



Logo de la Facultad

CARRERA: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

### TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Perfeccionamiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC

Improvement of the management of accounts receivable in the Road Maintenance and Construction Company of Sancti Spíritus VIAMAC

Autor o autora: Yalieska Rasseys Montes de Oca Fernández

Tutor o tutora: M. Sc. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez

Sancti Spíritus  
Año 2023

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



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ  
PÉREZ"**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO:** “Perfeccionamiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC”

**Autor:** Yalieska Rasseys Montes de Oca Fernández

**Tutor:** M. Sc. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez

**Sancti Spíritus**

**2023**

# Pensamiento

*“Tenemos que medir nuestras posibilidades de tipo económico y nuestras trabas económicas, y después que hayamos medido eso, que hayamos realizado perfectamente nuestras posibilidades, debemos dar los pasos seguros y firmes (...).”*

***Ernesto Che Guevara***

# *Dedicatoria*

A mis padres, ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amados padres, como una meta más conquistada. Orgullosa de que sean mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

# *Agradecimientos*

- El principal agradecimiento a Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.
- A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.
- A mi tutora Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan. Muchas gracias por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento durante todo el desarrollo de la tesis, gracias por sus orientaciones, por estar allí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas.
- A los docentes, sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, a ustedes mis profesores queridos, les debo mi conocimiento.
- Y para finalizar también agradezco a todas las que fueron mis compañeras de clases, gracias por su compañerismo, amistad y apoyo moral.

# 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 de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC. 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. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: contribuir mediante una propuesta al mejoramiento de la gestión de cobro. Se proponen 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.

# *Synthesis*

This research presents theoretical-conceptual aspects related to the Administration of Accounts Receivable, as well as the relevant characteristics of the Road Maintenance and Construction Company of Sancti Spíritus VIAMAC. 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 the collection cycles are high with respect to the deadlines established by the company as a policy. In correspondence with the deficiencies detected, the general objective is to: contribute through a proposal to the improvement of collection management. A series of measures are proposed to improve accounts receivable and an action plan based on three fundamental activities: selection and training of personnel, improvement of collection management and periodic evaluation of accounts receivable volumes after application the proposal.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Desarrollo .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1 “Teoría sobre la administración de las Cuentas por Cobrar” .....</b>	<b>4</b>
1.1 Definición de Cuentas por Cobrar .....	4
1.2 Definición de Cuentas por Cobrar según diferentes autores.....	5
1.3 Importancia de las Cuentas por Cobrar.....	6
1.4 Impacto de las Cuentas por Cobrar en las finanzas de la empresa.....	9
1.5 Estrategias de las empresas para administrar y controlar sus Cuentas por Cobrar.....	10
1.6 Métodos para lograr que mis clientes paguen en tiempo.....	11
1.7 Beneficios de automatizar el proceso de Cuentas por Cobrar.....	12
1.8 Últimas tendencias en la gestión de Cuentas por Cobrar en el mundo.....	13
1.9 Desafíos que enfrentan las empresas en relación con el cobro de sus Cuentas por Cobrar.....	14
1.10 Políticas de crédito y de cobranza.....	15
<b>Capítulo 2 “Análisis y propuesta para el mejoramiento de la Gestión de Cobro.....</b>	<b>25</b>
2.1 Caracterización de la entidad VIAMAC.....	25
2.2 Algunas consideraciones teóricas.....	26
2.3 Diagnóstico de la Gestión de Cobro.....	28
2.3.1 Dificultades existentes en la tesorería.....	28
2.3.2 Problemas en las Cuentas por Cobrar.....	29
2.3.3 Problemas y conflictos derivados de la organización.....	31
2.3.4 Otras dificultades.....	32
2.4 Propuesta.....	32
<b>Conclusiones.....</b>	<b>41</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>431</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>45</b>
	<b>53</b>

# Introducción

Las cuentas por cobrar son importantes en Cuba en los momentos actuales debido a que representan una fuente significativa de financiamiento para empresas y entidades estatales. Según los lineamientos de la política económica y social, es necesario que se fortalezca el control y la gestión de las cuentas por cobrar, ya que se considera que su adecuada administración es crucial para el desarrollo económico del país. Entre las medidas que se han implementado para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar se encuentran la actualización de los sistemas informáticos y contables, la realización de auditorías y la identificación de las cuentas por cobrar más relevantes. De esta forma, se pretende reducir los riesgos de incumplimiento de pago y mejorar la eficiencia en la recuperación de las deudas pendientes.

Además, se ha establecido la necesidad de fomentar la cultura del pago oportuno y el compromiso de los deudores, así como de establecer mecanismos de negociación y acuerdos de pago. El objetivo final es incrementar las posibilidades de financiamiento para las empresas y entidades estatales, lo que a su vez contribuirá al crecimiento económico y al bienestar de la población.

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, ya que 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 de cara 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 específico de la entidad que nos ocupa es un problema la gestión de las Cuentas por Cobrar. La cual tiene desniveles y en ocasiones se deterioran. Es por ello que se decide realizar en esta empresa la siguiente investigación que tiene como **problema científico**: "Insuficiente gestión de cobro que impide determinar las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro."

La investigación tiene como **objetivo general** contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC.

Se definen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.
2. Identificar las características relevantes de VIAMAC.

Identificar principales problemas en la gestión de cobro en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC.

3. Proponer medidas para el mejoramiento de la gestión de cobros con su plan de acción.

Se tiene en cuenta la siguiente **idea a defender**: Propuesta para el perfeccionamiento de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC.

Entre los **métodos utilizados** se empleó, 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 permitirán contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en VIAMAC Y durante toda la investigación se utiliza la **observación directa**.

Se emplearon **Técnicas de búsqueda de información**:

- La **revisión de documentos** permite determinar las variaciones, tendencias, los flujos de información contable que se presentan en los Estados Financieros

- Una de las técnicas más utilizadas es el **trabajo en grupo** para la valoración de los diferentes criterios presentes en la bibliografía y en su aplicación práctica que tienen los profesionales y los expertos.
- La **computación** será utilizada durante el transcurso de la investigación como la principal herramienta para almacenar la información.

**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 perfeccionamiento de las cuentas por cobrar.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación de la propuesta el perfeccionamiento de las cuentas por cobrar.

### **Estructura de la investigación**

#### **Introducción**

**Capítulo I:** Teoría sobre la Administración de las Cuentas por Cobrar.

**Capítulo II:** Propuesta y plan de acción para el perfeccionamiento de la Gestión de las Cuentas por Cobrar.

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

# 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.

### 1.1 Definición de cuentas por cobrar

Es uno de los activos más importantes, ya que es el activo más líquido después del efectivo en una entidad de carácter económico. Las cuentas por cobrar representan venta o prestación de algún bien o servicio que se recuperará en dinero en sumas parciales.(Stevens, 2023)

Puede originarse de diferentes maneras, pero en todas las empresas o entidades económicas crea un derecho en el que le exige al tercero el pago de la misma. En caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito.(Stevens, 2023)

Las cuentas por cobrar equivalen a derechos exigibles que se originan por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo. A nivel general anterior suelen incluirse documentos por cobrar a clientes representando derechos exigibles, que han sido documentados con letras de cambio o pagarés.(Stevens, 2023)

También pueden definirse a las cuentas por cobrar como el dinero que le deben a un comercio, negocio u empresa por los bienes o servicios que provee. Estos montos deben figurar en un registro con la fecha de venta, el dato del comprador, el monto y la fecha en que se hará efectivo el pago. Mientras que los términos del crédito pueden variar en días, semanas o en años. (Stevens, 2023)

En esencia, las cuentas por cobrar, o Accounts Receivable, es el término contrario a las cuentas por pagar. Hace referencia al conjunto de derechos de cobro que una empresa adquiere con respecto a terceros por sus operaciones comerciales. Representan un

crédito que una empresa concede a sus clientes, y que implica el aplazamiento en el pago de las facturas.

Las cuentas por cobrar son parte del activo corriente del balance de la empresa, ya que son derechos de cobro cuyo abono se recibe en un periodo de tiempo pequeño. No obstante, en la práctica, se pueden producir impagos y morosidad que obliguen a reclasificar estas operaciones en otras partidas de activo o pasivo.

Al igual que ocurre con las cuentas por pagar, las cuentas a cobrar se pueden clasificar en función del vencimiento de las facturas:

- A corto plazo: aquellas que tienen una fecha de vencimiento inferior a los 12 meses.
- A largo plazo, las que tienen vencimientos superiores a los 12 meses. Estas cuentas a cobrar se reclasificarán en cuentas a cobrar a corto plazo si, al pasar de ejercicio, su vencimiento es inferior a los 12 meses.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que la empresa otorga a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de las operaciones de un negocio al entregárseles productos o servicios derivados de una venta. Con el fin de incrementar el número de clientes y conservar la relación con los clientes actuales, la mayoría de las empresas recurren a ofrecer crédito o financiamiento.(Castro, 2021)

Las ventas a crédito que dan como resultado las cuentas por cobrar incluyen condiciones de financiamiento en las que se acuerda que el pago se realizará dentro de un número de días determinado, estas condiciones pueden varias según el tipo de empresa, el giro y si se trata de una empresa que vende a otras empresas o a consumidor final.(Castro, 2021)

## **1.2 Definición de cuentas por cobrar según diferentes autores**

Moreno Fernández, define a las cuentas por cobrar como “un crédito originado por la venta de mercaderías o servicios prestados sin más evidencia de la operación que el pedido de compra hecho por el cliente o el contrato de compraventa o recepción de la mercancía o servicio que se le ha proporcionado.” (Cedeño Mero Rosa Angelica, 2021)

Las cuentas por cobrar pertenecen al grupo de los activos, específicamente de los activos circulantes, se registran en los libros contables al momento de transferir al cliente el control de un bien o un servicio. Se presentan en los Estados Financiero de

forma segregada pues dentro de este grupo de cuentas por cobrar tenemos las comerciales y las que no son de índole comercial, como por ejemplo cuentas por cobrar a terceros como empleados, accionistas etc. (Cedeño Mero Rosa Angelica, 2021)

En este contexto, se considera que esta partida es una de las más importantes después del efectivo y sus equivalentes, pues dinero circulante exigible a un plazo corto y que tiene la capacidad de realizarse con mayor facilidad.

Setzer, indica que las cuentas por cobrar pueden ser de exigencia a corto o largo plazo, considerándose como a corto plazo a todas aquellas cuya exigencia no es mayor a los doce meses. Estas cuentas tienen su presentación en los Estados Financieros dentro del grupo del activo circulante, justo después de las partidas de efectivo y sus equivalentes (Cedeño Mero Rosa Angelica, 2021)

Las cuentas por cobrar representan el financiamiento que la empresa da a sus clientes, inciden directamente en la solvencia y liquidez de la organización.

La importancia que tiene una buena administración de cartera radica específicamente en la generación de liquidez, según Gitman “El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas”

Como es mencionado por los autores citados anteriormente, las cuentas por cobrar son muy importantes dentro de la gestión comercial de las empresas y sobre todo su correcto manejo dentro de su salud financiera es esencial. Si bien es cierto no todas son comerciales, el tema comercial es el que debe ser más controlado debido a los riesgos en cuanto a la concesión de créditos a clientes y que estas son cuentas que no tiene un soporte documental legal en muchas veces que las respalde, como por ejemplo un pagaré o una letra de cambio que por lo general avale su acción de cobro. Se entiende que las entidades al momento de buscar la generación de ingresos mediante el incremento de las ventas, crean cada vez más líneas de crédito para sus clientes, estrategias válidas para la captación de los mismos, son estrategias comerciales que deben ser sustentadas por una planificación que incluya análisis de riesgos entre otras actividades y procesos que permitan que luego la gestión de cobranza sea eficiente y efectiva. (Cedeño Mero Rosa Angelica, 2021)

### **1.3 Importancia de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son de suma importancia, ya que te ayudan a obtener un orden no solo de la cantidad de dinero que tienes disponible, sino también saber quiénes te deben dinero. De ese modo puedes organizar las cobranzas o no venderle a ningún otro cliente que tenga un mal historial de pagos. (Stevens, 2023)

Se puede decir que hay varios consejos para mantener una cuenta por cobrar óptima entre los que podemos mencionar:

- Incentivar a los clientes con descuentos si pagan en un plazo más corto.
- Aplicar una penalidad a los clientes que duren el doble de tiempo para pagar el monto del producto.
- Utilizar el término “Factoring”, que no es más que utilizar documentos comerciales como garantía en el caso que no tenga para pagar o se retrase por mucho tiempo.
- No olvidar Cobrar, con que entrenes a una persona a realizar acciones de cobranza es suficiente para mantener tu negocio en buenas condiciones económicas.

#### ¿Cómo optimizar los sistemas de cuentas por cobrar?

Las cuentas por cobrar representan una venta o préstamo de algún bien o servicio a una persona o empresa que se irá recuperándose de manera parcial. ¿Cómo se hace para optimizar estos sistemas y realizar un proceso adecuado? Bueno se puede clasificar desde lo más básico o lo más imprescindible.(Stevens, 2023)

- Obtener los datos de tus clientes correctos, ya que al tener un error puede retrasar el pago o el cobro del servicio.
- Constituye sistemas de cobranzas de última generación, a través de la tecnología porque brinda de manera sencilla y rápida toda la información personal necesaria de los clientes.
- Ser organizados cuando se reciba dinero por parte de los clientes para evitar conflictos.

Clasificación cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar se clasifican dependiendo de su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados, y demás, de forma separada de los provenientes de ventas y servicios de los que sean otro origen.(Stevens, 2023)

Los derechos exigibles por dichos conceptos que conforman el capital de trabajo, son los que disponen de vencimientos a corto plazo y su cobro es al finalizar un año o el ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si es mayor a 1 año. En definitiva, las cuentas por cobrar significan aplicaciones de recursos de la empresa los que se convertirán en dinero efectivo al final del ciclo financiero a corto plazo.(Stevens, 2023)

Las cuentas por cobrar se pueden clasificar en dos tipos:

- Corto plazo: Son aquellas que requieren de disponibilidad inmediata dentro de un plazo que no debe ser mayor a un año. Este tipo de cuentas se deben presentar en el Estado de Situación Financiera como activo corriente.
- Largo Plazo: Su disponibilidad es a más de un año. Este tipo de cuentas se deben presentar fuera del activo no corriente.
- La medición de las cuentas por cobrar se realizará de la siguiente forma:
- Las cuentas por cobrar se medirán al costo histórico.
- Las cuentas por cobrar se registran por el valor expresado en la factura o documento de cobro equivalente.
- Cuando no se tenga certeza de poder recuperar una cuenta por cobrar, debe establecerse una cuenta que muestre el deterioro (provisión) que disminuya las respectivas cuentas por cobrar.
- La microempresa debe efectuar la causación de los intereses pendientes de cobro, registrándolos en el estado de resultados y afectando la respectiva cuenta por cobrar por intereses.

¿Son cuentas de ingresos?

Las cuentas por cobrar se consideran una cuenta de activo; es decir no es una cuenta de ingresos. Adicionalmente, es importante que recuerdes que si la empresa funciona estrictamente con el sistema de caja, no hay cuentas por cobrar; en este caso, las transacciones no se consideran ventas hasta que el dinero está físicamente en una cuenta bancaria.(Stevens, 2023)

#### **1.4 Impactos de las cuentas por cobrar en las finanzas de la empresa**

En los últimos años las finanzas han evolucionado de manera notable como respuesta a la escasez de recursos con que cuentan los administradores para llevar a cabo las operaciones de la empresa, siendo el capital de trabajo uno de sus recursos más importantes al cual debe poner atención y buscar maximizar su aprovechamiento, y el cual está muy relacionado con las partidas del activo circulante y el pasivo circulante, principalmente el efectivo, el inventario, las cuentas por pagar y por cobrar.(Castro, 2021)

Las cuentas por cobrar son importantes ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Así mismo son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa. Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante ya que representan aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.(Castro, 2021)

La eficiente administración de cuentas por cobrar comienza en la compañía desde el momento de la venta y facturación. Representa una proporción importante de los recursos de la empresa que se encuentran en poder del cliente por lo que las políticas de gestión y cobro deben ser lo más delimitadas posible y estar bien estructuradas, en cuanto al plazo para el pago es de gran importancia que vaya de acuerdo a las necesidades financieras de tu empresa.

Es esencial que haya una congruencia entre las políticas de cuentas por cobrar y las de pago a proveedores ya que este último deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza para no generar un desequilibrio en el capital de trabajo. En sí, al realizarse una venta a crédito, ese financiamiento o apalancamiento va a tener que ser soportado ya sea por tus proveedores o por los accionistas de la empresa al tener que invertir más capital.(Castro, 2021)

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa

menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.(Castro, 2021)

Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad, esta política puede ser flexible y variable en el tiempo según las necesidades de la empresa y del ambiente externo.(Castro, 2021)

Para determinar estas políticas se cuentan con dos herramientas muy valiosas:

- a) El periodo promedio de cobranza el cual expresa el número de días promedio que tardan los clientes en pagar sus cuentas.
- b) Antigüedad de cuentas por cobrar, el cual es un análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento.

Con base a estos dos indicadores, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza.

Una empresa que ofrece financiamiento a sus clientes debe tomar en cuenta que debe implementar políticas de crédito específicas y bien definidas para un mejor control de su cartera de clientes, esto puede hacer la diferencia entre una gestión exitosa y productiva o un descontrol que puede llegar a afectar la liquidez y capacidad de pago posterior de la empresa.(Castro, 2021)

### **1.5 Estrategias de las empresas para administrar y controlar sus cuentas por cobrar**

Las empresas suelen administrar y controlar sus cuentas por cobrar mediante diversas prácticas y procedimientos. Algunas de las estrategias comunes incluyen:

1. Establecer políticas de crédito: Las empresas deben establecer políticas claras de crédito que indiquen los términos y condiciones para otorgar crédito a los clientes. Esto puede incluir la evaluación del historial crediticio, límites de crédito y plazos de pago.
2. Evaluación y selección de clientes: Antes de otorgar crédito a un cliente, es importante evaluar y seleccionar cuidadosamente a los clientes potenciales. Esto puede incluir la verificación de la solvencia financiera, la revisión de referencias comerciales y la evaluación de la capacidad de pago.

3. Facturación precisa y oportuna: Las empresas deben asegurarse de emitir facturas precisas y enviarlas de manera oportuna a los clientes. Esto ayuda a evitar retrasos en el proceso de cobro y reduce la posibilidad de disputas o confusiones.
4. Seguimiento de cuentas: Es fundamental realizar un seguimiento constante de las cuentas por cobrar para identificar cualquier retraso en los pagos. Las empresas pueden utilizar sistemas de seguimiento o software de gestión de cuentas por cobrar para realizar un seguimiento de los saldos pendientes y establecer recordatorios de pago.
5. Establecer plazos de pago: Las empresas deben establecer plazos de pago claros y comunicarlos a los clientes. Esto puede incluir ofrecer descuentos por pago anticipado o establecer cargos por pagos tardíos.
6. Cobro efectivo y negociación: Cuando los pagos se retrasan o no se realizan, las empresas deben tomar medidas para cobrar efectivamente. Esto puede incluir el envío de recordatorios de pago, llamadas telefónicas, cartas de cobro o la contratación de agencias de cobranza. En algunos casos, también puede ser necesario negociar acuerdos de pago o considerar acciones legales.
7. Análisis de cuentas incobrables: En ciertos casos, las empresas pueden encontrarse con cuentas por cobrar que se consideran incobrables. En estos casos, es importante realizar un análisis para determinar si se debe realizar una provisión para cuentas incobrables y ajustar los estados financieros en consecuencia.

En resumen, las empresas administran y controlan sus cuentas por cobrar a través de la implementación de políticas claras de crédito, la evaluación adecuada de los clientes, la facturación precisa y oportuna, el seguimiento constante de las cuentas, el establecimiento de plazos de pago, el cobro efectivo y la gestión de cuentas incobrables. Estas prácticas ayudan a garantizar un flujo de efectivo sólido y una gestión eficiente de las cuentas por cobrar.(Sepúlveda, 2023)

## **1.6 Métodos para lograr que mis clientes paguen en tiempo**

Lograr un proceso de cobranza efectivo y sano en la empresa es una tarea ardua que requiere de atención y de acciones preventivas, siempre será más sencillo cobrar una cuenta vigente que una vencida, para lograr una gestión más eficiente puedes recurrir a algunos métodos:

Cobranza preventiva: Consiste en comunicar al cliente con días de anticipación que cuenta con una factura próxima a vencerse para que pueda programar el pago de la misma y evitar tener una cuenta vencida.

Descuentos por pronto pago: Es un incentivo que se concede por un vendedor a un comprador por pagos realizados con anterioridad al vencimiento programado de las deudas contraídas.

Automatización de los recordatorios de pago: A través de una herramienta tecnológica puedes generar recordatorios para tus clientes acerca de la fecha de vencimiento antes de que ésta ocurra para que puedan incluirla en su planeación de pago. (Castro, 2021)

### **1.7 Beneficios de automatizar el proceso de cuentas por cobrar**

El concepto de cobranza generalmente se asocia con una función de contabilidad, sin embargo, es también un proceso operativo de tu empresa que requiere:

- Un objetivo
- Entradas de información
- Métodos, tiempos, procedimientos
- Herramientas tecnológicas de apoyo
- Personal capacitado en el área
- Metas e indicadores definidos y claros
- Resultados tanto para la empresa como para el cliente.

La cobranza es parte fundamental de la operación de la empresa, con ella se garantiza el flujo de efectivo, sin embargo no es una tarea fácil, sino que requiere estrategia, mucho seguimiento y recursos humanos, tecnológicos y económicos con el fin de acortar los tiempos de pago de parte de los clientes.(Castro, 2021)

Automatizar el proceso de seguimiento a cartera de clientes y cobranza será de gran utilidad para tu empresa al reducir el riesgo de perder de vista cuentas importantes que se tienen que cobrar o no realizar actividad en el momento oportuno debido al extenso papeleo o múltiples archivos electrónicos.(Castro, 2021)

Algunos de los beneficios de agilizar tu proceso de gestión de cuentas por cobrar al automatizarlo son los siguientes:

- Rápida ejecución de cobranzas automatizadas.

- Generar un retorno de la inversión mayor al minimizar de recursos costosos como call centers o agencias de cobranza.
- Se facilitará la obtención de datos al integrarse con tu sistema de base de datos lo que también ahorrará tiempo.
- Se puede llevar un control de indicadores más efectivo y puntual para una mejor toma de decisiones.

Las cuentas por cobrar constituyen hoy en día un elemento clave para el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero próximo a tener para la empresa y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Contar con una gestión eficiente y oportuna de tu cartera de clientes es crucial ya que afecta directamente a la liquidez de tu empresa y representa el flujo de efectivo generado por la operación general además de ser la fuente principal de ingresos de la compañía para establecer compromisos a corto y largo plazo.(Castro, 2021)

### **1.8 Últimas tendencias en la gestión de cuentas por cobrar en el mundo**

Algunas de las últimas tendencias en la gestión de cuentas por cobrar en el mundo incluyen:

1. Automatización: Se están utilizando cada vez más sistemas automatizados y software de gestión de cuentas por cobrar para agilizar los procesos y reducir los errores humanos.
2. Análisis de datos: La utilización de análisis de datos e inteligencia artificial permite identificar patrones y tendencias en los pagos de los clientes, lo que ayuda a optimizar las estrategias de cobranza y reducir el riesgo de incumplimiento.
3. Personalización: Cada vez más empresas están adoptando enfoques personalizados en la gestión de cuentas por cobrar, adaptando las estrategias de cobro a las necesidades y preferencias de cada cliente.
4. Colaboración: Se está fomentando la colaboración entre los departamentos de ventas, servicio al cliente y finanzas para mejorar la gestión de cuentas por cobrar, alinear los objetivos y mejorar la comunicación con los clientes.
5. Uso de tecnología móvil: El uso de aplicaciones y plataformas móviles permite a los clientes realizar pagos de manera más rápida y sencilla, lo que acelera los procesos de cobranza.

6. Servicios de terceros: Cada vez más empresas están recurriendo a servicios de terceros especializados en la gestión de cobranzas, lo que les permite externalizar esta función y mejorar la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar.

Estas tendencias buscan mejorar la eficiencia, reducir los costos y mejorar la experiencia del cliente en la gestión de cuentas por cobrar.(Martí, 2023)

### **1.9 Desafíos que enfrentan las empresas en relación con el cobro de sus cuentas por cobrar**

Las empresas enfrentan varios desafíos en relación con el cobro de sus cuentas por cobrar, que incluyen:

1. Retrasos en los pagos: Muchas empresas se enfrentan a retrasos en los pagos de sus clientes, lo que puede afectar su flujo de efectivo y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.
2. Falta de liquidez: Si las cuentas por cobrar no se cobran a tiempo, la empresa puede tener dificultades para pagar sus propias facturas y gastos operativos.
3. Riesgo crediticio: Las empresas pueden enfrentar el riesgo de que sus clientes no paguen sus deudas, lo que puede resultar en pérdidas financieras y en la necesidad de tomar medidas legales para recuperar el dinero adeudado.
4. Gestión ineficiente de las cuentas por cobrar: Si una empresa no tiene sistemas adecuados para gestionar sus cuentas por cobrar, puede haber errores en la facturación y en el seguimiento de los pagos, lo que puede llevar a la pérdida de ingresos.
5. Falta de información y análisis: Muchas empresas no tienen acceso a información actualizada sobre el estado de sus cuentas por cobrar, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera.
6. Competencia y presión de precios: En muchos sectores, la competencia es intensa y los clientes pueden presionar a las empresas para obtener descuentos en los pagos o plazos de pago más largos, lo que puede afectar negativamente los ingresos y la rentabilidad.
7. Costos de cobranza: El proceso de cobro de cuentas por cobrar puede ser costoso, especialmente en casos de clientes morosos o deudas incobrables, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

En definitiva, las empresas deben enfrentar estos desafíos implementando políticas y procedimientos efectivos de gestión de cuentas por cobrar, estableciendo límites de crédito claros, realizando un seguimiento regular de los pagos, brindando incentivos para pagos tempranos y estableciendo relaciones sólidas con los clientes para minimizar los riesgos crediticios.(Martí, 2023)

### **1.10 Políticas de Crédito y de Cobranza.**

#### **Políticas de crédito**

La política de crédito está integrada en la política monetaria de un país o zona económica. Tiene como fin regular los recursos de crédito que son ofrecidos en el mercado. Dentro de dicha regulación se establecen todas las condiciones de acceso al mismo."(Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

La flexibilidad de esta política depende de la situación económica del país. Se toman en cuenta factores como la situación en el que se encuentran, y de ahí se toman s medidas expansivas o restrictivas. El objetivo es corregir ciertos fallos que hacen ineficiente el sistema crediticio."(Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

#### **¿Por qué es importante la política de crédito?**

El crédito es una herramienta importante en todas las empresas pues esta política tiene como fin regularizar para que se pueda tener acceso.

Una política de crédito justa, permite que las empresas y hogares puedan financiarse a por medio del crédito con el fin de poder adquirir una vivienda o realizar una determinada operación comercial. En algunos casos, es la encargada de determinar los tipos de interés pagados cuando se obtiene un préstamo.

El crédito puede influir en el desarrollo económico ya que sirve para endeudarse o adquirir ciertos bienes que darán un resultado económico en el futuro. Al igual sirve para agilizar y facilitar la creación de nuevos productos y el avance tecnológico."(Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

#### **Política de crédito en una empresa:**

La política de crédito en una empresa tiene función para determinar las condiciones que se les ofrecen a los clientes para hacer frente a los pagos de sus compras. Cabe mencionar que hay casos en donde un cliente no efectúa el pago íntegro al momento de adquirir el producto por lo que entran los acuerdos comerciales en donde se

establecen los meses que cuenta para poder pagar la mercancía. Adicionalmente se encuentra las opciones de realizar el pago en mensualidades.

Este tipo de herramientas sirve para favorecer y ayudar en la venta de cierto producto por la vía del pago. El cliente de esta manera, va a encontrar atractivo y mayor facilidad para poder efectuar el pago y de esta manera, el consumo será frecuente y cómodo.("Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud restringen las ventas y la utilidad de manera que a pesar de la reducción de la inversión en Cuentas por Cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y Cuentas por Cobrar. (*Administración Financiera de Cuentas por Cobrar*)

El aprovechamiento eficiente del crédito hará que la empresa tenga una disminución en sus inventarios y al mismo tiempo incremente sus ventas. Por tal motivo, entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución el No. 10 del Modelo de Gestión Económica se plantea que: "Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica".("Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 y Resolución del 8vo Congreso del Partido,")

El otorgamiento de crédito trae como consecuencia: las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y el financiamiento de las Cuentas por Cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Para evaluar el crédito, los administradores deben considerar: La Solvencia moral del acreditado, La Capacidad financiera de pago, Las Garantías específicas, Las Condiciones generales de la economía, La Consistencia del cliente, La Cobertura.

Si la cuenta es nueva es una práctica normal el solicitar: estados financieros dictaminados, declaraciones de impuestos si no se tienen estados financieros, cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera. Es práctica usual y muy recomendable el establecer comunicación con otros proveedores del cliente.

Los informes de intercambio revelan la formalidad de los pagos del cliente, los montos del crédito, los problemas que se han vivido y también los clientes que han sido puestos en listas negras por insolventes.

El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hace a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones sin pedir un reconocimiento formal de sus deudas como pagarés o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contra recibo, y los documentos de embarque que en la mayor parte de las veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías.(Ospina, 2013)

En ventas a crédito en bienes de capital o de uso duradero como pueden ser maquinaria, equipos, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisiones, etc., la venta generalmente se documenta con títulos de crédito que pueden ser negociados con posterioridad con instituciones de crédito. El cargar intereses por el crédito otorgado o por falta de pago oportuno en la fecha de vencimiento, es una práctica común. (Ospina, 2013)

Clasificación de los clientes en base al análisis crediticio:

- Cliente Bueno: Aquel que en forma habitual paga en la fecha convenida, también se les conoce como clientes cumplidos.
- Cliente Regular: Aquel que paga sus facturas fuera de la fecha convenida.
- Cliente Malo: Aquel que en forma frecuente se atrasa en sus pagos, no avisa los motivos de su atraso y, generalmente no cumple con lo que promete, también se les conoce como clientes morosos.
- Cliente Dudoso: Aquel que, por sus antecedentes, no podemos clasificarlo como bueno, regular o malo.
- Cliente Nuevo: Aquel que no ha efectuado operaciones con la empresa.

Las variables de las políticas de crédito son:

Las Condiciones del Crédito, El Periodo del Crédito, Los Descuentos por pago Anticipado, Las Políticas de Cobro.

### **Condiciones de Crédito**

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pagos requeridos para todos los clientes que operan el crédito. Las condiciones del crédito cubren tres aspectos: Descuento sobre pronto pago, Período del crédito, Período de descuento sobre pronto pago.

Cualquier cambio en los términos del crédito puede tener efecto sobre su rentabilidad total.

Los administradores que establecen las condiciones del crédito pueden contribuir al éxito de la empresa al evaluar la información del crédito y a realizar la función de cobranza.

Una vez fijadas las condiciones del crédito, la dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas.

Si un prospecto de cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud.

Al estar en estrecho contacto con los clientes importantes, el administrador puede a través de la empresa, impulsar y apoyar los negocios de los clientes para que incrementen sus volúmenes de producción y venta y se expandan en forma rentable.

Si las ventas son estacionales se deben establecer condiciones especiales por la venta de temporada, según las condiciones específicas de cada negocio.

#### **El Periodo del Crédito:**

Para Abraham Perdomo Moreno, el Periodo del Crédito son Decisiones básicas para determinar el número de días o de longitud del crédito comercial que se concederá a los clientes, pagar totalmente el valor de sus compras, sin menoscabo de las utilidades o rentabilidad de la empresa.

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en Cuentas por Cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

Es necesario conocer qué flexibilidad tienen las ventas, porque al reducirse el periodo de crédito generalmente se afecta el volumen y éste trae como consecuencia una reducción en las utilidades marginales y una falta de absorción de costos fijos y semivariables.

Las direcciones de comercialización y ventas deben estar atentas a las condiciones cambiantes del mercado.

Una de las estrategias para capturar mercado e incrementar ventas es el ampliar las condiciones de crédito cuando existen condiciones similares en la calidad, servicio y precio de los productos.

Cuando se produce un cambio en el mercado se debe estudiar su efecto en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio de la competencia y defender la participación en el mercado de la empresa y su productividad.

Los cambios o longitud el crédito comercial concedido a clientes ocasionan aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa.

Descuentos por pronto pago:

Las empresas generalmente tienen como meta capturar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva el otorgar un crédito similar al de la competencia. Como estrategia agresiva se puede reducir el periodo de crédito o, en caso extremo. A volver el negocio de "venta de contado" si se reduce el precio de venta en forma significativa y se mantiene la calidad del producto y servicio.

Si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado, pero menores a lo que está pagando la empresa a terceros para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que están generando tasas de interés superiores.

En épocas de una inflación alta, la que debe considerarse de más de un dígito, otorgar descuentos por pago anticipado o por pago de contado es una práctica financiera muy aceptable. El convertir la venta en efectivo para hacer uso de éste en la compra de inventarios, representa una estrategia financiera que protege a la empresa de los efectos de la inflación y devaluación de la moneda al estar convirtiendo activo monetario

(Cuentas por Cobrar y efectivo) en activos no monetarios (inventarios), porque los inventarios son bienes que son susceptibles de modificar su precio.

Los descuentos por pago al contado en efectivo (no tarjeta de crédito) tienen un beneficio directo en la financiación de las Cuentas por Cobrar, que se compensa con la reducción del ingreso. Esto no es aplicable a los pagos con tarjeta de crédito porque conlleva un costo que cobra el banco.

Los descuentos por pago de contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementándose el volumen y mejorándose generalmente la rentabilidad de la empresa.

Al otorgarse a los clientes descuentos por pronto pago, se puede ocasionar: Disminución de las cuentas incobrables, Ahorro de cuentas incobrables, Disminución en el plazo de cobros, Aumento de la rotación de clientes, Disminución en la inversión de la cuenta de clientes, Aumento en la utilidad.

Fijación de crédito:

Las Cuentas por Cobrar normalmente son controladas por el administrador financiero de la empresa por medio de su participación directa en el establecimiento y administración de:

- Políticas de crédito, que comprende la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y condiciones de crédito.
- Políticas de cobranza, el método que aplica en una empresa para administrar cada uno de estos aspectos de las Cuentas por Cobrar se ve en gran medida influido por las circunstancias competitivas; lo normal es que una mayor suavidad acrecienta la competencia, en tanto que una menor, la obstaculiza.

La actividad de selección del crédito de una empresa implica si se otorga o no crédito a un cliente y cuanto concederle. Para ello debe contarse con las fuentes de información sobre crédito y los métodos de análisis de crédito adecuados. Cada uno de estos aspectos de las políticas de crédito es importante para el éxito de la administración de las Cuentas por Cobrar.*(Administración Financiera de Cuentas por Cobrar)*

Políticas de cobranza:

De acuerdo con Abraham Perdomo Moreno, son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes.

Las políticas de cobranza desde el punto de vista empresarial, tiene como fin precisar el sistema de créditos otorgando créditos y facilidades de pago al cliente, puede ser comerciante, público, industrial o consumidor. El crédito se brinda cuando no se tienen las facilidades de comprar bienes o servicios con dinero en efectivo o de otra forma.("Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

Las políticas de cobro son procedimientos que se establecen en cada empresa para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La eficacia de las políticas de cobro se puede evaluar determinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

#### ¿Qué son las políticas de cobranza?

Las políticas de cobranza son procedimientos que toda empresa debe de seguir con el fin de cobrar los créditos que se otorga a los clientes. Para que cualquier sistema de cobranzas funcione correctamente, debe recibir dinero. Este objetivo se puede dificultar cuando se agregan requerimientos adicionales de retención de la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica.

Dependiendo del objetivo establecido en la empresa, la cobranza de los créditos otorgados a los clientes será una manera para poder medir y establecer las políticas de cobranza. ("Políticas de crédito y cobranza de una empresa,")

Una política de cobranzas efectiva agilizará el cobro de las deudas y reducirá el riesgo de posibles conflictos con clientes morosos.

En el mundo financiero, el cobro de una deuda puede ser más complicado de lo que se piensa. La situación crediticia de cada cliente suele incluir pequeñas características que la diferencia del resto, por lo que resulta necesario diseñar una política de cobranzas que permita afrontar cada proceso de la manera más eficiente posible.(Villacorta, 2023)

#### Plazos y condiciones

Toda política de cobranzas comprende dos elementos principales. El primero son los plazos del cobro; es decir, a partir de qué día de vencido el crédito hay que empezar a gestionar la cobranza. Se recomienda que esta deba realizarse cuanto antes, porque sino el cliente creerá que tiene algunos días de gracia y repetirá dicho retraso en futuros

vencimientos. Es importante considerar que, a más días de atraso la probabilidad de pago disminuirá, ya que el cliente podría acumular otras acreencias y tendrá que privilegiar cuales pagará, al no poder con todas.

El segundo componente son las condiciones de venta respecto al crédito otorgado. Aquí se incluyen los porcentajes de descuento, los puntos donde el cliente puede efectuar los abonos a los créditos, las fechas de pago y las tasas de interés. También implica precisiones respecto a las características de las mercancías, sus garantías, usos y entrega.(Villacorta, 2023)

¿Qué tipos de políticas de cobranzas existen?

Existen tres tipos de políticas de cobranza que puedes seguir según la situación de tus clientes y la manera en que planees coordinar con ellos.

Políticas liberales. Las cuentas a cobrar aumentan, pero también la cantidad de usuarios con créditos incobrables. Suelen ser menos exigentes respecto a las condiciones de los pagos y los plazos.

Políticas racionales. Constituyen la opción más recomendable para maximizar su rendimiento. Presentan plazos razonables e involucran más al cliente en la toma de decisiones.

Políticas restrictivas. Permiten disminuir las pérdidas, pero también las ventas. Suelen incluir periodos cortos, reglas más estrictas y medidas de cobro más frecuentes e intensivas.(Villacorta, 2023)

¿Cómo diseñar una política de cobranzas efectiva?

Hay que establecer de manera previa los límites y las responsabilidades de cada persona involucrada en el proceso de cobranza para evitar o prevenir conflictos.

Es clave establecer con precisión la facturación total, los plazos de pago, las cuotas y otros aspectos del proceso de cobranza.

Hay que analizar con precisión la situación particular de cada cliente crediticio para minimizar posibles riesgos y lograr el cobro mediante la optimización de recursos; en otras palabras, con el menor número de gestiones.

Si un cliente tiene cuentas vencidas, hay que definir en qué día de atraso contactarlo para gestionar la cobranza, a través de qué canal y qué medidas se tomarán.

Una política de cobranzas funcionará siempre que sus políticas estén bien definidas y se determinen con claridad las etapas de la cobranza: preventiva, administrativa y judicial. También hay que establecer el proceso a seguir, en qué días de atraso se realizará, los guiones de las gestiones de cobro y, especialmente, que estas se apliquen en todos los casos, incluyendo la flexibilidad en los casos que se considere que lo amerite.

El objetivo de la gestión de cobranza es cobrar la deuda rescatando al cliente. Por ello, debe ser eficaz y eficiente; es decir, concretarse con el menor número de gestiones posibles. De esta manera, no solo se permitirá que dicho proceso se realice de manera más clara y ordenada, sino que también se minimizará el riesgo de conflictos con los deudores y facilitará la toma de decisiones ante situaciones inesperadas.(Villacorta, 2023)

Entre los más destacados están Mendeley, EndNote y Zotero. La autora utiliza en la investigación el EndNote X7 y las razones se detallan a continuación.

### **EndNote X7**

EndNote X7 es la versión licenciada y de Escritorio de EndNote, perfecta para realizar una investigación profunda y facilitar el trabajo de administrar información bibliográfica y académica. EndNote X7 entrega herramientas avanzadas para aprender a optimizar y organizar una revisión bibliográfica, citar fuentes, adaptar sus documentos a los diferentes estilos de citación, entre muchas otras herramientas de gestión bibliográfica. EndNote X7 es un gestor de referencias que ayuda a los investigadores en el manejo de sus bibliografías. Está integrado con los principales buscadores científicos, desde donde se descargan referencias bibliográficas organizadas en bibliotecas, que pueden ser enriquecidas con ficheros adjuntos (como un artículo PDF). La función más destacable de EndNote es Cite While You Write, una herramienta que se integra en Microsoft Word para insertar las referencias en el documento conforme lo estemos redactando. EndNote es considerado actualmente como el software más completo para gestión bibliográfica debido a su ambiente gráfico intuitivo y fácil de manejar, combinado con potentes herramientas para búsqueda, organización avanzada de información, búsquedas inteligentes y edición de PDF (notas y resaltado).

EndNote es un software con licencia propietaria y es posiblemente el de mayor difusión en la investigación en el área educativa. Permite crear una base de datos en función de las necesidades particulares del investigador que incluye un índice e imágenes de la base de datos a la que pertenece el artículo, y desde la versión X4 (Butros y Taylor, 2010), presenta una herramienta conocida como Mygroups, que permite organizar la bibliografía bajo distintos temas atendiendo a criterios propios, y tener grupos compartidos con otros. Los campos para completar la referencia bibliográfica presentan diversas opciones, de tal manera que el investigador puede incluir varios datos del documento utilizado, como un resumen corto, el tipo de documento ya sea un libro, un artículo, un capítulo de un libro, etc. Y escoger en qué grupo coloca ese documento.(A. Butros, 2010)

## **Capítulo II: Análisis 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.

### **2.1 Caracterización de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus VIAMAC**

La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus se constituyó el día 16 de octubre de 1995 mediante la Resolución 237/95 dictada por el Ministro del Transporte. Ubicada en Avenida 26 de Julio # 157 Colón Municipio Sancti Spíritus Teléfonos 324603 - 324625 y 327491. Se crea como Organización Económica Estatal, con personalidad jurídica propia y patrimonio. Funciona bajo los principios del cálculo económico. Desde el 2003 aplica las bases del Perfeccionamiento Empresarial, tiene instrumentado las medidas para el fortalecimiento de la empresa estatal Socialista. Representada por Roberto Espinosa Guerra, Teléfono 52700716.

A partir del proceso de ordenamiento empresarial en septiembre del 2020, mediante Resolución No 73/20 del MEP se autoriza el traspaso de la empresa y el cambio de nombre, y en lo adelante se denomina Empresa Provincial de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus, subordinada al Poder Popular Provincial de Sancti Spíritus, en dicha Resolución se modifica el Objeto Social por Prestar servicios de construcción, mantenimientos y conservación de la faja y la calzada de la red vial.

La reserva movilizativa se encuentra al 100% de su completamiento, actualmente se gestiona por parte de la administración el traslado de depósito para el almacén central, lo que facilita un mayor control de la reserva.

Los Estados Financieros se encuentran certificados en la entidad, así como el Control Interno. Al mismo tiempo la entidad aplica lo establecido en Decreto 53 de la organización del sistema salarial en el sistema empresarial cubano.

Dentro de las principales proyecciones de trabajo se encuentran:

1. Trabajar en el completamiento de la fuerza de trabajo y garantizar un mejor aprovechamiento de la existente.
2. Adquisición de nuevas máquinas cegadoras, para elevar la productividad del trabajo y la calidad del servicio.
3. Aprovechar la etapa de sequía para recuperar en varias vías, los anchos de faja establecidos, que por la dinámica de la primavera tienden a disminuir, así como trabajar, en la reparación y mantenimiento de los equipos que tienen mayor participación en la etapa de primavera.
4. Continuar implementando las medidas establecidas para el fortalecimiento de la empresa estatal socialista.
5. Continuar fomentando en los trabajadores una mayor cultura del detalle.
6. Establecer canales de comunicación con los trabajadores, que permita mantenerlos informados de todos los procesos de cambios que se generan en el sistema empresarial.

**Misión:**

Satisfacer de forma sostenible los servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la Infraestructura del transporte automotor en la provincia Sancti Spíritus, velando por la preservación del Medio Ambiente

**Visión:**

**VIAMAC** Satisface la demanda en los servicios de forma sostenible en los trabajos de construcción, conservación y mantenimiento, patrimonio de la Infraestructura del transporte automotor, logrando ser una organización de referencia en el Sector de la Construcción, sustentada en una alta competitividad, mediante una imagen empresarial destacada, manteniendo un personal altamente profesional, motivado y comprendido con sus objetivos de trabajo.

## **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.
- 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 entran 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.

## **2.3 Diagnóstico de la Gestión de Cobro**

Originados por la Empresa se encuentran:

### **2.3.1 Dificultades existentes en la tesorería**

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 recursos, 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 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.

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.

### **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.

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 a terceros**

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.

Empresa	Hasta 30 días	De 31- 60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días	Vencidas	Total
<b>Total</b>	\$ 519 183.00	\$ 346 122.00	\$ 749 931.00	\$ 249 977.00	\$ 57 687.00	\$ 1 057 595.00	\$ 1 922 900.00
<b>%</b>	27	18	39	13	3	55	100

**Tabla 2.1 Resumen de las Cuentas por Cobrar por edades**

En la siguiente tabla 2.2 puede verse que el 55% de las Cuentas por Cobrar excede los 60 días de crédito distribuyéndose, el 39% se encuentran entre los 61 y los 90 días de antigüedad, el 13% de 91 a 120 días, el 3% tienen más de 120 días. Por lo que evidentemente existen problemas con los cobros.

	Vencidas	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días
<b>Total</b>	\$ 1 057 595.00	\$ 749 931.00	\$ 249 977.00	\$ 57 687.00
<b>%</b>	55	39	13	3

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

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.

Ejemplo de incumplimiento de sus compromisos se encuentra Comunales que representa el 39.22% del total de cuentas por cobrar, de las cuales un 14.06% sobrepasa los 120 días. Esta institución no posee una situación económica extremadamente desfavorable, con respaldo de instituciones bancarias, pero tienden a demorar sus compromisos con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarle más ventajoso; por lo que se le 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.

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.

### **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 para ir solucionado el problema que presenta como son, 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 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 energéticas.

#### **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 **CONDOR**; 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:

- 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.**

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

- 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.
- Con los clientes que posean un bajo riesgo y que se caractericen por pagar en tiempo, se pudieran establecer negociaciones con respecto al crédito, siempre que esté dentro del rango establecido.
- Otro elemento a considerar es la conveniencia de aplicar descuentos por pronto pago, en un plazo previamente fijado en las condiciones de venta del crédito. Este trabajo se puede efectuar con aquellas entidades el pago de este interés dentro del monto a pagar. La empresa no será indulgente en la imposición de esta obligación.
- Todos los gastos que incurra el departamento de cobro en recuperar las cuentas vencidas serán costeados por la entidad deudora.

- En el caso de que el cliente no pague en tiempo, se le deben notificar a manera de recordatorio que no ha cumplido con su pago habiendo pasado la fecha de vencimiento de su factura, utilizando diversas técnicas existentes. Es recomendable la realización de entrevistas o reuniones con los deudores para llegar a un acuerdo. Cuando estos medios no han tenido éxito se debe recurrir a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes, de las necesidades del producto y hacerles saber que si no pagan la cuenta vencida el próximo pedido le será negado.
- Si no procede, se debe evaluar el tratamiento que se le va a dar a la cuenta. Se debe valorar el monto de esta y el tiempo que ha pasado después de la fecha de vencimiento. Si el monto de la Cuenta por Cobrar es alto se debe proceder a exigir al cliente la aceptación de documentos fundamentalmente la letra de cambio.
- En caso de no convertir el crédito comercial en un documento por cobrar y agotándose todos los posibles instrumentos y medidas para efectuar el cobro, que la cuenta tenga un saldo envejecido considerable por más de 90 días y su monto no sea significativo se debe declarar la cuenta como incobrable, previa creación de la provisión para cuentas incobrables.

#### **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 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 **CONDOR**; 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 CONDOR.

### **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 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.

### **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.

<b>Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la Empresa VIAMAC de Sancti Spíritus</b>				
1 - Actividad ( <i>Selección y capacitación al personal con el cual se trabajará</i> )		Fecha de Cumplimiento	Dirige	Participa
No	Acciones			
1-1	Presentar la propuesta al Consejo de Dirección para su respectiva aprobación.	Septiembre/2023 - Octubre/2023	Dtor General, diplomante	Consejo de Dirección y trabajadores

			, tutora	seleccionados.
1-2	Seleccionar el equipo de trabajo que participará en la implementación de la propuesta.	Noviembre/2023	Dtor General	Dtor de Economía
1-3	Realizar la capacitación de los trabajadores del equipo de trabajo que lo necesiten.	Noviembre 7-10/2023	Dtor Capital Humano	Profesores Universidad y estudiantes.
<b>2</b>	<b>- 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.	2da quincena de noviembre/2023	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	Diciembre/2023	Dtor economía	Trabajadores del área económica

	altamente morosos.			
2-3	<p>Establecer un criterio de clasificación del riesgo por cliente que sirva de base:</p> <p><i>Bajo riesgo:</i> Clientes cuyos saldos 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>	Diciembre/2023	Dtor economía	Trabajadores del área económica
2-4	Aplicar lo estipulado en los contratos (reclamaciones y moras), para los impagos	Diciembre/2023	Dtor economía	Trabajadores del área económica

	siempre que se cuente con la documentación requerida. Así 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.	Diciembre/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>
No	Acciones			
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.

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

# 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:

1. 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.
2. 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.
  - 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.
3. 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

- A. Butros, a. S. T. (2010). *Managing information: evaluating and selecting citation management software, a look at EndNote, RefWorks, Mendeley and Zotero.* [http://darchive.mbl.edu/bitstream/handle/1912/4595/Butros-Taylor\\_iamslic2010.pdf?sequence=1](http://darchive.mbl.edu/bitstream/handle/1912/4595/Butros-Taylor_iamslic2010.pdf?sequence=1) <http://hdl.handle.net/1912/4595>
- Administración Financiera de Cuentas por Cobrar.* Universidad de Morelia. Retrieved from [https://www.google.com/url?q=https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/academia%2520de%2520finanzas/Finanzas%2520II%2520Mauricio%2520A.%2520Chagolla%2520Farias/ADMINISTRACION%2520FINANCIERA%2520CAPITULO%25204.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiynlharJaCAxXyM0QIHfbIDZIQFnoECAgQAg&usq=AOvVaw3e1pXtDUcBPcOOxfuC\\_1UI](https://www.google.com/url?q=https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/academia%2520de%2520finanzas/Finanzas%2520II%2520Mauricio%2520A.%2520Chagolla%2520Farias/ADMINISTRACION%2520FINANCIERA%2520CAPITULO%25204.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiynlharJaCAxXyM0QIHfbIDZIQFnoECAgQAg&usq=AOvVaw3e1pXtDUcBPcOOxfuC_1UI)
- Castro, J. (2021). Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar. Retrieved from <https://blog.corponet.com/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Cedeño Mero Rosa Angelica, L. C. A. M., Zambrano Loor Rita Mayda. (2021). Las cuentas por cobrar y el impacto financiero en la empresa. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria aula* 24, 2, 12, 13, 14, 15.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 y Resolución del 8vo Congreso del Partido.
- Marti, J. (2023). El impacto de las cuentas por cobrar en el flujo de caja de su restaurante. from <https://altametrics.com/es/accounts-receivable-software/accounts-receivables.html>
- Ospina, G. G. (2013). Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro., from <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Políticas de crédito y cobranza de una empresa. from [https://www.google.com/url?q=https://www.edifact.com.mx/masinfo/politicas-de-credito-y-cobranza-de-una-empresa.html&sa=U&ved=2ahUKEwiCjsmt15yCAxVNM1kFHQT6Dj0QFnoECAwQAg&usq=AOvVaw3mKE\\_RBrNEypk9wv1JgHOF](https://www.google.com/url?q=https://www.edifact.com.mx/masinfo/politicas-de-credito-y-cobranza-de-una-empresa.html&sa=U&ved=2ahUKEwiCjsmt15yCAxVNM1kFHQT6Dj0QFnoECAwQAg&usq=AOvVaw3mKE_RBrNEypk9wv1JgHOF)
- Sepúlveda, F. F. (2023). Cómo gestionar eficientemente las cuentas por cobrar y por pagar en la empresa. Retrieved from <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-gestionar-eficientemente-las-cuentas-por-cobrar-felipe>
- Stevens, R. (2023). Qué son las cuentas por cobrar y cuál es su importancia. Retrieved from <https://www.google.com/url?q=https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia&sa=U&ved=2ahUKEwj3i9Gtm5yCAxVNRjABHfMyCLYQFnoECAYQAg&usq=AOvVaw3v2fbxo7OdljjH5-3tsouD>
- Villacorta, A. G. (2023, 21 de febrero). Los primeros pasos para diseñar una política de cobranzas. from

<https://www.google.com/url?q=https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-primeros-pasos-para-disenar-una-politica-de-cobranzas&sa=U&ved=2ahUKEwiCjsmt15yCAxVNM1kFHQT6Dj0QFnoECAcQAq&usg=AOvVaw3Hq3IWSYfdS4D-PYyEreFN>

# Anexos

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Situación	Acumulado hasta:			Unidad de Medida: Pesos Cubanos con dos decimales			
Estados Financieros			EFE - 5920-03	31/12/2022						
Entidad:	<b>EPMVC S.SPIRITUS</b>									
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A					
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1 de 5 (5920 - 03)			
<b>317</b>	<b>1</b>	<b>07775</b>			<b>28</b>	<b>07</b>				
CONCEPTOS				Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha		
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)		
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activos Circulantes</b>				1		<b>30.034.986,70</b>	<b>12.300.949,47</b>	<b>8.982.919,29</b>		
Efectivo en Caja (101-108)				2		13.000,00	10.119,60	14.502,29		
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)				3		28.730.386,70	11.128.115,83	5.566.807,37		
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)				4						
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)				5						
<b>Menos:</b> Efectos por Cobrar Descontados (365)				6						
Cuenta en Participación (134)				7						
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)				8		300.000,00	180.910,88	1.922.899,36		
<b>Menos:</b> Provisión para Cuentas Incobrables (369)				9						
Pagos por Cuenta de Terceros (140)				10						
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)				11						
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)				12						
Suscriptores de Bonos (143)				13						
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)				14		25.000,00	24.482,50			
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-152)				15						
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)				16						
Anticipos a Justificar (161-163)				17						
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)				18		600,00	597,34	12.416,14		
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)				19						
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)				20						
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)				21						
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)				22						
<b>Total de Inventarios</b>				23		<b>966.000,00</b>	<b>956.723,32</b>	<b>1.466.294,13</b>		
Materias Primas y Materiales (183)				24		416.000,00	416.219,10	1.045.808,60		
Combustibles y Lubricantes (184)				25		305.000,00	303.256,92	153.776,56		
Partes y Piezas de Repuesto (185)				26		2.000,00	1.256,57	690,45		
Envases y Embalajes (186)				27						
Útiles, Herramientas y Otros (187)				28		229.000,00	222.778,89	251.980,56		
<b>Menos:</b> Desgaste de Útiles y Herramientas (373)				29						
Producción Terminada (188)				30						
Mercancías para la Venta (189)				31						
<b>Menos:</b> Descuento Comercial e Impuesto (370-372)				32						
Medicamentos (190)				33						
Base Material de Estudio (191)				34						
<b>Menos:</b> Desgaste de Base de Material de Estudio (366)				35						

Vestuario y Lencería (192)	36				
<b>Menos:</b> Desgaste de Vestuario y Lencería (367)	37				
Alimentos (193)	38				
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	39				
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	40				
Producciones para Insumo o Autoconsumo (196)	41				
Otros Inventarios (205-207)	42				
Inventarios Ocosos (208)	43				
Inventarios de Lento Movimiento (209)	44		14.000,00	13.211,84	14.037,96
Producción en Proceso (700-724)	45				
Producción Propia para Insumo o Autoconsumo (725)	46				
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)	47				
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)	48				
Inversiones con Medios Propios (728)	49				
Créditos Documentarios (211)	50				
<b>Activos a Largo Plazo</b>	51				
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	52				
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	53				
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	54				
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55				
<b>Activos Fijos</b>	56		<b>1.425.800,00</b>	<b>1.446.857,50</b>	<b>2.430.952,87</b>
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57		2.945.800,00	2.945.686,96	4.221.911,82
<b>Menos:</b> Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58		1.520.000,00	1.498.829,46	1.790.958,95
Fondos Bibliotecarios (252)	59				
Medios y Equipos para Alquilar (253)	60				
<b>Menos:</b> Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61				
Monumentos y Obras de Arte (254)	62				
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)	63				
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)	64				
<b>Menos:</b> Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65				
Inversiones en Proceso (265-278)	66				
Plan de Preparación de Inversiones (279)	67				
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	68				
<b>Activos Diferidos</b>	69				
Gasto de Producción y Servicios Diferidos (300 - 305)	70				
Gasto Financieros Diferidos (306-307)	71				
Gasto Diferidos del proceso Inversionista (310-311)	72				
Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312)	73				
<b>Otros Activos</b>	74		<b>101.700,00</b>	<b>101.708,99</b>	<b>219.275,04</b>
Pérdidas en Investigación (330-331)	75				
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76				

Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes (334-341)	77		101.700,00	101.708,99	5.000,00
Cuentas por Cobrar - Compra de Moneda (342)	78				
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	79				
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80				
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81				
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82				
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83				214.275,04
Depósitos y Fianzas (354-355)	84				
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	85				
<b>Menos:</b> Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	86				
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	87		<b>31.562.486,70</b>	<b>13.849.515,96</b>	<b>11.633.147,20</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivos Circulantes</b>	88		<b>4.192.000,00</b>	<b>5.968.905,07</b>	<b>8.803.748,12</b>
Sobregiro Bancario (400)	89				
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91		130.000,00	80.046,58	26.539,20
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92				
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93				
Cuentas en Participación (418-420)	94				
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	95				
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96				
Cobros Anticipados (430-433)	97				0,29
Materiales Recibidos de Forma Anticipada (434)	98				
Depósitos Recibidos (435-439)	99				
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100		2.800.000,00	2.695.058,76	379.161,33
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101				
Nóminas por Pagar (455-459)	102			1.783.443,42	1.598.135,75
Retenciones por Pagar (460-469)	103		23.000,00	17.073,06	18.231,25
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104				5.000.000,00
Gastos Acumulados por Pagar ( 480-489)	105			21.441,40	25.405,00
Provisión para Vacaciones (492)	106		900.000,00	830.603,97	810.858,08
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107		27.000,00	247.800,61	550.792,14
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108		312.000,00	293.437,27	394.625,08
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109				
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	110				
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111				
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-518)	112				
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113				
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	114				
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	115				

Bonos por Pagar (540 - 144 - 363)	116				
Bonos Suscritos (541)	117				
<b>Pasivos Diferidos</b>	118				
Ingresos Diferidos (545-548)	119				
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120				
<b>Otros Pasivos</b>	121			<b>3.254,36</b>	<b>9.340,49</b>
Sobrantes en Investigación (555-564)	122				
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123			3.254,36	9.340,49
Cuentas por Pagar - Compra de Monedas (569)	124				
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	125				
Obligación con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575)	126				
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	127		<b>4.192.000,00</b>	<b>5.972.159,43</b>	<b>8.813.088,61</b>
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>					
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	128		1.800.000,00	1.826.231,67	2.815.281,86
Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado	129				
Capital Social Suscrito y Pagado	130				
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131				
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	132				
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	133				
Utilidades Retenidas (630-634)	134			8.016.756,83	
Subvención por Pérdida (635-639)	135				
Reservas para Contingencias (645)	136			91.311,58	91.311,58
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137			796.388,18	306.008,71
Fondo de Contravalor para proyectos de Inversión (688)	138				
<b>Menos:</b> Recursos Entregados (619) Sector Público	139				
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140				
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141				
Pago a Cuenta de las Utilidades (690)	142			2.853.331,73	13.605.003,37
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	143				
Pérdida (640-644)	144				
<b>Más o Menos:</b> Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	145				
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	146				
Revaluación de Inventarios (697)	147				
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148				
Resultado del Período	149		25.570.486,70		13.212.459,81
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	150		<b>27.370.486,70</b>	<b>7.877.356,53</b>	<b>2.820.058,59</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>	151		<b>31.562.486,70</b>	<b>13.849.515,96</b>	<b>11.633.147,20</b>

HECHO POR:

Nombre y Apellidos

APROBADO

POR:

Nombre y

Apellidos

CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.

CELIA OTERO DIAZ

ROBERTO  
ESPINOSA  
GUERRA

Firma:

Firma:

Fecha:

**09/01/23**