

Enero 2020 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB LÁCTEA DE LA ISLA DE LA JUVENTUD.

Autores:

MSc. Yanet Villarreal Reyes,

Universidad Isla de la Juventud, Cuba, yvillarreal@uij.edu.cu¹

Lic. Yisel Gutiérrez Guerra,

Universidad Isla de la Juventud, Cuba, ygutierrez@uij.edu.cu²

Lic. Yanet Dixon Viel,

Universidad Isla de la Juventud, Cuba, ydixon@uij.edu.cu³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yanet Villarreal Reyes, Yisel Gutiérrez Guerra y Yanet Dixon Viel (2020): "Procedimiento para la gestión de cuentas por cobrar en la UEB láctea de la isla de la juventud", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (enero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/gestion-cuentas-cobrar.html>

Resumen.

El presente trabajo investigativo fue realizado en la Unidad Empresarial Básica Combinado Lácteo de Isla de la Juventud con el objetivo de diseñar un procedimiento que permita la gestión de las cuentas por cobrar contribuyendo a la administración del capital de trabajo en función de la capacidad de liquidez lo cual permitirá a dicha entidad poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

El diseño básico de la investigación es explicativo causal, mediante el cual se investigó las causas y efecto, así como la relación de las variables, y en qué circunstancias se desarrolló la situación en estudio. Para la realización de esta investigación se obtuvo información a través de la aplicación de instrumentos de diagnóstico y análisis de indicadores de la gestión de cuentas por cobrar a partir del análisis a los estados financieros de la empresa.

En los últimos años la empresa ha presentado problemas económicos hasta el período 2018 donde el aumento de las cuentas envejecidas afectó el capital de trabajo; siendo la gestión de las cuentas por cobrar uno de los principales causantes el aumento de fondos que no se han alcanzado a recuperar de forma eficiente; afectando la capacidad de liquidez de la entidad láctea.

Summary.

The present investigative work was carried out in the Basic Business Unit Combinado Lácteo of Isla de la Juventud with the objective of designing a procedure that allows the management of accounts receivable contributing to the management of working capital based on the liquidity capacity which will allow to that entity to be able to fulfill its obligations in the short term.

The basic design of the research is causal explanatory, through which the causes and effects were investigated, as well as the relationship of the variables, and under what circumstances the situation under study was developed. To carry out this research, information was obtained through the application of diagnostic tools and analysis of indicators of the management of accounts receivable based on the analysis of the company's financial statements.

¹ Profesora asistente de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad "Jesús Montané Oropesa" en la disciplina de Finanzas y Economía de empresa, Obtuvo su maestría en Dirección en la Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba.

² Profesora auxiliar de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad "Jesús Montané Oropesa" en la disciplina de Costo.

³ Profesora instructor de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad "Jesús Montané Oropesa" en la disciplina de Contabilidad.

In recent years the company has presented economic problems until the 2018 period, when the increase in aging accounts affected working capital; the management of accounts receivable being one of the main causes of the increase in funds that have not been recovered efficiently; affecting the liquidity capacity of the dairy entity.

Palabras claves: Capital de trabajo, gestión de crédito, capacidad de liquidez, cuentas por cobrar e indicadores financieros.

Keywords: Working capital, credit management and liquidity capacity, accounts receivable and financial indicators.

Introducción.

Hoy día, el proceso de actualización de la economía demanda una reforma a gran escala donde la institucionalidad defina aquellas reglas, valores y organizaciones que deben coexistir armónicamente. En este sentido la reforma económica nombrada "Actualización del modelo económico" cuyas bases se recogen en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VII Congreso del Partido en abril del 2016 constituye un pilar transformador y revelador de los objetivos centrales.

Aunque dentro de sus aspectos, los más llamativos y visibles por su carácter revolucionario, se encuentran la nueva apertura al trabajo por cuenta propia, la micro empresa, la expansión de las cooperativas, unificación de las monedas, entre otras, el aspecto referido al logro de una autonomía real a las empresas estatales y el logro de éstas como el sector mayoritario en la economía, también constituye un vuelco significativo para el sistema empresarial y el desarrollo del país.

Es por ello que continuamente se están perfeccionando y revitalizando todos los procesos y funciones de los diferentes subsistemas que conforman una entidad empresarial, así como las relaciones que establecen en la cadena de valor con proveedores, clientes e intermediarios financieros. Sin embargo, si un atributo ha caracterizado al sistema empresarial en los últimos años ha sido la cadena de impagos. Este fenómeno involucra partidas importantes bajo una mirada cortoplacista pues se origina producto de una deficiente administración de las cuentas por cobrar, dado en ocasiones por una insuficiente aplicación de los procedimientos y herramientas establecidos como por políticas sectoriales y territoriales que han entorpecido el buen desenvolvimiento de los negocios.

Las cuentas por cobrar constituyen un elemento esencial dentro de la administración del trabajo, pues de ella dependen en gran medida las entradas de efectivo para el financiamiento de las actividades de la empresa. La economía cubana demanda hoy más que nunca, que las entidades mantengan un control sistemático sobre la cobranza de sus cuentas con el propósito de disponer de liquidez para asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin financiamiento ajeno. Por tanto, resulta necesario operar con instrumentos factibles que tributan a una mejor gestión de cobro para contribuir a la elevación de la eficiencia económica.

La eficiencia debe transformarse del concepto económico al modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. El socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido.

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.

Generalmente, las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores, continuarán embarcando bienes y reabasteciendo los inventarios y estos serán suficientes para satisfacer la demanda de venta. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán y se multiplicarán los problemas, y la empresa podrá verse envuelta en una espiral descendente que la lleve a la quiebra.

Los argumentos antes expuestos constituyen los agentes fundamentales que evidencian la necesidad de una adecuada administración de los recursos financieros en el entorno empresarial cubano.

La UEB Láctea de la Isla de la Juventud, presenta un ascenso en las cuentas por cobrar, lo que evidenciaba un alto grado de inmovilización financiera y afecta la solvencia, liquidez y rentabilidad de la empresa lo que refleja una insuficiente administración del capital de trabajo. A partir de esta situación las autoras plantean el siguiente problema ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la administración del capital de trabajo en la UEB Láctea de la Isla de la Juventud, a partir de la gestión de las cuentas por cobrar? Para la investigación se siguió como objetivo general elaborar un procedimiento que permita la gestión de las cuentas por cobrar en función de la capacidad de liquidez de la UEB Láctea de la Isla de la Juventud. Durante la investigación se tomó como antecedentes la tesis de Villarreal, 2018, donde se propone un Procedimiento de gestión de cuentas por cobrar en la Empresa Agroindustrial "Comandante Jesús Montané Oropesa" de la Isla de la Juventud.

1. Desarrollo

En la investigación se profundiza en las características de la UEB Combinado Lácteo de la Isla de la Juventud considerando la administración del capital de trabajo y haciéndose énfasis en el comportamiento de la gestión de sus cuentas por cobrar a partir del análisis económico-financiero y la utilización de las técnicas de encuestas a directivos y personal del área económica, área de venta y de facturación. Se realizaron también entrevistas a personal de las áreas antes mencionadas, jurídica de la Empresa Productora de Alimentos y especialistas de Finanzas y Precios, además de realizar como instrumento de diagnóstico listas de chequeo para los procesos de contratación económica, proceso de facturación y gestión de las cuentas por cobrar (todas ellas atemperadas con la norma ISO 9001:2015).

1.1 Herramientas de diagnóstico

De acuerdo a la herramienta de medición cuantitativa (encuesta) para poder diagnosticar la situación actual se tomó una muestra de 9 trabajadores perteneciente al aparato Económico, Comercial, Facturación y consejo de Dirección arrojando los siguientes resultados.

- El 100% reconoce que se evalúa la situación de las cuentas por cobrar en la UEB.
- El 88.9% aseguran que se toman acciones de administración de las cuentas por cobrar, mientras que el 11.1% manifiestan que no. Por lo que se demuestra conocimiento de los métodos para administrar el capital de trabajo.
- El 100% aseguran que se realiza el análisis periódico de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Lo cual refleja que en la entidad se realiza una revisión de las cuentas por cobrar envejecidas, cuestión que debe ser de especial atención para el consejo de dirección ya que se estaría hablando del dinero de la empresa en posesión de los clientes, con el cual se pudieran realizar inversiones en la institución.
- El 77.8% conoce de la existencia de cuentas por cobrar envejecidas mientras que el 11.1% no y el resto no sabe del tema.
- El 88.9% manifiestan que si se toman medidas con los clientes morosos y el resto no sabe de la cuestión. Por lo que tienen pleno conocimiento que la falta de medidas de la administración de la empresa con los clientes morosos permite que siga incrementando la cartera de clientes con cuentas envejecidas y aumente la cadena de impago que esto genera.
- El 55.6% aseguran que, si existe una frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar envejecidas a los clientes, mientras que el 33.3% responde que no y el 11.1% no sabe del tema en cuestión. Frecuencia que se debe contrarrestar con el análisis de la antigüedad de las cuentas, de tal manera se podrá observar que, si se cumple con el pago por parte de los clientes en el plazo estimado, lo que conlleva a una tardía recuperación del crédito y a un deficiente nivel de liquidez, por lo que se incumple la forma contractual pactada.
- El 55.5% corroboran que conocen acerca de la aplicación de las técnicas de gestión de cuentas por cobrar mientras que el 44.4% no sabe de esta situación.
- El 33.3% plantea que se utiliza la política de créditos y cobro mientras que 66.6% ni siquiera conocen del tema.
- El 55.5% aseguran que, si se le da seguimiento al incumplimiento del pago de los clientes, mientras que el 33.3% alegan que no hay seguimiento y el 11.2% no conoce del tema. Por lo que el 44.3% demuestra deficiencias de control en la gestión de las cuentas por cobrar pues si no se cobra en las fechas indicadas trae como consecuencia deterioro en los indicadores

de liquidez lo que permite un desequilibrio en las cuentas por pagar y retraso en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- El 88.9% señaló que la entidad si cuenta con un procedimiento de gestión para las cuentas por cobrar y el 11.1% respondió que no. Procedimiento que no se pudo mostrar cuando se le pidió evidencia del mismo o si sabían dónde estaba.
- El 100% de los encuestados coinciden que la falta de liquidez incide en el logro de los resultados de la empresa, pues la mayoría de las actividades o acciones que realice la institución necesitan de recursos monetarios para su cumplimiento efectivo.
- El 66.6% no sabe si la UEB tiene instrumentos financieros, el 22.2% no tiene conocimiento del tema y el 11.2% afirman que sí.



Figura 2.1 Análisis de la encuesta Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar los resultados de las herramientas utilizadas para conocer la situación que presenta la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa. Esta careciendo de un procedimiento para el tratamiento de las mismas por lo tanto no tiene una adecuada política de cobro, lo que se manifiesta un incremento alarmante de las cuentas por cobrar envejecidas. La UEB debe prestar atención a este tema puesto que trae como consecuencia incumplimiento de los objetivos de la institución, aumenta la cadena de impago y deficiente nivel de liquidez.

De acuerdo con las entrevistas realizadas para poder diagnosticar la situación actual respecto al funcionamiento de la gestión de las cuentas por cobrar se tomó una población de trabajadores perteneciente al departamento económico, comercial, facturación y consejo de dirección arrojando los siguientes resultados:

1. El 100% de los entrevistados afirman que se evalúa y se analiza la situación de las cuentas por cobrar, se realiza en los consejos de dirección y los jueves de cada semana se realiza una reunión con el económico, el jefe de facturación y el jefe de ventas, además del director y las gestoras de cobro, donde se analizan las cuentas por cobrar y ese mismo día se realiza una reunión similar en la Empresa Productora de Alimentos, entidad a la que se subordina el Combinado Lácteo.
2. Tres de los entrevistados expresan que se les da tratamiento a las cuentas por cobrar, mediante conciliaciones y demandas, solo reflejan estas acciones de cobranza.
3. Tres responden también que los contratos amparan una cláusula respecto a las cuentas por cobrar, pero no supieron decir que decía o que información contenía dicha cláusula.
4. El 100% de los entrevistados expresan que la UEB no tiene una política de cobro al igual que un procedimiento para dar tratamiento a las cuentas por cobrar.

De las actividades a realizar en el proceso de facturación se pudo constatar que, si se controlan numéricamente las facturas en blanco por personas ajenas al área de facturación, mediante auditorías, control interno inspecciones, si existe correspondencia entre los débitos en las cuentas de efectivo en banco, el consecutivo y la legitimidad de las facturas de ventas. Se pudo verificar que en ocasiones no se facturan el servicio en el momento y el cliente se va con el producto, pero se

despacha con un conduce mientras se realiza el proceso. En revisión efectuada a los conduce según resolución No. 11/2007 del Ministerio de Finanzas y Precio, solo incumplen los parámetros: no se cuenta con la fecha de recepción y que no poseen Número de Identidad Tributaria (NIT). En el proceso de facturación no ponen dirección del comprador, no poseen el saldo en existencia según almacén de cada producto y no tienen la firma de la persona que contabiliza la factura y la anota en el control de inventarios.

Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo sobre el diagnóstico del proceso de gestión de las cuentas por cobrar se constató en la revisión de efectuada a 5 actas del consejo de dirección correspondientes al 2018 solo hacen alusión al monto del crédito a cobrar, no elaboran informes que describen las causas que la originan estos altos montos ni adoptan acuerdos para disminuir el crédito. Sola en el acta correspondiente a diciembre del 2017 toman acuerdo para erradicar los créditos a más de 60 días.

En las acciones de control realizadas en la entidad, la misma elabora los planes de medidas para corregir las fallas detectadas, se adoptan las medidas administrativas necesarias, lo que no dejan evidencias en las reuniones del consejo de dirección. La entidad cuenta con un programa aprobado para reducir las deudas fuera de término, consistente en que pasado los 15 días de la venta se realizan las conciliaciones y se realizan llamadas por teléfono a los clientes más morosos.

No se cuenta con expedientes de cobros para cada cliente contando cada operación con copia de la Factura y/o Conduce emitidos y número del cheque recibido por cada operación de cobro; así como, copia certificada del contrato firmado o referencia que permita su fácil localización, evidencia documental de las gestiones de cobro y de las reclamaciones de clientes aceptadas.

Se realizan las conciliaciones con los clientes, pero no mensualmente ya que estos actúan después de estar vencida la cuenta, es decir después de los 30 días en adelante. Se reclasifican al final de cada año las cuentas por cobrar cobrables en el próximo ejercicio económico. Si se realizan las conciliaciones de la cuenta por cobrar y se controlan los saldos pendientes lo que le permite definir la existencia de partidas incobrables. La entidad no utiliza la compensación de deudas según la Resolución No. 347 de 2013 MFP, no se ha aplicado nunca el procedimiento general para sancionar las contravenciones personales según el Decreto Ley 228 de 1997 CM. La institución no aplica la exigencia del pago por mora a los clientes por demorarse en el pago según fecha fijada en el contrato. La UEB no se cuenta con un diagrama de flujo del proceso de las cuentas por cobrar.

A partir de la aplicación de técnicas de análisis de los estados financieros se pudo constatar que la entidad presenta un aumento desmedido de la partida cuentas por cobrar de un año con respecto al otro representando para la empresa un valor de \$ 3 352 443.51. Además, resulta alarmante que la partida de efectivo en caja solo ha aumentado en \$ 29 243. 21 del 2017 al 2018, lo cual demuestra déficit de capacidad de liquidez.



Figura 1. Análisis comparativo de las partidas del Activo Circulante entre los años 2016 – 2018. Fuente: Elaboración propia.

Los saldos de las cuentas por cobrar van en ascenso, con respecto al año 2016 tuvo un aumento de \$290 784.87 y en el año 2018 respecto al 2017 un incremento de \$ 2 408 038.81. Por lo que se puede evidenciar que la gestión es lenta y no efectiva, lo que influye considerablemente en la rentabilidad financiera de la entidad.



Figura 2. Saldo de las cuentas por cobrar del período 2016 – 2018 Fuente: Elaboración propia.

Al cierre del 2018 las cuentas por cobrar presentan un monto de \$ 3 306 284.42 de ello el 37.9% se encuentran a más de 90 días por lo que se debe ser agresivo y constante en la recuperación de estas cuentas por cobrar, ya que las mismas pueden llegar a ser incobrables. La UEB Combinado lácteo no debe darse el lujo de no hacer efectivas estas cuentas vencidas, ya que no genera suficiente efectivo para enfrentar sus deudas a corto plazo. Se recomienda renegociar las deudas, para disminuir el período de cobro; además de que pudieran compensar deudas.

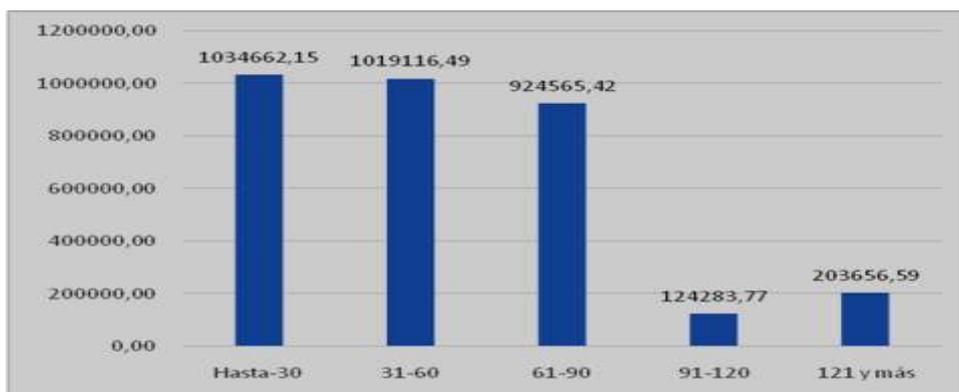


Figura 3. Comparación de las Cuentas por Cobrar por edades al cierre del 2018. Fuente: Elaboración propia.

Se escogieron a los 10 clientes que más obligaciones tienen para con la empresa a más de 90 días, y se puede apreciar que sobresale la empresa de Comercio y Gastronomía con un 24% correspondiente a un monto de \$793 013,46, le sigue Comercio Mayorista con un 9.7% y monto de \$ 320 933,10. Por lo que se puede evidenciar que si las acciones de gestión de las cuentas por cobrar envejecidas a más de 90 días se les aplica a este 37.5% de clientes se puede recuperar las deudas ascendiente a \$ 1 239 376,42 CUP.

El monto de los 7 clientes restantes asciende a \$ 125 429.86 representando un 3.79% en los cuales se puede hacer incidencia ya que estas entidades son presupuestadas y le asignan un presupuesto para sus obligaciones a corto plazo, además estas no se encuentran en el balance de distribución que se debe de regir la entidad.

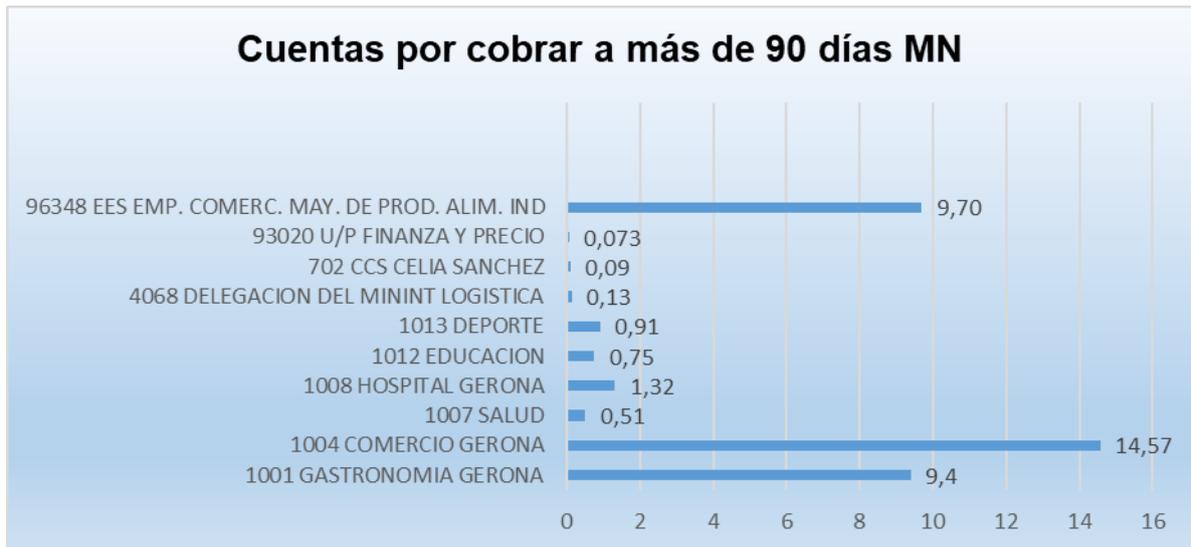


Figura 4. Análisis de los clientes con cuentas por cobrar a más de 90 días CUP Fuente: Elaboración propia.

Se escogieron a 5 clientes que más obligaciones tienen para con la empresa a más de 90 días en CUC, se puede apreciar que sobresale Comercio Mayorista en 29.1% correspondiente a un monto de \$ 13 431,96 y le sigue la Corporación CIMEX con un 10.8% y un monto de \$ 4 999,02. Por lo que se puede evidenciar que si las acciones de gestión de las cuentas por cobrar envejecidas a más de 90 días se les aplica a este 54.4% que es lo que representan estos 5 clientes se puede recuperar los créditos ascendientes a \$ 25 134,98 CUC.



Figura 5. Análisis de los clientes con cuentas por cobrar a más de 90 días CUC Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de las Razones Financieras.

RAZÓN	2017	2018
Liquidez General	1.57	2.92
Liquidez Inmediata o prueba ácida	0.98	2.47
Razón Tesorería	0.02	0.04
Solvencia	5.07	6.44
Endeudamiento	24%	15%
Rotación del capital de trabajo	20.9	6.21
Rotación de activos circulantes	5.9	2.5
Rotación de cuentas por cobrar	6	17
Ciclo de cobro	23 días	64 días

Gestión de Cobro	0.07	0.27
------------------	------	------

Figura 6. Análisis comparativo de razones financieras en los años 2017-2018. Fuente: Elaboración propia.

Al cierre del año 2017 la liquidez general es de 1.56 veces o sea por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa dispone de 1.56 pesos de activo circulante para cubrirla. Al otro año aumentó en 2.92 lo que resuelve sus problemas de liquidez, sin embargo, aún debe actuar con precaución. Esto es resultado de la reducción de sus pasivos circulantes y aumento de sus activos circulantes. Por lo que la liquidez inmediata, es decir las obligaciones a corto plazo son cubiertas por 0.98 y 2.47 pesos de activo circulante en los años 2017 y 2018 respectivamente, lo que nos indica que la capacidad inmediata de la entidad para hacerle frente a sus deudas no es la requerida según razones prácticas debido al aumento de la tesorería radica esencialmente en la deuda por cobrar pendientes esto se debe además a la disminución del efectivo en caja y banco.

Con respecto a la liquidez disponible se pudo diagnosticar que en el año 2017 la empresa disminuyó en su efectivo en \$ 0.02 aunque aumentó en el 2018 en \$ 0.04, indicando que la empresa se encontraba en condiciones desfavorables para enfrentar un peso de deuda a corto plazo, mostrando como causas la acumulación de cuentas por cobrar envejecidas, provocando la pérdida de rentabilidad de la empresa, la cual se puede diagnosticar con anterioridad.

Se puede determinar que en el transcurso del 2017 y 2018 la solvencia de la empresa la empresa tenía acumulación de cuentas por cobrar envejecidas. Por lo que a pesar de tener un aumento de \$5.06 a \$6.44 la empresa no está en condiciones de solventar su deuda en ninguno de los dos periodos en cuestión, lo cual también tiene como causa la deficiencia de efectivo tanto en banco como en caja que presenta la empresa. Al interpretar la rotación del capital de trabajo en el 2017 la entidad ha generado \$ 6.21 de ventas netas por cada peso de capital de trabajo promedio, lo que evidencia una disminución con respecto al 2017 de \$ 20.9 veces que pudo originarse por una mala decisión en materia de gestión financiera.

Como se muestra la rotación de las cuentas por cobrar tienen una tendencia desfavorable ya que disminuye de manera significativa dicha rotación de 15 veces en el 2017 a solo 5 veces en el 2018. Con respecto a la rotación del activo circulante se puede evidenciar que desciende de un año con respecto al otro lo que quiere decir que en el 2017 rotan 5.9 veces y en el 2018 2.5 veces y llevándolos a día un año rota en 72 días y el otro en 144 días. Por lo que la entidad no se encuentra en condiciones de enfrentar las deudas en el corto plazo ya que no presenta liquidez.

1.2 Consecuencias de la falta de gestión de las cuentas por cobrar:

- ✓ Retrasos en los procesos del área de contabilidad y finanzas por depender de información de terceros (otras áreas).
- ✓ Mayores costos de financiamiento, al no realizar el cobro en los tiempos establecidos, no se cumplen los ingresos en los plazos proyectados. Por ende, se solicitan préstamos bancarios los cuales generan intereses y mayores gastos financieros.
- ✓ Mayor riesgo de que aumente la cartera morosa y se pueda convertir en cuentas incobrables, la cuenta por cobrar implica un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.
- ✓ Al no dar seguimiento oportuno a la cartera de clientes, la entidad con su déficit de efectivo no se pueden dar el lujo de perder cuentas cobrables por no tener el contacto correcto de la entidad que realizará el pago, por lo que es imprescindible contar con la información al día y estar al tanto de cambios, también es importante que se les haga seguimiento y contar con toda la información necesaria del caso, además de tener constante comunicación con el cliente.
- ✓ Carencia de efectivo para operaciones corrientes llegando a provocar que la entidad tenga déficit financiero.
- ✓ Exceso en inversión de cuentas por cobrar por atraso en sus pagos.
- ✓ Deterioro de los indicadores de liquidez de la empresa lo que permite un desequilibrio en las cuentas por pagar y retraso en el cumplimiento de los objetivos de la institución, lo que conlleva a una tardía recuperación del crédito y a un deficiente nivel de liquidez, por lo que se incumple la forma contractual pactada y así no se logra una inyección de tesorería a la entidad permitiendo que mejore la capitalización de la empresa.
- ✓ Al no contar con la política de cobro trae consigo que la recuperación del importe afecte la liquidez de la entidad por lo que se hace necesario aplicar un cobro agresivo.

- ✓ Aumento de la cadena de impago, si no se cobra en las fechas indicadas trae como consecuencia no contar con la liquidez suficiente para enfrentar las obligaciones contraídas en el corto plazo.
- ✓ Retraso en el cumplimiento de los objetivos de la institución pues la mayoría de las actividades o acciones que realice la institución necesitan de recursos monetarios para su cumplimiento efectivo.
- ✓ Al no tener un control por parte de la dirección de la empresa y UEB. El consejo de dirección debe prestar atención a la gestión de las cuentas por cobrar ya que se estaría hablando del dinero de la empresa en posesión de los clientes, con el cual se pudieran realizar inversiones en la institución. La falta de medidas con los clientes morosos permite que siga incrementando la cartera de clientes con cuentas envejecidas y aumente la cadena de impago.

1.3 Propuesta de acciones para el control de la gestión de las cuentas por cobrar:

1. Incorporar al contrato económico una cláusula respecto a la suspensión el servicio por parte de la UEB cuando no se cumpla con los estándares de cobro fijados en dicho contrato.
2. Actualizar el plan de prevención de riesgos respecto a la gestión de cobro y su impacto en la liquidez de la entidad.
3. En la asamblea de trabajadores informar sobre la situación de las cuentas por cobrar y su proceso de gestión.
4. En los consejos de dirección y reuniones de análisis de las cuentas por cobrar se debe tener en cuenta la antigüedad de las mismas, análisis por cliente fundamentalmente los morosos, utilizar como instrumento la bitácora de seguimiento de la gestión de las cuentas por cobrar.
5. Analizar la posibilidad de la utilización de la compensación de deudas según Resolución No. 347 de 2013 MFP.
6. Aplicar el procedimiento general para sancionar las contravenciones personales según el Decreto Ley 228 de 1997 CM.
7. Exigir el pago por mora a los clientes por la demora en el pago según fecha fijada en el contrato.
8. Revisión del proceso de facturación el cual puede ser elemento esencial en la demora del reconocimiento de la deuda.
9. El consejo de dirección de la entidad debe exigir al económico el análisis periódico de las cuentas por cobrar como un punto permanente o sistemático, donde no deben faltar la antigüedad de las cuentas por cobrar y la distribución por clientes.
10. El consejo de dirección debe exigir al económico el cumplimiento de la política de cobro.
11. Rendición de cuenta de la gestión de cobro de los responsables ante el consejo de dirección en dependencia de las condiciones en las que se encuentre el tema.
12. Estudiar la inserción en el sistema de pago por resultado o la evaluación del desempeño, la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar.
13. Asignar cada cuenta por cobrar a las gestoras de cobro las que deben llevar un expediente de cobro por cliente.
14. Implementar la bitácora de seguimiento por cliente donde se registrarán las gestiones de cobro y recepción de pago.
15. Realizar auditorías al proceso de gestión de las cuentas por cobrar.

Luego de diagnosticar la situación de la gestión de las cuentas por cobrar se diseña un procedimiento para dar respuesta a la problemática planteada en la investigación. Considerando que el procedimiento abarca secuencias de acciones concatenadas entre sí para realizar la función de gestionar las cuentas por cobrar.

1.4 Procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar en la UEB Combinado Lácteo.

Se establecen los requisitos generales del procedimiento, los cuales son de obligatorio cumplimiento para asegurar el eficaz desarrollo e implementación del mismo:

- ✓ Establecer, documentar, implementar y controlar un procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar, para actualizarlo cuando sea necesario y elevar los niveles de liquidez.
- ✓ Utilización de un lenguaje sencillo, comprensible y claro ya que se busca que se entienda el procedimiento.

- ✓ Se emplearon los medios necesarios como descripción literal de conceptos y responsabilidades, además de un diagrama de flujo del proceso de gestión de cobro.
- ✓ Se ajusta a la realidad de la situación financiera de la institución.
- ✓ Se incluyó la cantidad máxima de información necesaria.
- ✓ Se propone que esté disponible a todo aquel que lo necesite sobre todo el departamento económico.
- ✓ Establecer registros que deben ser fácilmente identificables, mantenerse recuperables y permanecer legibles para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos.

Premisas del procedimiento

- ✓ La dimensión estratégica basada en el ciclo Deming lo que permitirá mantener la mejora continua.
- ✓ Capacitación actualizada sobre temas relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar.
- ✓ Compatibilidad con los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad vigentes en la empresa Productora de Alimentos.
- ✓ Cumplir con todos los requisitos procedimentales, según norma ISO 9001:2015.
- ✓ Definir como política financiera los aspectos relacionados con las cuentas por cobrar a las características de la empresa o de las condiciones imperantes del Banco Central de Cuba y Ministerio de Finanzas y Precio.

Objetivo del procedimiento

Este procedimiento tiene como objetivo analizar, controlar y perfeccionar la gestión de cuentas por cobrar en la UEB Combinado Lácteo "Cristóbal Labra".

Alcance del procedimiento

Lo establecido en este procedimiento debe ser de conocimiento y aplicación para el consejo de dirección, el departamento contable, departamento de venta, gestores de cobro y los trabajadores de la unidad.

Responsables del procedimiento

Las áreas dentro de la organización son responsables de entregar oportunamente las solicitudes y compromisos que se hayan generado durante el mes entre ellos se encuentran:

Responsabilidades del director.

- ✓ Velar y hacer cumplir el siguiente procedimiento.
- ✓ Exigir y controlar el análisis del estado de la gestión de las cuentas por cobrar actualizado en la entidad.
- ✓ Exigir y controlar la implementación de la política de cobro.
- ✓ Exigir y controlar la gestión de las cuentas por cobrar a los responsables de las mismas.

Responsabilidades del Director Económico.

- ✓ Hacer cumplir el presente procedimiento.
- ✓ Analizar e informar el estado de la gestión de las cuentas por cobrar, brindándole especial atención a las cuentas envejecidas clientes morosos.
- ✓ Calcular, analizar e interpretar las razones financieras para definir el estado actual de la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez de la entidad.
- ✓ Controlar e informar sobre la aplicación de la política de cobro.

Responsabilidades de los especialistas del departamento económico

- ✓ Cumplir el presente procedimiento.
- ✓ Mantener actualizado el estado de las cuentas por cobrar.
- ✓ Informar los resultados contables de las cuentas por cobrar fundamentalmente sus antigüedades.
- ✓ Alertar de los clientes que mayores problemas presentan para el pago de sus obligaciones para tenerlos clasificados como de alto riesgo.
- ✓ Las cancelaciones de las cuentas por cobrar, habilitación de expedientes, en el caso que procedan.

Responsabilidades del departamento de ventas

- ✓ Cumplir el presente procedimiento.
- ✓ Aplicar eficientemente las políticas de crédito y de cobro.

- ✓ Exigir a los clientes el pago de los intereses por los créditos comerciales otorgados y de las moras por demorarse en el pago según fecha fijada en el contrato.
- ✓ Alertar de los clientes que mayores problemas presentan para el pago de sus obligaciones para tenerlos clasificados como de alto riesgo.

Responsabilidades del gestor de cobro

- ✓ Cumplir el presente procedimiento.
- ✓ La conciliación de las facturas emitidas y canceladas con el departamento de venta.
- ✓ Gestionar y materializar las cuentas por cobrar para lograr liquidez en la entidad.
- ✓ Conciliar las cuentas por cobrar con los clientes.
- ✓ Recopilar la información necesaria para elaborar expediente de demanda ante el tribunal de lo económico.
- ✓ Exigir a los clientes el pago de los intereses por los créditos comerciales otorgados y de las moras por demorarse en el pago según fecha fijada en el contrato.
- ✓ Elaborar el expediente de cobro de cada cliente.

Las investigadoras concibieron y desarrollaron el procedimiento metodológico, basado en las cuatro fases del ciclo de Deming o de la Mejora Continua: planificar, hacer, verificar y actuar; y se diseñó 7 etapas que integran herramientas para su monitoreo y análisis.

	Gestión de cuentas por cobrar Procedimiento General	Cod:
		Versión: 1
		Páginas: 9
TÍTULO: Procedimiento para la gestión de cuentas por cobrar en la UEB Combinado Lácteo “Cristóbal Labra”.		

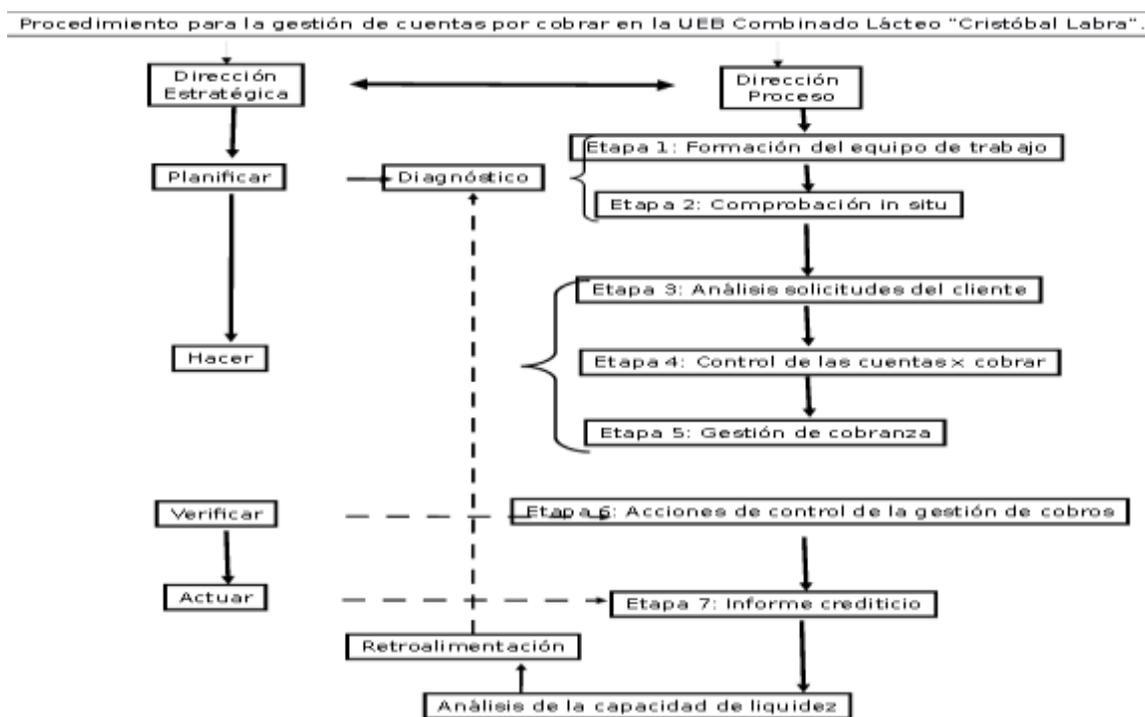


Figura 7. Procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los componentes:

- ✓ **Dimensión estratégica:** La dimensión estratégica de la gestión de las cuentas por cobrar, refleja el conjunto de decisiones prefijadas en un contexto o plano determinado que anteceden al proceso gestión del capital de trabajo y que tiene como objeto determinar la misión, los objetivos y secuencias de acciones para llevar a cabo el proceso de gestión a tenor con las necesidades de la organización.

- ✓ **Dimensión proceso:** Es el conjunto de actividades que utiliza recursos, gestiona que los elementos de entrada se transformen en resultados y tiene como objetivo el incremento de la liquidez de la institución como consecuencia de la certera gestión de las cuentas por cobrar.
- ✓ **Retroalimentación:** Permite reformular de nuevo las acciones correctivas, ajustar la política de cobro y sustituir los métodos que no se correspondan con la capacidad de liquidez. Esta es un importante aliado, pues posibilita tomar medidas para su perfeccionamiento.

Metodología de implementación

Fase I – Planificar

En la planificación se establecen los objetivos y los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados esperados. En esta fase se recolecta información e ideas, para la toma de decisiones y trazar el camino a seguir, se define el líder del proyecto y se realiza la conformación del equipo de trabajo, integrado por especialistas y técnicos representantes de los diferentes procesos, apoyado en la misión, visión y objeto social,

Fase I.I – Diagnóstico

La ejecución de esta fase debe partir de las posibles causas que motivan las insuficiencias y carencias de conocimiento, habilidades y recursos que frenan el proceso de la gestión de las cuentas por cobrar. Se aplican instrumentos de diagnóstico por lo que al identificarlas se requiere de una labor investigativa, ya que su precisión permite un tratamiento diferenciado y la estrategia a seguir.

Etapa 1: Formación del equipo de trabajo

Primeramente, para la selección del equipo se tendrá en cuenta una combinación acertada de experiencia y conocimientos, puesto que estarán a cargo de recopilar, seleccionar y evaluar datos económicos-financieros, identificar los peligros y los puntos críticos de control. Cada integrante poseerá una función designada, en la cual todos formarán parte esencial. Cabe señalar que antes de comenzar la elección, la dirección de la unidad debe estar plenamente comprometida con la iniciativa de aplicar dicho procedimiento y de proporcionar los recursos que fueran necesarios para llevar a cabo la correcta implementación. El personal escogido recibirá una capacitación inicial referente a los temas de gestión de cuentas por cobrar.

Etapa 2: Comprobación in situ

Se comprueba *in situ* mediante la lista de chequeo para el diagnóstico de la gestión de las cuentas por cobrar, lista de chequeo del proceso de facturación, lista de chequeo del proceso de contratación económica, entrevistas y encuestas a personal de la entidad elaboradas por las autoras, para determinar insuficiencias en el proceso y constatar la situación de la capacidad de liquidez de la entidad.

Fase II – Hacer

Esta fase involucra a todas las personas, con la utilización eficaz y eficiente de los recursos; de ello depende el éxito de los planes proyectados anteriormente. Para la ejecución se tendrá en cuenta la aplicación de las acciones y medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos en la planificación, con los recursos asignados y la delegación de tareas que permitan alcanzar con mayor eficacia la implementación del plan e impulsen el logro de los objetivos.

Etapa 3: Análisis de las solicitudes de clientes

- ✓ Paso 1: Elaborar el expediente del cliente: Si es un cliente nuevo se confeccionará de forma digital con el nombre y dirección del cliente, así como el organismo al que pertenece. Si es un cliente histórico de la empresa se analizará primeramente si existe alguna factura pendiente de cancelación o una parte de la deuda atrasada en sus pagos. Posteriormente se habilitará una nueva hoja especificando fecha y concepto del crédito en caso de ser concedido el nuevo crédito. Debe especificarse si el concepto de cobro es a favor de una UEB o propiamente a la empresa.
- ✓ Paso 2: Analizar las condiciones del crédito, monto de la deuda y el instrumento de cobro: Luego de identificado el cliente y su expediente se procederá a clasificar el concepto del contrato, lo cual permitirá verificar que los soportes de las cuentas por cobrar se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales. Para fijar las condiciones de crédito deberán cumplirse las disposiciones legales fijadas al sector empresarial. La entidad no está autorizada a ofrecer descuentos por el pronto pago. Los instrumentos de cobro que podrán utilizarse son: cheque, letra de cambio y transferencia.

- ✓ Paso 3: Revisar el proceso de contratación económica: La empresa debe tener creado como condición primera el comité de contratación el cual estará dirigido por económico quien responde por esta tarea. Este comité de contratación, estará integrado además por especialistas del área económica, asesor jurídico, y otros funcionarios y especialistas que se requieran en determinado contrato a revisar y el secretario del comité de contratación (la responsabilidad debe recaer en una persona distinta al jurista). Debe estar designado por resolución firmada por el director de la empresa.
- ✓ Cada contrato debe de estar previamente firmado por ambas partes e inicializado todas sus hojas y debidamente acuñadas, también debe contener el dictamen del área jurídica. Una vez negociados todos los términos el contrato quedará formalizado contando con: número de orden, cliente, monto aprobado en ambas monedas, número de acta donde se aprobó, fecha de aprobación, número de acuerdo y fecha de vencimiento del contrato. Finalmente será firmado por las partes implicadas en su máxima representación.

Etapa 4: Control de las cuentas por cobrar.

- ✓ Paso 1: Listar por clientes y plazos de crédito los saldos a gestionar: Se procederá a listar por clientes y plazos (0-30), (31-60), (61-90), (91-180), los saldos a gestionar delimitando un umbral de rentabilidad de acuerdo a los montos que existan. Estos análisis deberán quedar archivados por fechas y deberán actualizarse ante pagos parciales de los clientes o pago total.
- ✓ Paso 2: Valorar la situación actual de liquidez de la entidad y la posibilidad o no de solicitar crédito a las instituciones financieras bancarias: En este paso consultando los estados financieros de la empresa, balances de comprobación la entidad debe valorar cómo se encuentra su capacidad de pago para cumplir obligaciones corrientes. Esta información debe estar contrastada con el flujo de caja de la entidad; una vez actualizada la actual situación se debe decidir cuáles son las prioridades de cobro y qué monto hay que gestionar a partir de solicitar crédito a las instituciones financieras y su costo, el cual debe incluirse como un gasto adicional en la gestión de cobranzas.
Una de las formas más utilizadas para el análisis de los estados financieros es mediante el cálculo de razones financieras, las cuales permiten evaluar el desempeño ocurrido y anticipar las condiciones futuras, además posibilitarán conocer la situación actual de las cuentas por cobrar, así como el ciclo de cobro lo cual permitirá la toma de decisiones acertadas acerca de la política de cobro. (Liquidez general, liquidez inmediata o prueba ácida, razón tesorería, solvencia, endeudamiento, rotación del capital de trabajo, rotación de activos circulantes, rotación de cuentas por cobrar, ciclo de cobro, gestión de cobro, autonomía).
- ✓ Paso 3: Establecer prioridades de cobro según clientes significativos: En este paso se deben listar los clientes, número de factura, importe, plazos conciliados y pagos parciales o totales a gestionar por la empresa, entregándole al director económico resumen de las cuentas y el término a exigir según las características de cada cliente.

Etapa 5: Gestión de cobranza.

- ✓ Paso 1: Establecer el recordatorio a los clientes: Este primer recordatorio se basa en manifestarle al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Esta debe ser moderada e impersonal y se propone que se realice 72 horas después del atraso original. La técnica a utilizar en este paso puede consistir en un estado donde figuren los conceptos de la deuda, duplicado de las facturas vencidas, correspondencias a través del correo electrónico, llamadas telefónicas o estados de cuenta. El objetivo central es lograr que el cliente recuerde que tiene saldos pendientes de pago e incumplimiento de contrato.
- ✓ Paso 2: Consolidar la fase de insistencia o persecución: Una vez concluido sin éxito el paso del recordatorio se procederá a implementar un conjunto de acciones sucesivas a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla. Estas acciones dependerán de cómo se encuentre clasificado el deudor y el tiempo de atraso. Se propone que en el plazo concebido entre 31-60 días se establezcan comunicaciones más sistemáticas y de manera enérgica con el deudor, recomendando presumiblemente la entrevista personal y exigiendo el cumplimiento de lo pactado en el contrato. Aplicar el decreto ley 228/97 sobre el pago a subvenciones personales, la resolución 347/13 que ampara el proceso de compensación de deuda.
Insertar también el pago de mora, ya que es la penalización que se les aplica a los clientes por la demora en el pago de las cuentas por cobrar, además se inserta como cláusula en los contratos que se confeccionan el cliente. La tasa puede ser del 1 al 2% según se halla convenido, la misma

se calcula por el importe de la cuenta por cobrar se multiplica la tasa fijada por día por los días reales de mora este resultado se divide entre 360 días que tiene un año comercial.

- ✓ Paso 3: Confección del expediente de cobro: Se debe crear un expediente de cobro para cada cliente, contando con copia de la factura y/o conduce emitidos y número del cheque recibido por cada operación de cobro; así como, copia certificada del contrato firmado o referencia que permita su fácil localización, evidencia documental de las gestiones de cobro y de las reclamaciones de clientes aceptadas, compromisos de pago, facturas y cálculo de la penalidad por mora.
- ✓ Paso 4: Procesar por litigio y/o proceso judicial a aquellos clientes cuyos plazos superen los 60 días y mantengan saldos pendientes de pago: Una vez agotados los medios posibles en la etapa de recordatorio y persecución, no queda otro camino que implementar medidas drásticas con los clientes morosos, sin que signifique la ruptura de relaciones con éste. En el plazo entre 61-90 días se establecerá el litigio y/o proceso judicial donde las técnicas a aplicar serán extenderle letras de cambio, mediante el uso de abogados o servicios de intermediarios de cobranza (banco).
- ✓ Paso 5: Calcular el promedio de gastos incurridos en la gestión de cobranzas: Cualquiera que sea la técnica utilizada en los pasos anteriores presenta un gasto adicional que debe ser calculado y analizado en la administración y gestión de cobranzas. Será la sumatoria de gastos de teléfono, combustible, papel (en fases de recordatorio y persecución) más la comisión que cobra el banco por la gestión, el pago a abogados, el gasto financiero producto de los intereses pagados ante la solicitud de nuevos créditos al banco ante la incapacidad de la empresa y el costo de oportunidad de no haber contado con ese dinero a tiempo en el ciclo de reproducción económica.
- ✓ Paso 6: Diagrama de flujo propuesto
La entidad comienza a vender a raíz de la obtención del informe de recepción de mercancía disponible para la venta, se ingresa al sistema contable y llegado el momento de la venta del producto se debe obtener información sobre el cumplimiento de las obligaciones de pago del cliente mediante el análisis de los estados financieros de los solicitantes y la utilización de las razones financieras declaradas anteriormente, si tiene capacidad de pago y no presenta deudas con la entidad se factura la venta; si tiene deudas con la entidad no se procede a la venta.
En el momento de la venta se debe realizar una conciliación logrando así que el cliente se retire con la factura en su poder. Semanalmente se deben emitir los reportes por clientes de las cuentas pendientes y se debe llamar por teléfono a cada uno de ellos para conciliar el estado de cuenta, si responde se ingresa al reporte como conciliada si no responde se vuelve a llamar por teléfono a la semana.
Posterior a los 15 días se les envía correo electrónico indicándole el pago pendiente. Si al cabo de los 30 días no se ha liquidado la deuda se realiza visita personalizada a los clientes deudores. Si a los 60 días no se ha cobrado la deuda se comienza a preparar la demanda y se envía notificación al cliente, si contesta se cancela la deuda y se cobra la mora correspondiente, si no contesta se envía el expediente al tribunal de lo económico, y se bloquea el servicio de venta al cliente.

Fase III – Verificar

En esta fase se realiza el seguimiento y control de la gestión de las cuentas por cobrar y se informa los resultados, para garantizar el cumplimiento de las acciones implementadas para alcanzar lo planificado.

Etapas 6: Acciones de control de la gestión de las cuentas por cobrar.

La entidad requiere tomar decisiones adecuadas y oportunas a fin de aumentar la capacidad de liquidez.

- ✓ El consejo de dirección de la entidad debe exigir al económico el análisis periódico de las cuentas por cobrar como un punto permanente o sistemático, donde no deben faltar la antigüedad de las cuentas por cobrar y la distribución por clientes.
- ✓ El consejo de dirección debe exigir al económico el cumplimiento de la política de cobro.
- ✓ Rendición de cuenta de la gestión de cobro de los responsables ante el consejo de dirección en dependencia de las condiciones en las que se encuentre el tema.
- ✓ Estudiar la inserción en el sistema de pago por resultado o la evaluación del desempeño, la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar.
- ✓ Asignar cada cuenta por cobrar a las gestoras de cobro las que deben llevar un expediente de cobro por cliente.

- ✓ Implementar la bitácora de seguimiento por cliente donde se registrarán las gestiones de cobro y recepción de pago.
- ✓ Realizar auditorías al proceso de gestión de las cuentas por cobrar, se propone

Fase IV – Actuar

En esta fase se toman acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario, además se establece una retroalimentación sobre los impactos generados en el proceso de la gestión de las cuentas por cobrar, con la implementación y los resultados esperados, que comprende la detección de posibles desviaciones para, consecuentemente, efectuar ajustes, acciones de mejora y las actualizaciones correspondientes en las fases precedentes.

Etapa 7: Informe crediticio.

- ✓ Paso 1: Elaborar el informe crediticio del período: El departamento económico debe rendir cuenta ante el consejo de dirección mensual sobre las acciones realizadas en la gestión de las cuentas por cobrar, las decisiones que se adoptaron con los clientes, las repercusiones de los no cobros en el flujo de caja futuro de la entidad así deben mostrar una relación de todos los gastos incurridos en la gestión. Este informe debe especificar saldos pendientes de pago por cliente, situación actual con el deudor para renegociar la deuda y rentabilidad neta fruto del rendimiento de los activos frente al costo de los pasivos (incluyendo todos los gastos de cobranzas que encarecen el costo real del servicio). Debe establecerse el margen para la reserva de pérdidas por cuentas malas e incobrables.
- ✓ Paso 2: Establecer nuevas políticas de crédito según clientes y negociarlas oportunamente: Este paso se considera el mecanismo de retroalimentación del procedimiento pues estudiando el comportamiento de los clientes deben cambiar las condiciones de crédito en el futuro. Estas situaciones deberán negociarse con los clientes de manera que no se rompan abruptamente las relaciones comerciales espero sí deben quedar claramente explicadas las nuevas condiciones en un posterior contrato. Las nuevas condiciones pueden clasificar desde el precio, fijación de anticipos a clientes, pagos parciales de la deuda, etc.

Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía permitió conformar el marco teórico sobre la administración del capital de trabajo de la gestión de las cuentas por cobrar, lo cual facilitó actualizar los conceptos y políticas y las tendencias empresariales en el ejercicio de la administración financiera en las empresas cubanas.
2. El diagnóstico realizado en la UEB Combinado Lácteo de la Isla de la Juventud evidenció que existen altos niveles de cuentas por cobrar, influyendo sus bajos niveles de rotación lo que se refleja en la disminución de la liquidez como resultado de una deficiente gestión de las cuentas por cobrar por parte de la empresa cuyo personal carece del conocimiento de las técnicas y métodos financieros a emplear.
3. El procedimiento que contempla la política de cobro, así como las técnicas y herramientas para aplicarlas, contribuirá al perfeccionamiento de la administración del capital de trabajo a partir de la gestión de las cuentas por cobrar.

Bibliografía

1. Acosta, K. (2008). Administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo. Universidad de Las Tunas.
2. Aguilar, V. (2013). Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa.
3. Aguirre, A. (2009). Fundamentos económicos y administración empresarial. Editorial Pirámide S.A.
4. Arrienda, A. (1988). El Sistema Nacional de Cobros y Pagos. Finanzas y Créditos. No. 9.
5. Bajaña G, Ordoñez R. (2017). Cuentas incobrables y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Panamerican Diésel Jiménez S.A. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. Ubicado en: <http://www.eumed.net>
6. Cánovas, O (1998). Reflexiones sobre el sistema de Cobros y Pagos. Revista del Banco Central de Cuba. Publicación Trimestral.
7. Colectivo de autores. (2005). II Programa de Preparación económica para cuadro.
8. Cortijo, I. (2010). Como salvar la imagen de los morosos que ya han pagado. No. 601.

9. Demestre, Á. Castelles, C. González, A. (2006). Técnicas para analizar estados financieros. Grupo editorial Publicentro.
10. Giraldo, W. (2010). Determinantes de la morosidad de la cartera en el sistema financiero. Colombia. Ubicado en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoep/347/1/uceda_lorena_ventas_credito_morosidad_clientes.pdf
11. Gitman. Fundamentos de la Administración Financiera. La Habana: Félix Varela, 2006.
12. Ibáñez L, Stevenson C. (2016). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo
13. Jiménez, 2011: Análisis por edades de las cuentas por cobrar en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Las Tunas, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°149, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
14. Vásquez L, Vega E (2016) gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la Empresa CONSERMET S.A.C., Distrito de huanchaco.
15. Weston, F. (1996). Fundamentos de Administración Financiera.