

PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE COBROS EN EL HOTEL CLUB TROPICAL DE LA CADENA HOTELERA ISLAZUL.

Lic. Lisset Roldán Pérez¹, Lic. Yeney Abreu Martínez², Lic. Elisset Ribot Vazquez³

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. lisset.roldan@umcc.cu
2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. yeney.abreu@umcc.cu
3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. elisset.ribot@umcc.cu

Resumen

El Estado cubano asigna un papel primordial a la gestión eficiente de cobros, es por ello que dentro los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se comprenden los que están propiamente relacionados con la actividad de cobros: Lineamientos 76 y 77. Según Gitman (1996) se consideran esenciales tres aspectos dentro de la administración de las cuentas por cobrar: políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobro. El universo de temáticas en referencia a las cuentas por cobrar es vasto, el presente trabajo abordará elementos teóricos acerca de las políticas de cobro, y tiene como objetivo general proponer acciones para la mejora de la gestión de cobros en el Hotel “Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul. A partir de las acciones propuestas, el Departamento de Riesgo de la entidad objeto de estudio, podrá contar con un manual que le permita perfeccionar sus procesos mediante una adecuada gestión económico-financiera.

Palabras claves: gestión de cobros; cuentas por cobrar; capital de trabajo.

Desarrollo

Epígrafe 1.1. Principales componentes de la Administración de cuentas por cobrar y su relación con el capital de trabajo. Nociones generales.

La palabra crédito proviene del latín *creditus* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta (Gitman, 1996).

Las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo (Galvez y Pinilla, 2008).

Galvez y Pinilla (2008) relaciona las cuentas por cobrar con el capital de trabajo, partiendo de dos estudios independientes dentro de la propia administración del capital de trabajo¹;

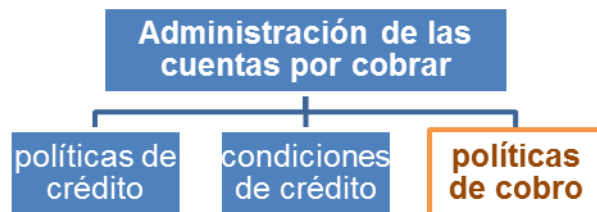
- 1) La administración de las cuentas de activos circulantes individuales: caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, y
- 2) Las cuentas de pasivos circulantes que le acompañan: crédito comercial, préstamos bancarios, pasivos acumulados y factorización de las cuentas por cobrar e inventarios.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del gerente financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento (Galvez y Pinilla, 2008 en referencia a Aguirre, 2002).

Por lo anteriormente expuesto se puede afirmar que la adecuada gestión financiera del capital de trabajo, viene dada por la eficiencia con que se manejen las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. La eficiencia del crédito otorgado y de los mecanismos de cobranza y control de inventarios tienen una influencia significativa sobre la liquidez de la firma (Van Horne, 1997). Dentro de las empresas comerciales, las cuentas por cobrar representan un porcentaje importante del activo circulante y por consecuencia del capital de trabajo.

¹ Diversos autores coinciden en que se define como la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante.

Figura 1.2. Elementos esenciales en la administración de las cuentas por cobrar según Gitman (1996).

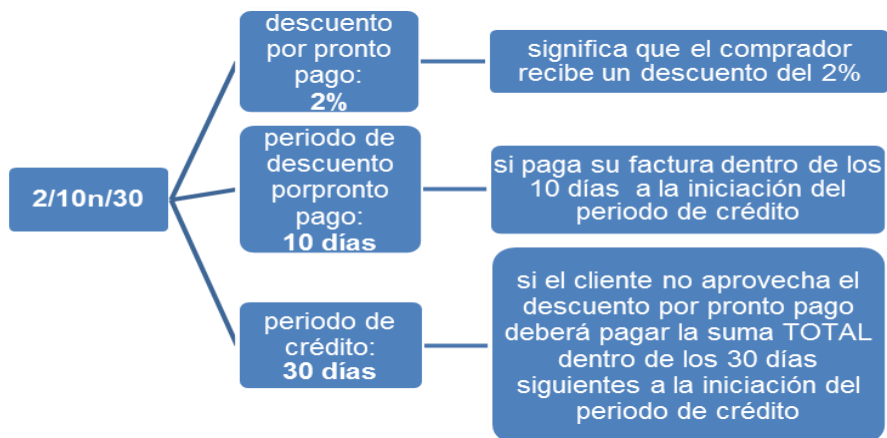


Fuente: Elaboración Propia.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de la información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos (Gitman, 1996).

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito. Normalmente para este efecto se utiliza una especie de taquigrafía. Por ejemplo, las condiciones de crédito de pueden indicar como 2/10n/30(Gitman, 1996).

Figura 1.3. Elementos de las condiciones de crédito.



Fuente: Elaboración Propia.

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que esta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa

se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables² (Gitman, 1996).

Dependiendo de cada caso en particular, hay diversas opciones disponibles para una empresa en el cobro de cuentas por cobrar, puede comenzar con un simple llamado telefónico o una carta, culminando drásticamente con acciones legales y el embargo de activos o la recuperación de los productos vendidos (Galvez y Pinilla, 2008 en referencia a Ramos y Philippatos, 1997).

Epígrafe 1.2. Propuesta de acciones para la mejora de la gestión de cobros en el Hotel “Club Tropical”. Caracterización del objeto de estudio.

Mediante el acuerdo 24 adoptado por la Junta General de Accionistas el 15 de octubre del 2015, se aprueba como parte de la modificación de la estructura empresarial del Grupo Hotelero Empresarial Islazul S.A, la constitución de la sucursal con carácter de Unidad Empresarial de Base (UEB) Complejo Delfines-Herradura-Club Tropical, que en lo adelante se denominará Complejo, adscrita a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), integrado por las instalaciones Hotel Los Delfines, Hotel Herradura, Hotel Club Tropical y 34 casas, con categoría 3 estrellas. Producto a la demolición del hotel Herraduras debido a que su emplazamiento afectaba la duna, se reestructura el Complejo quedando con los hoteles restantes.

Los hoteles de la Cadena Islazul cuentan con el sistema informático Zun, compuesto por los módulos: ZUN pms (Front Office), ZUN acc (Contabilidad), ZUN AFT (Medios Básicos), ZUN pos (Puntos de Venta), ZUNst (Almacén), ZUNpr (Nóminas). El módulo principal de la Contabilidad ZUN acc, es el encargado de registrar toda la gestión contable y cuenta con un Manual de Usuario que proporciona el Grupo Electrónica para el Turismo (GET). Permite realizar Estados de Situación, Estados de Rendimiento Financiero, Estados de Gastos por Elementos y Estadísticas del Balance General que ofrece el cálculo de razones financieras. De forma sistemática se realizan nuevas versiones por el GET que corrigen los problemas detectados durante su uso. De modo general, el Departamento de Gestión de Créditos existe dentro del organigrama de la empresa a nivel mundial y alcanza un mayor desarrollo en el ámbito anglosajón; en Cuba, su localización dentro del organigrama varía según la entidad así como los nombres que se le asigna en la rama hotelera son: Departamento de Riesgos³ o Departamento de Créditos de la Recepción, por ejemplo. Es un instrumento que permite básicamente rentabilizar la inversión realizada por la empresa en sus cuentas a cobrar, y por tanto permite aumentar su competitividad.

El objetivo fundamental del Departamento de Gestión de Créditos es la reducción al mínimo del período medio de cobro y de los saldos incobrables (Gastón, 2005).

² Son aquellas cuentas muy vencidas al final del ejercicio económico que no han sido canceladas por incumplimiento de sus clientes.

³ Asociado al riesgo de impago.

El Departamento de Riesgos es un departamento de análisis financiero, que encamina sus esfuerzos a la realización de los cobros de toda la producción del hotel, fundamentalmente la producción a crédito, de ahí que en otras compañías reciba el nombre de departamento de créditos. De lo anterior se deriva que sus logros inciden directamente y constituyen factor determinante en la liquidez y solvencia de la Empresa, y que sus trabajadores deben tener como premisa fundamental garantizar el mínimo posible de cuentas por cobrar, con la más adecuada composición por edades de la deuda (Gastón, 2005).

“ Es necesario de nuevo señalar la diferencia entre los procesos de gestión del riesgo de impago y cuentas por cobrar, la primera comienza incluso antes de la aceptación del cliente y la firma del contrato, es decir con el estudio de factibilidad de establecimiento de esta relación y termina con el cobro de la deuda por el servicio prestado al cliente en tiempo, o aún después de las mismas haber rebasado los límites de contingencia mediante gestiones de recobro o con la regularización a través de las provisiones para insolvencias creadas a tales efectos. Es de notar que aún cuando la deuda deja de tener riesgo de impago al pasar a situación de contingencia, es decir ya se tiene la certeza del impago, esta gestión continúa, pues esta información sigue siendo valiosa para el establecimiento de bases de datos para calcular frecuencias y probabilidades de impago futuras. Sin embargo, la gestión de cuentas por cobrar comienza en un momento más avanzado, es decir con el envío a crédito del importe de la factura por el servicio prestado, con el consiguiente asiento en cuentas por cobrar” (Gastón, 2005).

Para Gastón (2005) la gestión del riesgo de impago abarca todo el proceso reflejado en la figura 1.4, y la gestión de cobros comienza a partir de la salida del cliente del Hotel hasta el pago final o la propia cancelación de la cuenta por cobrar en situaciones de contingencia.

El Departamento de Riesgos se relaciona con otros departamentos tales como Recepción, Comercial, y propiamente con las áreas de reservas y facturación. Los clientes a crédito están constituidos en mayoría por los turoperadores (en adelante T.T.O.O) o Agencias de viajes.

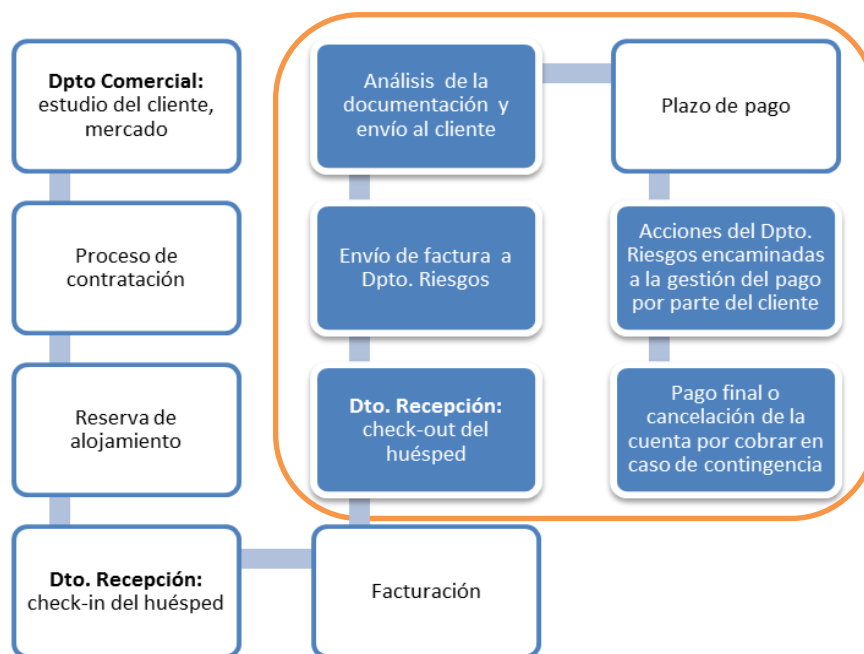
Periodos de pago pactados mediante el proceso de contratación (Gastón, 2005): Prepago. Crédito hasta 30 días.

Crédito limitado por un Depósito de garantía preestablecido por ambas partes.
Propuesta de acciones para la mejora de la gestión de cobros en el Hotel “Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul:

1-Control y seguimiento de las agencias en prepago.

El Dpto. de Reservas debe emitir diariamente al Departamento de Riesgo evidencia de las reservas con prepagos que se hayan confirmado.

Figura 1.4. Gestión de riesgos de impago y gestión de cobros.



Fuente: Elaboración propia.

El Departamento de Riesgo una vez reunida la información debe iniciar el proceso de reclamación del pago correspondiente antes del arribo del cliente a la entidad, e informar paralelamente al Dpto. de Recepción del estado en que se encuentra dicha reclamación.

El Dpto. de Riesgo y el Dpto. de Recepción deben verificar que el pago esté “OK” antes del arribo del cliente; el Dpto. Riesgo debe velar porque el pago se efectúe hasta un plazo de tres días antes de la llegada del cliente al Hotel.

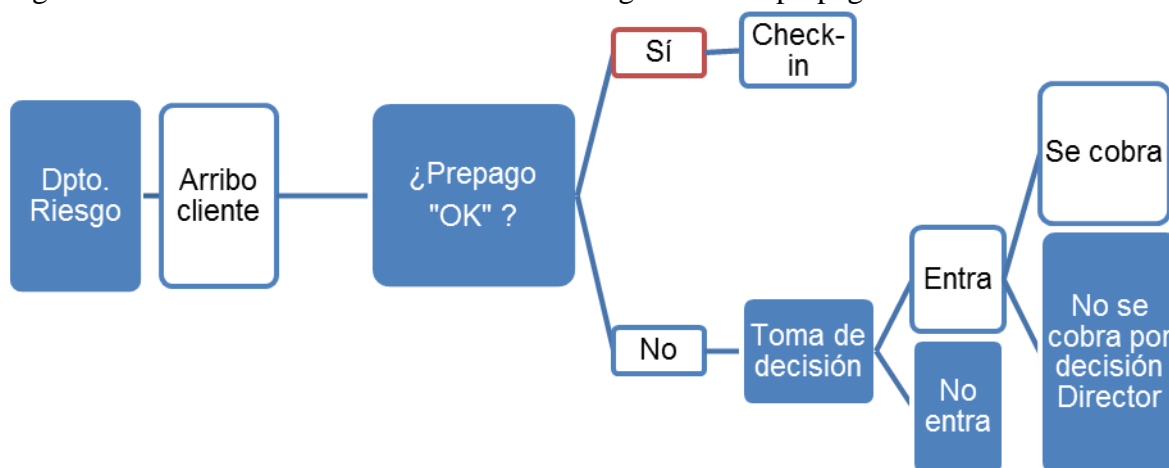
En el caso de que la agencia no haya enviado el pago tres días antes de la llegada del cliente al Hotel, el Dpto. Riesgo debe emitir con anticipación una serie de avisos de alerta, en los cuales se manifestará la disposición del Hotel a colaborar con la agencia en lo que sea posible en aras de no molestar al cliente, pero siempre evidenciando el incumplimiento de pago por parte del turoperador o Agencia, y la necesidad de emplear como último recurso el cobro del alojamiento al cliente una vez arribe al Hotel.

El Dpto. Riesgo deberá informar al Consejo de Dirección el impago, y este debe a su vez, se encargará de reforzar las reclamaciones si así se requiere, el Dpto. Comercial jugará un papel primordial dentro de este proceso. Si la agencia no procede a efectuar el pago, el Director deberá tomar la decisión de dejar entrar al cliente o si el cliente deberá pagar el monto una vez arribe al Hotel. Será necesario compilar evidencia física de todas las

reclamaciones realizadas por el Dpto. de Riesgo para que pueda ser empleada en la toma de decisiones respecto a conceder la entrada del cliente sin cargo adicional o no. Figura 1.5. Evidencia de la decisión final de deberá incluir dentro del expediente de Riesgo. El Dpto. Riesgo deberá actualizar al Dpto. Comercial del estado de las agencias en prepago, y emitir un informe de incidencias en el caso que el impago ocurra con mayor frecuencia con determinada agencia. De este modo, Comercial puede diseñar medidas en función de proteger los activos del Hotel: cierre de las operaciones con la agencia hasta que se haga efectivo el pago, por ejemplo.

En la reclamación a la Agencia se especificarán el número de clientes, fechas de llegada y salida, servicio a realizar, importe a pagar, y número de Reserva, que será el mismo de la Confirmación de Reserva con Prepago (Gastón, 2005).

Figura 1.5. Acciones ante arribo del cliente de agencias con prepago.



Fuente: Elaboración propia en aproximación a Gastón, 2005.

2-Control y seguimiento de las agencias con crédito de 30 días.

La Recepción del Hotel deberá solicitar al cliente el voucher o constancia de pago, y debe verificar que la reserva en el sistema del Hotel coincida con la información del voucher. Una vez comprobado, se procede al Check-In y se emite la factura proforma, que estará sujeta a modificaciones durante la estancia del cliente en el Hotel.

A la factura proforma se pueden agregar cargos por conceptos de servicios extra carta, gastos de teléfono, etc.

La Recepción deberá entregar a facturación según el listado de entradas, las facturas proforma, con el resto de la documentación que conforma el expediente.

Facturación deberá verificar que toda la documentación esté en orden, y la evidencia entregada por Recepción coincida con la factura del sistema, y que la moneda en que se expresa la Factura coincida con lo pactado por contrato.

El Dpto. Comercial debe actualizar en el sistema los precios de contratos por Agencias por temporadas y ofertas tan pronto como se emitan, y debe enviar copia de todas estas informaciones a facturación y al Dpto. de Riesgos (para prepago y crédito de 30 días). Posteriormente el Dpto. de Riesgo debe conservar una copia de toda la documentación, archivada por agencia, y enviar por las distintas vías los originales en un período no mayor a siete días posteriores al arribo del huésped. Se emplearán las vías DHL, correo electrónico, fax, etc.

Propone Gastón (2005) que el Dpto. de Riesgos chequeará permanentemente las cuentas a crédito, es decir el pendiente, llevando a efectos y manteniendo una gestión de reclamación incesante, por Agencias y Mercados. De este PENDIENTE se ofrece una información semanal a la Dirección del Hotel considerando las edades de las Cuentas en 30-60-90 días de antigüedad desde el momento que pasa a formar parte del PENDIENTE.

El Dpto. de Riesgo deberá visitar y conciliar el estado de las cuentas mensualmente con las agencias que residan en el territorio cubano.

Se debe efectuar una reunión mensual de cuentas por cobrar en la que se actualice al Consejo de Dirección del estado de las cuentas envejecidas, y mostrar evidencia de las gestiones que el Dpto. de Riesgos ha llevado a cabo.

3-Crédito limitado por un Depósito de garantía preestablecido por ambas partes.

El Dpto. Riesgo deberá chequear diariamente los saldos depositados en garantía una vez se conozca la reserva de las agencias y la fecha de llegada. En el caso de agotarse, deberá reclamar un nuevo depósito, o emplear las mismas acciones que para una agencia en prepago según se describió con anterioridad.

Conclusiones:

La eficiente gestión de cobros constituye una actividad esencial para el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano. El cobro de las deudas en el periodo pactado tributa a la liquidez, y permite que las empresas puedan hacer frente a sus deudas u obligaciones.

Bibliografía

2008. Corporate Finance Compendium. s.l. : Ventus Publishing ApS, 2008.

2017. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Impreso en la UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de periódicos, 2017, Vol. I y II.

Affects of Working Capital Management on Firm's Performance: Evidence from Turkey. Vural, Gamze and Sökmen, Ahmet Gökhan y Çetenak, Emin Hüseyin. 2012. 4, s.l. : International Journal of Economics and Financial Issues, 2012, Vol. 2. ISSN: 2146-4138.

Agropecuaria, Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología. 2016. Manual de procedimientos cuentas por cobrar. Costa Rica : s.n., 2016.

Dirección General de Contabilidad Gubernamental: Dirección de Normas y procedimientos. 2012. Procedimiento para el registro y reconocimiento de las cuentas por cobrar. República Dominicana : s.n., 2012.

Gálvez Mena, Claudia L. and Pinilla Rojas, Katherine. 2008. Gestión de cuentas por cobrar, teoría y aplicación. Chile : s.n., 2008.

Higuerey Gómez, Ángel. 2007. Administración de cuentas por cobrar. Colombia : Universidad de Los Andes, 2007.

L, Gitman. 2006. Fundamentos de Administración Financiera. s.l. : Félix Varela, 2006. Manual de políticas y procedimientos para la cobranza: talleres gráficos de México. México : s.n.

Rodríguez Milián, Gastón de Jesús. 2005. Monografía Análisis del riesgo financiero. [Online] 2005. www.cict.umcc.cu.

Vallado Fernández, Raúl. Administración Financiera de las cuentas por cobrar. Universidad Autónoma de Yucatán : s.n.

Weston, J. y Brigham, G. Fundamentos de Administración Financiera. s.l. : Editorial ENSPES. 10ma. Edición.

Working Capital Management: Is It Really Affects the Profitability ? Evidence from Pakistan. Ali, Asghar Ali y Syed Atif. 2012. 17 Version 1.0, The University of Lahore : Global Journals Inc. (USA), 2012, Vol. 12 Issue . ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.