

## **TITULO: PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COBRO EN EL COMPLEJO PLAZA-RIJO**

**Autoras:** MS.c Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez

Máster en Gestión de Negocios

Profesora auxiliar de la universidad de Sancti Spiritus"

Correo electrónico: yanelis@fch.suss.co.cu

MS.c Yamilet Álvarez Ramírez

Máster en Ciencias Pedagógicas

Profesora Instructora de la universidad de Sancti Spiritus"

MS.c Arelys Guerrero Cabrera

Máster en Dirección

Profesora Asistente de la universidad de Sancti Spiritus"

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada Perfeccionamiento de la gestión de cobros en el Complejo Plaza-Rijo expone aspectos teórico-conceptuales relacionados con la Administración de las Cuentas por Cobrar, así como las características relevantes del Complejo Plaza-Rijo. Para su desarrollo fue necesario realizar el diagnóstico de la situación que presentaba el mismo en cuanto a todo el proceso de gestión de cobros; constatándose que los ciclos de cobro estaban altos respecto a los plazos que establecía el Complejo como política, que el monto del pago realizado era menor que el saldo del servicio solicitado y que no se ofrecían descuentos por pronto pago. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: contribuir mediante una propuesta al perfeccionamiento de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo. Se tomaron datos reales que ofrecen los estados financieros, libros y registros de la contabilidad, para el primer trimestre del 2012. Proponiendo, por último, una serie de medidas que permitirán el mejoramiento de esta gestión, basadas en las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro.

## **Palabras clave**

Administración de las Cuentas por Cobrar | Proceso de Gestión de Cobros | Ciclos de Cobro | Desviaciones de los Ciclos de Cobro.

## **TITLE: IMPROVEMENT OF CASH MANAGEMENT IN PLAZA-RIJO COMPLEX**

### **ABSTRACT**

In this investigation some theoretical concepts related to the management of accounts receivable, and relevant characteristics of Plaza Rijo Complex are presented. It was necessary to make a diagnosis of the real situation it has for its development, regarding the whole cashing management process, showing that the cycles of cashing management are high with respect to the payment periods established as a policy of Plaza Rijo Complex, that the amount of the made payment is lower than the balance of the requested service, and that they do not offer discount for paying soon. In correspondence with the detected deficiency the general objective consists in: contributing through a proposal for the improvement of the cashing management in Plaza Rijo Complex. Real data were taken from account books and accounting registries which offered the financial states for the first quarter of 2012. The methods used in this work were: historical – logical in the analysis of documents and literature; analysis and synthesis; induction – deduction; systemic approach and direct observation which allowed the study of cashing management. proposing, finally, some rules that will enhance this management, based on the causes that have more consequences in the deviation of cashing cycles.

### **Key words**

Accounts receivable management | cashing management process | cashing cycles | cashing cycles deviations.

### **INTRODUCCION**

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, debido a su propia naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, a la gran importancia que para la administración tiene su

buen manejo y control en las decisiones financieras como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

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

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

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

Dada la importancia de la gestión de cuentas por cobrar y la necesidad de mantener estudios de su comportamiento dentro de la entidad se detecta un riesgo de caducidad de las cuentas por cobrar a clientes que evidencian una ineficiente gestión de cobro.

Basada en esta problemática se desarrolla una investigación con el fin de contribuir al perfeccionamiento de la gestión de cobro en el Complejo Plaza-Rijo mediante una propuesta, para la cual se trazan las siguientes metas a corto plazo:

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

El presente trabajo ofrece un aporte en el ámbito económico y social, partiendo de la necesidad que tiene el Complejo de analizar la gestión de cobro que posibilite determinar las causas que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro y tomar las medidas apropiadas para su solución. Se promueve el

mejoramiento del complejo en vías del desarrollo de la localidad donde está situada la institución.

## DESARROLLO

### Diagnóstico sobre el estado de las Cuentas por Cobrar en el complejo Plaza Rijo.

-Cuentas por Cobrar a Terceros. (Operacionales)

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

En la tabla 1 puede verse que el 99,9 % de las cuentas por cobrar excede los 30 días de crédito distribuyéndose: el 0,4% se encuentran entre los 31 y los 60 días de antigüedad, el 9,4 % de 61 a 90 días, el 7,5 % de 91 a 120 días, el 82,6 % tienen más de 120 días. Por lo que evidentemente existen problemas muy serios con los cobros.

	Vencidas	De 31-60 días	De 61-90 días	De 91-120 días	Más de 120 días
<b>Total</b>	\$ 220 490,14	\$ 836,06	\$ 20 742,54	\$ 16 449,39	\$ 182 462,15
<b>%</b>	99,9	0,4	9,4	7,5	82,6

**Tabla 1 Resumen de las Cuentas por Cobrar Vencidas.**

A continuación se corrobora el planteamiento anterior calculando el ciclo de cobro para el trimestre analizado Enero-febrero-marzo/2012 en la tabla 2:

<b>Cuentas y Efectos por Cobrar</b>	\$ 288 999,37
<b>Ventas Netas</b>	290 149,04
<b>* 90 días</b>	
<b>Ciclo de Cuentas por Cobrar</b>	90 días

**Tabla 2 Ciclo de las Cuentas por Cobrar.**

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

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

Un ejemplo de incumplimiento de sus compromisos es Havanatur Cuba, que representa el 97,2% del total de cuentas por cobrar, de las cuales el 0,12% se encuentran dentro del límite establecido, mientras que el 8,14% está hasta los 91 días y el 91,73% sobrepasa este límite por lo que se considera incobrable.

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

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

### **Propuesta para el mejoramiento de la gestión de cobro.**

- Concerniente a la selección y conservación del cliente.

El Complejo debe emprender planes de acción para:

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

La investigación de mercadotecnia no debe utilizarse solamente para la captación de clientes o determinar el grado de satisfacción de estos con el uso de un determinado bien o servicio. Se debe diseñar además programas de conservación

de la clientela, determinar las causas y posibles soluciones en caso de insolvencia.

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

- Requerimiento de un depósito de garantía hasta que el cliente demuestre su deseo de pagar puntualmente.
  - Concerniente a la evaluación del crédito.

Según Weston y Brigham (1993), “la administración debería controlar constantemente los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de cobranza se compara con sus términos de crédito... Si los días de ventas pendientes de cobro empiezan a mostrar un porcentaje creciente de cuentas adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa puede requerir su estrechada”.

a. La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones y riesgos de crédito. Por tanto, se debe asegurar que cada candidato para crédito, tenga las cualidades que le harán estar dispuesto y determinado a pagar sus deudas.

b. Los costos de investigar a los solicitantes de crédito deben ser limitados. Debe tomarse en cuenta el beneficio que se obtendrá de la venta; el tiempo que demore la investigación del cliente debe ser lo más corto posible para que éste pueda obtener una respuesta concreta y rápida respecto a la aceptación o rechazo de su solicitud. La demora en la respuesta a un cliente puede ocasionar la pérdida de este con obvias consecuencias en el volumen de ventas. En caso de que sea un cliente antiguo, se utilizará la información histórica de pago.

c. Se debe asegurar que los montos de la deuda sean significativos para luego no incurrir en gastos donde recuperar el dinero sea mayor que el monto a cobrar.

d. Debe establecerse un criterio de clasificación del riesgo por cliente que sirva de base el cual se plantea de la siguiente forma:

Clasificación del riesgo, ver figura 1 y tabla 3:

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

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

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

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

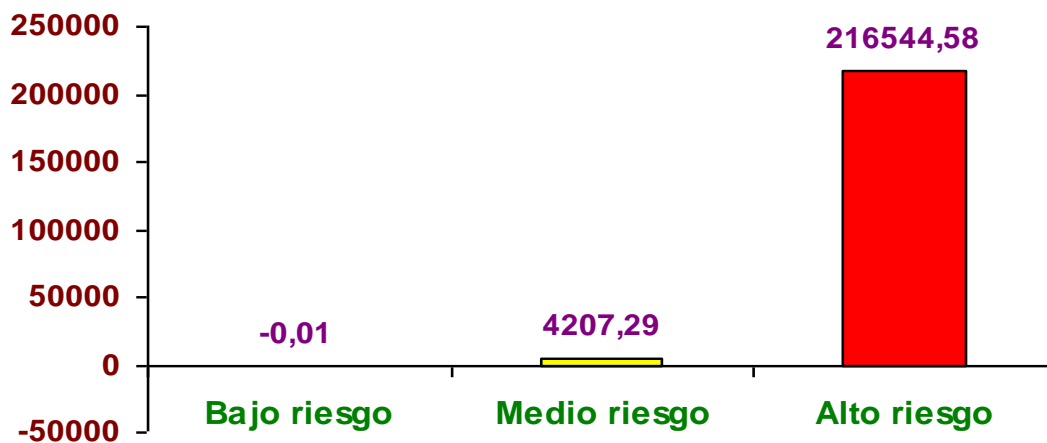


Figura 1 Clasificación del riesgo

<u>Bajo riesgo</u>	<u>Medio riesgo</u>	<u>Alto riesgo</u>
Cuentas por Cobrar AG-Ext-Alemania (Cuba Travel)	Havanatur Celimar	Havanatur Cuba
	Cubatur Habana	Cubatur Neckermah
	Ecotur	Cuentas por Cobrar AG-Ext-España (EASA)
	Paradiso	Inmobiliaria Matanzas
	Gaviota Habana	
	Biotecnología	
	Gaviota Tours Holguín	
	Cuentas por Cobrar AG-	

	Ext-Italia (Prestourt)	
	Cuentas por Cobrar AG- Ext-Francia (Havanatur París)	
	Cuentas por Cobrar AG- Ext-Reino Unido (Havanatur UK)	
	Cuentas por Cobrar AG- Ext-México (Hotel Beds)	

**Tabla 3 Clasificación del riesgo según cliente.**

-Para aplicar una adecuada política de créditos y cobranzas.

Según el lineamiento número 10 del nuevo modelo de gestión económica:

“ Las relaciones económicas entre las empresas 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: 2012)

Como establece el Decreto ley No. 310 (2012). Se debe tener en cuenta la naturaleza del contrato, si esta se hará a través de una cuenta comercial, que lleva consigo un contrato implícito, o se solicitará al cliente la firma de un documento letra de cambio o pagaré. Esto se realizará cuando el pedido es importante o cuando la situación financiera del cliente no es favorable y el riesgo es medio o alto.

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



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

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

Proponer al Mintur retomar la política de estímulo a los clientes clasificados como VIP (repitentes) con el objetivo de mantener un mercado seguro para el Complejo. Sugerir la aplicación de un interés por mora, donde se le exigirá el pago de este dentro del monto a pagar.

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

En el caso de que el cliente no pague en tiempo, haciendo uso de las cláusulas establecidas y acordadas por las partes en el contrato, se le debe notificar que no ha cumplido con su pago habiendo pasado la fecha de vencimiento de su factura, utilizando diversas técnicas existentes, conciliaciones, notificaciones y verificaciones de saldo. Es recomendable la realización de entrevistas o reuniones con los deudores para recordar las obligaciones contractuales. Cuando estos medios no han tenido éxito se debe recurrir a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes o presentar el incumplimiento ante el tribunal económico desarrollando procesos de litigio o judicial.

Si no procede y se declara la cuenta incobrable, 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.

De acuerdo al decreto ley No. 304 (2012) 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 y su cancelación.

-Control de las Cuentas por Cobrar.

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

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

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

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

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

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

-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 de estimaciones y previsiones, lo cual comenta Javier Santomá en su libro Gestión de Tesorería (2002).

La elaboración del Presupuesto de efectivo, su proyección y control debe constituir uno de los trabajos más importantes e imprescindible de la tesorería con el objetivo de darle solución al problema detectado con relación al déficit de liquidez y poder conocer con antelación los períodos en los cuales la entidad puede presentar defectos de liquidez, posibilitando la búsqueda de fuentes de financiamiento menos costosas.

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

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

-Con relación a los pagos.

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

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

## **RESULTADOS**

Con esta investigación se logró Identificar los principales problemas en la gestión de cobro de el Complejo Plaza-Rijo y a su vez proponer medidas para su mejoramiento.

Se contribuyó a evitar la mala recepción de los documentos de pago (voucher) realizados por el departamento de carpeta eliminando dificultades a la hora de la recepción, presentación y cobro de la factura

Se incrementó la eficiencia en la gestión de cobro al disminuir el ciclo promedio de 90 días a 42 días.

Se logró reducir de un 99 a un 45.75 el por ciento de cuentas por cobrar que exceden los 30 días, no existiendo cuentas que sobrepasan los 120 días.

## CONCLUSIONES

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

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización de la política de concesión de crédito y del sistema de cobros, de los cuales dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades del Complejo.
- El análisis de la gestión de cobro permitió detectar las siguientes cuestiones de interés:
  - Los ciclos de cobro están altos respecto a los plazos que establece el Complejo como política, esto se debe a la flexibilidad de la política de crédito y a la insuficiente gestión de cobranza.
  - El monto del pago realizado, ya sea confirmado a través del sitio Web o directamente depositado en banco, es menor que el saldo del servicio solicitado. El pago efectuado con la agencia no coincide con el pago contratado.
  - Los clientes incumplieron con las fechas de pago por diversas causas: tener falta de liquidez, falta de seriedad para cumplir sus compromisos, tener una mala planificación financiera, entre otros.
  - En ocasiones por una mala recepción de los documentos de pago (voucher) realizados por el departamento de carpeta, existieron dificultades a la hora de la recepción, presentación y cobro de la factura.
- Se propusieron una serie de medidas para el mejoramiento de las cuentas por cobrar acorde a las características del Complejo. Además de enfatizar en el correcto tratamiento del contrato según el decreto ley No. 304. de 2012, que de no haberse incorporado en su nueva concepción, continuarían con las malas prácticas en la gestión de los cobros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Decreto – ley No. 310. (2012). *De los tipos de contratos*. Gaceta oficial de la República de Cuba.

Decreto – ley No. 304. (2012). *De la contratación económica*. Gaceta oficial de la República de Cuba.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2012). *Modelo de Gestión Económica*. Editora Política.

Santomá, J. (2002). *Gestión de tesorería*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Weston, F y Brigham, E. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*. Volumen III. *Décima edición*. México: Mc Graw- Hill Interamericana de México.