



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**José Martí Pérez**

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: “PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR EN LA UBPC EL MESO”**

**TITLE: “IMPROVING THE MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE  
AT UBPC THE MESO”**

**Nombre de la Autora: Yasira Yaen Gomez Rodriguez**

**Nombre de la Tutora: Profesora, Auxiliar MSc. Yanelis de la Caridad Hernández  
Álvarez.**

**Sancti- Spíritus**

**Diciembre 2022**

**Copyright©UNISS**

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”. Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## **Pensamiento**

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

***Ernesto Che Guevara***

## **Dedicatoria**

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

A mi hermano por ser parte de mí

A mi familia por no darme nunca la espalda

A mi novio 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**

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

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

A mi hermano por existir y ser parte de mí.

A mi novio 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**

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 UBPC El Meso. 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 existe un porcentaje significativo de cuentas fuera de término lo cual constituye una amenaza para la UBPC. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en la UBPC El Meso. Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen los estados financieros, libros y registros de la contabilidad para el año 2021. Proponiendo, por último, un plan de acción concreto, que permitirá el mejoramiento de esta gestión, basadas en las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro

## **Synthesis**

In the present investigation, theoretical-conceptual aspects related to the Administration of Accounts Receivable are exposed, as well as the relevant characteristics of the UBPC El Meso. For its development, it was necessary to carry out a diagnosis of the current situation that it presents in terms of the entire collection management process, verifying that there is a significant percentage of late accounts, which constitutes a threat to the UBPC. In correspondence with the detected deficiencies, the general objective consists of: contributing through a proposal to the improvement of collection management at the UBPC El Meso. To validate the proposal, real data was taken from the financial statements, books and accounting records, for the year 2021. Finally, proposing a specific action plan, which will allow the improvement of this management, based on the causes that affect with greater weight in the deviations of the collection cycles.

# Índice

Introducción.....	1
Desarrollo.....	4
Capítulo I: Teoría sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.....	4
1. Administración del Circulante. ....	4
1.1.1-Administración del Efectivo y el Flujo de Caja .....	5
1.1.2-Administración de las Cuentas por Cobrar.....	6
1.1.3 Las Cinco (5) “C” del Crédito.....	7
1.1.4-Necesidad de Formular una Política de Crédito.....	8
2. Otros aspectos teóricos de la Administración de las Cuentas por Cobrar. ....	9
1.2.1- Funciones y procedimientos de la gestión de cobros. ....	10
1.2.2- Problemas derivados de una mala gestión. ....	12
1.2.3-Gestión de Cobro y su Control. ....	16
Capítulo II: Diagnostico y propuestas para el mejoramiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar.....	20
1. Caracterización de la UBPC El Meso.....	20
2. Diagnóstico de la Gestión de Cobro.....	22
2.2.1- Dificultades existentes en la tesorería.....	22
2.2.2 Problemas en las cuentas por cobrar.....	23
2.2.4 Otras dificultades. ....	26
3. Propuesta. ....	26
3.1 Concernientes a la selección y conservación del cliente. ....	26
3.2 Propuestas concernientes a la evaluación del crédito. ....	27
3.3 Propuesta para implementar una adecuada política de créditos y cobranzas.....	28
3.4 Propuesta para el control de las cuentas por cobrar. ....	30
3.5 Propuesta en la capacitación del personal. ....	31
3.6 Propuesta para el mejoramiento de las relaciones entre los departamentos.....	31
3.6 Propuesta a problemas y conflictos derivados de la organización. ....	31
3.7 Propuesta para el mejoramiento de la Gestión de Tesorería. ....	32
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	37
Bibliografía.....	38
Anexos.....	40
Anexo 1: Entrevista .....	40
Anexo 2: Estado de Rendimiento Financiero (2021) .....	41
Anexo 3: Estado de Situación (2021).....	42



## Introducción

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de estos 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.

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 estos, 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 de la UBPC El Meso, 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**: “Cuentas por Cobrar a clientes con riesgo de caducidad que evidencian una ineficiente gestión de cobro en la UBPC El Meso. El presente trabajo de diploma tiene como **objetivo general**: Contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en la UBPC El Meso. Cuyos **objetivos específicos** son:

- Efectuar un análisis bibliográfico sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.
- Identificar los principales problemas en la gestión de cobro en la UBPC El Meso
- Proponer un plan de acción para su mejoramiento.

### **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 la UBPC El Meso.

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 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 de las Cuentas por Cobrar.

**Capítulo II:** Diagnóstico y propuestas para el mejoramiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar.

**Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía Consultada y Anexos.**

# Desarrollo

## 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 del Circulante y posteriormente de las Cuentas por Cobrar

### 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

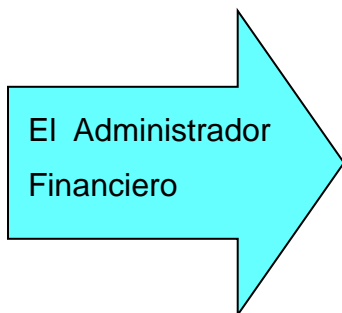
aumentar las utilidades de la empresa, y que la misma conozca de qué manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

### **1.1.1-Administración del Efectivo y el Flujo de Caja**

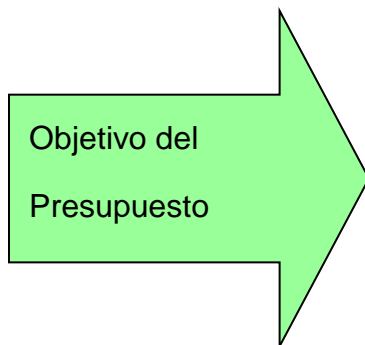
La dificultad principal de la administración del efectivo proviene de la falta de coordinación entre las entradas por concepto de ingresos y las salidas por concepto de costos.

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.

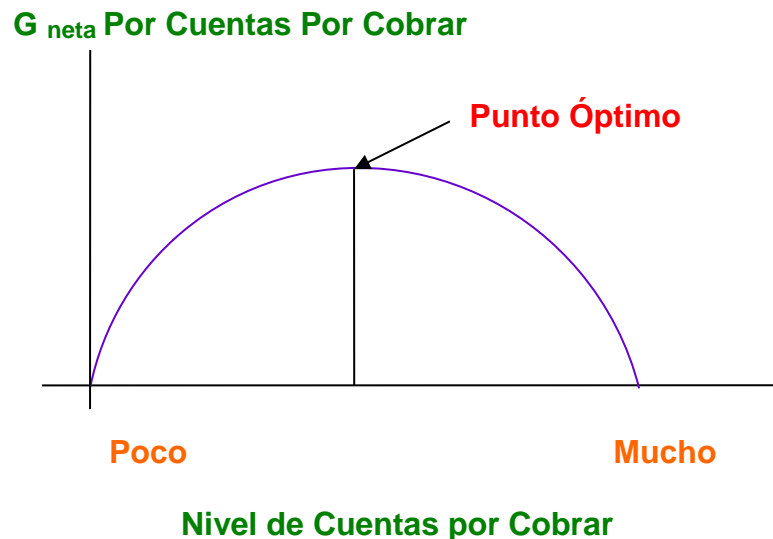


- Asegurar que el negocio tenga exactamente la cantidad de efectivo necesario, y nunca sufra por escasez ni por exceso de efectivo, desde luego el objetivo es difícil de lograr, pero el esfuerzo mejorará la administración del negocio.

### 1.1.2-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 socioeconómicas y culturales de la zona, en

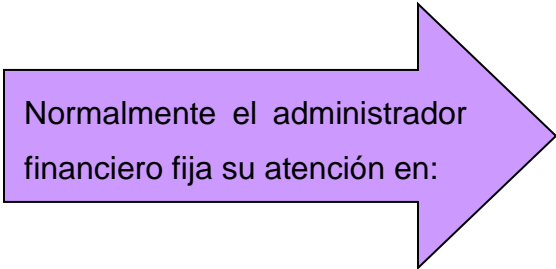
conjunto con la naturaleza de su producto o servicio, por ejemplo: una tienda de ventas de muebles en una comunidad de bajos ingresos, seguramente vende más si vende a crédito, por supuesto el comerciante también considera el ambiente jurídico-legal de la zona, lo cual influye en las posibilidades de cobrar las cuentas abiertas.

2. Evalúa las perspectivas financieras (vendedor recibe promesas, el comprador recibe mercancía).

### **1.1.3 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.

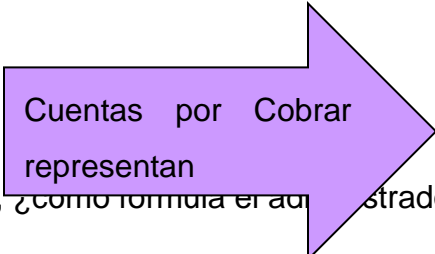


Normalmente el administrador financiero fija su atención en:

- Carácter (Reputación).
- Capacidad.

#### **1.1.4-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:



Cuentas por Cobrar representan

- 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



## 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 que 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 de 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 al 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 que 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.

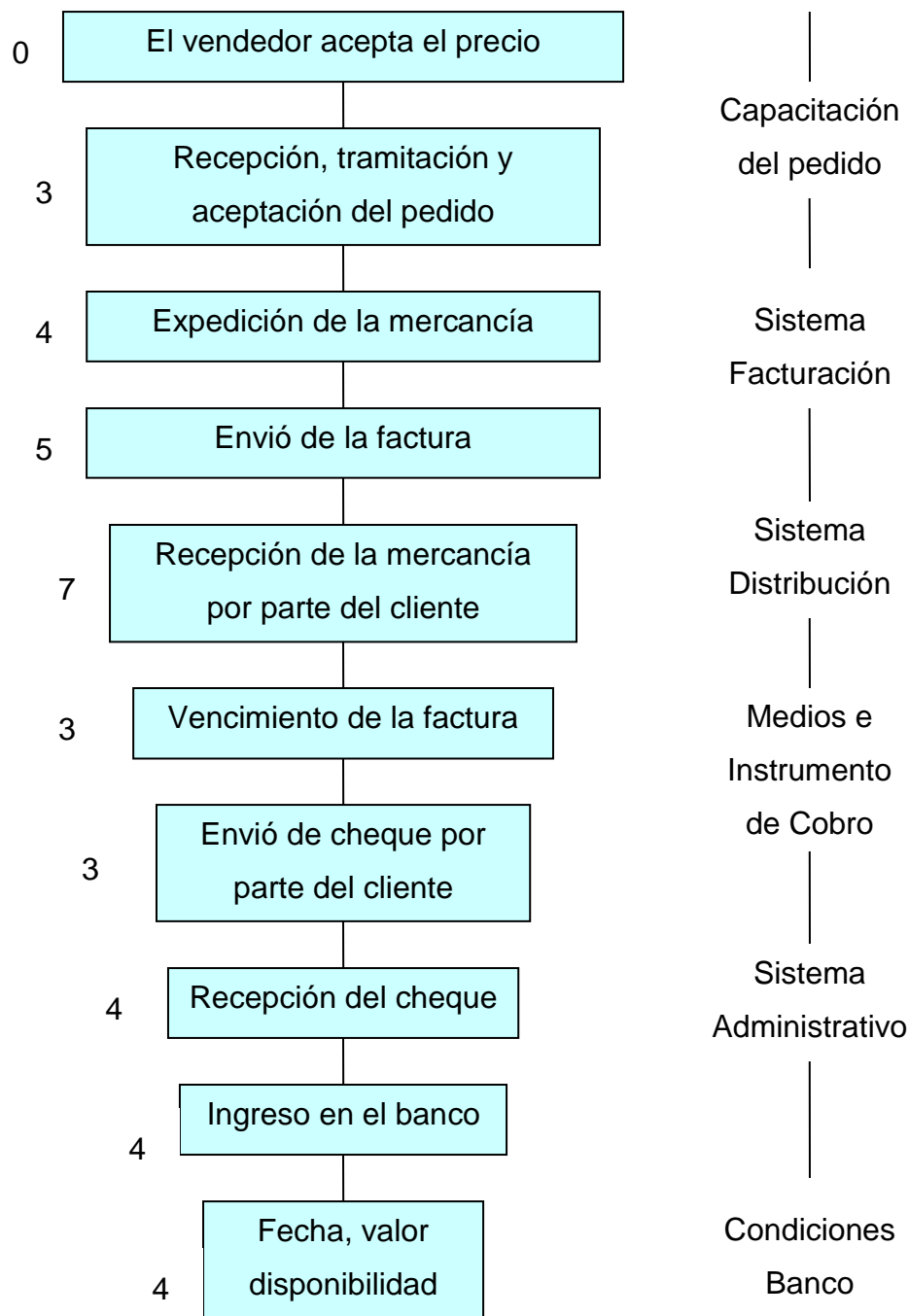
Se define como el tiempo que transcurre desde que se produce la entrega del producto al cliente hasta que la empresa dispone realmente del importe de la venta.

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

**Efecto económico del circuito de Cobro.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Fuente: Eliseu Santandreu, Manual del Credit Manager, Edición 2000.



### **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 realizan 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”.<sup>2</sup>

➤ *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

---

<sup>2</sup> Weston, F y E. Brigham. *Fundamentos de Administración Financiera. Volumen III. Capítulo 11: Administración del crédito. Décima Edición. Pág. 527.*

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: cuanta 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,<sup>3</sup> 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”.

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”.<sup>4</sup>

Las consecuencias que produce el fenómeno del impago son:

- Las acciones que 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 de este.

---

<sup>3</sup>Manual del Credit Manager, Eliseu Santandreu, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002. Impreso en España, Pág. 190.

<sup>4</sup> Ídem

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.

Durante el capítulo se abordaron los principales elementos teóricos de la gestión de cobros.

## **Capítulo II: Diagnostico y propuestas para el mejoramiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar.**

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 y plan de acción para mejorar dicha situación es precisamente el objetivo de este capítulo.

### **1. Caracterización de la UBPC El Meso**

La Unidad Básica de Producción Cañera UBPC “El Meso” perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención a Productores Agropecuarios (APA) Uruguay del municipio Jatibonico, se encuentra ubicada en la parte oeste de municipio, colindando por el norte con la UBPC Las Mercedes, por el Sur con la UBPC Ciego Caballo, por el este con la UBPC El Meso y por el oeste con la Empresa Pecuaria Managuaco.

Tiene una superficie total de 2820.72 ha, de ellas ocupadas con áreas agrícolas, 1336,04 ha, dedicadas a caña 1163,94 ha, producción de alimentos 107,1 ha y forestal 65,0 ha.

Las condiciones naturales de sus áreas agrícolas satisfacen plenamente los requerimientos básicos para el cultivo de la caña y el desarrollo de otras producciones; su relieve es adecuado para la mecanización y las áreas agrícolas están cercanas a la UBPC.

Existe el acta de constitución legal de la UBPC y obra en poder de la junta directiva. Se toman acuerdos en asambleas y otros tipos de reuniones de forma sistemática.

Esta Unidad lucha por alcanzar la excelencia pese a las adversidades del tiempo y los recursos, porque cuenta con hombres decididos y una sólida dirección.

Misión es la meta general de la organización que justifica la existencia de una Empresa.

La misión de cualquier entidad tiene dos vertientes, una económico-productiva y otra social. Por lo general la segunda depende de la primera. En la misma medida que la empresa cumpla sus metas económico-productivas contribuirá a la satisfacción de necesidades públicas, ya sean de productos o servicios.

Misión de la UBPC:

Alcanzar crecientes ingresos netos a partir de la producción de caña de azúcar de alta calidad a bajos costos y la diversificación de la agroindustria, producir alimentos para satisfacción de las necesidades de los trabajadores, su entorno y la comercialización en frontera.

Hoy estamos inmersos en El nuevo Sistema de Dirección y Gestión de la Economía y la introducción de los adelantos científico-técnico lo que ha provocado que el Grupo Empresarial Azucarero AZCUBA, las Empresas Azucareras, sus UEB y UBPC se inserten en un proceso de cambio donde el logro de la Eficiencia Económica sea el principal elemento en lo referente al desarrollo futuro.

La estructura aprobada con la cual se garantiza el cumplimiento de la misión es:

- Administrador
- Jefe de producción
- Económico
- Jefe de R/Humanos
- Jefe de Maquinaria
- Jefe de Abastecimientos
- Jefe de Producciones Agropecuarias.

¿Hacia dónde se dirige la organización?

Visión:

Se elabora con el mismo alcance en tiempo que la estrategia. Si la estrategia se hace para 5 años, la visión debe corresponder a ese plazo. También se le llama “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa.

La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse

Visión de la UBPC:

La UBPC “El Meso” obtiene elevadas producciones cañeras y agropecuarias con un mínimo de costo y alta calidad en sus productos, logra buenos niveles de ganancias con eficacia y eficiencia en su gestión administrativa, para satisfacer a plenitud las demandas de nuestros clientes sin afectaciones al medio ambiente y con un colectivo laboral competente y una cultura general integral elevada, con un nivel de vida satisfactorio y un sistema de pago por resultados que aumente la productividad y satisfaga las necesidades del trabajador.

## **2. Diagnóstico de la Gestión de Cobro.**

Originados por la empresa se encuentran:

### **2.2.1- Dificultades existentes en la tesorería.**

Persisten los problemas en la tesorería porque 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 evidencian flujos de efectivo proyectados.

El cálculo de los indicadores financieros no se analiza periódicamente, se realizan por pura rutina de manera automatizada y no son utilizadas como instrumentos 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.

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, 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.

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 de este, 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.

### **2.2.2 Problemas en las cuentas por cobrar.**

La UBPC tiene en cuenta, como requisitos que impone para el otorgamiento de créditos comerciales, el carácter del cliente y su capacidad para enfrentar los pagos, solamente basada en la experiencia e intuición pues no se plasma en papeles historias de clientes.

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.

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.

### Cuentas por Cobrar

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 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	\$109 610.63	\$650 000,00	\$1 846 789,29	\$400 096,26	-	\$2 246 885,20	\$3 006 496,09
%	3,65	21,62	61,43	13,31	0	74,73	100

En la tabla 2.1 puede verse que el 74,73 % de las Cuentas por Cobrar excede los 60 días de crédito distribuyéndose, el 61,43% se encuentran entre los 61 y los 90 días de antigüedad, el 13,31% de 91 a 120 días, Por lo que evidentemente existen problemas con los cobros.

**Tabla 2.2 Resumen de las Cuentas por Cobrar Vencidas.**

	De 61-90 días	De 91-120 días	Mas de 120 días	Vencidas
Total	\$ 1 846 789,20	\$ 400 096,26	-	\$ 2 246 885,20
%	61,43	13,31	0	74,73

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

De manera general la UPPC 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.

### **2.2.3 - 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 entidad bloquea el pago de las facturas como medida de presión 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 de 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 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.

#### **2.2.4 Otras dificultades.**

Relaciones entre departamentos.

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.

### **3. Propuesta.**

#### **3.1 Concernientes a la selección y conservación del cliente.**

La UBPC 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 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.

### **3.2 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 ejecuten 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.
- 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.

**3.3 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 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 que 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 costeados 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.
  - 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.

### **3.4 Propuesta para el control de las cuentas por cobrar.**

La UBPC 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 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 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.

### **3.5 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.

### **3.6 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.
- facilitarles 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.

### **3.6 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 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, 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.

### 3.7 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 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.

De lo antes expuesto se deriva un plan de acciones.

**Tabla 2.3** Plan de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar.

<i>Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la UEB EISA de Sancti Spíritus</i>				
<b>1 - Actividad (Selección y capacitación al personal con el cual se trabajará)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
1-1	Presentar la propuesta al Consejo de Dirección para su respectiva aprobación.	noviembre/2022 - diciembre/2022	Dtor General, diplomante, tutora	Consejo de Dcción y trabajadores seleccionados.
1-2	Seleccionar el equipo de trabajo que participará en la implementación de la	diciembre/2022	Dtor General	Dtor de Economía



	propuesta. .			
1-3	Realizar la capacitación de los trabajadores del equipo de trabajo que lo necesiten.	Enero/2023	Dtor Capital Humano	Profesores Universidad y estudiantes.
<b>2 - Actividad (Perfeccionamiento de la gestión de cobro)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
2-1	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.	noviembre- diciembre	Dtor economía	Trabajadores del área económica
2-2	Realizar un levantamiento con EL Dpto. de economía de las UEB con cuentas por cobrar de los clientes altamente morosos.	enero - febrero	Dtor economía	Trabajadores del área económica
2-3	Establecer un criterio de clasificación del riesgo por cliente que sirva de base:  ⇒ <i>Bajo riesgo:</i> Clientes cuyos saldos	enero - febrero	Dtor economía	Trabajadores del área económica

	<p>envejecidos en Cuentas por Pagar se encuentren entre 30 y 60 días y una situación financiera favorable.</p> <p>⇒ <i>Medio riesgo</i>: 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.</p> <p>⇒ <i>Alto riesgo</i>: Clientes cuyas Cuentas por Pagar exceden los 91 días y la situación financiera no se pueda descuidar o no sea favorable.</p>			
2-4	<p>Aplicar lo estipulado en los contratos (reclamaciones y moras), para los impagos siempre que se cuente con la documentación requerida. Así</p>	enero - febrero	Dtor economía	Trabajadores del área económica

	como tener en cuenta los aspectos específicos vistos en la propuesta.			
2-5	Proponer una plaza de gestor de cobro que a su vez cuente con medio de transporte para sus funciones de trabajo.	febrero /2023	Dtor General y Dtor de RR-HH	implicados
<b>3 - Actividad (Evaluación periódica a los volúmenes de cuentas por cobrar luego de aplicada la propuesta)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
3-1	Monitorear semanalmente el estado de cuentas por cobrar a corto plazo y envejecidas de la empresa.	Cada mes	J´ Dpto. Económico	Trabajadores del dpto. y gestor de las cuentas por cobrar.

**Fuente:** Elaboración propia

## 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 UBPC.
- ✓ 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.
- ✓ Se propusieron una serie de medidas para el mejoramiento de las cuentas por cobrar y un plan de acción basado en tres actividades fundamentales: selección y capacitación al personal, perfeccionamiento de la gestión de cobro y evaluación periódica a los volúmenes de cuentas por cobrar luego de aplicada la propuesta.

## Recomendaciones

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

- ✓ Llevar a cabo el plan de acción para el mejoramiento de las Cuentas por Cobrar.

## Bibliografía

AMAT, O., (2000). *Análisis de los Estados Financieros, fundamentos y aplicaciones*. 3ª edición. España: Ediciones Gestión.

AULA FÁCIL, (2009). *Curso de análisis de los balances*. Recuperado de <http://www.aulafacil.org/Anabala/CursoBala.htm>

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

BEAUMONT, R., (2005). *Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas*. Venezuela: Pre y postgrado de la universidad de Guayana. Recuperado de [https://eduardobuero.com/gerencia\\_y\\_control\\_de\\_credito\\_y\\_cobranzas\\_2.htm](https://eduardobuero.com/gerencia_y_control_de_credito_y_cobranzas_2.htm)

BREALEY, R. y MYERS, S., (1995). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 4ª edición. Madrid, España: McGraw-Hill, 1995.

CEPADE, (2009). *Análisis económico financiero de empresas* Recuperado de <http://www.cepade.es>

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

DEMESTRE, Á., CASTELLS, C. y GONZÁLEZ, A. *Administración del Efectivo y su equivalente*. Folleto.

DEMESTRE, Á., CASTELLS, C. y GONZÁLEZ, A. *Análisis Económico Financiero*. Folleto.

DEMESTRE, Á., CASTELLS, C. y GONZÁLEZ, A. (2002). *Técnicas para Analizar Estados Financieros*. 2ª edición ampliada. La Habana: Grupo Editorial Publicentro.

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

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

GÓMEZ, G. E. (2010). *Administración de activos fijos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm>

LEFCOVICH, M., (2004). *Finanzas operativas. Un enfoque sistémico*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/finanzas-operativas/finanzas-operativas.shtml>

ORTIZ, M. (2006). *Técnicas de Negociación*, material didáctico, inédito.

SANTANDREU, E. (2000). *Manual del Credit Manager*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

WESTON, F. y BRIGHAN, E., (1999). *Fundamentos de administración financiera*. 10ª edición. México: McGraw-Hill / Interamericana

# Anexos

## Anexo 1: 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?



## Anexo 2: Estado de Rendimiento Financiero (2021)

MINAZ - SANCTI SPIRITUS

ESTADOS FINANCIEROS (PG)

07.002386. CAI URUGUAY

12/09/2022 11:28:13 AM/Pág: 3

### ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO PARA [Junio/2021]

Entidad: 07.002386.053205 UBPC EL MESO

FILA	CONCEPTO	REAL A [NO ANT]	PLAN A [NUAL]	PLA [N H]	REAL HASTA LA FECHA
1	VENTAS DE PRODUC Y SERV (900)				13160944.52
2	MAS: SUBVENCIONES ( 919)				
3	MENOS DEVOLUC Y REBAJAS EN VENTAS (800)				
4	IMPUEST POR VENTAS (805)				
5	VENTAS NETAS				13160945
6	MENOS: COSTO DE VENTAS (810)				6392992.13
7	UTIL O PERD BRUTA EN VENTAS				6767952.87
8	MENOS: GASTOS DISTRIB Y VENTAS (819)				
9	UTILIDAD O PERD NETA EN VENTAS				6767952.87
10	MENOS: GASTOS GLES Y ADMNIST (822)				642896.22
11	UTIL O PERD EN OPERACIONES				6125056.65
12	GASTOS POR SERV E INT BANC (835)				294874.49
13	GASTOS FINANCIEROS-OTROS (836)				1750582.00
14	GOS, MULT, SANC E INDEN REC MORA				77266.65
15	GASTOS PERD ANIM EN DESARR (845)				
16	GOS PERD SOBREVAL MASA GAN (846)				
17	GOS PERD-OTROS (848)				1742275.52
18	PERDIDAS POR DESASTRES (849)				235437.31
19	GOS FALT DE BIENES-ANIMAL (850)				
20	GASTOS FALTAN DE BIENES-OTROS (851)				
21	OTROS IMP, TASAS Y CONTRIB (855)				386998.54
22	OTROS GASTOS -COM Y CAFET (865)				71818.02
23	OTROS GASTOS (866)				943.13
24	GASTOS RECUPER DESASTRES (873)				57863.45
25	MAS: ING FINANCIEROS (920)				22350.00
26	ING POR SOBRENTE DE BIENES (930)				
27	OTROS INGRESOS-COM Y CAFET (950)				71845.87
28	OTROS INGRESOS (951)				20006
29	ING POR DONACIONES RECIBIDAS (953)				
30	UTIL O PERD ANTES DEL IMPUESTO				1621198.68

CONTADOR	FIRMA	Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a la regulación vigente.
MARIBEL VINAJERA GUTIERRE		
DIRECTOR	FIRMA	
EDDY GIL PEREZ		

## Anexo 3: Estado de Situación (2021)

MINAZ - SANCTI SPIRITUS

07.002386. CAI URUGUAY

ESTADOS FINANCIEROS (PG)

12/09/2022 11:27:40 AM/Pág: 1

### ESTADO DE SITUACION PARA [Junio/2021]

Entidad: 07.002386.053205 UBPC EL MESO

FILA	CONCEPTO	PLAN ANUAL	APERTURA	REAL HASTA LA FECHA
1	ACTIVO			
2	ACTIVOS CIRCULANTES		9336092.65	9336092.65
3	EFFECTIVO EN CAJA (101 - 108)		223753.49	223753.49
4	EFFECT BANCO Y OTRAS INSTIT (109-119)		2223103.80	2223103.80
5	EFFECTOS COBRAR C/PLAZO (130)			
6	MENOS EFFECT COBRAR DESCONT (365-368)			
7	CUENTAS COBRAR C/PLAZO (135-139)		3006496.09	3006496.09
8	MENOS PROVIS CTAS INCOBRABLES (369)			
9	PAGO A CUENTA DE TERCEROS (140)			
10	PARTIC DE REASEG POR SINIEST PEND (141)			
11	PAGO ANTICIP A SUMINISTRAD (146-148)		53464.46	53464.46
12	PAGO ANTICIP PROCESO INVERS (150-152)			
13	MATERIALES ANTICIP PROCESO INVERSIONIS(153)			
14	ANTICIPOS A JUSTIFICAR (161-162)			
15	ADEUDOS AL PRES DEL ESTADO (164)			
16	ADEUDOS DEL ORG U ORGANISMO (167)			
17	INGRESOS ACUMULADOS POR COBRAR			
18	ING ACUM COBRAR REASEG ACCEPT (182)			
19	INVENTARIO		3829274.81	3829274.81
20	MAT PRIMAS Y MATERIALES (183)		728140.88	728140.88
21	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES (184)		13880.95	13880.95
22	PARTES Y PIEZAS (185)		49904.61	49904.61
23	ENVASES Y EMBALAJES (186)			
24	UTILES, HERRAMIENTAS Y OTROS (187)		8496.23	8496.23
25	MENOS DESGASTE DE UTILES Y HERRAM (373)			
26	PRODUCCION TERMINADA (188)			
27	MEDICAMENTOS (190)			
28	BASE MATERIAL DE ESTUDIO (191)			
29	VESTUARIO Y LENCERIA (192)		4140.00	4140.00
30	ALIMENTOS (193)		101752.25	101752.25
31	PRODUCCION AUXILIAR TERMINADA (196)			
32	OTROS INVENTARIOS (205-207)			
33	INVENTARIOS OCIOSOS (208)			
34	INVENTARIO DE LENTO MOVIMIENTO (209)			
35	PRODUCCION EN PROCESO (701 A 708)		2922959.89	2922959.89
36	PRODUCCIONES PROPIAS PARA INSUMO (725)			
37	REPARACIONES CAPITALES CON MEDIOS PROPIOS			
38	INVERSIONES CONB MEDIOS PROPIOS			
39	ACTIVO A LARGO PLAZO			
40	EFFECTOS COBRAR LARGO PLAZO (215)			
41	CUENTAS COBRAR A LARGO PLAZO (218)			
42	ACTIVOS FIJOS		4745851.75	4745851.75
43	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (240)		4157833.54	4157833.54
44	MENOS DEPRECIAC DE AFT (375)		1261534.44	1261534.44
45	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES (255)			
46	MENOS AMORTIZAC DE AF INTANGIBLES (390)			
47	INVERSIONES EN PROCESO (265)		1849552.65	1849552.65
48	PLAN DE PREP DDE INVERSIONES (279)			
49	EQUI INSTAL Y MAT PROCES INV (280-281)			
50	ACTIVOS DIFERIDOS		15898.71	15898.71
51	GASTOS DIFERIDOS PRODUC Y SERVICIOS (300-305)		15898.71	15898.71
52	GASTOS FINANCIEROS DIFERIDOS (306)			
53	GASTOS FALTANTES Y PERDIDAS DIFERID (312)			
54	OTROS ACTIVOS		12319.34	12319.34
55	PERDIDAS EN INVESTIGACION (320)		219.34	219.34



**ESTADO DE SITUACION PARA [Junio/2021]**

Entidad: 07.002386.053205 UBPC EL MESO

FILA	CONCEPTO	PLAN ANUAL	APERTURA	REAL HASTA LA FECHA
56	FALTANTE DE BIENES EN INVESTIG (332)			
57	CTAS COBRAR DIVERS OPER CORR (340)		12000.00	12000.00
58	CTAS COBRAR DIVERS PROCES INV (345)			
59	EFFECTOS COBRAR EN LITIGIO (346)			
60	CTAS COBRAR EN LITIGIO (347)			
61	EFFECTOS COBRAR PROTESTADOS (348)			
62	CTAS COBRAR EN PROCES JUDICIAL (349 Y 350)			
63	DEPOSITOS Y FIANZAS (354)			
64	MENOS: OTRAS PROV REG ACTIV (374)			
65	TOTAL DE ACTIVOS		14110162.45	14110162.45
66	PASIVO			
67	PASIVOS CIRCULANTES		1252170.59	1252170.59
68	EFFECTOS PAGAR A CORTO PLAZO (401)			
69	CTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO (410-412)		861812.69	861812.69
70	COBRO POR CTA DE TERCEROS (416)			
71	DIVIDEN Y PARTICIP POR PAGAR (417)			
72	CTAS PAGAR ACTIVOS FIJOS TANG 421)			
73	CTAS PAGAR PROCESO INVERS (425)			
74	COBROS ANTICIPADOS (430-433)			
75	MATERIALES RECIB FORMA ANTICIPADA (434)			
76	DEPOSITOS RECIBIDOS (435)			
77	OBLIG CON PRES DEL ESTADO (440)		41312.06	41312.06
78	NOMINAS POR PAGAR (455)		224988.28	224988.28
79	RETENCIONES POR PAGAR (460)		6785.20	6785.20
80	PREST RECIB Y OTRAS OPER CREDIT (471-477)			
81	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR (480)			
82	PROVISION PARA VACACIONES (492)			117272.36
83	OTRAS PROVISIONES OPERACION (494-495)			
84	PROV PAGO SUBSIDIOS SEG SOC CP (500)			
85	PASIVOS A LARGO PLAZO		8791028.28	8791028.28
86	EFFECTOS PAGAR A LARGO PLAZO (510)			
87	CUENTAS PAGAR LARGO PLAZO (515)			
88	PRESTAM RECIB PAGAR A LARGO PLAZO (520-524)		8791028.28	8791028.28
89	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (525)			
90	OTRAS PROVISIONES A LP (533)			
91	OTROS PASIVOS			
92	SOBRABTES EN INVESTIGACION (555-556)			
93	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS (565-566+576-580)			
94	INGRESOS DE PERIODOS FUTUROS (570)			
95	TOTAL DEL PASIVO		10043198.87	10043198.87
96	PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE			
97	PATRIMONIO (600)		1217171.99	1217171.99
98	CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO (601)			
99	DONACIONES RECIBIDAS NACIONALES (620)			
100	DONACIONES RECIBIDAS EXTERIOR (621)			
101	MAS: UTILIDADES RETENIDAS /630)		1621198.68	
102	SUBVENCION POR PERDIDAS(635)			
103	MAS: RESERVAS PARA CONTINGENCIAS(645)		1403285.90	1403285.90
104	OTRAS RESERVAS PATRIMONIALES (647)		198336.01	198336.01
105	MENOS: DONACIONES ENTREGADAS NAC(626)			
106	DONACIONES ENTREGADAS EXT /627)			
107	PAGO A CTA UTILIDADES SECTOR CAMPESINO (693)			76140.67
108	PAGO A CUENTA DE DIVIDENDOS (691)			
109	MENOS:PERDIDAS(640)		296888.33	296888.33
110	REVALORIZACION DE...			

**ESTADO DE SITUACION PARA [Junio/2021]**

**Entidad: 07.002386.053205 UBPC EL MESO**

FILA	CONCEPTO	PLAN ANUAL	APERTURA	REAL HASTA LA FECHA
111	OTRAS OPERACIONES DE CAPITAL			
112	REVALUACION DE INVENTARIOS (697)			
113	MAS O MENOS: GANAN O PERD NO REALIZ (698)			
114	RESULTADO DEL PERIODO			1621198.68
115	TOTAL DE PATRIMONIO NETO		4066963.58	4066963.58
116	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		14110162.45	14110162.45

CONTADOR	FIRMA	Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a la regulación vigente.
MARIBEL VINAJERA GUTIERRE		
DIRECTOR	FIRMA	
EDDY GIL PEREZ		