



Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

*Título: Propuesta para el mejoramiento de la
Gestión de Cobro en el Complejo Plaza-Rijo.*

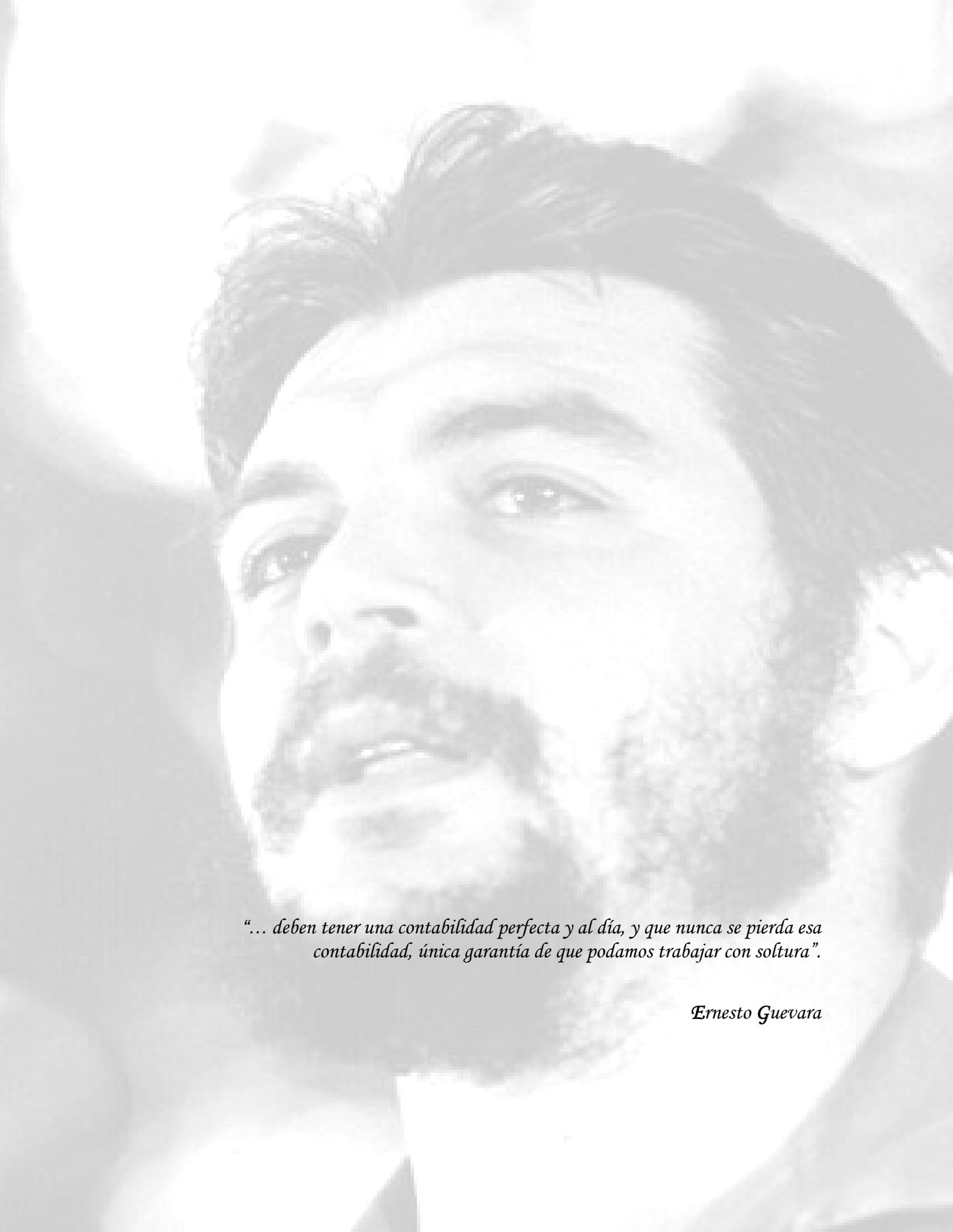
Autora: Elena Rodríguez González

Tutora: MSc. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez

Sancti Spiritus, 2011
“Año 53 de la Revolución”

Pensamiento



A black and white, high-contrast portrait of Ernesto Guevara. He is shown from the chest up, looking slightly to the left of the frame. He has dark, wavy hair and a full beard and mustache. The lighting is dramatic, with strong highlights on his face and deep shadows in the background and under his features.

“... deben tener una contabilidad perfecta y al día, y que nunca se pierda esa contabilidad, única garantía de que podamos trabajar con soltura”.

Ernesto Guevara

Dedicatoria



Dedicatoria

A:

Mis padres y abuelos queridos

Mi hermana del alma.

Agradecimientos



Agradecimientos

Quiero agradecer de todo corazón, a todas aquellas personas que durante estos cinco años hicieron más agradable mi vida. A todas ellas, mi agradecimiento infinito.

- A mis *Padres*, por todo el amor y apoyo que me han dado;
- A mis *Abuelos*, por ser tan buenos conmigo;
- A mi *Hermanita* querida, que siempre ha confiado en mí;
- A mi *Tutora*, por su ayuda y optimismo;
- A *Lídice*, por su gran apoyo;
- A mi novio *Andrys*, por todo su cariño;
- A mis *Amigos* ; principalmente a los que han estado allí para apoyarme como son: *Yaité, Nely, Yasmany y Danay*;
- Y al resto de mi *Familia*.

¡¡¡A todos muchas Gracias!!!

Síntesis



Síntesis

En la presente investigación se exponen aspectos teórico-conceptuales relacionados con la Administración de las Cuentas por Cobrar, así como las características relevantes del Complejo Plaza-Rijo. Para su desarrollo fue necesario realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta el mismo en cuanto a todo el proceso de gestión de cobros, constatándose que los ciclos de cobro están altos respecto a los plazos que establece el Complejo como política, que el monto del pago realizado es menor que el saldo del servicio solicitado y que no se ofrecen descuentos por pronto pago. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo. Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen los estados financieros, libros y registros de la contabilidad, para el primer trimestre del 2010. Los métodos utilizados en el trabajo fueron: el histórico lógico en el análisis de la documentación y la literatura, análisis-síntesis, inducción-deducción, el enfoque sistémico y la observación directa que permitieron el estudio de la gestión de cobro. Proponiendo, por último, una serie de medidas que permitirán el mejoramiento de esta gestión, basadas en las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro.

Synthesis



Synthesis

In this investigation it is presented some theoretical concepts related to the management of accounts receivable, and relevant characteristics of Plaza Rijo Complex. For its development it was necessary to make a diagnosis of the real situation that has the same one, having into consideration all the process of accounts receivable management, showing that the cycles of accounts receivable are higher regarding to the time of payment established as a politics by the Plaza Rijo Complex, that the amount of the payment made it is less than the account balance of the requested service, and that they do not offer discount for paying soon. In correspondance with the detected deficiency the general objective consist on: contributing by means of a proposal, to the improvement of the accounts receivable management in the Plaza Rijo Complex. To validate the proposal real data were taken from account books and registries of accountancy which offered the financial states for the first quarter of 2010. The methods used in this work were: historical – logical in the analysis of documentation and literature; analysis and synthesis; induction – deduction; systemic approach and direct observation which allowed the study of accounts receivable management. Presenting, at last, some rules that will better this management, based on the causes that have more consequences in the deviation of the accounts receivable cycle.

Índice



Índice

Introducción	1
Capítulo I: Teoría sobre la Administración del Activo Circulante y las Cuentas por Cobrar.....	5
1.1- Administración del Circulante.....	5
1.1.1-Administración de los Activos Circulantes.....	6
1.1.2-Administración del Efectivo y el Flujo de Caja.....	8
1.1.3-Administración de las Cuentas por Cobrar.....	9
1.1.4-Las Cinco (5) “C” del Crédito.....	11
1.1.5-Necesidad de Formular una Política de Crédito.....	11
1.2-Otros aspectos teóricos de la Administración de las Cuentas por Cobrar.....	12
1.2.1-Funciones y procedimientos de la gestión de cobros.....	13
1.2.2-Problemas derivados de una mala gestión.....	17
1.2.3- Gestión de Cobro y su Control.....	21
1.3- Aspectos teóricos relacionados con la negociación.....	26
Capítulo II: Análisis y propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.....	29
2.1- Caracterización del Complejo Plaza – Rijo de la Cadena Cubanacán.....	29
2.2- Algunas consideraciones teóricas adicionales.....	34
2.3- Principales factores que afectan la gestión de cobro.....	35
2.3.1- Dificultades existentes en la tesorería.....	35
2.3.2- Problemas en las Cuentas por Cobrar.....	36
2.3.2.1- Cuentas por Cobrar a Terceros. (Operacionales).....	37
2.3.2.2- Cuentas por Cobrar a Internos.....	39
2.3.3- Problemas y conflictos derivados de la organización.....	40
2.3.4- Otras dificultades.....	41
2.4- Propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.....	41
2.4.1-Concernientes a la selección y conservación del cliente.....	41
2.4.2-Concernientes a la evaluación del crédito.....	42
2.4.3-Para aplicar una adecuada política de créditos y cobranzas.....	44
2.4.4-Control de las cuentas por cobrar.....	46

2.4.5-En la capacitación del personal.....	47
2.4.6-A problemas y conflictos derivados de la organización.....	47
2.4.7-Para el mejoramiento de la gestión de tesorería.....	48
2.4.8-Con relación a los pagos.....	49
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	52
Referencias Bibliográficas.....	53
Bibliografía.....	54
Anexos.....	
Anexo No 1: Estructura de Dirección del Complejo Plaza Rijo.....	
Anexo No 2: Cuentas por Cobrar a Terceros (Operacionales).....	
Anexo No 3: Cuentas por Cobrar Internas.....	
Anexo No 4: Entrevista.....	

Introducción



Introducción

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, debido a su propia naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, a 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.

Una empresa que no negocia las condiciones de cobro con sus clientes, puede esperar una falta de cumplimiento por parte de los mismos, ya que no se verán forzados por ningún compromiso salvo el puramente comercial. Además ocasionará una falta de control en su tesorería, así como posibles problemas de liquidez inesperados, provocando constantes tensiones en la tesorería por falta de previsión en las entradas para cubrir sus necesidades.

Por otro lado, si la empresa no controla periódicamente los cobros, da una imagen a los clientes de desorganización y falta de seriedad. Ello podrá provocar que tenga un alto monto de cuentas por cobrar dentro de su balance. Los clientes suelen no tener prisa por pagar sus deudas, si no se les da una buena razón para ello.

En el caso del Complejo Plaza-Rijo, el mismo se ha visto afectado por su insuficiente gestión de cobros, al no controlarlos periódicamente, y ahora se ve en la necesidad de trazar una estrategia para una correcta administración.

Dada la importancia de la gestión de cuentas por cobrar y la necesidad de mantener estudios de su comportamiento dentro de la entidad se llega al planteamiento del **problema: Riesgo de caducidad de las cuentas por cobrar a clientes que evidencian una ineficiente gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo.**

Objeto de investigación:

Proceso de gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo.

Campo de Acción:

Proceso de análisis de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo.

El presente trabajo de diploma tiene como **objetivo general: Contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo.**

Cuyos **objetivos específicos** son:

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.
2. Identificar los principales problemas en la gestión de cobro del Complejo Plaza-Rijo.
3. Proponer medidas para su mejoramiento.

En este estudio pretendemos validar la siguiente hipótesis:

Si se realiza una propuesta basada en las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro posibilitará el mejoramiento de esta gestión.

Métodos empleados

Entre los métodos utilizados se encuentran:

El **histórico lógico** en el análisis de la documentación y la literatura, con el propósito de determinar las tendencias históricas del proceso de gestión de cobro.

El **análisis-síntesis**, **inducción-deducción** y el **enfoque sistémico** que permitieron contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo.

La **observación directa** utilizada durante toda la investigación.

Técnicas de búsqueda de información

- Se utilizó la **entrevista** para constatar el estado en que se encuentra el proceso de gestión de cobro y determinar las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro y tomar las medidas apropiadas para su solución.
- La **revisión de documentos** que posibilitó determinar las variaciones, tendencias y los flujos de información contable que se presentan en los Estados Financieros.
- La **computación** durante el desarrollo de la investigación.

La **viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene el Complejo de analizar la gestión de cobro que posibilite determinar las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro y tomar las medidas apropiadas para su solución.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la selección adecuada de la propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

El **valor práctico** se relaciona con la aplicación de la propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

El trabajo se estructura del siguiente modo:

Introducción

Capítulo I: Teoría sobre la Administración del Activo Circulante y las Cuentas por Cobrar.

Capítulo II: Análisis y propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas, Bibliografía y Anexos.

Capítulo I. Teoría sobre la Administración
del Activo Circulante y las Cuentas por
Cobrar.

Teoría sobre la Administración del Activo Circulante y las Cuentas por Cobrar.

Este capítulo tiene como objetivo brindar la base teórica para la Administración de las Cuentas por Cobrar. Se comienza con aspectos teóricos de la Administración del Circulante y posteriormente de las Cuentas por Cobrar.

1.1- Administración del Circulante.

El nivel de activos que mantiene una empresa depende en parte de la naturaleza de los procesos que ella genere. A parte de materias primas, las contribuciones mayores al proceso de producción son los gastos de fábrica y la mano de obra.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio solo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que pertenezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

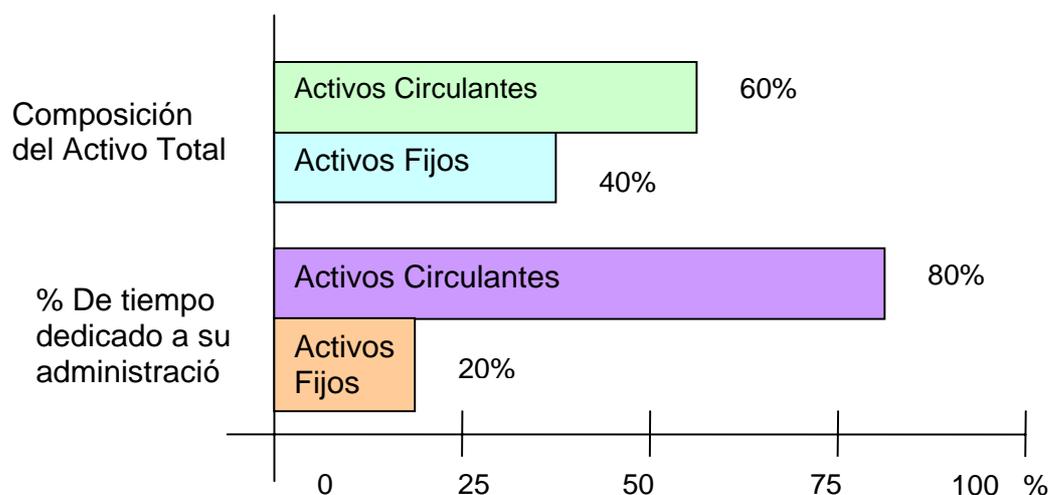
En la actualidad para el mundo financiero es muy importante determinar cuál es la cantidad más óptima para invertir en un inventario, para el gerente de producción

su interés será que se cubra la materia prima necesaria para la producción en el momento en que esta va a ser procesada, y para los agentes de venta el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, y que la misma conozca de qué manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse modificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

1.1.1-Administración de los Activos Circulantes.

¿Por qué se le dedica tiempo a la administración de los activos circulantes? Normalmente en las empresas, a menos que estas sean de gran magnitud industrial, el activo circulante representa entre el 60% y el 80% del activo total y en consecuencia consumen más del 80% del tiempo de la gerencia de activos. Un gráfico “casi real” es el siguiente:



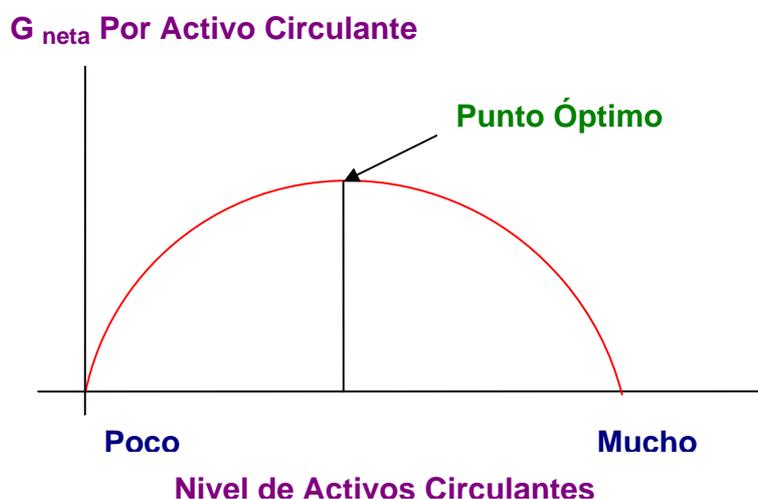
Por lo tanto, requieren atención a diario las ventas a contado, los pagos, los depósitos, las transferencias, los pagos de gastos, los salarios, las ventas a créditos, etc., que pueden ser difíciles de automatizar, mecanizar o delegar, aparte de que el nivel de los activos circulantes es volátil (las condiciones de la empresa siempre están cambiando), y ninguna puede prescindir de los activos circulantes.

El objetivo de la administración eficaz de los activos circulantes es maximizar la ganancia neta proveniente de esos activos, o sea maximizar la función:

$$G_{\text{Neta}} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

Maximizar la Ganancia Neta

Maximizar la ganancia neta por concepto de cada grupo de activos, lo cual significa lograr el nivel óptimo del activo, tal como se muestra a continuación:



Costos por administrar inadecuadamente los Activos Circulantes

La tarea del gerente financiero es encontrar el punto óptimo de activos circulantes en el cual hay activo suficiente, pero no demasiado.

Se incurren en costos de igual manera si el negocio mantiene insuficiente activo como si mantiene demasiado activo circulante.

Activo	Al tener poco del activo	Al tener mucho del activo
Efectivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacidad de pagar cuentas, inclusive a sus propios empleados, problemas con sus acreedores y suministradores. 2. Pérdidas de oportunidades de inversión por falta de liquidez. 3. Incapacidad de afrontar emergencias financieras. 	Efectivo ocioso; se deja de percibir rendimiento sobre el recurso financiero.
Cuentas por Cobrar	Pérdidas de ventas por no otorgar crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas malas. 2. Altos costos de administración de cuentas por cobrar. 3. Altos costos de cobranza de cuentas por cobrar. 4. Mucho capital inmovilizado en cuentas por cobrar.
Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de ventas inmediatas por no tener la mercancía. 2. Creación de mala fama comercial, de "no tener nada". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de mantenimiento del <i>stock</i>. 2. Pérdidas por obsolescencia y deterioro de mercancía. 3. Mucho capital inmovilizado.

1.1.2-Administración del Efectivo y el Flujo de Caja

La dificultad principal de la administración del efectivo proviene de la falta de coordinación entre las entradas por concepto de ingresos y las salidas por concepto de costos.

El administrador financiero debe proyectar sus necesidades y excedentes de efectivo durante el año, por ejemplo, una empresa que tiene muchas ventas en una época del año, debe tener en cuenta que tendrá gastos durante todo el año, en consecuencia el gerente financiero tiene que buscar la forma de tener efectivo durante la época de pocas ventas y de invertir los fondos excedentes en época de muchas ventas.

Lo que busca el administrador financiero y el objetivo del presupuesto de flujo de caja se exponen a continuación:



- Siempre debe buscar el punto óptimo: tener efectivo suficiente, pero no demasiado, y es aquí donde juega como papel fundamental el presupuesto de flujo de caja (Cash Flow) o presupuesto de flujo de efectivo.
- Conoce bien el valor del dinero en el tiempo, principio básico del presupuesto de flujo de caja.



- Asegurar que el negocio tenga exactamente la cantidad de efectivo necesario, y nunca sufra por escasez ni por exceso de efectivo, desde luego el objetivo es difícil de lograr, pero el esfuerzo mejorará la administración del negocio.

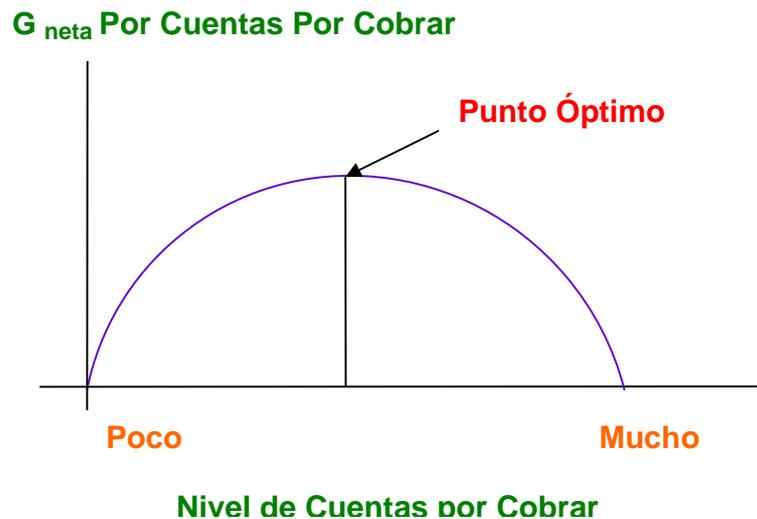
1.1.3-Administración de las Cuentas por Cobrar.

La administración de las cuentas por cobrar exige la aplicación del principio, como activo circulante que es, “ni poco ni mucho”, por lo siguiente:

1. Si la empresa otorga pocas ventas a crédito está perdiendo ventas, y en consecuencia dejando de percibir ingresos potenciales.

2. Por el contrario si la empresa se excede en otorgar créditos, se producirán pérdidas por:

- Cuentas incobrables.
- Capital inmovilizado.
- Altos gastos de administración y cobranzas.



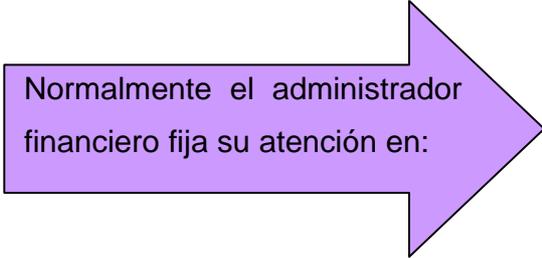
Para encontrar el nivel óptimo de ventas a crédito, es decir lo que serán las cuentas por cobrar, el administrador financiero efectúa varios pasos:

1. Evalúa la política de otorgamiento de créditos de la empresa en términos integrales, es decir, considera las condiciones socio-económicas y culturales de la zona, en conjunto con la naturaleza de su producto o servicio, por ejemplo: una tienda de ventas de muebles en una comunidad de bajos ingresos, seguramente vende más si vende a crédito, por supuesto el comerciante también considera el ambiente jurídico-legal de la zona, lo cual influye en las posibilidades de cobrar las cuentas abiertas.
2. Evalúa las perspectivas financieras (vendedor recibe promesas, el comprador recibe mercancía).

1.1.4- Las Cinco (5) “C” del Crédito.

Existe un enfoque tradicional, para la administración de las cuentas por cobrar, que es llamado comúnmente las Cinco (5) “C” del Crédito, con base en los siguientes criterios:

1. **Carácter (reputación):** historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales (juicios pendientes o resueltos).
2. **Capacidad:** disposición o dimensión del solicitante para pagar el crédito. El análisis de los estados financieros, índice de solvencia y de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.
3. **Capital:** solidez o situación financiera del solicitante en función a sus propiedades o capital, la relación deuda/patrimonio y los índices de rentabilidad son usados para verificar este parámetro.
4. **Colateral (garantía):** cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito, la revisión del balance general, avalúo de los activos, sirve como indicador para evaluar el colateral.
5. **Condiciones:** situación económica y empresarial actual. Por ejemplo: si hay un exceso de inventario, se puede dar crédito.

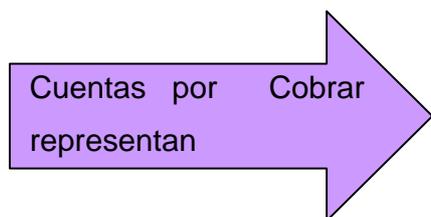


Normalmente el administrador financiero fija su atención en:

- Carácter (Reputación).
- Capacidad.

1.1.5-Necesidad de Formular una Política de Crédito.

La administración de las cuentas por cobrar también exige la necesidad de formular una política de crédito, ya que en una actividad productiva y comercial, sucede lo siguiente:



- El 37% del Activo Circulante.
- El 16% de los Activos Totales.

Ahora, ¿cómo formula el administrador la política de ventas a crédito?

Por supuesto, trata de estar en el punto maximización de la ganancia neta, pero como dijo alguien, “entre dicho y hecho hay largo trecho”, la formulación de la política de ventas a crédito no es tarea fácil.

El concepto de otorgamiento de crédito es bastante sencillo, pero en la práctica es difícil identificar o saber cuáles clientes van a pagar cabalmente y sin problemas sus cuentas y cuáles otros serán morosos o simplemente no pagarán.

Los pasos para asegurar que las ventas a crédito conduzcan a mayores ganancias son los siguientes:

- 1) Seleccionar cuidadosamente la clientela a la cual se le va a dar crédito.
- 2) Exigir garantía de pago.
- 3) Imponer condiciones de pago o condiciones del crédito.
- 4) Desarrollar una política de cobranzas

1.2- Otros aspectos teóricos de la Administración de las Cuentas por Cobrar.

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero la competencia por la captación de clientes las obliga a ofrecerlo como vía para facilitar las condiciones de pago. El cliente no solo se siente motivado a efectuar la compra por la calidad y el precio del producto o servicio, sino también por la posibilidad de aplazar el pago. Es esta realidad la que explica el por qué muchas empresas realizan una considerable porción de su actividad basándose en las ventas a plazo.

Ahora bien, el incremento de las cuentas por cobrar, como se explicó en el epígrafe anterior, influye en muchos aspectos del funcionamiento empresarial. De donde se infiere la necesidad de implantar un sistema de control que impida la acumulación excesiva de estas cuentas, ya que sin él la organización vería afectados sus montos de efectivo, y por tanto tendría que buscar nuevas fuentes de financiamiento para hacer frente a sus deudas.

Cuatro aspectos enumeran la importancia de la gestión del cobro:

- Aunque dicha gestión no implica un nivel alto de liquidez, sí permitirá prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación.
- La inexistencia de condiciones de cobro definidas, ni de un seguimiento de las mismas, pueden repercutir en el padecimiento de problemas de tesorería, además de adoptar mala imagen frente a los clientes.
- Sin una buena gestión de cobros, la empresa puede tener dificultades financieras que la pueden llevar hasta la suspensión de pagos.
- Por último, la gestión de cobros y pagos genera una serie de gastos bancarios cuyas condiciones deben negociarse previamente y controlarse, ya que pueden afectar negativamente a aquellas operaciones económicas que se pusieron en práctica sin tener en cuenta dicho factor. Eso sin contar que una mala gestión de cobros y pagos, forzaría a buscar soluciones que implicarían más gastos financieros.

1.2.1- Funciones y procedimientos de la gestión de cobros.

Específicamente en este ámbito, se pueden considerar tres funciones básicas: la negociación, la gestión de cobros y el control y supervisión.

a) La negociación:

Negociar con los clientes las condiciones de cobro que van a regir las operaciones comerciales entre ambas empresas es una manera muy efectiva de evitar problemas futuros a la hora de cobrar.

Se debe tener en cuenta que, si el número de clientes de una empresa es grande, es importante de cara a ahorrar costos de personal y tiempo, simplificar al máximo estas operaciones.

Dos aspectos a pactar son: un sistema único de cobro (instrumentos de cobro), y el vencimiento de las facturas, teniendo en cuenta el período de cobro que le sea de interés a la empresa. Se añadirán a la negociación descuentos por pronto pago, así como los recargos que se le cargarán en caso de incurrir en mora.

Será de gran ayuda que las condiciones pactadas queden reflejadas en papel firmado por ambas partes, como puede ser un contrato. Además es conveniente reflejarlas también en cada una de las facturas emitidas a los clientes

b) Gestión propiamente dicha:

La persona o el departamento que se encarga de la gestión de cobros debe tener la información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y el cuándo se van a cobrar las deudas.

El responsable del crédito comercial tendrá atribuido el cometido de la gestión diaria de las operaciones. En tanto la atribución de contenidos es también probable que dependa del grado de centralización de las decisiones.

Sus funciones básicas serán:

- Facturación: A partir de cierto tamaño de empresa, la facturación estaría automatizada y se realizaría, por ejemplo, a partir de los pedidos que cursa el departamento comercial.
- Contabilización de los cobros de clientes.
- Relación diaria con los clientes.
- Archivo de documentación de clientes.

Así de manera periódica, según las necesidades de cada caso, y a partir de la contabilidad a través de las fichas contables de los clientes, se debe obtener la información necesaria para la ejecución eficaz de su trabajo. La ficha del cliente incluiría sus datos personales (nombre, dirección, teléfono), las condiciones e instrumentos de pago y las compras promedio, entre otras.

Una vez que se tiene esta información detallada, hay que hacer hincapié en el cómo se va a cobrar, puesto que ello determina si la empresa será un sujeto activo o pasivo en el proceso. En caso que el cobro se efectúe por medio de un cheque o transferencia, la empresa solo podrá esperar que lleguen estos cobros y reclamar si no llegan, pero si el cobro se efectúa vía letra aceptada, será la compañía vendedora quien generará los citados documentos y hará las gestiones oportunas para que sean presentados con todos los requisitos formales al cliente en la fecha y banco estipulado.

Una gestión de cobros eficiente facilitará al cliente el pago puntual. Un ejemplo de lo que se puede hacer el respecto lo constituyen: los envíos de cartas recordando al cliente las cantidades, fechas y forma de pago de las facturas que tiene con la compañía.

También sería satisfactorio elaborar, a partir de la información obtenida, una base de datos con la finalidad de ordenar y clasificar dicha información de cara a

obtener el detalle exacto de todos los cobros, así como realizar una previsión de cobros, a corto y medio plazo, precisa y exacta.

Por otro lado, hay dos formas de mejorar el proceso de cobro. La primera es cambiar los hábitos de pago de los clientes. La segunda es obviar o desviar el problema, por ejemplo, utilizamos el factoring. Respecto a la primera opción, una alternativa es ofrecer al cliente un incentivo económico para el pago anticipado de facturas, como es el caso del descuento por pronto pago.

Se puede resumir dicha gestión en cuatro áreas claves:

- Establecimiento de las condiciones de crédito.
- Concesión de crédito a clientes.
- Vigilancia de los comportamientos de pago, así como realizar el seguimiento de los cobros.
- Poner en práctica los necesarios procedimientos de cobro.

c) Control y supervisión:

El seguimiento de los cobros es de vital importancia para la tesorería de una empresa. Es necesario comprobar que se hayan realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro.

Así, se deberá reclamar cuando no se reciben los cheques o transferencias en los días de vencimiento, reclamar inmediatamente lo que no se ha cobrado, y cargar los gastos financieros oportunos, por ejemplo, en caso de que el cliente haya sido el culpable de la devolución de un cheque. La falta de control sobre los cobros provocará un aumento en los gastos financieros y un incremento de gastos administrativos.

La información mínima a obtener sería un listado de cobros de clientes, incluyendo el vencimiento de los mismos, todo ello para poder realizar una previsión de cobros que se ajuste lo máximo posible a la realidad.

La previsión deberá apoyarse en el pasado, del que se deben obtener las pautas del comportamiento de pago de los clientes. Ella será necesaria para elaborar los presupuestos de tesorería a medio y largo plazo, así como para distinguir los déficits y superávits de tesorería que se podrán contraer cada mes.

También tendría que tener un listado de impagos, así como información del riesgo de los clientes y los límites asignados a los mismos para poder tomar las medidas oportunas.

1.2.2- Problemas derivados de una mala gestión.

Una empresa que no negocia las condiciones de cobro con sus clientes, puede esperar una falta de cumplimiento por parte de los mismos, ya que no se verán forzados por ningún compromiso aparte del puramente comercial.

Política de cobros

La gestión de cobros tiene su base en buscar el equilibrio entre los costos y los beneficios que la misma genera para la empresa:

- Los beneficios consisten en el incremento de la ganancia por el aumento de las ventas, derivado de dar facilidades de pago a los clientes.
- Los costos están representados por el gasto asociado a la cobranza, por las pérdidas de cuentas incobrables y morosas, y por los costos financieros de oportunidad al no poder invertir estos recursos en otras actividades.

Partiendo de esta base, de una u otra manera, las fuentes consultadas definen dos políticas de crédito posibles:

- Otorgar facilidades generosas a los clientes, con lo cual la empresa venderá más, pero sus gastos administrativos y financieros serán también más altos.
- Adoptar una política rigurosa en la concesión de créditos a clientes, con lo que los costos administrativos y financieros serán mínimos, pero las ventas serán menores.

Una política de cobro eficaz suele provocar: que la rotación de las cuentas por cobrar se acelere, reflejándose en el incremento del efectivo, que las deudas se mantengan en bases más soportables, ampliando al margen de las facilidades de ventas; además de verse reducido el riesgo de pérdida.

A continuación se analizan los aspectos que apuntan a acelerar los cobros de la empresa, referidos esencialmente a aquellos controles necesarios para el seguimiento de la reducción en los plazos de cobro.

- *El circuito administrativo de ventas.*

Por su trascendencia en el área de crédito, se abordará el circuito administrativo de ventas como el inicio de la propia función de crédito a clientes. Este tiene su origen en el momento de aceptación de la oferta por parte del cliente, concluyendo su ciclo en el proceso de la contabilización del cobro.

Los documentos que intervienen en el circuito de ventas son:

- La oferta: es el primer documento que la empresa presenta al cliente para su estudio, en él se detalla lo ofertado: mercancías, cantidad, al mismo tiempo de las condiciones de venta y cobro.

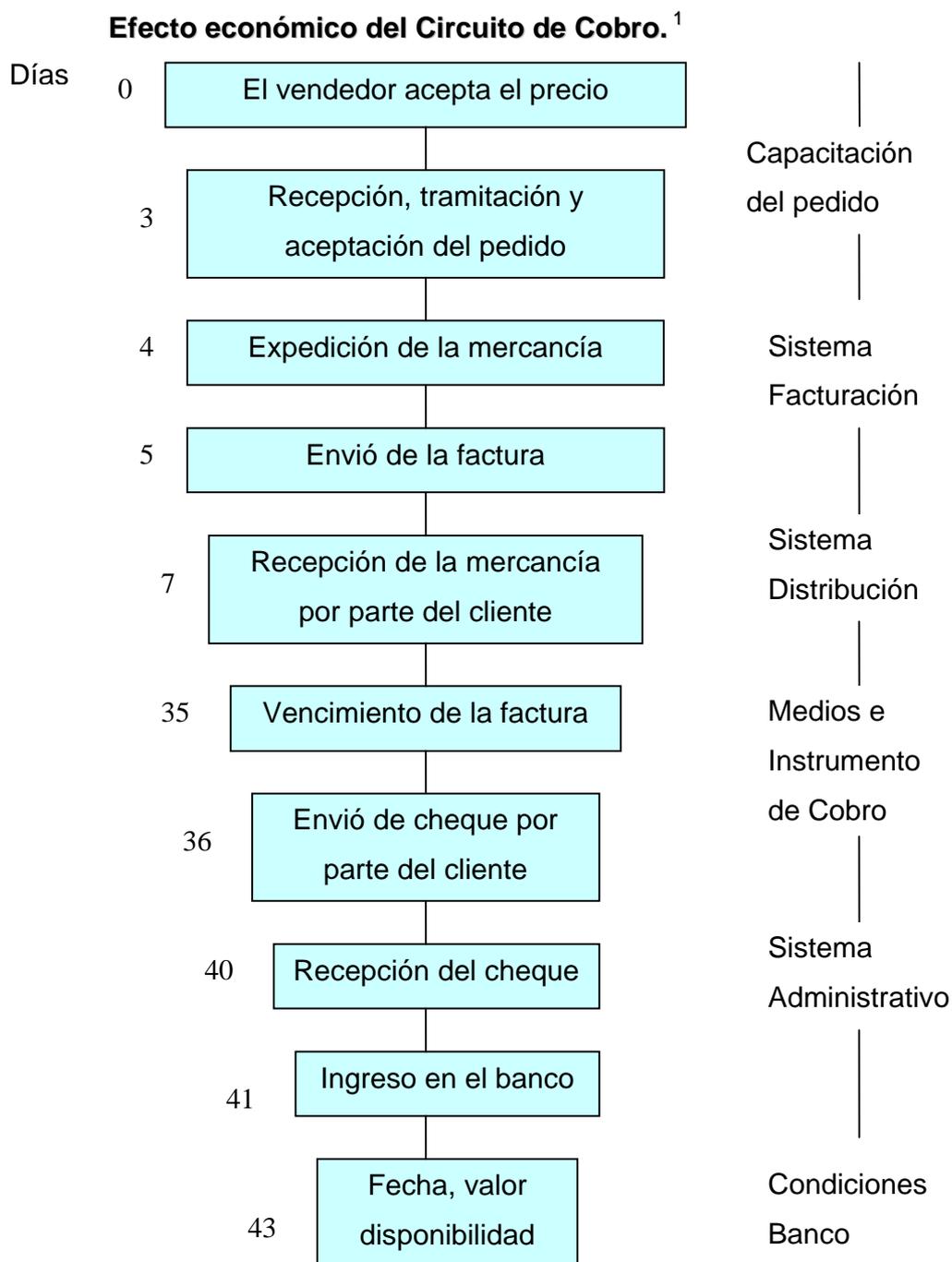
- El pedido: en este documento se requiere la presencia del nombre o razón social completa del cliente, su dirección, la forma y plazo en que se efectuará el mismo, la fecha y forma de envío, la cantidad y descripción de las mercancías solicitadas, los precios de facturación, etc.
- El albarán: es el contrato por excelencia. Es el documento que demuestra fehacientemente la relación comercial entre proveedor y cliente. No se debe caer en el error de aceptar este tipo de documento sin las condiciones necesarias para que cumpla su función, o sea firma y sello, cuño e identificación fiscal del receptor de la mercancía.
- La factura: junto con el albarán, son los documentos básicos en el tráfico comercial. La misma puede realizarse de tres formas:
 - Prefacturación: la factura se confecciona antes de que se produzca la salida de las mercancías del almacén. En este caso, las copias de las facturas pueden servir de albarán de entrega.
 - Simultánea: la factura se confecciona al mismo tiempo que se expiden las mercancías del almacén.
 - Postfacturación: cuando la factura se obtiene de acuerdo con el documento de salida del almacén.

Proceso de facturación: a partir del pedido y del albarán, se confeccionan las facturas y el documento de cobro, siendo necesaria la verificación entre los datos del pedido y del albarán. La factura original se enviará por correo al cliente, mientras que una copia de la factura se remite al representante o vendedor de área para su control; por último, otra copia de la factura, junto con el pedido y la copia del albarán, pasa al dossier individual del cliente.

➤ *Circuito de cobro.*

Se define como el tiempo que transcurre desde que se produce la entrega del producto al cliente hasta que la empresa dispone realmente del importe de la venta.

Se pueden observar los pasos habituales que se producen en este tipo de proceso, destacando los procedimientos o sistemas que utiliza la empresa vendedora.



¹ Fuente: SANTANDREU, Eliseu. *Manual del Credit Manager*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

1.2.3-Gestión de Cobro y su Control.

Referido a la gestión de clientes es de destacar que se deben establecer, en el momento de la venta, condiciones de cobro claras y seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que se pueda requerir. El cobro es, de esta forma, una parte integrante de la gestión de clientes, cuyo objetivo es tener la posibilidad de gestionar la función de cobro, y de no ser receptores pasivos.

La gestión del cobro implica la puesta en marcha de procedimientos mínimos. Se debe tener control sobre los cobros: tener condiciones de cobros establecidas y tener instrumentos prefijados. Esto frecuentemente permite tener un control sobre dichos flujos positivos, lo que facilita realizar una previsión de cobros certera.

La gestión y seguimiento de clientes va más allá de la concesión del crédito. Se impone, pues, la necesidad de establecer un seguimiento continuo de los cobros, de las ventas pendientes de cobro y de los atrasos que se puedan producir, que no es otra cosa que el efecto de la morosidad.

Uno de los controles más importantes para comprobar la puntualidad de los cobros, o en su caso las desviaciones que se producen en la empresa, se realiza mediante el análisis de la antigüedad de las cuentas de clientes. Este análisis clasifica las cuentas por cobrar de una empresa en base a su edad.

Según Weston y Brigham, "la administración debería controlar constantemente los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de cobranza se compara con sus términos de crédito... Si los días de ventas pendientes de cobro empiezan a mostrar un porcentaje creciente de cuentas

adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa puede requerir su estrechada”.²

➤ *Control de cobros.*

El control de los cobros debe ser objeto de un seguimiento constante, desde la emisión de la factura hasta el día de su vencimiento. En aras de su eficaz funcionamiento, y como medida preventiva, se recomienda avisar a los clientes de sus facturas pendientes 15 días antes de su vencimiento.

Es aconsejable implantar un sistema de previo aviso o recordatorio del vencimiento, cantidad y medio de pago convenido, a fin de notificar y recordar al deudor que tiene una cuenta pendiente de liquidar. A pesar de que el preaviso puede resultar incómodo, los actuales medios informáticos pueden resultar un vehículo muy útil. Por ejemplo: un fax o un email, pueden cumplir perfectamente esta necesidad.

Es necesario resaltar que: cuanto más información se facilite en el caso de recobro o acciones judiciales, se contará con mayor facilidad a la hora de tramitar la reclamación.

➤ *Fase de recobro.*

Como lo define Eliseu Santandreu,³ impagos son: “los efectos descontados que son devueltos por el banco así como toda aquella factura que no ha sido ingresada en las cuentas de tesorería a su vencimiento”.

² WESTON, Fred y BRIGHAM, Eugene. *Fundamentos de Administración Financiera*. Volumen III. Capítulo 11: Administración del crédito. Décima Edición. p. 527.

³ SANTANDREU, Eliseu. *Manual del Credit Manager*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. p. 190.

A la vez que saldo vencido es: “toda deuda que no ha sido satisfecha a su vencimiento, que ha agotado el seguimiento y los procedimientos de cobro que se establecieron en su momento”.⁴

Las consecuencias que produce el fenómeno del impago son:

- Las acciones a emprender provocan gastos y aplicación de energías sin contrapartida económica.
- Se alarga el ciclo de cobro.
- “Se contrae” la rotación de las cuentas por cobrar.
- Se reduce el efectivo.
- En caso de ser masivo este problema, la empresa tendrá que buscar otra fuente de financiación.
- Permite revisar las relaciones con el banco en materia de costos, compensaciones, etc. Es frecuente que una buena gestión de cobros reporte a la empresa mejores condiciones económicas en materia de mayor cifra de crédito y abaratamiento del mismo.

El conocimiento del nivel de impagos, facilitará a los responsables implicados fijar el grado de dureza y seguimiento de los que se producen, tanto en materia de gestión interna como externa.

- *Política de recobro.*

Muchos autores aseguran que “la mejor gestión de impagos es la que evita que estos se produzcan”. A pesar de todas las precauciones que pueden tomarse, el fenómeno del impago continúa presentándose en las empresas. En ese caso la literatura recomienda tener una gestión definida con los mismos.

⁴ Ídem

Las actuaciones que se recomiendan seguir ante el impago son:

- La recuperación inmediata del impago, así como de los gastos que el mismo haya podido ocasionar.
- La renegociación entre las partes con el propósito de adoptar garantías de afianzamiento, así como la recuperación de los gastos ocasionados.
- En el caso que el deudor no se haga cargo del impago, emprender las acciones de “fuerza” para la restitución de la deuda y, en último término ejercer las acciones legales pertinentes.

➤ *El deterioro del plazo de cobro.*

La responsabilidad del cobro corresponde, en general, al equipo comercial. El deterioro del plazo de cobro es la diferencia entre el plazo comercial concedido a los clientes y el plazo real de cobro de la factura a efectos de gestión. Este plazo se mide como la diferencia entre el día de recepción del pedido y el día de cobro efectivo de la factura.

Según el autor Javier Santomá⁵, el retraso en el cobro efectivo, se puede originar por ineficiencia en cualquiera de los siguientes procesos:

PEDIDO

- Recepción del pedido
- Preparación del pedido
- Emisión del pedido
- Transporte del pedido

FACTURACIÓN

- Importe correcto del pedido
- Abonos al cliente pendientes

⁵ SANTOMÁ, Javier. *Gestión de tesorería*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. p. 81.

- Condiciones de pago y entrega correctas
- Instrucciones de pago completas
- Envío de la factura

COBRO

- Conformación de la factura (cliente)
- Orden de pago (cliente)
- Pago efectivo (cliente)

Según este autor se entiende “como proceso de cobro todo lo concerniente a conformación de factura, orden de pago y pago efectivo. Todo ello a cargo del cliente y realizado “en casa” del cliente”⁶.

➤ *Algunas razones financieras que brindan información sobre la Gestión de Cobros.*

Entre estos ratios se encuentran:

- Rotación de Cuentas por Cobrar⁷.
- Ventas a crédito / Cuentas por Cobrar.
- Plazo Medio de Cobro⁸.
- Control de Impagos.....Impagados / Ventas a crédito.

A partir de su medición la empresa obtendrá información valiosa para el diagnóstico del estado de sus cuentas por cobrar, lo que favorecerá la toma de decisiones para mejorar su situación al respecto.

⁶ Ídem

⁷ A este ratio se ha hecho referencia con anterioridad.

⁸ Ídem

Por lo importante que resulta para el presente estudio la teoría referente a la negociación, a continuación se abordarán los principales elementos a tener en cuenta a la hora de su confección.

1.3- Aspectos teóricos relacionados con la negociación.

Según la Dra. Maritza Ortiz, la negociación es un “Proceso en el que intervienen dos o más partes, que establecen una comunicación entre sí e intercambian información, con vistas a satisfacer sus intereses y lograr un acuerdo”.⁹

“A modo de resumen se puede plantear que:

Las negociaciones son procesos a través de los cuales dos o más partes, por lo general, tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos (cada uno tiene intereses opuestos):

- Una negociación exitosa es entonces cuando las partes suscriben un compromiso (llegan a un acuerdo).
- Una negociación no implica el uso de la fuerza bruta, por tanto las partes deben hacer concesiones, comunicarse y persuadir para alcanzar un compromiso”.¹⁰
- La negociación constituye una vía de solución de conflictos ante las condiciones siguientes:
 1. Existen dos o más individuos, grupos u organizaciones.
 2. Existe un conflicto de intereses entre esas partes.
 3. Las partes negocian¹¹ porque piensan que pueden usar alguna forma de influencia para obtener un mejor acuerdo.

⁹ ORTIZ, Maritza. *Técnicas de Negociación*. Marzo del 2006. p. 4.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Aunque es válido aclarar que la negociación es un proceso voluntario.

4. Las partes prefieren buscar un acuerdo, más que luchar abiertamente.
5. Cuando se negocia se da y se recibe algo.

Ante cualquier situación de conflicto se debe tener claro por qué enfoque estratégico se pretende dar curso al proceso negociador: si por el de ganar-perder, a través del cual se pretende satisfacer los intereses propios sin importar los de la parte contraria; o mediante la opción de ganar-ganar, que es aquella que intenta satisfacer los intereses de ambas partes. Se debe tener claro que este último enfoque es el que conduce al logro de una negociación exitosa, dado que el objetivo debe ser siempre llegar a un acuerdo y no a una victoria, para lo cual es necesario dar y recibir algo a cambio.

Toda negociación consta de cuatro fases fundamentales que facilitarán su preparación, constituyendo incluso una guía para la organización de los elementos que se deben tener en cuenta. A continuación se trata la fase principal:

➤ La Preparación.

En esta fase se realiza un trabajo de investigación profundo, encaminado a conocer el problema, a evaluar las circunstancias, así como a la definición de los intereses y posiciones. Es considerada por numerosos estudiosos del tema como la etapa más importante del proceso, puesto que en función de la información obtenida de la otra parte, se podrán preparar mejores argumentos para el desarrollo del proceso completo. La presente etapa comprenderá los siguientes aspectos:

❖ *La oferta.*

Se debe conocer la oferta con todos sus elementos siendo estos: el producto o servicio, las características técnicas, los plazos de entrega, las garantías, el funcionamiento del servicio post-venta, así como las condiciones de pago y financieras que se proponen, etc. Por otra parte, debe contar con información que

demuestre un amplio conocimiento del mercado y de sus competidores, lo cual resaltarán los elementos que la diferencian con respecto a la competencia.

❖ *Recopilación de información.*

Resulta imprescindible obtener la mayor cantidad de información sobre la parte contraria. Para el logro de este propósito el negociador se puede auxiliar de preguntas como: ¿Quiénes son y a quién pueden representar? ¿Qué pretenden conseguir con esta negociación? ¿Qué forma tienen de negociar? ¿Cuál es su estilo y su posible estrategia?

A modo de resumen, en este primer capítulo, se puede decir que las cuentas por cobrar no son más que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos. De aquí su importancia, en el empuje que le pueden dar a maximizar la empresa, lo que va a depender de una buena administración de las cuentas por cobrar.

Capítulo II. Análisis y propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

Análisis y propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

Este capítulo se enfocará en el análisis de la gestión de cobro por ser uno de los problemas que ha afectado al Complejo en sus operaciones, en detectar los factores que lo ocasionan así como en proponer medidas para mejorar dicha situación.

2.1- Caracterización del Complejo Plaza – Rijo.

EL Hostal del Rijo

El Hostal del Rijo situado en la calle Honorato del Castillo de la ciudad espirituana, forma parte del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus, el cual se encuentra ubicado en la región central del país. La Villa del Espíritu Santo, la cuarta fundada por los españoles en 1514, cuenta con importantes atractivos histórico culturales, muchos de ellos únicos de su tipo en el país, que rodean a la instalación, enclavada en la zona más antigua de la ciudad. Un ejemplo de ello son la Iglesia Parroquial Mayor, el Puente sobre el río Yayabo y el Teatro Principal que han devenido símbolos indisolubles de la villa yayabera. Por otra parte lo antiguo se mezcla con lo novedoso y se manifiesta en la construcción del Boulevard, adornado con estatuas que reflejan artísticamente los personajes más populares de la ciudad. Asimismo, la música trovadoresca espirituana se une también como un poderoso atractivo para los clientes interesados en conocer y recrearse con la cultura local.

El Hostal del Rijo se remonta a la segunda década del siglo XIX, en ese entonces como casa de la familia del ilustre médico espirituano Don Rudesindo García del Rijo. En 1988 se comenzaron los trabajos de restauración del edificio, en estado de franco deterioro, hasta que finalmente Cubanacán invierte en su completa remodelación inaugurándose el 1º de octubre del 2001 como instalación de alojamiento. El inmueble posee excelentes valores patrimoniales, reflejados en su estilo arquitectónico de influencia neoclásica y en su carpintería interior y exterior,

de madera preciosa y grandes dimensiones, exponente de la depurada tradición artesanal característica de la villa espirituana. Atributos como su refrescante fuente en el patio interior, el portalón, así como toda su estructura de casona antigua, desarrollan un ambiente realmente familiar que el cliente percibe y agradece. Agregado a esto se encuentra la cercanía de los principales recursos de la ciudad por lo que sirve de complemento al producto cultural que se ofrece a los clientes que arriban al destino. Por tanto, el Hostal del Rijo visto como una facilidad para que el turista pueda disfrutar de los principales atractivos que pone a disposición la ciudad de Sancti Spíritus, forma parte además de ese conjunto armónico de atractivos arquitectónicos e histórico- culturales que lo rodean.

El hotel trabaja fundamentalmente bajo el plan de alojamiento: Continental Plan (CP), que incluye el servicio de alojamiento y el desayuno, aunque también recibe grupos que vienen bajo el régimen Modified American Plan (MAP) como los del TTOO Kuoni, que incluye además una comida.

Objeto Social

Se encuentra determinado en correspondencia con el objeto social de la compañía Hoteles Cubanacán, en Certificado firmado por Roberto Ráfols Collazo, Secretario Letrado de la Compañía Hoteles Cubanacán, el 7 de marzo del 2008, en el que se plantea:

- Prestar y promover los servicios de alojamiento y gastronómicos propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Además, como parte de la marca Encanto responde a los siguientes objetivos esenciales:

- Lograr que nuestros clientes se sientan despreocupados durante su estancia al saber que nuestros hoteles funcionan sin problemas

operacionales, pero marcados por las experiencias inolvidables y legendarias en el servicio.

- Trabajar en la “cultura del sí se puede”.
- Vivir y soñar excelencias junto a nuestros clientes.

Para el período 2009-2012 se formuló como estrategia empresarial:

Si maximizamos la utilización de los recursos humanos calificados y comprometidos, el liderazgo en el producto cultural y la alta capacidad de respuesta ante las solicitudes de las agencias de viajes disminuiríamos la situación compleja del escenario nacional e internacional por la situación de la crisis y el incremento de las casas particulares.

A partir de la estrategia se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia económica del Complejo, lo que queda representado en disminuir los índices de costo por peso anualmente. Mejorar los ciclos de cobros y pagos de cada año con respecto al período anterior.
- Elevar el nivel de comercialización, mejorando los indicadores de turistas físicos y turistas días, con respecto al período anterior.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas implantadas para el ahorro de los portadores energéticos, que nos garanticen mejorar las marcas de calidad con respecto a cada año anterior.
- Ejecutar los Presupuestos anuales aprobados para las inversiones, reparaciones, reposiciones y mantenimientos.
- Comenzar e implantar el Perfeccionamiento Empresarial.
- Continuar perfeccionando la Gestión de los RRHH, logrando la capacitación que requiere el personal y los índices de productividad propuestos para cada período.
- Lograr un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, que comprenda, certificar el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental,

Sistema de Gestión de Salud, Higiene y Trabajo, Sistema de Seguridad Contra Incendio.

- Incrementar la disciplina y el control, implementando el cumplimiento de la Resolución 297/2003 MFP.
- Lograr elevados niveles de seguridad, protección y defensa, ratificando la condición de Listos para la Defensa en la 2da. Etapa y alcanzar los requisitos de la 3era Etapa.

Hostal Plaza

Esta instalación fue construida en la primera mitad del siglo XIX, y constituyó la casona familiar del doctor José Manuel García, en años posteriores fue propiedad de varias familias distinguidas de la ciudad hasta que Jesús Solís González lo compra y ya en la primera década del siglo XX, el HOTEL PLAZA se mostraba a los espirituanos como un acogedor destino que además ofrecía servicios de café, repostería y lunch.

El Complejo cuenta con 41 habitaciones, distribuidas de la siguiente forma: 16 en el Hostal del Rijo, de las cuales 14 son estándar, 1 suite y 1 para discapacitados. El Hostal Plaza cuenta con 25 habitaciones, 21 son estándares y 4 son junior suites. Además cuenta con un parqueo para 10 plazas. Servicio de caja de seguridad, fax y correo electrónico con comunicación local e internacional.

En ambas instalaciones se lleva a cabo manifestaciones artísticas y culturales de la ciudad, poseen una importante colección de obras plásticas de artistas espirituanos donde se evidencia el estilo personal de cada autor, las mismas están ubicadas en las habitaciones, pasillos, restaurante y otras áreas. El mural cerámico de gran formato del Patio Bar titulado "Ciudad" constituye la mayor obra, enriquecido por excelentes esculturas de evocación clásica. El conjunto fabuloso de cuadros, murales cerámicos, escultura, mobiliario, adornos típicos de la ciudad de Sancti Spíritus que acoge nuestras instalaciones en sus interiores, le conceden

a la ambientación del lugar una especial distinción otorgándole la categoría de Centro de Arte.

El "Restaurante Arcada" ofrece servicio a la carta en desayuno, almuerzo y comida, contando con platos que representan la cocina cubana e internacional y algunos fruto del ingenio de los chefs, además de contar con una Carta de Postres, Carta para Servicio de Café y una Carta de Vinos que representan cada una de las regiones de mayor tradición en la producción de los mismos. El bar lobby "Arcada" con una variada oferta de coctelería nacional e internacional, representada la primera por las creaciones de bármanes, cuenta además con una representación de lo más prestigioso a nivel internacional de cada tipo de bebida así como una amplia variedad de cafés y ofertas de alimentos ligeros.

Misión y Visión

Misión

Satisfacer las necesidades de alojamiento y restauración, contando con un personal comprometido con sus funciones y una planta hotelera en el centro de la ciudad de Sancti Spíritus, que recrea las tradiciones de su época acorde a las expectativas de los clientes.

Valores que guían la misión:

- Solidaridad
- Profesionalidad
- Respeto
- Disciplina
- Adaptabilidad
- Amabilidad
- Cortesía

- Compañerismo

Visión

Hoteles Encanto que sobrecumplen las expectativas de alojamiento, restauración y culturales, dotados de un personal altamente calificado y que mantiene la contabilidad certificada y los sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad, Higiene y Salud, Seguridad Contra Incendio, Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y Sistema de Gestión del Medio Ambiente en un proceso de perfeccionamiento empresarial.

2.2- Algunas consideraciones teóricas adicionales.

Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos:

- Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

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 firma. 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.

Así, desde el punto de vista financiero, 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.

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, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.

En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones; no obstante, se facilitan las ventas de los productos mejorando las utilidades. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez) de tal manera que ese beneficio sea un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento sobre la inversión.¹²

2.3- Principales factores que afectan la gestión de cobro.

Entre los principales factores que afectan la gestión de cobro en el Complejo se encuentran:

2.3.1- Dificultades existentes en la tesorería.

En el Complejo la función de la tesorería no existe, sino que se considera como una actividad más del departamento de contabilidad, atendiendo su gestión más a

¹² BEAUFOND, Rafael. *Gerencia y control de crédito y cobranza*. Venezuela: Centro de pre y postgrado Universidad de Guayana, 2005.

criterios contables que a criterios de optimización de recursos; su función se reduce a una contabilidad de bancos, que puede llegar a permitir un análisis del pasado pero resulta insuficiente para gestionar el futuro.

Por lo tanto, las previsiones de tesorería son insuficientes, no representan herramientas útiles para la toma de decisiones.

No se efectúa el análisis del ciclo operativo, ni del origen y aplicación de fondos sobre la base del efectivo, ni de la rotación y flujo de caja, por la desorganización de la información se hace muy engorrosa la confección del mismo, por lo que no se realiza y actualiza continuamente, ni contiene los datos precisos. La tesorería es quien tiene la responsabilidad de ir evaluando la necesidad financiera del Complejo y es a través del flujo de caja, que se podrá anticipar la decisión de solicitar un financiamiento bancario.

El cálculo de los indicadores financieros se realiza por pura rutina y no son utilizados como instrumento importante de análisis para asegurar la liquidez del Complejo.

2.3.2- Problemas en las Cuentas por Cobrar.

El Complejo tiene en cuenta, como requisitos que impone para el otorgamiento de créditos comerciales, el carácter del cliente y su capacidad para enfrentar los pagos, pero simplemente basados en la experiencia e intuición pues no se plasman en papeles historias de clientes, ni se analiza su capital, ni sus condiciones. Aunque es válido aclarar que el Complejo tiene autonomía para elegir sus clientes.

Impulsado por la tarea de incrementar sus ventas no profundiza mucho en estos aspectos y apenas tiene en cuenta que pueden aumentar el riesgo de incurrir en

pérdidas por cuentas incobrables así como alargar el ciclo de caja y con ello aumentar los días de venta a financiar.

El monto del pago realizado, ya sea confirmado a través del sitio Web o directamente depositado en banco es menor que el saldo del servicio solicitado.

El pago efectuado con la agencia no coincide con el pago contratado.

Como otra característica de la política de crédito del Complejo puede nombrarse que no se ofrecen descuentos por pronto pago que motiven a los clientes a liquidar sus cuentas a la mayor brevedad posible; esta medida aumentaría las ventas como resultado de la disminución del precio, también disminuiría el período cobro promedio, reduciendo el costo del manejo de cuentas por cobrar.

2.3.2.1- Cuentas por Cobrar a Terceros. (Operacionales)

En cuanto a los períodos de crédito aunque no está reglamentado o estipulado el máximo de crédito a ofertar, sino que se otorga según previo acuerdo o conciliación entre las partes interesadas, como política del Complejo se aspira que el crédito no supere los 30 días, por lo que se hace necesario disminuir el ciclo de cobro promedio.

Tabla 2.1 Resumen de las Cuentas por Cobrar por edades

	Hasta 30 días	De 31-60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días	Vencidas	Total
Total	\$ 261.72	\$ 836.06	\$ 20742.54	\$ 16449.39	\$ 182462.15	\$ 220490.14	\$ 220751.86
%	0.1	0.4	9.4	7.5	82.6	99.9	100

En la siguiente tabla 2.2 puede verse que el 99.9 % de las cuentas por cobrar excede los 30 días de crédito distribuyéndose: el 0.4% se encuentran entre los 31 y los 60 días de antigüedad, el 9.4 % de 61 a 90 días, el 7.5 % de 91 a 120 días, el

82.6 % tienen más de 120 días. Por lo que evidentemente existen problemas muy serios con los cobros.

Tabla 2.2 Resumen de las Cuentas por Cobrar Vencidas.

	Vencidas	De 31-60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días
Total	\$ 220490.14	\$ 836.06	\$ 20742.54	\$ 16449.39	\$ 182462.15
%	99.9	0.4	9.4	7.5	82.6

A continuación se corrobora el planteamiento anterior calculando el ciclo de cobro para el trimestre analizado Enero-febrero-marzo/2010.

Tabla 2.3 Ciclo de las Cuentas por Cobrar.

Cuentas y Efectos por Cobrar	\$ 288 999.37
Ventas Netas	290 149.04
* 90 días	
Ciclo de Cuentas por Cobrar	90 días

La misma evidencia un resultado negativo pues cada 90 días aproximadamente se cobró a los acreedores.

Dentro de las causas externas que provocan estos resultados se encuentra la morosidad de las agencias deudoras, para el caso que nos ocupa, los turoperadores incumplen con las fechas de pago por diversas razones: tener falta de liquidez, falta de seriedad para cumplir sus compromisos, tener una mala planificación financiera, mala organización y lentitud en sus gestiones, dilatando sus compromisos de pago, entre otros.

Un ejemplo de incumplimiento de sus compromisos es Havanatur Cuba, que representa el 97.2% del total de cuentas por cobrar, de las cuales el 0.12% se

encuentran dentro del límite establecido, mientras que el 8.14% está hasta los 91 días y el 91.73% sobrepasa este límite por lo que se considera incobrable.

De manera general el Complejo en ocasiones no exige a las agencias la aceptación de documentos por cobrar como la letra de cambio o pagaré debido a que se le otorga crédito principalmente a entidades con las que se tiene un constante intercambio comercial y poseen una favorable situación económica.

Los montos en ocasiones no son significativos trayendo como consecuencia que las empresas deudoras (agencias) no la tomen en cuenta, restándoles importancia, aplazando su pago para realizar operaciones de mayor urgencia. Por lo que se debe agrupar los fondos con la entidad y documentarlos.

2.3.2.2- Cuentas por Cobrar a Internos.

En cuanto a los períodos de crédito a internos el máximo de crédito que establece el Complejo es de 30 días, pasado este tiempo está orientado el bloqueo de cualquier pedido solicitado o compra hasta el cumplimiento de la deuda; pero esto no se aplica pues tiende a afectar la gestión de ventas de las unidades territoriales.

En la siguiente tabla 2.4 puede verse que el 22.78 % de las cuentas por cobrar internas excede el plazo mayor de días de crédito que ofrece el Complejo, 30 días, que se distribuyen: el 20.46% se encuentran entre 31 y los 60 días de antigüedad, el 1.55% entre 61 y los 90 días, el 0.75% entre 91 y los 120 días y el 0.02% sobrepasan los 120 días; mientras que el 77.22% se encuentra en el plazo establecido que es de 0 a 30 días.

Tabla 2.4 Cuentas por Cobrar Internas.

Unidad	Hasta 30 días	De 31- 60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días	Total
Total	\$ 52698.94	\$ 13964.38	\$ 1055.98	\$ 513.72	\$ 14.49	\$ 68247.51
%	77.22	20.46	1.55	0.75	0.02	100
Brisas Trinidad del Mar	-	-	507.97	507.97	-0.01	1015.93
Cubanacán Trinidad	52698.94	13442.77	26.40	5.75	14.50	66188.36
Las Cuevas	-	521.61	521.61	-	-	1043.22

En estos casos se debe aplicar la Resolución No.1 del Mintur la cual establece las relaciones de pago y cobro entre las entidades del mismo, siempre y cuando excedan los 500.00 pesos, esto responde al objetivo de viabilizar las operaciones entre los distintos integrantes de este ministerio lo cual muchas veces no se le da el cumplimiento establecido originando estas situaciones en el subsistema de cobros y pagos.

2.3.3- Problemas y conflictos derivados de la organización.

La política del Mintur es que las agencias previa recepción de las facturas, realicen el pago a los hoteles, pues en la práctica no procede, siendo necesario personarse para confrontar las deudas respecto a la facturación y las distintas situaciones que se pueden dar.

En ocasiones por una mala recepción de los documentos de pago (voucher) realizados por el departamento de carpeta pueden existir dificultades a la hora de la recepción, presentación y cobro de la factura.

Los procedimientos de cobranza se caracterizan por no hacer gestiones de cobro antes de la fecha de vencimiento, e inclusive, después de la fecha, también se dilata la gestión. Esto sucede producto a la vorágine de trabajo y por la deficiente organización de la información que dificulta la operatividad de las gestiones y el seguimiento de las deudas.

No se aplican los procedimientos y técnicas de cobranzas adecuadas para las cuentas vencidas y las acciones tomadas no son lo suficientemente eficaces o enérgicas.

2.3.4- Otras dificultades.

Problemas relacionados con el personal:

Inestabilidad del personal en las agencias, lo cual dificulta la entrega de facturas, conciliaciones y por ende, la culminación del ciclo de cobro.

Otro problema viene dado por el corto tiempo de preparación y capacitación del personal en el manejo apropiado del sistema ZUN ACC así como la necesidad de especialización del personal.

Existe un déficit de personal pues el actual está sobrecargado de trabajo, priorizando las actividades más importantes y urgentes.

2.4- Propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.

2.4.1- Concerniente a la selección y conservación del cliente.

El Complejo debe emprender planes de acción para:

- La retención de sus clientes que impliquen tanto o mayor esfuerzo que el realizado para captarlos.

- Debe establecer un balance mediante el cual determine que los beneficios obtenidos por las nuevas captaciones de clientes superan, o al menos igualan, a los dejados de percibir por los clientes que se les cancelan sus contratos por presentar problemas para la liquidación de sus obligaciones.

La investigación de mercadotecnia no debe utilizarse solamente para la captación de clientes o determinar el grado de satisfacción de estos con el uso de un determinado bien o servicio. Se debe diseñar además programas de conservación de la clientela, determinar las causas y posibles soluciones en caso de insolvencia.

Un programa orientado hacia la recuperación del valor crediticio de los clientes debe incluir:

- Requerimiento de un depósito de garantía hasta que el cliente demuestre su deseo de pagar puntualmente.

2.4.2- Concerniente a la evaluación del crédito.

- a. La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones y riesgos de crédito. Por tanto, se debe asegurar que cada candidato para crédito, tenga las cualidades que le harán estar dispuesto y determinado a pagar sus deudas.
- b. Los costos de investigar a los solicitantes de crédito deben ser limitados, debe tomarse en cuenta el beneficio que se obtendrá de la venta; el tiempo que demore la investigación del cliente debe ser lo más corto posible para que éste pueda obtener una respuesta concreta y rápida respecto a la aceptación o rechazo de su solicitud. La demora en la respuesta a un cliente puede ocasionar la pérdida de este con obvias consecuencias en el volumen de ventas. En caso de que sea un cliente antiguo, se utilizará la información histórica de pago.

- c. Se debe asegurar que los montos de la deuda sean significativos para luego no incurrir en gastos donde recuperar el dinero sea mayor que el monto a cobrar.
- d. Debe establecerse un criterio de clasificación del riesgo por cliente que sirva de base el cual se plantea de la siguiente forma:

Clasificación del riesgo:

⇒ *Bajo riesgo*: Clientes cuyos saldos envejecidos en cuentas por pagar se encuentren entre los 30 y 60 días y una situación financiera favorable.

⇒ *Medio riesgo*: Clientes cuyos saldos de cuentas por pagar se ubiquen entre 61 y 90 días, posean una situación financiera favorable o que no se pueda descuidar, o sea, que ciclos de cobros y pagos son más extensos de lo establecido.

⇒ *Alto riesgo*: Clientes cuyas cuentas por pagar exceden los 91 días y la situación financiera no se pueda descuidar o no sea favorable.

Figura 1

Clasificación del riesgo en correspondencia con el importe de las cuentas por cobrar.

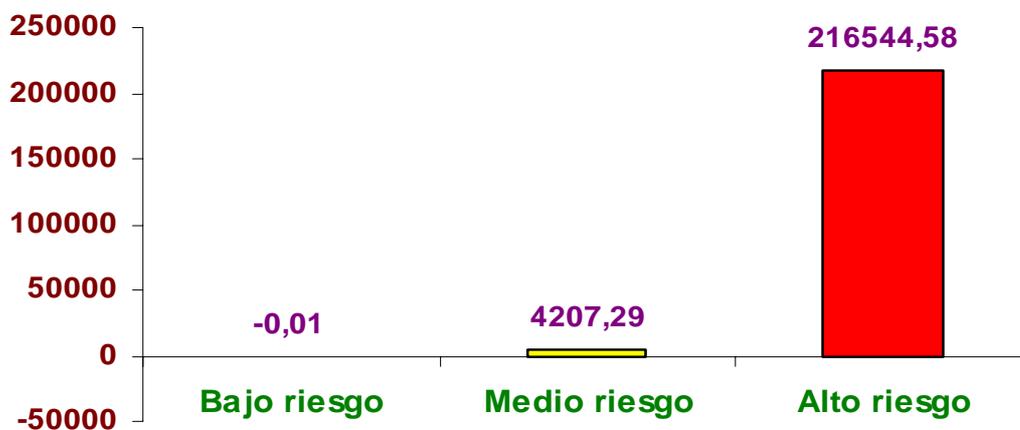


Tabla 2.5 Clasificación del riesgo según cliente.

<u>Bajo riesgo</u>	<u>Medio riesgo</u>	<u>Alto riesgo</u>
Cuentas por Cobrar AG-Ext-Alemania (Cuba Travel)	Havanatur Celimar	Havanatur Cuba
	Cubatur Habana	Cubatur Neckermah
	Ecotur	Cuentas por Cobrar AG-Ext-España (EASA)
	Paradiso	Inmobiliaria Matanzas
	Gaviota Habana	
	Biotecnología	
	Gaviota Tours Holguín	
	Cuentas por Cobrar AG-Ext-Italia (Prestourt)	
	Cuentas por Cobrar AG-Ext-Francia (Havanatur París)	
	Cuentas por Cobrar AG-Ext-Reino Unido (Havanatur UK)	
	Cuentas por Cobrar AG-Ext-México (Hotel Beds)	

2.4.3- Para aplicar una adecuada política de créditos y cobranzas.

Se debe tener en cuenta la naturaleza del contrato, si esta se hará a través de una cuenta comercial que lleva consigo un contrato implícito o se solicitará al cliente la firma de un documento letra de cambio o pagaré. Esto se realizará cuando el pedido es importante o cuando la situación financiera del cliente no es favorable y el riesgo es medio o alto.

Dentro de los términos de crédito se debe tener en cuenta el período de crédito, es decir si el nivel de riesgo es alto o medio, este debe ser de 45 días como máximo, atendiendo al criterio de disminuir el período de cobro; a estos clientes se les debe realizar una conciliación y en dependencia de la situación presentada ofrecer facilidades de pago, con la intención de ofrecer más tiempo a los mismos de pagar y de esta forma no tener una cuenta por cobrar envejecida y obtener, algún beneficio.

Con los clientes que posean un bajo riesgo y que se caractericen por pagar en tiempo, se pudieran establecer negociaciones con respecto al crédito, siempre que esté dentro del rango establecido.

Otro elemento a considerar es la conveniencia de aplicar descuentos por pronto pago, en un plazo previamente fijado en las condiciones de venta del crédito. Este trabajo se puede efectuar con aquellas entidades con las que se tiene un mayor intercambio, potencialidad, o que se caractericen por pagar en tiempo.

Proponer al Mintur retomar la política de estímulo a los clientes clasificados como VIP (repitentes) con el objetivo de mantener un mercado seguro para el Complejo.

Proponer la aplicación de un interés por mora, donde se le exigirá el pago de este dentro del monto a pagar.

Todos los gastos que incurra el departamento de cobro en recuperar las cuentas vencidas serán costeados por la entidad deudora.

En el caso de que el cliente no pague en tiempo se le deben notificar a manera de recordatorio que no ha cumplido con su pago habiendo pasado la fecha de vencimiento de su factura, utilizando diversas técnicas existentes. Es recomendable la realización de entrevistas o reuniones con los deudores para

llegar a un acuerdo. Cuando estos medios no han tenido éxito se debe recurrir a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes.

Si no procede, se debe evaluar el tratamiento que se le va a dar a la cuenta. Se debe valorar el monto de esta y el tiempo que ha pasado después de la fecha de vencimiento. Si el monto de la cuenta por cobrar es alto se debe proceder a exigir al cliente la aceptación de documentos fundamentalmente la letra de cambio.

En caso de no convertir el crédito comercial en un documento por cobrar y agotándose todos los posibles instrumentos y medidas para efectuar el cobro, que la cuenta tenga un saldo envejecido considerable por más de 90 días y su monto no sea significativo se debe declarar la cuenta como incobrable, previa creación de la provisión para cuentas incobrables.

2.4.4- Control de las Cuentas por Cobrar.

El Complejo debe seguir un control estricto de las cuentas por cobrar a clientes, mediante su análisis mensual y por edades para, de esta forma, tenerla en cuenta a la hora de efectuar un nuevo contrato y que esta no proceda con un cliente que tenga una cuenta por cobrar envejecida.

Para un buen control de las cuentas por cobrar, el Complejo deberá contar con un expediente único por cada cliente (o al menos de los principales), el cual debe tener:

- Todos los datos del cliente y su representante legal.
- Contratos, facturas y conciliaciones de deudas.
- Registro histórico de los pagos y las gestiones de cobro realizadas.
- Reclamaciones legales.

Mensualmente se realizará la comparación entre los ciclos de cobro reales y los deseados para así conocer qué clientes inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro planificados, además de detectar cualquier deterioro involuntario en la calidad de estas, planificar cuándo y cuántos serán los cobros en las próximas fechas.

Para incurrir en menos repeticiones de registros y en menos actividad de oficina, se hace necesario registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta se tomó, como método de recordación y seguimiento de las técnicas utilizadas en la gestión de cobro.

Para el control de las numerosas cuentas que posee el Complejo se utiliza el sistema de procesamiento electrónico ZUN ACC; por lo tanto se hace necesario que la información sea procesada adecuadamente e incluir datos de interés para que este sistema sea capaz de ofrecernos todos los elementos necesarios para una rápida detección de los saldos vencidos y el cálculo de diversos indicadores necesarios para llevar la estadística que pudiera permitir trazar planes futuros.

2.4.5- En la capacitación del personal.

Se hace necesaria la especialización del personal y la capacitación principalmente en el manejo y procesamiento apropiado del sistema ZUN ACC y del programa utilizado para la facturación.

2.4.6- A problemas y conflictos derivados de la organización.

De manera general se debe intervenir en el perfeccionamiento del proceso operativo y comercial del Complejo.

En el momento de acordar las condiciones de pago es necesario determinar con claridad la fijación del plazo de pago concedido al cliente, que este quede bien

claro en la factura y hacer constar la fecha exacta del vencimiento tal y como exige la legislación mercantil.

Es fundamental que la facturación se haga lo antes posible, dando prioridad a las facturas de elevados importes, al igual que su distribución, el Complejo debe dar un tratamiento especial que conste claramente el nombre de la agencia a través de la cual media el contrato, con todos los datos exigidos con la mención expresa de que en caso de disconformidad o necesidad de aclaraciones, el cliente debe contactar lo antes posible con dicho responsable.

Al llegar la factura a la administración de la agencia es conveniente personalizar la gestión y comprobar que la misma ha dado validez a la factura, que esta sea totalmente correcta y confirmar su cobro al vencimiento. Esto se realiza para en caso que la factura no sea correcta para el cliente, tener suficiente margen de tiempo para rectificar los errores y solucionar posibles conflictos comerciales principalmente de importes elevados.

Se deben comunicar y solucionar inmediatamente las incidencias, los créditos discutidos para que la gestión del departamento de cobro no quede perjudicada. La solución pasa por la buena coordinación de todos los factores del Complejo que permite evitar el deterioro del servicio al cliente y por lo tanto los impagados provocados por causas internas.

2.4.7- Para el mejoramiento de la gestión de tesorería

Delimitar claramente su responsabilidad y tener en cuenta que la tesorería es algo más que contabilidad de bancos, debiendo analizar el futuro sobre la base a estimaciones y previsiones.

La elaboración del Presupuesto de efectivo, su proyección y control debe constituir uno de los trabajos más importantes e imprescindible de la tesorería con el

objetivo de darle solución al problema detectado con relación al déficit de liquidez y poder conocer con antelación los períodos en los cuales la entidad puede presentar defectos de liquidez, posibilitando la búsqueda de fuentes de financiamiento menos costosas.

Lograr una coordinación adecuada entre los departamentos para que la información fluya y las previsiones sean lo más certeras posibles.

Actuar sobre los componentes del ciclo operativo para disminuir los requerimientos financieros, trabajar para reducir ciclo de cobros y de inventarios, lograr si es posible, mejores créditos de los proveedores.

2.4.8- Con relación a los pagos.

Para el Complejo, como estrategia, sería favorable dilatar su ciclo de pagos, para esto es necesario llegar a acuerdos con los proveedores.

De esta manera, el Complejo podrá asegurar que su ciclo de cobros sea menor que su ciclo de pagos, pues esto llevaría al mismo a utilizar de manera eficiente las fuentes espontáneas de financiamiento, las cuales son menos costosas.

A modo de resumen, en este último capítulo, se puede decir que la propuesta diseñada, le permitirá al Complejo trabajar con una mayor eficiencia ya que la misma se corresponde con sus características, brindando elementos que permiten un mejor funcionamiento a partir de una organización interna y de los actores que participan en este.

Conclusiones



Conclusiones

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización de la política de concesión de crédito y del sistema de cobros, de los cuales 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 del Complejo.
- El análisis de la gestión de cobro permitió detectar las siguientes cuestiones de interés:
 - Los ciclos de cobro están altos respecto a los plazos que establece el Complejo como política, esto se debe a la flexibilidad de la política de crédito y a la insuficiente gestión de cobranza.
 - El monto del pago realizado, ya sea confirmado a través del sitio Web o directamente depositado en banco es menor que el saldo del servicio solicitado. El pago efectuado con la agencia no coincide con el pago contratado.
 - Los clientes incumplen con las fechas de pago por diversas causas: tener falta de liquidez, falta de seriedad para cumplir sus compromisos, tener una mala planificación financiera, etc.
 - En ocasiones por una mala recepción de los documentos de pago (voucher) realizados por el departamento de carpeta pueden existir dificultades a la hora de la recepción, presentación y cobro de la factura.

Conclusiones

- No se ofrecen descuentos por pronto pago que motiven a las agencias fundamentalmente a liquidar sus cuentas a la mayor brevedad posible.
- Se propusieron una serie de medidas para el mejoramiento de las cuentas por cobrar acorde a las características del Complejo.

Recomendaciones



Recomendaciones

Con el propósito de que la Dirección del Complejo adopte políticas que contribuyan a la gestión eficiente de las cuentas por cobrar, se recomienda:

- Aplicar y evaluar las medidas propuestas para el mejoramiento de las cuentas por cobrar concernientes a la selección y conservación del cliente, mejoramiento de la gestión de tesorería y de los pagos, conflictos derivados de la organización, capacitación del personal, etc.

Bibliografía



Bibliografía

AMAT, Oriol. *Análisis de los Estados Financieros, fundamentos y aplicaciones*. 3ra edición. España: Ediciones Gestión 2000, 1997.

AULA FÁCIL. *Curso de análisis de los balances* [en línea]. 2009 [fecha de consulta: 16 Febrero 2011]. Disponible en: <http://www.aulafacil.org/Anabala/CursoBala.htm>

BCC. *Manual del Auditor. Documento Guía para comprobar las indicaciones emitidas por el Banco Central de Cuba para el reordenamiento de las operaciones en divisas*. Diciembre 2005.

BEAUFOND, Rafael. *Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas*. Venezuela: Pre y postgrado de la universidad de Guayana, 2005.

BREALEY, Richard y MYERS, Stewart. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 4ta edición. McGraw-Hill, 1995.

CEPADE. *Análisis económico financiero de empresas* [en línea]. 2009 [fecha de consulta: 20 Enero 2011]. Disponible en: <http://www.cepade.es>

COPEXTEL S.A. División Ecosol. Eficiencia. *Estados Financieros*, año 2003, 2004, 2005.

CUBA. *Gaceta Oficial* [en línea]. 2008 [fecha de consulta: 20 Enero 2011]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>

DEMESTRE, Ángela, CASTELLS, César y GONZÁLEZ, Antonio. *Administración del Efectivo y su equivalente*. Folleto.

Bibliografía

DEMESTRE, Ángela, CASTELLS, César y GONZÁLEZ, Antonio. *Análisis Económico Financiero*. Folleto.

DEMESTRE, Ángela, CASTELLS, César y GONZÁLEZ, Antonio. *Técnicas para Analizar estados Financieros*. 2da edición ampliada. Grupo Editorial Publicentro, 2002.

GARCÍA, Zuray. *Análisis económico financiero de la división comercial Ecosol Hidráulica*. Tesis de Diploma. 2002.

GITMAN, J. *Administración Financiera Básica*. 4ta edición. México: Editora Horla, 1990.

GÓMEZ, Giovanni E. *Administración de activos fijos* [en línea]. 2010 [fecha de consulta: 20 Enero 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm>

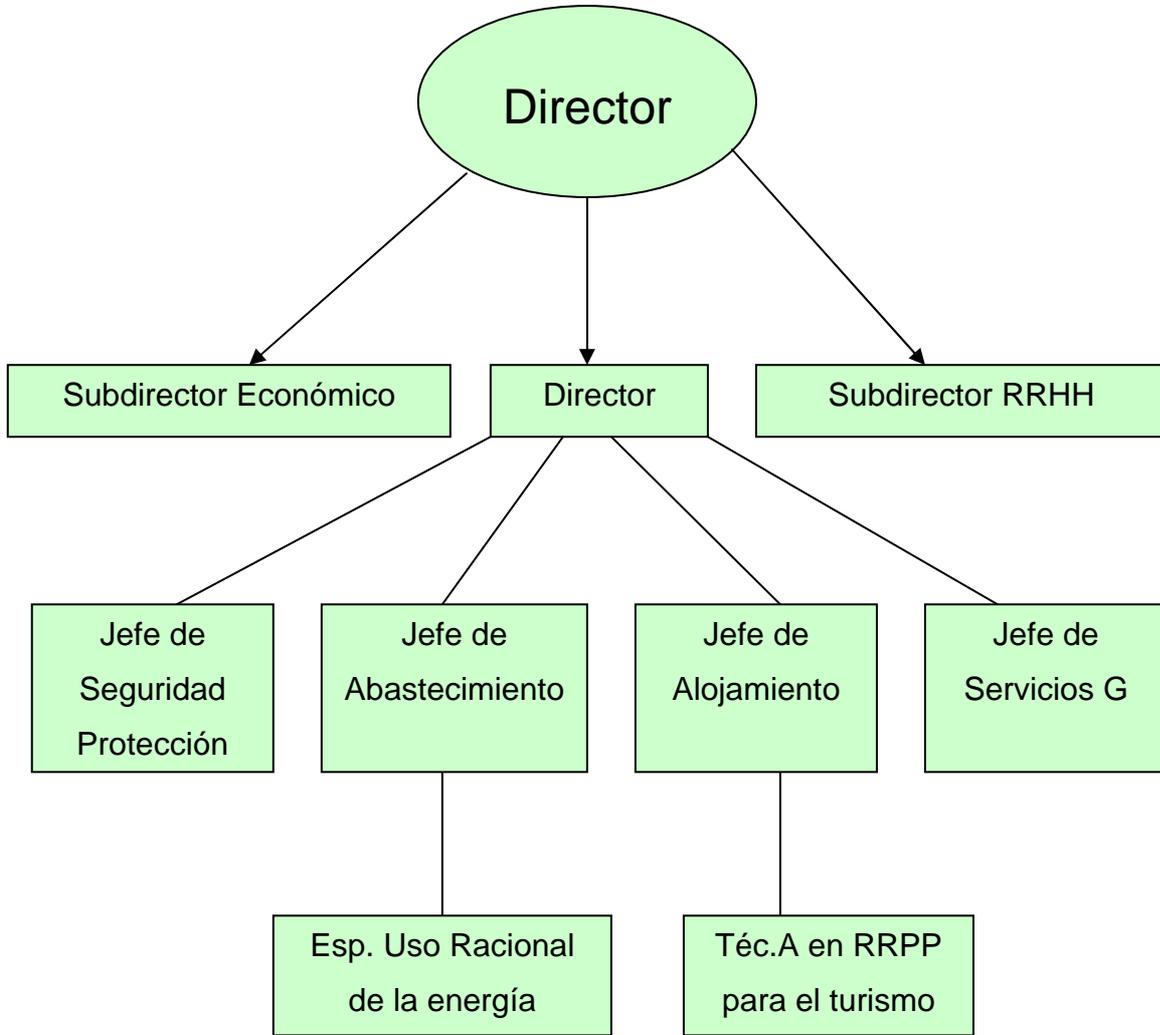
LEFCOVICH, Mauricio. *Finanzas operativas. Un enfoque sistémico* [en línea]. 2004 [fecha de consulta: 16 Febrero 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/finanzas-operativas/finanzas-operativas.shtml>

WESTON, Fred y BRIGHAN, Eugene. *Fundamentos de administración financiera*. Décima edición. México: Mc Graw- Hill Interamericana de México, 1993.

Anexos



Estructura de Dirección del Complejo Plaza-Rijo



Anexo N.º2**ZUNACC-Contabilidad****Cuentas por Cobrar a Terceros (Operacionales)****Moneda: Peso Cubano****Hasta: Primer Trimestre del 2010****Empresa: Complejo Plaza -Rijo**

Descripción	Total	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	De 91 a 120	Más de 120
Havanatur Celimar	\$ 533.70			\$ 533.70		
Havanatur Cuba	214494.22	\$ 261.72	\$ 836.03	16635.90	\$ 14990.82	\$181769.75
Cubatur Neckermah	1358.00			612.00	746.00	
Cubatur Habana	1734.00			1428.00	306.00	
Ecotur	50.00			50.00		
Paradiso	136.00				136.00	
Gaviota Habana	96.00			96.00		
Biotecnología	233.00			233.00		
Gaviota Tours Holguín	48.00			48.00		
Cuentas por Cobrar AG- Ext-Alemania (Cuba Travel)	-0.01		0.02	-0.01	-0.02	
Cuentas por Cobrar AG- Ext-España (EASA)	533.34					533.34
Cuentas por Cobrar AG- Ext-Italia (Prestourt)	270.00			215.99	54.00	0.01
Cuentas por Cobrar AG- Ext-Francia (Havanatur París)	662.75		0.01	539.42	123.33	-0.01
Cuentas por Cobrar AG- Ext-Reino Unido (Havanatur UK)	66.85			66.83	-0.02	0.04
Cuentas por Cobrar AG- Ext-México (Hotel Beds)	376.99			283.71	93.28	

Inmobiliaria Matanzas	159.02					159.02
Total	\$220751.86	\$ 261.72	\$ 836.06	\$ 20742.54	\$ 16449.39	\$182462.15
%		0.1%	0.4%	9.4%	7.5%	82.6%

Anexo N.º3**ZUNACC-Contabilidad****Cuentas por Cobrar Internas****Moneda: Peso Cubano****Hasta: Primer Trimestre del 2010****Empresa: Complejo Plaza -Rijo**

Descripción	Total	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	De 91 a 120	Más de 120
Brisas Trinidad del Mar	\$1015.93			\$507.97	\$507.97	-0.01
Cubanacán Trinidad	66188.36	\$52698.94	\$13442.77	26.40	5.75	14.50
Las Cuevas	1043.22		521.61	521.61		
Total	\$68247.51	\$52698.94	\$13964.38	\$1055.98	\$513.72	\$14.49
%		77.22%	20.46%	1.55%	0.75%	0.02%

Entrevista

Nombre: _____

Cargo: _____

1- Hace cuánto tiempo trabaja usted en este departamento.

2- Considera usted que en el Complejo la gestión de cobro es buena.

3- Los problemas financieros del Complejo a su juicio estarán relacionados con la gestión de las Cuentas por Cobrar.