

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA INVERSIONES DEL NORTE S. DE R.L DE
C.V.”**

SUSTENTADO POR:

IVIS JOHANA VARELA ZELAYA, CUENTA No. 30611201

ALEX ARMANDO FIGUEROA HUETE, CUENTA No. 30721270

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

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

DICIEMBRE, 2020

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
CEUTEC**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADEMICA

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CAMPUS CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

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

DICIEMBRE, 2020

**“MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA INVERSIONES DEL NORTE S. DE R.L DE
C.V.”**

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

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR METODOLÓGICO

EDWIN ALEXANDER AMAYA RODRÍGUEZ

TERNA EXAMINADORA:

GIULIANA MARIA BONILLA GUARNIERI

GLORIA JANETH VIVAS PINEDA

ROGER ISMAEL MARTINEZ LAGOS

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

DICIEMBRE, 2020

DEDICATORIA Y

Le dedico este logro primeramente a mi Padre Celestial, por acompañarme y darme el entendimiento, la sabiduría, fortaleza, constancia y la salud para alcanzar el éxito en esta etapa de mi vida, que con grandes deseos anhele alcanzar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo quien ha sido un apoyo constante e invaluable a cada paso de esta jornada que no ha sido fácil pero que sin duda es importante para el logro de mis metas, es quien estuvo a mi lado en los momentos difíciles y también en los agradables y disfruto conmigo a lo largo de este camino.

Agradezco a mis hijos por su paciencia en todo el tiempo que necesite para realizar mis asignaciones académicas, por acompañarme incluso a asistir a ellas, por el amor y comprensión que me brindaron aun a su corta edad y que sé que sabrán aprovechar como ejemplo de superación para sus vidas.

Ivis Johana Varela Zelaya

DEDICATORIA

Le dedico este logro en primer lugar a mi Padre Celestial el cual ha estado siempre presente desde el inicio de mi carrera y que a pesar de los tropiezos en mi caminar me ha dado las fuerzas, los medios, la constancia para no abandonar este sueño.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposa quien con su amor, entendimiento y apoyo constante en los momentos de dificultad siempre ha estado conmigo y a mis hijos quienes se han sacrificado por mi ausencia por el cumplimiento de mis labores académicos y los cuales me han dado sus sonrisas para tomar más impulso para cumplir con esta meta el cual les queda a ellos como un ejemplo de que cuando se quiere algo hay que hacer sacrificios para lograr lo que se quiere.

Alex Armando Figueroa Huete

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene por nombre: **Mejora en los Procedimientos de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Inversiones del Norte S. de R. L. de C.V.**, y tiene como objetivo establecer la política de crédito y los procedimientos en la gestión de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte, dicha empresa está ubicada en San Pedro Sula, Cortés, Honduras y se dedica a la distribución de productos de consumo masivo.

En el presente trabajo se encontró que INVENO no cuenta con políticas de crédito que determinen los parámetros a seguir en la autorización de los créditos a los clientes, también se identificó que no existen procedimientos establecidos para la buena gestión en las cuentas por cobrar, es decir que no tienen controles que les permita minimizar el riesgo de pérdida de capital.

Entre los hallazgos encontrados se destacan: que los saldos de la cartera de clientes al mes de noviembre 2020 es por L.1,837,500.00 aproximadamente, no están soportados por ninguna garantía lo que pone en riesgo su recuperación; no cuentan con expedientes de clientes por lo tanto, se puede prestar para cometer fraude a través la existencia de un cliente falso; el retorno del capital no es eficiente ya que el índice de recuperación al mes de noviembre 2020 es de 65.31% aproximadamente, es decir que los valores no recuperados al cierre de noviembre de 2020 fueron de L.637,500.00 que representan el 34.69% de la cartera, lo cual denota una baja recuperación del crédito lo que afecta de forma negativa la liquidez de la empresa y reduce la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras.

Se propuso una política de créditos que contó con la aprobación del gerente general de la empresa lo que permitirá la formalización de los créditos y la garantía de su recuperación, se establecieron e implementaron los procedimientos para la recuperación de las cuentas por cobrar y se plantearon los lineamientos para alcanzar un 95% de cartera sana aproximadamente L.1,745,625.00, lo cual se logrará en un periodo de ocho a diez meses siempre que se apliquen las mejoras sugeridas.

Palabras claves: Política de créditos, procedimientos de cobros y cartera sana

ABSTRACT

This thesis research is named: Improvement in the Accounts Receivable Processes of Inversiones del Norte S. de R. L. de C.V., and its objective is to establish the credit policy and processes in the management of the accounts receivable of Inversiones del Norte, said company is located in San Pedro Sula, Cortés, Honduras and is dedicated to the distribution of mass consumer products.

In the present work it was found that INVENO does not have credit policies that determine the parameters to be followed in the authorization of credits to clients, it was also identified that there are no established processes for good management of accounts receivable, that is, they do not have controls that allow them to minimize the risk of capital loss.

Among the findings found, the following stand out: that the balances of the client portfolio as of November 2020 is approximately L.1,837,500.00, they are not supported by any guarantee, which puts their recovery at risk; They do not have customer files, therefore, it can be used to commit fraud through the existence of a false customer; The return on capital is not efficient since the recovery rate as of November 2020 is approximately 65.31%, that is, the unrecovered values at the end of November 2020 were L.637,500.00, which represents 34.69% of the portfolio , which denotes a low credit recovery which negatively affects the liquidity of the company and reduces the ability to meet its financial obligations.

A credit policy was proposed that had the approval of the company's general manager, which will allow the formalization of credits and the guarantee of their recovery, the processes for the recovery of accounts receivable were established and implemented, and the guidelines were proposed. to reach a 95% healthy portfolio approximately L. 1,745,625.00, which will be achieved in a period of three months provided that the suggested improvements are applied.

Keywords: Credit policy, collection processes and healthy portfolio

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.1 Antecedentes del Problema	14
2.2 Definición del Problema	15
2.2.1 Enunciado del Problema	15
2.2.2 Formulación del Problema	16
2.3 Preguntas de Investigación	16
2.4 Justificación	16
CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos Específicos	19
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO	20
4.1 Análisis de la Situación Actual	20
4.1.1 Análisis del Macroentorno	22
4.1.2 Análisis del Microentorno	26
4.1.3 Análisis Interno	31
4.2 Teorías	32
4.2.1 Teorías de Sustento	32
4.2.2 Conceptualizaciones	33
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	34
5.1 Congruencia Metodológica	34

5.1.1	Matriz Metodológica.....	34
5.1.2	Operacionalización de las variables	35
5.1.3	Hipótesis de investigación.....	36
5.2	Enfoque y Métodos	36
5.3	Alcance de la Investigación	38
5.4	Diseño de la Investigación	38
5.4.1	Población (población total y meta)	40
5.4.2	Muestra	40
5.4.3	Tipo de Muestreo	41
5.4.4	Unidad de Análisis	41
5.4.5	Unidad de Respuesta.....	41
5.5	Técnicas e Instrumento Aplicados.....	41
5.5.1	Instrumentos.....	42
5.5.2	Técnicas.....	42
5.6	Fuentes de Información	43
5.6.1	Fuentes Primarias	43
5.6.2	Fuentes Secundarias	44
5.7	Limitantes del Proyecto	44
5.7.1	Limitantes de la Investigación	44
5.7.2	Cronología de Trabajo.....	45
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS		46
6.1	Proceso Actual.....	46

6.2 Definición del Problema	49
6.3 Medir – Analizar	55
6.4 Mejorar	58
Parámetros para la Política de Créditos	61
El Procedimiento de Cobranzas/Recuperación	63
Gestión de Cobros:.....	65
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....	75
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	76
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Situación de cuentas por cobrar empresas extranjeras.	21
Figura 4.2 Deuda por financiamiento que mantiene Honduras con el Banco Mundial.	22
Figura 4.3 Cantidad de personas en Honduras que cuentan con algún tipo de crédito con diversas instituciones. (Comidion Nacional de Banca y Seguros, 2019)	23
Figura 4.4 Saldos de los créditos otorgados en Honduras por tipo de institución. (Comidion Nacional de Banca y Seguros, 2019)	23
Figura 4.5 Software de la empresa Inversiones del Norte.....	26
Figura 5.1 Operacionalización de variables dependiente e independientes.....	35
Figura 5.2 Diseño de la investigación con enfoque mixto.	39
Figura 6.1 Flujograma del procedimiento actual de cuentas por cobrar de Inversiones del Norte.	48
Figura 6.2 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre las Políticas de Créditos.....	51
Figura 6.3 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre Procedimientos de Cobranzas....	52
Figura 6.4 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre las Procedimientos de Cobranzas	54
Figura 6.5 Resultados alternos de una decisión sobre otorgamiento de crédito.....	57
Figura 6.6 Diagrama de Ishikawa Variables para la creación de la política de créditos y la gestión de las cuentas por cobrar.....	58
Figura 6.7 Flujograma del procedimiento actual.....	66
Figura 6.8 Análisis del Crédito a Clientes	67
Figura 6.9 Sistema DacEasy utilizado por la empresa Inversiones del Norte.	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Estimación para cuentas dudosas: Método por Deudor Individual.....	29
Tabla 4.2 Estimación para cuentas dudosas: Método Global.....	29
Tabla 4.3 Análisis FODA.....	31
Tabla 5.1 Matriz Metodológica.....	34
Tabla 5.2 Población para la investigación (Personal de Inversiones del Norte)	40
Tabla 5.3 Cronología de trabajo del capítulo V.....	45
Tabla 6.1 Personal entrevistado	50
Tabla 6.2 Preguntas de la entrevista relacionadas con las Políticas de crédito	50
Tabla 6.3 Preguntas de la entrevista relacionadas con los procedimientos de cobranzas	52
Tabla 6.4 Preguntas de la entrevista relacionadas con la gestión de cobros	53
Tabla 6.5 Cartera de Créditos al 30 de noviembre de 2020 Aproximado.....	55
Tabla 6.6 Detalle de la cartera en mora al cierre de noviembre 2020 de INVENO	56
Tabla 6.7 Criterios para la asignación del límite de créditos	62
Tabla 6.8 Criterios para las cuentas por cobrar	63
Tabla 6.9 Criterios de Asignación de Sobrecupo de Límites de Crédito	64
Tabla 6.10 Gestión de Cobros	65
Tabla 6.11 Estrategia de implementación y control de la propuesta de mejora.....	69
Tabla 6.12 Estrategia de implementación y control de la propuesta de mejora.....	70
Tabla 6.13 Índice de Recuperación de Inversiones del Norte a nov. 2020.....	72
Tabla 6.14 Comparativo de Índice de Recuperación de Inversiones del Norte.....	72
Tabla 6.15 Comparativo de Recuperación noviembre/2020 Vrs febrero/2021	73

Tabla 6.16 Detalle de la cartera al 30/11/2020.	74
Tabla 6.17 Prueba piloto detalle de la cartera al 20/12/2020.	74
Tabla 6.18 Prueba piloto índice de recuperación de la cartera al 20/12/2020.	74

GLOSARIO

Análisis de crédito: Es el método por el cual se calcula la solvencia de una persona natural o jurídica, es decir, es la evaluación de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Canales de distribución: Es el camino que se sigue en el procedimiento de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final.

Condiciones de crédito: Se refiere al periodo de tiempo en que se extiende el crédito y el descuento si existe, ya sea por pronto pago o pago a tiempo.

Consumo masivo: Se refiere a productos de alta demanda, es decir que son artículos requeridos por todos los estratos de la sociedad.

Créditos: Se refiere a una operación financiera en donde una persona natural o jurídica percibe un bien o servicio a cambio de una promesa de pago según condiciones estipuladas mediante un contrato.

Cuentas por cobrar: Son saldos derivados de una venta de un bien o servicio, los cuales se espera recuperar en los términos de tiempo acordados.

Fletero: Persona o empresa que presta servicios de traslado de productos entre el distribuidor y los clientes.

Formas de pago: Se refiere al medio mediante el cual se hace efectiva la recuperación del crédito. Los mismos pueden ser en efectivo, con cheque, con tarjeta de crédito/debito, transferencia bancaria, entre otros.

Formalización del crédito: Es la operación en la cual se formaliza el crédito mediante la firma del contrato o solicitud de crédito, en dicho procedimiento se reúnen las firmas de todos los involucrados, la documentación y garantías que amparan el crédito,

Gestión de cobro: Es el procedimiento de dar seguimiento al pago de saldos de clientes, dicho procedimiento permite mantener el flujo de efectivo de la empresa que otorga el crédito.

Límite de crédito: Es el importe máximo de crédito concedido al cliente en base a su capacidad de pago.

Liquidez: Representa la capacidad que tiene una persona o empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Microempresario: En el caso especial de este trabajo y para este proyecto, se le llama microempresario a la persona natural quien es el cliente que distribuye el producto por medio de vendedores ambulantes.

Políticas de crédito: Son los lineamientos que las empresas aplican en el otorgamiento de los créditos de los bienes y servicios a los clientes.

Procedimientos de cobranzas: Es el procedimiento formal y establecido mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de una venta de un producto o servicio.

Quedan: Es un documento que se utiliza en créditos, para amparar la entrega de las facturas originales a los clientes.

Rentabilidad: Se refiere a la relación que existe entre los beneficios que proporciona una operación financiera y la inversión realizada para ello.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Inversiones del Norte S. de R. L. de C. V., es una distribuidora de productos de consumo masivo el cual utiliza el canal de venta al paso a través de Microempresarios quienes son los que realizan la comercialización con vendedores ambulantes quienes mantienen presencia en las principales ciudades del país como ser Santa Rosa de Copán, Tocoa, Comayagua, Tegucigalpa, Choluteca y San Pedro Sula que es su sede principal, desde donde distribuyen su producto Bonice, el cual es una bebida pasteurizada en presentación de barra congelada con una variedad de sabores.

Es una pequeña empresa que actualmente no cuenta con una política de créditos ni con los procedimientos establecidos en el área de las cuentas por cobrar, por lo tanto, se enfrentan a problemas difíciles que podrían afectar el rendimiento. Con el firme propósito de atraer, conservar y fidelizar a los clientes, las empresas mantienen inventarios y conceden crédito. El volumen de ventas otorgado al crédito representa el mayor porcentaje del total de las cuentas por cobrar; es decir que las ventas al contado representan un porcentaje considerablemente más bajo de las ventas totales.

El presente proyecto tiene como finalidad establecer los procedimientos y los respectivos controles de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones de Norte S. de R. L. de C. V., además de crear las políticas de crédito acorde a la capacidad de la misma, que aseguren la recuperación óptima de lo facturado, a través de una investigación inductiva sobre las prácticas que realiza el recurso humano de la institución. Esta iniciativa surge de la necesidad de conocer las cifras reales que circulan en concepto de cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte, ya que la gerencia hasta el momento no cuenta con controles que ayuden a gestionar esta información de forma rápida y actualizada para evitar incurrir en un riesgo de pérdida de valor. Las políticas en la gestión de cobro, así como los controles que se utilizan para las cuentas por cobrar deben ser especialmente delimitados y bien estructurados para que permitan a la empresa mantener la cartera de clientes sana, poder contar con flujo de efectivo de acuerdo a las necesidades, incrementar la rentabilidad, continuar con la gestión comercial y utilizar de forma eficiente los recursos de la misma.

En este trabajo se determinarán los objetivos del proyecto, el general y los específicos; se planteará el marco teórico donde se analizarán el macro y microentorno detallando las variables que intervienen en las actividades que realiza la empresa Inversiones del Norte, así mismo se describirá la metodología que se utiliza en el presente proyecto de mejora en el área de las cuentas por cobrar.

De igual manera se hará una explicación detallada de la propuesta que se ofrece a la empresa, presentando la política de créditos, los procedimientos y gestión de cobro, así como la estrategia que se deberá utilizar para su implementación, también se presentan los controles e indicadores que medirán los resultados que permitan alcanzar las metas establecidas, luego de poner en práctica dicha propuesta.

Finalmente se expondrán las conclusiones que se derivan del trabajo realizado y las recomendaciones que se consideran importantes para dar seguimiento a la implementación de la propuesta de mejora en el área de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes del Problema

A nivel mundial, en el entorno actual de los negocios el principal reto que se enfrenta es contar con la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos de pago adquiridos. En este punto es importante contar con una administración eficiente y una óptima gestión de los recursos de la empresa para alcanzar la salud financiera, es decir el activo circulante y en este caso específicamente la cartera de clientes o cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan derechos de cobro que se espera recibir en efectivo. Las cuentas por cobrar representan sumas que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos y servicios. En la mayoría de las entidades comerciales, las cuentas por cobrar normalmente se generan al emitir una factura y enviarla al cliente por correo o de manera electrónica, y el cliente, a su vez, debe liquidarla dentro de un periodo de tiempo establecido que se denomina términos de crédito o términos de pago. (Tom Butterly, s.f.)

Todas las organizaciones inscritas legalmente en Honduras deben registrar sus operaciones contables de acuerdo a la legislación vigente, por lo tanto, es necesario llevar todos los controles que lo aseguren, incluyendo los registros correctos de las cuentas por cobrar ya que a nivel mundial estas son de gran importancia, debido a que la mayoría de las ventas en la actualidad son al crédito.

En el entorno actual de Honduras, así como a nivel mundial, la situación que viven los negocios a raíz de la emergencia sanitaria que surgió a finales del año 2019 es muy complicada, y se han visto afectadas tanto las ventas como la recuperación de las cuentas por cobrar debido al cierre temporal de operaciones ordenado por el gobierno de Honduras y las consecuencias que se derivan de ello. Este escenario sugiere la necesidad de que las empresas fortalezcan las gestiones de la cartera de crédito al igual que ventas para lograr mantenerse y salir adelante con éxito en la nueva realidad que se enfrenta.

2.2 Definición del Problema

La definición del problema consiste en enunciar el problema general de la investigación e identificar sus componentes específicos. (MALHOTRA, 2004).

La definición de un problema consiste en especificar las condiciones principales que debe tener el procedimiento que se va a desarrollar. Dichas condiciones principales pueden ser de distintos tipos de los cuales se mencionan los siguientes:

1. Funcionales
2. Económicas
3. Seguridad

A continuación, se describe la problemática que motivó a llevar a cabo el presente proyecto, la cual se demostrará a través del enunciado y formulación del problema, así como de las preguntas formuladas para el presente proyecto.

2.2.1 Enunciado del Problema

En el mundo de los negocios, en la actualidad el área de créditos y cobros es una pieza clave para el buen desarrollo de la empresa; esto es debido a que antes de realizarse una venta al crédito, el departamento de cobros analiza las condiciones crediticias que se otorgarán al cliente; luego de realizada la venta debe asegurar la recuperación de los saldos facturados.

En este punto se puede afirmar que una de las variables claves para mantener las finanzas sanas de una organización, es mantener la liquidez necesaria en el activo circulante y para ello la gestión de las cuentas por cobrar juegan un papel importante. En la investigación preliminar realizada a la empresa Inversiones del Norte se encontró que no cuentan con las políticas, controles ni procedimientos de la gestión de cobros, por lo tanto, no tienen información precisa de los valores recuperados de las ventas otorgadas al crédito, al igual que los valores pendientes de cobro, así mismo no cuentan con documentación que garantice la recuperación de lo facturado.

Al no contar con los correctos procedimientos en la gestión del cobro la empresa se ve expuesta a sufrir fraudes, incobrabilidad de saldos y a la pérdida de clientes por un mal servicio debido a un seguimiento deficiente.

2.2.2 Formulación del Problema

Considerando que la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C.V., no cuenta con las políticas y procedimientos para el manejo de los créditos y la recuperación de los cobros, el presente proyecto pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las políticas y procedimientos a implementar en el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?

2.3 Preguntas de Investigación

Para obtener un óptimo resultado en el proyecto de mejora en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V., se considera el planteamiento de las siguientes preguntas del problema:

- ¿Cuál es el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?
- ¿Cuáles son las deficiencias en los procedimientos de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?
- ¿Cuáles son los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de cuentas por cobrar para la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?

2.4 Justificación

Actualmente en el mundo de los negocios el manejo de la cartera de créditos y cobros ha tomado gran relevancia por el impacto que esta tiene en los resultados financieros de las empresas, ya que de ello depende la capacidad de cumplir con las obligaciones de las mismas, así como la obtención de los recursos para la expansión de nuevos proyectos.

La gestión de la cartera de clientes es establecer las condiciones de crédito, otorgarlo, dar seguimiento a las conductas de pago y poner en práctica los procedimientos de cobro necesarios, todo ello con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización.

En el presente proyecto de mejora se justifica la relevancia social ya que al desarrollar este tema se muestra la vulnerabilidad que poseen las empresas en la gestión del control de sus procedimientos, los cuales varían según la actividad que desarrollen. En este punto Inversiones del Norte S. de R. L. de C.V se verá beneficiado, ya que carece de controles necesarios que muestren la información relevante para cuantificar la rentabilidad de la empresa, esto a través de la aplicación de políticas y procedimientos que gestione de forma eficiente la recuperación de las cuentas por cobrar.

Es importante mencionar que esta propuesta de mejora posee justificación practica ya que ayudara a resolver los problemas en las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R.L. de C.V., que se encuentra muy afectadas debido a la carencia de procedimientos correctos como ser:

- No existen políticas de crédito.
- No cuentan con procedimientos establecidos para la gestión de cobros.
- Falta de análisis para otorgar crédito a los clientes.
- Inexistencia de documentos de Garantía para cubrir el crédito.
- No se lleva un control correcto de los cobros, es decir que reciben pagos en cheque, depósitos a cuenta y en ocasiones en efectivo; cuando es en efectivo, este lo utilizan en otros gastos y no se rebajan del saldo de los clientes.
- Falta de registro de las operaciones de facturación y cobros en el sistema (software) que maneja la empresa, incongruencia en los saldos de los clientes además del desabasto y falta de información que retrasa la toma de decisiones.

En este proyecto de mejora se justifica teóricamente porque la definición y los procedimientos en las cuentas por cobrar no están establecidos por lo cual se determinará a profundidad el riesgo de pérdida de valor al que se enfrenta la empresa debido al manejo incorrecto en la cartera de clientes, así mismo se sugerirán soluciones para corregir estas prácticas y sanear la cartera para alcanzar una adecuada rentabilidad y el buen funcionamiento de la empresa.

Además, se justifica metodológicamente porque se utilizarán métodos de medición ya conocidos en el área de créditos, es decir indicadores de cartera que sirven para dar a conocer el estado de las cuentas por cobrar de una empresa, y estos son:

- Días cobro versus días crédito.
- Porcentajes de mora.
- Cartera sana (saldo corriente).
- Cobros pre jurídicos.
- Cartera Legal.

De igual manera se justifica como beneficio para la empresa ya que al llevarse a cabo esta mejora en las cuentas por cobrar se pretende obtener una mejor rentabilidad, un mayor control en la recuperación de los saldos y una reducción de riesgo de pérdida de valor, además de un mejor servicio al cliente.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de políticas y procedimientos a implementar en el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.

- Identificar las deficiencias en los procedimientos de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.

- Detallar los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de cuentas por cobrar para la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la Situación Actual

Las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Normalmente las empresas venden a crédito, a 30, 60... días, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes. (*Contabilidad. Análisis de Cuentas - Google Libros*, s. f., p. 63).

Un negocio podría vender sus bienes y servicios a cambio de una promesa de pago en efectivo en el futuro; estas ventas son consideradas al crédito, la cuenta de “Cuentas por Cobrar” registra estos valores. Las mayorías de las ventas, en Estados Unidos y otros países desarrollados, se hace por medio de crédito. (*ACCOUNTING - Charles T. Horngren - Google Libros*, s. f., pp. 39 y 40).

En la actualidad, debido la situación que se vive en Honduras, la mayor parte del sector comercial distribuye sus productos o servicios en la modalidad de crédito, generándose así las cuentas por cobrar para obtener liquidez a corto o largo plazo, lo que permite que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones.

Para que una empresa cuente con un capital de trabajo adecuado debe contar con la cantidad de efectivo suficiente para liquidar las cuentas de corto plazo. La gestión adecuada de las cuentas por cobrar tiene como finalidad coordinar los recursos de la empresa para maximizar el patrimonio, reducir el riesgo de pérdida de valor y garantizar las ventas. Por lo tanto, el implementar medidas como políticas de crédito y cobro, análisis de crédito y condiciones de crédito son esenciales para garantizar el buen funcionamiento y éxito deseado de la empresa Inversiones del Norte S de R. L. de C. V.

En Honduras la situación que se vive a raíz de la pandemia las empresas se ha visto en problemas por el confinamiento obligatorio que se ha dado en el país con lo que respecta a las cuentas por cobrar por ejemplo la empresa Quala Honduras la cartera de clientes se ha visto afectada ya que por el cierre de las ciudades la cobranza no se ha realizado en los tiempos del crédito al no contar con el flujo de caja necesario se han visto en la necesidad de cerrar plazas de trabajo.

A nivel mundial las cuentas por cobrar representan una parte importante del capital de las empresas, por lo tanto, contar con una eficiente gestión de cobro es necesario para evitar problemas de impago.

Como es el caso de la empresa Hierro San Félix C.A de Guayaquil, Ecuador, donde las ventas al crédito representan el 85% de sus ventas totales.

Dicha empresa es líder en la industria de materiales de construcción y productos ferreteros con presencia en todo Ecuador e incluyendo las islas del caribe, la mayor parte de sus clientes son empresas constructoras, por consiguiente, la buena gestión de las cuentas por cobrar le permite no incurrir en problemas financieros. (Tesis Rentabilidad de la empresa Hierro San Felix.pdf, s. f.)

Por otra parte, la Corporación Universitaria Americana de Medellín, Colombia que presta servicios de enseñanza a nivel profesional en varias ramas de la educación, pero que ha tenido problemas financieros por no dar un seguimiento adecuado a los créditos que otorgan a los estudiantes, es decir que no realizan los cobros de los saldos, ni llevan datos estadísticos de la deserción estudiantil que ya no cuentan con la capacidad monetaria para seguir pagando sus cuotas, lo que trae consigo pérdidas a la institución. Por ejemplo, del 100% de los alumnos que tienen créditos con la universidad, el 77% está en mora y solo el 23% están al día con sus pagos por lo que su flujo de caja se ve comprometido para cumplir con sus obligaciones. (Tesis Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Corporación Universitaria Americana.pdf, s. f., p. 13)



Figura 4.1 Situación de cuentas por cobrar empresas extranjeras.

4.1.1 Análisis del Macroentorno

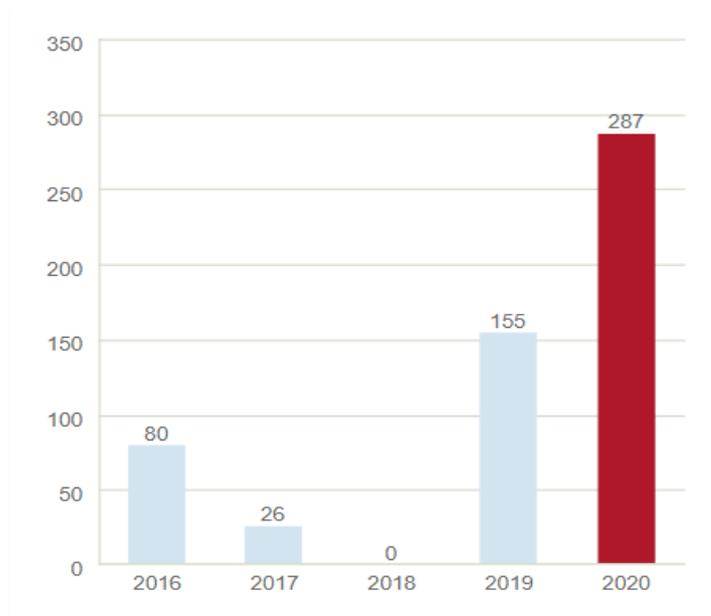
Factor Económico: Según el Banco Mundial, en la actualidad Honduras es el segundo país centroamericano con las tasas de crecimiento económico más altos, a pesar de enfrentar niveles muy más altos de pobreza y densidad.

El crecimiento del PIB en el año 2018 alcanzó el 3,7% y en el año 2019 el 2,7%, lo cual está por encima del promedio de Centroamérica y muy por encima del promedio de América Latina y el Caribe.

La emergencia sanitaria derivada del COVID19 está afectando en gran manera la economía del país. Se espera que el PIB para el 2020 se retraiga un 7,1% a raíz de la enorme caída del comercio, la inversión y el consumo en medio de la desaceleración mundial y las medidas de confinamiento extendidas a lo largo del año, emitidas por el gobierno. (Banco Mundial, 2020).

FINANCIAMIENTO

Honduras: Compromisos por ejercicio (en millones de US\$)*



*Montos incluyen compromisos del BIRF y la AIF.

Figura 4.2 Deuda por financiamiento que mantiene Honduras con el Banco Mundial.

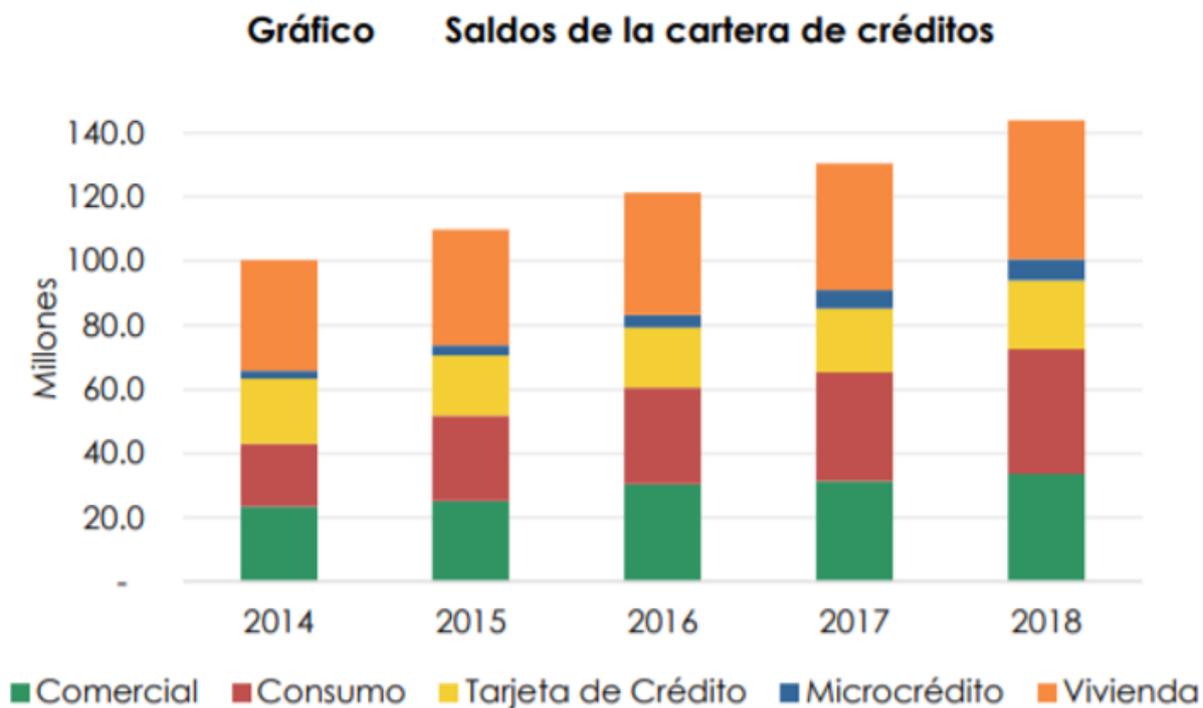


Figura 4.3 Cantidad de personas en Honduras que cuentan con algún tipo de crédito con diversas instituciones. (Comidion Nacional de Banca y Seguros, 2019)

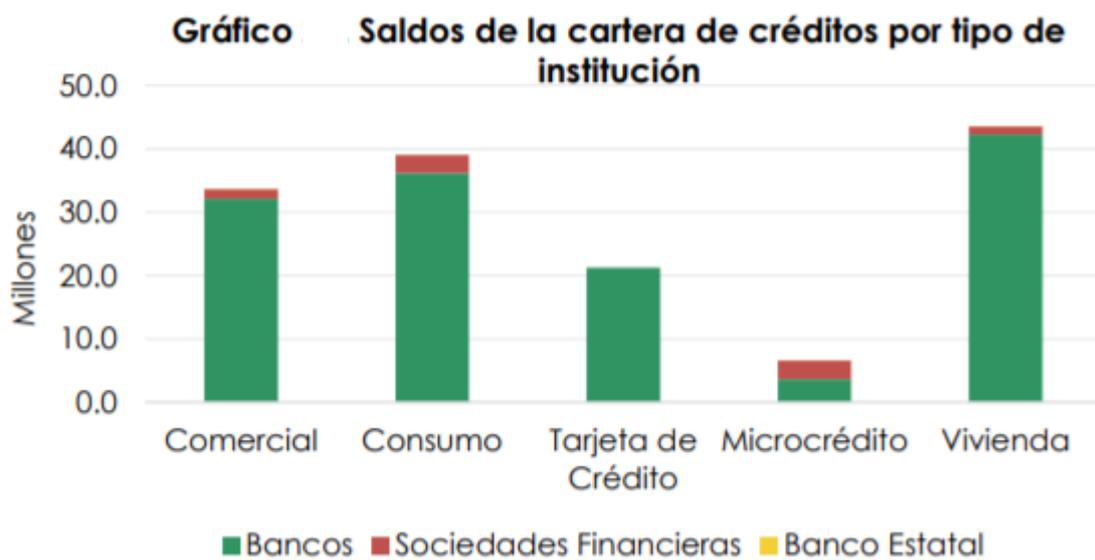


Figura 4.4 Saldos de los créditos otorgados en Honduras por tipo de institución. (Comidion Nacional de Banca y Seguros, 2019)

En el caso de la industria de consumo masivo el crédito es fundamental para que este sector se desarrolle, debido a que las medianas, pequeñas y microempresas en su generalidad no poseen la capacidad de adquirir los productos de contado.

Por otra parte, también se trabaja al crédito con las grandes empresas, quienes utilizan esta modalidad de pago para gestionar su flujo de efectivo de acuerdo al principio de cobrar pronto y pagar después, como es el caso de los supermercados quienes venden al consumidor final al contado y pagan a los proveedores con condiciones de crédito negociadas a favor de sus intereses.

Factor Social: En la actualidad las instituciones se actualizan constantemente para estar a la vanguardia con sus sistemas de selección y filtros de evaluación de clientes para otorgar crédito, es decir que estratifican la población de acuerdo al estatus social para predecir si el cliente tiene la capacidad de pagar a tiempo el crédito.

Para dicha evaluación se utilizan herramientas como la revisión en la central de riesgo, solicitud de referencias comerciales, solicitud de documentos como escritura pública de constitución comercial, RTN, entre otros documentos generales.

Por otra parte, la sociedad hondureña actualmente enfrenta dificultades y desafíos en salud a consecuencia de la crisis sanitaria por el COVID19 y los desastres naturales que la han abatido y afectado enormemente su economía; en este punto la empresa Inversiones del Norte aporta a la sociedad un beneficio importante ya que proporciona alrededor de 150 empleos indirectos a personas con un bajo nivel educativo y personas de la tercera edad, además de promover el funcionamiento de aproximadamente 15 microempresas que se derivan de la misma, favoreciendo de esta manera el desarrollo económico de la sociedad hondureña.

Factor Político-Legal: Los factores políticos son de suma importancia para la toma de decisiones en las empresas ya que son los gobiernos quienes deciden crear o eliminan leyes que impactan con fuerza el comercio, en Honduras la política tiene una fuerte influencia en las actividades cotidianas y el desarrollo de las empresas.

En teoría en este país, el gobierno es democrático representativo, en donde se apoya actitudes individuales y en relación al comercio se permite la inversión y operación de los negocios en base a estándares económicos no políticos.

Sin embargo, en los últimos años, la política en el mismo ha generado inestabilidad en el comercio debido a los constantes paros laborales, cierres de carreteras, grupos de oposición que cometen actos vandálicos en contra de los negocios que encuentran a su paso en medio de sus protestas. Todo esto afecta la economía de los negocios por ende su capacidad de pago a proveedores por lo tanto afecta a las empresas de consumo masivo quienes ofrecen sus productos a dichos negocios y no pueden recuperar estos saldos en tiempo y forma.

Por tal razón para Inversiones del Norte es importante analizar detalladamente y a profundidad las decisiones del negocio y en este caso en particular, las decisiones relacionadas con las políticas de crédito y recuperación de saldos.

Factor tecnológico: Este genera nuevos productos y servicios y mejora la forma en que se realizan los procesos en beneficio del consumidor final. (Pedros & Gutiérrez, 2012, pp. 35 y 36).

A continuación, se mencionan algunos factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del gobierno
- Incentivos públicos

De los factores tecnológicos mencionados anteriormente se utiliza el internet y comercio virtual ya que tanto para realizar las ventas como para gestionar las cuentas por cobrar se hace de forma virtual a través de aplicaciones como WhatsApp, videollamadas, correo electrónico y reuniones virtuales.

En inversiones del Norte se cuenta con un software (DacEasy) para registrar las ventas, el inventario, las cuentas por cobrar y el manejo contable; también se maneja una red de comunicación a través de dispositivos móviles que permite a sus colaboradores agilizar la realización efectiva del ciclo comercial.

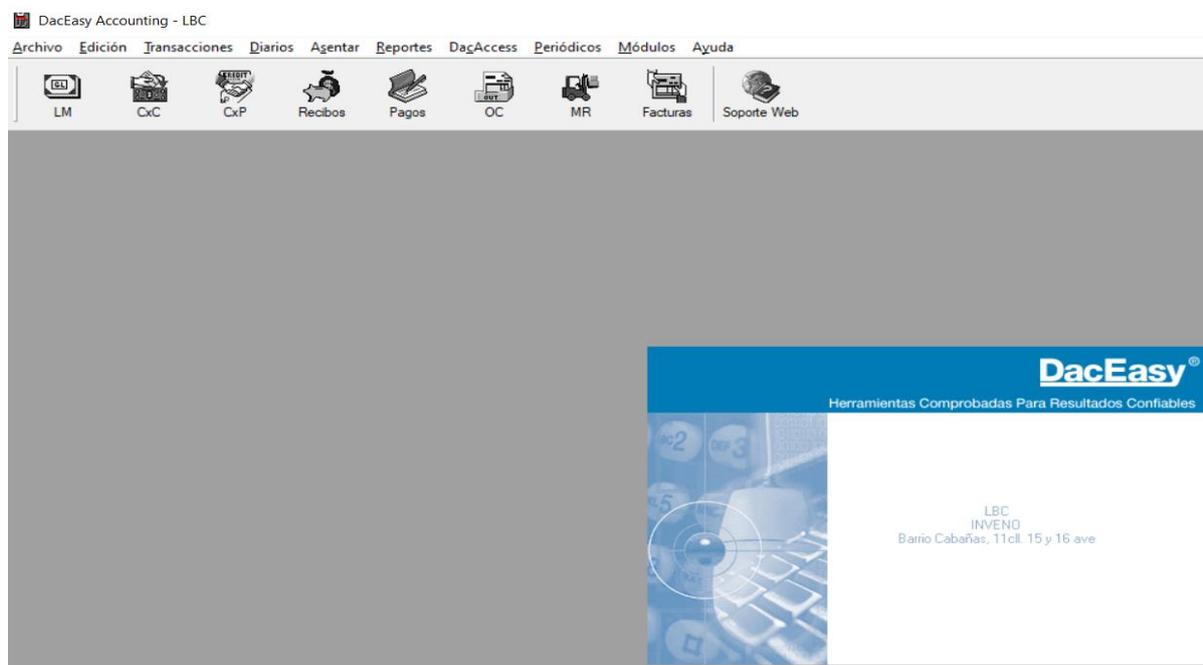


Figura 4.5 Software de la empresa Inversiones del Norte.

4.1.2 Análisis del Microentorno

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los clientes: Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contara con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. (Porter, 2009)

Los clientes de la empresa Inversiones del Norte en su mayoría son microempresarios y la competencia directa de la misma es reducida debido a que son pocas las empresas que distribuyen este tipo de producto (barras congeladas pasteurizadas), entre ellos se encuentran, IceeQuincho y Copan Dry; lo que hace que el poder de negociación de los clientes sea bajo.

Poder de Negociación de Proveedores: Según Porter, los proveedores pueden disponer de un poder de negociación al amenazar con el aumento de los precios o la reducción de la calidad de los productos o de los servicios ofertados. (Desbordes et al., 2001, pp. 426 y 427).

Actualmente Inversiones del Norte cuenta con dos proveedores los cuales son Procesadora y derivados Centgral y Comercializadora Quala Honduras, por lo que el poder de negociación por parte de los proveedores es mediano ya que al no llegar a un acuerdo con uno puede negociar con el otro.

Competidores Potenciales: Los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria, bajar los precios y márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda. (Kluyver, 2001, p. 45).

En el rubro al que pertenece Inversiones del Norte, consumo masivo, existen muchos competidores potenciales, pero quienes distribuyan el producto que ellos comercializan no existen muchos, hasta el momento ella es una de las empresas que ha surgido más recientemente y ha ingresado de forma agresiva y en el corto tiempo tiene una buena participación de mercado por lo que su cuota de mercado no se ve amenazada. En la actualidad la amenaza de nuevos competidores es baja.

Amenaza de Productos Sustitutos: Estos amenazan continuamente a la mayoría de las industrias y les fijan los techos a los precios y a la rentabilidad. (Kluyver, 2001, p. 47).

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que los productos sustitutos que amenazan el rendimiento de Inversiones del Norte son muchos, entre ellos se cuentan los topolinos, los pilones, topogigos, las cremitas de leche (Chily Willy), entre otros; por lo tanto, esta fuerza tiene mucha importancia más cuando el precio y las características no son únicas, así como la materia prima con la que se elaboran. Sin embargo, los precios de los productos que maneja Inversiones del Norte están por debajo de los precios de los productos sustitutos.

Rivalidad entre los Competidores: Lo competitiva que pueda ser una industria depende también, en gran medida, del número, el tamaño relativo y la habilidad competitiva de los participantes, del índice del crecimiento de la industria y de las características relacionadas. Porter sugiere que se espera una rivalidad intensa cuando: son muchos los competidores y el crecimiento de la industria es lento.(Kluyver, 2001, p. 48)

En este punto, Inversiones del Norte es relativamente nuevo de ingresar en este nicho de mercado y es ella quien está generando alteraciones en el rubro ya que ha comenzado muy competitiva con sus precios bajos y la diversidad en sus productos, es decir que ofrecen variedad de sabores. Debido a que la competencia de la empresa es poca se considera que la rivalidad entre los competidores es baja.

4.1.2.1 Marco Legal

Código del Comercio, artículo 438, numeral 6: los créditos se computarán por su valor nominal, excepto cuando tengan más de tres meses de vencido, sin que haya logrado su cobro, caso en el cual se constituirá una reserva adecuada para prever el castigo que hayan de sufrir dichos créditos.

Norma Hondureña de Contabilidad No.2, Documentos y Cuentas Por Cobrar: Son activos financieros creados por la entidad a cambio de suministrar efectivo, bienes o servicios directamente al deudor.

La estimación de cuentas dudosas se aplicará sobre toda la cartera de cuentas y documentos por cobrar generadas del giro principal de la entidad, aplicando uno de los métodos siguientes: método por deudor individual y método global.

Método por deudor individual. este se aplica cuando la entidad cuenta con un sistema que le permite clasificar su cartera con base a la morosidad, determinada desde el día siguiente en que se incumple con los plazos establecidos en su política de crédito, en cuyo caso aplicara los siguientes porcentajes mínimos sobre la categoría de riesgo, establecida en función de la morosidad de las cuentas: (La Gaceta No.31,971, 2009)

Tabla 4.1 Estimación para cuentas dudosas: Método por Deudor Individual.

Rango en mora en días	Categoría	Porcentaje
0-30	A	0%
31-60	B	10%
61-90	C	25%
91-120	D	50%
121-150	E	75%
151 o mas	F	100%

Elaboración propia.

Para clasificar las categorías se considerará el saldo total de cada cliente. El cliente caerá en la categoría donde tenga el saldo en mora con mayor antigüedad.

Método global en base a los días promedio en cartera. cuando la entidad no tiene un sistema que le permita clasificar su morosidad por deudor individual, puede aplicar el método global de la rotación promedio de la cartera en días comparada con la política de la entidad, en cuyo caso por los días de rotación en exceso de la política se usaran los siguientes porcentajes:

Tabla 4.2 Estimación para cuentas dudosas: Método Global.

Días promedio en cartera	Porcentaje
Hasta 30 días	0%
De 31 a 90 días	De 2 a 5%
De 91 a 120 días	10%
De 121 a 180 días	50%
De 181 a 359 días	80%
Mas de 360 días	100%

*Con rangos de 20 días.

Elaboración propia.

En el caso de compañías afiliadas o relacionados, empleados, funcionarios y otras cuentas, se determinará en base al riesgo específico de pérdida.

- a) La entidad deberá divulgar: segregación de cuentas por cobrar por naturaleza u origen.
- b) Movimiento de la estimación para cuentas de cobro dudoso.
- c) Tasa efectiva de interés, en caso de que las cuentas o documentos por cobrar devenguen intereses.
- d) Concentración del riesgo de crédito, en caso de que existan deudores con saldos individuales mayores al 10% del saldo bruto de las cuentas por cobrar, o del 15% del patrimonio.
- e) Método usado para el cálculo de la estimación para cuentas de cobro dudoso.
- f) Monto de las cuentas por cobrar dadas en garantía de préstamos u obligaciones a cargo de la entidad.
- g) Saldos en moneda extranjera.
- h) Saldos con vencimientos a más de doce meses.
- i) Cambio en el método de la estimación de la provisión para cuentas incobrables y efecto de la estimación contable.

Ley Impuesto Sobre la Renta, capítulo 4, artículo 11, numeral G.: El uno por ciento (1%) del valor de las ventas de bienes o servicios al crédito efectuadas durante el período fiscal de que se trate, con el cual se haya constituido una provisión para amortizar cuentas incobrables o dudosas. El saldo de esta provisión nunca será superior al diez por ciento (10%) del importe de las cuentas por cobrar a clientes al cierre del ejercicio, excluyendo las ventas al crédito y las cuentas por cobrar que correspondan a transacciones con empresas relacionadas o vinculadas económicamente.

A esta reserva se cargarán las cuentas que se consideren incobrables. Se presume la incobrabilidad de la deuda, cuando se compruebe que han transcurrido más de veinticuatro (24) meses desde la fecha de su vencimiento. Si el contribuyente recupera total o parcialmente deudas deducidas en ejercicios anteriores, por haberlas considerado incobrables, la cantidad recuperada deberá incluirse como ingreso gravable del ejercicio en que se perciba.

No son deducibles bajo el concepto de incobrables, las deudas contraídas por operaciones realizadas entre cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; entre la sociedad colectiva o en comandita simple y sus socios; o entre una sociedad anónima o en comandita por acciones y sus directores, accionistas o cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de ellos.

4.1.3 Análisis Interno

Tabla 4.3 Análisis FODA.

Análisis FODA Inversiones del Norte S. de R. L. de C. V.	
Fortalezas	Oportunidades
* Su marca es reconocida a nivel nacional por su comercialización, debido a que su canal de distribución es venta ambulante o al paso.	* Poca competencia, no existen muchas empresas que distribuyan productos similares.
* Precios bajos, el valor que se vende al consumidor es muy asequible.	* Incremento en los puntos de venta para la distribución del producto.
* La ubicación, la empresa se encuentra en una ubicación estratégica debido a su cercanía al puerto (Cortés).	* Buena aceptación por parte de los clientes en relación a la calidad del producto.
Debilidades	Amenazas
* No cuenta con políticas y procedimientos de la gestión de cuentas por cobrar	* El clima, es un producto que su consumo está sujeto a la variabilidad del tiempo, por ejemplo, cuando llueve o la temperatura es fría, bajan las ventas.
* Distribuyen un único producto, en la actualidad comercializan una marca de bebida congelada pasteurizada (Bonice), de distintos sabores.	* COVID 19, en la actualidad las restricciones de circulación y cierre de escuelas y colegios afectan la venta del producto.
* No cuentan con una flota de camiones propios, por lo que subcontratan para realizar la distribución de los productos a nivel nacional.	* Inestabilidad política que se vive desde 2009, lo que ha creado caos, cierres de carretera, paro laboral y actos vandálicos en contra de las instalaciones de los negocios.

Elaboración propia

4.2 Teorías

Las teorías son conjuntos de enunciados interrelacionados que definen, describen, relacionan y explican fenómenos de interés. Las funciones de la teoría son la descripción de los fenómenos objeto de estudio, el descubrimiento de sus relaciones y el de sus factores causales. (3.1 Teorías, modelos., s. f.)

4.2.1 Teorías de Sustento

- Teoría de las cuentas por cobrar, son montos de dinero adeudado a una empresa por sus clientes, debido a que estos adquirieron productos o servicios a crédito. (Horne & Wachowicz, 2002, p. 254).
 - Teoría de la selección de crédito: Un método de selección de crédito está basado en el análisis de las cinco C de crédito. (Emery et al., 2000, p. 621).
1. **Credibilidad**, el compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de crédito.
 2. **Capacidad**, la capacidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. Se examinan las entradas de efectivo del solicitante.
 3. **Capital**, la posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito utilizando los activos existentes de ser necesario.
 4. **Colateral**, la garantía que puede enajenarse en caso de falta de pago. El valor de la garantía depende del costo de enajenación.
 5. **Condiciones**, condiciones económicas generales o de la industria. Las condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgamiento de crédito.
- Teoría de la calificación del crédito es una técnica estadística por la cual varias características financieras se combinan para formar un solo puntaje que representa la calidad crediticia de un cliente. (Emery et al., 2000, p. 621).
 - Según Montaña (2015), “las políticas de crédito y cobro tiene como misión controlar el volumen total de saldos de clientes y la calidad de su riesgo”. (p. 254).

- **Teoría:** Si la estrategia de riesgos es la columna vertebral de la gestión del crédito de clientes, las políticas de créditos y cobranza son el esqueleto que permite transmitir y aplicar de forma práctica los fundamentos teóricos de la estrategia. (Montaña, 2015).

4.2.2 Conceptualizaciones

- **Cartera en mora:** Es el monto total de los créditos otorgados y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. Es cuando el saldo llega a su vencimiento del plazo acordado y el cliente incumple en su obligación de pago.
- **Cartera Legal:** Es todo saldo el cual después de un procedimiento de seguimiento de cobro se procede a la recuperación de los mismos vía proceso jurídico en los juzgados pertinentes.
- **Cartera sana:** Es el resultado del esfuerzo de establecer políticas de ventas y de créditos que faciliten la venta y que a la vez restringe el riesgo, el porcentaje que determina la cartera sana es de acuerdo a la política de cada empresa.
- **Cobro pre jurídico:** Es toda actividad con tendencia a la recuperación de una obligación sin que intervenga un proceso jurídico, es decir, que es un cobro extraprocesal para persuadir al cliente y advertirle sobre las implicaciones que traen consigo un cobro jurídico.
- **Días cobro versus días crédito:** Es un indicador de los días en que una empresa está percibiendo los créditos que otorga y sirve para validar la eficiencia de la recuperación de los saldos.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Congruencia Metodológica

La congruencia implica, que todos los temas y subtemas del marco teórico se encuentren estrechamente relacionados con el planteamiento y hayan sido incluidos en los resultados, que todos los elementos de la discusión se refieran al planteamiento (objetivos, preguntas y justificación), que las hipótesis y variables se localicen en el marco teórico (se presenten estudios sobre ellas) y se discutan en las conclusiones, etc. Las variables del planteamiento deben estar presentes en todos los temas del marco teórico y en las hipótesis, tienen que ser las medidas por el instrumento o los instrumentos, deben estar descritas y relacionadas en los resultados e implicadas en la discusión. (Hernández Sampieri, 2014).

5.1.1 Matriz Metodológica

Tabla 5.1 Matriz Metodológica.

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Mejora en el Procedimiento de las Cuentas Por Cobrar de la Empresa Inversiones del Norte S. de R.L de C.V.	Falta de política de créditos y falta de procedimientos establecidos en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.	¿Cuál es el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?	Desarrollar una propuesta de mejora de políticas y procedimientos a implementar en el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.	Determinar el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.	Gestión de Cobranzas	Liquidez
		¿Cuáles son las deficiencias en los procedimientos de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?		Identificar las deficiencias en los procedimientos de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.		
		¿Cuáles son los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de cuentas por cobrar para Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.?		Detallar los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de cuentas por cobrar para Inversiones del Norte S. de R. L de C. V.	Políticas de Crédito	

Elaboración propia

5.1.2 Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables según (Hernández Sampieri, 2014): “es el conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 120).

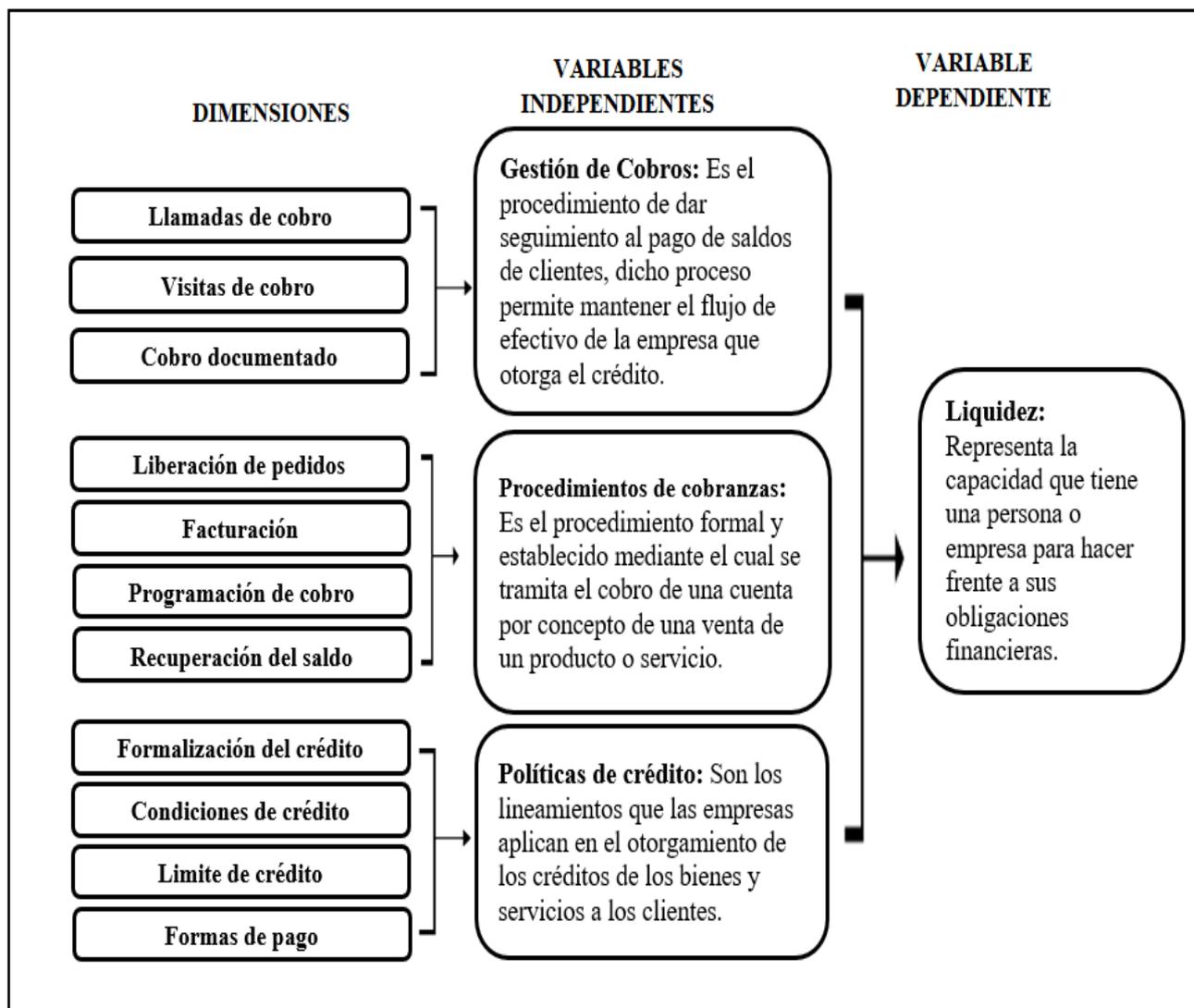


Figura 5.1 Operacionalización de variables dependiente e independientes.

Elaboración propia

5.1.3 Hipótesis de investigación

Según (Hernández Sampieri, 2014) “las hipótesis de investigación son proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables” (p. 107).

Hernández (2014) afirma:

Las hipótesis de investigación pueden ser causales, y estas no solamente afirma la relación entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además propone un “sentido de entendimiento” de las relaciones. Tal sentido puede ser más o menos completo, esto depende del número de variables que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto. (p. 110).

Para el presente proyecto de mejora en las cuentas por cobrar se establecen las siguientes hipótesis causal y nula:

H1 = La propuesta de mejora en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte se acepta si la recuperación de cartera de clientes es de 95%.

H0 = Después de implementar la propuesta de mejora en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte, la recuperación cartera sana es menor a 95%.

5.2 Enfoque y Métodos

En este apartado se detalla y expone el enfoque que se aplicará para el análisis de datos y evaluación de resultados en el presente trabajo.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández S., 2014, p. 534).

Según (Chen, 2006; Johnson et al., 2006) citado por (Hernández Sampieri, 2014): “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p. 534).

Tal como lo menciona el autor, esto ayudará a que el investigador tenga un mayor entendimiento del hecho bajo estudio. Dentro de sus definiciones se podrá encontrar que:

El enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 4).

El enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el procedimiento de interpretación” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 7)

En este caso en particular se estableció que este trabajo contará con un enfoque mixto ya que este permitirá identificar y discutir los métodos de cobranzas utilizados y luego analizar los resultados de liquidez observados.

Será cuantitativo debido a que se recolectarán datos numéricos que permitan medir el porcentaje de recuperación de las cuentas por cobrar de la cartera de clientes para determinar el grado de liquidez de la empresa Inversiones del Norte. Así mismo, será cualitativo ya que para recolectar los datos sin medición numérica se observarán las prácticas del personal de las áreas involucradas con las cuentas por cobrar, para determinar los procedimientos adecuados a implementar.

Por lo anterior mencionado se determina que el enfoque a utilizar será el enfoque mixto el cual representa el mayor grado de integración de los enfoques cuantitativos y cualitativos.

5.3 Alcance de la Investigación

“**El estudio de alcance descriptivo:** Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

El objetivo primordial al delimitar el alcance del diseño es responder las preguntas de investigación, por lo tanto, en esta proyecto de mejora en el área de cuentas por cobrar se realizará el análisis con un estudio de alcance descriptivo; en el mismo se llevará a cabo dos tipos de cuestionario para realizar entrevistas, uno al personal de la empresa Inversiones del Norte, que estén relacionados con los procedimientos de las cuentas por cobrar y otro cuestionario para aplicarlo a expertos en dicho tema, de manera que se contará con un escenario completo sobre el problema y así poder realizar un análisis más objetivo.

5.4 Diseño de la Investigación

“**Diseño no experimental:** son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 152). Según (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b) citado por (Hernández Sampieri, 2014): “Es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p. 152).

“**Diseño Transeccional** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154)

Este diseño es no experimental a razón de que se medirán y analizarán las variables, pero sin afectar las mismas, también es transeccional debido a que este análisis se realizará en un solo periodo de tiempo en el cual se darán a conocer los beneficios de contar con políticas de crédito y gestión de cobranzas que minimicen el riesgo de pérdida de valor e incrementen la rentabilidad de Inversiones del Norte S. de R. L. de C. V.

Diseño de la Investigación



Figura 5.2 Diseño de la investigación con enfoque mixto.

Elaboración propia

5.4.1 Población (población total y meta)

Según (Lepkowski, 2008b) citado por (Hernández Sampieri, 2014): “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Para efectos de este proyecto se tomará en cuenta como población el personal de la empresa Inversiones del Norte que se relacionan con el área de cuentas por cobrar. Por tal razón se tomarán en cuenta cinco personas; el encargado de cuentas por cobrar, el facturador, dos vendedores y el gerente general.

Tabla 5.2 Población para la investigación (Personal de Inversiones del Norte)

No.	Puesto	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Encargado de Cuentas por Cobrar	1
3	Facturación/ Inventario	1
4	Vendedor	2

Elaboración propia

5.4.2 Muestra

Muestra “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 173).

En el caso especial de esta propuesta de mejora la muestra es de cinco personas que son parte del personal de la empresa y tienen relación con el área de cuentas por cobrar, los cuales son el encargado de cuentas por cobrar, el facturador, dos vendedores y el gerente general.

5.4.3 Tipo de Muestreo

Muestra no probabilística “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 176).

En este caso en especial, la recopilación de datos se llevará a cabo con un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia al investigador, y se tomará en cuenta únicamente las cinco personas que corresponden al número de la población, en virtud que la cantidad de esta es pequeña y por tal razón no se podría realizar una ecuación para el cálculo de la muestra que represente resultados significativos.

5.4.4 Unidad de Análisis

Como unidad de análisis se ha tomado a los colaboradores de la empresa Inversiones del Norte que están relacionados con el procedimiento de las cuentas por cobrar con el fin de conocer los procedimientos que utilizan actualmente, por lo que se convierten en el objetivo de investigación debido a que están involucrados en el problema. A la vez se hará una entrevista a un experto en cuentas por cobrar para que brinde una opinión objetiva y profunda sobre el buen manejo de las cuentas por cobrar.

5.4.5 Unidad de Respuesta

La finalidad de este proyecto es brindar los beneficios de contar con una política de créditos, así como con la mejora en el procedimiento de las cuentas por cobrar, para este fin se utilizarán entrevistas que serán realizadas a los colaboradores de la empresa y al experto en el manejo de las cuentas por cobrar también se utilizara la observación en los procedimientos actuales.

5.5 Técnicas e Instrumento Aplicados

“Técnica, es el procedimiento o forma de recolección de datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general” (Arias, 2012, p. 67).

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2012, p. 68).

5.5.1 Instrumentos

Se le denomina instrumento al soporte que guarda la información que genera la aplicación de una técnica, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente.

Ejemplos de instrumentos:

- Un cuestionario
- Una libreta en donde se anota lo observado
- Computadoras portátiles
- Dispositivos móviles con cámara de video o fotográfica y con grabador de audio.

Para el presente proyecto de mejora se utilizarán como instrumentos el cuestionario para recopilar la información relevante a las cuentas por cobrar derivada de las personas entrevistadas y la computadora portátil para el registro de los acontecimientos observados durante este trabajo en la empresa Inversiones del Norte.

5.5.2 Técnicas

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o la sociedad, en función de objetivos de investigación preestablecidos” (Arias, 2012, p. 69).

Además de la técnica de observación se utilizará la entrevista con el fin de recopilar datos específicos y relevantes para las cuentas por cobrar, a través de preguntas fáciles de responder y con flexibilidad de expresarse libremente para los entrevistados, manteniendo el enfoque en el tema. Se estructurará un cuestionario con preguntas focalizadas en el tema con el tipo de respuesta mixta, es decir, respuestas cerradas y eventualmente respuestas abiertas para el personal de la empresa y respuestas abiertas para el experto.

5.6 Fuentes de Información

Se entiende por fuentes de información a los distintos tipos de documentos consultados que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento que sustenten la investigación que se está realizando.

En esta propuesta de mejora se utilizarán tanto las fuentes primarias como las fuentes secundarias para recabar al máximo la información necesaria que ayude a obtener los resultados óptimos de la misma.

5.6.1 Fuentes Primarias

(Cruz del Castillo, Olivares, & González, Metodología de Investigación, 2014) Afirma que: “Las fuentes primarias son las que exponen por primera vez las observaciones, los datos originales y los descubrimientos científicos” (p.112).

Como fuentes primarias se encuentran:

- Libros
- Artículos científicos
- Los reportes de investigación
- Antologías
- Ponencias en congresos
- Tesis
- Testimonios de expertos
- Monografías
- Disertaciones
- Entrevistas

En este trabajo se utilizará como fuentes primarias la entrevista a un experto en cuentas por cobrar, así como al personal involucrado con esta área, reportes generados por la empresa Inversiones del Norte, como ser reportes de ventas y de cartera de clientes y libros relacionados con las políticas y gestión de cobros.

5.6.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias cuentan con información organizada, elaborada, resultado del análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales que sirven como referencia para respaldar el trabajo realizado.

Como fuentes primarias se encuentran:

- Compilaciones
- Enciclopedias
- Diccionarios
- Listados de referencia
- Resúmenes

En este trabajo se utilizarán como fuentes secundarias recopilación de información a través de sitios web certificados, monografías y libros académicos citados de forma apropiada según las normas APA.

5.7 Limitantes del Proyecto

“Se refiere limitaciones a los problemas con los que el investigador se encontrará durante el proceso de su investigación” (Galindo, 2013, p. 1).

5.7.1 Limitantes de la Investigación

El presente proyecto de mejora ha sido sujeto a las siguientes limitantes:

- Al no contar con registros históricos desde el inicio de sus operaciones, la recolección de información exacta sobre las ventas y la recuperación de saldos, generan dificultad para llevar a cabo el proyecto.
- No se ha encontrado registros relacionados al tema de investigación por lo tanto no se cuenta con precedentes que orienten el proyecto.

- En vista de la situación actual en relación a la emergencia sanitaria que se vive en el país, la movilización para las visitas in situ, no se han podido, realizar, por lo tanto, la técnica de observación ha debido ser más compleja.
- En relación a las medidas de distanciamiento social que ocasionan que todas las actividades se realicen virtualmente y los dos fenómenos climáticos (ETA y IOTA) que han impactado en el país especialmente en la zona norte, han provocado que las vías de comunicación virtual y la energía eléctrica se vean afectadas por continuas interrupciones que dificultan la realización de este trabajo.

5.7.2 Cronología de Trabajo

Tabla 5.3 Cronología de trabajo del capítulo V.

CRONOGRAMA DE CAPITULO V. "METODOLOGIA" (Propuesta de Mejora para Inversiones del Norte)									
ACTIVIDAD	Días de Duración	Dom. 22	Lun 23	Mar. 24	Mié. 25	Jue. 26	Vie. 27	Sáb. 28	Dom. 29
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	8								
5.1 Congruencia metodológica	2								
5.1.1 Matriz metodológica	0.5	X							
5.1.2 Operacionalización de las variables	0.5	X							
5.1.3 Hipótesis y/o variables de investigación	1		X						
5.2 Enfoque y métodos	1			X					
5.3 Alcance de la investigación	1				X				
5.4 Diseño de la investigación	1								
5.4.1 Población (población total y meta)	0.25					X			
5.4.2 Muestra	0.25					X			
5.4.3 Tipo de muestreo	0.5					X			
5.4.4 Unidad de análisis	0								
5.4.5 Unidad de respuesta	0								
5.5 Técnicas e instrumentos aplicados	1								
5.5.1 Instrumentos	0.5						X		
5.5.2 Técnicas	0.5						X		
5.6 Fuentes de información	1								
5.6.1 Fuentes primarias	0.5							X	
5.6.2 Fuentes secundarias	0.5							X	
5.7 Limitantes del proyecto	1								
5.7.1 Limitantes de la investigación	0.5								X
5.7.2 Cronología de trabajo	0.5								X

Tiempo de duración total en días	8
Fecha de inicio del proyecto	22-nov-20
Fecha de fin del proyecto	29-nov-20
Días específicos de la semana para trabajar	L-M-M-J-V-S-D

(Elaboración propia)

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Proceso Actual

En la investigación realizada a la empresa Inversiones del Norte, en relación a las cuentas por cobrar, se encontró que en la actualidad no cuentan con políticas de crédito, ni se encuentran definidos los procedimientos de gestión de cuentas por cobrar; el personal desarrolla las actividades de forma empírica y según lo que consideran en cada situación que se les presenta. Lo cual se describe a continuación:

Políticas de Crédito: al no contar con políticas de crédito el personal del área otorga créditos sin formalización del mismo, es decir que le abre una cuenta al cliente sin que este llene una solicitud, no presenta garantías que avalen el crédito ni la documentación básica completa para la apertura de un expediente (identidad, RTN, croquis, recibo de servicios públicos, entre otros) y el personal no investiga el historial crediticio del cliente.

El encargado de cuentas por cobrar basa su aprobación de crédito en la visita que el vendedor de la zona (Norte, centro o sur) realiza al microempresario para ofrecer el producto.

El vendedor realiza la primera visita al cliente (microempresario) y le da a conocer los productos que la empresa ofrece, así como las condiciones de la operación, es decir, cantidad del producto mínimo que debe pedir, las formas de pago, la ganancia que el microempresario obtendrá y los apoyos comerciales a los que tendrían acceso.

Una vez que se acuerda la transacción, el vendedor informa al encargado de las cuentas por cobrar sobre la venta para que este realice la creación del código del cliente en el sistema para la facturación. Ya creado el cliente en el sistema, el encargado de las cuentas por cobrar transfiere la información al encargado de facturación/inventario para que facture el pedido y prepare el envío del producto, luego da seguimiento al fletero hasta que el producto llega a su destino.

El facturador valida el inventario de los productos que está facturando, el tiempo de entrega está acorde a los tiempos razonable entre 24 clientes locales y 48 horas clientes foráneos, pero retiene las facturas que son firmadas de recibidas por parte del cliente al encargado de cuentas por cobrar por lo que se vuelve un riesgo de pérdida de valor si una de estas facturas se extravía.

Procedimiento de Cobros: Actualmente en Inversiones del Norte, el personal del área de cuentas por cobrar no realiza un procedimiento establecido para gestionar la recuperación de saldos, por lo tanto, no tiene una planificación ni control de la gestión de cobros.

La forma como se lleva a cabo el cobro de los saldos es: el vendedor realiza seguimientos diarios a través de llamadas telefónicas a los clientes para conocer la rotación del producto y así reabastecerlo, al mismo tiempo realiza el cobro de los saldos de las facturas anteriores y depositar dichos valores en la cuenta bancaria de la empresa.

Los pagos se reciben por transferencia, depósito o efectivo, en este último, es importante mencionar que de vez en cuando los pagos de saldos de los clientes son entregados al gerente general quien es el dueño de la empresa y este en ciertas ocasiones no deposita el valor a la cuenta de la misma, en su lugar lo utiliza para otros gastos que se originan de la misma empresa y existen casos en los que por negligencia no se les rebaja el saldo de la cuenta de los clientes.

El vendedor solicita diariamente a los clientes la copia de los depósitos o transferencias que hacen en la cuenta bancaria de Inversiones del Norte, posteriormente le envía esta información al encargado de las cuentas por cobrar para que registre el pago en el sistema y sea rebajado de la cuenta del cliente.

Flujograma del Procedimiento Actual de Cuentas por Cobrar de la Empresa INVENO

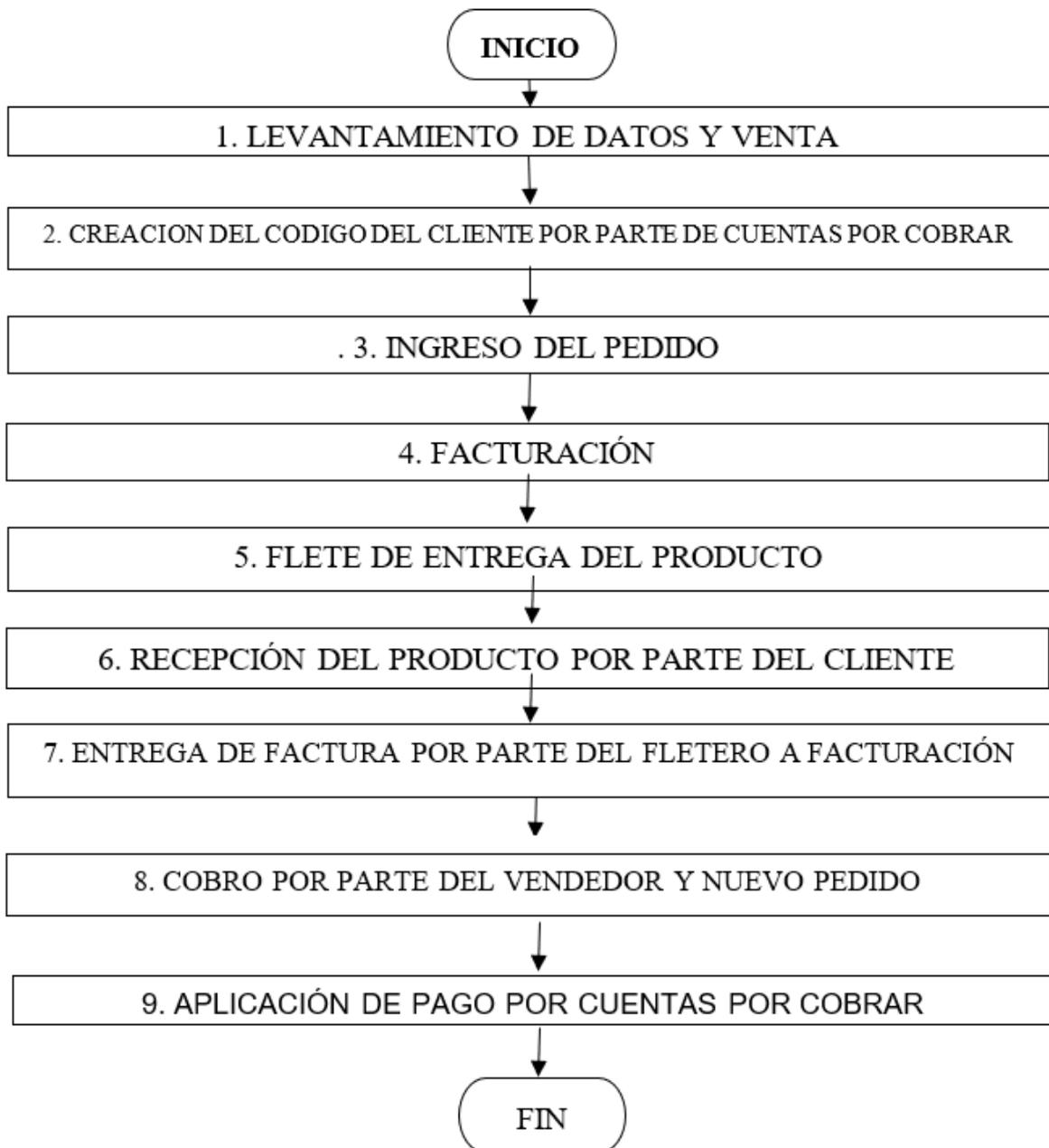


Figura 6.1 Flujograma del procedimiento actual de cuentas por cobrar de Inversiones del Norte.

Elaboración propia

6.2 Definición del Problema

En base a los resultados de la investigación realizada en la empresa Inversiones del Norte, en el área de cuentas por cobrar, se encontró que la falta de políticas de crédito y el inadecuado procedimiento en la gestión de cobros que utilizan ha ocasionado descontrol y un alto riesgo de pérdidas de valor.

Tomando como base las preguntas realizadas a través de las entrevistas al personal que está involucrado en el procedimiento de las cuentas por cobrar además de la observación, se puede llevar a cabo el siguiente resumen:

Políticas de Crédito

- **Formalización del crédito:** los clientes no están llenando la solicitud de créditos, no están presentando la documentación personal completa (Identidad, RTN, copia de recibos de servicios públicos, croquis, autorización de revisión en las bases de crédito, escritura pública.) para la creación de expediente, ni se investiga en los diferentes burós de créditos el historial crediticio de los mismos y no están firmando documentos de garantía los cuales amparen el crédito que se les está otorgando.
- **Condiciones de crédito:** Los clientes no conocen cuáles son las condiciones en que se les otorga el crédito por lo que existe confusión al momento de realizar la recuperación de los saldos. Tales confusiones se dan al momento del vencimiento de las facturas, por ejemplo: los clientes realizan abonos en cualquier tiempo sin importar si la factura esta por vencer o ya está vencida por lo que suelen caer en mora y con ello se ve afectada la rentabilidad de la empresa porque el efectivo no retorna en tiempo y forma.
- **Asignación de límites de crédito:** El personal de créditos y cobro no está analizando la capacidad de pago de los clientes para la asignación del límite de crédito, por lo tanto, queda abierto a la discreción del cliente, lo que ocasiona que se le autorice un crédito más alto de lo que puede pagar y corre el riesgo del incumplir los pagos y esto afecta la liquidez de la empresa.

A continuación, el listado de los colaboradores de la empresa Inversiones del Norte que se entrevistaron para la recolección de información sobre las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas actuales.

Tabla 6.1 Personal entrevistado

Nombre	Cargo
Lenis Madrid	Gerente General
Jorge Murcia	Encargado CXC
Roberto Aguilar	Facturación/Inventario
Maynor Sánchez	Vendedor 1
Rigoberto Galo	Vendedor 2

Elaboración propia

Tabla 6.2 Preguntas de la entrevista relacionadas con las Políticas de crédito

¿El cliente llena una solicitud de crédito?
¿El departamento de crédito cuenta con un check list de documentos que amparen el crédito?
¿Se verifica en la central de riesgo el comportamiento crediticio del cliente?
¿Firma el cliente una autorización para verificación de su comportamiento crediticio en la central de riesgo?
¿El cliente presenta garantías que avalen el crédito?
¿Están establecidas las condiciones de crédito? (Plazo y descuentos).
¿Se analiza la capacidad de pago del cliente para la asignación del límite de crédito?
¿Están establecidas las formas de pago?
¿Se le informa al cliente las formas de pago que están a su disposición?

Elaboración Propia

Gráfico de las Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre las Políticas de Créditos

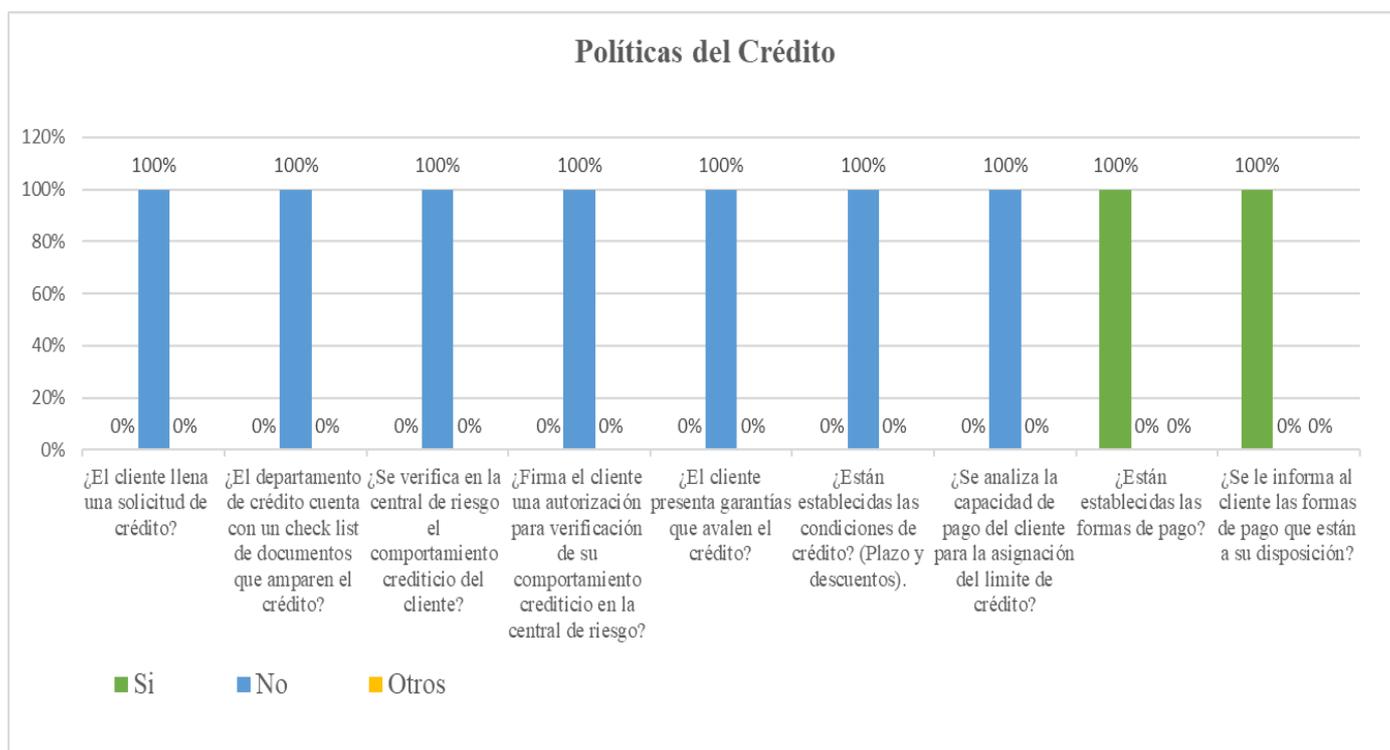


Figura 6.2 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre las Políticas de Créditos

Elaboración propia

Procedimientos de cobranzas

- **Liberación de pedidos:** No se están validando los saldos de los clientes al momento de la facturación por lo que se está facturando sobre saldos vencidos y esto afecta el rendimiento de la empresa ya que no se recuperan los saldos en el tiempo adecuado.
- **Programación de cobros:** El encargado de las cuentas por cobrar no programa con el vendedor el cobro de las facturas que este debe realizar, esto afecta la recuperación de los saldos ya que no tienen claridad de los valores que están por vencer así mismo el vender no lleva control de lo que debe recuperar y el encargado de las cuentas por cobrar no realiza
- **verificaciones** acerca de lo que debe ingresar en la cuenta de la empresa.

Tabla 6.3 Preguntas de la entrevista relacionadas con los procedimientos de cobranzas

¿El personal de créditos verifica los saldos del cliente para liberar un pedido?
¿El personal de créditos verifica el límite del crédito del cliente antes de liberar el pedido?
¿El personal de facturación verifica el inventario de productos antes de facturar?
¿El personal de facturación cumple con el tiempo de entrega del producto, después de la facturación?
¿Cuál es el tiempo en que el personal de facturación realiza la liquidación de las facturas de clientes, con el área de cuentas por cobrar?
¿El personal de créditos programa el cobro de las facturas de clientes?
¿El personal de créditos lleva un control de quedan para la entrega de facturas?
¿Como se maneja actualmente la recuperación de saldos de clientes?
¿Quién gestiona el cobro de facturas de clientes?

Elaboración propia.

Gráfico de las Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre los Procedimientos de Cobranzas

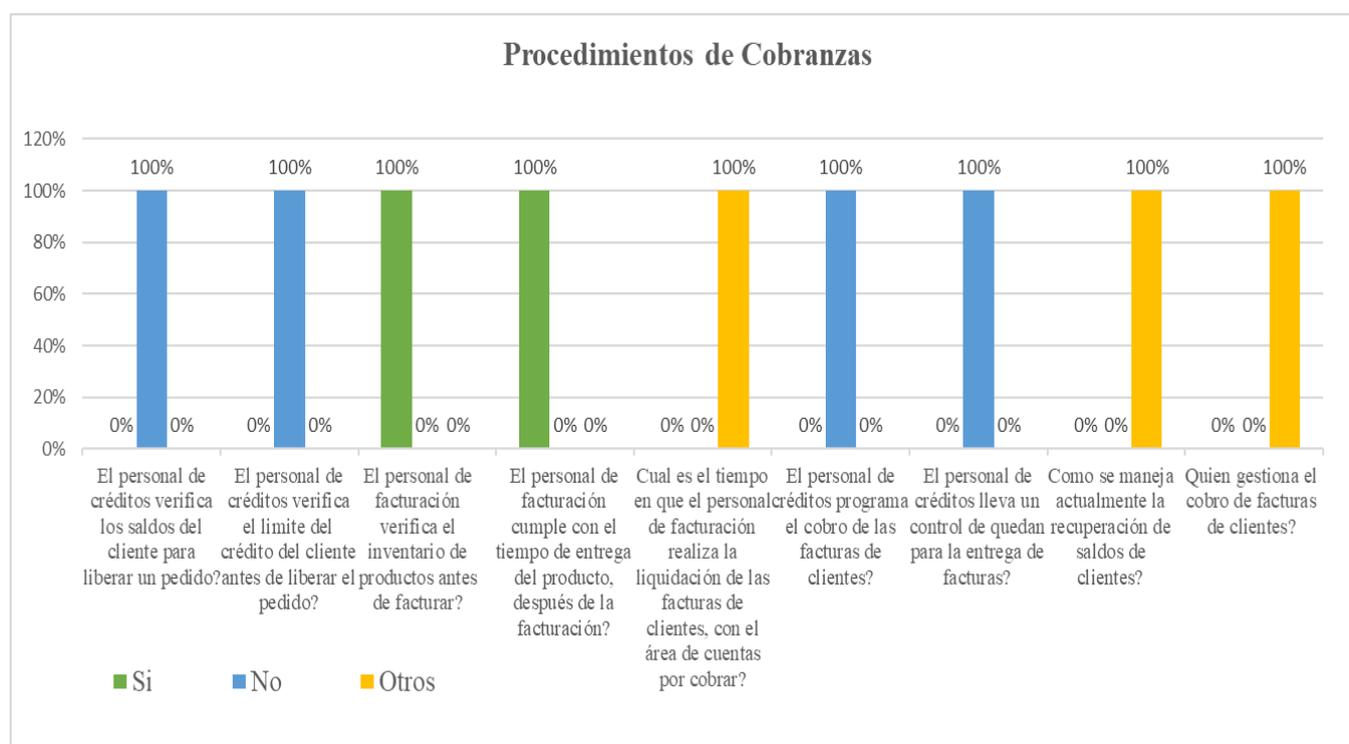


Figura 6.3 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre Procedimientos de Cobranzas

Elaboración propia

Gestión de cobros

- **Visitas de cobro:** El encargado de las cuentas por cobrar no agenda visitas a los clientes para verificar los saldos tanto al día como en mora, ni la revisión de inventario y promesas incumplidas, estas funciones recaen en el vendedor quien es el que realiza tanto las llamadas como las visitas de campo; en este punto el vendedor es juez y parte de toda la operación y al no ser auditado por el área de cobros, esto puede ocasionar falta de veracidad en la información, así como incurrir en problemas de ética.

- **Cobro documentado:** No realizan esta gestión y no están respaldados, por lo tanto, al momento que un saldo pase a mora excesiva, no se podrá recuperar por medio de la vía legal como es lo acostumbrado según las leyes del país.

Tabla 6.4 Preguntas de la entrevista relacionadas con la gestión de cobros

¿Actualmente quien realiza las llamadas de cobro a los clientes?
¿Cuentan con un control de promesas de pago de parte de los clientes, con el cual programen las llamadas de cobro?
¿El personal de créditos verifica los saldos vencidos y las promesas incumplidas para programar visitas de cobro a los clientes?
¿Quién realiza las visitas de cobro a los clientes?
¿Cuentan con un formato donde se verifique el saldo vencido, las promesas de pago y se anoten observaciones sobre la visita a los clientes?
¿Actualmente envían cartas de cobro a los clientes?
¿Si en envían cartas de cobro a los clientes, que tipo de cartas envían? (carta de cobro, carta pre jurídica, legal)

Elaboración propia.

Gráfico de las Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre los Procedimientos de Cobranzas

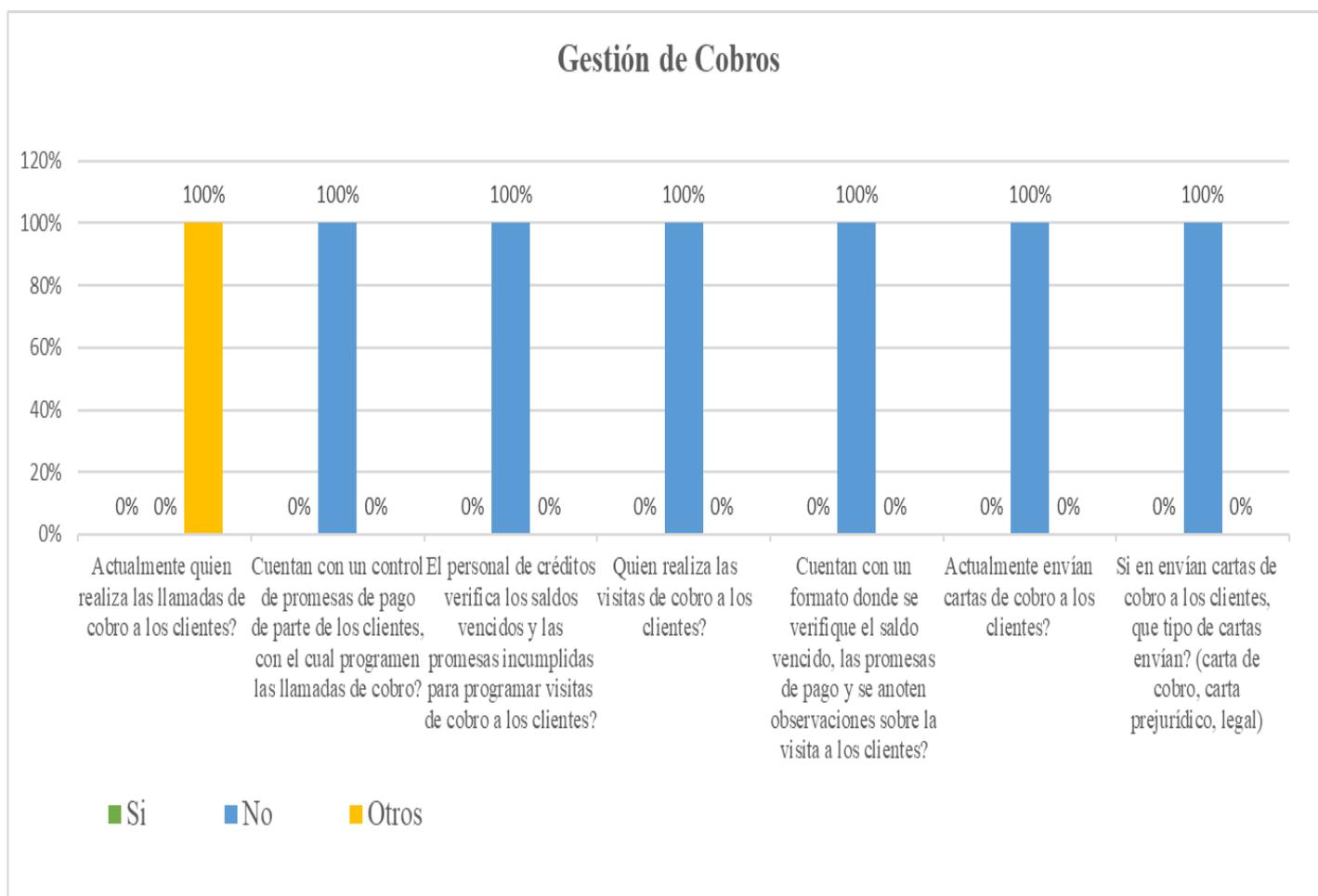


Figura 6.4 Gráfico de Respuestas obtenidas de la Entrevista Sobre las Procedimientos de Cobranzas

Elaboración propia

6.3 Medir – Analizar

A continuación, se detallarán las cantidades que la empresa deja de percibir en concepto de saldos en mora de clientes debido al mal manejo de las cuentas por cobrar en la actualidad.

Para efectos del análisis se utilizarán valores aproximados de la cartera de créditos de Inversiones del Norte, ya que por razones de confidencialidad los datos reales no se nos brindaron; se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6.5 Cartera de Créditos al 30 de noviembre de 2020 Aproximado

APROXIMADO DE LA CARTERA DE CLIENTES NOVIEMBRE 2020 DE INVERSIONES DEL NORTE

No Vencido	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	90+ Días	Total de Cartera
Entre 1.4 y 1.8 millones de Lps.	Entre 175 y 200 mil Lps.	Entre 35 y 50 mil Lps.	Entre 5 y 10 mil Lps.		Entre 1.5 y 2 millones de Lps.
La Media de estos valores son las siguientes:					
L. 1,600,000.00	L. 187,500.00	L. 42,500.00	L. 7,500.00		L. 1,837,500.00

Elaboración propia

Entre los saldos con vencimiento entre 61-90 días se encontraron L.6,595.89 que pasarán a incobrables ya que en uno de los inventarios que se le realizó a un cliente se encontró un faltante de productos y al no contar con la documentación que respalde el cobro por medio de la vía legal, este valor no se podrá recuperar.

En este punto es importante mencionar que uno de los miembros del grupo del proyecto acompañó en calidad de observador, al personal de Inversiones del Norte cuando se realizó la visita al cliente para hacer el inventario. **(ver anexo No. 7)**

Los saldos vencidos y no vencidos oscilan entre 1.5 y 2 millones de lempiras aproximadamente, estos valores están sujetos a que los clientes los cancelen o no en un tiempo relativamente corto que le permita a la empresa contar con liquidez para cubrir sus obligaciones de manera eficiente, ya que por parte del departamento de créditos no se efectúa la gestión adecuada que provoque el retorno de ese capital a Inversiones del Norte.

Al cierre de noviembre 2020 la empresa cierra con una recuperación de L.1,200,000.00 quedando saldos en mora con un 34.7% del total de la cartera es decir L.637,500.00; el detalle de mora se muestra a continuación.

Tabla 6.6 Detalle de la cartera en mora al cierre de noviembre 2020 de INVENO

Detalle de la Cartera en Mora de INVENO en Lempiras				
1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	90+ Días	Total Saldo en Mora
415,670.12	175,346.02	39,887.97	6,595.89	637,500.00

Elaboración propia.

La empresa deja de percibir L.637,500.00 que afectan directamente la liquidez de la misma y hace difícil que solvente con holgura las obligaciones inmediatas que debe cumplir, aquí vemos el impacto negativo que resulta de la mala gestión en las cuentas por cobrar de un mes en específico y de seguir esta tendencia la empresa se verá en problemas financieros.

La acción de otorgar o negar crédito a los clientes, así como el tipo de cliente tiene sus beneficios y consecuencias o su causa y efecto como se muestra en la figura siguiente.

SEIS RESULTADOS ALTERNATIVOS DE UNA DECISIÓN SOBRE CONCESIÓN DE CRÉDITO A UN CLIENTE		
Resultado final	Actuación de la empresa	
	Otorgar el crédito	Denegar el crédito
Cliente que paga puntualmente	1. Mejora la rentabilidad	2. Pérdida de ventas y beneficios
Cliente moroso	3. Gastos de cobro	4. Pérdida de ventas y beneficios negativos
Cliente que en definitiva no paga	5. Gastos de cobro y pérdidas por fallidos	6. Gastos de cobro pérdidas por fallidos evitados

Figura 6.5 Resultados alternos de una decisión sobre otorgamiento de crédito.

Elaborado por: Guía del Capital Circulante.

Dentro del análisis se encontraron distintas variables que se deben considerar al momento de establecer las políticas de crédito, así como para implementar los procedimientos que se deben llevar a cabo en la gestión de cuentas por cobrar.

Estas variables se detallan a continuación en el siguiente diagrama.

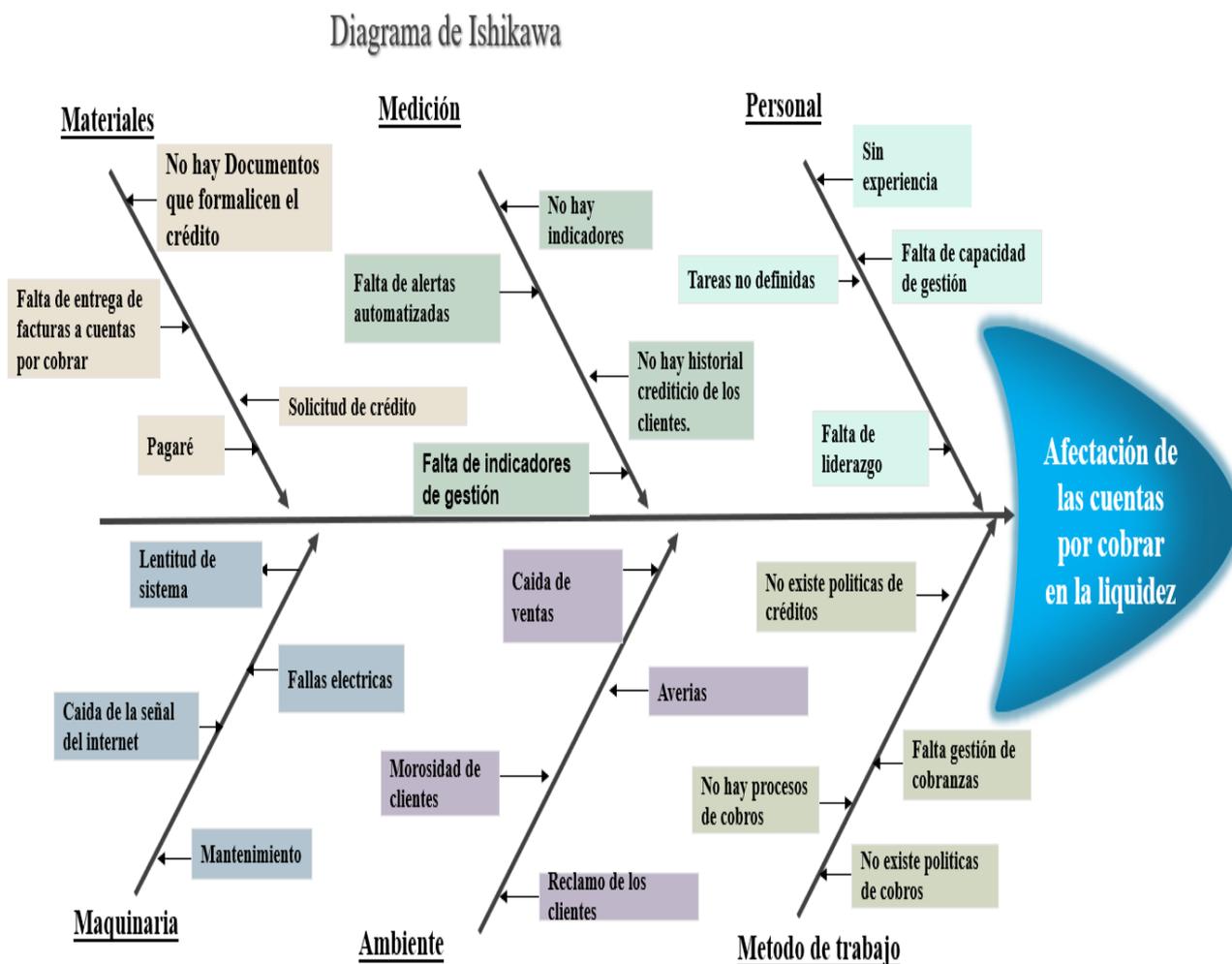


Figura 6.6 Diagrama de Ishikawa Variables para la creación de la política de créditos y la gestión de las cuentas por cobrar.

Elaboración propia

6.4 Mejorar

En el transcurso de la ejecución del proyecto sobre las cuentas por cobrar en la empresa Inversiones del Norte, se efectuó una entrevista a dos expertos en el tema, al Gerente Financiero de Corporación Dinant ZC y al Especialista de Cuentas por Cobrar en Bimbo de Honduras, a quienes se les realizó cinco preguntas puntuales en relación al tema, las que se detallan a continuación y se elaboró un resumen de las respuestas de ambos expertos a razón de que sus comentarios fueron bastantes similares y coinciden el uno con el otro.

1. ¿Cuáles son los factores que pueden provocar un aumento en las cuentas por cobrar? Según su opinión.

R= Cuando la venta se incrementa en una empresa las cuentas por cobrar aumentan, por lo que se vuelve necesario apegarse a las políticas de créditos para que estas cuentas puedan ser recuperadas según las condiciones de crédito y que no se conviertan en cuentas morosas que afecten la rentabilidad de la empresa.

2. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles son los principales factores en la recuperación de las cuentas por cobrar?

R= Estos factores se pueden listar:

- ✓ Cumplimiento de las políticas de créditos,
- ✓ Políticas de descuentos,
- ✓ Seguimiento de las cuentas por cobrar,
- ✓ Visitas a los clientes para conocer sus condiciones y así validar el tipo de cliente para poder minimizar el riesgo de pérdida de valor.

3. Según su opinión ¿Cuáles son las principales estrategias que se podrían utilizar para recuperar los créditos otorgados en tiempo y forma?

R= Se pueden realizar estrategias que ayuden con la recuperación de los saldos en tiempo y forma, como ser la de ofrecer descuentos comerciales, descuentos financieros el cual sea atractivo para los clientes y el flujo de efectivo retorne a la empresa según las condiciones establecidas en la política de créditos.

4. De las estrategias que mencionó anteriormente, ¿Cuáles considera que se podrían aplicar en el rubro del consumo masivo?

R= Todos son aplicables al rubro de consumo masivo y se debe ajustar a los diferentes canales de distribución según la empresa en cuestión ya que pueden cambiar entre un canal y otro.

5. ¿De qué forma considera que puede impactar financieramente a las empresas, el implementar estrategias de crédito y cobro personalizadas según el rubro?

R= Se debe contar con objetivos de cobranzas establecidos, por lo que se debe tener indicadores que muestren las variaciones que se dan en la cartera de clientes y poder aplicar las estrategias adecuadas para contar con una cartera sana para impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa.

En la propuesta de mejora que se hace a la empresa Inversiones del Norte se proponen los parámetros para la política y procedimientos de créditos, estos han sido revisados y elaborados con el acompañamiento del gerente general de la empresa, y aprobada la propuesta para aplicar dichos cambios una vez socializados con el personal involucrado en los procedimientos de créditos y cobro.

El procedimiento para la aprobación de crédito es el siguiente:

- **Inicio** = El vendedor realiza el levantamiento de datos a través de la solicitud de crédito y solicita la documentación al cliente y la entrega al encargado de cobros.
- **Intermedio** = El encargado de las cuentas por cobrar verifica las referencias comerciales, revisa en la central de riesgo el comportamiento crediticio, confirma en la cuenta bancaria de la empresa el depósito de capital semilla, revisa la documentación del cliente, realiza el control del check list y crea el expediente del cliente; con toda la documentación completa, revisada y correcta, luego analiza el límite de crédito que se asignará al cliente en base a los parámetros establecidos, aprueba el crédito y crea el código en el sistema.
- **Final** = Una vez aprobado el crédito el encargado de las cuentas por cobrar hace entrega al vendedor de una carta informativa para que se la entregue al cliente en ella se especifican las condiciones del crédito (plazo y descuentos) y las formas de pago.

Parámetros para la Política de Créditos

Formalización de créditos:

- **Solicitud de crédito:** el cliente debe llenar y firmar la solicitud de crédito.
- **Referencias comerciales:** El encargado de cuentas por cobrar verifica las dos referencias comerciales que acreditan el buen récord crediticio, así como los límites de crédito que ha manejado.
- **Solicitud de documentos:** se le solicitará al cliente copia de la tarjeta de identidad, copia del RTN, recibo de servicios públicos, permiso de operación, copia de escritura pública (si procede) y croquis del negocio del cliente.
- **Autorización de verificación en buro de créditos:** el cliente debe firmar la autorización para dicha revisión.
- **Revisión de comportamiento crediticio en buro de créditos:** el encargado de cuentas por cobrar debe revisar las bases de datos o central de riesgo.
- **Garantías de crédito:** El cliente debe firmar una letra de cambio o pagaré en blanco para garantizar el crédito otorgado en caso de tener que llegar a gestiones legales; además debe realizar un depósito de L.20,000.00 en la cuenta de Inversiones del Norte, dicho valor queda como capital semilla y garantía, este valor se considera al momento de asignar el límite de crédito.
- **Check List:** el encargado de cuentas por cobrar debe completar el check list con todos los requerimientos para la formalización del crédito para cada cliente.
- **Expediente:** el encargado de cuentas por cobrar debe crea un expediente para cada cliente y llevar su respectivo control.

Condiciones de créditos:

- **Plazos:** Los plazos de los pagos que se manejan según autorización de la gerencia de Inversiones del Norte serán de 30 días normalmente y de 60 días para negociaciones especiales; es decir cuando el pedido sea mayor de 300 cajas de producto.
- **Descuentos:** Los descuentos se otorgarán de acuerdo a la forma de pago del cliente de esta manera: si el cliente paga entre los primeros 8 días se le otorgara un 4% de descuento, si paga en los primeros 30 días se le otorgara un 2% de descuento.

Límite de créditos:

Capacidad de pago: El encargado de las cuentas por cobrar deberá analizar la capacidad de pago de cada cliente a quien se le otorgará un crédito en base al capital semilla el cual podrá ser hasta 5 veces este. Ejemplo $20,000 \times 5 = 100,000.00$ Lps. en caso de ser un monto mayor se manejará de la siguiente manera.

Para el límite de créditos es necesario que se efectuó una revisión de los mismos cada seis meses, ya sea para su incremento o disminución de acuerdo al comportamiento de las compras y pagos de los clientes.

Tabla 6.7 Criterios para la asignación del límite de créditos

CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE LÍMITES DE CRÉDITO

Límite de Crédito	Encargado CxC	Gerente General
Lps. 0 - 100,000	X	
Lps. 100,001 en adelante		X

Elaboración propia

Formas de Pago:

- **Establecimiento de formas de pago:** Las formas de pago serán: efectivo, depósito, transferencia y cheque.
- **Informar las formas de pago:** El encargado de las cuentas por cobrar deberá hacer del conocimiento del cliente las formas de pago que tiene a su disposición.

Provisión de Cuentas incobrables:

Se recomienda hacer una provisión del **5%** sobre las cuentas por cobrar para la estimación de las cuentas incobrable para el periodo 2021. A continuación, se presenta una estimación de las cuentas incobrables sobre la cartera al 20/Dic/2020.

Tabla 6.8 Criterios para las cuentas por cobrar

CRITERIOS PARA LAS CUENTAS INCOBRABLES					
Antigüedad de la cartera					
	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	90+ Dias	Total Cartera
% estimado como incobrable	0.5%	1%	1.5%	2%	

Elaboración propia.

Según el capítulo 4, artículo 11 inciso g de la ley del impuesto sobre la renta; el 1% de las ventas de bienes o servicios al crédito efectuadas durante el periodo fiscal que se trate, con el cual se haya constituido una provisión para amortizar cuentas incobrables o dudosas. el saldo de esta provisión nunca será superior al 10% del importe de las cuentas por cobrar a clientes al cierre del ejercicio.

Por lo tanto, se sugiere un 5% como promedio de provisión de las cuentas incobrables debido a que la empresa no tiene un historial de las mismas por lo cual no hay un estimado en el que se pueda basar para calcularlo.

El Procedimiento de Cobranzas/Recuperación

Liberación de Pedidos:

El encargado de cuentas por cobrar antes de liberar un pedido en el sistema deberá verificar que el cliente no tenga saldos vencidos así mismo deberá revisar el límite de crédito para que este no se exceda, si el caso fuese que el límite del cliente excede el otorgado, se manejara de la siguiente manera:

Tabla 6.9 Criterios de Asignación de Sobrecupo de Límites de Crédito

CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE SOBRECUPLO DE LÍMITES DE CRÉDITO

Límite de Crédito	Encargado CxC	Gerente General
De 101% a 130%	X	
De 131% en adelante		X

Elaboración propia

El criterio que deberá tomar el encargado de las cuentas por cobrar para asignar sobrecupo de límite de crédito será el comportamiento de pago del cliente o si el producto que solicita el cliente es de innovación, en tal caso se autoriza el sobrecupo.

- **Facturación:** El facturador, una vez que se ha liberado el pedido deberá revisar el inventario de los productos antes de facturar, ya revisado se realiza la facturación al cliente y luego se prepara la ruta lógica de entrega con el fletero para que se cumplan los tiempos establecidos al momento de la entrega el cual varía entre un cliente local (24 horas) y un cliente foráneo (48 horas). Una vez que el fletero realice la entrega del producto deberá retornar la factura original firmada por el cliente para su liquidación al facturador el cual deberá trasladarla al encargado de las cuentas por cobrar quien deberá custodiarlas para realizar la gestión de cobro de las mismas.
- **Programación de cobros:** El encargado de las cuentas por cobrar deberá revisar las facturas que estén próximas a vencer para realizar la programación con el vendedor, este, firma el documento llamado quedan para constancia de la entrega de la factura, posteriormente el encargado de cobranzas realiza la gestión de recuperación de los saldos de dichas facturas.
- **Recuperación de saldos:** El encargado de cobranzas debe validar los pagos que los clientes realizan a través de los vendedores y cotejarlos con los estados bancarios de la cuenta de la empresa para aplicarlos en la cuenta de los clientes en el sistema; deberá también realizar un arqueo documental (facturas y recibos) a los vendedores para cuadrar los saldos de los clientes.

Gestión de Cobros:

El encargado de las cuentas por cobrar deberá mantener un control de las facturas a vencer y realizar la gestión de cobro a los clientes es decir llamadas, visitas de cobro y cobro documentado, de la siguiente manera:

Tabla 6.10 Gestión de Cobros

GESTIÓN DE COBROS					
Condición	Llamada	Carta 1	Carta 2	Visita	Legal
Por vencer	X				
En mora de 45 días	X	X			
En mora de 60 días			X	X	
Mas de 90 días					X

Elaboración propia.

Deberá validar los pagos realizados por los clientes contra la conciliación bancaria de la empresa, en el caso que el cliente tenga saldos en mora de 45 días el encargado de cuentas por cobrar deberá enviar una carta de cobro, a los 60 días de mora deberá enviar la segunda carta de cobro y si después de 90 días de atraso el cliente no realiza el pago entonces se traslada a cobro jurídico con el abogado de la empresa.

El registro de saldos de clientes se llevará mediante el ingreso de facturas y la aplicación de pagos en el sistema DacEasy, del cual deberá generar reportes semanales para dar seguimiento y actualizar los movimientos.

En este proyecto de mejora no será necesario realizar la compra de equipo para llevar a cabo los cambios propuestos, ya que la empresa cuenta con su sistema y con las computadoras que se requieren para el trabajo.

Flujograma de Procedimiento de Mejora Sugerido.

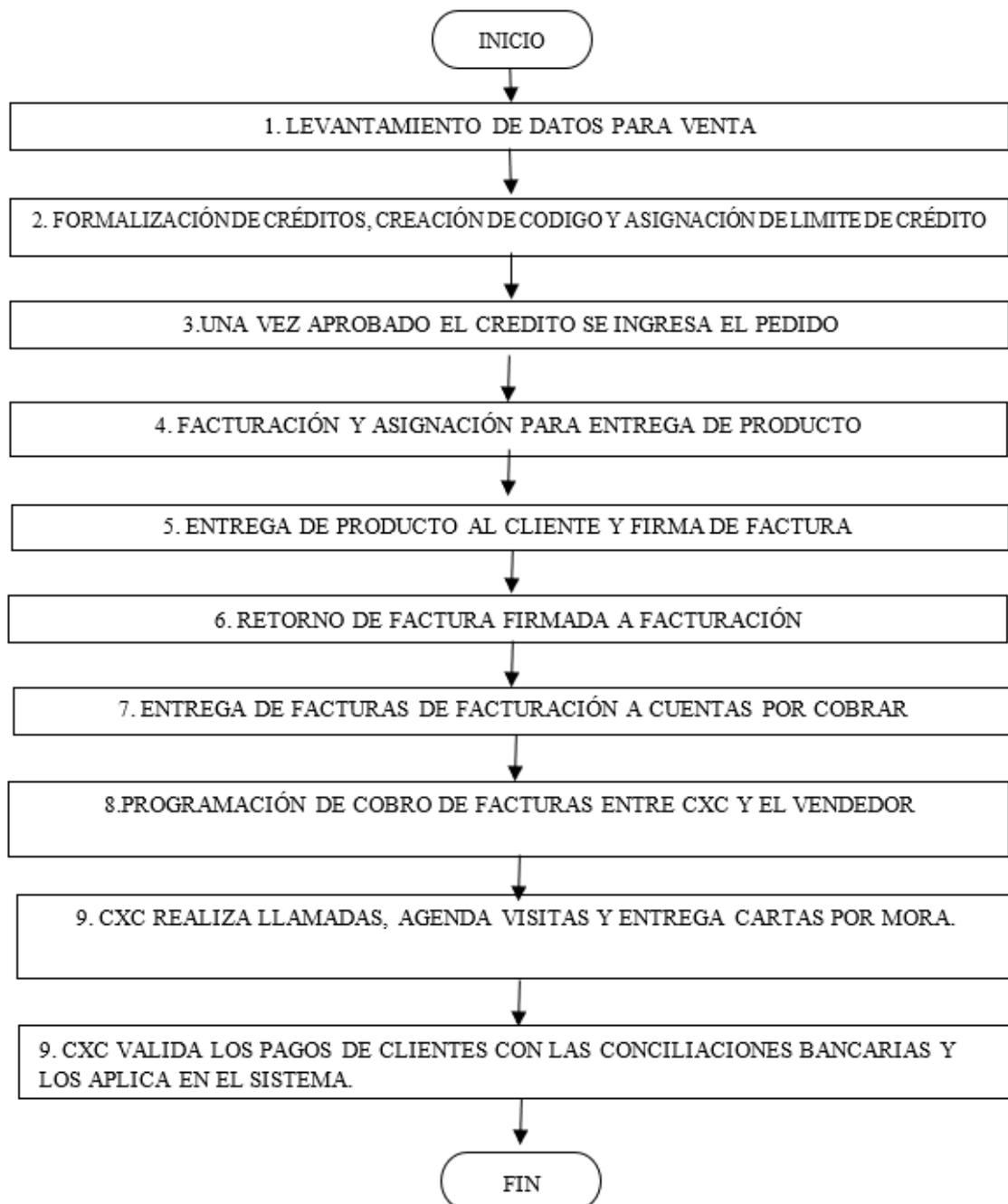


Figura 6.7 Flujograma del procedimiento actual.

Elaboración propia.

Los criterios que se deben incluir en el análisis para la aprobación de un crédito a clientes, como el límite de los mismos son los que se muestran en la figura siguiente:

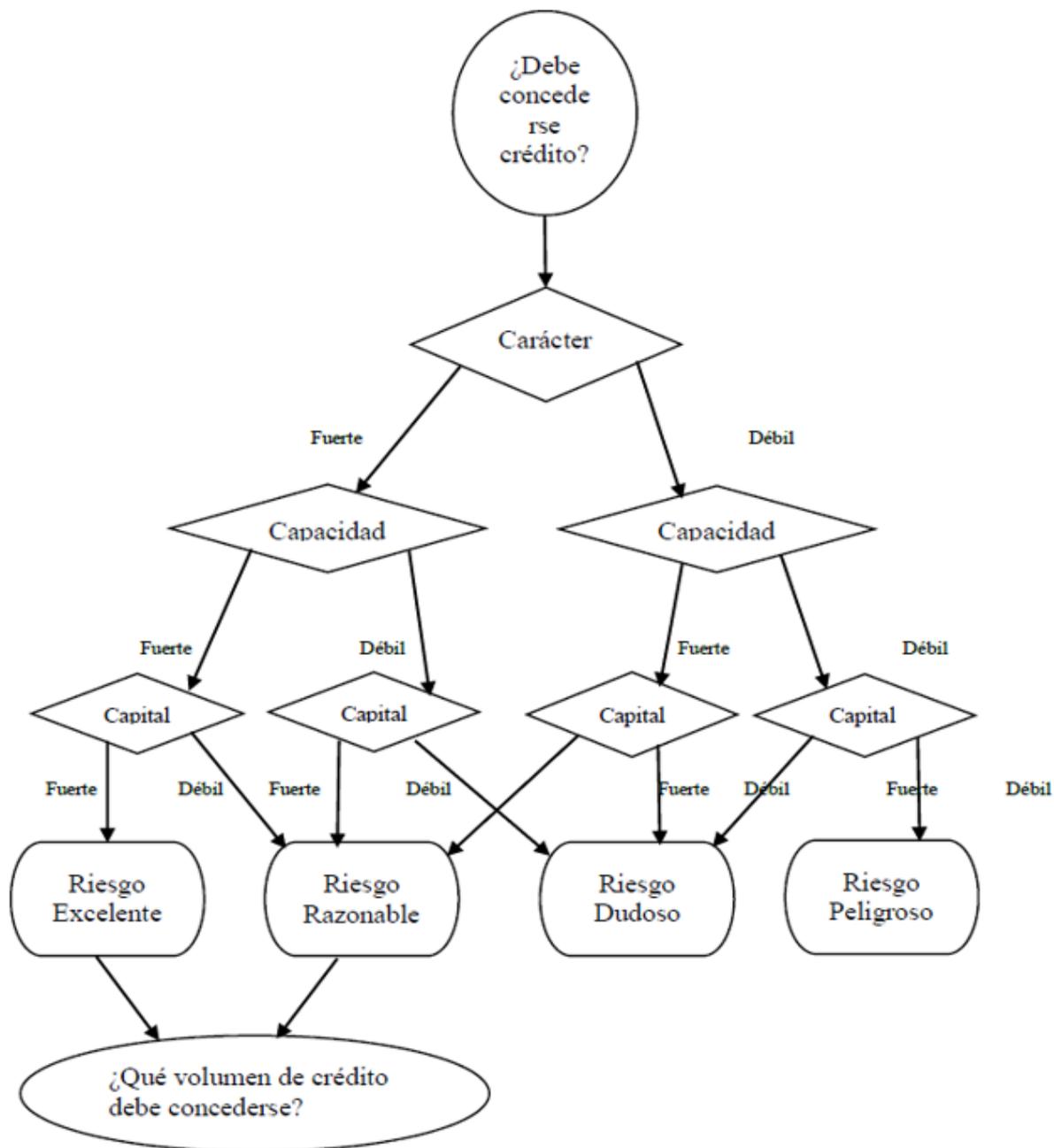


Figura 6.8 Análisis del Crédito a Clientes

Elaborado por: Guía del Capital Circulante

6.5 Controlar

En administración de cartera en el caso específico de este proyecto para la empresa Inversiones del Norte se sugiere utilizar los siguientes controles:

- Indicador de Cartera Sana, (95% idealmente).
- Período de cobros (# días que tarda en recuperar los saldos).
- Informe de reportes semanales (para dar seguimiento a la gestión de cobros).

Ejemplo: Cartera Sana

Saldo no vencido nov. 2020	L.1,600.000.00
Total, cartera a nov. 2020	L.1,837,500.00
Recuperado en nov. 2020	L.1,200,000.00

Corriente (no vencido) a nov.2020 $L.1,600,000 = 87\%$ de cartera sana.

Total, cartera a nov.2020 L.1,837,500

Este porcentaje de la cartera de créditos sana se calculó con valores aproximados ya que los reales son confidenciales.

Ejemplo: Período de cobros

Saldos de clientes $(L.1,837,500 - L.1,200,000) = L.637,500 = 10.4$ días

Cartera $(L.1,837,500 / 30 \text{ días}) = L. 61,250$

Esto expresa el comportamiento de pago de los clientes en un periodo determinado de tiempo.

En las cuentas por cobrar se deberá medir la gestión de cobros mediante la generación de reportes que se presentaran para su análisis en reuniones semanales que se llevaran a cabo con la gerencia general y el personal de ventas; dichos reportes se obtendrán del sistema de la empresa (Sistema DacEasy), dicho control se detalla a continuación:

Tabla 6.11 Estrategia de implementación y control de la propuesta de mejora.

Estrategia para la implementación de los procedimientos en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte			Responsable	Supervisa
Implementación:				
1	Presentar por escrito las políticas de credito y los procedimientos de las CXC al		Alumnos	
2	Socializar las políticas y procedimientos de las CXC con el personal de Inveno		Gerente	
3	Implementacion de las políticas y los procedimientos de las CXC		Personal	Gerente
Medicion:				
4	Formalizacion del credito			
	Creacion de expedientes	Plazo de 2 meses para crear todos los expedientes de los clientes ya existentes.	CXC	
		Recopilacion de documentos de 5 clientes semanales.	Vendedor	CXC
		Revision de documentos, buro de credito y garantias.	CXC	
		Verificar que el check list de expediente este completo.	CXC	
5	Programacion de cobros	Semanalmente en base al resultado de la cartera.	CXC	Gerente
6	Recuperacion de saldos	Semanalmente en base al resultado de la cartera.	CXC	Gerente
	Arqueo documental a vendedor	Mensual contra reporte de antigüedad de saldos.	CXC	
7	Gestion de cobro			
	Llamadas	Semanal a clientes con saldos proximos a vencer.	Vendedor	
		Semanal a clientes con saldos en mora.	CXC	
	Visitas	Semanal según programación (pedido, cobro, inventario).	Vendedor	
		Según programación por saldos en mora arriba de 60 dias.	CXC	
	Cartas de cobro	A clientes con saldo en mora de 45 en adelante.	CXC	

Elaboración propia.

* Los reportes de cartera se generan en el sistema de la empresa (DacEasy)



Figura 6.9 Sistema DacEasy utilizado por la empresa Inversiones del Norte.

6.6 Costo – Beneficio

La propuesta de mejora en las cuentas por cobrar es viable financieramente ya que para ponerla en práctica lo esencial es el asesoramiento para la creación de la política de créditos, así como en la implementación de los procedimientos en las cuentas por cobrar y estos quedan establecidos y por escrito bajo la custodia del gerente general y el encargado de las cuentas por cobrar quienes deberán socializarla con los involucrados con esta área.

Es importante destacar que, con la presentación de esta propuesta de mejora en las cuentas por cobrar, la empresa deja de pagar aproximadamente \$.3,800.00 de asesoría que tendría que pagar a una empresa de consultoría; lo cual es un beneficio importante que recibe.

No se incurre en gastos adicionales mayores, derivados de las llamadas y visitas a los clientes en relación a la gestión de cobros como se detalla a continuación.

Tabla 6.12 Estrategia de implementación y control de la propuesta de mejora.

GESTIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Llamadas	Vendedor y CXC	Ya cuentan con plan telefónico proporcionado por la empresa
Visitas para recopilar documentos de clientes.	Vendedor	Ya tiene establecido viáticos
Visitas para cobro de saldos vencidos	Vendedor y CXC	Viajarán juntos para minimizar viáticos.

Elaboración propia.

Para efectos de medir el costo – beneficio y analizar la liquidez de la empresa; una gestión correcta de cobros por medio de las políticas de crédito adecuadas permitiría que Inversiones del Norte recupere aproximadamente entre 1.6 millones de lempiras que son los saldos no vencidos, entre 30 o 45 días máximo, en lugar de que se recupere en 60 o más días, así mismo los saldos que se encuentran vencidos por más de 30 días podrían minimizarse a través de esta buena gestión.

Dentro de los beneficios cualitativos que la empresa Inversiones del Norte recibirá con la propuesta de mejora, será la creación de los expedientes en físico de los clientes, donde se mantendrán los documentos de garantía de crédito, los cuales deberán ser custodiados por el encargado de cuentas por cobrar; la obtención de las garantías que avalen el crédito son una ventaja a la que tendrán acceso, también el establecimiento de la política de crédito y el contar con ella de forma física y aprobada por la gerencia general será una guía que ayude a facilitar los procedimientos y la gestión del área de créditos y cobros para brindar un servicio ágil y eficiente a los clientes de la empresa.

En relación a los beneficios cuantitativos se puede mencionar la mejora en la recuperación de saldos por medio de la gestión de cobros eficiente en donde el seguimiento continuo en las llamadas, visitas y otras gestiones darán lugar en la fluidez de los pagos realizados por los clientes, así como el hecho de dar a conocer a los clientes las condiciones de crédito y la importancia de cumplir con ellos.

Beneficios Cuantitativos y Cualitativos

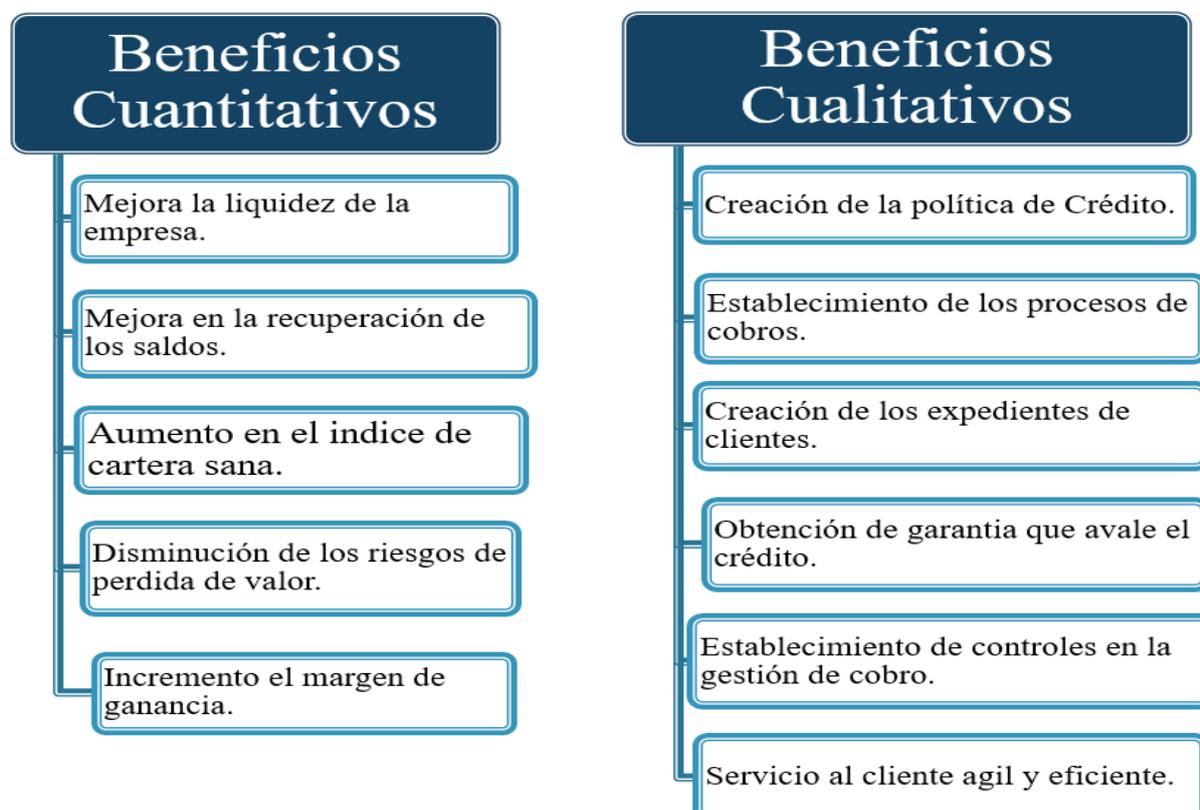


Figura 6.10 Beneficios cuantitativos y Cualitativos.

En la actualidad el índice de recuperación es de 65.3% aproximadamente según los datos estimados brindados por el gerente de la empresa ya que esta información es confidencial. Este valor se calculó de la siguiente manera:

Tabla 6.13 Índice de Recuperación de Inversiones del Norte a nov. 2020.

Índice de Recuperación al Cierre de noviembre de 2020

Cartera nov. 2020	L. 1,837,500.00
Recuperado nov. 2020	L. 1,200,000.00
Saldo Vencido al cierre Nov.	L. 637,500.00
	L.1,200,000/L.1,837,500
Índice de Recuperación	= 65.31%

Elaboración propia

Tanto los índices de la cartera sana como los índices de recuperación pueden llegar a mejorar de forma exponencial al aplicarse las mejoras que se proponen en este proyecto.

El índice de recuperación podría llegar al deseado por el gerente de la empresa, el cual es de 95%, esto se logra poniendo en práctica el plan de mejora sugerido en este proyecto y los resultados se podrían ver después del tercer mes de puesto en práctica.

Tabla 6.14 Comparativo de Índice de Recuperación de Inversiones del Norte.

Ejemplo de saldo recuperado con Índice de Recuperación de 95%

Ventas al crédito Nov. 2020	L. 1,837,500.00
Recuperado Nov. 2020	L. 1,745,625.00
Saldo Vencido al cierre Nov.	L. 91,875.00
	L.1,745,625.00/L.1,837,500.00
Indice de Recuperación de	= 95%

Elaboración propia

Se puede observar el incremento en la recuperación de los saldos de 1.2 millones de lempiras a L.1,745,625.00 y la disminución de los saldos en mora de L.637,500.00 a L.91,875.00.

Tabla 6.15 Comparativo de Recuperación noviembre/2020 Vrs febrero/2021

Comparativo de Recuperación noviembre 2020 Vrs febrero 2021

	Nov. 2020	Feb. 2021
Recuperación	L.1,200,000.00	L.1,745,625.00
Saldo en Mora	L.637,500.00	L.91,875.00

Elaboración propia.

Comprobación de Hipótesis

H₁ = La propuesta de mejora en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte se acepta si la cartera de clientes es de 95%.

H₀ = Después de implementar la propuesta de mejora en las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte, la cartera de clientes es menor a 95%.

En base a una prueba piloto que se realizó del 01 al 20 de Dic/2020 en Inversiones del Norte, después de presentarles el plan de mejora en las cuentas por cobrar, se logró un incremento de la recuperación de los saldos del 15%; es decir que al cierre de Nov/2020 el índice de recuperación fue de **65.3%** y después de aplicar la propuesta de mejora en las cuentas por cobrar, al 20 de Dic/20 se recuperó el **80%** de los saldos como se detalla a continuación.

Los valores que se presentan a continuación son aproximados debido a que el gerente de la empresa nos indica que las cifras reales son confidenciales.

Tabla 6.16 Detalle de la cartera al 30/11/2020.

DETALLE DE LA CARTERA AL 30 DE NOVIEMBRE 2020 (En Lempiras)					
No Vencido	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	90+ Días	Total Cartera
1,300,000.00	415,670.12	175,346.02	39,887.97	6,595.89	1,937,500.00

Elaboración propia.

Tabla 6.17 Prueba piloto detalle de la cartera al 20/12/2020.

PRUEBA PILOTO EN CUENTAS POR COBRAR DE INVENO					
DETALLE DE LA CARTERA AL 20 DE DICIEMBRE 2020 (En Lempiras)					
No Vencido	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	90+ Días	Total Cartera
1,625,000.00	271,875.13	85,534.60	16,902.78	6,595.89	2,005,908.40

Elaboración propia.

Tabla 6.18 Prueba piloto índice de recuperación de la cartera al 20/12/2020.

ÍNDICE DE RECUPERACIÓN AL 20/12/2020.	
Cartera 30/Nov/2020	L. 1,937,500.00
Recuperado 20/Dic/2020	L. 1,556,591.60
Saldo Vencido al 20/12/2020	L. 380,908.40
	L.1,556,591.60/L.1,937,500
Índice de Recuperación de	80%

Elaboración propia.

El incremento de la recuperación al 20/Dic/2020 es sustancial y de mantenerse esta tendencia hacia el alza, se espera que entre ocho y diez meses se alcance el índice deseado del 95% en la recuperación de saldos, el cual es el establecido por el gerente general de la empresa luego de haberse aplicado la propuesta de mejora.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

- ✓ En esta propuesta de mejora se determinó el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de la empresa Inversiones del Norte; para obtener la mayor rentabilidad del negocio es necesario recuperar todos los costos y márgenes de ganancias establecidos por la empresa, por lo tanto, el recuperar los saldos de los créditos otorgados a los clientes es de vital importancia para el sostenimiento y desarrollo de la misma. Como se observó; sin políticas de crédito y procedimientos la empresa deja de percibir L.637,500.00 en saldos y con la propuesta de mejora estos saldos se reducen a L.91,875.00.

- ✓ Con este proyecto se logró identificar las deficiencias en los procedimientos de las cuentas por cobrar de Inversiones del Norte ya que se encontró que no contaban con políticas de crédito que les dictara los parámetros en los que debían basarse para otorgar crédito a los clientes ni la forma correcta en que debían gestionar la recuperación de dichos créditos.

- ✓ Se detallaron los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de cuentas por cobrar para la empresa Inversiones del Norte, de los cuales los más destacados son: la seguridad de la recuperación de los saldos por medio de las garantías que avalan el crédito otorgado, una mayor liquidez que promueve la buena operatividad de la empresa y una mayor recuperación de los saldos a través de una buena gestión a raíz del establecimiento de los procedimientos.

- ✓ A través de la prueba piloto que se realizó con la implementación de la propuesta de mejora en las cuentas por cobrar en Inversiones del Norte del primero al veinte de diciembre 2020, se pudo comprobar que la recuperación de saldos incremento y que de seguir esta tendencia en un periodo de ocho a diez meses se alcanzara el índice de recuperación del 95% y se aceptara la hipótesis H1, planteada en este proyecto.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

- Para mantener un impacto positivo en las cuentas por cobrar se recomienda mantener la cartera de créditos sana en un 95% para contar con la liquidez necesaria que permita cubrir las obligaciones de la empresa, al mismo tiempo este índice permitirá que la rentabilidad se mantenga en los niveles deseados y ya establecidos por la gerencia general.

- De acuerdo a las deficiencias encontradas en los procedimientos de las cuentas por cobrar se sugiere capacitar y actualizar constantemente al personal involucrado con dicha área, en relación a las políticas de crédito y los procedimientos de recuperación de saldos, así mismo se recomienda revisar y evaluar periódicamente estas mejoras para asegurar el buen funcionamiento y fiel cumplimiento de las mismas para fortalecer la gestión de cobros y así cumplir con los objetivos de la empresa.

- Una vez detallados los beneficios de contar con una política de créditos y con los procedimientos de las cuentas por cobrar se sugiere que el gerente general se empodere de las políticas de crédito para que pueda transmitirles a los colaboradores los beneficios que estas otorgan a la empresa cuando se ponen en práctica fielmente y dé a conocer el crecimiento que la compañía alcanzara, mismo que podría compartir con cada uno de ellos, según menciono que era su voluntad.

- Se recomienda continuar con la implementación de la propuesta de mejora por el tiempo de ocho a diez meses hasta alcanzar el índice de recuperación del 95% establecido por el gerente general de la empresa, así mismo se le sugiere que de seguir la situación actual derivada de la pandemia se revise este índice para ajustarlo a la realidad de la empresa.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Banco Mundial. (09 de Oct de 2020). *Análisis para el diálogo nacional económico de Honduras*.

Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>:

<https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

Comidion Nacional de Banca y Seguros. (Junio de 2019). *Reporte de inclusion Financiera en*

Honduras. Obtenido de

<https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Boletines%20de%20Inclusin%20Financiera/Reporte%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%202019.pdf>: www.cnbs.gob.hn

Cruz del Castillo, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de Investigación*. Tijuana, Mexico: Patria.

Cruz del Castillo, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de Investigación*. Tijuana, Mexico: Grupo Editorial Patria.

Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 345). Mexico: McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Pearson Educacion.

La Gaceta No.31,971. (25 de Julio de 2009). Obtenido de

https://www.ccichonduras.org/website/Descargas/LEYES/LEYES_MERCANTILES/NORMA_HONDURENA_DE_CONTABILIDAD_NHOC.PDF:

https://www.ccichonduras.org/website/Descargas/LEYES/LEYES_MERCANTILES/NORMA_HONDURENA_DE_CONTABILIDAD_NHOC.PDF

MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigacion de Mercados, 4ta edicion* (4ta ed.). PEARSON EDUCACION, Mexico.

Mundial, B. (s.f.). *Análisis para el diálogo nacional económico de Honduras (ADN)*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>.

Tom Butterly, M. T. (s.f.). *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. Obtenido de

<http://tfig.itcilo.org/>: <http://tfig.itcilo.org/SP/about.html>

3.1 Teorías, modelos. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2020, de

https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/31_teoras_modelos.html

ACCOUNTING - Charles T. Horngren—Google Libros. (s. f.). Recuperado 31 de octubre de 2020, de

[https://books.google.hn/books?id=mRx5DafOaE8C&pg=PA40&dq=ARANDA+\(2010\)+CUENTAS+POR+COBRAR&hl=es-](https://books.google.hn/books?id=mRx5DafOaE8C&pg=PA40&dq=ARANDA+(2010)+CUENTAS+POR+COBRAR&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7ILhxODsAhXj1FkKHWtUDhUQuwUwAXoECAMQCQ#v=onepage&q=ARANDA%20(2010)%20CUENTAS%20POR%20COBRAR&f=false)

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7ILhxODsAhXj1FkKHWtUDhUQuwUwAXoECAMQCQ#v=onepage&q=ARANDA%20\(2010\)%20CUENTAS%20POR%20COBRAR&f=false](https://books.google.hn/books?id=mRx5DafOaE8C&pg=PA40&dq=ARANDA+(2010)+CUENTAS+POR+COBRAR&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7ILhxODsAhXj1FkKHWtUDhUQuwUwAXoECAMQCQ#v=onepage&q=ARANDA%20(2010)%20CUENTAS%20POR%20COBRAR&f=false)

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ta. Edición. Fidas G. Arias Odón.

Contabilidad. Análisis de Cuentas—Google Libros. (s. f.). Recuperado 31 de octubre de 2020, de

[https://books.google.hn/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA63&dq=que+son+las+cuentas+por+cobrar&hl=es-](https://books.google.hn/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA63&dq=que+son+las+cuentas+por+cobrar&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjqnJ3IyeDsAhWj1FkKHYoZC5sQuwUwAHoECAAQBg#v=onepage&q=que%20son%20las%20cuentas%20por%20cobrar&f=false)

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjqnJ3IyeDsAhWj1FkKHYoZC5sQuwUwAHoECAAQBg#v=onepage&q=que%20son%20las%20cuentas%20por%20cobrar&f=false](https://books.google.hn/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA63&dq=que+son+las+cuentas+por+cobrar&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjqnJ3IyeDsAhWj1FkKHYoZC5sQuwUwAHoECAAQBg#v=onepage&q=que%20son%20las%20cuentas%20por%20cobrar&f=false)

Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *ESTRATEGIAS DEL MARKETING DEPORTIVO. Análisis del consumo deportivo*. Editorial Paidotribo.

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Evaluación de las cuentas por cobrar y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Distribuciones

Merin S R L año 2015. (s. f.). Recuperado 27 de diciembre de 2020, de

<https://1library.co/document/zgwddk8y-evaluacion-cuentas-cobrar-impacto-rentabilidad-empresa-distribuciones-merin.html>

Galindo, E. M. (2013, agosto 7). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis.: Limitaciones del problema de investigación. Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis.*

<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/limitaciones-del-problema-de.html>

Horne, J. C. V., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Kluyver, C. A. de. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos*. Pearson Educación.

Montaña, P. J. B. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagados: Manual del credit management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances*. Profit Editorial.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

CAPÍTULO X. ANEXOS

ANEXO # 1.

Entrevista Sobre Cuentas por Cobrar al Personal de Inversiones del Norte

Variable	Dimensiones	No.	Preguntas	Si	No	Otros
Políticas de Crédito	Formalización del Crédito	1	¿El cliente llena una solicitud de crédito?			
		2	¿El departamento de crédito cuenta con un check list de documentos que amparen el crédito?			
		3	¿Se verifica en la central de riesgo el comportamiento crediticio del cliente?			
		4	¿Firma el cliente una autorización para verificación de su comportamiento crediticio en la central de riesgo?			
		5	¿El cliente presenta garantías que avalen el crédito?			
	Condiciones de Crédito	6	¿Están establecidas las condiciones de crédito? (Plazo y descuentos).			
	Límite de Crédito	7	¿Se analiza la capacidad de pago del cliente para la asignación del límite de crédito?			
	Formas de Pago	8	¿Están establecidas las formas de pago?			
		9	¿Se le informa al cliente las formas de pago que están a su disposición?			
Procesos de Cobros	Liberación de Pedidos	10	¿El personal de créditos verifica los saldos del cliente para liberar un pedido?			
		11	¿El personal de créditos verifica el límite del crédito del cliente antes de liberar el pedido?			
	Facturación	12	¿El personal de facturación verifica el inventario de productos antes de facturar?			
		13	¿El personal de facturación cumple con el tiempo de entrega del producto, después de la facturación?			
		14	¿Cuál es el tiempo en que el personal de facturación realiza la liquidación de las facturas de clientes, con el área de cuentas por cobrar?			
	Programación de Cobros	15	¿El personal de créditos programa el cobro de las facturas de clientes?			
		16	¿El personal de créditos lleva un control de quedan para la entrega de facturas?			
	Recuperación de Saldos	17	¿Como se maneja actualmente la recuperación de saldos de clientes?			
18		¿Quién gestiona el cobro de facturas de clientes?				
Gestión de Cobros	Llamadas	19	¿Actualmente quien realiza las llamadas de cobro a los clientes?			
		20	¿Cuentan con un control de promesas de pago de parte de los clientes, con el cual programen las llamadas de cobro?			
	Visitas de Cobro	21	¿El personal de créditos verifica los saldos vencidos y las promesas incumplidas para programar visitas de cobro a los clientes?			
		22	¿Quién realiza las visitas de cobro a los clientes?			
		23	¿Cuentan con un formato donde se verifique el saldo vencido, las promesas de pago y se anoten observaciones sobre la visita a los clientes?			
	Cobro Documentado	24	¿Actualmente envían cartas de cobro a los clientes?			
		25	Si en envían cartas de cobro a los clientes, ¿qué tipo de cartas envían? (carta de cobro, carta prejurídico, legal)			

ANEXO # 2.**Entrevista Sobre Cuentas por Cobrar a Expertos**

No.	Preguntas
1	¿Cuáles son los factores que pueden provocar un aumento en las cuentas por cobrar? Según su opinión
2	De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles son los principales factores en la recuperación de las cuentas por cobrar?
3	Según su opinión ¿Cuáles son las principales estrategias que se podrían utilizar para recuperar los créditos otorgados en tiempo y forma?
4	De las estrategias que mencionó anteriormente, ¿Cuáles considera que se podrían aplicar en el rubro del consumo masivo?
5	¿De qué forma considera que puede impactar financieramente a las empresas, el implementar estrategias de crédito y cobro personalizadas según el rubro?

ANEXO # 3.

INVERSIONES DEL NORTE, S. de R.L de C.V.
"INVENO"
 Barrio Cabañas, 11cl. 15 y 16 ave
 Tel. 9844-7141, E-Mail: inveno@gmail.com

CHECK LIST CREACIÓN CLIENTE Y ARCHIVO

CODIGO DE CLIENTE			
NOMBRE DE CLIENTE			
CODIGO DE VENDEDOR			
FECHA DE CREACION DEL CLIENTE			
REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA
FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO			
COPIA RTN			
COPIA ID REPRESENTANTE LEGAL (COMERCIANTE INDIVIDUAL)			
FOTOCOPIA DE ESCRITURA PUBLICA DE COMERCIO			
FOTOCOPIA DE PERMISO DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO			
FOTOCOPIA DE RECIBOS PUBLICOS			
CROQUIS			
AUTORIZACIÓN REVISION CENTRAL DE RIESGO			

REVISADO POR _____

ANEXO # 4.**SOLICITUD DE CRÉDITO**

INVERSIONES DEL NORTE, S. de R.L de C.V.
"INVENO"
 Barrio Cabañas, 11cl. 15 y 16 ave
 Tel. 9844-7141, E-Mail: inveno@gmail.com

No. DE CLIENTE:	NOMBRE NEGOCIO:	FECHA:
-----------------	-----------------	--------

I. DATOS GENERALES DEL CLIENTE:			
RAZON SOCIAL O NOMBRE DEL CLIENTE (Apellido paterno, materno, nombres):			TELEFONOS:
DOMICILIO (Calle, número, interior)		IDENTIDAD:	
		RTN:	
MUNICIPIO:	ESTADO:	CODIGO POSTAL:	
CORREO ELECTRONICO FACTURACION:		GIRO:	

II. PERSONAL DE LA EMPRESA:		
ENCARGADO DE COMPRAS:	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:
ENCARGADO DE PAGOS:	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:

III. REFERENCIAS COMERCIALES: (Distribuidoras)			
NOMBRE:		NOMBRE:	
CONTACTO:		CONTACTO:	
DIRECCION:		DIRECCION:	
DEPARTAMENTO	TELEFONO:	DEPARTAMENTO	TELEFONO:
CREDITO AUTORIZADO	PLAZO:	CREDITO AUTORIZADO	PLAZO:
ANTIGUEDAD:	SALDO ACTUAL:	ANTIGUEDAD:	SALDO ACTUAL:
OBSERVACIONES:		OBSERVACIONES:	

IV. REFERENCIAS BANCARIAS:			
BANCO (SUCURSAL):		BANCO (SUCURSAL):	
CONTACTO:		CONTACTO:	
TIPO DE MONEDA:	TELEFONO:	TIPO DE MONEDA:	TELEFONO:
No. CUENTA:	LINEA DE CREDITO:	No. CUENTA:	LINEA DE CREDITO:
SALDO ACTUAL:	ANTIGUEDAD:	SALDO ACTUAL:	ANTIGUEDAD:
OBSERVACIONES:		OBSERVACIONES:	

V. CONDICIONES Y REQUISITOS GENERALES DE CREDITO:

- 1.- LAS CONDICIONES DE CRÉDITO ESTAN SUJETAS A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y CUALQUIER CAMBIO SERA NOTIFICADO A USTEDES.
- 2.- LAS PRIMERAS TRES COMPRAS SON DE CONTADO SALVO ESTIPULACIÓN EN CONTRARIO.
- 3.- LA MODIFICACIÓN A LA LÍNEA DE CRÉDITO DEBE SER SOLICITADA POR EL CLIENTE Y ESTARÁ SUJETA A LA APROBACIÓN DEL DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE, PREVIO AL ANÁLISIS DE CRÉDITO.
- 4.- LA APLICACIÓN DE LOS DESCUENTOS FINANCIEROS DEPENDERA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS COMO SER:
SE CONSIDERA PP DEL 4% SI EL CLIENTE PAGA A LOS 8 DIAS DESPUES DE RECIBIDO EL PRODUCTO.
SE CONSIDERA PAT DEL 2% SI EL CLIENTE PAGA HASTA LOS 30 DIAS DESPUES DE RECIBIDO EL PRODUCTO.
- 5.- CUALQUIER MORA EN LA LIQUIDACIÓN DEL ADEUDO CAUSA INTERESES (TASAS COMERCIALES APLICABLES).
- 6.- LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS INDICAN UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE 6 Y 12 MESES DE LAS LÍNEAS DE CREDITO OTORGADAS, POR LO TANTO SE SOLICITARA INFORMACIÓN A LOS CLIENTES EN EL MOMENTO QUE SE REQUIERA Y ESTARA SUJETA PREVIA AUTORIZACION DE GERENCIA PARA CONTINUAR O SER MODIFICADA DEACUERDO AL MANEJO DE LA LINEA DE CREDITO DURANTE ESE PERIODO.
- 7.- EL PAGO SE REALIZARA AL VENCIMIENTO DE LA FACTURA, CONSIDERANDOSE LOS DIAS NATURALES AUTORIZADOS A PARTIR DE LA FECHA DE REVISION.
- 8.- EL PAGO SERA DEPOSITADO EN VENTANILLA EN NUESTRAS CUENTAS AUTORIZADAS, POR TRANSFERENCIA, ENVIANDO FICHA O DOCUMENTO QUE AMPARE DICHO PAGO AL DEPTO. DE COBRANZA

VI. REQUISITOS GENERALES DE CREDITO:

- 1.- ENTREGAR LA SOLICITUD DE CREDITO PERFECTAMENTE LLENA
- 2.- COPIA DE IDENTIDAD Y RTN.
- 3.- COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO (SERVICIOS PUBLICOS).
- 4.- CROQUIS.
- 5.- COPIA DE ESCRITURA PUBLICA.
- 6.- FIRMA DE AUTORIZACION DE REVISIÓN EN CENTRAL DE RIESGO.
- 7.- DATOS DE REGISTRO DEL PODER (PERSONA MORAL)

LOS DATOS PROPORCIONADOS SON CIERTOS Y POR LO TANTO DEBEN SER TRATADOS CONFIDENCIALMENTE.

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACIÓN:		FIRMA	
<i>CREDITO AUTORIZADO</i>		<i>AUTORIZADO POR</i>	

ANEXO 5.**AUTORIZACION CONSULTA EN LA CENTRAL DE RIESGOS**

Autorizo expresamente a Inversiones del Norte S. de R.L. de C.V, para que con fines estadísticos y de información comercial, consulte en cualquier entidad que maneje base de datos con los mismos fines, la existencia de deudas vencidas sin cancelar y en general mi (nuestro) comportamiento crediticio como cliente. Adicionalmente en caso de iniciar un vínculo comercial, a reportar el surgimiento, modificación, incumplimiento y extinción de obligaciones contraídas con anterioridad o posterioridad a la presente solicitud, en mi (nuestra) calidad de persona jurídica y como persona natural; en especial. La presente autorización comprende no solo la facultad para consultar, procesar, reportar, divulgar, sino además solicitar información sobre mis (nuestras) relaciones comerciales con cualquier entidad

Firma Representante legal o persona natural solicitante

Nombre;

ID

Por favor adjunte fotocopia (ambas caras) del documento de identificación del solicitante

ANEXO 6.

PAGARÉ						
Lugar: _____	Fecha: _____					
No. _____ De: _____						
Debo y pagaré incondicionalmente este pagaré a la orden de: _____ en _____						
en la fecha: _____ la cantidad de:						
<div style="border: 1px solid black; width: 400px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>						
En caso de no cumplir con el pago en la fecha acordada, se generará un interés moratorio a 3% mensual. % mensual.						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th style="padding: 2px;">Datos del Deudor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;">Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Dirección: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Estado: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Teléfono: _____</td> </tr> </tbody> </table>	Datos del Deudor	Nombre: _____	Dirección: _____	Estado: _____	Teléfono: _____	<p style="text-align: center;">Acepto y pagaré a su vencimiento</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma</p>
Datos del Deudor						
Nombre: _____						
Dirección: _____						
Estado: _____						
Teléfono: _____						

ANEXO 7.



ANEXO 8.



ANEXO 9.

