

Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"

Facultad de Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma

TÍTULO: Propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro en la empresa integral de servicios automotores. EISA

Autor: Yenly Cruz Díaz

Tutor: Mst. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez.

Sancti Spíritus, 2011

"Año 53 de la Revolución"

Pensamiento



Pensamiento

“La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas (...) las finanzas tenerlas al día, por ejemplo los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos (...), todos esos casos contribuyen a la disciplina financiera.”

Che.

Dedicatoria



Dedicatoria

A la memoria de mi madre, por ser mi vida, mi ídolo.

A mi abuela, por ser mi guía, construir conmigo un sueño y estar para ayudarme a realizarlo.

A mis hijos por ser la fuente que emana todas mis alegrías

A mis tías por su apoyo y dedicación incondicional

A mis hermanos por ser parte de mí

A mi familia por no darme nunca la espalda

A mi esposo por darme apoyo en todo momento.

A mis amigos por confiar en mí y regalarme un pedacito del corazón

A todas esas personas que quiero y me quieren,

Los quiero mucho...

Agradecimiento



Agradecimiento

A Dios que me ilumina el camino y me da fuerzas para continuar.

A mi abuela y a mis hijos, por lo que me inspiraron ser, por lo que seré, por lo que soy, y por ser el mayor tesoro de mi vida.

A mis tías por su cariño y entrega constante, por impulsarme adelante.

A mis hermanos por existir y ser parte de mí.

A mi esposo por su amistad y apoyo incondicional ante cualquier evento de mi vida.

A mi tutora Yanelis de la C Hernández Álvarez por su optimismo y acertada conducción en esta investigación.

A todos los profesores y maestros en mis años de estudio; por enseñarme cuanto sabían de la mejor manera que conocían.

A todos mis familiares por ese cariño insaciable que me hacen el camino menos largo y más alegre.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han hecho posible este día, por ayudarme a crecer espiritual e intelectualmente.

En fin a todos aquellos que conforman parte de este día.....

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 de la empresa integral de servicios automotores EISA. Para su desarrollo fue necesario realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta la misma en cuanto a todo el proceso de gestión de cobros, constatándose que los ciclos de cobro están altos respecto a los plazos que establece la empresa como política, que no se ofrecen descuentos por pronto pago. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: contribuir mediante una propuesta al mejoramiento de la gestión de cobro en la empresa integral de servicios automotores EISA. Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen los estados financieros, libros y registros de la contabilidad. 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.

Índice



Índice

Contenido	Página
Introducción	1
Capítulo 1 “Teoría sobre la administración de las Cuentas por Cobrar”.....	4
1.1 Aspectos teóricos de la administración de las Cuentas por Cobrar....	4
1.1.1 Funciones y procedimientos de la Gestión de Cobro.....	5
1.1.2 Inconvenientes y problemas derivados de una mala gestión.....	8
1.1.3 Gestión de cobro y su control.....	11
1.2 Aspectos teóricos relacionados con la negociación.....	16
Capítulo 2 “Análisis y propuesta para el mejoramiento de la Gestión de Cobro	29
2.1 Caracterización de la entidad EISA Centro.....	29
2.2 Algunas consideraciones teóricas.....	32
2.3 Diagnóstico de la Gestión de Cobro.....	34
2.3.1 Dificultades existentes en la tesorería.....	34
2.3.2 Problemas en las Cuentas por Cobrar.....	35
2.3.3 Problemas y conflictos derivados de la organización.....	38
2.3.4 Otras dificultades.....	40
2.4 Propuesta.....	40
Conclusiones	48
Recomendaciones	50
Referencia bibliográfica	51
Bibliografía	52
Anexos	
Anexo No. 1 Organigrama de EISA	
Anexo No. 2 Listado de Cuentas por Cobrar a Terceros.	
Anexo No. 3 Ciclo de Cobro (Cierre 2010).	
Anexo No. 4 Entrevista.	

Introducción



Introducción

Las Cuentas por Cobrar tienen gran importancia para la administración, 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, no se verán forzados por ningún compromiso aparte del 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.

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 la Empresa Integral de Servicios Automotores, EISA.**

Objeto de investigación:

Proceso de Gestión de Cobro en la Empresa Integral de Servicios Automotores, EISA.

Campo de Acción:

Proceso de análisis de la Gestión de Cobro en la Empresa Integral de Servicios Automotores, EISA.

El presente trabajo de diploma tiene como **objetivo general** contribuir mediante una propuesta al mejoramiento de la Gestión de Cobro en la Empresa Integral de Servicios Automotores, EISA, cuyos objetivos específicos son:

- ⇒ Efectuar un análisis bibliográfico sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.
- ⇒ Identificar principales problemas en la Gestión de Cobro de la EISA.
- ⇒ 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 para el mejoramiento de la Gestión de Cobro en la empresa integral de servicios automotores EISA.

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 permitió 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 la entidad 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 de las Cuentas por Cobrar.

Capítulo II: Análisis y propuestas para el mejoramiento de la Gestión de Cobro.

Por último se plantean las **conclusiones, recomendaciones y referencia bibliográfica**, se cita la **bibliografía** consultada así como los **anexos** y otros datos de interés.

Capítulo I



Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

Capítulo I: Teoría sobre la Administración de 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 de las Cuentas por Cobrar y posteriormente aspectos sobre negociación.

1.1 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 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 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

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

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, forzará a buscar soluciones que implicarán más gastos financieros.

1.1.1 Funciones y procedimientos de la Gestión de Cobros.

Específicamente en este ámbito, se pueden considerar tres funciones básicas: la negociación, la gestión de cobros, 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 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 un papel firmado por ambas partes, 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.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

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 tenga 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 de que el cobro se efectúe por medio de un cheque o transferencia, la empresa sólo 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. Por la importancia del instrumento de pago a utilizar, este aspecto es abordado en el (ver anexo 1).

Una gestión de cobros eficiente facilitará al cliente el pago puntual. Un ejemplo de lo que se puede hacer al respecto lo constituyen: los envíos de cartas recordando al

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

cliente las cantidades, fechas y forma de pago de las facturas que tienen 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, utilizando 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.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

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.

1.1.2 Inconvenientes y 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 por 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, 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.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

- 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 el 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, 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.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

- 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.

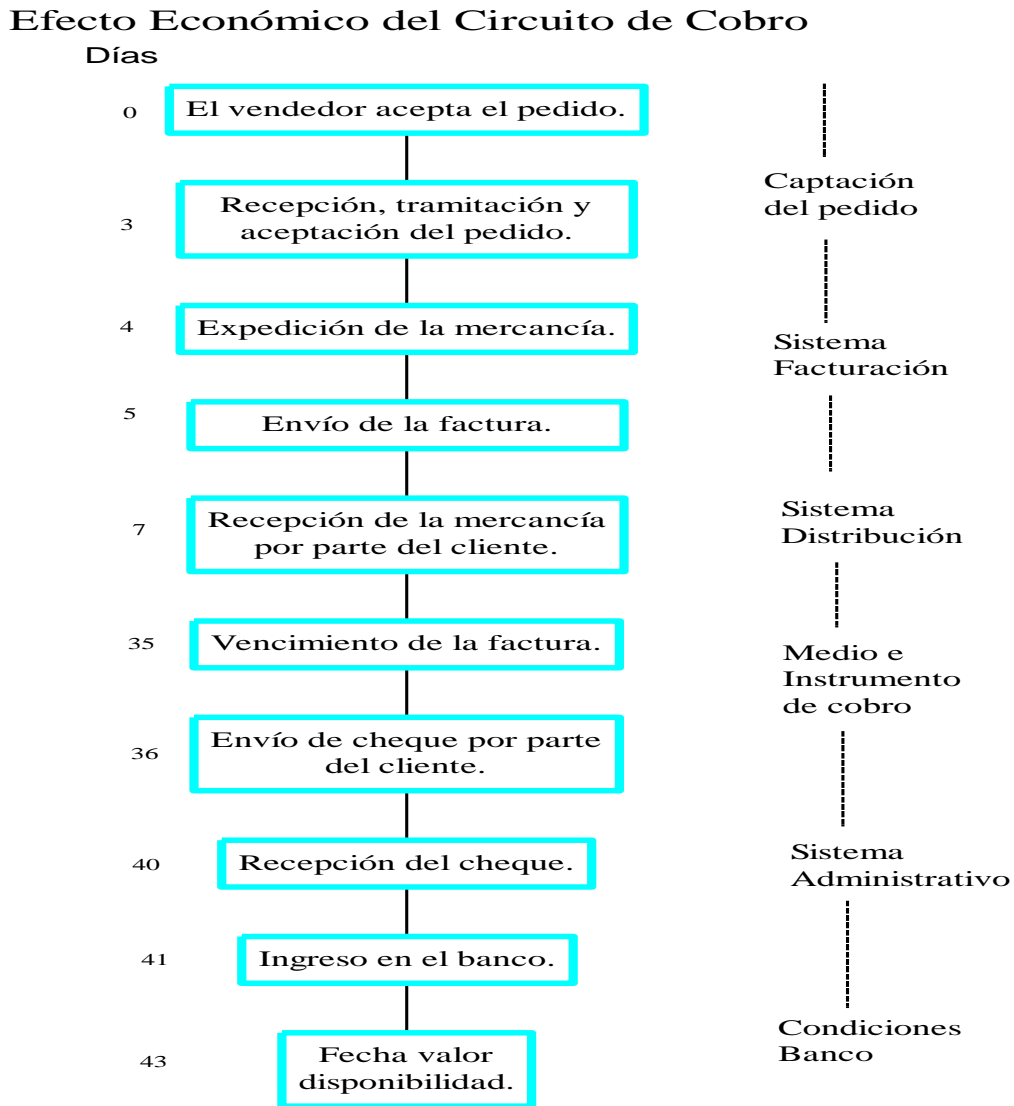
Proceso de facturación; A partir del pedido y del albarán, se confeccionan las facturas y el documento de cobro, es necesaria la verificación entre los datos del pedido y del albarán. La factura original se enviará por correo al cliente, mientras que una copia de la factura se remite al representante 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.

En la figura 1 se pueden observar los pasos habituales que se producen en este tipo de proceso, destacando los procedimientos o sistemas que utiliza la empresa vendedora.

Figura 1: Efecto económico del Circuito de Cobro.1



1.1.3 Gestión de Cobro y su Control.

Referido a la gestión de clientes es válido 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

¹ Fuente: Eliseu Santandreu, Manual del Credit Manager, Edición 2000.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

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, así como condiciones de cobro establecidas y tener instrumentos de cobro 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 sobre la base de 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 venta pendientes de cobro empiezan a aumentar, o si el reporte de antigüedad de las Cuentas por Cobrar empieza a mostrar un porcentaje creciente de cuentas adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa puede requerir ser 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

² Weston, F y E.Brigham. **Fundamentos de Administración Financiera. Volumen III. Capítulo 11: Administración del crédito. Décima Edición. p. 527.**

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

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 e-mail, 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 impagados 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".

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".

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.

³ Manual del Credit Manager, Eliseu Santandreu, Ediciones Gestión 2000,S.A.,Barcelona2002. Impreso en España, P. 190.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

- 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. Es frecuente que una buena gestión de impagos 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.

Las actuaciones que se recomiendan seguir ante el impago son:

- La recuperación inmediata del impagado, 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 de 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.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

Según el autor Javier Santomá⁴, 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.
- 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).
- Algunas razones financieras que brindan información sobre la Gestión de Cobros.

Entre estos ratios se encuentran:

- Rotación de Cuentas por Cobrar.

⁴Gestión de tesorería, Javier Santomá, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002. Impreso en España. Pag. 81.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

- Ventas a crédito / Cuentas por Cobrar.
- Plazo Medio de Cobro.... ..Período/ Rotación de Cuentas por Cobrar.
- Control de ImpagosImpagos / 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.

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.

1.2 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”.⁵

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.

⁵ Tomado de “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, Pag.4.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

➤ La negociación constituye una vía de solución de conflictos ante condiciones siguientes:

1. Existen dos o más individuos, grupos u organizaciones.
2. Existe un conflicto de intereses entre esas partes.
3. Las partes negocian porque piensan que pueden usar alguna forma de influencia para obtener un mejor acuerdo.
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 cual 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. Estas son: Preparación, Desarrollo, Acuerdos y Conclusiones y por último la Evaluación.

➤ 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

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

para el desarrollo del proceso completo. La presente etapa comprenderá los siguientes aspectos:

➤ La oferta.

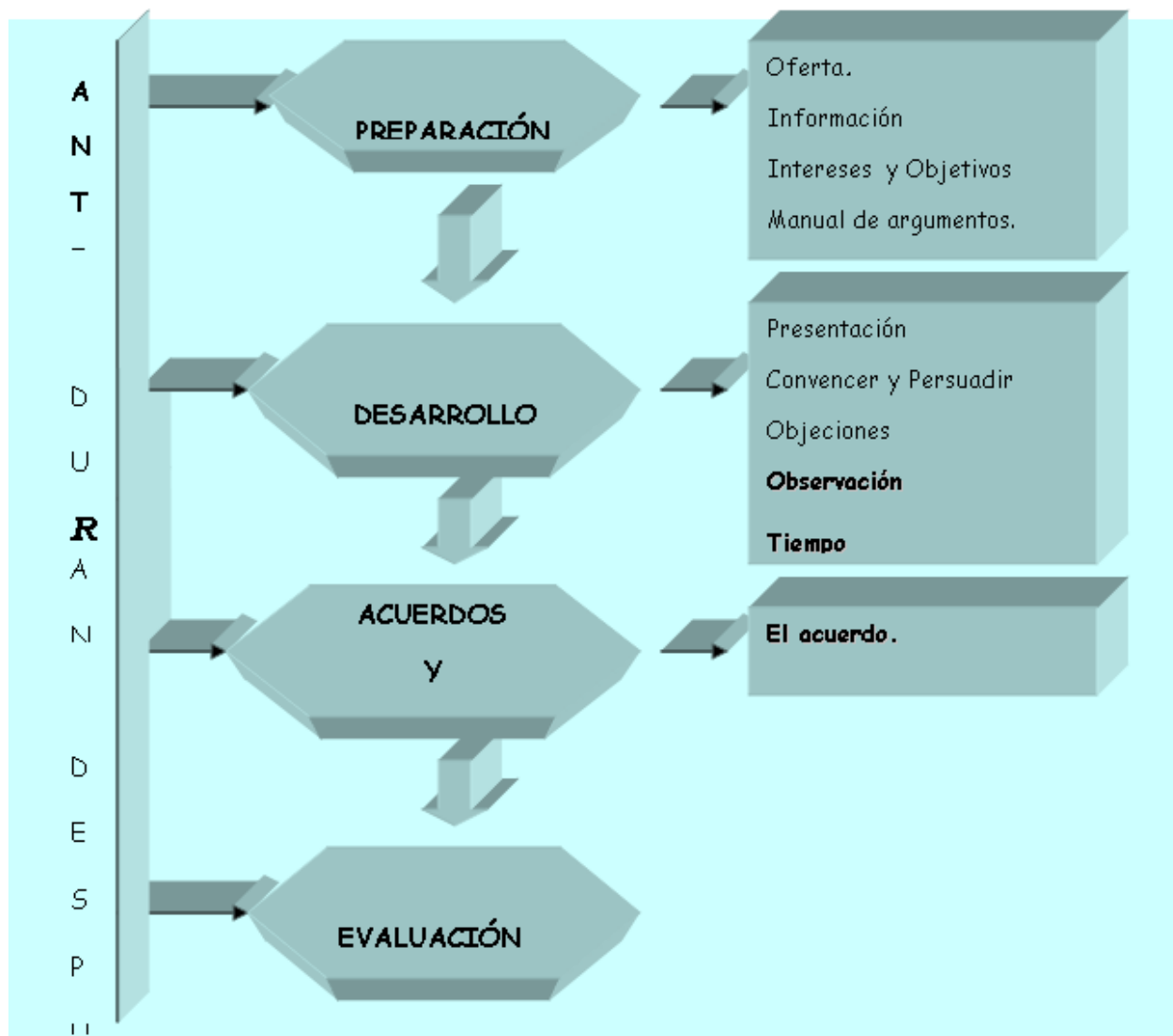
Se debe conocer la oferta con todos sus elementos son estos: el producto o servicio, las características técnicas, los plazos de entrega, las garantías, el funcionamiento del servicio post-venta, así como las condiciones de pago y financieras que se proponen, etc. Por otra parte, debe contar con información que demuestre un amplio conocimiento del mercado y de sus competidores, lo cual resaltará 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 quienes pueden representar? ¿Qué pretenden conseguir con esta negociación? ¿Qué forma tienen de negociar? ¿Cuál es su estilo y su posible estrategia? ¿Cuáles pueden ser sus objetivos, así como los límites máximos y mínimos que se han fijado? ¿Qué pueden querer de nosotros?

Una vez obtenida la información, apoyados en ella, se procederá a la construcción de los argumentos, con el fin de neutralizar las posibles objeciones que exprese la parte contraria.

Figura 2: Etapas del proceso de negociación.



➤ Fijar objetivos e intereses.

Resulta importante identificar con claridad los objetivos principales que se persiguen e incluso ordenarlos de acuerdo a la prioridad de cada uno en la negociación, ya que son los objetivos prioritarios los que sientan las pautas a seguir.

También se debe tener muy clara la diferencia fundamental que existe entre metas y objetivos, estando la misma en que los últimos son partes necesarias a cumplir para conseguir las metas propuestas.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

En otro orden, algunas ideas deben estar bien definidas, como son:

- Lo que se desea obtener de la negociación.
- Estar claros del margen de maniobra en el se puede mover para no establecer objetivos rígidos que dificulten el proceso. Así como tener definido un posible rango de resultados válidos determinado por los siguientes valores:

“Resultado óptimo: es el mejor resultado posible.

Resultado aceptable: por debajo del resultado óptimo pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.

Resultado mínimo: marca el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo. El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cual sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo”.⁶

➤ Manual de argumentos.

Es de gran ayuda para el negociador el hecho de que al preparar la negociación, se vayan reflejando en un manual, todos aquellos objetivos que se deseen y los argumentos que los respaldan.

El objetivo del manual de argumentos está en dar respuesta efectiva a las objeciones que vayan surgiendo a medida que se den a conocer las propuestas, para de este modo tratar de persuadir a los interlocutores, de donde se infiere que dichos argumentos deben estar enfocados a las verdaderas motivaciones y necesidades de las partes involucradas.

⁶ Tomado de “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.11.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

Estrategias y tácticas de la negociación.

“La estrategia define la manera en que cada parte trata de conducir la negociación con el fin de alcanzar sus objetivos, es decir la estrategia define los medios para lograr los objetivos. Por otra parte las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia”⁷.

Se debe tener en cuenta que la elección de una u otra estrategia no es única, puesto que en la etapa de preparación se hace una propuesta, la misma puede cambiar en el transcurso del proceso, ya que depende de la estrategia implementada por la otra parte. Por tanto la estrategia no debe resultar extremadamente rígida, sino capaz de reaccionar ante los hechos surgidos en el curso de la negociación.

Aunque se elijan distintas tácticas a utilizar, en correspondencia con la estrategia seleccionada, se debe tener presente que lo primordial es satisfacer los intereses de ambas partes.

También sería importante poder identificar las tácticas implementadas por el adversario, así como aprovechar esos momentos como oportunidades para demostrar experiencia profesional.

➤ Agenda de la negociación.

En el caso de negociaciones en las que intervienen varias personas, se recomienda fijar la agenda con la otra parte, antes del día de la reunión. Con este proceder se persigue como objetivo que la reunión se desarrolle de una forma ordenada.

⁷ Tomado de “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.13.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

En la misma deben aparecer: los temas que se van a abordar, incluyendo el orden y tiempo previsto; los datos de las personas que intervendrán; deberán estar definidos los momentos de pausa, del almuerzo, la hora de finalización así como algún otro asunto de interés concertado entre las partes.

Como conclusión de la fase de preparación, se puede decir que preparar con tiempo y cuidado las negociaciones, reportará los siguientes beneficios:

- Dará confianza, ya que se tendrán bien definidos los objetivos que se persiguen y la forma de lograr su cumplimiento.
 - Permitirá pensar con precisión, puesto que se conocerán las líneas de su plan estratégico, lo cual permitirá concentrarse en escuchar activamente al contrario.
 - Se podrá hablar de forma positiva, adaptándose a la forma y estilo de negociar del otro e intentando comprender sus puntos de vista (empatía).
 - Se optimizará el tiempo de la entrevista, al haber preparado la estrategia, las tácticas y los argumentos, consiguiendo de esta forma no divagar e ir directamente al asunto principal.
- ✓ El desarrollo.

Constituye la segunda fase y comienza en el momento en que las partes se sientan frente a frente con el objetivo de iniciar la negociación. En un inicio las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza, para lo cual intercambiarán información, en tanto definirán sus posiciones y detectarán discrepancias, las que tratarán de enmendar haciendo uso de las concesiones.

A continuación se hará referencia a un conjunto de puntos que se deben seguir en esta fase:

- Presentación.

Marcada importancia adquiere que la presentación esté preparada de manera consciente, ese importante momento de la negociación no se puede dejar a merced de la improvisación; puesto que es el instante en el que, con frecuencia, se capta la

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

atención de la parte contraria y se despierta su interés por la oferta; por esta razón la presentación debe ser atractiva, sugerente y no demasiado extensa.

➤ Persuasión mediante argumentos.

Para el logro de la persuasión se debe tener claro qué argumentos utilizar para convencer, pues lo que se pretende con la argumentación es que los interlocutores acepten la propuesta. Para una buena argumentación se deben conocer las características de la oferta, descubrir las necesidades de la otra parte, además de utilizar aquellos argumentos que representen ventajas para el otro así como exponer estos a través del lenguaje positivo.

➤ Las objeciones.

Naturalmente, la parte contraria contará con buenas razones para sostener sus requerimientos, es por ello que no aceptará todos los argumentos pasivamente, sino que ante estos intentará defenderse utilizando las objeciones.

A la hora de responder a una objeción es conveniente haber interpretado con anterioridad si se trata de una simple excusa o si por el contrario es una auténtica discrepancia.

Si la objeción es una excusa, puede no ser respondida sin temor a que esta actitud dificulte el proceso negociador. En cambio, cuando las objeciones son reales deben ser tratadas con atención, así como se requerirá de explicaciones detalladas.

✓ La observación y las pistas para la acción.

Para llegar a ser un buen negociador es necesario desarrollar habilidades como la escucha y la observación, lo que responde a la existencia de diversos motivos para que el interlocutor no confiese sus verdaderas motivaciones y ello solo se puede deducir mediante una buena observación. Resulta válido tener en cuenta que el lenguaje no verbal ofrece un caudal de información importante y muy real acerca de lo que piensa la otra parte, teniendo en cuenta que este

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

resulta más difícil de controlar que el verbal, por lo que es imprescindible aprender a interpretarlo.

➤ La utilización del tiempo.

Su manejo lo ha convertido en una variable fundamental en las negociaciones, pudiendo condicionar el éxito o el fracaso de las mismas. De manera que, si se dispone de tiempo, no es conveniente precipitarse. En cambio si la negociación se está realizando “contra reloj” no es beneficioso que el oponente lo sepa, en todo caso, si este lo sabe, se deberá estar preparado para no ceder demasiado, aunque ello implique un riesgo.

➤ Estilos del negociador.

El conocer los estilos al negociar, tanto el de la parte contraria, como el propio es excelente para predecir algunos aspectos de la negociación, así como permitirá obtener mejores resultados durante el proceso.

Existen diversas clasificaciones de los estilos, en este apartado se hará mención a cada una de ellas, de manera muy breve, haciendo referencia en concreto a cinco estilos:

1. El estilo formalista: Este tipo de negociador se basa en el cumplimiento de los procesos establecidos por él o su empresa, tratando por todos los medios de no salirse del camino prefijado.
2. El estilo cooperativo: Es propio de las personas que persiguen establecer una relación cordial y de confianza, casi de tipo paternal hacia la otra parte. Su objetivo es evitar la confrontación y encontrar una solución aceptable para ambos.
3. El estilo diplomático: Las personas con este estilo buscan principalmente llegar a un equilibrio de objetivos entre las partes de forma pragmática, es decir se conforman con que sean lo suficientemente válidos para sus intereses aunque sean modestos. Su objetivo consiste en llegar a través del intercambio a la

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

zona de equilibrio donde los beneficios obtenidos respondan a los intereses de ambos.

4. El estilo impositivo: Caracteriza a aquellas personas que quieren vencer en la negociación, por la fuerza si es necesario, tratan de imponer sus puntos de vista y salir victoriosos de los procesos. Su objetivo es conseguir la mayor parte del “pastel”, sin importar la confrontación, pues están seguros de ganar por la percepción de superioridad que tienen de sí mismos.
5. Por último, el estilo dirigente: Es este característico de los “perfectos negociadores”. Son personas que en todo momento buscan la forma de resolver las negociaciones aportando una gran objetividad e intentando la cooperación entre ambas partes. El objetivo prioritario que persiguen es aportar todos los medios posibles para encontrar soluciones viables que satisfagan las necesidades y objetivos, tanto propios como de la otra parte, su posición es la de ganar-ganar.

Las personas pueden ubicarse con bastante precisión dentro de alguno de los grupos antes mencionados. Lo que permite de alguna manera predecir el comportamiento del interlocutor, siempre y cuando se cuente con la capacidad de catalogar su perfil dentro del grupo correspondiente. También resulta muy útil conocer el estilo propio, sobre todo para determinar las posibles ventajas y desventajas de utilizar uno u otro.

Resulta interesante señalar que los negociadores pueden actuar de manera positiva o negativa, en dependencia de su estilo; además, el desarrollo de la negociación estará influenciado a su vez por los estilos de las personas que en ella intervienen. Por otra parte, todos los estilos no son igualmente compatibles y pueden variar de acuerdo al tipo de negociación que se esté realizando.

- Las concesiones en la negociación

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

Una vez empezada la negociación comienza el intercambio mutuo de concesiones, y en dependencia de la forma en que se soliciten o se concedan, se concluirá con el acuerdo o la ruptura.

Algunos plantean que lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando concesiones, aunque otras opiniones expresan que tomar la iniciativa otorga cierta fuerza moral, pues demuestra disposición para llegar al acuerdo.

Al hacer concesiones es necesario tener claro qué tipo de concesiones se está dispuesto a hacer y en qué momento se desea realizarlas. También es importante valorar el costo de la concesión para ofrecer las más económicas, siempre que puedan ser importantes para el oponente. En caso de verse obligado a dar una concesión que no se tenía prevista, se deberá hacer de forma tal que no ponga en duda la reputación del que concede, ni dé a entender que cede bajo presión, pues en caso contrario, la otra parte se crecerá y obtendrá ventaja en el proceso.

Otro aspecto que necesita estar bien definido, es lo referido al punto hasta el cual se está dispuesto a ceder, el cual estará condicionado por los objetivos que se pretende alcanzar en la negociación y que a su vez estarán determinados por todas las variables que intervienen en la misma. “Los negociadores deben saber que por debajo de ese mínimo no se puede seguir dialogando puesto que no se reportará ningún beneficio real e incluso habrá pérdida de credibilidad profesional.”⁸

✓ El acuerdo y las conclusiones.

Esta etapa comprende las subetapas que se presentan seguidamente:

➤ Los acuerdos.

En caso que las etapas descritas con anterioridad se hayan desarrollado con éxito, la negociación debe conducir al punto deseado por las partes negociadoras, el acuerdo.

⁸ Tomado de “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.21.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

A menudo resulta complejo determinar con exactitud el momento adecuado para el cierre, sin embargo, durante el proceso se emiten señales que pudieran indicar el momento oportuno. Estas pueden ser, cuando la parte contraria ofrece menos resistencia a los argumentos y aparecen menos objeciones y después de un tiempo de argumentación el ambiente se relaja y los datos que se piden son de menor importancia; otra señal también pudiera ser la solicitud de detalles específicos de la oferta.

➤ Los contratos.

El cierre de toda negociación requerirá de un documento escrito, es decir la firma de un contrato.

De acuerdo con la Dra. Maritza Ortiz, la importancia de los contratos radica en que este documento escrito realiza las siguientes funciones:⁹

- Resume todos los puntos acordados, evitando los malentendidos.
- Sirve como comprobante ante cualquier duda o aclaración.
- Sirve como documento histórico y puede ayudar en futuras negociaciones.
- Si por cualquier razón alguna de las personas que firmaron el contrato no estuviera, otras personas autorizadas podrían continuar o hacer valer los acuerdos.
- En el caso de que alguno de los implicados no cumpliera con lo establecido, podrían aplicarse las cláusulas de garantía.

✓ La evaluación.

Constituye la última etapa del proceso, aunque no se produce en la mesa de negociaciones, situación que no le resta valor.

⁹ Tomado de "Técnicas de Negociación" elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.23.

Capítulo I: Teoría sobre la administración de las cuentas por cobrar

La evaluación es el momento de sacar conclusiones, de evaluar y analizar profundamente todo lo sucedido durante el proceso de negociación. Su importancia radica en que las experiencias obtenidas pueden servir en negociaciones futuras, por tanto, para el buen negociador el proceso debe concluir después de la firma del contrato con un análisis muy profesional de todo lo sucedido, donde se evalúen críticamente todos los aciertos y desaciertos producidos.

Hasta el momento se cuenta con los elementos teóricos necesarios para comenzar a diagnosticar la situación de la Gestión de Cobro de la entidad en cuestión, así como la realización de una propuesta que tribute al mejoramiento de la misma.

Capítulo II



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

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

La investigación se enfocará en el análisis de la Gestión de Cobro por ser uno de los problemas que ha afectado a la entidad en sus operaciones. Detectar los factores que lo ocasionan así como medidas para mejorar dicha situación es precisamente el objetivo de este capítulo.

2.1- Caracterización de la entidad EISA centro.

La empresa surge en año 1961, por la unión de dos talleres de maquinado que habían sido nacionalizados por la Revolución y fueron ubicados en el antiguo rastro llamado TESEIRO, dicha instalación fue utilizada en el año 1967 para la construcción de un taller que se dedicaría a la reparación de motores diesel y gasolina, situado en Carretera Central. Reparto Virginia, actual Planta Escambray. En el año 1968 se concluye esta instalación creándose la unidad productiva que tomó el nombre de Planta Escambray subordinada a TRANSIMPOR.

En virtud de la resolución 212 del 26 de diciembre de 1977 del Ministro del SIME, fue creada la Empresa Reparadora General de Equipos y Agregados del Centro, denominada más tarde por resolución del propio Ministro No. 146 de fecha 27/12/88, Empresa Reparadora del Centro. Según la resolución 154 de fecha 31/12/1988 se crea la Unión de Plantas Reparadores del Transporte, con carácter nacional subordinada al SIME e integrada entre otras entidades por la Empresa Reparadora del Centro, con domicilio social en Santa Clara, dejando sin efecto las anteriores resoluciones citadas. Conforme a la resolución 153 de fecha 8/7/1991 del SIME se dispuso cambiar la denominación de la empresa por la de EMPRESA REPARADORA DEL CENTRO FIDEL RODRIGUEZ MOYA.

Objeto Social:

1. Producir, recuperar y comercializar de forma mayorista equipos de transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, industriales, agrícolas y

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

grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, así como sus componentes eléctricos y mecánicos, partes, piezas y agregado, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

2. Comercializar de forma mayorista equipos de transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, industriales, agrícolas y grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, así como sus componentes eléctricos y mecánicos, partes, piezas y agregado, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
3. Comercializar de forma mayorista insumos para la industria y para poder brindar el servicio automotriz, lubricantes, pinturas y recubrimiento, productos químicos, abrasivos, útiles de corte, elementos de fijación, herramientas de mano y ferretería especializada, en pesos cubanos y pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
4. Brindar servicios técnicos y de garantía equipos de transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, industriales, agrícolas y grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, así como sus componentes eléctricos y mecánicos, partes, piezas y agregado, en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Ofrecer servicios de reparación, mantenimiento, remotorización, puesta en marcha, recogida (auxilio) y de taller automotriz para transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, industriales, agrícolas y grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, así como sus componentes eléctricos y mecánicos, partes, piezas y agregado, en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Brindar servicios de montaje, instalación, puesta en marcha y diagnóstico a grupos electrógenos y cuadros eléctricos de fuerza y control, en peso cubano y pesos convertibles.

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

7. Brindar servicios de arrendamientos con o sin opción de compra de equipos de transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, industriales, y grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, en pesos cubanos y pesos convertibles, cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.
8. Brindar servicios de adiestramientos prácticos para el uso y explotación transporte de cualquier nomenclatura, de manipulación de cargas, equipos industriales, y grupos electrógenos, paneles y celdas solares, motocompresores, moto soldadores y mini hidroeléctricos, en pesos cubanos.
9. Brindar servicio de transportación de personal en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de almacenes en pesos cubanos.

MISIÓN.

La Empresa Integral de Servicios Automotores satisface los requerimientos técnicos del funcionamiento del transporte automotor, con la calidad requerida, y al menor costo posible, a personas jurídicas cubanas, en territorio nacional, mediante la comercialización de equipos, piezas de repuesto, accesorios, herramientas y materiales sobre la premisa de su entrega en el tiempo oportuno, con condiciones financieras favorables y servicios de post venta, garantía y asistencia técnica.

Contamos con profesionales de alta calificación sensibles a las necesidades de nuestros clientes y proveedores, comprometidos con un aporte significativo al proceso de recuperación y modernización del transporte para beneficio de la economía y sociedad cubanas.”

VALORES.

1. Orientación al cliente.
2. Competencia y motivación.
3. Ética profesional.

4. Efectividad en la gestión de negocios.
5. Sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

POLÍTICA CON LOS CLIENTES.

La Empresa Integral de Servicios Automotores presta servicios de importación, exportación y comercialización con la calidad y oportunidad requerida a partir de una total transparencia en las negociaciones, información veraz y completa sobre productos y servicios que recibirán, eficaz gestión de mercado, favorables condiciones de pago así como servicio de post venta, garantía y asistencia técnica, bajo criterios de respeto hacia nuestros clientes en correspondencia con nuestros valores.

La retroalimentación sistemática de nuestros clientes sobre el nivel de satisfacción de sus necesidades, constituye su principal contribución a la mejora continua de nuestro desempeño.

La excelencia del servicio y la fidelidad de los clientes son pilares de nuestro éxito y diferenciación de la competencia.

Tres son los fundamentos sobre los que se sustenta nuestra política de clientes:

2.2- Algunas consideraciones teóricas.

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

- Obtención de la máxima ganancia en operaciones.

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

- 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.¹⁰

2.3 Diagnóstico de la Gestión de Cobro.

Originados por la empresa se encuentran:

2.3.1 Dificultades existentes en la tesorería.

Donde la función de la tesorería no existe, sino que se considera como una actividad más del departamento de contabilidad, atendiendo su gestión más a criterios contables que a criterios de optimización de recurso, o sea, no se considera a la tesorería como una actividad generadora de recursos para la empresa; 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.

Las previsiones de tesorería son insuficientes no representan herramientas útiles para la toma de decisiones.

No se realiza el análisis del ciclo operativo, ni del origen y aplicación de fondos en base a 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 de la empresa 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 presenta errores, se realizan por pura rutina y no son utilizadas como instrumento importantes de análisis para asegurar la liquidez de la empresa, optimizar su resultado financiero y de esta manera establecer las políticas de financiación o inversión oportunas para la organización.

¹⁰ Beaumont Rafael. "Gerencia y control de crédito y cobranza". Centro de pre y postgrado Universidad de

La comunicación e intercambio necesario entre los distintos departamentos y el encargado de la tesorería no existe. Ejemplo no existe un control y seguimiento en el cumplimiento de las cobranzas proyectadas por el departamento de cobro aspecto muy importante a considerar puesto que de su ejecución depende el cumplimiento de los pagos programados y en caso de no ser efectiva la tesorería gestionará y analizará la decisión de solicitar un financiamiento bancario u otro tipo de medida para nivelar o contrarrestar tal inconveniente.

2.3.2 Problemas en las cuentas por cobrar.

La empresa 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 basada en la experiencia e intuición pues no se plasman en papeles historias de clientes, ni se analiza su capital, ni de sus condiciones.

Impulsada por la tarea de incrementar sus ventas no se profundiza mucho en estos aspectos y apenas se 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.

Se crea el descontrol cuando se ofrecen créditos sin establecerlo contractualmente pues no se realiza la entrega del cheque por la compra efectuada por parte de los clientes aprovechando diversas situaciones como:

- El monto del cheque es mayor que el saldo de la compra ejecutada.
- Los compradores con los que se tiene constante intercambio comercial o clientes antiguos se le permite en ocasiones la obtención de la mercancía deseada confiando en que pagarán prontamente, principalmente cuando el producto es de alta demanda.
- El monto del cheque es menor que el saldo de la compra, efectuando solo el pago parcial del mismo. Violando lo establecido, por la empresa lo que genera un riesgo mayor.

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

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

A- Cuentas por Cobrar a terceros.

En cuanto a los períodos de crédito aunque no esta reglamentado o estipulado el máximo de crédito a ofertar, sino que se otorga según previo acuerdo o conciliación entre las partes interesadas, como política de la empresa se aspira a que el crédito no supere los 60 días, por lo que se hace necesario disminuir el ciclo de cobro promedio.

Tabla 2.1 Resumen de las Cuentas por Cobrar por edades.

Empresa	Hasta 30 días	De 31- 60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días	Vencidas	Total
Total	\$ 31 682.46	\$2 901.81	\$ 16433.25	\$ 19 548.13	\$ 33 7771.46	\$ 69 752.84	\$ 104 337.11
%	30.37	2.78	15.75	18.74	32.37	66.85	100

En la siguiente tabla 2.2 puede verse que el 66.85 % de las Cuentas por Cobrar excede los 60 días de crédito distribuyéndose, el 15.75% se encuentran entre los 61 y los 90 días de antigüedad, el 18.73% de 91 a 120 días, el 32.37% tienen más de 120 días. Por lo que evidentemente existen problemas con los cobros.

Tabla 2.2 Resumen de las Cuentas por Cobrar Vencidas.

	Vencidas	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días
Total	\$ 69 752.84	\$ 16433.25	\$ 19 548.13	\$ 33 7771.46
%	66.85	15.75	18.74	32.37

Dentro de las causas externas que provocan este resultado se encuentra la morosidad de las empresas deudoras que incumplen con las fechas de pago por diversas razones: tener falta de liquidez, falta de seriedad para cumplir sus

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

compromisos, tener una mala planificación financiera, mala organización y lentitud en sus gestiones dilatando sus compromisos de pago entre otros.

Ejemplo de incumplimiento de sus compromisos se encuentra Pinturas Vitral que representa el 21.02% del total de cuentas por cobrar, de las cuales el 23.50% se encuentran dentro del límite establecido, que el 41.54% hasta los 91 días, y un 34.96% sobrepasa los 120 días, de igual forma Finanzas y Precios representa el 13.21% del total, el 90,02% exceden los 61 días y el 9.98% superan los 120 días. Ambas instituciones no poseen una situación económica tan desfavorable, con respaldo de instituciones bancarias, pero tienden a demorar sus compromisos con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso; por lo que se les debe exigir la firma de una letra de cambio y la posibilidad de descontar en banco. Además se debe estar alerta ya que se encuentran cerca de la fecha de vencimiento, iniciando las gestiones persuasivas y de recordatorio (ver anexo 2).

De manera general la empresa no exige a las entidades 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, además algunas instituciones no cuentan con letra de cambio avalada por el banco que se responsabilice por el pago de este y en ocasiones es muy difícil el otorgamiento de una letra, pues los mecanismos internos, para su aprobación, son muy lentos y estrictos.

Los montos en ocasiones no son significativos traen como consecuencia que las empresas deudoras no la tomen en cuenta, le restan importancia y aplazan su pago para realizar operaciones de mayor urgencia. Por lo que se debe agrupar los fondos con la entidad y documentarlos.

No se aplican las tasas de interés por mora implícitas en los contratos con los clientes, el motivo fundamental, es no perder la preferencia de estos.

B- Cuentas por Cobrar a internos.

En cuanto a los períodos de crédito a internos el máximo de crédito que establece la empresa es de 90 días, mientras la política interna de las unidades solo admite 60 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.

No se analiza la situación económica de la unidad territorial interesada, aún teniendo la posibilidad de solicitar esta información financiera a través de la tesorería, debido a que está establecido por la empresa otorgarle crédito a las unidades sin restricción alguna.

En la siguiente tabla 2.3, puede verse que el 64.98. % de las Cuentas por Cobrar internas, excede el plazo mayor de días de crédito que ofrece la empresa, 60 días, que se distribuyen: el 8.52% se encuentran entre los 61 y los 90 días de antigüedad; el 21.59% entre 91 y los 120 días y el 34.87% sobrepasan los 120 días; mientras el 35.02% se encuentra en el plazo establecido, de ellos el 20.14% se encuentra de 0 a 30 días y el 14.88% entre 31 a 60 días.

Tabla 2.3 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	\$ 8 562.33	\$6 325.84	\$ 3 623.55	\$ 9 176.15	\$ 14 820.79	\$ 42 508.66
%	20.14	14.88	8.52	21.59	34.87	100
EISA Matanzas	8562.33	-	3 623.55	6 672.94	6 409.45	25 268.27
CESA Perla	-	6 325.84	-	-	-	6 325.84
Planta Escambray	-	-	-	2 503.21	8 411.34	10 914.55

No se aplican las tasas de interés por mora implícitas en los contratos con los clientes internos, por el hecho de que dichas unidades territoriales nos representan en el interior del país, vendiendo y promocionando nuestros equipos.

2.3.3. Problemas y conflictos derivados de la organización.

El comprador como respuesta a la existencia de una disputa comercial o un fallo por parte de la empresa bloquea el pago de las facturas como medida de presión

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

para ir solucionado el problema que presenta como son en el transporte, entrega de las mercancías, en errores en la facturación y otros fallos que se producen en la atención comercial al cliente.

Las ineficiencias en el servicio de facturación son uno de los factores que provocan retrasos en el proceso de cobro.

- No es lo habitual pero en ocasiones se convienen condiciones de pago donde no se determina con claridad la fijación del plazo de pago concedido al cliente no queda claro en la factura e incurriendo en expresiones confusas, ambiguas o que dejan la determinación del vencimiento en manos del cliente.
- Se incurre en retrasos en la emisión de una factura lo que supone otorgar días de crédito adicionales, sin costo al cliente.
- A la llegada de la factura a la administración del cliente, no se comprueba que el cliente ha dado validez a la factura, que esta sea totalmente correcta y confirmar su cobro al vencimiento, a través de una llamada.

En caso que no se comuniquen y solucionen inmediatamente las incidencias, los créditos discutidos, la gestión del departamento de cobro quedará perjudicada.

Desorganización de la información la cual no está procesada adecuadamente ejemplo:

- No se registran en el sistema contable los términos de cobro que se establecen en los contratos, pudiendo hacerse, por lo que luego al pedir el programa, el reporte de antigüedad de Cuentas por Cobrar no se define cuáles son vencidas y cuáles no, para tener esta información hay que hacerlo manualmente, buscando cliente por cliente en los archivos.
- No se sabe qué porcentaje de las ventas se cobran al contado; y qué porcentaje, a crédito, no se calcula previamente a la venta para establecer

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

como parte de la política ni después para llevar la estadística que pudiera permitir trazar planes futuros.

- No se registra la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, ni la fecha en que esta se tomó, como método de recordación y seguimiento de las técnicas utilizadas en la Gestión de Cobro para incurrir en menos repeticiones de registros, disminuyendo la actividad de oficina.

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 debido 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.

Relaciones entre departamentos.

La existencia de conflictos con el departamento comercial donde en ocasiones los vendedores se quejan cuando se le prohíbe vender a determinado cliente, obstaculiza su labor y el cumplimiento del plan de ventas.

Problemas relacionados con el personal.

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

2.4 Propuesta.

Concernientes a la selección y conservación del cliente.

La Empresa debe emprender planes de acción para:

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

- 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 alejan de la empresa, por presentar dificultades para cancelar 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.

Propuestas concernientes a la evaluación del crédito.

- a) Si se va a vender a crédito, se debe solicitar el número de aprobación del Banco Central (NA), que los contratos que sustenta las solicitudes de pago se ejecute únicamente con el NA autorizado y asegurar que las cuentas no estén embargadas por deudas o sentencias. Además que sus montos sean mayores de \$5.000. En caso de no efectuarse la venta a crédito el cliente debe pagar al contado no se aceptará ninguna justificación para no dar o dilatar la entrega del cheque, menos aún la entrega del producto sin tal efecto.
- b) 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.

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

- c) 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 este 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.
- d) 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.
- e) Debe establecerse un criterio de clasificación del riesgo por cliente que sirva de base la cual se plantea de la siguiente forma:

Clasificación del riesgo:

- ⇒ *Bajo riesgo*: Clientes cuyos saldos envejecidos en Cuentas por Pagar se encuentren entre 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 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.

Propuesta para implementar una adecuada política de créditos y cobranzas.

Se debe tener en cuenta la naturaleza del contrato, si esta se hace 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

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

es alto. Si se quiere un compromiso claro del cliente se deben exigir estos documentos antes de la entrega de los productos.

- f) 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 deben 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.
- g) 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.
- h) 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.
- i) Hacerle saber al cliente que se le aplicará un interés por mora, donde se le exigirá el pago de este interés dentro del monto a pagar. La empresa no será indulgente en la imposición de esta obligación.
- j) Todos los gastos que incurra el departamento de cobro en recuperar las cuentas vencidas serán costeadas por la entidad deudora.
- k) 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, de las necesidades del producto y hacerles saber que si no pagan la cuenta vencida el próximo pedido le será negado.

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

- l) 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.
- m) 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.

Propuesta control de las cuentas por cobrar.

La empresa 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, la entidad 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 que 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

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

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 la empresa se utiliza el sistema de procesamiento electrónico VERSAT; 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 necesario 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.

Propuesta en la capacitación del personal.

Se hace necesaria la especialización del personal y la capacitación principalmente en el manejo y procesamiento apropiado del sistema VERSAT.

Propuesta para el mejoramiento de las relaciones entre los departamentos.

La solución de conflictos se basa en conseguir la plena colaboración entre el departamento crédito y el equipo comercial.

Por ello deben incorporar una serie de puntos como son:

- se debe penalizar de alguna forma los impagos e incobrables como objetivo y condición de venta.
- facilitarle a los comerciales todo tipo de información útil para la negociación con sus clientes, y aprecien la utilidad del departamento de Gestión de Cobro, estableciéndose una corriente de mutua colaboración.

Propuesta a problemas y conflictos derivados de la organización.

De manera general se debe intervenir en el perfeccionamiento del proceso operativo y comercial de la empresa.

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

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

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 importe, al igual que su distribución, la empresa debe dar un tratamiento especial que conste claramente el nombre del responsable de administración de la unidad proveedora, el teléfono directo de contacto, con la mención expresa de que en caso de inconformidad o necesidad de aclaraciones, el cliente debe contactar lo antes posible con dicho responsable.

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

Se debe asegurar y agilizar la transportación para la llegada de las mercancías en el tiempo establecido.

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 de la empresa que permite evitar el deterioro del servicio al cliente y por tanto los impagos provocados por causas internas.

Propuesta 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

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

defectos de liquidez, posibilitando la búsqueda de fuentes de financiamiento menos costosas.

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.

Propuesta con relación a los pagos.

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

Solo será conveniente adelantar pagos, en caso de recibir descuentos por pronto pago que sean factibles para la entidad o sea, partiendo de que la relación costo-beneficio, de esta manera, la entidad podrá asegurar que su ciclo de cobros sea menor que su ciclo de pagos, pues esto llevaría a la empresa a utilizar de manera eficiente las fuentes espontáneas de financiamiento, las cuales son menos costosas.

En sentido general se ha llevado una propuesta para el mejoramiento de las Cuentas por Cobrar, sobre la base de las dificultades detectadas a través del diagnóstico fáctico. Es necesario que se aplique dicha propuesta y así determinar las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro y traerá consigo el paulatino mejoramiento en la administración de estos indicadores.

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 de la empresa.
- 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 la empresa como política, esto se debe a la flexibilidad de la política de crédito y a la insuficiente gestión de cobranza.
 - 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 debido 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 las tasas de interés por mora implícitas en los contratos con los clientes, el motivo fundamental, no perder la preferencia de estos, ni se ofrecen descuento por pronto pago.
 - Los montos de los créditos, en ocasiones, no son significativos lo que trae como consecuencia que las empresas deudoras no la tomen en cuenta y le resten importancia aplazando su pago para realizar operaciones de mayor urgencia.

Conclusiones

- Las empresas incumplen con las fechas de pago por diversas causas: falta de liquidez, falta de seriedad para cumplir sus compromisos y mala planificación financiera.
- Se propusieron una serie de medidas 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 y capacitación del personal.

Recomendaciones



Recomendaciones.

Con el propósito de que la Dirección de la entidad adopte políticas que contribuyan a la gestión eficiente de las Cuentas por Cobrar, recomendamos:

- Aplicar 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.

Referencia
Bibliográfica



Referencia Bibliográfica

1. Eliseu Santandreu, Manual del Credit Manager, Edición 2000.
2. Weston, F y E.Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. Volumen III. Capítulo 11: Administración del crédito. Décima Edición. p. 527.
3. Manual del Credit Manager, Eliseu Santandreu, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002. Impreso en España, p. 190.
4. Gestión de tesorería, Javier Santomá, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002. Impreso en España. p. 81.
5. “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.4.
6. “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.11.
7. “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.13.
8. “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.21.
9. “Técnicas de Negociación” elaborado por la Dra. Maritza Ortiz, marzo de 2006, p.23.
10. Beaumont Rafael. “Gerencia y control de crédito y cobranza”. Centro de pre y postgrado Universidad de Guayana. Venezuela, 2005.

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.

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

Bibliografía

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

Décima edición. México: Mc Graw- Hill Interamericana de México, 1993

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>

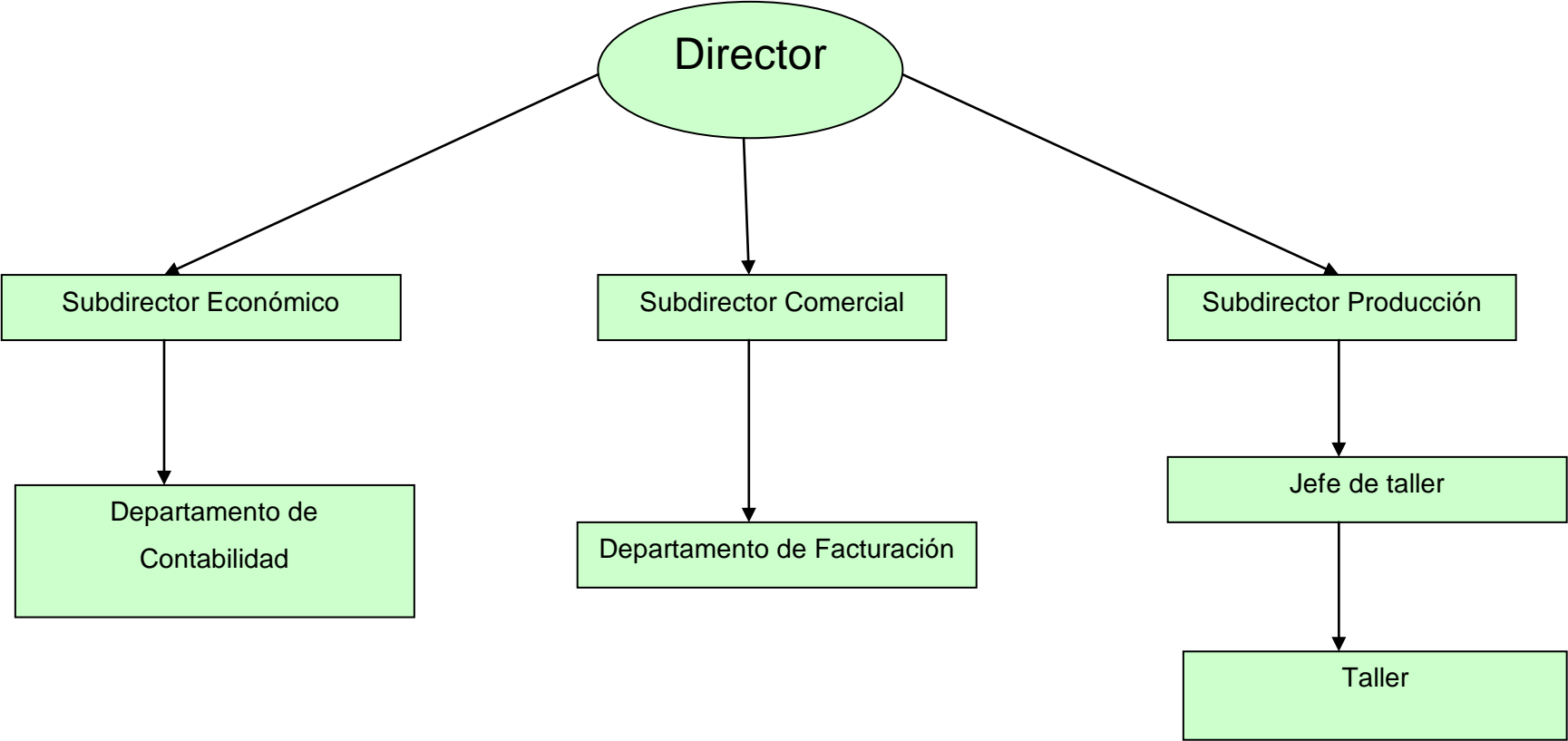
WESTON, Fred y BRIGHAN, Eugene. Fundamentos de administración financiera.

Anexos



Anexo 1 . Organigrama.

Estructura de Dirección de la emp int de serv aut. EISA.



Anexo 2. Listado de Cuentas por Cobrar a Terceros.

Empresa	Hasta 30 días	De 31- 60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días	Total
Total	31682.46	2901.81	16433.25	19548.13	33771.46	104337.11
%	30.37	2.78	15.75	18.74	32.37	100
Delegación provincial del MINCIN					4514.20	4514.20
Servicios varios salud					2601.15	2601.15
EMP confecciones cumbres					800.66	800.66
ETA Sancti Spíritus					1268.34	1268.34
Pinturas Vitral	4013.69	1140.25	9110.41		7667.31	21931.66
PCC					1050.14	1050.14
Cemento Siguaney					3809.98	3809.98
EMP Cárnica					999.96	999.96
Finanzas y Precios			4686.20	7721.20	1375.54	13782.93
Producción Industrial					1618.15	1618.15
Campismo Popular				2600.92		2600.92
Talleres Ferroviarios				1560.95		1560.95
ECOI 30					2309.80	2309.80
Emprova SS				3809.05		3809.05
EOCA 48			1003.04			1003.04
Grupo empresarial de la construcción					1420.03	1420.03
EMP Azucarera Melanio Hernandez			1633.60			1633.60
EMP Soldar Carriles				3856.01		3856.01
Delegación Territorial INRRE					1703.84	1703.84
Flora y Fauna SS		1761.56				1761.56
EMP Ómnibus Astro	9514.60					9514.60
EMP Prov. del Transporte					2632.36	2632.36
Estación Pastos y Forraje	4610.08					4610.08
Comercio Gastronomía y Servicios	6633.75					6633.75
AMA Trinidad	6910.34					6910.34

Anexo 3. Ciclo de Cobro (Cierre 2010)

Ciclo de Cobro = Total Cuentas por Cobrar/Ventas a Crédito* días del periodo.

104 337.11/ 211 364.00* 360=178 días.

La Empresa cobra a sus clientes aproximadamente cada 178 días.

Anexo 4.

Entrevista

Fecha: _____

Nombre y apellidos: _____

Nombre de la Entidad: _____

Organismo: _____

Cargo: _____

No 1: ¿Hace cuánto tiempo trabaja usted en este departamento?

No 2: ¿Considera usted que en la empresa la Gestión de Cobro es buena?

No 3: ¿Los problemas financieros de la empresa a su juicio estarán relacionados con la Gestión de las Cuentas por Cobrar?

No 4: ¿Conoce usted algún procedimiento para optimizar la Gestión de Cobros?

