

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

MOLINO HARINERO SULA, S.A.

SUSTENTADO POR:

MARIA VIRGINIA HENRIQUEZ POLANCO

21741011

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN FINANZAS

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

JULIO 2021

Índice General

Índice de Figuras	I
Índice de Gráficas.....	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen Ejecutivo.....	IV
Introducción	VI
1. CAPÍTULO I.....	1
1.1. OBJETIVOS DE LA PRACTICA PROFESIONAL.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	2
1.2.1. Reseña histórica.....	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. Visión.....	3
1.2.4. Valores.....	3
1.2.5. Organigrama	4
2. CAPITULO II.....	5
2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA.....	5
2.1.1. Autorizar/Denegar pedidos retenidos	5
2.1.2. Ingresar la tasa de cambio del dólar al sistema BIT.....	5
2.1.3. Confirmar referencias crediticias de los clientes con otros proveedores.....	5
2.1.4. Recibir documentación de nuevas solicitudes de crédito o ampliación de las mismas.	6
2.1.5. Llevar control de inventario de talonarios utilizados para el cobro de rentas de maquinaria.	6
2.1.6. Aprobar/Reversar bonificaciones de producto y pases de salida.	6
2.1.7. Trabajar Matriz de Riesgo (Mini Negocio).....	6
2.1.8. Calculo de Honorarios profesionales (Cuentas en legal).....	7
3. CAPITULO III.....	8
3.1. Propuesta de Mejora Implementada.....	8

3.1.1. Actualización y digitalización de los expedientes de los clientes Mayoreo por cada una de las Ruta.....	8
3.2. PROPUESTA DE MEJORA.....	13
3.2.1. Recuperación de la Mora de los Centros de Distribución. (61 días en adelante) ...	13
4. Capitulo IV	21
4.1 Conclusiones	21
4.2 Recomendaciones.....	22
4.2.1. Recomendaciones para la Empresa.	22
4.2.2. Recomendaciones para la Institución	22
4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.....	22
Referencias Bibliográficas	23
Glosario	24

Índice de Figuras y Tablas

Ilustración 1 Organigrama	4
Tabla 1 Requisición de Material	9
Tabla 2 Formato de Seguimiento y Cumplimiento de la Propuesta	12
Tabla 3 Proyección de la recuperación sobre el 85% por convenio de pago.....	18
Tabla 4 Proyección de Recuperación del 15% por Vía Legal.	19
Tabla 5 Índice de Morosidad 2020	19
Tabla 6 Índice de Morosidad estimada para el 2021.	20

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Mora por Año.....	14
Gráfica 2 Porcentaje de Mora por Centro de Distribución	14

Dedicatoria

A mis padres Daniel Alfonso Henríquez y Sonia Maribel Polanco, quienes han dedicado su vida y esfuerzo en poder brindarme una buena educación, motivándome y aconsejándome para poder dar lo mejor de mí en cada una de las etapas de mi vida. A mi madre por creer siempre en mis capacidades y ser mi ejemplo a seguir. A mi padre por ser mi guía y mejor consejero. Gracias a la ayuda de ellos soy lo que soy ahora, he podido crecer personal y profesionalmente, es por ello que este logro es dedicado a ellos.

Agradecimiento

Primeramente, quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones y por ser mi guía en el camino del bien, por llenarme de salud, sabiduría, obediencia, habilidades, determinación y darme las energías para poder cumplir con cada una de mis metas.

A mi hermana Andrea Nicolle Henríquez por ser mi amiga y apoyo incondicional, por aguantar cada uno de mis enojos, desvelos, lloradas, risas y por estar presente en cada momento de mi vida, le agradezco por su cariño, amor y apoyo.

Agradezco a toda mi familia por motivarme cada día a ser mejor, a creer en cada una de mis habilidades y brindarme todo su cariño y apoyo para cumplir mis metas profesionales.

Agradezco a mis compañeros y amigos, con los que compartí alegrías y los mejores momentos de mi vida universitaria, por brindarme su amistad sincera, ayudarme a crear grandes recuerdos y experiencias que jamás se olvidaran.

Agradezco a mis amigas de toda la vida Claudette Welchez y Grethel Alvarado por motivarme y apoyarme en cada una de mis decisiones, por estar para mí siempre que lo he necesitado y brindarme su cariño incondicional.

A Molino Harinero Sula por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional con ellos y sobre todo por abrirme sus puertas como si fuera un miembro más de su equipo de trabajo. Gracias a las Licenciadas Claudia Gavarrete y Kensy Vega por llenarme de sus conocimientos, enseñanzas, confianza durante el tiempo de mi práctica profesional. Le agradezco a todo el equipo de Contraloría y Auditoría por enseñarme el verdadero significado de lo que es el trabajo en equipo.

A cada uno de los docentes que formaron parte de mi vida universitaria, que me ayudaron a llegar a este punto que es una nueva etapa para mí. Gracias por su esfuerzo, dedicación, enseñanzas y consejos que ayudaron a poder convertirme en la profesional que deseaba ser.

Agradezco a cada una de las personas que por una u otra razón estuvieron presentes durante mi vida universitaria, sin ustedes todo este sueño no se hubiese hecho realidad, infinitas gracias por su apoyo y amor.

Resumen Ejecutivo

Molino Harinero Sula, S.A. es una empresa del rubro alimenticio dedicada a la venta y fabricación de los productos derivados del trigo, comprometidos en entregar bienestar a todas sus partes interesadas. Ofreciendo una gran variedad de harinas, maquinaria y subproductos como manteca, levaduras, polvos para hornear, entre otros.

Créditos y Cobranzas es una de las áreas fundamentales para el funcionamiento y éxito de la empresa, se encargan de velar por la sana cartera de clientes y por administrar adecuadamente el patrimonio de la empresa. De las actividades más realizadas en el área destacan: recibir la documentación de las solicitudes de créditos tanto de Molino Harinero Sula y de su filial DIGSA, verificar que estos cumplan con los requisitos establecidos y asignar el límite de crédito y el plazo del mismo. También se aprueban/niegan pedidos en caso de que se pasen del límite de crédito, no hay inventario o porque los clientes están en mora.

El área de crédito y cobranza de Molino Harinero Sula presenta debilidades en el proceso del manejo de los expedientes ya que todo se lleva en físico, hay clientes que no cuenta con ningún documento de respaldo y están ubicados en un área lejos de donde se necesitan, haciendo que los procesos que requieran el uso de los expedientes sea lento y deficiente.

Ante la necesidad que se presenta en la empresa, se propuso manejar una base de datos de los clientes y llevar los expedientes escaneados en la nube Owncloud que ya tiene la empresa, permitiendo que los procesos sean más rápidos y la empresa este actualizada.

Además, la empresa ante la eminente crisis de la pandemia y los huracanes ETA/IOTA se vio perjudicada ya que sus clientes de crédito quedaron mal con el cumplimiento de sus pagos, haciendo que la mora de la empresa fuera en aumento, ya que el proceso de cobro tiene ciertos puntos que se deben de mejorar lo más pronto posible.

Tener impagos en un negocio puede provocar el quiebre de este. Básicamente, con cada cliente moroso que tiene la empresa se está generando un costo el cual deberá ser pagado sin importar si se cuenta o no con liquidez. Así, cada vez que la empresa no genera una gestión de cobranzas óptima al no cobrar la deuda en el plazo indicado, estará asumiendo dos pérdidas económicas: pierde el beneficio de venta y deberá asumir los gastos derivados del servicio contratado por el cliente moroso.(Telecheque, 2019)

Ante esta situación se ha propuesto, un proceso de recuperación de la mora donde se establezcan controles más rigurosos y parámetros que se deban seguir para poder proceder a los clientes realmente difíciles por medio legal, ya que la empresa corre el riesgo de seguir manteniendo mora de años realmente viejos que ya debieron ser procesados y cobrados.

Introducción

En el presente informe se pretende dar a conocer las experiencias obtenidas a lo largo de la práctica profesional, donde se pudieron desarrollar las habilidades y conocimientos adquiridos durante los años de estudio previa a la investidura del título de Licenciatura en Finanzas durante el periodo del 19 de abril al 30 de junio de 2021. La práctica profesional se desarrolló en el área de Créditos y Cobranzas de Molino Harinero Sula, dicha área se encarga de velar por la sana cartera de clientes y por manejar eficientemente las cuentas por cobrar de la empresa. Molino Harinero Sula S.A. es una empresa dedicada a la producción y venta de productos derivados del trigo, además cuenta con otros productos como por ejemplo manteca vegetal, sofritos, frijoles molidos refritos, levaduras, café tostado molido y arroz blanco.

El informe contiene el desarrollo íntegro y descriptivo de las propuestas que se llevaron a cabo a lo largo del periodo de práctica profesional en el área de Crédito y Cobranza del departamento de Contraloría.

La estructura del informe consiste en cuatro capítulos, en el primer capítulo en el cual se da a conocer el objetivo general y objetivos específicos del informe, seguido de información general de la empresa como la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama.

En el segundo capítulo, se detallan las actividades asignadas por el jefe inmediato, describiendo las funciones principales en las que se tuvo oportunidad de participar y las cuales sirvieron para conocer mejor la empresa y así poder brindar un mejor diagnóstico.

En el tercer capítulo, se plantean las dos propuestas de mejora que se identificaron con el fin de hacer más eficiente el trabajo del área y evitar que se sigan cometiendo errores que pueden perjudicar de manera económica a la empresa.

En el cuarto capítulo, se encuentra la sección de conclusiones, donde se incluyen recomendaciones generales para la empresa y una mejor visión de los resultados obtenidos a lo largo de la práctica profesional.

1. CAPÍTULO I

1.1. OBJETIVOS DE LA PRACTICA PROFESIONAL

1.1.1. Objetivo General

Aplicar en la práctica profesional, objetivamente, los conocimientos adquiridos a través de los años de la carrera de finanzas, así como identificar y desarrollar una propuesta de mejora con el objetivo de que los procesos y el funcionamiento del departamento de Contraloría sea más eficiente en el rubro alimenticio y obtengan un mayor beneficio.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Comprender y analizar las diferentes actividades, labores y procedimientos llevadas a cabo en el departamento de contraloría de Molino Harinero Sula.
- Adquirir nuevos conocimientos, experiencia y aprovechar las oportunidades de formación dentro de la empresa, para enfrentar las situaciones en el medio laboral.
- Participar en la elaboración de procedimientos administrativos de acuerdo a la normativa y los estándares técnicos.
- Realizar actividades de mejora en los procesos previamente establecidos, así como elaborar una propuesta con el objetivo de optimizar las áreas donde se identificó oportunidades de mejora durante el periodo en la empresa.

1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.2.1. Reseña histórica

Molino Harinero Sula, S.A. (MHS) fundado el 7 de noviembre de 1946 en la ciudad de San Pedro Sula, por el distinguido empresario de origen Polaco Boris Goldstein, un hombre visionario con cualidades humanas excepcionales, amable, emprendedor y honesto. Don Boris contribuyó con el desarrollo económico del país invirtiendo todo su tiempo, dinero y esfuerzo con el objetivo de ver a la ciudad desarrollada y con trabajo para sus habitantes, siendo su mayor legado el empuje a la empresa privada en Honduras.

Es el primer molino que operó en el país, el cual se ubicó en el Barrio La Guardia donde actualmente se encuentra el Molino Hondureño S.A., con capacidad de molienda de 300 a 350 quintales de harina diarios. Las marcas de harina que se elaboraban en la fábrica eran "El Águila", desde el inicio de operaciones, y "La Cumbre", desde mediados de 1956. "El Águila" se utilizaba para la elaboración de tortillas y panes dulces en general y "La Cumbre" por ser más fina y suave para hacer galletas y pasteles. El martes 10 de mayo de 1960 acordaron fusionarse Molino Harinero Sula, S.A., con Molino Hondureño, S.A.

Con el paso de los años MHS ha decidió expandir sus negocios, implemento nuevas líneas de productos derivados del trigo, además de nuevos productos como café, frijoles refritos, arroz, sofritos y pastas de tomate. Adquiriendo licencias para comercializar productos importados y de reventa. También cuenta con una escuela de panificación llama "Boris Goldstein" en la cual se imparten cursos referentes a panadería y repostería, entre otros alimentos. Por otra parte, tiene a la subsidiaria Distribuidora La Guardia "DIGSA" que es una empresa de comercialización de maquinaria de panificación industrial.

Actualmente Molino Harinero Sula, S.A. es una empresa sólidamente establecida, ha evolucionado en forma constante, se certifica como una empresa muy profesional, altamente tecnificada, tiene una marcada participación y liderazgo en el mercado hondureño desde su fundación.

1.2.2. Misión

Generamos desarrollo a través de nuestros alimentos.

1.2.3. Visión

Ser una empresa reconocida en los mercados donde decidamos competir.

1.2.4. Valores

- Seguridad

La seguridad no es negociable. Seguridad Primero, Seguridad Siempre.

- Respeto

Cumplimos las normas y políticas establecidas. Cuestionamos las ideas, no las personas.

- Integridad

Actuamos con transparencia. Proveemos información real, confiable y oportuna. Manejamos la información con discreción.

- Compromiso

Nos enfocamos a resultados y la mejora continua. Cumplimos nuestras responsabilidades y promesas.

1.2.5. Organigrama

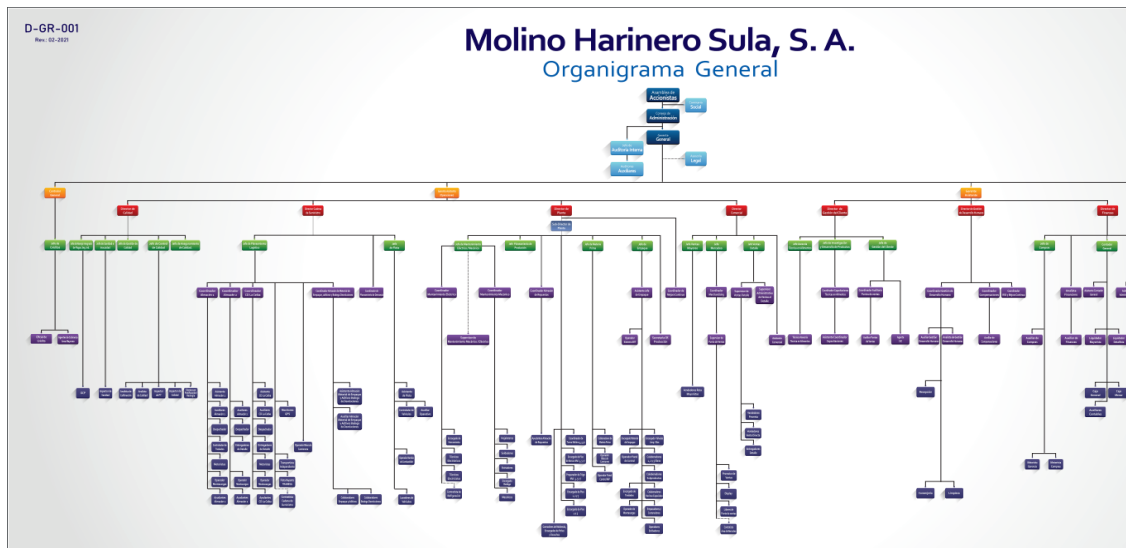


Ilustración 1 Organigrama

2. CAPITULO II

El departamento de contraloría se encarga de revisar, crear y dar seguimiento a procedimientos de controles internos, agilizar los trámites correspondientes y salvaguardar los activos de la empresa. El área de créditos y cobranzas brinda apoyo en todas las actividades relacionadas a crédito y cobranza, enfocándose en mantener una sana cartera crediticia e impulsando el crecimiento de la compañía al gestionar la venta al crédito. Las funciones del departamento de contraloría se dividen entre el área de créditos y cobranzas y auditoría. Es el departamento que se relaciona con todos los demás departamentos/áreas de la empresa ya que se requiere de la aprobación, revisión, claridad y agilidad de respuesta a la información solicitada.

2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA

2.1.1. Autorizar/Denegar pedidos retenidos

Los pedidos quedan retenidos debido al que el cliente tiene mora o a que se excede del límite de crédito otorgado. Para poder autorizarlos se debe de revisar la cuenta por cobrar en el apartado de antigüedad de cuenta del sistema BIT en el módulo de reportes y verificar que no esté en mora. En el módulo de facturación se debe revisar si ya hizo pago de alguna factura vencida, pero aun no aparece rebajada en el sistema, esto en caso de que se exceda del límite.

2.1.2. Ingresar la tasa de cambio del dólar al sistema BIT.

La tasa de cambio del dólar se deja ingresada en el sistema BIT desde un día antes, se obtiene de la página oficial del Banco Central de Honduras. El cambio para el sábado, domingo y lunes se deja ingresado el viernes debido a que el Departamento de Crédito y Cobranza no labora sábado y domingo.

2.1.3. Confirmar referencias crediticias de los clientes con otros proveedores.

El departamento de Crédito y Cobranzas se encarga de confirmar mediante llamada telefónica y vía correo las referencias comerciales extendidas por los clientes como parte de los requisitos establecidos por el comité de crédito y cobranza para la solicitud de crédito.

2.1.4. Recibir documentación de nuevas solicitudes de crédito o ampliación de las mismas.

Se le asignó a la estudiante verificar que los documentos recibidos para solicitud o ampliación de crédito cumplieran con todos los requisitos establecidos, como, por ejemplo: copia del RTN, copia de la Identidad, dos referencias comerciales, escritura de constitución, permiso de operación vigente, copia de recibo público, letra de cambio firmada por el solicitante. La ampliación del crédito se da dependiendo las compras que el cliente haya hecho en los últimos cuatro meses y el comportamiento de pago del mismo. Al obtener todos los documentos requeridos se debe de informar al área comercial de la autorización o negación de las mismas.

2.1.5. Llevar control de inventario de talonarios utilizados para el cobro de rentas de maquinaria.

La empresa además de ofrecer los productos derivados del trigo también ofrece el alquiler de maquinaria como hornos industriales, batidoras, amasadoras, freidoras, etc. Para ello se realiza un contrato con opción de compra en el futuro. El área de crédito y cobranza se encarga de llevar el control de las rentas, evitando que entren en mora.

2.1.6. Aprobar/Reversar bonificaciones de producto y pases de salida.

Las bonificaciones de productos se hacen para enviar regalías como delantales y gorros de cocina o donaciones de producto a clientes o centros de beneficencias, se debe revisar que el producto, precio y lugar donde se debe llevar concuerde con lo autorizado por la gerencia, estos se autorizan en el sistema BIT y deben contener el sello y firma de parte del departamento de contraloría para luego pasar al área de auditoria donde deben ser revisados nuevamente.

Los pases de salida se hacen para dejar el registro y respaldo de salida de algún activo de la empresa que ya no se utiliza y se vendió, cuando se ocupa hacer alguna reparación a la maquinaria o vehículos utilizados, entre otras.

2.1.7. Trabajar Matriz de Riesgo (Mini Negocio)

Se le asignó a la estudiante la elaboración de la matriz de riesgo para la parte de seguridad del mini negocio, la cual consistió en ingresar las actividades de todo el personal del departamento de contraloría, el área de auditoria, créditos y cobranzas, identificar qué tipo de riesgo corren con las actividades que realizan dentro de la empresa, como lo manejan y como podrían evitarlo/mejorarlo.

2.1.8. Calculo de Honorarios profesionales (Cuentas en legal)

Cuando los clientes llegan a un exceso de mora, con facturas que llevan vencidas varios años y la empresa no tiene más opción, se decide pasar esas cuentas a legal, donde interviene un abogado contratado por aparte para que maneje el cobro de las mismas. Los honorarios profesionales son del 20% para el abogado y el 80% para la empresa según lo que vaya abonando el cliente que se encuentre en legal.

3. CAPITULO III

En el presente capitulo se detallan las propuestas de mejora que se realizaron durante el tiempo de la práctica profesional, con el objetivo de poder plantear un proyecto sustentable dentro de las actividades realizadas por la empresa.

3.1. Propuesta de Mejora Implementada

3.1.1. Actualización y digitalización de los expedientes de los clientes Mayoreo por cada una de las Ruta.

3.1.1.1. Antecedentes

Tomando en cuenta la cantidad de clientes que manejan crédito con Molino Harinero Sula, algunos desde sus inicios, cuando no se requería de tanta documentación como hoy en día y todo el proceso se manejaba manualmente, es necesario poder llevar un mejor registro cumpliendo con todos los requisitos y hoy todo eso es posible con la ayuda de la tecnología, ya que se puede lograr de manera innovadora y rápida, evitando demora en los procesos en los que se requieran de la información contenida en esos expedientes.

3.1.1.2. Justificación

El área de crédito y cobranza necesita constantemente revisar los expedientes de los clientes que contienen toda la información de los mismos, ya sea para brindar referencias comerciales a otros proveedores, crear constancias, aumentar o disminuir el límite de crédito con el que cuenta actualmente el cliente, entre otras actividades. Dichos expedientes se encuentran en la bodega del Departamento de Mercadeo el cual queda lejos y hace que se pierda tiempo movilizándose hasta esa área de la empresa.

Por otra parte, hay expedientes que no están completos puesto a que son clientes que llevan varios años de antigüedad y por ende no se les exigían tantos requisitos para la solicitud de crédito, como ahora que se les pide: tener completa la solicitud de Crédito, firmar la letra de cambio, copia de la cedula de identidad, copia del RTN, permiso de operación vigente, copia de recibo publico, 2 referencias comerciales por escrito, escritura de constitución del negocio.

El propósito fundamental de la propuesta es actualizar cada expediente y llevarlos escaneados a una nube donde se tendrá una carpeta por cliente en cada una de las rutas, creando así un acceso rápido a la información requerida, llevando un mejor control y haciendo los procesos más seguros. Además, en caso de que uno de los clientes tenga una mora de varios años y no se logre acordar una forma de pago entre el cliente y la empresa, será necesario pasarlo a legal y si la empresa no cuenta con toda la documentación del cliente para pasársela al abogado, será una cuenta que quedaría como incobrable porque no hay manera de comprobar que tuvo crédito con MHS.

3.1.1.3. Descripción de la propuesta

La propuesta de digitalización y actualización de expedientes se decidió que comenzara con las rutas de mayoreo que son R1, R3-R8 y R10, la ruta 2 dejó de existir y se unificó con la ruta 1, al completar mayoreo se procederá a trabajar con la ruta de detalle que están compuestas según los Centros de Distribución (CD) de la empresa.

En cuanto a los recursos que se estarán utilizando para la implementación de la propuesta son pocos ya que se están reutilizando los mismos que anteriormente estaban, como por ejemplo los folders, clasificadores, dos (2) archivos de metal de cuatro (4) gavetas, algunos recursos tecnológicos como la computadora y el scanner. Como la implementación de esta mejora llevara vario tiempo y en caso de que algunos de los folders o clasificadores estén dañados y con el fin de evitar retrasos en las actividades se decidió hacer una requisición de material a la bodega de Gerencia, solicitando lo siguiente:

Tabla 1 Requisición de Material

Descripción	Cantidad Solicitada	Costo Total
Folders Tamaño Carta	1 caja/ 100 unidades	L. 157.72
Pendaflex o Clasificadores (Tamaño Carta)	1 caja/ 100 unidades	L. 305.00
Viñetas	1 paquete	L. 75.00
Marcador Permanente Negro	2 unidades	L. 54.00
TOTAL		L. 591.72

Los procedimientos que se estarán llevando a cabo para la implementación de la propuesta son:

1. Arreglar la base de Datos en Excel que maneja la empresa, con los clientes por ruta de mayoreo, donde se detalla todos los requisitos de documentación y se marca las casillas con una X para diferenciar los documentos con los que se cuenta actualmente en el expediente con los que quedaron en blanco que son los documentos faltantes.
2. De las casillas en blanco, que representan la falta de ciertos documentos se debe contactar a los clientes para pedirles el envío de los demás documentos a través del correo electrónico o por medio de los vendedores de la ruta.
3. Al obtener la base de datos de Excel y tener toda la documentación completa se procede a escanear cada uno de los expedientes de los clientes por cada una de las rutas.
4. Los archivos que antes estaban en el Departamento de Mercadeo se movieron para la bodega de Contraloría para poder ir ordenando alfabéticamente los expedientes en físico de los clientes de mayoreo por cada una de las rutas.
5. Como la empresa ya maneja servicios en la nube (Own Cloud), solo se crearon nuevas carpetas para las rutas de los clientes y dentro de cada carpeta de ruta se abrieron nuevas carpetas con el nombre de cada uno de los clientes que contendrán toda la documentación escaneada anteriormente.

Con la implementación de la propuesta se solucionó el problema del tiempo lo que representaba un atraso en los procesos de las actividades del departamento de Contraloría, ya que se debía apartar tiempo para poder ir a traer o dejar documentos hasta el Depto. de Mercadeo. Por otro lado, los expedientes que estaban incompletos se lograron completar en su mayoría, quedando pocos pendientes de ciertos documentos que serán enviados cuando el cliente pueda.

3.1.1.4. Impacto de la propuesta

De los beneficios obtenidos con la implementación de la propuesta es que se está logrando un eficiente manejo del tiempo ya que teniendo los archivos en la misma área y además estarlos llevando en la nube de la computadora hace que la información este a un clic de distancia, mejorando los procesos de la empresa y trabajando de manera eficiente. La base de datos de los clientes facilita la revisión y actualización de los expedientes cada vez que se sumen o inactiven clientes, ya que el formato quedo definido y fácil de utilizar. Otro beneficio obtenido con la implementación de esta propuesta es que se logró completar los expedientes de los clientes en su mayoría y la empresa contará con la documentación requerida en caso de que sea necesario proceder por la vía legal algún cliente que este en mora desde varios años y nunca se logró ubicar o llegar a un acuerdo de pago entre el cliente y la empresa.

Tabla 2 Formato de Seguimiento y Cumplimiento de la Propuesta

Nombre del Proyecto:	Actualización y digitalización de los expedientes de cada uno de los clientes por Ruta.
-----------------------------	---

Responsables del Proyecto:	Depto. de Contraloría
-----------------------------------	-----------------------

Fecha Inicio: Junio
Fecha Final: N/A

Actividades	Encargado	Estado	Fecha Inicio	Fecha Final	Observaciones
Contactar a los clientes pendientes de la entrega de documentos	Depto. de Contraloría	En proceso			
Darle seguimiento a los clientes de mayoreo para actualizar la BD con los nuevos clientes o los que ya no estén activos.	Depto. de Contraloría	En proceso			
Actualizar la nube cuando sea necesario.	Depto. de Contraloría	En proceso			
Continuar la base de datos con los Clientes detalle	Depto. de Contraloría	En proceso			
Pedir documentación faltante a los clientes	Depto. de Contraloría	En proceso			
Ordenar alfabéticamente los expedientes y guardarlos en los archivos de la bodega de Contraloría.	Depto. de Contraloría	En proceso			
Escanear todos los documentos de cada uno de los expedientes.	Depto. de Contraloría	En proceso			
Crear las carpetas en la nube y subir los archivos de los expedientes	Depto. de Contraloría	En proceso			

3.2. PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1. Recuperación de la Mora de los Centros de Distribución. (61 días en adelante)

3.2.1.1 Antecedentes

Molino Harinero Sula es una empresa que otorga crédito a un montón de clientes, para autorizar un crédito es necesario que el solicitante cumpla con todos los documentos requeridos, además debe tener un buen promedio de compra en la empresa, mínimo una o dos veces al mes. En caso de pedir un aumento del límite de crédito se revisa el comportamiento de pago según el plazo que tenga autorizado, este puede ser de 8, 10, 15, 20, 25, 30, 40 y hasta 60 días para clientes demasiado grandes.

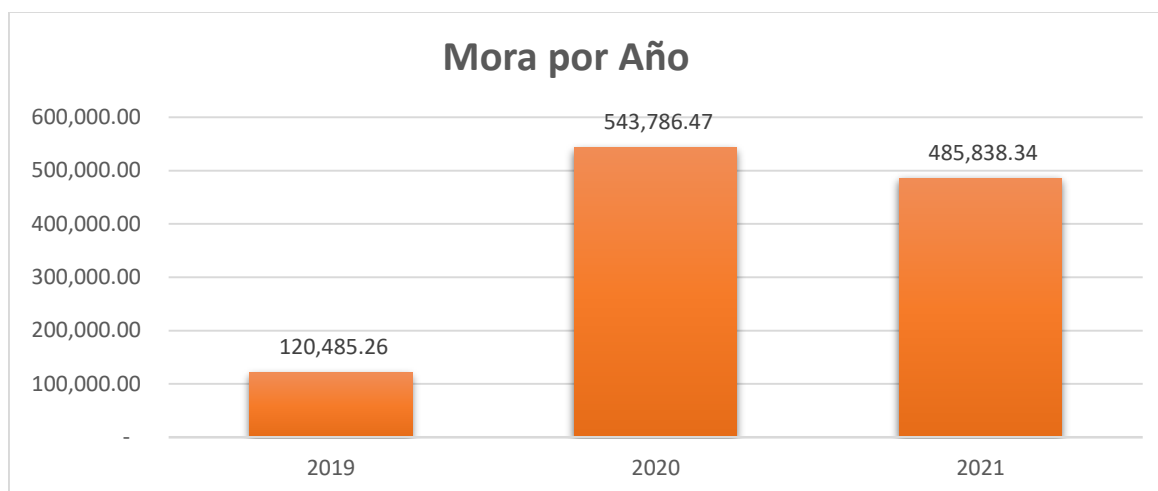
Los Centros de Distribución de la empresa son San Pedro Sula, Siguatepeque, La Ceiba, Santa Rosa de Copan y Juticalpa, en los cuales se ha observado un aumento de mora ya que hay facturas vencidas desde 2017, 2018, 2019, 2020 o años anteriores, lo que causa un problema para la empresa ya que son saldos viejos a los cuales no se les ha gestionado bien el cobro y representan un peligro para la empresa si no se manejan a tiempo. Hay saldos que van desde L 50.00 y otros demasiado altos que sobrepasan los L 200,000.00.

Producto de la Pandemia por el Covid-19 que comenzó a principios del 2020 en el país y de los desastres ocurridos por los huracanes Iota y Eta, la empresa se vio afectada negativamente, aunque no cerraron ni un día operaciones, varios de sus clientes salieron perjudicados por la incertidumbre que la pandemia dejó y todo el desastre ocasionado por los huracanes causando que incumplieran sus pagos y el porcentaje de mora en comparación a la de 2019 aumentara de un 9.6% a 43.4%.

Según los clientes, algunas de las razones del porque han dejado de pagar radican en:

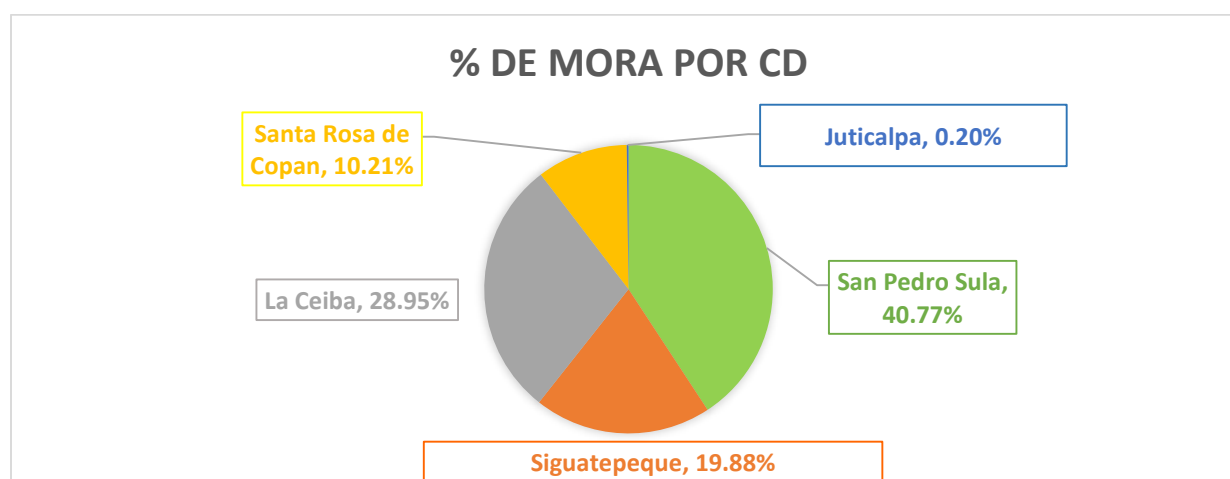
- Cerraron operaciones/negocio.
- Bajaron las ventas.
- Muerte del dueño o socios.
- Gastos médicos por Covid 19.
- Endeudamientos con entes Financieros.
- Extorsión o Impuesto de Guerra.
- Perdieron sus negocios con los desastres que dejó el huracán Eta/Iota.

Gráfica 1 Mora por Año



En la gráfica se puede observar el incremento en lempiras según los años de mora de los Centros de Distribución, donde el año 2020 es el más crítico por efectos de la pandemia donde los clientes enfermaron y las ventas bajaron por el confinamiento de la población. Las cifras de 2021 son en base a los meses de enero hasta la primera semana de junio, se puede observar una leve disminución de la mora, pero sigue estando alta. Los datos de los años 2018 y años anteriores hacen un total de L.104,136.04.

Gráfica 2 Porcentaje de Mora por Centro de Distribución



Actualmente la mora total según los CD es de 1,254,246.11 y tal como se muestra en la gráfica los Centros de Distribución con el porcentaje de mora más alto son los de San Pedro Sula con un 40.77% y La Ceiba con 28.95%, Juticalpa tiene un porcentaje mínimo puesto a que se manejan pocos clientes de crédito en esa zona.

3.2.1.2. Justificación

Tal como se puede observar en el análisis anterior de las gráficas 1 y 2, la mora de los centros de distribución de Molino Harinero Sula es de una suma considerable, lo que es de preocuparse puesto a que son saldos relativamente viejos que a la fecha ya deberían de haberse cobrado ya que causan problemas a la larga para la empresa. De seguir dejando esos saldos vencidos sin gestionarse podría ocasionar que la empresa tenga perdidas grandes y puede llegar al punto en que esas deudas se vuelvan incobrable.

El propósito de la propuesta es poder recuperar esos saldos vencidos y poder establecer controles más estrictos para el cobro de las cuentas, además de estipular parámetros para poder pasar clientes en mora a un proceso legal para así recuperar esos valores vencidos. Por otra parte, con la propuesta se pretende mejorar la comunicación con los coordinadores/vendedores de cada centro de distribución para que estos puedan gestionar a tiempo el cobro de cada uno de los clientes de su ruta y así evitar que caigan en incumplimiento.

3.2.1.3. Descripción de la propuesta

La propuesta de recuperación de la mora de los CD tiene como objetivo poder cumplir con el cobro de las cuentas en el tiempo estipulado según los plazos de los clientes para evitar que los saldos se vayan acumulando, además se pretende evitar problemas a futuro que se generen por una mala gestión de cobro y así tener una sana cartera de clientes. Para poder cumplir y que la propuesta se desarrolle adecuadamente es necesario que los colaboradores pongan de su parte y sean capaces de adaptarse a los cambios que se puedan generar en el transcurso de la misma.

El área de crédito y cobranza de la empresa actualmente maneja ciertas técnicas de cobro tales como:

- ✓ Llamadas telefónicas.
- ✓ Mensajes vía WhatsApp o por medio del vendedor.
- ✓ Cartas enviadas por medio de los vendedores de ruta.
- ✓ Visitas personales realizadas por jefe o asistente del área de crédito y cobranza.
- ✓ Acción Legal en casos especiales.

Estas técnicas han resultado efectivas a lo largo de los años para hacer los cobros, al igual que el manejo que se lleva en las cuentas por cobrar que es en base a los límites de crédito y el plazo, donde se retienen los pedidos que se excedan del límite o tienen facturas vencidas y caen en la bandeja de espera donde se revisa en el área de crédito y cobranza, si el cliente tiene un buen comportamiento de pago se le ayuda. Pero es necesario que se establezcan previamente controles para no tener que retrasar procesos o tener que proceder legalmente a los clientes ya que son instancias extremas donde no se queda bien con ellos, haciendo que la relación se pierda.

Controles:

- ✓ Establecer un mensaje automático vinculado a la antigüedad de saldos y los recibos de cada uno de los clientes, donde después de 10 días de vencida una factura se notifique directamente al vendedor por medio de la pocket o al área de crédito y cobranza que el cliente no ha pagado para poder gestionar de manera rápida ese cobro.
- ✓ Dar un seguimiento meticuloso mes a mes para notificar por medio de correo a los coordinadores de almacén de los diferentes centros de distribución brindando un listado de los clientes que tengan mora con los siguientes datos: monto total, nombre del vendedor encargado de la ruta, número de factura y fecha de vencimiento de la misma.
- ✓ Mantener una meta y alarma en la parte de costos en el Mini Negocio, para poder llevar un registro mensual del cumplimiento o incumplimiento de la reducción de mora de los objetivos empresariales establecidos por la gerencia.
- ✓ Revisar quincenalmente las cuentas que tienen más de 6 meses en mora de las cuales no se ha recibido ni un abono para proceder legalmente.
- ✓ Establecer los límites de crédito de acuerdo con el comportamiento de las cuentas por cobrar del cliente, y ajustar esos límites en función del riesgo individual que representen.
- ✓ Al final del año realizar un análisis de los créditos otorgados en ese año para evaluar el comportamiento de los clientes.

Para proceder legalmente a un cliente se debe de haber enviado previamente las 3 cartas de cobro, donde la primera se hace notificándole que debe facturas, la segunda como recordatorio y la tercera es el aviso de que si no se logra poner de acuerdo para iniciar a abonar se pasara su cuenta a legal donde será gestionada por medio de un abogado, que dependiendo la negociación y condiciones del cliente a la hora de hacer el compromiso de pago puede cobrar un 15% a 20% de cada abono que hagan.

Parámetros a considerar para proceder cuentas a Legal:

- ✓ Si las facturas vencidas sobre pasan el valor de los L.100,000.00
- ✓ Si las facturas llevan vencidas 6 meses o más.
- ✓ No haber recibido abonos.
- ✓ El no tener respuesta a la 3 carta de aviso.
- ✓ Tienen mal comportamiento de pago.

Procedimientos que se llevaran a cabo para la Recuperación de la Mora:

1. Revisar las cuentas por cobrar de los centros de distribución para verificar que clientes se encuentran en mora y desde que fecha.
2. Proceder a sacar el listado de los clientes Morosos para enviarle correo a los coordinadores de los centros de distribución con todos los datos necesarios para darles seguimiento.
3. Realizar recordatorios a los clientes vía WhatsApp 3 días antes del vencimiento de las facturas.
4. Comenzar a enviar las cartas de cobro junto al estado de cuenta a los clientes por medio de los vendedores y vía correo.
5. Mantener comunicación con los clientes para conocer las razones de su incumplimiento de pagos para así poder llegar a un acuerdo de pago, brindarle las diferentes formas de pago que maneja la empresa (Efectivo, cheque, Tarjeta de Crédito, banca en línea).
6. Si después de enviada la tercera carta de aviso el cliente no da respuesta proceder a pasar una semana o 15 días su cuenta a legal, si continua sin respuesta pasar a proceso legal.

Los recursos que se requerirán para que la propuesta se implemente serán solo recursos tecnológicos (sistema BIT, correo electrónico y WhatsApp) y humanos (Involucramiento por

parte de TI, Jefes de almacén, área de crédito y cobranza, Coordinador de Centros de Distribución, Vendedores de ruta.)

El personal a cargo de la aplicación de la propuesta será el área de crédito y Cobranza, ellos serán los encargados de brindarle la información correspondiente al área de TI para poder elaborar el control de mensaje automático que se enviara a la pocket del vendedor y que de igual manera al área de crédito y cobranza para estar al tanto de las facturas vencidas, a los jefes de almacén y coordinadores de los centros de distribución se le notificara el total de mora que actualmente van teniendo para que lleven un control, a los vendedores de igual forma se les debe notificar los clientes en mora para que gestión sus cobros o entreguen cartas.

3.2.1.4. Impacto de la propuesta

El impacto de la propuesta radica en poder recuperar un 85% las cuentas pendientes de los centros de distribución mediante un acuerdo de pago establecido con el cliente, donde se le ayude con los intereses de acuerdo a la promesa que haga y que tan puntual sea con los abonos. Tal como se muestra en la siguiente tabla, con esto se recuperarían L. 1,066,477.91 de un total de L.1,254,246.11 que es la mora de los Centros de distribución. Siempre cuidando la buena relación con los clientes.

Tabla 3 Proyección de la recuperación sobre el 85% por convenio de pago

Proyección de metas de recuperación por CD sobre el 85% de la cartera morosa por convenio de pago				
Centro de Distribución	Usuarios Totales	Usuarios Morosos	Mora en L.	Recuperación 85%
San Pedro Sula	105	20	L 511,325.73	L 434,626.87
Siguatepeque	29	5	L 249,391.07	L 211,982.41
La Ceiba	42	7	L 363,052.84	L 308,594.91
Santa Rosa de Copan	13	1	L 128,018.37	L 108,815.61
Juticalpa	54	10	L 2,458.10	L 2,458.10
TOTAL			L 1,254,246.11	L 1,066,477.91

Tabla 4 Proyección de Recuperación del 15% por Vía Legal.

Proyección de metas de recuperación por CD sobre el 15% de la cartera morosa por la vía Legal				
Centro de Distribución	Usuarios Totales	Usuarios Morosos	Mora en L.	Recuperación 15%
San Pedro Sula	105	20	L 511,325.73	L 76,698.86
Siguatopeque	29	5	L 249,391.07	L 37,408.66
La Ceiba	42	7	L 363,052.84	L 54,457.93
Santa Rosa de Copan	13	1	L 128,018.37	L 19,202.76
Juticalpa	54	10	L 2,458.10	
TOTAL			L 1,254,246.11	L 187,768.20

Como se han identificado ciertos clientes que son de difícil pago y anteriormente ya han establecido acuerdos de pago con la empresa y no cumplieron, se estima que por la vía legal se recupere el 15% de la mora total de los centros de distribución a excepción de Juticalpa que se pretende recuperar mediante el acuerdo de pago ya que es una suma considerablemente baja. Tal como se muestra en la tabla 4, por medio legal se estarían recuperando L. 187,768.20.

Tabla 5 Índice de Morosidad 2020

Índice de Morosidad 2020		
Saldo del crédito vencido al cierre del año	=	3,819,868.56 20.98%
Saldo del crédito total al cierre del año		18,210,383.67

El año 2020 para la empresa fue un año lleno de dificultades debido a la problemática de la pandemia del Covid-19 y producto de los huracanes ETA e IOTA, donde varios de los clientes que manejan crédito se vieron afectados y eso hizo que cayeran en incumplimiento haciendo que el índice de mora aumentara a un 20.98%, cuando el porcentaje de mora para el 2019 fue de 16.98%.

Tabla 6 Índice de Morosidad estimada para el 2021.

Índice de morosidad esperado para el 2021		
Saldo del crédito vencido al cierre del año	=	$\frac{1,254,246.11}{14,651,292.68} = 8.56\%$
Saldo del crédito total al cierre del año		14,651,292.68

Con esta propuesta de recuperación se pretende que el índice de morosidad al cierre del 2021 disminuya un 12.42%, ya que se estará llevando un mejor control de las cuentas por cobrar, trabajando de acuerdo con la política de crédito establecida, logrando que las metas empresariales se cumplan y la empresa trabaje correcta y eficientemente para convertirse en una empresa de clase mundial.

Por otro lado, se evitará que los clientes caigan en incumplimiento mediante el envío anticipado de la factura 3 días antes de su vencimiento y así poder mantener una buena relación con ellos para no llegar a instancias de tener que procederlos legalmente. Además, la implementación de esta propuesta haría que las áreas involucradas se mantengan en constante comunicación facilitando el trabajo en equipo y manteniendo al personal capacitado en el área. Los resultados obtenidos con esta propuesta no solo vienen a beneficiar a la empresa, sino que los clientes podrán obtener beneficios al solicitar constancias crediticias para otros proveedores y podrán obtener créditos con otras empresas de manera más rápida.

4. Capítulo IV

4.1 Conclusiones

Finalmente, formando parte del área de Crédito y Cobranza de Molino Harinero Sula se pudo cumplir con los objetivos planteados, ayudando a poder llevar un mejor manejo del tiempo y recursos de la empresa, haciéndola más eficiente.

Dentro de las actividades realizadas, las principales fueron poder autorizar/denegar pedidos retenidos ya sea porque el cliente tiene mora o se exceden del límite de crédito autorizado, en el cual se logró entender la importancia de llevar un control de las cuentas por cobrar de la empresa y las consecuencias de un mal manejo en el cobro de las mismas ya que retrasan los demás procesos de la empresa. De igual forma, la confirmación de referencias comerciales de los clientes para otros proveedores donde se identificó que el proceso llevado a cabo de la empresa era lento y antiguo, brindando la oportunidad de mejorarlo y así poder ofrecer un mejor servicio.

La comunicación y esfuerzo es fundamental para que el trabajo en equipo del departamento de Contraloría funcione de manera correcta, siguiendo siempre los principios para poder llevar a la empresa al éxito y convertirla en una empresa de clase mundial.

En conclusión, durante la práctica profesional con Molino Harinero Sula, elaborando las distintas actividades del área y poniendo en práctica los conocimientos y habilidades, se logró analizar, identificar y proponer mejoras, en las cuales permite que el servicio que brinda la empresa sea eficiente y eficaz, además de velar por el patrimonio y prestigio de la empresa. Tomando en cuenta la mejora continua para poder cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización.

4.2 Recomendaciones

A continuación, se exponen las siguientes recomendaciones:

4.2.1. Recomendaciones para la Empresa.

- Definir a un encargado para la revisión y análisis de la mora obtenidos al final de cada año.
- Lograr establecer una meta a corto y largo plazo para una mejor visión de la reducción de la mora que tiene la empresa en sus objetivos empresariales.
- Elaborar actualizaciones periódicas de los expedientes de los clientes por rutas de mayoreo y detalle.

4.2.2. Recomendaciones para la Institución

- Motivar e incentivar a los estudiantes para que participen en programas de desarrollo profesional.
- Brindar apoyo a través de contactos con empresas nacionales para que los estudiantes tengan más opciones al momento de elegir una empresa para realizar su práctica profesional.
- Lograr alianzas con empresas donde se pueda hacer visitas académicas para que los estudiantes conozcan la realidad profesional y tengan una idea global de como prepararse para su práctica profesional.

4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes

- Aportar en la empresa donde realiza la práctica todos sus conocimientos y habilidades aprendidos durante los años de la carrera.
- Disfrutar al máximo la vida universitaria e involucrarse en las actividades que se realizan en la universidad para poder desarrollar habilidades blandas y duras.
- Ser honestos y responsables en cualquier actividad que realicen ya sea personal o como profesional.

Referencias Bibliográficas

- *Molino Harinero Sula* . (s.f.). Obtenido de <https://www.molinoharinerosula.com/>
- *Acuerdo de pago—Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia*. (s. f.). Recuperado 27 de junio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-de-pago.html>
- Los efectos negativos de la morosidad en las empresas | Telecheque. (2019, noviembre 26). *Blog*. <https://www.telecheque.cl/blog/los-efectos-negativos-de-la-morosidad-en-las-empresas/>
- Martínez, G. (2020, octubre 19). ¿Qué es Owncloud y para qué sirve? *Webempresa*. <https://www.webempresa.com/blog/que-es-owncloud-y-para-que-sirve.html>
- *Morosidad—Definición, qué es y concepto*. (s. f.). Economipedia. Recuperado 27 de junio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- *¿Qué es una base de datos?* (s. f.). Recuperado 27 de junio de 2021, de <https://www.oracle.com/mx/database/what-is-database/>
- Referencia crediticia. (2021, abril 4). *Traders Studio*. <https://traders.studio/referencia-crediticia/>

Glosario

- Acuerdo de Pago: es un documento mediante el cual acreedor y deudor llegan a un acuerdo para saldar una deuda. (*Acuerdo de pago - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia*, s. f.)
- BIT: Base de información tecnológica, consiste en el registro de cada transacción en el sistema de información. (Molino Harinero Sula, 2021)
- Base de Datos: es una colección organizada de información estructurada, o datos, típicamente almacenados electrónicamente en un sistema de computadora. (*¿Qué es una base de datos?*, s. f.)
- Morosidad: práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación. (*Morosidad - Definición, qué es y concepto*, s. f.)
- Referencia Crediticia: La referencia crediticia se usa generalmente para determinar la solvencia crediticia de un individuo o individuo. Con una carta de referencia de crédito, la entidad no tiene obligación ni vinculación con el préstamo. La carta de referencia solo proporciona ejemplos de la historia de la persona o empresa en el pasado. («Referencia crediticia», 2021)
- Owncloud: es un servicio de almacenamiento y sincronización de archivos multiplataforma que se puede instalar en nuestro servidor. Con él, cualquier usuario con una cuenta puede subir información y se sincronizará con los demás usuarios en cualquiera de sus dispositivos. (Martínez, 2020)