

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



**PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA INTEGRAL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD A TRAVÉS DE FIBRA ÓPTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LICDA. NADIA GUISELA SAMAYOA SÁENZ**

**Guatemala, septiembre 2020**

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



**PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA INTEGRAL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD A TRAVÉS DE FIBRA ÓPTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en 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 SÉPTIMO 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.**

**Catedrática**

**DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**

**Autor**

**LCDA. NADIA GUISELA SAMAYOA SÁENZ**

**Guatemala, septiembre de 2020**

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor 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: Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco

Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta




ACTA/EP No. **1755****ACTA No. MAF-A-006-2020**

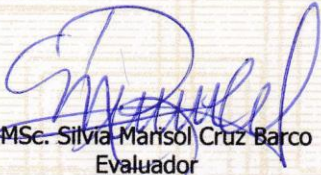
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **26 de septiembre de 2020**, a las **14:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Nadia Guisela Samayoa Sáenz**, carné No. **200014620**, 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 **"PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA INTEGRAL DE CUENTAS POR COBRAR Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD A TRAVÉS DE FIBRA ÓPTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE 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 **81** 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.**

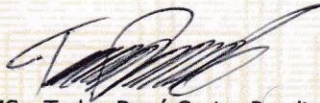
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 26 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.




Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador



MSc. Silvia Mansol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Licda. Nadia Guisela Samayoa Sáenz  
Postulante





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

**ADENDUM**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Nadia Guisela Samayoa Sáenz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 02 de octubre 2020.

(f)

Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Coordinador

MSc. Tadeo René Castro Petalón  
Evaluador

MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador

Licda. Nadia Guisela Samayoa Sáenz  
Postulante

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios** Por ser bueno todo el tiempo, brindarme la luz y la capacidad de adquirir conocimiento cada día.
- A mis Padres:** Luis Roberto Samayoa Morales y Olga Marina Sáenz Rivera, por todo su amor, por alentarme y apoyarme a lo largo del camino.
- A mis Hermanos:** Yesenia, Cristian y Surema Samayoa, también a Marla y Lorena, mis hermanas de corazón. Gracias por demostrarme que puedo contar con cada uno de ustedes en cualquier momento de la vida.
- A mis amigos y compañeros:** Por acompañarme en el transcurso de esta carrera, y apoyarme en los momentos difíciles.
- Especialmente:** A José Quiñonez por siempre animarme a seguir adelante, gracias por acompañarme en este camino.
- A mis compañeros de promoción:** Por su amistad, apoyo y todos los momentos compartidos durante esta etapa de formación profesional.
- A la Escuela de Estudios de Postgrado:** Por la oportunidad de recibir en sus aulas el conocimiento y contribuir a mi crecimiento profesional.
- A la Universidad:** Siempre honorable tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	v
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la unidad de análisis .....	1
1.2 Antecedentes de las cuentas por cobrar .....	2
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Administración .....	5
2.1.1 Administración financiera.....	5
2.1.2 Administración de cuentas por cobrar .....	6
2.1.3 Productividad.....	7
2.1.4 Eficiencia .....	7
2.1.5 Eficacia .....	8
2.1.6 Efectividad .....	8
2.1.7 Estrategia.....	8
2.1.8 Política.....	9
2.1.9 Procedimiento.....	10
2.2 Gestión .....	10
2.2.1 Gestión integral.....	11
2.2.2 Gestión de cuentas por cobrar.....	11

2.2.3	Sistemas de gestión integral.....	12
2.3	Recursos.....	12
2.4	Diagnóstico.....	13
2.5	Plan .....	13
2.5.1	Plan de Gestión .....	14
2.6	Estados financieros .....	14
2.6.1	Cuentas por cobrar .....	15
2.7	Análisis financiero.....	18
2.7.1	Análisis horizontal.....	19
2.7.2	Análisis vertical.....	19
2.7.3	Análisis de razones financieras .....	20
2.8	Proyección de Estados Financieros.....	22
3.	METODOLOGÍA.....	24
3.1	Definición del problema .....	24
3.2	Objetivos.....	25
3.2.1	Objetivo general.....	25
3.2.2	Objetivos específicos.....	25
3.3	Diseño de la investigación .....	26
3.3.1	Unidad de análisis .....	26
3.4	Periodo histórico .....	26



3.5	Ámbito geográfico.....	26
3.6	Universo y muestra.....	26
3.7	Técnicas e instrumentos aplicados.....	27
3.7.1	Técnicas e instrumentos documentales.....	27
3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo.....	27
3.8	Resumen del procedimiento aplicado.....	28
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1	Situación inicial de la gestión de las cuentas por cobrar.....	30
4.1.1	Análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.....	30
4.1.2	Análisis del balance general histórico en la sección de cuentas por cobrar.....	32
4.1.3	Análisis de razones financieras.....	34
4.1.4	Análisis de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.....	35
4.1.5	Análisis de entrevista.....	38
4.2	Plan de gestión integral de cuentas por cobrar.....	40
4.2.1	Objetivo.....	40
4.2.2	Aprobación de créditos.....	41
4.2.3	Periodo de crédito y gestión de facturas con retraso en el pago.....	43
4.2.4	Capacitación, comunicación y acceso a la información.....	44
4.2.5	Actualización de políticas y procedimientos.....	45
4.3	Evaluación, proyección y comparación de resultados.....	47

4.3.1 Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar .....	47
4.3.2 Proyección de balance general en la sección de cuentas por cobrar .....	49
4.3.3 Proyección de razones financieros .....	52
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES .....	56
FUENTES.....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	57
E-GRAFÍA .....	58
ANEXOS.....	61
Anexo No. 1 Guía de entrevista .....	62
Anexo No. 2 Balance General Histórico.....	64
Anexo No. 3 Reporte de Antigüedad de Saldos.....	66
Anexo No. 4 Reporte de Antigüedad de Saldos.....	67
Anexo No. 5 Reporte de Ventas Histórico.....	68
Anexo No. 6 Balance General Proyectado.....	69
Anexo No. 7 Formulario de seguimiento a la implementación del plan de gestión ....	70
Anexo No.8 Formulario de identificación y seguimiento de necesidades de capacitación .....	71
ÍNDICE DE TABLAS.....	72
ÍNDICE DE CUADROS .....	74

ÍNDICE DE FIGURAS ..... 75

ÍNDICE DE GRÁFICAS..... 76



## RESUMEN

La empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala, es un operador neutro en el mercado de ventas al por mayor de servicios de telecomunicaciones, desde su creación en el año 2001, se desenvuelve en un mercado creciente que demanda cada día un mayor número de servicios, lo cual hace que la empresa crezca a un ritmo apresurado, del mismo modo sus operaciones y transacciones comerciales.

La demanda creciente de servicios que ha tenido la compañía desde su constitución ha superado sus propias expectativas y la ha llevado a incrementar la cantidad de colaboradores, construir nuevas redes de infraestructura y a la diversificación de los servicios que ofrece. Dicho crecimiento ha afectado algunas áreas de la administración, demandando mayor especialización en su personal, así como la estructuración de nuevos departamentos funcionales, que permiten llevar a cabo su operación, este movimiento constante puede generar deficiencia en la administración, en el caso particular de esta investigación, en la gestión de las cuentas por cobrar, la que presenta efectos negativos en la liquidez de la organización.

Con base en la problemática previamente descrita y para realizar la investigación, se estableció como objetivo general; diseñar un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar, que genere un efecto positivo en la liquidez en una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala; con el fin de elaborar un plan conformado por una serie de acciones que contribuyan a la eficacia en el desempeño del personal y los procesos del área, generando así la mejora en la gestión de las cuentas por cobrar, cuyos cambios positivos impactan en la liquidez de la unidad de análisis.

Para alcanzar el objetivo general anteriormente mencionado, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez?; ¿Cuenta la organización con un plan de gestión

financiera integral para la administración efectiva de las cuentas por cobrar? y ¿Cuál es la proyección de los resultados financieros generados por la aplicación de un plan de gestión integral de cuentas por cobrar?

Derivado de las preguntas planteadas se establecieron tres objetivos específicos que se detallan a continuación: analizar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar por medio del examen del balance general, índices financieros y otras variantes, para identificar su efecto en la liquidez de la empresa; establecer un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar que minimice su impacto en la liquidez de la empresa; proyectar y comparar los resultados financieros generados por las cuentas por cobrar, resultado de la aplicación del plan de gestión y determinar los efectos positivos que serán alcanzados en la liquidez de la empresa..

La presente investigación es de tipo aplicada, se utilizó el diseño no experimental transversal descriptivo y permite aplicar los conocimientos aprendidos durante el proceso de formación de la maestría en administración financiera, así también esta investigación se realizó con base en el método científico, el cual se concibe como un conjunto de procedimientos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; para la cual fue utilizado en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva.

En el desarrollo de la investigación durante la fase indagatoria, se recolectó información mediante la lectura y subrayado de libros, resumen de los trabajos de tesis previamente realizados acorde al tema objeto de estudio, lectura de artículos y publicaciones relacionadas. En la fase demostrativa se utilizó el balance general histórico, correspondientes a los periodos del 2017 al 2019 y la política de cuentas por cobrar, los cuales fueron proporcionados por la unidad de análisis; asimismo, se realizó una guía de entrevista estructurada dirigida al personal que integra el área de cuentas por cobrar de la organización. Por último, se presenta la fase expositiva, en la que se realiza la presentación del trabajo profesional de graduación en el cual se brinda una propuesta de solución al problema identificado en la unidad de análisis.

Los resultados y conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación:

Como resultado de la entrevista realizada se detectaron, deficiencias en los procesos de gestión y en el desempeño del personal, dichas deficiencias causadas por la falta de la herramienta de evaluación de créditos y el desconocimiento del personal de los procesos y la política de cuentas por cobrar, así como la falta de conocimientos específicos para el desempeño de las funciones de los puestos y el seguimiento oportuno a los saldos de las cuentas.

Para resolver esta problemática se presentó el plan de gestión integral de cuentas por cobrar, conformado por una serie de acciones que van desde la actualización de los procesos y la política, hasta la capacitación del personal, la cual es necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones; dichas acciones fueron dirigidas a incrementar la efectividad del área, ejerciendo un efecto positivo en la liquidez.

De acuerdo con el análisis realizado, el periodo promedio de cobro se encontraba para el año 2017 en 50 días, para el año 2018 en 51 días y para el año 2019 en 54 días, el incremento progresivo del número de días promedio de cobro, evidenció una deficiente gestión de las cuentas por cobrar, mediante la aplicación del plan de gestión de cuentas por cobrar, se obtuvo al 30 de junio 2020 una disminución de 7 días, la cual se proyectó para el cierre del año 2020, así como para el año 2021, mostrando entonces un periodo promedio de cobro de 47 días para el año 2020 y de 40 días para el año 2021. Este ratio muestra una mejora representativa, la cual a través del seguimiento y la mejora continua de la gestión de las cuentas por cobrar, puede ser mejorado en los siguientes periodos, logrando así apearse a los 30 días que establece la política de crédito.

Dentro de los ratios financieros calculados se encuentran la liquidez corriente la cual se determinó para el 2017 en 1.26, para el 2018 en 1.36 y para el 2019 en 1.42, también se observa la liquidez inmediata o prueba del ácido la cual se determinó para el 2017 en



1.10, para el 2018 en 1.20 y para el 2019 en 1.25, estos resultados evidencian que la liquidez de la unidad de análisis ha mostrado un comportamiento positivo, sin embargo la rotación de las cuentas por cobrar ha decrecido y los días promedio de cobro se han incrementado por lo que pueden haber otros factores que impacten dichos resultados, estos ratios pueden mantenerse o mejorarse como resultado de la gestión de las cuentas por cobrar, así como por la identificación y mitigación de otros factores que impactan a las cuentas por cobrar. Como resultado de la aplicación del plan de gestión integral se proyectaron los ratios para los años 2020 y 2021, la liquidez corriente corresponde a 1.47 y 1.55 respectivamente, lo que representa un incremento promedio del 4.57%, la liquidez inmediata para el año 2020 es de 1.29 y para el año 2021 de 1.33, presentando un incremento promedio del 3%.

Según los resultados mostrados, se concluye que la aplicación de las acciones contenidas en el plan de gestión integral, han generado un efecto positivo en el desempeño del área, así como en los indicadores de desempeño y liquidez de la unidad de análisis. Por tal motivo es recomendable que se realice un seguimiento constante a la aplicación de dichas medidas, así como la evaluación periódica de las prácticas del área y el conocimiento del personal, manteniendo así una mejora continua en los procesos, lo que permitirá un mejor desempeño del personal, traducido en la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene como unidad de análisis una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Los servicios que ofrece la empresa la han llevado a un crecimiento importante desde el año 2001, ya que la conectividad por medio de fibra óptica se ha convertido a través del tiempo en un servicio esencial para el desarrollo de las actividades comerciales, el entretenimiento, la educación, entre otros.

El problema de investigación identificado para la unidad de análisis es la deficiencia en la gestión de sus cuentas por cobrar y el impacto que puede generar en la liquidez de la unidad de análisis, dicha deficiencia es producto del crecimiento acelerado de la compañía. Para el caso específico presentado en este trabajo de investigación se ha planteado como propuesta de solución el diseño de un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar, que genere un efecto positivo en la liquidez.

El presente trabajo de investigación está integrado por cuatro capítulos, los cuales se explican a continuación: en el capítulo uno se detallan los antecedentes de la unidad de análisis, una breve narrativa de su conformación y los tipos de servicios que ofrece, del mismo modo expone los antecedentes de las cuentas por cobrar, su evolución a través del tiempo y su importancia en la actualidad, por último algunas de las investigaciones previamente realizadas, las cuales contribuyen teóricamente al desarrollo de la investigación.

El capítulo número dos está conformado por el marco teórico el cual presenta el conjunto de conceptos, categorías y teorías, utilizados para fundamentar y desarrollar la propuesta teórica de la investigación, abordando definiciones como la administración de las cuentas por cobrar, políticas, procedimientos, gestión integral, gestión de cuentas por cobrar, plan de gestión, análisis de estados financieros, así como las fórmulas necesarias para el cálculo de razones financieras de liquidez y desempeño de las cuentas por cobrar y la proyección de estados financieros.

El capítulo tres, metodología, contiene la explicación detallada del proceso realizado para resolver el problema de investigación relacionado con la deficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar y el impacto en la liquidez, esto como resultado del crecimiento acelerado en las operaciones y las dificultades administrativas para organizar, planificar y controlar, la estructura, las políticas y los procesos relacionados a la gestión de cuentas por cobrar.

Para presentar el propósito principal de la investigación, se estableció el siguiente objetivo general: diseñar un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar, que genere un efecto positivo en la liquidez en una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes: analizar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar por medio del examen del balance general, índices financieros y otras variantes, para identificar su efecto en la liquidez de la empresa; establecer un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar que minimice su impacto en la liquidez de la empresa; proyectar y comparar los resultados financieros generados por las cuentas por cobrar, resultado de la aplicación del plan de gestión y determinar los efectos positivos que serán alcanzados en la liquidez de la empresa.

Para la presente investigación se estableció el uso de una investigación con un diseño de tipo aplicada, no experimental transversal descriptivo, utilizando el método científico con enfoque cuantitativo, en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva; respecto a la recolección de información documental esta se realizó a través de revisiones bibliográficas, libros, internet y tesis relacionados al tema de estudio. Así mismo fueron aplicadas técnicas de campo a través del análisis horizontal, vertical y de razones financieras al balance general en la sección de cuentas por cobrar; se realizó también una guía de entrevista aplicada a las cuatro personas que integran el área de cuentas por cobrar, siendo estas el encargado de facturación, el responsable de cobros, el jefe de contabilidad y como responsable del área el gerente financiero.



El capítulo cuatro, discusión de resultados, está conformado por la narración de los resultados obtenidos del análisis de la situación actual de la unidad, mediante la evaluación realizada de la antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, del balance general en la sección de cuentas por cobrar y del tablero de indicadores de liquidez y desempeño de las cuentas por cobrar, así como el análisis interpretativo de la entrevista estructurada realizada al personal del área y la política de cuentas por cobrar, mediante la cual se identificaron deficiencias en la gestión de estas, evidenciadas principalmente en el incremento interanual de periodo promedio de cobro. Para cubrir estas deficiencias se estableció un conjunto de acciones, las cuales conformaron el plan de gestión integral de cuentas por cobrar, mediante este se buscó mejorar la gestión y ejecución de las mismas, consiguiendo resultados positivos para la unidad de análisis, los cuales se ven reflejados en los indicadores proyectados de liquidez y desempeño de las cuentas por cobrar.

Para finalizar con el trabajo profesional de graduación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1. ANTECEDENTES**

El presente capítulo contiene los antecedentes de la organización objeto de estudio, es decir una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, así como los comienzos del problema y la información proveniente de estudios relacionados a la gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez, ya que estos constituyen el origen del trabajo de investigación, e ilustran su marco de referencia teórico.

### **1.1 Antecedentes de la unidad de análisis**

La compañía es un operador neutro de servicios de fibra óptica en el mercado de ventas al por mayor de servicios de telecomunicaciones. Proporciona servicios de conectividad, con amplia cobertura de red en las principales ciudades de diecisiete países en los que tiene presencia y posee más de 70.000 kilómetros de fibra óptica desplegada. (Ufinet, s.f.)

La compañía nace en 1998, a partir del departamento de telecomunicaciones de una multinacional dedicada a la distribución de gas natural, su segunda filial se establece en Guatemala en el año 2001, contando únicamente con ocho empleados, a través de los años la expansión los ha llevado a diecisiete países, siendo Guatemala la central de administración para latinoamérica. Actualmente la compañía en Guatemala cuenta con ciento diez empleados propios y con más de doscientos empleados subcontratados para su operación, presta servicios de capacidad, fibra oscura, internet, VSAT comunicación satelital, centros de datos, manos remotas, configuración de equipos, mantenimiento y resolución de problemas, alquiler de equipos en las instalaciones del cliente y arrendamiento de torre.

El crecimiento que ha tenido la compañía desde su constitución ha superado sus propias expectativas, ya que la demanda de los servicios prestados la ha llevado a incrementar la cantidad de colaboradores, construir nuevas redes de infraestructura y a la diversificación de los servicios que ofrece. Este crecimiento acelerado ha afectado

algunas áreas de la administración, demandando mayor especialización en su personal, así como la estructuración de nuevos departamentos funcionales, que permiten llevar a cabo su operación.

## **1.2 Antecedentes de las cuentas por cobrar**

El origen de las cuentas por cobrar es tan antiguo como la civilización, estas se asocian al nacimiento del crédito. Es posible encontrar indicios de cuentas por cobrar en documentos tan antiguos como la Biblia, que narra la parábola del deudor que no perdona. A lo largo de la historia las cuentas por cobrar han evolucionado, desde el otorgamiento del crédito hasta las garantías ejecutables para cobrar la cuenta, adaptándose a los constantes cambios que presentan la economía y los mercados.

El crédito se observa desde las transacciones comerciales que realizaban los fenicios, posteriormente los templarios y luego los lombardos, quienes obtuvieron grandes fortunas por el incremento del tráfico mercantil en el siglo XI debido a la aparición de la industria en los Países Bajos (Universidad Virtual de América, 2016).

En la actualidad las cuentas por cobrar son un componente que influye directamente en la liquidez de la organización y representan un flujo constante de efectivo, que permite a la organización cumplir con sus obligaciones al vencimiento, aportando así a la marcha normal de las actividades de la empresa y su desarrollo.

“La gestión de las cuentas por cobrar comienza con la decisión de conceder o no un crédito. El control de las cuentas por cobrar es el proceso para evaluar la política de crédito y determinar si ha habido cambios en los patrones de pagos de los clientes”. (Gálvez y Pinilla, 2008, p. 122)

La evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar se realiza mediante su análisis en la presentación de los estados financieros, para esto se utilizan distintas herramientas como los indicadores financieros, los cuales permiten evaluar su desempeño, así como

la comparación de este a través de los años, permitiendo así obtener una visión clara del estado de las cuentas por cobrar y tomar decisiones sobre la mejora continua de sus procesos.

La gestión de las cuentas por cobrar representa un elemento importante para el fortalecimiento de los estados financieros y la operación de la compañía, es de suma importancia contar con un plan que contemple desde la estructura de su operación, hasta el más pequeño de sus procesos, para generar un ciclo operativo eficiente y oportuno.

En la organización objeto de estudio no han sido realizadas investigaciones de la misma naturaleza de la efectuada, pero es posible citar algunas de las investigaciones que se llevaron a cabo en otras organizaciones siendo estas:

#### **Cuadro 1.1 Tesis relacionadas con la Investigación**

<b>No.</b>	<b>Tesis</b>	<b>Fecha</b>	<b>Abordaje</b>	<b>Aporte</b>
1	Incidencia de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez y Rentabilidad de la Empresa Hierros San Felix CA, Periodo 2011	2013	Se investigó la incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa, basada en el estudio y análisis de las ventas al crédito, los estados financieros y la liquidez.	Se identifican las deficiencias en la gestión y se propone la implementación de un manual de normas y procesos administrativos.
2	Administración del Capital de Trabajo en una empresa privada de distribución de energía eléctrica ubicada en el área rural del occidente de Guatemala	2015	Se investigó sobre la adecuada administración del capital de trabajo, mediante la evaluación de las políticas de crédito, inventario y otras. Analizando las razones de actividad como la rotación de cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro,	Se determinan deficiencias operativas, de cumplimiento de políticas e inadecuada liquidez.

			así como las razones de liquidez.	
3	Administración de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Telecomunicaciones en la Ciudad de Guatemala	2006	Se investigó la eficiente forma de administrar las cuentas por cobrar, por medio del establecimiento de políticas y técnicas que permitan mantener una cartera sana.	Se determinaron deficiencias en la administración de las cuentas por cobrar, relacionadas con la ejecución de políticas, proceso de facturación, procesos de registro contables, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con información de: González (2013), Méndez (2015) y Rojas (2006)

Las investigaciones identificadas en la tabla anterior presentaron aportes sobre deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar, de distinta índole como lo son la aplicación de políticas, seguimiento a los procesos y registros contables, así como la falta de implementación de manuales de funciones y procedimientos. Estas deficiencias pueden ser comunes en las organizaciones, generando impacto en la recuperación de las cuentas por cobrar, afectando así la liquidez de las organizaciones. Por lo que los aportes presentados conforman información importante para la evaluación de la unidad sujeta a análisis en la presente investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El Marco Teórico consiste en el conjunto de conceptos, categorías y teorías, utilizados para fundamentar y desarrollar la propuesta teórica de la investigación relacionada con la gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, el cual es de vital importancia ya que permite la comprensión de aspectos necesarios dentro del proceso de investigación.

### **2.1 Administración**

La administración se desarrolla mediante la aplicación de las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización, utilizando los recursos que posee, tanto físicos, financieros y humanos. Así como con la aplicación de normas y procedimientos.

La administración se define como el proceso por medio del cual se diseña y mantiene un ambiente en el que las personas, cumplen metas específicas de manera eficaz, trabajando en grupo. (Koontz et al. 2012)

En el desempeño de las organizaciones es necesaria una adecuada administración en cada una de sus funciones, ya que estas conforman la base para la operación y seguimiento de cada uno de los procesos que conforman su operación.

#### **2.1.1 Administración financiera**

La administración financiera tiene como objetivo planificar los recursos económicos de la organización, de manera eficiente, buscando maximizar los beneficios que esta puede obtener.

También busca definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que los recursos sean utilizados en forma óptima, así poder asumir todos los



compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo que tenga la empresa, reduciendo riesgos, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, así como la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal. (Salazar, 2017)

Debido a que la administración financiera determina las fuentes de dinero más convenientes y vela por su adecuada gestión, esta se constituye de vital importancia en la gestión de las cuentas por cobrar.

### **2.1.2 Administración de cuentas por cobrar**

La administración de las cuentas por cobrar debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzar los objetivos financieros con la mayor productividad posible. Esta busca además de cobrarlas oportunamente, presentar alternativas costo – beneficio, dichas alternativas comprenden la determinación de las políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

“Administrar las cuentas por cobrar de una empresa se vuelve particularmente crucial durante una recesión, cuando los clientes tienen dificultad para pagar las cuentas.” (Longenecker, 2012, p.653)

La administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, debido a que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general. (Avelino, 2017)

Los conceptos anteriormente mencionados evidencian la importancia de la administración de las cuentas por cobrar, siendo estas una de las principales fuentes de ingresos de las organizaciones, cuya gestión impacta en la liquidez, es decir en la capacidad de las entidades para cumplir con sus obligaciones y permanecer como negocio en marcha.

### **2.1.3 Productividad**

La productividad es definida como “una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado.” (Sevilla, 2017, p. 1)

Se considera a la productividad un factor importante en el crecimiento económico de las organizaciones. Se identifican tres tipos de productividad: la productividad laboral, la productividad total de los factores y la productividad marginal.

En lo referente a la productividad laboral que es el concepto más adecuado para el desarrollo de la presente investigación, esta se refiere a la cantidad de trabajo empleado en la ejecución de un producto o proceso, indicando así la efectividad de la gestión realizada por los miembros de la administración de la entidad.

### **2.1.4 Eficiencia**

La eficiencia no debe confundirse con la productividad, ya que la eficiencia es un atributo que pueden tener los procesos y la productividad es una magnitud.

La eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar correctamente los recursos para lograr un objetivo. Se define como “alcanzar los fines con el mínimo de recursos.” (Koontz et al., 2012, p. 14)

Las organizaciones eficientes generan mayores ingresos, ya que producen, comercializan y operan con el mínimo de recursos, cumpliendo todos los requerimientos de calidad y alcanzando los objetivos. Cuando la eficiencia es un atributo presente en los procesos de las organizaciones, estos agregan valor al desarrollo de la actividad empresarial.

### **2.1.5 Eficacia**

La eficacia se diferencia de la eficiencia, en que la primera busca cumplir los objetivos de la manera correcta, mientras que la eficiencia busca alcanzar el objetivo con el mínimo de recursos.

Según Robbins y Coulter (2005), la eficacia busca completar las actividades para alcanzar los objetivos o metas de la organización de manera correcta; es decir hacer las cosas bien y alcanzar los objetivos en el tiempo y forma establecidos. Por lo que se puede decir que un proceso eficaz es aquel que cumple con su propósito.

Es importante que los procesos se realicen con eficacia, ya que con esto se alcanza el objetivo para el cual fue establecido dicho proceso.

### **2.1.6 Efectividad**

La efectividad es el resultado de la suma de la eficiencia y la eficacia, es decir obtener el resultado esperado de la manera correcta, utilizando el mínimo de recursos.

“La efectividad adquiere su origen del verbo latino “efficere”, que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado.” (Sorrentino, 2016, p. 6)

Este concepto resulta ser la mezcla perfecta, la cual debe buscarse en la ejecución de cada uno de los procesos, para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.1.7 Estrategia**

La estrategia es un conjunto de acciones, también se identifica como un plan con una serie de pasos, que buscan alcanzar un objetivo a largo plazo.

Se puede definir como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (Koontz et al., 2012, p.111)

Las organizaciones requieren el planteamiento de estrategias para establecer el rumbo que se desea tomar, en busca del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección. Es posible establecer estrategias para cada área de la organización, como lo es la distribución y ventas, la producción, la administración de personal, etc.

### **2.1.8 Política**

Para las organizaciones las políticas son elementos de suma importancia, ya que son lineamientos que guían a los empleados en el desempeño laboral.

Las políticas se definen como “normas para tomar decisiones. Una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 142)

Las políticas de empresa, una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento que en ningún caso se negocian y que son de obligado cumplimiento. Estas se clasifican según el tiempo, a largo plazo y a corto plazo; según el alcance, generales y específicas; según el ámbito de la empresa, de fianzas, de operación, de personal y de mercado. (Medina, 2012)

En lo que se refiere a la administración de cuentas por cobrar, las políticas conforman los lineamientos que darán la pauta para determinar si se puede otorgar crédito a un cliente, el monto que se le puede conceder y el plazo en el cual deba cancelar la deuda, así como cualquier otro atributo que le corresponda. Dichas políticas al ser bien definidas permiten el llevar a cabo una administración de crédito eficiente.

### **2.1.9 Procedimiento**

Un procedimiento es la secuencia ordenada de pasos o etapas que produce el logro de un fin determinado y permite a los colaboradores realizar sus labores de forma ordenada y según los requerimientos de la organización.

Un procedimiento “es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 142)

Su importancia radica en que establecen el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y la optimización de los recursos, así como también fijan la manera como deben ejecutarse las actividades, quién, dónde y cuándo deben ser ejecutadas.

## **2.2 Gestión**

Este concepto se refiere a la administración de recursos, ya sea dentro de una institución estatal o una privada, que busca alcanzar los objetivos propuestos por dicha organización.

La palabra gestión se deriva “Del latín *gestio*, es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.” (Pérez y Merino, 2008, p. 1)

La gestión en las organizaciones es un factor esencial para alcanzar el éxito, por lo cual es muy importante que se analice la calidad de los procesos de gestión de la empresa y se evalúe en qué medida se pueden mejorar para ganar productividad, efectividad y agregar valor a esta.

### **2.2.1 Gestión integral**

La gestión integral permite que todas las piezas del engranaje de una empresa funcionen bien coordinadas entre sí, lo que le brinda a la organización la oportunidad de crecimiento, mediante la operación efectiva, que conlleva la maximización de sus ingresos.

También es la encargada de aportar diferentes tipos de soluciones que puedan aplicarse en cada caso, generalmente utilizando métodos de rediseño en los procesos. (Gallego, 2013)

La gestión integral involucra todos los ámbitos de la organización, desde procesos y políticas, hasta la capacitación y gestión del personal, con el objetivo maximizar el desempeño en cada una de sus unidades y así alcanzar las metas establecidas por esta.

### **2.2.2 Gestión de cuentas por cobrar**

La gestión de las cuentas por cobrar es un concepto necesario en cada una de las organizaciones, ya que se refiere a las actividades establecidas para completar los procesos.

La gestión de las cuentas por cobrar es de suma importancia para la organización, según Gálvez y Pinilla (2008), esta representa el canal de recuperación de los recursos que son utilizados para su operación diaria y que también son considerados en la administración financiera del capital de trabajo. Esta gestión involucra el manejo óptimo de variables como políticas de crédito y estrategias de cobro, lo que contribuye a reducir el riesgo de una crisis de liquidez.

La gestión de las cuentas por cobrar, en la actualidad se ha convertido en esencial, ya que en el comercio las ventas al crédito representan la mayor parte de las transacciones, la recaudación de estos ingresos forma parte del flujo que permite mantener activo el engranaje para la continuidad de las operaciones.



### **2.2.3 Sistemas de gestión integral**

Los sistemas de gestión integral buscan alcanzar los objetivos establecidos por la organización, desarrollar los elementos que les permitan continuar creciendo. Estos abren paso a la innovación y proporcionan una ventaja competitiva, impulsan el desarrollo de la mejora continua en sus procesos y procedimientos para la elaboración de sus productos o servicios.

Se definen a los sistemas de gestión como herramientas administrativas que se encargan de condicionar la calidad y la precisión de los productos, contar con este tipo de sistemas permite a las empresas crecer y redefinir su actividad para sacar la máxima rentabilidad de cada proceso. (Kyocera, 2018)

Estos sistemas de gestión son práctica habitual en las empresas altamente desarrolladas, en su mayoría certificadas por alguna norma de calidad o seguridad.

### **2.3 Recursos**

Los recursos se refieren al conjunto de elementos con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones. Se definen como “todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad.” (Jauregui, s.f., p.1)

Estos recursos pueden ser bienes tangibles: físicos y financieros, como maquinaria, edificios, terrenos, vehículos, herramientas, materias primas, materiales, equipos, entre otros, bienes intangibles: reputación, tecnología y cultura. Así también humanos: conocimientos, comunicación y motivación.

Todos los recursos con que cuenta la organización son de suma importancia, pero cada uno es gestionado de diferente forma, entre los recursos intangibles el más importante es considerado el recurso humano, ya que es el que lleva a cabo los procesos y

administra el resto de los recursos, como resultado de su desempeño es posible la consecución de los objetivos y metas.

## **2.4 Diagnóstico**

El diagnóstico permite conocer la situación y desempeño de una parte o de la totalidad de la organización, por medio de la evaluación de sus procesos, políticas y procedimientos, así como de la evaluación de las capacidades del recurso humano para llevar a cabo sus funciones.

El diagnóstico inicial de empresa es una herramienta que evalúa la situación actual de la misma, con este se “conocen aspectos sobre el funcionamiento y las rutas que debería seguir la empresa para mejorar. Se compone de varios análisis que permiten identificar y conocer que obstáculos están limitando el crecimiento de la empresa, para así diseñar un plan de acción que haga mejorar a la empresa.” (Somos Impulso de Éxito, [SUE], 2019)

Este consta de un procedimiento ordenado y sistemático que se utiliza para conocer una circunstancia, por medio de observaciones y datos concretos. Contiene una evaluación, de valoración de acciones en relación con los objetivos.

## **2.5 Plan**

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.” (Pérez y Merino, 2008, p. 2)

También un plan puede ser descrito como una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito. Contar con un plan es de suma importancia, ya

que permite seguir un orden en la realización de las actividades, que permitirán alcanzar su fin de forma coordinada y en el tiempo establecido.

### **2.5.1 Plan de Gestión**

El plan de gestión es un documento que describe cuándo, cómo, dónde y con qué elementos se busca alcanzar un objetivo determinado. Este describe las acciones a seguir, el momento en que se realizarán y los recursos que intervienen en los procesos.

Un plan de gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. (Pérez y Merino, 2008)

Se puede considerar al plan de gestión como un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades incluyendo los métodos convencionales de hacer diversas cosas como lo es el administrar el dinero, abordar la forma en que las personas realizan su trabajo, entre otros.

## **2.6 Estados financieros**

Los estados financieros presentan la radiografía de la organización, ya que muestran su composición y estructura. Se definen como:

Un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores y cuál es su situación financiera actual. Los tres estados financieros básicos son el balance, que muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en una fecha establecida; el estado de resultados, que muestra cómo se obtiene el ingreso neto de la empresa en un período determinado y el estado de flujo de efectivo que muestra las entradas y salidas de efectivo producidas durante el período. (Buján, 2018, p. 2)

Mediante el análisis de los estados financieros, el administrador puede visualizar el desempeño de la gestión que se realiza, ya que los procesos gestionados de forma efectiva generan resultados positivos que se ven reflejados en los distintos indicadores financieros.

### **2.6.1 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. Su importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

Estas "son parte del activo circulante, su procedimiento contable empieza con las ventas y como producto de ello son las cobranzas, a su vez es originada por las ventas a crédito, en las que intervienen de las operaciones comerciales" (Beaufond, 2010, p. 124).

Las cuentas por cobrar se constituyen en uno de los principales rubros generadores de efectivo para las compañías, ya que en la actualidad el comercio depende en su mayoría del crédito.

#### **2.6.1.1 Crédito**

El crédito es un concepto habitual en el ambiente de los negocios actual, ya que las empresas lo utilizan como una fuente de financiamiento sin costo, que les permite una mejor utilización de los flujos de efectivo.

La palabra crédito tiene su origen etimológico en el latín *creditum*, que significa, cosa confiada. En la actualidad el crédito es un concepto esencial en el comercio, para la organización que lo recibe representa una forma de financiamiento sin costo. El crédito representa para la empresa que lo otorga, un medio de dinero a futuro porque origina el cobro de sus cuentas en un periodo posterior a su venta. (Sarmiento, 2009)

Una de las ventajas del crédito es que permite acceder a bienes o servicios de forma inmediata, evitando los largos periodos de espera para acumular el capital necesario.

### **2.6.1.2 Política de crédito**

La política de crédito es un elemento de suma importancia en la gestión de las cuentas por cobrar, ya que establece ciertos parámetros que deben cumplir los clientes.

Estas políticas dan la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito, así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito y desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos. (Van, 1997)

La correcta definición y gestión de las políticas de crédito permite a la organización minimizar el riesgo de no recuperar los valores, manteniendo así una cartera de clientes sana y una medida de liquidez que cumpla con los requisitos establecidos por la dirección.

### **2.6.1.3 Política de cuentas por cobrar**

Las políticas de cuentas por cobrar de la empresa son los procedimientos que sigue para recaudar los saldos de los clientes a su vencimiento. Es necesario que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía y de la situación en que se desarrollan sus operaciones. También deben contemplar las condiciones de venta y los plazos de cobro.

Es posible evaluar la efectividad de las políticas de cobro de la empresa mediante el examen del nivel de estimación de cuentas incobrables. Este también depende de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. (Van, 1997)

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

#### **2.6.1.4 Riesgo de crédito**

El riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento y la magnitud de los daños que provoque dicho evento.

El riesgo de crédito es la “Probabilidad de pérdida futura derivada del incumplimiento en tiempo y/o forma de las obligaciones crediticias del cliente como consecuencia del empeoramiento de sus circunstancias económicas particulares y/o de una evolución negativa del contexto en el que desarrolla su actividad.” (Comisión de Basilea de Supervisión de Bancos, 1999, p. 17)

Este riesgo afecta constantemente a las organizaciones, principalmente si las políticas de crédito no han sido definidas de forma adecuada.

#### **2.6.1.5 Morosidad**

La morosidad se entiende como la lentitud en realizar el cumplimiento de un compromiso, en su mayoría el término es utilizado en la administración de las cuentas por cobrar.

Después de transcurrido el período de crédito establecido, la cuenta no cobrada se considera morosa y la empresa incurre en costos adicionales por gastos de notificaciones, pago de intereses y otras medidas. (Fernández, 2009)

Este concepto se incrementa en las economías cuando se presenta una crisis económica, la cual puede ser provocado por un evento extraordinario ya sea económico, social o por la naturaleza.



### **2.6.1.6 Cuentas incobrables**

Las cuentas incobrables se originan de clientes morosos y son aquellas cuyo saldo representa un importe del que no se logrará su cobro, se determinan según el tiempo de morosidad indicado en la política establecida por la organización.

“Las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar.” (Westreicher, s.f.)

Las cuentas incobrables generan pérdidas a las organizaciones, por lo que es necesario la adecuada gestión de las cuentas por cobrar, lo que evitará el crecimiento de la incobrabilidad.

## **2.7 Análisis financiero**

El análisis financiero hace posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones.

El análisis financiero es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. (Pérez y Merino, 2008)

Este análisis puede ser utilizado también para evaluar una sección de los estados financieros, lo que permite determinar el desempeño de la organización en una determinada área, evaluando su contribución a los resultados globales y cómo puede afectar o fortalecer la estructura de la organización, así como establecer el cumplimiento de los objetivos.

### **2.7.1 Análisis horizontal**

Los estados financieros pueden ser examinados mediante el análisis horizontal, también llamado dinámico, el cual determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta de un periodo a otro.

Este análisis relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones en cifras, porcentajes o razones, que permiten obtener un mejor panorama de los cambios en la empresa para su interpretación y toma de decisiones. (Duque, 2020)

Este análisis se realiza tomando como base de comparación el primer año, semestre o trimestre, según sea el periodo de la información, se divide el valor del año más reciente entre el valor del año base y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de variación.

### **2.7.2 Análisis vertical**

En la actualidad el análisis vertical es una herramienta de uso común en las organizaciones, el cual se lleva a cabo con la periodicidad definida por la compañía, según las necesidades de estas.

El análisis vertical es una técnica para realizar análisis de estados financieros, se considera estático ya que consiste en tomar un solo estado financiero, balance general o estado de pérdidas y ganancias y relacionar cada una de sus partes con un total determinado del mismo estado financiero. (Ortiz, 2011)

Este análisis es sencillo, se calculan porcentajes sobre valores totales y de esta forma se determina el peso que tiene cada parte en el todo, lo que permite identificar la importancia que representa cada una de las cuentas.

### **2.7.3 Análisis de razones financieras**

Las razones financieras son también llamadas indicadores financieros y son una herramienta que permite evaluar la situación económica que atraviesan las organizaciones. Se basan en el examen de los estados financieros y se utilizan para realizar comparaciones del desempeño de la organización a través de los años, así como su desempeño en comparación de la competencia. Una de sus principales utilidades es servir como elemento de juicio en la toma de decisiones

El análisis de razones financiera incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. (Gitman y Zutter, 2012)

“Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros de los Estados Financieros dentro de la empresa y entre las mismas. Traducir las cifras contables en valores relativos o razones, permite comparar la posición financiera de una empresa con otra.” (Besley y Brigham, 2016)

Se identifican distintos tipos de razones financieras como lo son las de actividad, de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad.

#### **2.7.3.1 Liquidez corriente**

Este indicador es de los más utilizados, ya que se constituye en una guía para que las organizaciones identifiquen su capacidad para pagar las obligaciones contraídas.

La liquidez corriente es un indicador financiero relacionado a la capacidad de pago de las organizaciones, este se conceptualiza como la “Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 65)

Su fórmula es:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Como se observa en la fórmula se calcula mediante la división del activo circulante entre el pasivo circulante, mostrando así la disponibilidad de activos por cada unidad de deuda, lo ideal es que el resultado sea mayor a 1, ya que un índice menor indicara problemas para solventar las obligaciones adquiridas.

### 2.7.3.2 Razón rápida (Prueba del ácido)

La razón rápida también llamada prueba del ácido, es una razón de liquidez que al igual que las anteriormente mencionadas, mide la capacidad de la organización de cumplir con sus deudas al vencimiento, pero en este caso de forma inmediata.

Esta es la “Medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario, entre sus pasivos corrientes.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 67)

La fórmula mediante la cual se establece es la siguiente:

$$\text{Liquidez rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

La razón rápida es un índice más rígido, ya que indica el activo disponible de manera inmediata para cubrir cada unidad de deuda, al igual que la liquidez corriente el índice aceptable es igual a 1.

### 2.7.3.3 Periodo promedio de cobro

Este ratio se expresa en días, los cuales indican el tiempo promedio que la empresa tarda en recuperar los saldos adeudados por los clientes. Se considera que estos días representan un financiamiento sin costo que la empresa concede a los clientes.

“El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio” (Gitman y Zutter, 2012, p. 68)

La fórmula mediante la cual se establece es la siguiente:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

El periodo promedio de cobro es determinante para diagnosticar la eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar, el valor ideal para este ratio depende de la política de crédito establecida por la compañía, ya que está directamente ligado con el periodo de cobro autorizado por esta.

## 2.8 Proyección de Estados Financieros

Las organizaciones en el proceso de planificación necesitan proyectar sus estados financieros, esto aplicando los parámetros de crecimiento deseado y de esta forma estableciendo un objetivo para el cual se ajusten y desempeñen sus procesos.

Para elaborar el estado de situación financiera proyectado se utilizan varios métodos como, calcular todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas, otro es el método crítico, en el que se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o ajuste. (Gitman y Zutter, 2012)

Las organizaciones determinan cual es el mejor método para proyectar sus estados financieros, el cual les permita apegarse a la realidad del negocio y la industria en que esta se desenvuelve.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología explica en detalle el cómo se hizo para resolver el problema, expone cada uno de sus elementos, así como el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación.

#### 3.1 Definición del problema

La empresa de telecomunicaciones en Guatemala se desarrolla en un mercado creciente, que demanda cada día un mayor número de servicios, lo cual hace que las empresas en este sector crezcan a un ritmo apresurado y de ese mismo modo sus operaciones y transacciones comerciales.

La deficiente gestión de las cuentas por cobrar genera un alto costo e impacta en la liquidez de la organización, esto como resultado del crecimiento acelerado en las operaciones y las dificultades administrativas para organizar, planificar y controlar, la estructura, las políticas y los procesos relacionados a la gestión de cuentas por cobrar. Dados estos factores, se hace necesario diseñar un plan de gestión financiera integral que genere un efecto positivo en la liquidez y eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.

Las preguntas que abrieron el espacio a la investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez?
- ¿Cuenta la organización con un plan de gestión financiera integral para la administración efectiva de las cuentas por cobrar?
- ¿Cuál es la proyección de los resultados financieros generados por la aplicación de un plan de gestión integral de cuentas por cobrar?

## **3.2 Objetivos**

La presente investigación está relacionada con la gestión de las cuentas por cobrar, su propósito está constituido en los objetivos formulados a continuación.

### **3.2.1 Objetivo general**

El enunciado que resume la idea central de la presente investigación se encuentra plasmado en el siguiente objetivo general:

Diseñar un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar, que genere un efecto positivo en la liquidez en una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos detallan los procesos necesarios para completar la investigación. Estos son:

- Analizar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar por medio del examen del balance general, índices financieros y otras variantes, para identificar su efecto en la liquidez de la empresa.
- Establecer un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar que minimice su impacto en la liquidez de la empresa.
- Proyectar y comparar los resultados financieros generados por las cuentas por cobrar, resultado de la aplicación del plan de gestión y determinar los efectos positivos que serán alcanzados en la liquidez de la empresa.



### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y descriptivo. De acuerdo con este, se aplicó un conjunto de técnicas de investigación documental y de campo, así como sus respectivos instrumentos, los cuales se describen más adelante.

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es la empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica.

### **3.4 Periodo histórico**

Para la presente investigación se evaluó la información financiera:

- Periodo Histórico: del año 2017 al año 2019.
- Periodo Proyectado: año 2020 y 2021.

### **3.5 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico corresponde al municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.6 Universo y muestra**

El universo corresponde a la empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica.

La muestra es de tipo no probabilística ya que fue aplicada a través de una entrevista estructurada dirigida a criterio del investigador, al personal del área de cuentas por cobrar, integrado por cuatro personas, siendo estas el encargado de facturación, el responsable de cobros, el jefe de contabilidad y como responsable del área el gerente financiero.

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

Las técnicas son indispensables en el proceso de la investigación, ya que integran la estructura por medio de la cual se organiza, para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación. Se utilizarán dos formas generales de técnicas, la documental y la de campo.

#### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

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. (Ruiz, 1999)

Se utilizarán las siguientes técnicas documentales:

- Lectura analítica de documentos, libros, tesis y artículos de internet relacionados al problema objeto de estudio.
- Subrayado, esta técnica se utilizó con el fin de señalar los puntos importantes de la información.
- Fichas bibliográficas, como técnica de abstracción y clasificación de información.

#### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

Las técnicas de investigación de campo consisten en obtener información y evidencias directamente en el terreno de los hechos donde se produce el fenómeno o problema de investigación.

Se utilizarán las siguientes técnicas de investigación de campo:

- Entrevista estructurada: para lo cual se aplicó como instrumento una guía de entrevista, conformado por doce interrogantes abiertas, abordando temas sobre los procesos, política y otros relacionados a la gestión e cuentas por cobrar, dirigidas al

personal del área de cuentas por cobrar con el objetivo de identificar su conocimiento de los procesos y políticas, así como la aplicación de estas.

- **Análisis de documentos:** Se realizó el análisis de estados financieros en la sección de cuentas por cobrar, tanto horizontal como vertical, así como el análisis de los índices financieros de liquidez y desempeños de las cuentas por cobrar. También se realizó la evaluación de las políticas y procedimientos, así como de la idoneidad del personal del área de cuentas por cobrar.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

La presente investigación fue realizada con un método de investigación con alcance descriptivo, un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Se fundamenta en la aplicación del método científico el cual describe Piloña (2012) en sus tres fases.

- **Indagatoria:** esta fase consistió en la planificación, ejecución, selección y examen de la bibliografía, así como de los documentos que contribuyeron al desarrollo de la investigación.
- **Demostrativa:** corresponde a la fase del desarrollo de la investigación en la que se analizaron los resultados, demostrando así la validez de los objetivos mediante la aplicación de las técnicas y sus respectivos instrumentos.
- **Expositiva:** en esta fase se expone el resultado final de la investigación, así como la propuesta de solución o mitigación del problema planteado, esto mediante la presentación del informe de trabajo de graduación.

La investigación realizada es aplicada, ya que “se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.” (Murillo, 2008, como se citó en Vargas, 2009, p. 59)

La información recabada para esta investigación corresponde a fuentes bibliográficas y documentos necesarios para el análisis de la gestión de las cuentas por cobrar en un período de tiempo determinado, para el cual se aplicaron un conjunto de técnicas e instrumentos documentales como la revisión bibliográfica mediante la lectura analítica, las citas bibliográficas y el subrayado, las cuales fueron identificadas una sección anterior. También se aplicaron técnicas de investigación de campo, se utilizó la entrevista estructurada mediante una guía conformada por doce interrogantes, dirigida al personal del área de cuentas por cobrar, para la cual se aplicó un análisis interpretativo.

Por otra parte, se aplicó el análisis de documentos, considerando el análisis interpretativo a las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar establecidos por la compañía, así como al balance general en la sección de cuentas por cobrar mediante un análisis vertical y horizontal, el análisis de razones financieras de liquidez y desempeño de las cuentas por cobrar.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, así como los análisis relacionados a la gestión financiera integral de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **4.1 Situación inicial de la gestión de las cuentas por cobrar**

En esta sección se da respuesta al objetivo específico número uno, analizar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar por medio del examen del balance general, índices financieros y otras variantes, para identificar su efecto en la liquidez de la empresa. Para lo cual se realizaron distintos análisis documentales, así como una entrevista al personal del área de cuentas por cobrar, los resultados de estos se presentan a continuación.

#### **4.1.1 Análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar**

Es importante mencionar que la unidad de análisis se desempeña en el mercado de ventas al por mayor, por lo que sus ventas se realizan en un 100% al crédito, así mismo cuenta con una política de crédito, de la cual se presenta el análisis más adelante, que estipula un periodo de crédito de 30 días.

Tomando en cuenta la información anteriormente mencionada, se realizó el análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del año 2019, en el que se evaluaron los saldos según el rango de antigüedad, establecido por la fecha de emisión de facturas pendientes de cobro. En la siguiente tabla se muestra el saldo de las cuentas por cobrar, según su antigüedad, se identifica el porcentaje representativo del total del saldo y la cantidad de clientes que lo conforman.

**Tabla 4.1 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar**

Descripción	0-30 días	31-60 días	61-90 días	90-más días
Saldo de Cuentas por Cobrar	887,665.05	625,400.38	282,438.88	221,916.26
% sobre el saldo total	44%	31%	14%	11%
Cantidad de Clientes	154	110	71	49

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis

El saldo de cuentas por cobrar a 30 días o menos representa el 44% del saldo de la cartera, comprendido en 154 clientes, corresponde a la facturación que aún no ha vencido, el saldo de 31 a 60 días representa un 31% del saldo de la cartera, comprendido en 110 clientes cuyos saldos se encuentra vencidos. También se identificaron 71 clientes con saldos vencidos de 61 a 90 días, que representan el 14% de la cartera y por último 49 clientes que constituyen el 11% de la cartera y presentaban más de 90 días de vencimiento de sus saldos.

Lo observado con anterioridad reflejó deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar ya que más del 50% de su saldo estaba vencido y correspondía a 230 clientes. En lo correspondiente al saldo con más de 90 días, el 10% correspondía a facturas que según la política debían ser enviadas al estudio jurídico para su cobro, pero este proceso no se había realizado al momento de la evaluación. Lo cual denotó la falta de seguimiento oportuno al vencimiento del saldo de las cuentas por cobrar y la deficiente aplicación de las políticas y procedimientos en el área. En el siguiente apartado se analizarán las políticas y procedimientos correspondientes.

#### 4.1.2 Análisis del balance general histórico en la sección de cuentas por cobrar

Se realizó el análisis horizontal del balance general histórico para los años del 2017 al 2019, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 4.2 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Variación de las cuentas por cobrar**

Balance General	2019	2018	2017
Cuentas por cobrar	2,017,420.57	1,798,117.25	1,690,230.21
<b>Variación 2017-2018</b>		<b>6.38%</b>	
<b>Variación 2018-2019</b>	<b>12.20%</b>		

Fuente: Elaboración propia con información del balance general histórico.

Como se evidencia, las cuentas por cobrar se han incrementado en porcentajes importantes de un año a otro, esto en parte derivado del incremento anual de las ventas, lo que trae consigo el incremento de los créditos otorgados, debido a la naturaleza de los servicios que presta la compañía. Este crecimiento también se ve influenciado por la gestión que se realiza sobre estas, lo cual se evidencia en forma más específica en los próximos apartados.

El balance general en la sección de cuentas por cobrar también se utilizó para realizar el análisis vertical que se muestra a continuación:

**Tabla 4.3 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Porcentaje de cuentas por cobrar con relación al activo**

<b>Balance General</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Cuentas por cobrar	2,017,420.57	1,798,117.25	1,690,230.21
<b>Activo corriente</b>	<b>3,159,094.61</b>	<b>2,865,460.81</b>	<b>2,535,085.13</b>
<b>Total activos</b>	<b>19,647,068.88</b>	<b>17,421,820.23</b>	<b>15,281,972.66</b>
<b>% en relación con el activo corriente</b>	<b>64%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>
<b>% en relación con el activo total</b>	<b>10.27%</b>	<b>10.32%</b>	<b>11.06%</b>

Fuente: Elaboración propia con información del balance general Histórico.

Se identificó por medio de este análisis que las cuentas por cobrar comprenden un promedio de un 10.5% del activo total, lo cual no es representativo, por otro lado, se observa que las cuentas por cobrar representan entre un 63% a un 67% de los activos corrientes durante los tres años, siendo aquí donde se visualiza la importancia de este rubro, ya que es la mayor fuente generadora de flujos de efectivo.

En este análisis podemos observar que la tendencia del rubro de cuentas por cobrar es al incremento, por lo que en los próximos años su importancia permanecerá siendo relevante.

La situación actual de la organización según el análisis horizontal y vertical, indica que las cuentas por cobrar representan un rubro importante en la estructura financiera, dicho rubro se constituye en la principal fuente de efectivo para la operación de la compañía y se ha mantenido constante en los últimos años, los siguientes apartados proporcionan más información sobre la situación actual de la compañía.



### 4.1.3 Análisis de razones financieras

Para profundizar el análisis de la situación del rubro de cuentas por cobrar y la importancia de su gestión se analizó el tablero de indicadores de liquidez y desempeño de las cuentas por cobrar.

**Tabla 4.4 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Tablero de indicadores de liquidez y desempeño de cuentas por cobrar**

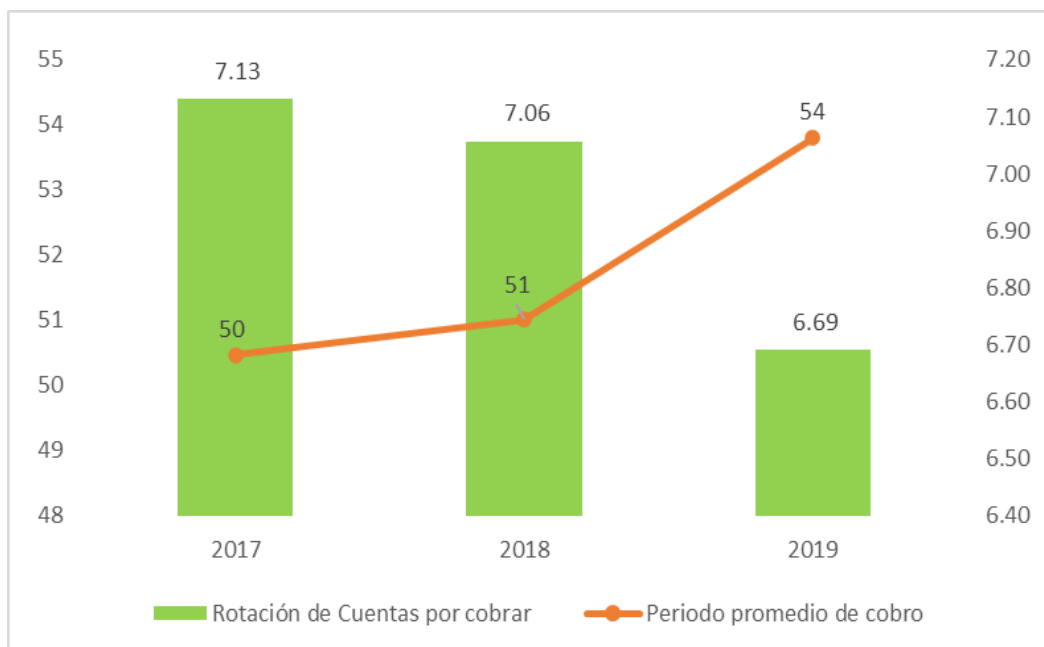
Indicador	2019	2018	2017
Liquidez Corriente	1.42	1.36	1.26
Prueba del Acido	1.25	1.20	1.10
Rotación de Cuentas por cobrar	6.69	7.06	7.13
Periodo promedio de cobro	54	51	50

Fuente: Elaboración propia con información del balance general histórico.

En el tablero de indicadores se identifica que la empresa cuenta suficientes recursos para cubrir sus obligaciones, en el año 2019, el índice de liquidez corriente mostró que se contaba con Q1.42 para cubrir cada quetzal de deuda, así mismo la prueba del ácido que permite identificar la liquidez inmediata, mostró que se disponía de Q1.25 para cubrir cada quetzal de deuda, las cuentas por cobrar rotaban 6.69 veces en el año y el periodo promedio en que se recuperan los saldos es de 54 días. Estos índices muestran ligeras variaciones en cada uno de los periodos, en lo que respecta a la liquidez corriente y liquidez inmediata, se incrementaron en cada uno de los periodos evaluados.

Aunque se observa una liquidez adecuada, se evidenció que la rotación de las cuentas por cobrar disminuyó de un año a otro y el periodo promedio de pago se incrementó año con año, de manera desfavorable, como se presenta en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 4.1 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Incremente interanual del periodo promedio de cobro**



Fuente: Elaboración propia con base en información de la unidad de análisis.

El periodo promedio de cobro se incrementó en un 1 día del año 2017 al 2018 y en 3 días del año 2018 al 2019, lo que mostró deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar, por lo que se generó una oportunidad de mejora. Al identificar e implementar acciones que contribuyan a disminuir el periodo de promedio de cobro, esto lleva a un mayor flujo de efectivo hacia la organización y así obtener indicadores de liquidez más fortalecidos.

#### **4.1.4 Análisis de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar**

La unidad de análisis proporcionó la política de cuentas por cobrar establecida por la dirección, siendo la siguiente:

**Cuadro 4.1 Política de cuentas por cobrar****UNIDAD DE ANÁLISIS****POLÍTICA DE CUENTAS POR COBRAR****OBJETIVO**

Establecer los lineamientos necesarios para que la entidad gestione de manera adecuada los hechos económicos que se clasifiquen como cuentas por cobrar.

**ALCANCE**

Esta política será aplicada para las transacciones clasificadas como cuentas por cobrar, originadas en el desarrollo del objeto social de la entidad o cualquier otra actividad que ella misma realice.

**APROBACIÓN**

El crédito será aprobado según la evaluación primaria realizada por el comercial de la cuenta, que debe contar con la aprobación del Gerente Comercial y el visto bueno del Gerente Financiero.

**REGISTRO Y SEGUIMIENTO**

Las cuentas por cobrar serán por el valor a recibir, descrito en la respectiva factura, contrato, estado de cuenta o cualquier otro documento con el que se pueda evidenciar la existencia de la cuenta por cobrar.

El período de crédito es definido en 30 días calendario, el cual podrá ser extendido en casos excepcionales y con previa autorización del Gerente Comercial y el Gerente Financiero.

En el caso de que una factura complete 180 días de retraso en el pago, esta será trasladada al estudio jurídico, designado por la organización para gestionar su recuperación.

### **DETERIORO**

Al final de cada período sobre el que se informa, se evaluará si existe evidencia objetiva del deterioro de las cuentas por cobrar; caso en el cual reconocerá dicho deterioro si y sólo si se ha verificado y documentado la existencia del mismo.

El deterioro de cartera, una vez calculado; deberá ser aprobado con el visto bueno del Gerente Financiero y el Gerente General; antes de ser reconocido contablemente. Esto con el fin de garantizar la debida segregación de funciones.

### **BAJA EN CUENTAS**

Se dará de baja a las cuentas por cobrar cuando:

- a) Expiren o se liquiden los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo de las cuentas por cobrar.
- b) Se transfiera sustancialmente a terceros todos los riesgos y ventajas inherentes de la cuenta por cobrar.
- c) Al formar parte del deterioro aprobado de la cartera.

### **VIGENCIA:**

Esta política aplica a partir del 1 de enero de 2014 y deja sin efecto cualquier disposición que le sea contraria.

Mediante el análisis interpretativo de esta, se identificó que dicha política fue establecida en el año 2014 y no ha sido sujeta de modificaciones o actualizaciones a la fecha, así también se evidenciaron los puntos siguientes:

- La aprobación de los créditos se basa en una evaluación realizada por el asesor comercial encargado de la cuenta, con la autorización de los gerentes comercial y financiero, lo cual no garantiza la correcta evaluación de los clientes, ya que no se determina su capacidad de pago, ni los antecedentes de estos.
- El periodo de crédito indicado en la política es de 30 días calendario, lo cual no se cumple ya que al evaluar el tablero de indicadores se evidencia que la recuperación de crédito se realizó para el 2019 en un periodo de 54 días.
- Al completar una factura 180 días de retraso en el pago, se envía a un estudio jurídico para su recuperación, lo que representa un gasto adicional para la compañía.
- La política está vigente sin modificaciones desde el año 2014 y no se ha realizado revisión para determinar su idoneidad y realizar las modificaciones que obedezcan a los cambios generados por el crecimiento de la compañía.

#### **4.1.5 Análisis de entrevista**

Se entrevistó a las tres personas que desempeñan cargos en el área de cuentas por cobrar y al Gerente Financiero quien es el responsable del área. Para lo cual se utilizó una guía de entrevista estructurada (ver anexo No.1).

De las respuestas obtenidas en la entrevista se identificaron los siguientes puntos:

- Existe un manual de funciones y procedimientos del área, el cual únicamente es conocido por el Gerente Financiero y una de las personas del área de cuentas por

cobrar, quien tiene la mayor antigüedad en la compañía. Las dos personas de reciente ingreso desconocían la existencia del manual y aplicaban los procedimientos, mediante los conocimientos adquiridos empíricamente y por dirección del Gerente Financiero.

- En cuanto a las políticas y procedimientos el personal estaba familiarizado de forma parcial con los mismos, en su mayoría se guiaban por las instrucciones que giraba el Gerente Financiero. El personal de reciente ingreso manifestó haber leído la política establecida en una ocasión durante la inducción, pero el documento no se encontraba a su alcance por lo que no podían consultarlo para refrescar los conocimientos o aclarar sus dudas.
- El personal consideraba que el proceso de aprobación de los créditos era débil y basado en una apreciación subjetiva del área comercial. Esta situación se había evidenciado parcialmente, ya que la mayor parte de los clientes son grandes empresas, las cuales cuentan con estructuras financieras consolidadas.
- La carga laboral del departamento se mantenía en constante crecimiento, por lo que según la opinión de los colaboradores no se contaba con una adecuada distribución de esta, en su opinión era necesaria la contratación de una persona para el apoyo en las actividades del área.
- Al iniciar en el puesto el personal recibió una inducción que en general cubría todas las actividades del puesto, pero en adelante no se proporcionaron los manuales y políticas, así como capacitación para fortalecer los conocimientos, o promover la actualización de estos.
- En la opinión del personal se presentaban aspectos internos y externos que afectaban la gestión de las cuentas por cobrar como:

- a. El constante crecimiento de las cuentas por cobrar y por consiguiente de la carga laboral.
- b. La falta de capacitación.
- c. La limitación en el acceso a los documentos que contienen el manual de funciones y procedimientos, así como la política de cuentas por cobrar.
- d. La evaluación subjetiva de los clientes.
- e. En algunos casos, la poca comunicación y seguimiento a las necesidades de los clientes por parte del asesor comercial responsable de la cuenta.

Según los análisis realizados la situación actual de la organización presentó una serie de problemas como lo son: el incumplimiento en la política de cuentas por cobrar mediante el extenso periodo de recuperación, la falta de una evaluación formal de los créditos, el desconocimiento de la política y los procedimientos por parte del personal, el poco acceso a la información, entre otros, estos factores evidencian deficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar, la cual genera un impacto negativo en la liquidez de la organización.

## **4.2 Plan de gestión integral de cuentas por cobrar**

En este apartado se desarrolla el objetivo específico número dos: establecer un plan de gestión financiera integral de cuentas por cobrar que minimice su impacto en la liquidez de la empresa.

Después del análisis de la información obtenida en las entrevistas, así como del análisis documental y financiero, se propuso el plan de gestión, el cual no reemplazó las políticas y procedimientos establecidos por la compañía, más bien presentó un conjunto de acciones que sirvieron de apoyo para la mejora de la gestión de las cuentas por cobrar.

### **4.2.1 Objetivo**

Establecer acciones complementarias a las políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar, que promuevan la eficiencia en la gestión de estas.

#### **4.2.2 Aprobación de créditos**

Se incorporó el formulario de evaluación de crédito, el cual es proporcionado a los nuevos clientes por el asesor comercial responsable de la cuenta, quien debe trasladarlo a el área de cuentas por cobrar para ser evaluado, posteriormente se trasladan los resultados de la evaluación al Gerente Financiero y Gerente Comercial para la aprobación del crédito.

Mediante la aplicación de esta herramienta se regularizó el procedimiento de aprobación de los créditos y se redujo el riesgo de incremento en las cuentas incobrables. En lo referente a los clientes ya existentes, se realizó una actualización de la base de datos que incluyó contactos, direcciones, teléfonos y correos electrónicos. Se identificó a los clientes que fueron autorizados con un periodo de crédito mayor a 30 días y se clasificaron en una categoría específica, que permitió tener un mejor control de los mismos.

A continuación, se muestra el formulario de evaluación de crédito:



Figura 4.1 Formulario de solicitud de crédito.

**FORMATO SOLICITUD DE CRÉDITO**

FECHA \_\_\_\_\_

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA					
RAZÓN SOCIAL _____					
PERSONA NATURAL <input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA <input type="checkbox"/> NIT O DPI _____					
DOMICILIO _____			CIUDAD _____		
TELÉFONO _____		E-MAIL _____			
REPRESENTANTE LEGAL _____					

CONTACTOS					
ÁREA	CONTACTO	E-MAIL	TELÉFONO	EXT	CELULAR
COMPRAS/PEDIDOS					
TESORERÍA/PAGOS					

REFERENCIAS BANCARIAS			
BANCO	CUENTA #	SUCURSAL	TELÉFONO

REFERENCIAS COMERCIALES				
NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD	CUPO DE CRÉDITO

**DOCUMENTOS SOLICITADOS**

1. Representación legal
2. Fotocopia documento de identidad representante legal
3. RTU
4. Certificación bancaria (mínimo 1)
5. Copia extractos (últimos 3 meses)

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL Y SELLO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia con información de la unidad de análisis.

La incorporación del formulario permite además de obtener la información necesaria para la evaluación de los créditos, contar con los datos necesarios para mantener una comunicación constante, así como poder contactarlos oportunamente y a través de los contactos adecuados.

#### **4.2.3 Periodo de crédito y gestión de facturas con retraso en el pago**

Para disminuir el periodo promedio de cobro y que de forma progresiva se apegue a los 30 días crédito establecidos en la política, se aplicaron las siguientes acciones:

- El establecimiento de la notificación por escrito y por correo electrónico a los clientes, indicando el período de crédito autorizado.
- El establecimiento de comunicados periódicos, para informar al cliente la fecha de vencimiento y el saldo pendiente.
- La implementación de la generación y evaluación semanal de un informe de antigüedad de la cartera, para dar mayor seguimiento a las facturas próximas a vencer.
- El seguimiento periódico a las quejas de clientes de manera conjunta con el área de servicio al cliente, determinando la naturaleza de estas, para minimizar su impacto en la recuperación de los saldos de cuentas por cobrar.
- Se estableció que las facturas que cumplen 180 días de retraso se deben entregar dos veces al mes al estudio jurídico, siendo estas el 15 y 30 de cada mes.
- Se estableció la implementación del formulario de seguimiento a la implementación de las acciones anteriormente descritas (ver anexo No. 7 y 8).

Las acciones mencionadas anteriormente están dirigidas a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, promover la cercanía con los clientes y establecer un seguimiento constante y oportuno de los saldos.

#### 4.2.4 Capacitación, comunicación y acceso a la información

En lo referente a la falta de conocimiento o conocimiento parcial de las políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar, por parte del personal, se diseñó y ejecutó un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal. El plan se realizó de la siguiente manera:

**Tabla 4.5 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Programa de Capacitación para el área de cuentas por cobrar**

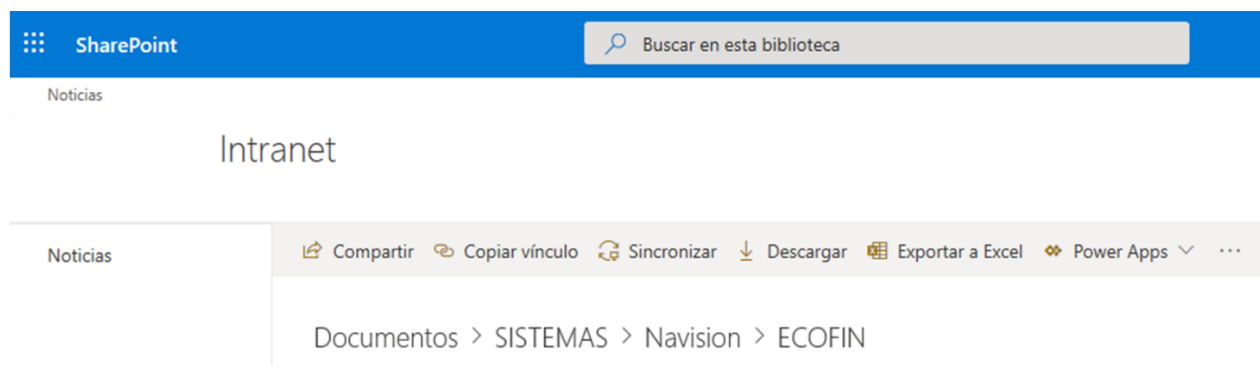
Curso	Fecha	Cantidad de Horas
Política de crédito	10/01/2020	8
Manual de funciones y procedimientos	16 y 17/01/2020	12
Herramientas de gestión de cuentas por cobrar	24/01/2020	6
Estrategias para la cobranza virtual	25/01/2020	4
Técnicas de cobranza efectiva	02/02/2020	6
Taller de cobranza efectiva	09/02/2020	4
Total de horas por asistente		40

Fuente: Elaboración propia con base en información de la unidad de análisis

Con estas capacitaciones se cubrieron las brechas de conocimiento que se presentaban en el personal, al mismo tiempo que se fortalecieron las habilidades de cobranza., para mantener la efectividad del plan se determina realizar un seguimiento anual a las necesidades de capacitación del área, para fortalecer los conocimientos esenciales y cubrir el surgimiento de nuevos requerimientos.

En lo referente a la comunicación y el acceso a la información, se creó un sitio compartido en el Share-Point de la compañía, donde se colocaron los manuales de funciones y procedimientos, la política de cuentas por cobrar y todos los documentos que sirven de guía para el desempeño del personal del área., esto con el objetivo de que el personal tenga a la mano todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores, generando así mayor productividad y efectividad en el área. En la siguiente figura se aprecia el sitio compartido creado para el área de cuentas por cobrar.

**Figura 4.2 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Ubicación del sitio compartido de cuentas por cobrar**



Fuente: Intranet de la unidad de análisis.

En este sitio además de la publicación de políticas y manuales, se creó un espacio para compartir presentaciones de las capacitaciones impartidas, así como un buzón de sugerencias, que permita expresar al personal sus ideas de mejora respecto a los procesos del área.

#### **4.2.5 Actualización de políticas y procedimientos**

Para dar seguimiento y asegurar la efectividad del plan de gestión, la política, así como los manuales de funciones y procedimientos del área de cuentas por cobrar fueron actualizados integrando las acciones establecidas y realizadas en el presente plan.

Estas acciones fueron enfocadas para mejorar y fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar y así impactar de manera positiva en la liquidez de la unidad de análisis.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las acciones establecidas en el plan de gestión integral para el área de cuentas por cobrar.

**Tabla 4.6 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Acciones del Plan de Gestión Integral**

No.	Acción
1	Incorporación del formulario de evaluación de crédito.
2	Notificaciones por escrito y correo electrónico para indicar al cliente el periodo de crédito que tiene autorizado.
3	Comunicados periódicos para indicar al cliente la fecha de vencimiento de sus facturas.
4	Implementación de la evaluación semanal de antigüedad de la cartera, para dar mayor seguimiento a las facturas próximas a vencer.
5	Seguimiento periódico a las quejas de clientes de manera conjunta con el área de servicio al cliente.
6	Diseño y ejecución de Capacitación para el personal del área de cuentas por cobrar.
7	Creación de un sitio compartido para el área de cuentas por cobrar, que permite el acceso a la información (políticas, manuales de funciones y procedimientos), así como compartir las sugerencias del personal para mejorar los procesos.
8	Actualización de la política y manuales de funciones y procedimientos.
9	Seguimiento anual a las necesidades de capacitación del área de cuentas por cobrar.
10	Establecimiento del envío 2 veces al mes de facturas con más de 180 días de vencimiento, al estudio jurídico para su recuperación.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la unidad de análisis.

Las acciones indicadas en la tabla fueron identificadas y propuestas para solucionar las deficiencias que la unidad de análisis presentó en la gestión de cuentas por cobrar, cada una de ellas fue detallada en los apartados anteriores.

Se realizó la implementación de cada una de las acciones y fueron actualizados los procedimientos y la política de cuentas por cobrar, se dio seguimiento al desarrollo de cada una, para evaluar su desempeño, del mismo modo se enfatizó en el apoyo del área comercial y de servicio al cliente, para mantener una comunicación constante y asegurar la satisfacción del cliente. En el siguiente apartado se describen los resultados esperados por la aplicación de dichas acciones.

### **4.3 Evaluación, proyección y comparación de resultados**

En este apartado se da respuesta al objetivo número tres: proyectar y comparar los resultados financieros generados por las cuentas por cobrar, resultado de la aplicación del plan de gestión y determinar los efectos positivos que serán alcanzados en la liquidez de la empresa. Para lo cual se describe los resultados obtenidos y se presenta la proyección que refleja el fortalecimiento de la gestión de las cuentas por cobrar.

#### **4.3.1 Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar**

Después de analizar la información financiera de los años 2017 al 2019, se implementó el plan de gestión integral de cuentas por cobrar durante los primeros meses del año 2020 y se realizó el seguimiento correspondiente. Para identificar la efectividad de las acciones realizadas, se obtuvo el reporte de antigüedad de saldos al cierre de junio del año 2020, el cual se analizó como se muestra a continuación:

**Tabla 4.7 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar al 30 de junio 2020**

Descripción	0-30 días	31-60 días	61-90 días	90-más días
Saldo de Cuentas por Cobrar	660,096.24	423,457.97	99,637.17	62,273.23
% sobre el saldo total	53%	34%	8%	5%
Cantidad de Clientes	203	131	31	19

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis

Según la información de la tabla anterior se observa un efecto positivo como resultado de la implementación de las acciones establecidas en el plan de gestión integral. Dichos efectos se ven de forma clara en la siguiente tabla comparativa.

**Tabla 4.8 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Comparativa de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.**

Descripción	2019	30 jun. 2020	2019	30 jun. 2020	Variación en %	Variación en Clientes
0-30 días	44%	53%	154	203	9%	49
31-60 días	31%	34%	110	131	3%	21
61-90 días	14%	8%	71	31	-6%	-40
90-más días	11%	5%	49	19	-6%	-30

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis

Como se observa el saldo a 30 días incremento en un 9% y en 49 clientes, el saldo de 31 a 60 días incremento en un 3% y en 21 clientes, el saldo de 61 a 90 días disminuyo en un 6% y en 40 clientes, en lo que respecta al saldo mayor a 90 días disminuyo en un

6% y en 30 clientes. Lo que muestra efectos positivos generados por la aplicación del plan de gestión integral de cuentas por cobrar.

#### 4.3.2 Proyección de balance general en la sección de cuentas por cobrar

La proyección de las cuentas de balance general en la sección de cuentas por cobrar se realizó aplicando el método de regresión lineal, mediante el uso de la herramienta de Excel identificada como función pronóstico. Para la proyección también se utilizan otros elementos como lo son, el periodo promedio de cobro, el cual se permite determinar la proyección definitiva ajustada.

Como primer paso se calculó el periodo promedio de cobro, para lo que se obtuvo el saldo de las cuentas por cobrar y los ingresos por ventas al 30 de junio 2020, con la información proporcionada por la unidad de análisis se determinó el periodo promedio de cobro como sigue:

#### Cuadro 4.2 Determinación del periodo promedio de cobro

Cuenta	Saldo
Cuentas por cobrar	1,245,464.61
Ventas	9,539,728.92
Periodo promedio de cobro =	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$
Periodo promedio de cobro =	$\frac{1,245,464.61}{26,499.25}$
Periodo promedio de cobro =	47

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis.



Como se observa en el cuadro anterior después de la aplicación del plan de gestión integral, el periodo promedio de cobro se estableció en 47 días, por lo que se refleja un efecto positivo, ya que en el 2019 el periodo promedio de cobro fue de 54 días, la mejora evidenciada es de 7 días. Se estima que al cierre del año 2020 permanezca con la mejora de 7 días en el periodo de cobro, debido a la situación actual de la economía se estima que el próximo año 2021, manteniendo las buenas prácticas de gestión de cuentas por cobrar se logre disminuir en 7 días más el periodo promedio de cobro.

El segundo paso es la proyección de las cuentas por cobrar y las ventas para el cierre de los años 2020 y 2021, para lo que se aplicó método de regresión lineal mediante la función pronostico, dicha proyección se muestra a continuación.

**Tabla 4.9 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Proyección de cuentas.**

Cuenta	2021	2020	2019
Cuentas por cobrar	2,356,990.51	2,162,446.37	2,017,420.57
Ventas	14,963,574.81	14,192,596.71	13,499,616.40

Fuente: Elaboración propia con base en información de la unidad de análisis.

Con la información detallada anteriormente se realizó la proyección ajustada de las cuentas por cobrar para cada uno de los años, aplicando la disminución de 7 días de promedio de cobro respectivamente.

### Cuadro 4.3 Determinación del periodo promedio de cobro

<b>Año 2020</b>						
Saldo de cuentas por cobrar	=	Días promedio de cobro	X	Ventas proyectadas	=	Ventas ajustadas
				360		
Saldo de cuentas por cobrar	=	<b>47</b>	X	14,192,596.71	=	1,852,922.35
				360		

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis.

Al sustituir datos en la fórmula de días promedios de pago, se obtuvo el saldo proyectado de cuentas por cobrar ajustado para el año 2020 como se observa en el cuadro anterior y para el 2021 como se indica en el siguiente cuadro.

### Cuadro 4.4 Determinación del periodo promedio de cobro

<b>Año 2021</b>						
Saldo de cuentas por cobrar	=	Días promedio de cobro	X	Ventas proyectadas	=	Ventas ajustadas
				360		
Saldo de cuentas por cobrar	=	<b>40</b>	X	14,963,574.81	=	1,662,619.42
				360		

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la unidad de análisis.

El saldo de cuentas por cobrar proyectado y la comparación mediante la cual se evidencia el efecto de la aplicación del plan de gestión integral de cuentas por cobrar se presenta a continuación:

**Tabla 4.10 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Proyección ajustada de cuentas por cobrar.**

Cuenta	2021	2020	2019
Cuentas por cobrar	2,356,990.51	2,162,446.36	2,017,420.57
Cuentas por cobrar ajustadas	1,662,619.42	1,852,922.35	2,017,420.57
Variación	694,371.09	309,524.01	
Variación %	29%	14%	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la unidad de análisis.

Con los saldos del cuadro anterior, se realizó la proyección de las razones financieras, las cuales se describen en el siguiente apartado.

### 4.3.3 Proyección de razones financieras

En este apartado se realizó la proyección de los indicadores para el cierre de los años 2020 y 2021, con la cual se determinó el impacto en la liquidez causado por la aplicación del plan de gestión de cuentas por cobrar. Dicha proyección se describe a continuación:

Como se indicó en las secciones anteriores para la proyección del balance general, aplicó método de regresión lineal mediante la función pronóstico. Al mismo tiempo se tomó en cuenta la variación identificada en la tabla 4.10, que se refiere al cambio positivo de las cuentas por cobrar generado por la aplicación de los días promedio del periodo de cobro, la variación representa un incremento en el ingreso de efectivo para la unidad de análisis. Para la proyección de los indicadores se consideró la aplicación de este efectivo en los

saldos de las cuentas por pagar, por lo que los indicadores proyectados, incluyendo los efectos de las mejoras detalladas en las secciones anteriores, se muestra a continuación.

**Tabla 4.11 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Variaciones en los indicadores de cuentas por cobrar**

Indicador	2021P	2020P	2019	Variación 2021		Variación 2020	
				Valores	%	Valores	%
Liquidez Corriente	1.55	1.47	1.42	0.08	5%	0.05	4%
Prueba del Ácido	1.33	1.29	1.25	0.04	3%	0.04	3%
Rotación de Cuentas por cobrar	9.00	7.66	6.69	1.34	18%	0.97	14%
Periodo promedio de cobro	40	47	54	-7	15%	6.80	13%

Fuente: Elaboración propia con información del balance general histórico.

Según el tablero de indicadores se observa que al ejecutar el plan de gestión integral de cuentas por cobrar los índices de liquidez proyectados muestran un efecto positivo, en el caso de la liquidez corriente en un 4% y un 5%, para los años 2020 y 2021 respectivamente, en lo que se refiere a la liquidez inmediata incrementó un 3%, para ambos años, la rotación de las cuentas por cobrar aumentó en 0.97 para el año 2020 y en 1.34 para el año 2021 y por último el cambio observado en la disminución del periodo promedio de cobro proyectado en 7 días para cada uno de los años.

Los cambios observados presentan la proyección del impacto positivo en la liquidez de la compañía, como resultado de la aplicación del plan de gestión integral de cuentas por cobrar, ya que al disminuir el periodo promedio de cobro se genera un mayor flujo de ingresos de efectivo, el cual puede ser utilizado por la unidad de análisis como se hizo en la aplicación de ese caso, para cubrir los saldos por pagar, o según el criterio de la

gerencia financiera puede también ser utilizado para la inversión en infraestructura o la generación de ingresos por intereses.

La consistencia en ejecución de las acciones implementadas, así como la evaluación periódica de la gestión de las cuentas por cobrar, llevaran a la mejora continua de los procesos, permitiendo se desarrollen con eficacia e incrementen la productividad del personal del área. La mejora continua de la gestión de las cuentas por cobrar fortalece los indicadores de liquidez y desempeño de esta.

## CONCLUSIONES

1. Mediante el análisis realizado a la situación de la gestión de las cuentas por cobrar a través del examen del balance general, índices financieros, el análisis interpretativo de la entrevista y la política, se concluye que existen deficiencias en la gestión de cuentas por cobrar causadas por la falta del instrumento de evaluación de créditos, el desconocimiento del personal de los procesos y de la política de cuentas por cobrar, así como la falta de conocimientos específicos para el desempeño de las funciones de los puestos y el seguimiento oportuno a los saldos de las cuentas, lo cual se evidencia en los 54 días del periodo de cobro para el año 2019.
2. Se concluye que el plan de gestión integral de cuentas por cobrar, conformado por una serie de acciones como la definición de un formulario para realizar la evaluación de créditos, la actualización de los procesos y la política, así como un programa de capacitación para el personal; constituyen elementos de suma importancia para el fortalecimiento de la gestión y el incremento de la efectividad del área, las cuales ejercen un efecto positivo en la liquidez de la unidad de análisis y contribuyen a su mejora continua.
3. Al realizar la proyección y comparación de resultados se concluye que, el periodo promedio de cobro presenta una mejora importante, ya que se encontraba para el año 2017 en 50 días, para 2018 en 51 días y para 2019 en 54 días, lo cual con la implementación del plan de gestión muestra una proyección para el año 2020 de 47 días y para el 2021 de 40 días, lo que representa una disminución de 7 días en cada año. Así mismo la liquidez corriente para el 2019 fue de 1.42 y se proyecta para los años 2020 y 2021 en 1.47 y 1.55 respectivamente, generando un incremento del 4% para el año 2020 y 5% para el año 2021, también la liquidez inmediata para el 2019 fue de 1.25, siendo proyectada para el año 2020 en 1.29 y para el 2021 de 1.33, mostrando un incremento del 3%, dichos resultados reflejan la efectividad del plan de gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la evaluación constante de la gestión de las cuentas por cobrar a través del examen del balance general, los índices financieros y otras variantes, que permitan identificar oportunamente deficiencias en el desarrollo de las funciones del área de cuentas por cobrar, permitiendo así la aplicación efectiva de las medidas correctivas necesaria para conservar e incrementar su desempeño, ya que este representa una fuente importante de captación de efectivo para la operación continua de la organización.
2. Establecer como marco de referencia el plan de gestión integral de cuentas por cobrar, procurando su actualización contante de la mano del crecimiento de la compañía y la innovación en la prestación de sus servicios, dicha recomendación representará un elemento para la mejora continua de la gestión de cuentas por cobrar.
3. Se recomienda la evaluación constante del desempeño del personal del área de cuentas por cobrar, mediante el uso de los formatos de seguimiento a la implementación del plan de gestión de cuentas por cobrar, cubriendo oportunamente las deficiencias detectadas, ya que es el personal el principal recurso de la gestión de los saldos por cobrar.
4. Se recomienda mantener la comunicación constante con el personal, sobre los cambios, actualizaciones o creación de procedimientos, políticas y cualquier otro elemento que influya en los resultados de su gestión. Así como la realimentación de los resultados del desempeño del área.

## FUENTES

### BIBLIOGRAFÍA

- Avelino, M. (2017). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR Cía. Ltda.* [Tesis] Universidad Laica Vicente Rocafructe.
- Besley, S. y Brigham, E. (2016). *Administración Financiera*. Cengage Learning.
- Fernández, J. (2009). *Contabilidad Intermedia*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Gallego, T. (2013). *Gestión Integral*. [Disertación] Publicación de la Universidad Jaume I.
- Gálvez, C. y Pinilla, K. (2008). *Cuentas por Cobrar, Teoría y Aplicación*. [Memoria] Universidad del Bio-Bio.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. 12ª ed. Pearson Educación.
- Gonzalez, A. (2013). *Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la Liquidez y rentabilidad de la Empresa Hierros San Felix C.A. periodo 2011*. [Tesis] Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a. ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª ed. Mc Graw/Hill Interamericana.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. 14ª ed. Cengage.



Méndez, Y. (2015). *Administración del capital de trabajo en una empresa privada de distribución de energía eléctrica ubicada en el área rural del occidente de Guatemala*. [Tesis] Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. 14a. ed. Universidad Externado de Colombia.

Piloña, G. A. (2012). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. 8a. ed. GP Editores.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. Pearson Educación.

Rojas, E. (2006). *Administración de cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Guatemala*. [Tesis] Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ruiz, R. (1999). *Historia de la Ciencia y el Método Científico*.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*.

## **E-GRAFÍA**

Beaufond, R. (2010). *Fundamentos De Gerencia De Riesgo*. CONDILCA.  
<https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar>

Bujan A. (2018). *Estados Financieros*.  
<https://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm>

Comisión de Basilea de Supervisión de Bancos. (1999). *Gestión de Riesgos*.  
<https://www.sib.gob.gt/web/sib/sbr/enfoque/riesgos>

Duque, J. (2020). Análisis Horizontal o Dinámico.

<https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-horizontal>

El País. (2014). Telefónica Movistar invierte 15 millones de dólares en red centroamericana.

[https://elpais.com/economia/2014/02/25/agencias/1393360020\\_028813.html](https://elpais.com/economia/2014/02/25/agencias/1393360020_028813.html)

García, I. (2017). Definición de Solvencia.

<https://www.economiasimple.net/glosario/solvencia>

Jáuregui, A. (s.f.). Recursos de una Empresa. <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>

Kyocera. (2018). ¿Qué es la gestión integral?

<https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/que-es-la-gestion-integral/>

Medina, M. (2012). *Política Organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

ONSI.COM. (2015). Breve recorrido histórico de la fibra óptica.

<https://www.onsicom.es/breve-recorrido-historico-de-la-fibra-optica>

Pérez, J. y Merino, M. (2008). Gestión. <https://definicion.de/gestion/>

Radio Comunicaciones. (2016). Fibra Óptica.

<http://www.radiocomunicaciones.net/content/13-fibra-optica>

Salazar, B. (2017). Administración Financiera.

<https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera>

Sarmiento, R. (2009). Contabilidad General. Impresiones Andinos S.A.

<https://definicion.de/telecomunicacion/>

Sevilla, A. (2017). Productividad.

<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Somos Impulso de éxito, (2019). Como Hacer un Diagnóstico de Empresa de Manera Fácil. <https://www.siexito.com/2019/05/24/como-hacer-un-diagnostico-de-empresa-de-manera-facil/>

Sorrentino, F. (2016). Efectividad. <http://www.sonria.com/glossary/efectividad/>

Ufinet, Nuestra Red. <https://www.ufinet.com/es/>

Universidad Virtual de América, (2016). Breve Reseña Histórica del Crédito Comercial, <http://univia.info/breve-resena-historica-del-credito-comercial/>

Van, J. (1997). Administración Financiera. Prentice Hall. <https://sites.google.com/site/lagestiondeventas/home/politicas-de-credito>

Velasco, J. (2013). Fibra Óptica. <https://blogthinkbig.com/fibra-optica-origen>

Westreicher, G. Cuentas Incobrables. <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-incobrables.html>

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1 Guía de entrevista



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Artes en Administración Financiera



**Objetivo:** Recoger información sobre la gestión de las cuentas por cobrar en una empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica.

### Guía de Entrevista

- 1 ¿Existe un manual de funciones y procedimientos del área?
- 2 ¿Existen políticas establecidas por la organización para la gestión de las cuentas por cobrar?
- 3 ¿Conoce las normas y procedimientos del área de cuentas por cobrar?
- 4 ¿Se encuentra familiarizado con las políticas de cuentas por cobrar?
- 5 ¿Considera que existe una adecuada segregación de funciones en el área?
- 6 ¿Considera adecuados los controles para aprobación de créditos aplicados en la compañía?
- 7 ¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?

8 ¿Se efectúan análisis de cartera de forma periódica para clasificar y darle seguimientos a las cuentas?

9 ¿Al iniciar en el puesto, se brinda una inducción que cubra todas las actividades de este?

10 ¿Considera que la cantidad de personal en el área es suficiente para la carga laboral que se presenta?

11 ¿Se realizan capacitaciones para reforzar el conocimiento del personal del área?

12 ¿Según su criterio que aspectos internos o externos inciden en el proceso de gestión de las cuentas por cobrar?

## Anexo No. 2 Balance General Histórico

### UNIDAD DE ANÁLISIS

#### Balance General Histórico

Expresado en quetzales

Balance General	2019	2018	2017
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	250,000	220,000	150,000
Activos financieros a corto plazo	300,000	300,000	250,000
Cuentas por cobrar	2,017,421	1,798,117	1,690,230
Gastos pagados por anticipado	220,751	198,676	113,620
Inventarios	370,923	348,668	331,234
<b>Total activos corrientes</b>	<b>3,159,095</b>	<b>2,865,461</b>	<b>2,535,085</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Inmovilizado material neto	4,424,824	3,539,859	2,831,888
Infraestructura de red neto	11,513,150	10,466,500	9,515,000
Activos financieros a largo plazo	550,000	550,000	400,000
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>16,487,974</b>	<b>14,556,359</b>	<b>12,746,888</b>
<b>Total activos</b>	<b>19,647,069</b>	<b>17,421,820</b>	<b>15,281,973</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Proveedores	2,002,943	1,886,010	1,772,850
Cuentas por pagar	147,025	143,678	165,876
Impuestos por pagar	78,748	74,023	70,322
<b>Total pasivos corriente</b>	<b>2,228,716</b>	<b>2,103,711</b>	<b>2,009,048</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Pasivos contractuales	284,099	268,018	255,255
Obligaciones financieras a largo plazo	1,575,000	1,600,000	1,500,000
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>1,859,099</b>	<b>1,868,018</b>	<b>1,755,255</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>4,087,815</b>	<b>3,971,729</b>	<b>3,764,303</b>
<b>Patrimonio</b>			
Patrimonio Total	10,500,000	9,500,000	9,500,000
Utilidad	5,059,254	3,950,091	2,017,670
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>19,647,069</b>	<b>17,421,820</b>	<b>15,281,973</b>

**UNIDAD DE ANÁLISIS**  
**Balance General Historico**  
**Expresado en quetzales**

<b>Balance General</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	250,000	220,000	150,000
Activos financieros a corto plazo	300,000	300,000	250,000
Cuentas por cobrar	2,017,421	1,798,117	1,690,230
Gastos pagados por anticipado	220,751	198,676	113,620
Inventarios	370,923	348,668	331,234
<b>Total activos corrientes</b>	<b>3,159,095</b>	<b>2,865,461</b>	<b>2,535,085</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Inmovilizado material neto	4,424,824	3,539,859	2,831,888
Infraestructura de red neto	11,513,150	10,466,500	9,515,000
Activos financieros a largo plazo	550,000	550,000	400,000
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>16,487,974</b>	<b>14,556,359</b>	<b>12,746,888</b>
<b>Total activos</b>	<b>19,647,069</b>	<b>17,421,820</b>	<b>15,281,973</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Proveedores	2,002,943	1,886,010	1,772,850
Cuentas por pagar	147,025	143,678	165,876
Impuestos por pagar	78,748	74,023	70,322
<b>Total pasivos corriente</b>	<b>2,228,716</b>	<b>2,103,711</b>	<b>2,009,048</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Pasivos contractuales	284,099	268,018	255,255
Obligaciones financieras a largo plazo	1,575,000	1,600,000	1,500,000
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>1,859,099</b>	<b>1,868,018</b>	<b>1,755,255</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>4,087,815</b>	<b>3,971,729</b>	<b>3,764,303</b>
<b>Patrimonio</b>			
Patrimonio Total	10,500,000	9,500,000	9,500,000
Utilidad	5,059,254	3,950,091	2,017,670
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>19,647,069</b>	<b>17,421,820</b>	<b>15,281,973</b>



**Anexo No. 3 Reporte de Antigüedad de Saldos****UNIDAD DE ANÁLISIS****Antigüedad deuda cliente**

Al 31 de diciembre 2019

<b>Nombre</b>	<b>0-30 días</b>	<b>31-60 días</b>	<b>61-90 días</b>	<b>Más de 90 días</b>	<b>Total</b>
Total	887,665.05	625,400.38	282,438.88	221,916.26	2,017,420.57

**Anexo No. 4 Reporte de Antigüedad de Saldos**

**UNIDAD DE ANÁLISIS**  
**Antigüedad deuda cliente**  
Al 30 de junio 2020

<b>Nombre</b>	<b>0-30 días</b>	<b>31-60 días</b>	<b>61-90 días</b>	<b>Más de 90 días</b>	<b>Total</b>
Total	660,096.24	423,457.97	99,637.17	62,273.23	1,245,464.61

**Anexo No. 5 Reporte de Ventas Histórico****UNIDAD DE ANÁLISIS**  
**Informe de Ventas Histórico**

<b>Cuenta</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventas	13,499,616.40	12,689,639.41	12,055,157.44

## Anexo No. 6 Balance General Proyectado

### UNIDAD DE ANÁLISIS



### Balance General Proyectado

### Expresado en quetzales

Balance General	2021P	2020P	2019
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	280,900	265,000	250,000
Activos financieros a corto plazo	337,080	318,000	300,000
Cuentas por cobrar	1,662,619	1,852,922	2,017,421
Gastos pagados por anticipado	248,036	233,996	220,751
Inventarios	416,769	393,179	370,923
<b>Total activos corrientes</b>	<b>2,945,404</b>	<b>3,063,097</b>	<b>3,159,095</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	-	-	
Inmovilizado material neto	4,971,733	4,690,314	4,424,824
Infraestructura de red neto	12,936,175	12,203,939	11,513,150
Activos financieros a largo plazo	617,980	583,000	550,000
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>18,525,888</b>	<b>17,477,253</b>	<b>16,487,974</b>
<b>Total activos</b>	<b>21,471,292</b>	<b>20,540,350</b>	<b>19,647,069</b>
<b>Pasivos</b>	-	-	
<b>Pasivos Corrientes</b>	-	-	
Proveedores	1,647,546.06	1,838,258.8	2,002,943
Cuentas por pagar	165,198	155,847	147,025
Impuestos por pagar	87,288	82,790	78,748
<b>Total pasivos corriente</b>	<b>1,900,031</b>	<b>2,076,896</b>	<b>2,228,716</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>	-	-	
Pasivos contractuales	319,214	301,145	284,099
Obligaciones financieras a largo plazo	1,769,670	1,669,500	1,575,000
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>2,088,884</b>	<b>1,970,645</b>	<b>1,859,099</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>3,988,915</b>	<b>4,047,540</b>	<b>4,087,815</b>
<b>Patrimonio</b>	-	-	
Patrimonio Total	10,500,000	10,500,000	10,500,000
Utilidad	6,982,378	5,992,809	5,059,254
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>21,471,292</b>	<b>20,540,350</b>	<b>19,647,069</b>

**Anexo No. 7 Formulario de seguimiento a la implementación del plan de gestión**

Unidad de análisis	<b>Seguimiento a implementación de plan de gestión</b>	Fecha:
--------------------	--	--------

-  Realizado  
 No realizado

No.	Acción	Estado	Responsable
1	Notificación al cliente del período de cobro autorizado.		
2	Envío de comunicado de próxima fecha de vencimiento de facturas		
3	Evaluación de antigüedad de saldos		
4	Verificación del informe de seguimiento a quejas de clientes		
5	Envío de facturas con más de 180 días de vencimiento al estudio jurídico		

<b>REVISADO POR:</b>
Fecha:

## Anexo No. 8 Formulario de identificación y seguimiento de necesidades de capacitación

Unidad de análisis	<b>Identificación y seguimiento de necesidades de capacitación</b>	Fecha:
--------------------	--	--------

Estado: Solicitado  
 Programado  
 Ejecutado

No.	Nombre del empleado	Necesidad de capacitación	Curso	Estado	Fecha de capacitación
1					
2					
3					
4					
5					

<b>REVISADO POR:</b>
Fecha:

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar .....	31
Tabla 4.2 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Variación de las cuentas por cobrar .....	32
Tabla 4.3 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Porcentaje de cuentas por cobrar con relación al activo 33	
Tabla 4.4 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Tablero de indicadores de liquidez y desempeño de cuentas por cobrar.....	34
Tabla 4.5 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Programa de Capacitación para el área de cuentas por cobrar .....	44
Tabla 4.6 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Acciones del Plan de Gestión Integral .....	46
Tabla 4.7 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar al 30 de junio 2020.....	48
Tabla 4.8 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Comparativa de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar. ....	48
Tabla 4.9 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Proyección de cuentas. ....	50

Tabla 4.10 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Proyección ajustada de cuentas por cobrar..... 52

Tabla 4.11 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Variaciones en los indicadores de cuentas por cobrar. .... 53



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Tesis relacionadas con la Investigación.....	3
Cuadro 4.1 Política de cuentas por cobrar .....	36
Cuadro 4.2 Determinación del periodo promedio de cobro.....	49
Cuadro 4.3 Determinación del periodo promedio de cobro .....	51
Cuadro 4.4 Determinación del periodo promedio de cobro .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Formulario de solicitud de crédito.....	42
Figura 4.2 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Ubicación del sitio compartido de cuentas por cobrar..	45

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 4.1 Municipio de Guatemala, Empresa dedicada a la prestación de servicios de conectividad a través de fibra óptica, Incremento interanual del periodo promedio de cobro. ....	35
---	----