

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
NÚCLEO FAREM ESTELÍ**



Tema:

Evaluación de la gestión de cobro de la empresa ECONORTE (EMPRESA DE COBRO DEL NORTE S.A) en el departamento de Estelí en el año 2011

Tesis para optar al Título de Maestra en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.

Autora:

Licenciada: María José Benavides Velásquez

Tutora:

MSc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria.

Estelí, Febrero 2013.



DEDICATORIA

A Dios por darme los medios y la fortaleza para alcanzar mis metas.

A mi hija por ser el motor que me hace ser mejor cada día y por la que me esfuerzo para salir adelante.

A mis padres los cuales me han brindado su apoyo incondicional a cada momento y en cada uno de mis proyectos.

A la persona que con su actitud me impulsa a continuar estudiando para ser mejor profesional y adquirir mas conocimientos.



AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos,

A Dios, por presentarme las personas correctas e iluminarme a cada momento para poder concluir con este proyecto.

A mis padres, por darme a cada momento fuerza para continuar y poder concluir con éxito las metas propuestas.

A mi tutora de la tesis, profesora Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria que con sus conocimientos y dedicación, realizó las sugerencias y recomendaciones que permitieron el desarrollo y conclusión exitosa del presente trabajo.

A mis profesores de la maestría, por impartirme esos conocimientos tan valiosos e importantes.

Al personal de la empresa ECONORTE(Empresa de cobros del Norte S.A), compañeros de trabajos con los cuales comparto día a día, nuevas experiencias y por su colaboración prestada para la elaboración de este trabajo.



CARTA AVAL

Por este medio certifico que la Tesis titulada: “Evaluación de la gestión de cobro de la empresa ECONORTE (EMPRESA DE COBRO DEL NORTE S.A) en el departamento de Estelí en el año 2011”, realizada por la Licenciada María José Benavides Velásquez, como requisito para optar el título de Maestra en Contabilidad con énfasis en Auditoría, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutora de Tesis la Licenciada María José Benavides Velásquez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y ella lo sabrá acatar.

El trabajo la Licenciada María José Benavides Velásquez, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programas de Maestría referido a la solución de problemas de auditoría en el control interno

Dado en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los veinte días del mes de enero del año dos mil trece.

MSc. Sandra Cervantes Sanabria
Tutora



RESUMEN

En el presente trabajo se evaluó, la gestión de cobro de la empresa ECONORTE (EMPRESA DE COBRO DEL NORTE S.A) en el departamento de Estelí en el año 2011” y su incidencia en la efectividad de la recuperación de cuantías por cobrar de la empresa DISNORTE (Distribuidora de energía del norte de Nicaragua) y aportar recomendaciones con las cuales pueden mejorar.

El tipo de estudio es descriptiva y analítica, con propuesta y descriptiva porque se describió la situación actual (2011) de la empresa y se analizan cuales son la debilidades que les afectan.

Analítica porque abstrae el problema empresarial y lo explica en sus causas y consecuencias de la problemática actual

Finalmente será con propuesta, porque se propondrán estrategias de mejora a utilizar para atender el problema planteado.

La investigación de refuerza con la observación ya que se corrobora en campo las técnicas de negociación y convencimiento de los gestores de Cobro.

Según la problemática encontrada se determina que los gestores de cobro carecen de orden en la elaboración de su trabajo, falta de estrategias de cobro y ausencia de técnicas de negociación y convencimiento, provocando riesgos en la prolongación de su contrato y aumentando la cartera en mora de la empresa contratante.

Por lo que se recomienda algunas estrategias para solucionar las debilidades encontradas, como prioridad se recomienda dar a conocer su servicio a la población, elaborar cronograma de visitas , bases de datos, hacer coordinaciones con área de distribución y reparto de la empresa contratante y con los dirigentes de comunidades y barrios.



ÍNDICE

Contenido	
Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Carta Aval	III
Cap. I Introducción	1
1.1. Justificación	2
1.2 Antecedentes	3
1.3 Planteamiento del problema	4
1.3.1 Formulación del problema	5
1.3.2 Sistematización del problema	5
Cap. II Objetivos	
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos específicos	6
Cap. III Marco Teórico	
3.1 Perfil de la Empresa	7
3.1.2 Historia de la empresa	7
3.1.3 Misión	8
3.1.4 Visión	8
3.1.5 Valores	8
3.1.6 Objetivos estratégicos	9
3.1.7 Organigrama	10
3.2 Gestión de Cobro	11



3.2.1 Estrategias de Cobranza	12
3.3 Tipos de Mora	
3.3.1 Mora temprana	16
3.3.2 Mora Tardía	17
3.3.3 Mora Residual	18
3.4 Importancia	
3.4.1 Funciones y responsabilidades	19
3.4.2 Informes Mensuales	19
3.4.3 Análisis de los problemas Departamentales	20
3.4.4 Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento	21
3.5 Definición de cobrador	25
3.5.1 Cualidades del Cobrador	25
3.6 Cuentas por cobrar	25
3.7 Relación del departamento de cobranza con los demás departamentos	27
Cap. IV Preguntas directrices	29
Cap. V Operacionalización de variables	30
Cap. VI Diseño Metodológico	
6.1 Tipos de Investigación	34
6.2 Diseño de Investigación	34
6.3 Población y Muestra	
6.3.1 Población	34
6.3.2 Muestra	34
6.3.3 Técnicas	34
6.3.3.1 Técnicas de la encuesta	35



Cap. VII Análisis de Resultados	36
Cap. VIII. Conclusiones	46
Cap. IX Recomendaciones	47
Cap. X. Bibliografía	48
Anexos	



ANEXOS

I. Introducción

La gestión de cobro es un factor importante en una empresa de servicios, como es la empresa de cobro del norte S.A (ECONORTE), es una sociedad en la cual se forma con el objetivo de ofrecer servicios de cobro de facturación de energía, recuperación de mora y cualquier servicio semejante.

Los buenos resultados que aporta un especialista en la recuperación de deudas muchas veces dependen de sus propias aptitudes y cualidades personales , es decir de la manera como hace las cosas y del modo de ser de la persona, y no de los medios tecnológicos de los que dispone el profesional para desarrollar sus tareas. Consecuentemente las cualidades y conocimientos del gestor de cobros son fundamentales para obtener buenos frutos en la gestión de cobranzas

Con esta investigación se pretende conocer cuál es la causa que origina la baja efectividad en la recuperación de la mora la empresa de cobro del norte S.A (ECONORTE) y con estos datos realizar mejoras incorporando elementos de la gestión de cobro que no se están utilizando actualmente.

Esta tesis esta desarrollada en once capítulos siguiendo un orden lógico. En la Introducción Capítulo (I) se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se justifica la investigación para darle solución al problema, los antecedentes que dan a conocer como ha sido atendido el problema planteado y se describe la problemática y objeto del estudio.

Los Objetivos de la Investigación, Capítulo (II), tanto el General como los Específicos fueron formulados claramente y derivados del problema de investigación.

En el Marco Teórico, Capítulo (III) se detallan los aspectos conceptuales necesarios para soportar el resultado de la investigación, organizando de forma

coherente y clara, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a Preguntas Directrices, Capítulo (IV), aquí se hace referencia a la presentación del objeto de estudio y alcance.

En el Diseño Metodológico, Capítulo (V) se describe el tipo de investigación, se determina la población y la muestra; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación.

Análisis de Resultados, Capítulo (VI) se hace la triangulación de teoría, descripción de resultados, teorías y opinión personal las cuales son el resultado de los instrumentos de la investigación.

En las conclusiones, Capítulo (VII) , se establecen de manera directa como resultado del análisis de los instrumentos de investigación.

En las recomendaciones, Capítulo (VIII) , son los aportes personales que surgen de la conclusión de la investigación.

En el capítulo final, Capítulo (IX), donde se indica la bibliografía que fue utilizada durante la realización de la tesis, es ordenada alfabéticamente.

El trabajo de investigación pretende ser una herramienta de apoyo a utilizar en la recuperación de mora por impago y aumentar la rentabilidad y utilidades tanto de las empresas contratantes como de la empresa contratada y mantenerse como negocio en marcha.

1.1 Justificación

La importancia de la Gestión de Cobro consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Es de suma importancia el mejoramiento en las estrategias de cobro de las empresas ya que mensualmente la cartera asignada es mayor debido al aumento de los clientes y por ende las metas de cobro por lo que de no mejorar, la mora crecerá considerablemente y pondrá en riesgo el negocio en marcha.

Esta tesis servirá de guía para ser utilizada por la Universidad y sus estudiantes y para próximos estudios acerca de las estrategias a utilizar en la recuperación de carteras en mora.

1.2 Antecedentes

En un mundo que sufre los efectos de la crisis financiera lo que origina el peligro de las empresas a continuar con el negocio en marcha, estas se ven obligadas a buscar estrategias para recuperar sus cuentas por cobrar derivadas de sus ventas al crédito.

Este es el caso de la empresa Disnorte (Distribuidora del Norte) la cual se encarga de la distribución de energía y facturación en la Zona Norte.

Esta empresa utiliza diferentes estrategias para la recuperación de la facturación emitida por el consumo de energía mensual como: cortes del servicio, notificaciones, visita de los gestores (ECONORTE S.A) , telecobranza, etc.

Aquí es donde interviene la empresa de Cobros del Norte (ECONORTE) la cual fue iniciativa de la Distribuidora.

Hace aproximadamente 10 años la Distribuidora lanzo un llamado para captar personas de los diferentes municipios de la zona Norte del país, los cuales fueron reunidos con el objetivo de recuperar el dinero de la facturación en sus lugares de origen.

De esta reunión se obtuvo la aprobación por parte de la Distribuidora de 12 personas a las cuales la Distribuidora les facilitó el trámite legal para obtener la personería Jurídica y poder constituir la sociedad en la cual en la actualidad hay 9 socios los cuales además de ser gestores de cobro subcontratan gestores.

ECONORTE, S.A. se constituyó legalmente en Marzo del 2003, con 12 socios, todos con igual participación en el capital social.

Al ser personas sin ningún conocimiento en la materia la empresa Disnorte a colaborado con algunas capacitaciones en temas como fechas de lectura y distribución, sistema para la entrega del cobro diario a la Distribuidora mas no en técnicas o estrategias de convencimiento y negociación para lograr cumplir la meta establecida con la recuperación de la mora.

Nunca se ha realizado un trabajo que monitoree o evalúe su gestión de cobro, únicamente se evalúa con los resultados de la recuperación mensual que presenta a la Distribuidora.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa ECONORTE S.A es una empresa servicios contratada por la Distribuidora de Energía Disnorte para realizar la gestión de cobro en la Zona Urbana y Rural de Estelí y sus municipios.

Actualmente la empresa carece de metas individuales lo que origina la baja efectividad del cobro y el no cumplimiento de las metas propuestas por la empresa contratante.

También el desconocimiento por parte de los gestores de cobro de las rutas a las cuales se les acaba de distribuir factura lo que provoca no lograr recuperar la mora vencida y aumentar la cartera de morosidad de la empresa contratante.

La empresa de Cobros de Norte (Econorte S.A) al no cumplir con metas individuales y metas propuestas corre el riesgo de perder el contrato que tiene con la empresa contratante además de no tener mayores ganancias y perder el prestigio como empresa.

Se hace necesario formular estrategias de mejora en la gestión de cobro que la empresa está utilizando en la actualidad y así minimizar los riesgos que corre como negocio en marcha.

1.3.1 Formulación del problema

¿Cómo se pueden mejorar la gestión de cobro que realizan los gestores de la empresa ECONORTE para la recuperación de mora?

1.3.2 Sistematización del Problema

¿Se plantea metas de cobro cada gestor actualmente?

¿Tienen rutas de cobro establecidas?

¿Tienen conocimiento de la fecha de Distribución de los recibos de energía por sector?

¿De qué manera se pueden mejorar los indicadores de morosidad y cumplir con la meta propuesta mensualmente por parte de la empresa contratante?

II .Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la gestión de cobro de la empresa ECONORTE S.A (Empresa de Cobros del Norte) en el departamento de Estelí en el año 2011.

2.2 Objetivos específicos

Evaluar la estrategia de recuperación de cada gestor de cobro, para el cumplimiento de la meta asignada por la empresa contratante mensualmente.

Revisar si se están cumpliendo las estrategias de recuperación descritas por los gestores en campo.

Determinar el impacto financiero de la empresa Econorte (Contratante de La Distribuidora del Norte DISNORTE) al no cumplir con las metas propuestas en cuanto a recuperación de cuentas por cobrar.

Recomendar estrategias de gestión de cobro para aplicar en la empresa de Cobro del Norte S.A

III . Marco Teórico

3.1 Perfil de la Empresa

Econorte (Empresa de cobros del norte) es una empresa contratada por la Distribuidora de Electricidad del Norte (Disnorte) para el cobro de facturas mayormente de la Zona Rural y con menos incidencia en la Zona Urbana.

Cada gestor tiene su ruta y localidad establecida y entrega diariamente a la Distribuidora lo recuperado en su día de cobro mediante un sistema denominado APLICOP(Sistema de aplicación local) con su respectiva minuta de deposito de la recuperación.

Al final de cada mes es entregado a la Distribuidora un informe de la recuperación diaria por localidad la cual debe de coincidir con lo ingresado en el sistema de Disnorte SGC(Sistema de Gestión Comercial) .

Con el informe antes mencionado se realiza el cálculo del pago de la comisión por cantidad de facturas la cual corresponde a \$ 0. 25 por facturas de servicio domiciliare y \$ 1.25 % sobre el monto de facturas de servicios para uso comercio.

3.1.2 Historia de la empresa

La empresa de cobros del Norte ECONORTE es una empresa contratada por la empresa Distribuidora de Energía (DISNORTE) para la gestión y recuperación de mora temprana y Mora tardía casa a casa y en puntos Fijos desde hace 10 años .

La empresa nació por que una de las quejas más comunes de los usuarios de las comunidades rurales del país es la falta de sucursales de la distribuidora eléctrica

Unión Fenosa para poder realizar sus pagos, obligándolos a viajar muchos kilómetros para llegar a las cabeceras departamentales y realizar estas gestiones.

Los gestores fueron seleccionados de la comunidades y capacitados para la recuperación de facturas casa a casa y en puntos fijos , lo cual han venido realizando y ampliando su cobertura desde el año 2003.

La empresa está conformada por miembros de las mismas comunidades, siendo capacitados y acreditados como agentes de cobro por la misma distribuidora eléctrica.

Actualmente se encuentra situada en los municipios de Estelí, Condega, Pueblo Nuevo, San Juan de Rio Coco, Dario, San Isidro, La Trinidad, Limay, Telpaneca, Palacagüina, Somoto y Sébaco.

3.1.3 Su Misión es:

Gestionar la recuperación de cartera vencida a socios comerciales.

3.1.4 Visión:

Ser la empresa líder en cuanto a gestión de recuperación de cartera vencida en el norte de Nicaragua (Matagalpa, Estelí, Madriz y Nueva Segovia).

3.1.5 Valores:

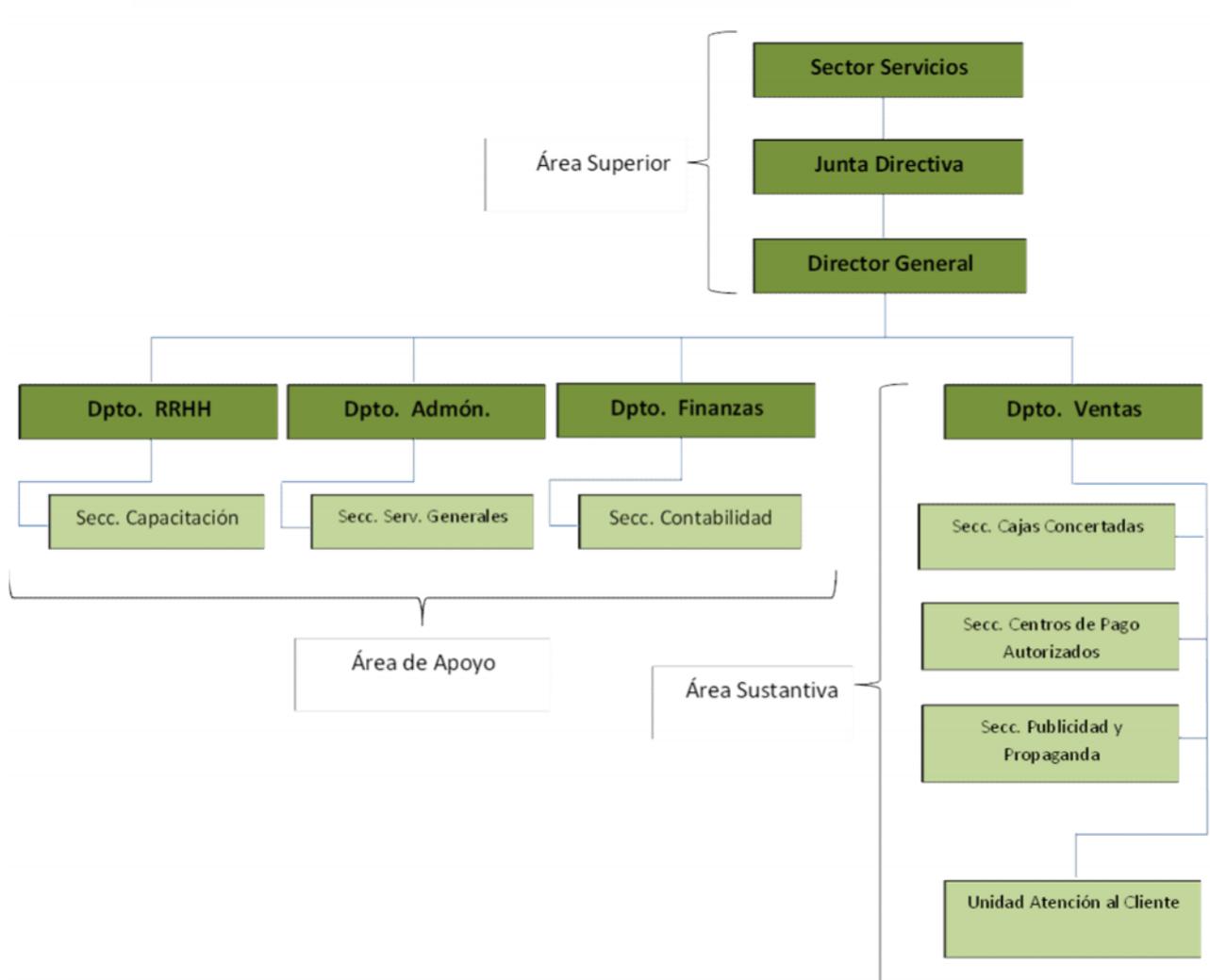
- Integridad
- Liderazgo
- Respeto
- Compromiso
- Disciplina

- Superación
- Calidad

3.1.6 Objetivos Estratégicos

- Rentabilizar imagen corporativa e iniciativas publicitarias, llegando de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales.
- Ofertar directa o indirectamente el servicio de recuperación de cartera a directores y gerentes generales de otras empresas posibles contratantes.

3.1.7 Organigrama



3.2 Gestión de Cobro

Gestión de cobro es el arte de la recuperación de mora por impago.

La cuenta por cobrar es un activo, una promesa de recibir efectivo de los clientes a quienes el negocio les ha vendido mercancías o servicios. Está representada por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas), generalmente provienen de ventas a créditos que realiza la empresa.

Según ETTINGER, R.P. (2000), las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo- beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito tales como: el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

La compañía de gestión de créditos Intrum Justitia advirtió hoy a los empresarios de la necesidad de diferenciar las estrategias de gestión de cobros para afrontar la morosidad, dependiendo de si el cliente no quiere o no puede pagar.

Según esta entidad sueca, la morosidad ha registrado su mayor subida desde 1994. Para hacerle frente, recomienda a las compañías que busquen de manera conjunta una solución viable estableciendo plazos o planes de pago.

El consejo ante clientes que demoran los pagos de manera deliberada es que se tomen medidas rigurosas. Este protocolo de actuación ante la morosidad "no sólo contribuirá a que las empresas gestionen mejor sus créditos, sino que, además, las hará aumentar su competitividad", añade.

Según Luis Salvaterra, director general de Intrum Justitia, "es necesario establecer diferencias entre los distintos tipos de clientes y definir escrupulosamente las estrategias a seguir con cada uno de ellos".

Otro factor importante para la gestión de crédito es, según esta entidad, la utilización de herramientas de "scoring" que sirven para predecir futuros impagos.

Consiste en una serie de herramientas que procesan datos para determinar las posibilidades de cobrar los pagos, y ofrecer así una mejor idea de cómo saldrán las cosas en el futuro.

En el "scoring" se combinan diferentes datos que, procesados, permiten tomar decisiones de forma rápida y automatizada y desarrollar diferentes estrategias de gestión de crédito, tanto en el momento de otorgar el crédito como en las gestiones llevadas a cabo posteriormente para asegurar el pago.

3.2.1. Estrategia de Cobranza

Es aquí donde nos informamos sobre:

- 1) ¿Qué produce la mora?
- 2) ¿Qué documentos la soportan?
- 3) ¿Qué acciones se han tomado?
- 4) ¿Qué reacciones se han producido?
- 5) ¿Qué departamentos han intervenido o deben intervenir?

Después de responder a conciencia a estas 5 preguntas fundamentales, estará en condiciones de hacer un diagnóstico real de la situación y evaluar si las acciones tomadas han sido correctas y se ajustan a los requerimientos del caso.

Muchas veces después de aplicar este ejercicio nos damos cuenta que los problemas tienen un origen interno que hay que solucionar para posteriormente avanzar con efectividad.

Es muy importante tomar nota de cada una de las distintas impresiones que se fueron obteniendo en cada uno de los pasos y cuestionamientos que se hace aplicando la técnica.

Es normal encontrarse con un importante número de situaciones al iniciar un plan de estrategia en gestión de cobranzas.

Muchas veces sucede que nadie se ha preguntado el qué y porqué las cosas se hacen como se hacen? Es increíble ver lo que se puede descubrir con esta técnica, además de que despierta la razón de ser de uno como ser pensante dentro del engranaje organizacional.

Este fenómeno se lo conoce como la herencia de los comportamientos negativos heredados. Nadie sabe porqué sino que así se ha hecho siempre. ¿Por casualidad en su empresa no pasa esto?...

Superada esta fase, pasamos entonces a la etapa del contacto y la acción de la gestión. Usted debe proponerse a partir de hoy, que no emprenderá una sola acción dentro de su gestión de cobros, sin que antes no hubiere revisado cada uno de los puntos descritos anteriormente.

Inicie solo cuando usted hubiere recopilado, analizado y comprendido todo el proceso que ha seguido la cuenta. Hay varios manuales de políticas de cobros en

entidades que establecen el procedimiento para iniciar una acción, muchos de ellos inician por establecer que debe enviarse una primera carta, después de pasado 15 días una segunda en otro tono, en fin...

En la actualidad, este tipo de operaciones tienen poca efectividad. Recuerde que EL TIEMPO es su peor enemigo, el esperar 15 días para evaluar la acción entre una carta y otra, solo gana tiempo a favor de su deudor y no suyo. La tecnología nos permite ser más dinámicos, utilice el email, acostumbre a su cliente a que usted tiene acceso a la tecnología y que puede interactuar con él en ese entorno de forma cómoda, amplíe las posibilidades de formas y lugares donde puede hacer los pagos, utilice por ejemplo las herramientas tecnológicas para pagar directamente con tarjeta de crédito en su web, por débito a las cuentas corrientes, en fin, actualice sus esquemas de servicio para estar acorde a los tiempos de cambio que estamos viviendo. Saque provecho a los contestadores de los celulares y de los teléfonos residenciales y comerciales, nunca deje un mensaje amenazante, siempre invite a que la cuenta en mora no produce resultados positivos para nadie, hágale saber que usted puede ayudarlo y que se contacte con usted personalmente. Otro secreto es que a la gente le gusta hablar con personas que pueden dar soluciones, eso significa que si usted ha decidido cobrar esa cuenta, debe convertirse en un mediador efectivo entre su empresa y el cliente, recuerde los dos objetivos básicos del gestor de cobros exitoso.

Por favor, nunca olvide visitar al menos una vez cada dos meses personalmente a su cliente, se sorprenderá de todo lo que puede sacar de provecho de una simple visita. No debe olvidar que cada oportunidad de contacto debe ser para usted una fuente de recursos que enriquezca su Base de Datos de conocimiento e información de su cliente. Por ejemplo yo he sido un creyente de la Cobranza Proactiva, esto significa el monitoreo permanente de su cartera. Ese monitoreo debe necesariamente producir visitas a sus clientes para ver el flujo de lo que ocurre en su operación de negocio. Cuando visita a sus clientes por ejemplo, puede aprovechar a ver el movimiento que se produce en la recepción y ventanilla

de pago, con los diferentes proveedores que se congregan en busca de su cheque. En ese momento, la mejor medicina es saber escuchar, ellos te dirán como viven sus experiencias y tú sabrás administrar inteligentemente cada una de esas informaciones que por el teléfono normalmente no hubieras podido recibir. En varias ocasiones se suele utilizar el resultado de estas visitas, para prender las alarmas y poder detectar situaciones de insolvencia presentes o futuras que puedan complicar su relación comercial con su cliente. Se pueden narrar muchos casos de clientes que manejan adecuadamente y a tiempo estas informaciones y que logran apoyar a su cliente en el momento oportuno para evitar el deterioro de una relación comercial exitosa. Nuevamente aflora la importancia de tener claro los dos objetivos primordiales de la gestión: Mantener la relación y cobrar la cuenta.

No olvidemos que la cobranza es una actividad ENTRE PERSONAS usted no puede perder nunca el contacto físico con su cliente, si usted quiere ser efectivo en su gestión. Existen muchos casos en los que la pereza ó la rutina de una actividad trabajada sin actitud de resultados positivos , llevan a dejar ese monitoreo solo a nivel de teléfono y después esperar las grandes sorpresas que sin duda alguna producen un hueco muy profundo en las finanzas de cualquier organización. Solo a manera de reflexión: ¿Quién hace un negocio para no recibir su dinero de vuelta y una utilidad?

Instituciones financieras y comerciales de mucho prestigio, sin ningún tipo de preparación, sientan a una persona al frente del teléfono y de una computadora a cobrar cuentas sin siquiera conocer la empresa para la que trabajan. Eso no es más que disparar a ráfaga abierta contra la relación comercial de un cliente que en principio puede parecer moroso pero las causas son atribuibles esencialmente a los problemas internos de una organización desorganizada y no preparada para competir en un mercado globalizado y cambiante.

Resumiendo, no improvise. La organización y el conocimiento que usted tenga de su empresa, entorno y cliente serán su mejor aliado para alcanzar la efectividad en una gestión de cobranzas efectiva.

3.3 Tipos de Mora

3.3.1 Mora Temprana

El no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, sin que las mismas sean debidamente gestionadas en forma inmediata, provocan que el deudor llegue a una última instancia con imposibilidad económica de resolver el pago.

La gestión de mora temprana, no se encuentra muy distanciada de la gestión de la simple gestión de una factura, porque tiende a suprimir la "pereza" en el pago por parte de algunos clientes, que necesitan estímulos permanentes para abonar sus obligaciones.

Lo que hace esta forma de gestión es impedir que la demora se transforme en mora, además de auditar el sistema en forma rutinaria, asegurando que los medios de comercialización se encuentren controlados y, acotados en la posibilidad de otorgamiento de créditos no autorizados por la empresa.

Desde el primer día de atraso resulta indispensable tomar acciones efectivas. No hay dudas que cuanto mayor es el tiempo de mora, tanto más difícil resulta el recupero. Una estrategia orientada a la gestión de recupero de mora temprana pretende llegar con toda rapidez al mayor número posible de clientes en el momento de producirse el vencimiento e inclusive antes del mismo, mediante un aviso recordatorio.

Una estrategia de gestión de recupero de deudas en mora temprana permite administrar y monitorear carteras con vencimientos periódicos interviniendo en

aquellos casos que resulte necesario. Este control es fundamental aplicarlo a aquellas carteras asignadas y refinanciadas en las oficinas de cobranzas de modo de velar por el fiel cumplimiento de los convenios celebrados entre las debidas partes.

3.3.2 Mora Tardía

El recupero y administración de carteras en mora tardía requiere de un equipo con amplia experiencia.

Para llevar adelante la gestión de mora tardía se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.

En este segmento también resulta fundamental actuar con celeridad para evitar el inútil envejecimiento de la cartera y por supuesto, resulta indispensable ejecutar múltiples gestiones para sostener una presencia notoria que logre cambiar la actitud del deudor.

Para ello se debe contar con distintas herramientas:

Contact Center. Centro de Contactos. Call-Center. Tele Cobranzas. Comprende una oficina compuesta de operadores telefónicos. El objetivo es gestionar el recupero de las deudas en mora telefónicamente.

Envío de E-mails

IVR. Respuesta de voz interactiva.

Llamador de potencia. Es una herramienta que integra una base de datos telefónica y la tecnología en comunicaciones necesaria para efectuar llamados en forma constante y automática reproduciendo un mensaje de gestión de cobranzas en cada contacto con el deudor. Posteriormente se almacena en la misma base de datos el resultado del llamado, "satisfactorio", "ocupado", "mensaje en contestador" o "no atiende"

Es importante destacar que se debe desarrollar una estrategia adecuada para cada tipo de cartera, determinando así en cada caso que recursos aplicar y con que periodicidad

3.3.3 Mora Residual

Las empresas suelen reasignar carteras a distintos prestadores o agencias de gestión de cobranzas, explotando así las virtudes y fortalezas de cada recuperador crediticio, elevando los índices de cobranzas en carteras aparentemente agotadas o castigadas como incobrables.

Resulta importante en este sentido el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta.

Lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia. Esta operación permite llegar a los obligados con interesantes propuestas, expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilita la obtención de un elevado índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que estamos hablando de cuentas calificadas como "irrecuperables".

3.4 Importancia

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias.

El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

3.4.1 Funciones y responsabilidades

1. Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
2. Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
3. Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
4. Establecer la políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
5. Llevar el control del personal y de sus actividades.
6. Diseñar formularios y reportes.
7. Supervisar los procedimientos de cobro.
8. Llevar el control del grupo de riesgo alto.
9. Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
10. Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

3.4.2 Informes mensuales

Estos se refieren a interpretación de los resultados de las operaciones mensuales del departamento de Cobranza. Se deben plasmar las metas, los resultados, las proporciones y especialmente las tendencias de los resultados.

Una vez realizado los debidos controles al cliente, estos deben ser notificados mensualmente o cuando lo requiera la directiva.

Los informes a reportar son los siguientes:

- Informe de las Operaciones

En este informe se muestra de forma comparativa las metas y los resultados de los principales factores del departamento, las ventas, ventas a créditos, las cobranzas y su efectividad, comportamiento de los cobradores y su rendimiento, etc.

- Estado de Antigüedades de los saldos

Se muestra el tiempo de las cuentas por cobrar por cliente y las probabilidades de cobro o de convertirse en incobrables.

- Causas de Morosidad

Informe de gran importancia, porque debe de mostrar las causas o factores que inciden en la deficiencia del cobro. En este caso se debe aplicar acciones correctivas y observar los resultados en el siguiente mes, sino los cambios esperados se deberán cambiar el plan hasta que reduzca la deficiencia.

- Informe por cliente

Esta parte es de gran importancia para la empresa debido a que detalla las operaciones de percepción de ingresos, además muestra las características de cliente y su efectividad para la empresa.

3.4.3 Análisis de los problemas departamentales

Se deben realizar dos (2) estudios:

- a) El análisis factorial y causal del departamento.
- b) El análisis crítico de los procedimientos actuales.

Para así poder localizar y definir los problemas actuales del departamento de Cobranza, que provocan la morosidad de los clientes.

Dentro de las causas del análisis factorial podemos mencionar:

- Causas externas no imputables a la empresa
- Mala dirección.
- Personal deficiente
- Sistemas o procedimientos inadecuados.
- Medios físicos inadecuados.

El grado de satisfacción que producen los elementos antes realizados puede ser:

- a. Satisfactorio
- b. Limitado
- c. No satisfactorio
- d. Inexistente

Al hacer el estudio del departamento se debe anotar una cruz en la columna correspondiente al grado de satisfacción. Si la cruz se anota en la columna b), c) o d), significa que hay una deficiencia, por lo cual habrá que indicar en la columna e) el número de la causa que originó la deficiencia. En caso de que sea dos o más causas las que indican en la deficiencia, se anotará sólo la que representa más del 20%. Un procedimiento más práctico consiste en anotar únicamente la causa principal. En la columna (f) se debe anotar el porcentaje de influencia limitante, por ejemplo: Un elemento analizado tiene deficiencia originada por el 30% de

influencia de una mala dirección (causa 2) y por 70% de medio físico inadecuado (causa 5).

3.4.4 Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.

Según RAFAEL BEAUFOND (1997).El acreedor para determinar por que un cliente no cumple con sus pagos utiliza:

- a. Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- b. Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- c. A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- d. Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza. Estos grupos de deudores que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

A. Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.

B. Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.

Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

C. Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.

A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

D. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.

Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se ocasiona un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

E. Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.

En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus

obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

F. Clientes con incapacidad temporal para pagar.

Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

G. Clientes que habitualmente se atrasan.

Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

H. Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.

Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.

I. Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.

Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

J. Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.

A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

K. Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.

L. Clientes que intencionalmente cometen fraude.

Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en cuenta

que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

3.5 Definición de cobrador

Es la persona encargada de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización.

Los cobradores deben ser rotados para evitar el entendimiento con los clientes.

3.5.1 Cualidades del cobrador

Sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber como y cuando aplicarla.

El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Iniciativa
- Paciencia entre otros.

3.6 Cuentas por cobrar

Según Gloria-chambi-zambrana(2011)las cuentas por cobrar o créditos a cobrar son los derechos que posee una empresa sobre terceras personas naturales y/o jurídicas pendientes de cobro a una determinada fecha.

El objetivo de las cuentas por cobrar es proporcionar información cuantificada referente al monto total de recuperaciones pendientes de cobro a terceras

personas naturales y/o jurídicas por operaciones normalmente del giro específico de una empresa.

Las características principales que identifican a las cuentas por cobrar son:

- Constituyen un sub grupo del activo de acuerdo con la estructura del balance general, a su vez conformado de cuentas específicas.
- Son cobros pendientes de recuperación.
- Sus saldos se originan como consecuencia de haberse devengado operaciones emergentes del giro específico de las actividades de una empresa (Venta de mercaderías al crédito).
- Estos derechos se presupone serán cobrados en los próximos doce meses (corto plazo).

La naturaleza de estas partidas que integran las cuentas por cobrar, incluye:

Título. Hace referencia a denominación general y específica que poseen las partidas. Es decir, el título genérico es cuentas por cobrar y los específicos son de acuerdo al origen de la transacción, por ejemplo si son alquileres, la partida específica sería Alquileres por cobrar.

Concepto. Estas cuentas contabilizan en valores monetarios los montos a los que ascienden los cobros pendientes de una empresa, por cualquier concepto.

La ley de movimiento de cuentas señala que estas cuentas se debe cargar por el monto del cobro devengado, por actualización de valores y se abona por la cuantía de los cobros efectuados y/o a fin de año para fines de cierres de registros.

El saldo que deben exponer estas cuentas son saldo deudor y se exponen en el estado financiero denominado balance general en el grupo activo y sub grupo cuentas por cobrar o créditos por cobrar.

Para una mejor comprensión las cuentas por cobrar se clasifican en:

- Cuentas por cobrar comerciales
- Otras cuentas por cobrar
- Cuentas incobrables

Las cuentas comerciales, agrupan todas aquellas cuentas que representan derechos sobre terceras personas, únicamente por la venta de mercancías al

crédito y/o anticipos a cuenta de futuras compras, por ejemplo como: Cuentas por cobrar, Documentos por cobrar, Letras por cobrar, Letras renovadas por cobrar, Anticipo a proveedores, etc.

Otra cuentas por cobrar, agrupan aquellas cuentas que representen derechos sobre terceros, por cualquier concepto, por ejemplo como: Cuentas del personal, alquileres por cobrar, Comisiones por cobrar, Intereses por cobrar, etc. Pero exceptuando las ventas.

Cuentas incobrables, agrupan todas aquellas cuentas que representen derechos perdidos sobre terceras personas. Es decir crédito irrecuperable, perdido por ejemplo como: Cuentas incobrables, letras incobrables, Documentos incobrables, etc.

3.7 Relación del Departamento de Cobranza con los demás Departamentos

El departamento de cobranza trabaja estrechamente y se interrelaciona con otros departamentos de la empresa debido a gestiones relacionados con las cobranzas. Algunas de sus principales relaciones departamentales corresponden a: Contabilidad, Finanzas, Tesorería, Ventas, Legal, Auditoría.

Contabilidad: El departamento de contabilidad se encarga de registrar las ventas a crédito y de realizar un reporte mensual donde muestra el saldo vencido y una lista detallada de las facturas y créditos del mes.

Le corresponde al departamento de contabilidad presentar un estado mensual de los saldos de las cuentas por cobrar, para que la organización aplique los procedimientos necesarios.

Finanzas: Luego que el departamento de finanzas analiza el informe presentado por el departamento de cobranza, le permitirá tomar decisiones con respecto a los clientes morosos o solventes dependiendo del resultado. El departamento otorgará mayor plazo de vencimiento, descuento por pronto pago, exoneración de

intereses, aumento del crédito o por el contrario intereses de mora ó la suspensión de crédito.

Tesorería: Es el encargado de la proyección y posterior distribución de los ingresos provenientes en gran parte de la recaudación del departamento de cobranza.

Ventas: De todos los departamentos de una organización el departamento de venta es el que esta estrechamente relacionado puesto que, si no hay ventas a crédito no sería necesario un departamento de cobranza, de igual manera si no hay una cobranza efectiva no hay gran volumen de ventas.

Legal: Una vez que el cliente ha dejado de cumplir con las condiciones de pago del crédito, el departamento de cobranza se encargará de realizar los estudios que determinará las causas de dicha morosidad, conocida la razón será o no transferido el caso al departamento legal para que realice los procedimientos correspondientes.

Auditoria: El departamento se encargará de velar y verificar que todas las transacciones correspondientes a las ventas a crédito sean acorde a la cobranza realizada.

De igual manera el departamento de auditoria al presentar el informe efectuado en el departamento de cobranza podrá realizar las recomendaciones pertinentes.

IV. Preguntas directrices

¿Tienen los gestores estrategia de recuperación de cobro, para el cumplimiento de la meta asignada por la empresa contratante mensualmente?

¿Le dan seguimiento al cumpliendo las estrategias de recuperación descritas por los gestores en campo?

¿Determinan el impacto financiero de la empresa Econorte (Contrata de La Distribuidora del Norte DISNORTE) al no cumplir con las metas propuestas en cuanto a recuperación de cuentas por cobrar?

¿Se le han recomendado estrategias de gestión de cobro para aplicar en la empresa de Cobro del Norte S.A?

V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición	Sub Variables	Sub-Sub Variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigidas
Estrategia para mejorar la gestión de cobro	Gestión de cobro es el arte de la recuperación de mora por impago.	Cumplimiento de Metas Falta de estrategias de Negociación	Reducción de la cartera en mora	Bases de Datos Cartera asignada Efectividad en la cobranza Planificación en base a distribución de facturas	1 - ¿Desde cuando es usted cliente de la empresa Econorte? 2 - ¿cómo conoció del servicio de Econorte ? 3 - ¿utiliza todos los meses el servicio del gestor de cobro? 4 - ¿cual es su grado de satisfacción del servicio que le brinda el gestor	Opcional	Encuesta Informe mensual de cobro SGC (Sistema De Gestión Comercial) utilizada por la empresa contratante Encuesta	Gestores de cobro Área de cobro Gestores de cobro y clientes

		Desconocimiento de rutas			de cobro? 5 - ¿Es de su entera confianza la gestión que realiza el gestor? 6 ¿es visitado todos los meses por el gestor de cobro?		Calendario de lectura	Área de distribución de la empresa contratante
		Cientes						

<p>Cuentas por Cobrar</p>	<p>Facturas de Energía, cuotas de Acuerdo Pendientes de Pago que los clientes no han cancelado a la Distribuidora de Electricidad del Norte (Disnorte)</p>		<p>Deuda Pendiente</p>	<p>Evaluación de la recuperación de la mora en base de datos de clientes con una factura vencida.</p>	<p>1-¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa Econorte? 2-¿Cuál es su función? 3-¿Tiene rutas establecida para realizar su gestión? 4-¿Tiene cronograma de visitas por ruta? 5-¿Sabe la fecha en la que se distribuye la factura en la ruta que tiene establecida? 6-¿Le da seguimiento a los clientes mensualmente?</p>	<p>Abierta</p>		<p>Gestores de cobro y Área de cobro de la Distribuidora Gestores de cobro Gestores de cobro</p>
----------------------------------	--	--	------------------------	---	---	----------------	--	--

					7-¿Tiene metas de cobro? 8-¿Se informa a la empresa contratante el monto de lo cobrado y cantidad de facturas recuperadas?			Gestores de cobro y Área de cobro de la Distribuidora
--	--	--	--	--	---	--	--	---

VI. Diseño Metodológico

6.1 Tipo investigación.

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva y analítica, con propuesta y descriptiva porque se describió la situación actual de la empresa y se analizan cuales son la debilidades que les afectan.

Analítica porque abstrae el problema empresarial y lo explica en sus causas y consecuencias de la problemática actual

Finalmente será con propuesta, porque se propondrán estrategias de mejora a utilizar para atender el problema planteado.

6.2 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación fue de tipo No experimental, se basó en información obtenida y generada, que constituyó en si misma las respuestas a las preguntas planteadas en el problema de investigación

6.3 Población y Muestra

6.3.1 Población

La población en estudio se constituyó de la siguiente manera:

Socios, gestores de cobro y 39,166 clientes de la cartera de Estelí en 2011 .

6.3.2 Muestra

La muestra está conformada por:

- 8 socios ya que hay un socio inactivo
- Trabajadores de la empresa ECONORTE
- 100 clientes de Estelí.

6.3.3 Técnicas

Las técnicas de procesamiento y análisis fueron:

Técnica de la Entrevista.

Se utilizara un cuestionario de preguntas, dirigida al presidente de la sociedad de la empresa de Cobro del Norte ECONORTE.

6.3.3.1 Técnica de la encuesta.

Consiste en un cuestionario de preguntas, dirigida tanto para el personal de la empresa como para los clientes que requieren del servicio que brinda la empresa.

6.3.3.2 Observación.

Para corroborar como los trabajadores de la empresa realizan su trabajo.

VII. Análisis de Resultados

Una vez procesado y analizada toda la información se llegó a los siguientes resultados.

Para analizar la gestión de cobro se aplicaron una encuesta los clientes obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta.1 ¿Desde cuándo es usted cliente de la empresa ECONORTE S.A?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de un año		0,00
2	Entre 1 - 3 años	18.00	18,00
3	Entre 4 - 8 años	82.00	82.00
4	Más de 9 años		0,00
	Total frecuencias	100	100,00

Como se puede observar en la tabla, se detecto que dentro de los 10 años que tiene la empresa ECONORTE(Empresa de cobros del norte) en funcionamiento los clientes tienen conocimiento de su existencia con 82 % dentro de los 4 y 8 años y con un 18 % entre 1 y 3 años.

Según Sibila Customer Intelligence™ , solución avanzada para marketing y ventas ,la captación de clientes a través de medios tradicionales y nuevos medios continuará siendo prioridad número uno para las áreas y responsables de marketing y ventas alrededor de todo el mundo en 2011.

Sibila Intelligence realizó recientemente un estudio, del que destacamos a continuación cinco consejos que podrían ser muy útiles:

1. Incorporar, de una manera efectiva, las redes sociales como un canal más de captación. Las redes sociales se han convertido en canales de comunicación bidireccionales entre empresas y clientes. El canal es efectivo, pero necesita nutrirse de acciones y mensajes efectivos.

2. Segmentar los clientes potenciales para racionalizar inversiones. Las razones por las que este concepto es importante son numerosas, pero ahora, y debido al nuevo contexto en el que nos veremos inmersos en 2011, recobra vital importancia la segmentación para la racionalización de inversiones y la focalización de los esfuerzos en las actividades de las áreas de marketing y ventas.

3. Conocer y explotar las redes de influencia y relaciones entre los clientes. Cada vez es más difícil justificar las inversiones en publicidad. Estudie, analice y utilice las redes de interconexión de sus clientes para tener mejores resultados que con un spot televisivo en prime time. Invierta tiempo y recursos en proporcionar mecanismos a sus clientes para que le recomienden en su entorno.

4. Convertir las oportunidades de venta en experiencias de compra para el cliente. Equilibre presión comercial e impactos para invertir esos recursos en crear experiencias de compra. Obtendrá mejores resultados creando cinco experiencias de compra que generando diez oportunidades de venta.

5. Y en cualquier caso, escuchar a cliente. A través de cualquier canal, en cualquier momento y ante el desenlace de cualquier venta, escuche a su cliente y pregúntele por qué compró o por qué no. Utilice esta información para hacer modificaciones en su producto o servicio, o bien en el marketing que le rodea.

El resultado de la encuesta realizada a una muestra de 100 clientes demuestra que dentro de los 10 años que tiene la empresa ECONORTE (Empresa de cobros del norte) de ser contrata de Disnorte (Distribuidora de Energía del norte) la mayor captación de clientes la tuvo dentro de los primeros 8 años.

A la vez notamos que en los últimos 2 años es mínima la captación de nuevos clientes a pesar de que la empresa contratante cada mes tiene mas clientes y su facturación puesta al cobro es mayor.

Es claro y evidente que la empresa de Cobros del Norte (ECONORTE) no tiene ninguna estrategia para dar a conocer su servicios , por lo que no gestionan deuda de nuevos a clientes.

Pregunta 2: Como conoció el servicio de ECONORTE S.A (Empresa de cobros del Norte)?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Internet		0,00
2	Visita del gestor	29	29,00
3	Amistades	51	51,00
4	otros	20	20,00
	Total frecuencias	100	100,00

Al consultar con los clientes como conoció el servicio que brinda la empresa con un 29 % Visitados por el gestor, un 51% información de amistades y con un 20% otros (Radio, Televisión, Volantes, Perifoneo, ets)

Según Salvador Figueros el 30 JULIO, 2011 en:

MARKETING, NETWORKING, PUBLICIDAD, RELACIONES PÚBLICAS,
Uno de los elementos más importantes en cualquier negocio es contarle al mundo quién eres. Darte a conocer.

Si tu mercado no sabe que existes, no existes. A partir de ahí, no puedes hacer nada.

Según Philip Kotler “La mejor publicidad es la que hacen los cliente

Con la encuesta realizada a los 100 clientes me doy cuenta que ECONORTE no tiene ninguna estrategia para dar a conocer su servicio , no cuentan con afiches, anuncios (tv, radio,internet), volantes entre otros, por lo que únicamente los clientes se dan cuenta de su existencia mediante comentarios de amistades, vecinos etc.

Pregunta 3: Utiliza todos los meses el servicio del gestor de cobro?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Siempre	17	17,00
2	Regular	52	52,00
3	Poco	31	31,00
4	No		0,00
	Total frecuencias	100	100,00

También se consulto a los clientes si utilizan todos los meses el servicio y el 17% dijo que siempre lo utiliza, el 52% dijo que no siempre y el 31% dijo que poco.

Se busco teorías para analizar el seguimiento a la gestión de cobro que deben realizar los gestores a los clientes mensualmente y no se encontró datos relevantes.

Los resultados que arroja esta pregunta realizada a los clientes que utilizan este servicio nos demuestra que los gestores no le dan seguimiento al cliente mensualmente y analizando el cobro por localidad me doy cuenta que algunas localidades de la zona rural no son visitadas mensualmente si no mes de por medio.

A la vez los clientes que son visitados casa a casa me expresaron que después que reciben la factura quedan esperando por muchos días al gestor por que deciden realizar sus pagos en otros puntos de recaudo (Bancos, debito tarjeta , Oficinas de la Distribuidora, Correos de Nicaragua etc)

Pregunta 4: ¿Cuál es el grado de satisfacción que le brinda el Gestor de cobro?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Excelente		0,00
2	Muy Bueno	18	18,00
3	Bueno	59	59,00
4	Regular	23	23,00
5	Malo		0,00
	Total frecuencias	100	100,00

Acerca de la Satisfacción del cliente el 18% dijo que el servicio era muy bueno, el 59% lo cataloga como bueno y el 23% dice que es regular.

Según Sergio A. Pedemonte Mery (22/03/2003), Todos saben que vivimos en un entorno altamente competitivo, donde muchos hemos sido testigos de las guerras que han desatado algunas empresas por captar clientes, y que han dejado a más de un lesionado. Ahora más que nunca las empresas buscan formulas para retener a sus clientes y evitar que estos queden a merced de la competencia.

En este sentido la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr la retención de los clientes en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cual es el real grado de satisfacción de sus clientes. Suponen que si no reciben quejas, entonces todo marcha a la perfección, y esto es un error, ya es un hecho de que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca se queja, simplemente muchos de ellos jamás volverán a adquirir su producto o servicio y se pasarán a la competencia.

Volvemos a la respuesta de los clientes acerca de la pregunta numero 2, debido a que ellos se sienten que si fueran visitados mensualmente sin atraso alguno y en fechas similares se les daría un mejor servicio.

Los clientes expresaron que cuando el gestor no les visita corren el riesgo de que en el tiempo que pierden esperando la visita del gestor para el cobro de la factura de energía, se les genere el corte del servicio y corran con el gasto del cargo de la Reconexion que cobra da Distribuidora de electricidad y a la ves al tener que buscar otro punto de recaudo para pagar tienen gastos de transporte y tiempo.

Pregunta 5 ¿Es de su entera confianza la gestión que realiza el gestor?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Seguro	62	62,00
2	Posiblemente	38	38,00
3	Quizás		0,00
4	Posiblemente no		0,00
5	No		0,00
	Total frecuencias	100	100,00

Al consultar acerca de la confianza que sentía al pagar sus facturas a un gestor de cobro y no a la empresa (Disnorte) directamente, el 62% dijo estar seguro de realizar el pago al gestor y el 38% dijo dudar un poco del servicio.

La cualidades del gestor deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber como y cuando aplicarla.

El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Iniciativa
- Paciencia entre otros.

Hasta la fecha en el departamento de Estelí y sus municipios no hemos tenido incidencias de robos provenientes de gestores asignados a la zona.

Cada gestor entrega a la Oficina comercial más cercana el cobro diario realizado, con sus respectivas minutas de deposito y los cupones de las facturas canceladas por lo clientes.

Es mínima la ocasión en que un cliente a llegado a informar a la Distribuidora que ya cancelo a un gestor de ECONORTE y el pago no este registrado en sistema, podemos decir que en un año tenemos un aproximado de 5 incidencias.

Pregunta 6: ¿Es visitado todos los meses por el gestor de cobro?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Siempre	24	24,00
2	Regular	51	51,00
3	Poco	25	25,00
4	No		0,00
	Total frecuencias	100	100,00

Se consulto también si todos los meses era visitado por el gestor de cobro en su propiedad y el 24% informa que siempre es visitado, el 51% dijo que regularmente y el restante 25% dijo que pocas veces.

Se demuestra la falta de gestión de cobro casa a casa ya que al consultar a los clientes si eran visitados mensualmente la mayoría dijo que regularmente , por lo que no están cumpliendo con el contrato que tienen con la Distribuidora del Norte el cual específicamente les orienta la gestión de cobro de cuentas por cobrar casa a casa.

El cliente espera mes a mes al gestor para realizar sus pagos y claramente se nota en el desarrollo de la encuesta que no se esta dando seguimiento mensual a los clientes, al parecer un mes es visitado y el siguiente no.

5.5 Gestión de Cobro

Para analizar la gestión de cobro se aplicaron una encuesta a los Gestores de cobro y obteniendo los siguientes resultados:

Se realizó encuesta con preguntas abiertas a los 8 socios activos y presidente de la empresa ECONORTE (Empresa de cobros del norte) en la cual me expresaron lo siguiente:

1. Cuanto tiempo lleva laborando para la empresa Econorte?

Todos contestaron que tienen 10 años de laborar como contrata de Disnorte ya que son fundadores.

La empresa se fundo con 12 socios pero actualmente solo están 8 socios activos.

2.Cuál es su función?

Su función es la gestión de cobro casa a casa y en puntos fijos.

La Distribuidora del Norte contrata a la empresa Econorte para la recuperación casa a casa de su facturación emitida mensualmente.

3. Tiene rutas establecida para realizar su gestión?

4. Tiene cronograma de visitas por ruta?

5. Sabe la fecha en la que se distribuye la factura en la ruta que tiene establecida?

Al preguntarles si tenían rutas establecidas y cronogramas de visitas me informan que si tienen y que se coordinan con el Distribuidor de Facturas en la zona que le corresponde a cada uno además de dejar los números de teléfonos a los clientes para que les llamen.

6. Le da seguimiento a los clientes mensualmente?

A esta pregunta todos responden que mensualmente visitan a los clientes de la zona que les corresponde.

Según análisis realizado por el área de cobro de la Distribuidora (DISNORTE) la mayor gestión de cobro de los gestores la realizan en el área urbana y los clientes no son visitados mensualmente.

7. Tiene metas de cobro?

Responden que ellos tienen metas individuales y las asignadas por la empresa contratante

8-¿Se informa a la empresa contratante el monto de lo cobrado y cantidad de facturas recuperadas?

Para reportar el cobro diario lo realizan mediante un programa llamado APLICOP(Sistema de aplicación local) el cual esta instalado en cada punto fijo de su municipio que luego es ingresado en el sistema de Disnorte(Distribuidora de electricidad del norte) para aplicar los pagos realizados por lo clientes al gestor.

Las encuestas fueron realizadas en la oficina central de ECONORTE a la ves punto fijo de cobro en Estelí.

VIII Conclusiones

Al aplicar los instrumentos como la encuesta y la observación y analizar los resultados, a continuación se detalla las siguientes conclusiones:

Los gestores de cobro de Econorte las acciones y estrategias que siguen para la recuperación de la cuentas por cobrar de la empresa Disnorte son las correctas y se le esta dando el debido seguimiento a los clientes, además de estar en comunicación con los Distribuidores de Facturas para coordinar el cobro de las mismas.

No todo el efectivo es recaudado por los gestores de cobro, dado que no hay visita mensual por parte de estos.

.

Se analizaron las metas de cobro de la empresa ECONORTE asignadas por Disnorte en el 2011 por mes y se encontró que solamente en el mes de Abril, Mayo, Junio y Agosto -11 la empresa logro cumplir con las metas asignadas con 100% o un poco mas.

El resto de los meses no logro el cumplimiento de las metas, llegando a quedar hasta con 84% de recuperación.

El Área de Cobro de la Distribuidora le da el seguimiento a la recuperación de las cuentas por cobrar de la Distribuidora y me informan que aunque la Contrata (Econorte) cumpla con el porcentaje de recuperación asignado mensualmente no están cobrando en las localidades que se le asignan por lo que la mora en la zona rural es enorme y esto representa el 70% de la meta asignada a Econorte.

Lo anterior refleja que cada gestor realiza el cobro a su conveniencia y comodidad, quedándose nada más la recuperación dentro del punto fijo y en la zona urbana de su municipio.

IX. Recomendaciones

Atendiendo el análisis de resultados y las conclusiones se recomienda lo siguiente:

Antes que todo los socios deberán invertir en publicidad para dar a conocer el servicio que presta, para comenzar deberán elaborar volantes informativas.

Los gestores de cobro deberán solicitar mensualmente a la distribuidora el calendario de lectura y reparto de la facturación por localidad.

Los gestores de cobro deberán establecer un cronograma de visitas por localidades, dando mayor importancia al área rural que representa el 70 % de la cartera asignada por la empresa contratante.

Los socios de la empresa que a la vez son gestores de cobro deberán asignarse metas de cobro individuales y como empresa para lograr aumentar sus utilidades y mantener su contrato vigente.

Cada gestor deberá elaborar base de datos de clientes asignados por localidad para dar mayor seguimiento a la deuda mensualmente.

Los gestores de cobro deberán mantener coordinación con el dirigente de las comunidades y barrios asignados para la recuperación.

X. Bibliografía

Beaugond,R.(1997) Aspectos principales a controlar en la administración del crédito. Recuperado el 4 de diciembre del 2012 desde el sitio de internet <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos3>.

Carh, Pos. (2007). Estrategia –Cobranzas. Recuperado el día 12 de septiembre del 2012

Desde el sitio de internet <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>

Ettinger, R, P. (2000). Crédito y Cobranza. Disponible en el sitio internet <http://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejecutivo-cobranza2>.

Figueros,S(21 de Marzo- 2003) formulas-para-dar-a-conocer-tu-negocio/
Recuperado el día 3 de Enero del 2013 desde sitio de internet salvadorfigueros.com/3

Montaño, A. (1987). Administración de la Cobranza. Editorial Trillas. Venezuela.
Recuperado el 25 de noviembre desde el sitio de internet <http://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejecutivo-cobranza2>.

SERVIMEDIA. (19-MAR-2008 CCB/jrn.). Expertos recomiendan combatir la morosidad con diferentes estrategias de gestión de cobro según el cliente. Recuperado el día 8 de noviembre del 2012 desde sitio de internet www.eleconomista.es/economia/noticias/424856/03/08/Expertos-

Shuktz, J. W. (1987). Crédito y Cobranza Edición No. México: Editorial Hispanoamérica, p .

Sibila Customer Intelligence™ , solución avanzada para marketing y ventas (2011)
Recuperado el 02 de Enero-2013 desde el sitio de internet
www.sibilaintelligence.com/soluciones/

Villaseñor, F, E. (1985). Elementos de administración de Crédito y Cobranza.
2da. Edición, México: Editorial Trillas. México

Zambrana, Chambi, G. (2011). Contabilidad General. Disponible en el sitio de
internet <http://www.emagister.com/cuentas-cobrar-contabilidad-general>

ANEXO No.2

Meta de cobro en el año 2011

Análisis de la Gestión de Cobro Ene- Dic-11														
Concepto	U/M	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Meta Asignada	C\$	5.755.025	5.755.025	5.755.025	5.755.025	5.755.025	6.227.448	6.227.448	6.327.448	6.327.448	6.327.448	6.327.448	6.327.448	72.867.260
Monto recaudado	C\$	5.491.109	4.815.752	5.481.036	6.287.804	5.728.040	6.354.155	5.892.416	7.926.850	6.028.312	5.434.724	5.822.595	5.609.885	70.872.677
Porcentaje recuperado	%	95%	84%	95%	109%	100%	102%	95%	125%	95%	86%	92%	89%	97%

ANEXO No. 1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
NÚCLEO FAREM ESTELÍ
ENTREVISTA

DIRIGIDA: A LOS GESTORES DE COBRO

OBJETIVO: verificar el seguimiento que la da la empresa ECONORTE a los clientes y el grado de Satisfacción de los mismos.

Agradecería su colaboración para llenar la encuesta la cual servirá de instrumento de Tesis para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría. FAREM Estelí.

PREGUNTAS

1. Cuanto tiempo lleva laborando para la empresa Econorte?
2. Cuál es su función?
3. Tiene rutas establecida para realizar su gestión?
4. Tiene cronograma de visitas por ruta?

5. Sabe la fecha en la que se distribuye la factura en la ruta que tiene establecida?

6. Le da seguimiento a los clientes mensualmente?

7. Tiene metas de cobro?

8-¿Se informa a la empresa contratante el monto de lo cobrado y cantidad de facturas recuperadas?

CONSOLIDADO DE CONTROL RECUPERACION DE PAGOS ECONORTE DICIEMBRE-11 ESTELI				
FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT. RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
CONDEGA				
05-Dic-11	01-Dic-11	102	18.140.30	5999
05-Dic-11	02-Dic-11	118	16.777.93	6000
07-Dic-11	06-Dic-11	117	30.173.58	6010
07-Dic-11	03-Dic-11	47	6.661.57	6006
06-Dic-11	05-Dic-11	182	27.010.16	6007
12-Dic-11	07-Dic-11	73	7.732.49	6021
12-Dic-11	09-Dic-11	106	21.137.80	6018
14-Dic-11	13-Dic-11	99	18.915.51	6025
16-Dic-11	10-Dic-11	25	2.618.55	6035
16-Dic-11	12-Dic-11	89	11.262.15	6036
21-Dic-11	15-Dic-11	154	45.310.80	6039
22-Dic-11	20-Dic-11	312	59.908.86	6050
20-Dic-11	17-Dic-11	147	29.667.25	6041
20-Dic-11	16-Dic-11	324	50.001.37	6040
23-Dic-11	21-Dic-11	258	51.628.12	6056
23-Dic-11	22-Dic-11	239	34.326.26	6057
28-Dic-11	27-Dic-11	191	37.383.62	6068
19-Dic-11	14-Dic-11	120	21.259.58	6030
28-Dic-11	23-Dic-11	165	27.048.54	6065
28-Dic-11	24-Dic-11	23	2.833.41	6064
30-Dic-11	29-Dic-11	112	19.712.19	6074
21-Dic-11	19-Dic-11	463	109.227.83	6046
31-Dic-11	30-Dic-11	129	22.608.14	6080
31-Dic-11	31-Dic-11	18	5.761.06	6076
SUB-TOTAL - Condega		3.613.00	677.107.07	

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
LA TRINIDAD				
09-Dic-11	07-Dic-11	43	5,771.25	6014
05-Dic-11	01-Dic-11	96	24,153.44	6001
07-Dic-11	06-Dic-11	170	27,955.86	6012
07-Dic-11	05-Dic-11	82	20,434.06	6011
06-Dic-11	02-Dic-11	74	10,806.04	6005
12-Dic-11	09-Dic-11	65	16,476.11	6022
13-Dic-11	12-Dic-11	285	64,213.16	6023
14-Dic-11	14-Dic-11	310	69,226.05	6027
15-Dic-11	14-Dic-11	247	64,837.45	6029
16-Oct-11	15-Dic-11	259	68,764.53	6033
22-Dic-11	21-Dic-11	310	65,624.18	6052
22-Dic-11	20-Dic-11	207	44,768.04	6051
20-Dic-11	19-Dic-11	255	54,009.53	6044
20-Dic-11	16-Dic-11	260	43,055.68	6042
20-Dic-11	17-Dic-11	119	14,950.27	6,043
23-Dic-11	22-Dic-11	192	31,761.31	6058
27-Dic-11	26-Dic-11	150	20,897.52	6061
27-Dic-11	23-Dic-11	194	20,955.91	6060
28-Dic-11	27-Dic-11	156	28,059.51	6069
28-Dic-11	28-Dic-11	221	38,168.49	6070
30-Dic-11	29-Dic-11	92	38,897.72	6073
31-Dic-11	31-Dic-11	167	29,768.09	6079
SUB-TOTAL - LA TRINIDAD		3,954.00	803,554.20	

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT. RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
LIMAY				
07-Dic-11	05-Dic-11	125	18.709.14	6008
13-Dic-11	09-Dic-11	119	14.292.67	6.019
21-Dic-11	15-Dic-11	186	29.750.58	6046
22-Dic-11	20-Dic-11	41	3.806.01	6.049
27-Dic-11	23-Dic-11	300	37.455.39	6.062
28-Dic-11	27-Dic-11	150	21.059.50	6.067
30-Dic-11	29-Dic-11	75	15.033.45	6.075
31-Dic-11	30-Dic-11	50	7.499.21	6077
SUB-TOTAL - Limay		1,046	147.605.95	
PUEBLO NVO				
06-Dic-11	02-Dic-11	139	13.493.81	6004
02-Dic-11	01-Dic-11	139	26.524.45	5997
07-Dic-11	06-Dic-11	124	25.991.75	6009
12-Dic-11	09-Dic-11	141	11.177.16	6017
12-Dic-11	07-Dic-11	103	10.379.98	6016
14-Dic-11	12-Dic-11	90	13.462.81	6026
16-Dic-11	14-Dic-11	91	6.657.04	6031
16-Dic-11	15-Dic-11	87	9.760.72	6032
21-Dic-11	19-Dic-11	167	24.351.65	6047
21-Dic-11	20-Dic-11	126	9.697.17	6048
20-Dic-11	16-Dic-11	240	38.430.07	6045
23-Dic-11	22-Dic-11	180	15.245.71	6055
23-Dic-11	21-Dic-11	281	25.896.59	6054
28-Dic-11	26-Dic-11	77	10.441.96	6066
28-Dic-11	23-Dic-11	123	13.209.69	6065
20-Dic-11	28-Dic-11	326	17.343.40	6072
30-Dic-11	29-Dic-11	155	13.929.25	6075
31-Dic-11	30-Dic-11	111	11.767.14	6077
SUB-TOTAL - Pueblo Nuevo		2,700	297.762.35	

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
ESTELI				
05-Dic-11	02-Dic-11	231	60.879.10	6002
05-Dic-11	02-Dic-11	50	14.261.01	6002
05-Dic-11	02-Dic-11	127	27.456.98	6002
06-Dic-11	03-Dic-11	188	69.647.64	6003
06-Dic-11	03-Dic-11	100	19.608.29	6003
06-Dic-11	03-Dic-11	448	81.214.67	6003
05-Dic-11	02-Dic-11	50	16.506.20	5998
05-Dic-11	01-Dic-11	153	40.136.32	5998
05-Dic-11	01-Dic-11	370	92.694.16	5998
07-Dic-11	05-Dic-11	487	129.537.34	6.008
07-Dic-11	05-Dic-11	172	59.549.14	6.008
07-Dic-11	05-Dic-11	100	20.293.61	6.008
09-Dic-11	06-Dic-11	338	95.125.83	6.013
09-Dic-11	06-Dic-11	100	27.506.64	6.013
09-Dic-11	06-Dic-11	220	78.815.41	6.013
12-Nov-11	08-Dic-11	100	17.786.30	6.015
12-Nov-11	08-Dic-11	352	99.344.16	6.015
12-Nov-11	08-Dic-11	153	41.053.33	6.015
12-Nov-11	08-Dic-11	100	32.145.03	6.015
13-Dic-11	12-Dic-11	415	97.442.38	6020

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
13-Dic-11	09-Dic-11	181	53.651.41	6019
13-Dic-11	09-Dic-11	322	84.855.51	6019
13-Dic-11	09-Dic-11	100	29.773.32	6019
14-Dic-11	12-Dic-11	446	150.160.49	6024
14-Dic-11	12-Dic-11	102	74.605.59	6024
14-Dic-11	12-Dic-11	100	25.288.64	6024
15-Dic-11	13-Dic-11	433	106.374.91	6028
15-Dic-11	13-Dic-11	72	39.068.80	6028
15-Dic-11	13-Dic-11	50	14.047.36	6028
19-Dic-11	16-Dic-11	68	30.765.15	6037
19-Dic-11	16-Dic-11	25	4.804.57	6037
19-Dic-11	16-Dic-11	148	111.260.49	6037
19-Dic-11	15-Dic-11	42	16.722.24	6034
19-Dic-11	15-Dic-11	342	93.867.64	6034
19-Dic-11	14-Dic-11	50	8.586.66	6030
19-Dic-11	14-Dic-11	101	31.534.92	6030
19-Dic-11	14-Dic-11	283	65.128.94	6030
20-Dic-11	17-Dic-11	82	22.603.23	6038
20-Dic-11	17-Dic-11	212	46.956.48	6038
21-Dic-11	19-Dic-11	59	25.725.30	6046
21-Dic-11	19-Dic-11	285	90.362.06	6046
21-Dic-11	19-Dic-11	75	20.214.46	6046
22-Dic-11	20-Dic-11	100	18.886.87	6049
22-Dic-11	20-Dic-11	197	22.665.38	6049
22-Dic-11	20-Dic-11	329	116.871.60	6049
23-Dic-11	21-Dic-11	100	20.658.28	6053
23-Dic-11	21-Dic-11	80	77.602.77	6053
23-Dic-11	21-Dic-11	204	76.718.99	6053

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT. RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	
24-Dic-11	22-Dic-11	100	19,219.09	6059
24-Dic-11	22-Dic-11	108	64,838.43	6059
24-Dic-11	22-Dic-11	199	97,740.57	6059
27-Dic-11	23-Dic-11	100	26,344.69	6062
27-Dic-11	23-Dic-11	83	19,091.79	6062
27-Dic-11	23-Dic-11	136	36,396.68	6062
27-Dic-11	24-Dic-11	182	55,197.15	6063
28-Dic-11	27-Dic-11	100	24,146.60	6067
28-Dic-11	27-Dic-11	220	78,194.70	6067
28-Dic-11	27-Dic-11	322	86,502.25	6067
29-Dic-11	28-Dic-11	100	19,189.52	6071
29-Dic-11	28-Dic-11	146	42,418.54	6071
29-Dic-11	28-Dic-11	304	89,006.33	6071
31-Dic-11	29-Dic-11	100	15,633.90	6075
31-Dic-11	29-Dic-11	107	43,646.59	6075
31-Dic-11	29-Dic-11	338	96,511.57	6075
31-Dic-11	30-Dic-11	51	13,651.01	6077
31-Dic-11	30-Dic-11	166	46,254.10	6077
31-Dic-11	30-Dic-11	284	78,861.60	6077
31-Dic-11	31-Dic-11	46	20,689.96	6078
31-Dic-11	31-Dic-11	107	45,439.36	6078
SUB-TOTAL - ESTELI		12,141	3619,740.03	
TOTAL GENERAL		23,454	5545,769.60	

FECHA RECIBIDO	FECHA COBRO	TOT. FACT RECUPERADAS		Gestion No.
		CANTIDAD FACTURAS	VALOR C\$	

LIMAY				
31-12-11	31-12-11	243	11054.39	
SUB-TOTAL - LIMAY		243	11,054.39	
ESTELI				
31-12-11	31-12-11	99	18,900.75	
SUB-TOTAL -ESTELI		99	18,900.75	
LA TRINIDAD				
31-12-11	31-12-11	31	10,847.44	
SUB-TOTAL - LA TRINIDAD		31	10,847.44	
P. NUEVO				
31-12-11	31-12-11	92	8875.12	
SUB-TOTAL -P. NUEVO		92	8,875.12	
CONDEGA				
31-12-11	31-12-11	320	51007.29	
SUB-TOTAL - CONDEGA		320	51,007.29	
TOTAL GENERAL		785	100,684.99	
GRAN TOTAL		24,239	5646,454.59	