



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS  
DE BAT HONDURAS DEL PERIODO 2018-2022**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA DOLORES FERRERA VELASQUEZ  
FREDY EDGARDO ALVARENGA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
FINANZAS**

**CIUDAD, DEPARTAMENTO, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL  
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO  
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS  
DE BAT HONDURAS DEL PERIODO 2018-2022**

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

**ASESOR**

**RENE JAVIER SANTOS MUNGUIA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**NELSON DURON BUSTAMANTE  
JAVIER ENRIQUE DEL CID  
CARLA MARITZA CARDONA BLANCO**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023  
Ana Dolores Ferrera Velásquez  
Fredy Edgardo Alvarenga

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

**CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE BAT HONDURAS  
DEL PERIODO 2018-2022**

**ANA DOLORES FERRERA VELASQUEZ**

**FREDY EDGARDO ALVARENGA**

### **Resumen**

A lo largo de los años las instituciones comerciales se han visto obligadas a realizar cambios para alcanzar una posición competitiva más sólida y para ello es necesario buscar mecanismo para incrementar sus ingresos, por lo que el buen manejo de las cuentas por cobrar a través de la mitigación del riesgo de crédito y la gestión efectiva de la cobranza. La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, con alcance descriptivo, mediante la técnica análisis de bases de datos y entrevista a expertos con la finalidad de examinar a detalle las causas de la evolución histórica de las cuentas por cobrar de la empresa BAT Honduras durante el periodo 2018-2022. En la actualidad BAT Honduras se dedica a la venta y distribución de cigarrillos en todo Honduras, sin embargo, la morosidad y las cuentas incobrables han incrementado, esto debido a diversos factores en el otorgamiento del crédito, a la crisis dejada por la pandemia covid19, y la falta de seguimiento en la gestión de cobranza reflejando un incremento en los niveles de morosidad y por ende un incremento en las cuentas incobrables.

**Palabras claves: (cuentas por cobrar, cuentas incobrables, nivel de morosidad, otorgamiento de crédito, seguimiento.)**



## GRADUATE SCHOOL

# CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE BAT HONDURAS DEL PERIODO 2018-2022

**Ana Dolores Ferrera Velásquez**

**Fredy Edgardo Alvarenga**

### **Abstract**

Over the years, commercial institutions have been forced to make changes to achieve a more solid competitive position and for this it is necessary to find a mechanism to increase their income, so the good management of accounts receivable through the credit risk mitigation and effective collection management. The present investigation was developed through a mixed approach, with a descriptive scope, through the technique of database analysis and interviews with experts to examine in detail the causes of the historical evolution of the accounts receivable of the company BAT Honduras during the period 2018-2022. Currently BAT Honduras is dedicated to the sale and distribution of cigarettes throughout Honduras, however, delinquency and bad debts have increased, this due to various factors in the granting of credit, the crisis left by the covid19 pandemic, and the lack of follow-up in collection management, reflecting an increase in delinquency levels and therefore an increase in uncollectible accounts.

*Keywords: (accounts receivable, uncollectible accounts, delinquency level, credit granting, follow-up.)*

## DEDICATORIA

A Dios, mi guía y mi fortaleza, como un humilde acto de gratitud por tu presencia constante en mi vida. Tú has sido mi refugio en los momentos de dificultad, mi luz en los momentos difíciles y mi inspiración en cada paso de este camino académico. A mi familia, y especialmente a mis hijas, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y motivación en este recorrido de postgrado, a través de este logro, quiero que sepan que no hay límites para sus sueños y que pueden lograr cualquier cosa que se propongan. Que esta tesis sea un recordatorio constante de que, con dedicación, esfuerzo y perseverancia, se pueden alcanzar grandes metas; A mi esposo quien ha sido un pilar y fuente inagotable de amor y apoyo a lo largo de esta travesía académica. A mis padres, por su inquebrantable confianza en mí y por su constante sacrificio para brindarme las mejores oportunidades, motivándome a seguir adelante y a no rendirme; A mis hermanos su cariño y apoyo inquebrantable han sido un faro de luz en los momentos más desafiantes.

A todos ustedes, gracias por estar siempre a mi lado y por ser mi motivación constante.

Ana Dolores Ferrera Velásquez.

En primer lugar, dedico este logro a Dios, quien me ha brindado gracia y salud para alcanzar mis metas en la vida. Reconozco que no es tanto mi propio mérito, sino la gracia divina la que me ha permitido lograrlo. También quiero agradecer a mi madre, quien día a día me motiva a alcanzar nuevas metas y es una fuente constante de inspiración en mi vida. A mi prometida, quiero agradecerle por ser mi mayor apoyo en este logro. Cuando ya no tenía energías, ella era quien me infundía motivación, escuchaba mis problemas y me ayudaba a encontrar soluciones. dos años de apoyo incondicional y también es por ella que he logrado este nuevo triunfo en mi vida. Por último, quiero dedicar este logro a mi abuelo, que, desde el cielo, seguramente se siente orgulloso y feliz por mí.

Fredy Edgardo Alvarenga.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien es mi fortaleza, por darme el privilegio de culminar una meta más en mi vida, por su fidelidad genuina e inagotable a lo largo de este recorrido académico, y porque todo se lo debo a él. En segundo lugar, agradezco a mi compañero de tesis Fredy Alvarenga, compañero de desvelo, quien en los momentos de desanimo me motivo a continuar esforzándome para llegar a la meta final, no quiero dejar de mencionar a nuestros mentores y asesores de tesis Master Henry Javier Oviedo, al Doctor Rene Santos, quienes, con su profesionalismo y dedicación, nos motivaron a dar todo nuestro esfuerzo y esmero para sacar lo mejor de nosotros, gracias por estar disponibles en responder nuestras consultas e inquietudes cada vez que lo necesitamos. A la institución donde laboro por brindarme la facilidad y espacio para poder culminar este recorrido académico. A mis compañeros de postgrado, con quienes he compartido momentos inolvidables, llenos de estrés, risas, y alegrías. A todos muchas gracias.

Ana Dolores Ferrera Velásquez

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, quien ha otorgado salud para enfrentar cada día y perseguir mis objetivos. También le agradezco por proporcionar oportunidades de trabajo que me han permitido continuar mis estudios. Reconozco y agradezco a los destacados docentes de Unitec, cuyas enseñanzas han contribuido significativamente a mi desarrollo profesional y personal. Quiero hacer una mención especial a mi compañera de tesis, Ana Ferrera, quien siempre ha sido un modelo por seguir y ha sido fundamental para alcanzar los objetivos que nos planteamos como equipo. Mi agradecimiento también se extiende a nuestro asesor, Henry Oviedo, quien constantemente nos exigía un trabajo de calidad, con el único propósito de lograr los mejores resultados. No puedo dejar de agradecer a BAT Honduras, por abrirnos las puertas y permitirnos identificar un problema al que hemos dedicado nuestros esfuerzos en encontrar una solución. Por último, quiero expresar mi gratitud a todos mis compañeros, quienes han contribuido de manera significativa a hacer de estos dos años una experiencia inolvidable.

Fredy Edgardo Alvarenga

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	ix
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>25</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	25
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	27
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	29
1.3.1. ENUNCIADO .....	29
<b>1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>31</b>
1.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION .....	31
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>32</b>
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	32
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	32
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	32
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	35
2.1.1. MACROENTORNO .....	36
2.1.2. MICROENTORNO.....	41
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO .....	43
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	46
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO .....	49
2.3.3. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.....	51
2.5 MARCO LEGAL .....	60
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>63</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	63
<b>3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....</b>	<b>68</b>
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
<b>3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS.....</b>	<b>69</b>

3.3.2. POBLACIÓN .....	69
3.3.3. MUESTRA .....	69
3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO .....	70
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	70
3.4.1. TECNICAS .....	70
3.4.2. INSTRUMENTOS .....	71
3.4.3 VALIDACION DE INSTRUMENTOS.....	71
3.4.4. PROCEDIMIENTOS.....	71
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	72
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	72
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS .....	72
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	73
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	73
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS .....	75
4.2.1 OTORGAMIENTO DE CREDITO .....	75
4.2.1.1 PLAZOS DE PAGO.....	75
4.2.2 NIVEL DE MOROSIDAD .....	76
4.2.2.1 OBLIGACIONES PENDIENTES DE PAGO.....	77
4.2.3 CUENTAS INCOBRABLES.....	79
4.2.3.1 PERDIDAS ECONOMICAS .....	80
4.2.3 RESULTADO Y ANÁLISIS DE TECNICAS CUALITATIVAS .....	84
4.2.3.1. OTORGAMIENTO DE CREDITO .....	84
4.2.3.2. NIVEL DE MOROSIDAD. ....	92
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
5.1. CONCLUSIONES .....	100
5.2. RECOMENDACIONES .....	102
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	103
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	104
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	104
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	105
6.3.1 OBJETIVOS.....	105

6.3.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	105
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	106
6.4.1.	DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUE” Y “COMO” LO HARAN .....	106
6.4.2.	DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS .....	107
6.5.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....	120
6.6.	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	122	
TABLA 30. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA		
	PROPUESTA .....	122
ANEXOS	.....	1
	ANEXO 1 VALIDACION DEL INSTRUMENTO .....	1
	ANEXO 2: CONTRATOS DE BAT HONDURAS .....	2
	ANEXO 3: SOLICITUD DE CREDITO EN OTORGAMIENTO DE CREDITO DEL AVAL	
	DE BAT HONDURAS .....	3
	ANEXO 4: LETRAS DE CAMBIO EN OTORGAMIENTO DE CREDITO DE DE BAT	
	HONDURAS.....	4
	ANEXO 5: FOTOGRAFIAS DE REUNIONES DE TRABAJO DE TESIS.....	5
	ANEXO 6: FOTOGRAFIAS DE TRABAJO EN PROPUESTA CON ASESOR TEMATICO	6
	ANEXO 7: FORMATO ENTREVISTA REALIZADA.....	7
	CONTINUACION ANEXO 7: FORMATO ENTREVISTA REALIZADA .....	8

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	63
TABLA 2.. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	65
TABLA 3. DIAGRAMA DE TRABAJO.....	72
TABLA 4. PLAZOS DE COBRO.....	79
TABLA 5. Volumen de cuentas Incobrables BAT Honduras .....	82
TABLA 6. ASIGNACIÓN DE CRÉDITO.....	86
TABLA 7. ASIGNACIÓN DE CRÉDITO.....	87
TABLA 8. CAPACIDAD DE PAGO.....	88
TABLA 9. CAPACIDAD DE PAGO.....	88
TABLA 10. PLAZO DE PAGO.....	89
TABLA 11. PLAZO DE PAGO.....	89
TABLA 12. ANÁLISIS CREDITICIO .....	90
TABLA 13. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES O GARANTÍAS DE CRÉDITO .....	91
TABLA 14. DIVISIÓN DE CLIENTES .....	91
TABLA 15. ANÁLISIS DEL INDICADOR ÍNDICE DE MORA.....	93
TABLA 16. ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA .....	94
TABLA 17. PLAZO PROMEDIO DE COBROS .....	94
TABLA 18. PLAZO PROMEDIO DE COBROS .....	95
TABLA 19. PORCENTAJE DE COBROS EFECTIVOS .....	95
TABLA 20. PORCENTAJE DE COBROS EFECTIVOS .....	96
TABLA 21. COSTO DESCUENTO POR PRONTO PAGO.....	96
TABLA 22. COSTO DE CUENTAS INCOBRABLES .....	98
TABLA 23. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO.....	108
TABLA 24. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO.....	109
TABLA 25. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO.....	111
TABLA 26. MEDIDAS DE CONTROL.....	118
TABLA 27. ANÁLISIS DE BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA ..	119
TABLA 28. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	120
TABLA 29. ÍNDICE DE RENTABILIDAD.....	121
TABLA 30. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN Y MORA.....</b>	<b>77</b>
--	-----------

<b>GRÁFICO 3. CUENTAS INCOBRABLES .....</b>	<b>83</b>
---	-----------

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO. ....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 2. ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>68</b>

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Las ventas al crédito en las organizaciones a nivel global constituyen una forma para poder maximizar sus ventas y por ende su rentabilidad, considerándose un activo muy valioso, siendo su principal objetivo, que la organización se desempeñe con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. De igual manera constituye un riesgo, el no recuperar sus cuentas por cobrar, sin embargo, dependerá de que tan robustos estén sus procesos, debiendo considerar una adecuada ejecución de la cobranza para mitigar la posibilidad de incurrir en un gasto para la compañía y se convierta en una pérdida. De ello se deriva la importancia en implementar un proceso y seguimiento adecuado a la cartera de cuentas incobrables.

La presente investigación se desarrolló en la empresa BAT Honduras, sus instalaciones físicas se encuentra ubicada en la zona norte de Honduras, específicamente en San Pedro Sula, siendo su giro principal, la venta y distribución de productos partnership como encendedores, fósforos, baterías, y cigarrillos de marcas reconocidas como Belmont, Royal, Lucky Strike , Dunhill, Imperial, Richmond, entre otros, a lo largo del periodo objeto de estudio se han presentado incrementos en la cartera de cuentas incobrables, esto en vista que se ha identificado que una vez el cliente no quiere pagar el saldo de sus deudas por motivos justificados o injustificados, la empresa asume la pérdida llevando el monto a cuentas incobrables.

Debido a lo anterior este estudio da a conocer si la política de cobranza que históricamente ha utilizado la empresa BAT Honduras, influyó en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022, la información se proporciona a través de datos brindados por la misma institución donde también se analizarán las variables de nivel de morosidad, otorgamiento de crédito, y cuentas incobrables, Para ello se hizo necesario profundizar de manera cualitativa en las causas que originan la incobrabilidad, por lo que a través de los instrumentos como la entrevista, la cual consta de 27 preguntas realizadas al analista de créditos, obteniendo como resultado que la empresa objeto de estudio otorga créditos a clientes cuyo historial de contado supere los 3 meses, seguido a ello según los volúmenes de ventas al contado realizados por el cliente se define el límite de crédito o monto a otorgar, el plazo del crédito lo determina en función de la programación de visitas del asesor de ventas.

En relación con la morosidad esta se ejecuta por parte del asesor de ventas, la clasificación de cartera en mora se realiza según la frecuencia de visitas realizadas al cliente, si la morosidad persiste se procede al envío de notas de cobros y el seguimiento extrajudicial, este seguimiento solo se realiza en aquellos montos representativos, dejando de gestionarse los montos considerados pequeños.

La cartera de cuentas incobrables, según los resultados obtenidos evidencio que no se le da ningún tipo de seguimiento por lo que la institución objeto de estudio asume las pérdidas generadas, lo que ocasiona una disminución en el índice de rentabilidad.

A través del análisis cuantitativo y el análisis de bases de datos comparativos de los reportes de cuentas incobrables, ventas al crédito, y saldos vencidos de cartera en mora se pretende mostrar los resultados del análisis del índice de mora, rotación de cuentas por cobrar, volumen de cuentas incobrables entre otros. Logrando de esta manera brindar una propuesta a BAT Honduras que ayude a minimizar las pérdidas de las cuentas incobrables, esta consiste en la reestructuración del otorgamiento de créditos, logrando como objetivo el no incremento de la morosidad, y por ende de las cuentas incobrables.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las instituciones comerciales y financieras a lo largo de la historia se han visto en la necesidad de realizar grandes cambios a fin de mejorar su crecimiento económico y liquidez financiera a través de la mejor gestión de la administración, buen manejo de las cuentas por cobrar y así también minimizar el monto de las cuentas incobrables, las cuales representan aquellas que la empresa no puede recuperar luego de haber efectuado las ventas al crédito; por lo general las causas que originan la falta de cobro es debido procedimientos erróneos u omisiones en la administración de la cobranza, o factores ajenos a la empresa que vende al crédito.

El estudio llevado a cabo por Pinto, (2013) en su tesis sobre “El crédito al consumo en España”, específicamente en Madrid, esta investigación fue desarrollada bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo la cual concluyo que la alta tasa de morosidad requiere “una mayor intensidad en las estrategias de recobro de las entidades, para poder recuperar el máximo de deuda es importante disponer de un departamento de impagados dotado de tecnologías suficiente y capaz de conseguir la detección precoz del impago” (p. 572). También es importante la gestión de este a través de la prevención del riesgo que permitan mitigar las posibles pérdidas desarrollando estrategias de recobro que permita a sus clientes con problemas, seguir pagando su deuda.

Según Leal, et al. (2019) en su estudio “Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring” el cual fue desarrollado en la zona sur Chile donde a través de entrevistas a expertos, se definieron variables cuantitativas y cualitativas críticas a considerar en un proceso de gestión de créditos se identificó que “Fantasía S.A., no dispone de un sistema de gestión de crédito objetivo que permita una evaluación adecuada de la calidad y capacidad crediticia de sus clientes actuales y potenciales” (p.181). Respecto de la calidad del modelo de evaluación crediticia propuesto, este da a conocer que un 81,82% de los créditos otorgados a sus clientes han superado el nivel mínimo de evaluación o límite de aprobación por la empresa.

Según Córdova (2020) “La gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros para generar mayores beneficios y/o resultados” (p.765). El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

El buen manejo de las cuentas por cobrar es considerado fundamental para reducir las cuentas incobrables por lo que es necesario “El establecimiento de una política de crédito que involucra tres etapas, establecer los estándares de crédito, establecer las condiciones del crédito, establecer la política de cobranza” (Berk, et al, 2008, pág. 836).

El estudio llevado a cabo por García, et al. (2019) sobre “Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador”, concluyo, que la empresa objeto de estudio específicamente en Ecuador, lleva a cabo sus actividades comerciales de manera empírica, debido a “que no tiene establecido documentalmente su estructura organizacional, políticas y procedimientos para realizar actividades de concesión de créditos y recuperación de cartera, además de que existe duplicidad de funciones lo que impide que las actividades se realicen de manera eficiente”(p.26).

En Nicaragua se realizó una evaluación del sistema de control interno y su incidencia en los procesos de las cuentas por cobrar en el Foro de Mirafior, en donde Se logró constatar en la organización que no existía un manual de crédito y que al momento de realizar el desembolso del crédito no se establece provisión por incobrabilidad, luego de identificar los errores en el proceso se inició con la implementación de controles que apoyaran a robustecer la operación del negocio, llegando así a obtener una mejor recuperación luego de los cambios y mejoras en el proceso de recuperación (Cruz, 2019).

Las entidades que otorgan algún tipo de crédito están sujetas a que este pueda o no recuperarse, lo que implica un riesgo. Es por ello por lo que antes de otorgar cualquier tipo de crédito deben estipularse las políticas que habrán de seguirse para que esta clase de operaciones sea lo menos riesgosa en cuanto a su recuperabilidad (Baquerizo, 2020).

Las empresas que no tienen un control de cumplimiento en las cuentas por cobrar se pueden decir que tienen procesos deficientes, esto debido a que la organización no posee un manual de crédito en donde pueda ser una guía y no se especifican los procesos a seguir para la recuperación de las cuentas por cobrar, al igual que no existe ningún tipo de provisión para poder proyectar sus saldos a futuros (Cruz, 2016).

Según Gómez (2018) Los estándares de crédito de la empresa “definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para

establecer y hacer cumplir los estándares de crédito”. Es por ello por lo que una organización debe de establecer bajo una política interna su proceso a seguir con el objetivo.

Todas las empresas tienen un riesgo de no recuperar sus cuentas por cobrar, sin embargo, dependerá de que tan robustecido estarán sus procesos que ayuden a tener una ejecución de cobro en el día a día, disminuyendo así la posibilidad de incurrir en un gasto para la compañía y se convierta en una cuenta incobrable.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Según Hernández, et al. (2014) para plantear el problema de investigación debe expresar una relación entre dos o más variables, y este, estar formulado como pregunta clara y sin ambigüedad con la realización de una prueba empírica es decir observarse en la realidad única y objetiva.

#### **1.3.1. ENUNCIADO**

BAT Honduras en la actualidad ofrece bienes de consumo de varias categorías. Su propósito es construir A Better Tomorrow™ reduciendo el impacto en la salud de cada uno de sus clientes, ofreciendo una mayor variedad de productos agradables y menos arriesgados para sus consumidores, su nacimiento radica desde 1902, de hecho, en la actualidad es una de las principales empresas de bienes de consumo del mundo. Al pasar del tiempo se ha convertido FTSE con credenciales verdaderamente internacionales. Distribuidas en seis continentes, de esta manera: Estados Unidos; América y África Subsahariana; Europa; y Asia-Pacífico y Oriente Medio. En la actualidad es una empresa muy activa destacándose por ser una de las pocas industrias de bienes y consumo que pueden reclamar más de 150 millones de interacciones con los consumidores cada día y distribución a más de 11 millones de puntos de venta en más de 175 mercados (BAT 2022).

Los orígenes de la compañía en Honduras se remontan a 1914, cuando se estableció la fábrica de cigarrillos King Bee, en San Pedro Sula. transformándose luego en Tabacalera La Bohemia, beneficiada por la concesión tabacalera otorgada por el Gobierno en 1921. Tabacalera Hondureña S.A fue fundada en la ciudad de San Pedro Sula, el 28 de febrero de 1928, luego de la adquisición de la Tabacalera La Bohemia, por parte de un primer grupo de inversionistas, constituido por ciudadanos hondureños e ingleses, asociados al Grupo British American Tobacco (Tabacalera, 2022).

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras con sede central en San Pedro Sula, y que se encarga de distribuir los cigarrillos a lo largo y ancho del país, también, es la sede de la fábrica TAHSA, ubicada en San Pedro Sula, que se encarga de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica, el Caribe, Colombia y Venezuela y la Isla Mauritius, en el Océano Índico.

Tabacalera Hondureña es la fábrica del Grupo BAT para la producción de marcas que se comercializan en más de 25 países y opera bajo estrictos estándares de calidad. Cuenta con las Certificaciones Internacionales de ISO 9001, ISO 14001, ISO 18002 y en RSE, el 13% de su recurso humano son mujeres, que a nivel gerencial ocupan el 40% de las posiciones. La fábrica cuenta con instalaciones modernas, con equipo de la más alta tecnología para la fabricación del producto. También es amigable con el ambiente; en sus procesos se optimiza el uso de agua y la fábrica cuenta con paneles solares para ahorro de energía. Asimismo, cuenta con todas las medidas de seguridad industrial para la protección de sus colaboradores (Summa, 2020).

BAT Honduras es uno de los mercados privilegiados en los cuales el rubro se ha posicionado de una manera sólida, destacándose junto con la empresa hermana Tabacalera hondureña con un prestigio que no todas llegan a conseguirlo. (Hondurena, 2021) Esto gracias a la gran cantidad de socios comerciales que permiten poder hacer que la compañía pueda lograr su sostenibilidad año a año, sin embargo, como toda empresa hay procesos de mejora en los cuales se debe de poner atención para continuar creciendo y por el camino que hoy ha permitido poder tener el renombre que la compañía tiene.

Si bien es cierto la empresa posee procesos que robustecen la operación diaria, acompañado de políticas globales, regionales que hacen que se tenga el mayor control posible de la operación, sin embargo a lo largo de los últimos del proceso de recuperación de la cartera de cuentas incobrables, esto en vista que actualmente se han identificado que una vez el cliente no quiere pagar el saldo de sus deudas por razones justificada o injustificada, la empresa no toma una acción que penalice al cliente por lo que en la actualidad solo asume la pérdida llevando el monto a cuentas incobrables, asumiendo el monto total o parcial del crédito otorgado sin penalización alguna, es por ello que es necesario poder robustecer el proceso.

Por su parte la norma Hondureña de contabilidad (NHOC-2), contempla que la estimación para las cuentas dudosas se aplicara sobre la cartera de cuentas y documentos por cobrar generadas del giro principal de la entidad, aplicando el método por deudor individual y método global en base a los días promedio en cartera donde según el método aplicado se dejara provisionado un porcentaje que varía entre 0% hasta 100% considerando el rango y categoría de días en mora, como cuenta incobrable, ya que no es posible poder asumir que el total de la cartera al crédito será recuperado porque existe un posible riesgo, sin embargo, es necesario poder robustecer el proceso de recuperación de la cartera incobrable y así mismo penalizar a los créditos que no se lograron recuperar por una razón no justificada que hace que la recuperación sea menor al crédito brindado (La Gaceta, 2009, p.16).

### **1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la política de cobranza que históricamente ha asumido la empresa BAT Honduras impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022?

#### **1.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿Como se aplican los procesos para el otorgamiento del crédito y cuál es el proceso para la recuperación de cartera?

¿Como evolucionaron los niveles de morosidad y cuentas incobrables en la empresa BAT Honduras durante el período 2018 -2022?

¿A cuánto ascienden las perdidas monetarias para la empresa BAT Honduras ocasionadas por el incremento en la cartera de cuentas incobrables durante el periodo 2018-2022?

¿Qué estrategias se podrían implementar para mejorar el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito y reducir de esta manera las cuentas incobrables?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

“Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, et, al., 2014).

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer si la política de cobranza que históricamente ha asumido la empresa BAT Honduras, impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar como se aplican los procesos para el otorgamiento del crédito y su proceso de recuperación.
2. Determinar si la política de cobranza en la empresa BAT Honduras, impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022.
3. Determinar las pérdidas monetarias para la empresa BAT Honduras, ocasionadas por el incremento en la cartera de cuentas incobrables durante el periodo 2018-2022.
4. Proponer estrategias para mejorar el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito y reducir las cuentas incobrables.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Las economías hoy en día han evolucionado y buscan cada día poder ser lo más controladas posibles, es por ello que el poder cada día crear controles que respalden el buen funcionamiento del negocio es de vital importancia ya que permite tener un respaldo para poder mitigar cualquier posible riesgo, según (El País, 2021, p.36) dice que : “ Los controles de la operación deben ser obligatorios” es por ello que es necesario poder crear procesos solidos que ayuden a la empresa a mitigar los posibles riesgos.

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) es recomendable abordar la justificación de una investigación mediante cinco criterios importantes:

- 1) Conveniencia
- 2) Relevancia social
- 3) Implicaciones prácticas
- 4) Valor teórico
- 5) Utilidad metodológica

En la actualidad las economías son cada día más rígidas y es por ello por lo que se busca poder maximizar cada vez más los ingresos y disminuir las pérdidas, con el único fin de poder hacer que las empresas sean lo más rentable posible, La rentabilidad es el resultado final de una serie de decisiones sobre políticas de ventas, estructuras de costos, planificación financiera y producción. En ella se condensa la relación de lo generado por el negocio y lo invertido. (Olivares, 2011).

Hoy en día las empresas comerciales utilizan como estrategia el otorgamiento de crédito comercial, esto con la finalidad de poder atender a sus clientes y darle las facilidades para poder adquirir sus productos y que las ventas no se vean afectadas o reducidas, es por lo anterior que utilizan las ventas al crédito para poder rotar sus niveles de inventario de forma más rápida, otorgando tasas de intereses diferenciadas a las que ofrece el sector bancario, y plazos más cortos.

Las cuentas incobrables reflejan la pérdida que se presenta al no recuperar en efectivo los saldos de cuentas por cobrar. Debito a lo anterior es necesario llevar a cabo en BAT HONDURAS un análisis detallado de cada proceso que abarca desde el otorgamiento del crédito y la recuperación de este, para identificar si hay debilidades en la política de crédito y en la política de recuperación de estos, o detectar cualquier otra incidencia que este aumentando la ir recuperabilidad de la cartera de crédito.

El periodo que se desea analizar en el presente estudio es del 2018-2022, en vista que se ha identificado un incremento de los créditos castigados en cuentas incobrables, razón que nos motiva a poder identificar las causas que están provocando esta alza en las mismas, por lo que se considera indispensable realizar este estudio para lograr reducir las erogaciones que impactan financieramente y que al final es un valor o monto que es asumido como pérdida. Se busca poder crear un proceso robusto que aporte a la recuperación de las cuentas incobrables, motivo por el

cual se ha determinado identificar las causas en las que puede la empresa estar fallando y buscar una estrategia para optimizar los indicadores financieros de la compañía.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Hoy en día hablar de la situación que las empresas comerciales viven día a día es algo complejo, esto se debe a que todas las compañías tienen un proceso de administración diferente, unas más robustas que otras y esto ocasiona una debilidad en los resultados finales, a raíz de los diferentes problemas que atraviesan las economías globales estas tienen un impacto negativo en la situación actual, a continuación se presentaran diferentes estudios que muestran la importancia de un correcto seguimiento en las cuentas por cobrar y los resultados positivos que esto puede tener.

En la actualidad, abordar la situación que enfrentan las empresas comerciales resulta un asunto complejo debido a que cada una de ellas cuenta con un proceso de administración particular, algunas más robustas que otras, lo cual conlleva a una debilidad en los resultados finales. En este sentido, el impacto negativo de los diferentes problemas que afectan a las economías globales se traduce en una situación actual desfavorable para estas organizaciones. En este contexto, resulta pertinente presentar diversos estudios que evidencian la importancia de realizar un seguimiento adecuado de las cuentas por cobrar y los beneficios que esto conlleva.

Es cada vez más evidente que los controles administrativos son indispensables en las empresas, ya que permiten tener un registro y control preciso de los resultados a corto plazo, al tiempo que facilitan la proyección de los resultados a futuro. En este sentido, cuando se aborda el tema de las cuentas por cobrar, es fundamental contar con estrategias que ayuden a mitigar los riesgos asociados.

### **2.1.1. MACROENTORNO**

En la actualidad, la economía atraviesa tiempos de restricciones a nivel empresarial, nacional y mundial, la preocupación actual de los empresarios, grandes y pequeños es cómo mantener los niveles de ingresos de acuerdo con sus necesidades empresariales, o, por lo menos, evitar el deterioro constante de sus indicadores económicos. Las gestiones financieras de las cuentas por cobrar resultan un proceso fundamental en las finanzas empresariales ya que de estas dependen de que la empresa cuente con la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones corrientes, acceder a mayores líneas de crédito, realizar compras al contado si fuera necesario y/o expandir su actividad económica para seguir creciendo (Mantilla, 2020).

Las empresas comerciales buscan hoy en día velar porque los indicadores financieros sean los más aceptables con respecto a la liquidez, es por ello por lo que las compañías buscan maximizar sus ingresos y minimizar sus costos.

Las cuentas por cobrar son ocasionadas por las ventas realizadas al crédito y por préstamos otorgados a los empleados, son debitadas cuando se efectúa el cobro respectivo; asimismo, la rotación de cuentas por cobrar está representada por el número de veces que se efectúa durante el año, así como cada cuanto día es realizada durante el periodo, esto se consigue aplicando la ratio de las ventas anuales a crédito entre el saldo.

Desde Lima, Perú se menciona que las cuentas por cobrar son ocasionadas por las ventas realizadas al crédito y por préstamos otorgados a los empleados, son debitadas cuando se efectúa el cobro respectivo; asimismo, la rotación de cuentas por cobrar está representada por el número de veces que se efectúa durante el año, así como cada cuanto día es realizada durante el periodo, esto se consigue aplicando la ratio de las ventas anuales a crédito entre el saldo actual de las cuentas por cobrar. (Labajos, 2020, P 17).

Una empresa que cuente con procesos que no sean claros y que estos no ayuden a garantizar la confiabilidad en los resultados, se enfrenta a escenarios en los cuales se le puede dificultar ser eficiente con sus resultados, es de vital importancia tener claro lo importante que es poder hacer uso de las ventas al crédito para poder obtener un mayor alcance de mercado, sin embargo, para ello se debe de minimizar el riesgo de no recuperar los saldos.

Según estudio realizado en Empresa de servicios Lima por Labajos (2020), mencionan que en la tesis de los procesos de crédito y liquidez se demostró que la organización se basa en procesos

empíricos y no en políticas de cobros eficientes, lo cual generó dificultades para el regreso del efectivo a las cuentas bancarias. Asimismo, la escasa capacitación en temas económicos y financieros no aportó un óptimo desenvolvimiento, otro factor importante es la falta de un control que asegure el seguimiento a los clientes para evitar la incobrabilidad. Cabe señalar, que los empleados están dispuestos a adaptarse a nuevos cambios que aporten mejores mecanismos de cobro en el área de créditos (P 32).

Los saldos de las cuentas por cobrar en la general, deudores, letras por cobrar y así mismo los clientes, representan el derecho que la compañía tiene a recibir a los deudores diferentes sumas de dinero. Estas cuentas indican un alto grado de liquidez. Pero esto está sujeto a que los clientes paguen sus compromisos.

En Colombia, se han realizado varias tesis relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar en las empresas. Por ejemplo, en su tesis titulada "Análisis del proceso de gestión de cuentas por cobrar en empresas colombianas", López (2016) evaluó la eficacia de los procesos de gestión de cuentas por cobrar de seis empresas colombianas y propuso recomendaciones para mejorar su eficacia.

Por otro lado, en su tesis "Efectividad de los mecanismos de gestión de cuentas por cobrar en empresas manufactureras del sector textil en Colombia", Carvajal (2019) evaluó la efectividad de los mecanismos de gestión de cuentas por cobrar utilizados por empresas manufactureras del sector textil en Colombia. Logrando evidenciar la necesidad de poder lograr una correcta gestión en el proceso de cobro, obteniendo un resultado favorable para la recuperación, a través de los datos obtenidos por medio de estadísticas locales del sector textil se pudo concluir que el proceso correcto en recuperación ayudara al sector a potenciarse y evitar pérdidas futuras que tengan impactos financieros.

Además, en su tesis "Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar en las empresas del sector de servicios en Colombia", Sánchez (2020) evaluó la gestión de cuentas por cobrar en empresas del sector de servicios en Colombia y propuso mejoras en los procesos de gestión de cuentas por cobrar debido a los resultados obtenidos por la investigación, dando realce a que para poder lograr los resultados esperados se deben de fortalecer los procesos actuales, concluyendo así que, es clave para las empresas poder tener procesos que respalden y garanticen sus cuentas por cobrar.

Diaz (2018) en el libro electrónico Yo Arreglo mi Crédito, manifiesta lo siguiente: Crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución de este. (P. 24)

Es importante el poder tener una correcta administración de las finanzas de la compañía y sobre todo de hacer uso de las herramientas financieras que ayuden a fortalecer los procesos de la empresa, hoy en día existen muchas herramientas que al ser implementadas puede ser un validador que ayude a verificar la operatividad del negocio.

Los presupuestos son herramientas financieras de planificación y proyección anticipada de los gastos e ingresos en una compañía, las cuentas por cobrar son partidas importantes, lo cual es necesario implementar presupuestos de ventas, cobranzas y pagos para realizar un manejo más ordenado y confiable. Los presupuestos pueden ser semanales, mensuales o anuales, del mismo modo estos presupuestos son proyectados bajo una comparación con lo ejecutado de acuerdo con el tiempo evaluado (García, 2020).

Un adecuado sistema de control interno en el área administrativa le permitirá conocer los problemas que enfrenta para orientar a los administradores a la toma de decisiones para disminuir las distintas situaciones que afectan a la empresa. esto facilitar poder observar problemas de ineficiencia, carencia de controles, burocracia administrativa y la ausencia de controles, desordenes normativos, limitado seguimiento, evaluación de riesgo (Cortés, 2019, p.9).

Una de cada tres empresas de Brasil, Canadá, México y Estados Unidos atraviesa problemas de morosidad de los clientes debido al retraso en el cobro de sus operaciones comerciales según Asmad (2021). Hace referencia que, de acuerdo con el último Barómetro de Prácticas de Pago difundido por Crédito y Caución, al menos una quinta parte de las cuentas por cobrar de esta bolsa de empresas acumula más de 90 días de retraso desde la fecha de vencimiento.

A través de una correcta gestión de cuentas por cobrar la cual se sabe que está directamente asociado a la liquidez de la empresa, las cuentas por cobrar son las que representan el crédito que se ofrece a los diferentes clientes con la finalidad de fidelizarlos y así poder llegar a mayor parte de mercado con los diferentes productos y servicios que la compañía ofrece.

En la actualidad, las empresas comerciales y de servicios realizan sus ventas tanto al contado como al crédito, sin embargo, al momento de hacer el cobro de sus facturas pendientes el

resultado no es siempre exitoso ya que finalmente no termina recuperándose lo esperado como se acordó y se genera un desbalance en las cuentas que puede llevar a serios problemas a las empresas acreedoras (Asmad, 2021. p. 12).

Los estudios señalan que la gestión de Cuentas por Cobrar es utilizada en las empresas comerciales para estimular ventas, mantener clientes y captar nuevos, e incrementar utilidades, ofertando facilidades de créditos para el mejor posicionamiento en el mercado, permite regular ciertos elementos para lograr maximizar el patrimonio, minimizando el riesgo de presentar un bajo grado de liquidez, (Tumbaco ,2018. P,12).

Las administraciones determinan la pauta de la empresa. En Quito, Ecuador se cree según Navarrete (2017) que la gestión estratégica conforma dentro de una organización un marco referencial importante para evitar y mitigar riesgos, los enfoques se los realiza desde los objetivos que deben reflejar los procesos aplicados para evaluar y examinar la manera como las empresas manejan la información, mediante la veracidad y confiabilidad que pueda demostrar la misma. Es indispensable que en toda empresa se implemente un sistema de gestión que sea de forma periódica ya que es una herramienta fundamental para evaluar y determinar el grado de cumplimientos de las metas establecidas en la compañía. (P, 24).

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con decisión de otorgar o no el crédito, los cuales si no se controlan de forma adecuada pueden alcanzar niveles excesivos de cuentas por cobrar, influyendo de manera negativa en la gestión de flujos de efectivo, asimismo las cuentas incobrables se cancelarán afectando las utilidades sobre ventas (Hidalgo,2019).

Para Fernández (2019) en Venezuela se menciona que "La eficacia de las políticas de crédito de una empresa puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general, y para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe: establecer políticas de crédito y cobranza, y evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

Es claro que una política de crédito y de cobro con los lineamientos para otorgar el crédito y establecer los procedimientos para recuperar la cartera vencida es parte fundamental para que la rotación de las cuentas por cobrar se lleve a cabo; evitando que las cuentas incobrables sean mayores a las estimadas. La revisión del rubro de cuentas por cobrar o el estudio de este rubro beneficia a la empresa de tal manera que puedan evidenciar de manera más clara y específica los

problemas que se presentan en la cobranza y por ende el motivo de la lenta recuperación de cartera y así mejorar el procedimiento de cobro que aplica la empresa a sus clientes (Navarrete, 2016).

Las cuentas por cobrar son negociaciones que la compañía realiza y logra tener un mayor alcance de mercado, gracias a las ventas de crédito puede poder posicionar su producto con mayor facilidad, esto dependerá del musculo financiero que esta tenga para determinar el monto máximo que puede llegar a cuantificar, sin embargo, aunque se cuente con buena liquidez financiera debe de garantizarse la correcta administración de estos saldos que hagan que la operatividad del negocio sea estable.

En Centroamérica, se han realizado varias tesis relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar en el sector tabaco. Por ejemplo, en su tesis titulada "Gestión de cuentas por cobrar en empresas tabacaleras de Nicaragua", Gómez (2017) evaluó la gestión de cuentas por cobrar en empresas tabacaleras de Nicaragua y propuso mejoras en los procesos de gestión de cuentas por cobrar, se realizó un análisis vertical y de las ratios de liquidez, actividad, endeudamiento y de rentabilidad; los principales problemas se localizaron las cuentas por cobrar, lo que representa riesgos de carácter significativo para la misma, en donde se concluyó que estas se encuentran en un punto crítico, lo que conlleva a niveles bajos de liquidez, por lo que deducen que las políticas de crédito no son las más idóneas para la empresa, al mismo tiempo representan operaciones esenciales para el funcionamiento diario de la misma.

Por otro lado, en su tesis: Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en empresas del sector tabacalero en Guatemala, Pineda (2019) evaluó la gestión de cuentas por cobrar en empresas del sector tabacalero en Guatemala y propuso recomendaciones para mejorar su eficacia, generando propuestas de valor agregado para robustecer los procesos de cobro y mitigar los impactos financieros en la operación.

Así mismo, en su tesis: Estrategias de gestión de cuentas por cobrar en empresas tabacaleras de Honduras, Hernández (2018) analizó las estrategias de gestión de cuentas por cobrar utilizadas por empresas tabacaleras en Honduras y evaluó su efectividad, realizando un profundo análisis e identificando diferentes puntos de mejora.

En conclusión, en Latinoamérica se han realizado diferentes tesis relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar y en Centroamérica se han identificado varios estudios en el sector tabaco. Estas tesis han evaluado la gestión de las cuentas por cobrar en empresas de tabaco de

Nicaragua, Guatemala y Honduras y han propuesto mejoras en los procesos y estrategias de gestión de cuentas por cobrar. Entre los autores destacados se encuentran Gómez, Hernández y Pineda.

### **2.1.2. MICROENTORNO**

Implica mostrar lo último que se ha estudiado dentro de Honduras, sobre el tema que yo estoy estudiando. Quien lo ha estudiado, que ha estudiado, donde. Deben ser estudios cuya antigüedad no sobrepase los cinco años.

Honduras ha experimentado una moderación en el crecimiento económico en los últimos años, impulsado principalmente por el desempeño en las actividades de Intermediación Financiera. En el año 2021 la economía del país se vio fuertemente afectada los mayores efectos se produjeron en los rubros agropecuarios e industria mismos que denotan un incremento en los índices de mora, lo anterior debido a los efectos que se produjeron por las tormentas tropicales de noviembre 2020 en la producción agrícola; y en el segundo caso se produjo por la caída en la producción de sustancias y productos químicos, plásticos y sus manufacturas (BCH, 2021).

Según informe de estabilidad financiera del BCH en el sector bancario, los hogares hondureños expandieron su demanda crediticia, superando la observada antes de la pandemia, ampliándose en 17.6% en referencia a lo observado un año atrás. En relación con la salud se la cartera crediticia, se puede mencionar lo siguiente:

La banca comercial ha notado disminuciones en el indicador de mora, así como en el Índice de Cartera en Riesgo (ICR). En el primer caso, se registra un descenso interanual de 0.6 pp, luego del incremento alcanzado en los dos años previos, cambio atribuido a que la morosidad de los deudores bajó en los préstamos dirigidos a propiedad raíz, servicios, consumo y comercio. En el caso del ICR, éste cayó en 0.3 pp por el menor aumento de los créditos en riesgo (categorías III, IV y V). Esta mejora se concentró en la cartera de créditos al consumo y los otorgados mediante tarjetas de crédito. Aunado a ello, el sector bancario incrementó el indicador de Cobertura de los Préstamos en Mora al posicionarse en 219.3% a junio de 2022, porcentaje que superó al mínimo regulatorio (110.0%). (BCH, 2022, p. 31)

En Honduras una de las herramientas más utilizadas por las instituciones financieras que ofrecen cualquier tipo de crédito, es la Empresas de Información Crediticia o (CIC) también denominadas Burós de Crédito, siendo su finalidad exclusiva administrar información proveniente de las instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), las cuales administran información crediticia tanto positiva como negativa.

Según publicación de la Comisión Nacional de Banca y Seguros en el Reglamento para la Autorización y Funcionamiento de las Centrales de Riesgo Privadas en su artículo 4 menciona:

Para el cumplimiento de su finalidad social, los burós podrán recabar, almacenar, relacionar, consolidar y procesar datos relativos al titular de la información, y cualesquiera otros que pudieran servir para la toma de una buena decisión para el otorgamiento de un crédito,

organizando la información en una base de datos integral, con el propósito de emitir por cualquier medio mecánico o electrónico, a título gratuito u oneroso, reportes de crédito u otra información de los titulares. (CNBS, 2022)

Motivo por el cual las instituciones crediticias la utilizan como herramienta para minimizar el riesgo en el otorgamiento de crédito garantizando la correcta colocación de estos, analizando el historial crediticio y la capacidad de pago a través de los niveles de endeudamiento de cada uno de sus clientes, logrando de esta manera un mejor manejo de las cuentas por cobrar.

Según estudio realizado por la UNAH (2022) Los efectos de la pandemia covid-19 y el impacto de las tormentas tropicales Eta e Iota, trajo un alza en el porcentaje de créditos atrasados, subiendo un 4% durante el primer trimestre de 2021. Este crecimiento se ha logrado contener en el 2022 producto de la reactivación económica del país, manteniendo el 75% de créditos al día en la población hondureña.

Cabe señalar que según informe de estabilidad financiera del BCH (2022) específicamente al cierre de Junio, los préstamos otorgados al sector privado fueron el segmento más amplio del sector crediticio, especialmente los destinados a actividades productivas, y en relación a los créditos otorgados a los hogares, cuyo destino es para consumo continúan siendo el porcentaje más alto respecto a otros portafolios, esto debido a que se observa un incremento de 102,463 nuevos usuarios motivados a obtener este tipo de recursos por las mejores condiciones de crédito en el mercado. Es importante señalar que se identificó que la cartera más sana es aquella cuyo destino es vivienda (Compra de terreno, mejoras, y construcción).

Según SOLIZ, (2019) en su tesis Evaluación de las Condiciones Crediticias de las casas Comerciales en Comparación con la Banca Comercial, da a conocer que:

Específicamente en la ciudad de Tegucigalpa, mediante la recolección de información estadística, así como la aplicación de una encuesta para medir las preferencias del consumidor por los créditos de casas comerciales y su nivel de educación financiera se encontró que las casas comerciales aplican en sus ventas al crédito tasas de interés más altas que las de la banca comercial y se desconocen las políticas para establecerlas; adicionalmente, las personas muestran una preferencia notable hacia los créditos de estas empresas, sumándose a ello la falta de educación financiera que cada cliente posee.

En relación con los problemas de recuperación de cuentas por cobrar, los índices de mora de la cartera de consumo y agropecuario fueron los que reflejaron los mayores aumentos anuales con 1.3 pp y 1.1 según Informe de Estabilidad Financiera Elaborado por BCH mismo que adicionalmente denota lo siguiente:

El coeficiente de morosidad del sector bancario continúa en un ascenso gradual, debido a la persistencia de la crisis sanitaria que ha incidido en la capacidad de pago de los deudores, por lo cual el índice de mora se posicionó en 3.23% al concluir junio de 2021. Cabe señalar que, sus niveles siguen siendo moderados, evidenciando aumentos paulatinos y no abruptos que pudieran haber ocurrido de no implementarse las diversas medidas que tomaron las autoridades reguladoras y los bancos. (BCH, 2021)

Según Irías (2019) en su tesis Creación de Estructura Administrativa y Legal de Cobros de Cartera de Préstamos con Garantía para Entidades Bancarias en Honduras.

A pesar de que, en Honduras hay inexperiencia operativa y sobre todo en la formulación de procesos, existen varias instituciones bancarias que cuentan con ese respaldo y que sobre todo buscando la mejora continua de sus operaciones resulta desventajoso para una junta directiva emergente desarrollar sus procesos de cobros y una estructura ideal basada en las condiciones competitivas del país. (pag.4)

En la actualidad específicamente la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa (MIPYME) y el sector informal de la economía son las que tienen mayor grado de dificultad al querer tener acceso a crédito.

Según López (2019) en su tesis Las 5 c de Crédito y su Influencia en el Análisis del Riesgo Crediticio en San Pedro Sula, Cortes, mediante la implementación de estudio no experimental, Se determinó a través de las encuestas que:

Los bancos evalúan el carácter de los clientes a través del comportamiento de pagos y la estabilidad laboral, que la capacidad de pago para un préstamo de consumo debe tener una relación cuota-ingreso del 30% y el nivel de endeudamiento máximo debe ser del 70%. El capital no afecta al momento de realizar los análisis, en relación con los colaterales el cliente debe poseer por lo menos un seguro de vida/deuda, y en las condiciones impuestas por el banco, el destino del préstamo debe usarse estrictamente para lo que el cliente dijo que se utilizaría. (pag.6).

### **2.1.3. ANÁLISIS INTERNO**

Implica mostrar aspectos relacionados con la empresa donde se está haciendo el estudio; Nombre de la empresa, radio de acción, rubro en el que interactúa, historia, misión, visión, valores etc. Si es un sector de país y no una empresa, mostrar aspectos de ese lugar: nombre, ubicación, población, límites territoriales, economía, niveles de empleo etc.

La investigación se desarrolla en la empresa BAT HONDURAS, la cual pertenece al grupo British American Tobacco (BAT). La fábrica genera 350 empleos directos y 1000 indirectos, desde Honduras se exporta a Centro América, Republica Dominicana, Bahamas y Curazao.

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras con oficinas centrales en San Pedro Sula, Boulevard del Sur, Zona El Cacao, Honduras, América Central, Teléfono: (+504) 556 6161, cuya página web es <https://www.batcentralamerica.com>. y Apartado Postal: Apartado Postal 64, San Pedro Sula, Honduras, América Central. Actualmente se encarga de distribuir los cigarrillos a lo largo y ancho del país, Lucky Strike es la marca por excelencia en Honduras, a su vez es la sede de la fábrica TAHSA, ubicada en San Pedro Sula, que se encarga de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica y Colombia. (ANDI, 2020)

## **VISIÓN**

“Nuestra visión es construir A Better Tomorrow <sup>TM</sup> reduciendo el impacto en la salud de nuestro negocio ofreciendo una mayor variedad de productos agradables para nuestros consumidores”.

## **MISIÓN**

“Nuestra misión es anticiparnos y satisfacer a este consumidor en constante evolución: brindar placer, reducir el riesgo, aumentar las opciones y estimular los sentidos de los consumidores adultos en todo el mundo”.

## **OBJETIVO**

“Crearemos A Better Tomorrow <sup>TM</sup> para consumidores, sociedad, empleados y accionistas”

“Construir A Better Tomorrow <sup>TM</sup> reduciendo el impacto en la salud de nuestro negocio”

Jack Bowles BAT CEO.

## **VALORES DE LA EMPRESA (ETHOS)**

Atrevidos (Bold): Sueña en grande con ideas innovadoras

Rápidos (fast): Establezca una dirección clara y muévase rápido.

Empoderados (Empowered): Colaborar y responsabilizarse mutuamente para cumplir

Diversos (Diverse): Valorar diferentes perspectivas

Responsables (Responsible): Tome medidas para reducir el impacto en la salud de nuestro negocio.

## **RESULTADOS CLAVES DE LAS PARTES INTERESADAS (STACKHOLDERS)**

**CONSUMIDORES:** Ofreciendo de manera responsable opciones agradables y estimulantes para cada estado de ánimo y cada momento, hoy y mañana;

**SOCIEDAD:** Reduciendo el impacto en la salud de nuestro negocio ofreciendo una gama de productos alternativos, así como reduciendo nuestros impactos ambientales y sociales;

**EMPLEADOS:** Creando un lugar de trabajo dinámico, inspirador y con un propósito.

**ACCIONISTAS:** Proporcionando rendimientos superiores y sostenibles.

### **ENTREGABLES A CORTO PLAZO PARA IMPULSAR UN MEJOR MAÑANA.**

Garantizar un cambio radical en el rendimiento de nuevas categorías. Con nuestra comprensión única de los consumidores entre categorías, tenemos claro que existe una gran oportunidad para nuestras Nuevas Categorías.

### **IMPULSE EL VALOR DE LOS COMBUSTIBLES**

Nuestra ambición es impulsar el valor de los combustibles para impulsar nuestra inversión y la transición de ingresos a Nuevas Categorías.

### **SIMPLIFIQUE EL NEGOCIO**

Nuestro programa de simplificación en curso, Project Quantum, generará un ahorro anualizado de mil millones de libras esterlinas mediante la simplificación y la eficiencia para fines de 2022.

### **VENTAJA COMPETITIVA**

En primer lugar, ser el tercer mayor productor de tabaco a nivel mundial en un mercado muy consolidado; en segundo lugar, su importante ventaja de costos generada a través de economías de escala en toda su cadena de suministro; en tercer lugar, la regulación de la industria que limita la nueva competencia y, finalmente, las marcas de impulso global de la empresa fomentan la lealtad a la marca, lo que impulsa el poder de fijación de precios de sus productos. (BAT, 2022).

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 ORGANIZACIÓN:**

Según Griffin (2010) define el concepto de organización como “Grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas”.

### **2.2.2 CUENTAS POR COBRAR:**

Según Horngren (2010) las cuales se denominan también cuentas comerciales (al cobro), son cantidades de dinero que deben recolectarse de los clientes como resultado de las ventas hechas a crédito. Las cuentas por cobrar sirven como una cuenta de control, porque resumen el total de todas las cuentas por cobrar de los clientes. (p.430)

### **2.2.3 ECONOMIA GLOBAL:**

Contribuye a que sea posible disponer de mayor número de posibilidades de consumo en cuanto a bienes y servicios se refiere. Al menos, en comparación con los productos que habría con mercados más restrictivos. Al mismo tiempo, el precio de los productos es menor con la globalización debido a que las empresas buscan mayores niveles de eficiencia a la hora de producir y vender. (Galán, 2023)

### **2.2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO:**

Según Chiavenato (2007) se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada uno en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (p. 71)

### **2.2.5 RIESGO DE CONTROL:**

Para Acuna (2017) el riesgo de control lo define como Viene a ser el riesgo de que el control interno no pueda prevenir o detectar y corregir, errores e irregularidades significativas. La gerencia establece controles internos para protegerse de errores o irregularidades en los datos que pueden derivar en la toma de decisiones erróneas y provocar la pérdida de activos. (P.23)

### **2.2.6 CREDITO:**

“Operación financiera. El ‘acreedor’ presta una cierta cifra monetaria a otro, el ‘deudor’, quien, a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada ‘intereses.’” (Adicae, 2021)

### **2.2.7 DEUDA:**

Obligación que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente. El que ha pedido es el deudor, el que ha entregado o prestado es el acreedor; lo entregado puede ser cualquier tipo de bien, tangible o intangible. (Adicae, 2021)

### **2.2.8 ENTIDAD DE CRÉDITO:**

“Denominación de cualquier empresa cuya finalidad o actividad es otorgar créditos a terceros. Canalizan el ahorro de quienes logran superávit, hacia quienes tienen déficit.” (RAE, 2023)

### **2.2.9 INTERÉS:**

Según Gitman, (2005) Es la “Renta” pagada por un prestatario por el uso del dinero del prestador. El ahorrador experimenta una ganancia de capital, no una pérdida de capital, porque el valor de la inversión (el depósito inicial) cambiara solo por la cantidad de interés ganado.

El interés también se conoce como el “ingresos para el beneficiario resultantes del hecho de prestar dinero; un gasto para el deudor” (HORNGREN, 2010, p. 445).

### **2.2.10 MERCADO FINANCIERO:**

Lugar, mecanismo o sistema electrónico donde se negocian los activos, productos e instrumentos financieros, o se ponen en contacto los demandantes y los oferentes del activo. En el mercado se fija un precio público de los activos por la confluencia de la oferta y la demanda. (RAE, 2023).

### **2.2.11 RIESGO:**

Medida de la incertidumbre en el resultado de una inversión. Cuanta más certidumbre exista sobre el resultado (por ejemplo, en los bonos del Estado, se sabe exactamente cuándo y cuánto se va a cobrar por los intereses), menos riesgo tiene la inversión. Cuanto mayor es la incertidumbre sobre el resultado futuro (como es el caso de las acciones de una compañía tecnológica y con escaso historial de negocio), mayor riesgo existe. (ASALE, 2023)

### **2.2.12 CONTROL INTERNO:**

Para Fernández (2009), el control interno no prevé una seguridad absoluta sino razonable, como producto de decisiones equivocadas o errores y fallas” razón por la que se hace necesario darle una mayor relevancia al tratamiento de las ventas – ingresos, en especial cuando se trate de ventas a crédito; en cuyo caso debe darse una correcta administración de las cuentas por cobrar, a fin de evaluar constantemente la veracidad de los procesos llevados a cabo durante las etapas de facturación y cobranza, de lo cual dependerá los flujos de efectivo disponibles para el ejercicio de sus operaciones y la confiabilidad de la información generada.

### **2.2.13 CUENTAS POR COBRAR:**

Según las Normas Hondureñas de Contabilidad las define como activos financieros creados por la entidad a cambio de suministrar efectivo, bienes o servicios directamente al deudor. Referente a la clasificación de la cartera en mora permiten realizarla en base a la morosidad determinada desde el día siguiente que se incumplen los plazos establecidos, los cuales se terminaran en base a los saldos de cada cliente y basándose a los días promedio en cartera, de esta manera también dependerá el porcentaje a aplicar de la estimación para cuentas dudosas, las cuales oscilaran según método aplicado a las mismas (NHOC, 2009, p.15).

Según HORNGREN (2010) las cuentas por cobrar también cuentas comerciales (al cobro), son cantidades de dinero que deben recolectarse de los clientes como resultado de las ventas hechas a crédito. Las cuentas por cobrar sirven como una cuenta de control, porque resumen el total de todas las cuentas por cobrar de los clientes. (p.430)

### **2.2.14 LIQUIDEZ:**

Según Gitman (2003) “Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa la facilidad con la que paga sus facturas” (p.49).

### **2.2.15 PÉRDIDA:**

“Resultado de la empresa cuando los ingresos son inferiores a los gastos.” (Soriano, 2010).

### **2.2.16 PLAZO DE RECUPERACIÓN:**

“Tiempo que se tarda en recuperar el importe invertido” (Soriano, 2010).

### **2.2.17 RIESGO DE CRÉDITO:**

“Riesgo asociado al impago de los saldos pendientes de los clientes” (Soriano, 2010).

### **2.2.18 SOLVENCIA:**

“Capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas”(Soriano, 2010).

### **2.2.19 CRÉDITO COMERCIAL:**

“El crédito comercial (también llamado de proveedores o interempresarial cuando es entre empresas) surge espontáneamente de la actividad empresarial como consecuencia del aplazamiento en el pago que conceden los proveedores” (Diaz, 2017, p.59).

## **2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO**

Para el desarrollo y sustento de esta investigación se ha recurrido a varias teorías y estudios de diversos autores, de temas intrínsecos en este documento de estudio, mismas que ayudan a sustentar y adquirir un mayor conocimiento las cuales presentan directrices a seguir de cada uno de los elementos a analizar.

En la presente tesis se examinarán las diferentes teorías del sustento y se evaluará su eficacia en la gestión de cuentas por cobrar. Además, se explorarán las prácticas de gestión de cuentas por cobrar de las empresas y se analizarán los factores que pueden afectar su eficacia.

### **2.3.1. BASES TEORICAS**

El estudio presentado se enfoca en la gestión de las cuentas por cobrar, en particular, en las ventas a crédito que otorga BAT Honduras a sus clientes. Para el desarrollo, análisis y evaluación del tema, se ha utilizado una amplia variedad de recursos teóricos, incluyendo tesis, estudios y literatura especializada reconocida y aceptada por expertos en la materia. El objetivo de respaldar el proceso de la investigación se ha logrado presentando las siguientes teorías que sustentan la información.

#### **2.3.1.1. TEORIA CONTABLE**

Según Villarreal (2009) “El conocimiento contable, desde la óptica científica, surgió con la obra de Coffy en Francia en 1,836 y luego su formalización y desarrollo con los aportes que permitieron el avance científico presentados por Franceso Villa en Italia en 1.840” (p.2).

La teoría contable en su evolución histórica busca la explicación de la contabilidad, una visión investigativa y reflexiva del saber contable. La premisa contemporánea en contabilidad es comprender la naturaleza del saber contable, fundamentándose en las escuelas del pensamiento contable.

Es un campo de estudio que ha evolucionado a lo largo de varios siglos, sin un único creador o inventor. Escobar, (2016) menciona que, se considera a Frai Luca Pacioli, un fraile franciscano italiano del siglo XV, el cual escribió uno de los primeros tratados sobre contabilidad, donde desarrolló el método contable de la Partida Doble, el cual sigue siendo utilizado en la actualidad. (p.27).

La teoría contable se publicó por primera vez en el año de 1,494, en Venecia Italia, siendo su autor Fray Luca Pacioli.

Según Guajardo, (2008) Los principales acontecimientos en la historia de esta teoría son:

En el año de 1,494 Luca Pacioli establece el concepto dual de la partida doble “a todo cargo corresponde un abono” (p.4).

En 1930 Cuando ocurre la gran depresión, en el norte de América específicamente en Estados Unidos, donde muchas empresas quebraron lo originó una transformación en las instituciones financieras para brindar estabilidad en los mercados.

En 2002, En estados Unidos de Norte America muchas empresas debido a fraudes se declararon en perdida, por lo que este país creo normas legales como medida de protección a los inversionistas en cuando a la información financiera y la administración de las sociedades dando origen a la ley creada por los legisladores llamada Sarbanes-Oxley.

Los principales postulados de la teoría contable son:

Partida doble: “Se basa su lógica en la premisa de que las transacciones económicas impactan doblemente en la situación financiera de las organizaciones; por un lado, al registrar el incremento de bienes o derechos o la disminución de obligaciones” (Guajardo, et, al. 2008, p.3).

Periodo Contable: “Los efectos derivados de las transacciones y transformaciones internas que lleva cabo una entidad, así como de otros eventos, que afectan económicamente, deben identificarse con un periodo convencionalmente determinado a fin de conocer periódicamente la situación financiera y sus resultados” (Martínez, et, al. 2019, p. 13).

Entidad: La contabilidad considera una entidad económica como una unidad separada de sus propietarios o de otras entidades. Los registros contables se mantienen para esta entidad específica, y se distinguen de las personas o entidades relacionadas (Berk, 2008, p.7).

Devengado: Los ingresos y gastos se constituyen en el momento en que se devengan, es decir, cuando se generan los derechos o las obligaciones económicas, independientemente del momento en que se cobren o paguen (Guajardo, et, al. 2008, p. 519).

Periodo Contable: “Los efectos derivados de las transacciones y transformaciones internas que lleva cabo una entidad, así como de otros eventos, que afectan económicamente, deben

identificarse con un periodo convencionalmente determinado a fin de conocer periódicamente la situación financiera y sus resultados” (Martínez, et, al. 2019, p. 13).

Asociación de costos y gastos con ingresos: Los costos y gastos incurridos para generar ingresos deben asociarse directamente con esos ingresos en el período contable en el que se genera. Esto se logra a través de los principios de coincidencia de ingresos y gastos (Martínez, et, al. 2019, p.12).

La teoría contable ha sido objeto de críticas y debates a lo largo de los años. Según Pérez, (2014) a continuación, se mencionan algunos de los críticos más destacados de la teoría contable:

Abraham Brilife (1964): Es conocido por sus críticas a la contabilidad y la presentación de informes financieros. Argumentaba que la contabilidad tradicional no era suficientemente transparente y no reflejaba fielmente la realidad económica de las empresas. Además “la economía estadounidense durante la primera mitad del siglo XX pasó de ser una “democracia” a una “república”, en la que el poder y la responsabilidad son delegados por los accionistas a los administradores profesionales” (p.134)

Yuju Ijiri (1967): Ijiri es conocido por su crítica a la teoría contable tradicional y su enfoque en el desarrollo de una teoría basada en la contabilidad de recursos. Su obra más conocida es "Teoría de la Medición Contable" “El interés por desarrollar en unidades distintas de la moneda está provocando, fundamentalmente por la necesidad de información interna y para registros extra contables” (Vásquez, et, al. 2008, p.38).

Los autores que apoyaron la teoría de la contabilidad Fabio Besta: Quien se centra en la noción del valor, “captada y expresada a través de cuentas y balances, donde la cuenta aparece como un conjunto de valores”. Besta asienta las bases económicas de la contabilidad, otro autor reconocido W. Masi, no aparece un deudor, sin que lo haga al mismo tiempo un acreedor o vivversa (Vasquez, et, al. 2008).

### **2.3.1.2. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION**

La teoría de la administración fue desarrollada en Francia en el año 1916, plantea que para poder realizar una correcta administración se deben de seguir elementos esenciales como el control, la planeación, la organización y la dirección. El surgimiento de esta teoría radica cuando Henri

Fayol publicó su famoso libro *Administration Industrielle et Generale*, y definió su concepto amplio y comprensivo de administración.

Esta teoría, desarrollada en las primeras décadas del siglo XX, se centra en la estructura y la organización de las empresas para mejorar la eficiencia y la productividad. Según Chiavenato, (2007) Los principales postulados de esta teoría son:

**Administración científica de Frederick Taylor:** Propuso la aplicación de métodos científicos para analizar y mejorar los procesos de trabajo, fue uno de los fundadores de la administración moderna. Buscaba la estandarización de tareas y la especialización de los trabajadores para aumentar la eficiencia y la productividad.

**Principios de la administración de Henri Fayol:** Existía una proporcionalidad de la función administrativa, que se delega o reparte en todos los niveles de la empresa. Definió catorce principios administrativos universales que los gerentes seguirán para alcanzar el éxito en su gestión. Estos principios incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, entre otros.

**Enfoque de la organización de Max Weber:** Introdujo el concepto de burocracia como una forma de organización eficiente y racional. Destacó la importancia de la jerarquía, las reglas y los procedimientos estandarizados para lograr una administración efectiva.

**Énfasis en la eficiencia y la productividad:** La teoría clásica se enfoca en la mejora de la eficiencia y la productividad a través de la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades de la empresa.

Las críticas a la Teoría clásica son numerosas. Todas las teorías posteriores de la administración señalaron fallas, distorsiones y omisiones al enfoque, lo que sirvió como modelo para organizaciones durante algunas décadas. Su método es empírico y concreto, basado en la experiencia directa y el pragmatismo, y no confrontan la teoría con elementos de prueba. CHIAVETATO, (2007, p.76).

**Herbert Simón:** Simón inició con la teoría del comportamiento de la administración, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris son autores muy importantes de esa teoría, cuestionando la visión simplista de la teoría clásica y argumentó que las organizaciones

y los procesos de toma de decisiones son inherentemente más complejos de lo que se describe en dicha teoría.

Abraham Maslow: Maslow sobresale dentro de campo de la motivación humana además criticó la falta de consideración de las necesidades humanas en la teoría clásica de la administración. Su obra "Motivación y personalidad" aborda su teoría de la jerarquía de necesidades y cómo estas influyen en el comportamiento humano y la motivación en el contexto laboral. La oposición de la Teoría de las relaciones humanas, con su énfasis profundo en las personas en relación con la Teoría clásica con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional. La Teoría del comportamiento se muestra muy crítica, principalmente a lo que se refiere 'modelo de máquina' que la teoría clásica adopta para 'representar la organización.

Chris Argyris: Argyris criticó la naturaleza autoritaria y unidireccional de la teoría clásica, argumentando que no promueve la participación activa y la toma de decisiones compartidas

Según Katz, (2017). El éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es, define la administración como:

Un conjunto de procesos estrechamente relacionados incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. Define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador que van guiadas así:

Planeación: Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.

Dirección: guiar y orientar al personal.

Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,

Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9. Cadena escalar. línea de autoridad que va del es- calón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y ca- da cosa debe estar en su lugar, es el orden mate- rial y humano.

11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal. 12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito. 14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Chiavenato,2007, p.72)

La teoría de la administración ayuda a las empresas y organizaciones a mejorar su eficiencia y eficacia al proporcionar un marco de referencia y herramientas para la gestión de recursos, procesos y personas. La teoría de la administración ofrece una amplia variedad de conceptos y modelos que permiten a los administradores entender mejor los problemas organizacionales, diseñar estructuras y sistemas adecuados.

### **2.3.1.3. TEORIA DEL CICLO CREDITICIO**

La teoría del ciclo crediticio no es atribuida a un solo autor en particular, sino que es el resultado de los estudios de varios economistas a lo largo del tiempo. Sin embargo, uno de los primeros economistas en hablar sobre el ciclo crediticio fue Joseph Schumpeter, quien en la década de 1930 en Europa habló sobre la relación entre los ciclos económicos y el crédito, mientras que otros economistas como Hyman Minsky realizaron sus investigaciones en Estados Unidos en la década de 1970 y 1980. Se plantea determinar los ciclos de crédito, la recuperación de la inversión a corto o largo plazo. (Mingore, 2022).

La teoría del ciclo crediticio ha evolucionado a lo largo de la historia en respuesta a diferentes acontecimientos económicos y cambios en el sistema financiero. A continuación, se presenta un resumen de la evolución histórica de la teoría del ciclo crediticio:

**Precedentes históricos:** Las ideas relacionadas con el ciclo crediticio tienen sus raíces en la obra de economistas y teóricos financieros del siglo XIX. Por ejemplo, el economista británico Walter Bagehot escribió en 1873 sobre el papel del crédito en las crisis financieras, argumentando que los períodos de expansión crediticia llevaban a la sobreinversión y a una posterior contracción.

**Teoría austriaca del ciclo económico:** A principios del siglo XX, la teoría austriaca del ciclo económico, desarrollada por economistas como Ludwig von Mises y Friedrich Hayek, proporcionó una explicación detallada de los ciclos económicos y su relación con el crédito. Esta teoría sostiene que los bancos centrales y la expansión crediticia artificial generan desequilibrios y distorsiones en la estructura productiva de la economía, lo que finalmente conduce a una recesión o depresión.

**Keynesianismo y la teoría monetaria moderna:** Durante la Gran Depresión de la década de 1930, las ideas keynesianas sobre la demanda agregada y el papel del gobierno en la estabilización económica ganaron prominencia. El enfoque keynesiano no se centró tanto en los ciclos crediticios, sino en el papel de la demanda agregada y la política fiscal para combatir las recesiones. Posteriormente, la teoría monetaria moderna ha abordado los efectos del crédito y la política monetaria en los ciclos económicos.

**La crisis financiera de 2008 y posteriores avances:** La crisis financiera global de 2008 puso de relieve la importancia de comprender y regular los ciclos crediticios. Tras la crisis, se han realizado avances en la teoría y la práctica de la gestión del riesgo y la supervisión bancaria. Además, se han desarrollado nuevas teorías y modelos para explicar las interacciones entre el

crédito, la deuda y los ciclos económicos, la teoría del ciclo crediticio cuenta con los siguientes postulados:

El sobreendeudamiento es un factor clave en los ciclos crediticios: Según esta teoría, el aumento excesivo de la deuda es uno de los principales desencadenantes de los ciclos crediticios. Durante los períodos de expansión crediticia, los agentes económicos tienden a acumular deudas en exceso, lo que lleva a una sobreinversión y una sobrevaloración de los activos. A medida que las deudas se vuelven insostenibles, se produce una contracción crediticia y una caída en los precios de los activos, lo que desencadena una recesión (Reinhart, et, al. 2012).

Ciclo crediticio está relacionado con el ciclo económico: La teoría del ciclo crediticio sostiene que los ciclos de expansión y contracción del crédito están estrechamente vinculados con los ciclos económicos. Durante los períodos de expansión crediticia, la economía experimenta un crecimiento acelerado, mientras que, en los períodos de contracción crediticia, se produce una desaceleración económica (Diaz, 2022).

Sin embargo, la teoría ha tenido críticas, algunos economistas argumentan que la teoría del ciclo crediticio puede ser demasiado simplista y no tener en cuenta todos los factores que influyen en las fluctuaciones económicas. Una de las críticas más comunes a la teoría del ciclo crediticio es que no es fácilmente aplicable en la práctica, ya que es difícil determinar con precisión cuándo se produce un cambio de ciclo y cuál es su causa exacta, dentro de sus principales críticos están los siguientes:

Hyman Minsky: Economista estadounidense conocido por su investigación sobre las crisis financieras y sus contribuciones a la teoría del ciclo crediticio. Minsky argumentó que la hipótesis de estabilidad financiera de los enfoques neoclásicos y monetaristas no refleja la realidad de los mercados financieros. Estos enfoques asumen que los agentes económicos son racionales y que los mercados financieros son eficientes y estables. Sin embargo, Minsky sostuvo que los mercados financieros son inherentemente inestables y propensos a crisis periódicas (Diaz, 2022).

Joseph Schumpeter: Economista austríaco, cuestionó la teoría del ciclo crediticio al argumentar que se centra demasiado en los aspectos monetarios y descuida el papel del emprendimiento y la innovación en el desarrollo económico y los ciclos.

John Maynard Keynes: Economista británico, criticó la teoría del ciclo crediticio al argumentar que se enfoca en la oferta de crédito y la inversión, pero no presta suficiente atención a la demanda agregada y el gasto del consumidor. Keynes argumentó que los ciclos económicos son impulsados principalmente por fluctuaciones en la demanda agregada y pueden ser mitigados mediante políticas fiscales y monetarias adecuadas.

Axel Leijonhufvud: Criticó la teoría del ciclo crediticio al argumentar que se basa en supuestos simplificados y no tiene en cuenta la complejidad y la incertidumbre.

No obstante, la teoría del ciclo crediticio ha tenido un impacto significativo en la gestión de riesgos y la toma de decisiones en el ámbito financiero. Ha llevado al desarrollo de nuevas herramientas y técnicas para la evaluación de riesgos, así como a una mayor comprensión de los factores que contribuyen a las crisis económicas y financieras.

## **2.4 METODOLOGIAS DESARROLLADAS POR EXPERTOS**

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, et, al. 2014, pág. 4).

Para Yin (2014) El estudio de casos es una metodología de investigación que se utiliza para analizar un caso particular en profundidad. En el caso de las cuentas por cobrar, se puede realizar un estudio de caso para analizar la gestión de las cuentas por cobrar de una empresa en particular, y para identificar oportunidades de mejora.

Investigación realizada por Asmad (2021). Bajo el nombre de “GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA” desarrollada en Perú en el año 2018 la cual tuvo como objetivo revisar el impacto que tiene la recuperación de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa, con el objetivo de analizar los procesos internos y realizar propuestas de mejora.

Esta investigación profundizo en la información a través de la aplicación de un cuestionario, y análisis a los estados financieros de la empresa. En donde se apoyaron de la teoría del ciclo crediticio la cual hace énfasis en la gestión de las cuentas por cobrar que tienen un impacto directo en la rentabilidad de las empresas.

Finalmente se pudo concluir a través de los resultados, que la inadecuada gestión de cuentas por cobrar genera un grave problema de liquidez en la empresa, que le impide cumplir con sus diversas obligaciones con terceros.

En el estudio se concluye con que: La empresa Polygraph Quality Control E.I.R.L se ve perjudicada debido a la falta de análisis de crédito directo, por ello se genera la infracción de pago según lo acordado, todo esto afecta el cumplimiento de las obligaciones corrientes.

Una de las recomendaciones que resaltan del documento fue emplear un nuevo enfoque de gestión y administración de cuentas por cobrar que involucre la reestructuración de procesos con el fin de poder eficientar la recuperación de la empresa, buscando generar más ventas a través de la publicidad y llegando así a más clientes potenciales.

El estudio llevado a cabo por Noriega, (2011) en su tesis doctoral denominada ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR UN ENFOQUE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA el cual fue realizado en el año 2017 en Guatemala, tiene como planteamiento del problema establecer procedimientos y políticas de crédito para la administración financiera de cuentas por cobrar en empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir.

El estudio se realizó desde un enfoque mixto, desde un alcance descriptivo, mediante el análisis de bases de datos, a través de la investigación bibliográfica para conocer lo relacionado a la industria del maquilado de prendas de vestir, así como los métodos para el análisis administrativo de cuentas por cobrar; y también se llevó a cabo una investigación de campo en donde se analizó información financiera proporcionada por un grupo de empresas maquiladoras de prendas de vestir en Guatemala, durante los años 2007, 2008 y 2009.

Adicionalmente se pudo identificar que una de las teorías en estudio dentro de esta tesis es la Teoría Contable la cual tiene como objetivo principal establecer las bases sobre las cuales se desarrolla la contabilidad como disciplina y proporcionar un conjunto de directrices que permitan la preparación de estados financieros confiables y útiles para los usuarios de la información contable.

Se concluyó, a través de un estudio de escenarios factibles donde se calculan rubros importantes para optimizar la gestión administrativa de cuentas por cobrar; que es necesario aplicar políticas, procedimientos y períodos de crédito adecuados al giro del negocio, que proyecte beneficios económicos a las empresas; además de aplicar medidas de control y seguimiento a dichas políticas conforme las necesidades y evolución del negocio.

Al finalizar, se presenta como resultado de esta investigación, una propuesta de procedimientos y políticas expresados en conclusiones y recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de cuentas por cobrar.

Para Fernández (2019) en su investigación de “PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN” el cual se desarrolló en Venezuela en el año 2019 El objetivo principal de esta investigación fue determinar los procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar aplicados en las empresas de construcción de la industria petrolera en el municipio Maracaibo.

El tipo de investigación fue descriptiva de campo, aplicada; el diseño fue no experimental transeccional descriptivo. Las unidades informantes estuvieron conformadas por 15 sujetos del área de administración, finanzas y auditoria de estas organizaciones. Se diseñó un instrumento tipo cuestionario de 57 ítems, el cual fue validado por cinco expertos en el área,

Una de las teorías de estudio que fue utilizada en esta investigación fue la Teoría clásica de la administración, la cual hace énfasis en la gestión y administración por medio de los procesos ya que se enfoca en los principios y las prácticas fundamentales de la administración, buscando establecer una base sólida para el manejo eficiente de las organizaciones.

A través de los resultados obtenidos se pudo identificar los procedimientos administrativos y contables de control interno aplicados por estas empresas a sus cuentas por cobrar; concluyendo que éstas no le dan adecuada operatividad y cumplimiento desde el punto de vista administrativo y contable a los procedimientos de control interno existentes, ya que no se dispone de un seguimiento y evaluación periódica a su ejecución.

## 2.5 MARCO LEGAL

En Honduras existen una gran variedad de legislaciones fiscales que hablan sobre el crédito en todos los aspectos, tanto para personas naturales como jurídicas, estos acuerdos y leyes ayudan a las empresas a poder guiarse u orientarse sobre el proceso a seguir en el cobro de un crédito asignado, esto con el fin de poder plasmar un proceso en el cual fomente el respaldo legislativo para una relación comercial entre un comerciante y un distribuidor o un consumidor, a través de los años en Honduras se han creado leyes que ayuden a poder proporcionar un proceso correcto mediante los decretos siguientes:

### LEY DE CREDITOS

Decreto No. 14 – 1973

Fecha de publicación: 15 de enero de 1973

Oswaldo López Arellano – presidente de la Republica de Honduras.

### OBJETIVO DE LA LEY

Su principal objetivo es que mediante los decretos establecidos según la ley se rijan las pautas y el respaldo en una negociación. Sin embargo, las disposiciones contenidas en la Ley de Créditos Usuarios han venido siendo aplicadas en forma no consecuente con los propósitos que las inspiraron, creando una situación de injusticia a la que es menester poner término.

ARTICULO 5.- Son créditos usurarios todos aquellos en que los prestamistas cobren o reciban del prestatario, prestaciones en dinero o en especie de cualquier título y por cualquier concepto, que en conjunto excedan las tasas máximas de interés autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

ARTICULO 6.- Cuando en los juicios promovidos con base en contratos de préstamo el demandado alegue en cualquier estado del juicio que se trata en un crédito usurario, el Juez deberá resolver previamente sobre ese extremo, cualquiera que sea el título o documento con que se acredite el contrato, dando a la cuestión el trámite de un incidente de previo y especial pronunciamiento. En la resolución de estos incidentes el Juez no estará sujeto a la tarifa legal de pruebas y, por lo tanto, formará libremente su convencimiento, inspirándose en los principios científicos que informan la crítica de la prueba. En todo caso, al fallar la cuestión incidental, el Juez indicará los hechos y circunstancias que causaron su convencimiento. (CNBS,2022)

Existen diferentes regulaciones que buscan garantizar los procesos o normas a seguir, una de las leyes que buscan poder establecer un orden es:

## LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA:

Decreto No. No 189-2004

Fecha de publicación: 16 de febrero de 2005

Porfirio Lobo Sosa. – presidente del Congreso Nacional

Según el diario Oficial La Gaceta (2005) el objetivo de esta ley es: establecer el marco regulatorio necesario para la adopción e implementación de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA” S) a fin de lograr una adecuada elaboración, presentación, revisión y certificación de la información contable y financiera, garantizando la confianza requerida tanto en el ámbito nacional como internacional.

Uno de los artículos más importantes que tiene mayor alcance en esta ley es:

ARTICULO 2: “La presente ley se aplicará fundamentalmente en el sector privado y en lo consecuente en el ámbito de la administración pública, independientemente del nivel de autonomía o desconcentración administrativa.” (LA GACETA, 2005, p.2).

Mediante la estandarización de normas contables internacionales se busca poner un control a los procesos administrativos, con los cuales se eviten los riesgos, fraudes y así mismo se brinda los procesos a seguir por incumplimientos en los acuerdos comerciales, ya sea desde una cartera en mora hasta cualquier transacción contable que involucre a dos personas naturales o judiciales.

Una de las leyes que busca poder proporcionar un respaldo legislativo es el:

## REGLAMENTO DE LA LEY PARA PRESTAMISTAS NO BANCARIOS:

Decreto No. 14, acuerdo No 37 publicado en La Gaceta 20,883

Fecha de publicación: 18 de enero de 1973

Oswaldo López Arellano. – presidente de la Republica de Honduras

El reglamento hace énfasis en los diferentes métodos de cobro y pago a realizarse por medio de un cliente, los cuales se establecen mediante los artículos siguientes:

ARTÍCULO 2.- “El interés será cobrado sobre los saldos deudores exclusivamente y no podrán cobrarse tipos especiales de intereses moratorios superiores a la tasa fijada en el Artículo anterior.” (CNBS, 2022)

ARTÍCULO 3.- NO podrá cobrarse el interés por adelantado deduciéndolo al monto del préstamo, excepto en el caso de empresas mercantiles de crédito, debidamente inscritas en

el Registro Público de Comercio, en sus operaciones de descuentos de documentos, en que se aplicará, como máximo, la tasa nominal que, en atención al plazo de la operación, produzca una tasa real máxima equivalente a las fijadas en el Artículo 1 de este Reglamento y que se aplicarán en atención al tipo de garantía que respalde la operación de descuento.

ARTÍCULO 4.- No podrá cobrarse al prestatario, directamente o por interpósita persona, cantidad alguna en concepto de comisión, así como consignar en el contrato simulaciones o prácticas tendientes a ocultar la verdadera tasa de interés, o a encubrir o convenir en otra forma contractual un préstamo usurario. (CNBS,2022)

A través de los años las leyes buscan crear condiciones favorables para el respaldo de una transacción, lo cual puede ampliarse mediante el siguiente código:

#### CÓDIGO DE COMERCIO:

Decreto No. 73-50

Fecha de publicación: 17 de febrero de 1950

Juan Manuel Gálvez Durón. – presidente de la Republica de Honduras

Tiene como objetivo regir las disposiciones a través de los siguientes artículos:

ARTÍCULO 1: Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones de este Código y de las demás leyes mercantiles en su defecto, por los usos y costumbres mercantiles y a falta de estos, por las normas del Código Civil.

ARTÍCULO 875: En virtud de la apertura de crédito el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de este una obligación para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditate las sumas de que disponga, o el importe de la obligación que contrajo, y, en todo caso, a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

ARTÍCULO 883: Salvo convenio en contrario, siempre que en virtud de una apertura de crédito el acreditante se obligue a aceptar u otorgar letras, a suscribir pagares, a prestar su aval, o, en general, a aparecer como endosante o signatario de un título por cuenta del acreditado, este quedará obligado a constituir en poder del acreditante la provisión de fondos suficientes, a más tardar el día hábil anterior a la fecha en que el documento Aceptado, otorgado o suscrito, debe hacerse efectivo.

ARTÍCULO 887: La garantía real o personal de un crédito no se extingue por el hecho de que el acreditado deje de ser deudor del acreditante, si subsiste la relación garantizada. Si los bienes dados en garantía disminuyen de valor en más de un veinte por ciento (20%) sobre el convenido, y en su defecto sobre el que tuviere en la fecha de constitución de aquella, el acreditante podrá exigir que la misma sea completada.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Permite organizar cada una de las etapas del proceso y es útil para comprobar entre ellas. Permite apreciar el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica entre las partes (Pedraza, 2001).

#### 3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

A través de la matriz metodológica se busca poder facilitar el análisis e interpretación de la operación teórica del proyecto de investigación, alineando el problema, objetivos, variables y su operacionalización.

**TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA**

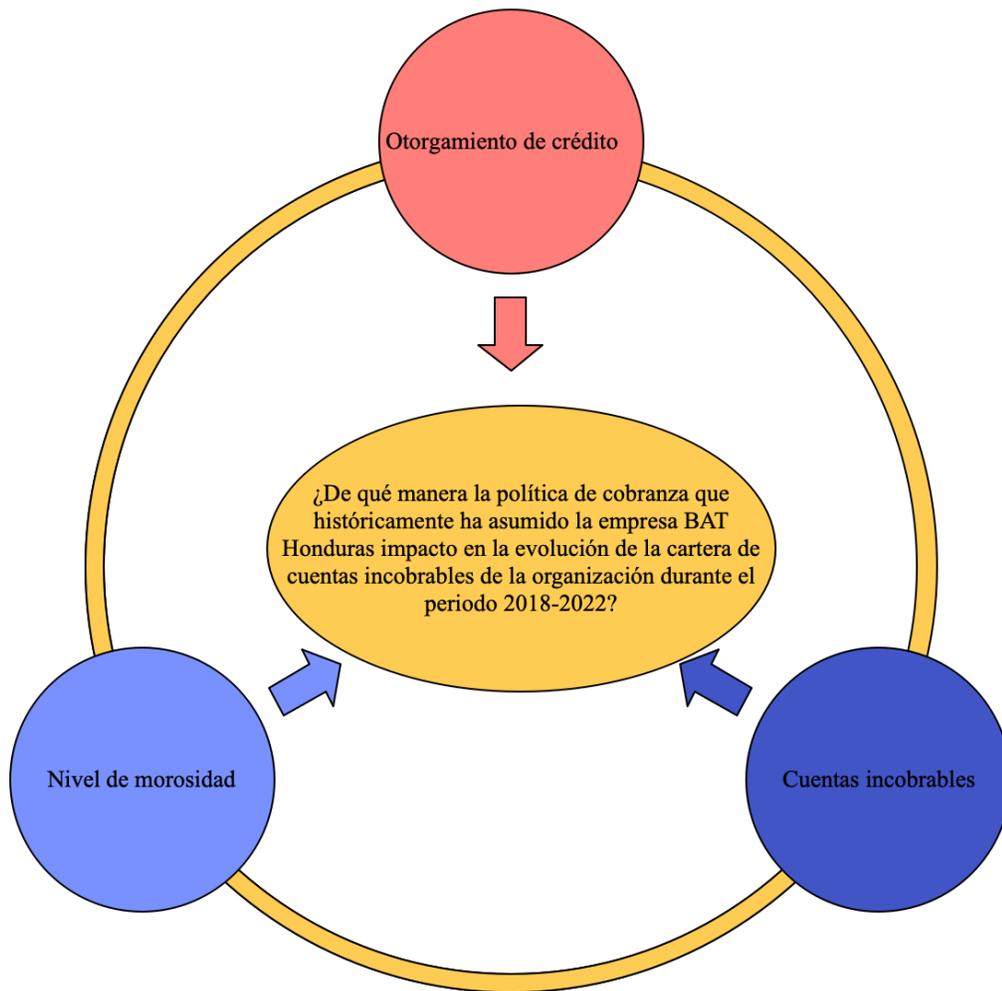
Problema	Objetivo General	Pregunta de investigación	Objetivos específicos	Variables
¿De qué manera la política de cobranza que históricamente ha asumido la empresa BAT Honduras impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022??	Conocer si la política de cobranza que históricamente ha asumido la empresa BAT Honduras, impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022.	1. ¿Como se aplican los procesos para el otorgamiento del crédito y cuál es el proceso para la recuperación de cartera?	1. Identificar como se aplican los procesos para el otorgamiento del crédito y su proceso de recuperación	Otorgamiento de crédito
		2. ¿Como evolucionaron los niveles de morosidad y cuentas incobrables en la empresa BAT Honduras durante el período 2018 -2022?	2. Determinar si la política de cobranza en la empresa BAT Honduras, impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022	Nivel de Morosidad
		3. ¿A cuánto ascienden las perdidas monetarias para la empresa BAT Honduras ocasionadas por el incremento en la cartera de cuentas incobrables durante el periodo 2018-2022?	3. Determinar las perdidas monetarias para la empresa BAT Honduras, ocasionadas por el incremento en la cartera de cuentas incobrables durante el periodo 2018-2022.	Cuentas incobrables
		4. ¿Qué estrategias se podrían implementar para mejorar el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito y reducir de esta manera las cuentas incobrables?	4. Proponer estrategias para mejorar el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito y reducir las cuentas incobrables	

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

### 3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Según Hernández et al. (2010) Variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93). A través de esta investigación se busca profundizar en las siguientes variables:

**FIGURA 1. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.**



Fuente: (Elaboración propia, 2023)

### 3.1.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

**TABLA 2.. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Estrategia	Aplicable a Analista de créditos
Otorgamiento de crédito	En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto del crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso. (Morales la at. 2014, p.100)	El crédito es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.	Política de Créditos	Asignación de Crédito	¿Cuál es el monto inicial de crédito que se le brinda a un cliente, como lo calcula?	N/A	X
					¿Qué tipo de documentación solicita BAT Honduras a sus clientes para el otorgamiento de un crédito?	N/A	X
				Capacidad de pago	¿Como determina BAT Honduras la capacidad de pago de sus clientes?	N/A	X
					¿Como mide BAT Honduras el nivel de endeudamiento de sus clientes?	N/A	X
				Plazos de pago	¿Cuáles son los diferentes plazos en el otorgamiento de créditos?	Análisis bases de datos	X
					¿En base que determina el plazo de crédito que se le asigna a sus clientes?	Análisis bases de datos	X
				Análisis crediticio	¿Utiliza BAT Honduras alguna herramienta para consultar y medir el historial crediticio de sus clientes? Si es si, ¿Que herramienta?	N/A	X
					¿Realiza BAT Honduras estudio Socioeconómico a sus clientes?	N/A	X
				Análisis de las condiciones o garantías del crédito	¿Qué tipo de garantías le pide BAT Honduras a sus clientes?	N/A	X
				División de clientes	¿Como se dividen el cliente en la cartera de cuentas por cobrar en BAT Honduras?	N/A	X

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

**Continuación tabla 2 operacionalización de variables**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Estrategia	Aplicable a Analista de créditos
Nivel de morosidad	Córdoba (2014) argumenta que es la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente.	Retraso en el cumplimiento de una obligación, que provoca el devengo de interés moratorio ante la deuda	Obligaciones pendientes de pago	Índice de Mora	¿Considera usted que en el periodo de 2018 - 2022 los niveles de morosidad han aumentado?	Análisis bases de datos	X
					¿Cree que se está manejando un proceso adecuado de recuperación de cartera en mora?	Análisis bases de datos	X
					¿Cuál es el proceso de cobro que se maneja actualmente con la cartera vencida?	N/A	X
				Clasificación de la cartera Vencida	¿Maneja BAT Honduras una clasificación de la cartera Vencida? ¿Si su respuesta es negativa por qué?	N/A	X
				Plazo promedio de cobros	¿Mide BAT Honduras los días transcurridos desde que se factura hasta que el cliente paga?	Análisis bases de datos	X
					¿Cada cuanto se les da seguimiento a los montos adeudados por ventas al crédito?	N/A	X
					¿En BAT Honduras existe una comunicación efectiva con sus clientes? ¿Como se comunica?	N/A	X
				Porcentaje de cobros efectivos	¿Cuándo un cliente no se logra contactar cual es el proceso para seguir?	N/A	X
					¿Cada cuanto actualiza BAT Honduras los datos de sus clientes?	N/A	X
					¿Cuál es el porcentaje de cobranza efectiva de BAT Honduras?		X
				Costo de descuento por pronto pago	¿Aplica BAT Honduras alguna política de descuento a sus clientes?	N/A	X

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

**Continuación Tabla 2 operacionalización de variables**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Estrategia	Aplicable a Analista de créditos
Cuentas incobrables	Es la cantidad de dinero que se pierde como resultado cuando el cliente no paga los créditos. (Morales la at. 204, p.204)	Las cuentas incobrables son aquellas que una empresa ya no puede recuperar luego de haber efectuado, por ejemplo, una venta a crédito. Es decir, las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar	Pérdidas económicas	Costo de cuentas incobrables	¿Qué motivos son los más frecuentes de la falta de pago en la cartera de cuentas incobrables?	N/A	X
					¿Existe algún proceso de recuperación de la cartera de cuentas incobrables?	N/A	X
					¿Qué factores aplica BAT Honduras para pasar una cuenta por cobrar a incobrable?	N/A	X
				Volumen de Ventas al Crédito	N/A	Análisis bases de datos	N/A
				Volumen de cuentas incobrables	NA	Análisis bases de datos	N/A
				Riesgo	Riesgo de crédito	¿Con que frecuencia BAT Honduras revisa sus procesos de crédito para mitigar los riesgos crediticios?	N/A
			¿Existen medidas legales para lograr la recuperación de la cartera incobrable?			N/A	X
			¿Realiza BAT Honduras algún tipo de seguimiento a la cartera de cuentas incobrables?			N/A	X

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

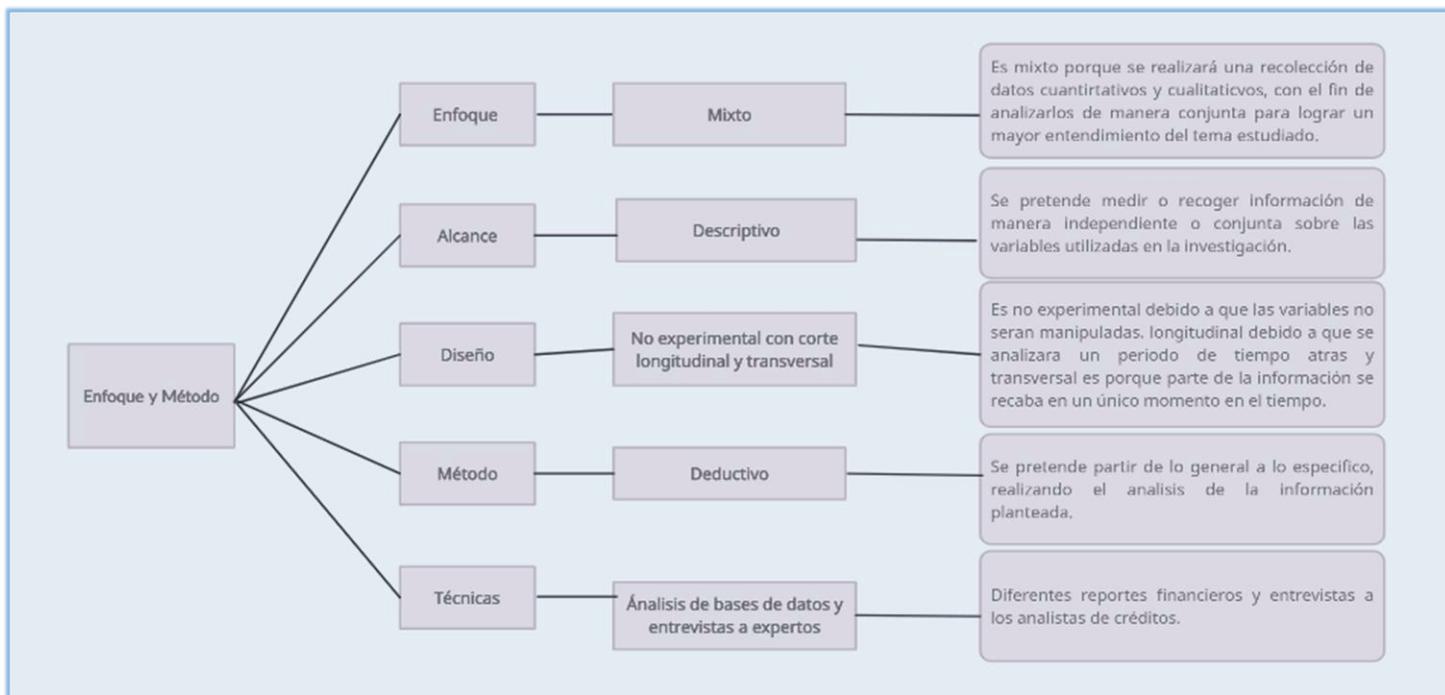
## HIPÓTESIS

Según Hernández et al. (2010) la hipótesis consiste en “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p. 191).

La presente investigación tiene un alcance descriptivo por lo que no contiene hipótesis dentro de la información presentada en este documento.

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

**FIGURA 2. ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**



Fuente: (Elaboración propia, 2023)

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta se llevó a cabo bajo el esquema de investigación no experimental con corte longitudinal y transversal. Es no experimental debido a que las variables no podrán ser manipuladas, longitudinal porque se analizaron datos históricos y transversal porque se analizó la relación entre las variables en un punto de tiempo único o determinado. Este desarrollo se limitó a obtener respuestas, opiniones de los empleados del departamento de créditos de la Empresa BAT Honduras acerca del comportamiento de pago y motivos de porque los clientes tienden a caer en mora y de igual manera el seguimiento que se le da a la cartera de cuentas incobrables. La técnica de muestreo que se desarrollo fue la no probabilística en vista que la elección de la muestra se realizó a criterio del investigador.

#### **3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Según Hernández, et al. (2010) “El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística” (p. 277). y la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo, y cualitativo.

La presente investigación analizara los registros de la cartera en mora de las cuentas por cobrar e incobrables de la empresa BAT Honduras, realizando de manera simultánea entrevista al analista de créditos, o gerente.

#### **3.3.2. POBLACIÓN**

La Población o universo es “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, et, al. p.174).

La población objeto de interés es el analista de créditos, y los registros de la cartera en mora de las cuentas por cobrar e incobrables de la empresa BAT Honduras del periodo 2018-2022.

#### **3.3.3. MUESTRA**

Según Hernández et al. (2010) define Muestra como un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (p.173).

Considerando que la población objeto de interés son las bases de datos a través de registros de la cartera en mora de las cuentas por cobrar de la empresa BAT Honduras para el periodo 2018-2022 y que existe software estadístico capaz de manejar y manipular las bases de datos, no se hace

necesario el cálculo de muestra, además considerando que también es objeto de interés como población en analista de créditos, haciendo un total de 1 persona y este es un número muy pequeño no se calcula muestra por lo contrario se hace censo.

### **3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO**

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente, aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario; de la técnica de Entrevista es la Guía de tópicos de entrevista. (Rojas, 2011, p.278)

Considerando que no hay cálculo de muestra no es necesaria la aplicación de técnica de muestreo. Esto debido a que la población objeto de estudio es muy pequeña haciendo el total de 1 persona (analista de créditos) por lo que no es representativa, sumado a ello también se tendrá como población las bases de datos y estas serán analizadas mediante software estadístico.

## **3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

### **3.4.1. TECNICAS**

Según Bernal ( 2010) en la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (p.192).

La técnica utilizada en esta investigación es el análisis de bases de datos y la entrevista realizada a expertos.

El análisis de bases de datos consiste en recopilar información contenida en documentos, reportes del periodo 2018-2022 para su procesamiento y análisis logrando poder dar un mayor sustento a la presente investigación.

Mediante la entrevista a expertos se busca poder dar un realce cualitativo a la información que permita tener un panorama más holístico de la situación de la cartera en mora y de cuentas incobrables misma que se realizara vía zoom al analista de crédito.

### **3.4.2. INSTRUMENTOS**

Se puede definir Instrumento como “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández, et al. 2010, p. 200).

Entre los instrumentos desarrollados en esta investigación se puede mencionar la entrevista, la cual consiste en recolección de datos que se aplica en forma rígida mediante una guía de entrevista la cual contiene 27 preguntas estructuradas, cuyo propósito es obtener información más espontánea y abierta con preguntas agrupadas por temas o categorías, la cual se realizó vía zoom con base en los objetivos y variables objetas de estudio, mismas que se realizan específicamente al analista de créditos, además de ello haciendo uso de software SAP Búshines se realizó el análisis comparativo de bases de datos a través de reportes de cuentas por cobrar, mora e incobrable.

### **3.4.3 VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

Según Hernández et, al. (2010) La validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar la(s) variable(s) que pretende medir. (p.208)

La validación consiste en un procedimiento que somete a prueba un instrumento mediante un par de tácticas: la consulta y prueba con expertos (que generalmente son las mismas personas que lo aplicarán o investigadores con experiencia) que calificarán el instrumento y recomendarán modificaciones al diseño; y, en segundo lugar, una prueba piloto del instrumento, que se aplica a personas que se asemejan a la población objeto o forman parte de ella. (Rojas, 2011, p. 281)

Para la realización de la validación del instrumento de la presente investigación se estructuro una matriz de validación con las preguntas de la entrevista la cual fue enviada al asesor metodológico PhD. René Javier Santos Munguía el cual realizo el análisis respectivo de cada una de las preguntas en las que realizo algunas modificaciones para cada una de ellas.

### **3.4.4. PROCEDIMIENTOS**

A través del siguiente cronograma de trabajo se busca poder desarrollar las actividades siguientes:

**TABLA 3. DIAGRAMA DE TRABAJO**



Fuente: (Elaboración propia, 2023)

### 3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

La presente investigación se apoya en las siguientes fuentes de información:

#### 3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (Bernal, 2010, p. 191).

Las fuentes primarias de esta investigación son: Bases de datos de la empresa BAT Honduras. y entrevista al analista de crédito, en los que se busca obtener un panorama más amplio de la compañía.

La información obtenida a través de los reportes de cuentas por cobrar, mora y cuentas incobrables de la empresa BAT Honduras lo anterior es la principal fuente de información que da sustento a esta investigación, así mismo se suma la entrevista al analista de crédito, en los que se busca obtener un panorama más amplio de la compañía.

#### 3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Según Bernal (2010) “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian” (p. 192).

Dentro de las fuentes secundarias hay diferentes libros, tesis, artículos académicos de autores reconocidos, páginas web entre otros.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Según Hernández, et. al. (2010) la recolección de datos” implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). A su vez debe identificarse las fuentes de donde se obtendrán los datos, así como donde se localizan estas, eligiendo uno o varios medios, y definir los procedimientos que se utilizaran en la recolección de estos que deben ser confiables, válidos y objetivos. Una vez recolectados se preparan para que puedan analizarse y lograr de esta manera responder al planteamiento del problema. Los resultados de esta investigación logran nutrirse a través de las variables y su operacionalización, desprendiéndose cada una de la pregunta de investigación y el desarrollo de los objetivos generales y específicos los cuales logran una sinergia optima con la información recabada mediante la aplicación de las diferentes técnicas aplicadas a la población objeto de estudio, obteniendo de esta manera resultados, los cuales se analizaran según los objetivos y preguntas de investigación realizadas.

El presente capitulo dará a conocer sobre el proceso de la recolección de datos de la empresa BAT Honduras mediante los instrumentos de la entrevista y análisis de la base de datos, seguidamente se procedió a ejecutar la segunda fase la cual consiste en la tabulación de los resultados de forma cuantitativa mediante la elaboración de tablas comparativas y la creación de gráficos, logrando de esta manera el análisis de los resultados cuantitativos.

La tercera fase consta de los resultados y análisis de la técnica cualitativa misma que comprende la entrevista realizada al analista de créditos de la empresa BAT Honduras.

A través del presente capitulo se buscará profundizar en las variables de nivel de morosidad, el otorgamiento del crédito y las cuentas incobrables, analizando a detalle por medio de las diferentes dimensiones e indicadores con el fin de poder estructurar los resultados.

### **4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Al dar inicio al proceso de recolección de datos en la empresa BAT Honduras, se procedió a solicitar vía correo electrónico a la Gerencia de Finanzas con fecha 05 de mayo del presente año, los reporte históricos anuales de las cuentas incobrables, las ventas al crédito, clasificación de cartera en mora, cartera afectada y los índices de mora del periodo 2018-2022 para lograr desarrollar el análisis de cada una de las variables objetas de estudio, logrando como respuesta

satisfactoria el envío de los datos históricos de las cuentas incobrables, quedando pendiente de entregar la información restante en la semana del 08 al 13 de mayo del 2023, por lo que la semana acordada se recibió de manera íntegra toda la información pendiente.

La empresa objeto de estudio cuenta con la herramienta software o bases de datos adecuado que permite la extracción de datos cuantitativos de manera precisa, por lo que el riesgo de manipulación es mínimo, siendo esencial su correcta interpretación, debido a la fiabilidad de los datos contables.

Al lograr recopilar los reportes se procedió a exportarlos a Excel, posterior a ello se organizó la información por año del 2018 al 2022 de cada una de las variables que se están analizando, por lo que se procedió a la elaboración de tablas comparativas las cuales contienen datos anuales. Para lograr una mejor interpretación de cada uno de estos se procedió a la elaboración de gráficos en Excel de las tablas antes mencionadas y lograr de esta manera un análisis visualmente más amplio.

Seguidamente se procedió a la elaboración de la entrevista estructurada la cual consta de 27 preguntas abiertas preelaboradas, mismas que fueron redactadas en base a la operacionalización de las variables, esta se aplicó al analista de créditos de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de la entrevista, de forma inicial se procedió a pedirle una cita al entrevistado vía correo electrónico, obteniendo como resultado una respuesta satisfactoria logrando realizarla el 13 de mayo de 2023, la aplicación de la misma fue de forma individual al entrevistado, en este caso al analista de créditos, esta fue desarrollada vía zoom, ya que el entrevistado se encontraba en la ciudad de San Pedro Sula, en la hora y fecha acordada, su desarrollo fue grabado en audio para evitar cualquier distorsión, el objetivo de la misma es con el fin de recolectar información más detallada de las experiencias vividas en el proceso con el cual maneja BAT Honduras la administración de sus cuentas por cobrar, incobrables y nivel de morosidad, así como cualquier incidencia relevante desde su punto de vista.

La etapa dos fue la aplicación de la entrevista misma que contiene preguntas abiertas y estructuradas, mediante esta técnica se aplicó al analista de crédito las 27 preguntas, mismas que fueron respondidas en su totalidad, la entrevista se enfocó solo en el analista de créditos debido a que el maneja la información detallada perteneciente al área de cobros, y cuentas por cobrar ya que la organización cuenta únicamente con un analista de créditos a nivel nacional.

El objetivo de la entrevista es conocer de manera específica el otorgamiento de crédito, la recuperación de la cartera, y cuentas por cobrar, así como el proceso de créditos, cobros, y seguimiento de la cartera de cuentas incobrables, debido a que es el encargado de la administración de créditos a nivel nacional. Logrando de esta manera tener un panorama amplio sobre la estrategia que está desarrollando la organización y verificar que verdaderamente exista una relación entre los instrumentos de recolección puestos en práctica en esta investigación.

## **4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS**

En esta sección se muestran gráficos de las diferentes variaciones en los comportamientos de la cartera de crédito y recuperación de la empresa BAT Honduras, dicha información fue proporcionada por la compañía, de tal manera que la información mostrada a continuación es confiable. Esta información se obtuvo a través de la base de datos de la empresa.

A través de las variables de estudio se puede lograr explorar a detalle los resultados cuantitativos de la investigación establecidos en la matriz de operacionalización, iniciando con la variable de otorgamiento de créditos la cual para la presente se profundizará mediante la dimensión de política de créditos y por medio del indicador de plazos de pago, seguido de la segunda variable la cual es el nivel de morosidad la cual ha sido ejecutada por medio de la dimensión de obligaciones pendientes de pago, con los indicadores de índice de mora, y plazo promedio de cobros, para la tercer variable de cuentas incobrables se incluye la dimensión de pérdidas económica, la cual fue realizada a través del indicador de volumen de cuentas incobrables y volumen de ventas al crédito.

### **4.2.1 OTORGAMIENTO DE CREDITO**

La variable otorgamiento de crédito para el análisis cuantitativo ha sido analizada mediante la dimensión política de créditos a través del indicador plazos de pago.

#### **4.2.1.1 PLAZOS DE PAGO.**

Para toda empresa es necesario poder establecer un proceso de ventas claro y ordenado que le permita poder dinamizar su gestión y poder tener un mayor alcance, se sabe que el vender solamente de contado limita el crecimiento de la empresa ya que al poder proporcionar crédito el alcance es mayor, sin embargo para poder establecer un crédito también se debe de revisar el plazo con el que la empresa estará recuperando sus cuentas por cobrar es por ello que es importante tener identificado cuantos son los días créditos asignados a los clientes.

BAT Honduras establece a través de sus políticas y procesos actuales diferentes plazos de otorgamiento de créditos los cuales son analizados por canal, a la hora de realizar otorgamiento de crédito se identifica primeramente el canal al cual el cliente pertenece, seguido de la revisión de la frecuencia de visita, esto debido a que la atención se maneja en el punto de venta y es el representante de ventas quien realiza la gestión de cobros a la hora de visitar el negocio es por ello que el plazo de crédito también va directamente ligado al plazo promedio de cobros.

**Tabla 4. Tabla de plazos de crédito.**

<i>Días Créditos</i>	
<b>Canal</b>	<b>Días</b>
<i>Canal 1</i>	30
<i>Canal 2</i>	35
<i>Canal 3</i>	16
<i>Canal 4</i>	18
<b>Grand Total</b>	<b>25</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

Se puede concluir que el canal 2 es el que tiene más días de crédito asignados, esto debido a que es donde se manejan los clientes de cuentas claves por lo que la empresa busca tener presencia en estos negocios como ser supermercados, gasolineras u horecas, seguido del canal 1 el cual tiene 30 días de crédito. El total días promedio de crédito es 25 días en los cuales la empresa está recuperando su dinero a través de las ventas al crédito distribuidas por los cuatro canales que se manejan en la operación del negocio.

#### **4.2.2 NIVEL DE MOROSIDAD**

La variable nivel de morosidad ha sido ejecutada en la utilización de las dimensiones obligaciones pendiente de pago y cuentas por cobrar. Dentro de ella los indicadores: índice de morosidad, plazo promedio de cobro, y rotación de cuentas por cobrar, esto desde el punto de vista cuantitativo.

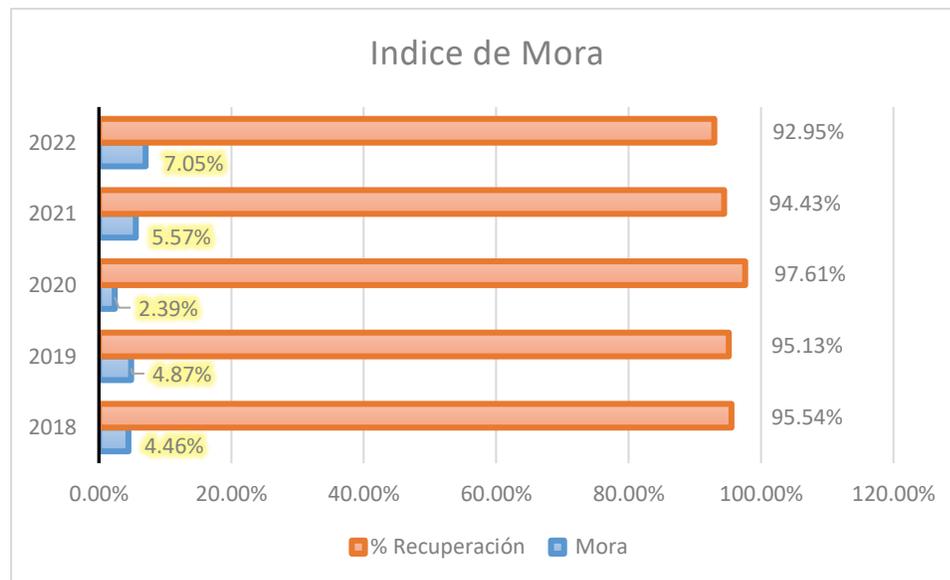
### 4.2.2.1 OBLIGACIONES PENDIENTES DE PAGO

Cuando se habla de obligaciones pendientes de pago se hace referencia a las deudas que ya sea una persona natural o jurídica adquiere, para esta investigación se hace referencia a los créditos otorgados los cuales se vuelven una obligación a pagar por parte del cliente el cual realiza una compra y adquiere un compromiso con BAT Honduras.

#### INDICE DE MORA

John Smith (2019) menciona que el índice de mora es una herramienta esencial en la evaluación del riesgo crediticio, ya que permite medir de manera objetiva la propensión de los deudores a incurrir en retrasos en los pagos, es por ello por lo que es importante poder llevar un correcto seguimiento a este indicador el cual puede determinar si los procesos de recuperación están siendo efectivos.

A través de esta investigación se analizó el índice de mora que totalizan los porcentajes de cartera de crédito obtenidos en el periodo estudiado, estos datos permiten poder realizar un análisis de la evolución de la morosidad y la recuperación de cartera de crédito, se puede decir que en cuanto más efectiva sea la recuperación el porcentaje de mora será menor.



**GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN Y MORA**

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

Durante el periodo analizado, se observan variaciones en los índices de mora, pero en su mayoría muestran una tendencia al alza. Estos resultados indican un aumento en los niveles de morosidad a lo largo de los años estudiados, a excepción del año 2020, el cual fue un año excepcional debido a los efectos de la pandemia de COVID-19 en las operaciones de BAT Honduras. Es importante tener en cuenta que este año atípico puede haber influido en los resultados, por lo que se debe considerar con cautela al interpretar los índices de mora.

En particular, el año 2020 marcó una pauta significativa y se diferencia de los años estudiados en esta investigación. Durante el año 2018, se logró la mejor recuperación con un porcentaje del 95.54%, lo que significa que se recuperaron la gran mayoría de los créditos otorgados. Sin embargo, el nivel de morosidad al finalizar ese año fue del 4.46%, lo cual indica que aún existía un pequeño porcentaje de cuentas pendientes por cobrar. Este análisis revela que el año 2018 fue uno de los mejores en términos de recuperación de créditos. Para el año 2019 el porcentaje de mora aumento en un 0.41%, si bien es cierto las ventas tuvieron un aumento, como también el nivel de morosidad es por ello por lo que se evidencia un mayor riesgo de mora cuando las ventas aumentan.

El año 2021 viene a ser un año incremental en morosidad con un 5.57% el más alto registrado en comparación a los años anteriores, logrando alcanzar una recuperación de 94.43%, el año 2022 es el año que marca un diferencial en nivel de morosidad con un 7.05%, el más alto de los años estudiados, se visualiza una tendencia ascendente en la cartera de créditos en donde totaliza L.63, 258, 949.01 al cierre del año.

### **PLAZO PROMEDIO DE COBROS**

El plazo promedio de cobros es un indicador clave para evaluar la eficiencia en la gestión de créditos de una empresa. Este plazo representa la cantidad de días que tarda la empresa en recuperar los créditos otorgados. La duración del plazo promedio de cobro puede variar según la industria, el perfil de los clientes y las políticas de crédito establecidas por la empresa.

Un plazo más corto de cobro refleja una gestión efectiva en la recuperación de créditos, lo que tiene un impacto positivo en la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa. Por otro lado, un plazo más largo puede indicar problemas en la recuperación de los créditos, lo cual puede afectar negativamente la liquidez y el flujo de efectivo.

A través del uso del software de la compañía se logró poder visualizar los canales en los cuales se distribuyen las ventas, asignados así:

**TABLA 4. PLAZOS DE COBRO.**

<i>Plazo de cobros</i>	
<b>Canal</b>	<b>Días</b>
<i>Canal 1</i>	30
<i>Canal 2</i>	35
<i>Canal 3</i>	16
<i>Canal 4</i>	18
<b>Grand Total</b>	<b>25</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

Es importante destacar que el plazo promedio de cobros está directamente relacionado con el plazo de otorgamiento de crédito. Este último se ajusta a la frecuencia de visita que realiza el representante de ventas, lo que influye en la rapidez con la que se pueden recuperar los créditos otorgados.

Se puede concluir que el canal 2 es el que tiene más días de crédito asignados, seguido del canal 1 el cual tiene 30 días de crédito. El total días promedio de pago es de 25 días en los cuales la empresa está recuperando su dinero a través de las ventas al crédito distribuidas por los cuatro canales que se manejan en la operación del negocio.

El canal 3 es el que presenta menor días de créditos asignados, sin embargo, en el análisis de la venta por canal se evidencio que este es el que representa un mayor porcentaje de venta, por lo que se puede concluir que en el canal que la empresa está vendiendo más, está teniendo una recuperación más inmediata en comparación a los otros canales.

#### **4.2.3 CUENTAS INCOBRABLES**

La variable cuentas incobrables para el análisis cuantitativo ha sido ejecutada haciendo uso de la dimensión pérdidas económicas dentro de ella bajo el indicador de volumen de ventas al crédito, y volumen de cuentas incobrables.

#### 4.2.3.1 PERDIDAS ECONOMICAS

Toda empresa o negocio busca el poder capitalizar su inversión por medio de la operación de esta, cuando se habla de pérdidas económicas se hace referencia a que la empresa este perdido dinero por x o y razón y esto tiene un impacto en su rentabilidad, es por ello por lo que cuanto más sea el porcentaje de perdidas mayor es el riesgo de quiebra, las pérdidas económicas se pueden dar por diferentes factores ya sea hasta por procesos erróneos que necesitan ser robustecidos para mitigar la perdida.

#### VOLUMEN DE VENTAS AL CREDITO

A través de las ventas a crédito, se puede llegar a un segmento más amplio de clientes que no cuentan con capacidad de pago inmediata. Para lograr incrementar el volumen de ventas, es necesario ofrecer **opciones** de crédito que permitan atender las necesidades de estos clientes.

Este indicador proporciona una visión del comportamiento de las ventas a crédito a lo largo de los años estudiados, identificando aquellos años en los que las ventas a crédito han tenido una mayor representación.

**Tabla 6 volumen de ventas al crédito**

Años	Ventas Totales	Ventas al crédito
2018	2,015,025,465.45	86%
2019	2,709,068,336.52	85%
2020	904,613,003.57	40%
2021	1,809,226,007.14	78%
2022	1,168,964,405.80	77%
<b>TOTAL</b>	<b>6,591,871,753.03</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

En el periodo de los años 2018 – 2022 la empresa ha tenido una variación en sus ventas al crédito los datos así lo reflejan, para el año 2018 la empresa vendía un 86% a crédito, teniendo una disminución en el año 2019 que refleja un total de 487% para su cartera de créditos

El año 2020 es un año atípico para el rubro de la compañía, puesto que los representantes de venta no podían salir a realizar ventas en el mercado, la empresa opto por realizar las ventas

desde sus instalaciones, logrando así que su dependencia de ventas al crédito llegara a 40% obteniendo que la mayoría de sus ventas fueran al contado.

Luego de la pandemia de La Covid-19 en el año 2021 la empresa tiene un crecimiento en ventas en comparación al año anterior, pero aumenta en un 78% su dependencia en ventas al crédito, para el año 2022 la compañía logra igualar los resultados obtenidos en el año 2021 para el total ventas realizado, sin embargo, su dependencia de cartera cierra con un 77%.

En los años estudiados se evidencia una clara dependencia de la cartera de crédito, este indicador de crédito permitirá conocer cuánto de ese porcentaje obtenido en cartera, se fue para porcentaje de mora, por lo que se profundizara cuanto fue la recuperación y la mora al cierre por años.

La tesis "Optimización de la Asignación de Créditos a través de Modelos de Evaluación de Riesgo" González (2020). Presenta un estudio exhaustivo sobre la asignación de créditos y propone modelos de evaluación de riesgo para mejorar dicho proceso. El autor analiza diferentes variables, como la capacidad de pago, historial crediticio y perfil del cliente, con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan asignar de manera óptima los recursos financieros y minimizar los riesgos asociados. Esta investigación se destaca por su enfoque innovador y su relevancia en el ámbito financiero, brindando recomendaciones prácticas y fundamentadas para mejorar la toma de decisiones en la asignación de créditos.

## **VOLUMEN DE CUENTAS INCOBRABLES**

La contabilización y el manejo adecuado de las cuentas incobrables son importantes para mantener la precisión de los estados financieros de la empresa y tomar decisiones informadas sobre la salud financiera y la gestión del riesgo crediticio. Además, permite evaluar la efectividad de las políticas de crédito y cobranza de la empresa y tomar medidas correctivas si es necesario.

Se conocerá mediante el análisis de datos el comportamiento de las cuentas incobrables en el periodo estudiado.

**TABLA 5. Volumen de cuentas Incobrables BAT Honduras**

Cuentas Incobrables Honduras							
Periodo 2018 - 2023	Años						
Mes	2018	2019	2020	2021	2022	Total general	
Enero	58,783.26		84,326.92		54,784.35	197,894.53	
Febrero	1,931.00	14,448.00		670,404.14		686,783.14	
Marzo	1,852.00		142,668.96	1,830,578.87		1,975,099.83	
Abril		1,081.00	5,000.00	13,149.30	20,845.34	40,075.64	
Mayo	7,720.70					7,720.70	
Junio	280,927.95	17,247.50				298,175.45	
Julio	9,185.00	268,984.60	662,398.99			940,568.59	
Agosto	351,948.10	5,687.82			568,652.77	926,288.69	
Septiembre	952,254.82					952,254.82	
Octubre	1,740.60	1,273.50	602,419.32	235,613.44	96,874.70	937,921.56	
Noviembre	669,796.94	504,342.40		1,935,183.74	171,703.63	3,281,026.71	
Diciembre	22,042.00	4,130.50		3,442.00		29,614.50	
<b>Total general</b>	<b>2,358,182.37</b>	<b>817,195.32</b>	<b>1,496,814.19</b>	<b>4,688,371.49</b>	<b>912,860.79</b>	<b>10,273,424.16</b>	

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

A pesar de las gestiones de cobranza realizadas por la empresa, el monto de las cuentas incobrables en los años es bastante representativo.

La empresa en el transcurso de los cinco años estudiados ha venido arrastrando valores que han sido irrecuperables, los cuales han tenido una variación a través de los años, lo cual tiene un impacto financiero ya que esto es declarado como perdidas, los montos reflejados son el resultado de un incumplimiento de pago de parte de un cliente el cual recibió un crédito y se realizó una venta de parte de la compañía.

Se puede visualizar que el año 2018 la empresa realizó un cargo a la cuenta de incobrables de 2,358,182.37 lempiras siendo este el segundo monto más alto en el periodo estudiado, lo cual muestra gran parte del riesgo que corre la empresa con el crédito otorgado a sus clientes.

El monto más relevante encontrado en el análisis de los datos es el del año 2021 que representan 4,688,371.49 de lempiras los cuales vienen a aumentar el total que no se ha recuperado en este periodo, se puede concluir que luego de la pandemia de La COVID – 19 la empresa tuvo menos recuperación en su cartera de créditos.

Por medio del siguiente gráfico se visualizan los movimientos por año en los montos de

cuentas incobrables para la empresa BAT Honduras en el periodo de los años 2018 - 2022.



## GRÁFICO 2. CUENTAS INCOBRABLES

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

En la investigación realizada por Martínez (2019) la cual es nombrada como "Análisis de las Cuentas Incobrables: Un Enfoque Estratégico para su Evaluación y Control", aborda de manera detallada el tema de las cuentas incobrables y propone un enfoque estratégico para su evaluación y control. El autor examina los factores que contribuyen a la generación de cuentas incobrables, como la calidad crediticia de los clientes, los procesos de cobranza y las políticas de crédito de la empresa. A través de un análisis riguroso, esta investigación proporciona recomendaciones concretas y prácticas para minimizar el impacto de las cuentas incobrables en la salud financiera de la organización.

La empresa BAT Honduras incurre en un costo de inversión relacionado con sus cuentas por cobrar. Esta inversión se refiere a la cartera que no puede recuperarse y que representa capital inmovilizado, sin posibilidad de ser reinvertido en otras áreas clave del negocio. Esta situación repercute negativamente en los indicadores financieros, lo que a su vez afecta directamente a los compromisos financieros de la compañía.

El cálculo del costo variable de la cartera de créditos implica determinar los costos asociados directamente con la gestión y mantenimiento de los créditos otorgados por la empresa. Estos costos pueden incluir gastos como el costo de los recursos humanos dedicados a la gestión de la cartera, el costo de los sistemas de información utilizados para el seguimiento de los créditos,

y otros gastos relacionados específicamente con la administración de los préstamos o créditos.

Sumado a esto la empresa BAT Honduras costea el gasto variable que se incurre por las cuentas por cobrar, en donde se hace la gestión y no se logra recuperar la inversión por lo que hoy en día no se lleva un registro claro ni cuantificable de cuanto es el monto exacto de los gastos realizados en esta función.

### **4.2.3 RESULTADO Y ANÁLISIS DE TECNICAS CUALITATIVAS**

Para este análisis se desarrolló la técnica de la entrevista misma que fue aplicada mediante la elaboración de 27 preguntas estructuradas, las cuales se desprenden del análisis de cada uno indicadores de la matriz de operacionalización de las variables. Estas preguntas fueron contestadas únicamente por el analista de créditos de la empresa objeto de estudio.

Este análisis comienza con la variable otorgamiento de crédito a través de la indagación de la dimensión política de crédito, misma que dio origen al desarrollo de los indicadores de asignación de crédito, capacidad de pago, análisis crediticio, análisis de las condiciones o garantías del crédito, y división de clientes.

Seguidamente se continua con el estudio sobre la variable Nivel de Morosidad con la cual se pretende dar a conocer mediante la técnica de la entrevista las causas que ocasionan sus posibles variaciones, y para ello se hizo necesario el análisis de las dimensiones como ser obligaciones pendientes de pago, la que se indago a través de 5 indicadores como ser índice de mora, clasificación de cartera vencida, plazo promedio de cobros, porcentaje de cobros efectivos y el costo de descuento por pronto pago.

Culminando con el análisis de la variable cuentas incobrables, de esta se desprende la dimensión de pérdidas económicas y riesgo, las cuales se analizaron con los indicadores de costo de cuentas incobrables, y riesgo de crédito.

#### **4.2.3.1. OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Al realizar la entrevista al analista de créditos sobre la variable otorgamiento de crédito, se identificó en la dimensión política de crédito, misma que se analizara mediante los indicadores asignación de crédito, capacidad de pago, plazos de pago, análisis de crediticio, análisis de las condiciones o garantías del crédito, y división de los clientes de la empresa BAT Honduras.

Se identificó que bajo el proceso actual del otorgamiento de las ventas al crédito, no se

realiza un análisis al historial de crédito externo de cada deudor, careciendo adicionalmente de realizar un análisis de la capacidad de pago, relación cuota ingreso en vista que no pide ningún tipo de información financiera que la respalde, no se analiza el nivel de endeudamiento externo, el plazo del crédito se determina en relación a la cantidad de visitas que se le realizan al cliente y en base a la frecuencia de compras internas y al tipo de canal, bajo el proceso actual no se realiza investigación de historial crediticio externo (buros de créditos), no se solicitan garantías(garantía bancaria, hipotecaria entre otras) que respalden los montos otorgados.

Por lo anterior existe similitud con lo expresado por Gómez (2018) donde los estándares de crédito de la empresa “definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Hoy en día, BAT ha implementado procesos que contribuyen de manera efectiva a la consecución de los objetivos mensuales establecidos por la gerencia general. Dentro de su enfoque operativo de alta calidad, la empresa ha establecido un sistema jerárquico de ventas para los supervisores ubicados en diversas ciudades del país. Esta estructura capacita a los supervisores para identificar los clientes con potencial y determinar su elegibilidad para la asignación de créditos.

No obstante, este enfoque también presenta ciertas limitaciones. La decisión de asignar un crédito recae en los supervisores de ventas, lo que puede dificultar la evaluación precisa del riesgo crediticio por parte del departamento financiero. Esta falta de coordinación puede resultar en decisiones que no reflejen plenamente la viabilidad financiera de la asignación de créditos. Además, el proceso actual de asignación de créditos a menudo carece de una documentación exhaustiva, lo que incrementa significativamente el nivel de riesgo involucrado.

Para optimizar esta situación, sería recomendable establecer una estrecha colaboración entre el equipo de ventas y el departamento financiero. Esto permitiría una evaluación más completa y precisa del riesgo crediticio antes de la asignación de créditos a los clientes. Asimismo, la implementación de requisitos más sólidos de documentación contribuiría a reducir el riesgo inherente a estas transacciones. En última instancia, al mejorar la comunicación interna y reforzar los procedimientos de evaluación, BAT podría alcanzar un equilibrio más sólido entre la expansión de ventas y la gestión prudente de riesgos financieros.

## ASIGNACION DE CREDITO

En el análisis de este indicador, se identificó que, al momento de determinar el límite de crédito, BAT Honduras únicamente realiza un análisis de su histórico de compras, tomando siempre los últimos tres meses, mediante sus compras y su factor (Quincenal, semanal, mensual), adicionalmente se logró identificar que no se solicita dentro de los requisitos estados financieros de las empresas deudores, tampoco se analizan la deuda con el capital, identificando de esta manera la solidez del negocio, concluyendo que no se realiza un análisis adecuado del monto a otorgar, careciendo de pedir documentación que acredite los niveles de ingresos, endeudamiento y capital del deudor por lo anterior difiere con lo expresado por Morales (2015) donde la “Investigación: en la concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requieren el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento”(p.100). Por lo que dependiendo la magnitud del negocio se vuelve indispensable solicitar la información financiera que acredite los niveles de rentabilidad y liquidez en el caso de las personas jurídicas, así mismo realizar los análisis que permitan poder dar una mayor tranquilidad con la asignación de un crédito a una persona natural, bajo referencias comerciales comprobadas o validadas bajo un sistema externo de récord de crédito, y todo aquello que permita una mayor visibilidad de su capacidad de pago para honrar las deudas adquiridas.

**TABLA 6. ASIGNACIÓN DE CRÉDITO**

Pregunta No 1	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
12. ¿Cuál es el monto inicial de crédito que se le brinda a un cliente, como lo calcula?	No hay un monto inicial. Para poder determinar el límite de un cliente se realiza un análisis de su histórico de compras, tomando siempre los últimos cuatro meses, mediante sus compras y su factor (Quincenal, semanal, mensual) se determinará su límite de crédito inicial. Un dato importante, antes de solicitar un crédito, el cliente debe tener una relación de negocios con la empresa con venta con pago de contado por un periodo de 3 meses De esta manera se saca el dato, a los primeros tres meses se les vende de contado, luego se saca un averigüe de su historio de compras, si el averigüe muestra 5,000 Lempiras entonces ese monto es el de referencia para determinar el monto inicial	Se pudo indagar con el entrevistado que al momento de otorgar un crédito no existe monto inicial, la única evaluación que se toma es el histórico de 4 meses de la experiencia del cliente de contado con BAT Honduras. Y dependiendo del histórico de sus compras al contado dentro de esta, se determina el límite de crédito. lo anterior difiere a lo manifestado por Hidalgo (2019) donde la administración de las cuentas por cobrar se inicia con decisión de otorgar o no el crédito, los cuales si no se controlan de forma adecuada pueden alcanzar niveles excesivos de cuentas por cobrar, influyendo de manera negativa en la gestión de flujos de efectivo, asimismo las cuentas incobrables se cancelarán afectando las utilidades sobre ventas. por lo anterior es indispensable efectuar un análisis no solo interno si no que externo en relación con el historial crediticio, para evaluar otros aspectos fundamentales para el otorgamiento de un crédito.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 7. ASIGNACIÓN DE CRÉDITO**

Pregunta No 2	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
<p>¿Qué tipo de documentación solicita BAT Honduras a sus clientes para el otorgamiento de un crédito?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre y Dirección del Cliente</li> <li>• Monto y términos del crédito solicitado.</li> <li>• Lista de personas autorizadas para la recepción de producto, incluyendo su información personal y firma original</li> <li>• Copia de una identificación y firma del dueño del negocio, y el registro ante la autoridad fiscal (para clientes bajo un régimen fiscal regulado)</li> <li>• Copia de comprobante de domicilio (Obligatorio).</li> <li>• Firma del Cliente, así como las personas que éste determine que tienen la facultad de firmar en su representación</li> <li>• Firma del Gerente de Área o Supervisor de Ventas.</li> <li>• Información Financiera y/o referencias del cliente (ej. antecedentes de cumplimiento a créditos otorgados). Para recaudar esta información se puede hacer uso de referencias de otras empresas de consumo masivo o de agencias de calificación de Riesgo Crediticio, cuando sea factible.</li> </ul>	<p>En cuanto a documentación según lo manifestado por el entrevistado solo presenta, copia de DNI, registro ante la autoridad fiscal, recibo publico reciente, antecedentes de créditos otorgados como referencias bancarias y/o comerciales, información financiera o referencias del cliente. Sin embargo, no se realiza ningún estudio socioeconómico antes del otorgamiento del crédito, dejando de lado también la evaluación permanente del récord crediticio con alguna central de riesgos independientemente del monto otorgado, por lo anterior se desconoce los niveles de endeudamiento de los clientes, no se evalúa la relación cuota ingreso para lograr identificar la capacidad de pago.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## **CAPACIDAD DE PAGO**

A través del presente indicador se logra visualizar que actualmente BAT Honduras analiza la capacidad de pago mediante la información de las referencias comerciales que maneje el cliente por sus departamentos de créditos. Con la información recopilada de otros proveedores en contacto con el cliente, información proporcionada por alguna institución bancaria, para lo cual se debe también validar la veracidad de la cuenta bancaria del cliente, identificando que no se está desarrollando un análisis adecuado, ya que para determinar la capacidad de pago se hace necesario conocer la relación cuota ingreso la cual determina qué proporción del ingreso se destina al pago.

Una relación cuota ingreso alta, puede indicar una mayor carga de deuda y una menor capacidad para hacer frente a nuevas obligaciones financieras. Adicionalmente se identificó que el nivel de endeudamiento externo no se está midiendo de forma adecuada, en vista que lo realiza mediante la información de las referencias comerciales que maneje el cliente por sus departamentos de créditos, información recopilada de otros proveedores en contacto con el cliente, información proporcionada por alguna institución bancaria, para lo cual se debe también validar

la veracidad de la cuenta bancaria del cliente, estas referencias crediticias o bancarias quedan a criterio de elección del cliente, de que instituciones presentar. Sin embargo, según Morales et al. (2014) en su análisis de las 5 C del crédito, expresado en el libro crédito y cobranza, lo ideal es la realización de un análisis de crédito profundo, donde se considere todas las deudas contraídas históricamente por el deudor con el objetivo de evaluar la habilidad de haber generado en el pasado los recursos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero, y determinar si están en una posición financiera adecuada a través de la generación de flujos de efectivo netos para asumir nuevas deudas.

**TABLA 8. CAPACIDAD DE PAGO**

Pregunta No 3	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Como determina BAT Honduras la capacidad de pago de sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la información de las referencias comerciales que maneje el cliente por sus departamentos de créditos.</li> <li>• Con la información recopilada de otros proveedores en contacto con el cliente.</li> <li>• Información proporcionada por alguna institución bancaria, para lo cual se debe también validar la veracidad de la cuenta bancaria del cliente</li> </ul>	En relación con la respuesta dada por el entrevistado no se determina la relación cuota ingreso o capacidad de pago, lo único que se identifica es el historial crediticio a través de referencias comerciales o bancarias y proveedores que dan los mismos clientes. lo anterior difiere con lo manifestado por Fernández (2017) donde para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 9. CAPACIDAD DE PAGO**

Pregunta No 4	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Como mide BAT Honduras el nivel de endeudamiento de sus clientes?	Mediante un reporte llamado risa clase, el cual se mide la cartera vencida de los últimos 3 meses, tomando en cuenta los indicadores de antigüedad de cartera vencida /nota, antigüedad del cliente/nota, incobrable/nota, Nivel de riesgo/Nota, días crédito/nota, % cartera vencida/nota, buro de créditos/nota, referencias comerciales/nota y referencias bancarias/nota	El nivel de endeudamiento debe de medirse también de forma externa, si bien es cierto el indicador de histórico de compra proporciona un historial, sin embargo, el análisis puede permitir una mejor toma de decisiones a la hora de asignar un crédito y esto ayudara a mitigar un posible riesgo.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## PLAZOS DE PAGO

El otorgamiento de los plazos de crédito, se dan en relación con la frecuencia de visitas que tenga el cliente y en base al tipo de canal los cuales son: 7 días, 14 días, 30 días Mayoría de clientes, y 45 días, sin embargo, es importante considerar que los plazos son otorgados en función de la capacidad de pago de cada deudor, monto del crédito y en función al monto otorgado.

**TABLA 10. PLAZO DE PAGO**

Pregunta No 5	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cuáles son los diferentes plazos en el otorgamiento de créditos?	<p>Son diferentes, depende de la frecuencia de visita que tenga el cliente y depende del canal.</p> <p>Perspectiva (situación actual)</p> <p>Los plazos son los siguientes.</p> <p>7 días</p> <p>14 días</p> <p>30 días Mayoría de clientes</p> <p>45 días Clientes estrellas (a los que se les da descuento por pronto pago),</p>	<p>Los plazos en el otorgamiento de créditos según el entrevistado se miden según la frecuencia de visitas, y al canal que pertenezca cada cliente. Lo ideal es garantizar el retorno del crédito en el menor tiempo posible mitigando el riesgo del impago, por lo que un correcto análisis del crédito es fundamental. Según Morales, (2014) El tiempo otorgado “Puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras (p.136). Plazos que otorgue la competencia, según monto solicitado, etc.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 11. PLAZO DE PAGO**

Pregunta No 6	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿En base que determina el plazo de crédito que se le asigna a sus clientes?	<p>En base a la frecuencia de compras y en base al canal, ya que tenemos clientes que son supermercados y la negociación es diferente a un cliente de detalle, La referencia es el canal, por ejemplo, si es un supermercado está en el canal de supermercados y se le asigna un crédito en base al tipo de cliente.</p>	<p>Según el entrevistado los plazos para el otorgamiento de créditos se determinan en función de la frecuencia de compras y en base al tipo de canal de distribución.</p> <p>Lo anterior ocasiona necesario realizar un análisis exhaustivo a cada cliente y así determinar el plazo óptimo para cada tipo de cliente y minimizar el riesgo crediticio, tomando en consideración el retorno del crédito en el menor tiempo posible minimizando de esta forma el riesgo. Este análisis implica examinar la situación financiera, el historial crediticio (nivel de endeudamiento, y frecuencias de pago) y la estabilidad del negocio del cliente</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## ANÁLISIS CREDITICIO

Al momento de realizar el otorgamiento de un crédito se hace indispensable ejecutar un análisis adecuado del deudor, por lo que se identificó que la empresa objeto de estudio no cuenta con una herramienta para medir el historial crediticio de sus clientes limitándose únicamente a la generación de reportera interna, donde analiza únicamente el historial crediticio dentro de la institución, adicionalmente se identificó que no aplica ningún estudio socioeconómico para la realización de un adecuado análisis de crédito. Lo anterior difiere con lo expresado por Morales, (2015) en su libro crédito y cobranza, menciona que al realizar un análisis de crédito “lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos” (p.101).

**TABLA 12. ANÁLISIS CREDITICIO**

Pregunta No 7	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Utiliza BAT Honduras alguna herramienta para consultar y medir el historial crediticio de sus clientes? Si es si, ¿Que herramienta?	No se utiliza herramientas, todo es en base a reportera	No se hace uso de ninguna herramienta externa para medir el historial crediticio de sus clientes. Sin embargo, en Honduras una de las herramientas más utilizadas por las instituciones financieras que ofrecen cualquier tipo de crédito denominadas Burós de Crédito. Según la CNBS (2022) "los burós podrán recabar, almacenar, relacionar, consolidar y procesar datos relativos al titular de la información, y cualesquiera otros que pudieran servir para la toma de una buena decisión para el otorgamiento de un crédito."
Pregunta No 8	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Realiza BAT Honduras estudio Socioeconómico a sus clientes?	No, el cliente únicamente nos comparte la información solicitada que es validada y algunos recursos adicionales como fotos del negocio	No se practica ningún tipo de estudio socioeconómico, se enfoca únicamente en la información general solicitada por BAT Honduras, sin embargo, únicamente por medio del análisis interno se estudia al cliente, a través de la generación de históricos de compra.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES O GARANTÍAS DE CREDITO

Al analizar el indicador de las condiciones o garantías de crédito se identificó que BAT Honduras pide garantías para el otorgamiento de las ventas al crédito, en las cuales se llena una solicitud de créditos y pagare, así mismo un contrato de compra y venta, y letras de cambio, evidenciando que si bien es cierto la documentación cumple con los estándares de crédito, sin embargo no hay un proceso claro para dar seguimiento con esta documentación a los casos que se vuelven irrecuperables, haciendo poco uso de las garantías levantadas en las solicitudes de crédito.

**TABLA 13. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES O GARANTÍAS DE CRÉDITO**

Pregunta No 9	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Qué tipo de garantías le pide BAT Honduras a sus clientes?	BAT Honduras no pide garantías, únicamente la documentación de la solicitud de créditos, aval y letra de cambio.	En el otorgamiento del crédito para BAT la garantía es la solicitud de crédito con pagare firmado por el monto otorgado más un contrato de compra y venta. La solicitud de crédito lleva el espacio del aval, firmando también el deudor la letra de cambio, evidenciando que se carecen de otras garantías como hipotecarias, bancarias etc.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## DIVISION DE CLIENTES

Lograr una correcta división o clasificación de la cartera de cuentas por cobrar es realmente importante por lo que BAT Honduras la divide por medio de cuatro canales los cuales tienen diferentes días y límites de crédito 1, 2, 3, 4, para una correcta administración de las ventas al crédito.

**TABLA 14. DIVISIÓN DE CLIENTES**

Pregunta No 10	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cómo se dividen el cliente en la cartera de cuentas por cobrar en BAT Honduras?	22. Se divide por medio de cuatro canales los cuales tienen diferentes días y límites de crédito 1, 2, 3, 4 puestos en la parte cuantitativa	Los clientes se dividen a través de cuatro canales, identificados como 1, 2 3 y 4, y diferentes límites de crédito. Por lo anterior se cuenta con una clasificación de cartera de cuentas por cobrar.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

#### **4.2.3.2. NIVEL DE MOROSIDAD**

En el análisis de la variable Nivel de morosidad cuyas dimensiones se ven representadas a través de las obligaciones pendientes de pago, las cuales se identifican mediante la interpretación de cinco indicadores como ser Índice de mora, clasificación de la cartera vencida, plazo promedio de cobros, porcentaje de cobros efectivos, y el costo de descuento por pronto pago mismos que analizaran aspectos cualitativos, mediante la técnica de la entrevista al analista de créditos.

Al realizar el análisis del índice de mora según el entrevistado indico, que los niveles de morosidad si han incrementado, debido a factores macroeconómicos del entorno económico, esto por la alta inflación, desempleo, misma que ha hecho que los precios incrementen, por lo que se reduce el poder adquisitivo de los clientes minoristas al mayorista, lo que afecta el ingreso por ventas totales, en relación a años anteriores, existiendo similitud con lo expresado por Altuve et al. (2018) en su estudio análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario Venezolano (2005-2015) determino que “la morosidad de los créditos tiene un carácter contra cíclico: en fases de expansión de la economía disminuyen los retrasos de los pagos de los créditos y en las fases recesivas, la morosidad crediticia se incrementa”(p.62). A pesar de ello, la relación entre ciclo económico y morosidad puede ser no tan rápida o inmediata, es decir, puede haber rezagos entre ellos.

Adicionalmente se identificó que no existe labor de cobro preventiva vía telefónica días antes del vencimiento de la factura, pero si existe visitas de parte del representante de ventas y supervisor de ventas, sin embargo no se realiza ejecución de garantía de pago, por lo que el proceso de recuperación no es efectivo, agregado a ello únicamente se realiza seguimiento a la cartera a través del proceso extra judicial para aquellos montos representativos, dejando de lado el seguimiento a los valores que no son representativos.

#### **INDICE DE MORA**

Para conocer más sobre como maneja el índice de morosidad la empresa BAT Honduras se le realizaron las preguntas estructuradas que se realizaron al analista de créditos, mismas que forman parte de la entrevista.

**TABLA 15. ANÁLISIS DEL INDICADOR ÍNDICE DE MORA**

Pregunta No 11	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Considera usted que en el periodo de 2019 - 2022 los niveles de morosidad han aumentado?	Si, esto debido a la economía del país el cual han provocado una gran inflación de precios y una disminución del poder adquisitivo, como consecuente nos vemos afectados también a incrementar nuestros precios, que al final nos provoca un nivel de morosidad con nuestros clientes	Según el entrevistado el grado de morosidad incremento, debido a factores macroeconómicos del entorno económico, esto por la alta inflación, misma que ha hecho que los precios incrementen, por lo que se reduce el poder adquisitivo de los clientes minoristas al mayorista, lo que afecta el ingreso por ventas totales, en relación con años anteriores. Existiendo similitud con lo descrito por Altuve, (2018) donde en su estudio Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano (2005-2015), concluyo que “mayores niveles de inflación, mayores tasas de interés pasiva y mayor liquidez del sistema bancario generan mayor morosidad” (p.81).
Pregunta No 12	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cree que se está manejando un proceso adecuado de recuperación de cartera en mora?	Si, Dentro del proceso actual, la recuperación está dándose, esto es algo que ha estado funcionando así por los años, por lo que desde adentro es bien difícil poder identificar las debilidades	El entrevistado afirma que el proceso de recuperación se elabora de manera correcta. Sin embargo, se siguen aplicando valores a cuentas incobrables identificando que está fallando por lo que se sugiere revisar dicho proceso.
Pregunta No 13	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cuál es el proceso de cobro que se maneja actualmente con la cartera en vencida?	El proceso, se gestiona a partir del día 1 de la mora, es decir cuando empieza la mora de la factura, luego de los 15 días con las tres cartas de cobro entra el gerente, si no hay respuesta del cliente hay entonces una visita de abogado con carta judicial, importante mencionar que el abogado por esta carta cobra un monto de L.1,000.00 por la nota sin embargo ese cobro no está siendo cargado al cliente si no que se lleva al gasto	Según el entrevistado el proceso de cobro comienza desde el vencimiento de la factura a través de la entrega de notas de cobro y visita tanto del supervisor de ventas como el abogado quien solo por entregar la nota cobra L. 1,000.00. evidenciando que no existe ningún tipo de gestión de mora preventiva, adicional a ello se carece de seguimiento de la cartera extrajudicial, ya que solo se realiza en aquellos casos representativos. Sumado a ello se carece de estrategias de recuperación, como compromisos de pago, descuentos por pronto pago etc.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

### CLASIFICACION DE LA CARTERA VENCIDA

A continuación, se presenta el indicador del análisis de clasificación de cartera vencida, donde se identificó que existe una adecuada clasificación de la cartera vencida, en vista que la empresa objeto de estudio cuenta con una amplia base de datos, por lo que hace uso de la generación de reportes lo que facilita esta labor para identificar la mayor concentración de morosidad.

**TABLA 16. ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

Pregunta No 14	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Maneja BAT Honduras una clasificación de la cartera Vencida? ¿Si su respuesta es negativa por qué?	La cartera vencida se determina por cuatro canales, es decir canal 1, 2, 3, 4 a esto se le da un seguimiento diario a través del reporte auditoria de créditos, en el que se está visualizando el seguimiento de la cartera para que cada supervisor de área está revisando su mora por sucursal, este reporte es enviado todos los días a las 6:00 AM	Debido a que se cuenta con bases de datos, la empresa cuenta con reportes de clasificación de cartera, mismos que se identifican mediante 4 canales y por días de vencimiento

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

### PLAZO PROMEDIO DE COBROS

Mediante el análisis del indicador plazo promedio de cobros se identificó que la empresa BAT Honduras si maneja un proceso el cual consiste en dar seguimiento por medio de un reporte denominado auditoría de créditos el cual es compartido diariamente a los supervisores de área para el seguimiento de sus representantes.

**TABLA 17. PLAZO PROMEDIO DE COBROS**

Pregunta No 15	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Mide BAT Honduras los días transcurridos desde que se factura hasta que el cliente paga?	Si se mide, el reporte generado de la base de datos de BAT Honduras de auditoría muestra tres campos importantes, fecha de factura, fecha actual y vencimiento, dando prioridad a las facturas que llevan más de 15 días de mora que son las que a esa fecha ya deben estar gestionadas por medio de las cartas de cobro, si estos clientes no pagan a tiempo se les va midiendo su riesgo, en el caso que el riesgo sea alto se presta mayor atención a ellos para estar gestionando los cobros	El entrevistado manifiesta que, si se mide los plazos promedios de cobros, midiendo únicamente el tipo de cliente, mediante condiciones de riesgo. Debido a lo anterior se desconoce su capacidad para convertir las ventas a crédito en efectivo
Pregunta No 16	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cada cuanto se les da seguimiento a los montos adeudados por ventas al crédito?	Si bien es cierto el supervisor debe de dar un seguimiento diario desde su sucursal ya que el representante de ventas es quien hace la gestión de cobros, desde el lado de créditos se hace una revisión semanal para los casos que han pasado de la primera gestión a la segunda gestión o tercera gestión, el analista recibe sus cartas de cobro y va pasando casos al abogado que vaya recabando durante el tiempo	Según el entrevistado es el representante de ventas y supervisor quien entrega las cartas de cobro a los clientes, por lo que es el analista de créditos quien da seguimiento verificando si fueron entregadas o no al cliente de manera efectiva. Para ejercer mayor presión de cobro se recomienda la contratación de una agencia especialista en recuperación de cartera, tanto extra judicial, como judicialmente para una recuperación más efectiva

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 18. PLAZO PROMEDIO DE COBROS**

Pregunta No 17	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿En BAT Honduras existe una comunicación efectiva con sus clientes? ¿Como se comunica?	1) La primera comunicación es entre vendedor y cliente. 2) Segunda comunicación, el supervisor visita a clientes puntuales. Como por ejemplo cuando un cliente esta renuente a cancelar una factura, realiza una visita cordial para poder realizar algún arreglo de pago. 3) Tercera comunicación, el equipo de auditoria realiza visita cordial al cliente. 4) Cuarta comunicación, el área de créditos puede realizar una llamada cordial al cliente.	Se observa que, para poder llamar vía telefónica al cliente en mora, debe haberse realizado 3 visitas cordiales, primero el acercamiento entre vendedor y comprador, luego el supervisor, seguidamente el auditor y de ultimo la llamada del área de créditos, por lo anterior se recomienda realizar un acercamiento de cobro preventivo vía teléfono, y no esperar hasta realizar la visita para ejercer presión en el cobro,

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

### PORCENTAJE DE COBROS EFECTIVOS

El buen manejo de la efectividad en los cobros es sinónimo de la ejecución de prácticas solidas en la recuperación de la cartera y el establecimiento de estrategias idóneas por lo que la supervisión de la correcta aplicación de la cobranza es fundamental, en vista que va intrínseco en cada uno de los procesos desde el otorgamiento hasta su recuperabilidad.

**TABLA 19. PORCENTAJE DE COBROS EFECTIVOS**

Pregunta No 18	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
8. ¿Cuándo un cliente no se logra contactar cual es el proceso para seguir?	Es visitado a su negocio ya sea por el vendedor, supervisor o auditor, En el caso que el negocio este cerrado entonces se levanta la evidencia y se lleva al comité de créditos para determinar si ese saldo se llevara a incobrables	El único método utilizado para localizar al cliente en mora solo es la visita, por lo que si el cliente cambia de domicilio no existe manera de localizarlo.
Pregunta No 19	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cada cuanto actualiza BAT Honduras los datos de sus clientes?	Cada mes se comparte un reporte llamado “Rutero clientes contactos” el cual detalla clientes fuera de ruta (que no tienen un día de visita asignado) o que el cliente no cuenta con georreferenciación, Esto se comparte a nivel país para que cada supervisor de área se encargue de gestionar con los vendedores la actualización de dicha información Hay otros tipos de actualizaciones, pero este es solicitado por el vendedor al supervisor. Como por ejemplo “cambio de tren, cambio de nombre de negocio, o cambio de teléfono”.	Según el entrevistado el método que utiliza BAT Honduras es a través de la herramienta de georreferenciación, donde se utiliza direcciones o nombres de lugares para asignar coordenadas geográficas. También existes otras actualizaciones, pero es el vendedor quien las solicita al supervisor. Por lo anterior las actualizaciones de datos no se realizan cada vez que se otorga un crédito, ni tampoco se manejan alguna política de actualización de datos según monto otorgado de crédito

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 20. PORCENTAJE DE COBROS EFECTIVOS**

Pregunta No 20	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Cuál es el porcentaje de cobranza efectiva de BAT Honduras?	Como tal no existe un porcentaje adicional de su deuda, BAT no cobra un % por facturas al crédito, % de cobranza efectiva lo calcula directamente el sistema.	Según el entrevistado se maneja a través del sistema, y varía según los canales de venta. Por lo anterior se sugiere actualizar los datos del deudor cada vez que solicite montos mayores al manejado en su histórico, esto con la finalidad de reducir el riesgo de impago. Según Leal et, al. (2018) en su estudio análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring “concluye que un modelo de credit scoring les permite una mayor flexibilidad y objetividad en el proceso de gestión de créditos permitiendo clasificar aquellos clientes sujetos de créditos y aquellos que simplemente no califican”(p.195). Por lo que un correcto análisis de este indicador reduce el riesgo de morosidad.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

### **COSTO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO**

El descuento por pronto pago BAT Honduras lo maneja de manera única para 2 canales los cuales son mayoreo y tiendas de conveniencia, por lo que se puede sugerir una estrategia de recuperación de cartera en el caso que se hayan agotado las instancias de cobro para los canales que caen en mora, negociando un tipo de descuento para recuperación de esta.

**TABLA 21. COSTO DESCUENTO POR PRONTO PAGO**

Pregunta No 21	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
11. ¿Aplica BAT Honduras alguna política de descuento a sus clientes?	Si, para el canal de mayoreo y para tiendas de conveniencia. Si, se da un descuento a los clientes que son conveniencia, o supermercados, esto por descuento de pronto pago.	Si existe política de descuento, únicamente para 2 canales mayoreo y tiendas de conveniencia, careciendo los demás canales de este tipo de incentivo para liquidar las deudas, por lo anterior se sugiere aplicar descuento por pronto pago, pero a los deudores con morosidad, para una recuperación más efectiva.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

### **4.2.3.3 CUENTAS INCOBRABLES**

El estudio de la variable cuentas incobrables se realizó mediante la dimensión de pérdidas económicas y de riesgo, a través de estas se desprenden los indicadores de costo de cuentas incobrables, volumen de cuentas incobrables y riesgo de crédito. Al realizar el análisis de la variable cuentas incobrables según lo manifestado por en entrevistado no se dispone de mecanismo

para la recuperación de estas donde los valores van incrementando por lo que se hace indispensable la reducción del riesgo.

Por lo anterior existe similitud con Leal et al., (2018) en su estudio análisis de riesgo crediticio propuesta del modelo crédito Sporting, realizado a Fantasía S.A específicamente en la zona sur de Chile, determino que la empresa no dispone de un sistema de evaluación del riesgo de crédito de sus clientes el nivel de incobrabilidad se incrementó por lo que es necesario desarrollar una metodología de evaluación y gestión del crédito para minimizar el riesgo de caer a incobrable.

### **PERDIDAS ECONOMICAS**

Mediante la dimensión de pérdidas económicas se identificó que en BAT Honduras los motivos más frecuentes de la falta de pago para pasar a incobrable son: cliente no tiene dinero para cancelar la factura, negocio cerrado, dueño del negocio migro a otro país, dueño de negocio falleció. Por lo anterior se sugiere una forma de contrarrestarlo entre las cuales podría solicitar una garantía bancaria, fiduciaria, etc. o la contratación de un tipo de seguro de deuda, para los clientes de los diferentes canales. Cabe señalar que este valor no debe ser cubierto por la empresa sino por el mismo deudor.

### **COSTO DE CUENTAS INCOBRABLES**

A través del indicador de costo de cuentas incobrables se identificó que se hace indispensable un adecuado otorgamiento del crédito, y un efectivo proceso de cobro para la mitigación del riesgo de la cartera incobrable, igualmente la implementación de un seguimiento de recuperación de la cuenta incobrable. Para toda empresa se vuelve esencial la correcta recuperación, análisis y seguimiento de sus cuentas por cobrar evitando de esta manera su ir recuperabilidad, por lo que el buen manejo de estas es esencial. Pues lograr que el analista identifique donde centrar su mayor atención y minimizar por ende perdidas a la organización es cada día fundamental para su crecimiento, el análisis de forma objetiva logra que la empresa cumpla con sus objetivos estratégicos para el logro de resultados óptimos.

**TABLA 22. COSTO DE CUENTAS INCOBRABLES**

Pregunta No 22	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Qué motivos son los más frecuentes de la falta de pago en la cartera de cuentas incobrables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente no tiene dinero para cancelar la factura.</li> <li>• Negocio cerrado.</li> <li>• Dueño del negocio migro a otro país.</li> <li>• Dueño de negocio falleció.</li> </ul>	El factor común de la ir recuperabilidad es la pérdida de capacidad de pago del cliente en mora y la migración, por lo que los créditos quedan desprotegidos, por lo que se seguirá realizar un análisis para poder disminuir el riesgo en el proceso actual.
Pregunta No 23	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Existe algún proceso de recuperación de la cartera de cuentas incobrables?	No, hasta el momento	En relación con la recuperación de la cartera incobrables, no se cuenta con ningún proceso para asegurar su recuperabilidad
Pregunta No 24	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Qué factores aplica BAT Honduras para pasar una cuenta por cobrar a incobrable?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe presentar las tres cartas de cobro gestionadas por el vendedor.</li> <li>• Debe presentar la carta de cobro legal del abogado.</li> <li>• Debe presentar evidencia si efectivamente el negocio está cerrado.</li> <li>• Debe llevarse a comité lo antes mencionado para definir si dicho saldo ira a incobrable.</li> </ul>	Según lo manifestado por el entrevistado se limita únicamente a documentarlo, mediante la entrega de 3 notas de cobro, y este proceso quien lo realiza es el supervisor, seguidamente del auditor, y por último la nota del abogado. Y una vez que se pasa a irrecuperable, no se le vuelve a dar seguimiento. sin embargo, se sugiere, la asignación a una empresa outsourcing para la gestión de esta, y reportarla a la central de riesgos para lograr su recuperación.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## RIESGO DE CREDITO

Para (Chorabas, 2000) citado por Leal et al, (2018) en su estudio análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo crédito Sporting el cual se realizó en la zona sur de Chile “entenderemos por riesgo de crédito, la probabilidad que, a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad sus compromisos contraídos debido a la falta de liquidez”(p.183). Para minimizar o disminuir los riesgos de crédito, es decir, la recuperación de las cuentas por cobrar es preciso analizar, el comportamiento histórico y la capacidad potencial de pago, del deudor.

Por lo anterior lograr mitigar el riesgo de crédito, es una labor implícita dentro del proceso del análisis crediticio, haciendo necesario una actualización adecuada de cada uno de los procesos que intervienen en el otorgamiento del mismo, es necesario tomar medidas para la recuperación de la cartera incobrable, una forma de realizarlo sería mediante la contratación de servicios de los buro de créditos, en vista que al reportarlo las demás instituciones que otorgan financiamiento se vuelven cobradores exigiéndoles estar al día en las deudas contraídas, y sobre todo el buen manejo del historial crediticio.

**Tabla 20 análisis riesgo de crédito**

Pregunta No 25	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Con que frecuencia BAT Honduras revisa sus procesos de crédito para mitigar los riesgos crediticios?	Procesos semanales (Gestionando cartas de cobro). Procesos semanales (Mediante reporte saldo mora). Procesos trimestrales (Mediante reporte Rick clase).	Es necesario poder realizar un análisis continuo que permita realizar ajustes en los procesos en base a la realidad del mercado.
Pregunta No 26	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Existen medidas legales para lograr la recuperación de la cartera incobrable?	No, hasta el momento	El entrevistado manifestó que no se le da ningún tipo de seguimiento mediante medidas legales a la recuperación de la cartera incobrables, provocando perdidas para la empresa. Por lo que se vuelve necesario implementar un proceso de recuperación de cartera incobrable
Pregunta No 27	Respuesta del analista de crédito	Análisis del Investigador
¿Realiza BAT Honduras algún tipo de seguimiento a la cartera de cuentas incobrables?	No, hasta el momento	Debido a que no se le da seguimiento a la cartera de cuentas incobrables, es necesario el correcto otorgamiento del crédito, una cobranza efectiva, la cual obtendrá resultados satisfactorios siempre y cuando el crédito sea bien otorgado minimizando el riesgo de ir recuperabilidad.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

En base a los objetivos planteados en esta investigación y desde el punto de vista de los investigadores se presenta de forma resumida los resultados encontrados, al realizar un análisis exhaustivo de cada una de las variables objetas de estudio las cuales fueron: Nivel de morosidad, otorgamiento de crédito, y cuentas incobrables se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1.1 Se identifico que para el proceso de otorgamiento de crédito BAT Honduras emplea herramientas internas como el análisis datos históricos de ventas para determinar la viabilidad de otorgar un crédito a un cliente. El proceso comienza con una relación inicial con el cliente, en la cual durante los primeros tres meses solo se realizan ventas de contado. Si el cliente muestra un comportamiento continuo y favorable en las compras de contado, se procede a presentar una solicitud de crédito, donde se establece un límite de crédito en función del historial interno de los últimos 3 meses de compras de contado. Una vez que el cliente proporciona los datos requeridos, se realiza el registro en el sistema. Las ventas a crédito tienen plazos que oscilan entre 7 y 30 días estos van relacionados según la frecuencia de visitas del representante de ventas. El proceso de cobros inicia una vez que la factura queda pendiente de pago, el representante de ventas realiza visitas para gestionar el cobro. En caso de no obtener respuesta, se entregan tres cartas de cobro para notificación, las cuales se registran en un documento por cada visita realizada. Si la recuperación del pago no es efectiva, se involucra al departamento legal y se inicia un proceso de gestión legal únicamente en los casos de mayor representatividad. En situaciones en las que el monto adeudado es bajo, se considera como cuentas incobrables y se procede a dar de baja el saldo en cartera, evidenciando la falta de estrategias de recuperación de la cartera vencida, debido a que se carece del otorgamiento de facilidades para el pago de la deuda.

5.1.2 Se concluyo tras analizar el nivel de morosidad en BAT Honduras, que a través del proceso actual de cobros los niveles de morosidad si ha tenido un impacto en la evolución de las cuentas incobrables, dando lugar al incremento de estas, por lo que el año 2022 registró la mayor tasa de morosidad, alcanzando un 7.05% que equivale a una mora total de 2 millones de unidades monetarias. Dentro de dicho año, se observó que el canal 1 presentó la mayor concentración de morosidad, representando un 89.5% del total, mientras que el canal 4 exhibió la menor morosidad,

con apenas un 0.23% en relación con la mora total. Por otro lado, el año 2020 mostró la menor tasa de morosidad, alcanzando un 2.39% en relación con las ventas a crédito. En términos de canales, se mantuvo el mismo patrón que en el año 2022, donde el canal 1 presentó la mayor concentración de morosidad, con un 52.8%, y el canal 4 registró el valor más bajo, con un 0.53%. De esta manera, se reafirma la constante presencia de morosidad en el canal 1, seguido por los canales 3, 2 y 4, respectivamente. El estudio revela que en BAT Honduras, al otorgar créditos utiliza como garantía la firma de la solicitud de crédito, un pagaré y un contrato de compra y venta en el cual existe la figura de la garantía fiduciaria(aval). Sin embargo, se carece de un seguimiento efectivo de la cobranza, en vista que la labor de cobranza administrativa es muy limitada y no se realiza proceso judicial a todos sus clientes en mora para su recuperación, seguidamente carece de estrategias para la recuperación de la morosidad, como compromisos de pago, readecuación de créditos, descuentos por pronto pago entre otros.

5.1.3 La investigación evidencio que las pérdidas monetarias totales durante el periodo 2018-2022 de la empresa BAT Honduras fueron de L.10,273,424.16, esto indica que numerosos clientes no están cumpliendo con sus compromisos u obligaciones de pago hacia la empresa. Estas pérdidas monetarias representan un gasto significativo que impacta anualmente, generando pérdidas para la empresa debido al incumplimiento de pago. En particular, el año 2021 se destaca como el período con el mayor impacto, ya que la cuenta registró un cargo de L. 4,688,371.49. Durante este año, se pudo evidenciar cómo la pandemia de la Covid-19 dejó saldos pendientes de pago que no pudieron ser recuperados. A lo largo del periodo estudiado, la cartera de cuentas incobrables presentó variaciones, identificándose diversas justificaciones para la falta de pago, como el fallecimiento del cliente, su negativa a pagar, el cierre del negocio o su migración fuera del país. Está claro que factores externos han llevado a la empresa a asumir el incumplimiento de pago de estas facturas sin imponer penalidades o afectar el historial crediticio del cliente.

Como conclusión general se identificó que efectivamente la política pasiva de cobranzas influencio en la cartera de cuentas incobrables, esto debido a la falta de un proceso para la gestión de una cobranza efectiva, en vista que no se ejecutan estrategias de recuperación de la mora, si bien se realiza una gestión para recopilar la documentación necesaria y se firma un contrato como respaldo del crédito, se carece de una gestión en la cartera extrajudicial, en vista que no se ejecutan algunas de las garantías(fiduciarias), además no se reporta al buro de créditos los saldos de los clientes en mora. Los montos de los créditos no están cubiertos por un seguro de deuda, de igual

forma se carece de estrategias para la recuperación de la mora. Adicional a ello se identificó que existe oportunidades de mejora en el proceso del otorgamiento del crédito esto con la finalidad de minimizar el riesgo crediticio, lo anterior debido a la carencia de solicitud de garantías, y documentos que respalde la solvencia financiera del deudor, al carecer de análisis como la capacidad de pago del deudor, nivel de endeudamiento, así como del histórico del récord crediticio externo. Sumado a ello se identificó, que no se lleva a cabo un proceso de gestión cuando el saldo se considera incobrable. Esta falta de seguimiento ha influido en que los clientes no enfrenten consecuencias por no cumplir con el pago de sus deudas. Además, se identificó una falta de seguimiento a través de controles internos para lograr una mayor eficiencia en la recuperación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Al realizar el análisis del seguimiento y control de las cuentas por cobrar de la presente investigación en la empresa BAT Honduras durante el periodo 2018-2022, se observaron varias oportunidades de mejora en el proceso del otorgamiento del crédito, recuperación de las cuentas por cobrar e incobrables, lo anterior con la única finalidad de apoyar a que la empresa objeto de estudio logre una mayor mitigación del riesgo crediticio, por ende un mejor índice de mora, y reducción en las cuentas incobrables en relación a su histórico desempeño, lo que provocara una mayor rentabilidad para sus accionistas.

5.2.1 Se recomienda mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera considerando lo siguiente: solicitar documentación histórica para analizar la salud financiera de los deudores mediante indicadores financieros para evaluar diferentes ratios financieros, como la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia de una empresa, solicitar garantías bancarias, hipotecarias, fiduciarias, etc., considerando los diferentes tipos de canales y los límites de los montos otorgados, contratar una agencia de crédito (Transición, Equifax, etc.) para analizar el score crediticio, el nivel de endeudamiento externo e historial crediticio, a fin de realizar un análisis más profundo al otorgar el crédito donde no solo se analice las condiciones internas sino también las externas de los deudores, la contratación de un seguro de deuda( para todos los créditos) e incendio (en el caso de garantías hipotecarias), realizar una actualización en las bases de datos para poder robustecer las solicitudes de crédito, avales, lo que contribuirá a poder realizar un cobro judicial con una documentación actualizada.

5.2.2 Para lograr reducir los niveles de morosidad y evitar que estos lleguen a incobrables

se recomienda que cuando BAT Honduras haya agotado su proceso administrativo de recuperación se realice la contratación de una compañía outsourcing (call center ) para la gestión de la cartera en mora extrajudicial y judicial, donde se realice un proceso para la ejecución de la garantía (aval), de igual manera desarrollar estrategias como el otorgamiento de un descuento por pronto pago, mismo que se otorgaría en función de: Los días de atraso, montos que presente el deudor del crédito en mora, y según tipo de canal, donde su metodología empleada sea dar un descuento mayor a saldos altos, y un descuento menos a los saldos más bajos. Adicionalmente se recomienda realizar compromisos de pago que sean flexibles en concordancia con los montos otorgados para lograr que el cliente se ponga al día, también la implementación de readecuación de deuda donde se le otorgara un plazo más flexible, considerando el tipo de canal y los resultados del estudio socioeconómico aplicado a cada deudor; sumado a ello reportar a la central de riesgos de manera constante la forma en que está realizando el pago del crédito los deudores logrando un mayor retorno de los créditos en mora.

5.2.3 Para lograr reducir las pérdidas monetarias se hace necesario la implementación de un proceso de evaluación de riesgo crediticio más riguroso, que incluya una revisión exhaustiva del historial crediticio de los clientes, su capacidad de pago, antecedentes financieros y cualquier otra información relevante. Esto ayudará a identificar clientes con mayor riesgo de incumplimiento y tomar decisiones informadas al otorgar crédito. Adicionalmente se hace necesario el seguimiento y aplicabilidad de una adecuada y eficiente política de cobranzas, logrando como resultado, una recuperación en el menor tiempo posible a través del desarrollo de estrategias e implementación de controles que permitan dar seguimiento a los clientes en mora.

5.2.4 Se propone desarrollar un proceso más eficiente para la concesión y administración de créditos con el objetivo de reducir los riesgos asociados, abarcando todas las etapas, desde la asignación hasta la recuperación legal.

5.2.5 Dado que el periodo de tiempo de esta investigación es limitado, se sugiere como una posible línea de investigación futura analizar el proceso de recuperación de morosidad específicamente para la empresa BAT Honduras. Esto permitiría profundizar en las particularidades y desafíos específicos que enfrenta esta empresa en su gestión de morosidad, y brindaría insights valiosos para mejorar su eficacia y eficiencia en la recuperación de pagos pendientes.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En esta investigación objeto de estudio y según los resultados encontrados por los expertos, se da a conocer una posible alternativa al control y seguimiento de las ventas al crédito de la empresa BAT Honduras, esta se fundamenta y desarrolla considerando que sea realizable a corto plazo con talento humano de la organización y aplicable con costos financieros que no sean representativos, lo anterior con la finalidad de implementar una medida significativa para la mitigación del riesgo crediticio, logrando una reducción de las cuentas incobrables. Para ello a continuación se da a conocer el nombre de la propuesta, así como también su justificación, alcance, objetivos, desarrollo y medidas de control de esta.

A través del presente capítulo se analizará aplicabilidad de la propuesta donde se dará a conocer el nombre de esta, con su justificación, así mismo el alcance, descripción y desarrollo, y medidas de control, se presentará un cronograma de implementación con su presupuesto brindando una propuesta con el fin de poder aportar una mejora significativa en el proceso de otorgamiento de crédito, con el objetivo de mitigar el riesgo crediticio.

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan de reestructuración en el proceso de otorgamiento de crédito, para la empresa BAT honduras.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los procesos internos desempeñan un papel fundamental en los resultados de una empresa. Por esta razón, es crucial llevar a cabo un análisis periódico de los mismos con el objetivo de identificar áreas de mejora que permitan mitigar los riesgos asociados. A través de esta investigación llevada a cabo en la empresa BAT Honduras, se han identificado ciertas debilidades en el proceso actualmente implementado. Además, la empresa se enfrenta a una cantidad considerable de cuentas incobrables, que para el periodo 2018-2022 hacen un total de 10,273,424.16 debido a que algunos clientes incumplen el pago de sus obligaciones crediticias. Por consiguiente, resulta necesario fortalecer el proceso de otorgamiento de crédito para poder realizar un análisis adecuado antes de aprobar cualquier crédito, mitigando el riesgo crediticio y fortaleciendo la administración de la cartera en mora. Justificar con el número.

Durante la investigación inicial, cuyo objetivo principal era identificar las razones detrás

del incremento en la cartera de cuentas incobrables, se han descubierto diversos hallazgos que apuntan hacia puntos de mejora específicos. Estas mejoras podrían contribuir significativamente a la eficiencia en la recuperación de la cartera, lo cual resulta crucial para la empresa, ya que este monto tiene un impacto directo en sus estados financieros. Es importante destacar que la situación se agrava aún más debido a la falta de seguimiento a los casos presentados, incluyendo la aplicación de medidas punitivas a los clientes que incumplen con sus compromisos.

Realizar una revisión exhaustiva del proceso y fortalecer la asignación de crédito mediante un análisis tanto interno como externo indudablemente proporcionará una visión más completa del historial de los clientes. Es por esto por lo que resulta crucial llevar a cabo estas acciones. Además, es importante aprovechar herramientas externas, como agencias calificadoras de riesgo y empresas especializadas en gestiones de cobro, para agilizar el proceso de cobranza actual. Esto permitirá dinamizar y mejorar la eficiencia de la recuperación de pagos en la actualidad.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta desarrollada busca poder tener un alcance local para el mercado de Honduras en la empresa BAT Honduras, en la que pueda ser dirigida al departamento de ventas y aplicable con los clientes locales a los cuales se les proporciona un crédito con el fin de poder mitigar los riesgos de asignación de crédito y por ende una reducción de la cartera en mora y cuentas incobrables.

#### **6.3.1 OBJETIVOS**

##### **6.3.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el proceso de otorgamiento de crédito, logrando mitigar el riesgo de incobrabilidad de la empresa BAT Honduras.

##### **6.3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Implementar en el otorgamiento del crédito, documentación financiera que respalde la capacidad de pago, nivel de endeudamiento y garantías crediticias de cada cliente.

Elaborar estrategias para prevenir el incremento de los niveles de incobrabilidad de la empresa BAT Honduras.

Cuantificar el costo de la implementación de la propuesta y su impacto en el otorgamiento

de crédito en la empresa BAT Honduras.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1. DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUE” Y “COMO” LO HARAN**

La propuesta se basa en los resultados obtenidos en el Capítulo IV de este proyecto de investigación. Estos resultados proporcionarán una comprensión de la problemática actual, lo que permitirá desarrollar una propuesta de mejora para una gestión y asignación más efectiva de la cartera de créditos en la Empresa BAT Honduras. Para ello, se partirá de los resultados obtenidos a través del análisis de datos y las entrevistas realizadas a expertos. Estas revelaron que varios clientes a los que se les ha otorgado crédito no han cumplido con el pago de sus saldos adeudados, lo que ha tenido un impacto directo en la empresa BAT Honduras.

El incumplimiento de un crédito puede resultar en una penalización en diversos burós de crédito, donde diferentes empresas registran a sus deudores con el propósito de señalar dicho incumplimiento. Esta práctica se utiliza como un método de presión para que el deudor cumpla con sus obligaciones y, en la medida de lo posible, evite que más de una empresa se vea afectada. A pesar de ser una herramienta efectiva para evaluar el perfil crediticio de los clientes, no todas las empresas realizan este análisis. Esto puede deberse a que prefieren mantener sus propios controles internos o simplemente porque el personal no está familiarizado con el uso de esta herramienta.

El objetivo inicial de esta investigación fue determinar y cuantificar el monto de las cuentas incobrables durante un período de cinco años, con el propósito de validar el proceso actual de cobro. Sin embargo, a lo largo de la investigación se pudo evidenciar que no solo el monto es significativo, sino que también existe un proceso que carece de un análisis externo que permita validar la viabilidad de otorgar créditos. Esta debilidad en el proceso influye en la generación de cuentas incobrables. Por lo tanto, a través de esta propuesta, se busca brindar a la empresa diferentes opciones para corregir o mejorar el proceso actual, con el único objetivo de aumentar la eficiencia de la cartera.

La propuesta se centra en revisar el proceso actual y buscar soluciones a corto plazo que permitan a la empresa mejorar su eficiencia. El objetivo es lograr una recuperación adecuada, lo que se reflejará en indicadores financieros más positivos. Mediante esta propuesta, se busca

impulsar un seguimiento exhaustivo de las cuentas incobrables, agotando todas las opciones de riesgo crediticio disponibles. Esto implica hacer uso de los diferentes tipos de garantías, aplicar de manera efectiva la reestructuración en el proceso del otorgamiento de crédito. Estas medidas contribuirán a fortalecer el sistema de recuperación y optimizar los resultados financieros de la empresa.

Debido a lo antes expuesto el desarrollo de la presente propuesta dará como resultado la mitigación de las cuentas incobrables, con la finalidad de asegurar su recuperabilidad. Donde se analice y evalúe a cada cliente y este cumpla con cada uno de los requisitos, logrando disminuir el riesgo de impago.

La segunda parte constara del establecimiento de estrategias para prevenir un impacto en la morosidad de la empresa BAT Honduras, donde se proponen medidas para garantizar su recuperabilidad y el retorno en el menor tiempo posible.

La tercera parte constara de un plan de cuantificación del costo de la puesta en marcha de la propuesta.

#### **6.4.2. DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS**

La prestación del servicio crediticio debe ser eficiente y oportuno, tomando el nivel de riesgo adecuado al tipo de operación financiera. Al desarrollar el proceso de administración de otorgamiento de créditos, y cobranza se fundamenta en que la finalidad del crédito es brindar financiamiento para los clientes dedicados a actividades comerciales, los cuales se identifican mediante canales de distribución, considerando reforzar las debilidades encontradas para la mitigación del riesgo crediticio, en donde se realizó el análisis del proceso actual y por medio de esta propuesta se sugieren diferentes mejoras con el fin de poder asegurar una recuperación efectiva a corto plazo.

#### **GESTION DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS**

A través de esta propuesta se brinda las recomendaciones para que la empresa incorpore a su proceso actual a la hora de otorgar el crédito de un cliente y así realizar un mejor análisis de la documentación financiera que respalde la capacidad de pago, nivel de endeudamiento de los clientes y garantías crediticias.

**TABLA 23. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Proceso actual de Créditos	Propuesta de mejora de Otorgamiento de crédito
Requisitos de crédito Deudor:	Requisitos sugeridos de crédito Deudor:
<p>Que tenga una compra de 3 meses de contado</p> <p>Que comparta la documentación solicitada</p> <p>Letra de cambio firmada</p> <p>Solicitud de crédito llena, Recibo publico reciente</p> <p>Autorización para consulta en la central de riesgos</p> <p>Documento legal que indique y acredite, al representante legal (escritura, Copia DNI, RTN)</p> <p>Copia DNI, RTN, persona natural y Jurídica</p> <p>Escritura de constitución en los casos de persona Jurídica</p> <p>Factura de otros proveedores del cliente que acrediten manejo de créditos</p> <p>Fotografías del negocio.</p>	<p>Agregar requisitos en el otorgamiento de crédito como ser:</p> <p>Estados financieros últimos 2 años (BG, ER, y documentación que soporte los saldos declarados), o cualquier otro documento que respalde sus ingresos. Comerciante informal, Relación de ingresos y egresos del negocio (misma que será elaborada por el representante de ventas.)</p> <p>Para persona jurídica Solicitar: Permiso de Operación y escritura de comerciante individual.</p> <p>Edad de 21 a 59 años</p> <p>En caso de ser extranjero carne de residente.</p> <p>Pago de avalúo (cuando lo requiera la garantía)</p> <p>Realizar investigación del cliente en la central de riegos</p>
Requisitos deudores y/o garante hipotecario.	Requisitos deudores y/o garante hipotecario.
<p>N/A</p>	<p>Escritura en dominio pleno,</p> <p>Copia de escritura original.</p> <p>Estado de cuenta bienes inmuebles últimos 5 años.</p> <p>Pago de avalúo</p> <p>Avaluó original.</p> <p>No haber sido castigados en BAT Honduras por incumplimiento de obligaciones directas e indirectas anteriores.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 24. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Tipos de garantías solicitadas	Tipos de garantías solicitadas
<p>Aval</p> <p>Estados financieros (Persona Jurídica)</p> <p>Contrato privado de crédito, letra de cambio</p> <p>Contrato privado de compra y venta con limitación de suma (aplica para montos = o &gt; \$25 mil)</p> <p>Firma de solicitud de crédito</p>	<p>Fiduciaria (aval)</p> <p>Pagare</p> <p>Bancaria</p>
Requisitos para servir de aval	Requisitos para servir de aval
<p>Copia DNI</p>	<p>Ser mayor de 21 años y menor de 55 años</p> <p>Estados financieros últimos 2 años (comerciante), o cualquier otro documento que respalde sus ingresos.</p> <p>En caso de ser extranjero carne de residente y RTN</p> <p>Constancia de sueldo con deducciones (asalariado), con antigüedad laboral mayor a 1 año.</p> <p>Recibo publico reciente.</p> <p>Permiso de operación y/o escritura de comerciante individual.</p> <p>Anexar investigación en central de riesgos</p>
Investigación en Buros de créditos	Investigación en Buros de créditos
<p>NA</p>	<p>Contratación de Buro externo (Transunion o Equifax)</p> <p>Reportar a la central de riesgos la morosidad</p>
No se aceptan como aval	No se aceptan como aval
<p>NA</p>	<p>Personas mayores a 55 años.</p> <p>Personas con estabilidad laboral menores a 1 año.</p> <p>Empleados por contrato.</p>
Análisis del crédito	Análisis del crédito
<p>Formula - 3 meses de compra</p> <p>Plazo: 7, 14, 28, 45 días</p> <p>Depende de su frecuencia de visita</p>	<p>Este proceso debe ser realizado por un especialista o analista de crédito.</p> <p>Clientes que en la actualidad estén en Mora con BAT Honduras, y con otras instituciones, no serán sujetos de crédito. Se exceptuarán aquellos que presen comprobante de pago de la mora, constancia de estar al día, o finiquito de cancelación (jurídico, o incobable).</p> <p>Que reúna y revise la documentación solicitada (debidamente llena y firmada) según política de crédito y que esta se respalde.</p> <p>Evaluación de Edad del deudor y aval,</p> <p>Monto por otorgar y plazo del crédito, según capacidad de pago del deudor y aval afectando un 50% del valor del ingreso neto.</p> <p>Los plazos de los créditos se definirán según el monto otorgado y el tipo de garantía ya sea semanal, quincenal, o mensual.</p> <p>Evaluar historial crediticio interno y externo</p> <p>Que las garantías cumplan los requisitos establecidos</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**Continuación Tabla 21 Proceso actual versus propuesta de mejora en el otorgamiento de crédito**

Determinantes de la capacidad de pago	Determinantes de la capacidad de pago
3 meses de compra de contado	Ingresos por salario, Remesas, Ingresos por alquileres, utilidades comerciales, honorarios comisiones, dividendos
Determinantes del nivel de endeudamiento	Determinantes del nivel de endeudamiento
NA	Análisis de deudas internas Análisis de deudas externas (central de riesgos), Balance de gastos e ingresos de la solicitud de crédito) Que su nivel de endeudamiento no exceda un 70% del ingreso Neto
Determinantes para la aprobación del crédito	Determinantes para la aprobación del crédito
Aprobación de supervisor y Finanzas solicitud de crédito llena y documentación de respaldo	Cumplir con todos los requisitos solicitados, (papeleo, monto, plazo, % a afectar a la garantía etc.) que estén debidamente firmados y llenos todos los campos. Capacidad de pago, nivel de endeudamiento, garantía, Historial crediticio, análisis de todo tipo de riesgo.
Asegurabilidad (compañía aseguradora) de los créditos	Asegurabilidad (compañía aseguradora) de los créditos
NA	Contratar los servicios de una compañía aseguradora para montos mayores a 50,000.00 (seguro de deuda e incendio cuando sea hipoteca)
Gestión de mora preventiva	Gestión de mora preventiva
Se realiza visita	Recordatorio mediante llamada telefónica de la fecha de pago.
Facilidades de pago	Facilidades de pago
No se realiza acercamiento previo	Se debe realizar acercamiento con el deudor para firmar compromisos de pago, reestructuración de la deuda, o realizar readecuaciones.
Frecuencia de envió de notas de cobro	Frecuencia de envío de notas de cobro
Si la frecuencia de visita es por 7 días la nota se entrega a la visita siguiente, si es por 14 días su frecuencia la nota se entrega en la siguiente visita es decir en el día 28.	Si la frecuencia de visita es de 7 días, se le debe dar opciones para salir de la mora como: Realizar compromiso de pago, readecuación de la deuda, o aplicando un descuento por pronto pago. En caso de que el deudor no aplique a ninguna opción, se procedería al envío de las notas de cobro, si no se obtiene ningún tipo de reacción, se pasará a extrajudicial o Judicial según sea el caso

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

**TABLA 25. PROCESO ACTUAL VERSUS PROPUESTA DE MEJORA EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Cobro extrajudicial	Cobro extrajudicial
Se realiza solo en montos significativos	La cartera vencida después de 30 días de mora, donde se haya enviado notas de cobro sin obtener respuesta alguna, se sugiere pasarla a extra-Judicial, a través de una agencia de cobranzas, los cargos por honorarios los debe asumir el cliente no la empresa.
Política de descuento por pronto pago	Política de descuento por pronto pago
Se utiliza únicamente con los supermercados	Se propone utilizar el descuento por pronto pago a los clientes que se encuentren con morosidad mayor a 30 días, como estrategia de recuperación, la cual consistiría otorgarle un 2 o 5% de la totalidad del valor vencido.
Contratación de agencia de cobro externa	Contratación de agencia de cobro externa
NA	Realizar la contratación de una agencia de recuperación de la mora, donde los cargos por servicio se le cargan al deudor en mora. Los cuales se proponen sea de un 10% del valor de la mora.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

Se profundiza a través de los aspectos generales en que consiste cada sugerencia realizada en la tabla 21 con el fin de poder proporcionar los detalles de cada punto sugerido.

### **ASPECTOS GENERALES**

La cartera de préstamos de BAT Honduras debe ser principalmente de naturaleza exigible a corto plazo, haciendo de manera constante los esfuerzos correspondientes para mantener una cartera sana, y de menor riesgo crediticio.

### **REQUISITOS DE LOS CREDITOS**

#### **Deudor**

- Solicitud de crédito.

- Estados financieros últimos 2 años, o cualquier otro documento que respalde sus ingresos.
- Permiso de Operación y escritura de comerciante individual.
- Copia de DNI en caso de ser extranjero carne de residente, y RTN
- Recibo publico reciente
- Anexar central de riesgos
- No haber sido castigados en BAT Honduras por incumplimiento de obligaciones directas e indirectas anteriores.

### **Aval**

- Contar con un historial crediticio donde su Score sea no poseer mora mayor 0 60 días y capacidad económica comprobada.
- Ser mayor de 21 años y menor de 55 años
- Estados financieros últimos 2 años(comerciante) o relación de ingresos y egresos, o cualquier otro documento que respalde sus ingresos.
- Copia de DNI en caso de ser extranjero carne de residente y RTN
- Constancia de sueldo con deducciones (asalariado), con antigüedad laboral mayor a 1.5 años.
- Recibo publico reciente.
- Permiso de operación y/o escritura de comerciante individual.
- Adjuntar investigación en central de riesgos

### **NO PODRAN SERVIR DE AVAL**

- Personas mayores a 55 años.
- Personas con estabilidad laboral menores a 1.5 años.
- Empleados por contrato.

## **ANALISIS CAPACIDAD DE PAGO**

- Comprende la capacidad que tiene el deudor o aval para hacerle frente a todas las obligaciones adquiridas, estas serán el principal elemento para tomar la resolución de otorgarle o no el crédito solicitado. Las características que sirven para medir la capacidad de pago actual y futura comprenden: Ingresos por salario, remesas, Ingresos por alquileres, utilidades comerciales, honorarios comisiones, dividendos etc.
- En el análisis de riesgo de crédito del deudor, el cual incluye las referencias crediticias( histórico de crédito interno y externo) internas y las obtenidas de la Central de Información Crediticia de las Centrales de Riesgo Privadas se analizarán considerando, el historial crediticio del deudor, los montos adeudados (nivel de endeudamiento) y los valores que a la fecha se encuentren en mora, donde para el otorgamiento del crédito se deberá solicitar estar al día en la central de riesgos y en caso de encontrarse en mora se les pedirá como respaldo, copia del recibo de pago, o constancia de estar al día o finiquito de cancelación.
- Todo deudor se le otorgará crédito previo estudio de solvencia financiera(capacidad de pago, liquidez, rentabilidad, garantía y conveniencia que presente o que ofrece el deudor, e historial crediticio externo), por lo que se tomara el nivel de riesgo según el monto de crédito otorgado.
- Se deberá analizar la relación cuota ingreso del deudor (persona jurídica), a través de la presentación de estados financieros de los 2 últimos periodos fiscales o los que establezca la alta dirección de BAT Honduras, mediante los indicadores financieros. Y cuando sean personas naturales (avales asalariados) se solicitará constancia de sueldo reciente con deducciones.
- Se deberá afectar de relación cuota ingreso 55% en el caso de asalariados, y 35% cuando sean comerciantes, esta relación cuota ingreso estará sujeta a modificación por la alta dirección de BAT Honduras.
- Cuando se presenten estados financieros serán elaborados por contador colegiado, para montos menores a 1 MM, en los casos mayores al valor antes mencionados, deberán solicitarse estados financieros auditados por firma auditora autorizadas, cuando los montos otorgados sean menores a 100,000.00 se podrán elaborar relación de Ingresos y egresos de

los últimos 2 años.

- Para medir la solvencia financiera en el caso de persona jurídica, se deberá analizar los indicadores financieros como: liquidez, endeudamiento, capital de trabajo, prueba de ácido, ROA, rotación de cuentas por cobrar etc. y cualquier otro que el analista o Gerente de créditos estime conveniente.
- Un fiador podrá avalar de acuerdo con su capacidad de pago y patrimonio, en caso de ser más de un aval, podrá analizarse y sumarse la capacidad de pago de ambos.

## **GARANTIAS**

Según Fernández, (2014) “Las Garantías son aquellos instrumentos que permiten asegurar el cumplimiento de las obligaciones pactadas por las partes en una relación contractual. Además, sirven como medio de prevención del riesgo de incumplimiento, como medio de disuasión de la posible parte incumplidora.” (p. 102)

Para todo crédito la empresa exigirá como respaldo una garantía, entre las cuales se pueden mencionar la: fiduciaria, bancaria, y otras permitidas por la ley. La capacidad de pago de estas debe determinarse, utilizando como referencia el avalúo realizado.

En cuanto a la documentación de crédito llámese estos pagarés, contratos y otros documentos que respalden la deuda otorgada deberán presentarse de acuerdo con los estándares legales y su forma deberá ser aprobada por el representante legal o quien este designe.

El área de ventas deberá determinar según el monto del crédito la clase de garantía a solicitar, con el fin de mantener un riesgo de crédito adecuado en función de asegurar su recuperabilidad y reducir el riesgo crediticio.

## **GARANTIA FIDUCIARIA**

La constituida únicamente por la firma solidaria de una o más personas natural o jurídica de reconocida solvencia económica y moral, que este en pleno uso de sus facultades.

Se definirá con la firma solidaria de una o más personas de comprobada solvencia

económica, los cuales responderán de forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones del prestatario sin gozar de ningún beneficio de excepción.

Un fiador podrá avalar de acuerdo con su patrimonio y capacidad de pago, en caso de ser más de un aval, podrá analizarse y sumarse la capacidad de pago de ambos, según el monto total solicitado por el deudor. Siempre y cuando los avales analizados presenten estabilidad y capacidad de pago debidamente documentada.

Los empleados de BAT Honduras no podrán avalar a ningún deudor.

Ningún deudor podrá tramitar crédito si está avalando a otro que está en mora.

No se aceptarán avales recíprocos, solo en aquellos casos que existiese alguna excepción otorgada por la alta dirección.

## **GARANTIA BANCARIA**

Se entiende como un documento emitido por una institución bancaria, quien asume la responsabilidad de manera irrevocable de cancelar el pago por el monto máximo garantizado, en caso de que el deudor no lo haga.

Se constituirá la solicitud de garantía bancaria al deudor con la finalidad de minimizar el riesgo crediticio específicamente en los montos mayores a 1 MM, este monto podrá ser modificado por el comité Nacional de créditos de BAT Honduras.

Todas las garantías deberán estar custodiadas en una caja fuerte para su seguridad.

## **ESTRATEGIAS PARA PREVENIR LA MOROSIDAD**

Para prevenir el incremento de los niveles de incobrabilidad se recomienda poder establecer estrategias que ayuden a poder mitigar los altos saldos de mora, es por ello por lo que se sugiere lo siguiente:

## **PROCESO POST OTORGAMIENTO DEL CREDITO**

Establecer un monitoreo continuo de la cartera vencida y cuentas dudosas, enfocándose en los casos más representativos y tomando las acciones de remediación correspondientes.

Realizar llamadas telefónicas de cobranza (internas o externas) desde el primer día de vencimiento, siguiendo la frecuencia establecida para cada canal y hasta los 21 días de vencimiento (28 días para clientes quincenales).

Si después de las gestiones de cobro necesarias, a los 21 días de vencimiento el saldo no ha sido recuperado, el representante de ventas enviará una carta instando al cliente a realizar el pago de manera inmediata. El Gerente de Área/Supervisor de Ventas brindará soporte en la cobranza de este documento.

En caso de no recibir respuesta del cliente después de 45 días de vencimiento, o antes si hay indicios de incobrabilidad, se enviará una carta por parte del departamento legal solicitando un acercamiento con el cliente para establecer un convenio de pagos debidamente firmado.

Los casos mayores a 60 días serán analizados por los departamentos legal y el Gerente de Área/Supervisor de Ventas para decidir si se tomará acción legal o se considerarán como incobrables.

En última instancia, se recomienda cancelar el crédito de manera definitiva, suspender permanentemente la venta y dar de baja al cliente y reportarlo la morosidad a los diferentes buros de crédito. El seguimiento de todos los créditos asignados será responsabilidad del Supervisor de Ventas o del jefe Operativo.

Un crédito debe ser clasificado como incobrable cuando se cumpla alguna de las siguientes situaciones:

La Dirección Jurídica determine que no existen elementos suficientes para emprender un proceso legal que permita el cobro de los documentos.

Aunque existan bases legales para proceder, el costo del proceso de recuperación supera los beneficios esperados, lo cual generaría un costo adicional para la empresa.

A pesar de que el proceso legal resulte favorable para la empresa, el cliente no tiene los

medios para cumplir con la deuda.

El cliente cierra su negocio o se presenta alguna otra situación en la cual la recuperación se vuelve inviable y no hay un procedimiento legal que se pueda seguir.

Cuando no se pueda recuperar los valores en mora se procederá por vía legal, para tal propósito se entregará al apoderado legal toda la documentación que incluye los títulos ejecutivos para entablar la demanda, dejando fotocopia en custodia de la empresa y recibo firmado por el apoderado legal, detallando los títulos recibidos, esto con la finalidad de llevar un correcto control en la asignación.

**Planes de pago:** Este consiste en la elaboración al deudor de compromiso de pago, según el monto en mora y la capacidad actual de pago, se establecerá un plan de pago según negociación (semanal, quincenal, etc.) hasta que el deudor este totalmente al día.

En caso de que un cliente enfrente dificultades temporales de flujo de efectivo, se sugiere ofrecerle un plan de pagos para liquidar la deuda vencida, en el cual pueda otorgársele un descuento por pronto pago, con la finalidad de recuperar la totalidad de la deuda.

Si se establece un plan de pagos para un cliente, se recomienda suspender sus privilegios de crédito hasta que se restablezca su patrón normal de operación.

**Recálculo de cuota:** Esta consiste en un reacomodamiento de las cuotas, bajo nuevas condiciones en el plazo otorgado, considerando la misma garantía otorgada, y el saldo actual de la deuda, y procurando mejorar las condiciones de riesgo ante el cliente deudor.

### **Contratación de una agencia outsourcing de cobranza**

En caso de existir montos vencidos y no cobrados, una vez agotadas todas las acciones de cobro o si el cliente tiene antecedentes de dificultades financieras, se puede considerar el uso de los servicios de una agencia de cobranza. Esto permitirá llevar a cabo un seguimiento más detallado y efectivo en el proceso de recuperación.

**TABLA MEDIDAS DE CONTROL**

**TABLA 26. MEDIDAS DE CONTROL**

<b>Tema</b>	<b>Responsabilidad Empresa</b>
Definición de detalles de crédito	Identificar y revisar la información interna y externa de crédito del cliente para respaldar las decisiones de crédito. Completar la evaluación de Riesgo Crediticio internamente o en conjunto con agencias externas de crédito cuando esto sea posible. Definir los detalles de crédito del cliente: términos de pago, método de pago, límite de crédito, Riesgo Crediticio, etc.
Aprobaciones de crédito	Revisar las solicitudes de crédito. Identificar y revisar la información interna y externa de crédito del cliente para respaldar las decisiones de crédito. Hay que asegurar que el crédito sea aprobado de acuerdo con la jerarquía establecida en política.
Saldos vencidos y cancelaciones de deuda incobrables	Administrar la relación con el cliente.
	Dar seguimiento a las facturas vencidas de mucho tiempo, incluidas las acciones legales y la gestión del riesgo del cliente.
	Proporcionar descuentos por pago de cartera vencida
	Comunicarse con el departamento de Cuentas por pagar del cliente para el primer paso de la gestión de facturas vencidas.
Provisión para cartera dudosa	Identificación de cartera vencida. Y revisión de cartera de dudosa recuperación.
	Calcular reserva para cartera dudosa.
Reportes	Revisar reportes y tomar acciones para mitigar riesgos.

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

El primer paso fundamental debe ser el análisis para la aprobación de créditos. Después de revisar las políticas y el proceso actual, los investigadores proponen la siguiente matriz como una

guía a considerar en el proceso de asignación de créditos y el proceso de cobros.

### **PROYECCION DE REDUCCION DE MOROSIDAD POR MEJOR GESTION EN EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.**

Una de las ventajas de llevar a cabo una revisión de un proceso es la capacidad de identificar y corregir debilidades para lograr una mayor eficiencia. En esta propuesta, se busca fortalecer el otorgamiento de créditos con el objetivo de mantener el nivel absoluto de morosidad en los créditos futuros. Para ello, se tomó como referencia el porcentaje de morosidad del año 2022, con el fin de proyectar un índice de mora aceptable.

Una vez que los esfuerzos de recuperación se fortalezcan mediante una mejor gestión en el otorgamiento de créditos, para análisis de esta propuesta se tomó en consideración la proyección de la empresa BAT Honduras con un crecimiento en ventas del 9% para el año 2023. Se estima que, al mejorar el proceso de otorgamiento de créditos, se mitigará el riesgo de morosidad en los nuevos créditos asignados como en aquellos clientes que se sometan al nuevo proceso de otorgamiento de crédito por lo que se espera mantener el mismo nivel absoluto de mora del año 2022.

Para el periodo estudiado el comportamiento de los índices de mora se ha presentado así:

**TABLA 27. ANÁLISIS DE BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA**

Ventas al crédito			
Año	Cuentas por cobrar	Índice de mora	Mora Total
2018	1,723,966,231.55	4.46%	76,875,453.14
2019	2,302,708,086.08	4.87%	112,030,138.61
2020	361,845,201.54	2.39%	8,650,486.69
2021	1,411,196,285.64	5.57%	78,617,053.77
2022	896,902,045.02	7.05%	63,258,949.01
2023	977,623,229.07	6.47%	63,258,949.01

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

Basándonos en este análisis, se proyecta que la morosidad absoluta será la misma que la del año 2022, evitando así un incremento. Este resultado nos revela que al aumentar la proyección de ventas en 9% se logrará un beneficio de L. 5,663,488.64 este es calculado multiplicando la

proyección de ventas para el año 2023 la cual es de L. 977,623,229.07 por el 7.05% de morosidad da como resultado L. 68,922,437.65 los cuales son restados al valor absoluto de morosidad del año 2022 obteniendo el beneficio.

Este monto considerable tendrá un impacto positivo en los estados financieros de la empresa, lo cual es un escenario optimista, al mantener los niveles de morosidad actuales se evitará que estos aumenten lo que deja un beneficio para BAT Honduras.

## 6.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

**TABLA 28. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO**

2023	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S				
junio				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
julio					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
agosto		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
septiembre					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
octubre						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
noviembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
diciembre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Documentacion que respalde capacidad de pago, nivel de endeudamiento y garantias crediticias			Contratacion de Buro de creditos				Revision y analisis del credito				Contratacion de agencia especialista en gestion de cobro.																											
			700 clientes x L. 100.00= L. 70,000.00								Morosidad año 2022(L. 2,078,152.07x 15% Honorarios)=311,722.81																											
Total Implementacion															381,722.81																							

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## INDICE DE RENTABILIDAD.

A través de la tabla observa el cronograma de implementación y presupuesto para el plan de implementación de la mejora en el proceso de otorgamiento de crédito para la empresa BAT Honduras, el cual ayudara a mantener los valores absolutos de morosidad del año 2023 en comparación del año 2022. Se puede observar que en un periodo de 6 meses se puede crear desde su análisis hasta su implementación y ser totalmente operativo para inicios del 2024,

Se puede observar como con un presupuesto de L. 381,722.81 se puede desarrollar e implementar el proyecto, sumando a esto el levantamiento de documentación que ayudara a tener un mejor análisis de la base de clientes que se vayan apresurando.

Al realizar el análisis de rentabilidad en donde se divide el costo de la propuesta sobre el monto de rentabilidad se concluye que el resultado es de 14.84 veces en las que el proyecto es aceptable.

**TABLA 29. ÍNDICE DE RENTABILIDAD**

Índice de rentabilidad	
Costo de implementacion	381,722.81
Beneficio	5,663,488.64
<b>Rentabilidad</b>	<b>14.84</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## 6.6. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

A continuación, se da a conocer la concordancia de los segmentos de la tesis CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS AL CREDITO DE LA EMPRESA BAT HONDURAS DEL PERIODO 2018-2022, al igual que la propuesta de implementación.

**TABLA 30. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA**

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo IV	Capítulo V	Capítulo VI	
Título Inversión	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías de Sustento	VARIABLES	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Control y Seguimiento de Cartera de Créditos BAT Honduras del periodo 2018-2022	Conocer si la política de cobranza que históricamente ha asumido la empresa BAT Honduras, <b>i</b> impacto	1. Identificar como se aplican los procesos para el otorgamiento del crédito y su proceso de recuperación	Teoría del Ciclo Crediticio Teorías. Teoría Clásica De la Administración Teoría Contable	Otorgamiento de crédito  Otorgamiento de crédito  Cuentas Incobrables	La población objeto de interés es el analista de créditos, y los registros de la cartera	Análisis de bases de datos.  Entrevista estructurada.	1. Se identifico que para el proceso de otorgamiento de crédito BAT Honduras emplea herramientas internas como el	Reestructuración en el proceso de otorgamiento de crédito, para la empresa BAT honduras	<b>GENERAL: 1.</b> Reestructurar el proceso de otorgamiento de crédito, logrando mitigar el riesgo de incobrabilidad de la empresa

	<p>en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante el periodo 2018-2022.</p>	<p>2. Determinar si la política de cobranza en la empresa BAT Honduras, impacto en la evolución de la cartera de cuentas incobrables de la organización durante</p>			<p>en mora de las cuentas por cobrar e incobrables de la empresa BAT Honduras del periodo 2018-2022</p>		<p>análisis de datos históricos de ventas para determinar la viabilidad de otorgar un crédito a un cliente. El proceso comienza con una relación inicial con el cliente, en la cual durante los primeros tres meses solo se realizan</p>	<p>BAT Honduras.  <b>ESPECÍFICOS:</b> <b>1..</b> Implementar en el otorgamiento del crédito, documentación financiera que respalde la capacidad de pago, nivel de endeudamiento y garantías crediticias de</p>
--	--	---	--	--	---	--	--	--

		<p>el periodo 2018-2022</p>					<p>ventas de contado.</p>		<p>cada cliente.</p>
		<p>3. Determinar las pérdidas monetarias para la empresa BAT Honduras, ocasiona</p>					<p>2. Se concluyo tras analizar el nivel de morosidad en BAT Honduras, que a través del proceso actual de cobros los niveles de morosidad si han influenciado la evolución de las cuentas incobrables, dando</p>		<p>2. Elaborar estrategias para prevenir el incremento de los niveles de incobrabilidad de la empresa BAT Honduras.</p>

		<p>das por el incremento en la cartera de cuentas incobrables durante el periodo 2018-2022.</p> <p>4. Proponer estrategias para mejorar el proceso de otorgamiento y</p>					<p>lugar al incremento de estas, por lo que el año 2022 registró la mayor tasa de morosidad, alcanzando un 7.05% que equivale a una mora total de 2 millones de unidades monetarias.</p> <p>3. La investigación evidenció que las pérdidas monetarias totales</p>		<p>. 3. Cuantificar el costo de la implementación de la propuesta y su impacto en el otorgamiento de crédito en la empresa BAT Honduras</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	--	---

		recuperación del crédito y reducir las cuentas incobrables.					durante el periodo 2018-2022 de la empresa BAT Honduras fueron de L.10,273,424.16, esto indica que numerosos clientes no están cumpliendo con sus compromisos u obligaciones de pago hacia la empresa.		
							4. Como conclusi		

							<p>ón general se identific ó que efectiva mente la política pasiva de cobranza s influenci o en la cartera de cuentas incobrabl es esto debido a un análisis del proceso de cobro, así como de las garantías y documen tos requerid os para otorgar</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							un crédito. Se logró examinar los factores que han llevado a los clientes a incumpli r con sus deudas, llegando incluso a transferir los saldos a la cuenta de incobrabl es		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2023) con datos de la empresa

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDI. «Tabacalera Hondureña – ANDI Honduras». La industria de la semana: Tabacalera Hondureña, 2020. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.
- ASALE. «Diccionario de americanismos». «Diccionario de americanismos», 8 de febrero de 2023. <https://www.asale.org/damer/>.
- ASALE, RAE-, y RAE. «competencia | Diccionario de la lengua española». «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Accedido 12 de febrero de 2023. <https://dle.rae.es/competencia>.
- Asmad, Mónica Rubí Latorre, Carmen Elvira Rosas Prado, Max Fernando Urbina Cardenas, y Wilmer Enrique Vidaurre García. «Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez». *UCV Hacer* 10, n.º 2 (30 de junio de 2021): 53-58. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>.
- Ávila Hernández, Carlos Fernando, Juan Adolfo Matamoros Galo, Joselito Vega Zaldívar, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada. «INFORME DE ESTABILIDAD FINANCIERA». Honduras: Bnaco Central de Honduras, junio de 2022. <https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20Junio%202022.pdf>.
- BERNAL, CESAR A. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. TERCERA. COLOMBIA: Pearson Educacion, 2010.
- BAT. «British American Tobacco - Honduras». Accedido 5 de febrero de 2023. [https://www.bat.com/group/sites/UK\\_\\_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#](https://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#).
- «British American Tobacco - Our purpose and strategy». Accedido 12 de febrero de 2023. <https://www.bat.com/strategy>.
- Chiavenato, Idalberto. *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. SEPTIMA. MEXICO, 2007. <file:///Users/usuario/Downloads/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf>.

- Chopra, Sunil, y Peter Meindl. *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación, 2008.
- CNBS. «DECRETO NÚMERO 14 EL JEFE DE ESTADO EN CONSEJO DE MINISTROS DE LOS EMBARGOS Y SUELDOS Y SALARIOS», 2022. <https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-dec-14.htm>.
- . «REGLAMENTO DE LA LEY PARA PRESTAMISTAS NO BANCARIOS», 2022. <https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-acdo-37.htm>.
- Córdova-Ordóñez, Cecilia Marlene, y Jaime Tinto-Arandes. «Gestión de cuentas por cobrar e incidencia presupuestaria. Caso: Universidad Católica de Cuenca, Ecuador». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 7, n.º 1 (30 de junio de 2022): 761. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1887>.
- Cortés, Ana. «El control interno como proceso administrativo para las PYMES». *Revista FAECO Sapiens* 2, n.º 2 (22 de julio de 2019): 13-26.
- Cruz Cruz, Leyla Marielka. «Evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores». *Revista Científica de FAREM-Estelí*, n.º 7 (12 de mayo de 2016): 26-33. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i7.2628>.
- Ehrhardt, Michael C. «Finanzas corporativas», 2da edición, s. f.
- Fernandez, Nilyana, y Arianna Petit. «Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar en las empresas de construcción de la industria petrolera. caso: Municipio Maracaibo». *COEPTUM* 1, n.º 1 (12 de febrero de 2009): 1-14.
- FERNANDEZ, y ELENA TAMARO. «Resumen de La teoría del interés, de Irving Fisher», 2004. [https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria\\_interes.htm](https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria_interes.htm).
- García, Katy Morales, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Estrategias Financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la Compañía Aquasport SAC». *Espí-ritu Emprendedor TES* 4, n.º 2 (23 de abril de 2020): 21-40. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n2.2020.195>.
- Gitman, Lawrence J. *Principios de administración financiera*. Pearson Educación, 2003.
- Gitman, Lawrence J., y Michael D. Joehnk. *Fundamentos de inversiones*. Madrid, España: Pearson Educación, 2005.

[https://books.google.hn/books?id=1TMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs\\_BhAQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false](https://books.google.hn/books?id=1TMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs_BhAQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false).

Griffin, Ricky. *Management*. 10th Ed. Australia; Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y María del Pilar Baptista Lucio. *METODOLOGÍA de la investigación*. 5ta edición. Mexico: McGraw-Hill Education, 2010.  
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>.

Hernández-Sampieri, Roberto. «Recolección de datos cuantitativos», s. f.

Hidalgo Capitán, Antonio Luis. *Economía política global: una introducción*. B - EUMED, 2012.  
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51706>.

HORNGREN, CHARLES T., WALTER JR HARRISON, y M. SUZANNE OLIVER. *CONTABILIDAD*. OCTAVA EDICION. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, 2010.  
<https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20-%20Hornngren%2C%20Harrison%20%26%20Oliver%20-%208ed.pdf>.

IRÍAS GUEVARA, Raúl Eduardo Irías. «CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS». UNITEC, 2019.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7978/1172345-enero2019-m09-t.pdf?sequence=1>.

Klaus, von Grebmer, Saltzman Amy, Birol Ekin, Wiesman Doris, Prasai Nilam, Yin Sandra, Yohannes Yisehac, Menon Purnima, Thompson Jennifer, y Sonntag Andrea. *Synopsis: 2014 Global Hunger Index: The Challenge of Hidden Hunger*. Intl Food Policy Res Inst, 2014.

LA GACETA. «LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2006.  
[https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley\\_Tarjetas\\_Credito.pdf](https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley_Tarjetas_Credito.pdf).

———. «LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y DE AUDITORIA». 2005.  
[https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY\\_SOBRE\\_NORMAS\\_DE\\_CONTABILIDAD\\_Y\\_](https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY_SOBRE_NORMAS_DE_CONTABILIDAD_Y_)

AUDITORIA.pdf.

———. «NORMAS HONDURENAS DE CONTABILIDAD (NHOC)». julio de 2009.

———. «REFORMA A LA LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2017.  
<https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/DEC-57-2017-REF-LEY-TC.pdf>.

Labajos, Fernando Alexis Nolazco, Irma Lucila Ortiz Taipe, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018». *Espí-ritu Emprendedor TES* 4, n.º 1 (24 de enero de 2020): 13-27.  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189>.

LOPEZ DUARTE, Scarleth Mercedes, y Henry REYES MATA. «LAS 5 C DE CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO». 2019.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8884/21713209-21713049-julio2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Manríquez, Martha Ríos. *Empowerment, Transparency, Technological Readiness and Their Influence on Financial Performance, from a Latin American Perspective: A Sector Study*. Emerald Group Publishing, 2021.

O'Hara Guillen, Aracely, Carlos Fernando Ávila Hernández, Gerardo Antonio Casco Murillo, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada. «Informe de Estabilidad Financiera». Honduras: BANCO CENTRAL DE HONDURAS, diciembre de 2021.

Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, 2014.

Peralta Urda, Delcy María. «Incidencia de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez del Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, en el período 2017 - 2018», 20 de diciembre de 2021. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5166>.

Rojas Crotte, Ignacio Roberto. «ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA» 12, n.º 24 (diciembre de 2011): 277-97.

Rosario Díaz, Juana. *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería, 2017.

<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/44578>.

SOLIZ GABARRETE, Carla Edyth, y Scarlett Elizabeth MORÁN GUTIÉRREZ. «LAS CONDICIONES CREDITICIAS DE LAS CASAS COMERCIALES EN COMPARACIÓN CON LA BANCA COMERCIAL». UNITEC, 2019. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8845/11743151-11743145-abril2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

SUMMA, Revista. «British American Tobacco potencia el crecimiento de sus colaboradoras». *Revista Summa* (blog), 14 de diciembre de 2020. <https://revistasumma.com/british-american-tobacco-potencia-el-crecimiento-de-sus-colaboradoras/>.

«Tabacalera Hondureña». ANDI, 2022. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.

Villarreal, José Luis. «BASES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCION DE TEORIA CONTABLE», agosto de 2009, 18.

ANDI. «Tabacalera Hondureña – ANDI Honduras». La industria de la semana: Tabacalera Hondureña, 2020. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.

ASALE. «Diccionario de americanismos». «Diccionario de americanismos», 8 de febrero de 2023. <https://www.asale.org/damer/>.

ASALE, RAE-, y RAE. «competencia | Diccionario de la lengua española». «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Accedido 12 de febrero de 2023. <https://dle.rae.es/competencia>.

Asmad, Mónica Rubí Latorre, Carmen Elvira Rosas Prado, Max Fernando Urbina Cardenas, y Wilmer Enrique Vidaurre García. «Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez». *UCV Hacer* 10, n.º 2 (30 de junio de 2021): 53-58. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>.

Ávila Hernández, Carlos Fernando, Juan Adolfo Matamoros Galo, Joselito Vega Zaldívar, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada. «INFORME DE ESTABILIDAD FINANCIERA». Honduras: Bnaco Central de Honduras, junio de 2022.

- <https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20Junio%202022.pdf>.
- BERNAL, CESAR A. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. TERCERA. COLOMBIA: Pearson Educacion, 2010.
- BAT. «British American Tobacco - Honduras». Accedido 5 de febrero de 2023. [https://www.bat.com/group/sites/UK\\_\\_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#](https://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#).
- «British American Tobacco - Our purpose and strategy». Accedido 12 de febrero de 2023. <https://www.bat.com/strategy>.
- Chiavenato, Idalberto. *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. SEPTIMA. MEXICO, 2007. <file:///Users/usuario/Downloads/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf>.
- Chopra, Sunil, y Peter Meindl. *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación, 2008.
- CNBS. «DECRETO NÚMERO 14 EL JEFE DE ESTADO EN CONSEJO DE MINISTROS DE LOS EMBARGOS Y SUELDOS Y SALARIOS», 2022. <https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-dec-14.htm>.
- . «REGLAMENTO DE LA LEY PARA PRESTAMISTAS NO BANCARIOS», 2022. <https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-acdo-37.htm>.
- Córdova-Ordóñez, Cecilia Marlene, y Jaime Tinto-Arandes. «Gestión de cuentas por cobrar e incidencia presupuestaria. Caso: Universidad Católica de Cuenca, Ecuador». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 7, n.º 1 (30 de junio de 2022): 761. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1887>.
- Cortés, Ana. «El control interno como proceso administrativo para las PYMES». *Revista FAECO Sapiens* 2, n.º 2 (22 de julio de 2019): 13-26.
- Cruz Cruz, Leyla Marielka. «Evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores». *Revista Científica de FAREM-Estelí*, n.º 7 (12 de mayo de 2016): 26-33. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i7.2628>.
- Ehrhardt, Michael C. «Finanzas corporativas», 2da edición, s. f.

- Fernandez, Nilyana, y Arianna Petit. «Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar en las empresas de construcción de la industria petrolera. caso: Municipio Maracaibo». *COEPTUM* 1, n.º 1 (12 de febrero de 2009): 1-14.
- FERNANDEZ, y ELENA TAMARO. «Resumen de La teoría del interés, de Irving Fisher», 2004. [https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria\\_interes.htm](https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria_interes.htm).
- García, Katy Morales, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Estrategias Financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la Compañía Aquasport SAC». *Espí-ritu Emprendedor TES* 4, n.º 2 (23 de abril de 2020): 21-40. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n2.2020.195>.
- Gitman, Lawrence J. *Principios de administración financiera*. Pearson Educación, 2003.
- Gitman, Lawrence J., y Michael D. Joehnk. *Fundamentos de inversiones*. Madrid, España: Pearson Educación, 2005. [https://books.google.hn/books?id=ITMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs\\_BhAQ6AF6BAGDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false](https://books.google.hn/books?id=ITMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs_BhAQ6AF6BAGDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false).
- Griffin, Ricky. *Management*. 10th Ed. Australia; Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y María del Pilar Baptista Lucio. *METODOLOGÍA de la investigación*. 5ta edición. Mexico: McGraw-Hill Education, 2010. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>.
- Hernández-Sampieri, Roberto. «Recolección de datos cuantitativos», s. f.
- Hidalgo Capitán, Antonio Luis. *Economía política global: una introducción*. B - EUMED, 2012. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51706>.
- HORNGREN, CHARLES T., WALTER JR HARRISON, y M. SUZANNE OLIVER. *CONTABILIDAD*. OCTAVA EDICION. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, 2010. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20-%20Horngren%2C%20Harrison%20%26%20Oliver%20-%208ed.pdf>.
- IRÍAS GUEVARA, Raúl Eduardo Irías. «CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

- Y LEGAL DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS». UNITEC, 2019. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7978/1172345-enero2019-m09-t.pdf?sequence=1>.
- Klaus, von Grebmer, Saltzman Amy, Birol Ekin, Wiesman Doris, Prasai Nilam, Yin Sandra, Yohannes Yisehac, Menon Purnima, Thompson Jennifer, y Sonntag Andrea. *Synopsis: 2014 Global Hunger Index: The Challenge of Hidden Hunger*. Intl Food Policy Res Inst, 2014.
- LA GACETA. «LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2006. [https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley\\_Tarjetas\\_Credito.pdf](https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley_Tarjetas_Credito.pdf).
- . «LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y DE AUDITORIA». 2005. [https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY\\_SOBRE\\_NORMAS\\_DE\\_CONTABILIDAD\\_Y\\_AUDITORIA.pdf](https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY_SOBRE_NORMAS_DE_CONTABILIDAD_Y_AUDITORIA.pdf).
- . «NORMAS HONDURENAS DE CONTABILIDAD (NHOC)». julio de 2009.
- . «REFORMA A LA LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2017. <https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/DEC-57-2017-REF-LEY-TC.pdf>.
- Labajos, Fernando Alexis Nolazco, Irma Lucila Ortiz Taipe, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018». *Espí-ritu Emprendedor TES* 4, n.º 1 (24 de enero de 2020): 13-27. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189>.
- LOPEZ DUARTE, Scarleth Mercedes, y Henry REYES MATA. «LAS 5 C DE CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO». 2019. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8884/21713209-21713049-julio2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Manríquez, Martha Ríos. *Empowerment, Transparency, Technological Readiness and Their Influence on Financial Performance, from a Latin American Perspective: A Sector Study*. Emerald Group Publishing, 2021.
- O'Hara Guillen, Aracely, Carlos Fernando Ávila Hernández, Gerardo Antonio Casco Murillo, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada.

- «Informe de Estabilidad Financiera». Honduras: BANCO CENTRAL DE HONDURAS, diciembre de 2021.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, 2014.
- Peralta Urda, Delcy María. «Incidencia de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez del Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, en el período 2017 - 2018», 20 de diciembre de 2021. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5166>.
- Rojas Crotte, Ignacio Roberto. «ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA» 12, n.º 24 (diciembre de 2011): 277-97.
- Rosario Díaz, Juana. *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería, 2017. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/44578>.
- SOLIZ GABARRETE, Carla Edyth, y Scarlett Elizabeth MORÁN GUTIÉRREZ. «LAS CONDICIONES CREDITICIAS DE LAS CASAS COMERCIALES EN COMPARACIÓN CON LA BANCA COMERCIAL». UNITEC, 2019. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8845/11743151-11743145-abril2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- SUMMA, Revista. «British American Tobacco potencia el crecimiento de sus colaboradoras». *Revista Summa* (blog), 14 de diciembre de 2020. <https://revistasumma.com/british-american-tobacco-potencia-el-crecimiento-de-sus-colaboradoras/>.
- «Tabacalera Hondureña». ANDI, 2022. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.
- Villarreal, José Luis. «BASES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCION DE TEORIA CONTABLE», agosto de 2009, 18.
- ANDI. «Tabacalera Hondureña – ANDI Honduras». La industria de la semana: Tabacalera Hondureña, 2020. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.
- ASALE. «Diccionario de americanismos». «Diccionario de americanismos», 8 de febrero de 2023. <https://www.asale.org/damer/>.
- ASALE, RAE-, y RAE. «competencia | Diccionario de la lengua española». «Diccionario de la

- lengua española» - Edición del Tricentenario. Accedido 12 de febrero de 2023.  
<https://dle.rae.es/competencia>.
- Asmad, Mónica Rubí Latorre, Carmen Elvira Rosas Prado, Max Fernando Urbina Cardenas, y Wilmer Enrique Vidaurre García. «Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez». *UCV Hacer* 10, n.º 2 (30 de junio de 2021): 53-58.  
<https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>.
- Ávila Hernández, Carlos Fernando, Juan Adolfo Matamoros Galo, Joselito Vega Zaldívar, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada. «INFORME DE ESTABILIDAD FINANCIERA». Honduras: Bnaco Central de Honduras, junio de 2022.  
<https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20Junio%202022.pdf>.
- BERNAL, CESAR A. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. TERCERA. COLOMBIA: Pearson Educacion, 2010.
- BAT. «British American Tobacco - Honduras». Accedido 5 de febrero de 2023.  
[https://www.bat.com/group/sites/UK\\_\\_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#](https://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO9FBKPN#).
- «British American Tobacco - Our purpose and strategy». Accedido 12 de febrero de 2023.  
<https://www.bat.com/strategy>.
- Chiavenato, Idalberto. *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. SEPTIMA. MEXICO, 2007.  
<file:///Users/usuario/Downloads/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf>.
- Chopra, Sunil, y Peter Meindl. *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación, 2008.
- CNBS. «DECRETO NÚMERO 14 EL JEFE DE ESTADO EN CONSEJO DE MINISTROS DE LOS EMBARGOS Y SUELDOS Y SALARIOS», 2022.  
<https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-dec-14.htm>.
- . «REGLAMENTO DE LA LEY PARA PRESTAMISTAS NO BANCARIOS», 2022.  
<https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/pnb-acdo-37.htm>.

- Córdova-Ordóñez, Cecilia Marlene, y Jaime Tinto-Arandes. «Gestión de cuentas por cobrar e incidencia presupuestaria. Caso: Universidad Católica de Cuenca, Ecuador». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 7, n.º 1 (30 de junio de 2022): 761. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1887>.
- Cortés, Ana. «El control interno como proceso administrativo para las PYMES». *Revista FAECO Sapiens* 2, n.º 2 (22 de julio de 2019): 13-26.
- Cruz Cruz, Leyla Marielka. «Evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores». *Revista Científica de FAREM-Estelí*, n.º 7 (12 de mayo de 2016): 26-33. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i7.2628>.
- Ehrhardt, Michael C. «Finanzas corporativas», 2da edición, s. f.
- Fernandez, Nilyana, y Arianna Petit. «Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar en las empresas de construcción de la industria petrolera. caso: Municipio Maracaibo». *COEPTUM* 1, n.º 1 (12 de febrero de 2009): 1-14.
- FERNANDEZ, y ELENA TAMARO. «Resumen de La teoría del interés, de Irving Fisher», 2004. [https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria\\_interes.htm](https://www.biografiasyvidas.com/obra/teoria_interes.htm).
- García, Katy Morales, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Estrategias Financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la Compañía Aquasport SAC». *Espí-ritu Emprendedor TES* 4, n.º 2 (23 de abril de 2020): 21-40. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n2.2020.195>.
- Gitman, Lawrence J. *Principios de administración financiera*. Pearson Educación, 2003.
- Gitman, Lawrence J., y Michael D. Joehnk. *Fundamentos de inversiones*. Madrid, España: Pearson Educación, 2005. [https://books.google.hn/books?id=ITMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs\\_BhAQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false](https://books.google.hn/books?id=ITMNR9MUjuAC&printsec=frontcover&dq=conceptos+generales+sobre+tasa+de+interes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH3d-Z-LP9AhWhAjQIHRs_BhAQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=conceptos%20generales%20sobre%20tasa%20de%20interes&f=false).
- Griffin, Ricky. *Management*. 10th Ed. Australia; Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y María del Pilar Baptista Lucio.

- METODOLOGÍA de la investigación*. 5ta edición. Mexico: McGraw-Hill Education, 2010.  
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>.
- Hernández-Sampieri, Roberto. «Recolección de datos cuantitativos», s. f.
- Hidalgo Capitán, Antonio Luis. *Economía política global: una introducción*. B - EUMED, 2012.  
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51706>.
- HORNGREN, CHARLES T., WALTER JR HARRISON, y M. SUZANNE OLIVER. *CONTABILIDAD*. OCTAVA EDICION. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, 2010.  
<https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20-%20Horngren%2C%20Harrison%20%26%20Oliver%20-%208ed.pdf>.
- IRÍAS GUEVARA, Raúl Eduardo Irías. «CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS». UNITEC, 2019.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7978/1172345-enero2019-m09-t.pdf?sequence=1>.
- Klaus, von Grebmer, Saltzman Amy, Birol Ekin, Wiesman Doris, Prasai Nilam, Yin Sandra, Yohannes Yisehac, Menon Purnima, Thompson Jennifer, y Sonntag Andrea. *Synopsis: 2014 Global Hunger Index: The Challenge of Hidden Hunger*. Intl Food Policy Res Inst, 2014.
- LA GACETA. «LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2006.  
[https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley\\_Tarjetas\\_Credito.pdf](https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley_Tarjetas_Credito.pdf).
- . «LEY SOBRE NORMAS DE CONTABILIDAD Y DE AUDITORIA». 2005.  
[https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY\\_SOBRE\\_NORMAS\\_DE\\_CONTABILIDAD\\_Y\\_AUDITORIA.pdf](https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY_SOBRE_NORMAS_DE_CONTABILIDAD_Y_AUDITORIA.pdf).
- . «NORMAS HONDURENAS DE CONTABILIDAD (NHOC)». julio de 2009.
- . «REFORMA A LA LEY DE TARJETA DE CREDITO». 2017.  
<https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/DEC-57-2017-REF-LEY-TC.pdf>.
- Labajos, Fernando Alexis Nolazco, Irma Lucila Ortiz Taipe, y Irma Milagros Carhuancho Mendoza. «Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018». *Espí-ritu*

- Emprendedor TES* 4, n.º 1 (24 de enero de 2020): 13-27.  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189>.
- LOPEZ DUARTE, Scarleth Mercedes, y Henry REYES MATA. «LAS 5 C DE CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO». 2019.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8884/21713209-21713049-julio2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Manríquez, Martha Ríos. *Empowerment, Transparency, Technological Readiness and Their Influence on Financial Performance, from a Latin American Perspective: A Sector Study*. Emerald Group Publishing, 2021.
- O'Hara Guillen, Aracely, Carlos Fernando Ávila Hernández, Gerardo Antonio Casco Murillo, German Donald Dubón Tróchez, Jorge Oviedo Imboden, y Luis Arturo Avilés Moncada. «Informe de Estabilidad Financiera». Honduras: BANCO CENTRAL DE HONDURAS, diciembre de 2021.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, 2014.
- Peralta Urda, Delcy María. «Incidencia de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez del Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, en el período 2017 - 2018», 20 de diciembre de 2021. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5166>.
- Rojas Crotte, Ignacio Roberto. «ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA» 12, n.º 24 (diciembre de 2011): 277-97.
- Rosario Díaz, Juana. *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería, 2017.  
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/44578>.
- SOLIZ GABARRETE, Carla Edyth, y Scarlett Elizabeth MORÁN GUTIÉRREZ. «LAS CONDICIONES CREDITICIAS DE LAS CASAS COMERCIALES EN COMPARACIÓN CON LA BANCA COMERCIAL». UNITEC, 2019.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8845/11743151-11743145-abril2019-m01-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- SUMMA, Revista. «British American Tobacco potencia el crecimiento de sus colaboradoras».

- Revista Summa* (blog), 14 de diciembre de 2020. <https://revistasumma.com/british-american-tobacco-potencia-el-crecimiento-de-sus-colaboradoras/>.
- «Tabacalera Hondureña». ANDI, 2022. <https://www.andi.hn/tabacalera-hondurena/>.
- Villarreal, José Luis. «BASES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCION DE TEORIA CONTABLE», agosto de 2009, 18.
- Morales Castro, A. y Morales Castro, J. A. (2015). Crédito y cobranza. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39380?page=114>.
- Caraguay, Caraguay, L. M. (2021). VENTAS A CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE “FERROLIGHT” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, EN EL PERÍODO 2019. [Politecnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21648/1/MSQ264.pdf>
- Altuve, J. L., & Briceño, A. J. H. (2018). Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano (2005-2015). XXIV (1), 59-83. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457129005/36457129005.pdf>
- Fica, A. L. L., Casanova, M. A. A., & Mardones, J. G. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 181-207. <https://doi.org/10.18359/rfce.2666>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Crédito y Cobranza (primera edición). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39380>
- Berk, J., & De Marzo, P. (2008). Finanzas-corporativas. Pearson Educación. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/finanzas-corporativas-berk.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/finanzas-corporativas-berk.pdf)
- Martínez Prats, G., Altamirano Santiago, M., & Corona Ferreira, A. (2019, mayo). CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y ARMONIZACIÓN CONTABLE:

RELACIÓN DE LOS POSTULADOS BÁSICOS EMITIDOS POR EL CONAC Y EL CINIF. 1-19. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/05/contabilidad-gubernamental.html>

Vásquez, R., & Andrea Bongianino, C. (2008). Principios de Teoría Contable (1era ed.).

Aplicación Tributaria Sa.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EM437XxnrxQC&oi=fnd&pg=PA6&dq=teoría%20contable&ots=8bGUXYO8RW&sig=6JvOIsE6Txgxu7IUCm\\_kOg0xInA#v=onepage&q=teoría%20contable&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EM437XxnrxQC&oi=fnd&pg=PA6&dq=teoría%20contable&ots=8bGUXYO8RW&sig=6JvOIsE6Txgxu7IUCm_kOg0xInA#v=onepage&q=teoría%20contable&f=false)

Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2012). Esta vez es distinto: Ocho siglos de necesidad financiera. Fondo de Cultura Económica

Díaz Bustos, Y. O., & Martínez Marca, J. L. (2022). Minsky: Ciclo económico, inestabilidad financiera y política económica. RDP Revista Digital de Posgrado, 5, Article 5.

<https://doi.org/10.22201/fesa.rdp.2022.5.03>

# ANEXOS

## ANEXO 1 VALIDACION DEL INSTRUMENTO

"CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CARTERA DE CREDITOS BAT HONDURAS DEL PERIODO 2018-2022"													
MATRIZ DE VALIDACIÓN													
N°	Item	CRITERIOS DE EVALUACIÓN											
		Claridad de redacción.		Relevancia para el tema.		Lenguaje adecuado con el encuestado.		Induce a una respuesta determinada.		Orientada al tema de Investigación.		Observaciones (Eliminar o modificar indique por favor)	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
<b>V1 Variable 1: Otorgamiento de crédito</b>													
<b>a. Política de Creditos</b>													
V1D1	1	¿Cuál es el monto inicial de crédito que se le brinda a un cliente, como lo calcula?											
V1D1P1	2	¿Que tipo de documentación solicita BAT Honduras a sus clientes para el otorgamiento de un crédito?											
V1D1P2	3	¿Como determina BAT Honduras la capacidad de pago de sus clientes?											
V1D1P3	4	¿Como mide BAT Honduras el nivel de endeudamiento de sus clientes?											
V1D1P4	5	¿Cuáles son los diferentes plazos en el otorgamiento de créditos?											
V1D1P5	6	¿En base que determina el plazo de crédito que se le asigna a sus clientes?											
V1D1P6	7	¿Utiliza BAT Honduras alguna herramienta para consultar y medir el historial crediticio de sus clientes? Si es si, ¿Que herramienta?											
V1D1P7	8	¿Realiza BAT Honduras estudio Socioeconómico a sus clientes?											
V1D1P8	9	¿Qué tipo de garantías le pide BAT Honduras a sus clientes?											
V1D1P9	10	¿Como se dividen el cliente en la cartera de cuentas por cobrar en BAT Honduras?											
V1D1P10													
<b>V2 Variable 2 :Nivel de morosidad</b>													
<b>b. Obligaciones pendientes de pago</b>													
V2D1	11	¿Considera usted que en el periodo de 2018 - 2022 los niveles de morosidad han aumentado?											
V2D1P11	12	¿Cree que se está manejando un proceso adecuado de recuperación de cartera en mora?											
V2D1P12	13	¿Cuál es el proceso de cobro que se maneja actualmente con la cartera vencida?											
V2D1P13	14	¿Maneja BAT Honduras una clasificación de la cartera Vencida? ¿Si su respuesta es negativa por qué?											
V2D1P14	15	¿Mide BAT Honduras los días transcurridos desde que se factura hasta que el cliente paga?											
V2D1P15	16	¿Cada cuanto se les da seguimiento a los montos adeudados por ventas al crédito?											
V2D1P16	17	¿En BAT Honduras existe una comunicación efectiva con sus clientes? ¿Como se comunica?											
V2D1P17	18	¿Cuándo un cliente no se logra contactar cual es el proceso a seguir?											
V2D1P18	19	¿Cada cuanto actualiza BAT Honduras los datos de sus clientes?											
V2D1P19	20	¿Cuál es el porcentaje de cobranza efectiva de BAT Honduras?											
V2D1P20	21	¿Aplica BAT Honduras alguna política de descuento a sus clientes?											
V2D1P21													
<b>Variable 3: Cuentas incobrables</b>													
<b>c. Perdidas economicas</b>													
V3D1	22	¿Que motivos son los mas frecuentes de la falta de pago en la cartera de cuentas incobrables?											
V3D1P22	23	¿Existe algún proceso de recuperación de la cartera de cuentas incobrables?											
V3D1P23	24	¿Que factores aplica BAT Honduras para pasar una cuenta por cobrar a incobrable?											
V3D1P24													
<b>d. Riesgo</b>													
V3D2	25	¿Con que frecuencia BAT Honduras revisa sus procesos de crédito para mitigar los riesgos crediticios? ciudadano realizar el pago de impuestos?.											
V3D2P25	26	¿Existen medidas legales para lograr la recuperación de la cartera incobrable?.											
V3D2P26	27	¿Realiza BAT Honduras algún tipo de seguimiento a la cartera de cuentas incobrables ?											
V3D2P27													

V= Variable  
D= dimensión

VALIDEZ	
LUGAR Y FECHA:	Tegucigalpa, Francisco Morazán Mayo2023
VALIDADO POR:	PhD. René Javier Santos Munguia
NIVEL ACADEMICO:	Maestría
ANOS DE EXPERIENCIA:	17 años.
E-MAIL:	rsantosmunguia@unitec.edu
FIRMA:	René Javier Santos



**ANEXO 3: SOLICITUD DE CREDITO EN OTORGAMIENTO DE CREDITO DEL AVAL DE BAT HONDURAS**

**AVAL PERSONAL Y SOLIDARIO**

Yo, \_\_\_\_\_ mayor de edad, \_\_\_\_\_, comerciante, y del domicilio de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y en tránsito por esta ciudad; por este medio me constituyo en Fiador Solidario del señor \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ ”, en la obligación que se establecen en el documento que antecede, garantizando en favor de la sociedad \_\_\_\_\_ Sucursal Honduras, el pago total de la obligación contraída en este documento junto con sus intereses y costas.

En tal virtud en caso de ejecución judicial renuncio al beneficio de excusión y al fuero de mi domicilio y me someto expresamente a la jurisdicción y competencia del Juzgado de Letras de lo Civil de la Sección Judicial de San Pedro Sula.

San Pedro Sula, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, 202\_\_.

\_\_\_\_\_  
Tarjeta de Identidad

\_\_\_\_\_  
Firma

**ANEXO 4: LETRAS DE CAMBIO EN OTORGAMIENTO DE CREDITO DE DE BAT HONDURA**

**ACEPTADA SIN PROTESTO**

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

**POR AVAL**

Firma \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

El \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

pagar por esta **UNICA LETRA DE CAMBIO** a nuestra orden la cantidad de \_\_\_\_\_

Valor en cuenta, según facturas números \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

El \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ se servirá Ud. \_\_\_\_\_

Por L. \_\_\_\_\_

Serie No. \_\_\_\_\_

## ANEXO 5: FOTOGRAFIAS DE REUNIONES DE TRABAJO DE TESIS

Freddy Alvarenga está presentando

Hay macOS Big Sur 11.7.7 disponible y se instalará esta noche más tarde.

Personas

Buscar a gente

EN LA REUNIÓN

Colaboradores 3

- ANA FERRERA (Tú)
- Freddy Alvarenga (Anfitrión de la reunión)
- Freddy Alvarenga (Presentación)

Informacion\_Ventas\_Cartera\_2019-2022 (1) [Modo de compatibilidad] - E...

Buscar

Cesia Padilla

Compartir

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda

Calibri 11 A A'

General

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda

Insertar Eliminar Formato

Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

H29

Ventas al credito			
Año	Cuentas por cobrar	Indice de mora	Mora Total
2018	1,723,966,231.55	4.46%	76,875,453.14
2019	2,302,708,086.08	4.87%	112,030,138.61
2020	361,845,201.54	2.39%	8,650,486.69
2021	1,411,196,285.64	5.57%	78,617,053.77
2022	896,902,045.02	7.05%	63,258,949.01
2023	977,623,229.07	7.05%	68,922,437.65
Beneficio			5,663,488.64

Escenario		Año
N.1		2023
N.2		2023

Beneficio

Rentabilidad 9.49

Ventas al credito			
Año	Cuentas por cobrar	Indice de mora	Mora Total
2018	1,723,966,231.55	4.46%	76,875,453.14
2019	2,302,708,086.08	4.87%	112,030,138.61
2020	361,845,201.54	2.39%	8,650,486.69
2021	1,411,196,285.64	5.57%	78,617,053.77
2022	896,902,045.02	7.05%	63,258,949.01

Analisis

Costo de implementacion	596,722.81
Beneficio	5,663,488.64
Rentabilidad	9.49

Resumen Hoja1 Hoja3 Hoja2 % mora

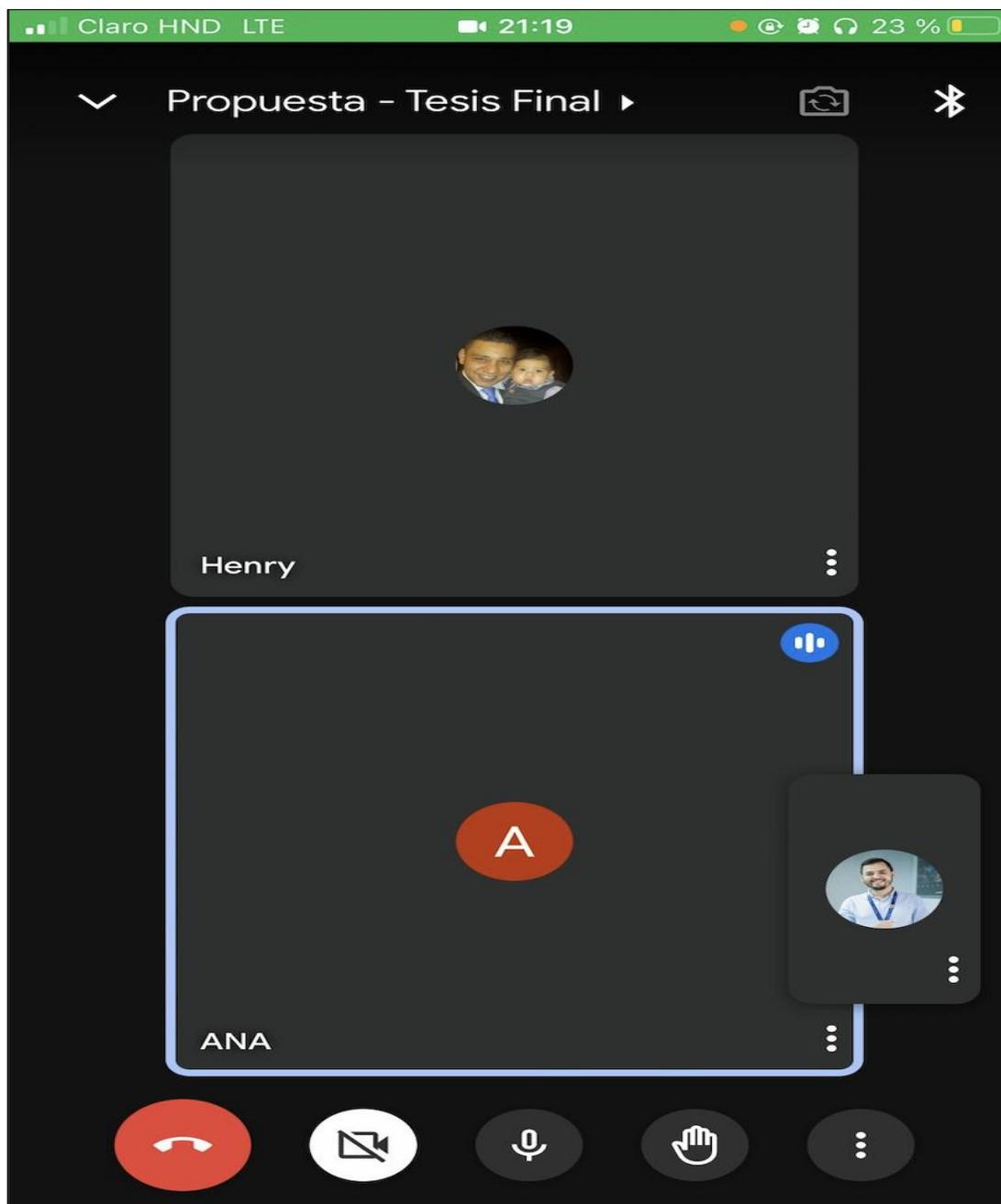
meet.google.com está compartiendo tu pantalla. Dejar de compartir Ocultar

Accesibilidad: No disponible

21:29 | apf-mmjfj-wri

Tú

## ANEXO 6: FOTOGRAFIAS DE TRABAJO EN PROPUESTA CON ASESOR TEMATICO



## ANEXO 7: FORMATO ENTREVISTA REALIZADA



### Entrevista

#### Buenas tardes:

Somos estudiantes de postgrado cursando la clase Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Finanzas de UNITEC, a continuación se desarrollará la presente entrevista con la finalidad de recolectar información cualitativa la cual será fundamental para la realización de nuestra tesis previo a la obtención del título de Master en Finanzas, nuestro tema objeto de investigación es Control y Seguimiento de Cartera de Créditos BAT Honduras por lo que sus respuestas nos serán de mucha utilidad.

#### Preguntas al Analista de Crédito.

1. ¿Considera usted que en el periodo de 2019 - 2022 los niveles de morosidad han aumentado?
2. ¿Cree que se está manejando un proceso adecuado de recuperación de cartera en mora?
3. ¿Cuál es el proceso de cobro que se maneja actualmente con la cartera en vencida?
4. ¿Maneja BAT Honduras una clasificación de la cartera Vencida? ¿Si su respuesta es negativa por qué?
5. ¿Mide BAT Honduras los días transcurridos desde que se factura hasta que el cliente paga?
6. ¿Cada cuanto se le da seguimiento a los montos adeudados por ventas al crédito?
7. ¿En BAT Honduras existe una comunicación efectiva con sus clientes? ¿Como se comunica?
8. ¿Cuándo un cliente no se logra contactar cual es el proceso a seguir?
9. ¿Cada cuanto actualiza BAT Honduras los datos de sus clientes?
10. ¿Cuál es el porcentaje de cobranza efectiva de BAT Honduras?
11. ¿Aplica BAT Honduras alguna política de descuento a sus clientes?

## CONTINUACION ANEXO 7: FORMATO ENTREVISTA REALIZADA



12. ¿Cuál es el monto inicial de crédito que se le brinda a un cliente, como lo calcula?
13. ¿Qué tipo de documentación solicita BAT Honduras a sus clientes para el otorgamiento de un crédito?
14. ¿Como determina BAT Honduras la capacidad de pago de sus clientes?
15. ¿Como mide BAT Honduras el nivel de endeudamiento de sus clientes?
16. ¿Cuáles son los diferentes plazos en el otorgamiento de créditos?
17. ¿En base que determina el plazo de crédito que se le asigna a sus clientes?
18. ¿Utiliza BAT Honduras alguna herramienta para consultar y medir el historial crediticio de sus clientes? Si es si, ¿Que herramienta?
19. ¿Realiza BAT Honduras estudio Socioeconómico a sus clientes?
20. ¿Qué tipo de garantías le pide BAT Honduras a sus clientes?
  
21. ¿Como se dividen el cliente en la cartera de cuentas por cobrar en BAT Honduras?
22. ¿Qué motivos son los más frecuentes de la falta de pago en la cartera de cuentas incobrables?
23. ¿Existe algún proceso de recuperación de la cartera de cuentas incobrables?
24. ¿Qué factores aplica BAT Honduras para pasar una cuenta por cobrar a incobrable?
25. ¿Con que frecuencia BAT Honduras revisa sus procesos de crédito para mitigar los riesgos crediticios?
26. ¿Existen medidas legales para lograr la recuperación de la cartera incobrable?
27. ¿Realiza BAT Honduras algún tipo de seguimiento a la cartera de cuentas incobrables?

Muchas gracias por su tiempo y contestar nuestras preguntas.

---