

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN EL  
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN  
GUATEMALA**

**AUTOR: LICENCIADA LOHANA CRISTABEL CHAY MENDIZABAL**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2020**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN EL  
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN  
GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LICENCIADA LOHANA CRISTABEL CHAY MENDIZABAL**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Evaluador: Ph.D. Silvia Rocío Quiróa Rabanales  
Evaluador: MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy

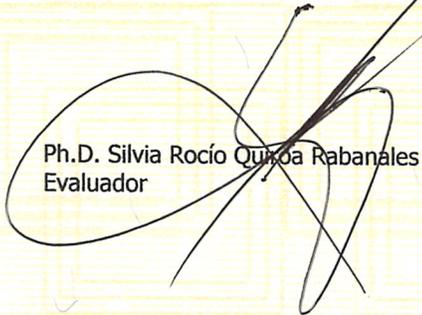
ACTA/EP No. **1389****ACTA No. MAF-D-015-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **27 de septiembre de 2,020**, a las **10:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciada **Lohana Cristabel Chay Mendizabal**, carné No. **200920737**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **67** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiroga Rabanales  
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy  
Evaluador



Lic. Lohana Cristabel Chay Mendizabal  
Postulante

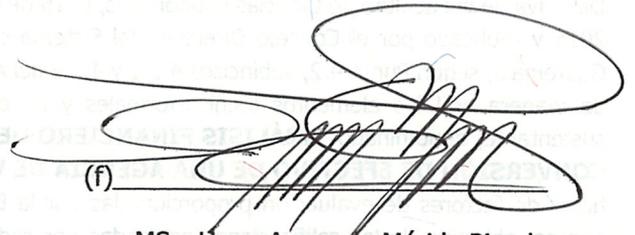


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Lohana Cristabel Chay Mendizabal, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.



(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Por permitirme ser parte de esta experiencia, por ser mi guía y compañía incondicional durante esta etapa y darme la sabiduría y el entendimiento.
- A mis padres:** Vilma y Julio por darme la confianza, fortaleza y ser mi guía en todo momento de mi vida, por estar siempre cuando los necesito y por los valores que me inculcaron.
- A mis hermanos:** Edson, Melany, Jilary y Aaron por su apoyo y constante motivación para continuar mis estudios.
- A mi esposo:** Carlos Alberto, por ser mi compañía, apoyo, fortaleza y motivación para culminar esta etapa tan importante.
- A mi hija:** Ana Paula, por ser el motor de mi vida y mi fuerza para continuar.
- A mi suegra y tía** Reiky Coronado y Marlyn Paz por su comprensión, apoyo y cuidado a mi hija, lo que ha sido indispensable para continuar con mi desarrollo profesional.
- A mi demás familia y amigos:** A mis abuelitos, tios y primos, por su motivación constante y por siempre alentarme a continuar.
- A mi grupo de estudio Ale, Carol y Allan por el apoyo y todo lo compartido durante este tiempo.
- A la escuela de estudios de Postgrado:** Por permitirme culminar mi maestría
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por orgullosamente formarme como profesional y permitirme ser parte de esta casa de estudios.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Definición de turismo y su evolución histórica	1
1.2 Industria del Turismo	1
1.3 El Turismo en Guatemala	2
1.4 Antecedentes del sector turístico en Guatemala	5
1.5 Antecedentes de agencia de viajes Traveler GT	5
1.6 Antecedentes de cuentas por cobrar	6
1.7 Antecedentes del ciclo de conversión de efectivo	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Agencia de viajes	8
2.2 Asociación internacional de transporte aéreo	10
2.3 Bank Settlement Plan (BSP)	11
2.4 Sistemas Globales de Distribución	11
2.5 Contabilidad para agencia de viajes	12
2.6 Estados Financieros	14
2.7 Cuentas por cobrar	19
2.8 Políticas y procedimientos para el otorgamiento de crédito	20
2.9 Clasificación de Clientes	23
2.10 Cobranza	25
2.11 Cuentas Incobrables	28
2.12 Ciclo de conversión de efectivo	29
2.13 Análisis Financiero	31
2.14 Razones Financieras	31
<b>3. MÉTODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
3.1 Definición del problema	36
3.2 Objetivos	37

3.3	Método científico	38
3.4	Técnicas	39
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>37</b>
4.1	Análisis y resultado de la entrevista	37
4.2	Análisis y resultado de la encuesta	42
4.3	Análisis sobre la actual política de Crédito	52
4.4	Análisis de Estados Financieros	53
4.5	Antigüedad de Saldos	59
4.6	Ciclo de conversión de efectivo	60
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>
	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>84</b>
	<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>85</b>

## RESUMEN

Toda empresa que ofrece opción de crédito debe poseer procedimientos y políticas adecuadas para mitigar los riesgos de incobrabilidad. Travel GT, empresa objeto de este estudio, cuenta con una baja rotación en sus cuentas por cobrar por lo que presenta un flujo lento de efectivo.

Mediante el uso del método científico se ha realizado un análisis financiero sobre el rubro de cuentas por cobrar y su impacto en el ciclo de conversión de efectivo de la empresa. Adicional, para conocer la situación real de la empresa y el entorno general del departamento, se realizó una entrevista al Contador General y encuestas a los tres miembros de créditos y cobros.

Como resultado a las encuestas realizadas, se obtuvo que el cien por ciento de los encuestados considera que actualmente no existen controles adecuados que evidencien la recuperación del crédito de forma oportuna. Y como consecuencia la empresa esta generando un flujo de efectivo lento, tardándose tres veces más de lo requerido para recuperar el efectivo.

Por lo tanto, es recomendable que la agencia implemente políticas orientadas más al resultado. En referencia a lo anterior, inicialmente deberá categorizar de forma estratégica a sus clientes, para posteriormente determinar procedimientos enfocados al resultado que se busca.

## INTRODUCCIÓN

Guatemala ha dado grandes pasos en el sector turístico durante los últimos años. Esto ha generado un crecimiento acelerado en la apertura de agencias de viajes en todo el país. Buscando ampliar su cartera de clientes, la agencia de viajes Traveler GT ofrece crédito a clientes que cumplen con ciertos requisitos. Sin embargo, esta política no ha logrado disminuir el riesgo de incobrabilidad de las cuentas y la poca liquidez con la que cuenta la empresa.

Por lo tanto, es importante analizar si los procedimientos que actualmente maneja la compañía para otorgar crédito y recuperar el efectivo, son adecuados y se implementan de forma oportuna.

Debido al tipo de industria y clientes que maneja la compañía, una política estratégicamente orientada permitirá contar con información real y acertada, y como resultado una liquidez continua. Esto con la finalidad de evitar incumplimiento o atraso de pago con los proveedores, especialmente con IATA que tiene regulaciones estrictas, y cualquiera de los dos escenarios, representa penalidad y hasta suspensión de la certificación.

Para la realización del análisis financiero sobre el rubro de cuentas por cobrar, se trabajaron cuatro capítulos de suma importancia y que se describen a continuación:

El capítulo I, contiene los antecedentes del sector y de la agencia de viajes, con la finalidad de conocer su entorno y poder detectar los posibles riesgos del negocio en marcha.

En el capítulo II, se encontrará el marco teórico, el cual brinda temas relacionados al entorno de la empresa y sirvieron de base para fundamentar la investigación.

El capítulo III, detalla las técnicas, procedimientos y métodos utilizados durante la investigación.

Y finalmente en el capítulo IV se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante la implementación de las fases descritas con anterioridad.

## 1. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales hacen referencia a teorías importantes y relacionadas al turismo.

En los últimos años, el turismo ha sido el motor económico y social por excelencia, contribuyendo al desarrollo sostenible de diferentes países, creando empleos y generando diversidad de oportunidades económicas.

En Guatemala, representa uno de los principales generadores de divisas y es un sector que incluye una cadena de valor productiva que abarca diversidad de servicios, tales como: operadores de turismo, transporte, hoteles, guías de turistas, restaurantes, entre otros. (INGUAT, 2018)

### 1.1 Definición de turismo y su evolución histórica

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial. *Jovicic* consideraba que ninguna de las ciencias existentes podía realizar el estudio del turismo en toda su dimensión, por considerar que sus aportaciones son unilaterales. Esto permitiría la creación de una ciencia independiente, la turismología. (Suarez Espinel, 2014)

*Miguel Ledhesma* describe al turismo como: todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor. (Garcia Cuetos, 2012)

### 1.2 Industria del Turismo

La industria turística (actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo.

Estos productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios:

1. El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda).
2. El gasto turístico en el producto deberían representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes.

### **1.3 El Turismo en Guatemala**

El turismo en Guatemala no era conocido antes de 1,882, y no fue hasta ese año que la primera persona, Guillermo Enrique Rittscher Arnold, decide construir el primer lugar para hospedaje en la ciudad, nombrado Gran Hotel San Carlos. Sin embargo hasta después de la segunda guerra mundial surgen personas con deseo e interés por reiniciar y darle un nuevo realce a la industria turística, siendo uno de estos, el señor Salvador Herrera quien inicio la construcción del Palace Hotel en 1920, dicho hotel cerró sus puertas en junio de 1971. (INGUAT, 1996, mencionado en Visit Guatemala, 2018)

La empresa Grace y la Compañía de San Francisco California, por medio de sus anexos Pacific Mail, Romam y Grace Line se comenzó a desarrollar en el área, trayendo a los primeros turistas extranjeros a mediados del año 1920. Al inicio se transportaban en barcos de pocas profundidades, pero cuando Grace Line Co. vio la fama que tomaron los viajes decidieron construir una flota llamada Santa Rosa, Santa Luisa, Santa Elena y Santa María e iniciaron sus recorridos en la primavera de 1932.

Los turistas que salían de San Francisco desembarcaban en el Puerto San José, se trasladaban a la Capital en un tren especial de la Grace Line Co. y pasaban la noche en

el Palace Hotel, luego hacían un recorrido por la ciudad en los buses de los señores Wenceslao Aldaz y Rafael Monroy.

Mientras que los turistas que salían de Nueva York desembarcaban en Puerto Barrios, eran trasladados por el ferrocarril de la United Fruit Company, quien contribuyó al comienzo de la actividad, hacia la capital.

En los años 70, el sector turístico tomó importancia, ya que para el año 1977 la afluencia de turistas se incrementó y se declaró como el segundo generador de divisas, justo después del café; dicha situación ocupó un lugar importante en la economía del país hasta 1979, con el ingreso de turistas y moneda extranjera que demostraba un incremento conservador.

Durante los años 1980 a 1982 dicha situación cambió y se produjo un descenso considerable, llegando al extremo de alcanzar únicamente la octava parte de las divisas registradas en 1979. Varios factores contribuyeron a dicha baja:

1. Inestabilidad política
2. Enfrentamientos armados
3. Alto riesgo que corría el turista en el área rural

En el año 1986 se desarrolló una actividad de gran magnitud, ya que fue internacional, relacionada al turismo, organizada por la empresa William H. Coleman Inc. de Jacksonville Florida, Estados Unidos, denominada Mercado 86. El principal objetivo fue promover la inversión turística, siendo esa la única vez efectuada en Guatemala, se desarrolló gracias a la colaboración directa de distintas empresas del país involucradas en este ramo y al Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Las características para su desarrollo fueron: un mercado donde fue posible comprar y vender el producto de las industrias turísticas mediante una programación adecuada, en el menor tiempo posible, a bajo costo y con amplia cobertura. En Guatemala la actividad turística se encuentra regulada por el Decreto Legislativo

1701, del Congreso de la República, que fue publicado el 6 de octubre de 1967 en el Diario Oficial, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.



*Figura 1:* Logotipos a través del tiempo, INGUAT

Fuente:<http://biblioteca.inguat.gob.gt>

El INGUAT fue creado como una entidad estatal, descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En el año 2000, el Gobierno de la República de Guatemala junto al Comisionado Presidencial de Desarrollo Turístico creó un proyecto denominado Estrategia Nacional de Turismo, a través de INGUAT, el cual muestra una visión integral, equilibrada y de largo plazo del sector turístico nacional que requiere de una efectiva coordinación entre los sectores público y privado, en el marco del respeto a los distintos grupos étnicos que conviven en el país, la participación de las comunidades locales en los beneficios del turismo, el fomento de la interculturalidad y la conservación de la naturaleza.

Guatemala alberga la mayor cantidad de sitios arqueológicos de la cultura maya, rodeados de una impresionante flora y fauna, que los convierte en verdaderos pulmones de la humanidad. La magia y el misterio del Mundo Maya subsisten en ciudades milenarias como Tikal, Yaxhá, Aguateca, Mirador, Quiriguá y Q'uma'rkaj entre otras. (INGUAT, 1996 mencionado por Visit Guatemala, 2018)

Además, Guatemala ofrece ventajas en algunos segmentos específicos para los visitantes, como su ubicación estratégica, facilidades en sus terminales terrestres y marítimas, lo que la hacen un importante destino para los cruceros del Pacífico y el Atlántico. Sus recursos pesqueros en la Costa Pacífica le han dado reconocimiento

como uno de los mejores lugares para la pesca del pez vela en el mundo. La variedad de más de 720 especies de aves, la convierte en un maravilloso e importante destino para observarlas. Así también, el país posee todas las características para propiciar actividades de negocios, además de ser un destino ideal para convenciones nacionales e internacionales.

#### **1.4 Antecedentes del sector turístico en Guatemala**

En los últimos años, Guatemala ha generado resultados que han permitido el desarrollo sostenible de la industria, esto permitió subir 17 posiciones en el Índice de competitividad en viajes y turismo, en el transcurso de 4 años (2013-2017). Pasando de la casilla 97 (2013) a la 80 (2015). (León, 2017)

El ingreso de divisas que genera el turismo en Guatemala, se encuentra actualmente en el puesto No.3; a diferencia del 2013 que se encontraba en el puesto No.2, según el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT).

El ingreso de capital extranjero desde enero del 2013, creció un 5.2% por año. Esto ha generado Q9 mil 471 millones anual, con una cifra de más de 1 millón de turistas; por lo tanto, el turismo aporta el 34% de las divisas a Guatemala, según el BANGUAT y el INGUAT. (León, 2017).

#### **1.5 Antecedentes de agencia de viajes Traveler GT**

Una agencia de viajes es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros, hoteles, etc.). (Manchado, 2019).

Agencia de viajes Traveler GT inició operaciones el 06 de Febrero de 2005, la misma es propietaria de 4 hoteles, tres de ellos con restaurante. Dichos hoteles, están ubicados en Petén con más de 104 empleados a Enero 2019.

Actualmente, es considerada como el operador más grande de dicho destino en el país, y mayorista de la ruta tanto en la emisión de boletos aéreos, hoteles, tours, traslados y guías turísticos para este destino.

Adicional, la agencia cuenta con certificación IATA, lo que le permite tener sistema para emitir boletos aéreos, hospedaje, alquiler de vehículos, cruceros, entre muchos otros servicios internacionales, por lo que ofrece servicios tanto nacionales, como internacionales.

Entre sus clientes más grandes se pueden mencionar: aerolíneas, agencias de viajes, touroperadores, entidades gubernamentales y clientes particulares.

### **1.6 Antecedentes de cuentas por cobrar**

La contabilidad de una empresa es uno de los eslabones más importantes en el funcionamiento y crecimiento de la misma, ya que su función primordial es analizar todos los movimientos contables y con ello implantar modelos de control que permitan una oportuna toma de decisiones estratégicas para la agencia. Una adecuada gestión contable permitirá valorar la solvencia y estabilidad económica de la agencia de viajes.

En el caso de agencia de viajes Traveler GT maneja ventas al crédito tanto para entidades del sector público como para empresas del sector privado, para ambas se maneja la misma política de crédito general, sin embargo, tanto en el sector privado y público, en algunas ocasiones la recuperación de esta cartera suele demorarse más. Debido a ello la importancia de una apropiada y adecuada gestión de cobranza.

### **1.7 Antecedentes del ciclo de conversión de efectivo**

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde el pago por la compra de la materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.

El tiempo que dura el ciclo debe ser financiado por la empresa, a mayor duración mayor cantidad de fondos se precisan para mantener la operación de la entidad. Weston y Brigham (1994) citado por (Hernández, Espinosa, & Salazar, 2014)

Un resultado positivo indica que la empresa debe utilizar pasivos negociables (como los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos, por ello es fundamental acortar los días del ciclo siempre que las condiciones lo permitan con vista a requerir menos financiamiento externo.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico, en donde se desarrollaron conceptos y teorías científicas que servirán de base para fundamentar la investigación.

De acuerdo con *Stephen P. Robbins*, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. De tal manera, que se aprovechen todos los recursos con los que se cuentan, como: recurso humano, material, financiero y tecnológico.

### 2.1 Agencia de viajes

Las agencias de viajes en sus modalidades digital y física, son sin duda el eslabón más importante en la cadena de suministro comercial del sector turístico. Sería imposible entender el crecimiento de la afluencia de viajeros en el mundo sin ellas.

En su definición más simple son las intermediarias entre el cliente/viajero y los servicios y productos ofertados en el destino turístico requerido. (Entorno Turístico, 2019)

Aunque las agencias de viajes no han estado exentas del avance tecnológico y se han visto obligadas a evolucionar a la par que los viajeros se vuelven más exigentes e informados, siguen representando un medio de consulta obligado cuando se trata de viajar; ya sea por internet, teléfono, redes sociales o físicamente, los servicios y productos que ponen a la disposición del cliente siguen siendo prácticamente los mismos desde su origen.

#### 2.1.1 Clasificación de las agencias de viajes según su enfoque

Una forma de clasificar las agencias de viajes, es en base al enfoque o al tipo de servicio y segmento al que están orientados, entre ellos se pueden mencionar:

**a. Mayoristas:** Son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a las minoristas. Las mayoristas no pueden

ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto son los minoristas quienes las ofrecen.

- b. Minorista:** “estas comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico. Así también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.” (Nacional, 2005)

### 2.1.2 Clasificación según el tráfico de viajeros

Otra forma de clasificar a las agencia de viaje, se basa en el tipo de turista al que se enfoca.

- a. Emisoras (outgoing):** las agencias de esta categoría se enfocan en enviar viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia.
- b. Receptivas (incoming):** estas se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas al lugar donde la agencia se localiza.
- c. Agencias emisora-receptiva:** organizan el tráfico en ambos sentidos, el 35,8% de las agencias son de este tipo.

### 2.1.3 Clasificación de la agencia de viajes, según el canal de distribución

Otra de las clasificaciones, que en la actualidad son más evidentes, es según la visual en que se presentan, las más comunes son:

- a. Agencias inplant:** son oficinas pequeñas que normalmente se instalan por cuestión estratégica, como en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan.
- b. Agencias de viajes virtuales:** Estas nacieron como resultado del constante uso del Internet. Hoy en día, miles de turistas alrededor del mundo, puede por medio de la red hacer de forma fácil, rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o de vacaciones familiares. Esta nueva modalidad de viajar se ha ido convirtiendo

más que en una amenaza, en un reto para las agencias de viajes tradicionales, las cuales ya comienzan a ofrecer además de sus servicios directos, diversidad de servicios en la red. Aunque esta modalidad ha presentado algunos inconvenientes como el pago y la privacidad de la información, estos problemas han ido disminuyendo, por lo que cada vez más gente opta por hacer sus reservaciones a través de este medio.

## **2.2 Asociación internacional de transporte aéreo**

IATA (International Air Transport Association) es una asociación internacional que representa a más de 290 compañías aéreas, en 120 países. Con el 82% del tráfico aéreo mundial. (IATA, 2020)

Según el artículo 4 de los estatutos de la asociación, su misión es la de representar y servir a las compañías aéreas, para lo que IATA deberá (Olmos Juárez & García Cebrián, 2016):

- Promover un transporte aéreo seguro y fiable
- Establecer un medio de relación entre las compañías aéreas del mundo.
- Colaborar con la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) y otras organizaciones internacionales.

La IATA tiene una intensa relación con las agencias de viajes, debido a que esta es la entidad que acredita el derecho a vender billetes de las diferentes compañías aéreas que agrupa, para lo cual las agencias de viajes deben cumplir con ciertos requisitos en relación a la cualificación de los empleados y sobre todo, condiciones financieras determinadas para lo cual anualmente solicita una serie de documentos financieros con la finalidad de evaluar si la agencia de viaje posee con solvencia y liquidez para renovar su licencia.



*Figura 2:* Logo de Certificación IATA

Fuente: <https://www.iata.org/en/about/>

### **2.3 Bank Settlement Plan (BSP)**

Es un sistema de facturación creado por la IATA para simplificar y facilitar el proceso de venta, notificación y remisión entre las agencias de viajes y las compañías aéreas, este sistema fue diseñado especialmente para controlar la venta de boletos aéreos de las agencias acreditadas. (BSPlink, 2019)

Cada agencia de viajes que se acredita se le otorga una cantidad de de boletos electrónicos, los cuales luego de haber sido emitidos, deberán ser cancelados en las respectivas compañías aéreas por medio de una banco acreditado en cada país.

Por lo general estos controles se llevan semanalmente y si la agencia no cumple con las normas establecidas se le retira la acreditación y se le impone una multa que normalmente es cubierta con una fianza solicitada previo a otorgarle la licencia.

Este proceso tiene la finalidad de mostrar transparencia en las diferentes administraciones de las agencias de viajes y sobre todo a salvaguardar el control financiero y flujo de efectivo de las compañías aéreas.

### **2.4 Sistemas Globales de Distribución**

Se pueden definir los GDS como grandes bases de datos centralizadas que permiten el acceso a los agentes abonados. Los GDS son capaces de almanenar y actualizar de

forma instantánea enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas turísticas a nivel mundial. (Menero, 2012)

Estos sistemas GDS engloban consorcios de proveedores de productos y servicios turísticos, entre los que se pueden mencionar: vuelos, hoteles, cruceros, rent-a-car, aseguradoras, tour operadores, etc, proporcionando información en tiempo real sobre disponibilidades, opciones, características y precios.

El sistema además permite imprimir billetes y liquida las deudas correspondientes, configurando una gigantesca red mundial dedicada a la venta de productos turísticos.

Actualmente, la industria del GDS esta controlada a nivel internacional por dos importantes organizaciones: Sabre y Amadeus

- **Amadeus:** Es la principal compañía de procesamiento de transacciones en el sector de los viajes, actualmente es el GDS líder. Cada año Amadeus procesa más de 440 millones de reservas y otorga opciones a los agentes de viajes de más de 711 líneas aéreas (más de 420 reservables), incluidas más de 60 de bajo coste, 24 compañías de seguros, más de 50 líneas de cruceros y ferry, 207 turoperadores, más de 110,000 hoteles, 30 empresas de alquiler de vehículos y 95 ferrocarriles.
- **Sabre Travel Network:** Este GDS provee soluciones tecnológicas para la industria de viajes a través de sabre de GDS, su sistema de Distribución Global. Sabre en mayor medida, se ha desarrollado en el mercado americano.

## 2.5 Contabilidad para agencia de viajes

La definición clásica indica que la contabilidad es el sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida, para la toma de decisiones.

Se puede decir entonces que la contabilidad en una agencia de viajes es la herramienta de gestión y control ideal para un gerente o dueño, ya que se ocupa de recoger, registrar, clasificar, resumir y analizar información expresada en términos monetarios, sobre todas las operaciones turísticas que venda la agencia de viajes, con el fin de interpretar los resultados económicos y financieros para facilitar la correcta toma de decisiones de la gerencia o los dueños. (Sigma, 2018)

Poder llevar una fácil y correcta contabilidad, permite conocer con precisión la solvencia, las cuentas corrientes de clientes y proveedores (cobros y pagos), los costos y gastos generales, y las tendencias de ventas de una agencia de viajes. Y esto claramente, nos ayudará a conocer la capacidad económica y financiera, lo que nos permite anticiparnos a situaciones complejas o aprovechar otras más ventajosas.

De esta manera se puede determinar si la agencia de viajes, sea grande o pequeña, es rentable o no, es decir, genera ganancias o pérdidas, según el capital inicial y los distintos ingresos y egresos que se fueron generando a través de un ejercicio económico.

Los ingresos se irán generando por las ventas y los gastos por las erogaciones que se realicen (sean de administración, financieros o comercialización). A su vez, es muy importante tener presente el registro correcto de las cuentas patrimoniales, que son de Patrimonio Neto, Activo y Pasivo).

Ahora bien, se conoce que las agencias de viajes obtienen sus ganancias a través de la venta de diversos productos turísticos propios o de terceros (comprados a operadores mayoristas por lo general). La rentabilidad de las ventas que se generan se miden restando a la utilidad bruta, todos los gastos financieros, administrativos y de comercialización, lo que permite obtener la llamada utilidad neta.

Los libros contables deben ser utilizados en la agencia de viajes, para asentar los movimientos económicos y financieros, siendo los obligatorios el Libro Diario y Balance.

Cada registro debe asentarse de manera diaria y cronológica para que sea real. A través de ellos se puede medir y controlar los aumentos, disminuciones y saldos de los elementos del patrimonio.

Finalmente, una agencia debe contar con un contador que entienda de la problemática del turismo y le ayude en este aspecto de su empresa. Pero este le pedirá múltiples planillas con datos e información vital para poder realizar un trabajo adecuado, contablemente hablando.

## **2.6 Estados Financieros**

Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. (Estupiñan Gaitan, 2017)

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación y desempeño financiero, así como de los flujos de efectivo, que sea útil a un amplio campo de usuarios al tomar decisiones económicas, así como la de mostrar los resultados de la gestión que los administradores han hecho de los recursos que se les ha confiado. (NIC 1.9)

El conjunto completo de estados financieros debe incluir los siguientes componentes:

- **Estado de situación financiera**

La norma de información financiera A-3, señala que uno de los estados financieros básicos es el estado de situación financiera, también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, el cual muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad.

- **Estado de resultados integral.**

Es el estado financiero básico, que muestra la utilidad o pérdida resultante en un período contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos.

La NIFF A-3 señala que el estado de resultados muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período y, por ende, de los ingresos, gastos, así como, de la utilidad o pérdida neta.

- **Estado de cambio en el patrimonio**

Este estado de resultados muestra los cambios que el patrimonio neto tendrá, en dos partes:

La primera denominada Estado de ingresos y gastos reconocidos, recoge los cambios en el patrimonio neto, derivados:

- a. El resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- b. Los ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto, de acuerdo con las normas de registro y valoración.
- c. Las transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias.

La segunda, denominada Estado total de cambios en el patrimonio neto, informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto derivado de:

- a. El saldo total de los ingresos y gastos reconocidos.
- b. Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales
- c. Las restantes variaciones que se produzcan en el patrimonio neto.
- d. También se informará de los ajustes al patrimonio neto debido a cambios en criterios contables o correcciones de errores.

- **Estado de flujos de efectivo.**

“Es un método que utilizan los administradores financieros para saber si las empresas cuentan con los fondos necesarios para realizar sus operaciones, conociendo como obtienen ingresos, en la operación normal de las actividades del negocio o por

financiamiento, además saber los egresos que se tienen para cubrir todos los gastos de las operaciones normales”. (Robles Roman, 2012)

El flujo de caja es una visión panorámica de la liquidez de la empresa, en la que muestra de manera dinámica en donde se generan los ingresos y egresos de efectivo, y la diferencia de estos es lo que se conoce generalmente como saldo neto. Este, nos permite anticiparnos a la carencia de efectivo y tomar decisiones relativas al financiamiento y poder utilizarlo como informe que puede ser presentado para el requerimiento de créditos, etc.

(Gitman, 2012), indicaba que los flujos de efectivo de la empresa se dividen en:

- a. Flujos Operativos: Son las entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.
- b. Flujos de inversión: Son los flujos de efectivo relacionados con al compra venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras empresas.
- c. Flujos de financiamiento: Estos resultan de las transacciones de financiaminto con deuda y capital.

- **Notas a los Estados Financieros:**

Las notas de los estados financieros son aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables o no, que forman parte integral de todos los estados financieros, los cuales deben leerse conjuntamente con ellas para su correcta interpretación.

Las notas incluyen descripciones narrativas o análisis detallados de los importes mostrados en los estados financieros, cuya revelación es requerida o recomendad por las NIIF.

- Contenido: Cada nota debe ser identificada claramente y presentada dentro de una secuencia lógica, guardando en lo posible el orden de los rubros de los estados financieros, como se muestra a continuación:

- a. Información acerca de las bases para la preparación de los Estados Financieros
- b. Información con relación a las políticas contables significativas utilizadas por la empresa. (Resumen)
- c. Una declaración de cumplimiento con las NIIF
- d. Pasivos contingentes y compromisos contractuales no reconocidos.
- e. Revelación de información financiera, como los objetivos y políticas de gestión de riesgo financiero.
- f. Información relevante para comprender la información financiera presentada.

Cada estado financiero debe estar identificado claramente, al igual que las notas realizadas a estos; además se debe mostrar la siguiente información (NIC 1.51)

- a. El nombre de la empresa que representa los estados financieros, y los cambios ocurridos en el ejercicio anterior respecto a esta información.
- b. Si los estados financieros son de la entidad individual o del grupo.
- c. La fecha de cierre o el período cubierto por el estado financiero según resulte apropiado en función de la naturaleza del mismo.
- d. La moneda de presentación de acuerdo con la NIC 21, el efecto de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.
- e. El nivel de precisión utilizado en la presentación de las cifras de los estados financieros en millones, miles de pesos, dólares, euros, etc. (NIC 1.52)
- f. Que la administración, incluyendo la gerencia y el contador que preparó los estados financieros, hayan llegado a la conclusión de que estos estados financieros presentan razonablemente la posición financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo.

### **2.6.1 Consideración en la presentación de estados financieros.**

Se deben considerar los siguientes aspectos en la preparación de los estados financieros (Estupiñán Gaitán, 2017):

- **Presentación razonable:** los estados financieros deberán presentarse en forma razonable la posición financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de una empresa.

La aplicación apropiada de las NIIF, con revelación adicional cuando sea necesario, da como resultado, en virtualmente todas las circunstancias, estados financieros que logran una presentación razonable.

- **Negocio en marcha:** la gerencia deberá hacer una evaluación de la capacidad de la empresa para continuar como negocio en marcha. Los estados financieros deberán ser preparados sobre una base de negocio en marcha a menos que la gerencia tenga la intención ya sea de liquidar la empresa o de dejar de hacer negocios o no tenga ninguna alternativa realista excepto esa.
- **Base de acumulación:** una entidad elaborará sus estados financieros, excepto en lo relacionado con la información sobre flujos de efectivo, utilizando la base contable de acumulación (o devengo).
- **Importancia relativa:** el reconocimiento y presentación de los hechos económicos debe hacerse de acuerdo con su importancia relativa. Un hecho económico es material cuando, debido a su naturaleza o cuantía, su conocimiento o desconocimiento, teniendo en cuenta las circunstancias que lo rodean, puede alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información.
- **Información comparativa:** a menos que una NIIF permita o requiera otra cosa, la información comparativa deberá revelarse respecto del ejercicio anterior para toda la información numérica de los estados financieros. La información comparativa deberá incluirse en la información narrativa y descriptiva cuando sea relevante para una comprensión de los estados financieros.

- **Uniformidad:** este principio contable establece la obligatoriedad de mantener la aplicación de los mismos principios y reglas específicas de valoración de los activos y pasivos poseídos por la empresa para lograr que se puedan comparar informaciones contables.

## 2.7 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercaderías y/o servicios.

En las cuentas por cobrar se incluyen actividades que realiza una entidad para la recuperación del precio de los productos y/o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito y generalmente representan una de las partidas del activo más importantes de la empresa. (López, Orta, & Sierra , 2014)

Estas representan activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable.

Algunas de las características que normalmente posee una cuenta por cobrar son:

- Los derechos son cobrados durante el plazo acordado.
- Antes de otorgar el crédito, se debe evaluar el historial crediticio del cliente, o evaluar su relación comercial, en cuanto a tiempo y puntualidad de pagos anteriores.
- Deben establecerse ciertos términos de pagos por mora y beneficios por pago puntual.
- Se pueden emplear varios métodos de pago durante el proceso.

La gestión de las cuentas por cobrar son revelantes para una empresa, ya que no solo representan los derechos que se tiene sobre el cliente, sino que permite evaluar la gestión de la empresa en cuanto a la recuperación de ese derecho.

### 2.7.1 Determinación de la antigüedad de cuentas por cobrar

Utilizar un calendario de vencimiento permitirá clasificar las cuentas por cobrar en grupos, basándose en la fecha en que se generó la venta y facturación.

El objetivo de contar con un calendario de vencimiento es el de detectar problemas en el tiempo adecuado, así como de conocer es esta real de este rubro.

Se realiza una clasificación mensual o al termino del período a evaluar.

El resultado del calendario permitirá obtener el saldo actualizado y porcentaje total de las cuentas por cobrar según los intervalos de tiempo establecidos.

*Tabla 1*

Rangos para antigüedad de saldos

<b>Antigüedad de la cuenta</b>
<i>De 0 a 30 días</i>
<i>De 31 a 60 días</i>
<i>De 61 a 90 días</i>
<i>De 91 a 120 días</i>
<i>Más de 120 días</i>

Se ha determinado un rango de tiempo para la clasificación de saldos al 31 de diciembre 2020.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.8 Políticas y procedimientos para el otorgamiento de crédito

Una política tiene como misión controlar el volumen de saldos de los clientes y minimizar el riesgo de impago, por lo tanto, estos deberán ser coherentes y compatibles con los intereses de la empresa.

Estas son creadas con la finalidad de establecer lineamientos para el otorgamiento de crédito y aplicadas dentro de la empresa por el personal, socios y clientes, con el objetivo de contribuir con el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la organización.

Las políticas son aplicables a toda solicitud de crédito que realice cualquier persona individual o empresa que lo solicite. Algunos de los requisitos requeridos son:

#### Persona individual

- Solicitud de crédito
- Copia de DPI
- Copia de patente de comercio
- Estados Patrimoniales
- Fotocopias de los últimos 3 estados de cuenta
- 3 Cartas de recomendación de operadores de la industria
- Cumplir con un período mínimo de 6 meses de compras al contado.

#### Empresas

- Solicitud de crédito
- Copia del DPI del representante legal
- Copia de Patente de Comercio
- Copia de Patente de Sociedad
- Fotocopia del acta de nombramiento legal del Representante Legal vigente
- RTU
- Copia de Identificación tributaria
- 3 Cartas de recomendación de operadores de la industria.
- Cumplir con un período mínimo de 3 a 6 meses de compras de contado.

### **2.8.1 Tipos de políticas de crédito**

Considerando que estas se crean en base de la necesidad de la empresa, se realiza la evaluación del cliente, definiendo tiempo de pago y cobro, según su riesgo se pueden considerar: (Brachfield, 2015)

- **Normales**

Este tipo de política se considera la más común y asume la posibilidad mínima de riesgo con el clientes, por lo que se buscan plazos considerables de pago estándar.

Esta política se puede aplica cuando la situación de empresa esta bajo las siguientes condiciones:

- La empresa goza de una buena salud financiera.
- La empresa esta suficientemente capitalizada.
- La empresa tiene la capacidad de endeudarse a corto con costes razonables.
- Los márgenes obtenidos en la venta de los servicios son suficientes.
- La empresa cuenta con buena reputación financiera.
- Los clientes suelen cumplir con los compromisos de pago
- Los niveles de morosidad de las empresas del sector son bajos.

- **Restrictivas**

El objetivo de esta clase de política conservadora es conseguir el mayor nivel de liquidez para la empresa, considerando que las cuentas por cobrar generen el máximo flujo de caja posible.

Las políticas de crédito restrictivas proponen los pagos de contado, establecer cortos plazos de pago, limitan el volumen de crédito concedido y seleccionan minuciosamente a los clientes que merecen crédito.

Este tipo de políticas es adecuado cuando las circunstancias de la empresa se relacionan con lo siguiente:

- La empresa se encuentra en situación de oligopolio de oferta.
- La empresa cuenta con pocos recursos financieros propios, ya que su capital social es escaso.
- A la compañía le es costoso o difícil obtener recursos ajenos para financiarse.
- La empresa se encuentra en una situación financiera delicada y no puede permitirse un quebranto económico provocado por impagos.

- El índice de morosidad del sector se ha incrementado.

- **Flexibles**

Este tipo de políticas se base en un aspecto más comercial, en crédito es un instrumento para generar más clientes, por lo que el otorgamiento de crédito se considera una inversión para fidelizar a los clientes.

Este tipo de política liberal, se base en otorgar a los clientes períodos largos de pago y dar crédito con facilidad a la mayoría para aumentar el giro comercial del negocio.

El problema de aplicar este tipo de política, es el elevado riesgo que la empresa debe asumir, considerando el nivel importante de pérdidas económicas que esto puede provocar por los créditos fallidos e impagos. (Castro, 2014)

Las condiciones que obligan a una empresa a optar por este tipo de políticas, podría ser:

- La empresa se encuentra en un mercado maduro.
- La oferta es mucho más elevada que la demanda.
- El sector es enormemente competitivo.
- Las ventas muestran una baja preocupante durante el ultimo semestre.
- Se produce una caída de la demanda de productos o servicios debido a la ralentización de la actividad económica.
- En el mercado existen muchos competidores ofreciendo lo mismo.

## **2.9 Clasificación de Clientes**

Toda empresa debe poseer un control de sus clientes, situación actual, tendencia, evolución, utilizando para ello herramientas que permitan segmentar y dotar adecuadamente los recursos necesarios a cada uno de ellos. (Ruiz de la Parte, 2016)

Una de las herramientas que permiten abordar y conocer esta información es la clasificación de clientes ABC:

### **Medición > Análisis > Planificación.**

Esta herramienta permite agrupar clientes o productos en función de datos históricos y en un plazo de tiempo determinado, categorizándolos de la forma requerida para darles el tratamiento adecuado.

Actualmente este tipo de métricas es muy útil para la toma de decisiones de una empresa, para analizar resultados, evolución de cliente, etc.

#### **2.9.1 Limite de crédito**

Una vez determinada dicha sensibilidad, el objetivo de una gestión avanzada del riesgo de crédito eficaz, es determinar el valor límite de las operaciones a crédito para poder maximizar la relación entre riesgo y beneficios. Este valor ha de fusionar en su determinación el conjunto de información interna y externa disponible, desde los objetivos a alcanzar, estructuras y recursos disponibles de las relaciones comerciales. (Molina, 2015)

Para ello, se deben considerar dos aspectos importantes:

- El determinar el crédito a conceder y su límite; este es el importe máximo de la deuda que se le permitirá a un cliente, se fija basado en sus necesidades probables de compra, así como en los antecedentes de puntualidad de sus pagos y en la capacidad financiera que la empresa considere otorgar.
- Actualizaciones de límite de crédito; es el aumento o disminución de aquellos límites de acuerdo a la actualización del cliente y a la situación financiera que prevalezca en la empresa, son necesarios que mantener actualizada la cartera de clientes.

Dicho proceso implica el evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con las normas de crédito (los requisitos mínimos de la empresa para extenderle crédito a un cliente).

Todos los clientes deben contar con un límite de crédito, el cual en un escenario ideal debería ser revisado y actualizado, por lo menos una vez al año. El límite de crédito para un cliente determinado no debería ser fijo ni estático en el tiempo, ya que se encuentra sujeto sobre las bases y condiciones del mercado y del negocio del cliente, adicional al record que el mismo cliente deja en el historial de pagos de la empresa.

### **2.9.2 Vigilancia de la cuenta de clientes**

La gestión de las cuentas no concluye con la concesión del crédito, ya que es preciso e indispensable dedicar considerable esfuerzo a vigilar los hábitos de pago y tomar medidas correctoras en los casos de incumplimiento.

Una de las técnicas utilizadas por los responsables de esta área de la gestión empresarial, es la utilización de indicadores que aportan mayor información para el análisis de este rubro.

Una de la forma de vigilar los pagos es relacionar la cuenta de clientes con el activo total o las ventas de la empresa, el ratio es:

$$\frac{\text{Clientes}}{\text{Activo}}$$

Este ratio financiero nos indica el porcentaje del activo total invertido en el aplazamiento del cobro a clientes, considerando que el saldo de clientes, se calcula al precio de venta, en lugar de al coste.

### **2.10 Cobranza**

Se refiere a la acción o efecto de cobrar, sobre todo cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago; por lo que se debe considerar

un margen de utilidad pero también existe la posibilidad de que el crédito no sea pagado en el tiempo previsto, por lo que se lleva más tiempo del planificado para realizar el procedimiento de cobro o la determinación del impago para proceder con otro tipo de medidas, como, cobranza extrajudicial o iniciar procedimientos de cobro mediante la vía jurídica.

Para evitar este tipo de acciones, se recomienda efectuar un estudio de crédito antes de otorgar el crédito.

### **2.10.1 Políticas y procedimientos de cobranza**

Existen diferentes políticas y procedimientos que adopta una empresa con base a sus necesidades, sin embargo en materia de política crediticia, se conocen tres tipos de políticas aplicables, estas se basan en la política general para el otorgamiento de crédito visto con anterioridad, entre estas se pueden mencionar:

- Políticas restrictivas
- Políticas liberales
- Políticas racionales

Un procedimiento de cobranza incluye desde notificaciones de cobro llamadas telefónicas, facturación, cobros a través de una agencia externa o incluso por la vía legal (demandas).

Una cuenta por cobrar que pasa a tener carácter de incobrabilidad da indicios de que los procedimientos en la concesión del crédito, no son los adecuados, y por ende la gestión de cobranza tiende a ser más difícil. Esto podría dar como consecuencia, falta de oportunidad para que la empresa pueda cubrir sus compromisos con proveedores, no contar con liquidez suficiente o falta de efectivo para cubrir sus operaciones y como consecuencia tener que cerrar operaciones.

### 2.10.2 Técnicas comunes de cobro

Actualmente existen varias técnicas de cobro, que van desde una llamada telefónica hasta emprender acciones legales en contra del cliente moroso.

A medida que la cuenta sigue incurrienda en mora, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso.

La siguiente tabla describe las técnicas generalmente más comunes de cobro en el orden en que se aplican dentro del proceso de cobro. (Gitman & Zutter, 2012)

*Tabla 2*

Técnicas comunes de cobro

<b>Técnicas comunes de cobro</b>	
<b>Técnica</b>	<b>Breve descripción</b>
Cartas	Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y cortés, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto período después de que se envió la carta, se envía una segunda carta en un tono más exigente,
Llamadas telefónicas	Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglos para extender el período de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado del vendedor.
Visitas personales	Esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean efíazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o una persona de cobranzas para confrontar al cliente suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.
Agencias de cobro	La compañía remite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobrazas. Los honorarios por este servicio, en general, son bastante altos; la empresa podría recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.
Acción Legal	La acción legal es el paso más severo y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

Fuente: Principios de la Administración financiera

### 2.10.3 Costos de la cobranza

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos utilizados para la recuperación del crédito, ya que mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables obtenidas y el lapso promedio de cobro.

No obstante, la relación entre costo de las cobranzas y eficacia no es lineal. “Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que aumenta, comienzan a tener un efecto significativo, y a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción en la pérdida a medida que los gastos se vayan agregando”. (Galindo & Guerrero , 2014)

El departamento de cobranza debe poseer entre el mínimo de funciones:

- Recuperar lo que le deben a la empresa y hacerlo con rapidez.
- Conservar la buena voluntad del cliente o deudor, al mismo tiempo que se le cobra.
- Lograr que los procedimientos de cobro coadyuven a promover las ventas de la empresa.

### **2.11 Cuentas Incobrables**

Las cuentas incobrables son aquellas ventas al crédito que ya no se pueden recuperar, esto se conoce como parte del riesgo del negocio ya que usualmente siempre hay una porción de las ventas que no llega a recuperarse en su totalidad.

El otorgamiento de un crédito conlleva costos y beneficios. Un costo son las cuentas incobrables, o cuentas por cobrar que algunos clientes crediticios nunca pagarán. Los contadores por lo común se refieren a este costo principal como gasto por deudas incobrables.

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos corrientes, se debe examinar estos componentes por separado para determinar la liquidez.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas al crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas

hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas, este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobro deben ser diseñados de tal manera que se logre la recuperación de las cuentas, tomando en consideración el tiempo futuro, por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

En concreto, el monto correspondiente a las cuentas incobrables tiene un impacto en la empresa, ya que al final representará un gasto, así que lo más importante será reconocer dicha pérdida en los Estados Financieros y preveer esta situación, aunque el monto se considere mínimo.

## **2.12 Ciclo de conversión de efectivo**

Según López, Orta, & Sierra (2014) el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) es una de las tantas medidas efectivas de la gestión contable, mide la rapidez con la cual una empresa puede convertir el dinero en efectivo líquido. Esto se hace realizando un seguimiento del efectivo desde una cuenta a otra, por ejemplo, desde el inventario hasta las cuentas por pagar o a través de las ventas y cuentas por cobrar. En general, cuanto menor sea este número, en mejor estado se encuentra el efectivo.

El ciclo de conversión de efectivo también conocido como ciclo de caja, busca disminuir los días en su periodo de conversión de inventarios y sus cuentas por cobrar sea una cartera donde se efectivice más aceleradamente, mientras que las cuentas por pagar estas consigan la mayor ventaja de crédito por parte de sus proveedores, sin descuidar su capacidad de pago, esto ayudaría a que la empresa cuente con mayor liquidez sin tener que incurrir a costos de financiamiento.

### 2.12.1 Cálculo del ciclo de conversión de efectivo

- **Ciclo operativo:** es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto, este abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar. Se mide el tiempo de transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el período promedio de cobro (PPC).

$$\mathbf{CO = EPI + PPC}$$

- **Ciclo de conversión de efectivo:** el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra de los insumos de producción (materias primas), que generan cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el período promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el período promedio de pago da como resultado el ciclo de conversión del efectivo. (GITMAN, 2012)

La formula para calcular el ciclo de conversión de efectivo es:

$$\mathbf{CCE = CO - PPP}$$

En base a las formulas anteriores, se puede observar que el ciclo de conversión de efectivo tiene tres componentes principales:

- a. Edad promedio del inventario
- b. Período promedio de cobro
- c. Período promedio de pago

### 2.13 Análisis Financiero

Permite examinar de forma detallada cada una de las partidas que componen los Estados Financieros fundamentales, a través de herramientas que facilitan la comprensión de la información económica y financiera de la entidad.

Los análisis de índices pueden ser expresados en forma porcentual o proporcional y se comparan situaciones dentro del mismo período de tiempo o entre períodos distintos de tiempo, de la siguiente forma:

**Horizontal:** Es un análisis de período a período, con el fin de determinar la evolución de la tendencia de las diversas cuentas de los estados financieros.

**Vertical:** Es el análisis de diversas cuentas dentro del período, para determinar su composición como parte de un gran total que es el estado financiero. (Baena D. , 2012)

Existen dos tipos de análisis: vertical y horizontal; que facilitan la evaluación y proporcionan información clave sobre el comportamiento individual de las cuentas de un período determinado para la correcta toma de decisiones.

### 2.14 Razones Financieras

También conocidos como indicadores financieros, son una herramienta utilizada en la contabilidad y las finanzas, con la finalidad de evaluar la situación económica de una empresa. Se consideran de gran importancia, ya que con su aplicación, permiten generar un análisis profundo de la entidad de la capacidad real de la empresa, y principalmente sirven en la toma de decisiones.

Cuando se aplican de forma histórica, permite conocer el comportamiento que ha tenido la empresa durante los años evaluados.

Las principales razones financieras son:

- a. Razón de liquidez

- b. Razón de endeudamiento
- c. Razones de rentabilidad
- d. Razones de cobertura

Su aplicación dependerá de lo que requiera la empresa y de lo que se este evaluando.

En el caso de Traveler GT, únicamente se utilizarán las razones de liquidez.

### **2.14.1 Razón de liquidez**

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. (GITMAN, 2012)

Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son; liquidez corriente y la razón rápida o también llamada prueba del ácido.

### **2.14.2 Liquidez corriente**

Es una de las razones financieras mencionada con mayor frecuencia, ya que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### 2.14.3 Razón rápida (Prueba del ácido)

La razón rápida es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que comúnmente es el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales:

- a. Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial.
- b. El inventario se vende generalmente al crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

Un problema adicional del inventario como activo líquido es que cuando las compañías enfrentan la más apremiante necesidad de liquidez, es decir, cuando el negocio está en malas condiciones, es precisamente cuando resulta más difícil convertir el inventario en efectivo por medio de la venta. La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### 2.14.4 Apalancamiento

Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de la siguiente razón financiera :

$$\text{Apalancamiento: } \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

#### 2.14.5 Rentabilidad y eficiencia

Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se consideran las siguientes razones financieras:

$$\text{ROA: Rendimiento sobre el } \frac{\text{Unidad neta}}{\text{Activo total}}$$

activo

$$\text{ROE: Rendimiento sobre el } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

patrimonio

En síntesis, los temas anteriormente expuestos, representan teorías históricas, financieras y contables, que se utilizarán para la elaboración del análisis financiero del rubro de cuentas por cobrar, por lo que se describieron componentes importantes como; otorgamiento de crédito, políticas y procedimientos de crédito, cobranza, determinación de las cuentas incobrables, ratios financieros, entre otros. El resultado permitirá evaluar si este tiene alguna incidencia dentro del ciclo de conversión de efectivo de la agencia de viajes Traveler GT.

Para el análisis se utilizará información contable proporcionada por la empresa, evaluando los períodos correspondientes del año 2017 al 2019.

### **3. MÉTODOLOGÍA**

La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas.

Estas son las herramientas utilizadas por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada.

#### **3.1 Definción del problema**

Es entendible que toda empresa para poder expandirse y ampliar su cartera de clientes, requiere contar con varias opciones de pago, entre ellas y la que corre mayor riesgo es el otorgamiento de crédito, por eso es necesario determinar si las políticas y procedimientos garantizan la obtención de buenos clientes, y sobre todo que las mismas ayuden a mitigar riesgos inherentes a la captación o incremento de las cuentas por cobrar.

Actualmente la empresa cuenta con una lenta rotación de sus cuentas por cobrar, lo que conlleva al flujo lento de efectivo, por lo que es indispensable contar con una gestión de cobranza eficiente, que ayude a la recuperación de créditos en el tiempo oportuno.

##### **3.1.1 Especificación del Problema**

¿Cuál es el efecto de las cuentas por cobrar en el ciclo de conversión de efectivo de una agencia de viajes en Guatemala?

##### **3.1.2 Subtemas**

1. ¿Existen procedimientos y políticas adecuadas para la autorización de créditos?
2. ¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?

3. ¿La gestión de cobranza afecta en la buena liquidez de la agencia de viajes Traveler GT?

### **3.1.3 Punto de Vista**

La investigación fue realizada desde un punto de vista financiero.

### **3.1.4 Delimitación del Problema**

La delimitación del problema de investigación consiste en establecer todos los límites que tendrá la investigación en términos de espacio y tiempo, utilizando los conocimientos adquiridos mediante el tiempo de estudio.

Como objeto de estudio se consideró la información presentada por la empresa a partir del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre del 2019.

Es importante tomar en cuenta que el mismo se realizó con base a los reportes de cartera y Estados Financieros otorgados por la entidad.

### **3.1.5 Unidad de análisis**

Para el desarrollo de la presente investigación se evaluó una agencia de viajes ubicada en la Ciudad de Guatemala.

### **3.1.6 Período Histórico**

En el análisis se encuentra información de los Estados Financieros correspondientes a los períodos mencionados, del 01 de enero 2017 al 31 de diciembre 2019.

### **3.1.7 Ámbito Geográfico**

La investigación se realizó en una agencia de viajes, ubicada en zona 10 del Departamento de Guatemala.

## **3.2 Objetivos**

Todo objetivo constituye el propósito o fin que se desea alcanzar en la investigación, la finalidad del presente análisis es el de determinar si la gestión en la cobranza tiene impacto en el ciclo de conversión de efectivo de una agencia de viajes en Guatemala.

### **3.2.1 Objetivo General**

Establecer el impacto de las cuentas por cobrar en el ciclo de conversión de efectivo de una agencia de viajes en Guatemala, y determinar si es necesaria la optimización o incursión de procedimientos y políticas en dicho departamento.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Comprobar si la gestión de cobranza afecta en la obtención de buena liquidez de la empresa.
- b. Recomendar controles que ayuden a evidenciar la recuperación oportuna de créditos.
- c. Proponer una herramienta que facilite la interacción y entendimiento de las actividades dentro del área de créditos y cobranza.

### **3.3 Método científico**

Se considera método científico de investigación a una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico. Estos pasos nos permiten llevar a cabo una investigación.

Es concebido como el procedimiento mediante el cual podemos alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad, tratado de dar respuesta a las interrogantes acerca del orden de la naturaleza.

El objetivo del método científico es alcanzar el conocimiento cierto de los fenómenos y poder predecir otros, descubrir la existencia de procesos objetivos y sus conexiones internas y externas para generalizar y profundizar en los conocimientos así adquiridos para demostrarlos con rigor racional y comprobarlos con el experimento y técnicas de aplicación. (Pérez Tamayo, 2012)

Como método general de la investigación científica, se utilizará en todo el desarrollo del trabajo, considerando sus tres fases:

- a. Indagatoria: Se utilizará para recabar la información que servirá de base a la investigación.
- b. Demostrativa: Se utilizará en el análisis y desarrollo del caso práctico.
- c. Expositiva: Será aplicada en el planteamiento de los resultados obtenidos en la investigación.

#### **3.3.1 Universo y muestra**

Según INGUAT, actualmente se encontraban registradas 798 agencias de viajes en toda Guatemala, para el desarrollo de la presente investigación, se consideró una agencia de viajes ubicada en la ciudad capital.

### **3.4 Técnicas**

Esta parte del proceso de la investigación es de suma importancia ya que contribuye a dar sustento al contenido y la forma en la que el investigador recolectó la información pertinente y necesaria.

#### **3.4.1 Técnicas de Investigación Documental**

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información.

De entre las fichas más comunes se describen y ejemplifican las principales:

- a. Ficha Bibliográfica (libro).
- b. Ficha Hemerográfica (artículo de revista, periódico).
- c. Ficha Audiográfica (material sonoro).
- d. Ficha Videográfica (material de video).
- e. Ficha de Información Electrónica (información extraída de medios electrónicos, por ejemplo Internet.)

#### **3.4.2 Técnicas de Investigación de Campo**

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran:

##### **a. Técnica Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Para la presente investigación esta técnica fue de mucho apoyo ya que sirvió para escanear y analizar ciertos rubros del Estado Financiero.

### **b. Técnica Entrevista**

Esta tiene por objetivo general el contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, esta técnica es de gran utilidad por la sencillez y fluidez al momento de obtener la información.

En el caso de Traveler GT, esta técnica fue utilizada con el contador general de la empresa y con el encargado del departamento de cobranza, con el objetivo de conocer el manejo de las cuentas por cobrar, procedimientos y cumplimiento. La entrevista constó de 10 preguntas de respuesta directa, lo que permitió mayor fluidez en la información.

### **c. Técnica Encuesta**

Es una técnica utilizada para para recopilar información mediante un grupo de personas y en base a un tema determinado. Una encuesta permitirá conocer situación de los empleados, comportamiento interno de la organización, entre otros.

Es recomendable que para aplicar una encuesta se necesita identificar el problema de manera oportuna, además de calcular la muestra de personas seleccionadas, por lo que se realizó una encuesta de 10 preguntas que fueron evaluadas bajo el método de escala Likert, lo que permitió conocer el grado de conocimiento de los empleados y clientes tienen sobre las políticas y procedimientos de la entidad.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para realizar el análisis de la empresa fue necesario recabar información que ayudaría a conocer los procesos actuales del área de créditos y cobranza, inicialmente se realizó una entrevista con el contador general, seguidamente, se realizaron encuestas a las tres personas involucradas en la gestión de crédito y cobranza de la empresa, de los que se obtuvieron los siguientes resultados:

### 4.1 Análisis y resultado de la entrevista

Con la finalidad de conocer el entorno de los procedimientos, funciones y manejo actual de la empresa, principalmente conocer las fortalezas y deficiencia del área de créditos y cobranza, se realizó una entrevista al contador general de la compañía, en la que se obtuvo información de gran importancia para las conclusiones del análisis de este caso. **“Ver anexo”**.

Como resultado de la entrevista, se detectaron los siguientes puntos relevantes:

- La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos para el área de créditos y cobranza que permita estandarizar procesos y evitar errores, se considera que la realización e implementación de un manual no es costoso.
- Se cuenta con proceso histórico para solicitar crédito, sin embargo este puede variar según la persona que realice el trámite, debido a que el procedimiento no esta por escrito.
- Las áreas de ventas, facturación, créditos y cobranza, son independientes por lo que no se considera que esto refleje un riesgo.
- La empresa cuenta con una política de crédito histórica de 15 días, sin embargo, esta política no se considera al momento de la gestión de cobranza.
- Actualmente, el área no tiene controles o métricas que reflejen el desempeño o midan la gestión de cobranza en el departamento.

## 4.2 Análisis y resultado de la encuesta

### Encuesta realizada al personal de créditos y cobranza

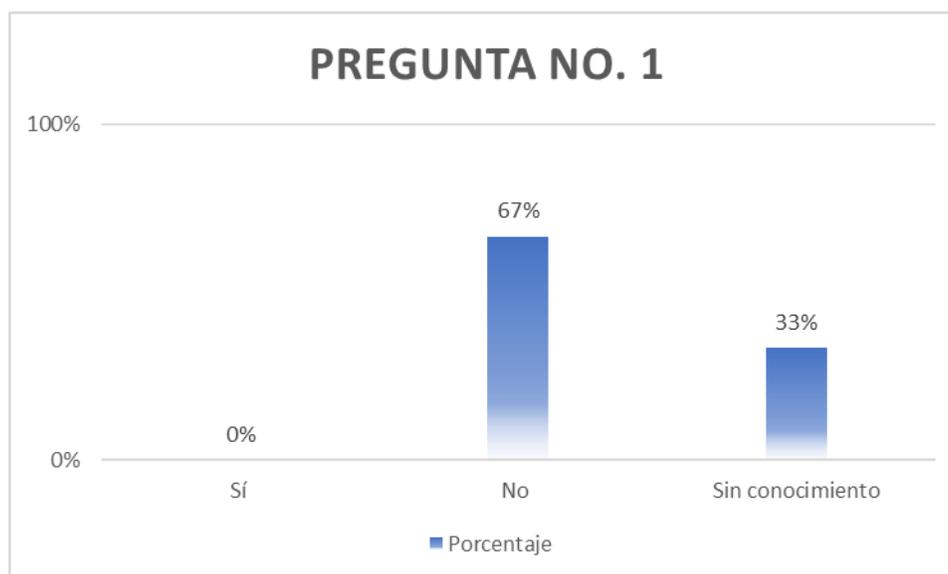
- ¿La empresa posee un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza?

*Tabla 3*

Normas y procedimientos

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
Sí				0	0%
No	1	1		2	67%
Sin conocimiento			1	1	33%
Total	1	1	1	3	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3:* Gráfica de resultados sobre políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, actualmente se trabaja con procedimientos históricos y de forma empírica, es decir, trabajan de la forma en la que enseñan los miembros con mayor experiencia, por lo

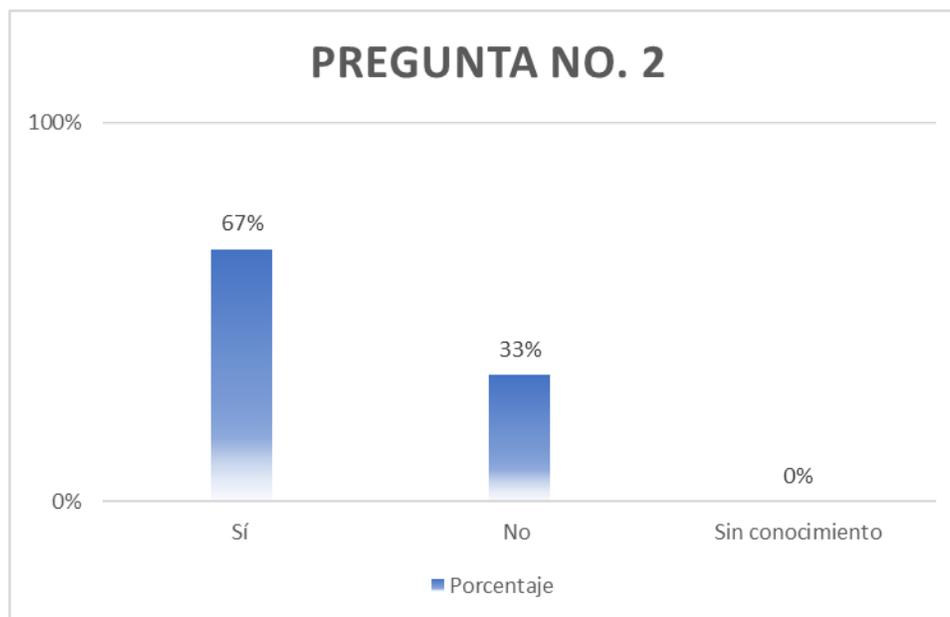
tanto, los procedimientos muchas veces no se manejan de la misma manera, esto afecta el desempeño al momento de otorgar crédito.

- **¿Tiene conocimiento de la política histórica autorizado por la administración para el otorgamiento de crédito?**

*Tabla 4*  
Política de crédito

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
<b>Sí</b>	1	1		2	67%
<b>No</b>			1	1	33%
<b>Sin conocimiento</b>				0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4:* Resultado sobre conocimiento de políticas vigentes  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Actualmente la empresa cuenta con una política de crédito aplicable a todos los clientes autorizados de 15 días después de entregada la factura, sin

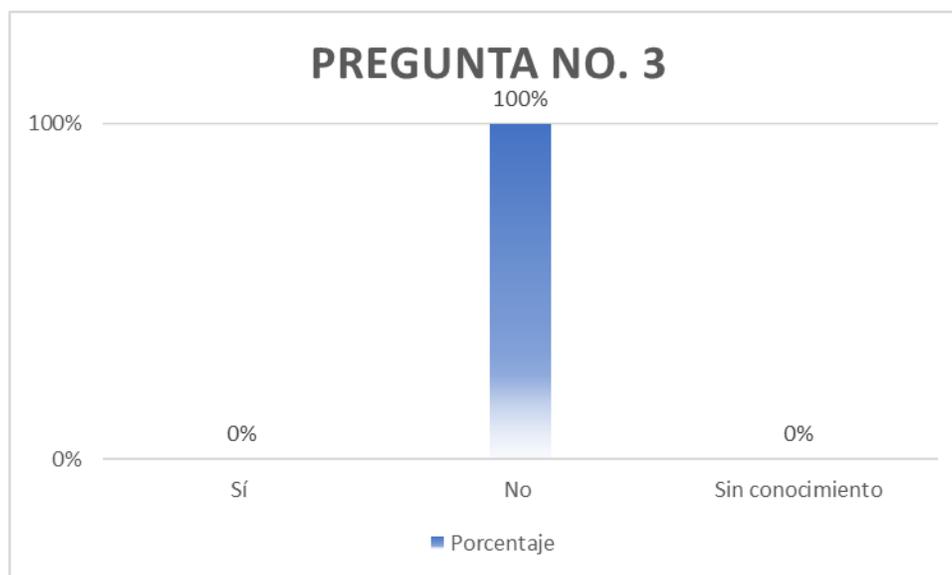
embargo esta métrica no se cumple, debido a que la cobranza prácticamente se realiza al momento de requerir flujo de efectivo.

- **¿Considera usted que existe una buena segregación de funciones y procedimientos en el área de crédito y cobranza?**

*Tabla 5*  
Segregación de funciones

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
Sí				0	0%
No	1	1	1	3	100%
Sin conocimiento				0	0%
Total	1	1	1	3	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 5:* Resultado sobre segregación de funciones  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Según resultado de la encuesta e indagaciones realizadas, en el área de créditos y cobranza, no existen cartera de clientes asignada a cada colaborador para la realización de la gestión de cobro, esta situación afecta, debido a que puede mostrar al

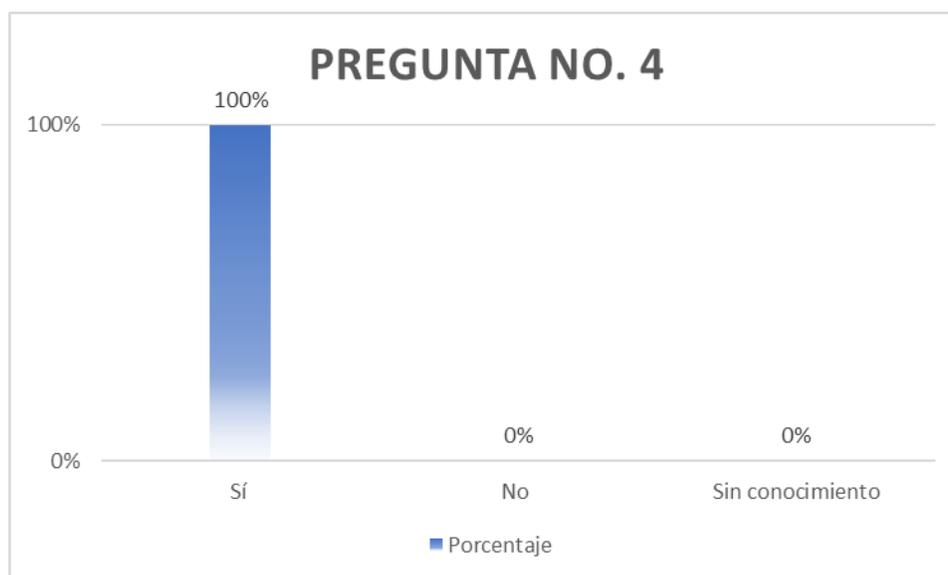
cliente la desorganización y falta de controles dentro del departamento, al duplicar cobros o realizar la gestión por dos personas diferentes.

- **¿En base a su experiencia, ¿considera correcto manejar una política general de 15 días?**

*Tabla 6*  
Política de cobro

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
<b>Sí</b>	1	1	1	3	100%
<b>No</b>				0	0%
<b>Sin conocimiento</b>				0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6:* Resultado sobre política de crédito  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Según los resultados de la encuesta, en base a la experiencia de los encuestados, el período asignado es consecuente al negocio, sin embargo, se debe evaluar según el tipo de cliente (Organizaciones Gubernamentales, empresas y operadores de turismo), esto para que al momento de implementar indicadores, no afecte el resultado.

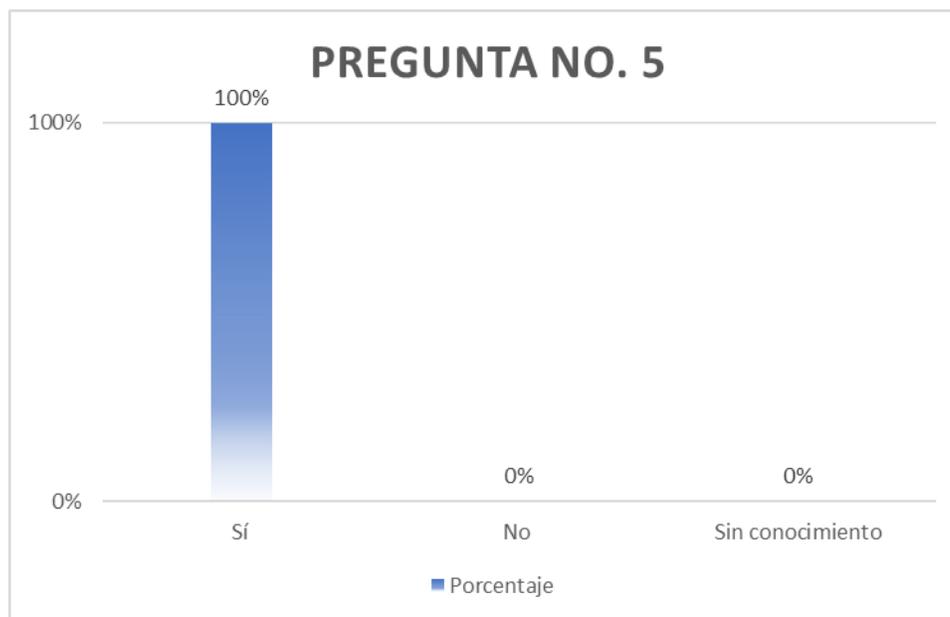
- **¿Considera adecuados los controles implementados por la administración para la aprobación de crédito?**

*Tabla 7*

Control de aprobación de crédito

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
<b>Sí</b>	1	1	1	3	100%
<b>No</b>				0	0%
<b>Sin conocimiento</b>				0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7:* Resultado sobre controles de la administración

Fuente: Elaboración propia

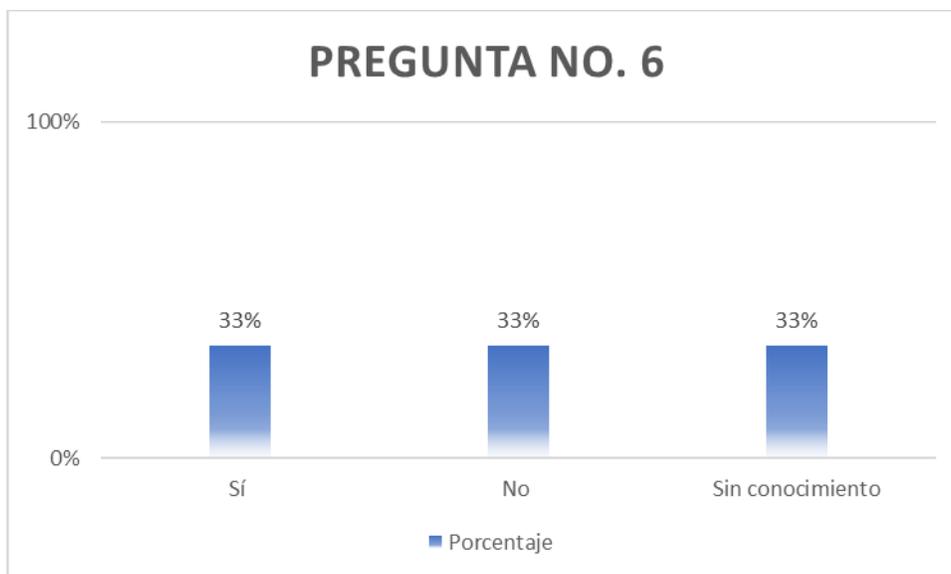
**Análisis:** La organización posee controles para la aprobación de crédito, una empresa o persona individual, debe cumplir con ciertos requisitos, como ser cliente de contado de la agencia por un mínimo de 6 meses, presentar carta de compromiso, cartas de recomendación y patentes, entre otros. Adicional, quien autoriza el crédito regularmente es el socio o algún designado por él.

- **Con base a su experiencia y conocimiento del negocio, ¿Considera correcta la gestión de cobranza?**

*Tabla 8*  
Gestión de cobro

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
Sí	1			1	33%
No		1		1	33%
Sin conocimiento			1	1	33%
Total	1	1	1	3	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8:* Resultado sobre la gestión de crédito

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se evidencia que el personal no tiene claramente definidos los procesos, la empresa inicialmente debería poseer un manual de políticas y procedimientos que guíen la actividad de cobranza y minimice los errores que lleven a riesgo de incobrabilidad.

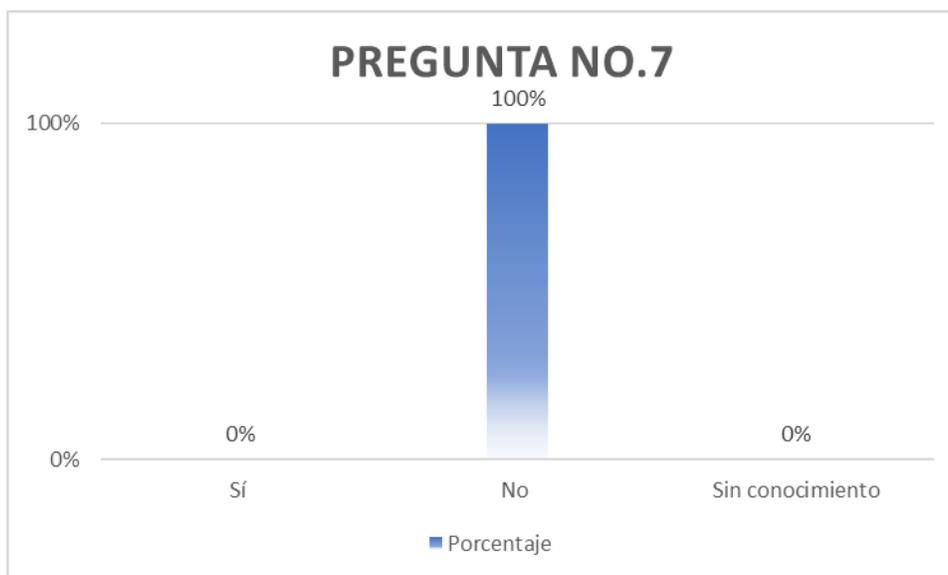
- **¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?**

*Tabla 9*

Controles de recuperación de cartera

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
Sí				0	0%
No	1	1	1	3	100%
Sin conocimiento				0	0%
Total	1	1	1	3	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9:* Resultado sobre recuperación de cartera

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se evidencia que la empresa no cuenta con controles establecidos que garanticen la recuperación de cartera en el tiempo establecido. Lo que

claramente representa uno de los factores claves de la lenta recuperación de créditos vencidos.

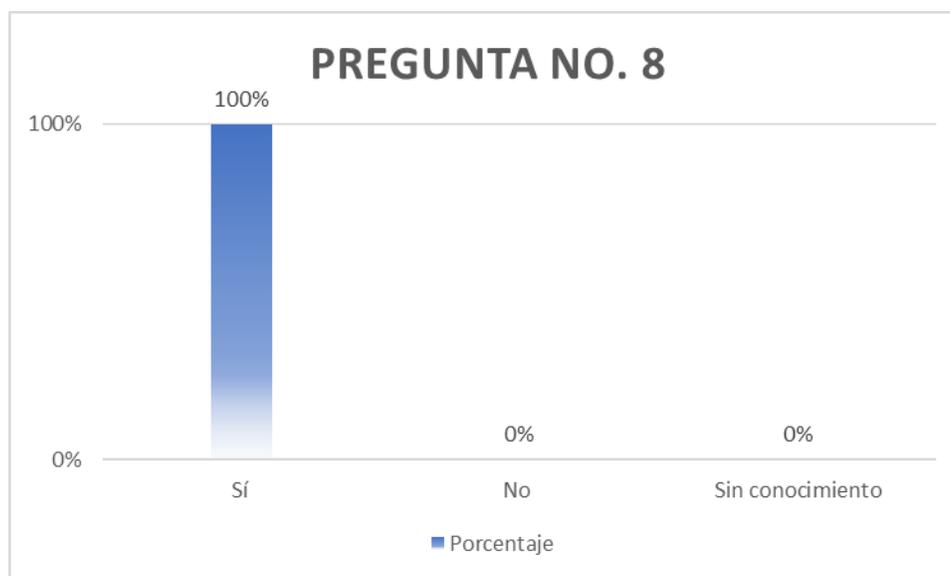
- **¿Se efectúan análisis de cartera para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?**

*Tabla 10*

Análisis de provisión de cuentas incobrables

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
<b>Sí</b>	1	1	1	3	100%
<b>No</b>				0	0%
<b>Sin conocimiento</b>				0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10:* Resultado sobre clasificación de cuentas incobrables

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos, la empresa realiza una vez al año un análisis de cartera para establecer la provisión de cuentas incobrables.

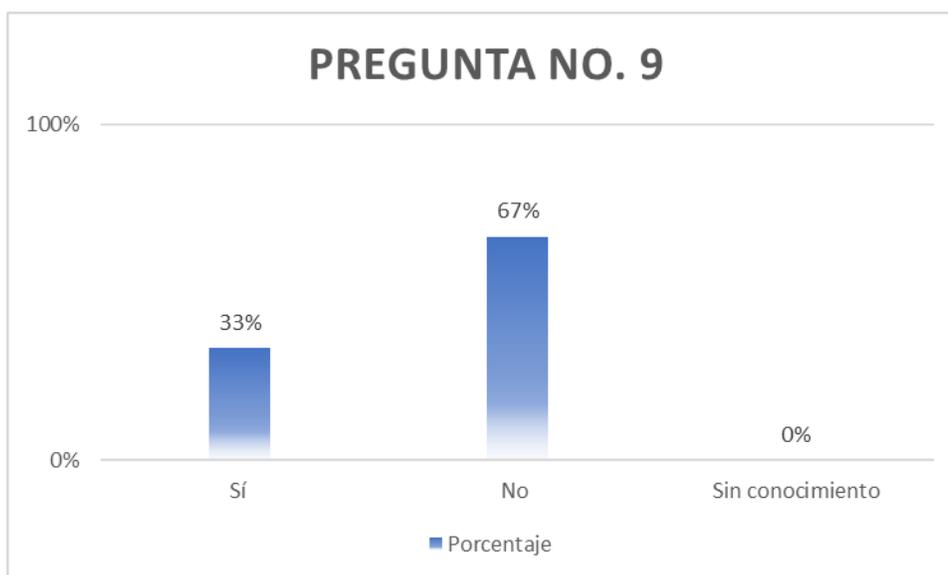
- ¿La gestión de cobranza inicia al momento del vencimiento de la obligación?

*Tabla 11*

Gestión de cobranza

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
<b>Sí</b>	1			1	33%
<b>No</b>		1	1	2	67%
<b>Sin conocimiento</b>				0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11:* Resultado sobre gestión de cobranza

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se evidenció que la empresa no realiza el cobro de facturas al crédito al acabo del vencimiento de la obligación, esto puede perjudicar la liquidez de la empresa y maximizar el riesgo de incobrabilidad.

- ¿Considera importante el tiempo de recuperación de la cartera?

Tabla 12

Tiempo de recuperación de cartera

Opciones	a.	b.	c.	Total	Porcentaje
Sí	1	1	1	3	100%
No				0	0%
Sin conocimiento				0	0%
Total	1	1	1	3	100%

Fuente: Elaboración propia

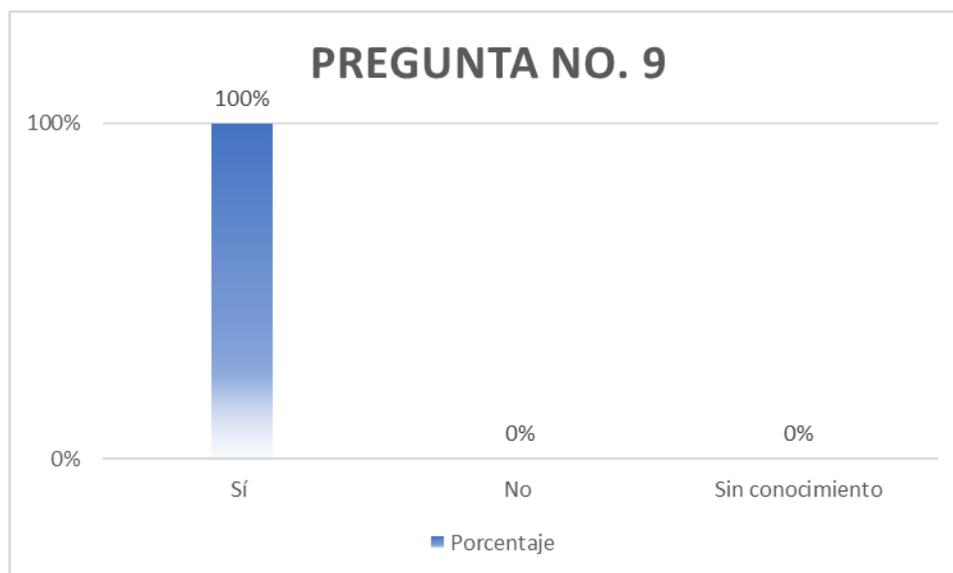


Figura 12: Resultado sobre recuperación de cartera

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Para este giro de negocio, la recuperación de cartera inmediata, es de suma importancia, esto considerando las obligaciones que adquiere la agencia y que debe pagar al término de los 7 días de crédito autorizado por BSP. Mientras menor tiempo invierta la empresa en recuperar la cartera, contará con mayor flujo de efectivo para su funcionamiento.

### 4.3 Análisis sobre la actual política de Crédito

Actualmente la empres Requisitos que se solicitan actualmente para solicitar crédito:

*Tabla 13*  
Políticas de crédito

Persona individual	Empresas
<b>Solicitud de crédito o Carta de compromiso</b>	Solicitud de crédito o Carta de compromiso
<b>Copia DPI</b>	Copia DPI del representante legal
<b>Copia RTU</b>	Copia RTU
<b>Copia de Patente de Comercio</b>	Copia de Patente de Comercio
<b>Estados Financieros</b>	Copia de Patente de Sociedad
<b>Fotocopias de los últimos 3 estados de cuenta</b>	Copia NIT
<b>3 cartas de recomendación de operadores de la industria con quien tenga relación comercial actual.</b>	3 cartas de recomendación de operadores de la industria con quien tenga relación comercial actual.
<b>Período mínimo de 6 meses con cliente de contado.</b>	Período mínimo de 3 - 6 meses con cliente de contado.

Fuente: Elaboración propia

15 días
---------

- Tiempo de crédito después de entregada la factura

**Análisis:** Se considera que los requisitos que se solicitan son los nesarios para evaluar si una empresa o persona es apta para otorgarle crédito. Sin embargo, en base a la información obtenida, la decisión de otorgar o no crédito es del socio o de algún delegado de la administración.

Actualmente la empresa aplica a todos los clientes al crédito un período de 15 días para realizar su pago a partir de la fecha de entrega de la factura, sin embargo generalmente este no se cumple al momento de realizar la gestión de cobro, debido a varios factores, como el tipo de cliente, negociación, etc.

#### **4.4 Análisis de Estados Financieros**

Se realizó un análisis vertical sobre el escaner de los Estados Financieros proporcionados por la empresa Traveler GT, estos son elaborados bajo Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Este análisis permitirá conocer de forma porcentual cuanto representa cada rubro con relación a los años históricos evaluados.

Ver siguiente hoja.

Tabla 14  
Análisis vertical Balance General

TRAVELER GT						
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE						
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)						
	2017		2018		2019	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	1,458,461	4%	1,604,307	5%	3,713,018	10%
Cuentas por cobrar	1,117,653	3%	1,106,476	3%	1,272,448	4%
Impuestos	694,348	2%	763,783	2%	840,161	2%
Otras cuentas por cobrar	682,942	2%	676,113	2%	669,352	2%
Cuentas por liquidar	2,264,400	6%	2,241,756	6%	2,219,339	6%
Inventarios	132,786	0%	146,064	0%	189,884	1%
Total de Activo Corriente	<b>6,350,590</b>		<b>6,538,500</b>		<b>8,904,202</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Propiedad plana y equipo	29,681,211	82%	27,940,225	81%	26,199,240	74%
Gastos anticipados	246,391	1%	221,289	1%	287,676	1%
Total Activo No Corriente	<b>29,927,602</b>		<b>28,161,514</b>		<b>26,486,915</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36,278,192</b>	<b>100%</b>	<b>34,700,014</b>	<b>100%</b>	<b>35,391,117</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	2,979,727	8%	1,989,540	6%	1,285,501	4%
Pasivo laboral	996,389	3%	1,079,089	3%	1,168,653	3%
Total Pasivo corriente	<b>3,976,116</b>		<b>1,989,540</b>		<b>1,285,501</b>	
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	28,060,000	77%	28,060,000	81%	28,060,000	79%
Reservas	316,207	1%	332,018	1%	431,623	1%
Resultado acumulado	3,925,869	11%	4,318,456	12%	5,613,993	16%
Total Patrimonio	<b>32,302,076</b>		<b>32,710,474</b>		<b>34,105,616</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATROMONIO</b>	<b>36,278,192</b>	<b>100%</b>	<b>34,700,014</b>	<b>100%</b>	<b>35,391,117</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, proporcionada por la empresa Traveler GT

## Análisis:

Se puede observar que la empresa para el año 2019, tuvo una liquidez inmediata del 10%, prácticamente el doble de lo que representó el año anterior.

En cuanto a sus activos fijos, se puede verificar que este rubro es el que mantiene la solidez de la empresa, para el 2019, representó el 74% de sus activos.

En cuanto a sus pasivos, las cuentas por pagar, representan para el año 2019. El 4% del total del pasivo y patrimonio, es decir que la empresa se ha estado utilizando financiamiento propio.

Tabla 15

Análisis vertical Estado de Resultados

TRAVELER GT ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE (CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)						
	2017		2018		2019	
Ventas netas	24,082,094	100.0%	28,898,512	100.0%	37,568,066	100.0%
costo de ventas	-8,609,187	-35.7%	-9,039,647	-31.3%	-9,672,422	-25.7%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>15,473,301</b>	64%	<b>19,859,280</b>	69%	<b>27,896,088</b>	74%
Gastos de administración	-13,683,029	-56.8%	-16,419,635	-56.8%	-21,345,525	-56.8%
Gastos no deducibles	-203,910	-0.8%	-244,692	-0.8%	-318,100	-0.8%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1,586,362</b>	7%	<b>3,194,953</b>	11%	<b>6,232,463</b>	17%
Ingresos financieros	467,483	1.9%	560,980	1.9%	729,274	1.9%
Gastos financieros	-199,304	-0.8%	-239,164	-0.8%	-310,914	-0.8%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,854,542</b>	8%	<b>3,516,769</b>	12%	<b>6,650,823</b>	18%
Impuestos	-440,385	-1.8%	-879,192	-3.0%	-1,662,706	-4.4%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>1,414,157</b>	6%	<b>2,637,577</b>	9%	<b>4,988,117</b>	13%
Reserva Legal	-66,058	-0.3%	-79,269	-0.3%	-103,050	-0.3%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,348,099</b>	5.6%	<b>2,558,307</b>	8.9%	<b>4,885,067</b>	13.0%

Fuente: Elaboración propia, proporcionada por la empresa Traveler GT

**Análisis:**

Se observa que para los años 2018 y 2019, las ventas tuvieron un incremento considerable en comparación a las ventas reflejadas para el año 2017. El costo de ventas aumentó siguiente la línea normal de ventas.

El rubro de gastos administrativos, aumento considerablemente, esto, según indagaciones con la administración, se debió a la nueva imagen de la compañía. Esto representó cambio de uniformes, publicidad, menús, entre otros. Adicional, se realizó un proyecto de kioscos en los diferentes centros comerciales, lo que generó alquileres, personal temporal, entre otros.

Adicional, se realizaron índices financieros, para evaluar ciertos rubros de los estados financieros, los cuales se evidencian a continuación:

#### 4.4.1 Índice de Liquidez Corriente

##### Liquidez Corriente

=

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

	2017	2018	2019
Activos Corrientes	6,350,590	6,538,500	8,904,202
Pasivos Corrientes	3,976,116	1,989,540	1,285,501
<b>Índice de Liquidez Corriente</b>	<b>1.60</b>	<b>3.29</b>	<b>6.93</b>

**Análisis:** El índice de liquidez corriente nos permite conocer si la empresa cuenta con el suficiente activo corriente para cumplir con sus obligaciones inmediatas. Se puede observar que la empresa año con año, ha duplicando su liquidez corriente. Para el 2017 representó 1.6, mientras que para el año 2018, 3.29 y finalmente para el año 2019, representó 6.93.

Esto significa para la empresa por cada Q1 de pasivo corriente, cuenta con Q6.93 para responder a sus obligaciones inmediatas.

#### 4.4.2 Razón rápida

##### Razón Rápida

=

$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

	2017	2018	2019
Activos Corrientes	6,350,590	6,538,500	8,904,202
Inventarios	132,786	146,064	189,884
Pasivos Corrientes	3,976,116	1,989,540	1,285,501
<b>Índice de Razón Rápida</b>	<b>1.56</b>	<b>3.21</b>	<b>6.78</b>

**Análisis:** Esta razón nos indica que la empresa aún sin considerar su inventario, podría cubrir sin inconveniente sus obligaciones inmediatas con su activo corriente. Para el año 2017, la empresa contaba con Q1.56 de activo, por cada Q1 de pasivo, mientras que para el año 2018, contaba con Q3.21 y para el año 2019, con Q6.78 de activo.

### 4.4.3 Período promedio de cobro

#### Período promedio de cobro

=

365

Rotación de cuentas por cobrar

	2017	2018	2019
Cuentas por cobrar iniciales	1,128,829	1,117,653	1,106,476
Cuentas por cobrar finales	1,117,653	1,106,476	1,272,448
<b>Total</b>	<b>2,246,482</b>	<b>2,224,129</b>	<b>2,378,924</b>
<b>Factor</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Promedio cuentas por cobrar</b>	<b>1,123,241</b>	<b>1,112,064</b>	<b>1,189,462</b>

	2017	2018	2019
Ventas al crédito	9,632,995	8,669,696	9,392,171
Rotación de cuentas por cobrar	1,123,241	1,112,064	1,189,462

<b>Rotación cuentas por cobrar</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
------------------------------------	----------	----------	----------

Período promedio de cobro	2017	2018	2019
Días del año	365	365	365
Rotación de cuentas por cobrar	9	8	8

<b>Período promedio de cobro</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>46</b>
----------------------------------	-----------	-----------	-----------

**Análisis:** Este indicador muestra que para el año 2017, la empresa duraba 43 días promedio en recuperar su saldo pendiente, para el 2018 el promedio de días subió a 47 y para el año 2019, la empresa recuperaba cartera en promedio de 46 días. Se debe considerar que la empresa tiene como política un máximo de 15 días de crédito para todos los clientes, es decir que la empresa para recuperar sus derechos, tardaba tres veces más del tiempo establecido.

#### 4.4.4 Apalancamiento financiero

	<b>Apalancamiento =</b>		
	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pasivo total	3,976,116	1,989,540	1,285,501
Capital contable	28,060,000	28,060,000	28,060,000
<b>Indice de Apalancamiento</b>	<b>0.14</b>	<b>0.07</b>	<b>0.05</b>

**Análisis:** Se puede observar que cada año, disminuye su pasivo, este indicador muestra que para el año 2017, por cada Q1 de capital, adeudaba 0.14, mientras que para el año 2018, debía Q0.07 por cada Q1 de capital, y finalmente para el año 2019, por cada Q1, la empresa adeudaba tan solo Q0.05.

Lo que evidencia, que la empresa se financia con capital propio y que a la fecha no se encuentra apalancada.

#### 4.4.5 Rentabilidad y eficiencia

	<b>Rentabilidad y Eficiencia =</b>		
<b>Rendimiento sobre activos</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad Neta	1,348,099	2,558,307	4,885,067
Activo total	36,278,192	34,700,014	35,391,117
<b>ROA</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>
<b>Rendimiento sobre patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad Neta	1,348,099	2,558,307	4,885,067
Capital contable	28,060,000	28,060,000	28,060,000
<b>ROE</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>

**Análisis:** En cuanto el ROA se puede observar que para el año 2017, la empresa tuvo un bajo índice de rendimiento de sus activos, sin embargo para el año 2018 y 2019 el índice se duplico, lo que indica que actualmene la empresa es rentable.

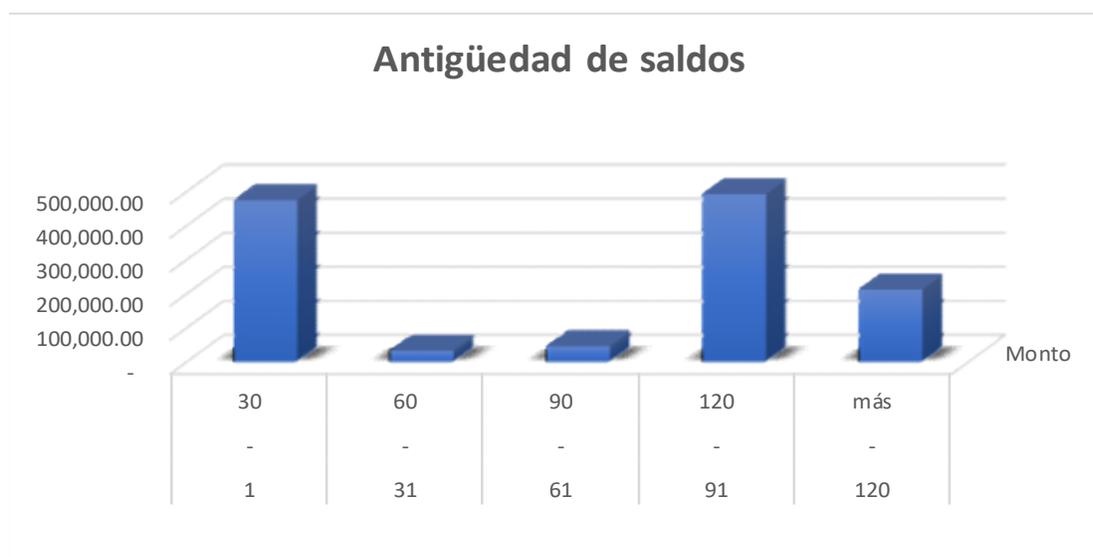
En cuanto al ROE se observa que la empresa tiene la capacidad de generar rentabilidad para sus accionistas, y esta rentabilidad también a aumentado año con año.

#### 4.5 Antigüedad de Saldos

*Tabla 16*  
Antigüedad de saldos

Rango Crédito			Monto	%
1	-	30	477,260.94	38%
31	-	60	35,829.61	3%
61	-	90	48,767.16	4%
91	-	120	495,305.58	39%
120	-	más	215,284.33	17%
<b>Totales</b>			<b>1,272,447.62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia mediante información proporcionada por el cleinte.



*Figura 14:* Antigüedad de saldos

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se puede observar que el mayor porcentaje de cartera vencida es el rango de 91 a más de 120 días, esto se debe puntualmente a servicios prestados a las aerolíneas, boletos aéreos de grupos emitidos y servicios brindados a Organizaciones gubernamentales, las cuales la empresa no clasifica como riesgosas. Sin embargo por el tiempo vencido de crédito se debe considerar riesgo de incobrabilidad.

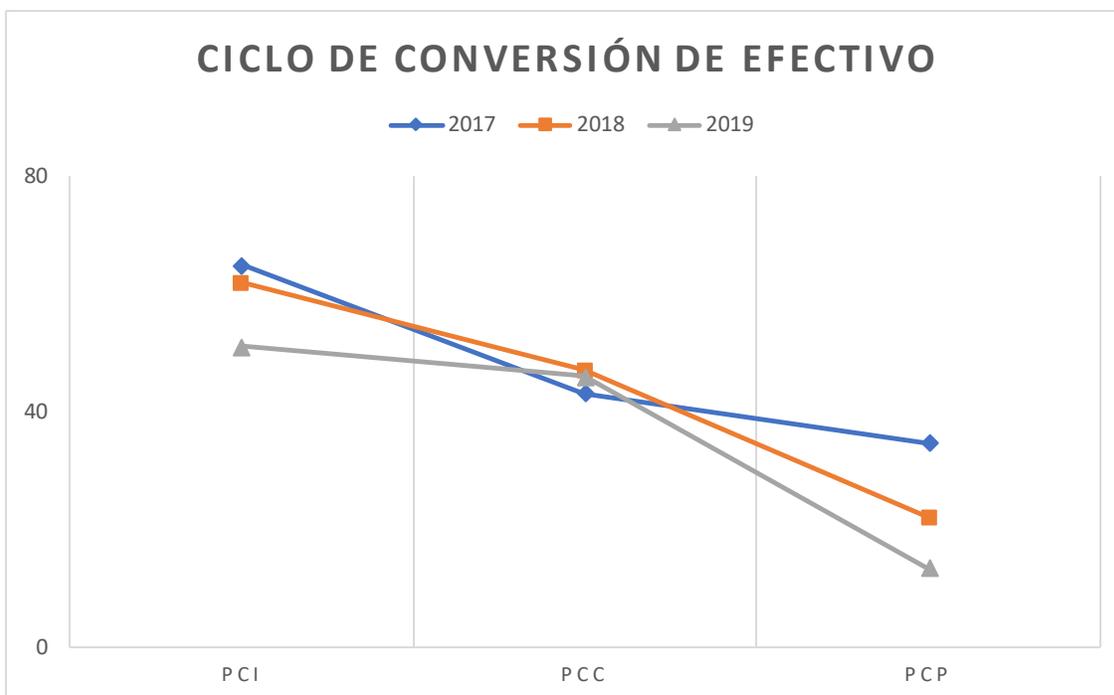
#### 4.6 Ciclo de conversión de efectivo

Tabla 18

Ciclo de conversión de efectivo

<b>Período de conversión de Inventario</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Inventario	132,786	146,064	189,884
Costo de ventas	8,609,187	9,039,647	9,672,422
	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>51</b>
<b>Período de cobranza de cuentas por cobrar</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cuentas por cobrar	1,117,653	1,106,476	1,272,448
Ventas	24,082,094	28,898,512	37,568,066
Período promedio de cobro	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>46</b>
<b>Período de diferimiento de las cuentas por pagar</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cuentas por pagar	2,979,727	1,989,540	1,285,501
Compras	8,609,187	9,039,647	9,672,422
	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>13</b>
<b>CCE= PCI + PCC – PCP</b>	<b>73</b>	<b>87</b>	<b>84</b>

Fuente: Elaboración propia, proporcionada por la empresa Traveler GT



*Figura 15*: Ciclo de conversión efectivo

Fuente: Elaboración propia, proporcionada por la empresa Traveler GT

**Análisis:** Basado en el indicador de ciclo de conversión de efectivo, se puede observar que para el año 2017, la gestión de cobranza se demoraba 138, para el año 2018 se demoraba 161 días y para el 2019 se demoró hasta 171 días para recuperar cierta cartera. Lo que es preocupante ya que la gestión se ha hecho más tardía con el tiempo, en lugar de reducirse.

En respuesta al primer objetivo planteado, se determinó que la gestión de cobranza afecta la liquidez de la empresa, por lo tanto, su propósito debe ser de mejorar la gestión de cobranza para acortar tiempos en la recuperación de créditos y mitigar los riesgos de incobrabilidad.

Una política adecuada de crédito y cobranza influye de manera significativa en el flujo de efectivo y la rentabilidad de una empresa, esto queda demostrado en los análisis realizados anteriormente, por lo que se concluye que la buena gestión y organización adecuada del departamento de cobranza es indispensable para la buena liquidez de la empresa.

El entendimiento y claridad en los procesos es indispensable para la implementación de procedimientos adecuados y toma de decisiones acertadas.

## CONCLUSIONES

1. Como se pudo observar, el efecto de las cuentas por cobrar en el ciclo de conversión de efectivo durante la evaluación histórica de los años 2017 al 2019, es alto. Debido a que la empresa tiene como política un máximo de 15 días de crédito, sin embargo, para el año 2019 tardó 46 días en su recuperación, prácticamente 3 veces más del tiempo autorizado. En el período de diferimiento de cuentas por pagar, para el año 2019, la empresa está realizando pagos en 13 días, lo que evidencia que no está aprovechando el financiamiento de alguno de sus proveedores. En general, el CCE no ha tenido un cambio significativo en los tres años evaluados y una de las razones que llevan a este resultado es que TRAVELER GT carece de una política de crédito formal y adecuada, que mitigue riesgos de incobrabilidad de cartera.
2. El área de créditos y cobranza es un pilar fundamental para el alcance de objetivos de toda empresa, una buena liquidez y generación de flujos de efectivo continuos es el resultado de una gestión de cobranza eficiente y principalmente para este tipo de empresas, que así lo requiere. Al no existir controles que velen por la adecuada ejecución y seguimiento de los créditos, se tiene como consecuencia que el proceso de recuperación sea lento y por lo tanto exista más riesgo de incobrabilidad.
3. Mediante el análisis vertical de los Estados Financieros y razones financieras, se pudo observar que la empresa mantiene un volumen de ventas con incrementos anuales. Sus indicadores demuestran que actualmente cuenta con la capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones. Sin embargo, la falta de procedimientos, políticas y controles dentro de la compañía, podría generar que la situación cambiara si se incrementara la incobrabilidad y esto llevará a la búsqueda de financiamiento externo, lo que generaría un incremento en sus obligaciones.
4. Para el análisis se utilizó información contable proporcionada por la empresa, correspondiente a los períodos del 2017 al 2019, esto con la finalidad de tener una visión más amplia del negocio y sus rendimientos históricos a tres años. Adicional se documentó información que sirvió de respaldo para sustentar el análisis.

## RECOMENDACIONES

1. TRAVELER GT debe modificar e implementar políticas y procedimientos para el área de créditos y cobranza, tales como:

- a. Categorizar a sus clientes: esto con la finalidad no solo de servirles mejor, sino de ajustarlos según su capacidad tanto de pago como de compra. Una adecuada categorización de clientes evitará fracasos en las estrategias comerciales, pérdida de clientes y minimizará riesgos de incobrabilidad. Ejemplo utilizando la herramienta de del ABC de clientes, por ejemplo:

*Tabla 17*

Categorización de clientes - ABC-

Clientes	Tipo de turismo	% ventas 2019	Categoría	Rangos
Mayoristas y operadores	Vacacional	22%	A	45
Entidades gubernamentales	Corporativo	18%	A	45
Empresas	Corporativo	11%	B	30
Agencias de viajes minorista	Vacacional	13%	C	15
Cliente particular (Mostrador, referidos, redes)	Vacacional Corporativo	36%	D	Contado

Fuente: Elaboración propia

- b. Determinar límite de crédito por cliente en base a las ventas acumuladas de los 3 meses de relación laboral previo a la solicitud de crédito. Esto con la finalidad de establecer un máximo del monto de crédito autorizado.
- c. Formalizar el procedimiento de solicitud de crédito, mediante una solicitud de crédito firmada y autorizada por la alta gerencia de ambos lados. **“Ver Anexo 5”**
- d. Distribución y asignación de cartera para un mejor control y seguimiento de cuentas las cuentas por cobrar.

2. La administración deberá implementar controles periódicos en el departamento, como por ejemplo: reportes de cartera vencida, altas y bajas de crédito, antigüedad de saldos, entre otros. Esto con la finalidad de conocer la situación real de la empresa y lograr anticiparse a situaciones de riesgo.
3. En todo puesto de trabajo es primordial conocer las responsabilidades y objetivos tanto individuales como del área, por lo que es necesaria la implementación de una herramienta donde se establezcan procedimientos que minimicen el riesgo de errores en las actividades. Entre las herramientas que se pueden implementar, se recomiendan flujogramas que sirvan de guía para todo el personal. **“Ver Anexo 4”**
4. Realizar una evaluación a todas las áreas de la empresa, principalmente a las que generan resultados o que son áreas clave para la compañía, esto con la finalidad de disminuir cualquier tipo de riesgo que pueda llegar a afectar el funcionamiento de la Traveler GT.
5. Considerando que la industria turística ha sido una de las más afectadas, es importante medir de forma estratégica, la manera en que se recuperará. Debido a que no se cuenta con cifras preliminares para conocer el comportamiento ni el impacto en el negocio. Por lo que entre las medidas que podría tomar la empresa según le convenga, se pueden mencionar:
  - a. Cambio de políticas contables de comisiones. Actualmente se maneja comisión por venta, sin embargo, se puede evaluar la opción de pago por venta recuperada, es decir, se paga comisiones sobre las ventas de contado o con crédito recuperado. **“Ver Anexo 6”**
  - b. Tercerizar la cartera, es decir, buscar alguna agencia experta que de seguimiento a la cartera más vencida. **“Ver Anexo 6”**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Carvajal, L. (22 de Marzo de 2019). *Recursos humanos en la Investigación científica*. Obtenido de <https://www.lizardo-carvajal.com/recursos-humanos-en-la-investigacion-cientifica/>
2. *Entorno Turístico*. (2019). Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/tipos-de-servicios-y-productos-que-ofrecen-las-agencias-de-viajes/>
3. Garcia Cuetos, M. P. (14 de 02 de 2012). El Patrimonio Cultural - Conceptos básicos. *Universidad de Zaragoza*, pág. 14.
4. IATA. (2020). *IATA*. Obtenido de <https://www.iata.org/en/about/>
5. INGUAT. (06 de JUNIO de 2018). *INGUAT*. Obtenido de <http://www.inguat.gob.gt/posts/guatemala-preparada-para-recibir-a-visitantes-en-sus-multiples-atractivos-turisticos-596.php>
6. León, M. d. (10 de Mayo de 2017). *Turismo, el motor económico para mover las divisas en Guatemala*. Obtenido de <https://republica.gt/2017/05/10/turismo-el-motor-economico-para-mover-las-divisas-en-guatemala/>
7. López, Orta, & Sierra . (2014). *CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA POSICIÓN FINANCIERA*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/conversion-efectivo.html>
8. Machado, J. L. (25 de Febrero de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Agencia\\_de\\_viajes](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Agencia_de_viajes)
9. Pérez Tamayo, R. (2012). *¿Existe el método científico?* México: Fondo de Cultura Económica.
10. Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de administración Financiera*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
11. Ruíz, R. (2006). *Historia de la ciencia y el método científico*. México.

12. Sanchez, I. S. (s.f.). *Cronograma de actividades* . Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Sigma.net. (19 de Febrero de 2018). *Conceptos Básicos de Contabilidad para Agencia de Viajes*. Obtenido de <http://web.sigma.net/nota/253/conceptos-bsicos-de-contabilidad-para-agencia-de-viajes.html>
14. Suarez Espinel, A. (2014). *Productos, servicios y destinos turísticos*. España: Editorial Elearning S.L. Obtenido de [https://books.google.com.gt/books?id=l7BWDwAAQBAJ&pg=PA17&dq=Jovicic+y+el+turismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_gMz2jpTsAhVju1kKHQI1AOcQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=Jovicic%20y%20el%20turismo&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=l7BWDwAAQBAJ&pg=PA17&dq=Jovicic+y+el+turismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj_gMz2jpTsAhVju1kKHQI1AOcQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=Jovicic%20y%20el%20turismo&f=false)
15. Visit Guatemala. (2018). *Visit Guatemala*. Obtenido de <https://visitguatemala.com/por-que-guatemala/>

## ANEXOS

### Anexo 1

---

#### Entrevista al Contador General

**¿La empresa posee un manual de procedimientos para el área crédito y cobranza?**

Respuesta // Actualmente la empresa no posee un manual de políticas o procedimientos que sirvan como guía, se trabaja según instrucciones de la administración y con procedimientos que se consideran correctos según la experiencia de la persona.

**De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Los involucrados en el área tienen acceso y conocimiento de este manual?**

Respuesta // No aplica

**De ser negativa, ¿considera que contar con un manual de políticas y procedimientos puede minimizar riesgos en el área de crédito y cobranza?**

Respuesta // Sí, debido a que serviría como guía y ayudaría a minimizar riesgos de cometer algún error. Adicional del manual, la implementación de controles más específicos por área ayudaría a mantener una cartera sana.

**¿Se evalúan los antecedentes de los posibles clientes, previo al otorgamiento de crédito?**

Respuesta // Sí, normalmente se solicitan 3 cartas de recomendación de proveedores con los que se mantenga una relación comercial vigente, adicional, todo cliente inicia como cliente de contado, y si solicita crédito, se evalúan factores como porcentaje de ventas, tiempo que lleva como cliente, esta información se le envía a la administración para su evaluación.

Existen excepciones a esta regla, únicamente si es recomendado de alguno de los socios.

### **¿El área de crédito es independiente de ventas y facturación?**

Respuesta // Sí, estas áreas se encuentran segregadas.

### **¿Existen políticas y procedimientos claros para otorgamiento de crédito?**

Respuesta // No, debido a que no existe un manual de políticas y procedimientos, se conocen los requisitos que se solicitan para evaluar el otorgamiento del crédito, sin embargo, muchas veces esto depende de la experiencia de la persona que esté realizando el trámite. A pesar de que la compañía no maneja mucha rotación en personal, cuando ingresa una persona nueva, esta consulta a la persona con más experiencia, y en base a ello, se solicita la información.

Toda empresa debe ser autorizada por alguno de los socios y en su defecto por mi persona, todo debe quedar por escrito ya sea mediante correo electrónico o firma de carta.

### **¿Cree que exista una oportuna gestión de cobranza?**

Respuestas // No, considero que nos faltan métricas para evaluar y controlar esta área, debido a que la empresa da crédito en un gran porcentaje a organizaciones

gubernamentales, muchas veces estas se tardan hasta 120 días para realizar sus pagos, debido a que los procesos son largos.

De igual forma, hay empresas y agencias que no cumplen con el tiempo establecido de crédito, en general se maneja un período de 15 días, después de la facturación.

Aunque se debe considerar otros factores como: la facturación a veces tarda de 24 a 48 horas en realizarse después de la emisión de boleto o prestación del servicio, la mayoría de empresas privadas manejan un día específico a la semana para recepción de factura y pagos. Estos factores también inciden en la gestión de cobranza.

### **¿La empresa implementa evaluaciones para la gestión de estas áreas?**

Respuesta // No, únicamente se evalúa con el reporte de créditos recuperados o cartera vencida, pero no existe un indicador que le pegue al departamento o que incentive a realizar una gestión adecuada y en base a tiempos.

### **¿Cree usted necesario que se implementen medidas de control necesarias que ayuden a minimizar riesgos de crédito?**

Respuesta // Sí, esto permitirá evaluar la gestión del área y también dar un feedback al equipo y sobre todo a minimizar riesgos de incobrabilidad.

### **¿Considera que, si existe un alto índice de cuentas por cobrar, este afecte el flujo de efectivo de la compañía? ¿Cómo atacaría este riesgo?**

Respuesta // La liquidez de la empresa es fundamental debido a que los pagos a IATA se realizan semanalmente y con ellos no hay crédito, si un pago se atrasa por cualquier razón, recibimos multa y se nos incrementa el valor de la fianza, aparte de ello,

podemos ser suspendidos, y no se nos permitiría emitir boletos ni servicios, etc, así que la liquidez es indispensable.

La buena gestión en la recuperación de créditos y en el tiempo oportuno permitirá la recuperación de cartera sana y minimizará el riesgo de incobrabilidad y sobre todo de quedarnos sin liquidez.

Como constancia de la entrevista, se le otorgo al contador general, una copia de la conversación

## Anexo 2

Tabla 18

Encuentas al área de crédito y cobranza

<b>ENCUESTA 1/3</b>	<b>Fecha</b>	23/03/2020
---------------------	--------------	------------

No.	Pregunta	SI	NO	SIN CONOCIMIENTO
1	¿La empresa posee un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza?		X	
2	¿Tiene conocimiento de la política histórica autorizado por la administración para el otorgamiento de crédito?	X		
3	¿Considera usted que existe una buena segregación de funciones y procedimientos en el área de crédito y cobranza?		X	
4	¿En base a su experiencia, ¿considera correcto manejar una política general de 15 días?	X		
5	¿Considera adecuados los controles implementados por la administración para la aprobación de crédito?	X		
6	Con base a su experiencia y conocimiento del negocio, ¿Considera correcta la gestión de cobranza?	X		
7	¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?		X	
8	¿Se efectúan análisis de cartera periódicamente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?	X		
9	¿La gestión de cobranza inicia al momento del vencimiento de la obligación?	X		
10	¿Considera importante el tiempo de recuperación de la cartera?	X		

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla 19

## Encuestas al área de crédito y cobranza

<b>ENCUESTA 2/3</b>	<b>Fecha</b>	23/03/2020
---------------------	--------------	------------

No.	Pregunta	SI	NO	SIN CONOCIMIENTO
1	¿La empresa posee un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza?		X	
2	¿Tiene conocimiento de la política histórica autorizado por la administración para el otorgamiento de crédito?	X		
3	¿Considera usted que existe una buena segregación de funciones y procedimientos en el área de crédito y cobranza?		X	
4	¿En base a su experiencia, ¿considera correcto manejar una política general de 15 días?	X		
5	¿Considera adecuados los controles implementados por la administración para la aprobación de crédito?	X		
6	Con base a su experiencia y conocimiento del negocio, ¿Considera correcta la gestión de cobranza?		X	
7	¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?		X	
8	¿Se efectúan análisis de cartera periódicamente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?	X		
9	¿La gestión de cobranza inicia al momento del vencimiento de la obligación?		X	
10	¿Considera importante el tiempo de recuperación de la cartera?	X		

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla 20

## Encuestas al área de crédito y cobranza

<b>ENCUESTA 3/3</b>	<b>Fecha</b>	23/03/2020
---------------------	--------------	------------

No.	Pregunta	SI	NO	SIN CONOCIMIENTO
1	¿La empresa posee un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza?			<b>X</b>
2	¿Tiene conocimiento de la política histórica autorizado por la administración para el otorgamiento de crédito?		<b>X</b>	
3	¿Considera usted que existe una buena segregación de funciones y procedimientos en el área de crédito y cobranza?		<b>X</b>	
4	¿En base a su experiencia, ¿considera correcto manejar una política general de 15 días?	<b>X</b>		
5	¿Considera adecuados los controles implementados por la administración para la aprobación de crédito?	<b>X</b>		
6	Con base a su experiencia y conocimiento del negocio, ¿Considera correcta la gestión de cobranza?		<b>X</b>	<b>X</b>
7	¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?	<b>X</b>		
8	¿Se efectúan análisis de cartera periódicamente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?	<b>X</b>		
9	¿La gestión de cobranza inicia al momento del vencimiento de la obligación?		<b>X</b>	
10	¿Considera importante el tiempo de recuperación de la cartera?	<b>X</b>		

**Fuente: Elaboración propia**

## Anexo 3

Tabla 21

Integración de clientes

<b>TRAVELER GT</b> <b>INTEGRACIÓN DE CLIENTES</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE 2019</b> <b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Cliente</b>	<b>Valor</b>
15/08/2017	Cliente 1	12,464.48
8/09/2017	Cliente 2	8,173.01
15/03/2018	Cliente 3	7,334.00
8/05/2018	Cliente 4	3,311.00
31/05/2018	Cliente 5	3,510.00
19/07/2018	Cliente 6	6,240.00
19/07/2018	Cliente 7	3,756.83
10/11/2018	Cliente 8	5,265.00
11/12/2018	Cliente 9	4,395.00
11/12/2018	Cliente 10	15,967.50
10/04/2019	Cliente 11	8,532.00
11/06/2019	Cliente 12	11,017.00
14/07/2019	Cliente 13	22,930.00
14/07/2019	Cliente 14	2,475.00
14/07/2019	Cliente 15	1,201.20
14/07/2019	Cliente 16	2,237.40
14/07/2019	Cliente 17	4,420.00
19/07/2019	Cliente 18	12,308.40
11/08/2019	Cliente 19	4,520.21
11/08/2019	Cliente 20	1,575.00
11/08/2019	Cliente 21	9,014.00
11/08/2019	Cliente 22	1,554.00
12/08/2019	Cliente 23	1,636.80
25/08/2019	Cliente 24	30,633.00
26/08/2019	Cliente 25	4,042.50
26/08/2019	Cliente 26	4,499.20
26/08/2019	Cliente 27	22,271.80

4/09/2019	Cliente 28	12,201.03
4/09/2019	Cliente 29	16,649.00
4/09/2019	Cliente 30	22,400.00
4/09/2019	Cliente 31	11,795.60
4/09/2019	Cliente 32	11,795.60
4/09/2019	Cliente 33	16,676.00
4/09/2019	Cliente 34	3,733.20
4/09/2019	Cliente 35	4,704.00
4/09/2019	Cliente 36	1,543.50
4/09/2019	Cliente 37	12,131.50
4/09/2019	Cliente 38	7,364.70
4/09/2019	Cliente 39	3,528.00
5/09/2019	Cliente 40	8,415.00
5/09/2019	Cliente 41	12,384.00
5/09/2019	Cliente 42	1,809.50
5/09/2019	Cliente 43	31,732.50
5/09/2019	Cliente 44	6,081.75
5/09/2019	Cliente 45	5,759.60
5/09/2019	Cliente 46	1,790.70
5/09/2019	Cliente 47	5,705.31
12/09/2019	Cliente 48	2,145.00
12/09/2019	Cliente 49	2,230.00
12/09/2019	Cliente 50	15,654.60
12/09/2019	Cliente 51	1,364.40
12/09/2019	Cliente 52	7,435.20
12/09/2019	Cliente 53	10,576.00
12/09/2019	Cliente 54	11,122.85
15/09/2019	Cliente 55	252.56
15/09/2019	Cliente 56	2,469.80
15/09/2019	Cliente 57	3,978.06
15/09/2019	Cliente 58	5,335.20
15/09/2019	Cliente 59	18,174.00
15/09/2019	Cliente 60	10,791.48
15/09/2019	Cliente 61	17,066.48
15/09/2019	Cliente 62	28,280.00
15/09/2019	Cliente 63	41,609.15
15/09/2019	Cliente 64	15,924.00
15/09/2019	Cliente 65	4,567.60
15/09/2019	Cliente 66	7,364.70
15/09/2019	Cliente 67	3,528.00
15/09/2019	Cliente 68	4,704.00
15/09/2019	Cliente 69	8,415.00
16/09/2019	Cliente 70	2,384.00

19/09/2019	Cliente 71	1,809.50
23/09/2019	Cliente 72	7,569.10
23/09/2019	Cliente 73	4,054.50
23/09/2019	Cliente 74	6,081.75
24/09/2019	Cliente 75	33,480.75
26/09/2019	Cliente 76	5,759.60
26/09/2019	Cliente 77	1,790.70
29/09/2019	Cliente 78	5,705.31
30/09/2019	Cliente 79	2,145.00
1/10/2019	Cliente 80	3,336.80
3/10/2019	Cliente 81	22,400.00
3/10/2019	Cliente 82	24,137.16
3/10/2019	Cliente 83	2,230.00
15/11/2019	Cliente 84	15,654.60
17/11/2019	Cliente 85	1,364.40
17/11/2019	Cliente 86	7,435.20
17/11/2019	Cliente 87	11,122.85
17/11/2019	Cliente 88	252.56
2/12/2019	Cliente 89	1,510.00
2/12/2019	Cliente 90	25,255.03
3/12/2019	Cliente 91	32,910.00
3/12/2019	Cliente 92	16,880.00
3/12/2019	Cliente 93	19,110.00
3/12/2019	Cliente 94	1,510.00
3/12/2019	Cliente 95	29,897.55
4/12/2019	Cliente 96	21,250.00
5/12/2019	Cliente 97	35,244.30
7/12/2019	Cliente 98	3,978.06
8/12/2019	Cliente 99	256.50
11/12/2019	Cliente 100	18,174.00
12/12/2019	Cliente 101	10,791.48
15/12/2019	Cliente 102	17,066.48
15/12/2019	Cliente 103	2,165.00
15/12/2019	Cliente 104	9,615.00
15/12/2019	Cliente 105	3,210.00
15/12/2019	Cliente 106	875.00
15/12/2019	Cliente 107	1,210.00
17/12/2019	Cliente 108	22,880.00
17/12/2019	Cliente 109	15,924.00
18/12/2019	Cliente 110	2,110.00
18/12/2019	Cliente 111	2,750.00
18/12/2019	Cliente 112	6,400.00
18/12/2019	Cliente 113	1,550.00

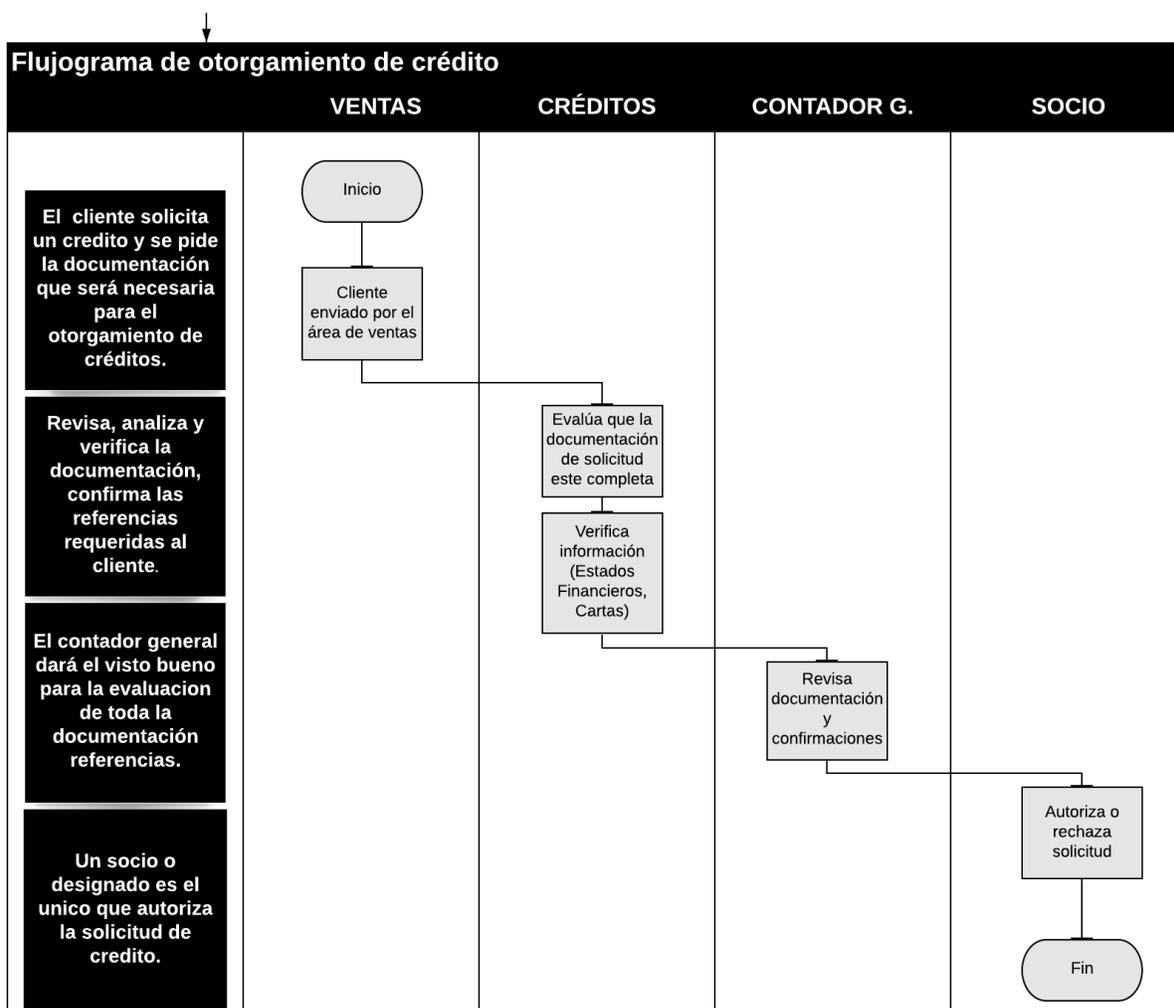
18/12/2019	Cliente 114	32,795.00
20/12/2019	Cliente 115	5,900.00
20/12/2019	Cliente 116	6,250.00
20/12/2019	Cliente 117	3,850.00
20/12/2019	Cliente 118	2,400.00
20/12/2019	Cliente 119	3,500.00
21/12/2019	Cliente 120	8,910.00
21/12/2019	Cliente 121	5,676.00
21/12/2019	Cliente 122	5,973.00
22/12/2019	Cliente 123	9,456.00
24/12/2019	Cliente 124	11,990.15
26/12/2019	Cliente 125	20,701.20
27/12/2019	Cliente 126	7,683.00
27/12/2019	Cliente 127	22,203.40
28/12/2019	Cliente 128	7,405.00
29/12/2019	Cliente 129	2,000.00
30/12/2019	Cliente 130	8,167.09
30/12/2019	Cliente 131	6,821.10
30/12/2019	Cliente 132	3,057.60
<b>Total clientes</b>		<b>1,272,447.62</b>

**Fuente: Traveler GT**

## Anexo 4

Figura 22

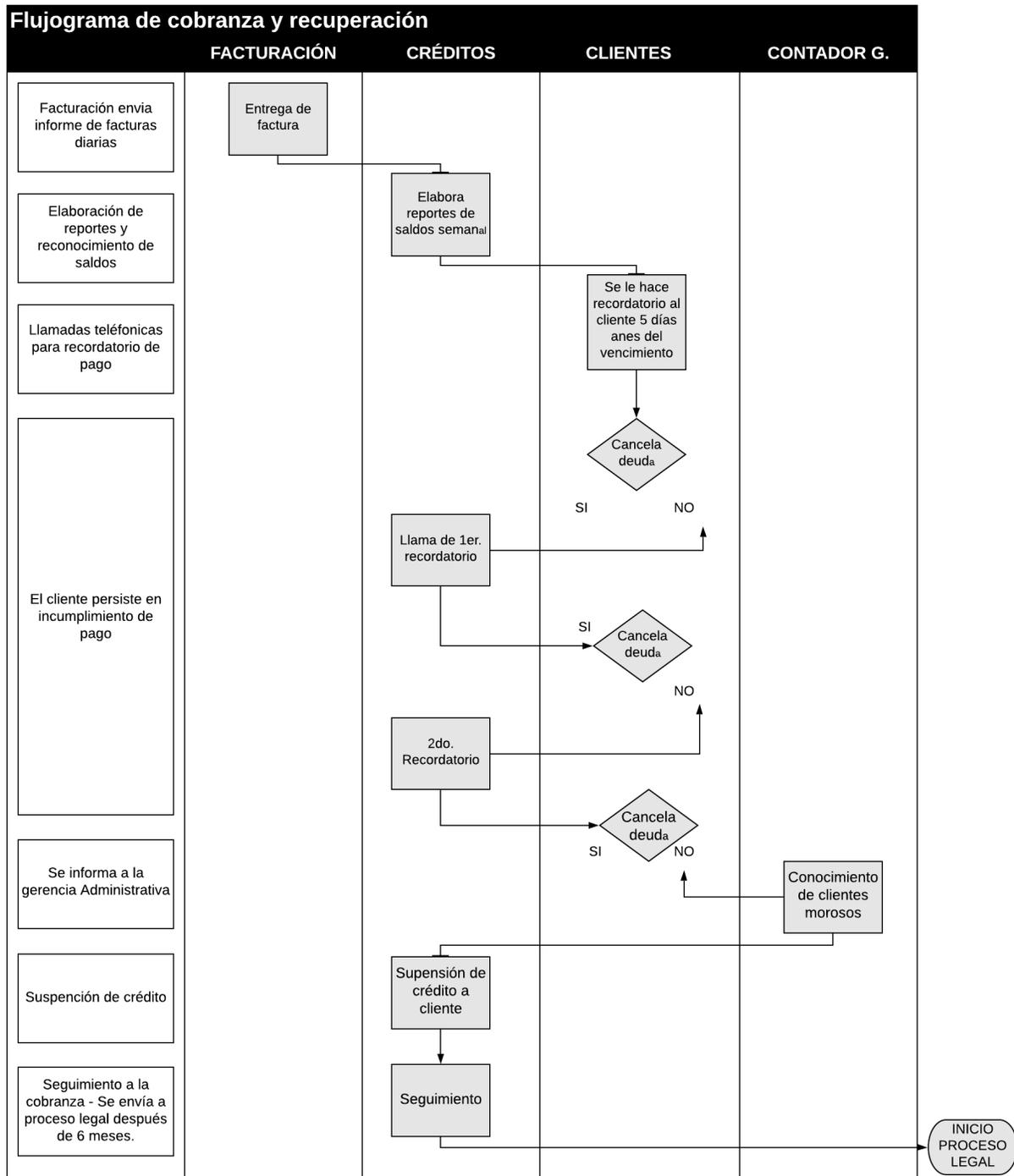
Flujograma de otorgamiento de crédito



Elaboración propia

Figura 23

Flujograma de cobranza y recuperación



## Anexo 5

Tabla 24

### Solicitud de Crédito

SOLICITUD DE CRÉDITO					
COMPAÑIA QUE SOLICITA EL CREDITO:			NIT:	FECHA SOLICITUD:	
FECHA INICIO RELACION COMERCIAL	CATEGORIA CLIENTE: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		EMPRESA <input type="checkbox"/>	AGE/OPE <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
<b>I. DATOS GENERALES DEL CLIENTE:</b>					
RAZON SOCIAL O NOMBRE DEL CLIENTE (Apellido paterno, materno, nombres):				TELÉFONOS:	
DIRECCIÓN:					
CORREO ELECTRÓNICO FACTURACIÓN:			TELÉFONO DIRECTO		
<b>II. PERSONAL DE LA EMPRESA:</b>					
ENCARGADO DE COMPRAS:		CORREO ELECTRÓNICO:		TELÉFONO:	
ENCARGADO DE PAGOS:		CORREO ELECTRÓNICO:		TELÉFONO:	
<b>III. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA</b>					
No.	REQUISITOS	*✓* CUMPLE / *X* NO CUMPLE			
1	SOLICITUD DE CRÉDITO / CARTA COMPROMISO	<input type="checkbox"/>			
2	COPIA DPI DE REPRESENTANTE LEGAL	<input type="checkbox"/>			
3	COPIA RTU	<input type="checkbox"/>			
4	COPIA NIT	<input type="checkbox"/>			
5	COPIA DE PATENTE DE COMERCIO	<input type="checkbox"/>			
6	COPIA DE PATENTE DE SOCIEDAD	<input type="checkbox"/>			
7	ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS (RECIENTES)	<input type="checkbox"/>			
8	3 CARTAS DE RECOMENDACIÓN DE EMPRESAS CON RELACIÓN COMERCIAL ACTUAL	<input type="checkbox"/>			
9	PERÍODO DE 3 A 6 MESES COMO CLIENTE DE CONTADO	<input type="checkbox"/>			
OBSERVACIONES:			OBSERVACIONES:		
<b>IV. CÁLCULOS:</b>					
LÍMITE AUTORIZADO			Q0.00		
Mes	Monto de Ventas	Condiciones de Pago	Factor		
			90	-	
			90	-	
			90	-	
<b>V. CONDICIONES Y REQUISITOS GENERALES DE CREDITO:</b>					
<p>1.- LAS CONDICIONES DE CRÉDITO ESTAN SUJETAS A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y CUALQUIER CAMBIO SERÁ NOTIFICADO A USTEDES.</p> <p>2.- LA MODIFICACIÓN A LA LÍNEA DE CRÉDITO DEBE SER SOLICITADA POR EL CLIENTE Y ESTARÁ SUJETA A LA APROBACIÓN DEL DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE, PREVIO AL ANÁLISIS DE CRÉDITO.</p> <p>3.- LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS INDICAN UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE 6 Y 12 MESES DE LAS LÍNEAS DE CREDITO OTORGADAS, POR LO TANTO SE SOLICITARA INFORMACIÓN A LOS CLIENTES EN EL MOMENTO QUE SE REQUIERA Y ESTARA SUJETA PREVIA AUTORIZACION DE GERENCIA PARA CONTINUAR O SER MODIFICADA DEACUERDO AL MANEJO DE LA LINEA DE CREDITO DURANTE ESE PERIODO.</p> <p>4. EL PAGO SE REALIZARÁ AL VENCIMIENTO DE LA FACTURA, CONSIDERANDOSE LOS DÍAS NATURALES AUTORIZADOS A PARTIR DE LA FECHA DE REVISION.</p> <p>5. EL PAGO PODRÁ SER MEDIANTE COORDINACIÓN DE MENSAJERÍA O SER DEPOSITADO EN ALGUNA DE LAS CUENTAS BANCARIAS DE LA COMPAÑIA, ENVIANDO COPIA DE BOLETA AL ÁREA DE COBROS.</p> <p>6. CARGO POR CHEQUE RECHAZADO SERÁ DE Q150</p> <p style="text-align: center;"><b>NOTA IMPORTANTE: SIN REQUISITOS COMPLETOS, NO PROCEDERÁ TRÁMITE</b></p> <p style="text-align: center;"><i>LOS DATOS PROPORCIONADOS SON CONFIDENCIALES.</i></p>					
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACIÓN:				FIRMA	
REALIZADO POR:			AUTORIZADO POR:		

Anexo 6

Figura 25

Flujograma de cobranza 2020-2021 COVID-19

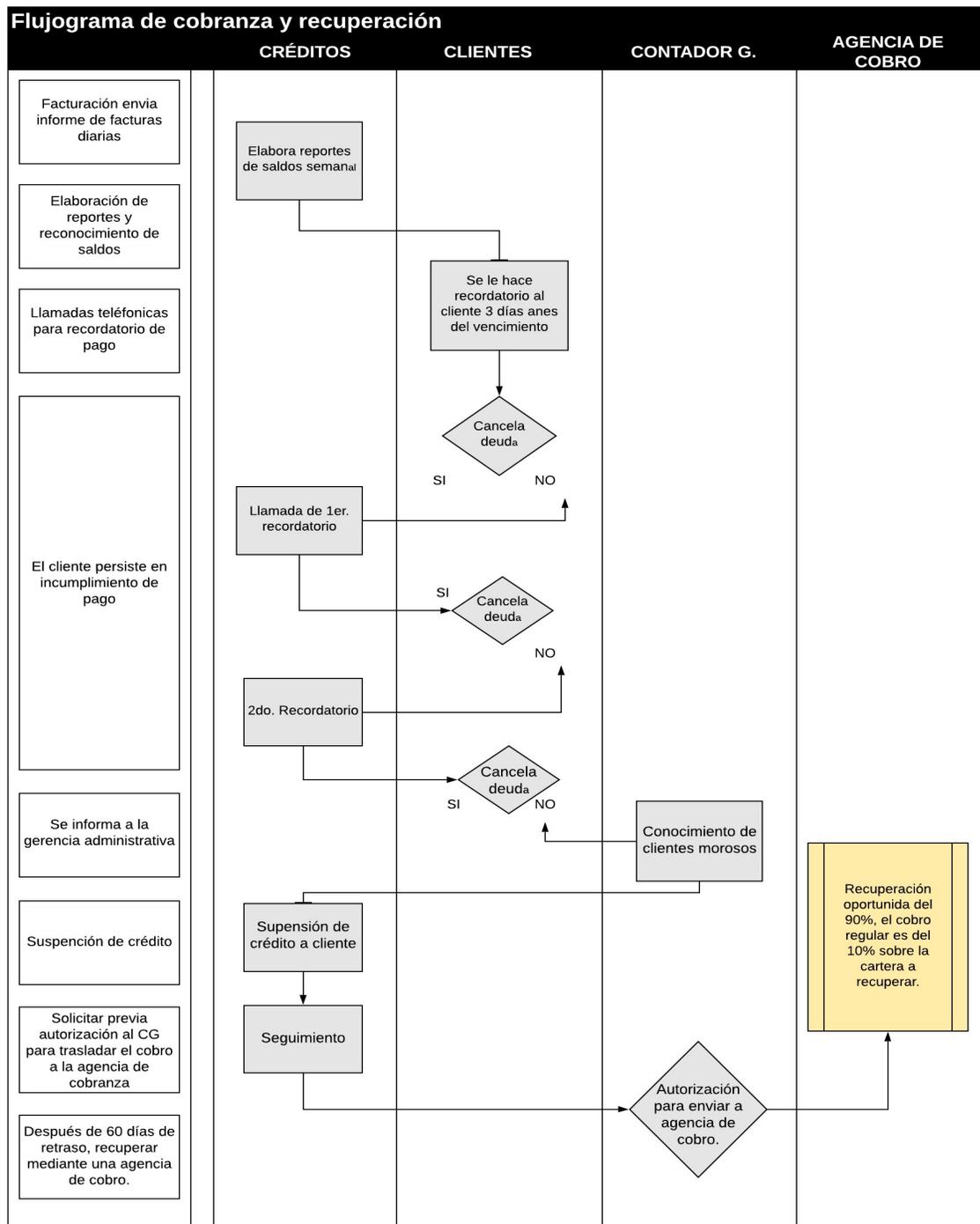


Figura 26

Nueva política de comisiones sobre ventas

# POLÍTICA DE PAGO DE COMISIONES

---

## 1. PAGO DE COMISIONES POR VENTAS

- 1.1 El vendedor tendrá derecho a comisionar, después de cumplir con el período de prueba de 3 meses.
- 1.2 El establecimiento de metas, pago de comisiones y condiciones establecidas en la presente política, será aplicada únicamente durante la vigencia de su contrato.
- 1.3 El pago de comisiones será realizado en la primera quincena del mes posterior a la venta.
- 1.4 **(Nueva)** El monto de comisiones se detonará en base al resultado de las evaluaciones mensuales (según lo establecido en el contrato).
- 1.5 El reporte de comisiones estará a cargo del jefe de ventas. Posteriormente se debe enviar a la administración para revisión y autorización.
- 1.6 **(Nueva)** Vigencia a partir del 01 de octubre de 2020.
  - a. El pago de comisiones, se realizará únicamente sobre las ventas de contado y sobre créditos recuperados.
  - b. Las comisiones de **VENTAS AL CRÉDITO** que no se hayan recuperado en el mes de venta, se pagarán una vez el crédito sea recuperado en su totalidad (valor de factura).

Att.  
Administración

**ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Página</b>
1. Rango para antigüedad de saldos	20
2. Técnicas comunes de cobro	27
3. Políticas y procedimientos de cobro	42
4. Política de crédito	43
5. Segregación de funciones	44
6. Política de cobro general	45
7. Control sobre aprobación de crédito	46
8. Gestión de cobro	47
9. Controles de recuperación de cartera	48
10. Análisis de provisión de cuentas incobrables	49
11. Gestión de cobranza y su vencimiento	50
12. Tiempo de recuperación de cartera	51
13. Política de crédito	52
14. Análisis vertical Balance General	54
15. Análisis vertical Estado de Resultados	55
16. Antigüedad de saldos	59
17. Categorización de clientes	64
18. Encuesta 1 al área de crédito y cobranza	72
19. Encuesta 2 al área de créditos y cobranza	73
20. Encuesta 3 al área de créditos y cobranza	74

	85
21. Integración de clientes	75
22. Flujograma de otorgamiento de crédito	79
23. Flujograma de cobranza y recuperación	80
24. Solicitud de crédito	81
25. Flujograma de cobranza 2020-2021	82
26. Nueva política de comisiones sobre ventas	83

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
1. Logotipos INGUAT	4
2. Logotipo IATA	11
3. Políticas y procedimientos de cobro	42
4. Política de crédito	43
5. Segregación de funciones	44
6. Política de cobro general	45
7. Control sobre aprobación de crédito	46
8. Gestión de cobro	47
9. Controles de recuperación de cartera	48
10. Análisis de provisión de cuentas incobrables	49
11. Gestión de cobranza y su vencimiento	50
12. Tiempo de recuperación de cartera	51

	86
13. Política de crédito	52
14. Antigüedad de saldo	59
15. Ciclo de conversión de efectivo	61