

**Universidad de Matanzas
Sede Camilo Cienfuegos
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas
Centro Universitario Municipal “Aida Pelayo Pelayo”**



TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS

**“Propuesta de un plan de acciones para mejorar la
efectividad de la gestión de cobros y el proceso de
contratación en la UBA Varadero ALMEST”**

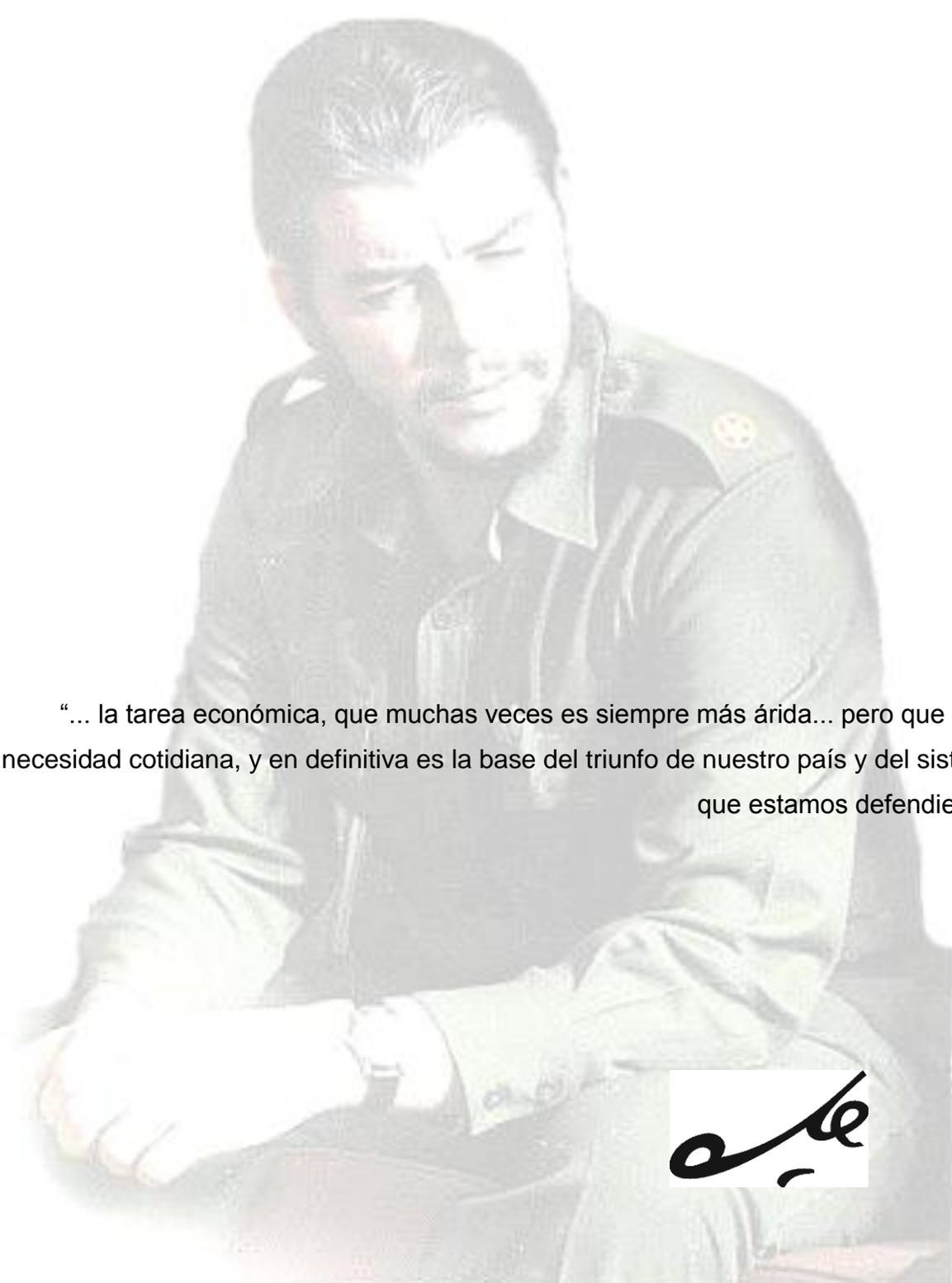
Autora: Daura Rodríguez Rodríguez

Tutor: Alfredo Álvarez Redondo

Matanzas, 2018

Pensamiento





“... la tarea económica, que muchas veces es siempre más árida... pero que es la necesidad cotidiana, y en definitiva es la base del triunfo de nuestro país y del sistema que estamos defendiendo”

هـ

Dedicataria



Dedicatoria

*Quiero dedicar este Trabajo de Diploma
a todas aquellas personas que me han apoyado
incondicionalmente,
a mi familia por hacerme creer que todo sueño es
posible de lograr, en especial a mi esposo
y por supuesto a mis amigos y compañeros de estudio
ya que sin ellos no hubiera tenido fuerzas para seguir
adelante.*

Agradecimientos



Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido a la culminación de esta investigación, a los trabajadores de la UBA Varadero ALMEST, a mis profesores por todo el conocimiento brindado y por supuesto a mi tutor por ser guía de esta obra, a todos ellos,

Muchas gracias

Nota de Aceptación



Nota de Aceptación

Presidente

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

***Dado en la ciudad de Matanzas, a los _____ días del
mes de _____ del año 2018.***

Declaración de Autoridad



Declaración de Autoridad

Declaro ser la autora de este Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Autorizo a la Universidad de Matanzas, a la dirección de la UBA Varadero ALMEST para utilizarlo en el momento que lo consideren necesario.

Para que así conste, firma: _____

Daura Rodríguez Rodríguez

Resumen



Resumen

El objetivo general de esta investigación va encaminado a realizar la propuesta de un plan de acciones para mejorar la efectividad de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST a fin de contar con una herramienta de apoyo que contribuya a la mejora continua de la organización.

Se efectúa una búsqueda bibliográfica relacionada con la contabilidad, las cuentas por cobrar y el proceso de contratación, lo que propicia la construcción del marco teórico referencial.

En la recogida de la información y análisis fueron utilizados métodos y técnicas de investigación teóricos y empíricos, así como herramientas para la solución de problemas tales como materialismo dialéctico, análisis - síntesis, inducción - deducción e histórico-lógico, revisión de documentos, observación y entrevista además se emplea el método de expertos, la tormenta de ideas, el método del coeficiente de Kendalls y el diagrama causa – efecto además son utilizados métodos estadísticos para el procesamiento de datos muestreo, dócima Chi Cuadrado, tablas de distribución de frecuencia e histograma.

Como resultado principal obtenido fue posible identificar en un primer momento aquellas insuficiencias que atentan contra la efectividad de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST, pudiéndose determinar que una de las principales causas que inciden en el uso ineficiente de los recursos financieros está dado por el control insuficiente y falta de supervisión de las áreas implicadas así como el deficiente conocimiento acerca de la temática investigada y la no aplicación de las cláusulas contractuales. Una vez obtenido estos resultados se presenta la propuesta de un plan de acciones.

Summary



Summary

The general objective of this investigation goes guided to carry out the proposal of a plan of actions to improve the effectiveness of the administration of collections and the recruiting process in the UBA Shipyard ALMEST in order to have a support tool that contributes to the continuous improvement of the organization.

A bibliographical search related with the accounting is made, the bills to get paid and the recruiting process, what propitiates the construction of the mark theoretical referencial.

In the collection of the information and analysis methods were used and technical of theoretical and empiric investigation, as well as tools for the solution of such problems as dialectical materialism, analysis - synthesis, induction - deduction and historical-logical, revision of documents, observation and he/she also interviews the method of experts, the storm of ideas, the method of the coefficient of Kendalls it is used and the diagram causes - effect statistical methods are also used for the prosecution of data sampling, d'ócima Squared Chi, charts of distribution of frequency and histogram.

As a result main obtained it was possible to identify in a first moment those inadequacies that attempt against the effectiveness of the administration of collections and the recruiting process in the UBA Shipyard ALMEST, being able to determine that one of the main causes that impact in the inefficient use of the financial resources is given by the insufficient control and lack of supervision of the implied areas as well as the faulty knowledge about the thematic one investigated and the non application of the contractual clauses. Once obtained these results the proposal of a plan of actions is presented.

índice



Índice

	páginas
Introducción	1
CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.	6
1.1) Las cuentas por cobrar	6
1.1.1) Principales definiciones sobre las cuentas por cobrar	
1.1.2) Clasificación de las cuentas por cobrar. Normas de valoración	8
1.1.3) Administración de las cuentas por cobrar	10
1.1.4) La gestión de cobros	13
1.1.5) La efectividad de las cuentas por cobrar	16
1.2) El contrato	18
1.2.1) El proceso de contratación	20
1.2.2) Relación del contrato con las cuentas por cobrar	21
1.3) Plan de acción	23
CAPÍTULO II: ETAPAS DE LA INVESTIGACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.	25
2.1) Etapas de la investigación	25
2.2) Métodos, técnicas y herramientas de la investigación	30
2.3) Caracterización del objeto de estudio	37
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES.	42
3.1) Diagnóstico del estado actual de las cuentas por cobrar y el proceso de contratación	42
3.2) Análisis causa-efecto y propuesta del plan de acciones	57
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	-
Anexos (1 al 7)	-

Introducción



Introducción

El entorno económico en los últimos años se ha caracterizado por bruscos cambios en cuanto a la gestión empresarial se refiere, unido a los problemas propios de las crisis económicas que han venido enfrentando diversos países y que por supuesto inciden en la economía cubana, por ejemplo, el encarecimiento de los precios de los productos alimenticios entre otros. Ante esta situación de inestabilidad y cambios, Cuba busca una nueva opción que logre que la economía esté soportada sobre el principio de la sustentabilidad y apoyada en el logro de la eficiencia, la competitividad de los productos, el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y financieros y por supuesto el ahorro. Armada Trabas (2005)

La gestión y dirección empresarial inciden significativamente en el logro de la eficiencia y la rentabilidad. La eficiencia, la eficacia, y competitividad se logra a través de una gestión económica-financiera adecuada interrelacionando la organización con la planeación y el control de los procesos operacionales, comerciales, laborales, económicos y contables. Los modelos de gestión económico - financieros tienen como factor común el análisis de resultados y su proyección; que se manifiestan abiertamente en indicadores y/o razones que expresan el comportamiento de las mismas respecto a lo planeado o deseado. Pérez Betancourt (2001)

Una buena estrategia económico-financiera es vital para la supervivencia y el éxito de cualquier organización, independientemente de su tamaño y calificación. El empleo de las diversas técnicas y herramientas de estimación de la gestión económico - financiera, permiten evaluar y tomar las adecuadas decisiones. Pérez Betancourt (2001)

No se puede pensar en una empresa competitiva si no posee un sistema de información financiera eficiente. Se necesita un flujo de datos constantes y precisos para tomar decisiones correctas y poder cumplir la meta de todo negocio que es la obtención de beneficios.

El entorno empresarial en el que se desarrollan las empresas hoy en día resulta cada vez más cambiante. La vida de las organizaciones cada vez es más acelerada, por ende los cambios se suceden de manera inevitable y rápidamente.

Ante esta situación se necesita cambiar la forma de pensar y actuar, anticipando e incluso previendo el cambio. Por supuesto que la actividad financiera no escapa a esta situación. Se requiere que los profesionales de las ciencias económicas ya sean contadores, económicos o auditores cambien su actuación utilizando nuevas técnicas que le permitan diagnosticar la situación económico-financiera de sus empresas y a partir de ahí trazar acciones que se vuelquen en un manejo efectivo del dinero, en un registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y en un control más eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos. García Jiménez (2005)

Como es conocido por todos, las condiciones que presenta el país, con capacidad financiera limitada, da la medida de la importancia que representa el realizar una gestión de cobros eficiente empleando el contrato económico como una herramienta de apoyo que regule las relaciones legales entre las dos partes interesadas para satisfacer sus necesidades. Armenteros Díaz (2003)

Sin embargo, en las empresas, muchas veces se encuentra con que el proceso de contratación y gestión de cobros, no se lleva a cabo de manera eficaz lo que se traduce en una afectación de los resultados económicos, como por ejemplo envejecimiento de las cuentas por cobrar y su consiguiente afectación a la liquidez de la entidad. García Jiménez (2005)

En la actualización a los lineamientos de la política económica y social aprobados en el 7mo congreso del PCC se expone en el número 5 lo siguiente: continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica de ahí la importancia de esta investigación.

Hoy en día las empresas mantienen saldos elevados y envejecidos en cuentas por cobrar, aspecto que influye determinadamente en su capital de trabajo. De ahí, la necesidad de implantar una eficiente administración de estas cuentas que garantice una óptima rotación del efectivo. Con este fin, se deben emplear herramientas de administración financiera, como las variables de la política de crédito comercial, la aplicación de intereses comerciales y por mora, el uso de la letra de cambio entre otros. Las ventas a crédito, que dan como resultado las Cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Pero también existe un nivel de riesgo en el cual estas entidades están inmersas,

siendo lo más significativo, el riesgo de morosidad y hasta cierto punto, de incobrabilidad de las operaciones al crédito que realizan. De ahí la importancia que presenta el contrato económico como documento legal que regula las relaciones entre dos y que contribuye a que las empresas queden protegidas ante estas situaciones de falta de cobro. La entidad finalmente puede aplicar el recurso legal con la Cuenta por cobrar vencida. Debe presentar el contrato de compra-venta, las facturas, las conciliaciones en caso de que la deuda sea reconocida, como los documentos fundamentales. Primeramente se llevará a litigio, donde se preparan los documentos necesarios del proceso legal, además de que se le comunica al cliente de este nuevo paso; si aún la deuda no ha sido pagada y ya los documentos están listos, entonces se presentan en la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular estando la deuda en proceso judicial. Finalmente el tribunal, luego de un análisis de los documentos que amparan la deuda y con las dos partes, dicta la sentencia y la Cuenta por cobrar es liquidada directamente por el banco desde la cuenta corriente del cliente. Barrabí Guardiola (2006)

La UBA Varadero ALMEST no escapa a esta situación, la diversidad y cantidad de recursos con que cuenta para prestar sus servicios hace que el control de estos sea mucho más complicado y que se busquen vías para protegerlos. De ahí la importancia de esta investigación ya que resulta imprescindible velar por el control y uso efectivo de los recursos económicos-financieros. Efectuando un diagnóstico vinculado a aquellos puntos claves o problemáticos de la organización se podrán proponer soluciones que redunden en el mejor desarrollo de esta.

Siguiendo los planteamientos efectuados en lo referente a efectuar una valoración sobre el estado actual de la economía y los problemas a resolver y teniendo en cuenta los criterios expresados anteriormente, la autora de esta investigación considera oportuno efectuar un estudio que permita diagnosticar el estado actual de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST, de tal manera que se puedan conocer las insuficiencias que el mismo presenta y poder proponer las acciones que contribuyan a mejorar la efectividad de este.

La autora en su proceso de búsqueda y aproximación a un mejor resultado investigativo constató que en la gestión de cobros, subyacen algunas insuficiencias

que pueden ser atendidas desde el marco de la investigación científica, las mismas han sido a su criterio los problemas no resueltos para evaluar su efectividad entre los que se encuentran la venta de productos sin haberse efectuado la actualización de los contratos y las fichas de los clientes, falta de sistematicidad en las conciliaciones, la no aplicación de los recargos por mora ante impagos, registros contables sin tener la documentación completa así como no confección correcta de los expedientes de los clientes por cada una de las subcuentas.

Ello conduce a la formulación del siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a mejorar la efectividad de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST?

El **objetivo general** es: proponer un plan de acciones para mejorar la efectividad de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST.

En correspondencia con el objetivo general, se presentan los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Efectuar un análisis crítico de los referentes teóricos que sustentan la gestión de cobros, así como su relación con la contabilidad y la contratación.
- ✓ Diagnosticar el estado actual de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST.
- ✓ Proponer un plan de acciones que contribuya a erradicar las insuficiencias en la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST.

Durante el desarrollo de este Trabajo de Diploma fueron utilizados diferentes métodos de investigación tanto teóricos como empíricos y herramientas para la solución de problemas dentro de los que se encuentra el histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis y el materialismo dialéctico como método universal del conocimiento que permite llegar al entendimiento de los procesos estudiándolos de forma interrelacionada. Se utilizan además durante la investigación la revisión de documentos, observación, entrevista, tormenta de ideas, método de expertos, método del coeficiente de Kendall y el diagrama causa-efecto a fin de identificar las principales insuficiencias que presenta la gestión de cobros y el proceso de contratación hasta llegar a la propuesta del plan de acciones que contribuya a mejorar su efectividad.

Por otra parte son utilizados métodos estadísticos para la selección de la muestra efectuándose el análisis y procesamiento de datos mediante tablas y gráficos en EXCEL además se realiza la construcción de tablas de distribución de frecuencia e histograma y se aplica la Dócima Chi Cuadrado como parte de la validación de los datos.

El trabajo se estructuró en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El capítulo uno aborda los referentes teóricos relacionados con la contabilidad, las Cuentas por cobrar y el proceso de contratación.

En el segundo capítulo se presenta la caracterización del objeto de estudio así como las etapas por las cuales transcurre la investigación vinculando a cada una de ellas los métodos y técnicas que fueron empleados.

El capítulo tres muestra los resultados obtenidos en relación al estado actual de la gestión de cobros y el proceso de contratación en la UBA Varadero ALMEST finalizando con la propuesta del plan de acciones que contribuya a la mejora continua de la organización así como erradicar o minimizar las insuficiencias propias de este proceso contribuyendo a una mayor efectividad del mismo.

Esta investigación es de vital importancia ya que permite a la UBA Varadero ALMEST efectuar un análisis certero de la gestión de cobros que realiza con sus clientes, integrando elementos relacionados con la contabilidad, las Cuentas por cobrar y el proceso de contratación con vistas a trazar acciones que propicien la mejora de su efectividad.

Capítulo 1



CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

En el presente capítulo son abordados los principales elementos vinculados con las Cuentas por cobrar, su registro y control así como las normativas vigentes en el ámbito económico en relación a estas. Además se exponen aquellas regulaciones que establecen el marco legal propio del proceso de contratación y el empleo de los contrato económicos como herramienta que dicta las relaciones legales entre dos partes.

1.1) Las Cuentas por cobrar

1.1.1) Principales definiciones sobre las Cuentas por cobrar

Las Cuentas por cobrar suelen denominarse como Clientes, estos a su vez son definidos en la Enciclopedia de la Contabilidad (Goxens, 1999) como entidades que le debe a la empresa por haberles vendido mercancías a crédito, sin exigirle especial garantía documental (letra de cambio o pagaré), esta cuenta aumenta cada vez que la empresa vende mercancías a crédito, disminuye cuando los clientes pagan total o parcialmente su cuenta, devuelven mercancías o se les concede algún descuento o rebaja, es cuenta del Grupo Activo porque representa el valor de las ventas efectuadas a crédito que la empresa tiene el derecho de cobrar.

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, y que por lo tanto pueden ser cobrados. Armenteros Díaz (2000)

Las Cuentas por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones. Por lo tanto se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado. Amat Oriol (2002)

Según CECOFIS (2005), las Cuentas por cobrar son derechos de la entidad, producto de obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestación de servicios, ventas de bienes, arrendamiento de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades análogas. También incluyen los pagos a cuenta o en exceso de impuestos y contribuciones.

Una **Cuenta por cobrar** no es más que el crédito comercial que una empresa otorga a sus clientes producto de una venta donde no se exige el cobro de forma inmediata. La concesión del crédito representa invertir en un cliente y permitir alguna demora en el pago de la factura, se trata de una inversión vinculada a la venta de un producto o de un servicio. Barrabí Guardiola (2006)

La Resolución No. 494/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios define que se registran como Cuentas por cobrar el importe de las ventas de productos y mercancías, el importe de los servicios prestados incluyendo los asociados a la actividad de seguros, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados, debiéndose analizar por clientes; considerando cada documento emitido y cobrado.

Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.

Las Cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa proveniente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también no provenientes de ventas de bienes o servicios. Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estas cuentas, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

La autora de esta investigación asume que las Cuentas por cobrar constituyen un derecho exigible contraído con un tercero por la venta de productos o la prestación de servicios que debe estar amparada en la suscripción de un contrato económico y soportada sobre la base de la emisión de la factura correspondiente. Estas representan el valor de las ventas de la empresa que se tiene el derecho de cobrar.

Una vez expuestos los criterios de diversos autores acerca de las Cuentas por cobrar se considera oportuno exponer la clasificación de estas y las normas para su valoración con

vistas a una mejor comprensión de los resultados alcanzados durante la presente investigación.

1.1.2) Clasificación de las Cuentas por cobrar. Normas de valoración

Las Cuentas por cobrar pueden clasificarse según el tiempo en el cuál se va a exigir su pago (Figura 1.1) como de exigencia inmediata a corto plazo o a largo plazo.

- ✓ **Corto plazo:** aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- ✓ **Largo plazo:** su disponibilidad es a más de un año.

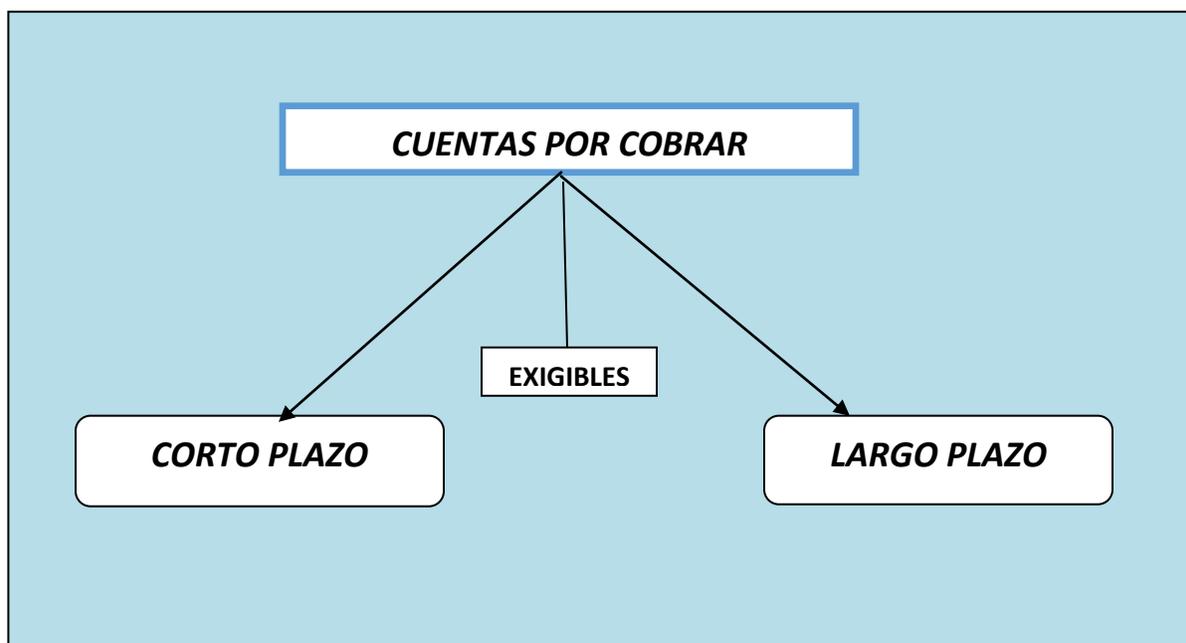


Figura 1.1: Clasificación de las Cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración Propia

Las Cuentas por cobrar a Corto Plazo, deben presentarse en el Estado de Situación Financiera como activo corriente y las Cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo corriente. Pueden subclasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son: a cargo de clientes y a cargo de otros deudores

Según las Normas de Información Financieras establecidas en las Resoluciones 235/2005, 294/2005 y 494/2016 todas ellas del Ministerio de Finanzas y Precios dictan que se registran en las Cuentas por cobrar el importe de las ventas de productos, mercancías o servicios, así como el valor de los trabajos ejecutados, todos estos debidamente facturados según las tarifas pactadas contractualmente. Deben analizarse

por clientes y tipos de moneda, considerando cada documento emitido y cobrado, se debita por las facturas elaboradas y se acredita al cobrarse éstas, por cancelaciones, los derechos de cobro declarados en proceso de litigio y en protesto.

Las Cuentas por cobrar se incluyen en el Balance General dentro del grupo de Activos Circulantes, ya que el mismo representa el efectivo o los convertibles en efectivo, de ahí la importancia de una adecuada gestión de cobro con los clientes. Se relaciona con los resultados de las razones Ciclo de Pago y Liquidez de Tesorería.

Se generan en el momento en que se configuran los hechos que los originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas.

Las Cuentas por cobrar se valoran a su valor nominal, actualizado dicho valor, su valor es actualizado por la provisión de valuación correspondiente al estimado de las cuentas incobrables, formando parte del resultado del ejercicio económico la variación de la provisión.

Las Cuentas por cobrar en moneda extranjera se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique una disminución del valor pactado originalmente, la pérdida afectará el resultado del ejercicio económico.

Se expondrán como Cuentas por cobrar a Corto Plazo aquellos cuyos vencimientos se proyecten dentro de los doce meses a partir de la concertación de la operación que les dio origen. Los que venzan después de los doce meses de originada la transacción, se expondrán como Cuentas por cobrar a Largo Plazo, debiendo reclasificarse al cierre del ejercicio económico los que vencerán en el ejercicio próximo, trasladándose a Cuentas por cobrar a Corto Plazo.

Al presentarse en el Activo del Estado de Situación o Balance General se presentará su importe total, deduciéndosele los importes de las Provisiones para Cuentas Incobrables no utilizados.

Asimismo las Cuentas por cobrar en moneda extranjera pueden analizarse en subcuentas o análisis complementarios en los Estados Financieros, desglosándose por tipos de monedas.

En el registro de las Cuentas por cobrar se debe tener en cuenta que:

-
-
- ✓ Los débitos registrados se corresponden con las operaciones efectuadas según documentos, conceptos e importes y determine su corrección en los casos de las ventas de mercancías, producciones mercantiles y servicios prestados.
 - ✓ Los créditos registrados son correctos en conceptos e importes y están soportadas adecuadamente.

Después de presentar la forma de clasificación de las Cuentas por cobrar y las normas de valoración y exposición de estas en los Estados Financieros según las regulaciones vigentes en el país se enunciaran los elementos fundamentales a tener en cuenta en la administración de las Cuentas por cobrar.

1.1.3) Administración de las Cuentas por cobrar

Una administración financiera es eficiente cuando la organización cuida sus recursos financieros partiendo de las funciones básicas: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre las utilidades obtenidas. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes como son la liquidez y la rentabilidad, con la finalidad de obtener recursos financieros líquidos y lucrativos. La administración de las Cuentas por cobrar tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez. Resulta importante para el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito, análisis de crédito, condiciones de crédito y las políticas de cobro empleadas por la empresa. Demestre, A (2000)

Las Cuentas por cobrar es uno de los activos más importante, debido a que es el activo más líquido después del efectivo en una entidad económica. Además, estas Cuentas por cobrar representan venta o prestación de algún bien o servicio que será recuperado en dinero en sumas parciales.

Una Cuenta por cobrar se origina de diversas maneras, pero en todas las empresas o entidad económica crea un derecho en el cual le exige al tercero el pago de la misma. En caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito. A las Cuentas por cobrar se les da un trato muy especial por varias razones:

- ✓ Representan dinero a corto, mediano y largo plazo.
 - ✓ Representan parte de la liquidez de la empresa.
-
-

- ✓ El saldo y está presente, es cambiante, es decir, está en constante movimiento y necesita de revisiones y análisis.

La autora de la investigación considera que las empresas deben administrar correctamente sus Cuentas por cobrar, partiendo de que ellas representan efectivo para el financiamiento de las actividades o para cubrir los compromisos de pago en el corto plazo, ya que como activo corriente incide en el capital de trabajo de la empresa. La administración de las Cuentas por cobrar debe ser efectiva porque influye directamente en el nivel de rentabilidad y en el riesgo, un manejo adecuado de las cuentas contribuye a que la organización no presente una estructura financiera riesgosa.

La posesión de un alto saldo en las Cuentas por cobrar puede ser favorable para la empresa, pues constituye una de las partidas que provoca incremento en el capital de trabajo, siempre que no esté por encima del período promedio de Cuentas por cobrar ideal para la entidad. Por tanto es importante que la organización mantenga un control sistemático sobre las Cuentas por cobrar porque influyen directamente en la rentabilidad. La ausencia de eficientes mecanismos de control puede provocar que las Cuentas por cobrar aumenten, trayendo consigo la disminución de los flujos de efectivo y un incremento simulado del capital de trabajo. Las Cuentas y Documentos por Cobrar forman parte del Activo Circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa.

Según Brealey y Myers (1998) su gestión consta de cinco etapas principales:

1. Deberán determinarse las condiciones de venta. ¿Cuánto tiempo se concederá a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Se estará dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago?
2. Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir y la forma de contrato con el cliente.
3. Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes. ¿Se estimará esto según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros?
¿Se tomarán como base las referencias bancarias?
4. Habrá que decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente.

¿Se juega a lo seguro, denegándolo a todos los potenciales clientes dudosos o se acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente?

5. Por último, una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos? ¿Qué hacer con los morosos?

El mantenimiento de las Cuentas por cobrar implica costos pero también genera un beneficio importante, pues la concesión del crédito incrementará las ventas. La política de crédito constituye una de las variables controlables fundamentales por la empresa y está compuesta por cuatro elementos:

- ✓ **El período de crédito:** el cual consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
- ✓ **Las normas de crédito:** las cuales se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes para ser aceptados y al monto del crédito disponible para distintos tipos de clientes.
- ✓ **La política de cobranza:** está relacionada con el carácter restringido o flexible que se le da a las cuentas de pago lento.
- ✓ **Cualquier descuento:** pueden ser concedidos por pronto pago, pero en Cuba no está vigente esta aplicación de descuento.

La política de crédito es un proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a los clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Una política de crédito flexible implica un incremento de las ventas, los costos y las Cuentas por cobrar. Al aumentar las ventas de los productos partiendo del incremento del volumen de producción los costos van a subir, porque se necesitará una mayor cantidad de materias primas, fuerza de trabajo y demás requerimientos para mantener la producción o la prestación de los servicios. Además al elevarse las Cuentas por cobrar, se incrementan los costos de mantenimiento y pueden surgir Cuentas Incobrables. Por tanto, resulta necesario que a la hora de adoptar una política de crédito se tome en cuenta si los ingresos por las ventas son superiores a

los costos que incluyen también los relacionados con el crédito. Barrabí Guardiola (2006)

La aplicación de la política de crédito constituye un factor esencial para determinar si la empresa debe conceder un crédito a un cliente y la cuantía de este. La empresa no solo debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. El tipo de política que implante una empresa va estar influenciada por la capacidad productiva o el nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad, esta puede variar en el tiempo y de acuerdo a las decisiones adoptadas. Armada Trabas (2005)

Teniendo en cuenta todos los elementos enunciados en la investigación referentes a la administración de las Cuentas por cobrar, la autora considera que estas pueden convertirse en efectivo con mayor rapidez cuando la entidad tiene diseñada correctamente su política de cobros. Es por ello que los procedimientos establecidos deben ser óptimos para la cobranza, por lo que es necesario mantener un control adecuado principalmente sobre aquellas cuentas que excedan el plazo establecido. Además el objetivo principal radica en cobrar las cuentas con prontitud pero sin perder clientes, pues de ellas depende el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa, de ahí la importancia de una adecuada gestión de cobros.

1.1.4) La Gestión de Cobros

Según Armada Traba, Elvira (2005) "la operación de cobros es un conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a los clientes. Esta operación incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito."

La gestión de cobro en la empresa abarca las actividades que deben ser desarrolladas de acuerdo a los objetivos, políticas y recursos de la organización. Los objetivos pueden estar relacionados con los niveles de las Cuentas por cobrar, períodos de recuperación, documentación de Cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de Cuentas Incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, no aceptación de cheques posfechados, entre otras. Es importante que la empresa

planifique y controle de manera eficiente las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas. Barrabía Guardiola (2006)

Las políticas de cobranza de la empresa, son los procedimientos que ésta sigue para recaudar sus Cuentas por cobrar vencidas. Por lo regular, se emplean diversos procedimientos de cobro. A medida que una deuda envejece, la gestión de cobro se forma más personal y más exigente. A continuación se presentan los procedimientos básicos que se utilizan en el orden que normalmente se sigue en el proceso de cobro:

- ✓ **Cartas de conciliación:** después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una Cuenta por Cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.
- ✓ **Llamadas telefónicas:** la empresa puede llamar al cliente y exigirle personalmente el pago inmediato de la deuda.
- ✓ **Visitas personales:** esta técnica es mucho más común, el envío de un cobrador que se enfrente al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy efectivo.
- ✓ **Procedimiento legal:** este es el paso más estricto en el proceso de cobro. El proceso legal es una de las vías que se puede aplicar para obligar al cliente a pagar la deuda contraída.

La empresa puede crear plazas para uno o varios gestores de cobro, que serán los encargados directamente de gestionar la conciliación y liquidación de las Cuenta por cobrar. También las empresas en nuestro país realizan las tan importantes conciliaciones, donde se incluye, en ocasiones, un compromiso de pago del cliente. En el acta de conciliación ambas partes (comprador y vendedor) reconocen el importe de la deuda detallando número de factura, fecha e importe. Con la conciliación, vendedor y comprador revisarán las facturas que cada uno posee, en caso de faltar este documento mercantil en algunas de las partes, será el momento de volver a ser entregada dicha factura por la parte que la posee. Barrabí Guardiola (2006)

La entidad debe hacer rotar el inventario tan ágil como le sea permisible y liquidar sus Cuentas por cobrar tan rápidos como sea posible. La rapidez en el ciclo de maduración

(ciclo de inventario + ciclo de cobro), permitirá el retorno del efectivo invertido inicialmente cuando compró a crédito a sus proveedores, para poder pagarle oportunamente.

Una de las formas de lograr la disminución de las Cuentas por cobrar es mediante la compensación de aquellas Cuentas por Pagar que pueda tener el cliente con el proveedor. En la Norma Cubana de Contabilidad No.1 Presentación de Estados Financieros, establecida en la Resolución No. 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios queda esclarecida cómo se manifiesta la hipótesis de la compensación en los registros contables. El contenido de esta norma, ni el Principio de la Compensación, no invalidan que de haberse suscrito contrato entre empresas estatales y/o sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano que realizan actividades de compra y venta entre sí, puedan compensarse los adeudos y las obligaciones pendientes hasta el monto inferior de lo adeudado en un período de tiempo determinado.

Como medidas de control debe suscribirse un convenio de compensación de deudas que cumpla, como mínimo, los requisitos siguientes:

- ✓ Debe emitirse por escrito.
- ✓ Debe contener los nombres, cargos y firmas de los funcionarios autorizados por cada parte para efectuar las conciliaciones de las operaciones ejecutadas.
- ✓ Debe estar aprobado por el dirigente de máximo nivel de cada una de las entidades.
- ✓ Debe consignarse expresamente los montos adeudados entre ambas entidades y las referencias necesarias para su verificación.
- ✓ Debe establecer la obligatoriedad de efectuar las conciliaciones al final de cada mes de todas las operaciones del período, firmándose éstas por los funcionarios autorizados en el Convenio de Pagos
- ✓ Debe establecerse la obligatoriedad de abonar por la empresa deudora, dentro de los 10 días hábiles posteriores al acto de compensación, la diferencia resultante de la conciliación.
- ✓ El convenio de compensación de deudas formará parte de los expedientes de cobros y pagos de las entidades y deberá conservarse según lo establecido en la legislación vigente a tales efectos.

En la Resolución No. 245/2008 del Banco Central de Cuba se establecen las normas legales de cobros y pagos derivadas de la compra y venta de mercancías o de la prestación de servicios entre personas jurídicas. Si no es posible lograr el cobro de aquellas deudas envejecidas de forma pacífica, la entidad finalmente puede aplicar el recurso legal con la Cuenta por cobrar vencida. Debe presentar el contrato de compra-venta, las facturas, las conciliaciones en caso de que la deuda sea reconocida, como los documentos fundamentales. Primeramente se llevará a litigio, donde se preparan los documentos necesarios del proceso legal, además de que se le comunica al cliente de este nuevo paso; si aún la deuda no ha sido pagada y ya los documentos están listos, entonces se presentan en la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular estando la deuda en proceso judicial. Finalmente el tribunal, luego de un análisis de los documentos que amparan la deuda y con las dos partes, dicta la sentencia y la Cuenta por cobrar es liquidada directamente por el banco desde la cuenta corriente del cliente.

Teniendo en cuenta que siempre existe la posibilidad de envejecimiento de las Cuentas por cobrar resulta de vital importancia dejar establecido en los contrato con los clientes la aplicación de los intereses comerciales y por mora. Esto representa la utilidad potencial que generan las ventas a crédito, donde el mantenimiento de Cuentas por cobrar puede reportar ingresos adicionales si se establecen intereses comerciales y por mora. El interés comercial se refiere a la tasa que se aplica cuando se otorga un crédito comercial. El interés por mora constituye la tasa de recargo que se le aplica al cliente cuando ha incumplido con el plazo de crédito pactado.

Después de haber enunciado los principales elementos que se deben tener en cuenta en la gestión de cobros se considera oportuno abordar algunos conceptos acerca de la efectividad y su relación con las Cuentas por cobrar.

1.1.5) La efectividad de las Cuentas por cobrar

Para comprender cómo alcanzar la efectividad de las Cuentas por cobrar resulta imprescindible puntualizar algunos conceptos relacionados con la economía y el papel que juega la administración empresarial. Pretende de un modo conciso, y no por ello menos importante, analizar las aristas del concepto administración, razonando sobre la relación estrecha que existe entre algunos términos muy manejados y significativos como lo son las 3 E (Eficiencia, Eficacia, Efectividad) y la calidad. Zambrano Kilian (2004)

La Eficiencia es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La palabra recurso se utiliza de forma amplia no sólo se hace alusión a los que se necesitan económicamente para llevar a cabo el proceso productivo o el servicio que se brinde sino a todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, los esfuerzos humanos, el factor tiempo, la calidad, entre otros.

La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.

La Eficacia es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

Se denomina Efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

La efectividad es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos

- ✓ Eficiencia es «hacer bien las cosas», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.
- ✓ Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.

Relacionando ambos conceptos se considera que la **Efectividad** es “hacer bien las cosas correctas”, es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con qué cosas se hacen y con cómo se hacen esas cosas. A criterio de la autora y vinculando el concepto de Efectividad con las Cuentas por cobrar se dice que estas son efectivas si se realiza por parte de la empresa la venta de productos o servicios a crédito logrando que estas cuentas se conviertan en efectivo líquido en el menor plazo de tiempo posible y que la administración de las Cuentas por cobrar y la aplicación de las políticas de cobro no propicien la pérdida de clientes. Además si se

encuentra debidamente documentada la deuda y los contrato han sido suscritos teniendo en cuenta los requerimientos legales establecidos.

Una adecuada gestión de cobro es vital para el mantenimiento de una buena salud financiera de la empresa, pues poder honrar los compromisos de los proveedores, el fisco, el banco, depende en gran medida de la Efectividad de esta actividad. Es por ello que las organizaciones deben analizar sistemáticamente los procedimientos de cobro, perfeccionarlos en caso que corresponda según las necesidades y llevarlos a la práctica partiendo de lo previsto, con el fin de agilizar la recuperación del crédito otorgado a los clientes. Además es importante que al efectuarse el cobro se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes y por ende, que el cobro se realice al menor costo posible de ahí también el papel primordial que juega el contrato como herramienta que regula las relaciones entre las partes y protege ante el impago de la deuda.

1.2) El Contrato

Una vez expuestas las principales definiciones que caracterizan las Cuentas por cobrar, la autora considera necesario señalar que toda relación entre cliente y proveedor debe ser formalizada a través de un Contrato Económico ya que este establece y regula las relaciones entre las partes, un contrato bien redactado evita atrasos, incumplimiento y consecuentemente la insatisfacción de los clientes. Si se toma en cuenta las condiciones administrativas del suministro los contrato y decisión sobre los mismos no se verán afectados negativamente.

El contrato es un acuerdo legal manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa. Es el contrato, en suma, un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones relativos, es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contrato exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contrato reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contrato formales), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad. García Medina (2009)

El Decreto Ley No. 304/2012 del Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba establece las disposiciones generales a tener en cuenta en la elaboración de un Contrato Económico ya que existen reglas y principios que en estos deben ser reconocidos, de manera que pueda ser exigida su observancia desde el proceso mismo de concertación, asegurando su mayor transparencia y contribuyendo a promover y asegurar las relaciones de cooperación entre las partes.

El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas, valor total, entre otros. Dichas prestaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que las presta. Los principios fundamentales a tener en cuenta para la concertación de un contrato son:

- ✓ Autonomía de la voluntad: las partes en el proceso de contratación gozan de plena autonomía para concertar aquellos contrato y determinar su contenido, que garanticen sus necesidades económicas y comerciales, en correspondencia con las prioridades económicas y sociales que se establezcan.
- ✓ Buena fe: las partes en un contrato están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.
- ✓ Igualdad entre partes: las partes en un contrato gozan de plena igualdad y ninguna puede imponer su voluntad a la otra.
- ✓ Confidencialidad: las partes están obligadas a no revelar la información confidencial que recíprocamente se suministren con este carácter durante la etapa de negociación o ejecución ulterior del contrato.
- ✓ Relatividad del contrato: el contrato no genera obligaciones a cargo de terceros, ni los terceros tienen derecho a invocarlo para hacer recaer sobre las partes obligaciones que estas no han convenido.
- ✓ Intangibilidad del contrato: ninguna de las partes puede unilateralmente modificar o extinguir el contrato, salvo las excepciones previstas en la ley o pacto en contrario.

- ✓ Interés general: en la concertación y ejecución de un contrato, las partes han de cumplir las regulaciones administrativas y no contravenir o dañar el interés público, la economía nacional, el medio ambiente y el orden social.

Teniendo en cuenta los elementos fundamentales relacionados con el contrato y los principios que deben reunir, la autora considera que se está en condiciones de abordar las etapas que integran el proceso de contratación.

1.2.1) El proceso de contratación

Un aspecto neurálgico de la contratación es la formulación y definición del precio. La realización de un trabajo previo a la solicitud de la oferta garantizará las decisiones idóneas en cuanto a este aspecto.

En el proceso de contratación se debe tener en cuenta 3 etapas fundamentales, las mismas se ilustran en la figura 1.2 y deben responder de forma integrada para garantizar una adecuada contratación y adquisición de los productos deseados:

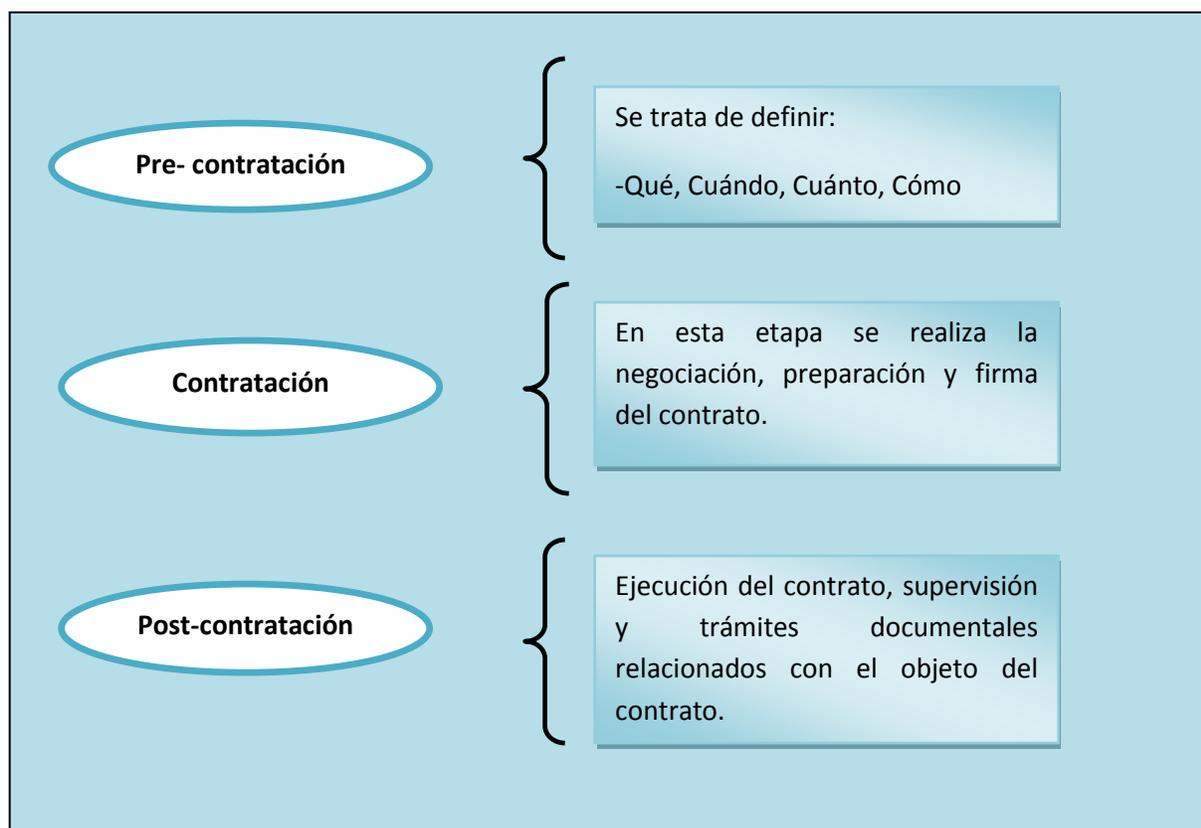


Figura 1.2: Etapas del proceso de contratación

Fuente: Elaboración propia

✓ **Pre-contratación**

Esta etapa tiene como fin la preparación de un contrato futuro a partir de la negociación de las dos partes. Un sujeto presenta una oferta para un contrato futuro a otro sujeto, quien asiente en estudiarla y decidir si la acepta o rechaza. El oferente conviene en no retirar la oferta durante un determinado plazo. Únicamente el oferente está obligado en este pacto. Las propuestas comerciales son un ejemplo típico de este tipo de precontrato, en donde la empresa oferente se compromete a mantener la oferta intacta por un período determinado, por ejemplo, 30 días. Cualquiera de las partes es libre de abandonar unilateralmente los tratos preliminares sin incurrir en responsabilidad. No obstante, la parte que ha negociado y ha interrumpido la negociación o tratos preliminares de modo contrario a la buena fe, es responsable de los daños y perjuicios causados a la otra por la no concertación del contrato.

✓ **Contratación**

Durante esta etapa, se realiza ya de forma concreta la negociación teniendo como punto de partida las ofertas comerciales hasta llegar a la firma del contrato donde se establecen los términos acordados entre las dos partes. Dentro del contrato no debe faltar los siguientes términos: objeto del contrato y de las obligaciones derivadas de este, plazo para el cumplimiento de las obligaciones, precios, formas de pago, efectos de la falta de pago, parámetros de calidad y garantía, entre otros requisitos legales. Cabe señalar que en muchas empresas no se les concede importancia y no se aplica los efectos de la falta de pago que se establecen en los contrato como pueden ser aplicación de mora o intereses comerciales según se estipule.

✓ **Post-contratación**

Esta es la etapa final del proceso de contratación, la misma comprende la ejecución del contrato en sí y la revisión del cumplimiento de lo pactado.

Teniendo en cuenta todos estos elementos que han sido enunciados se considera por parte de la autora de esta investigación necesario pasar a abordar la relación existente entre el contrato y las Cuentas por cobrar.

1.2.2) Relación del contrato con las Cuentas por cobrar

En el Decreto Ley No. 304/2012 del Consejo de Estados y de Ministro de la República de Cuba se establece que para dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en

la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante contrato, conforme con la legislación vigente.

Actualmente, la principal causa por la que los bancos otorgan financiamiento a las empresas lo constituye el desbalance en el flujo de caja que le generan las Cuentas por cobrar vencidas al no ser cobradas oportunamente; a la vez, estas empresas, tienen que pagar intereses por recibir crédito bancario sin establecer en sus contrato de compra-venta intereses por mora y por crédito comercial y de esta forma resarcirse de este gasto. Los principales problemas que se encuentran en muchas de las empresas de nuestro país en lo referente a la administración de las Cuentas por cobrar y el empleo de los contrato como herramienta legal que regula las relaciones monetarias – mercantiles entre dos partes son los siguientes:

- ✓ Un número importante de empresas no establecen en los contrato de compra-venta los descuentos por pronto pago, ni los intereses comerciales y por mora, además de que los períodos de pago no se ajustan a la operatividad de cada cliente.
- ✓ Existen organismos que no le permiten a sus entidades, por pertenecer al mismo sector, realizar las demandas de las Cuentas por cobrar vencidas en la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular.
- ✓ En muchas entidades no se elaboran adecuadamente los expedientes de Cuentas por cobrar contentivos con los documentos primarios (factura, informe de recepción, otros) que respaldan los saldos registrados en los Estados Financieros.
- ✓ Existen empresas que incumplen las fechas de las conciliaciones fijadas en el contrato, pues no se realizan de forma periódica ni con la colaboración de ambas partes, donde no consta acta de conciliación alguna de las deudas vencidas.
- ✓ No se aplican las variables de política de crédito comercial como herramienta para una mejor administración de las Cuentas por cobrar, con vistas a lograr que las empresas reduzcan de forma significativa sus saldos vencidos, de esta manera se frena la solución de aquellos problemas que existen en la cadena de cobros y pagos entre entidades en la economía.

Una vez expuestos los elementos fundamentales relacionados con las Cuentas por cobrar y los aspectos generales que deben reunir las relaciones contractuales entre clientes y proveedores la autora considera que se está en condiciones de darle continuidad a la

investigación abordando algunos aspectos esenciales referentes a la conformación del Plan de Acciones.

1.3) Plan de Acción

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Queiroz L (2002)

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico. Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción se elabora con el objetivo de alcanzar ciertas metas de interés a la organización. Acerenza M (2003)

Un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos. Siguiendo este formato, cualquier proyecto u organización podrá preparar un plan de acción en el contexto del marco de la planeación estratégica.

La autora de la investigación asume el concepto de plan de acción enunciado por Júa S (2004) el cual considera que la elaboración del mismo es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a todos los involucrados en su ejecución y formalizar el trabajo del grupo, puede ser llamado “Comité de planeamiento” u otra denominación.

El plan de acción lleva los siguientes elementos:

- ✓ Que se quiere alcanzar (objetivo)
- ✓ Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- ✓ Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- ✓ En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- ✓ Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- ✓ Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- ✓ Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se

presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas.

El objetivo de este trabajo lo constituye precisamente elaborar un plan de acciones que contribuya a que la empresa mejore la efectividad de sus Cuentas por cobrar y el proceso de contratación para lo cual se parte del diagnóstico del estado actual que este tema presenta.

Conclusiones Parciales

A partir de la búsqueda bibliográfica efectuada fue posible construir el marco teórico de la investigación a fin de sentar las pautas para darle continuidad a la misma, teniendo en cuenta elementos claves relacionados con las Cuentas por cobrar, su administración, políticas de cobro y gestión, así como los aspectos fundamentales con el contrato económico y el proceso de contratación todo esto vinculado a la efectividad de las Cuentas por cobrar.

Capítulo II



CAPÍTULO II: ETAPAS DE LA INVESTIGACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.

Este capítulo inicia con la presentación de las etapas por las cuales transcurrió la investigación para llegar a la propuesta de un plan de acciones que contribuya a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero. Además son abordados todos aquellos métodos, técnicas y herramientas empleados durante el proceso investigativo vinculados a cada una de las etapas por las cuales transita. Finaliza con la caracterización del objeto de estudio para una mejor comprensión de la investigación y de los resultados que fueron obtenidos.

2.1) Etapas de la Investigación

Teniendo en cuenta los entornos turbulentos y cambiantes en que se desarrollan hoy en día las organizaciones y la gran cantidad de recursos que mueve ALMEST para garantizar que sea ofertado un producto turístico de alta calidad, se requiere de un control eficiente de los recursos materiales y financieros y por tanto del cobro eficiente ya que a través de las ventas es que los ingresos son captados, de ahí la necesidad de identificar en primer lugar las insuficiencias que atentan contra la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero para finalmente proponer un plan de acciones que contribuya a mejorar la efectividad de estas y a la mejora continua de la organización, lo cual precisamente resulta ser el objetivo general de este Trabajo de Diploma.

Según criterio de la autora se considera que para que una investigación muestre resultados certeros es sumamente necesario contar con una adecuada organización de las acciones a ejecutar a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, de ahí la importancia de contar con etapas bien estructuradas y con los métodos de investigación a emplear en cada una de ellas bien definidos.

Partiendo entonces de que la organización de las acciones a efectuar contribuye a la obtención de los objetivos propuestos y a la obtención de resultados más precisos, la autora de esta investigación consideró oportuno estructurar la misma en 4 etapas según se muestra en la Figura 2.2.

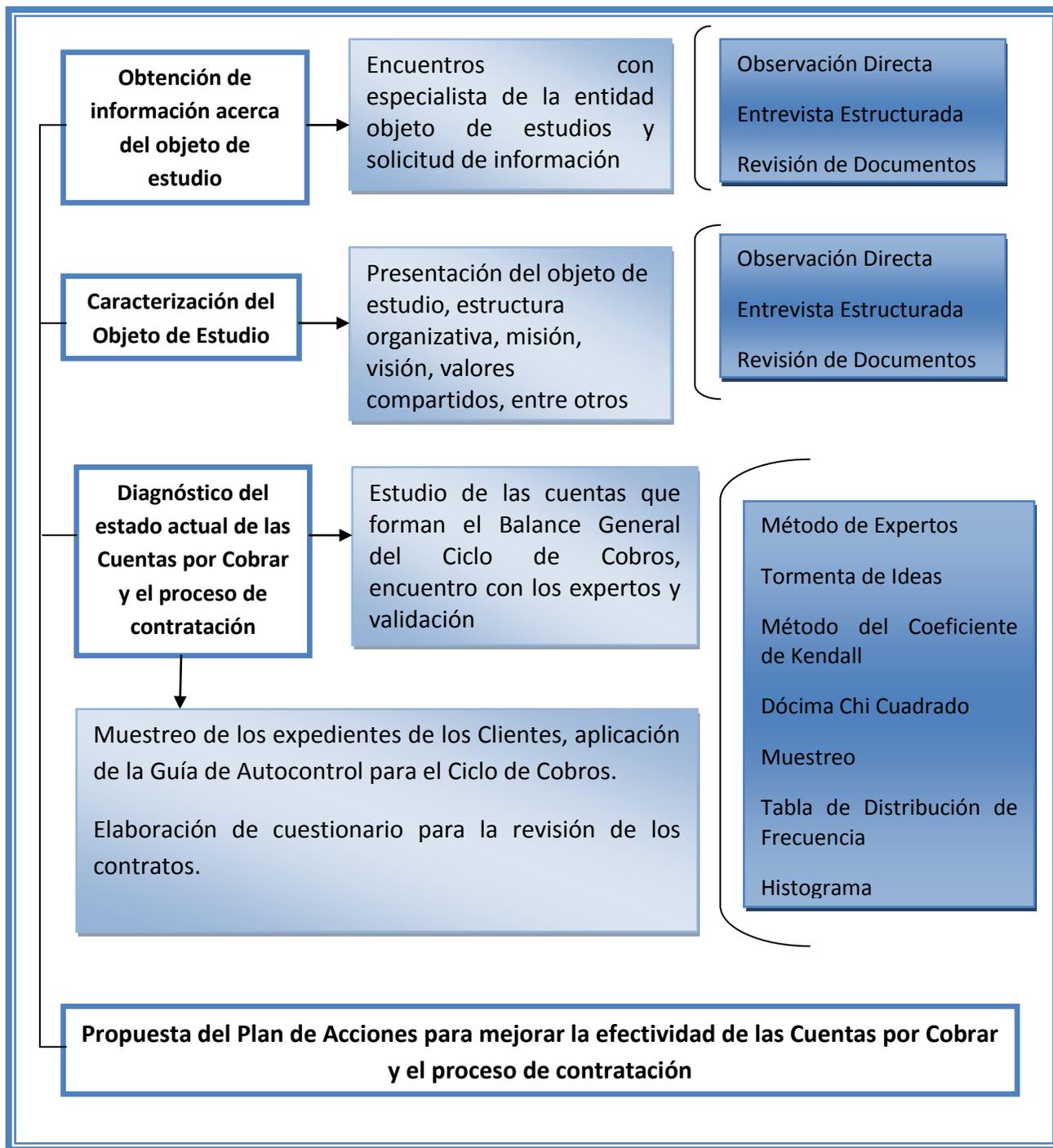


Figura 2.1: Etapas de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Obtención de información acerca del objeto de estudio**

La Etapa No. I con que se inicia la investigación tiene como principal fundamento obtener información acerca del objeto de estudio, para esto la autora consideró oportuno realizar un encuentro con el Consejo de Dirección de la empresa así como un intercambio con los especialistas del Departamento de Economía y Comercial de la UBA Varadero ya que a partir de estos se obtendrán los datos para darle curso a la investigación hasta la obtención de los resultados. En el caso de este Trabajo de Diploma cuyo objetivo es proponer un plan de acciones que contribuya a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación la misma debe ir encaminada a conocer las principales actividades que esta UBA desarrolla, cartera de clientes y proveedores, entre otros aspectos que se consideran de interés. Dentro de los métodos y técnicas de investigación utilizados en esta etapa se encuentran la Observación Directiva, la Entrevista Estructurada y la Revisión de Documentos.

✓ **Caracterización del Objeto de Estudio**

La segunda Etapa consiste en efectuar la caracterización del Objeto de Estudio, en este caso se exponen las principales características de la UBA Varadero, su objeto social y estructura organizativa que incluye niveles de subordinación, plantilla aprobada y cubierta de trabajadores teniendo en cuenta el nivel escolar y la categoría ocupacional de los mismo, entre otros aspectos de interés. También se presenta los elementos fundamentales relacionados con la planificación estratégica como son misión, visión y valores compartidos de la organización. Para llegar a estos resultados se parte de la revisión de documentos tales como: Expediente Legal de la entidad, plantilla aprobada, Manual de Procedimientos de la organización, Expediente de Control Interno, Registro de Contratos además de la información obtenida mediante el intercambio con los miembros del Consejo de Dirección y la Observación Directa.

✓ **Diagnóstico del estado actual de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación**

Esta constituye la 3era etapa de la investigación y también es la más importante ya que sirve de punto de partida para identificar el estado actual que presentan las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero. Para realizar el diagnóstico se tomó la metodología propuesta en la Resolución No. 2114 del 2012 de

la Contraloría General de la República la cual establece los siguientes pasos para el análisis de las Cuentas por Cobrar:

Paso No. 1: Revisión de las políticas contables establecidas en la entidad y su consonancia con las Normas Cubanas de Contabilidad, en lo que respecta a las Cuentas por Cobrar comprobándose el uso y contenido de las cuentas así como sí los aumentos y disminuciones de estas se encuentran en correspondencia con lo establecido.

Paso No. 2: Revisión de los registros contables verificando la razonabilidad de los saldos mostrados en los libros de la contabilidad, a partir de los criterios siguientes:

- ✓ Examen del saldo de una cuenta: revisión y análisis de la legitimidad del registro contable de la evidencia que sustenta el saldo reportado al final del período, así como verificar la coincidencia matemática entre ambos.
- ✓ Examen de transacciones específicas: revisión y análisis de la legitimidad del registro contable de la evidencia que respalda las transacciones seleccionadas.

Para darle cumplimiento a este paso se efectúa el muestreo de los expedientes de Cuentas por Cobrar y se procede a su análisis y revisión.

Paso No. 3: Aplicación de la Guía de Autocontrol, se procede a efectuar la aplicación de esta guía en lo referente a evaluar el Componente Acciones de Control vinculado a las Cuentas por Cobrar de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Paso No. 4: Cálculo e interpretación de las Razones Financieras, en este paso se seleccionan las razones financieras vinculadas al tema objeto de análisis las cuales son:

- ✓ Ciclo de Cobro
- ✓ Ciclo de Pagos
- ✓ Rotación de los Inventarios

Estos indicadores tienen una relación muy estrecha con la situación financiera de la entidad. Para su interpretación se debe tener en cuenta desde una perspectiva de orientación general, toda vez que el sector y las características concretas de la entidad deben tenerse en cuenta por el investigador, para el análisis y evaluación de las causas y condiciones que reflejan los indicadores financieros seleccionados, por lo que el

mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la entidad.

Con los resultados obtenidos durante cada uno de los pasos enunciados anteriormente se procede a su procesamiento mediante Tablas de Distribución de Frecuencia e Histogramas.

Una vez efectuado el diagnóstico del estado actual que presentan las Cuentas por Cobrar en la UBA Varadero se procede a efectuar el análisis del estado actual del proceso de contratación en dicha entidad. Para esto se parte de lo establecido en el Decreto Ley No. 304 del Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba y la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República proponiendo la autora de la investigación los siguientes pasos:

Paso No 5: Selección de un grupo de expertos, se realiza la selección de un grupo de especialistas determinado por el coeficiente de competencia con vistas a participar en la revisión de los contratos.

Paso No. 6: Adecuación de la Guía de Autocontrol en lo referente a la contratación, se parte del trabajo realizado con los especialistas seleccionados los cuales mediante una Tormenta de Ideas identifican todos aquellos aspectos que a su criterio no pueden dejar de analizarse en lo referente al proceso de contratación y los requisitos contractuales que se deben cumplir lo cual es validado con el Método del Coeficiente de Kendall y la Dócima Chi Cuadrado.

Paso No. 7: Aplicación de la Guía de Autocontrol en lo referente a la contratación, se obtienen los principales resultados relacionados con la contratación los cuales también son procesados mediante Tablas de Distribución de Frecuencia e Histogramas.

Una vez realizadas cada una de las acciones que se describen en los pasos que se mencionan anteriormente se pudo obtener el resultado acerca del estado actual que presentan las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero pudiendo entonces pasar a la última etapa de la investigación. Pero para esto la autora de la investigación considera que el efectuar un análisis casuístico de los problemas detectados con el diagnóstico contribuirá a elaborar un Plan de Acciones que teniendo en cuenta las condiciones propias de la organización realmente contribuya a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación. Para esto se realiza

la construcción de un Diagrama Causa-Efecto de conjunto con los especialistas que fueron seleccionados.

✓ **Propuesta del Plan de Acciones para mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación**

Como etapa final de la investigación se realiza la elaboración del Plan de Acciones de conjunto con los especialistas que fueron seleccionados y teniendo como punto de partida todas las insuficiencias detectadas durante la etapa de diagnóstico relacionado con las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero. Este Plan de Acciones debe contribuir a que la organización alcance la mejora continua que debe sucederse en cada entidad así como a mejorar la efectividad del tema objeto de la investigación.

Una vez formulados los aspectos concernientes a las etapas por las cuales transitará la investigación para lograr dar cumplimiento a los objetivos que la misma persigue, la autora cree necesario exponer los principales elementos teóricos relacionados con los métodos, técnicas y herramientas a utilizar para posibilitar una mayor comprensión de los resultados que en este Trabajo de Diploma se exponen.

2.2) Métodos, técnicas y herramientas de la investigación

Según se expuso con anterioridad los métodos, técnicas y herramientas empleados estuvieron dados a partir de 4 niveles, los mismos son teóricos, empíricos, estadístico y herramientas para la solución de problemas. En este epígrafe se presentan las principales características de aquellos que a juicio de la autora resultan más significativos:

1. Métodos teóricos

- ✓ Histórico Lógico
- ✓ Análisis y Síntesis
- ✓ Inducción y Deducción
- ✓ Materialismo Dialéctico

2. Métodos Empíricos

- ✓ Revisión de documentos
 - ✓ Observación Directa
 - ✓ Entrevista Estructurada
-
-

3. Métodos estadísticos

- ✓ Selección de la muestra: la selección de la muestra se aborda en el capítulo III donde se exponen los resultados del diagnóstico al igual que la Dócima Chi Cuadrado, las Tablas de Distribución de Frecuencia y el Histograma.

4. Herramientas para la solución de problemas

- ✓ Método de expertos
- ✓ Método del Coeficiente de Kendall
- ✓ Tormenta de Ideas
- ✓ Diagrama Causa - Efecto

A continuación se expone la fundamentación de cada uno de estos según el criterio de la autora y la relevancia que los mismos tienen.

- ✓ **Histórico Lógico:** este método analiza los procesos históricos desde el punto de vista de la dialéctica teniendo en cuenta los cambios en el transcurso de la historia. Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia, se emplea durante la construcción del marco teórico de la investigación fundamentalmente.
 - ✓ **Análisis y Síntesis:** el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la
-
-

base de los resultados alcanzados previamente por el análisis, se emplea durante la construcción del marco teórico de la investigación.

- ✓ **Inducción y Deducción:** la inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de aspectos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la hipótesis. Pero esto no significa que se tome como dos métodos independientes ya que la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. Nótese que en la deducción se parte de un hecho conocido (problemas de estabilidad de la fuerza de trabajo) y de ahí investigar sus causas, mientras que en la inducción se parte de una hipótesis la que es necesario demostrar en el análisis de sus componentes, se emplea durante la construcción del marco teórico.
- ✓ **Materialismo Dialéctico:** se considera como método universal del conocimiento que permite llegar al entendimiento de los procesos estudiándolos de forma interrelacionada por tanto se trata de relacionar las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la entidad objeto de estudio. Este método se emplea durante todo el proceso investigativo.
- ✓ **Revisión de documentos:** es una técnica que mediante la absorción directa de documentos recogidos en materiales escritos, ya sea en soporte magnético o impresos, permite analizar, estudiar y enriquecer el conocimiento acerca del funcionamiento interno y las operaciones que se realizan en el objeto de estudio. (Manual de Operaciones, catálogos; así como resultados de otras investigaciones), se utiliza en varias etapas de la investigación propiciando la caracterización del objeto de estudio.
- ✓ **Observación:** atendiendo a diferentes grados de complejidad de los métodos del nivel empírico, la observación resulta el más elemental y la base de los

demás métodos. En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. Precisamente el carácter externamente simple del método suele frecuentemente conducir a la subestimación de su complejidad interna y con ello, prácticamente, a negar sus posibilidades de aplicación. Así algunos investigadores con el propósito acertado de obtener datos confiables tienen dudas sobre la objetividad de estos, y sobre la forma de utilizar para su búsqueda la observación. La duda en todos los casos se refiere a una inadecuada valoración de algunos elementos de la observación (el sujeto de observación y las condiciones en que se observa) principalmente, aunque una selección justa del método debe partir también de la consideración del resto de los factores: objeto y medios. En esta investigación se utiliza la Observación Directa ya que esta parte de una guía de aspectos que son de interés al investigador observar. Fue empleada en varias etapas propiciando la caracterización del objeto de estudio.

- ✓ **Entrevista:** La entrevista como método empírico de investigación puede definirse como una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano del entrevistado. La entrevista es una buena elección si el objeto de estudio no se conoce muy bien; el problema y el objetivo del estudio pueden ser revisados durante el proyecto, el rango de las respuestas no puede ser conocido con anticipación. Algunos encuestados pueden presentar puntos de vista que sean nuevos y desconocidos para el investigador, o se necesita la

opción de presentar preguntas adicionales basadas en la información de los encuestados y si las preguntas están relacionadas con el conocimiento tácito o los puntos de vista personales (actitudes, valores, creencias, etc.), de los encuestados. La entrevista como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. Las principales esferas de utilización de este método lo constituyen investigaciones exploratorias tanto con fines de precisión de la problemática, como para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista en un futuro puede convertirse en una encuesta, en investigaciones de control para comprobar la información obtenida por otros métodos además esta puede utilizarse como el principal método de recopilación del material cuando la selección es limitada o pequeña, principalmente en la investigación socio-psicológica, cuando el objeto de investigación por sí mismo no posee una gran difusión. Como todo método científico la entrevista debe cumplir con una serie de requisitos para su validez y confiabilidad, por lo que el entrevistador debe poner atención en: garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar, elaborar preguntas que propicien de forma inequívoca las respuestas relativas a los asuntos de interés y lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista. Este método se aplica en todos los niveles gerenciales y de empleados y depende de quien pueda proporcionar la mayor parte de la información útil para el estudio. En esta investigación se emplea la Entrevista Estructurada ya que parte de la elaboración de una guía de aspectos a incluir en la entrevista previamente elaborada por la autora de la investigación. Este método empírico fue empleado en varias etapas del proceso investigativo propiciando la caracterización del objeto de estudio.

- ✓ **Método de expertos:** para la creación del grupo de expertos se propone considerar la estructura por especialidades del mismo, además del nivel de experticidad de cada uno de los expertos que lo conforme, medido a través del

coeficiente de competencia, el cual refleja el nivel de calificación del mismo en una esfera determinada del conocimiento. Este coeficiente, denotado por K, se calcula de acuerdo a la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está tratando, y a las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se obtiene con la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$$

Kc. Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre valoraciones propias del experto en una escala del 0 a 10 y multiplicada por 0.1.

Ka. Coeficiente de argumentación del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos de acuerdo a la siguiente tabla patrón:

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Revisión de autores nacionales sobre el tema	0.05	0.05	0.05
Revisión de autores extranjeros sobre el tema	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Tabla 2.1 Tabla patrón para la estimación del coeficiente Ka

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Oñate (1998)

Al especialista se le presenta esta tabla sin cifras, y él debe marcar con una cruz en las casillas correspondientes a aquellas fuentes que él considere hayan influenciado en su conocimiento de acuerdo al grado A, M o B. Para que un experto sea considerado competente su coeficiente K debe ser al menos igual a 0.85, o sea $K \geq 0.85$.

El objetivo de la selección de los expertos es que estos participen de conjunto con la autora en todo el proceso investigativo, aportando su experiencia y su conocimiento relacionado con la temática objeto de estudio.

- ✓ **Método del Coeficiente de Kendall:** Consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderando según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

$$\sum_{i=1}^m A_i \quad \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente: $T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición: $\sum_{i=1}^m A_i \leq T$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que: $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2 \quad W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Donde:

A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i , según el experto j .

K : Número de índices.

m : Número de expertos.

T : Factor de concordancia.

W : Coeficiente de concordancia.

En función de los resultados obtenidos, se procederá a determinar una escala en la que se establece el peso específico de cada variable clave a considerar por su influencia.

El Coeficiente de Kendall es un método que permite llegar a la selección de diferentes elementos validado por el criterio de los expertos los cuales le proporcionan un nivel de importancia a cada uno de ellos y finalmente son seleccionados aquellos que cumplen con el coeficiente de concordancia.

- ✓ **Tormenta de Ideas:** la Lluvia de Ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta es creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. Esta herramienta es ampliamente utilizada en muchas investigaciones ya que aporta un alto grado de creatividad y fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ **Diagrama Causa – Efecto:** Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos o contribuir a formar un plan de acciones. El Diagrama Causa-Efecto constituye una herramienta eficaz en la detección de los elementos que propician un problema dado así como las causas y efectos que estos generan.

Una vez expuestas las etapas por las cuales transita la investigación para dar cumplimiento a los objetivos formulados y abordando de forma explícita los métodos, técnicas y herramientas a utilizar en la misma, la autora considera que ha quedado formado el diseño metodológico de la investigación pudiendo pasar a realizar la caracterización del objeto de estudio.

2.3) Caracterización del objeto de estudio

La Empresa Inmobiliaria ALMEST es una empresa estatal creada en el año 1994, por la Directiva No 151 del Primer Sustituto del Ministro de la FAR y la Resolución No. 315 del Ministerio de Economía y Planificación. Está subordinada al Grupo de

Administración Empresarial de las FAR, tiene personalidad jurídica y se rige por las leyes establecidas en el país y por las disposiciones del MINFAR.

Para el cumplimiento de su misión ALMEST asume una estructura a nivel nacional, que se extiende a los principales polos turísticos del país. Cuenta con tres niveles de dirección: la Dirección General, las Delegaciones Territoriales que son una extensión de las funciones de la empresa y a ella se les subordina las Unidades Básicas Inversionistas y de Almacenes ubicadas en cada territorio.

La presente investigación se realizó en la Unidad Básica de Almacenes de Varadero (UBA Varadero) la cual tiene el siguiente objeto social:

- ✓ Se define como objeto social de la UBA la realización y concertación de los contratos de suministros con Tecnotex para garantizar el abastecimiento a las instalaciones hoteleras y extrahoteleras ALMEST en el polo turístico de Varadero fundamentalmente responden también por el almacenamiento, custodia y distribución de los recursos destinados a las diferentes obras contratadas por las unidades básicas inversionistas, así como la recepción de los recursos sobrantes de las obras terminadas para la venta a otras obras y a terceros.

Para darle cumplimiento a su objeto social la UBA Varadero dispone de una estructura organizativa formal y funcional la que se presenta en el organigrama de la entidad de la siguiente forma (Anexo 1): cuenta con una Dirección a la que se le subordinan los departamentos Economía, Seguridad y Comercial subordinándose a este último la Base de Almacenes.

La UBA Varadero dispone de un total de 54 trabajadores estructurándose la plantilla de acuerdo a la categoría ocupacional, sexo, edad y nivel escolar según se presenta a continuación en las tablas 2.2, 2.3 y 2.4.

Haciendo un análisis desde el punto de vista de la categoría ocupacional y el sexo se pudo conocer que en la UBA Varadero predominan los hombres, las categorías ocupacionales que mayor cantidad de trabajadores tiene son las siguientes: Obrero con un total de 36 trabajadores y 11 técnicos. En cuanto al rango de edad la mayor cantidad de trabajadores se encuentra comprendida entre los 41 y 50 años con un total de 25 trabajadores. Teniendo en cuenta el grado de escolaridad la mayor cantidad de

trabajadores se ubica en los graduados de preuniversitario con 30 trabajadores y los graduados de técnico medio con 16 trabajadores.

Categoría Ocupacional	Detalle de acuerdo al sexo		
	Hombres	Mujeres	Total
Dirigentes	2	1	3
Técnicos	5	6	11
Administrativos	1	2	3
Servicio	-	1	1
Obreros	35	1	36
Total	43	11	54

Tabla 2.2: Relación de trabajadores de acuerdo a la categoría ocupacional y el sexo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos

Hasta 30	31 a 40	41 a 50	Más de 50	Total
5	21	25	3	54

Tabla 2.3: Relación de trabajadores de acuerdo a la edad

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos

Nivel Escolar	Cantidad de trabajadores
Universitario	8
Técnico Medio	16
Preuniversitario	30
9no grado	-
Total	54

Tabla 2.4: Relación de trabajadores según el nivel escolar

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos

Por otra parte la entidad tiene definidos su misión, visión y valores compartidos los cuales se recogen en su Manual de Gestión de ALMEST empresa a la cual se subordina la UBA Varadero. Los mismos se muestran a continuación:

Misión:

- “La realización de la actividad inmobiliaria de las instalaciones destinadas al turismo y otras que se decidan por la FAR, para lo cual garantiza el desarrollo y realización del proceso inversionista de las mismas y de las obras de infraestructura necesarias para garantizar la explotación promoviendo la mejora continua del tiempo, calidad y costo en correspondencia con los requerimientos de este sector y la economía del país, utilizando tecnologías de avanzada, personal de dirección y técnico altamente calificado, así como la gestión eficiente de los suministros importados y de producción nacional lo que proporciona brindar un servicio de mayor calidad, orientado a la satisfacción de los requisitos y necesidades de nuestros clientes, para su mejor competitividad y elevar su posicionamiento en el mercado internacional.

Visión:

- “Constituir la empresa inmobiliaria ALMEST, líder en el Territorio Nacional, por la calidad del servicio de arrendamiento de inmuebles, garantizando mediante la aplicación de la ingeniería en los procesos de ejecución de inversiones y la reparación y mantenimiento de los inmuebles un alto nivel de eficiencia en el cumplimiento en tiempo, costo y calidad, elevando la sostenibilidad medioambiental, las competencias de su personal en el reforzamiento de los valores declarados por la empresa y cumplimentando los requerimientos necesarios que garanticen la seguridad y salud de sus cuadros y trabajadores.”

Valores Compartidos:

- ✓ Honestidad
 - ✓ Lealtad
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Profesionalidad
 - ✓ Responsable
 - ✓ Consagración
-
-

- ✓ Respeto
- ✓ Eficiencia
- ✓ Calidad

Una vez expuestos los principales elementos relacionados con el objeto de estudio la autora de la investigación considera que se está en condiciones de darle continuidad a la misma.

Conclusiones del Capítulo

Con el desarrollo de este capítulo fueron enunciadas las etapas de la investigación a fin de organizar los trabajos a realizar para proponer el plan de acciones que contribuya a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero. Además el mismo constituye una herramienta valiosa para alcanzar la eficiencia y competitividad que requieren hoy en día todas las organizaciones, por otra parte este contribuye a la actualización del modelo económico cubano a partir del ahorro de los recursos materiales y financieros y la mejora continua.

Capítulo III



CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES.

En este capítulo se muestran los resultados alcanzados durante la investigación. En un primer momento se presenta el resultado obtenido durante la etapa de diagnóstico de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero identificando el estado actual que esto presenta. Derivados de esos resultados se realiza un análisis causa-efecto de las principales problemas que fueron identificados para finalizar con la propuesta del plan de acciones que contribuya a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la entidad objeto de estudio.

3.1) Diagnóstico del estado actual de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación

Para realizar el diagnóstico del estado actual de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero la autora de la investigación siguió la metodología propuesta en el Capítulo II.

Paso No. 1: Revisión de las políticas contables establecidas en la entidad y su consonancia con las Normas Cubanas de Contabilidad, en lo que respecta a las Cuentas por Cobrar comprobándose el uso y contenido de las cuentas así como si los aumentos y disminuciones de estas se encuentran en correspondencia con lo establecido.

Para darle cumplimiento a esto se utilizan varios métodos de investigación obteniéndose los resultados de acuerdo a la Observación Directa, la Entrevista Estructurada al personal del área contable y la Revisión de Documentos. (Anexos 2 al 3) obteniéndose los siguientes resultados:

- ✓ La UBA Varadero posee un Manual de Gestión de los Procesos pero no cuenta con un Manual de Contabilidad donde se establezcan las políticas contables a seguir en relación con las Cuentas por Cobrar.
- ✓ Se confeccionan los expedientes de clientes.
- ✓ No existe separación de funciones entre la persona que elabora la factura y la que registra la venta debido a la plantilla reducida con la cual trabaja la entidad.
- ✓ La facturación de mercancías es supervisada por el personal competente solo en ocasiones.

- ✓ La entidad no cuenta en la actualidad con un gestor de cobros por lo que no se realiza la conciliación con todos los clientes aunque se le da prioridad a aquellos que presentan las deudas más elevadas y son morosos en los pagos.
- ✓ El personal del área contable está debidamente capacitado ya que son graduados en relación con la especialidad pero no se capacitan de forma periódica y se actualizan ante los cambios que en materia económica suceden en la legislación del país.
- ✓ El personal del área contable no tiene acceso a los contratos solo se verifican aquellos en los cuales surge alguna duda o existe algún problema con el cliente.

Paso No. 2: Revisión de los registros contables verificando la razonabilidad de los saldos mostrados en los libros de la contabilidad, a partir de los criterios siguientes: examen del saldo de una cuenta y examen de transacciones específicas.

Para darle cumplimiento a este aspecto se tomó el Balance General (Anexo 4) al cierre del mes de abril/2018 comprobándose que las Cuentas por Cobrar ascendían a un monto de 907 504.00 cuc desglosado en 57 clientes. Para efectuar la revisión de los expedientes de los clientes se tomó una muestra de 49 expedientes seleccionados a partir de un muestreo probabilístico aleatorio simple. Para realizar el muestreo se tuvo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Unidades de muestreo: expedientes de clientes que componen el saldo de las Cuentas por Cobrar
- ✓ Alcance: Partida de Cuenta por Cobrar registrada en el Balance General
- ✓ Tiempo: acumulado hasta el cierre de abril de 2018

Para la determinación del tamaño de muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * K * P * Q}{e^2 * (N - 1) + K * P * Q}$$

donde:

Tamaño de la muestra: n

Tamaño de la población: N = 57 (total de objetos de obra registrados)

Nivel de confianza: K=2

Probabilidad de éxito: P=0.5

Probabilidad de fallo: Q=0.5

Error: $e=0.08$

$$n = \frac{N \cdot K \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N-1) + K \cdot P \cdot Q} = \frac{57 \cdot 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,08^2 \cdot (25-1) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{57}{0.1536+1} = 49 \text{ expedientes}$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se confeccionó una lista con los elementos del universo, a partir de la cual se seleccionaron los elementos muestrales. La lista se refiere a un marco de referencia que permitió identificar físicamente los elementos del universo, la posibilidad de enumerarlos y por ende, proceder a la selección de los elementos muestrales.

- ✓ Se enumeró la población de 1 a N, o sea, desde 1 y hasta 57.
- ✓ Se tomaron n números aleatorios de tantas cifras como tenga N a partir de una tabla de números aleatorios (Libro de Tablas Estadísticas). Se eligen aquellos casos que se dictaminen en la tabla de números aleatorios, hasta completar el tamaño de la muestra. Los números pueden recorrerse hacia arriba, hacia abajo, horizontalmente. Al final siempre se logró que cada elemento muestral tuviera la misma probabilidad de ser elegido. Se eligieron aquellos números que contenía el listado.
- ✓ El valor del número aleatorio indicó el elemento a seleccionar.

Una vez seleccionada la muestra de los expedientes de los clientes se procedió a efectuar la revisión de estos según lo establecido en la Resolución No. 2114 del 2012 de la Contraloría General de la República donde se comprobó que:

- ✓ Existe correspondencia entre el saldo que muestra el Balance General al cierre del mes de abril de 2018 en las Cuentas por Cobrar y el importe reflejado en el submayor de cuentas por edades.
- ✓ Son coincidentes los saldos de las Cuentas por Cobrar correspondientes a cada uno de los clientes seleccionados para la muestra según el Balance General y el submayor por edades.
- ✓ Los aumentos de las Cuentas por Cobrar (débitos) de los clientes seleccionados se corresponden con la facturación de las ventas efectuadas y las disminuciones de las Cuentas por Cobrar (créditos) obedecen a los cobros efectuados.

- ✓ Se encuentran elaborados los expedientes de los clientes de la muestra seleccionada.

Una vez que se ha realizado el análisis de la razonabilidad de los saldos registrados en las Cuentas por Cobrar y la legitimidad de las operaciones se pasa al siguiente paso propuesto en el diseño metodológico de la investigación.

Paso No. 3: Aplicación de la Guía de Autocontrol, se procede a efectuar la aplicación de esta guía en lo referente a evaluar el Componente Acciones de Control vinculado a las Cuentas por Cobrar de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República la que se presenta en la tabla 3.1.

No.	Componente Actividades de Control	Sí	No	No Procede
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:			
1	Los modelos en blanco de Facturas y Órdenes de Compras o de Servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.			
2	Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.			
3	Deben conciliarse periódicamente las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.			
4	El registro contable de las Facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.			

	Componente Actividades de Control	Sí	No	No procede
No	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:			
5	Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.			
6	No deben existir saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de Depósitos y Fianzas.			
7	Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.			
8	Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.			
9	La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.			
10	Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.			
11	Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.			

Tabla 3.1: Guía de Autocontrol para las Cuentas por Cobrar

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República

De la aplicación de la Guía de Autocontrol se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ El sistema de facturación de la UBA Varadero para la venta de las mercancías se encuentra automatizado por lo cual el aspecto número 1 de la guía de autocontrol no procede aunque resulta válido señalar que las facturas emitidas se realiza con una numeración consecutiva que aporta el sistema automatizado que no es posible modificar por el personal de facturación además de controlarse las facturas canceladas y modificadas por el facturador.
- ✓ Las facturas canceladas o modificadas no son chequeadas por el departamento contable lo cual redundo en una debilidad del sistema de Control Interno implantado en la UBA Varadero al no cumplirse con el Componente de Supervisión y Monitoreo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.
- ✓ Existe separación de funciones entre la persona que realiza la venta de las mercancías en el almacén, la que elabora las facturas y quien contabiliza el cobro.
- ✓ No se realiza la conciliación periódica de la totalidad de las Cuentas por Cobrar al carecer de un gestor de cobros en la entidad y tener un personal reducido el departamento contable.
- ✓ El sistema automatizado de facturación empleado por la UBA Varadero se encuentra integrado al sistema contable por lo cual al efectuar el cierre de las facturas se registra la operación en la contabilidad de forma automática.
- ✓ Existen saldos envejecidos en más de 60 días al cierre del mes de abril de 2018 por importe de 248 423.00 cuc el cual corresponde a 27 clientes, del mismo, no se encuentran conciliados al cierre del mes 14 clientes.
- ✓ El submayor de Cuentas por Cobrar Diversas al cierre del mes de abril de 2018 presenta un saldo de 93 031.00 cuc el cual es coincidente con el Balance General y se encuentra actualizado además que dicho importe se encuentra amparado en 20 clientes y presenta saldos en el rango de hasta 30 días.
- ✓ La UBA Varadero tiene registrado en su Balance General un importe de 41 632.00 cuc que se encuentra en el término de 30 días estando debidamente amparado por las ofertas comerciales de los proveedores.

-
-
- ✓ Existe un importe de 21 006.00 cuc correspondiente al cliente Marina Gaviota que no ha sido reconocido por dicho cliente según conciliación que obra en el expediente del cliente además de no contar con copia de la factura ni contrato que sustente dicho monto. Este saldo data del año 2015 y no han sido tomadas las decisiones contables encaminadas a su cancelación o depuración.
 - ✓ No se incluye en las Actas del Consejo de Dirección el análisis de las Cuentas por Cobrar.
 - ✓ El punto número 9 de la Guía de Autocontrol no procede en la UBA Varadero ya que la provisión para Cuentas Incobrables se crea a nivel de la empresa ALMEST.
 - ✓ Se encuentra registrado un importe de 175 832.00 cuc en la cuenta Efectos por Cobrar del cual 27 019.00 cuc no se encuentran sustentados en la Letra de Cambio emitida y reconocida por el cliente.
 - ✓ Se confeccionan los expedientes de cobros de los clientes contentivos de la documentación correcta.
 - ✓ De los 49 expedientes de clientes que fueron verificados como parte de la muestra seleccionada se encontró que: 14 carecen de conciliaciones con los clientes y 27 presentan saldos envejecidos.

Después de obtenidos los resultados con la aplicación de la Guía de Autocontrol se pasa al siguiente paso propuesto en la metodología.

Paso No. 4: Cálculo e interpretación de las razones financieras, en este paso se seleccionan las razones financieras vinculadas al tema objeto de análisis. Las razones que fueron definidas fueron Ciclo de Cobro, Rotación de los Inventarios y Ciclo de Pagos considerando la autora de la investigación que estas guardan una estrecha relación ya que la UBA Varadero efectúa la venta de las mercancías y con ella genera sus ventas, al realizar el cobro a sus clientes entonces está en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se realizó el cálculo de las razones financieras que fueron seleccionadas en dos períodos, tomando los saldos datos contenidos en los Estados Financieros de la UBA Varadero (Balance General y Estado de Resultado) al cierre del mes de abril/2017 e igual período del 2018 realizando la comparación entre ambos, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 3.2.

Índice	2017	2018	Variación
Ciclo de Cobros	45	52	7
Ciclo de Pagos	38	47	9
Rotación de Inventarios	5	7	2

Tabla 3.2: Resultado del cálculo de las razones financieras en la UBA Varadero

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Ciclo de Cobros:** Al cierre del mes de abril/2017 este indicador muestra un resultado de 45 días como promedio para realizar el cobro a sus clientes efectuándose un resultado comparativo con igual período del año 2018 se observa un deterioro del mismo ya que la UBA Varadero está demorando como promedio 7 días más para cobrar la deuda con sus clientes.
- ✓ **Ciclo de Pagos:** En cuanto al período de tiempo para realizar el pago de las obligaciones con los proveedores podemos ver que en el año 2018 al cierre del mes de abril la UBA Varadero está demorando 9 días más para cumplir con sus pagos que en igual período del año anterior. La falta de cobro a los clientes y la demora en obtener el efectivo contribuye a que la UBA Varadero corra el riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo al ver afectada su liquidez inmediata.
- ✓ En cuanto a la **Rotación de los Inventarios** contrario a los resultados que presentan las razones anteriores también se evidencia un aumento de la rotación de las mercancías al cierre del mes de abril/2018 con respecto al año anterior. Este índice muestra la eficiencia de los activos ya que mide la renovación del inventario, mientras más roten las cuentas de inventarios tendrán más liquidez, es decir cuanto más rápido se conviertan en efectivo. El uso de esta razón ayuda a detectar problemas de acumulación o escasez de mercancías, inventarios obsoletos, problemas de precios, deficiencias en el área comercial, entre otros. Resulta significativo que el Ciclo de Cobros no disminuya cuando los

inventarios se están moviendo con mayor frecuencia esto indica a la UBA Varadero que hay una deficiente gestión de cobros con los clientes.

Teniendo en cuenta todos los resultados alcanzados anteriormente durante la etapa de diagnóstico con vistas a conocer el estado actual de las Cuentas por Cobrar en la entidad objeto de estudio, la autora de la investigación procede a la construcción de una Tabla de Frecuencias para datos cualitativos y un Histograma con el objetivo de resumir e interpretar de forma más fácil aquellas insuficiencias que en la UBA Varadero están afectando la efectividad de las Cuentas por Cobrar.

La Tabla de Frecuencia quedó compuesta por 5 clases fundamentales:

- ✓ Existencia de saldos envejecidos
- ✓ Incorrecto tratamiento contable
- ✓ Carencia de soportes documentales
- ✓ Falta de conciliación con los clientes
- ✓ Deficiente supervisión de las operaciones

Clases	ni	fi	Ni	Fi
Salos envejecidos	27	0.53	27	0.53
Incorrecto tratamiento contable	2	0.04	29	0.57
Carencia de soportes documentales	3	0.06	32	0.63
Falta de conciliación con los clientes	14	0.27	46	0.90
Deficiente supervisión de las operaciones	5	0.10	51	1
Total	51	100		

Tabla 3.3: Tabla de Distribución de Frecuencias a partir del diagnóstico del estado actual de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente a la construcción de la Tabla de Distribución de Frecuencia fue confeccionado un histograma con el objetivo de ilustrar de una manera fácil y directa los resultados obtenidos.

El Histograma se construye a partir de la tabla estadística, representando sobre cada intervalo, un rectángulo que tiene a este segmento como base. El criterio para calcular la altura de cada rectángulo es el de mantener la proporcionalidad entre las frecuencias absolutas (o relativas) de cada intervalo y el área de los mismos.

A continuación se muestra el gráfico 3.1 donde se ilustran los resultados obtenidos:

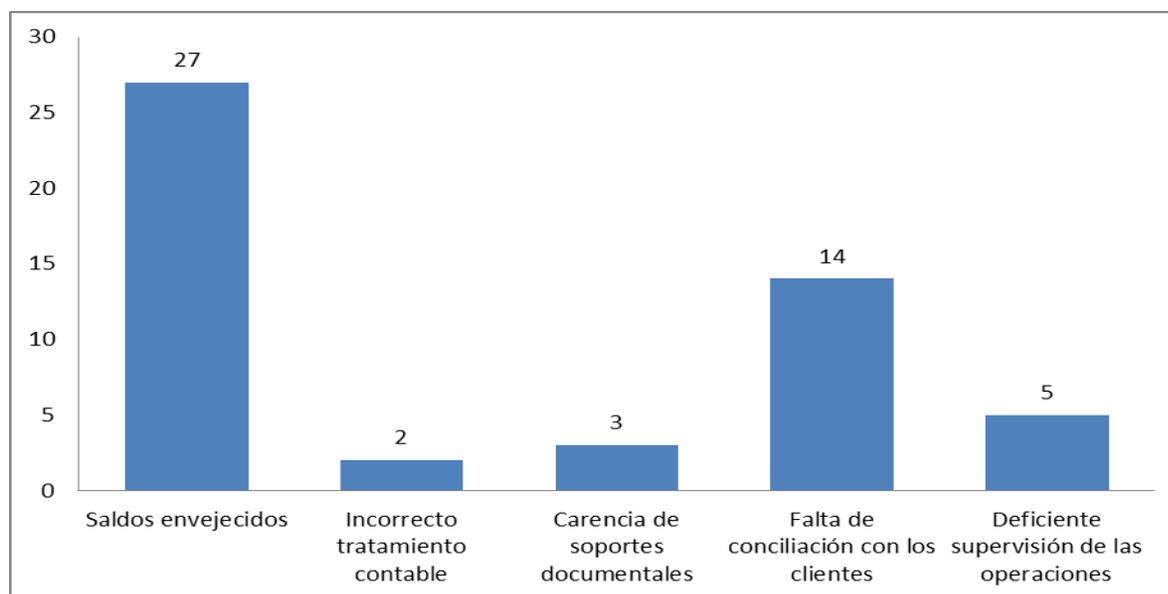


Gráfico 3.1: Principales deficiencias que afectan la efectividad de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de frecuencia efectuado se pudo comprobar que las principales incidencias que afectan la efectividad de las Cuentas por Cobrar en la UBA Varadero se encuentran en la existencia de saldos envejecidos y sin conciliar con los clientes lo cual está influenciado por la deficiente supervisión de las operaciones. En menor medida se encuentran expedientes que carecen de soportes documentales y tratamiento incorrecto de las operaciones contables.

Una vez concluido con el diagnóstico del estado actual de las Cuentas por Cobrar y según la metodología propuesta se pasa a la revisión del proceso de contratación en la entidad objeto de estudio.

Paso No 5: Selección de un grupo de expertos, se realiza la selección de un grupo de especialistas determinado por el coeficiente de competencia con vistas a participar en la revisión de los contratos. La selección de los expertos se realizó a partir de una encuesta aplicada a los miembros del Consejo de Dirección de la UBA Varadero y especialistas de los departamentos de Economía y Comercial (Anexos No 5 y 6) quedando el grupo integrado por 7 miembros.

Después de seleccionados los expertos que participaran en la investigación se pasa a efectuar la adecuación de la Guía de Autocontrol en lo referente a la contratación según lo estipulado en el Decreto Ley No. 304 del Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba y la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.

Paso No. 6: Adecuación de la Guía de Autocontrol en lo referente a la contratación, para dar cumplimiento a esto los expertos se reunieron en una ronda de trabajo y estudiaron en un primer momento aquellos aspectos legales que se establecen en la legislación vigente en Cuba en materia de contratación y en lo referente al Control Interno que se debe tener en este proceso. Una vez efectuado este trabajo de equipo se pasa a efectuar una Tormenta de Ideas donde los expertos seleccionados proceden a realizar la propuesta de todos aquellos elementos que a su criterio no deben faltar en la adecuación de la Guía de Autocontrol para la evaluación del proceso de contratación y que se ajuste a las características propias de la entidad objeto de estudio UBA Varadero.

Una vez definidos estos aspectos a incluir en la Guía de Autocontrol para diagnosticar el estado actual del proceso de contratación en la UBA Varadero, se pasa a realizar la validación de los criterios de los expertos a través del Método del Coeficiente de Kendall determinando si existe concordancia o no en los criterios emitidos, a continuación se presentan los resultados de la tormenta de ideas y la validación efectuadas por los expertos en las tablas 3.4, además del resultado de la Dócima Chi Cuadrado para garantizar la selección adecuada de aquellas acciones que deberán incluirse en esta a fin de efectuar una evaluación certera del proceso de contratación que contribuya a identificar las insuficiencias que este presenta.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ²	Criterios
Definido el objeto del contrato (1)	6	7	7	5	6	7	2	40	-36	1296	Selección
Actualización de los contratos de proveedores.	12	14	14	15	12	14	12	93	17	289	
Contratos entre las partes	12	12	14	12	15	14	14	93	17	289	
Pliegos de concurrencia	12	12	14	12	15	12	14	91	15	225	
Se definen condiciones y formas de pago (2)	10	10	9	9	9	8	9	64	-12	144	Selección
Pactado el recargo por mora (3)	12	14	11	12	12	14	12	87	11	121	
Actualización y vigencia de los contratos (4)	9	10	8	9	9	8	8	61	-15	225	Selección
Cartera de proveedores actualizados	15	14	12	14	12	12	14	93	17	289	
Cuentan con las fichas de los distintos proveedores	9	8	7	7	7	6	8	52	-24	576	Selección
Estudios sobre factibilidad de proceso de importación	12	15	15	12	15	12	12	93	17	289	
Base informativa y técnica	12	12	15	15	14	14	14	96	20	400	
Seguimiento a la aplicación de las cláusulas del contrato (5)	7	9	7	8	8	7	10	56	-20	400	Selección
Total								919		4543	

Tabla 3.4: Resultados del Coeficiente de Kendall. Contratación

Fuente: Elaboración Propia

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

$$T = 1/12 (947) = 79$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

$$W = 12 * 4543 / 9^2 (12^3 - 12) = 0,65$$

Al ser $W \geq 0,5$ se dice que hay concordancia en el criterio de los expertos
Escala del 1 al 15, donde 1 es una mayor importancia y 15 una menor importancia

Por tanto la Dócima Chi Cuadrado arroja los siguientes resultados:

Ho: No hay consistencia en el criterio emitido por los expertos.

H1: Hay consistencia en el criterio emitido por los expertos.

Región Crítica: $x^2 > x^2 \alpha$; $k-1$

El **estadígrafo** a calcular es: $x^2 = m * w * (k-1)$

Donde:

m: Número de expertos

w: Coeficiente de Concordancia de Kendall

k: Número de índices o variables

Por tanto quedaría de la siguiente forma:

Estadígrafo: $x^2 = 9 * 0,65 (12-1) = 64,35$

Sustituyendo: $64,35 > x^2 0,95$; $12-1$

$$64,35 > 1,80$$

Una vez efectuada la selección de aquellos aspectos a incluir en la Guía de Autocontrol adecuada a las características de la UBA Varadero para la evaluación del proceso de contratación validado por los expertos a partir de los resultados del Método del Coeficiente de Kendall y ratificado con la aplicación de la Dócima Chi Cuadrado

asumiendo un nivel de confianza de 0.95 y solo el 5% de error, la autora considera que se puede presentar la Guía de Autocontrol adecuada.

No.	Componente Actividades de Control	Sí	No	No Procede
	Se comprueba la efectividad del control interno en el proceso de contratación, teniendo en cuenta lo siguiente:			
1	Se encuentra definido correctamente el objeto del contrato de acuerdo a las necesidades de ambas partes.			
2	Se define de forma precisa la forma de pago, condiciones y término de este.			
3	Establece el contrato el cobro de recargos por mora ante demora en los pagos de los clientes.			
4	Se encuentran actualizados y vigentes los contratos con los clientes.			
5	Existe seguimiento de las condiciones pactadas en los contratos con los clientes.			

Tabla 3.5: Guía de autocontrol para el proceso de contratación

Fuente: Elaboración Propia

Paso No. 7: Aplicación de la Guía de Autocontrol en lo referente a la contratación. Para dar cumplimiento a este paso de la investigación una vez formulada la Guía de Autocontrol se tomó para la muestra los 49 contratos de los clientes que fueron seleccionados para la revisión de los expedientes de las Cuentas por Cobrar donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Existen 20 contratos que no definen la aplicación del recargo por mora ante la demora en los pagos por parte de los clientes.
- ✓ Tres contratos no definen de forma explícita cuál es su objeto de acuerdo a las necesidades de ambas partes.
- ✓ No se encuentran vigentes 7 contratos y no están en proceso de renegociación.

- ✓ No se exige por el cumplimiento de los términos de pago en 10 contratos que establecen que se efectúe el pago al recibir la mercancía y que presentan saldos envejecidos en Cuentas por Cobrar.
- ✓ Falta de supervisión en cuanto al cumplimiento estricto de lo pactado en los contratos de 4 clientes.

Los resultados que aquí se presentan se resumen en una Tabla de Distribución de Frecuencia que sirve de partida para la presentación gráfica de los mismos.

Clases	ni	fi	Ni	Fi
Objeto del contrato	3	0.07	3	0.07
Desactualizada la vigencia de los contratos	7	0.16	10	0.23
Incumplimiento de los términos de pago	10	0.23	20	0.46
No aplicación del recargo por mora	20	0.45	40	0.91
Supervisión de la ejecución del contrato	4	0.09	44	1
Total	44	100		

Tabla 3.6: Tabla de Distribución de Frecuencias a partir del diagnóstico del estado actual del proceso de contratación.

Fuente: Elaboración propia

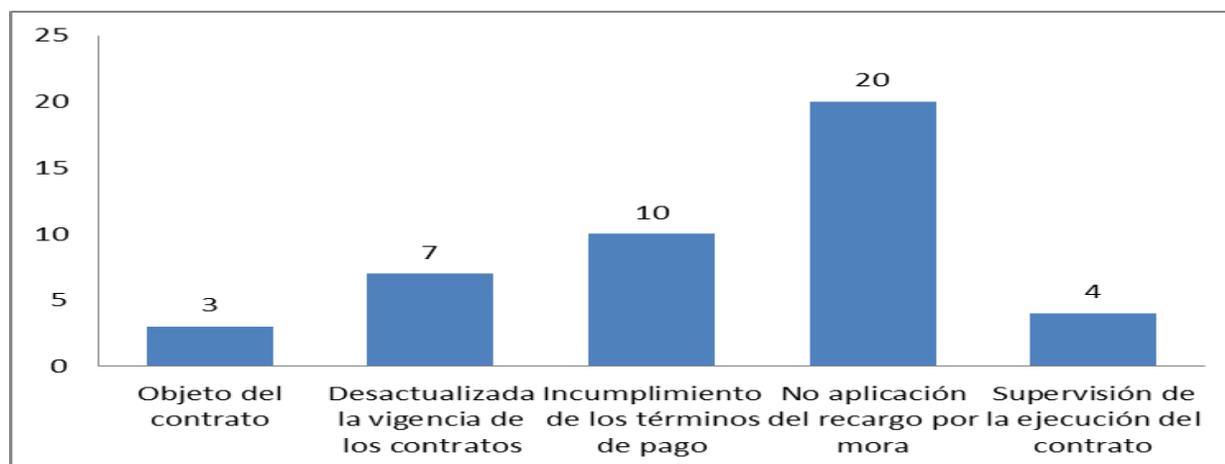


Gráfico 3.2: Resultado del diagnóstico del proceso de contratación

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluido el diagnóstico del estado actual del proceso del proceso de contratación en la UBA Varadero y de acuerdo a la metodología propuesta en la investigación la autora considera que se está en condiciones de efectuar un análisis causa-efecto de aquellas deficiencias que atentan contra la efectividad de los mismos para así pasar a la propuesta del plan de acciones.

3.2) Análisis causa-efecto y propuesta del plan de acciones

Para realizar la construcción del Diagrama Causa – Efecto con la ayuda de los 7 expertos que fueron seleccionados, los cuales en una ronda de trabajo en la que fue realizada una Tormenta de Ideas identificaron el problema relacionado con las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero.

El Diagrama Causa – Efecto se presenta en el Anexo 7 exponiéndose a continuación el problema y las causas identificadas por los expertos.

Problema: Falta de efectividad en las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación

Causa # 1: Bajo nivel de conocimiento sobre los métodos de contabilización

Sub- causa:

- 1- Pobre divulgación por parte de las instituciones destinadas al efecto
- 2- Deficiente comunicación entre el organismo superior y las entidades
- 3- No realización de actividades encaminadas al intercambio de conocimientos

Causa # 2: La poca conciencia de los organismos responsables

Sub- causa:

- 1- La no comunicación de los cambios que se originan en el sector empresarial
- 2- Actuar deficiente del nivel superior
- 3- Pobre divulgación de las resoluciones y regulaciones vigentes en el país relacionadas a este tema.

Causa # 3: Poco accionar sobre la fomentación de la educación económico-financiera

Sub- causa:

- 1- No conocimiento de la influencia de estos temas y su necesidad
 - 2- Falta de conciencia por parte de organismos rectores
 - 3- La no capacitación del personal del Departamento de Economía
-
-

Causa # 4: Falta de orientación.**Sub- causa:**

- 1- Falta de cursos vinculados a la práctica empresarial cubana
- 2- Poca gestión de los organismos responsables de la propagación de las mismas
- 3- Poca supervisión del trabajo de los Departamentos Económicos por parte del organismo superior

Realizando un análisis de las principales causas que inciden en las deficiencias detectadas relacionadas con el tratamiento inadecuado que se le da al tema de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación se evidencia falta de conocimiento vinculado con el ámbito que enmarca este tema de vital importancia, deficiente comunicación de los cambios que en materia económica se originan y las resoluciones que rigen esta temática, falta de supervisión del organismo superior del trabajo realizado por el Departamento de Economía a fin de detectar errores en su accionar y corregirlos oportunamente, todas estas cosas han incidido de manera negativa en cuanto a la contabilización, tratamiento y control que se ejerce sobre este tema.

Una vez elaborado el Diagrama Causa-Efecto se está en condiciones de proponer un grupo de acciones que contribuyan a dar solución a esta temática.

Los expertos que participaron durante la investigación partiendo de las principales deficiencias que fueron identificadas durante la etapa de diagnóstico del estado actual que presentan las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación se definieron 6 puntos a incluir en el plan de acción los mismos se enuncian a continuación:

- ✓ Existencia de saldos envejecidos y falta de conciliación
- ✓ Incorrecto tratamiento contable
- ✓ Carencia de soportes documentales
- ✓ Deficiente supervisión de las operaciones
- ✓ Mala definición del objeto del contrato y seguimiento a su ejecución hasta su actualización
- ✓ No se pacta la aplicación de recargos por mora ante la falta de pago de los clientes

No.	Deficiencia	Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento
1	Existencia de saldos envejecidos	Efectuar los comités de cobros y pagos. Realizar las conciliaciones con los clientes más morosos	Jefa del departamento de Economía y Especialista en Contabilidad	2 veces al mes 2 veces por semana
2	Incorrecto tratamiento contable	Realizar una conferencia donde se explique en detalle el tratamiento contable de las Cuentas por Cobrar y su depuración	Departamento Recursos Humanos de ALMEST	Último viernes del mes
3	Carencia de soportes documentales	Revisar la totalidad de los expedientes para chequear la existencia de todos los soportes y elaborar los expedientes de cancelación para las cuentas incobrables	Contador principal	2 veces al mes 2 veces por semana
4	Deficiente supervisión de las operaciones	Realizar los Comité de Control en la UBA Varadero y proponer las acciones de control a realizar durante el mes	Director Jefa del departamento de Economía	Una vez al mes y una acción de control semanal a partir de mayo/18
5	Mala definición del objeto del contrato, seguimiento a su ejecución y actualización	Asesoría para chequear las condiciones pactadas contractualmente. Revisión de contratos y ofertas	Asesor Jurídico de ALMEST Jefe Departamento Comercial	mayo/18 hasta diciembre/18
6	No aplicación del recargo por mora	Chequear que se pacte en los contratos la aplicación del recargo por mora ante el no cumplimiento de los términos de pago y envejecimiento de las cuentas	Asesor Jurídico de ALMEST Jefe Departamento Comercial	mayo/18 hasta diciembre/18

Tabla 3.5: Plan de Acciones para mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación

Fuente: Elaboración propia

Una vez formulado el plan de acciones y presentado al Consejo de Dirección de la UBA Varadero la entidad cuenta con una herramienta de apoyo que le permitirá mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación contribuyendo con esto a la mejora continua.

Conclusiones Parciales

Durante la investigación siguiendo la metodología propuesta en el capítulo II fue posible diagnosticar el estado actual de las Cuentas por Cobrar en la UBA Varadero así como el proceso de contratación finalizando con la propuesta de un plan de acciones que contribuye a mejorar la efectividad del tema objeto de estudio.

Conclusiones



Conclusiones

Mediante la realización del presente trabajo se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. A partir de la exhaustiva búsqueda bibliográfica fue posible elaborar el Marco Teórico de la investigación a fin de sentar las bases para su continuidad.
2. Con la caracterización del objeto de estudio fue posible obtener un conocimiento general acerca de su funcionamiento con vistas a cumplir con la etapa de diagnóstico.
3. Mediante el empleo de los diferentes métodos de investigación se pudo dar cumplimiento a los objetivos trazados y efectuar un análisis de las principales deficiencias relacionadas con la temática objeto de análisis.
4. A partir de la metodología propuesta se identificó el estado actual de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación detectando errores que atentan contra su efectividad como saldos envejecidos, errores contables, falta de seguimiento a la aplicación de los contratos y no inclusión del recargo por mora en los contratos.
5. Con la elaboración del Diagrama Causa – Efecto fueron identificadas las causas que inciden de manera significativa en los hallazgos relacionados con las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación que atentan contra la efectividad de estos.
6. Se efectuó la propuesta de un plan de acciones para contribuir a minimizar los errores detectados con la aplicación del diagnóstico y así mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero.

Recomendaciones



Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó durante la investigación se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Presentar los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico a los miembros del Consejo de Dirección para involucrarlos en el cumplimiento del Plan de Acciones que contribuye a mejorar la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación en la UBA Varadero.
2. Proponer la realización de un taller donde se trate el tema de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación a fin de suplir la insuficiencia de conocimientos sirviendo a manera de capacitación.
3. Continuar la investigación en una fase superior con el objetivo de poder determinar con mayor precisión las causas que provocan los problemas que fueron detectados y que atentan contra la efectividad de las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación.

Bibliografía



Bibliografía

- ✓ Acerenza, Miguel Angel /2003/ Administración Turística: planeamiento y dirección; traducción Graciela Rabuske Hendges. Bauru, SP. EDUSC.
 - ✓ Alhama, B. R. /2003/ Los Recursos Humanos y su dimensión social en la empresa. Cuba. Editorial Siglo XXI.
 - ✓ Amat Oriol. /1992/ Costes de calidad y de no calidad. /s.l/ Editorial Gestión 2000.
 - ✓ Amat Salas, Oriol. /s.a/ Costes de Calidad Documento 11 – Serie Principios de Contabilidad de Gestión.(en línea). (Consulta: 5 de enero de 2009) Disponible en: <http://www.aeca.es/pub/documentos/pg11.html>
 - ✓ Amat, O. /1998/ Comprender la Contabilidad y las Finanzas. España Ediciones Gestión 2000.
 - ✓ Amat, Oriol. /1998/ Análisis de Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones. España. Ediciones Gestión 2000.
 - ✓ Amat, Oriol. /2000/ Contabilidad y Gestión de Costos. Tomo I. España. Ediciones Gestión 2000.
 - ✓ Amat, Oriol. /2002/ Análisis de los estados financieros: fundamentos y aplicaciones. España. Ediciones Gestión 2000.
 - ✓ Armada Trabas, Elvira. /2005/ El control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vínculo con la auditoría. XCLAI.
 - ✓ Banco Central de Cuba /2008/ Resolución No. 245
 - ✓ Baños, D. /2003/ Metodología para evaluar los activos circulantes como parte del capital de trabajo. 4^{to} Congreso Dominicano – Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributación. La Habana.
 - ✓ Bermejo, B. /1998/. Reunir datos empíricos. [Consultado: 30, Abril, 2009]. Disponible en: <http://usuarios.iponet.es/casinada/arteolog/260.htm>
 - ✓ Bernstein, L. /1997/ Fundamentos de análisis financiero. España. Editora McGraw Hill.
-
-

- ✓ Blanco, A. /2004/ Gestión del capital de trabajo: un diagnóstico de su aplicación. Matanzas. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
 - ✓ Barrabí Guardiola /2006/ Criterios para el establecimiento de una política de crédito comercial eficiente para la Unidad de Ventas Mayorista de la Sucursal Meridiano Oriente Sur. Tesis de Diploma. Universidad de Oriente.
 - ✓ Baudrit Carrillo, D/2000/ *Derecho Civil IV*, Volumen I. Teoría General del Contrato. 3era edición./s./
 - ✓ Brealey, R. y Myers, S. /1998/ Principios de Finanzas Corporativas. Madrid. Mc Graw Hill.
 - ✓ Burgues, Alex y Hanskell, Fred. /1967/ *The Age of the Grand Tour*. Paul Eclek Editor.
 - ✓ Calimeri, M. /1969/. Manual del Director de Compras. Bilbao. Ediciones Deusto.
 - ✓ Colectivo de autores. /2003/ Administración financiera del estado cubano CECOFIS.
 - ✓ Colectivo de autores. /2005/ Curso Básico Administración de Riesgos. CECOFIS.
 - ✓ Contraloría General de la República /2011/ Resolución No.60
 - ✓ Contraloría General de la República/2012/Resolución 2114
 - ✓ Cuesta, A. /1999/. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia.
 - ✓ Demestre, A et al. / 2000/ Cultura financiera: una necesidad empresarial. La Habana. Edición Publicentro.
 - ✓ Demestre, A et al /2001/ Técnicas para analizar Estados Financieros. La Habana. Editorial Publicentro.
 - ✓ Díaz, S. /1998/ La nueva economía y el papel del Estado. Revista del BCC. La Habana. Julio-Septiembre. No.2.
 - ✓ Estévez, I. / 2000/ Experiencias en el financiamiento de las empresas cubanas. Revista del BCC. Julio-Septiembre. Año 3, No.3.
-
-

- ✓ Estrada Santander, José Luis. /1987/. Diccionario Económico. La Habana. Editora Política.
 - ✓ Freije, A. y Rodríguez, S. Control de gestión /1993/. Revista Alta Dirección Ed. IEES.A, Madrid, No.176, Julio-agosto, P.77.
 - ✓ Freund, J. /1987/ Estadística elemental moderna. Edición Revolucionaria. La Habana.
 - ✓ Juá, S. /2004/ Sistema de administración integral. /s.e/ México
 - ✓ García Jiménez, Alfredo /2005/Turismo y desarrollo económico. Un acercamiento al caso cubano. Revista Temas No.43. Ed. Nomos S.A.
 - ✓ García González, Javier /2004/ Mejora en la confiabilidad operacional. Desarrollo de una metodología de gestión. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Ciencias Económicas. Universidad Pontificia Comillas Madrid.
 - ✓ García Medina, J /2009/ *Nuevas y especiales formas de garantía en el comercio. Estudio sistemático y crítico*. Ed. La Ley. Madrid.
 - ✓ García, S. /1994/ El controlling moderno: Base del management. Revista Alta Dirección No 176.pp.77-.98.
 - ✓ Gitman, L. /1986/ Fundamentos de Administración Financiera. Cuba.Edición Especial. Ministerio de Educación Superior.
 - ✓ Goxens, M.A. /1999/ Enciclopedia de la Contabilidad Océano. Volumen 3 España. Grupo Editorial S.A.
 - ✓ Goxens, M.A. /1999/ Enciclopedia de la Contabilidad Océano. Volumen 4 España. Grupo Editorial S.A.
 - ✓ Granados Y L. C. González. /1999/ Metodología de la investigación científica. Universidad de Matanzas.
 - ✓ Hernández Milián, Roberlando. /1999/.Cómo realizar un diagnóstico de un sistema logístico de distribución? Revista Logística Aplicada, Editora CNEE, No 6, p. 2-9.
 - ✓ Material Formación Jurídica para Cuadros del Estado, (Colectivo de autores 2004) Parte 3, Tema VIII, Sistema Empresarial y la Propiedad Intelectual
-
-

- ✓ Maury Agassi, Ana Inés. /s.a/ Lo que todos debemos conocer sobre Auditoría. La Habana. Editora Política.
 - ✓ Ministerio de Auditoría y Control, Decreto-Ley No. 159, 8 de junio de 1995
 - ✓ Ministerio de Auditoría y Control /2006/ Resolución 26
 - ✓ Ministerio de Auditoría y Control /2006/ Revista cuatrimestral especializada. La Habana. No.15.
 - ✓ Ministerio de Auditoría y Control /2007/ Resolución 350
 - ✓ Ministerio de Auditoría y Control /2008/ Resolución 353
 - ✓ Ministerio de Comercio Exterior /2001/ Resolución 190
 - ✓ Ministerio de Finanzas y Precios/2003/ Resolución 297
 - ✓ Ministerio de Finanzas y Precios/2005/ Resolución 235
 - ✓ Ministerio de Finanzas y Precios/2005/ Resolución 274
 - ✓ Ministerio de Finanzas y Precios/2007/ Resolución 297
 - ✓ Ministerio de Finanzas y Precios/2016/Resolución 494
 - ✓ Landers, M R. /2001/. Administración de compras y materiales. México. Editorial Continental.
 - ✓ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución /2011/
 - ✓ Pentón López, Juan Ramón. /2002/. La actividad Turística. Revista Retos Turísticos No 1. Editora Girón.
 - ✓ Pérez Betancourt. /2001/ La Empresa Estatal Cubana. Ideas para una teoría, nueva empresa. Vol 1. Disponible en: <http://www.cubcalidad.es>
 - ✓ Queiroz, Lúcia Aquino /2002/. Turismo en Bahia: Estrategias para el desarrollo. Salvador: Secretaría de Cultura y Turismo.
 - ✓ Rodríguez Menéndez, A /2002/. Entrenamiento básico de finanzas. MBA
 - ✓ Sampieri, R. H: Metodología de la investigación. /2003/.La Habana. Editorial Félix Varela.
 - ✓ Santos Cabrera, Kaloian /2011/. El país necesita del Control Interno para afrontar los cambios. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
-
-

- ✓ Schulüter, Regina G. /2002/. Estudios y Perspectivas en Turismo. Centro de Investigaciones y estudios turísticos.
 - ✓ Simons, R. /1994/ Los sistemas de control como instrumento para la renovación estratégica. Bilbao. Harvard Deusto Business Review.
 - ✓ Tapia, M. A. /2000/. Apuntes Metodología de investigación. [Consultado: 18, Marzo, 2009]. Disponible en: <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>
 - ✓ Weston Fred y Brigham Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior. Cuba.
 - ✓ Weston J. F., Brigham E. F. /1995/ “Fundamentos de Administración Financiera”, Décima edición, McGraw-Hill, México.
 - ✓ Zambrano Kiliam /2004/ Planificación y Control de la Producción Pública. Lito Formas.
-
-

Anexos



Anexo No.1: Organigrama de la UBA Varadero



Anexo 2: Guía de observación

Objetivos: Comprobar mediante la observación el tratamiento que se le otorga a las Cuentas por Cobrar para determinar si cumple con los principios de Control Interno de acuerdo a la legislación vigente en el país.

1. Chequear que se realice la confección de los expedientes de clientes.
 2. Verificar el tratamiento dado a los reportes de necesidades efectuados por los departamentos para la ejecución de las compras de las mercancías y así evitar inventarios que después no generen ventas.
 3. Comprobar el procedimiento utilizado en el proceso de contratación.
 4. Chequear que se suscriben contratos por la venta de las mercancías.
 5. Verificar si existe separación de funciones entre la persona que elabora la factura y la que registra la venta.
 6. Comprobar si la facturación de mercancías es supervisada por el personal competente.
 7. Determinar si se realiza la conciliación de las Cuentas por Cobrar.
 8. Verificar si la entidad cuenta con un gestor de cobros.
-
-

Anexo 3: Guía de preguntas para la entrevista al personal del área contable

1. ¿Poseen algún Manual de Procedimientos que establezca la política contable de la entidad en relación con las Cuentas por Cobrar?
 2. ¿Se elaboran los expedientes de Cuentas por Cobrar contentivos de todos los documentos?
 3. ¿Las Cuentas por Cobrar se concilian periódicamente efectuando la reclamación a los clientes ante deudas envejecidas?
 4. ¿Son suscritos los contratos que amparan la venta de las mercancías y su facturación?
 5. ¿Se establecen en los contratos con los clientes la aplicación de recargos por mora ante incumplimiento de los términos de pago?
 6. ¿El personal del área contable está debidamente capacitado en relación con las Cuentas por Cobrar y el proceso de contratación?
 7. ¿Son verificadas las tarifas contratadas con las facturadas?
 8. ¿El personal del área contable domina los términos contratados con los clientes?
-
-

Anexo No. 4: Balance General de la entidad al cierre de abril 2018.

Cuenta	Cuentas	Saldos
	ACTIVO CIRCULANTE	
101 a 109	Efectivo en Caja	152.126
110 a 118	Efectivo en Banco	2.084.697
119	Efectivo en Banco Inversión no Nominal	127.806
130 a 134	Efectos por Cobrar a Corto Plazo	175.832
135 a 145	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (excepto 144)	907.504
146 a 152	Pagos Anticipados	41.632
153 a 156	Pagos Anticipados del Proceso Inversionista	36.629
164 a 166	Adeudos del Presupuesto del Estado	11.081
172	Reparaciones Generales en Proceso	554.017
183 a 210	Inventarios	3.182.561
373 a 374	Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas	-677.280
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	6.596.604
	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
240 a 254	Activos Fijos Tangibles	64.156.150
375 a 389	Menos: Depreciación de A. F. Tangibles	-21.532.903
255 a 264	Activos Fijos Intangibles	95.982
390 a 399	Menos: Amortización de A. F. Intangibles	-31.473
265 a 270	Inversiones en proceso	1.252.600
280	Equipos por Instalar	135.641
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	44.075.997
	ACTIVOS DIFERIDOS	
300 a 309	Gastos Diferidos a Corto Plazo	92.204
310 a 319	Gastos Diferidos a Largo Plazo	972.288
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.064.492
	OTROS ACTIVOS	
330 a 333	Faltantes y Perdidas.	4.530
334 a 349	Cuentas por Cobrar Diversas. Operaciones Corrientes	93.031
350 a 357	Operaciones e/ Dependencias - Activo	3.587.003
	TOTAL DE OTROS ACTIVOS	3.684.564
	TOTAL ACTIVOS	55.421.657

Anexo No. 4: Balance General de la entidad al cierre de abril 2018.

Cuenta	Cuentas	Saldos
	PASIVO CIRCULANTE	
400	Sobregiro bancario	33.480,73
401 a 405	Efectos por Pagar a Corto Plazo	296.604
405 a 415	Cuentas por Pagar a Corto Plazo	661.329
420 a 424	Cuentas por Pagar Activo Fijo Tangible (1)	169.396
425 a 429	Cuentas por Pagar Proceso Inversionista (1)	470.481
430 a 434	Cobros Anticipados	11.131
436	Cobros pendientes de identificar	754
440 a 449	Obligaciones con el Presupuesto del Estado	186.651
455 a 459	Nóminas por Pagar	411.120
460 a 469	Retenciones por Pagar	69.045
461	Retenciones por pagar inversiones	800
480 a 489	Gastos Acumulados por Pagar	217.479
492	Provisión para Vacaciones	227.997
	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	2.756.266
	OTROS PASIVOS	
555 a 564	Sobrantes en Investigación	2.119
565 a 569	Cuentas por Pagar Diversas (excepto 567)	66.399
575 a 590	Operaciones entre Dependencias - Pasivo	3.995.179
	TOTAL OTROS PASIVOS	4.063.697
	TOTAL PASIVOS	6.819.964
	PATRIMONIO	
600 a 618	Capital de las dependencias	48.601.694
	TOTAL PATRIMONIO	48.601.694
	TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	55.421.657

Anexo 5: Encuesta aplicada a los Especialistas para determinar coeficiente de competencia.

Compañero (a):

Como usted conoce el país está buscando mejorar el control de los recursos económicos – financieros en aras de alcanzar la actualización del modelo económico cubano y mejorar la rentabilidad de las empresas. Es por eso que le concedemos especial atención a esta investigación siendo nuestro interés someter esta propuesta a criterio de especialistas por lo que hemos pensado en seleccionarlo (a) a Ud. entre los especialistas a consultar.

Necesitamos, después de manifestada su disposición de colaborar en este importante empeño, una autovaloración (objetiva, real, sin exceso de modestia) de los niveles de información y argumentación que posee sobre el tema de las importaciones.

I.- Marque con una cruz, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II.- Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de su preparación en el tema.

Utilice la escala de Alto, Medio y Bajo para evaluar cada aspecto:

Fuentes de preparación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted			
Experiencia acumulada			
Autores nacionales consultados			
Autores internacionales consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6: Matriz de selección de los expertos

exp coef	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
KC	1.00	1.00	0.90	0.90	0.90	0.90	0.85
KA	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	1.00	0.95
K	0.95	0.95	0.90	0.90	0.90	0.95	0.90

E1: Jefe del Departamento Comercial (8 años de experiencias)

E2: Especialista en Aseguramiento (7 años de experiencias)

E3: Especialista en Finanzas (5 años de experiencias)

E4: Económico (5 años de experiencias)

E5: Contador (4 años de experiencias)

Anexo 7: Diagrama Causa-Efecto

