



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**  
**Filial Universitaria de Trinidad “Julio Antonio Mella”**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: ACCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBROS  
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS “SERVIHOGAR” DE  
TRINIDAD**

**Autor: Alfredo Calderón Delgado**

**Tutora: Msc. Manolo Oliva Gainza**

**Sancti Spíritus, Mayo de 2014**

**“Año 56 de la Revolución”**

## PENSAMIENTO

*“ La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas. Y consiste en todo lo que se refiere a la gestión en cuanto a las finanzas tenerlo al día, por ejemplo los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos... todas esas cosas constituye la disciplina financiera...”*

*Ché*

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi madre*

*A mis hijos*

*A mis familiares que siempre han tenido confianza en mí*

*A mi esposa Yaquelín por su comprensión y apoyo permanente*

*A la Revolución y todos aquellos que cayeron por lograr este futuro.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi tutor Manolo Oliva Gainza,  
A mis profesores de la Filial Universitaria de Trinidad  
A mis compañeros de estudio  
A todas las personas que desinteresadamente contribuyeron a la  
realización de este trabajo*

*A todos ellos muchas gracias.*

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolló en la Empresa de Servicios Técnicos de Trinidad "SERVIHOGAR", tuvo como objetivo elaborar un plan de acción que contribuya a la mejora continua de la gestión de cobro a través de la coordinación de las áreas de Comercial, Producción y Economía. El trabajo muestra el análisis de la problemática, los resultados del diagnóstico del estado que presentan las mencionadas en relación con sus funciones para garantizar la gestión de cobro de la entidad. A partir de la aplicación de distintos instrumentos investigativos fueron determinados los principales problemas que sirvieron de base para la elaboración del plan de acción. El plan de acción elaborado en su estructura: acciones, responsables y fecha de cumplimiento. Se recomienda continuar esta línea de investigación para mejorar la gestión de cobro y replicar los resultados en otras unidades de este tipo por las posibilidades de aplicación del plan elaborado.

## **ABSTRACT**

The investigation was developed in the Company of Technical Services of Trinidad "SERVIHOGAR", he/she had as objective to elaborate an action plan that contributes to the continuous improvement of the collection administration through the coordination of the areas of Commercial, Production and Economy. The work shows the analysis of the problem, the results of the diagnosis of the state that present those mentioned in connection with its functions to guarantee the administration of collection of the entity. Starting from the application of different investigative instruments they were determined the main problems that served as base for the elaboration of the action plan. The action plan elaborated in their structure: work, responsible and execution date. It is recommended to continue this investigation line to improve the collection administration and to reply the results in other units of this type for the possibilities of application of the elaborated plan.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: Fundamentación teórica</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1.El ciclo del capital dinero .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.La liquidez empresarial como requisito para la administración financiera del capital de trabajo.La política del capital de trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.1. La política del capital de trabajo .....	11
1.3.Las cuentas por cobrar. Generalidades y clasificación .....	12
1.3.1 Clasificación de las cuentas por cobrar .....	14
1.4. Administración de Cuentas por Cobrar. Políticas de crédito y cobro.....	17
1.4.1. La pignoración y el factoraje.....	20
1.5. Métodos más comunes para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar y determinación del ciclo de cobros.....	21
1.6. Principales regulaciones cubanas sobre cobros y pagos .....	23
Conclusiones parciales .....	26
<b>CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE COBROS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS "SERVIHOGAR" DE TRINIDAD</b> .....	<b>27</b>
2.1. Caracterización de la Empresa de Servicios Técnicos SERVIHOGAR de Trinidad .....	27
2.2. Procedimiento empleado para la presentación de las facturas al cobro .....	30
2.3. Resultados del diagnóstico realizado al sistema de cobros .....	34
2.3.1 Resultados de la aplicación de la tormenta de ideas .....	34
2.3.2 Resultados del cuestionario aplicado a las Cuentas por Cobrar .....	36
2.3.3 Resultados de la revisión de los sistemas automatizados.....	36
2.3.4 Resultados de la revisión de documentos .....	36
2.4 Plan de acciones .....	41
Conclusiones parciales .....	47
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>48</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>54</b>

## **INTRODUCCION**

Desde que el hombre inició una actividad artesanal, como la de tallar sus armas primitivas, preparar refugios con pieles de animales, conformar troncos de árboles para construir canoas, o preparar sus artes de pesca, aparecen las inevitables tareas de mantenimiento: afilar herramientas y armas para conservarlas en condiciones eficaces, coser y remendar las pieles de las tiendas y vestidos, cuidar la hermeticidad de las piraguas, etc.

Con la construcción de las máquinas y su introducción para multiplicar la limitada labor manual, aparece la tarea de repararlas; sin embargo, en la mayoría de los trabajos en lo que se contempla la revolución del mantenimiento, con ciertas variaciones en el enunciado, aparece la idea de que el mantenimiento no fue una actividad industrial importante hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de mantener a cualquier precio equipos e instalaciones deja de tener vigencia y el mantenimiento queda íntimamente ligado a los costos. No obstante, el costo por hora de la mano de obra era bajo y el mercado se desenvolvía muy frecuentemente en régimen de monopolios, escasas intromisiones de unas economías nacionales en otras; lo cual permitió holgados excedentes particularmente en las empresas europeas.

El mantenimiento abarca hoy una amplísima variedad de disciplinas que difícilmente pueden ser cubiertas en su totalidad por una sola entidad u organismo en un país. De ahí surge la necesidad de un fórum adecuado en el que los técnicos de mantenimiento de cualquier nivel pudieran intercambiar sus conocimientos y experiencias; con este propósito han sido estructuradas y constituidas numerosas instituciones por países y también a nivel internacional.

Las operaciones de mantenimiento tienen lugar frente a la constante amenaza que implica la ocurrencia de una falla o error en un sistema, maquinaria, o equipo. Existe además una necesidad de optimizar el rendimiento de los unidades y componentes de los sistemas aplicados en las instalaciones de todo tipo para garantizar el funcionamiento y el confort (mecánicos, eléctricos, y electrónicos) de los procesos dentro de las mismas.

El objetivo buscado por el mantenimiento es contar con instalaciones en óptimas condiciones en todo momento, para asegurar una disponibilidad total del sistema en todo su rango de trabajo, lo cual está basado en la carencia de errores y fallas. El mantenimiento debe procurar un desempeño continuo y operar bajo las mejores condiciones técnica, sin importar las condiciones externas (ruido, polvo, humedad, calor, etc.) del ambiente al cual este sometido el sistema. El mantenimiento además debe estar destinado a:

- ✓ Optimizar los sistemas (Clima, Ventilación, Extracción, Corrientes Débiles, Electricidad).
- ✓ Reducir los costos por averías.
- ✓ Disminuir el gasto por nuevos equipos.
- ✓ Maximizar la vida útil de los equipos.

Todo lo anteriormente expresado lleva a la búsqueda de soluciones que faciliten el desarrollo y la eficiencia del mantenimiento, demostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos y competencias que den cumplimiento a los objetivos de la organización, que las haga de éxito y excelencia, bajo el prisma de respuestas certeras al macro y micro entorno.

El control en el mantenimiento debe establecerse bajo tres puntos de vista, una vertiente económica, el aspecto técnico y el aspecto organizativo. En consideraciones con los criterios anteriores, reviste gran importancia para el buen funcionamiento del negocio que exista una adecuada correspondencia entre las actividades que se desarrollan en los departamentos productivo, comercial y economía de tal modo que aspectos relevantes como el cuidado y cumplimiento de los ciclos de cobros no afecten las finanzas de la entidad.

Se ha podido constatar que en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad se manifiestan deficiencias en el sistema de cobros caracterizadas por la descoordinación entre el área productiva, comercial y económica lo que correspondientemente genera una deficiente gestión de cobros, la existencia de elevados volúmenes de cuentas por cobrar envejecidas y consiguientemente una afectación a su capacidad financiera para enfrentar

compromisos contraídos. Esta constituye la **situación problemática** a que se enfrenta la presente investigación.

### **Problema Científico**

¿Qué acciones proponer para lograr la mejora continua de los mecanismos de cobro a través de la coordinación del trabajo de las áreas de Comercial, Producción y Economía en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad?

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de acción que contribuya a la mejora continua de los mecanismos de cobro a través de las áreas Comercial, Producción y Economía en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar el marco teórico referencial sobre los sustentos teóricos y metodológicos del ciclo de cobro en la actividad de servicios técnicos.
2. Diagnosticar el cumplimiento de las normativas relacionadas con los mecanismos de cobros y el nivel de conocimiento de los trabajadores en las áreas de Comercial, Producción y Economía en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad.
3. Elaborar acciones para la mejora continua de los mecanismos de cobro a través de la interrelación coordinación de las áreas de Comercial, Producción y Economía, en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad.

### **Métodos y Procedimientos del Nivel Teórico**

- ✓ Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dará a la literatura científica relacionada con el problema.
- ✓ Sistémico – estructural y funcional, en la elaboración de las acciones para la mejora continua de los mecanismos de cobro en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad y las exigencias para su implementación.

- ✓ Modelación, en la concepción teórica de las acciones para la mejora continua de los mecanismos de cobro en la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad.
- ✓ Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y la revisión de los documentos que fueron consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, caracterizaciones, conclusiones.
- ✓ Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

#### **Métodos del Nivel Empírico**

- ✓ Análisis de documentos: a través de la revisión de los estados financieros, plan de prevención, submayores de cuentas por cobrar, documentos primarios y secundarios relacionados con las cuentas por cobrar, manuales de procedimientos y otras regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.
- ✓ Encuesta, se aplicaron a funcionarios de las áreas objeto de estudio para diagnosticar los problemas existentes que afectan de los mecanismos de cobro.
- ✓ Observación: se utilizó para diagnosticar los principales problemas presentes en las áreas de Comercial, Producción y Economía en su funcionamiento operativo y la determinación de su repercusión en los mecanismos de cobro.

#### **Métodos Estadísticos**

- ✓ Tabulación, en la representación de los datos estadísticos procesados para la interpretación de los resultados en los diferentes instrumentos aplicados.
- ✓ Se aplicará el cálculo porcentual.

#### **Estructura del Trabajo de Diploma**

El trabajo contiene introducción, tres capítulos, recomendaciones, conclusiones y anexos que sirven de soporte a la investigación realizada. El capítulo uno contiene las consideraciones generales en torno a los mecanismos de cobro, refiriendo la toma de posición del autor. El capítulo dos contiene la caracterización de la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" del municipio Trinidad y refiere elementos sobre la actividad de las áreas Comercial, Producción y Economía en función del tema investigado. El capítulo tres, incluye el diagnóstico realizado y el análisis de los

resultados, lo que posibilitó la elaboración del plan de acción para la mejora continua de los mecanismos de cobro.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 El ciclo del Capital Dinero**

El dinero como medio de pago surge de la propia circulación de mercancías, en cuyo desarrollo, y como consecuencia de diversos factores, puede ocurrir un distanciamiento en el tiempo entre el acto de ventas y el acto de realización de su precio o pago. En este caso el vendedor se convierte en acreedor, y el comprador en deudor, asumiendo el dinero la función de medio de pago. Esto condiciona que el dinero se convierta en la razón de ser, o fin último, de la venta.

Los plazos generales de pagos responden en un inicio en gran medida a las condiciones naturales de la producción, y su vinculación a las estaciones del año. Marx identifica la ley que rige el ritmo de rotación de los medios de pago al plantear que: “en lo tocante a todos los pagos periódicos, cualquiera que sea su fuente, la masa de los medios de pago necesaria se halla en razón directa a la duración de los plazos de pago” (Marx, C., 1973., P.105). Y señala que, en la sociedad burguesa, si bien desaparece el atesoramiento como forma independiente de enriquecimiento, el dinero como medio exige cierta acumulación bajo la forma de fondo de reversa de medio de pago.

El ciclo de la circulación de mercancías presupone el cambio de estas por dinero, en una primera fase, para posteriormente efectuar el cambio de este dinero por mercancías (M-D-M), o sea, vender para comprar. Mientras que el ciclo que el dinero desempeña como capital difiere del anterior, ya que el dinero se transforma inicialmente en mercancías, para después volver a transformarse en dinero (D-M-D) con la característica que la magnitud del dinero final es cualitativamente superior a la inicial, o sea, que el capital – dinero se valoriza y se incrementa con una plusvalía y es este proceso el que lo convierte en capital.

Un análisis más profundo del ciclo del capital–dinero muestra que el mismo consta de tres fases:

- Primera fase: El capital aparece en el mercado de mercancías y en el mercado de trabajo como comprador; su dinero se invierte en mercancías. Pero esto opera fuera del proceso productivo, o sea, en la esfera de la circulación. Ocurre así: D-M.

- Segunda fase: Coincide con el consumo productivo de las mercancías compradas, al actuar el capitalista como productor de mercancías. El capital recorre el proceso de producción, como resultado del cual se obtiene una mercancía o valor superior al de los elementos que la producen, o sea, una plusvalía. Ocurre así: M-P-M'
- Tercera fase: El capitalista retorna al mercado como vendedor, convirtiendo sus mercancías en dinero. Y esto ocurre de nuevo en la esfera de la circulación: M'-D'. El capital ha vuelto a su forma original, el dinero, habiendo cambiado sólo la magnitud del valor desembolsado.

Si el capital ya valorizado persiste en su forma de Capital – mercancías, y no alcance de nuevo su forma de dinero, el proceso de producción se paraliza y no funciona ni como creador de nuevas mercancías, ni como creador de valor. En tal sentido Marx expresa que “según el diverso grado de rapidez con que abandone su forma de mercancía y revista su forma de dinero, según la celeridad de las ventas, el mismo valor – capital actuará en grado muy desigual como creador de productos y de valor y aumentará o disminuirá la escala de producción”.

El movimiento del capital se sucede tanto a través de la esfera de la producción (segunda fase del ciclo capital – dinero) como a través de la esfera de la circulación (primera y tercera fase de dicho ciclo). Por lo que el tiempo total que consumirá dicho ciclo será la suma de los tiempos de producción y circulación. Ambos tiempos se excluyen mutuamente, si se analizan en forma estática, o sea, en un único ciclo. Visto en un único ciclo, mientras circula, el capital no funciona como capital productivo, ni produce, por tanto, mercancía ni plusvalía.

Lo anteriormente expuesto significa que el tiempo de circulación limita el proceso de valorización del capital, en proporción a su duración: a mayor duración, menor valorización en una misma unidad de tiempo, y viceversa. El desembolso de la primera fase del ciclo de capital – dinero se materializa en diferentes tipos de mercancías; medios de producción en forma de medios de trabajo, cuya vida útil es superior a la duración de un ciclo productivo, y que por tanto transfiere su valor al producto paulatinamente. Esto se denomina capital fijo.

La parte del valor de capital productivo invertido en fuerza de trabajo, no se transfiere al producto, ya que la misma es capaz de crear un nuevo valor superior al suyo propio, lo que induce la plusvalía. Sin embargo, se requiere renovar el valor invertido en esta fuerza de trabajo, íntegramente, para poder iniciar un nuevo ciclo productivo. Es por ello que la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo se enfrentan a este proceso como capital circulante, y su comportamiento difiere del que manifiesta el capital fijo. El valor del capital circulante solo se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse, retorna en su totalidad a la forma de dinero, pudiendo, por tanto volver a desembolsarse, ya que requiere de su reposición y renovación constante, para poder desempeñar nuevos ciclos. La magnitud del capital circulante depende tanto de la duración del ciclo de rotación del dinero, como la magnitud de los gastos a efectuar en dicho ciclo.

Marx señala que los conceptos de capital fijo y capital circulante son conceptos de forma, y responden sólo a modo diferente de rotar el capital productivo. Y este modo diferente de rotación está determinado por la forma diferente en que los elementos del capital productivo se responden ya que:

- El capital circulante incorporado al proceso productivo tiene que reponerse mediante la venta del producto, para poder iniciar un nuevo ciclo,
- El capital fijo incorporado al proceso productivo sólo transfiere al producto una parte de su valor a partir del desgaste que sufre, por lo que su reposición ocurre a intervalos más o menos largos, siempre superiores a la duración de un ciclo productivo,

Toda interrupción en la venta o en el cobro constituye un freno a la renovación del capital circulante necesario para iniciar un nuevo ciclo, con el consiguiente efecto de reducción de la masa de plusvalía a obtener por la entidad y también de retardo en el proceso de reproducción.

Según Weston la administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la administración del capital de trabajo, al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez.

- El período de conversión de los Inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materias primas, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.
- El período de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. este ciclo se mide por el período promedio de cobranzas.

El ciclo operativo en total, es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de los productos terminados y de las cuentas por cobrar durante el ciclo en operación.

## **1.2 La liquidez empresarial como requisito para la administración financiera del capital de trabajo. La política de capital de trabajo**

La importancia de la administración financiera ha aumentado con el decursar del tiempo, tomándose las decisiones de una manera más coordinada y teniendo el administrador financiero una responsabilidad directa en el proceso de planeación y control, siendo su función primordial la de adquirir y usar fondos con el objetivo de incrementar el valor de la empresa.

Dentro de las tareas que cumple el administrador financiero uno de los elementos más importantes lo constituye la *Administración del Capital de Trabajo*, el cual se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa, que incluyen todos los activos y pasivos circulantes, éste es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

El objetivo primordial de la administración financiera del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa, de forma que se mantenga un nivel aceptable de cada uno de ellos. La eficiencia en esta área de la administración financiera es necesaria para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa y para alcanzar el objetivo más importante, el cual es la maximización de la riqueza de los dueños.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente, se tomará en cuenta la siguiente definición de Weston: *“Generalmente, las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán embarcando bienes y reabasteciendo los inventarios y los inventarios serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán y se multiplicarán los problemas, y la compañía podrá verse envuelta en una espiral descendiente que la lleve a la quiebra”*.

Por otro lado, se puede señalar que el capital de trabajo es útil para analizar la evolución de la liquidez en una misma empresa con el transcurso del tiempo, no debe ser utilizado para comparar con otras empresas. La utilización de éste para evaluar el funcionamiento de una empresa en el tiempo es aceptable, mientras la estructura básica del activo circulante no varíe de forma considerable en el período que se está analizando.

Cada una de las fuentes de financiamiento a corto plazo debe gestionarse cuidadosamente, de forma que aseguren que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible. Por otra parte, todos los activos deben administrarse de forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa, sin conservar un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez, sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son las cuentas por pagar, los papeles comerciales y salarios e impuestos acumulados, por ser estas las fuentes de financiamiento a corto plazo.

A partir de los planteamientos anteriores, se puede concluir que el capital de trabajo no es más que la diferencia que existe entre el activo y el pasivo

circulante. Por tanto, siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa dispondrá de capital de trabajo neto.

Toda empresa necesita disponer de capital de trabajo neto debido a la existencia de inversiones circulantes que deben ser financiadas con fondos permanentes, a fin de configurar una estructura financiera que evite un desequilibrio, que son causa, en muchas ocasiones, de fuertes tensiones de liquidez e incluso, de situaciones que obligan a la suspensión de pagos o cerrar la empresa por no tener los recursos necesarios para hacerles frente.

### 1.2.1 La política de capital de trabajo

La política de capital de trabajo es la encargada de fijar los niveles que como meta se requiere de activo circulante y la forma en que será financiado. Existen tres políticas alternativas en relación con la inversión en activos circulantes que se mantiene, por lo general las empresas operan con el objetivo de mantener el equilibrio entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, así como entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes.

La diferencia entre las tres políticas radica en la cantidad de activo circulante con la que se opera para dar apoyo a cualquier nivel dado de ventas. Las políticas alternativas de **inversión** en activos circulantes son:

- ☞ **Política relajada:** Una política bajo la cual se mantiene un alto nivel de cuentas por cobrar, pues las ventas son estimuladas a través de una política liberal de crédito, que trae como resultado que se mantengan valores relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios.
- ☞ **Política restringida:** Una política bajo la cual el mantenimiento de efectivo, valores negociables, de inventarios y cuentas por cobrar se ve minimizada a lo necesario.
- ☞ **Política moderada:** Una política que se encuentra entre la relajada y la política restringida.

Por otro lado se tiene que las políticas alternativas de financiamiento de activos circulantes son:

- ☞ **Enfoque moderado:** coordina los vencimientos de los activos y los pasivos, minimizando el riesgo de que la empresa sea incapaz de liquidar sus obligaciones a medida que venzan.
- ☞ **Enfoque agresivo:** requiere que la empresa financie sus necesidades a corto plazo con fondos de igual tiempo. Trae consigo alto riesgo y alto rendimiento, porque se apoya en el uso de los fondos a corto plazo, siendo los niveles de capital de trabajo neto muy pequeños, pues sólo cubriría aquella parte permanente del activo circulante con fondos a largo plazo.
- ☞ **Enfoque conservador:** el activo circulante se va a financiar casi todo con fondos a largo plazo, trayendo consigo una disminución del riesgo, lo cual minimiza el pasivo circulante, aumenta los fondos a largo plazo y aumenta el capital de trabajo neto.

La política que se elija, y la alternativa exacta que se tome entre rentabilidad y riesgo depende en gran parte, de la actitud ante el riesgo que tome quien haga las decisiones en las empresas, y del nivel de equilibrio que se desee mantener entre los activos y pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes

### **1.3 Las Cuentas por Cobrar. Generalidades y clasificación**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios.

Las cuentas por cobrar tienen varias definiciones, entre ellas se encuentra las siguientes:

“ *Una cuenta por cobrar es un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito, disminuyendo inventarios. (...)*”

También se pueden definir como el otorgamiento de un crédito por parte de la empresa a sus clientes mediante la prestación de un servicio o la venta de un bien con la promesa de que va a recibir una entrada de efectivo por el valor del hecho consumado en el corto plazo.

Según refiere Bolton, en su libro “Administración financiera”, las cuentas por cobrar “... No son más que créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable los artículos comprados después de haberlos recibidos.”

Estos campos comprenden el análisis y la determinación de tres aspectos importantes que son determinantes para que exista una eficiente administración:

- ☞ Políticas de crédito.
- ☞ Condiciones de crédito.
- ☞ Políticas de cobro.

Para la mayoría de las empresas las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades del negocio, el dinero, las mercancías y las cuentas por cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y estas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y Cuentas por Cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También podemos mencionar que en la conversión de las mercancías en clientes en un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurren en una empresa, deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa conceda y que deba estar acorde con el que ordinariamente concede la mayoría de los negocios.

Realizando una valoración conceptual y definiendo las principales características de las cuentas por cobrar puede decirse que:

- ☞ Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como, efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

- ☞ Constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.
- ☞ Su valor representa el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes.
- ☞ Las cuentas por cobrar tienen como objetivo primordial registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.
- ☞ Pueden ser consideradas como un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas. No obstante, el personal encargado de las finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

Existen dos tipos principales de partidas por cobrar: las cuentas por cobrar y los documentos por cobrar.

A diferencia de lo que se ha explicado sobre las cuentas por cobrar, los documentos por cobrar son más formales que estas ya que en este el deudor promete por escrito, pagarle al acreedor una cantidad definida en una fecha futura definida. Los documentos por cobrar con vencimiento dentro de un año o menos son Activos Circulantes. Aquellos documentos que vencen después de un año son partidas por cobrar a largo plazo.

La empresa puede calcular el gasto por cuentas incobrables como porcentaje del total de las ventas a crédito y puede cambiar este porcentaje de un año a otro, dependiendo de su experiencia en cobranza. También puede aplicarlo en dependencia de la antigüedad de los saldos ya que al final de cada período contable se analizan las cuentas por cobrar y por pagar calificándose por edades, en: de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días.

#### **1.4 Clasificación de las cuentas por cobrar**

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista: contable, administrativo, financiero y económico, se explican a continuación.

### **a) Desde el punto de vista contable**

Es la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito que comprenden las operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades: entre la empresa y sus empleados o accionistas, compañías afiliadas, depósitos reembolsables, reclamaciones por pérdidas a daños, anticipos dados para compra de mercancías, cobros al gobierno por devoluciones de impuestos, en general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

### **b) Desde el punto de vista administrativo**

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la firma.

### **c) Desde el punto de vista financiero**

Las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las

ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el Estado de Ganancias y Pérdidas como el Balance General debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Desde este punto de vista, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

#### **d) Desde el punto de vista económico**

Las cuentas por cobrar representan un elemento con efectos decisivos en todas las etapas del ciclo de los negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

Los conceptos de cuentas por cobrar, enfocados a través de los cuatro puntos de vista anteriores dan una idea de las diferentes actividades en la vida de una empresa en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan uno de los roles más importantes, tanto en el aspecto Contable, Administrativo y Financiero como el Económico.

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

Lo anteriormente señalado respecto al enfoque económico del crédito resalta el papel que desempeña el mismo en las diversas etapas del ciclo de los negocios y la incidencia que tiene este en los niveles de cuentas por cobrar, en la concesión y en la restricción del crédito para contribuir a la reducción del ciclo de cobro.

### **1.5 Administración de Cuentas por Cobrar. Políticas de crédito y cobro**

Dentro de la administración del capital de trabajo se encuentra la administración de las cuentas por cobrar, de ella depende el nivel de entrada de efectivo producto de las ventas.

Tener un alto valor en cuentas por cobrar es favorable pues es una de las partidas que provoca incremento en el capital de trabajo, siempre que las cuentas por cobrar no estén por encima del período promedio de cuentas por cobrar ideal de la empresa, es decir, que las cuentas por cobrar no se consideren como atrasos y/o impagos; para ello, se debe tener implementado un sistema de control. La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva porque influye en la rentabilidad y el riesgo.

*“ La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. (...)”*

Sin un eficiente mecanismo de control de las cuentas por cobrar provocaría que estas aumenten, trayendo consigo menos entrada de efectivo y un falso incremento del capital de trabajo.

Cada empresa dada sus características particulares debe tratar por todos los medios de alcanzar un nivel óptimo en cuentas por cobrar, y éste va a depender de la política crediticia impuesta.

El tipo de política de crédito que implante una empresa está influenciada por la capacidad productiva o el nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad; esta política puede variar en el tiempo y de acuerdo a las decisiones adoptadas.

El departamento comercial cuenta con dos herramientas de suma importancia, mediante los que se puede medir el desempeño de este departamento:

- 1) El ciclo promedio de cobro.
- 2) El reporte de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

La política de crédito es una de las variables controlables por la empresa, influye en el nivel de ventas y está compuesta por:

- 1) El período de crédito: es el plazo de tiempo otorgado a los clientes para que liquiden sus obligaciones.
- 2) Las normas de crédito: los clientes deben poseer una capacidad financiera mínima para que se les conceda el crédito.
- 3) La política de cobranza: está relacionada con el carácter restringido o flexible que se le da a las cuentas por cobrar morosas.
- 4) Los descuentos ofrecidos: pueden ser por pronto pago: pero en Cuba no está vigente la aplicación de esta política de cobro.

La empresa debe tener bien definida su política crediticia porque la venta a crédito es un instrumento que favorece a la empresa en el entorno donde se desempeña. Por otra parte, tiene que existir un control periódico sobre la antigüedad y el ciclo de las cuentas por cobrar.

La política de cobranza consiste en los pasos que se sigue para cobrar las cuentas con mayor antigüedad. Un cambio de ésta provocaría variaciones en las ventas y el período de cobro.

Una política de crédito flexible favorece el incremento de las ventas, los costos y las cuentas por cobrar. Los costos aumentan porque se necesitará más fuerza de trabajo, materias primas y demás requerimientos para mantener la producción o prestación de servicios. Al aumentar las cuentas por cobrar, se incrementan los costos de mantenimiento y pueden surgir cuentas impagables. Entonces, a la hora de adoptar una política de crédito lo esencial a tomar en cuenta es si los ingresos por las ventas son superiores que los costos (que incluyen también los relacionados con el crédito).

Cuando se realiza una venta a crédito, el inventario disminuye por el costo, las cuentas por cobrar aumentan por el precio de venta y la diferencia es la utilidad que se convierte en efectivo al ejecutar el cobro.

La administración de cuentas por cobrar tiene que controlar si se debe o no conceder el crédito, el monto de éste, el ciclo de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar, para que haya una eficiente gestión comercial.

El objetivo principal de la administración de cuentas por cobrar es cobrarlas con prontitud. Además, es un instrumento que contribuye a aumentar el volumen de las ventas y mejorar los beneficios.

El manejo de cuentas por cobrar, exige al gerente financiero equilibrar el costo de otorgar crédito y el beneficio derivado de ello. Cada empresa tiene características de operación diferentes que varían su política de crédito y condicionan la decisión de ofrecer o no el crédito.

#### ☞ **Política de crédito**

La **política de crédito** de una empresa da la pauta para determinar si se debe otorgar crédito a un cliente y la cuantía del mismo. Las empresas además de ocuparse de los estándares de crédito que establecen, también deben darle una utilización correcta a éstos a la hora de tomar decisiones de crédito. Al respecto, Gitman plantea que: *“cada uno de estos aspectos de la política de crédito es de vital importancia para la administración eficiente de las cuentas por cobrar de la empresa, ya que la ejecución inadecuada de una buena política de crédito, o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente no producen resultados óptimos”*

Los estándares de crédito de la empresa definen los criterios mínimos para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedios de pagos y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. El análisis de crédito se dedica a la recopilación de informaciones de crédito de los clientes para, una vez evaluada, determinar si éstos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa. Se deben implantar procedimientos para valorar a dichos solicitantes de crédito por lo que la empresa debe establecer, no solamente los méritos que tenga el solicitante para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder.

#### ☞ **Política de cobro**

La **política de cobro** se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para cobrar sus cuentas por cobrar llegada la fecha de vencimiento. Su efectividad se puede evaluar parcialmente, examinando el nivel de estimación de cuentas

incobrables. Este nivel no solamente depende de la política de cobro, sino también de la política de crédito en la cual se basa su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas incobrables que resulta de la ejecución de la política de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento de los gastos de cobros para reducir las cuentas malas de la empresa.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro en la medida que una cuenta envejece más y más, haciéndose la gestión de cobro más personal y estricto. Estos procedimientos son los siguientes:

- ☞ Se le suele enviar un estado de cuentas al cliente, utilizando *cartas* cada vez más insistentes, en las cuales, se le recuerda al mismo en buenos términos acerca de su obligación.
- ☞ Si las cartas no funcionan, el gerente de créditos puede realizar *llamadas telefónicas* para exigir el pago de inmediato o negociar una nueva fecha de pago, si así se acordara.
- ☞ Se pueden realizar *visitas personales* como una de las técnicas de cobranza que emplea la entidad. La presencia de un cobrador ante el cliente puede ser un procedimiento muy efectivo ya que el pago puede hacerse al momento.
- ☞ Se puede solicitar el servicio de una *agencia de cobros* o acudir directamente al abogado para, a través de un *procedimiento legal*, garantizar el cobro de la cuenta.
- ☞ Se puede destinar a un especialista que se dedique a realizar los cobros cuando esta situación sea preocupante para la empresa.

Las cuentas por cobrar constituyen un medio de financiamiento, esto implica ya sea la cesión de las cuentas por cobrar en garantía (Pignoración) o la venta de las cuentas por cobrar (Factoraje).

### **1.5.1 La pignoración y el factoraje**

#### **☞ Factoraje**

Actividad financiera, mediante la cual se establece un contrato de crédito para la obtención de liquidez inmediata, pudiendo ser ésta un pago único o una línea de crédito; la garantía de dicho crédito es la cesión en favor de una empresa de

factoraje (quien presta el servicio) del valor de los documentos (derechos de crédito) generados por la producción de bienes y/o prestación de servicios de el facturado (el receptor de crédito).

El costo financiero del factoraje es el que asume el facturado por los servicios de administración y cobranza de los derechos de crédito, así como el riesgo por la probable falta de pago de los documentos cedidos.

El factoraje o la venta de las cuentas por cobrar implican que el prestamista compre las cuentas por cobrar, generalmente sin recurso legal hacia el prestatario, lo cual significa que si el comprador de los bienes no paga por ellos será el prestamista quien absorba la pérdida en lugar del vendedor de los bienes.

#### ☞ **Pignoración**

Es la entrega de valores en prenda para garantizar, por regla general un crédito. Acción de dar valores en garantía de una deuda u obligación. Esta acción se representa de igual manera definiéndola como la cesión de las cuentas por cobrar en garantía y se caracteriza por el hecho de que el prestamista no solamente tiene derechos sobre las cuentas por cobrar sino que también tiene un recurso legal (el prestamista puede requerir el pago a la empresa vendedora dada la incobrabilidad de una cuenta por cobrar), entonces la empresa vendedora absorbe la pérdida. Por lo tanto, el riesgo de incumplimiento sobre las cuentas por cobrar cedidas en garantía permanece con el prestatario.

### **1.5 Métodos más comunes para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar y determinación del ciclo de cobros**

Los métodos más comunes que se utilizan para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar son: días de ventas pendientes de cobros o Período promedio de cobranza (DSO, por sus siglas en inglés), informe de antigüedad de los saldos o reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar (AS, por sus siglas en inglés) el enfoque del patrón de pagos, el cual ofrece un mejor medio para la inspección de las cuentas de los clientes.

De acuerdo con una encuesta realizada por Stone (1976), a partir de las compañías que reportaron el uso de procedimientos sistemáticos para proyectar las cuentas por cobrar, una gran mayoría usó una proyección proforma de días de ventas pendientes

de cobros o alguna otra razón de las cuentas por cobrar con una medida de ventas y el Informe de antigüedad de los saldos ha resultado ser el más popular.

1. **Días de ventas pendientes de cobros o Período Promedio de Cobranza:** se utiliza para juzgar la política de crédito que posee la empresa, este consiste en comparar con el período de crédito y apoyándose en un análisis de tendencia si los clientes están pagando a tiempo o no.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Ventas diarias}}$$

La cifra de las ventas diarias se obtiene calculando el promedio de las ventas a lo largo de un período, que puede ser 30 días, 60 días, 90 días o cualquier otro período relevante.

2. **Informe de antigüedad de los saldos:** este informe muestra los porcentajes de las cuentas por cobrar al final del período que se analiza, estableciendo diferentes grupos de antigüedades, es decir se refiere al período de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que fue realizada la venta.

Estos métodos indican bajo ciertas condiciones (variación de las ventas estacional o cíclica) resultados incorrectos que pueden señalar situaciones de mejoría o deterioro cuando en realidad es lo contrario, para superar estas deficiencias inherentes a los mismos la empresa puede utilizar un tercer método:

3. **Enfoque del patrón de pago:** este no se ve afectado por las variaciones que sufren las ventas, pues los saldos de las cuentas por cobrar están relacionadas con las ventas en el mes que se originan, más que con el promedio observado a lo largo de algún período más prolongado.

Al propio tiempo y considerando su importancia, son empleados alternativamente algunos indicadores para medir la liquidez de las cuentas por cobra como por ejemplo: el período promedio de cobranza o ciclo de cobro y la rotación de cuentas por cobrar.

### ☞ **Ciclo de Cobro.**

El Período promedio de cobranza o ciclo de cobro se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar. Indica el plazo promedio de tiempo que una empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta.

$$CC = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Ventas}} \bullet \text{días del período } \{Días\}$$

Si el ciclo es menor o igual a 30 días es correcto.

Si el ciclo es mayor a 30 días es deficiente.

### ☞ **Rotación de cuentas por cobrar**

La Rotación de cuentas por cobrar, expresa las veces que rotan estas para convertirse en efectivo en el período analizado, se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces:

Rotación de	
Cuentas por Cobrar	$= \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$

## **1.6 Principales regulaciones cubanas sobre cobros y pagos**

Derivado de las propias transformaciones que se han originado en el entorno empresarial cubano a partir de los años 90 y en periodos posteriores determinadas por las cambiantes condiciones de la economía cubana, el estado cubano ha desarrollado una estricta política de regulación y control de las operaciones de cobro y pagos tanto entre las personas jurídicas como entre estas y las personas naturales. A pesar de los intentos gubernamentales en este sentido, la economía cubana se encuentra afectada por una cadena de impagos que generan serias dificultades en el funcionamiento empresarial.

Hasta el año 2000 estuvieron vigentes como regulaciones en esta materia la Resolución No. 20, del Banco Central de Cuba de 10 de noviembre de 1997, "Normas bancarias para los cobros y pagos en moneda nacional" y la Resolución No 151 del Banco Nacional de Cuba de 15 de junio de 1992, "Normas específicas de cobros y pagos para las entidades autorizadas a operar en moneda libremente convertible". En el año 2000 se reconoce la necesidad de modificar las regulaciones

vigentes, a fin de lograr una mayor disciplina en las relaciones de cobros y pagos entre personas jurídicas en el territorio nacional y se emiten las Normas bancarias para los cobros y pagos mediante la Resolución No. 56 del siete de agosto de ese propio año que tuvo entre sus objetivos *Reglamentar la ejecución de todos los cobros y pagos en moneda nacional (MN) y en moneda libremente convertible (MLC) que se deriven de una relación de compraventa de mercancías o de prestación de servicios en el territorio nacional entre personas jurídicas.*

Posteriormente fueron emitidas la Resolución No. 65 de fecha 16 de julio de 2003, que estableció que las entidades cubanas que realizaban transacciones en dólares estadounidenses u otras monedas extranjeras las denominarán y ejecutarán en pesos convertibles, excepto aquellas creadas al amparo de la Ley de la Inversión Extranjera u otra autorizada por el Banco Central de Cuba, así como la Resolución No. 42 de fecha 5 de abril de 2001 y la Resolución No. 1 de fecha 21 de enero de 2002, que regulaban los pagos a privados y al sector cooperativo, por compra de bienes y servicios respectivamente,.

Las nuevas condiciones obligaron a nuevas modificaciones legales y en Septiembre de 2008 se emite por el Banco Central de Cuba la Resolución 245 de fecha 17 de Septiembre de dicho período la cual dictó nuevas Normas bancarias para los cobros y pagos e indicaba a la necesidad de ordenar y actualizar las disposiciones vigentes en materia de cobros y pagos, a fin de establecer un marco regulatorio uniforme y claro. A su vez, derogó los siguientes instrumentos jurídicos en la materia:

- a) Resolución No. 56 de fecha 7 de agosto de 2000
- b) Resolución No. 64 de fecha 19 de octubre de 2000
- c) Resolución No. 42 de fecha 5 de abril de 2001
- d) Resolución No. 74 de fecha 4 de septiembre de 2001
- e) Resolución No. 1 de fecha 21 de enero de 2002

Las experiencias obtenidas en la aplicación de la Resolución número 245 de 2008, y las disposiciones legales que establecen el ejercicio del trabajo por cuenta propia, hicieron necesaria la emisión de nuevas regulaciones para normar la ejecución de los cobros y pagos que se deriven de una relación contractual en el territorio nacional y

en consecuencia se dictó la Resolución 101 del 18 de Noviembre de 2011 que resolvió adecuaciones y derogaciones de los instrumentos anteriores.

El desarrollo del trabajo por cuenta propia en las condiciones actuales y las experiencias obtenidas con la aplicación de la Resolución 101 crearon las bases para que en el año 2013 se emitieran modificaciones a dicho instrumento específicamente en relación con el tratamiento de los pagos de las personas jurídicas cubanas a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra y las personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal. La resolución 143 del 2013 del Ministerio de Finanzas y Precios es el documento vigente en esta materia y aprueba el Procedimiento para el ordenamiento de los cobros y pagos en el país.

### **Conclusiones Parciales**

- ✓ Los conceptos esbozados en este capítulo, constituyen un conjunto de ideas y criterios básicos que, normalmente, pueden ser utilizados por cualquier empresa para la formulación de sus políticas de concesión de crédito y de cobro, que servirá de patrón para el control del tamaño o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.
- ✓ Se hace necesaria la existencia de una administración eficiente de las cuentas por cobrar mediante una adecuada gestión de cobros que garantice la obtención de ahorros considerables en las operaciones comerciales de las empresas.

## **CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE COBROS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS "SERVIHOGAR" DE TRINIDAD**

### **Introducción**

En este capítulo se muestra la caracterización la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" de Trinidad, su estructura de dirección, la composición de la fuerza de trabajo y los departamentos que la integran detallándose elementos sobre la actividad de cada uno y destacándose la vinculación de las áreas Comercial, Taller de Producción y Economía en cuanto a su participación dentro del sistema de cuentas por cobrar.

### **2.1 Caracterización la Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" de Trinidad.**

La Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" de Trinidad fue fundada en el año 2001 como resultado de la aplicación de una política gubernamental encaminada a potenciar la actividad de servicios técnicos especializados a la población y el sector estatal. La base de su creación estuvo en el crecimiento de los volúmenes de venta de equipos electrodomésticos derivados de la Batalla de Ideas, luego de lo que se generó la necesidad de ampliar las unidades dedicadas a la reparación de los mismos.

Subordinada al Ministerio de Comercio Interior, esta unidad tiene dentro de sus funciones principales las siguientes:

- ✓ Prestación de servicios de diagnóstico y reparación de equipos de refrigeración y climatización al sector estatal y residencial en ambas monedas.
- ✓ Brindar servicios técnicos a equipos electrodomésticos del sector residencial.
- ✓ Brindar servicios técnicos a equipos electrónicos especiales, de audio, televisión, video y otros de similar naturaleza.
- ✓ Servicios de asesoría para la instalación y puesta en explotación de equipos especializados de refrigeración y climatización.

La estructura de la Dirección Administrativa está compuesta por los siguientes cargos:

- ✓ Director
- ✓ Especialista Económico.
- ✓ Especialista Comercial
- ✓ Especialista de Recursos Humanos
- ✓ Jefe de Taller

Cuenta con una plantilla aprobada de 17 trabajadores con una edad promedio de 32 años, de los cuales 4 son de nivel superior, 11 son de nivel medio superior y los dos restantes son obreros calificados. Como una particularidad distintiva en la composición de su plantilla, de los trabajadores calificados como técnicos medios, nueve son graduados de especialidades técnicas vinculadas con equipos especializados (refrigeración y climatización, electrónica, equipos de bombeo, equipos electrodomésticos y otros similares).

Las funciones específicas de las áreas vinculadas al ciclo de cobros son las siguientes:

- **Departamento Comercial**

Está integrada por dos trabajadores: el especialista principal y el auxiliar de la actividad comercial. El especialista de la actividad comercial tiene la responsabilidad de elaborar el Plan de Mercado que es aprobado por el Consejo de Dirección y posteriormente en el Grupo Central que atiende la sección de batalla de ideas en el Ministerio de Comercio Interior. Este departamento además, gestiona las operaciones de contratación con los clientes de los servicios que presta la entidad. Esta actividad está potenciada y requiere de una gran especialización y nivel técnico del personal que la desempeña, por cuanto asegura el incremento de clientes tanto particulares como estatales. Su papel es considerado como la tarea fundamental y la base económica de la empresa.

- **Área de Taller**

Está compuesta por 11 trabajadores. Tiene a su cargo, garantizar la prestación de los servicios técnicos de reparación y mantenimiento que son solicitados por los clientes. Los cargos o plazas de los trabajadores de este departamento son los siguientes:

- ✓ Técnico "B" en refrigeración y climatización.

- ✓ Técnico "B" en equipos electrónicos especiales.
- ✓ Técnico "B" integral en mantenimientos general de plantas y equipos de bombeo.
- ✓ Técnico "C" integral de reparación de equipos electrodomésticos.

- **Departamento de Contabilidad y Finanzas**

Este departamento tiene una estrecha interrelación con las áreas anteriores, principalmente en lo relacionado con el control de los recursos materiales, llevando el control diario contable de los gastos y costos por áreas de responsabilidad.

**Política empresarial sobre Medio Ambiente**

La Empresa de Servicios Técnicos "SERVIHOGAR" de Trinidad reconoce sus responsabilidades respecto al control, la protección del entorno natural y la preservación del medio ambiente. La dirección y el colectivo de trabajadores están comprometidos con minimizar los impactos negativos derivados de los servicios que presta para evitar efectos adversos sobre sus empleados, clientes, la comunidad y al medio ambiente, para lo cual existe un programa de mejoras continuas que permiten encaminar la entidad dentro del concepto de desarrollo sostenible. El uso continuo y necesario de gases industriales es regulado por las normas cubanas emitidas a tales efectos y existe una comisión que realiza inspecciones trimestrales a las actividades relacionadas principalmente con el tratamiento de desechos gaseosos y sólidos que se originan por reparaciones de partes y piezas especiales dentro de los que ocupan un lugar muy importante los moto compresores. Se trabaja para asegurar que se mantenga y exploten los recursos materiales con alto riesgo para la salud humana y el medio ambiente en armonía con su interés de satisfacer al cliente, teniendo en cuenta que el reto de proporcionar los niveles más bajos de perjuicios causados al entorno por la instalación y alcanzar un lugar cimero en la gestión ambiental.

**Comportamiento de la gestión de calidad.**

La política de calidad se corresponde con la definida por la Casa Matriz que expresa: "La empresa brindará servicios especializados y con elevados niveles de garantía que cumplan con las exigencias de los clientes establecidas en los contratos y otros requisitos y expectativas de éstos no reflejados en los mismos, utilizando tecnologías avanzadas y estimulando en nuestros trabajadores la creatividad, la iniciativa y el

sentido de la responsabilidad por superar las expectativas de los clientes estatales y privados”.

### **Misión y Visión**

La nueva **misión** trazada por la entidad es “lograr la eficacia distintiva en los servicios técnicos, que brindamos, compitiendo en calidad y rapidez.”

Por tanto, su **visión** es “ser una organización eficaz que garantice la calidad en los servicios que se ofertan, capaz de lograr la satisfacción y la identificación con el cliente.”

### **Sobre la gestión administrativa**

La empresa tiene deprimida la asignación de combustible (la cual es a nivel central), pues se recibe un 28 % del combustible que demanda la misma para su funcionamiento. Esto afecta el cumplimiento de algunos planes de producción, como los relativos a la atención a clientes fuera del municipio, o algunos internos que se encuentran muy alejados de la sede empresarial. No se poseen vehículos adecuados para la actividad y los existentes muestran significativo deterioro por los años de explotación.

Existen dificultades con el suministro de insumos para las reparaciones informáticas, una de las líneas de trabajo de la empresa, motivado fundamentalmente por la centralización de las compras de estos surtidos y consiguientemente porque en ocasiones los suministradores localizados no pueden garantizarlos en tiempo y forma. También se enfrentan dificultades con el funcionamiento de las áreas económica y comercial ya que se ubican en locales sin las adecuadas condiciones de trabajo.

Es necesario mejorar las condiciones de iluminación de los puestos y las áreas de circulación (pasillos, vestíbulos, baños y áreas exteriores).

Por las deficiencias anteriores y otras derivadas del ineficiente desempeño financiero de la empresa, se ha valorado el cierre del establecimiento por parte de la Casa Matriz, determinación que se encuentra en proceso de análisis.

### **2.2 Procedimiento empleado para la presentación de facturas al cobro**

En el manual de procedimientos de la Empresa de Servicios Técnicos se detallan tres formas de iniciar la gestión de cobros luego de confeccionada la factura las cuales se enuncian a continuación desarrollando los pasos a seguir en cada caso:

1. Presentación de facturas directamente a los clientes internos del ministerio en territorios donde no existan representaciones de este tipo o no se han contratado los servicios de facturación y cobros.
2. Presentación de facturas directamente a clientes del territorio y pertenecientes al Ministerio de Comercio Interior.
3. Gestión de cobros de los servicios facturados.

En el primer caso se inicia la gestión de cobros luego de confeccionada la factura relacionándose en una Carta de envío o Remesa en la cual se deja constancia escrita del número de folio y fecha por la cual se envió, pudiendo anexar la copia original lo cual posibilitará la reclamación correspondiente en caso de no reconocer su recibo el cliente..

La presentación cumpliendo estos requisitos se efectuará en los casos de los clientes externos (fuera de la provincia Sancti Spiritus) o donde no se hayan contratado estos servicios de manera oficial.

En el segundo caso de la presentación de facturas se efectúa mediante gestiones directas realizadas por el Departamento Comercial a través la entrega directa, mediando siempre la firma de recibido en la Carta de envío y/o Remesa.

En el tercer caso el Departamento Comercial es el encargado de facturar, y gestionar los cobros por parte de los clientes los que se realizarán a partir de las relaciones contractuales previamente firmadas.

A continuación se exponen algunos aspectos que deben valorarse en las operaciones relacionadas con la actividad de facturación, gestión de cobro y gestión contable.

### **Facturación**

- ✓ El área comercial debe revisar minuciosamente la coincidencia de lo contratado con cada cliente y los datos existentes en el sistema automatizado para evitar posibles errores en la facturación y confeccionará la factura el mismo día de concluido el trabajo realizado por el área de producción, para que quede registrada automáticamente el ingreso del cargo por los conceptos de ingresos correspondientes. De no realizarse la operación se generaría una distorsión entre los ingresos y los costos de los mantenimientos o servicios prestados.

- ✓ El área comercial debe efectuar la revisión de las facturas utilizando la tabla resumen de los aspectos contratados con el cliente para verificar su correspondencia con los servicios descritos en la solicitud final de servicio presentada por el cliente.
- ✓ El área comercial debe enviar al cliente la factura en la moneda del contrato por la vía que entienda más idónea, pudiendo utilizar el email cuando se acepte esta vía especificada previamente en el contrato.
- ✓ El área de Comercial debe emitir las pre facturas correspondientes a los clientes que se vinculan mediante la modalidad de prepago al momento de confirmar la aceptación del servicio y enviársela por email o fax, con copia al área de económica. Así el cliente tendrá el documento justificativo para emitir el pago correspondiente solicitado de acuerdo a los términos de pago contratados.

### **Gestión de cobro**

La gestión de cobros es una tarea que se lleva a cabo totalmente por parte del área comercial y la misma debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Debe comenzar siete días antes de que se cumpla la fecha de pago de acuerdo a los términos de contrato, en forma de recordatorio de lo que debe suceder. Esta gestión debe ser sistemática, es decir si no hay una respuesta del cliente como máximo una semana debe insistirse y así sucesivamente hasta lograr nuestro objetivo: cobrar la totalidad de los adeudos.
- ✓ Las gestiones de cobro deben hacerse en un lenguaje claro, preciso, cortés, pero fijando siempre los detalles necesarios para que se comprenda bien la reclamación de pago que estamos haciendo. Cuando sea necesario mantener varias comunicaciones con ellos sobre un mismo tema, siempre poner la referencia de las anteriores para dar más fuerza a la sistematicidad de la gestión.
- ✓ Las gestiones de cobro que se realizan directamente con los clientes deben siempre acompañarse de Estados de Cuenta detallados con el formato que a continuación representamos y los importes a reflejar en los mismos serán en la moneda contratada.
- ✓ Al confeccionar un Estado de Cuenta detallado, se debe excluir del mismo aquellas facturas e importes que han sido anunciados como pagadas por el

cliente; lo anterior hace que este gane en credibilidad en cuanto a las gestiones de cobro que se realizan.

- ✓ Las gestiones de cobro pueden finalizar cuando se reciban los pagos ejecutados por los clientes de las siguientes formas:
  - Pago directo a la cuenta de SERVIHOGAR. En este caso se gestiona directamente con cada cliente los detalles de las facturas pagadas.
  - Pago directo a la cuenta de la casa matriz. En este caso los detalles de las facturas pagadas deben ser brindados por ésta.
- ✓ Cuando una Factura es pagada parcialmente debe ser analizada de inmediato y reclamar la diferencia si procediera hasta lograr el cobro de lo pendiente. Si lo pagado es correcto y las diferencias se deben a errores en la facturación, debe ajustarse la Factura al importe correcto, dejándose las observaciones correspondientes.
- ✓ Para las gestiones de cobro con los clientes externos del territorio existen otras condiciones al encontrarse enmarcados en las normas y regulaciones del país, predominando en este caso el uso de las Letras de Cambio y la utilización de conciliaciones periódicas.

### **Gestión contable de los cobros**

- ✓ El área comercial debe llevar un expediente por clientes que contenga todas las facturas pendientes de cobro, copia de todas las gestiones de cobro realizadas hasta la culminación del mismo cuando todos esos documentos deberán sacarse de este expediente. Cada Factura que se archive debe estar confeccionada en la moneda contratada.
- ✓ Cuando el pago se hace directo a la cuenta de SERVIHOGAR el procedimiento contable consiste en debitar la cuenta de banco y acreditar las cuentas por cobrar a clientes por cada una de las facturas pagadas con el correspondiente número del documento por el cual se contabilizaron en el proceso de cierre de la facturación.
- ✓ Cuando el pago se hace a la cuenta bancaria de la casa matriz, el procedimiento contable consiste en debitar la cuenta de aporte de utilidades y acreditar las cuentas por cobrar a clientes por cada una de las facturas pagadas con el

correspondiente número del documento por el cual se contabilizaron en el proceso de cierre de la facturación.

- ✓ Cuando se utilice la Letra de Cambio como instrumento de pago, se debita la cuenta de Efectos por Cobrar y se acredita las cuentas por cobrar a clientes por cada una de las facturas pagadas con el correspondiente número del documento por el cual se contabilizaron en el proceso de cierre de la facturación. Una vez que se reciba el importe en el Banco, se debita la cuenta de Banco y se acredita la cuenta de Efectos por Cobrar.

### **2.3 Resultados del diagnóstico realizado al sistema de cobros**

Para desarrollar la investigación fue necesario diagnosticar la situación que presentaban las áreas Comercial, Economía y Producción para determinar los principales problemas que afectan el sistema de cobro de la empresa. Esto fue posible con la aplicación de la técnica tormenta de ideas, cuestionario, entrevistas y revisión de algunos documentos que posibilitaron la determinación de las fortalezas y debilidades que presentan estas áreas.

#### **2.3.1 Resultados de la aplicación de la técnica Tormenta de Ideas**

El brainstorming (tormenta o lluvia de ideas) es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas.

La técnica tormenta de ideas consiste en que el grupo expone de manera informal, libre todas las ideas y ocurrencias en torno a un tema o problema planteado. Su objetivo es desarrollar la imaginación creadora e impulsar el comportamiento autónomo, original y libre.

La técnica tormenta de ideas se aplicó para determinar las debilidades y fortalezas que presentan las áreas Comercial, Economía y Producción en relación con el sistema de cobro:

- ✓ Las debilidades identifican dónde hay que trabajar con intensidad para mejorar el ciclo de cobro de la entidad.
- ✓ Las fortalezas muestran los aspectos que se pueden aprovechar como ventajas para mejorar el ciclo de cobro de la entidad.

Como resultado se obtuvo en el período 2010-2013 ha sido analizado en varias ocasiones, pues su gestión de cobro no cumple con lo establecido en los manuales del Ministerio de Comercio Interior, que establece 30 días como máximo y que sus cuentas envejecidas estén por debajo del 10% del total de la deuda en el momento analizado. Se detectaron como debilidades:

- ✓ Se confirman trabajos de mantenimiento y reparaciones por contratos que aún no están en poder del departamento comercial, por lo que no están reconocidos legalmente.
- ✓ Por parte del área de producción se realizan modificaciones a la ordenes de trabajo agregándose actividades no pactadas inicialmente las cuales no son de conocimiento del departamento comercial generándose incongruencias al momento de emitir las facturas correspondientes.
- ✓ En los contratos bajo la modalidad de prepago, no se cumple el envío previo de la pre factura al cliente en el momento que confirman la ejecución de los trabajos y no se le da el seguimiento necesario a estas operaciones. Esto implica que no se realicen los pagos según lo pactado en los contratos.
- ✓ En el área de producción se reciben solicitudes de servicios y no se revisan al detalle, teniendo en cuenta que cada cliente tiene sus especificidades lo que en ausencia de algún dato exigido, demora el cobro del servicio y en otras ocasiones el documento que presenta y admite no es el reconocido por el cliente para pagar el servicio.
- ✓ Falta en algunos contratos la relación de personal autorizado y con facultades para corregir las ordenes, permitiéndose verbalmente y esto atrasa la facturación.
- ✓ No existe homogeneidad en el sistema de órdenes de servicios.
- ✓ No se recibe por parte de algunos clientes los anuncios de los pagos emitidos en tiempo para poder identificar los pagos realizados. En ocasiones no se detallan las referencias de los documentos que amparan los pagos realizados.
- ✓ Se producen terminaciones de trabajos anticipadamente y no es informado en tiempo al departamento comercial, para realizar las correcciones necesarias antes de emitir las facturas.

- ✓ No se hace cumplir por parte de la dirección la cláusula del contrato que plantea el cierre de los clientes que son morosos en los pagos y demandar un litigio.

**Fortalezas:**

- ✓ El personal de estas áreas está capacitado y tiene dominio de su contenido de trabajo.
- ✓ Ante una situación que afecte la gestión existe cooperación de todas las áreas para resolverlo.
- ✓ Se dispone de sistemas automatizados y equipamiento suficiente para controlar la actividad de servicios y su seguimiento financiero.
- ✓ Disponen de medios técnicos como fax y correo electrónico para el envío de reclamaciones o cualquier otro tipo de gestión de cobros.

**2.3.2 Resultados del cuestionario aplicado a las Cuentas por Cobrar**

Se aplicó la Guía de Autocontrol para comprobar el grado de implantación de las medidas de control interno al sistema de Cuentas por Cobrar, como resultado se obtuvo que de 11 aspectos verificados 7 se cumplen para un 64 % de cumplimiento (Ver anexo No 1).

**2.3.3 Resultados de la revisión de los sistemas automatizados**

Revisión de los requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas contables automatizados para garantizar el control interno y la auditoría a las cuentas por cobrar

Al revisar los sistemas automatizados para verificar si los mismos cumplen los requisitos mínimos para garantizar el control interno y la revisión de las operaciones que se generan a partir de las transacciones con los diferentes clientes se pudo comprobar que el departamento de Comercial no cuenta con un procedimiento automatizado para llevar a cabo la introducción de los contratos comerciales en el sistema informático empleado, lo que trae como consecuencia el atraso de la facturación y presentación a los clientes.

**2.3.4 Resultados de la revisión de documentos**

✓ **Revisión de los trabajos de reparación y mantenimiento**

Se realizó una revisión de la correspondencia de las operaciones que conforman el sistema de cobros para lo que se elaboró una tabla donde se detallaron los aspectos

más representativos al respecto. Fueron analizados 11 operaciones realizadas en el último trimestre de 2013 (Ver Anexo No 2).

En el análisis se pudo constatar que ninguno de los trabajos seleccionados al azar, muestran un adecuado seguimiento de las operaciones que deben ser tomadas en cuenta para evitar afectaciones en el sistema de cobros.

Cuatro de los trabajos por valor de \$ 11 647.35 (moneda total) fueron iniciados por parte del área productiva antes de formalizarse la firma del contrato con el cliente. Seis de estos trabajos se encontraban pendientes de cobro, dos de ellos se habían pagado de manera parcial y los restantes habían sido pagados correspondientemente. Resulta oportuno destacar que uno de estos trabajos, el realizado a la Empresa de Comercio de Cienfuegos debió ser cobrado anticipadamente por tratarse de una entidad de fuera del territorio y pertenecer al Ministerio de Comercio Interior.

Los resultados de los análisis para cada uno de los clientes fueron los siguientes:

#### **Empresa de Comercio de Cienfuegos**

Trabajo No 1.

La entidad radica fuera del territorio de SERVIHOGAR por lo que debe realizar pagos anticipados para recibir los servicios que solicite. Las irregularidades fueron las siguientes:

1. Se inician los trabajos en fechas anteriores de la firma del contrato.
2. Mostraba saldos pendientes cobrar.

#### **Grupo Comercial Caracol Sucursal Trinidad**

Trabajo No 2

1. Pendientes de cobrar por un monto de \$ 1 025.87.

Trabajo No 7

1. Se inicio previo a la firma del suplemento contractual.
2. Mostraba saldos pendientes cobrar.

En la investigación se precisó que por interés del cliente la forma de pago de esta entidad era mediante pago anticipado.

#### **ARTEX División Trinidad**

1. Los trabajos se iniciaron antes de la firma del contrato.

2. No se emitió pre factura para amparar el servicio prestado.
3. El cliente emitió un pago parcial. En la revisión de la documentación se pudo constatar que este correspondía a la orden de servicio No 189 del mes de Septiembre y que no reconoció la No 135 firmada por personal ajeno a la entidad.

#### **Empresa Pescasilda**

1. La orden de trabajo No 193 del mes de Octubre y correspondiente al trabajo No 5 no se había pagado en su totalidad por el cliente. EL documento de conciliación existente en el expediente alega que la causa era falta de liquidez.

#### **Empresa de Comercio y Gastronomía de Trinidad**

1. Presentaba pendientes de pagar el trabajo No 8 a pesar de que debió haber efectuado el prepago según contrato firmado en el año 2012.
2. Está considerado como cliente tradicionalmente moroso.

#### **CADECA Trinidad**

1. Inicio de los trabajos antes de firmarse el contrato.

#### **Hospital Trinidad**

1. Inicio de los trabajos antes de firmarse el contrato.
2. Presenta saldos por pagar.

Se realizó una revisión de la situación de las cuentas por cobrar al cierre del mes de Diciembre de 2013 y al concluir el 1er trimestre de 2014 para realizar el cálculo de los ciclos de cobros e identificar deficiencias y problemáticas presentes en relación con el tema investigado. Para este análisis fueron seleccionados al azar un total de 10 expedientes de los existentes en la empresa aunque se prefirió que en la muestra estuvieran representados los clientes a los que se les realizó el análisis de los trabajos de mantenimiento y reparación.

En el análisis de las cuentas al cierre del mes de Diciembre de 2013 se observa que el mayor porcentaje de incumplimiento de los plazos de cobros está representado en algunos de los clientes analizados anteriormente, lo que categoriza las deficiencias ya tratadas en la coordinación de las operaciones de producción, facturación comercial y contabilización de operaciones. Como muestra el anexo No 3, el 61 % de las deudas se encuentra en plazos entre 60 y 90 días.

La situación al cierre del mes de Marzo de 2014 se representa en el anexo No 4. Como se puede observar, los volúmenes por cobrar disminuyen de un periodo a otro ya que se manifiesta una reducción de \$ 1 4227,65, de los cuales un 60 % pertenece a deudas internas lo que no indica precisamente una mejoría en la gestión de cobros ya que los pagos de estos clientes dependen en mayor medida de las exigencias administrativas de los niveles superiores de dirección, lo que fue reconocido por parte del Consejo de Dirección de la empresa.

En el análisis de esta situación con el departamento comercial, se planteo por parte de los directivos que la reiteración de endeudamientos con clientes morosos como Papelera Pulpa Cuba, Caracol, ARTEX Trinidad y Pescasilda obedece a que estos mantienen relaciones muy dinámicas y generan aproximadamente un 31 % de los ingresos de SERVIHOGAR en el año.

✓ **Dinámica de las cuentas por cobrar y análisis del ciclo de cobros**

En las tablas siguientes se muestra el comportamiento de los saldos de cuentas por cobrar analizados por su dinámica al cierre de los años 2013 y primer trimestre de 2014 así como el cálculo del ciclo de cobros para iguales periodos.

**Tabla 2.1 Dinámica cuentas por cobrar al cierre del año 2013**

<b>Conceptos</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Facturado Período</b>	<b>Cobrado Período</b>	<b>Saldo Final</b>
Cuentas por Cobrar	74 025.48	358 327.32	363 317.37	69 035.43

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 2.2 Dinámica cuentas por cobrar al cierre del Trimestre I 2014**

<b>Conceptos</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Facturado Período</b>	<b>Cobrado Período</b>	<b>Saldo Final</b>
Cuentas por Cobrar	69 035.43	89 107.61	100 324.42	57 818.62

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 2.3 Cálculo del ciclo de cobro por períodos**

<b>Indicadores</b>	<b>2013</b>	<b>Ire Trimestre 2014</b>
Total de cuentas por cobrar	69 035.43	57 818.62
Ingresos totales	358 327.32	89 107.61
Días del período 365	365	90
Ciclo de Cobro	70	58

**Fuente: elaboración propia**

Aunque se observa una disminución del ciclo de cobros, al concluir el primer trimestre del año 2014, el ciclo de cobros excede el límite permitido por la Casa Matriz de la entidad, fijado en 30 días lo que evidencia una problemática presente que debe ser solucionada por los factores implicados.

- ✓ **Revisión del Plan de Prevención para verificar si contiene acciones encaminadas a mejorar la gestión de cobro**

La empresa tiene implantada la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, sobre el plan para prevenir posibles manifestaciones de corrupción, delito e ilegalidades en el cual se incluyen las inherentes al área comercial.

Como se puede observar en el anexo 5, el área comercial tiene concebida dos posibles manifestaciones que sirven para contrarrestar la problemática abordada en la investigación:

- a) Facturas sin el debido respaldo documental (ordenes de trabajo).
  - b) Existencia de saldos de cuentas por cobrar a clientes sin el debido respaldo documental.
  - c) Superar el límite máximo permitido de cuentas por cobrar mayores de 30 días.
- ✓ **Aspectos a verificar según la Resolución 512 de la Contraloría General de la República de Cuba**

Se verificaron algunos aspectos establecido por la Resolución 512 de la Contraloría General de la República específicamente en lo referido a los daños y perjuicios económicos causados a la entidad, precisándose que en relación con la

disponibilidad y uso del financiamiento se incumplen los puntos No 8 y No 9 referidos a:

- a) Cuentas y efectos por cobrar vencidos, según lo pactado en el contrato.
- b) Cuentas y efectos por cobrar en litigio y en proceso judicial.

En relación con la legitimidad de las operaciones se constata que se evidencian problemáticas en relación con el punto No 2 referido a las operaciones sin respaldo documental ya que existen en los expedientes de cuentas por cobrar un total de 13 facturas que no cuentan con las correspondientes órdenes de trabajo que deben ser emitidas por el área de producción y firmadas por el personal autorizado por el cliente. Los clientes y las facturas se muestran en el Anexo No 6.

En el análisis de esta situación se constata que obedece a la descoordinación entre las áreas objeto de estudio ya que se realizan los trabajos sin que emitir los documentos de amparo correspondiente y posteriormente se ejecuta el procesamiento contable de manera incorrecta.

#### **Plan de acciones**

El plan de acción elaborado para mejorar la gestión de cobros en la Empresa de Servicios Técnicos de Trinidad "SERVIHOGAR", contiene en su estructura 11 acciones con sus responsables y fecha de cumplimiento. Como necesario complemento se realiza una valoración de las acciones más importante con el objetivo de brindar una mejor interpretación de su importancia y posible impacto en la solución de la problemática en estudio.

#### **Plan de acción propuesto para la mejora continua del ciclo de cobro**

<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
1. Coordinar acciones de capacitación en materia de comercialización y finanzas para el personal de las áreas comercial y producción	Especialista de Recursos	A partir del Junio de 2014
2. Iniciar el uso de instrumentos de pago como las letras de cambio para la negociación de las deudas más	Director Comercial	Marzo de 2014

<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
envejecidas		
3. Impartir seminarios y brindar entrenamientos en los puestos de trabajo al personal de las áreas implicadas en la gestión de cobros sobre el uso de la documentación empleada en la actividad	Director Económico	A partir de Marzo 2014
4. Solicitar a la Casa Matriz la entrega del modulo informático que permite el tratamiento automatizado de los contratos comerciales	Director Comercial	Marzo de 2014
5. Realizar conciliaciones semanales entre las áreas de producción, comercial y economía para garantizar el seguimiento oportuno e inmediato a las ordenes de trabajo en proceso de ejecución y las concluidas para evitar atrasos en la facturación y mejorar los ciclos de cobro. Hacer extensivas estas conciliaciones con los clientes del territorio.	Director Económico	A partir de Marzo 2014
6. Revisar y readecuar el actual mecanismo de trabajo para la emisión de los documentos primarios: ordenes de trabajo, pre facturas, contratos y facturas para evitar el desfase entre las mismas	Director Económico	Marzo 2014
7. Revisar y modificar cuando sea necesario, los contratos vigentes con	Director Comercial	Marzo de 2014

<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
los clientes morosos para hacer cumplir las cláusulas que definen las formas de pago y penalizaciones por morosidad.		
8. Analizar y solicitar la aprobación a la casa matriz la posibilidad de brindar descuentos por pronto pago, con lo cual estimularía a sus clientes a pagar dentro de las fechas acordadas o con mayor prontitud, evitando el envejecimiento de las cuentas y disminuyendo el volumen de las mismas.	Director Comercial	Junio de 2014
9. Realizar análisis de selección de clientes solicitándoles información sobre su situación financiera para precisar las condiciones que se definirán al momento de la firma de los contratos.	Director Comercial	Permanente
10. En el caso de las cuentas por cobrar que exceden los 30 días, la Empresa deberá lograr el acuerdo de un nuevo plazo de vencimiento, y de lograrlo, examinar la posibilidad de renegociar las mismas con documentos por cobrar, o sea, acordar con sus clientes el traspaso de sus deudas comerciales a letras de cambio, cuyo período de vencimiento no sea prolongado.	Director Económico	Marzo 2014

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
11. Actualizar el plan de prevención de riesgos para el área comercial ya que el vigente excluye algunas manifestaciones presentes en el sistema que pueden ser constitutivas de delitos e ilegalidades.	Director Económico	Marzo 2014

### Descripción de algunas acciones

**Acción No 1:** Coordinar acciones de capacitación en materia de comercialización y finanzas para el personal de las áreas comercial y producción.

Resulta innegable el impacto de la capacitación en función de mejorar el desempeño del personal en las empresas. Durante la investigación se realizaron intercambios con el colectivo de las áreas implicadas y en variadas oportunidades fue planteada la necesidad de recibir asesoramiento en materia de comercialización y finanzas. Esta acción resulta mucho más importante si se toma en consideración que gran parte de los trabajadores son graduados en especialidades técnicas (clima, informática, mecánica, ect) y no poseen conocimientos en estas materias.

**Acción No 2:** Iniciar el uso de instrumentos de pago como las letras de cambio para la negociación de las deudas más envejecidas.

Aunque la entidad tiene identificados cuáles son sus clientes morosos, no ha tomado una determinación que permita la renegociación de las deudas más envejecidas. Se propuso esta acción considerando además, que la gestión de cobros mediante letras de cambio puede permitir una mayor eficacia en el proceso la tenerse como intermediario el banco donde está radicado el cliente. La ventaja de asumir esta variante al momento de formalizar la contratación le permite a SERVIHOGAR proponer la modalidad más adecuada a sus intereses.

**Acción No 2:** Solicitar a la Casa Matriz la entrega del módulo informático que permite el tratamiento automatizado de los contratos comerciales.

Aunque se reconoce que la automatización no debe garantizar pro si misma la solución de los problemas planteados en relación con la gestión de cobros, el autor

considera que puede constituir un complemento de gran ayuda en este sentido ya que permitiría:

- Oportunidad en la emisión de los documentos: Emisión en el momento necesario.
- Uniformidad en los formatos de los documentos primarios.
- Mayor rapidez en la facturación.
- Mayor confiabilidad en la información contable y estados financieros.
- Reducción de la cantidad de errores en facturación con sus consiguientes implicaciones.

**Acción No 5:** Realizar conciliaciones semanales entre las áreas de producción, comercial y economía para garantizar el seguimiento oportuno e inmediato a las ordenes de trabajo en proceso de ejecución y las concluidas para evitar atrasos en la facturación y mejorar los ciclos de cobro. Hacer extensivas estas conciliaciones con los clientes del territorio.

La conciliación entre las áreas de comercial, producción y economía resultan de gran importancia a fin de lograr una mejora en la gestión de cobros. Durante la investigación se pudo constar que con esta misma periodicidad se realizan contactos operativos donde se analizan otras problemáticas de la entidad sin embargo, la temática relacionada con el estado de los cobros, no tiene un adecuado reconocimiento.

En las condiciones en que funciona la entidad y reconociendo las problemática tratadas, la conciliación interdepartamental es determinante en la solución de los problemas planteados.

**Acción No 6:** Revisar y readecuar el actual mecanismo de trabajo para la emisión de los documentos primarios: ordenes de trabajo, pre facturas, contratos y facturas para evitar el desfase entre las mismas.

El desfase en la emisión de los documentos primarios está condicionado precisamente por la descoordinación de trabajo existente entre las áreas explicadas. La entidad debe readecuar el actual mecanismo considerando que los resultados indican su ineficacia en relación con la gestión de cobros. Uno de los elementos que

se deben incluir en dicho mecanismo estaría relacionado precisamente con la propuesta de acción No 5.

## **Conclusiones Parciales**

1. La caracterización de la entidad permitió constatar la interrelación existente entre las áreas de comercial, producción y economía, factor determinante en el tema objeto de estudio.
2. La situación de los saldos indica la necesidad de mejorar las relaciones interdepartamentales para mejorar el sistema de cobros ya que no resulta conveniente desde el punto de vista financiero realizar elevados volúmenes de operaciones con clientes morosos como los mencionados.

## **CONCLUSIONES**

1. La revisión de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas permitió organizar el marco teórico referencial que sustenta la investigación para llegar a formular una conceptualización de las principales definiciones, indicadores, elementos y tendencias relacionados con el tema investigado.
2. Respecto a los documentos que amparan las cuentas por cobrar es importante tener en cuenta no perder nunca de vista la existencia física de éstos así como verificar su formalidad para asegurarse que éstos puedan convertirse realmente en dinero.
3. La entidad presenta una situación desfavorable en sus mecanismos internos para gestionar los cobros lo que genera violaciones de las disposiciones vigentes al respecto y consiguientemente, afectaciones financieras.

## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar el informe de investigación para que se preserve como material de consulta y sirva como una herramienta para la toma de decisiones en función de la gestión de cobro.
2. Divulgar la investigación en otras unidades del ministerio con vistas a mejorar la gestión de cobros.
3. Clasificar a los clientes en diferentes categorías de riesgo, según la edad que muestren los saldos de las cuentas por cobrar de los mismos, con lo que se impediría que el ciclo de cobro se extienda.
4. Proponer como alternativa contractual el descuento por pronto pago en las entidades que lo ameriten, para estimular a los clientes a pagar con mayor rapidez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2005). Las finanzas en la empresa. Informe, análisis, recursos y planeación. (4ta ed.). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Amat Salas Oriol: Análisis de Estado Financieros 2da edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 1996.
- Amat Salas, Oriol. Análisis económico-financiero. 1a.ed. España: Ediciones Gestión 2000,S.A; 1997.
- Anthony, Robert N. La contabilidad en la administración de empresa. 1a.ed. México: Limusa; 1995.
- Ballesta Grau, Gerard. Contabilidad general: una visión práctica. 8a.ed. España: Ediciones Gestión 2000; 1994.
- Banco Central de Cuba. Resolución No. 245/2008 Sobre Normas Bancarias para los Cobros y Pagos. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia. La Habana [Internet] gacetaoficial.cu; 2008
- Banco Central de Cuba. Documentos relacionados con el uso de la Letra de Cambio, el Pagaré y el Cheque en el Territorio Nacional. La Habana. Mayo del 2002.
- Banco Central de Cuba: Cobros y Pagos. Informe sobre la ejecución de las modificaciones al sistema de cobros y pagos aprobadas por la comisión central de divisa en Septiembre de 1996, Diciembre 1997.
- Banco Financiero Internacional S.A. Acerca del Nuevo Sistema de Cobros y Pagos. Mayo del 2002.
- Bolten Steven E. Administración financiera. 1a.ed. México: Limusa; 1996.
- Benítez Miranda, Miguel Ángel y Miranda Dearribas, María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección. Cuba 1997.
- Calva Mercado Alberto. Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas. México: Grijalbo; 1996.
- Castejón Montijano Rafael. Introducción a la economía para el turismo. Madrid: Prentice Hall.

Castells C., González A., Demestre Angela. Técnicas para Analizar Estados Financieros. 1ra Edición. Grupo Editorial Publicentro; 2001.

Calles Richard. Administración de cuentas por cobrar e inventarios [monografía en Internet] gestiopolis.com; 2005 [acceso 19 de enero de 2010]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcxinv.htm>

Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros. Herramientas del Contador. (2004). La Habana, Cuba:

Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.

Contraloría General de la República. Resolución 60 sobre Control Interno.

Demestre Castañeda Angela. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Material de Consulta. CECOFIS; 2005

El comportamiento humano hacia el mercado corporativo interno [monografía en Internet] monografía.com; 2006 Disponible en: [http://www. Monografía.com.htm](http://www.Monografía.com.htm)

Ferdinand Fournies. Técnicas de dirección de personal: Cómo instruir para aumentar el rendimiento. España: McGraw- Hill; 1992

Fernández Alvarez, Ana Isabel: Introducción a las Finanzas, Editorial Civitas, España, 1994.

Gómez Giovanni E. Administración de cuentas por cobrar - Políticas y estándares de crédito [monografía en Internet] wikilearning.com; 2005

Guevara, Ernesto. Temas económicos. 1a.ed. La Habana: Editorial Ciencias Sociales

González Pascual, J. (1992). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Madrid: Editorial Pirámide S.A.

Granda Lorenzo, M. C. (2008, Enero/Febrero).Evolución de los cobros y pagos en el país y en el SIME. Acciones encaminadas a la solución de la cadena de impagos y disminución de los saldos de las cuentas por cobrar y pagar.

Gitman, L.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, Mc Graw Hill, 1997.

Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera, Mc Graw–Hill, México 1995.

- Hernández Fernández, Miguel. Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la EPIA # 11. [Tesis de diploma] Camagüey: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; 2009
- Hernández Sampier Roberto. Metodología de la Investigación Tomo I. La Habana: Editorial Félix Varela; 2005.
- Hongreen, Charles T.: Contabilidad Administrativa, Introducción. Quinta Edición, Agosto de 1990, México.
- Kaffury Silia, Mario Antonio: Administración Financiera. Elementos para la toma de decisiones. Quinta Edición Actualizada, 1991.
- Ledesma Martínez Zulma María e Inocencio R. Sánchez Machado. La optimización de las Cuentas por Cobrar en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo. [Tesis de maestría]. Santa Clara: UC Las Villas; 2006
- Martínez Gracias y Francisco Javier: Análisis de los Estados Contables (supuestos prácticos). Edición Jucar, 1989.
- Mateu Céspedes, José María. ABC de la contabilidad y finanzas. 1a.ed. . España: Gestión 2000; 1994.
- Meigs Robert F. Contabilidad: la base para decisiones gerenciales.10a.ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill; 1998.
- MES: Las Finanzas en las Empresas. Información, Análisis, Recursos y Planeación, Cuarta Edición.
- Moré Prada, María Norma. Decisiones financieras en el turismo. La Habana: Ediciones Balcón, 2001.
- Moré Prada María Norma. Estados financieros en el turismo. La Habana: Ediciones Balcón; 1999.
- Mustelier García María De Carmen, Salas Fuentes Hapy. Consideraciones generales para la administración de las Cuentas por Cobrar. [Monografía en Internet] monografias.com; 2005 [acceso 19 de enero de 2010]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos42/cuentas-por-cobrar/cuentas-por-cobrar2.shtml>.

Olmedo González Paula Programa De Auditoría De Cuentas Por Cobrar  
[monografía en Internet] gestiopolis.com; 2006 Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/procobrar.htm>

Philippatos, G.C.: Fundamentos de Administración Financiera (textos y casos).  
Traducción de la primera edición en inglés, Febrero 1979, México.

Regalón Nogueira, Y. y Rosa Alejo, K. E. de la (2007, Mayo). Aspectos  
fundamentales del análisis económico financiero. Monografía, Universidad de  
Ciego de Ávila, Cuba.

Suárez, Suárez, Andrés S. Diccionario de Economía y Administración. Editorial  
Mc Graw Hill. Página 61. 1992.

Van Horne, J. C. (1995). Administración Financiera. (10a ed.). México: Editorial  
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Weston J .Fred Definición de Política de Crédito, Fundamentos de Administración  
Financiera décima edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Weston Fred J. Finanzas en administración. 9a.ed. México: McGraw-Hill; 1995.

Weston Fred, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, Mc  
Graw Hill, México, 1997.

### Anexo No 1: Guía de Autocontrol Sistema Cuentas y Documentos por Cobrar

ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existe una separación de funciones definida entre las labores de almaceneros, facturadores, funcionarios que firman los cheques y documentos de pago y los que operan los registros de cuentas y efectos por cobrar.	X		
2. Realizan las conciliaciones de los adeudos entre el vendedor y sus clientes.		X	
3. Se controlan numéricamente las facturas en blanco por persona ajena al área de facturación, así como las entregadas a dicha área.	X		
4. Los expedientes elaborados por cuentas incobrables se encuentran debidamente confeccionados, aprobados por los funcionarios que correspondan y dentro de los términos establecidos para su análisis.		X	
5. Existe desglose por los débitos correspondientes a cada factura o conduce emitido y créditos por cada cobro ejecutado de las partidas registradas en los submayores de estas cuentas y las mismas están avaladas por los documentos justificativos.	X		
6. Las operaciones de débitos y créditos contabilizadas en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.	X		
7. Periódicamente se realizan análisis de las cuentas por cobrar a clientes, diversas y los pagos anticipados por edades; no se observan saldos envejecidos y se cuadran sus saldos con las cuentas de control respectivas.		X	
8. Operan correctamente la cuenta provisión para cuentas incobrables y que se ajusta al final de cada año, cuando haya sido autorizado su uso.	X		

9. Reclasifican al final de cada año las cuentas y efectos por cobrar a largo plazo, cobrables en el próximo ejercicio económico.		X	
10. Registran correctamente los efectos por cobrar (títulos de crédito), se analizan por clientes y se controlan sus vencimientos y cobro.	X		
11. Confeccionan expedientes de cobro para cada cliente, contando cada operación con copia de la factura y conduce emitidos y número del cheque recibido como cobro, así como de las reclamaciones de clientes aceptadas.	X		

**Anexo No 2: ANALISIS DE LA EJECUCION DE LOS TRABAJOS (CLIENTES SELECCIONADOS)**

Trabajo No	Condiciones de Pago según Contrato		Valor de los Trabajos (Moneda Total)	Fechas						
	Anticipado	Al Concluir		Solicitud de Servicio	Firma de Contrato	Inicio de los Trabajos	Conclusión de los Trabajos	Pre factura	Factura	Cobro del Trabajo
1	X		3.260,51	12/08/2013	13/09/2013	20/08/2013	22/09/2013	19/09/2013	24/09/2013	Por Cobrar
2	X		1.025,87	09/09/2013	12/09/2013	12/09/2013	17/09/2013	09/09/2013	17/09/2013	Por Cobrar
3		X	8.030,21	24/09/2013	08/10/2013	30/09/2013	15/10/2013	NO	15/10/2013	Parcial
4	X		905,32	06/08/2013	13/09/2013	22/09/2013	27/09/2013	27/09/2013	05/10/2013	16/12/2013
5		X	608,50	11/10/2013	13/09/2013	15/10/2013	18/10/2013	NO	23/10/2013	Parcial
6		X	11 742,20	12/07/2013	20/05/2013	18/07/2013	24/09/2013	NO	27/09/2013	22/12/2013
7		X	151,63	06/10/2013	14/10/2013	08/10/2013	19/10/2013	14/10/2013	21/10/2013	Por Cobrar
8	X		3.022,70	05/11/2013	05/11/2013	12/12/2013	18/12/2013	21/12/2013	25/12/2013	Por Cobrar
9		X	205,00	12/10/2013	27/12/2013	11/11/2013	05/12/2013	07/12/2013	15/12/2013	28/12/2013
10		X	4.898,83	05/09/2013	11/04/2013	08/09/2013	14/09/2013	NO	08/10/2013	Por Cobrar
11		X	7.415,60	07/11/2013	12/12/2013	08/11/2013	14/11/2013	NO	18/12/2013	Por Cobrar

- **Leyenda**

- Trabajo No 1: Empresa de Comercio de Cienfuegos
- Trabajo No 2: Grupo Comercial Caracol Trinidad.
- Trabajo No 3: División ARTEX Trinidad
- Trabajo No 4: Empresa Pescasilda
- Trabajo No 5: Empresa Pescasilda
- Trabajo No 6: Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar.
- Trabajo No 7: Grupo Comercial Caracol Trinidad.
- Trabajo No 8: Empresa de Comercio y Gastronomía Trinidad
- Trabajo No 9: CADECA Trinidad.
- Trabajo No 10: Dirección Municipal de Salud Trinidad
- Trabajo No 11: Hospital General de Trinidad

**Anexo No 3: Cuentas por cobrar al cierre de Diciembre de 2013**  
**(Clientes seleccionados)**

Clientes	Distribución de las deudas por cobrar por edades				
	(Días)				
	Total	0-30	30-60	60-90	+ 90
Empresa Pesquera Pescasilda	1456,79	256,51	1025,34	0,00	174,94
Papelera Pulpa Cuba	421,00	421,00	0,00	0,00	0,00
Sucursal ARTEX Trinidad	2079,25	2,08	324,61	1652,33	100,23
División Caracol Trinidad	1954,05	1745,00	201,10	7,95	0,00
Empresa de Comercio Cfgos	3260,51	0,00	0,00	3260,51	0,00
Dirección Municipal de Salud	2417,76	1456,91	213,86	0,00	746,99
Empresa Hotel T del Mar	147,20	147,20	0,00	0,00	0,00
Complejo Ronda Las Cuevas	1652,11	651,88	1000,23	0,00	0,00
Empresa de Correos de Cuba	147,00	147,00	0,00	0,00	0,00
SERVIHOGAR Villa Clara	8510,60	0,00	0,00	8510,60	0,00
<b>Totales</b>	<b>22 046,27</b>	<b>4 827,58</b>	<b>2 765,14</b>	<b>13 431,39</b>	<b>1 022,16</b>
<b>% del total</b>	<b>100,00</b>	<b>21,90</b>	<b>12,54</b>	<b>60,92</b>	<b>4,64</b>

**Anexo No 4: Cuentas por cobrar al cierre de Marzo de 2014  
(Clientes seleccionados)**

Clientes	Distribución de las deudas por cobrar por edades (Días)				
	Total	0-30	30-60	60-90	+ 90
Empresa Pescasilda	934,00	0,00	0,00	934,00	0,00
Papelera Pulpa Cuba	421,00	0,00	421,00	0,00	0,00
Sucursal ARTEX Trinidad	1 794,24	174,16	22,08	0,00	1598,00
División Caracol Trinidad	864,88	0,00	864,88	0,00	0,00
Dirección Municipal de Salud	1 200,74	0,00	1 066,74	134,00	0,00
Empresa Hotel T del Mar	2 134,76	2 025,76	109,00	0,00	0,00
Complejo Ronda Las Cuevas	322,00	0,00	322,00	0,00	0,00
Empresa de Correos de Cuba	147,00	0,00	147,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>7 818,62</b>	<b>2 199,92</b>	<b>2 952,70</b>	<b>1 068,00</b>	<b>1 598,00</b>
<b>% del total</b>	<b>100,00</b>	<b>28,14</b>	<b>37,76</b>	<b>13,66</b>	<b>20,44</b>

**ANEXO No 5: PLAN DE PREVENCIÓN  
 PLAN DE PREVENCIÓN CONTRA EL DELITO Y LAS ILEGALIDADES  
 DEPARTAMENTO COMERCIAL EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS SERVIHOGAR  
 AÑO 2013**

<b>RIESGOS IDENTIFICADOS</b>					
No	Riesgo	Tarea	Responsab	Ejecutante	Fecha Cumplim
1	Existencia de facturas elaboradas sin tener anexadas las ordenes de trabajo debidamente elaboradas por el área de producción y firmadas por la persona autorizada por el cliente	Hacer revisión de un grupo de expedientes y comprobar que la totalidad de las facturas poseen anexadas las ordenes de trabajo emitidas por el área de producción y firmadas por la persona autorizada por el cliente	Jefe Dpto Comercial	Especialistas	Semanal
2	Existencia de saldos de cuentas por cobrar a clientes sin el debido respaldo documental	Hacer revisión de un grupo de expedientes y comprobar que la totalidad de las facturas de los sub mayores que forman el saldo de la correspondiente cuenta por cobrar se encuentre documentada.	Subdirector Económico	Especialista Principal	Mensual antes de concluir los Estados Financieros
		Elaboración del Informe evaluativo quincenal de Cuentas por Cobrar,			

3	Superar el límite máximo permitido de cuentas por cobrar mayores de 30 días	análisis del comportamiento, determinación y propuesta de acciones a tomar para gestionar cobros.	Jefe Dpto Comercial	Especialistas	Quincenal
---	---	---	---------------------	---------------	-----------

**Anexo No 6: Facturas sin respaldo documental**

<b>Clientes</b>	<b>Facturas No</b>	<b>Importe sin Orden de Trabajo</b>
División Caracol Trinidad	325	\$ 214.28
	411	105.32
	416	29.84
Sucursal ARTEX Trinidad	298	1031.18
	309	14.55
Empresa Pescasilda	255	12.27
	279	514.74
	310	32.00
	408	105.41
Dirección Municipal de Salud	275	3.96
	419	154.67
	418	154.67
	454	289.21