

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR EN  
DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES (DICOVA)**

**SUSTENTADO POR:**

**ELIANY NICOLE ELWIN MENDOZA, 31521520  
NAÚN GABRIEL GODOY MALDONADO, 31011394**

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

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2020**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2020**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA MANEJO DE CUENTAS POR  
COBRAR EN DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES (DICOVA)**

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

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**EDWIN AMAYA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**GLORIA JANETH VIVAS PINEDA**

**JOSUE MANUEL MORENO ORELLANA**

**JOSÉ MARÍA DÍAZ BARRIENTOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es titulada “Proyecto de mejora para manejo de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA)”. La empresa se ubica en Tegucigalpa, Honduras dedicada a la compra, venta y distribución de lubricantes, filtros, repuestos y aditivos para vehículos motorizados.

El objetivo de la investigación es crear una propuesta de control de cuentas por cobrar eficiente que apoyará la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa. Para lo cual se requirió de un análisis de los procesos y políticas que realiza actualmente la empresa, así como también de la información de las ventas al crédito y al contado definiendo datos como ventas totales, cuentas incobrables, mora entre otros.

Se realiza una investigación de enfoque mixto con un diseño no experimental, transversal de tipo descriptivo utilizando cuestionarios y entrevistas para obtener la información necesaria para realizar el análisis.

Los resultados que se obtuvieron mostraron que no hay políticas y procesos de crédito y cobranza que ayuden a mantener un control de las cuentas por cobrar. El 96% de las ventas son al crédito y no hay un seguimiento adecuado del vencimiento de los plazos lo que hace que la mayoría de sus clientes paguen después de vencido el plazo de su deuda y también que se continúe vendiendo a clientes que mantienen saldos vencidos con la empresa.

La propuesta consiste en crear políticas y procesos de crédito y cobranza que se adapten al personal y clientes que tiene la empresa y que permitan poder llevar un control de cuentas por cobrar para disminuir la problemática antes mencionada; también tener la información completa, de forma sencilla, y poder tener un retorno del dinero con mayor rapidez para una mejor disponibilidad del efectivo y toma de decisiones financieras acertadas.

**Palabras clave:** Cuentas por cobrar, políticas de crédito y cobranza, decisiones financieras, saldos vencidos, mora, cuentas incobrables.

## ABSTRACT

This thesis is entitled "Project to improve the management of accounts receivable in Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA)". The company is located in Tegucigalpa, Honduras. Company dedicated to the purchase, sale and distribution of lubricants, filters, spare parts and additives for motor vehicles.

The objective of the research is to create an efficient accounts receivable control proposal that will support financial management and decision-making in the company. For which an analysis of the policies and processes currently carried out by the company was required, as well as the information on credit and cash sales, defining data such as total sales, uncollectible accounts, arrears, among others.

The research has a mixed approach with a non-experimental, cross-sectional descriptive design using questionnaires and interviews to obtain the necessary information to carry out the analysis.

The results obtained showed that there are no credit and collection policies and processes that help maintain control of accounts receivable. 96% of sales are to credit and there is no adequate monitoring of the maturity of the terms, which means that most of its clients pay after the term of their debt has expired and also that they continue to sell to clients that have overdue balances with the company.

The proposal consists of creating credit and collection policies and processes that are adapted to the company's personnel and clients and that may be able to carry out a control of accounts receivable in order to reduce the aforementioned problems; also, to have the complete information, in a simple way, and to be able to have a return of the money more quickly for a better availability of cash and making the right financial decisions.

**Keywords:** Accounts receivable, credit and collection policies, financial decisions, overdue balances, default, uncollectible accounts.

## **DEDICATORIA**

### **ELIANY NICOLE ELWIN MENDOZA**

En primer lugar, quiero dedicar este logro a Dios, por darme la fuerza, paciencia y perseverancia para culminar esta etapa de mi vida, que estoy segura de que sin Él no hubiera sido posible.

A mis padres Johnny Elwin y Glenda Mendoza, por darme el apoyo necesario motivándome y alentándome a cumplir mis sueños y mis metas, sobre todo por darme el ejemplo de que la vida requiere de grandes esfuerzos para ser bendecido.

A mis abuelos Leonor Padilla y Juan José Elwin por haber estado conmigo en el comienzo de mi carrera, porque gracias a sus oraciones y sus palabras de aliento tuve la fuerza para comenzar.

A Enos Valladares por haber sido un buen ejemplo de perseverancia y paciencia, enseñándome que hay que luchar por nuestros sueños y no abandonarlos fácilmente, por haber estado conmigo en mis momentos de flaqueza y enseñarme que en la vida hay que correr riesgos.

Esto es por y para todos ellos, personas importantes en mi vida que han estado conmigo en los momentos más difíciles de esta etapa.

**NAUN GABRIEL GODOY MALDONADO**

Dedico este logro a Dios, él me ha otorgado todas las aptitudes necesarias para completar esta etapa de mi vida. Una de las metas más importantes que he tenido, que no sería posible concluir sin su guía y ayuda.

A mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional y motivarme siempre con el deseo de culminar esta empresa. Sin ellos no habría logrado este objetivo, es un mérito que les pertenece también.

A mis padres, por su fuerza y amor incondicional y su respaldo permanente, sus consejos y apoyo en cada proyecto de mi vida. Gracias a ustedes soy la persona y el profesional que soy ahora.

Este logro es de ustedes, que siempre han sido y serán las personas más importantes e influyentes en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **ELIANY NICOLE ELWIN MENDOZA**

Quiero dar gracias a Dios por haberme permitido culminar esta etapa, dándome salud, sabiduría y sobre todo fuerzas para seguir avanzando, porque sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A mis padres por ser un apoyo incondicional y motivarme constantemente a poder cumplir mis metas, porque siempre estuvieron a mi lado demostrándome que, si me esfuerzo, los sueños se cumplen.

A mis hermanos por haber estado conmigo en esta etapa, motivándome a continuar y dándome fuerzas en los momentos difíciles.

A mis abuelos por haber estado conmigo desde el principio de mi carrera, por sus consejos y sus oraciones, sobre todo por su amor ya que sin ellos no hubiese sido posible esto.

A Enos Valladares por sus palabras de aliento, sus consejos y sobre todo por haber sido mi ejemplo en estos últimos años de mi carrera, gracias a El sé que la paciencia es la clave del éxito.

**NAUN GABRIEL GODOY MALDONADO**

A Dios, por su amor incondicional y protección permanente, por la sabiduría y conocimientos que permitió adquiriera durante todos estos años de vida.

A mi esposa, por ser mi ejemplo vida en todo, su consejo, guía, disposición, profesionalismo me inspiran a ser una mejor versión de mi cada día.

A mis hijos, por su paciencia y comprensión durante las largas horas de ausencia producto de trabajo y estudios.

A la Licenciada Giuliana Bonilla, disposición permanente en ayudar en todo lo referente a mi formación profesional.

A los docentes con los que recibí instrucción a lo largo de estos años, su ejemplo y entrega motivaron en mí una gran pasión por ejercer esta noble carrera

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN -----	1
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN-----	2
2.1 Antecedentes del problema -----	2
2.2 Definición del problema -----	5
2.2.1 Enunciado del problema-----	5
2.2.2 Formulación del problema -----	5
2.3 Preguntas de investigación-----	5
2.4 Justificación-----	6
CAPITULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO -----	7
3.1 Objetivo general-----	7
3.2 Objetivos específicos -----	7
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO-----	8
4.1 Análisis de la situación actual-----	8
4.1.1 Análisis del macroentorno -----	14
4.1.2 Análisis del microentorno -----	15
4.1.2.1 Marco legal-----	19
4.1.3 Análisis FODA-----	22
4.2 Teorías-----	22
4.2.1 Teorías de sustento -----	23
4.2.2 Conceptualizaciones -----	25
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA-----	26
5.1 Congruencia metodológica -----	26

5.1.1 Matriz metodológica -----	26
5.1.2 Operacionalización de las variables -----	27
5.1.3 Hipótesis -----	27
5.2 Enfoque y métodos -----	28
5.3 Alcance de la investigación-----	28
5.4 Diseño de la investigación-----	29
5.4.1 Población -----	29
5.4.2 Muestra-----	30
5.4.3 Tipo de muestreo -----	30
5.4.4 Unidad de análisis -----	30
5.4.5 Unidad de respuesta-----	30
5.5 Técnicas e instrumentos aplicados-----	31
5.5.1 Instrumentos-----	31
5.5.2 Técnicas-----	31
5.6 Fuentes de información -----	32
5.6.1 Fuentes primarias-----	32
5.6.2 Fuentes secundarias -----	32
5.7 Limitantes del proyecto -----	33
5.7.1 Limitantes de la investigación -----	33
5.7.2 Cronología de trabajo-----	34
<b>CAPITULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS-----</b>	<b>35</b>
6.1 Proceso actual -----	35
6.1.1 Resultados de entrevista al gerente general-----	35
6.1.2 Proceso de crédito -----	37
6.1.3 Proceso de cobranza-----	38

6.1.4 Proceso de ventas al crédito y contado -----	39
6.2 Definición del problema -----	40
6.2.1 Conclusiones de entrevistas -----	41
6.2.2 Diagrama de Causa y efecto -----	42
6.3 Medir-analizar -----	43
6.3.1 Medir -----	43
6.3.1 Analizar -----	47
6.4 Mejorar -----	53
6.4.1 Característica de la propuesta -----	53
6.4.2 Estrategia 1: Procesos -----	54
6.4.3 Estrategia 2: Políticas -----	58
6.4.4 Estrategia 3: Herramientas de control -----	61
6.5 Controlar -----	63
6.5.1 Tecnología -----	63
6.5.2 Formatos -----	68
6.5.2 Conciliación bancaria -----	73
6.5.3 Auditorias -----	73
6.6 Costo / Beneficio -----	74
6.6.1 Costo -----	74
6.6.2 Beneficios cuantitativos -----	74
6.6.2 Beneficios cualitativos -----	77
CAPITULO VII CONCLUSIONES -----	78
CAPITULO VIII RECOMENDACIONES -----	79
CAPITULO IX BIBLIOGRAFÍA -----	80
CAPITULO X ANEXOS -----	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Áreas de la empresa	3
Tabla 2 Responsabilidades del encargado de crédito y cobranza	11
Tabla 3 Matriz metodológica	26
Tabla 4 Población total	29
Tabla 5 Total de ventas año 2020	43
Tabla 6 Detalle de cuentas por cobrar por cliente	44
Tabla 7 Cuentas incobrables	46
Tabla 8 Desglose de cuentas por cobrar y cuentas incobrables	47
Tabla 9 Categorización de la deuda en tiempo	48
Tabla 10 Detalle de Mora 0 - 30 días	49
Tabla 11 Detalle de Mora 30 - 90 días	50
Tabla 12 Detalle de Mora mayor a 90 días	51
Tabla 13 Total de facturas emitidas en año 2020 y su distribución según el tiempo de crédito otorgado	52
Tabla 14 Políticas de crédito sugeridas	59
Tabla 15 Políticas de cobranza sugeridas	60
Tabla 16 Base de datos para registro de ventas al crédito y contado sugerido	61
Tabla 17 Información de factura y cliente	61
Tabla 18 Registro y detalle de ventas	62
Tabla 19 Registro y detalle de pagos y cuentas por cobrar	62
Tabla 21 Mejoría en la categorización de las cuentas por cobrar	74
Tabla 22 Cuestionario de control interno. Evaluación del riesgo.	88
Tabla 23 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Evaluación del riesgo.	89
Tabla 24 Cuestionario de control interno. Actividades de control.	90
Tabla 25 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Actividad de control.	91
Tabla 26 Cuestionario de control interno. Información y comunicación.	92
Tabla 27 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Comunicación e información.	93

Tabla 28 Cuestionario de control interno. Supervisión. -----	94
Tabla 29 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Supervisión. -----	95
Tabla 30 Evaluación de control interno preliminar-----	96

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Isologotipo de DICOVA .....	2
Ilustración 2 Organigrama de DICOVA .....	3
Ilustración 3 Otorgamiento de credito .....	12
Ilustración 4 Fases de la cobranza .....	13
Ilustración 5 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	16
Ilustración 6 Matriz FODA.....	22
Ilustración 7 Operacionalización de las variables.....	27
Ilustración 8 Cronología de trabajo.....	34
Ilustración 9 Proceso de crédito actual .....	37
Ilustración 10 Proceso de cobranza actual .....	38
Ilustración 11 Proceso de venta actual.....	39
Ilustración 12 Diagrama de causa y efecto .....	42
Ilustración 13 Proceso de medición .....	43
Ilustración 14 Total de ventas año 2020 .....	44
Ilustración 15 Relación de cuentas incobrables y cuentas por cobrar .....	46
Ilustración 16 Distribución de las cuentas incobrables.....	47
Ilustración 17 Categorización de la deuda en tiempo .....	48
Ilustración 18 Detalle de Mora 0 - 30 días.....	49
Ilustración 19 Detalle de Mora 30 - 90 días.....	50
Ilustración 20 Detalle de Mora mayor a 90 días .....	51
Ilustración 21 Total de facturas emitidas en año 2020 y su distribución según el tiempo de crédito otorgado .....	52
Ilustración 22 Proceso de otorgamiento de crédito sugerido .....	55
Ilustración 23 Proceso de facturación y registro de ventas sugerido .....	56
Ilustración 24 Proceso de recepción de pagos .....	57
Ilustración 25 Proceso de cobranza sugerido.....	58
Ilustración 26 Informe de cuentas por cobrar automatico a traves de uso de tablas dinamicas ...	63

Ilustración 27 Hoja de trabajo para la cobranza.....	64
Ilustración 28 cotización sistema SAP.....	65
Ilustración 29 cotización sistema Zoho Books .....	66
Ilustración 30 Dashboard Zoho Books .....	67
Ilustración 31 Formato cliente nuevo .....	69
Ilustración 32 Formulario Solicitud de crédito .....	70
Ilustración 33 Mejoría categorización de cuentas por cobrar .....	75
Ilustración 34 Ventas al crédito año 2020 y promedio de cuentas por cobrar .....	76
Ilustración 35 Índice de cuentas por cobrar año 2020 .....	76
Ilustración 36 Índice esperado de cuentas por cobrar después de implementación de propuesta	77

## Glosario

**Análisis de crédito:** Es el proceso de determinar si un solicitante de crédito cumple con las normas crediticias de una empresa y que monto de crédito deberá obtener.

**Crédito:** Es el poder para obtener bienes y servicios por la promesa de pago en una fecha determinada a futuro.

**Condiciones de crédito:** Especifica los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan a crédito, para ello, cada institución especifica las condiciones de crédito que le parezcan convenientes, tomando de referencia los datos de la industria.

**Cuentas incobrables:** son determinadas por una empresa únicamente luego de que ha culminado el periodo contable dentro del cual se dio la venta, y que, a pesar de repetidos intentos, el tiempo transcurre y estas no se han logrado cobrar.

**Cuentas por cobrar:** Representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes.

**Financiera:** es aquella relación de cifras monetarias que se unen con la función de una empresa y son presentados a través de un orden en específico. Estas cifras tienen como finalidad dar información del funcionamiento y sobre la actual situación de la empresa para que las personas sean las encargadas de tomar sus propias decisiones sobre cuál será el futuro de la empresa.

**Liquidez:** La liquidez relaciona en términos porcentuales el activo circulante, es decir, el activo disponible más el realizable y las existencias, y el pasivo circulante o financiación a corto plazo. El cociente informa del valor de los bienes a los que la firma puede recurrir para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

**Método:** Manera de alcanzar un objetivo, o bien como determinado procedimiento para ordenar una actividad.

**Objetivos:** Son tareas coordinadas dentro de un proceso, para lograr las metas.

**Políticas:** son las guías que se utilizan para guiar la acción; indican cuales son lineamientos que se toman en cuenta para la toma de decisiones de algún tema que presenta de manera reiterada dentro de la organización.

**Procedimiento:** Presentación secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un proceso, se explica en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señala a los responsables de llevarlas a cabo.

**Proceso:** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

**Venta:** Forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Villaseñor, Fuente (1993) afirma: “La gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de la empresa” (p. 215)

En la actualidad la mayoría de las empresas, como se menciona anteriormente, utilizan el crédito por lo cual se necesita una labor de cobranza adecuada. La ineficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar de una empresa puede llevarla a serios problemas financieros incluso a la quiebra

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) una empresa ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras; dedicada a la compra, venta y distribución de lubricantes, filtros, repuestos y aditivos para vehículos motorizados a pequeños comerciantes desde el año 2015 se ha visto en la necesidad ofrecer crédito a sus clientes para poder mantener la competitividad en el mercado debido a que la mayoría de los negocios utiliza esta ventaja.

Durante el desarrollo del proyecto se describirá lo que es crédito y cuentas por cobrar, también se analizará la forma en que la empresa ha manejado sus créditos y cuentas por cobrar durante el año 2020 y se recomendarán políticas y procesos de estos mismos para tener un mejor control.

## CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo está diseñado para poder comprender los antecedentes del problema y sus causas, la problemática principal y la explicación de la posible solución, así como la justificación que respalda el poder resolver el problema.

### 2.1 Antecedentes del problema

*Ilustración 1 Isologotipo de DICOVA*



**Fuente:** *DICOVA*

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) está constituida bajo la figura de comerciante individual, su representante legal es Vicky Margot Chavez Valeriano, fundada con capital hondureño, inicio sus actividades en el mercado en el año 2015, en un espacio físico apartado de la residencia de su fundadora, ubicada en la colonia La Vega de Tegucigalpa.

Desarrolla sus actividades comerciales en lo que se considera como la zona centro-sur del Honduras que incluye los departamentos de Comayagua, Francisco Morazán, El Paraíso y Choluteca.

Su principal actividad comercial se basa en la compra, venta y distribución de lubricantes, filtros, repuestos y aditivos para vehículos motorizados es una empresa familiar,

Luego en el año 2017 trasladan sus operaciones a un local comercial ubicado en la colonia Previos del Recreo, en la ciudad de Tegucigalpa.

En 2018, contratan a colaboradores claves en el área de logística y ventas, con el objetivo de mejorar las operaciones del negocio.

Para el año 2020 Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), cuenta con una planilla total de 5 empleados como se puede observar en la ilustración 2, una cartera de aproximadamente 75 clientes y tiene 17 proveedores.

Las áreas de la empresa pueden dividirse en 2:

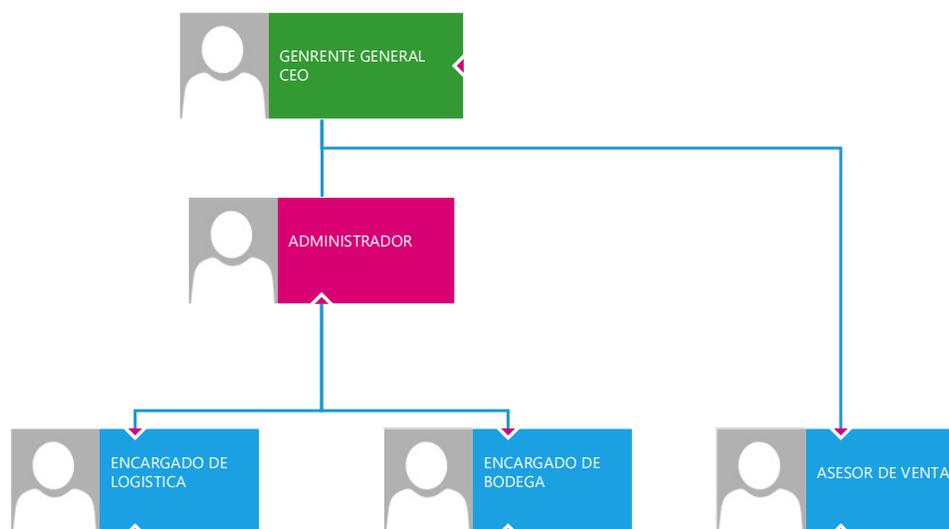
- 1- Ventas
- 2- Administración

*Tabla 1 Áreas de la empresa*

Departamento	Dependencia	N. de Empleados
Ventas	Gerencia General	1
	Ventas	1
Administración	Bodega	1
	Logística	1
	Administración	1

Fuente: Propia

*Ilustración 2 Organigrama de DICOVA*



Fuente: Propia

Las cuentas por cobrar según la guía de implementación de la facilitación del comercio de las Naciones Unidas representan derechos de cobros que se espera recibir en efectivo. Representan, además, sumas que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos o servicios.

Romero (2012) define:

Las cuentas por cobrar son derechos exigibles que se originan ya sea por ventas, prestación de servicios u otorgamiento de préstamos. Las mismas que representan el crédito que concede una entidad a sus clientes, mediante un acuerdo de pago en un plazo determinado. (p. 169)

La gestión de cuentas por cobrar ha alcanzado un alto grado de importancia en la administración a nivel mundial debido a que la mayor parte de las ventas realizadas actualmente son a crédito, respaldados con facturas; éste es dinero que se espera recibir a corto, mediano y largo plazo y se considera el activo de mayor disponibilidad después del efectivo.

Dini y col. (2018) hablan de que las MIPYMES en América latina representan el 99,5% de las empresas y en su gran mayoría microempresas (88,4% del total) donde muchas de ellas se basan en autoempleo o cuentan con bajo nivel de capital humano. La cultura general de las MIPYMES es trabajar de tal forma que la empresa sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento.

Situación que tiene replica en Honduras donde según las cifras del Centro de Desarrollo Industrial [CID], (2000), se contabilizaban 257, 422 micro y pequeñas empresas en Honduras, que se caracterizaban como unidades productivas de hasta 50 empleados donde se advierte un claro predominio de los establecimientos de autoempleo o con un empleado (74.4% del total). Ampliando este segmento a las microempresas (de hasta 10 empleados), se suma 98%. A su vez, la pequeña empresa de (11 hasta 50 trabajadores) registra una presencia muy limitada en términos numéricos (2%).

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es una empresa con menos de 10 trabajadores por lo que se incluye en las microempresas.

## **2.2 Definición del problema**

Existe la necesidad de un punto de referencia para estrategias, pautas, enfoques de crédito y cobros óptimos que ofrezcan asistencia para gestionar las cuentas por cobrar; que permitan el correcto aprovechamiento de los activos circulantes y que estos a su vez se transformen en resultados financieros positivos que benefician a la empresa.

### **2.2.1 Enunciado del problema**

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es una microempresa que no cuenta con ningún sistema organizado de cuentas por cobrar por lo que no tiene información confiable ni actualizada. No cuenta con un sistema ordenado para poder clasificar a sus clientes entre crédito y contado, tampoco lleva un registro exacto de los saldos vencidos y próximos a vencer.

Las cuentas por cobrar no tienen un procedimiento preestablecido, sino que se manejan de forma empírica lo que se transforma en resultados financieros desfavorables para la empresa.

### **2.2.2 Formulación del problema**

Entonces en base a lo enunciado anteriormente ¿Puede una mejor gestión en las cuentas por cobrar de Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) ayudar a una recuperación más eficaz de los saldos vencidos y tomar mejores decisiones administrativas?

## **2.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las políticas y procesos de crédito y cobranza que utiliza Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) actualmente?
2. ¿Qué políticas y procesos relacionados con las cuentas por cobrar se pueden implementar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) acorde al rubro del negocio?
3. ¿Cuál sería el beneficio financiero al implementar la propuesta de mejora de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA)?

## **2.4 Justificación**

El fin de la presente investigación se basa en el principio de que las empresas necesitan un control interno en cada una de sus áreas, donde se establezca el manejo exacto de los procesos administrativos, legales, comerciales y contables.

Esta investigación sirve para conocer el control y la administración que hay en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) en las cuentas por cobrar con la finalidad de poder proponer políticas y procesos tanto de crédito como de cobranza que permitan aportar soluciones a los problemas más comunes que puedan surgir del análisis de la información recabada.

Dado que Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) delega las tareas de administración y gestión de las cuentas por cobrar completamente a sus empleados el diagnóstico al que se llegue durante la investigación puede ayudar a orientar la forma más adecuada del manejo de cuentas por cobrar y contribuir a mejorar significativamente el control y administración de éstas.

## **CAPITULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **3.1 Objetivo general**

Crear una propuesta de control de cuentas por cobrar eficiente que apoyará la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), en Honduras.

### **3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar las políticas de crédito y cobranza que utiliza Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) actualmente.
2. Proponer políticas y procesos relacionados con las cuentas por cobrar que puede implementar Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) acorde a su rubro.
3. Evaluar el beneficio financiero que tendría Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) al implementar la propuesta de mejora de cuentas por cobrar.

## **CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es el sustento de teorías o modelos teóricos, así como de la síntesis y recopilaciones de otras investigaciones, tanto nacionales como internacionales que guardan alguna similitud con el proyecto a realizar, ya sea en cuanto a la muestra estudiada o en cuanto a alguna de las variables involucradas en la investigación. (Cruz, C., Olivares, S., 2014, p. 115)

La perspectiva teórica proporciona una visión sobre donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo del conocimiento en el cual nos movemos. (Samperi, 2014)

### **4.1 Análisis de la situación actual**

Hansen-Holm (2012) manifestó:

Todo negocio necesita generar los ingresos suficientes para mantener estable su ciclo de operaciones, principalmente mediante la venta de sus inventarios y/o la prestación de servicios. Producto de ello en la actualidad casi todas las transacciones comerciales se caracterizan por hacerse a crédito. Cuando esta operación se efectúa, surge la contabilización de las cuentas por cobrar, confiando en que sus clientes les pagaran oportunamente y en condiciones normales (p. 381).

Las cuentas por cobrar pueden verse como una fuente de financiamiento sin intereses para comercio beneficiado del crédito y es considerada como una herramienta de venta para la empresa que lo otorga. Muchas empresas enfocan la mayoría de sus esfuerzos en “cerrar ventas” concluyendo sus esfuerzos con la entrega de bienes o servicios a sus clientes, sin detenerse a considerar que el proceso de ventas realmente culmina hasta el momento que se recibe el pago por la totalidad de la factura del bien o servicio otorgado.

En el rubro en el que se desarrolla la actividad comercial de Distribuidora Comercial Valladares, vende sus productos a minoristas conocidos como “Lubricentros” estos son en su mayoría pequeños negocios informales, ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, normalmente al frente de calles y zonas de mucho tráfico vehicular. Este tipo de cliente compra a diversos proveedores una amplia gama productos con el que completa sus inventarios. Los proveedores usan como estrategia de venta el otorgamiento de crédito, que más que como

ventaja competitiva es una exigencia o requisito de este tipo de mercado para poder participar y competir en él.

Algo que es verdaderamente llamativo es que estos negocios denominados “Lubricentros” si venden la mayoría de sus productos de contado a sus clientes de detalle. Basado en lo anterior se puede deducir que estos deben operar o con algún déficit en su radio de liquidez donde están permanente utilizando los créditos para operar sus negocios.

Guajardo (2012) afirma:

Las cuentas por cobrar surgen de las ventas a crédito que realiza una compañía o por los préstamos que ésta concede a terceras personas, ya sean sus empleados o no. En consecuencia, existen diversos tipos de cuentas por cobrar: a clientes por ventas efectuadas a crédito, documentos por cobrar a clientes o terceras personas y cuentas por cobrar a funcionarios o empleados de la compañía, por préstamos que les fueron otorgados. (p. 234)

Como se refleja en lo citado para conocer a que se refieren las cuentas por cobrar primero se necesita conocer que es crédito.

**Crédito:** Bajo el marco económico y financiero se entiende por crédito un contrato por el cual una persona natural o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero, un producto o un servicio de otra persona natural o jurídica devolviéndolo o pagándolo en un tiempo o plazo estipulado según las condiciones establecidas en dicho contrato.

Según Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015) con el crédito se pueden obtener los beneficios de:

- Incremento del consumo, ya que permite que algunos sectores de la población puedan obtener bienes y servicios que normalmente no tendrían con pago al contado.
- Fomenta el uso de todo tipo de bienes y servicios.
- Amplía y apertura nuevos mercados.
- Tiene un efecto multiplicador en la economía debido a que el aumento de consumo de bienes y servicios estimula la producción de ellos.
- Da la posibilidad de adquirir capitales sin poseer otros bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que se posean.

Los diferentes autores han hecho distintos tipos de clasificaciones del crédito. Una de ellas es por su duración:

- Corto plazo: generalmente son los créditos que se otorgan a menos de un año, éstos incrementan el capital circulante o de trabajo de las empresas comerciales, industriales y de servicios.
- Mediano plazo: estos son mayores de un año y usualmente se usa para el desarrollo de los medios de la producción o para financiar un proyecto.
- Largo plazo: estos son los que permiten a las empresas la adquisición de activos fijos.

**Cuentas por cobrar:** María de la Luz Bravo (citado por Lizárraga, 2010) menciona que la Gestión de cuentas por cobrar consiste en representar derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo; representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

Entonces las cuentas por cobrar son el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes, éstas se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no supera un año. El objetivo de llevar un control de las cuentas por cobrar es registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, a través de facturas, letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios, por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

### **Departamentos de crédito y cobranza.**

Molina (2002) indica que el manejo de los créditos trae muchos beneficios a las empresas como aumentar las ventas y/o las utilidades y disminuir los costos. Y el manejo de las cuentas por cobrar por un departamento o encargado ayuda a que se hagan efectivos los pagos de los créditos dados dentro del periodo de vencimiento.

En la tabla 2 se reflejan algunas responsabilidades que deben tener los encargados de otorgar el crédito, así como los encargados de la cobranza.

Tabla 2 Responsabilidades del encargado de crédito y cobranza

Área	Responsabilidad
<b>Crédito</b>	1. Análisis para la apertura de nuevas cuentas
	2. Control del archivo de antecedentes de crédito
	3. Vigilar que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas
	4. Autorizar los pedidos enviados por ventas en el sentido que se pueda otorgar el crédito
	5. Controlar que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso
	6. Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico
	7. Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos
<b>Cobranza</b>	1. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro
	2. Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar
	3. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables
	4. Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable
	5. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
	Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos
	Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento
	Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios

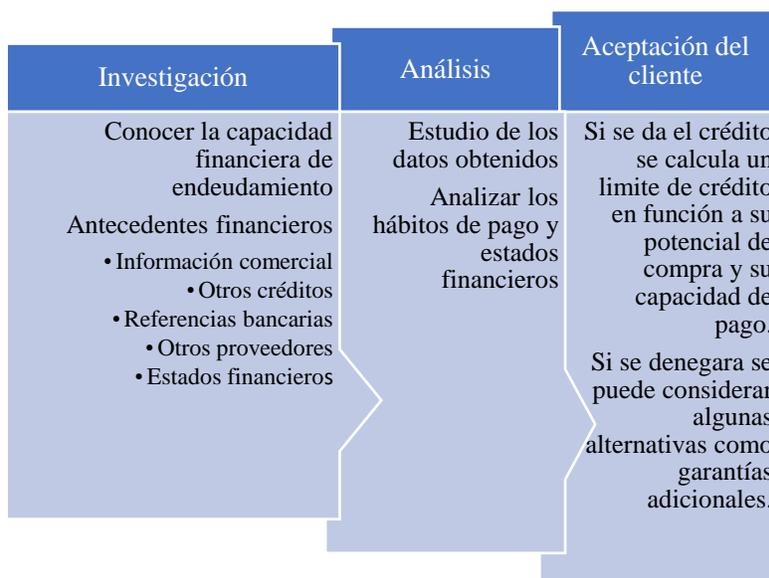
**Fuente:** Morales, J. (2015) *Crédito y cobranza* (p. 89 - 90)

Lo expuesto en el cuadro permite describir que el objetivo de los encargados de crédito y cobranza de las empresas es realizar una correcta gestión del otorgamiento del crédito y que se cuente con procesos efectivos de la cobranza para un buen funcionamiento y organización de la empresa.

### Proceso para otorgamiento de crédito

Cada empresa define de alguna manera sus propias reglas para conceder y administrar los créditos. Como regla general se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto en la Ilustración 3

*Ilustración 3 Otorgamiento de credito*



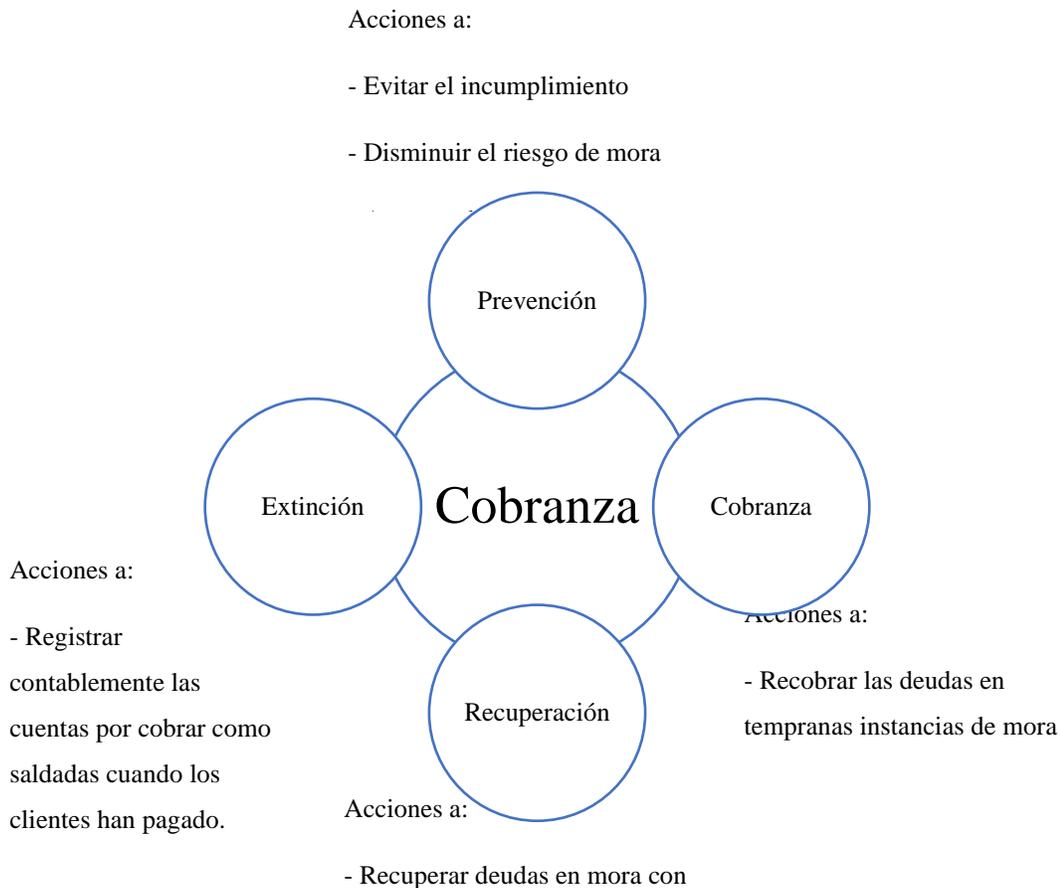
Fuente: Morales, J. (2015) *Crédito y cobranza* (p. 100 - 101)

### Estrategias de cobranza

Para determinar las estrategias se necesita ordenar y clasificar según sus características a los clientes tomando en cuenta la antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda. Y en función a esto se definen las estrategias y políticas de cobranza que establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, reducciones que seguramente tendrán un efecto más preciso para conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus créditos.

En la Ilustración 4 se reflejan las fases de la cobranza que se deben tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias que conviene implementar en cada una de las etapas.

*Ilustración 4 Fases de la cobranza*



Fuente: Morales, J. (2015) *Crédito y cobranza* (p. 146)

### **Políticas de crédito y cobranza**

Las políticas de crédito son las pautas que rigen los créditos que otorgan las empresas donde se ven definidos el proceso y los requisitos para el otorgamiento del mismo. Las políticas de cobranza son las que muestran las acciones que se implementan para el cobro de un crédito en tiempo y forma, así como el proceso que se lleva a cabo una vez el cobro haya vencido.

#### 4.1.1 Análisis del macroentorno

La correcta administración de las cuentas por cobrar, así como del otorgamiento del crédito son importantes en todo tipo de empresas para mantener su economía.

Gómez, M y Gómez, J (2016) en su tesis titulada “Diseño de control interno en cuentas por cobrar para la unidad Montessori” (Guayaquil, Ecuador) donde su hipótesis era comprobar si el desarrollo de un diseño de Control Interno en Cuentas por Cobrar para la unidad Montessori permitirá mejorar la situación económica-financiera de la Unidad Educativa Montessori. Se ve que hay una asociación entre la mala gestión de créditos y cuentas por cobrar y la iliquidez con pérdidas cuando las cuentas se vuelven incobrables. Luego de analizar si una inversión en un departamento de crédito y cobranza permitiría mejorar la rentabilidad; se pudo notar la hipótesis es aprobada y aceptada.

Mantilla, D y Ruiz, R. (2016) en su tesis titulada “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S. A. C.” (Trujillo, Perú) donde su hipótesis era comprobar si la gestión de cuentas por cobrar incide de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., donde se observa que la rentabilidad incrementa por una buena gestión de cuentas por cobrar aceptando la hipótesis.

Valeriano, P. (2015) en su tesis titulada “Convergencia de las normas internacionales de información financiera para PYMES en las medianas entidades comerciales en El Distrito Central” (Tegucigalpa, Honduras) menciona que las cuentas por cobrar en la mayoría de las empresas comerciales son bastantes representativas dentro del balance general, en la investigación se pudo connotar que son muy pocas las empresas que no manejan cuentas por cobrar o (ausencia de crédito).

Las investigaciones en estas tesis demuestran que las cuentas por cobrar estar directamente relacionadas con liquidez y finanzas por lo que es importante contar con un control adecuado de estas cuentas para poder tener el retorno del dinero. Y como se refleja en Honduras se maneja en una gran cantidad de PIMES y que son un indicador importante en el balance general de la empresa.

El método de gestión de las cuentas por cobrar en general debe incluir un proceso contable que permita conocer las cuentas que están por vencer y las vencidas. El método también

debe de reflejar porque se llegó a ese punto. Esto se puede realizar con una bitácora manual, un programa de ofimática o un sistema informático automatizado. La selección del método dependerá tanto del personal laborando en la empresa, la estructura en la organización, la cantidad de ventas/ clientes y el porcentaje de ellos que maneje crédito.

En el marco político – legal se cuenta con leyes y artículos en el código de comercio y el código procesal civil de Honduras que permiten avalar el proceso de crédito y cobranza, así como un litigio con deudas incobrables por parte de la empresa.

En el código de comercio encontramos

- Los artículos 590 hasta el 594 se habla de la forma en que se llena y tiene validez un pagare.
- Los artículos 875 – 878 refiere los términos generales de una apertura de crédito.

Código procesal civil:

- Los artículos 358 al 360 describe las situaciones en las que se pueda proceder a embargo por deuda.

#### **4.1.2 Análisis del microentorno**

Para el análisis del microentorno, se utilizó la teoría de las cinco fuerzas de Porter. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. En la ilustración 5 se muestra el diagrama de esta metodología.

Ilustración 5 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Riquelme Leiva, 2015)

### F1. Poder de negociación de los clientes

Una operación no es práctica sin la interacción con los clientes que crean un vínculo comercial a través de este arreglo de un beneficio. Esta capacidad de ordenar nunca es interminable sino restringida a los límites de la realidad. En su mayor parte, cuando un cliente va a una tienda no es consciente de esta plausibilidad, ya que cuando llega a la tienda encuentra una ventana con los costos acumulados a partir de ahora que son los que deciden el costo de la compra.

La desventaja para las empresas que vienen comenzando, como Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es que los clientes tienen la capacidad de comparar precios con la competencia, y son las grandes empresas las que manejan precios más bajos debido a que ellos

compran en volúmenes más grandes y obtienen mejores precios, sin embargo, Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) se prepara para ofrecer suministros de calidad ofreciendo también un servicio al cliente personalizado, lo que para las empresas grandes es una dificultad por la alta demanda que tienen.

El servicio al cliente y el producto de calidad se ha convertido en una estrategia competitiva para Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), a través de ella se ha logrado negociar con clientes y satisfacer su necesidad para poder seguir creciendo, la empresa tiene claro que, aunque actualmente no puede competir con los precios de su competencia, pueden incrementar sus ventas implementando estrategias, como las mencionadas anteriormente.

No obstante, el poder de negociación con los clientes es **alto**.

## **F2. Rivalidad entre empresas**

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es un distribuidor que compite con empresas como Inversiones Elvir, Villasa y Texas Oil entre otras; quienes venden productos similares a pequeños negocios que son los que lo ofrecen al consumidor final. El rubro de la empresa es amplio, pero no vende de todo lo que se clasifica para el sector automotriz, por lo que no compite con otras empresas más grandes.

De esta forma la rivalidad en el sector es **alta**.

## **F3. Amenaza de nuevos participantes**

A través de esta fuerza podemos darnos cuenta, que tan fácil puede ser para los nuevos competidores unirse al mercado del que participamos.

El parque vehicular para el año 2018 en Honduras alcanzó un total de 1,800,000 y para 2019 se presentó un cierre sobre los 2,000,000 de vehículos, se espera que el incremento sea proporcional para el periodo de 2020.

Mientras la cantidad de vehículos vendidos siga creciendo en el país, serán más las personas que vean la oportunidad de ingresar en la industria. Son muchas las personas que necesitan satisfacer sus necesidades dentro de la industria automotriz, pero, aunque esta industria cuenta con un mercado amplio, se tiene que tener en cuenta que el crecimiento de una empresa dependerá mucho de sus estrategias para satisfacer al cliente final.

Lo más difícil para las empresas que se van uniendo a esta industria, es competir con grandes empresas que llevan muchos años en el mercado, pero la desventaja para estas grandes empresa es que debido, a que el servicio al cliente que se ofrece es poco personalizado a la hora de darle mantenimiento o reparar los autos de sus clientes, las personas buscan empresas pequeñas que les puedan brindar la atención necesario para el mantenimiento de sus vehículos y venta de insumos, y esto se convierte en una ventaja competitiva para las empresas que se vienen incorporando.

Por tanto, la amenaza de nuevos participantes es **baja**.

#### **F4. Poder de negociación de los proveedores**

A través de esta fuerza podemos determinar la potencia que tiene el proveedor de una empresa y el potencial que se tiene para elevar los precios del producto servicio que se ofrece.

Debido a que DICOVA es una empresa relativamente nueva y que su competencia son suministradores potenciales, que llevan muchos años dentro de la industria, la empresa se ve afectada en el momento de poder negociar con sus proveedores y ofrecer precios más bajos a sus clientes. Los proveedores imponen sus condiciones de precio debido a que estos insumos son claves y no tienen sustitutos.

Los principales proveedores de la empresa son las marcas de autos o sus distribuidores nacionales. (Transmerquin, Grupo Q, Cemcol, Prodek, entre otros)

Por lo cual el poder de negociación con los proveedores es **alto**.

#### **F5. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa. (Riquelme Leiva, 2015)

Los bienes sustitutos siempre serán una amenaza para el sector automotriz, un ejemplo de esto es la amplia gama de productos equivalentes que la empresa no distribuye como por ejemplo solo en la categoría de aceites 15w40 y 20w50 que son los más vendidos por la empresa podemos encontrar los productos sustitutos siguientes: Aceite 15w40 Trusouth Cuarto, Aceite

15w40 Trusouth Galon, Aceite 20w50 Pennzoil, Aceite 20w50 Pennzoil Cuartos, Aceite 20w50 Pennzoil Galon, Aceite 20w50 Quantum Cuarto, Aceite 80w90 Cuarto, Aceite 80w90 Trusouth Cuarto. La variación va desde marca, presentación y características como aditivos de limpieza.

Por lo cual la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

#### **4.1.2.1 Marco legal**

Saber qué leyes debe cumplir una empresa es básico para mantener una distancia estratégica de los asuntos y circunstancias imprevistas que pueden perjudicar su desarrollo. Es ineludible: todas las empresas deben vigilar la promulgación de la nación en la que se establecen, desde los controles comunes hasta los más particulares que pueden influir, por así decirlo, en ciertos sectores.

Por supuesto, no es tarea del supervisor de la empresa conocer en profundidad la promulgación que le influye, aun teniendo en cuenta que cambia habitualmente. Mantenerse al lado de todos los cambios, hacer recomendaciones y garantizar la amplitud de los ejercicios de la empresa a los controles vigentes, es labor del asesor legítimo, responsable, contable y presupuestario elegido.

#### ***Leyes y reglamentos comerciales***

El principal objetivo de la política comercial de Honduras continúa siendo perfeccionar el proceso de integración centroamericano y fortalecer los flujos de comercio e inversión entre Honduras y el resto del mundo. En dicho contexto, a partir de 1993 se reactivó el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y el país ha participado en diversas negociaciones de otros acuerdos bilaterales y regionales a hoja de asegurar el acceso preferencial a mercados estratégicos. Otra meta importante de la política comercial hondureña es impulsar la participación del país en la OMC con el objeto de aplicar efectivamente el orden económico y comercial internacional.

Todos los asentamientos universales deben ser avalados por el Congreso Nacional en algún momento reciente su aprobación por el Departamento Oficial, pero cuando el Departamento Oficial tenga competencia selecta en la materia. Por ideales del artículo 55 de la Convención de Guatemala, relativo a los actos regulatorios, las decisiones tomadas dentro de la

Junta Sacerdotal de Integración Financiera Centroamericana (COMIECO) son específicamente pertinentes por los Estados Parte.

Cuando un arreglo universal influye en un arreglo protegido, debe afirmarse por el mismo método que administra el cambio de Estructura, recientemente confirmado por el Control Oficial.

### *Leyes que afectan a las empresas en honduras*

**Ley de fortalecimiento de los ingresos, equidad social y racionalización del gasto público.** En 2010, el Congreso Supremo de la República afirmó la Ley de Fortalecimiento Salarial, Valor Social y Racionalización de los Consumos Abiertos, este ordenamiento lícito se distribuye dentro del Diario Oficial, dicha ley ha llegado a cambiar significativamente el marco de evaluación hondureño entre los cuales descubrimos:

**Ley del impuesto sobre la renta (artículo 3 y 4).** La ley del impuesto sobre la renta experimenta cambios significativos como el incremento dentro del breve Compromiso Solidario al 10% y una derivación anual de hasta el 0% para el ejercicio económico 2015. (finanzas, 2018)

Los dividendos que se dedujeron en 2004 al 0% estarán sujetos actualmente a un cargo único del 10% para las personas o habitantes de Honduras. El artículo 5 de dicho marco legítimo se transformó significativamente al homogeneizar todas las tasas de retención al 10%. Siempre dentro de la Ley de Tasación Salarial, se construye un plan de tasación del 10% sobre los alquileres de viviendas superiores a Lps 15.000,00 mensuales.

Los colegios, escuelas y preescolares privados, la organización de la instrucción básica y auxiliar estarán sujetos a un 5% pertinente a sus excedentes laborales. Se construye una revalorización de recursos, debiendo pagar al Gobierno el 6%, las empresas que revalorizan sus activos no tendrán que pagar el Cargo Neto por Recursos para el ejercicio 2011.

Se realiza una tasación de las compras adecuadas a personas lícitas y remitentes personales con operaciones de más de quince millones, que deben tener a sus proveedores un 1% el cual será un anticipo para el impuesto sobre la renta o activo neto, cualquiera que fuese mayor.

*Leyes que benefician a las empresas en honduras*

**DECRETO No. 147-2019**

CONSIDERANDO: Que es función del Estado velar por el desarrollo equilibrado de todos los sectores de la producción y crear oportunidades en igualdad de condiciones para mejoría económica de los ciudadanos es por ello por lo que el estado reconoce la actividad de la Micro y Pequeña Empresa como de interés público para promover el empleo, el bienestar social y económico de todos los participantes en estas unidades económicas.

CONSIDERANDO: Que mediante decreto No. 145-2018, de fecha 7 de noviembre del 2018, se aprobó la LEY DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, publicado en el diario oficial la gaceta, del 28 de noviembre del año 2018, edición No. 34,806.

**POR TANTO, DECRETA**

ARTÍCULO 1.- Reformar el párrafo primero del Artículo 3 del decreto No. 145-2018, de fecha 07 de noviembre del 2018, contentivo de la ley de apoyo a la micro y pequeña empresa, publicado en el diario oficial “la gaceta” de fecha 28 de noviembre del año 2018, edición No. 34,806 en el cual debe leerse así:

ARTÍCULO 3.- Son beneficiarios de la presente Ley, las micro y pequeñas empresas constituidas o que se constituyan, o aquellas que hayan venido operando informalmente y se formalicen, cumpliendo con lo señalado en la presente Ley, en un plazo de 24 meses, contando a partir de la entrada de vigencia del presente decreto. (prensa, 2018)

### 4.1.3 Análisis FODA

En el análisis FODA se muestra la situación de la empresa tomando en cuenta una perspectiva interna como externa. Cuando se habla de análisis interno corresponde a las fortalezas y debilidades; y el análisis externo menciona las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en su entorno para competir en el mercado.

*Ilustración 6 Matriz FODA*

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La empresa cuenta con poco personal.</li> <li>– No hay un control, políticas o procesos en ningún área.</li> <li>– No se invierte en publicidad.</li> <li>– No se utiliza internet para promoción o ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nuevos competidores integrándose al mercado.</li> <li>– Crisis económica en Honduras y con los proveedores a nivel mundial.</li> <li>– Fuertes competidores.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento del mercado y del negocio.</li> <li>– Clientela fiel.</li> <li>– Red variada de proveedores ya establecida.</li> <li>– Capacidad de llegar a varias ciudades.</li> <li>– Atención y asesoramiento personalizado.</li> <li>– Competitividad en precios y entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercado amplio para competir.</li> <li>– Crecimiento de la demanda de productos</li> <li>– Posibilidad de nuevas formas de ventas en línea</li> <li>– Ampliación a nuevos productos.</li> </ul>

**Fuente:** Propia

## 4.2 Teorías

Kerlinger (1997) define:

“Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” (p. 10).

Mediante las teorías estudiadas y conceptos básicos de autores especialistas en el área se espera obtener una base comprobable de la importancia que tiene una buena gestión de las cuentas por cobrar en el entorno empresarial.

### 4.2.1 Teorías de sustento

Existen muchas teorías que pueden se base para la investigación, en este caso:

#### La Teoría X y la Teoría Y – Mc Gregor

Teorías nacidas de la observación por parte de McGregor a los líderes y los trabajadores donde identifico 2 tipos de actitudes en las personas.

En los supuestos de la “teoría X” hay un enfoque de mando y control administrativo:

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

En los supuestos de la “teoría Y” hay un enfoque de liderazgo y empoderamiento a la administración:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación y creatividad en la solución de problemas se halla ampliamente distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que los dos supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista y rígida; de acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo (de superior a subordinado). Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, remarcando la autodirección y la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

Estas teorías son visiones diferentes acerca de los seres humanos. Los administradores deben reconocer las capacidades y limitaciones de las personas, y ajustar la conducta según lo demande la situación.

Esta teoría se relaciona con la investigación porque el lado humano es la base para que los objetivos de las empresas se desarrollen. En el caso del manejo las cuentas por cobrar se deben tomar en cuenta que la empresa tiene por objetivo la recuperación de éstas en tiempo y forma por lo que debe tomar en cuenta si se maneja de forma dura y por amenazas (teoría X) o se empodera al empleado (teoría Y) siempre dando la información y la guía correspondiente que es donde sirven los procesos y las políticas establecidas.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

También conocida como La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg según esta teoría las personas están influenciadas por dos cosas: La satisfacción y la motivación.

Entre los factores de higiene cabe mencionar:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Algunos factores de Motivación:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

El grupo de la higiene no da motivación por sí misma, pero si disminuye el nivel de ansiedad que se puede crear en el trabajo, por lo que si no están presentes si deriva a insatisfacción. Este grupo por sí solo no lleva a una actitud positiva, para lograr esta actitud están los factores de motivación.

Esta teoría se relaciona con la investigación ya que se requiere un orden para que pueda haber satisfacción laboral, y el orden se lleva en este caso a tener procesos y políticas establecidas en el control de cuentas por cobrar.

#### 4.2.2 Conceptualizaciones

**Sistema informático.** Es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de recurso humano que permite almacenar y procesar información.

**Mora.** Retraso en el cumplimiento de una obligación, que provoca el devengo del interés moratorio pactado.

**Flujo de efectivo.** El flujo de efectivo es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

**Liquidez.** La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

Este capítulo tiene la información de la metodología utilizada y los enfoques tomados, la población, muestra y unidad de análisis, técnicas, instrumentos y las fuentes de información contempladas.

### 5.1 Congruencia metodológica

Esta sección comprende el cuadro de la matriz metodológica que permitirá que todos los elementos usados en la investigación posean relación entre ellos. También se encuentra la operacionalización de las variables y las respectivas hipótesis.

#### 5.1.1 Matriz metodológica

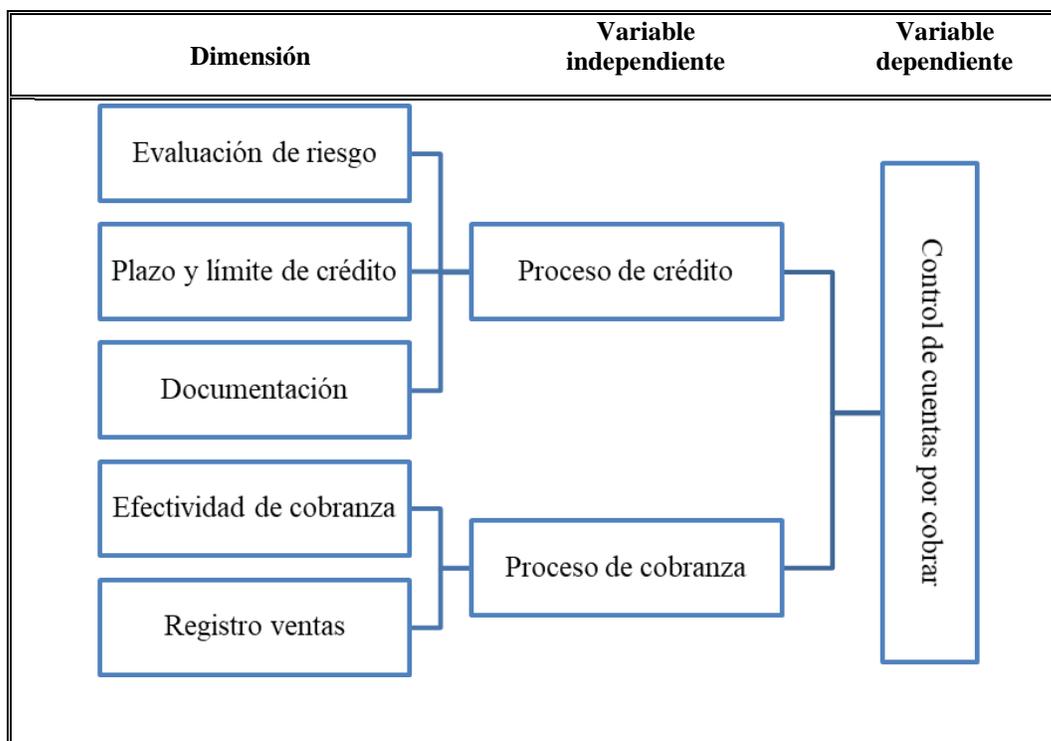
*Tabla 3 Matriz metodológica*

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Proyecto de mejora para manejo de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA)	DICOVA no cuenta con ningún sistema organizado de cuentas por cobrar por lo que no tiene información confiable ni actualizada. Las cuentas por cobrar no tienen un procedimiento preestablecido, sino que se manejan de forma empírica.	1. ¿Cuenta Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) con políticas de crédito y cobranza?	Crear una propuesta de control de cuentas por cobrar eficiente que apoyará la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), en Honduras.	1. Determinar si la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) cuenta con políticas de crédito y cobranza.	Proceso de crédito	Control de cuentas por cobrar
		2. ¿Qué proceso de crédito y cobranza realiza la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA)?		2. Revisar los procesos de crédito y cobranza que la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) utilizó durante el enero – octubre 2020.		
		3. ¿Cuáles son las mejores prácticas para la gestión de créditos y cobranza?		3. Describir las mejores prácticas en la gestión de créditos y cobranza.	Proceso de cobranza	
		4. ¿Qué políticas de crédito y cobranza serían las adecuadas según el rubro de la empresa?		4. Proponer políticas de crédito y cobranza acorde al rubro del negocio para reducir riesgos y elevar las utilidades.		

Fuente: Propia

### 5.1.2 Operacionalización de las variables

*Ilustración 7 Operacionalización de las variables*



Fuente: Propia

### 5.1.3 Hipótesis

“Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo”  
(Roberto Hernández-Sampieri, 2014, p. 102).

Hi: La propuesta de mejora de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) con la implementación de políticas y procesos de crédito y cobranza ayudara a un mejor desempeño administrativo y financiero.

## **5.2 Enfoque y métodos**

Este informe de tesis se basa en la administración de cuentas por cobrar y corresponde a un estudio con enfoque mixto.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Roberto Hernández-Sampieri, 2014, p. 532).

Se utiliza el método mixto ya que se estará utilizando la información cuantitativa recabada de los archivos de Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) para conocer la situación actual de la empresa y los resultados; así como información obtenida de forma cualitativa de las personas incluidas en el proceso de crédito y cobranza para poder obtener una visión más comprensiva y un mayor entendimiento del problema como del resultado esperado.

## **5.3 Alcance de la investigación**

El alcance de una investigación indica el resultado lo que se obtendrá a partir de ella. Como explica Hernández, Fernández & Baptista (2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio.

De una investigación se pueden obtener cuatro tipos de resultados: Estudio exploratorio, estudio descriptivo, estudio correlacional y estudio explicativo. En esta investigación se utiliza el estudio descriptivo.

Se indica que es descriptivo, tal como manifiesta Hernández, Fernández, & Baptista (2014) que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Como se ha indicado se busca verificar el problema en el manejo de cuentas por cobrar de Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) y conocer de forma detallada y precisa la situación de los procesos administrativos.

## 5.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transversal del tipo descriptivo.

No experimental porque son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 112). Por lo que en esta investigación se analizan las variables sin ningún tipo de manipulación o mejora.

Transversal, que tiene que ver con el momento de la recopilación de la información, ya que se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, et al, 2014. p.158).

Entonces la investigación se basará en recolectar los datos de los créditos y cuentas por cobrar de meses del año 2020 y se describirá como se encuentran las variables.

### 5.4.1 Población

Se define población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006).

“Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (Roberto Hernández-Sampieri, 2014, p.170)

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) cuenta solamente con 5 trabajadores en total de los cuales 4 se ven involucrados en el manejo de créditos y cobros. Son los siguientes:

*Tabla 4 Población total*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Gerente General	1
Asesor de ventas	1
Administrador	1
Encargado de logística	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Propia

### **5.4.2 Muestra**

Se afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.” (Tamayo, 1997)

Por ser una población poca y cada uno de ellos está involucrado en una etapa diferente del manejo de las cuentas por cobrar se utilizará el total de la población como muestra no probabilística, para conocer cada uno de los aspectos.

### **5.4.3 Tipo de muestreo**

Para este enfoque mixto, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Sampieri, 2014)

Para esta investigación el muestreo será por conveniencia, la cual es definida como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles.

### **5.4.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis está conformada por los colaboradores de Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) que participan en el manejo de créditos y cuentas por cobrar. Por lo que en este estudio son importantes el gerente general, el asesor de ventas, el asistente administrativo y asistente de logística.

### **5.4.5 Unidad de respuesta**

Dentro de la unidad de respuesta, se obtendrá información directamente de las entrevistas a profundidad que se realizaran a cada colaborador donde se podrá conocer cómo se está manejando el otorgar créditos, las cuentas por cobrar, que problemas se derivan de este manejo y la inversión que están dispuestos a realizar en un sistema informático.

## **5.5 Técnicas e instrumentos aplicados**

La investigación que se lleva a cabo en este estudio es cualitativa, dado que se realizarán observaciones directas a los procesos administrativos de control y manejo de cuentas por cobrar para presentar una propuesta adecuada para la empresa.

### **5.5.1 Instrumentos**

Es el mecanismo que se usara para recolectar y registrar los datos. Es la herramienta con la que se va a recoger, filtrar y codificar los datos que se obtengan.

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Grinnell, Williams y Unrau, 2009)

Los instrumentos utilizados en la investigación son los cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas respecto a las variables que se tienen en la investigación.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)

### **5.5.2 Técnicas**

Se refiere al conjunto de reglas y procedimientos que permiten establecer relación con el objeto de la investigación, o sea, aquello que se está investigando. Es el cómo se obtuvieron los datos.

Las técnicas utilizadas en este estudio son las entrevistas.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra “una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998).

Las entrevistas serán semiestructuradas donde el entrevistador llevará una guía base, pero tendrá la libertad de incluir más preguntas para obtener la mayor información posible sobre el proceso de ventas, otorgamiento de créditos, registro y control de cuentas por cobrar.

## **5.6 Fuentes de información**

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. (Acosta, 2008)

### **5.6.1 Fuentes primarias**

“Son todo tipo de datos e información que genera el investigador y su equipo, en el estudio que actualmente realiza; es decir aquella recopilada específicamente para el proyecto investigativo actual” (Prieto, 2009, p. 77).

Para esta investigación, las fuentes primarias de información se pueden considerar las siguientes:

- Entrevistas: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado.
- Tablas o bases de datos proporcionada por la empresa: se tomará en cuenta la base que posee Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) y las tablas que se tengan o que se puedan elaborar en base a la información contenida en esta base de datos.
- Libros virtuales.

### **5.6.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias en esta investigación ayudan a obtener la información que se encuentra organizada sobre el tema de cuentas por cobrar.

Para la investigación, las fuentes secundarias de información se pueden considerar las siguientes:

- Libros de texto
- Artículos
- Estudios o casos de investigación sobre cuentas por cobrar
- Documentos Web
- Consulta a catedráticos de otras facultades con experiencia cuentas por cobrar

## **5.7 Limitantes del proyecto**

En el estudio de propuesta de mejora para el manejo de cuentas por cobrar, en su proceso se puede identificar la siguiente limitante de proyecto:

- Obtención de información limitada: Por restricciones de movilidad producto de disposición sanitaria la obtención de información será únicamente por canales de comunicación virtual.

### **5.7.1 Limitantes de la investigación**

En el estudio de propuesta de mejora para el manejo de cuentas por cobrar, en su proceso se puede identificar las siguientes limitantes de la investigación:

- Falta de estructura de proceso.
- Falta de formación administrativa.
- Débil o nula estructura de control.
- Debilidad en la formación del personal con relación al manejo de créditos.

## 5.7.2 Cronología de trabajo

Ilustración 8 Cronología de trabajo

Actividad	Inicio	Final	17/10/2020	20/10/2020	21/10/2020	22/10/2020	24/10/2020	26/10/2020	27/10/2020	28/11/2020	1/11/2020	2/11/2020	22/11/2020	23/11/2020	29/11/2020	1/12/2020	7/12/2020	8/12/2020	13/12/2020	14/12/2020	21/12/2020	
			Elaboración de propuesta	17/10/2020	20/10/2020																	
Envío de propuesta a asesor	20/10/2020	21/10/2020																				
Aprobación de propuestas	22/10/2020	24/10/2020																				
Entrevista con gerencia	26/10/2020	27/10/2020																				
Planteamiento de investigación	28/11/2020	1/11/2020																				
Introducción	28/11/2020	1/11/2020																				
Antecedentes DICOVA	28/11/2020	1/11/2020																				
Definición de objetivos	28/11/2020	1/11/2020																				
Marco teórico	2/11/2020	22/11/2020																				
Desarrollo de metodología	23/11/2020	29/11/2020																				
Proceso actual	1/12/2020	7/12/2020																				
Análisis y resultados	8/12/2020	13/12/2020																				
Conclusiones y recomendaciones	14/12/2020	21/12/2020																				

Fuente: Propia

## **CAPITULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **6.1 Proceso actual**

#### **6.1.1 Resultados de entrevista al gerente general**

Para conocer información importante en el desempeño y manejo de la empresa y como punto de partida del estudio de campo, realizado al personal involucrado en el proceso de créditos y cobranzas en las diversas áreas en la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), se entrevistó inicialmente al gerente general Ángel Obed Valladares. A continuación, se muestra el análisis de los factores más relevantes encontrados durante el desarrollo de la entrevista, para mayor detalle la transcripción de la entrevista se encuentra en los anexos de este informe.

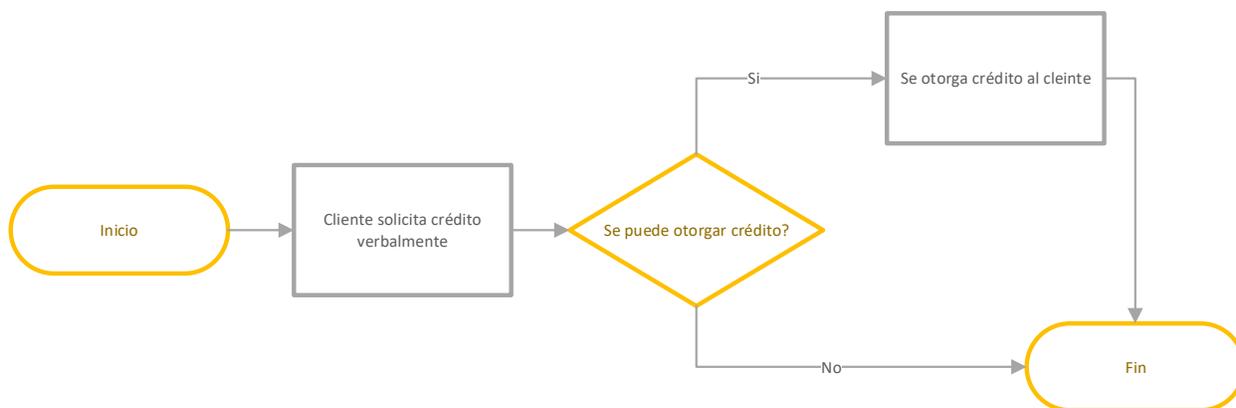
- 1- La empresa no cuenta con ningún tipo de manual en ninguna de sus áreas, las practicas comunes, la cultura y procedimientos se transmiten a los colaboradores de forma informal.
- 2- El encargado de la parte administrativa es la esposa del gerente general, sus tareas en el área administrativa se limitan a la emisión de facturas, declaraciones de impuestos y apoyo en la gestión de compra, cuentas por cobrar y archivo de documentos.
- 3- La empresa no cuenta con procedimientos para el otorgamiento de créditos, se utiliza únicamente el criterio y experiencia del gerente general.
- 4- No existe un proceso definido de cobranza, tampoco políticas o procedimientos, y peor aún, 4 de los cinco empleados participan activamente en alguna tarea relacionada con la cobranza, que pueden ir desde el hacer llamadas de cobro, visitas, recepción de pagos, etc.
- 5- La gerencia reconoce que la manera en que se realiza el proceso actual es problemática y se puede mejorar.
- 6- La empresa otorga créditos en los siguientes plazos, 8, 15 y 30 días calendario.
- 7- Los clientes casi siempre pagan después del plazo otorgado de crédito y puede extenderse hasta semanas.

- 8- La empresa otorga el monto del crédito basándose en un estimado de la compra mensual del cliente.
- 9- La empresa otorga el mínimo posible en plazo y monto a clientes nuevos y/o poco conocidos para disminuir el riesgo.
- 10- La empresa no lleva registros electrónicos de ninguna clase, el único es el que se hace para la declaración del impuesto sobre ventas.
- 11- La empresa tiene cuentas con antigüedad mayores a 90 días, estas normalmente son de clientes complejos y estas cuentas son gestionadas directamente por el gerente general para lograr su recuperación.
- 12- La empresa tiene un monto de aproximadamente Lps. 63,000.00 que es considerado dentro de la categoría de “Incobrables”. Se originaron en el primer y segundo año en que la empresa comenzó a operar y son de varios clientes que dejaron de pagar por diversas razones.
- 13- El gerente general considera viable la implementación de cambios en la empresa, destacó que el personal es competente y que los cambios son bien recibidos por todo el personal.

La información obtenida durante el desarrollo de la entrevista es de alto valor para la presente investigación, se puede deducir que la actual administración gestiona a la empresa bajo los principios del razonamiento inductivo con el cual pueden obtener premisas que pueden ser ciertas, pero no lo garantizan al final.

### 6.1.2 Proceso de crédito

*Ilustración 9 Proceso de crédito actual*

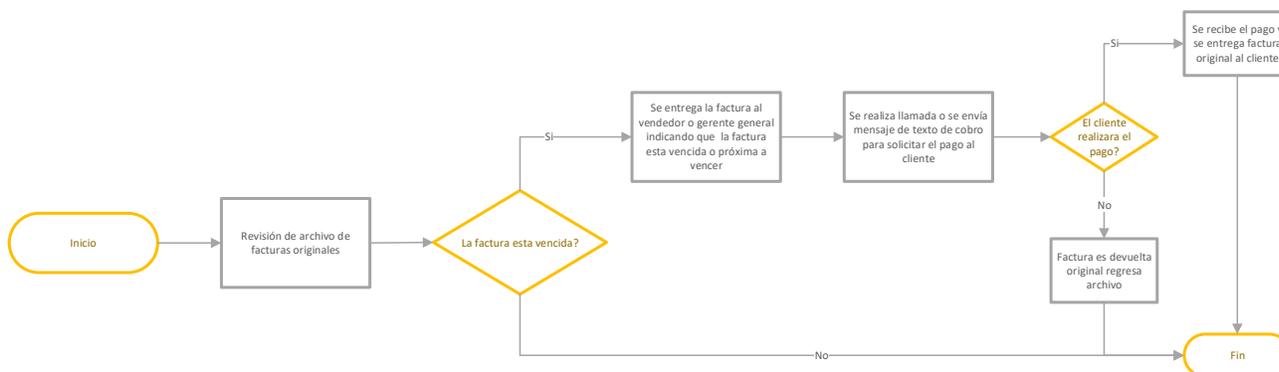


**Fuente:** Propia

El proceso actual de otorgamiento de crédito inicia con la solicitud verbal del cliente al asesor de ventas, luego la solicitud es transmitida al gerente general, quien utiliza como base de análisis la información de las ventas al contado proporcionada por el asesor y/o información obtenida por una llamada breve con el cliente para resolver cualquier duda que pueda existir. Luego el gerente general decide si otorgar o no el crédito, es importante mencionar que en la mayoría de los casos el otorgamiento del crédito es aprobado para el cliente solicitante, y utiliza como criterio su experiencia personal en el rubro y conocimiento de algunos clientes del mercado, luego se notifica al cliente que su crédito fue aprobado.

### 6.1.3 Proceso de cobranza

*Ilustración 10 Proceso de cobranza actual*

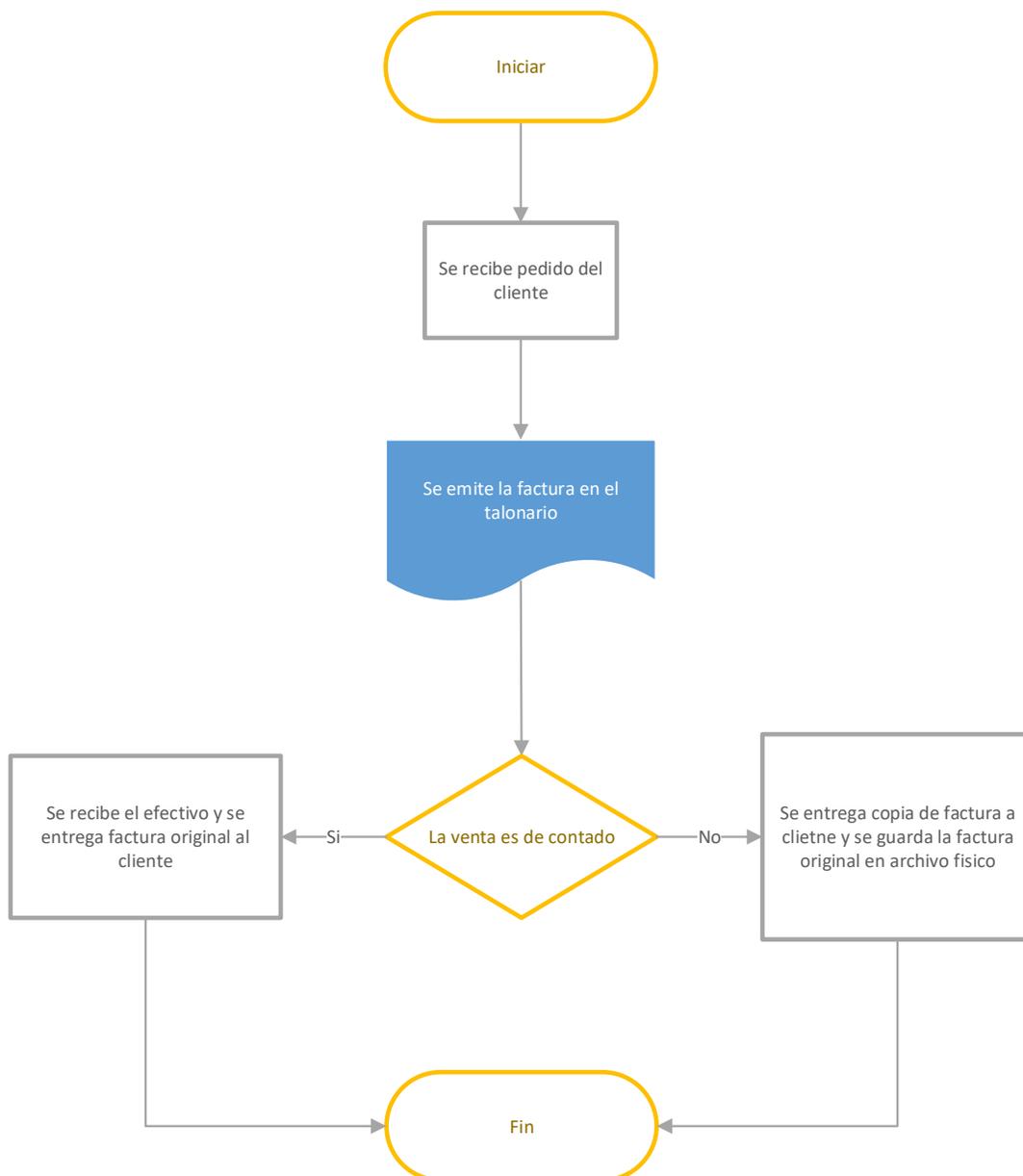


**Fuente:** Propia

El administrador revisa el archivo físico donde se almacenan las facturas originales para comprobar cuales están vencidas o próximas a vencer, si la factura esta vencida se notifica y entrega al asesor de venta del cliente o al gerente general quienes realizan la llamada o envían un mensaje de texto solicitando la cancelación de la deuda, si la respuesta es positiva se recoge el pago y se le entrega la factura original al cliente, si la respuesta es negativa, la factura es devuelta al administrado y este la archiva nuevamente para una gestión de cobro futura.

### 6.1.4 Proceso de ventas al crédito y contado

Ilustración 11 Proceso de venta actual



**Fuente:** Propia

El proceso de venta inicia con la recepción de un pedido de cliente, se emite factura original y sus respectivas copias, si la venta es de contado, se recibe el pago y se entrega la factura original al cliente, si la venta es al crédito, se entrega una copia de la factura al cliente y el administrador archiva la factura original en el archivo de las cuentas por cobrar.

## 6.2 Definición del problema

Una de las oportunidades de mejora de Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es la correcta gestión y administración de las cuentas por cobrar ya que el 96% de las ventas son al crédito.

La mayoría de los clientes son negocios informales, coloquialmente conocidos como “Lubricentros”. Estos pequeños establecimientos venden al detalle una diversa gama de repuestos e insumos automotrices de uso común.

Se sabe que la mayoría de los distribuidores y/o proveedores dentro de este rubro ofrecen sus productos al crédito. De manera que para poder ser competitiva la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) debe tener la habilidad y capacidad de comercializar sus productos al crédito.

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Basado en lo anterior se define que:

- No hay un proceso de crédito por lo que en muchas ocasiones se otorga crédito a los clientes sin que se haya establecido una relación previa con ellos, los únicos datos que se le solicitan son: Nombre, dirección, RTN, teléfono y correo electrónico. No se solicita ningún tipo de documento o garantías, como respaldo de los créditos otorgados.
- No hay un proceso de cobro y tampoco tiene un responsable establecido, existen 4 personas involucradas en alguna medida en el proceso de cobranza estos son: El gerente general, el administrador, el vendedor y el encargado de logística. También debe de tenerse en consideración que no se lleva archivo o registro de los pagos recibidos.

Las empresas deben incluir buenas prácticas y establecer condiciones de créditos que minimicen el riesgo sobre este activo. Las políticas de crédito en una empresa dan la pauta de las condiciones para otorgarlo, así como el plazo y límite de este. El administrador manifiesta que, aunque ellos reconocen que no cuentan con proceso adecuado, lo hacen para poder hacer crecer su cartera de clientes.

El administrador afirma que nunca ha existido pérdida de dinero relacionado con los pagos de los clientes, pero es difícil asegurarlo si no existen procesos de control o auditoría, si no se cumple con un proceso definido y si no se llevan registros actualizados.

### 6.2.1 Conclusiones de entrevistas

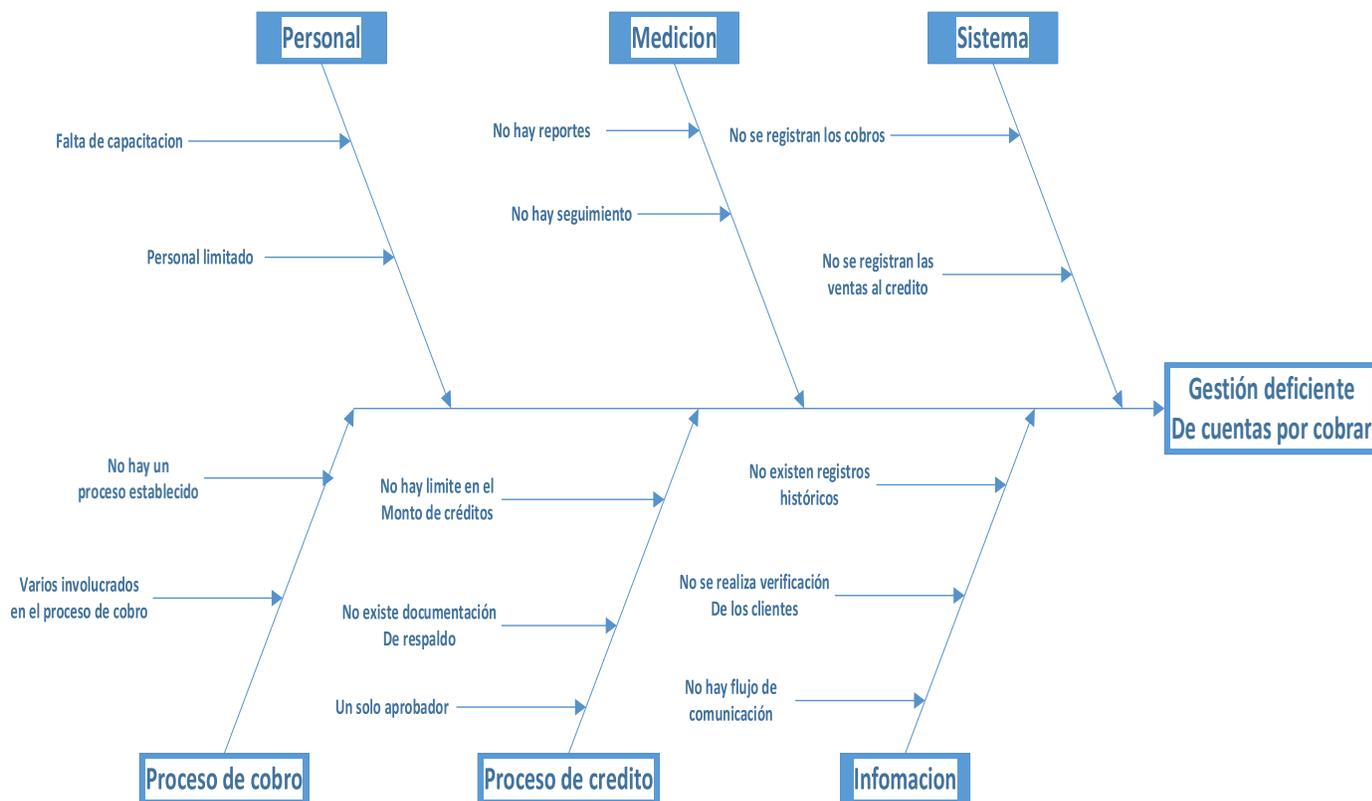
A continuación, se muestran las conclusiones de los factores más relevantes encontrados durante el desarrollo de las entrevistas al personal administrativo y operativo de la empresa, para mayor detalle la transcripción de la entrevista se encuentra en los anexos de este informe.

- 1- La empresa tiene como encargado principal de los procesos administrativos a una persona que desenvuelve el puesto de administrador.
- 2- Se afirma que no cuentan con un dato exacto de las ventas al crédito, durante la entrevista el administrador responde a la pregunta de cantas de las ventas son al crédito asumiendo que son mayores al 90%, pero sin seguridad.
- 3- La empresa otorga créditos aun si algunos clientes tienen facturas vencidas, basados en la confianza y relación que ya tienen con el cliente.
- 4- La empresa no ha considerado necesario requerir documentación de respaldo para el otorgamiento de créditos.
- 5- La gestión de recepción de pagos es normalmente hecha de forma física, visitando al cliente después de la confirmación de pago.
- 6- La empresa tiene problemas con el cumplimiento de pago a sus proveedores a tiempo, producto de las demoras generadas en la recuperación de las cuentas por cobrar.
- 7- No se ha realizado ningún análisis para buscar oportunidades de mejora en el proceso de cuentas por cobrar.
- 8- Se han encontrado diferencias en los saldos de cuentas por cobrar de algunos clientes, producto de errores manuales o faltas en el proceso actual.

Las respuestas obtenidas producto de las entrevistas desarrolladas evidencian que la empresa Distribuidoras Comercial Valladares, tiene deficiencias graves relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar, que los empleados involucrados en estas tareas están conscientes de estas deficiencias pero no consideran necesario hacer correcciones o ajustes aun cuando estas afectan la capacidad de pago a sus proveedores y hacen que incurran en costos adicionales producto de una mala planificación de cobranza.

## 6.2.2 Diagrama de Causa y efecto

Ilustración 12 Diagrama de causa y efecto



**Fuente:** Propia

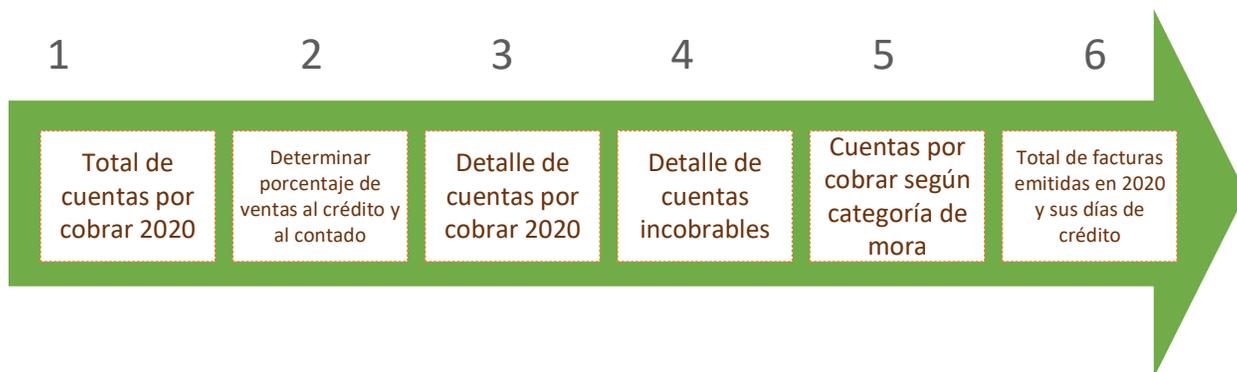
En el diagrama de Ishikawa se observan deficiencias tanto en el personal, medición o control, el registro en un sistema, el no establecimiento de procesos tanto de crédito como de cobros y el manejo de la información. Se puede definir entonces que la gestión deficiente de cuentas por cobrar tiene diversas causas relacionadas entre sí y que se deben de considerar en el planteamiento de la mejora.

## 6.3 Medir-analizar

### 6.3.1 Medir

A continuación, se ilustra el proceso de medición que se desarrollara en este informe:

*Ilustración 13 Proceso de medición*



**Fuente:** Propia

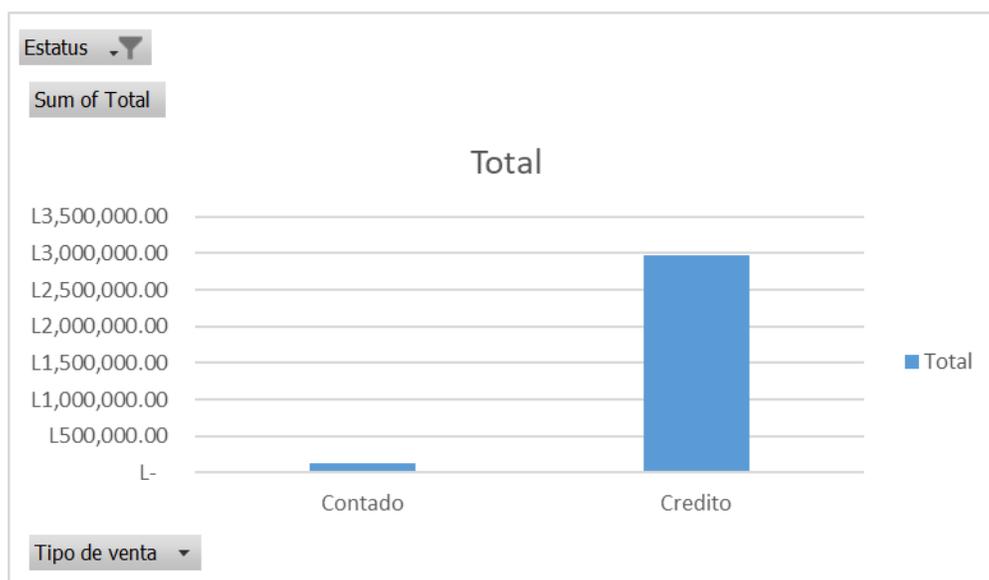
En la siguiente tabla, se detalla el total de ventas al contado y al crédito en el periodo de 2020, determinando como resultado del análisis que la empresa vende al crédito el 96% del total de sus ventas, y apenas un 4% de sus ventas son ventas de contado.

*Tabla 5 Total de ventas año 2020*

Tipo de venta	Total	Porcentaje
Contado	L 125,132.03	4%
Crédito	L 2,974,119.68	96%
<b>Grand Total</b>	<b>L 3,099,251.72</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

Ilustración 14 Total de ventas año 2020



**Fuente:** Propia

En la siguiente tabla se detalla la información de los saldos al 31 de diciembre de 2020, ordenado por cliente y con información de fecha de emisión, número de factura, días en mora y el monto total por documento, los resultados reflejan un saldo de L 446,950.90.

Tabla 6 Detalle de cuentas por cobrar por cliente

Cliente	Fecha	Factura	Mora	Total
<b>AUTOFRENOS DEL SUR</b>	<b>8-jul</b>	000-001-01-00000220	176	L 10,788.59
	<b>28-oct</b>	000-001-01-00000474	64	L 8,091.44
	<b>4-nov</b>	000-001-01-00000482	57	L 8,091.44
	<b>14-nov</b>	000-001-01-00000500	47	L 5,452.32
	<b>29-nov</b>	000-001-01-00000517	32	L 13,543.77
	<b>7-dic</b>	000-001-01-00000537	24	L 14,906.85
	<b>19-dic</b>	000-001-01-00000547	12	L 12,862.23
<b>AUTOMUNDO EL SHADDAY</b>	<b>1-dic</b>	000-001-01-00000524	30	L 7,917.36
	<b>20-dic</b>	000-001-01-00000549	11	L 8,381.56
<b>AUTOPARTES ROM</b>	<b>2-dic</b>	000-001-01-00000526	29	L 2,421.61
		000-001-01-00000528	29	L 478.54
	<b>4-dic</b>	000-001-01-00000530	27	L 1,345.61
	<b>11-dic</b>	000-001-01-00000539	20	L 1,322.66
	<b>12-dic</b>	000-001-01-00000540	19	L 1,177.52
	<b>18-dic</b>	000-001-01-00000545	13	L 1,948.97
<b>BERTHA LIDIA</b>	<b>12-dic</b>	000-001-01-00000541	19	L 1,682.04
	<b>21-dic</b>	000-001-01-00000550	10	L 3,364.08

<b>FELIPE SOSA</b>	<b>5-dic</b>	000-001-01-00000532	26	L 1,392.30
	<b>7-dic</b>	000-001-01-00000533	24	L 1,392.30
<b>FRAN AUTOREPUESTOS</b>	<b>29-nov</b>	000-001-01-00000518	32	L 2,506.05
	<b>30-nov</b>	000-001-01-00000523	31	L 3,343.94
	<b>26-dic</b>	000-001-01-00000553	5	L 4,356.61
	<b>27-dic</b>	000-001-01-00000555	4	L 3,880.24
<b>FRENIMOTOR</b>	<b>15-jun</b>	000-001-01-00000190	199	L 10,491.64
	<b>16-ago</b>	000-001-01-00000369	137	L 7,105.55
	<b>27-oct</b>	000-001-01-00000470	65	L 5,151.37
	<b>1-dic</b>	000-001-01-00000525	30	L 22,020.34
	<b>27-dic</b>	000-001-01-00000554	4	L 5,569.18
<b>IMERCA</b>	<b>21-jul</b>	000-001-01-00000240	163	L 43,036.01
<b>INVERSIONES HERRERA JIMENEZ</b>	<b>6-nov</b>	000-001-01-00000486	55	L 29,928.56
	<b>30-nov</b>	000-001-01-00000521	31	L 5,185.79
		000-001-01-00000522	31	L 4,069.40
	<b>2-dic</b>	000-001-01-00000527	29	L 6,725.26
	<b>4-dic</b>	000-001-01-00000529	27	L 8,353.77
		000-001-01-00000531	27	L 3,828.31
	<b>14-dic</b>	000-001-01-00000543	17	L 16,565.48
	<b>18-dic</b>	000-001-01-00000544	13	L 1,322.26
<b>JKO</b>	<b>19-jun</b>	000-001-01-00000193	195	L 46,699.34
<b>LUBRICAR VARELA</b>	<b>7-dic</b>	000-001-01-00000534	24	L 16,211.70
		000-001-01-00000536	24	L 678.74
	<b>20-dic</b>	000-001-01-00000548	11	L 3,793.90
	<b>23-dic</b>	000-001-01-00000552	8	L 4,045.52
<b>SUPER FRENOS EL SITIO</b>	<b>29-nov</b>	000-001-01-00000516	32	L 3,132.77
	<b>11-dic</b>	000-001-01-00000538	20	L 11,514.55
<b>VICENTE ZELAYA</b>	<b>13-abr</b>	000-001-01-127	262	L 21,316.65
	<b>20-sep</b>	000-001-01-00000425	102	L 14,211.10
	<b>14-dic</b>	000-001-01-00000542	17	L 29,777.28
	<b>21-dic</b>	000-001-01-00000551	10	L 5,568.38
<b>Grand Total</b>				<b>L 446,950.90</b>

Fuente: Propia

En la siguiente tabla, se presentan los datos históricos categorizados por cliente, estos datos fueron obtenidos de la entrevista realizada al gerente general y son reconocidas como las “Cuentas incobrables” de la empresa, estas ascienden a L 63,413.40, estas son cuentas con antigüedad alta, algunas muy cercanas a la fecha de fundación de la empresa, es decir entre el año 2015 y 2016, son cuentas complejas de recuperar por diversos factores, entre los que se pueden destacar que los clientes ya no operan, cambiaron de razón social, o no hay documentación de respaldo para el cobro.

Tabla 7 Cuentas incobrables

Nombre del cliente	Deuda	Porcentaje
DAS Duarte Auto Servicio	L19,024.02	30%
Lubricentros y Mas JC	L15,853.35	25%
Car wash CARIM	L 7,398.23	12%
Lubrillantas Aguilar	L 4,756.01	8%
Lubricentros MR. Clean	L 7,398.23	12%
Lubricentros Lemus Motor	L 8,983.57	14%
<b>Total</b>	<b>L63,413.40</b>	<b>100%</b>

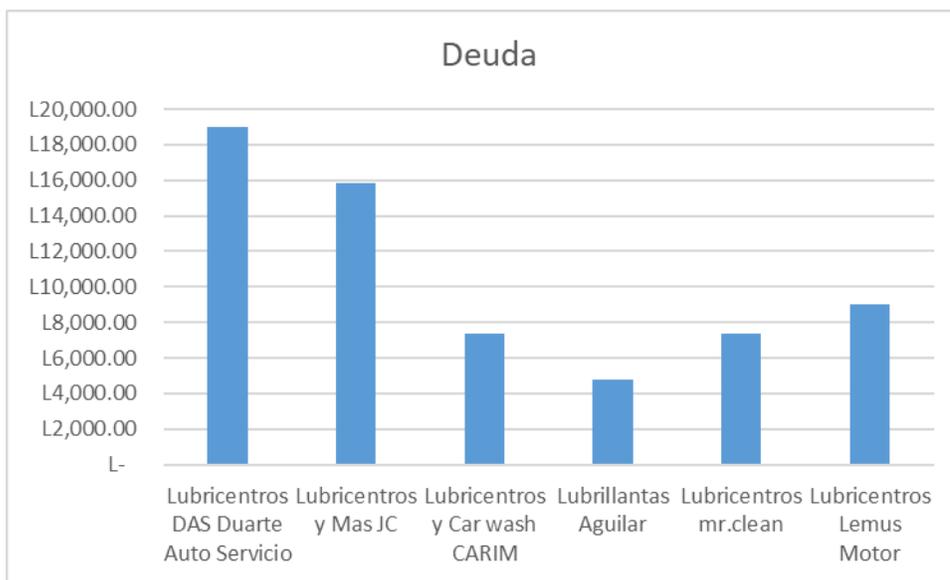
Fuente: Propia

Ilustración 15 Relación de cuentas incobrables y cuentas por cobrar



Fuente: Propia

*Ilustración 16 Distribución de las cuentas incobrables*



**Fuente:** Propia

### 6.3.1 Analizar

Basado en la información anterior, podemos determinar que el 12% del total de las cuentas por cobrar de la empresa están bajo la categoría de incobrables. Tomando en consideración la información brindada por el gerente general que la empresa obtiene en promedio un margen bruto del 30% como utilidad, las cuentas incobrables al momento de la elaboración de este informe representan un 6% de la utilidad anual de la empresa tomando como base la información de ventas del año 2020.

*Tabla 8 Desglose de cuentas por cobrar y cuentas incobrables*

Tipo de deuda	Monto	Porcentaje
Saldo de cuentas por cobrar a diciembre 2020	L446,950.90	88%
Histórico de cuentas incobrables (2015 – 2016)	L 63,413.40	12%
<b>Total, cuentas por cobrar</b>	<b>L510,364.30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

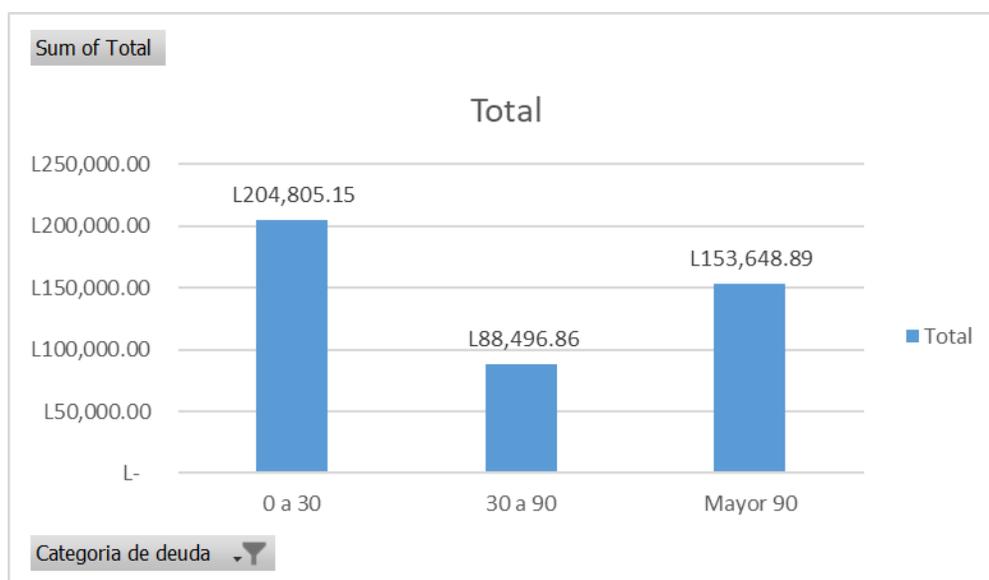
A continuación, se presenta el desglose según categorías de la distribución de las cuentas por cobrar, tomando como base los datos de 2020.

*Tabla 9 Categorización de la deuda en tiempo*

Categoría de deuda	Total	%
De 0 a 30 días	L204,805.15	46%
De 30 a 90 días	L88,496.86	20%
Mayor a 90 días	L153,648.89	34%
<b>Grand Total</b>	<b>L446,950.90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

*Ilustración 17 Categorización de la deuda en tiempo*



**Fuente:** Propia

Más de un 54% de las cuentas por cobrar están en rangos superiores a los 30 días; teniendo en cuenta que 30 días es el plazo máximo otorgado por la empresa debe prestársele particular atención a este resultado.

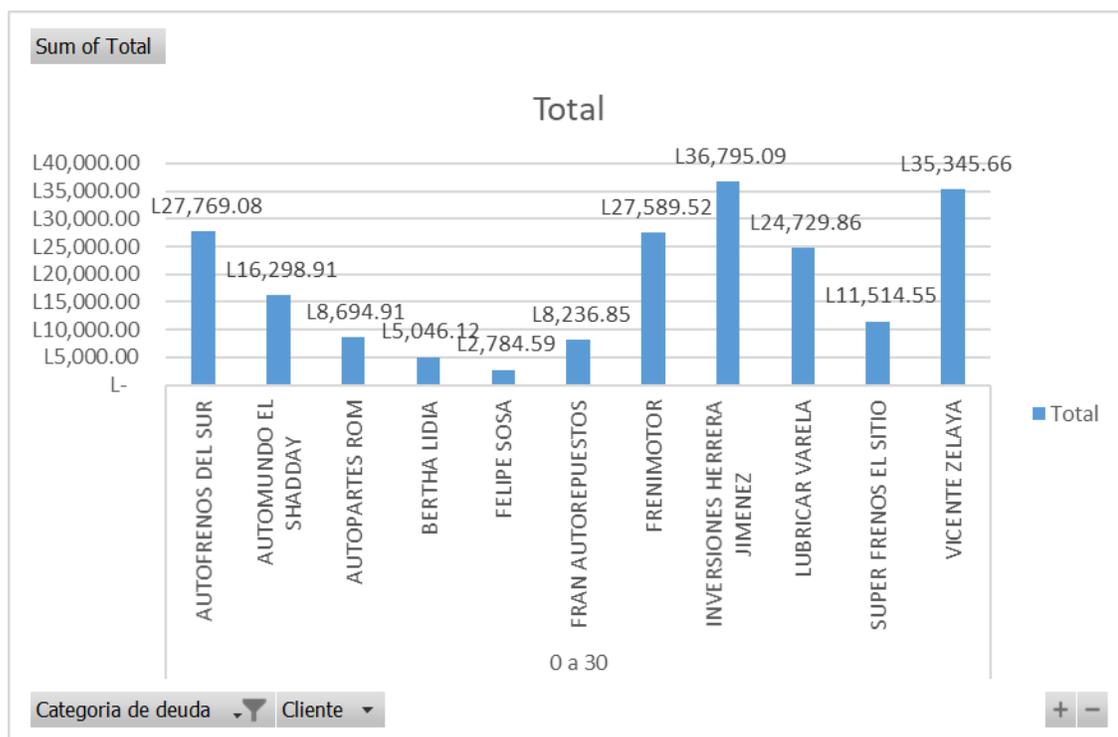
A continuación, se presenta el detalle de la categoría de 0 a 30 días.

Tabla 10 Detalle de Mora 0 - 30 días

categoría de deuda	Cliente	Total
<b>0 a 30</b>	AUTOFRENOS DEL SUR	L 27,769.08
	AUTOMUNDO EL SHADDAY	L 16,298.91
	AUTOPARTES ROM	L 8,694.91
	BERTHA LIDIA	L 5,046.12
	FELIPE SOSA	L 2,784.59
	FRAN AUTOREPUESTOS	L 8,236.85
	FRENIMOTOR	L 27,589.52
	INVERSIONES HERRERA JIMENEZ	L 36,795.09
	LUBRICAR VARELA	L 24,729.86
	SUPER FRENOS EL SITIO	L 11,514.55
	VICENTE ZELAYA	L 35,345.66
<b>Grand Total</b>		<b>L 204,805.15</b>

Fuente: Propia

Ilustración 18 Detalle de Mora 0 - 30 días



Fuente: Propia

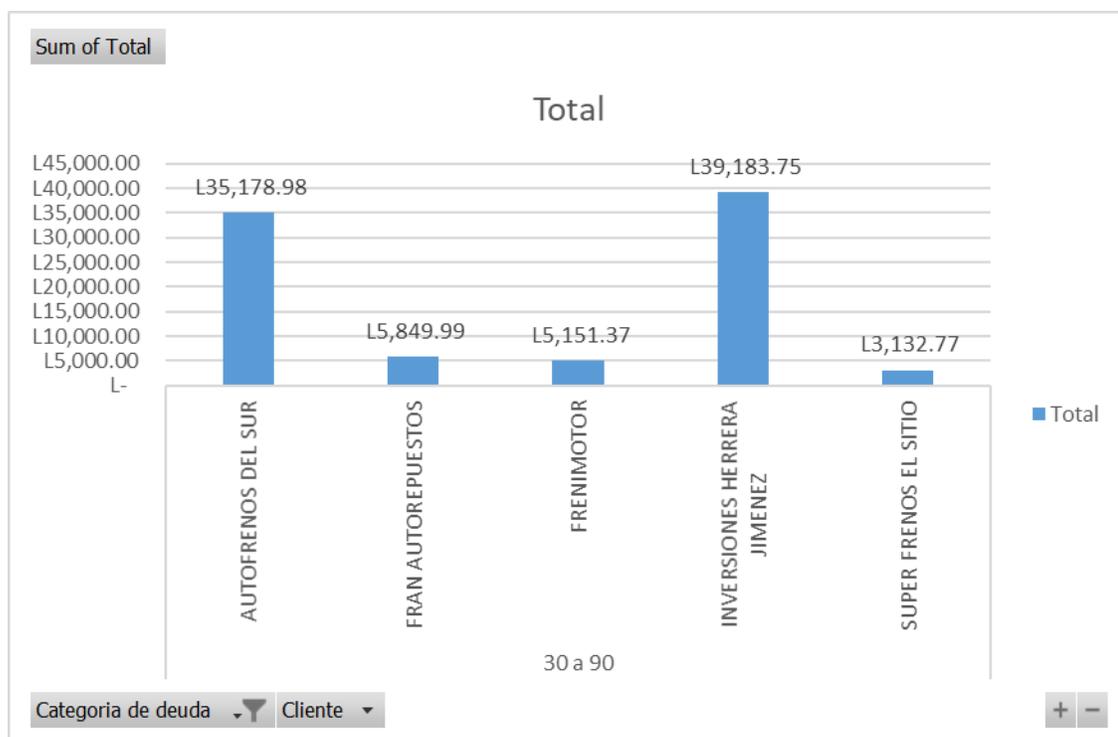
A continuación, se presenta el detalle de la categoría de 30 a 90 días.

*Tabla 11 Detalle de Mora 30 - 90 días*

Categoría de deuda	Cliente	Total
<b>30 a 90</b>	AUTOFRENOS DEL SUR	L 35,178.98
	FRAN AUTOREPUESTOS	L 5,849.99
	FRENIMOTOR	L 5,151.37
	INVERSIONES HERRERA JIMENEZ	L 39,183.75
	SUPER FRENOS EL SITIO	L 3,132.77
<b>Grand Total</b>		<b>L 88,496.86</b>

Fuente: Propia

*Ilustración 19 Detalle de Mora 30 - 90 días*



Fuente: Propia

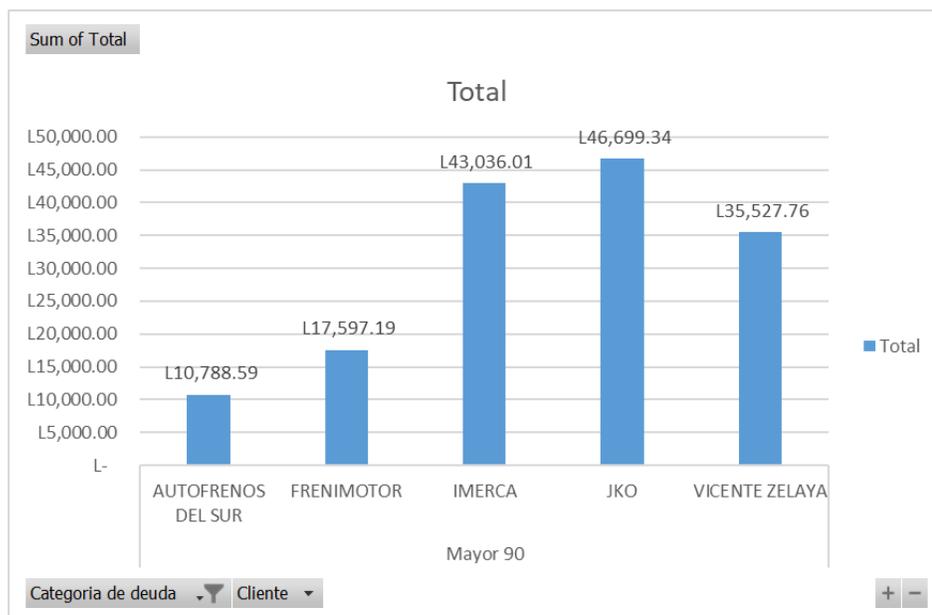
A continuación, se presenta el detalle de la categoría de mayor a 90 días.

*Tabla 12 Detalle de Mora mayor a 90 días*

Categoría de deuda	Cliente	Total
Mayor 90	AUOTFRENOS DEL SUR	L 10,788.59
	FRENIMOTOR	L 17,597.19
	IMERCA	L 43,036.01
	JKO	L 46,699.34
	VICENTE ZELAYA	L 35,527.76
<b>Grand Total</b>		<b>L 153,648.89</b>

Fuente: Propia

*Ilustración 20 Detalle de Mora mayor a 90 días*



Fuente: Propia

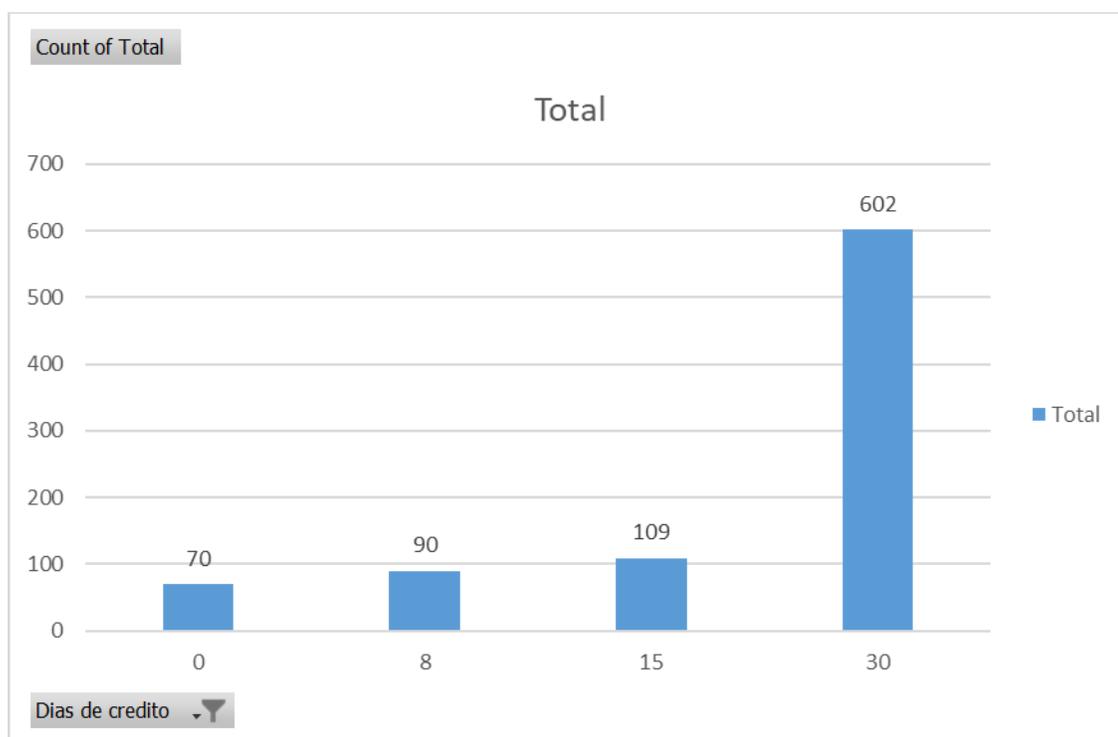
Seguidamente, se detalla en la tabla el total de facturas emitidas durante el periodo 2020 y la frecuencia en los días de crédito otorgado.

*Tabla 13 Total de facturas emitidas en año 2020 y su distribución según el tiempo de crédito otorgado*

Días de crédito otorgados	Total, de facturas	Porcentaje de representación
0	70	8%
8	90	10%
15	109	13%
30	602	69%
<b>Grand Total</b>	<b>871</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

*Ilustración 21 Total de facturas emitidas en año 2020 y su distribución según el tiempo de crédito otorgado*



**Fuente:** Propia

Basados en el análisis de la información anterior podemos tener como punto de análisis lo siguiente:

- 1- La empresa vende al crédito prácticamente la totalidad de sus ventas, estas ascienden al 96% del total de las ventas.
- 2- Los pagos de las deudas son recibidos en mayoría fechas posteriores al límite acordado en factura.
- 3- Las ventas al contado son apenas el 4% de las ventas totales.
- 4- Queda evidenciado (en base a la tabla 6) que algunos clientes siguen recibiendo créditos aun cuando mantienen deudas de más de 30 días con la empresa.
- 5- Las deudas que superan los 90 días de mora mantienen un elevado monto que representa el 34% del saldo total en las cuentas por cobrar (tabla 9) evidenciando la ineficiencia del proceso actual.

## **6.4 Mejorar**

Una vez realizado el análisis de la información obtenida, es una necesidad proponer políticas, procesos y actividades de control para manejo de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) con la finalidad de crear una propuesta de mejora de cuentas por cobrar eficiente que apoyará la gestión financiera de la empresa.

Se presentará un conjunto de propuestas para la aplicación de estrategias que permitan que la gestión administrativa sea adecuada, con el fin de minimizar riesgos en el otorgamiento de créditos y asegurar en alguna medida la recuperación de sus cuentas por cobrar, todo esto después de proponer soluciones viables a los problemas encontrados.

### **6.4.1 Característica de la propuesta**

La propuesta se fundamenta en la creación de herramientas, documentos y controles para el área administrativa de la empresa, con la finalidad de recabar un mínimo información clara y ordenada, así como definir responsables directos de las actividades claves que se desarrollan durante la gestión de créditos y cobranzas. Una readecuación de los procesos en área administrativa y de gerencia general permitirán tener una administración eficiente y mejorarán el control sobre las actividades e información disponible para la toma de decisiones.

A continuación, se desarrolla la propuesta de mejora para manejo de cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA).

Objetivos de la propuesta abarca los siguientes temas:

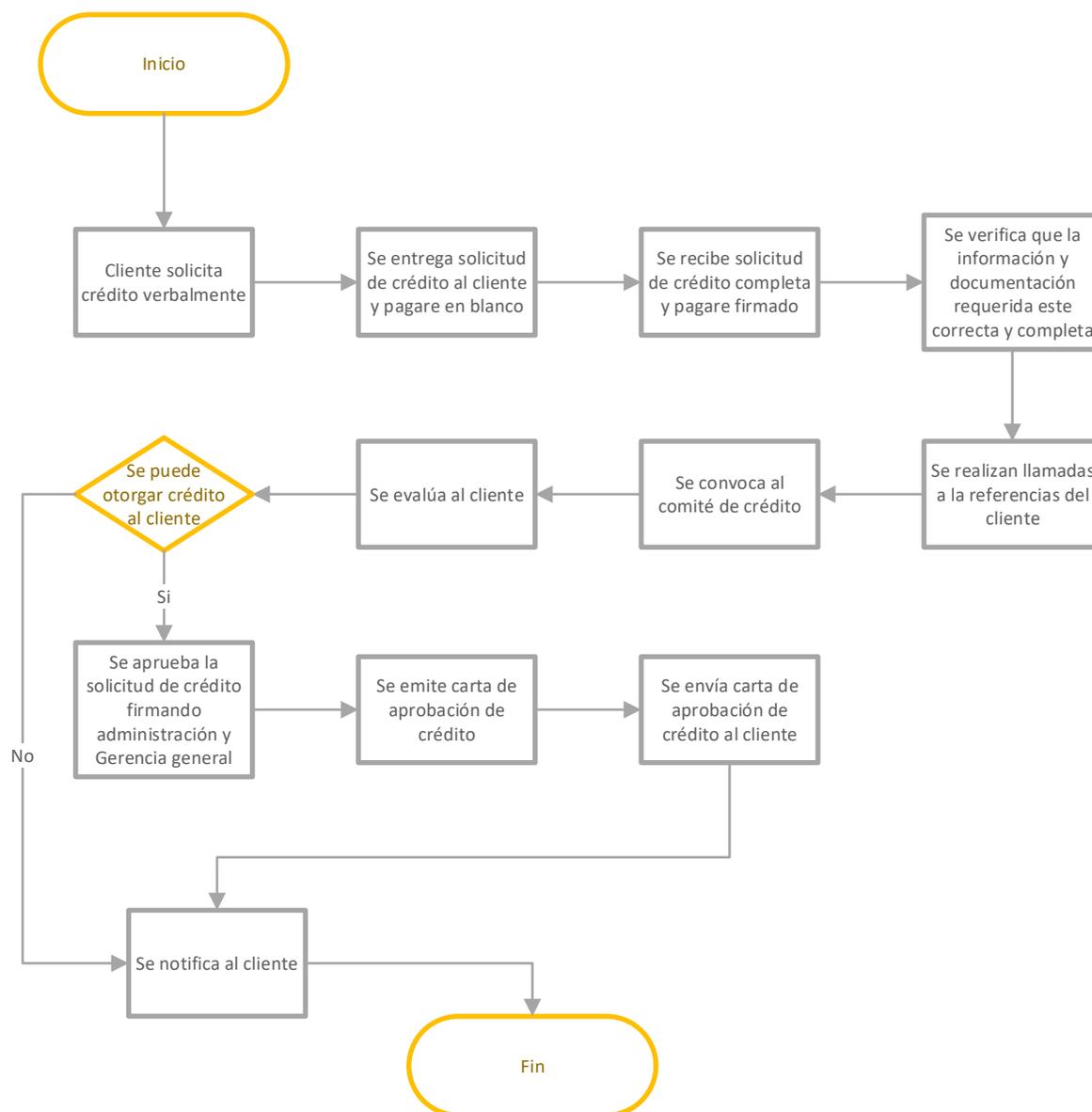
- Definir políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos.
- Proponer políticas y procedimientos en los procesos de facturación y recepción de pagos.
- Establecer políticas y procedimientos en el proceso de cobranza.
- Proponer posibles estrategias para la recuperación de cuentas incobrables.
- Disminuir el riesgo en el otorgamiento de créditos.
- Presentación de herramientas tecnológicas informáticas que simplifique el registro y control de las cuentas por cobrar

#### **6.4.2 Estrategia 1: Procesos**

A continuación, se presentan los procesos sugeridos para el control de las cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA).

1. Proceso de otorgamiento de crédito
2. Proceso de facturación y registro de ventas
3. Proceso de pagos
4. Proceso de cobranza

*Ilustración 22 Proceso de otorgamiento de crédito sugerido*

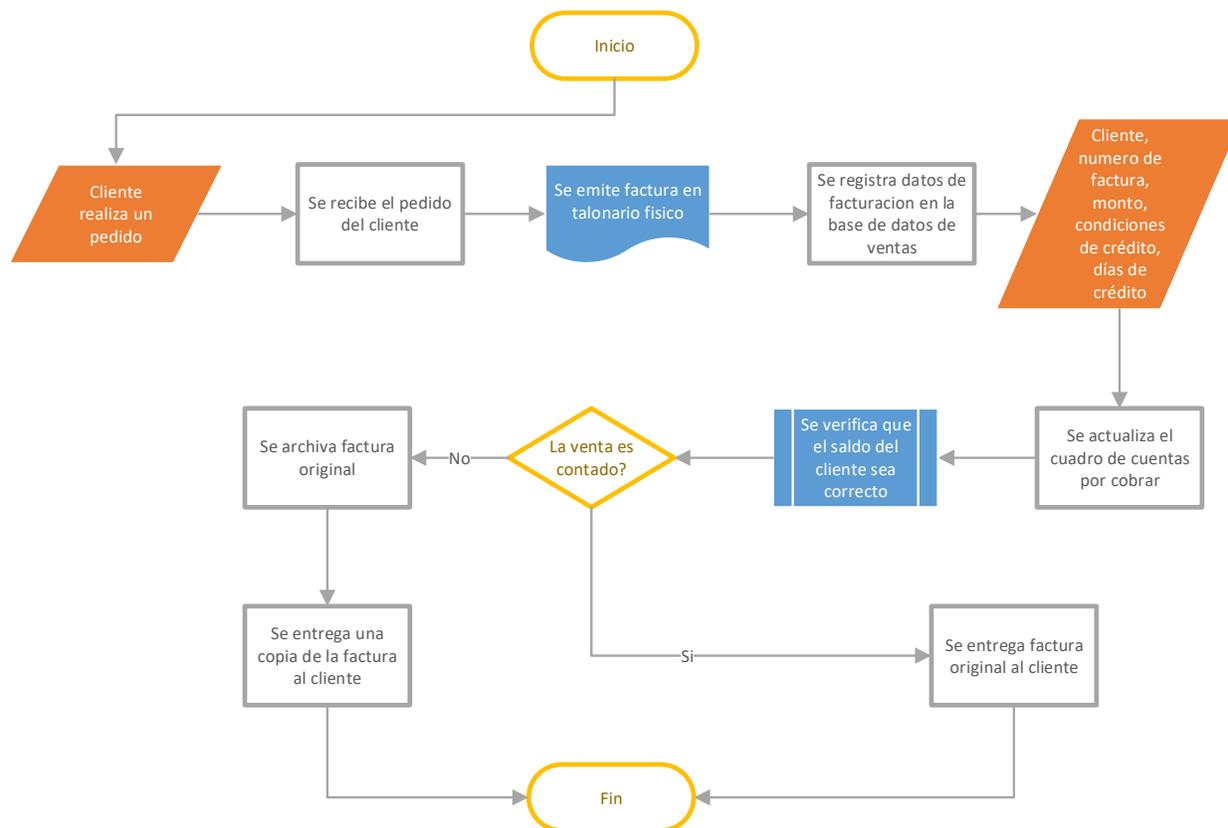


**Fuente:** Propia

El proceso inicia con la solicitud verbal del cliente, se le debe facilitar al cliente una copia del formato de solicitud de crédito (Ilustración 29), se debe recibir y verificar que el cliente lleno todos los campos requeridos en la solicitud de crédito y que viene acompañada por la documentación requerida (Detallada en la misma solicitud de crédito), se realizan verificación de las referencias puestas por el cliente, se convoca al comité de crédito, en esta reunión se evalúa al cliente y se determina si es apto para el otorgamiento del crédito, si lo es se genera carta de

aprobación y se envía esta al cliente para informar de que su solicitud fue aprobada y que puede hacer uso de su crédito, si el comité no aprueba el crédito por considerarlo no apto, el asesor asignado le notifica que su crédito no fue aprobado, y luego puede darse por finalizado el proceso

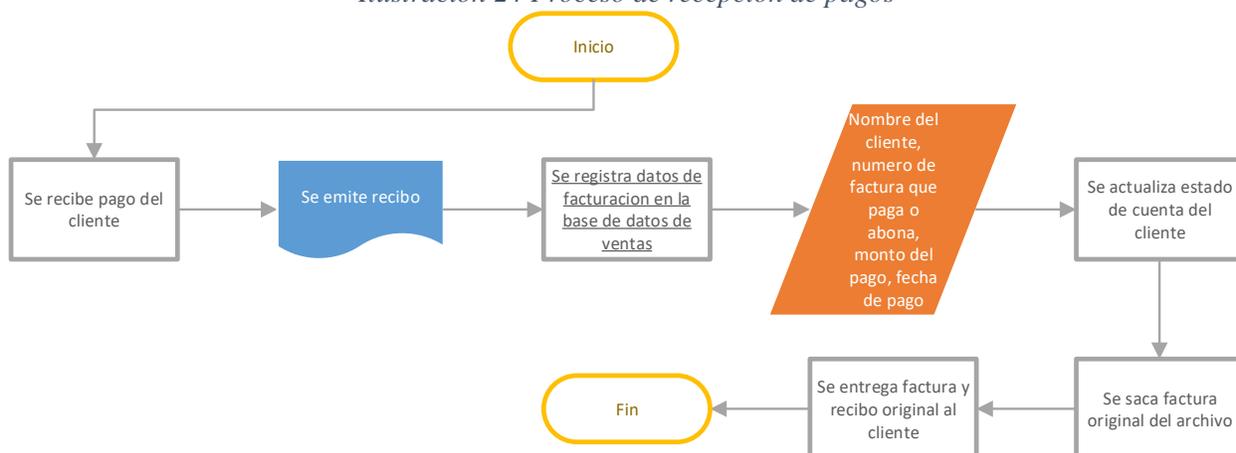
*Ilustración 23 Proceso de facturación y registro de ventas sugerido*



**Fuente:** Propia

El proceso inicia con la recepción del pedido del cliente por el asesor de ventas, este notifica al administrador, y este posteriormente genera la factura desde el talonario físico de facturación, luego se debe registrar en el archivo de base de datos ventas, incluyendo los datos requeridos según lo indique el formato. Se refresca el informe de cuentas por cobrar, se verifica que el saldo del cliente se actualice, si la venta es de contado, se entrega factura original al cliente y su la venta es al crédito, se archiva la factura original en el archivo correspondiente y se entrega una copia de la factura al cliente, y se finaliza el proceso de facturación.

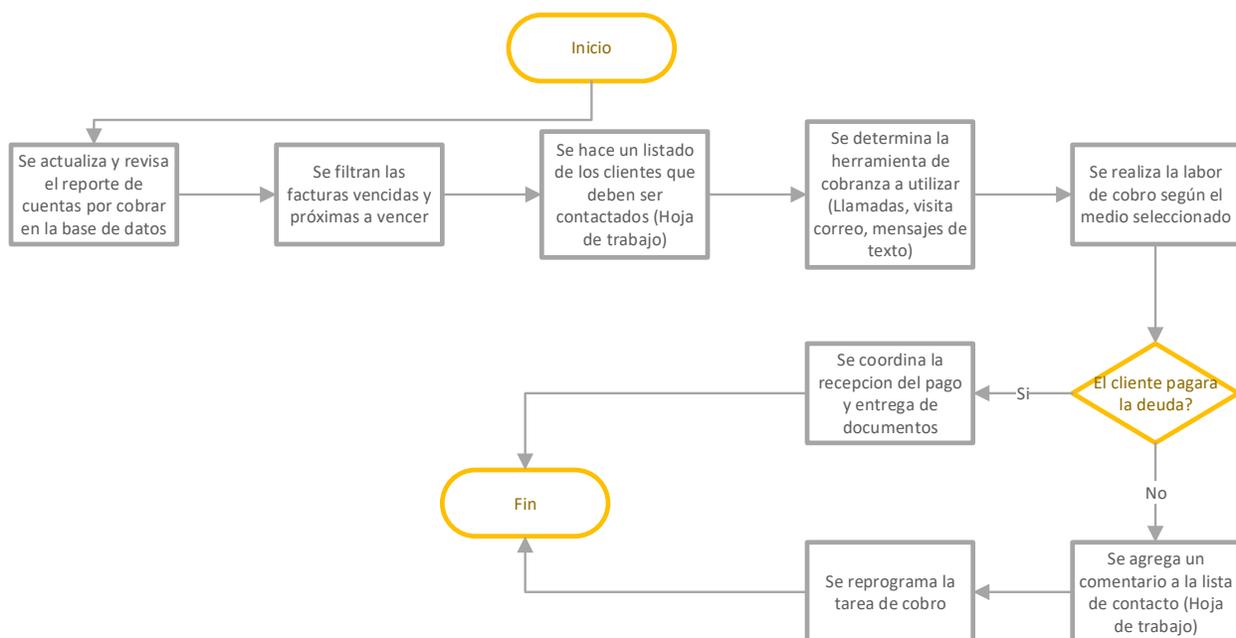
Ilustración 24 Proceso de recepción de pagos



**Fuente:** Propia

El proceso inicia con la recepción del pago del cliente, se emite recibo con los datos: Nombre del cliente, número de factura que paga o abona, monto del pago, fecha de pago y firma del receptor, se actualiza la información de pago en el cuadro correspondiente de los recibos y se llenan los campos requeridos, se saca la factura que está pagando el cliente del archivo correspondiente y se entrega al cliente factura original con su recibo correspondiente al pago dando fin al proceso recepción de pagos.

Ilustración 25 Proceso de cobranza sugerido



**Fuente:** Propia

El proceso inicia con la actualización el informe de cuentas por cobrar de que se genera de la base de datos de ventas, se deben filtrar los clientes que tengan facturas por vencer o próximas a vencer, con esta información se hace una hoja de trabajo de cobros con el listado de clientes que deben contactarse, se define con que herramienta se hará el contacto al cliente para gestionar el pago, estas pueden ser visitas al cliente, llamadas telefónicas, o mensajes de texto, se realiza la gestión de cobros según el método seleccionado, si el cliente confirma pago de la factura se coordina la recepción de pago y entrega de documentos que incluyen recibos facturas originales, si el cliente no realiza el pago se agrega un comentario en la hoja de trabajo y se reprograma la tarea de cobro, finalizando con esto el proceso de cobranza.

### 6.4.3 Estrategia 2: Políticas

A continuación, se presentan los procesos sugeridos para el control de las cuentas por cobrar en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA).

Tabla 14 Políticas de crédito sugeridas

<b>Políticas de crédito</b>	
<b>Responsable</b>	<i>Administrador</i>
<b>Objetivo</b>	Mejorar los procesos en la gestión de créditos para disminuir el riesgo crediticio
<b>Alcance</b>	Política dirigida a todo el personal de la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) y clientes que deseen apertura de crédito con la empresa.
<b>Concepto</b>	Las políticas de crédito son los lineamientos establecidos por la empresa para otorgar y manejar crédito con sus clientes
<b>Políticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los plazos autorizados de créditos serán de 8, 15 y 30 calendario</li> <li>2. Todo cliente que requiera crédito será evaluado adecuadamente.</li> <li>3. Todo cliente que requiera crédito deberá llenar la solicitud y presentar todos los documentos requeridos.</li> <li>4. Se hará un análisis de la información y se constatarán las referencias establecidas para tomar la decisión de si concede o no un crédito.</li> <li>5. Todo el cliente al que se apruebe crédito debe firmar un pagaré.</li> <li>6. El crédito entrara en vigencia a partir de la fecha autorizada por la empresa.</li> <li>7. El plazo del crédito comenzara a contar a partir de la fecha en que se emite la factura.</li> <li>8. El cliente que necesite un mayor plazo o limite deberá solicitarlo de la forma adecuada y pasar por el proceso de autorización.</li> <li>9. El cliente que va a cambiar razón social deberá notificar con tiempo para hacer los cambios pertinentes, de lo contrario se tramitará como cliente nuevo.</li> <li>10. El atraso repetitivo de un cliente en el pago de crédito tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación del crédito.</li> <li>11. El rebote de cheque de pago puede llevar al a suspensión o cancelación del crédito después de un análisis por parte de la empresa.</li> <li>12. Se evaluará el crédito de cada cliente cada 6 meses</li> <li>13. El monto del crédito dado a cada cliente no sobrepasara al monto máximo de crédito que el cliente ya posee en sus referencias.</li> <li>14. Si se requiere un monto mayor de crédito se pedirá un estado financiero de la empresa para evaluar su capacidad de pago.</li> <li>15. Los días de crédito que se den en el crédito dependerá de los días que el cliente posee en sus referencias y se podrá ampliar los días dependiendo del comportamiento del cliente con el pago.</li> <li>16. El cliente que llega a su límite de monto sin llegar a su límite días deberá pagar para liberar el crédito y continuar con la transacción.</li> <li>17. La política de crédito se evaluará 1 vez al año.</li> </ol>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Propia

Tabla 15 Políticas de cobranza sugeridas

<b>Políticas de cobranza</b>		
<b>Responsable</b>	<i>Administrador</i>	
<b>Objetivo</b>	Mejorar los procesos en la gestión de cobros para disminuir el pago atrasado y cuentas incobrables	
<b>Alcance</b>	Política dirigida a todo el personal de la empresa Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) y clientes que posean crédito con la empresa.	
<b>Concepto</b>	Las políticas de cobro son los lineamientos establecidos por la empresa para manejar las cuentas por cobrar de sus clientes	
<b>Políticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toda venta al crédito debe de estar en el cuadro de cuentas por cobrar.</li> <li>2. El plazo de pago es la autorizada por la empresa desde el momento de emisión de la factura.</li> <li>3. Se pueden realizar pagos en efectivo, por transferencia o por cheque.</li> <li>4. La factura original y el recibo se dará al momento de cancelación de la deuda cuando es en efectivo.</li> <li>5. La factura original y el recibo se enviará al cliente después de confirmar la transferencia o de haber cobrado el cheque.</li> <li>6. Todo pago efectuado por el cliente (ya sea total o abono) debe quedar registrado en el cuadro de cuentas por cobrar para actualizar el estado del cliente.</li> <li>7. La persona responsable para recibir el pago es el administrador. El asesor de ventas y el motorista podrá recibir pago previa notificación al administrador quien dará el recibo y la factura original para ser entregada al cliente.</li> <li>8. Cada lunes se revisará el cuadro de cuentas por cobrar y se agendará los recordatorios para clientes que se venza el plazo esa semana y lunes de la próxima.</li> <li>9. 3 días antes del plazo de crédito se venza se enviará un mensaje de texto al cliente agradeciendo su confianza en nosotros y notificándole el vencimiento del número de factura "X" en la fecha "X".</li> <li>10. 3 días después de vencido el plazo se contactará con el cliente para recordarle el saldo vencido</li> <li>11. 1 semana después de la llamada se realizará una segunda llamada para ser más enfático en el saldo vencido.</li> <li>12. 1 semana después de la segunda llamada se realizará una visita para discutir su cuenta.</li> <li>13. Semanalmente se estará llamando al cliente para recordar su saldo</li> <li>14. 2 mes después del vencimiento del plazo se le comunicará al cliente la suspensión temporal de su crédito.</li> <li>15. 4 meses después de vencida la cuenta se cancelará definitivamente el crédito.</li> <li>16. Cada 6 meses se reunirá el Gerente General con el administrador para decidir qué hacer con las deudas vencidas ya sea llevarlas a litigio, continuar cobrando o declarar como perdida.</li> <li>17. La política de cobranza se evaluará 1 vez al año.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Propia

### 6.4.4 Estrategia 3: Herramientas de control

Se presenta una herramienta informática basada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel que permitirán llevar el control de las cuentas por cobrar, partiendo desde la generación de ventas al crédito y /o al contado y siendo capaz de generar información detallada por cliente de saldos, días vencidos, he informes automáticos para resumir la información de la base de datos general.

Tabla 16 Base de datos para registro de ventas al crédito y contado sugerido

Cliente		Registro de ventas									Cuentas por cobrar									
Nº factura	Nombre de Cliente	Fecha	ISV	Producto	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario	Sub-total factura	ISV	TOTAL	Acuerdo	Días/credito	Fecha de limite de pago	Pagada	Fecha de pago	Nº de recibo	Pagos o Abono	Saldo	D.V	Vendedor
000-001-01-00000552	LUBRICAR VARELA	23-dic-20	SI	ACEITE 20W50 PENZOIL GALON	3	Unidad	L 404.35	L 1,213.05	L 181.96	L 1,395.01	Credito	30	22/1/2021	No			L -	-L1,395.01	0	
000-001-01-00000553	FRAN AUTOREPUESTOS	26-dic-20	SI	FILTRO DE ACEITE PH2808	12	Unidad	L 33.05	L 396.60	L 59.49	L 456.09	Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 456.09	7	
000-001-01-00000553	FRAN AUTOREPUESTOS	26-dic-20	SI	FILTRO DE ACEITE PH2876	12	Unidad	L 32.18	L 386.16	L 57.92	L 444.08	Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 444.08	7	
000-001-01-00000553	FRAN AUTOREPUESTOS	26-dic-20	SI	FILTRO DE ACEITE PH2840	11	Unidad	L 29.57	L 325.27	L 48.79	L 374.06	Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 374.06	7	
000-001-01-00000553	FRAN AUTOREPUESTOS	26-dic-20	SI	FILTRO DE ACEITE PH2835	6	Unidad	L 33.05	L 198.30	L 29.75	L 228.05	Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 228.05	7	
000-001-01-00000554	FRENIMOTOR	27-dic-20	SI	POWER STEERING CUARTO	36	Unidad	L 39.14	L 1,409.04	L 211.36	L 1,620.40	Credito	30	26/1/2021	No			L -	-L1,620.40	0	
000-001-01-00000554	FRENIMOTOR	27-dic-20	SI	FILTRO DE ACEITE PH8A	6	Unidad	L 43.48	L 260.88	L 39.13	L 300.01	Credito	30	26/1/2021	No			L -	-L 300.01	0	
000-001-01-00000555	FRAN AUTOREPUESTOS	27-dic-20	SI	ACEITE 20W50 PENZOIL GALON	3	Unidad	L 387.83	L 1,163.49	L 174.52	L 1,338.01	Credito	15	11/1/2021	No			L -	-L1,338.01	6	

**Fuente:** Propia

Tiene como finalidad tener un registro electrónico detallado de todas las ventas de la empresa, y a su vez permite registrar los pagos de los clientes y asociarlos a un numero de factura específico, también es capaz de generar informes manuales a través de la utilización de filtros o de generarlos automáticamente gracias al uso de tablas dinámicas previamente ligadas.

Tabla 17 Información de factura y cliente

Cliente	
Nº factura	Nombre de Cliente
000-001-01-00000552	LUBRICAR VARELA
000-001-01-00000553	FRAN AUTOREPUESTOS
000-001-01-00000554	FRENIMOTOR
000-001-01-00000554	FRENIMOTOR
000-001-01-00000555	FRAN AUTOREPUESTOS

**Fuente:** Propia

En este apartado se debe registrar la información de factura y nombre del cliente

*Tabla 18 Registro y detalle de ventas*

Registro de ventas								
Fecha	ISV	Producto	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario	Sub-total factura	ISV	TOTAL
23-dic.-20	Si	ACEITE 20W50 PENZOIL GALON	3	Unidad	L 404.35	L 1,213.05	L 181.96	L <b>1,395.01</b>
26-dic.-20	Si	FILTRO DE ACEITE PH2808	12	Unidad	L 33.05	L 396.60	L 59.49	L <b>456.09</b>
26-dic.-20	Si	FILTRO DE ACEITE PH2876	12	Unidad	L 32.18	L 386.16	L 57.92	L <b>444.08</b>
26-dic.-20	Si	FILTRO DE ACEITE PH2840	11	Unidad	L 29.57	L 325.27	L 48.79	L <b>374.06</b>
26-dic.-20	Si	FILTRO DE ACEITE PH2835	6	Unidad	L 33.05	L 198.30	L 29.75	L <b>228.05</b>
27-dic.-20	Si	POWER STEERING CUARTO	36	Unidad	L 39.14	L 1,409.04	L 211.36	L <b>1,620.40</b>
27-dic.-20	Si	FILTRO DE ACEITE PH8A	6	Unidad	L 43.48	L 260.88	L 39.13	L <b>300.01</b>
27-dic.-20	Si	ACEITE 20W50 PENZOIL GALON	3	Unidad	L 387.83	L 1,163.49	L 174.52	L <b>1,338.01</b>

**Fuente:** Propia

En este apartado se debe registrar la información de fecha de facturación, impuesto, detalles de producto, cantidades vendidas, unidad de medida, precios unitarios, y si estos datos son ingresados correctamente, la herramienta generará automáticamente subtotales, el detalle de impuesto sobre venta y mostrará el resultado total de la venta.

*Tabla 19 Registro y detalle de pagos y cuentas por cobrar*

Registro de pagos y cuentas por cobrar									
Acuerdo	Dias/credito	Fecha de limite de pago	Pagada	Fecha de pago	N° de recibo	Pagos o Abono	Saldo	D.V	Vendedor
Credito	30	22/1/2021	No			L -	-L1,395.01	0	
Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 456.09	7	
Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 444.08	7	
Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 374.06	7	
Credito	15	10/1/2021	No			L -	-L 228.05	7	
Credito	30	26/1/2021	No			L -	-L1,620.40	0	
Credito	30	26/1/2021	No			L -	-L 300.01	0	
Credito	15	11/1/2021	No			L -	-L1,338.01	6	

**Fuente:** Propia

En este apartado de la herramienta se debe registrar la información relacionada con los términos de pago, es decir la factura es al contado o al crédito, si es al crédito se debe ingresar los días de crédito otorgados, esta sección genera de forma automática información la fecha de vencimiento de la factura o fecha límite de pago, detecta si la factura esta pagada o no a través de una fórmula de verificación de saldo, y si la factura supera los días de crédito aprobado, muestra los días vencidos. Los pagos recibidos deben ser registrados en este mismo apartado para actualizar la

información de saldo de la herramienta, así como el vendedor asignado a ese cliente que permitirá seccionarlos en un futuro.

*Ilustración 26 Informe de cuentas por cobrar automatico a traves de uso de tablas dinamicas*

### Informe cuentas por cobrar DICOVA

Acuerdo	Credito				
Pagada	No		Fecha del reporte	domingo 17 de enero de 2021	
INFORME DE CUENTAS POR COBRAR					
Suma de Saldo					
Nombre de Cliente	N° factura	Fecha	Días	D.V	Total
LUBRICAR VARELA	000-001-01-00000552	23/12/2020	30		0 -L1,395.01
<b>LUBRICAR VARELA Total</b>					<b>-L1,395.01</b>
FRAN AUTOREPUESTOS	000-001-01-00000553	26/12/2020	15		7 -L1,502.28
	000-001-01-00000555	27/12/2020	15		6 -L1,338.01
<b>FRAN AUTOREPUESTOS Total</b>					<b>-L2,840.29</b>
FRENIMOTOR	000-001-01-00000554	27/12/2020	30		0 -L1,920.41
<b>FRENIMOTOR Total</b>					<b>-L1,920.41</b>
<b>Grand Total</b>					<b>-L6,155.71</b>

**Fuente:** Propia

Este informe se genera de forma automática y es obtenido de la parametrización y análisis de la información ingresada en la tabla “base de datos para registro de ventas al crédito y contado” Muestra el total de las cuentas al crédito divididas por nombre de cliente, mostrando a detalle de cada factura pendiente de pago fecha de emisión, días de crédito otorgado, días vencidos y el total de la deuda para cada cliente.

## 6.5 Controlar

### 6.5.1 Tecnología

Se debe considerar establecer el uso de herramientas tecnológicas que permitan el fácil manejo de la información generada, para que esta a su vez pueda ser utilizada para la gestión de cobranza, con el objetivo reducir el riesgo, el tiempo de recuperación y mejorar el flujo de efectivo motivo de la recuperación de las ventas al crédito, esta tecnología también permitirá que la información pueda ser compartida con facilidad entre los diferentes involucrados en el proceso de cuentas por cobrar. Se debe considerar inicialmente herramientas simples de informática para el manejo de hojas de cálculo y tablas, como en Microsoft Excel, que servirán como base para la implementación a futuro de sistemas más sofisticados o especializados para la correcta administración general de una empresa.

*Ilustración 27 Hoja de trabajo para la cobranza*

<b>HOJA DE TRABAJO DE COBRANZA</b>							
Nombre de Cliente	N° factura	Fecha	Dias/credito	D.V	Total	Numero de telefono del cliente	Comentarios
LUBRICAR VARELA	000-001-01-00000552	23/12/2020	30	0	-L1,395.01		
<b>LUBRICAR VARELA Total</b>					<b>-L1,395.01</b>		
FRAN AUTOREPUESTOS	000-001-01-00000553	26/12/2020	15	7	-L1,502.28		
	000-001-01-00000555	27/12/2020	15	6	-L1,338.01		
<b>FRAN AUTOREPUESTOS Total</b>					<b>-L2,840.29</b>		
FRENIMOTOR	000-001-01-00000554	27/12/2020	30	0	-L1,920.41		
<b>FRENIMOTOR Total</b>					<b>-L1,920.41</b>		

**Fuente:** Propia

La tabla anterior es generada con base a la información obtenida en el informe automático presentado como parte de las herramientas, “Informe de cuentas por cobrar automático a través de uso tablas dinámicas” al cual se le adicionan dos columnas adicionales donde se agrega la información de contacto y los comentarios obtenidos del cobro al cliente.

### **Sistema de Gestión Empresarial - ERP (Enterprise Resource Planning)**

Los sistemas de gestión empresarial (ERP por sus siglas en inglés) es la gestión integrada de los principales procesos comerciales, a menudo en tiempo real y mediada por software y tecnología.

Pastor (2008) explica la metodología de implantación de modelos de gestión de la información dentro de los sistemas de planificación de recursos empresariales menciona el origen de los sistemas ERP, proporciona información sobre el concepto actual de los ERP y cómo se desarrollan en el mercado actual y sus aplicaciones en la pequeña y mediana empresa.

Durante el desarrollo inicial de esta propuesta de mejora se planteó proponer el uso de un sistema de gestión empresarial, pero durante la etapa de diagnóstico del problema, se detectó que las necesidades más inmediatas que la empresa debían estar orientadas a la creación de políticas, procedimientos, manuales y al uso de herramientas más simples y rápidas de implementar que sirvan como base para la futura implementación de un sistema integral para la gestión empresarial.

Se realizaron consultas a proveedores de este tipo de software, en los que se incluye a la empresa One Solution S. de R.L. proveedor del sistema “SAP BUSSINES ONE” en Honduras y Helix Media, S.A. proveedores del software “ZOHO BOOKS” en Centro América.



## Ilustración 29 cotización sistema Zoho Books



Helix Media, S.A.  
 NIT: 7320383-1  
 Tel. 2502-1700  
 www.connect.com.gt  
 Avenida Petapa 23-01 zona 12

<b>Elaborado para:</b>	DICOVA	<b>Fecha de elaboracion</b>	17/12/2020 03:33 PM
<b>Direccion:</b>		<b>Valido hasta:</b>	31/12/2020
<b>Telefono:</b>	+504 4849 9178	<b>Elaborado por:</b>	David Alejandro Pereira
<b>Email:</b>	elianyewil@gmail.com	<b>Numero de Propuesta</b>	1782048000022619036

No. Prod.	Detalle de Producto	Cantidad	Precio Unitario	Descuento Individual	Impuesto	Total	
1.	Configuración Zoho Books HMS-071 Configuración de Workflow de Zoho Books: - Configuración y parametrización de Zoho Books. - Documentación de campos y funciones personalizadas. - Configuración de dashboard inicial - Automatización de procesos contables (compras, ventas, facturas, cobros, pagos, etc.) - Adaptación a nomenclatura de la empresa - Impuestos directos - facturación - Cuentas bancarias y emisión de cheques - Recordatorios automáticos y registro de pago y gastos - Cuentas por cobrar - Cuentas por pagar - Ordenes de venta - Ordenes de compra - Multimoneda - Registro de retenciones - Notas de crédito - Saldos y detalles históricos de clientes - Saldos y detalles históricos de proveedores - Reportes contables (libro diario, libro mayor, flujo de efectivo, balance general, estado de resultados, entre otros)  Módulos a implementar: - Banca - Clientes - Proveedores - Ventas - Compras - Contabilidad - Inventario de productos y servicios	1	\$ 2,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,200.00	
						Sub Total	\$ 2,200.00
						Ajuste	\$ 0.00
						Descuento General	\$ 399.96
						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,800.04</b>

**Terminos y Condiciones**

**Forma de Pago:** Único

**Duración del Contrato:** Sin Contrato

\* Descuento promoción cierre de año autorizado por gerencia comercial

Métodos de pago: cheque, deposito o transferencia bancaria  
 Pago con recargo adicional: Tarjeta o visacuotas.

Formas de pago:

50% Anticipo  
 25% Primer entregable  
 25% entrega final

Fases del proyecto:

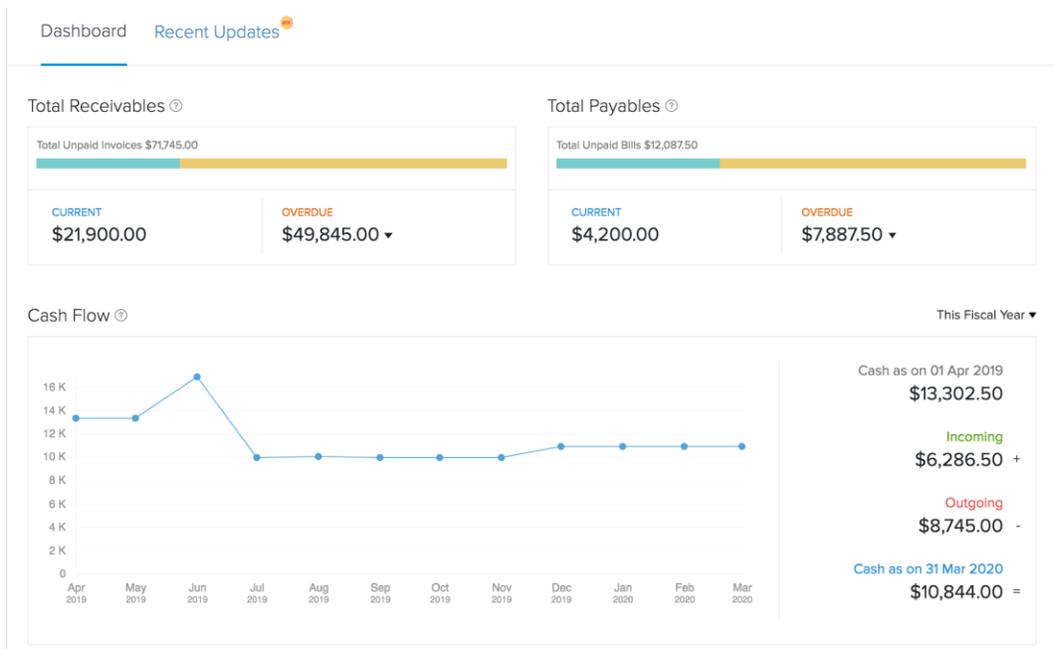
Análisis de procesos  
 Configuración de flujos de procesos  
 Carga de información de prueba  
 Presentación de flujos configurados  
 Pruebas y Control de Calidad  
 Capacitaciones (según tipos de usuarios)

- El proyecto inicia cuando el cliente entrega documentación de procesos. Esta cotización no incluye integraciones con software externos.  
 - Al confirmarse el proyecto se elabora un cronograma de trabajo en el que se establecen las fechas de reunión para presentación y revisión de avances.  
 - No se incluye carga de información histórica de ventas.  
 - Incluye carga de saldos iniciales  
 - El cliente deberá proporcionar la información a ser cargada en el sistema acorde a los formatos que facilitará Business

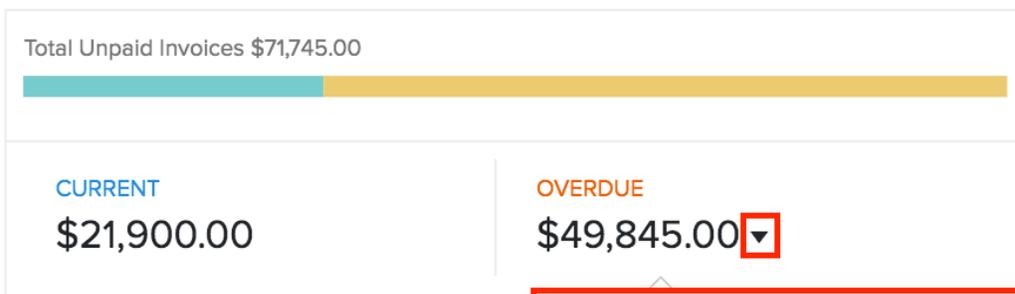
**Descripción General del Proyecto**

**Fuente:** Business Connect

Ilustración 30 Dashboard Zoho Books



**Total Receivables** ⓘ



1-15 Days	\$60.00
16-30 Days	\$60.00
31-45 Days	\$60.00
Above 45 days	\$49,665.00

**Cash Flow** ⓘ



**Fuente:** One Solution S. de R.L.

Resumiendo lo conversado con el experto de Business Connect, Zoho Books es un software de contabilidad fácil de usar, diseñado para que los dueños de empresas administren sus áreas principales de negocio, como ser la banca, clientes proveedores compras, contabilidad e inventarios y mantenerse al tanto de su flujo de caja.

Un ERP sirve para optimizar las estrategias empresariales que quieran implementar. Se puede controlar a detalle todo lo que entra o sale de un negocio. Por estas razones una empresa puede verse altamente favorecida al disponer de un ERP. No está relacionado en ninguna medida la cantidad de empleados que tenga una empresa, ya que actualmente existen muchas alternativas que requieren únicamente un operador, como es el caso de Zoho Books, la funcionalidad está ligada directamente al volumen de trabajo o incluso de los movimientos que se den, es decir: operaciones realizadas, servicios, funciones, etc.

La implementación de un sistema de gestión empresarial ERP, trae considerables ventajas relacionados con la correcta administración de cualquier empresa, sin embargo, el costo de implementación y mantenimiento suele ser elevado para pequeños negocios, se sugiere a Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA), evaluar a futuro la posibilidad de la implementación de un sistema de gestión empresarial ERP ya que esto apoyaría de gran manera en la disminución de riesgo en la gestión y otorgamiento de créditos.

### **6.5.2 Formatos**

Thomas S. Monson ha dicho: “Cuando el rendimiento se mide, dicho rendimiento mejora. Cuando el rendimiento se mide y se informa, el ritmo de mejoramiento se acelera” (Predicad Mi Evangelio, pág. 161).

El tener documentos que respalden la operación minimiza el riesgo en la gestión de cualquier empresa, facilitara medir y reportar la información obtenida.

A continuación, se presentan documentos que fueron diseñados y que servirán como punto de partida para los registros en los procesos de cuentas por cobrar:

*Ilustración 31 Formato cliente nuevo*



**DICOVA**  
LUBRICANTES, FILTROS, REPUESTOS

## FORMULARIO CODIGO CLIENTE NUEVO

**INFORMACION GENERAL**

Nombre o Razón Social:	RTN:
Nombre Comercial:	
Dirección Fiscal:	Tel.                      Fax:
Dirección de la Planta:	
Tiempo de Establecido el negocio:	
Principal giro del negocio:	
Producto líder:	
Representante Legal:	No. De Cedula:
Dirección Residencial:	
E-mail:	
Código cliente:	

Este documento ha sido generado por para uso exclusivo de DISTRIBUCIONES COMERCIAL VALLEDARES S. DE R.L. de C.V.- DICOVA y su contenido es restringido a la audiencia. Este documento no puede ser transferido a terceros, ni utilizado para otros propósitos que los que han originado su entrega, sin el previo permiso escrito de sus directivos.

**Fuente:** Propia

El objetivo de este formulario es obtener información general y clara de los clientes nuevos de la empresa, pero puede ser utilizado para actualizar la información de clientes existentes si la compañía lo considera necesario.

## Ilustración 32 Formulario Solicitud de crédito



LUBRICANTES, FILTROS, REPUESTOS

## SOLICITUD DE CREDITO

Nombre del asesor de ventas:  Fecha:   
 No. de Cliente:   
 Monto de credito solicitado Lps:  Dias de credito solicitados:  dias  
 Trabaja con orden de compra:  si  no

**Datos Generales del solicitante:**

Nombre del solicitante/ Representante legal:   
 Fecha de nacimiento:  Estado Civil:  Soltero  Casado Sexo:  M  H  
 Tel:   
 No. de cedula:  Emisión:  RTN:   
 Direccion residencial:

**Datos comerciales:**

Nombre de la empresa:   
 Nombre comercial:   
 RTN:  Tel:  Fax:   
 Direccion fiscal:   
 Email:  Tiempo establecido el negocio:   
 Principal giro del negocio:  Producto líder:   
 El inmueble donde se ubica el negocio es:  Propio  Rentado  Familiar  
 Tiempo de operación en el domicilio actual :  Años  Meses

**Referencias comerciales:**

Empresa:   
 Contacto:  Plazo de pago:   
 Tiempo de relación comercial:  Monto:   
 Teléfono No.:  Dirección:

Empresa:   
 Contacto:  Plazo de pago:   
 Tiempo de relación comercial:  Monto:   
 Teléfono No.:  Dirección:

Empresa:   
 Contacto:  Plazo de pago:   
 Tiempo de relación comercial:  Monto:   
 Teléfono No.:  Dirección:



LUBRICANTES, FILTROS, REPUESTOS

## SOLICITUD DE CREDITO

### Referencias personales:

Nombre:   
 Tiempo de conocerlo:  Teléfono:

Nombre:   
 Tiempo de conocerlo:  Teléfono:

Nombre:   
 Tiempo de conocerlo:  Teléfono:

### Referencias bancarias:

Nombre de la institución:  Contacto:   
 Cuenta corriente #:  Teléfono:

### Observaciones:


### Adjuntar los siguientes documentos:

- Fotocopia cédula de identidad y/o nombramiento de representante legal.
- Fotocopia de la constitución como comerciante individual.
- Fotocopia del poder de la administración. (si aplica)
- Fotocopia de permiso de operación.
- Fotocopia de recibo público.
- Fotocopia del RTN
- Pagaré (firmado por el representante legal)

Esta solicitud y acuerdo de crédito es sometida por el cliente a DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES VALLADARES, para obtener crédito Comercial; el cliente acuerda remitir los pagos completos a DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES, por las cantidades debidas, de acuerdo a la(s) factura(s) emitidas por DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES El cliente también acuerda pagar a DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES como interés el equivalente al 3% al mes por las facturas vencidas y pendientes de pago. En el momento que DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES, inicie alguna acción legal por la que exija el cumplimiento de este acuerdo por parte del cliente, éste acuerda pagar los honorarios de Abogado(s) y los gastos incurridos en cobranzas, gastos de tribunales y cualquier otro gasto incurrido por DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES, sea o no presentada la demanda judicial.



## SOLICITUD DE CREDITO

Este acuerdo no es transferible ni endosable, sin previa notificación de DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES. ESTE ACUERDO ENTRA EN VIGENCIA MEDIANTE ACEPTACIÓN EXPRESA Y POR ESCRITO DE DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES. La firma del representante Legal de la empresa en esta solicitud, representa y garantiza que la información provista en esta solicitud y en todos los documentos adicionales y/o cualquier otra información provista por el cliente a DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES es CIERTA Y EXACTA y contiene toda la información necesaria con el fin que el contenido de esta solicitud sea evaluada. El cliente reconoce que DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES depende de la exactitud de la información suministrada por el cliente y/o NOSOTROS los suscritos autorizamos a DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES y a Cualquier agencia de investigaciones de crédito destinada por la misma para que obtenga toda y cualquier información relativa a nuestras cuentas bancarias, obligaciones u otros pagos pendientes y asuntos relevantes que puedan requerir en relación con este formulario. Autoriza expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales, para que distribuyan/comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona y/o Representada, a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo que mis datos personales y/o de mi representada sean compartidos/distribuidos a empresas que presten servicios de información personal. Así mismo el cliente se compromete a notificar cualquier cambio por escrito que pueda surgir durante la relación comercial y actualizar anualmente los documentos que tengan caducidad. Este formulario puede ser fotocopiado o reproducido y en una copia del mismo será igualmente válida al original firmado por MI/NOSOTROS.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Representante Legal o Dueño  
(Por parte del cliente)

\_\_\_\_\_  
Firma y Fecha

**PARA USO EXCLUSIVO DE DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES**

Límite autorizado:  Plazo:  Fecha:

\_\_\_\_\_  
Jefe de Administración y finanzas  
(Autorizado)

\_\_\_\_\_  
Firma y Fecha

\_\_\_\_\_  
Gerente de ventas  
(Autorizado)

\_\_\_\_\_  
Firma y Fecha

### 6.5.2 Conciliación bancaria

Las cuentas de caja y bancos, por su importancia, sensibilidad y riesgo frente al fraude o malos manejos, necesitan de especial atención y control para evitar pérdidas en ellas. Se propone como herramienta de control la inclusión de un proceso de conciliación bancaria semanal, se establece esta frecuencia como viable ya que las transacciones semanales son en promedio de 20 según los datos obtenidos en la tabla #13.

El objetivo de la conciliación bancaria es garantizar que la totalidad de los ingresos y egresos de una empresa fueron detectados, registrados, categorizados y resguardado en las cuentas bancarias o cajas liquidadas previamente definidas para su resguardo y uso.

### 6.5.3 Auditorias

Las auditorias son herramientas muy utilizadas para controlar el seguimiento de una organización con las estrategias y políticas planteadas por la administración y así asegurar el correcto funcionamiento de diversas áreas de la organización a través del cumplimiento de los procesos a establecidos.

Dentro de las herramientas de control, se proponer la programación de procesos de auditoria mensuales, con el objetivo de revisar los informes, documentos y registros establecidos en esta investigación. Esta debería hacerse a más tardar el sexto día del mes siguiente al periodo a auditar.

#### # Calendario de auditorias anual

- 1 martes 05 de enero de 2021
- 2 viernes 05 de febrero de 2021
- 3 viernes 05 de marzo de 2021
- 4 lunes 05 de abril de 2021
- 5 miércoles 05 de mayo de 2021
- 6 viernes 04 de junio de 2021
- 7 lunes 05 de julio de 2021
- 8 jueves 05 de agosto de 2021
- 9 lunes 06 de septiembre de 2021
- 10 martes 05 de octubre de 2021
- 11 viernes 05 de noviembre de 2021
- 12 lunes 06 de diciembre de 2021

Los responsables de la realización de la auditoria son:

El gerente general y el administrador de la empresa, estos deben revisar la totalidad de las facturas y recibos emitidos y compararlos con los registros digitados en la herramienta informática de control (Sistema informático o hojas de cálculo de Microsoft Excel) con el fin de asegurar que los datos comparados sean iguales.

## 6.6 Costo / Beneficio

A continuación, se presenta el resultado del análisis de costo y beneficios cuantitativos y cualitativos derivados de la implementación de esta propuesta de mejora en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA).

### 6.6.1 Costo

Según Samaniego, Morales y Bettinger (2009) la eficiencia en la gestión se refiere al uso de los recursos con los que dispone las empresas y al costo de la operación. Es decir, mientras mejor uso se hace de los recursos disponibles en términos de la relación del costo de operaciones e inversión, mayor es la eficiencia de la administración. (p.9)

Se determino que Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) cuenta con todos los recursos necesarios para la implementación de esta propuesta de mejora, entre los que podemos mencionar equipo de cómputo, programas ofimáticos como Microsoft Word, y Microsoft Excel, telefonía celular, acceso a internet, entre otros. La empresa cuenta con todo lo mencionado anteriormente y se concluyó que su desarrollo no representará ningún costo adicional para la empresa. Cabe destacar que por la limitada estructura que la empresa tiene relacionado con políticas manuales y procedimientos, no se recomienda considerar en este momento la adquisición de un sistema ERP por lo que no se incluye en este apartado de costos.

### 6.6.2 Beneficios cuantitativos

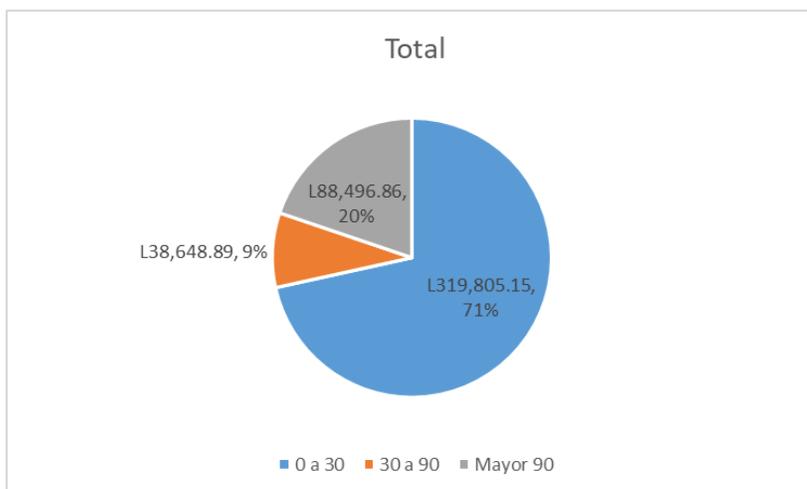
Los resultados cuantitativos esperados como producto de la implementación de las políticas y procedimientos descritos anteriormente, se muestran a continuación:

*Tabla 20 Mejoría en la categorización de las cuentas por cobrar*

Categoría de deuda	Total	%
0 a 30	L319,805.15	72%
30 a 90	L38,648.89	9%
Mayor 90	L88,496.86	20%
<b>Grand Total</b>	<b>L446,950.90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

Ilustración 33 Mejoría categorización de cuentas por cobrar



**Fuente:** Propia

Se espera que con la implementación de los controles sugeridos y basados en que estos permitirán tener información inmediata relacionada con las cuentas por cobrar, se mejorara el indicador sobre la categorización de las deudas, teniendo hasta un 71% en la categoría de 0 a 30, siendo esta la categoría más favorable para la empresa ya que le permite tener una mejor circulación de su caja y bancos.

Se considero para esta investigación establecer como indicador relevante de medición el KPI índice de solvencia, pero la empresa se ha limitado a brindar información relacionada con las cuentas de inventarios y cuentas por pagar, argumentando de que los costos de sus inventarios son de carácter confidencial y que estos están directamente relacionados con las cuentas por pagar.

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

De igual forma se trató de determinar el KPI de la prueba ácida pero la falta de información relacionada con las cuentas por pagar imposibilita hacer este análisis.

$$\text{Prueba del acido} = \frac{\text{activos circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

Se determina el KPI de índice de rotación de cuentas por cobrar que se define como:

$$\text{Tiempo} = \frac{360}{\left( \frac{\text{Total de Ventas realizadas con crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar a cliente}} \right)}$$

A continuación, se presenta las ventas al crédito en el año 2020 y el promedio de cuentas por cobrar.

*Ilustración 34 Ventas al crédito año 2020 y promedio de cuentas por cobrar*

<b>Ventas anuales al crédito</b>	L	2,974,119.68
<b>Promedio mensual de cuentas por cobrar</b>	L	446,950.98

**Fuente:** Propia

*Ilustración 35 Índice de cuentas por cobrar año 2020*

Ventas anuales al crédito	L	2,974,119.68
Promedio mensual de cuentas por cobrar	L	446,950.98
<b>Índice de rotación de cuentas por cobrar 2020</b>		<b>6.65</b>
Días		360
Índice de rotación de cuentas por cobrar 2020		6.65
<b>Días necesarios para la recuperación</b>		<b>54</b>

**Fuente:** Propia

Se evaluó el KPI de Índice de rotación de cuentas por cobrar el cual se deriva de dividir el total de las cuentas por cobrar de un periodo entre el promedio de las cuentas por cobrar durante ese mismo periodo. El análisis anterior refleja que el índice de las cuentas por cobrar es del 6.65, dato que se debe interpretar como que la empresa tarda 54 días en hacer efectiva la recuperación de sus ventas al créditos y la rotación de sus cuentas por cobrar en un año es de prácticamente 6 veces en un año, considerando que el plazo máximo autorizado para ventas al crédito es de 30 días (1 mes) según lo definido por la gerencia de la empresa, la recuperación de los créditos actualmente está tardando el doble lo que debería tardar.

*Ilustración 36 Índice esperado de cuentas por cobrar después de implementación de propuesta*

Ventas anuales al crédito	L	2,974,119.68
Promedio mensual de cuentas por cobrar	L	247,843.32
<b>Índice de rotación de cuentas por cobrar</b>		<b>12.00</b>
Días		360
Índice de rotación de cuentas por cobrar		12.00
<b>Días necesarios para la recuperación</b>		<b>30</b>

**Fuente:** Propia

Uno de los beneficios financieros directos que se estima producto de la implementación de las medidas sugeridas en este informe es una notable mejoría en el indicador **índice de cuentas por cobrar**, si las políticas y procedimientos sugeridos son implementados este indicador debería mantenerse en rangos más favorables, estos son entre 11 y 13 como resultado del índice de cuentas por cobrar. Basado en lo anterior se espera obtener una reducción de L199,107.58, equivalente al 55% en el saldo promedio de las cuentas por cobrar en Distribuidora comercial Valladares.

### 6.6.2 Beneficios cualitativos

Los resultados cualitativos esperados como producto de la implementación de las políticas y procedimientos descritos anteriormente, se muestran a continuación:

- Mejorar la disponibilidad de efectivo.
- Aumentar la eficiencia de gestión de las cuentas por cobrar.
- Gestión anticipada de cobranza.
- Disminución del riesgo en el otorgamiento de nuevos créditos.
- Mejorar la comunicación con el cliente.
- Mejorar el servicio y la satisfacción al cliente.
- Optimizar los costos administrativos actuales.
- Acortar el ciclo de ventas a crédito.
- Obtención de informes de bases de datos de registros históricos.

## CAPITULO VII CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación se puede indicar que la hipótesis planteada, “La ejecución de políticas y procesos de crédito y cobranza repercute directamente sobre el control de cuentas por cobrar”, se pudo definir como VERDADERA.

Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) no cuenta con políticas y procedimientos de crédito y cobranza definidos, estas tareas se realizan con base a la experiencia y en la observación de los hechos obtenidos a lo largo de los años de operar en el mercado, es decir basado en ensayo y error.

Existe una amplia oportunidad de mejorar relacionada con la administración de los procesos de crédito y cobranza en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA). Se investigaron y se presentaron los procesos y políticas que se pueden considerar más adecuados para la empresa, teniendo en cuenta el entorno en el que desarrolla sus actividades comerciales, todos estos detallan en el apartado 6.4 de este documento y se dividen en 1 procesos, 2 políticas y 3 herramientas de control

Se determinó que el beneficio financiero que tendría una correcta gestión de los créditos y cobranzas en Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) es el de la reducción de sus saldos promedios en cuentas por cobrar en L199,107.58, equivalente al 55% en el saldo promedio de las cuentas por cobrar en Distribuidora comercial Valladares en el año 2020.

## **CAPITULO VIII RECOMENDACIONES**

Es necesaria la implementación oportuna de políticas y procedimientos de crédito y cobranza bien definidos, esto disminuirán el riesgo financiero en el que se incurre la empresa producto de mantener un saldo promedio significativamente alto en ventas al crédito.

Se recomienda la implementación de nuevas políticas y procedimientos de créditos y cobranza ya que cuentan con un ambiente favorable para el cambio, con el fin de evitar o disminuir problemas de retrasos en los pagos de los clientes y errores de deducción en el otorgamiento de nuevos créditos.

La implementación de ajustes y mejoras en la actual administración de los procesos de crédito y cobranza dejara beneficios financieros relevantes, mejorara el indicador “índice de cuentas por cobrar” teniendo un efecto directo en la disminución de los saldos de los clientes, reduciendo el riesgo de aumento en los créditos considerados como incobrables y mejorando la liquidez de la empresa.

## CAPITULO IX BIBLIOGRAFÍA

- Cruz, C., Olivares, S. (2014) *Metodología de la investigación* (1ra ed. Ebook) Mexico: Grupo editorial Patria.
- Dini, M. y Stumpo, G. *Guía MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.*
- Gomez, M y Gomez, J (2016) *Diseño de control interno en cuentas por cobrar para la unidad “Montessori”* Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil.
- Fundación Covelo, (2000) *Estudio de la Micro y Pequeña empresa no Agrícola en Honduras MYPEs.*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: MCGraw Hill Interamericana.
- Hansen-Holm, E. (2012). *Niff Para Pymes Teórica Y Practica.* Guayaquil.
- Mantilla, D y Ruiz, R. (2017) *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., Distrito Trujillo* Tesis de pregrado, Universidad privada Antenor Orrego.
- Montaño, A. (2010). *Administración de la Cobranza.* México: Trillas
- Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015). *Crédito y cobranza.* Grupo Editorial Patria
- Naciones unidas. *Guía de implementación de la facilitación del comercio*  
<http://tfig.itcilo.org/SP/contents/payables-and-receivables.htm>
- Romero, A. (2000 p. 168). *Contabilidad intermedia.* México: McGraw-Hill
- Samperi, D. R. (2014). *Metodología de la investigación*, sexta ed. CD México: Mc Graw Hill
- Villaseñor Fuente, Emilio, *Elementos de administración de créditos y cobranza*, México, Trillas 1993 p215

## CAPITULO X ANEXOS

### Distribuidora Comercial Valladares (DICOVA) Oficinas



## Entrevistas

### 1. Obed Valladares – Gerente general

Buenas tardes, Obed mi nombre es Naun Godoy, agradezco su tiempo. Como hemos conversado brevemente en el pasado, estamos realizando una investigación para la universidad y requerimos de su orientación para iniciar de buena manera. Hare algunas preguntas que nos ayudaran a conocer la situación actual de forma general y también en los procesos de créditos y cobranza de su empresa y de esta forma esperamos detectar oportunidades de mejora en estas áreas. Para iniciar podría indicarme su nombre y su puesto en la empresa:

**Buenos días Naun, mi nombre es Obed Valladares, soy el gerente general de DICOVA y me encargo sobre todo a gestionar las ventas, compras y la operación general de la empresa.**

¿Podría relatarnos una breve reseña de DICOVA?

**Si claro, DICOVA fue constituida en el año 2015, bajo la figura de comerciante individual, iniciamos operaciones en aquel entonces únicamente mi esposa y yo, ella encargándose de la administracion y yo los procesos de compra y venta. Las operaciones en un inicio, las teníamos en nuestra casa, pero a medida fuimos creciendo, en 2017 contratamos a un vendedor y nos mudamos a local comercial donde permanecemos actualmente y tenemos 2 empleados adicionales, un encargado de logística y un encargado de la bodega.**

¿Existen manuales de funcionalidades y procedimientos?

**Un proceso escrito como tal no, pero si tenemos algunos lineamientos que utilizamos para controlar la empresa, procuramos capacitar poco a poco a los empleados para que vayan familiarizándose con estos.**

¿Quién es el encargado del área administrativa actualmente?

**Actualmente mi esposa es la encargada de la parte administrativa, ella se encarga de la facturacion, y trabaja directamente con el encargado de logística y el encargado de**

**bodega con los inventarios. Hace las declaraciones mensuales de impuesto y es la encargada de archivar las facturas de ventas, compras y los gastos.**

¿En relación al otorgamiento de créditos quien o quienes son los encargados? ¿Existen políticas o procedimientos que indiquen como debe realizarse este proceso?

**El encargado de autorizar los créditos soy yo, los clientes piden directamente a mi o por medio del vendedor obtener un crédito, debo decir que tengo la facilidad de conocer a todos los clientes personalmente y esto me simplifica la tarea determinar a quién y a quien no otorgar crédito así que no hemos visto la necesidad de tener manuales o procesos para el otorgamiento de créditos.**

En relación a la gestión de cobranza, ¿Quien o quienes son los encargados? ¿Existen políticas o procedimientos que indiquen como debe realizarse el proceso de cobro?

**Los cobros son gestionados normalmente por quien realiza la venta, en ocasiones lo hago yo y en otras ocasiones lo hace Pedro (El vendedor) y lo hacemos por medio de llamadas o mensajes de texto. La administradora tiene en el archivo las facturas originales que sirven como evidencia de la deuda y normalmente el encargado de entregas es quien pasa a recoger el dinero de los clientes, le entrega la factura original al cliente y el pago es entregado a administracion.**

Con base en la pregunta anterior ¿Considera usted que está obteniendo buenos resultados en la gestión de otorgamientos de créditos y cobranza?

**No, realmente si hemos tenido problemas en estas áreas.**

¿Cuáles son los plazos otorgados a los clientes que tienen créditos?

**Los plazos pueden ser de 8, 15 y 30 días.**

¿Los clientes pagan a tiempo según el plazo otorgado?

**Normalmente no, siempre se tomas más tiempo del acordado, pero si terminan pagando.**

¿Tendrá un estimado del tiempo adicional que se toma el cliente para cancelar la deuda?

**Pude ir desde días a semanas, pero no tenemos un dato exacto.**

¿Cómo determinan el límite de crédito que deben otorgar a cada cliente?

**Basado en su comportamiento de compra, normalmente, el crédito otorgado es el equivalente a un mes de compra regular del cliente, si necesita más crédito, solicitamos que cancele facturas más antiguas para ir liberando su límite.**

¿Y si es un cliente nuevo y no tienen comportamiento de compra?

**Iniciamos con lo mínimo posible, y a 8 días plazo para ir determinando el comportamiento de compra y pago.**

¿Llevan algún registro electrónico de las cuentas por cobrar de los clientes?

**No como tal, si se lleva un registro de ventas mensual que sirve para presentar la declaración de impuesto sobre ventas, pero registro de deuda específicamente no, pero si a diario la administradora revisa el archivo para confirmar que facturas están próximas a vencer o están vencidas y notifica al vendedor a o mi sobre los cobros que hay que realizar después de esta revisión.**

¿Tiene la empresa cuentas que tengan una antigüedad mayor a 90 días?

**Si, tenemos algunas cuentas complejas de recuperar, estas son de clientes que son complicados de contactar o que simplemente no quieren cumplir con sus obligaciones argumentando varias razones, soy yo quien gestiona los cobros a estos, pero considero que son una minoría.**

¿Existen cuentas que se puedan considera incobrables en la empresa?

**Si, hay 6 clientes que puedo considerar dentro de las cuentas incobrables, casi todos tienen saldos bastante antiguos, casi desde el inicio de la empresa en 2015, el monto ronda los L. 63,000.00 según lo que puedo recordar, muchos de ellos ya no están operando y otros cambiaron su nombre o razón social, otros simplemente desaparecieron.**

¿Existen cuentas que se puedan considera incobrables en la empresa?

**Si, hay 6 clientes que puedo considerar dentro de las cuentas incobrables, casi todos tienen saldos bastante antiguos, casi desde el inicio de la empresa en 2015, el monto ronda**

**los L. 63,000.00 según lo que puedo recordar, muchos de ellos ya no están operando y otros cambiaron su nombre o razón social, otros simplemente desaparecieron.**

¿Cree usted que es posible implementar los ajustes para establecer reglas de control que les ayuden a reducir los peligros de crédito?

**Creo que sí, todo control adicional puede proporcionar alguna mejoría en la administración de las cuentas de los clientes, pero estos deben ser simples y prácticos, el rubro en el que esta la empresa atiende a un mercado en su mayoría informal, la competencia tiene practicas similares a las nuestras para el otorgamiento de créditos, si se agregan demasiados controles eso puede ser tedioso para los clientes y creo que para muchos de ellos sería más fácil dejar de comprarme si deben llenar muchos requisitos. Pero respondiendo tu pregunta, si es posible implementar ajustes, todos nosotros somos de buena disposición para los cambios siempre y cuando generen algún beneficio.**

## **2. Vicky Chavez – Administradora**

Buenas tardes, Vicky, de ante manos gracias por su tiempo, mi compañero Naun y yo estamos haciendo una investigación para una propuesta de mejora en DICOVA, le haremos algunas preguntas para poder entender de primera mano, el proceso en las cuentas por cobrar y cuáles y de esta forma trataremos de determinar cuál pudieran ser algunas de las dificultades que la empresa está teniendo en el área. Para iniciar podría decirnos su nombre, puesto y que labores realiza en la empresa y desde cuándo.

**Hola buenas tardes, Elianny, mi nombre es Vicky Chavez, soy la administradora de DICOVA, me encargo de la parte administrativa de la empresa, entre mis labores se encuentra llevar el control de las cuentas por cobrar y estoy aquí desde su fundación de la empresa en 2015.**

¿Qué porcentaje de ventas son al crédito y que porcentaje son al contado?

**Por el rubro en el que nos encontramos, más del 90% son ventas al crédito.**

¿Cuál es el proceso para otorgarle crédito a los clientes?

**Si la venta es al crédito y el cliente es nuevo, se solicitan sus datos (Nombre, número de teléfono, correo y dirección) una vez que se confirman sus datos y su pedido, se procede a emitir la factura, se le pide al cliente que firme la factura y se le entrega una copia, la empresa le retiene la factura original esto queda como respaldo.**

**y si no es primera vez que se le otorga crédito solo se revisa que no tenga facturas vencidas y se le da el crédito, siempre reteniendo la factura original.**

¿Qué pasa si el cliente tiene facturas vencidas y solicita más crédito?

**Si consideramos que es un buen cliente se le otorga el crédito, y si no es así, le pedimos que haga un pequeño abono, este depende de la cantidad que tenga vencida y la cantidad que quiera solicitar.**

¿Por qué dentro del proceso de crédito no se le solicitan documentos al cliente, garantías e información de su empresa?

**Al principio no lo vimos necesario ya que eran clientes informales, y en la necesidad de crear una cartera de clientes vimos viable otorgar crédito sin solicitar documentos.**

¿Los clientes tienen un tiempo delimitado para hacer sus pagos? Si la respuesta es sí ¿Cuánto es el tiempo límite?

**Claro que sí, el tiempo que se les da es de 30 días, aunque la mayoría de las veces es difícil que cancelen en este plazo.**

¿Qué medidas toman cuando un cliente no realiza el pago de sus facturas vencidas?

**Se les envía correo notificando el monto de sus facturas vencidas, luego los llamamos para ver si ellos pueden hacer el pago o abonar a la cuenta, si el cliente puede realizar el pago se envía al motorista a recoger el cheque o efectivo para que sea depositado a las cuentas de la empresa. Como empresa es lo único que podemos hacer.**

¿Alguna vez han tenido problemas de liquidez, para poder pagarle a sus proveedores o cumplir con las demás obligaciones de la empresa?

**Si, muchas veces se nos ha hecho difícil poder pagarles a tiempo a nuestros proveedores porque la empresa no contamos con fondos disponibles suficientes.**

¿Cree usted que, si existiera un proceso de crédito y cobro, sería más fácil recuperar las cuentas por cobrar y tener una mejor liquidez?

**Nunca lo hemos analizado, creemos que solo nos toca confiar en los clientes y si el cliente incumple con el tiempo y no realiza ningún abono tratamos de no volver a otorgarle crédito, aunque también analizamos si ha sido un buen cliente para poder otorgarle crédito sobre las facturas vencidas.**

¿Qué sucede si hay una factura vencida, y después de confirmar el pago con el cliente se detecta que este está lejos?

**Siempre se envía al motorista, no importa por cuanto esta emitida la factura, la empresa lo que necesita son ingresos para continuar operando.**

¿Han analizado el costo que tiene su operación de cobro?

**La verdad no.**

¿Quién se encarga de realizar los cobros a los clientes?

**El vendedor y muchas veces yo.**

¿Alguna vez la empresa ha tenido perdida de dinero?

**Hemos tenidos situaciones difíciles en donde las cuentas no cuadran, pero la diferencia es mínima, creemos que difícilmente podría ser una fuga ya que el vendedor notifica cuando ha realizado un cobro.**

Tabla 21 Cuestionario de control interno. Evaluación del riesgo.

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO. EVALUACIÓN DEL RIESGO.</b>					
NO.	FACTORES DE CONTROL CLAVE.	REPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	<b>Objetivos globales de la empresa</b>				
1	¿La empresa ha establecido objetivos generales?		x		
2	¿Los objetivos se comunican a todos los colaboradores?		x		
	<b>Objetivos específicos</b>				
3	¿Cada are conoce los objetivos específicos?	x			
4	¿Hay objetivos claros para cada actividad importante?		x		
5	¿Se da seguimiento de los objetivos en las áreas?		x		
5	¿Se asignan responsabilidades por escrito a cada colaborador?		x		
	<b>Riesgos potenciales para la empresa</b>				
6	¿Se conoces los riesgos potenciales de la empresa?		x		
	<b>Gestiones para el cambio</b>				
7	¿Hay retroalimentación de las actividades?		x		
8	¿Hay un programa para empleados nuevos que destaque la cultura empresarial de la organización?		x		
9	¿Se avalúan mejoras en las áreas de gestión y administración de la empresa?		x		

Fuente: Propia

Tabla 22 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Evaluación del riesgo.

<b>CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA. EVALUACIÓN DEL RIESGO.</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE.</b>	<b>FACTORES DE RESULTADO</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN SI-1 NO-0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>Objetivos globales.</b>	Los objetivos Globales en la empresa.	13%	0	0%
	Conocimiento de los objetivos	12%	0	0%
<b>Objetivos específicos</b>	Objetivos específicos de cada departamento	11%	1	11%
	Objetivos de actividad de cada departamento	8%	0	0%
	Seguimiento a los objetivos.	12%	0	0%
<b>Riesgos para la empresa.</b>	Identificación de los riesgos para la empresa	16%	0	0%
<b>Gestión para el cambio.</b>	Actividades para el cambio	10%	0	0%
	Medidas para empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad	10%	0	0%
	Mecanismo de evaluar impacto del sistema administrativo.	8%	0	0%
<b>total</b>		100%		11%
<p><b>Calificación máxima 100%</b></p> <p><b>Calificación obtenida 11%</b></p> <p><b>Calificación</b></p> <p><b>Ponderada 0.11%</b></p> <p><b>Nivel de confianza 11% baja</b></p> <p><b>Nivel de riesgo 89 Alto</b></p>				

Fuente: Propia

## Actividades de control

Tabla 23 Cuestionario de control interno. Actividades de control.

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO. ACTIVIDADES DE CONTROL.</b>					
NO.	FACTORES DE CONTROL CLAVE.	REPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	<b>Análisis de la administración.</b>				
1	¿Se evalúa el riesgo por área de la empresa para analizar el riesgo?		x		
	<b>Procesos para la generación de información</b>				
2	¿La empresa genera data que pueda ser utilizada en el futuro?	x			
3	¿Existe un control real de los ingresos de la empresa?		x		
4	¿Existe un encargado específico para realizar cobros a los clientes?		x		
5	¿La empresa tiene documentos firmados que sirvan como documento de cobro?	x			
6	¿Existen un manual que determine como administrar y controlar las cuentas por cobrar en la empresa?		x		
7	¿Existe un informe actualizado de las cuentas por cobrar reales?	x			
8	¿Se gestiona adecuadamente a los clientes para monitorizar las compras futuras?		x		
9	¿Existen registros diarios de ventas?	x			
	<b>Indicadores de rendimiento</b>				
10	¿Existen KPI's en la empresa?		x		

Tabla 24 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Actividad de control.

<b>CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA. ACTIVIDAD DE CONTROL.</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE.</b>	<b>FACTORES DE RESULTADO</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN SI-1 NO-0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>Control.</b>	Estudio por la administración para evitar riesgos.	14%	0	0%
	Procesos generar información	13%	1	13%
	Persona controlar los ingresos de la empresa	10%	1	10%
	Persona encargada de visitar los clientes para cobros	8%	0	0%
	Documentos para verificar deudas	15%	1	15%
	Manual para actividades en el departamento de cobranzas	6%	0	0%
	Informes de cuentas pendientes de cobro	14%	1	14%
	Registro de todas las transacciones	8%	1	8%
<b>Indicador de rendimiento</b>	Indicadores de rendimiento.	12%	0	0%
<b>Total</b>		100%		60%

<b>Calificación máxima</b> 100%
<b>Calificación obtenida</b> 60%
<b>Calificación</b>
<b>Ponderada</b> 0.60%
<b>Nivel de confianza</b> 60% moderado
<b>Nivel de riesgo</b> 40% Moderado

**Fuente:** Propia

## Información y v comunicación

*Tabla 25 Cuestionario de control interno. Información y comunicación.*

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</b>					
NO.	FACTORES DE CONTROL CLAVE.	REPUESTAS			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES.
	<b>Información</b>				
1	¿La empresa tiene controles y manuales para el área administrativa?		x		
2	¿Se revisa la información generada por administración con regularidad en la compañía?		x		
3	¿Se suministra al personal información actualizada para realizar su gestión de cobros de forma adecuada?		x		
	<b>Comunicación</b>				
4	¿Los canales de comunicación en la empresa son los adecuados?	x			
5	¿Las quejas, reclamos y sugerencias son transmitidas al encargado de gestionar las soluciones necesarias?		x		
6	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto a las quejas que se presentan?		x		

**Fuente:** Propia

Tabla 26 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Comunicación e información.

<b>CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE.</b>	<b>FACTORES DE RESULTADO</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN SI-1 NO-0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>INFORMACIÓN.</b>	Existencia de manuales y reglamentos, programa administrativo	24%	0	0%
	Presentación de la información	17%	1	13%
	Suministro de información de procesos	14%	0	10%
	Flujos de comunicación	18%	0	0%
<b>COMUNICACIÓN.</b>	Comunicación de sugerencias o quejas	13%	0	15%
	Toma de decisiones respecto a quejas	14%	0	0%
<b>total</b>		100%		38%
<p><b>Calificación máxima 100%</b>  <b>Calificación obtenida 38%</b>  <b>Calificación ponderada 0.38%</b>  <b>Nivel de confianza 38% baja</b>  <b>Nivel de riesgo 62% moderado</b></p>				

Fuente: Propia

**Supervisión.***Tabla 27 Cuestionario de control interno. Supervisión.*

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO. SUPERVISIÓN.</b>					
NO.	FACTORES DE CONTROL CLAVE.	REPUESTAS			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES.
1	¿Existen procesos de control continuo en el área de administración?		x		
2	¿Existen áreas externas que auditen los procesos administrativos?		x		
3	¿Se evalúan periódicamente a los empleados?		x		
4	¿Se indaga y se corrigen los problemas encontrados en los procesos de la empresa con regularidad?		x		

**Fuente:** Propia

Tabla 28 Calificación del nivel de riesgo y confianza. Supervisión.

<b>CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA. SUPERVISIÓN.</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE.</b>	<b>FACTORES DE RESULTADO</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>CALIFICACIÓN SI-1 NO-0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>Actividades continuas.</b>	Monitoreo continuo	38%	0	0%
	Evaluación de personal	20%	1	13%
<b>Actividades puntuales.</b>	Evaluación de control interno	25%	0	10%
	Correcciones de las deficiencias	17%	0	0%
<b>Total</b>		100%		23%
<p><b>Calificación máxima 100%</b></p> <p><b>Calificación obtenida 23%</b></p> <p><b>Calificación ponderada 0.23</b></p> <p><b>Nivel de confianza 23% baja</b></p> <p><b>Nivel de riesgo 77% alto</b></p>				

Fuente: Propia

Tabla 29 Evaluación de control interno preliminar

Evaluación de control interno preliminar						
Área:	Administracion	Fecha: 15 nov 2020				
Responsable:	Administrador					
Componentes:	Proceso cuentas por cobrar	Periodo: 2020				
Objetivos:	Revisar los procesos de cuentas por cobrar					
No.	Preguntas.	S I	N O	N/ A	REF P/T	OBSERVA CIONES
1	Se realiza un análisis previo de un cliente que solicita un crédito, teniendo en cuenta su comportamiento de compra anterior.		x			
2	Las facturas regresan al encargado de cobros con la firma del cliente como evidencia del compromiso de pago.	x				
3	El encargado de cobros realiza un resumen semanal de la gestión de cobros para evidenciar el trabajo realizado para la recuperación de los saldos vencidos y por vencer.		x			
4	El encargado de créditos verifica que la información y documentación este completa y correcta para gestionar la apertura de crédito a un nuevo cliente.		x			
5	El administrador elabora un informe semanal de los cobros que debe realizar.		x			
6	El administrador revisa las nuevas facturas para asegurar que no hay saldos pendientes o facturas vencidas antes de despachar nueva mercancía.		x			
7	Se da seguimiento al tiempo de los créditos otorgados.	x				
8	Administracion revisa a diario los créditos para informar a los vendedores sobre los créditos vencidos o próximos a vencer.	x				
9	El encargado de la cobranza reporta al finalizar el día sobre los cobros realizados y entrega un informe.	x				
10	Los cheques o pagos son depositados a diario en la empresa.	x				
11	Administracion recibe los depósitos y realiza la rebaja en el control interno de cada cliente.	x				
12	El administrador realiza conciliación con cada cliente para confirmar que el saldo es correcto y actualizado.		x			
13	Se lleva un control de las cuentas mayores a 60 días y se les da seguimiento oportuno.		x			

Fuente: Propia

Entrevista a Business Connect, Zoho Books

Entrevista a David Pereira

Zoho es una solución especializada para llevar toda la parte contable, la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, proveedores, clientes, conciliaciones bancarias entre otros datos.

Entre sus ventajas más destacadas, tenemos que es un sistema muy amigable que es muy fácil de comenzar a usar y familiarizarse con él, una gran ventaja es que nos permite llevar todo el proceso contable, los clientes que compran al crédito, clientes mayoristas. El sistema permite llevar el control de los productos, ventas, inventario.

El sistema presenta reportes como, estados financieros, estados de resultado y para algunos clientes en los diferentes países de centro América también es configurado para el tema de facturas, impuestos directos, cuentas bancarias, soluciones de cheques, algunos recordatorios automáticos para el tema de pago, si se trabaja en diferentes monedas, también el sistema puede manejarlo en multi monedas, notas de crédito y también un dato importante es que puede manejar el histórico de los clientes como lo es el saldo o estado de cuenta de cada uno de los clientes en cuanto a recibos, facturas, pagos ya sean por medio de transferencia, efectivo o tarjeta.

El sistema también maneja diferentes tipos de crédito, es decir ya sea a 15, 30 días o más, todo esto para llevar un buen control de cobros de cuentas por cobrar y manejar el estado de cuentas del cliente para ver que abonos ha hecho y a que facturas.

Zoho también maneja un inventario básico, que nos dice donde se encuentra el producto, el código, el precio y el proveedor.

Experiencia de otros clientes: Para los clientes, lo mejor del sistema es que todos los procesos se automatizan, es decir que los clientes pasan de hacer todo manual, a tener un sistema que genera datos de forma automática, con este sistema los clientes logran hacer un proceso mucho más ágil, aparte que tienen información actualizada.

Este sistema ayuda a ahorrar tiempo y es más eficiente, también genera reportes como el reporte de cuentas por cobrar, reporte de clientes atrasados, reporte de que clientes tienen que pagar este

mes, que clientes ya están en mora. Este ha sido el valor más grande que los clientes han encontrado.

One Solution S. de R.L., El sistema SAP

Entrevista a Jenny Hernández

SAP no es un sistema que se compra de forma parcial, es decir que es un sistema que presenta una práctica en cobro, así como también en compras. SAP no es un sistema solo de cuentas por cobrar, es un sistema que administra todas las funciones de una empresa. Es un sistema integral que une de forma automática todas las transacciones de la empresa, descansando todas en la base financiera contable y de esta forma poder administrar los flujos de caja, consolidaciones bancarias y toda la parte de estados de resultado, así como también permite ver cuáles son las pérdidas y ganancias desde el momento que se emite la factura.

SAP nos permite controlar descuentos, promociones, todo amarrado a una línea de crédito, la línea de crédito se puede parametrizar y permite dar precios especiales a los créditos y también permite poner controles como un control que no permita que se le facture a un cliente si ya no cuenta con línea de crédito o tiene alguna factura vencida.

SAP no solo presenta un control de cuentas por cobrar, es un sistema que administra desde el ciclo de abastecimiento, es decir desde el proceso de cotizaciones, elección del proveedor, de orden de compra, de recepción de inventario hasta el tema de pago al proveedor.

Así como también el ciclo de demanda, que comienza desde que se cotiza y factura, luego la entrega del producto cobra e ingresa el dinero a la empresa. Todo esto haciendo las partidas contables de forma automática.

SAP proporciona una ventaja competitiva porque nos permite tener un buen manejo de nuestro inventario, SAP también nos permite dejar de tener cuentas tan añejadas y saber cuándo no se debe seguir dando crédito a clientes que no están pagando, nos permite lejos de estar controlando en un Excel lo que los clientes deben, poder analizar quienes son los clientes que deben y pensar en temas de estrategias para la empresa, así como lanzar promociones para mover el inventario, promociones de descuento por pronto pago o cualquier estrategia que la empresa decida.

SAP nos permite tener información en tiempo real y de forma actualizada, porque todas sus áreas de negocios están amarradas sobre la plataforma.

Tomando en cuenta que las empresas de distribución aparte de vender tienen el tema de comprar bien, con SAP se tienen estadísticos de compras que permite negociar con proveedores, el sistema nos permite ver cuál es la utilidad de cada compra, también nos permite hacer negociaciones macro.

SAP es un sistema que nos permite tener una cartera sana porque SAP proporciona información de los saldos añejados ya sea a 30 o a 60 días, esto es a nivel informativo.

SAP también nos permite colocar dentro de cada cliente una línea de crédito, esta línea de crédito va a permitir que el cajero no facture más de lo que ya se le pre autorizo en la línea de crédito, también se puede implementar un control en el cual se establezca que, si el cliente tiene facturas arriba de 30 días que no se le continúe facturando, el programa tiene un candado que, aunque facturación aunque quiera ya no puede otorgarle más crédito al cliente.

SAP nos permite establecer controles que nos ayuden a cobrar, en caso de que la empresa tenga cuentas por cobrar muy altas, el sistema le ayuda desde que se implementa ya que genera estados de resultados automáticos sobre cada cliente y sabemos que hacerlos de forma manual lleva bastante trabajo.

TIPOS DE LICENCIA	USUARIOS POR LICENCIA	COSTO
Licencia profesional	1 usuario	\$ 120
Licencia limitada	1 usuario	\$79



96998

REPUBLICA DE HONDURAS



# TESTIMONIO DE LA ESCRITURA PUBLICA

No. 274

De: COMERCIANTE - INDIVIDUAL

Otorgada por: VICKY MARGOTH CHAVEZ VALERIANO.

A favor de: ELLA MISMA.

AUTORIZADA POR EL NOTARIO

MAYO DANILO TABIAS ALVARADO.

14 de NOVIEMBRE del 2015.



PAPEL ESPECIAL  
NOTARIAL  
VEINTE LEMPIRAS  
2012-2015

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA  
REPÚBLICA DE HONDURAS, C.A.



N. 3190920

TESTIMONIO.

**INSTRUMENTO NUMERO DOSCIENTOS SETENTA Y CUATRO.- (274).-** En la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los catorce días del mes de diciembre del año dos mil quince.- Ante mi, **MAYO DANILO TABLAS ALVARADO**, Abogado y Notario Público, de este domicilio, e inscrito en el Colegio de Abogado de Honduras con carnet numero quinientos siete (0507) y Exequátur de la Honorable Corte Suprema de Justicia numero cuatrocientos cuarenta y cuatro (444), con oficinas ubicadas en el Barrio La Ronda, Avenida Jerez, casa ochocientos once (811), siendo las ocho de la mañana (8.00 a.m.), comparece personalmente la señora **VICKY MARGOTH CHAVEZ VALERIANO**, con Registro Tributario Nacional No 08011983140757, mayor de edad, Bachiller en Ciencias y Letras, casada, hondureña y de este domicilio, quien asegurándome encontrarse en el pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles, libre y espontáneamente dice: **PRIMERO.** Que en esta fecha y en este mismo acto, con las formalidades que establece el código de comercio vigente y otras leyes mercantiles de Honduras, conviene a constituirse como al efecto se constituye en **COMERCIANTE INDIVIDUAL**, con un capital de **CINCO MIL LEMPIRAS EXACTOS (5,000.00 L.ps)**, los cuales serán invertidos en operaciones mercantiles para la instalación de un negocio el cual se dedicara a la compra, venta, distribución, importación y exportación de toda clase de lubricantes, repuestos, accesorios, para todo tipo de vehiculos y motocicletas; y toda aquella actividad relacionada con este rubro y de lícito comercio - **SEGUNDO:** Continua manifestando la señora **VICKY MARGOTH CHAVEZ VALERIANO**, que su empresa llevara el nombre de **DISTRIBUIDORA COMERCIAL VALLADARES**, pudiendo también ser conocida por sus siglas **DICOVA**, que tendrá su domicilio en esta ciudad capital, donde estará su principal establecimiento, sin perjuicio de establecer sucursales a nivel nacional o en el extranjero, cuando lo crea conveniente a sus intereses comerciales - **TERCERO:** Que esta declaración de Comerciante Individual, será con una duración de carácter indefinido y que la





representación del negocio estará a su cargo, actuando como representante legal y gerente general de la misma, pudiendo otorgar en el futuro si fuera necesario, poderes generales y especiales de representación, gerentes, administradores si demandare el interés económico de las operaciones y según la organización operacional que establezca en su empresa. Que para dar cumplimiento a lo que prescriben los artículos 388, 389, 390 y 391 del Código de Comercio, deberá inscribirse en el Registro de Comercio correspondiente y participar al público el inicio de sus operaciones, haciendo la presente declaración de Comerciante Individual. - Así lo dice y otorga la compareciente, quien enterada del derecho que la ley le confiere para leer por sí esta escritura, por su acuerdo le di lectura íntegra, en cuyo contenido ratifica la otorgante firmando y estampando la huella digital del dedo índice de la mano derecha, así como todo lo cual, del conocimiento, edad, estado civil, profesión u oficio y vecindad de la otorgante, así como de haber tenido a la vista su Tarjeta de Identidad número 0801-1983-14075 y Registro Tributario Nacional número 08011983140757, por su orden.- **DOY FE.- FIRMA Y HUELLA DIGITAL.- VICKY MARGOTH CHAVEZ VALERIANO.- FIRMA Y SELLO NOTARIAL.- MAYO DANILO TABLAS ALVARADO.**

Y, a requerimiento de la señora **VICKY MARGOTH CHAVEZ VALERIANO**, libro, sello y firma, esta primera copia en el mismo lugar y fecha de su otorgamiento, en el papel sellado correspondiente, con los timbres de ley debidamente cancelados, quedando su original el cual concuerda con el número preinserto de mi protocolo corriente del presente año, en donde anote esta SACA.

pa...



CORTE SUPREMA DE JUSTICIA  
REPÚBLICA DE HONDURAS, C.A.

PAPEL ESPECIAL  
NOTARIAL  
VEINTE LEMPIRAS  
2012-2015

N.º 3190921

...sa firma y sello

	REGISTRO MERCANTIL, F. LINDO D. MORAZAN CENTRO ASOCIADO P.
MATRÍCULA	2548662
INSCRITO CON EL N.º	33950
DEL LIBRO DE COMERCIANTES INDIVIDUALES	
	16 / 12 / 2015
	FECHA

