

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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ,  
POLÍTICAS DE COBRO POR CUENTA AJENA Y ESTRUCTURA DE  
FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS  
LOGÍSTICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LICDA. ADELA MARISOL HERNÁNDEZ RAMOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ,  
POLÍTICAS DE COBRO POR CUENTA AJENA Y ESTRUCTURA DE  
FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS  
LOGÍSTICOS 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.

**Docente del curso:**

**DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**

**Autor:**

**LICDA. ADELA MARISOL HERNÁNDEZ RAMOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE 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: Dr. 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 No. MAF-A-037-2020

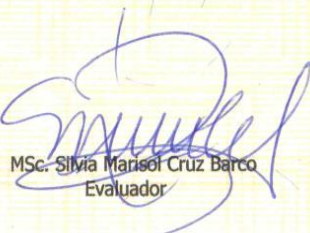
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **17 de octubre de 2020**, a las **14:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Adela Marisol Hernández Ramos**, carné No. **200813825**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ, POLÍTICAS DE COBRO POR CUENTA AJENA Y ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS 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 **73** 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 17 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Licda. Adela Marisol Hernández Ramos  
Postulante

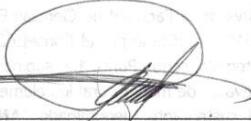


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ADENDUM**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Adela Marisol Hernández Ramos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre 2020.

  
(f) \_\_\_\_\_  
Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, DIECISÉIS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE

Con base en el Punto \_\_\_\_\_, inciso \_\_\_\_, subinciso \_\_\_\_\_ del Acta \_\_\_\_-20 \_\_\_\_ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No. \_\_\_\_-20 \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo Profesional de Graduación, de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_ y el trabajo profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría \_\_\_\_\_, denominado: “\_\_\_\_\_”, que para su graduación profesional presentó el \_\_\_\_\_, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

---

SECRETARIO

---

DECANO

Revisado

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Quien me dio la sabiduría y entendimiento para poder realizar este Trabajo Profesional de Graduación.

**A MIS PADRES:** Inocente Hernández y Marina Ramos, por su amor y por ser el ejemplo a seguir.

**A MI ESPOSO:** Berny Palaj, por todo su amor y el apoyo incondicional para culminar esta etapa.

**A MIS HIJAS:** Marilyn Giselle, Sharon Nahomi y Alisson Nicole porque para ellas es este logro.

**A MIS HERMANOS:** Giovanni, Juan Carlos, Hugo, Paola, Luis y Walter, por el apoyo durante esta etapa.

**A MIS AMIGOS:** Armando García, Jonathan Hernández, Elma de León, Sandra del Águila, Brenda Paxtor, Fernando Garza y Grecia Vásquez y todos aquellos que siempre estuvieron motivándome.

### **A SERVICIOS**

**LOGÍSTICOS:** Por darme la oportunidad de realizar dicha investigación.

### **A MI CENTRO DE**

### **ESTUDIOS**

Universidad San Carlos de Guatemala, y a la Facultad de Ciencias Económicas por haber permitido mi formación profesional.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	v
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de las empresas logísticas.....	1
1.2 Antecedentes de la administración del riesgo de liquidez .....	2
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Instituciones y mercados financieros.....	6
2.1.1 Instituciones financieras .....	6
2.1.2 Mercados financieros.....	7
2.1.3 Financiamiento para las empresas privadas .....	10
2.1.4 El crédito e instrumentos financieros utilizados por las empresas...	11
2.2 Liquidez .....	13
2.2.1 Liquidez corriente.....	14
2.2.2 Ciclo de conversión de efectivo.....	14
2.3 Riesgo y tasas de rendimiento .....	14
2.3.1 Riesgo de crédito .....	15
2.3.2 Riesgo de tasa de interés .....	15
2.3.3 Riesgo de liquidez o de fondeo.....	15
2.3.4 Modelo de fijación de precios de los activos de capital .....	16
2.3.5 Costo promedio ponderado de capital .....	16
2.3.6 Leverage.....	17
2.4 El principio 80/20 .....	17



<b>2.5</b>	<b>Servicio.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Características de los servicios.....</b>	<b>18</b>
<b>2.6</b>	<b>Logística.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Origen de la logística.....</b>	<b>20</b>
<b>2.7</b>	<b>Servicios logísticos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Empresas de logística.....</b>	<b>22</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición del problema.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Objetivo general.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Unidad de análisis.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Periodo histórico.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5</b>	<b>Ámbito geográfico.....</b>	<b>25</b>
<b>3.6</b>	<b>Universo y muestra.....</b>	<b>25</b>
<b>3.7</b>	<b>Técnicas e instrumentos aplicados.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Técnicas e instrumentos de campo.....</b>	<b>26</b>
<b>3.8</b>	<b>Resumen del procedimiento aplicado.....</b>	<b>28</b>
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Situación actual del cobro por cuenta ajena.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Montos financiados anualmente y por cliente.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Periodo promedio de cobro por cuenta ajena por cliente.....</b>	<b>35</b>

4.1.3	Periodo promedio de cuentas por cobrar .....	36
4.1.4	Políticas existentes sobre el cobro por cuenta ajena .....	37
4.2	Análisis financiero de liquidez de la empresa y estructura de financiamiento .....	39
4.2.1	Razones de liquidez .....	39
4.2.2	Estructura de financiamiento actual de la empresa .....	42
4.3	Propuesta de un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento 43	
4.3.1	Tipos de financiamiento del sistema bancario nacional.....	43
4.3.2	Mejoras en la política de crédito sobre los cobros por cuenta ajena	44
4.3.3	Propuesta de estructura de financiamiento óptima .....	46
4.3.4	Impacto financiero de la disminución de días en la recuperación del efectivo .....	48
	CONCLUSIONES.....	54
	RECOMENDACIONES .....	56
	FUENTES.....	58
	ANEXOS .....	61
	ÍNDICE DE TABLAS.....	76
	ÍNDICE DE CUADROS .....	77
	ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	78
	ÍNDICE DE FIGURAS .....	79

## RESUMEN

Para el presente trabajo profesional de graduación, se abordó el tema análisis de la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento de una empresa proveedora de servicios logísticos.

En los últimos años la empresa ha enfrentado problemas de liquidez para el pago directo en sus cuentas por pagar generando flujo de efectivo ineficiente, esto debido a que actualmente la empresa está financiando el pago al contado de cuenta ajena de los clientes hacia los diferentes proveedores sin ningún tipo de interés; en la cual el reintegro de este dinero es devuelto mucho tiempo después del crédito pactado con cada cliente. Este servicio es un valor agregado que le otorgan a cada cliente. Sin embargo, la recuperación del efectivo no está siendo controlada ya que no cuentan con una política de cobros por cuenta ajena en donde puedan especificar los plazos otorgados y tasas de interés que se puedan generar por el incumplimiento del pago de sus clientes. Así también, no posee una estructura de financiamiento óptima que le permita cubrir sus necesidades provocando problemas de liquidez para hacer frente a estas obligaciones.

En atención a la problemática expuesta anteriormente se plantearon las siguientes interrogantes ¿Es importante que la empresa de servicios logísticos cuente con una administración financiera adecuada del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento para mejorar su liquidez y cobertura de sus obligaciones en el corto plazo?, ¿Cuál es la situación financiera actual del cobro por cuenta ajena, con base en datos históricos sobre montos financiados por cliente, días de recuperación de efectivo de los últimos tres años y políticas existentes sobre cobros por cuenta ajena?, ¿Cómo se encuentra actualmente la liquidez de la empresa para cubrir las obligaciones a corto y largo plazo?, y por último, ¿Con un modelo para la administración del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento podrá la empresa suplir sus necesidades de flujo?

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores se definió como objetivo general: Analizar la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala con la finalidad de desarrollar una propuesta que busque mejorar su liquidez y cobertura de sus obligaciones en el corto plazo. Derivado de este se definieron tres objetivos específicos que son: 1) Revisar la situación financiera del cobro por cuenta ajena, con base en datos históricos sobre montos financiados por cliente, días de recuperación del efectivo de los últimos tres años, políticas existentes sobre los cobros por cuenta ajena para conocer la problemática actual, 2) Evaluar la liquidez de la empresa a través de indicadores de liquidez de los últimos tres años, así como la estructura de financiamiento que posee para conocer la situación financiera actual, y 3) Diseñar un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento, con base en el estudio del sistema bancario para suplir sus necesidades de flujo de efectivo.

Como parte de la metodología utilizada, la investigación posee un alcance descriptivo y un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, así mismo se consideró como unidad de análisis una empresa de servicios logísticos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, la cual para efectos de la presente investigación se denomina "Servicios Logísticos". Se utilizó una muestra no probabilística para la técnica de la entrevista. Así también se realizó una investigación aplicada en donde se utilizaron las técnicas de campo realizando los siguientes análisis de documentos: instrumento de reportes históricos de los clientes con la finalidad de conocer los montos financiados y los días de recuperación de efectivo, así como un análisis financiero que permitió conocer el incremento del fee que para efectos de este trabajo se considera con una tasa de interés que se le realizará a los clientes de acuerdo a los montos financiados con base a mejoras en la política créditos sobre cobros por cuenta ajena, así como la mejora en el flujo de efectivo y su liquidez con la reducción de los días de recuperación del efectivo. Con

el balance general de la empresa se logró conocer la situación actual por medio de indicadores de liquidez. Por último, se utilizó la técnica de entrevista con su respectiva guía hacia el encargado de créditos y cobros en donde permitió conocer acerca de la política de cobros que poseen actualmente, se entrevistó al gerente financiero sobre la estructura de financiamiento y a dos ejecutivos de dos bancos del sistema financiero, los cuales manejan las cuentas bancarias de la empresa para lograr determinar los diferentes tipos de crédito que ofrecen.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos acorde a cada objetivo propuesto:

Para el primer objetivo se logró identificar que los montos financiados durante los años 2017, 2018 y 2019 ascienden a un monto total de Q.11,126,096.87, Q.17,219,027.42 y Q.20,435,479.91 respectivamente. Cincuenta clientes representan el 93% de la cartera financiada en el último año por Servicios Logísticos, y de los cuales diez de ellos representan el 59.82% del monto total desembolsado figurando para el primer cliente un porcentaje del 19.63%. Dentro de los días de recuperación de efectivo se identificó que más del 64% de los clientes paga en un periodo arriba de los treinta días llegando hasta los 90 días para la recuperación del mismo. El periodo promedio de cobro para los años analizados, oscila entre 82, 66 y 66 días respectivamente, desde que se factura los servicios hasta que el cliente cancela los montos. La empresa posee una política de créditos, pero dentro de la cual solo hace mención que los pagos a terceros deben efectuarse dentro de los 15 días. Sin embargo, los clientes no lo cancelan en el tiempo estipulado y no suspenden ni el servicio ni el crédito, así como tampoco cobran ningún porcentaje de financiamiento ni llevan el control de los montos financiados por cliente.

Para el segundo objetivo se identificó la situación financiera de Servicios Logísticos en donde muestra que el índice de liquidez corriente se encuentra entre 1.21, 1.80 y 1.54, disminuyendo un 14.40% en el último año analizado. Sin embargo, al hacer el análisis de la razón inmediata se pudo observar que la empresa baja

considerablemente sus indicadores, posicionándose en 0.16, 0.56 y 0.54 respectivamente. El financiamiento que utilizan para cubrir los gastos por cuenta ajena es propio y el crédito revolvente lo adquieren únicamente si hay un proyecto con un cliente nuevo en donde se requiera invertir montos grandes de dinero al mes.

Para el tercer objetivo se analizaron los tipos de financiamiento del sistema bancario nacional en el cual se identificó el crédito revolvente con una tasa atractiva para la empresa. Se realizó un análisis financiero sobre las mejoras en las políticas de cobro por cuenta ajena incluyendo un cobro por financiamiento que varía acorde al tiempo de crédito que se les otorgará a los clientes, en el cual al realizar el ajuste para el año 2019 la empresa tendría un ingreso extra de Q284,952.11. También se identificó que la estructura de financiamiento óptima para la empresa consiste en un 75% de crédito externo revolvente y un 25% fondos propios por un monto de Q3,000.000.00 logrando así una valorización de la empresa por un total de Q4,660,194 al escudo fiscal y al valor del dinero en el tiempo. La reducción de días de recuperación de efectivo a 30 días también se logró identificar que mejora los flujos de efectivo a razón de Q2,027,993.58 para el último año, así como una reducción en las cuentas por cobrar del 55% obteniendo que el indicador de liquidez inmediata suba de 0.54 a 0.75 en el último año analizado.

## INTRODUCCIÓN

Servicios Logísticos es una empresa familiar cuyo objetivo es brindar asesoría a los clientes en sus gestiones aduanales y seguimiento a sus mercaderías de importación y exportación. Sin embargo, recientemente han tenido problemas de liquidez para cubrir sus obligaciones en el corto plazo debido al valor agregado que le prestan a sus clientes.

El presente trabajo profesional de graduación consta de cuatro capítulos. El capítulo uno contiene los antecedentes con relación al sector logístico en Guatemala, una breve reseña histórica de la empresa como unidad de análisis; también expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación, así como la evolución de algunas investigaciones anteriores, es decir la perspectiva teórica que se ha realizado sobre la administración del riesgo de liquidez y la utilización de líneas de crédito que contribuyen a enriquecer el contenido de esta investigación.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico, el cual detalla el análisis de las teorías, enfoques teóricos y temas que se utilizaron para fundamentar el presente trabajo. Entre las teorías desarrolladas están las instituciones financieras, en donde se conoce los diferentes servicios que puedan prestar como, por ejemplo: alternativas de inversión o préstamos según los requerimientos de los clientes. Así también los diferentes tipos de financiamientos que la empresa puede optar para poder cubrir sus necesidades en el corto plazo dependiendo de los objetivos planteados y siempre enfocándose a tener una buena liquidez que permita asegurar una buena rentabilidad. El riesgo que al final va implícito en cualquier negocio y que la empresa lo debe tener claro y tomarlo en cuenta en cualquier decisión. Por último, la logística para conocer cómo es que ha venido evolucionando a lo largo del tiempo y que es un servicio que la mayoría de empresas lo utilizan para poder coordinar sus mercaderías tanto de importaciones como de exportaciones. Dentro de este servicio es donde las empresas logísticas forman parte importante e intermediarias con los clientes para ofrecer un valor agregado y un servicio de calidad.

Capítulo tres el cual indica que la investigación tiene un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Adicional, es una investigación aplicada en donde se pone en práctica lo aprendido durante el proceso de formación de la maestría de administración financiera, para lo cual se aborda el problema de que la empresa no cuenta con una política de cobros por cuenta ajena ni una óptima estructura de capital debido al financiamiento que están cubriendo en sus clientes con los pagos al contado a diferentes proveedores provocando que la unidad de análisis no cuente con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones ya que el promedio de días de recuperación del dinero oscila entre uno a dos meses, y no están cobrando ningún financiamiento hacia sus clientes. Por tal razón, fue importante realizar este análisis financiero que permitió conocer la situación actual de la empresa y proponer el diseño que le permita mejorar su liquidez y contar con el efectivo para el pago de sus obligaciones.

Los objetivos que orientaron la investigación son, objetivo general: Analizar la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala con la finalidad de desarrollar una propuesta que busque mejorar su liquidez y cobertura de sus obligaciones en el corto plazo. Los objetivos específicos que permitieron alcanzar éste son: Revisar la situación financiera del cobro por cuenta ajena, con base en datos históricos sobre montos financiados por cliente, días de recuperación del efectivo de los últimos tres años, políticas existentes sobre los cobros por cuenta ajena para conocer la problemática actual, Evaluar la liquidez de la empresa a través de indicadores de liquidez de los últimos tres años, así como la estructura de financiamiento que posee para conocer la situación financiera actual, y Diseñar un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento, con base en el estudio del sistema bancario para suplir sus necesidades de flujo.



Capítulo cuatro, muestra los resultados finales de la investigación, en la cual incluye un análisis cuantitativo y financiero de la situación actual del cobro por cuenta ajena de la empresa, así como los montos financiados por cliente y en dónde se puede observar los días de recuperación del efectivo siendo uno de los principales inconvenientes para que la empresa no cuente con la suficiente liquidez. También muestra los resultados de las diferentes entrevistas que se realizaron para conocer sobre las políticas de cobro por cuenta actuales que posee la empresa y la estructura de financiamiento. Se realizó un análisis financiero de liquidez tanto corriente como inmediata para dar a conocer la situación financiera actual y para finalizar se da a conocer la propuesta del modelo para la administración financiera, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento que la empresa podría tener para poder mejorar su liquidez y poder cubrir sus necesidades en el corto plazo, mostrando su impacto financiero con los diferentes cambios y acciones que deben tomar en cuenta.

Por último, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones hacia la unidad de análisis.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes dan a conocer el principio de una investigación realizada. Van de lo general a lo particular y permiten conocer investigaciones y trabajos anteriores que sirven como referencia relacionado con el análisis de la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos.

### **1.1 Antecedentes de las empresas logísticas**

Hace muchos años la logística solo se enfocaba en tener el producto en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible; estas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso. En Guatemala, la logística cada día va requiriendo a las empresas proveedoras de estos servicios la búsqueda de soluciones que generen tranquilidad a las necesidades de los clientes. Es por ello que día a día estas compañías son tan importantes que hacen todo lo posible para prestar un servicio de excelencia en el mercado nacional e internacional.

Dentro de la cadena de suministro los prestadores de servicios logísticos pueden ser: Transporte terrestre, líneas navieras, agentes navieros, agente de aduanas, operadores logísticos, agencias de carga, transporte aéreo de carga y líneas aéreas. En Guatemala, existen diferentes empresas prestadoras de servicios logísticos, entre las cuales se pueden mencionar: Agencia Internacional Maritima, DHL, Cropa Panalpina, Ceva Logistics, Consolidados 807, S.A., entre otros. Estas empresas están reguladas e inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria. (Cámara de la industria de Guatemala, 2019, párr. 5).

Servicios Logísticos es una empresa familiar que fue creada e inició sus operaciones en Guatemala en el año de 1991. Fue creada para poder ofrecer servicios a las maquilas en sus importaciones, exportaciones y trámites aduanales.

En la actualidad, todas sus instalaciones están capacitadas para el manejo de importación y exportación, no sólo para las maquilas, sino también para todo el comercio internacional que requiera de un servicio integral. Cuentan con más de 190 colaboradores y tienen oficinas en Express aéreo, Puerto Santo Tomás de Castilla, Puerto San José y Tecún Umán.

Tienen una infraestructura regional en Centro América y Panamá brindando soluciones específicas de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

En estos últimos años, la empresa ha diversificado sus servicios para solventar las diversas necesidades de cada uno de los clientes, al brindar calidad y confianza en cada uno de los servicios que ofrece. Tiene la capacidad de manejar cualquier tipo de carga aérea, marítima o terrestre, gestiones aduanales, almacenaje, distribución local y seguro de mercadería. Cuentan con un sistema propio de trabajo en el que tienen automatización de todos sus procesos y actividades en cada gestión, logrando tener un mejor control y una atención personalizada con los clientes lo cual es una ventaja competitiva para agilizar el seguimiento y trámites de las gestiones con los clientes.

La empresa pertenece al campo del comercio internacional porque desarrolla sus actividades en el mercado de servicios logísticos a pequeñas, medianas y grandes empresas buscando que las actividades y ventas de las mismas funcionen con mayor precisión y brindando a sus clientes la asesoría en el manejo de importaciones y exportaciones de mercadería.

## **1.2 Antecedentes de la administración del riesgo de liquidez**

En la última década, la administración de la liquidez se ha fortalecido tanto en las empresas privadas como en las sociedades financieras no solo a nivel nacional sino internacional, en virtud de que representa un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas y entidades.

Después de la crisis mundial que azotó a finales del año 2007 en Estados Unidos, la cual provocó la quiebra de varias entidades bancarias de dicho país, impactando también a nivel internacional, hizo que las mismas crearan un modelo de negocio en el que realizarán un análisis del riesgo de liquidez dentro del mercado en el que se encontraban.

En Guatemala, como medidas de prevención, se han fortalecido las buenas prácticas tanto bancarias como de empresas privadas, dentro de las cuales incluyen algunas normativas privadas para la adecuada gestión del riesgo de liquidez.

De la Hera López (2012) indica que la gestión del riesgo de liquidez es un mecanismo para prevenir alguna crisis, basados en tres puntos principales: Mayores requerimientos de capital, gestión y control de liquidez y límites de apalancamiento.

Dentro de la administración financiera del riesgo de liquidez se pueden mencionar las siguientes investigaciones a diferentes entidades que varias personas han realizado:

### **Cuadro 1.1**

#### **Antecedentes de investigaciones realizadas**

<b>No.</b>	<b>Tesis</b>	<b>Fecha</b>	<b>Abordaje</b>	<b>Aporte</b>
1	Impacto financiero de la administración de la liquidez en sociedades financieras de Guatemala	Julio 2017	El problema que se abordó fue la responsabilidad que tienen sobre la adecuada administración de la liquidez, de conformidad con el Reglamento emitido por la Junta Monetaria en Resolución JM 117-2009 y oficio 5739-2009 de la Superintendencia de Bancos, que establecen lineamientos para la administración del riesgo de liquidez, y para la estimación de la liquidez en riesgo.	Se determinó que, en el sistema consolidado de sociedades financieras privadas de Guatemala, no existe liquidez en riesgo, en vista de que no hubo brechas acumuladas negativas para las primeras cinco bandas, en cumplimiento con lo que establece el Oficio Circular número 5739-2009 del Superintendente de Bancos.

2	Propuesta de modelo de medición del riesgo de liquidez en el sistema financiero guatemalteco	Agosto 2017	El problema de investigación en el sector objeto de estudio se refiere a la liquidez, lo cual se encuentra regulado por la Resolución JM 117-2009 de la Junta Monetaria que corresponde al Reglamento para la Administración del Riesgo de Liquidez.	Se comprobó que el 80% de las entidades bancarias cumple por lo menos con una cobertura de liquidez mínima de dos veces sus activos líquidos sobre el VaR de sus obligaciones requeridas, lo cual demuestra que, en el sistema bancario de Guatemala, existe suficiente cobertura de los activos líquidos sobre las obligaciones depositarias, créditos obtenidos, obligaciones financieras y contingencias.
3	Evaluación de la liquidez y propuesta de un modelo para la administración del riesgo de liquidez en el sistema bancario guatemalteco	Agosto 2012	La investigación se realizó desde el punto de vista financiero, analizando los efectos de una adecuada administración del riesgo de liquidez en el sistema bancario guatemalteco por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.	Se comprobó que los flujos de efectivo muestran preponderancia en los ingresos de efectivo provenientes de sus actividades de operación, lo cual demuestra eficiencia en la administración financiera.

Fuente: Elaboración propia con información de Morales, 2017, Escobar, 2017 y Miranda, 2012.

En Colombia en el año 2019 Hermer Uriza, de la Universidad Católica de Colombia, realizó una investigación acerca de la gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa, por tanto, su pregunta de investigación fue acerca de: ¿Cómo evaluar la liquidez dentro de una organización del sector comercial de nuestro país, de manera que permita medir su impacto en la gestión financiera? La gestión del riesgo permite que las empresas logren controlar su propia liquidez, lo que se traduce en mecanismos para predecir situaciones adversas para las empresas, adicionalmente permite que las empresas logren restringir sus relaciones comerciales, que puedan afectar el funcionamiento de la empresa, pero

adicionalmente, permite que las empresas puedan ser capaces de identificar qué situaciones ocasionan problemas de liquidez.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico incluye las teorías de los diferentes temas que se deben conocer durante el proceso de la investigación y que se utilizarán para fundamentar la investigación relacionada con el análisis de la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos.

### **2.1 Instituciones y mercados financieros**

En la actualidad, las empresas deben buscar la manera para tener éxito y opciones de poder invertir dependiendo del giro del negocio.

Las empresas que tienen éxito son aquellas que buscan cómo obtener sus fondos según cada necesidad. Para esto, existen fuentes externas en las que podemos mencionar las instituciones financieras y los mercados financieros. (Gitman y Zutter, 2012).

Estos mercados e instituciones juegan un papel importante para la economía de todos los países.

#### **2.1.1 Instituciones financieras**

Las instituciones financieras son aquellas entidades que se encargan de captar ahorros y transferirlos a quienes necesitan esos fondos.

Según Gitman y Zutter (2012) exponen que “las instituciones financieras sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, las empresas y los gobiernos hacia préstamos o inversiones” (p. 29).

Entonces estas instituciones se pueden describir como aquellas intermediarias que tienen como finalidad el percibir el dinero de las empresas o individuos particulares para poder financiarlos hacia las personas u organizaciones que necesitan fondos para poder hacer negocios.

Van y Wachowicz (2010) también afirman que “las instituciones financieras son aquellas que aceptan dinero de los ahorradores y usan los fondos para hacer préstamos y otras inversiones financieras en su propio nombre” (p. 29).

Dentro de estas instituciones se encuentran los bancos y cooperativas que son los que se encargan recibir los depósitos de sus clientes utilizando ese capital para poder realizar inversiones o préstamos a otros cuentahabientes.

### **2.1.2 Mercados financieros**

Los mercados financieros son de vital importancia para el crecimiento del país, ya que son los intermediarios que facilitan el intercambio y las transacciones directamente.

“Los mercados financieros son el ámbito de reunión de los individuos, las corporaciones y las instituciones que necesitan dinero o que tienen dinero para prestar o para invertir” (Block, Hirt y Danielsen, 2013, p. 15).

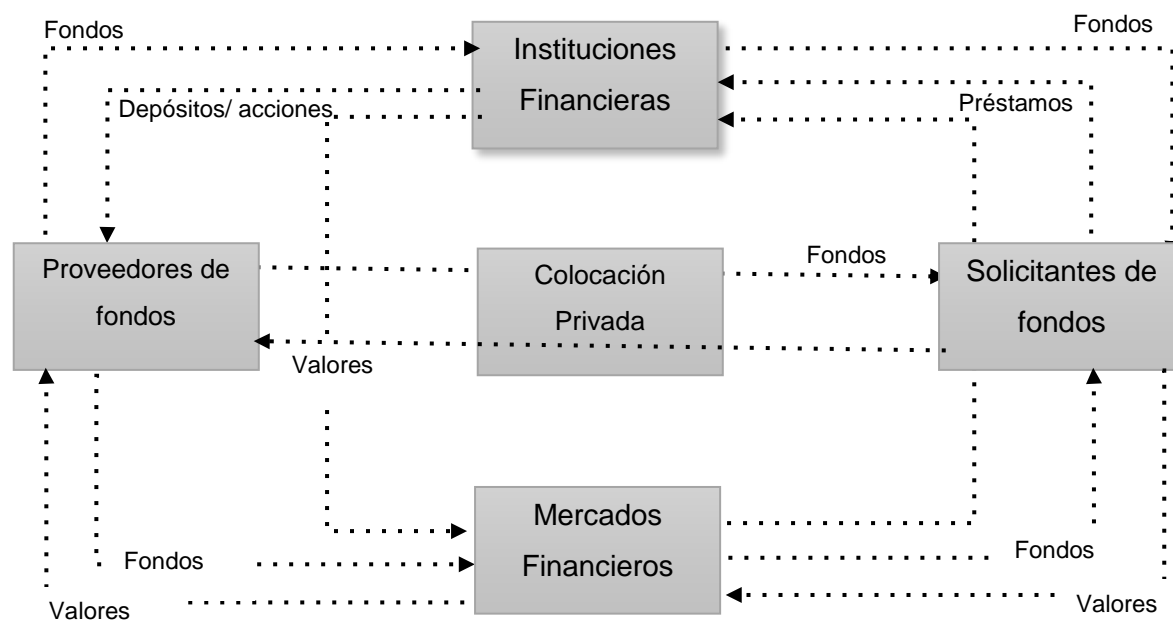
Se entiende por mercados financieros, el medio en donde las personas individuales o jurídicas que tengan disponibilidad de capital entran en contacto con aquellas entidades o individuos que quieran financiarse por este medio.

Van y Wachowicz (2010) indican que “son todas las instituciones y procedimientos para reunir a compradores y vendedores de instrumentos financieros” (p. 27).

Entonces, partiendo desde este punto se puede decir que las instituciones financieras participan dentro de los mercados financieros como proveedores o solicitantes de dinero.



**Figura 1.1 Flujo de fondos entre instituciones y mercados financieros**



Fuente: Gitman y Zutter. (2012, p. 31)

### 2.1.2.1 Mercado de dinero

El mercado de dinero es aquel en el cual se pueden realizar transacciones a corto plazo.

El mercado de dinero es una relación que existe entre proveedores y demandantes que se dedican a la compra y venta de valores de deuda corporativa y gubernamental a largo plazo (Van y Wachowicz, 2010).

De igual manera hay autores que resaltan que:

Los mercados de dinero se refieren a aquellos en los que se negocian valores a corto plazo, cuya vida es de un año o menos. Los valores que circulan en ellos incluyen el papel comercial que venden las corporaciones para financiar sus operaciones diarias o los certificados de depósito con vencimientos de menos de un año que ofrecen los bancos. (Block, et al., 2013, p. 15).

En Guatemala el mercado de dinero lo constituyen los pagarés y los reportos. Para el Código de Comercio de Guatemala (2019), el reporto indica que

En virtud del reporto, el reportador adquiere una suma de dinero la propiedad de títulos de crédito, y se obliga a transferir al reportado, la propiedad de otros tantos títulos de la misma especie en el plazo convenido, contra reembolso del mismo precio, que podrá ser aumentado o disminuido de la manera convenida (p. 143-144).

Mientras que el pagaré para Van y Wachowicz (2010), es una promesa legal de pagar una suma de dinero a un prestamista, el cual es a corto plazo prometiendo al prestamista reembolsar en un plazo específico.

“Préstamo a corto plazo que se otorga en un solo monto a un prestatario que necesita fondos para un objetivo específico durante un breve periodo (Gitman y Zutter, 2012, p. 591).

Entonces, se puede concluir que dentro del mercado de dinero existen varios activos financieros que pueden utilizarse siendo uno de estos un pagaré que puede negociarse a corto plazo indicando las condiciones del préstamo.

#### **2.1.2.2 Mercado de capital**

Lo contrario del mercado de dinero es el mercado de capital ya que en este mercado se negocian activos financieros, pero a largo plazo.

Gitman y Zutter (2012), se refiere a un mercado en el que permite a los proveedores y solicitantes fondos a plazos muy largos.

Quiere decir que estos mercados están formados por activos financieros que se emiten a largo plazo y que a su vez se negocian las deudas apostándole al inversionista que las condiciones sean favorables para proporcionarle rendimiento en el futuro.

“El mercado de instrumentos financieros (como bonos y acciones) a plazo relativamente largo (más de un año de plazo de vencimiento original) (Van y Wachowicz, 2010, p. 506).

### **2.1.3 Financiamiento para las empresas privadas**

El financiamiento es una opción para las empresas que buscan invertir ya sea en un nuevo nicho de negocio o financiar ciertas actividades específicas.

Los recursos que toda empresa tiene varían acorde a las actividades de las mismas. (Chávez, 2003). Dentro del financiamiento para las empresas existen dos tipos: internos y externos. Cada empresa deberá evaluar qué financiamiento le es más conveniente acorde a las necesidades que tenga.

Sin embargo, cabe resaltar que la decisión de financiamiento que elija también tendrá un costo que deben tomar en cuenta.

#### **2.1.3.1 Financiamiento interno**

Este financiamiento está constituido por todos los recursos internos con que cuenta la empresa.

Para Moyer, McGuigan y Kretlow (2010), definen que “el crédito comercial es la fuente de financiamiento a corto plazo más importante para las empresas mercantiles (p. 621).

Una empresa que hace algún pedido a un proveedor, éste evalúa la capacidad de pago y toman criterios de decisión para otorgarles crédito y dándoles a conocer las condiciones de venta para que las empresas les permita tener un lapso de tiempo específico antes de pagar.

La mayor parte del crédito comercial se apertura como una cuenta corriente y va implícito dentro del balance general como cuentas por pagar. En ocasiones también se hace uso de pagarés y son firmados cuando un proveedor no confía en la

solvencia de la empresa, estos también van dentro del balance como documentos por pagar (Moyer et al., 2010).

### **2.1.3.2 Financiamiento externo**

El financiamiento externo lo constituyen todos los recursos que las empresas obtienen de las instituciones financieras establecidas en cada país, o también de alguna persona individual o jurídica que es ajena a la empresa. El financiamiento externo lo pueden obtener en diferentes condiciones en tanto a montos a plazos, esto es posible para las empresas que tienen una capacidad financiera pudiendo contar con títulos de deuda o capital de los mercados financieros.

Moyer et al., (2010) indica que “Los bancos comerciales son una importante fuente de crédito a corto plazo y sin garantía” (p. 625).

Este financiamiento a largo plazo es utilizado por las empresas para financiar proyectos que requieren inversiones o bien para cubrir sus necesidades a corto plazo.

### **2.1.4 El crédito e instrumentos financieros utilizados por las empresas**

La deuda es voluntaria y la determina cada empresa que requiere y este financiamiento que utilizan dependen de las condiciones del mercado financiero y la carga de las empresas.

El costo de los productos financieros varía dependiendo la fuente de financiamiento. La tasa de interés de una empresa que obtiene en bolsa de valores es menor a la tasa que ofrecen los bancos.

En Guatemala, la mayoría de deuda adquirida por las empresas está constituida por préstamos bancarios y algunas líneas de crédito.

El crédito es un préstamo ya sea de dinero o de títulos en donde los individuos se comprometen a pagar según los plazos establecidos.

Morales (2014) indica que “El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere” (p. 23).

Es un contrato por el cual una persona o empresa obtiene una cantidad de dinero a cambio de una remuneración en forma de intereses.

#### **2.1.4.1 Créditos simples (pagarés)**

Es común que las empresas necesitan fondos por periodos cortos para financiar un determinado proyecto.

Moyer et al., (2010) afirman que el pagaré su duración puede ir de 30 días a un año, aunque la mayoría de casos oscila entre 30 y 90 días. La tasa de interés suele incluir una prima de 1 a 2 o más puntos porcentuales por encima de la tasa preferente.

Así también, el autor citado afirma que los intereses del pagaré se pagan al vencimiento, y el costo anual del financiamiento es igual a la tasa de interés anual nominal.

#### **2.1.4.2 Líneas de crédito**

Son fondos que las empresas adquieren periódicamente para diferentes propósitos durante el año.

“Una línea de crédito es un contrato que le permite disponer de crédito hasta un límite determinado en cualquier momento durante la vigencia del contrato” (Moyer et al., 2010, p. 627).

Una de las ventajas de este tipo de crédito es que las empresas no tienen que estar renegociando con su banco cada vez que necesiten los fondos, pues estos son dados según los contratos establecidos.

La tasa de interés de una línea de crédito se determina incrementando una prima a la tasa preferente con base en la solvencia del prestatario. Generalmente, es negociada por un periodo de un año y su renovación está sujeta a la renegociación anual con los bancos (Moyer et al., 2010).

#### **2.1.4.3 Crédito revolvente**

Esto aplica para las empresas que optan por una línea de crédito. Para tener una garantía las organizaciones deben negociar un crédito revolvente.

Moyer et al., (2010) menciona que el banco se compromete legalmente a otorgar préstamos a una compañía hasta el límite de crédito predeterminado en el contrato. Así también estos contratos difieren de las líneas de crédito ya que suelen exigir del prestatario el pago de una comisión por apertura.

Las empresas pueden optar por este tipo de crédito para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo.

## **2.2 Liquidez**

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para financiar los aumentos de su volumen de activos y para cumplir sus obligaciones de pago al vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

Gitman y Zutter (2012) en su obra titulada principios de administración financiera indica que la liquidez es el grado de capacidad que presenta una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Así también indican la solvencia de la posición financiera a nivel general de la empresa.

Por ende, toda empresa debe tener un grado de liquidez aceptable para poder cubrir sus obligaciones a corto y a largo plazo.

### **2.2.1 Liquidez corriente**

La liquidez para las empresas es algo importante pues de ello depende la rentabilidad de las mismas. Tiene que estar consciente y conocer cómo se encuentran tanto a corto como a largo plazo.

“Una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (Gitman y Zutter, 2012, p. 65).

Su fórmula para calcular es dividir activos corrientes entre sus pasivos corrientes

El resultado de esta razón permite a la empresa conocer la situación actual y poder tomar decisiones a corto plazo que lo ayuden a tener una mejor rentabilidad.

### **2.2.2 Ciclo de conversión de efectivo**

El ciclo de conversión de efectivo puede dar a conocer el total de días que se espera entre el tiempo en que se recibe el dinero y el tiempo en que se le paga al proveedor las obligaciones a corto y largo plazo.

“Miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros” (Gitman y Zutter, 2012, p. 68).

Por tanto, esta razón también debe ser monitoreada y controlada por las empresas para poder hacer cambios internos o externos. Esta razón permite también identificar si es posible alargar el tiempo de crédito con el proveedor para poder tener un financiamiento externo que permita cubrir las necesidades a corto plazo.

### **2.3 Riesgo y tasas de rendimiento**

Es un hecho futuro que si se llegase a concretizar lleva aparejado un efecto negativo.

Vásconez (2010) indica que el riesgo es la valorización de una situación negativa, probable y futura que ocasiona un daño (pérdida del valor económico) y debido a ello, sus características básicas están basadas sobre la incertidumbre.

El riesgo siempre está presente e implícito en cualquier actividad de las empresas y deben considerarlo en la toma de decisiones.

### **2.3.1 Riesgo de crédito**

Significa el riesgo que tiene una persona a que la contraparte no cumpla acorde a los términos y condiciones del contrato.

Es un posible efecto negativo que originaría a la entidad prestamista una variación en las condiciones y plazos de un contrato de colocación de fondos (Vásconez, 2010).

Este riesgo es una posible pérdida que puede asumir la empresa como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones que tiene la contraparte con la que puede relacionarse.

### **2.3.2 Riesgo de tasa de interés**

Se da generalmente cuando se obtiene créditos a tasas variables.

Begazo indica que “Es producido por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance” (p. 2).

Esta es otra de las modalidades del riesgo de mercado. Este riesgo es el que se corre debido a las variaciones de las tasas de interés.

### **2.3.3 Riesgo de liquidez o de fondeo**

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.



El riesgo de liquidez es aquel en el cual la empresa no puede ser capaz de hacer frente a sus pagos previstos y no previstos, presentes y futuros, sin que se vea afectada su situación financiera. (Feria, 2005).

Por ende, si la empresa no está pendiente de este riesgo puede llegar a tener serios problemas económica y financieramente llegando hasta a una posible quiebra.

#### **2.3.4 Modelo de fijación de precios de los activos de capital**

También llamado como CAPM según sus siglas en inglés, este es un cálculo del costo de los recursos propios.

Según Lacarte (2012) afirma que “es un método de cálculo de rentabilidades exigidas de cualquier título o activo financiero, su utilización se ha centrado preferentemente en el coste del cálculo de capital en sentido estricto, es decir, la rentabilidad exigida a las acciones de las empresas” (p. 203).

Es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera que sirve para poder determinar la tasa de retorno requerida por los inversionistas para cierto activo siempre en función del riesgo que está asumiendo.

#### **2.3.5 Costo promedio ponderado de capital**

Denominado en inglés como WACC, es una tasa de descuento cuyo objetivo es determinar el valor presente de un flujo de caja futuro en un proceso de valoración de empresas.

Bodie y Merton (2004) indican que el WACC “es un promedio ponderado del costo de capital accionario y del costo de deuda después de impuestos” (p. 436).

Este porcentaje asociado al costo mixto de capital para todas sus fuentes de financiamiento de una empresa indica que entre menos sea este indicador más rentable será la empresa y el valor de la misma incrementa.

### **2.3.6 Leverage**

Es una de las herramientas financieras utilizadas por las empresas para poder medir su nivel de endeudamiento.

Padilla, (2012) indica que “Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación a sus activos o patrimonio. Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores” (p. 105).

Entre más alto sea este indicador mayor será el apalancamiento de la empresa debido al mayor crédito o financiamiento externo que tenga y menos inversión de capital propio. Este apalancamiento es utilizado para financiar ciertas operaciones de las empresas.

### **2.4 El principio 80/20**

Expresado en la actualidad con una gráfica llamada Ley de Pareto en el que muestra cómo es que a un mínimo esfuerzo, las empresas pueden alcanzar un máximo resultado.

Según Koch (2009) el principio 80/20 establece que “una minoría de causas, o de esfuerzos conducen a una mayoría de resultados, de rendimientos o de recompensas. Quiere decir que el 80% de lo que conseguimos en el trabajo es consecuencia del 20% del tiempo que le dedicamos” (p. 20).

Ante este principio la mayoría de las empresas se enfocan en los análisis en la gráfica de Pareto para poder distinguir el 20% al cual deben enfocar sus esfuerzos y lograr las metas propuestas.

## **2.5 Servicio**

Un servicio implica un conjunto de actividades que se realizan para alguna persona o empresa. Estos servicios son funciones que ejercen las personas hacia otras con la finalidad de que cumplan con un objetivo o una satisfacción en particular.

“Son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona”. (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009, p. 4).

El aplicar de manera eficiente el servicio, la empresa incrementa la satisfacción del cliente con un valor agregado a las funciones de la entidad, al crear expectativas altas y marcando una verdadera diferenciación. Algunas empresas obtienen su ventaja competitiva a razón de una entrega rápida, esmerada y confiable.

### **2.5.1 Características de los servicios**

Los servicios en forma típica poseen características distintas a los productos. Siendo estas:

#### **2.5.1.1 Intangibilidad**

Esta es una característica básica de los servicios, y consiste en que los mismos no pueden verse ni tocarse antes de la compra.

“Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustar o tocar de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles” (Zeithaml et al., p. 20).

Un servicio, aunque utilizan medios tangibles para producirse, el resultado no es palpable comparado con un producto que es un objeto que puede percibirse en la mente del consumidor.

### **2.5.1.2 Heterogeneidad**

La heterogeneidad va ligada en la prestación de los servicios ya que es una diferenciación para los mismos.

“No hay dos servicios que sean exactamente iguales, no hay dos clientes iguales; cada uno tendrá demandas únicas o experimentará el servicio en una forma única” (Zeithaml et al., p. 21).

Este es el resultado de la interacción humana por lo que asegurarse que los servicios sean de calidad es un reto para las empresas, nunca serán semejantes o iguales.

### **2.5.1.3 Producción y consumo simultáneos**

Dentro de los servicios esta característica implica que primero el servicio puede ser vendido en la mayoría de oportunidades y posteriormente producido y consumido simultáneamente por las personas o empresas.

“Mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea” (Zeithaml et al., p. 21).

Esto significa que los clientes están presentes mientras se está produciendo el servicio y por tanto ven e incluso pueden tomar parte en el proceso de producción como coproductores o cocreadores del servicio.

### **2.5.1.4 Perecederos**

Los productos pueden ser guardados o almacenados, pero, al contrario, los servicios solo pueden ser utilizados una sola vez, no se almacenan ni mucho menos son devueltos por las personas o empresas.

“Se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos” (Zeithaml et al., p. 22).

Esto significa que el servicio es utilizado una sola vez ya sea para adquirir una experiencia inolvidable o una experiencia que obligue al consumidor a buscar otras alternativas.

## **2.6 Logística**

La logística es un conjunto de métodos que permiten a una organización llevar a cabo un proceso ya sea de un producto o de un servicio en particular.

Según Meserón, (2016) “Es el proceso de planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados y la información relacionada con ellos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente” (párr. 6).

La función de la logística radica en controlar con eficiencia los productos desde el origen hasta el destino, con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes al menor costo posible.

### **2.6.1 Origen de la logística**

“Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. La demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción”. (Meserón, 2016, párr. 1)

Así también Meserón (2016) indica que, a mediados de los sesenta, los empresarios se dieron cuenta que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, ya pensaban en proporcionar un determinado nivel de servicio al menor costo posible.

A partir de 1980, se consolida la logística ya que se hace indispensable una gerencia de todo el proceso de distribución. A pesar de todo, hoy día existen todavía

organizaciones que no cuentan con una gerencia de logística y el departamento de distribución que coordine todas las actividades desde la compra de materia prima hasta el consumidor final (Meserón, 2016, párr. 5).

Dentro de los beneficios de la logística se pueden mencionar:

- Incrementar la competitividad
- Cumplir con los requerimientos del mercado
- Agilizar las actividades de compra del producto terminado
- Planificar estratégicamente para evitar situaciones inesperadas
- Optimizar los costos, tanto para los proveedores como para los clientes
- Planificar de forma eficaz las actividades internas y externas de la empresa

## **2.7 Servicios logísticos**

Constituye una alternativa de soluciones globales de servicio, de forma concreta contribuye con la eficiencia en los procesos de los clientes, integrando procesos de apoyo a producción, así como la administración del flujo y el movimiento, almacenamiento de materias primas y productos terminados, garantizando la disponibilidad en todas las etapas del proceso.

Esta relación jurídica logística tiene relación con la prestación de los servicios logísticos a cambio de un precio que deben pactar, y a esto se le incluye las obligaciones y responsabilidades de cada parte (Mira, 2006).

Este tipo de servicios es una terciarización que la mayoría de empresas ha adquirido en la actualidad puesto que buscan a los proveedores que son más expertos en este aspecto y que están dispuestos a pagar por un servicio que sea de calidad y que supere las expectativas.

### 2.7.1 Empresas de logística

Existen diferentes tipos de empresas de logística dedicadas a prestar servicios acordes al mercado objetivo de cada una de ellas (EAE, Business School, 2017, párr. 5).

Entre las cuales se pueden mencionar:

- Transaccional: para apoyarse a corto plazo, las que prestan un solo servicio. Por ejemplo, trámite aduanal.
- Táctico: relación a largo plazo, prestan dos servicios nada más. Por ejemplo, trámite aduanal y transporte local.
- Estratégico: incluye todos los tipos de logística de terceros, prestan la mayoría de servicios cubriendo las necesidades de los consumidores. Por ejemplo, se puede mencionar transporte local, trámite aduanal, seguro de mercaderías, transporte aéreo, marítimo y terrestre, etc.

Todas las empresas que prestan servicios logísticos trabajan constantemente en suplir las necesidades de sus clientes. Dentro de los valores agregados está la cuenta ajena. La cuenta ajena consiste en los documentos de pagos a terceros o reembolsables que se pagan a ciertos proveedores a favor de los diversos tipos de clientes.

### 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación la cual detalla una secuencia de pasos generales que se siguieron para resolver el problema de la investigación relacionada con el análisis de la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos.

#### 3.1 Definición del problema

Servicios logísticos es una empresa que año con año va creciendo considerablemente dentro de este sector logístico. Para este crecimiento es necesario que tenga una liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones oportunamente.

Esta liquidez puede ser utilizada para varios propósitos según los objetivos claros de la empresa. Sin embargo, uno de los objetivos de dicha entidad es dar un valor agregado a sus clientes y esto lo hacen por medio de la cancelación de los pagos por cuenta ajena hacia los proveedores. Este pago lo realizan al contado y se los cobran a los clientes acorde al crédito de cada uno de ellos.

Debido al crédito que otorgan a los clientes, el retorno de efectivo lo obtienen a veces hasta dos meses después y no cobran ningún porcentaje de financiamiento ni intereses moratorios a los clientes.

La falta de políticas de cobro por cuenta ajena (pago de gastos a terceros de proveedores de los clientes) y la falta de una estructura de financiamiento provoca que la empresa tenga problemas de liquidez para poder cubrir sus necesidades a corto y a largo plazo, logrando una disminución en las utilidades de la empresa.

¿Es importante que la empresa de servicios logísticos cuente con una administración financiera adecuada del riesgo de liquidez, políticas de cobro por



cuenta ajena y estructura de financiamiento para suplir sus necesidades de flujo de efectivo?

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación financiero en la empresa prestadora de servicios logísticos consiste diseñar un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento para mejorar su liquidez y suplir sus necesidades de flujo de efectivo.

## **3.2 Objetivos**

En este apartado se detallan los objetivos que permitieron conocer el fin de la investigación. Se plantean objetivo general y específicos.

### **3.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de esta investigación consiste en:

Analizar la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala con la finalidad de desarrollar una propuesta que busque mejorar su liquidez y cobertura de sus obligaciones en el corto plazo.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se formulan para alcanzar el objetivo general de la presente investigación son:

- Revisar la situación financiera del cobro por cuenta ajena, con base en datos históricos sobre montos financiados por cliente, días de recuperación del efectivo de los últimos tres años, políticas existentes sobre los cobros por cuenta ajena para conocer la problemática actual.

- Evaluar la liquidez de la empresa a través de indicadores de liquidez de los últimos tres años, así como la estructura de financiamiento que posee para conocer la situación financiera actual.
- Diseñar un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento, con base en el estudio del sistema bancario para suplir sus necesidades de flujo de efectivo.

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

El diseño de la investigación tiene un diseño no experimental en el cual se refiere a los pasos y etapas para aplicar la estrategia que hacen referencia al procedimiento utilizado para recopilar la información que sirve para alcanzar los objetivos planteados.

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presente investigación será una Empresa proveedora de Servicios Logísticos.

### **3.4 Periodo histórico**

El periódico histórico que abarca la presente investigación está comprendido entre los años 2017 a 2019.

### **3.5 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico en que se encuentra ubicada la unidad de análisis es en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

### **3.6 Universo y muestra**

El universo está representado por la unidad de análisis, es decir, la empresa Servicios Logísticos. Se determinó una muestra de tipo no probabilística para las técnicas de entrevistas, la cual está compuesta por el encargado de créditos y

cobros ya que se debe conocer más a profundidad sobre las políticas existentes en cuanto al cobro por cuenta ajena, por el gerente financiero ya que se debe conocer la estructura de financiamiento que posee actualmente para cubrir los pagos de servicio por cuenta ajena, así también a dos ejecutivos de dos bancos del sistema nacional de Guatemala que son los asignados directamente a llevar las operaciones de la empresa y de responder todas las consultas.

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

Las técnicas e instrumentos aplicados son indispensables en el proceso del trabajo profesional, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza este, los cuales se detallan a continuación:

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

Para la presente investigación las técnicas e instrumentos documentales que se utilizaron para la recopilación de información sobre la unidad de análisis, así como las teorías que sustentan la investigación. Se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias. Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

- Revisión bibliográfica en libros, páginas de internet y trabajos profesionales de tesis relacionados con el problema objeto de estudio.
- Dentro de los documentos consultados fue utilizada la técnica de subrayado la cual sirvió para realizar abstracciones de los documentos y trabajos profesionales de tesis señalando los puntos importantes sobre la problemática.

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

Las técnicas e instrumentos de campo que se utilizaron para la recolección de datos necesarios en el proceso de investigación se mencionan a continuación:

Técnica de análisis de documentos utilizando como instrumentos los siguientes:

- Reporte de datos históricos de los últimos tres años aplicando un análisis cuantitativo sobre montos financiados por clientes.
- Reporte de datos históricos de los últimos tres años aplicando un análisis financiero sobre los días de recuperación de efectivo.
- Documento de política de crédito realizando un análisis interpretativo sobre las políticas de cobros actuales.
- Balance general realizando un análisis financiero sobre los indicadores de liquidez.
- Documento de política de crédito realizando un análisis interpretativo para la propuesta de la política de cobros por cuenta ajena
- Reporte de datos históricos del último año realizando un análisis financiero sobre el incremento del fee en el cobro al cliente.
- Reporte de datos históricos de los últimos años realizando un análisis financiero sobre la mejora en el flujo de efectivo con la disminución de los días crédito y mejora en la liquidez.

Técnica de entrevista estructurada para las siguientes personas:

- Entrevista dirigida al encargado de créditos y cobros con su respectiva guía de entrevista la cual está conformada por 6 preguntas cerradas y sus comentarios acerca de la política de cobros por cuenta ajena.
- Entrevista dirigida al gerente financiero con su respectivo instrumento siendo la guía de entrevista la cual está conformada de 4 preguntas, dos con respuestas cerradas y dos abiertas con sus respectivos comentarios acerca de la estructura de financiamiento que manejan actualmente.
- Por último, se realizó otra entrevista a dos ejecutivos de dos bancos los cuales tienen asignada directamente a la empresa, con su respectiva guía de entrevista la cual está conformada por 6 preguntas abiertas sobre los tipos de crédito que tienen los bancos para esta empresa.

### 3.8 Resumen del procedimiento aplicado

La investigación se llevó a cabo utilizando el método de investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, poniendo en práctica las 3 fases del método científico las cuales son:

a. Indagatoria: la cual se planifica y se ejecuta la recolección de datos ya existentes. (De Gortari, 2000). En esta fase lo que se realizó fue la recopilación de datos para construir el marco teórico, y antecedentes; así como la recolección de datos de campo.

b. Demostrativa: es la conexión entre los resultados adquiridos y la comprobación de los mismos. (De Gortari, 2000). Fase en donde se hace la aplicación de las técnicas e instrumentos para poder dar respuesta a los objetivos planteados para la problemática actual.

c. Expositiva: divulgación de resultados (De Gortari, 2000). En esta fase se hace la redacción del presente documento.

Así también la investigación se realizó de tipo aplicada en donde se ponen en práctica los conocimientos teóricos ya que la misma está enfocada a realizar actividades de investigación y desarrollo, como menciona Carvajal (2020) la investigación aplicada es muy importante dentro del contexto de la investigación científica, de los tipos de investigación y en la necesidad de saber qué es la investigación (párr. 1).

Se realizaron análisis tales como: análisis cuantitativo y financiero sobre días de recuperación de efectivo y montos financiados por cliente, análisis interpretativo sobre las políticas internas actuales del cobro por cuenta ajena, análisis financiero de indicadores de liquidez y análisis interpretativo sobre la estructura de financiamiento actual de la empresa. También, se realizó un análisis interpretativo sobre los tipos de estructura de financiamiento del sistema bancario actual y la estructura óptima de financiamiento. Por último, se realizaron análisis financieros

sobre el incremento del fee en el cobro al cliente, mejora en el flujo de efectivo con la disminución de los días crédito y mejora en la liquidez.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo presenta los productos de la investigación y análisis relacionados con el análisis de la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento en una empresa proveedora de servicios logísticos.

### **4.1 Situación actual del cobro por cuenta ajena**

Durante la investigación de campo sobre la situación financiera actual del cobro por cuenta ajena que así les denominan a todos aquellos pagos que realizan en representación de los clientes en los diferentes puertos, fronteras y aeropuerto, entre ellos: pagos de almacenaje, demora, fletes aéreos, marítimos, manejo de documentos, gastos portuarios, revisiones, entre otros; se pudo evidenciar que Servicios Logísticos cuenta con una cartera de clientes de diferentes industrias. Así también, para estos análisis se tomaron 50 clientes que representan el 93% del monto total financiado del último año y de los cuales los montos son relativamente altos.

#### **4.1.1 Montos financiados anualmente y por cliente**

Dentro del análisis de los montos financiados por cliente se pudo investigar que la empresa ha tenido un desembolso bastante considerable en estos últimos tres años para el pago de cuenta ajena de sus clientes.

A continuación, se presenta el detalle general por año de los montos que Servicios Logísticos financió a sus clientes.

**Tabla 4.1****Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Montos financiados por cuenta ajena, periodo 2017-2019**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Q	11,126,096.87	Q 17,219,027.42	Q 20,435,479.91

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

En la tabla anterior se puede observar que cada año la empresa ha ido desembolsando más dinero debido a la necesidad de tener que pagar más cuenta ajena a los clientes llegando al último año casi el doble de dinero comparado con el año 2017.

Así también, se listaron los primeros 50 clientes de la cartera de cuenta ajena a los cuales le han financiado montos relativamente altos y de lo que representa el 93% de la cartera general del último año.

**Tabla 4.2****Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Montos y porcentajes financiados por cliente, periodo 2017-2019**

<b>Cliente</b>	<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
1			2,166	0.01%	4,011,253	19.63%
2	9,217	0.08%	17,676	0.10%	1,608,913	7.87%
3			1,764,248	10.25%	1,344,282	6.58%
4	86,042	0.77%	1,446,306	8.40%	1,294,360	6.33%
5			206,723	1.20%	802,669	3.93%
6	736,516	6.62%	1,278,954	7.43%	762,277	3.73%
7					749,225	3.67%
8					681,847	3.34%
9			42,647	0.25%	487,269	2.38%
10	2,206,308	19.83%	1,443,577	8.38%	482,960	2.36%
11	615,403	5.53%	922,892	5.36%	473,580	2.32%
12	279,725	2.51%	319,875	1.86%	441,921	2.16%
13	344,517	3.10%	582,506	3.38%	414,074	2.03%



<b>Ciente</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Ciente</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>		<b>Monto</b>	<b>%</b>
14			1,688	0.01%	347,551	1.70%
15	499,342	4.49%	515,504	2.99%	328,306	1.61%
16			1,072	0.01%	327,801	1.60%
17					306,367	1.50%
18	421,817	3.79%	431,254	2.50%	304,781	1.49%
19	567,547	5.10%	289,459	1.68%	301,191	1.47%
20	1,087,474	9.78%	1,238,040	7.19%	272,117	1.33%
21	127,593	1.15%	186,940	1.09%	270,584	1.32%
22	202,334	1.82%	232,332	1.35%	262,200	1.28%
23	3,067	0.03%	11,992	0.07%	218,883	1.07%
24	22,253	0.20%	256,516	1.49%	199,925	0.98%
25	159,997	1.44%	582,682	3.38%	188,202	0.92%
26	37,038	0.33%	113,775	0.66%	176,807	0.87%
27	152,247	1.37%	459,998	2.67%	158,997	0.78%
28					137,341	0.67%
29	19,240	0.17%	77,112	0.45%	125,552	0.61%
30					115,296	0.56%
31					113,928	0.56%
32	68,596	0.62%	124,667	0.72%	108,181	0.53%
33			43,285	0.25%	103,160	0.50%
34	10,403	0.09%	37,548	0.22%	99,048	0.48%
35					98,813	0.48%
36	10,260	0.09%	89,104	0.52%	88,777	0.43%
37					73,288	0.36%
38			6,731	0.04%	68,955	0.34%
39					64,669	0.32%
40	6,005	0.05%	41,492	0.24%	64,036	0.31%
41	170,279	1.53%	204,111	1.19%	59,190	0.29%
42	501	0.00%	15,856	0.09%	58,006	0.28%
43					57,182	0.28%
44	45,415	0.41%	191,849	1.11%	55,315	0.27%
45	53,627	0.48%	45,685	0.27%	53,102	0.26%
46	21,455	0.19%	45,491	0.26%	49,556	0.24%
47	116,416	1.05%	88,682	0.52%	49,521	0.24%
48				0.00%	43,459	0.21%
49			236,822	1.38%	42,730	0.21%
50	42,071	0.38%	19,511	0.11%	42,669	0.21%

<b>TOTAL</b>	<b>Q 8,124,722.88</b>	<b>Q 13,618,783.29</b>	<b>Q 18,990,113.26</b>
--------------	-----------------------	------------------------	------------------------

---

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo

La tabla anterior fue ordenada de acuerdo a los montos financiados por cliente según el último año analizado siendo estos de mayor a menor cantidad y en la cual se puede observar cómo algunos clientes han ido incrementando sus montos financiados por año. Por ejemplo, el cliente uno se puede visualizar que en el primer año no le desembolsaron ningún monto, pero en el último año fue el cliente a quien más dinero le pagaron por gastos de cuenta ajena, lo cual llega a representar el primer cliente con un porcentaje de 19.63% dentro de la cartera de Servicios Logísticos. Así como este cliente hay varios clientes que no le estaban financiando dinero en el primer o segundo año y que en el último año si tienen participación dentro de este desembolso.

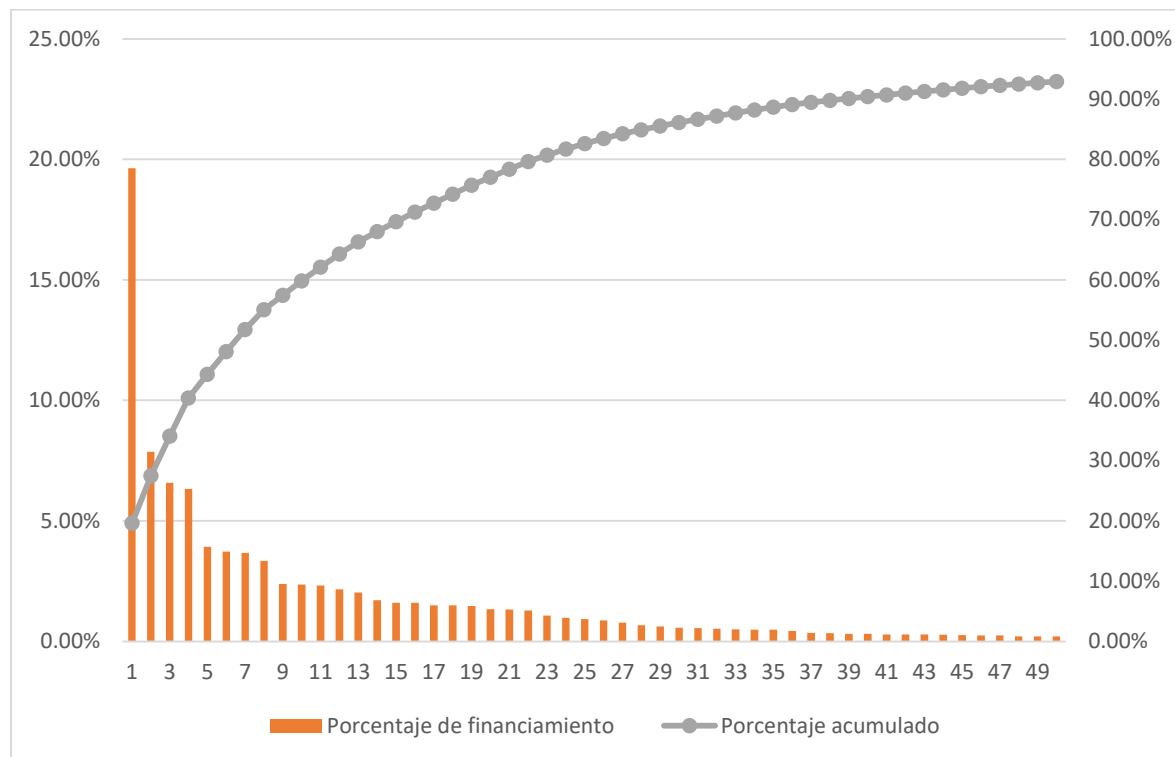
Los primeros cinco clientes han ido incrementando los montos cada año. Así también, se puede observar que hay clientes que han disminuido el desembolso, por ejemplo, el cliente 10 y cliente 20 se comprueba que en el primer año si pagaron montos altos, pero han ido disminuyendo año con año.

Para poder tener un mejor análisis también se representaron los montos en términos de porcentaje en donde claramente se puede visualizar la diferencia entre cada cliente. Los primeros 10 clientes representan el 59.82% del monto total desembolsado por Servicios logísticos en el último año, lo cual se pudo determinar que más de la mitad del dinero está concentrado en estos clientes.

Estos porcentajes muestran la relación entre el monto total financiado por cliente comparado con el monto total desembolsado por año. Para ampliar más estos montos se presenta la siguiente gráfica de Pareto en la cual da un mejor panorama de la situación en cuanto al porcentaje de cada cliente.

### Gráfica 4.1

#### Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Porcentaje financiados por cliente, año 2019



Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo

Esta gráfica de Pareto muestra que el 80% de los gastos están enfocados en el 20% de los clientes, por tanto, da un mejor panorama para poder analizar y que la empresa se concentre en 21 clientes que están afectando la liquidez para poder tomar las acciones correspondientes y dar seguimiento.

Se puede observar como el porcentaje de los primeros clientes es alto el financiamiento que le otorgan comparado con el total acumulado durante el periodo 2019 y el cual puede dar una visibilidad de cuántos clientes son los que acumulan cierto volumen que representan el mayor impacto en el desembolso de la empresa.

#### 4.1.2 Periodo promedio de cobro por cuenta ajena por cliente

El periodo de cobro por cuenta ajena es muy importante debido a que muestra los días en que la empresa recuperó el dinero desembolsado.

En la siguiente tabla se presenta un promedio de días de los 50 clientes con relación a los días que los clientes reintegraron los pagos por cuenta ajena. Los cálculos se realizaron desde la fecha en que se facturó el servicio hasta la fecha en que el cliente lo canceló.

**Tabla 4.3**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Días de recuperación del efectivo por cliente, año 2019**

Días de recuperación	No. De clientes	Acumulado	Valor Relativo Vrs días de recuperación	% Acumulado
0	1	1	2%	2%
5	1	2	2%	4%
8	2	4	4%	8%
14	2	6	4%	12%
<b>15</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>14%</b>	<b>26%</b>
21	1	14	2%	28%
27	1	15	2%	30%
29	3	18	6%	36%
30	21	39	42%	78%
32	1	40	2%	80%
44	1	41	2%	82%
45	4	45	8%	90%
60	1	46	2%	92%
75	1	47	2%	94%
79	1	48	2%	96%
82	1	49	2%	98%
90	1	50	2%	100%

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Según su política de créditos que tiene la empresa en la cual indica que el tiempo de crédito que tienen es de 15 días, se puede observar que el 74% pagan en un

plazo mayor a 15 días, por lo que está provocando que la empresa tenga que estar financiando mensualmente más dinero propio para seguir cancelando los pagos por cuenta ajena.

Más del 64% de esos clientes están cancelando por arriba de los treinta días lo que representa más de la mitad de la cartera. También se puede observar que hay cinco clientes que superan más de los dos meses para pagar lo cual hace que Servicios Logísticos tenga problemas de liquidez por no poder recuperar en tiempo el efectivo de los pagos realizados.

#### 4.1.3 Periodo promedio de cuentas por cobrar

En el enunciado anterior se mostró por cliente los días en que se recupera el efectivo de los pagos por cuenta ajena. Sin embargo, para poder analizar a nivel general a continuación se muestra el periodo promedio de cobro en días de cada año.

Estos datos son específicamente de los montos de cuenta ajena, y como se puede observar las ventas anuales son las mismas que desembolsaron al contado.

**Tabla 4.4**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Días promedio de cobro, periodo 2017-2019**

<b>Descripción</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas Anuales (desembolso total)	Q11,126,096.87	Q 17,219,027.42	Q 20,435,279.91
Cuentas por Cobrar Ajeno	Q 2,514,000.24	Q 3,135,164.94	Q 3,707,605.63
Rotación de Ctas por Cobrar	4	5	6
Rotación de Ctas por Cobrar en días			
365 (días) / Rot. Ctas. Por cobrar	82	66	66

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

En la tabla anterior se puede observar que el promedio de días de recuperación del efectivo es de 66 días en los últimos dos años lo cual esto también implica que no tenga la disponibilidad inmediata mensualmente para cubrir más gastos por cuenta ajena y sus otras obligaciones que pueda tener.

#### **4.1.4 Políticas existentes sobre el cobro por cuenta ajena**

Dentro del análisis de las políticas de cobro que tiene la empresa Servicios Logísticos la única que incluye información sobre sobre los cobros de cuenta ajena es la política de créditos.

Dentro de esta política se pudo evidenciar en el anexo que en el inciso 1.14, indica lo siguiente: “Se podrá dar crédito a clientes para gastos a terceros no mayor de 15 días y se deberá establecer claramente el máximo a financiar por este concepto teniendo que indicar claramente qué conceptos de gastos lo incluyen, así mismo indicarles a los clientes que si se pasan del tiempo o monto establecido, no se podrá seguir cubriendo dichos pagos”.

Sin embargo, el tiempo de crédito de 15 días no lo cumplen ya que en el análisis anterior se puede observar que el 74% de clientes pagan a más de 30 días. También dentro de la suspensión de créditos en esta política, indica que se suspende el crédito si el cliente presenta una mora de 90 días y no se podrá seguir pagando gastos a terceros de clientes si este presenta algún retraso en el reembolso del mismo.

Debido a que solo esta información tiene dentro de la política de créditos, se procedió a realizar una entrevista estructurada al encargado de créditos y cobros según el anexo 3 que se encuentra en el presente trabajo de graduación para ampliar más este análisis.

Los resultados fueron los siguientes:

- a) No cuentan con una política de cobro específicamente para el cobro por cuenta ajena.

- b) No se cobra ningún financiamiento a los clientes actualmente. Generalmente el financiamiento lo cobran si deben desembolsar en alguna gestión un monto mayor de Q500,000.00.
- c) No suspenden el crédito a clientes tanto por mora en pago de servicios propios como en pagos por gastos a terceros o cuenta ajena.
- d) No suspenden el servicio ni los pagos cuando los clientes no cumplen con sus días de crédito autorizado.
- e) No cuentan con una oficina jurídica para el seguimiento de clientes morosos a más de 60 o 90 días.
- f) No llevan actualmente un control de montos financiados mensualmente versus el monto autorizado en la solicitud de crédito.

En este primer objetivo que se analizó se puede concluir que la empresa está desembolsando una cantidad alta para el pago por cuenta ajena hacia los clientes. Servicio que da como un valor agregado pero debido a que no cobra ningún tipo de financiamiento provoca que la empresa tenga problemas de liquidez para reaccionar ante sus obligaciones a corto y mediano plazo.

Así también, el periodo de recuperación del efectivo no es inmediato causando también atrasos en la disponibilidad del efectivo ya que lo recupera en un promedio de 66 días en los últimos dos años analizados. Los clientes que representan casi el 90% del desembolso que son únicamente 50, se concluyó que el 64% de ellos se tardan más de 30 días para pagar.

La empresa no pone en práctica la política de créditos que tiene actualmente ya que no lleva a cabo el retener los servicios para los clientes que no pagan por lo que esto también ocasiona una falta de control interno.

## 4.2 Análisis financiero de liquidez de la empresa y estructura de financiamiento

El análisis financiero es el estudio que se realiza de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La estructura de financiamiento también es importante conocerlo para saber de dónde obtienen los recursos para cubrir las necesidades a corto y largo plazo.

### 4.2.1 Razones de liquidez

Se realizó el análisis de la razón financiera de la empresa de Servicios Logísticos de acuerdo a los estados financieros de los tres años.

**Tabla 4.5**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Razón corriente, periodo 2017-2019**

<b>Descripción</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>
Activos corrientes	Q	35,949,203	Q	19,405,290	Q	30,595,670
Pasivos corrientes	Q	29,658,503	Q	10,806,496	Q	19,887,809
Razón de liquidez (Activo corriente/Pasivo corriente)		1.21		1.80		1.54

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Por estar entre 1.5 y 2 se puede concluir que para este sector de servicios es aceptable analizando tanto su pasivo corriente con su activo corriente. Según muestra en el último año por cada quetzal de obligaciones a corto y mediano plazo, la empresa tiene 1.54 para poder cubrirlas.

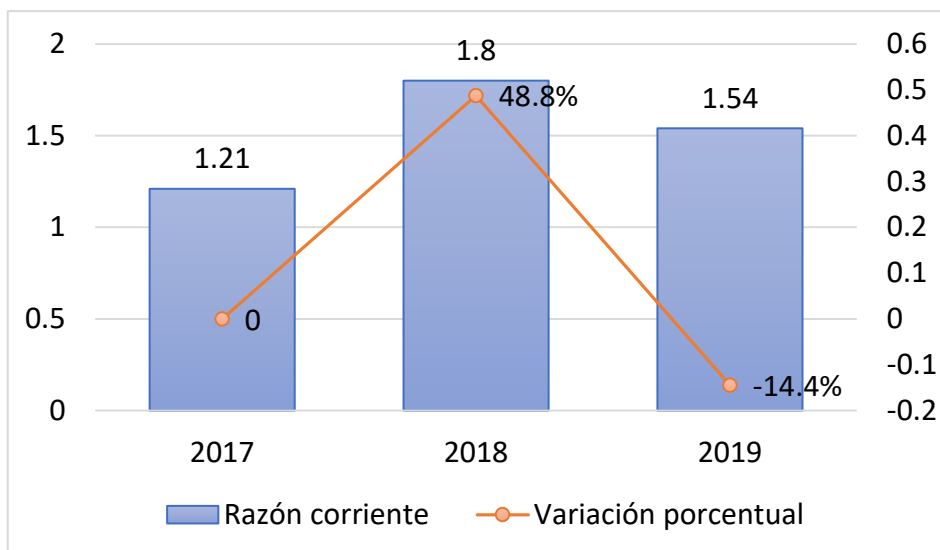
Esto significa que la empresa posee más activos corrientes que pasivos y que de alguna manera puede realizar acciones para obtener el efectivo en un mediano plazo.



En la siguiente gráfica se puede observar las variaciones proporcionales entre cada año de esta razón.

#### Gráfica 4.2

#### Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Variación porcentual razón corriente, periodo 2017-2019



Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

La razón corriente de la empresa incrementó entre el periodo 2017-2018 un 48.8%. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que disminuyó en el último año, teniendo una variación de 14.40% con respecto al año anterior, lo cual puede deberse al incremento del desembolso de cuenta ajena de este mismo año.

Sin embargo, al analizar la razón inmediata, es decir el efectivo que tiene disponibles para cubrir sus necesidades a corto y mediano plazo, se puede observar una gran diferencia en cuanto a su liquidez.

**Tabla 4.6**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Razón inmediata (liquidez tesorería), periodo 2017-2019.**

Descripción	2017	2018	2019
Caja y Bancos	809,152	2,663,370	5,055,347
Proveedores	5,054,442	4,742,361	9,412,773
Caja y bancos/Proveedores	0.16	0.56	0.54

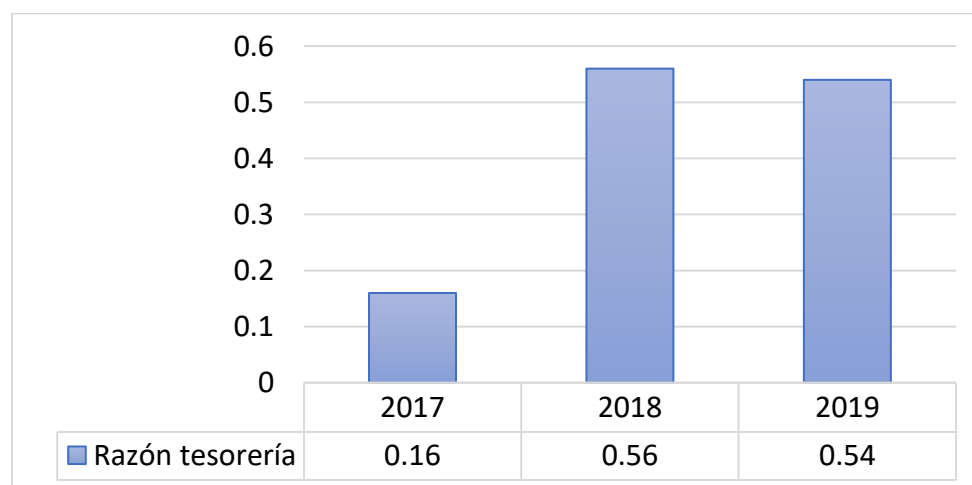
Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Al hacer el cálculo sobre la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con sus proveedores ya descontando las cuentas por cobrar, se puede observar que está por debajo de uno, lo cual indica que no tiene el efectivo suficiente para poder reaccionar de inmediato ante cualquier situación.

Esto implica que pueda tener problemas con sus proveedores o que le retengan los servicios causando inconvenientes con los clientes y/o colaboradores de la organización.

**Gráfica 4.3**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, razón tesorería, periodo 2017-2019**



Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

En la gráfica anterior se puede observar que la empresa tiene en el último año un 0.54 para poder cubrir un quetzal de deuda y de sus obligaciones en el corto plazo razón por la cual tiene problemas de liquidez al analizar este indicador.

#### **4.2.2 Estructura de financiamiento actual de la empresa**

Durante la entrevista realizada al gerente financiero sobre la estructura actual para el pago de la cuenta ajena según anexo 5 de la presente investigación, se pudo constatar lo siguiente.

- a) Tienen fuentes de financiamiento propias. En caso de emergencia utilizan algún crédito revolvente.
- b) El crédito que manejan es para otro tipo de inversión. Con respecto a créditos revolventes para cuenta ajena solo lo utilizan en caso de emergencia o algún proyecto para pagos de cuenta ajena de algún cliente nuevo y cuyos montos sean elevados.
- c) Las tasas de interés varían según el monto a adquirir con los diferentes bancos. Actualmente cuentan con un crédito revolvente a una tasa del 7% anual y con un plazo de un año.
- d) Todos los pagos que realizan por cuenta ajena o gastos de terceros lo realizan al contado y no tienen ningún crédito. Sin embargo, el cobro a los clientes lo realizan al crédito y hasta que la gestión concluya proceden con la facturación.

En este objetivo analizado se puede concluir que la empresa posee una buena liquidez si se compara el activo corriente y no corriente. Sin embargo, al hacer el análisis de la liquidez inmediata, es decir, del efectivo disponible para cubrir sus obligaciones a corto o mediano plazo se analiza que la empresa no está dentro de un rango mayor a uno lo cual no se considera como líquida y con la disponibilidad inmediata para efectuar los pagos.

Así también, la estructura de financiamiento es propia y no están cobrando ningún tipo de financiamiento. El crédito revolvente lo utilizan solo para proyectos especiales en donde requiere desembolsar cantidades mayores de dinero.

### **4.3 Propuesta de un modelo para la administración financiera del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento**

Después de realizar los análisis y la investigación de campo, se puede observar que la empresa no cuenta con un modelo correcto para la administración financiera del riesgo de liquidez pues los fondos que utilizan para el pago de cuenta ajena son propios pero la recuperación es demasiado lenta lo que podría provocar una falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

#### **4.3.1 Tipos de financiamiento del sistema bancario nacional**

En la entrevista realizada a los ejecutivos de los bancos encargados de la cuenta bancaria de la empresa de Servicios Logísticos, se determinó lo siguiente:

- a) La empresa si cuenta con un crédito fiduciario.
- b) La empresa ha sido puntual en los pagos respectivos.
- c) Los tipos de crédito que el banco le ofrece a Servicios Logísticos son los siguientes:
  - Descuento de documentos (factoraje) el cual es una herramienta de crédito que permite a la empresa convertir sus cuentas por cobrar (facturas y contraseñas de pago) en efectivo con la finalidad de mejorar la liquidez y con una tasa de interés competitiva. Tiene disponibilidad de fondos anticipadamente y es un apoyo para el cumplimiento de las obligaciones a terceros. Dentro de las características de este tipo de financiamiento es que puede ser moneda quetzales o dólares, el monto es otorgado con base a la facturación de la empresa y tiene un plazo de 30 a 90 días según la negociación.
  - El crédito revolvente es una línea de crédito a corto plazo que permite a las empresas obtener recursos para apoyar sus negocios, pero expresados en quetzales. También tiene el beneficio de la disponibilidad inmediata de fondos, tasa de interés competitiva, pagos de interés sobre

saldos diarios, únicamente sobre el capital utilizado, plazo para pagar hasta 180 días. Las características son: el límite autorizado está sujeto a la información de los estados financieros de la empresa, únicamente es aplicable en Quetzales, la empresa debe poseer cuenta monetaria en Quetzales para los desembolsos, plazo renovable cada año y una garantía hipotecaria, fiduciaria o mixta.

#### **4.3.2 Mejoras en la política de crédito sobre los cobros por cuenta ajena**

En los incisos anteriores se pudo observar que la empresa no cuenta específicamente con una política de cobro por cuenta ajena ni tampoco cobran una tasa de interés sobre los montos desembolsados mensualmente a los clientes.

Por tanto, según el análisis de los montos financiados y días de pago de cada cliente, se propone a la empresa considerar las siguientes tasas de interés sobre cobros por cuenta ajena dentro de la política de créditos que tienen actualmente. El plazo de las tasas va acorde al crédito autorizado por Servicios Logísticos y aceptado por los clientes.

- a) Pago de gastos a terceros contado, no se cobrará ningún tipo de fee.
- b) Tiempo de crédito a una semana, con un cobro de fee de 0.5%.
- c) Tiempo de crédito 15 días, un fee de 1%.
- d) Tiempo de crédito 30 días un fee de 1.5%.
- e) Más de 30 días un fee de 2% cada mes.

Al realizar este análisis y cobro dentro de los 50 clientes identificados en la cartera se puede observar que la empresa podría generar un ingreso extra al momento de aplicar el cobro del fee según la propuesta anteriormente indicada.

**Tabla 4.7 Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Ingreso total del cobro por financiamiento a cuenta ajena, periodo 2019 ajustado**

<b>MONTO FINANCIADO</b>		<b>DÍAS</b>	<b>FEE</b>	
Q	73,288.34	0	Q	-
Q	64,668.75	5	Q	323.34
Q	949,150.22	8	Q	9,491.50
Q	489,466.78	14	Q	4,894.67
Q	462,850.14	15	Q	4,628.50
Q	49,521.27	21	Q	742.82
Q	4,011,253.22	27	Q	60,168.80
Q	542,074.11	29	Q	8,131.11
Q	10,077,087.56	30	Q	151,156.31
Q	64,035.93	32	Q	1,280.72
Q	108,180.50	44	Q	2,163.61
Q	768,646.64	45	Q	15,372.93
Q	98,812.74	60	Q	1,976.25
Q	272,117.19	75	Q	5,442.34
Q	441,920.84	79	Q	8,838.42
Q	473,579.54	82	Q	9,471.59
Q	43,459.49	90	Q	869.19
<b>TOTAL,</b>	<b>COBRO</b>	<b>POR</b>	<b>Q</b>	<b>284,952.11</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>				

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo

Este análisis se realizó en base a los días en que se logró recuperar el efectivo con los clientes. Se puede observar que el ingreso sería de Q284,952.11 para el último año. Adicional el ingreso más alto sería en la recuperación a 30 días. Cabe resaltar que la empresa tiene que revisar el tiempo de crédito que le ha otorgado a cada cliente debido a que la mayoría no está cumpliendo con lo pactado y eso causa un atraso en la recuperación del efectivo.

Así también deberán incluir dentro de la solicitud de crédito el porcentaje de financiamiento para cada cliente según montos establecidos, esto con la finalidad de que los clientes estén enterados y decidan qué tipo de financiamiento requieren para el pago de cuenta ajena, así como la firma de un contrato de servicios en donde

pueda ir especificada en las cláusulas los porcentajes acordados y el tiempo de crédito aceptado.

### 4.3.3 Propuesta de estructura de financiamiento óptima

Para poder seguir operando y prestando ese valor agregado, la empresa debe escoger cuál medio de financiamiento le resulta más beneficioso, éstas pueden ser: financiamiento propio por medio de capital social (inversionista), adquisición de alguna deuda (préstamo externo) o una combinación de estas. Dentro del análisis de la estructura de financiamiento, a continuación, se muestra una comparativa en donde se puede observar las diferencias entre un financiamiento 100% propio y una combinación del 75% de deuda adquirida externa y un 25% interno. El monto de financiamiento analizado en la siguiente tabla se realizó según el promedio de días de recuperación que la empresa obtuvo en el último año analizado y considerando que el desembolso de ese año fue de más de Q20 millones de quetzales. El valor de Q 3,000,000.00 con la propuesta de que el banco le ofrece una tasa del 7% de un crédito revolving.

**Tabla 4.8**

#### **Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Valoración de la empresa y comparativa entre préstamo interno o combinación**

<b>Datos</b>	<b>Sin financiamiento</b>	<b>Con financiamiento</b>	<b>Porcentaje</b>
Valor	Q3,000,000	Q3,000,000	
Propios	Q3,000,000	Q750,000	25%
CAPM	10.0%	10.0%	
Deuda	-	Q2,250,000	75%
<b>% Costo de la Deuda</b>	<b>7.0%</b>	<b>7.0%</b>	
Escudo Fiscal	25%	25%	
WACC	<b>10.0%</b>	<b>6.4%</b>	
Beneficio	Q300,000	Q300,000	
ROA	<b>10.0%</b>	<b>10.0%</b>	
ROE	10.0%	40.0%	

Deuda	<b>0.0%</b>	<b>75.0%</b>
Solvencia	100.0%	25.0%
Valor de la Empresa	<b>Q3,000,000</b>	<b>Q4,660,194</b>

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

La valorización se ha vuelto un instrumento de evaluación usado para identificar los resultados de una empresa, teniendo en cuenta la capacidad de endeudamiento, su patrimonio y algunas otras características del entorno económico.

En la tabla anterior se hace una comparativa y se puede observar que sin financiamiento los inversionistas obtendrían un beneficio de Q300,000 según el porcentaje requerido por ellos, en este caso se realizaron los cálculos con un Modelo de valorización de activos financieros denominado en inglés CAPM del 10% siendo un poco más alto comparado con el costo de deuda que da el banco. Cabe mencionar que, si los inversionistas invierten en este financiamiento, deben exigir una mayor tasa que si invierten en el banco como plazo fijo. Al observar el indicador de endeudamiento denominado leverage, que es el nivel de endeudamiento en relación a sus activos o patrimonio está en 1, lo cual indica que están 100% solventes con este escenario.

Sin embargo, al analizar el segundo escenario con una combinación del 75% de financiamiento y un 25% de capital propio, se puede observar que aquí se beneficia la empresa por el escudo fiscal de los impuestos sobre la renta anual ya que esta es una estrategia que puede ejecutar la empresa para poder reducir sus impuestos a raíz del aprovechamiento de los beneficios tributarios.

El costo promedio ponderado de capital denominado en inglés WACC queda en 6.4% que es la tasa cuyo objetivo es descontar los flujos de caja futuros y que representa el costo medio de los activos y recursos. La combinación de estos recursos que ofrecen menor costo se le llama una estructura óptima. Entre menos sea esta tasa más rentable será la inversión y el valor de la empresa. Ambos escenarios tienen un rendimiento sobre activos del 10% pero en el último analizado



tiene un retorno sobre capital del 40%, esto debido al indicador del endeudamiento que nos muestra que la empresa solo está solvente un 25%.

Para concluir, se puede observar que con un financiamiento externo el valor de la empresa incrementa con respecto a los años y por ende es más rentable.

#### **4.3.4 Impacto financiero de la disminución de días en la recuperación del efectivo**

La empresa deberá poner en práctica la política de cobros por cuenta ajena, así como disminuir los días de crédito que las empresas se están tomando para pagar los montos que les financiaron.

La reducción de los días de crédito según la rotación de cuentas por cobrar, favorece al ingreso dentro del flujo de efectivo, pues puede llegar a tener más disponibilidad y por ende mejorar su razón de liquidez inmediata para cubrir sus necesidades.

En la siguiente tabla se puede visualizar la mejora que la empresa tendría al poder recuperar el efectivo en 30 días.

**Tabla 4.9**  
**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Mejora en el flujo de efectivo respecto a la disminución de días de recuperación del cobro por cuenta ajena, periodo 2017-2019**

<b>Descripción</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas Anuales (desembolso total)	Q11,126,096.87	Q 17,219,027.42	Q 20,435,279.91
Cuentas por Cobrar Ajeno	Q 2,514,000.24	Q 3,135,164.94	Q 3,707,605.63
365 (días) / Rot. Ctas. Por cobrar	82	66	66
Propuesta en días	30	30	30
No. De días de cobro X ventas/365	Q 914,473.72	Q 1,415,262.53	Q 1,679,612.05

Saldo de Ctas x Cobrar	Q 2,514,000.24	Q 3,135,164.94	Q 3,707,605.63
Nuevo Cálculo	Q 914,473.72	Q 1,415,262.53	Q 1,679,612.05
<b>Mejora en el flujo de efectivo</b>	<b>Q 1,599,526.52</b>	<b>Q 1,719,902.41</b>	<b>Q 2,027,993.58</b>
<b>Mejora CxC %</b>	<b>64%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Se puede observar que al disminuir los días de recuperación de efectivo hay una mejora del 55% en la recuperación del dinero en los últimos dos años y por tanto en el flujo de efectivo, logrando tener más disponibilidad inmediata para cubrir sus necesidades.

Con esta mejora en el flujo el indicador de liquidez inmediata podría incrementar de la siguiente manera:

**Tabla 4.10**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Mejora en la razón de liquidez inmediata, periodo 2017-2019**

<b>Real</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Caja y Bancos	809,152	2,663,370	5,055,347
Proveedores	5,054,442	4,742,361	9,412,773
Caja y bancos/Proveedores	0.16	0.56	0.54

<b>Mejora</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Caja y Bancos	Q 2,408,678.75	Q 4,383,272.36	Q 7,083,158.45
Proveedores	Q 5,054,441.90	Q 4,742,360.83	Q 9,412,772.84
<b>Caja y bancos/Proveedores</b>	<b>0.48</b>	<b>0.92</b>	<b>0.75</b>

Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Se puede observar que la empresa logra incrementar su liquidez inmediata, es decir el efectivo disponible que pueda tener para poder cubrir sus necesidades a corto y mediano plazo, logrando incrementar su disponibilidad.

Para lograr también esta liquidez es necesario que la empresa empiece a negociar el incremento del fee según los plazos de crédito autorizado y pueda firmar contrato de servicios ya que actualmente no lo tienen.

Sin embargo, es necesario que la fuerza de ventas esté en este proceso de renegociación con los clientes para poder llegar a un acuerdo y estipular ya sea los plazos según el porcentaje de financiamiento o lograr el pago contado de la cuenta ajena o en menos de una semana lo que permitirá que la empresa no se vea en la necesidad de un financiamiento externo y que pueda tener la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones como pago a proveedores crédito, planilla e impuestos.

En el cuadro siguiente, se presenta una serie de actividades que la empresa puede realizar para poder lograr estas propuestas.

#### **Cuadro 4.1**

**Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Análisis de actividades para lograr un modelo correcto de la administración del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento**

Propuesta	Plan de acción	Beneficios
<b>Mejoras en la política de créditos sobre los cobros por cuenta ajena</b> - Implementar política de cobro por financiamiento  <i>&lt;0 días no genera cobro por financiamiento</i>  <i>&gt;1 y &lt;7 días generar un cobro de 0.5%</i>  <i>&gt;7 y &lt;15 días generar un cobro de 1%</i> <i>&gt;15 y &lt;30 días generar un cobro de 1.5%</i> <i>&gt;30 días generar un cobro de 2%</i>	1. Reunión con comité de créditos, gerente financiero y gerente general para incluir mejoras en la política de créditos: porcentaje, tiempo y montos. 2. Reunión con equipo de ventas para iniciar personalización con clientes y dar a conocer los nuevos cambios. 3. Reunión con programación para automatizar control interno de montos pagados por cliente durante el mes. 4. Reunión con abogado para realizar contrato de servicios incluyendo especificaciones y cláusulas 5. Programación con clientes para llenar y firmar contrato.	Ingreso extra por cobro de financiamiento según último año analizado y ajustado de Q 284,952.11
<b>Estructura de financiamiento óptima</b> Combinación de financiamiento externo 75% y propio 25%	1. Solicitud de formularios a banco para crédito revolvente  2. Llenar solicitud y completar todos los documentos solicitados 3. Seguimiento a crédito autorizado. 4. La empresa deberá tener una cuenta directamente para el manejo de este crédito revolvente tanto para la salida como para el ingreso	Valorización de la empresa por financiamiento externo. Minimización de impuestos por escudo fiscal
<b>Días de recuperación cobro por cuenta ajena</b> Reducir cantidad días de cobro a 30 días	1. Firma de contrato oficial y formal con clientes estipulando los días de crédito.  2. Capacitación a equipo de cobros sobre recuperación de cobro a clientes difíciles. 3. Personalización con clientes para lograr el pago a la fecha de vencimiento.	Disminución en saldo de cuentas x cobrar y mejora en el flujo de efectivo Año 2017 > 64% (Q1.6M) Año 2018 > 55% (Q1.7M) Año 2019 > 55% (Q2.0M)  Mejora en la razón de liquidez inmediata

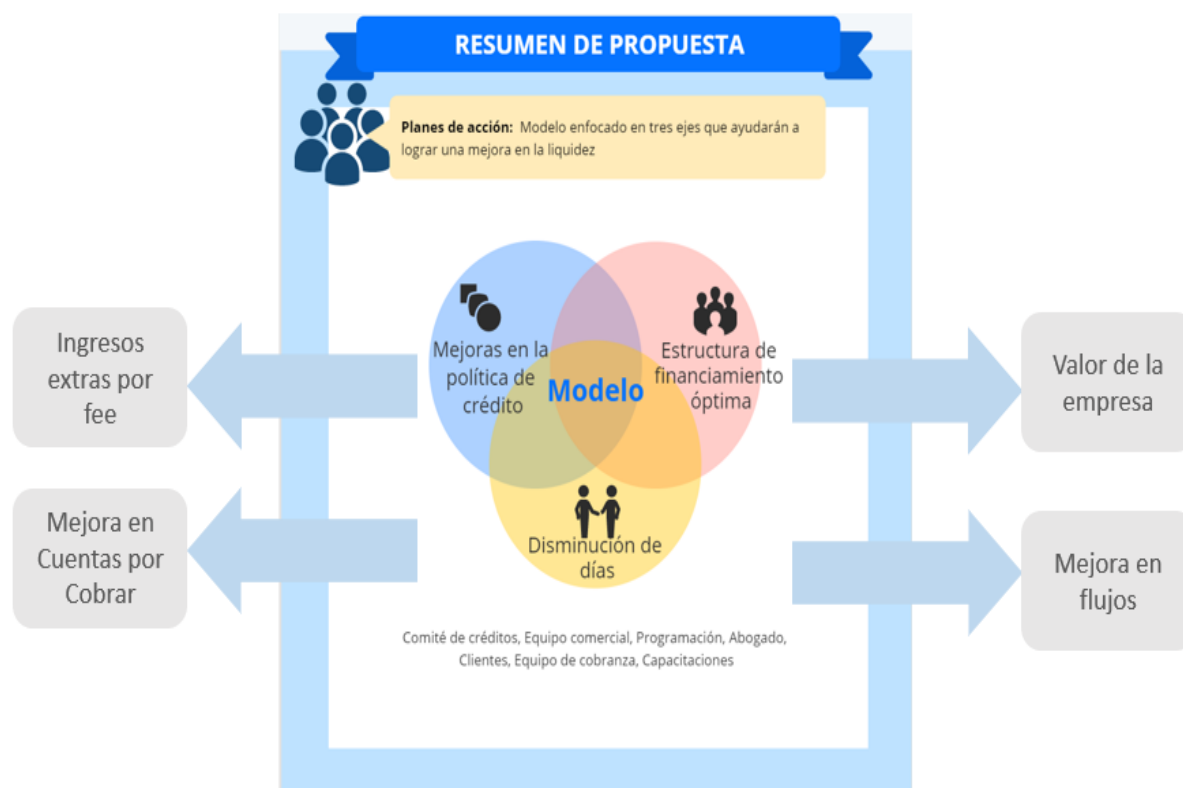
Fuente: elaboración propia con información de trabajo de campo.

Este modelo se centra en tres ejes principales: la mejora en la política de crédito sobre los cobros por cuenta ajena, financiamiento combinado enfocado en alto porcentaje externo y reducción de días de recuperación de efectivo.

El cuadro anterior muestra una serie de actividades que la empresa puede realizar para poder mejorar su liquidez y tener el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo.

Figura 4.1

### Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Resumen del modelo propuesto para lograr una mejora en la liquidez



La figura anterior se centra en los tres principales ejes en la cual Servicios Logísticos debe enfocarse para poder lograr principalmente una mejora en sus flujos de efectivo y por ende una mejora en sus cuentas por cobrar sobre los cobros por cuenta ajena.

Con estos cambios la empresa puede tener una mejor relación comercial con sus proveedores programando eficazmente los pagos según el tiempo estipulado, así como también tener un control interno con los clientes sobre los montos que se les está financiando mensualmente.

En este objetivo se puede concluir que para lograr que la empresa pueda llegar a tener una liquidez razonable que le permita cubrir sus obligaciones, es necesario

que se mejore la política de crédito sobre los cobros por cuenta ajena incluyendo un financiamiento según los tiempos y montos pactados por cliente. También que busque un financiamiento externo con una participación del 75% y un 25% interno de un crédito revolvente que le permita poder cubrir estos pagos por cuenta ajena ya que al tener este financiamiento la empresa tiene un valor más alto debido al costo de deuda y al escudo fiscal que le beneficia. Por último, que busque reducir sus días de recuperación de efectivo a un máximo de 30 días para poder mejorar sus flujos de efectivo y que pueda tener una disponibilidad inmediata del dinero.

Dentro de este sector logístico, es importante considerar que al momento de poder implementar cualquier política restrictiva con la finalidad de cobrar un fee o disminuir su ciclo de efectivo podría generar cambios negativos en la satisfacción de los clientes y en consecuencia un impacto negativo en el ingreso de las ventas para estas empresas. Por tanto, Servicios Logísticos deberá realizar un análisis con los clientes que generen alto volumen en ventas para poder negociar un periodo de tiempo de recuperación del desembolso financiado aceptable para que le ayude a poder incrementar sus flujos de efectivo.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación relacionada con la situación financiera del cobro por cuenta ajena comprobaron que los montos financiados en los últimos tres años por Servicios Logísticos son relativamente altos siendo un total de Q.11,126,096.87, Q.17,219,027.42 y Q.20,435,479.91 lo que permitió concluir que el 93% de la cartera del total de financiamiento del último año lo representan 50 clientes y en la cual la mitad del último año desembolsado realizado por la empresa se concentra en los primeros diez clientes, lo que logró evidenciar que 38 clientes pagan entre los 30 a 90 días, teniendo un periodo promedio de cobro en el último año de 66 días no cobrando ningún porcentaje de fee ni financiamiento lo cual indica que la empresa posee cero cumplimientos de la política de créditos por los cobros de gastos a terceros y la ausencia de control de los montos financiados por cliente.
2. El análisis del impacto financiero de la administración de la liquidez, determinó niveles adecuados de liquidez corriente, con variaciones poco significativas durante los años 2017-2019. Al 31 de diciembre de 2019, la liquidez corriente fue de 1.54. Sin embargo, el indicador de liquidez inmediata estableció que si existe riesgo de liquidez en vista de que dicha razón está muy por debajo del promedio razonable a uno debido a que el importe disponible de dinero debería de ser similar al monto de deuda que tiene a corto plazo y se pudo observar que en el último año estuvo en 0.54 lo cual hace que la empresa no cuente con el efectivo suficiente para dar respuesta inmediata ante cualquier imprevisto.
3. El análisis interpretativo permitió determinar que la estructura de financiamiento que poseen actualmente es 100% propia para cubrir todos los pagos al contado que hacen con los diferentes proveedores de sus clientes pero que no cobran ningún tipo de financiamiento para la oportuna recuperación del efectivo, y que los créditos revolventes con los bancos los

manejan únicamente si existen montos relativamente altos con algún cliente, proyecto o licitación ganada por un plazo determinado.

4. Al implementar el modelo planteado centrado en tres ejes principales la empresa podrá tener una mejora en su liquidez derivado de lo siguiente: 1) Mejorar su política de créditos sobre los cobros por cuenta ajena incluyendo porcentajes de financiamiento según tiempos de crédito pactados y último año analizado logrando un ingreso extra de Q284,952.11; 2) Combinación de financiamiento externo del 75% y 25% propio logrando un ahorro por el escudo fiscal y una valorización de empresa más alta comparado con lo propio; y 3) Reducir el periodo promedio de cobros a 30 días logrando una disminución del 55% en sus cuentas por cobrar y una mejora en el flujo de efectivo a razón de Q2,027,993.58 para el último año, obteniendo que el indicador de liquidez inmediata suba de 0.54 a 0.75 en el último año analizado.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Servicios Logísticos que incluya una mejora a la política de crédito sobre los pagos por cuenta ajena en donde puedan especificar montos de financiamiento y un rango de porcentaje de fee de acuerdo al tiempo de crédito que cada cliente requiera para que logre obtener un ingreso extra en sus flujos de efectivo, así como la inclusión de un contrato de servicios por cliente estipulando las condiciones del crédito y penalizaciones para lograr recuperar el efectivo en un promedio de treinta días lo cual ayudará a mejorar sus flujos de efectivo, y llevar un control interno de los montos financiados para determinar las variaciones o límites por cliente. Cabe resaltar que también necesitará apoyo del departamento de cobros para poder tener una mejor personalización con los clientes y ayuden a la pronta recuperación, es decir una buena administración de cobranza que debe ir atada a estos cambios.
2. Se recomienda que para la implementación de políticas, procedimientos y herramientas para la gestión de liquidez deben basarse acorde a las decisiones de la junta directiva y el análisis de ventas con los clientes, siempre tomando en cuenta que la recuperación del efectivo es muy importante para la adecuada administración del riesgo de liquidez.
3. Se recomienda realizar una combinación óptima de financiamiento con un 75% externo y 25% interno para poder aprovechar el escudo fiscal de la deuda con un ahorro y lograr tener una mejor valorización de la empresa de acuerdo al valor del dinero en el tiempo, lo que permitiría poder administrar de mejor forma sus recursos propios para el pago directo a sus proveedores y una mejor relación comercial.

4. Se recomienda a la empresa incluir el modelo propuesto que detalle aspectos la mejora en la política de créditos con respecto al cobro por cuenta ajena especificando montos y porcentajes, de mejora en liquidez incluyéndose en la firma de contrato de servicios con los clientes para asegurar el pago oportuno, optar por una combinación del 75% externo y 25% interno y por último disminuir el promedio de recuperación del cobro lo cual se esperaría obtener ciertos beneficios que lo ayudarían a mejorar su liquidez y tener esa cobertura de sus obligaciones en el corto plazo.

## FUENTES

### BIBLIOGRAFÍA

Baten, A. (2005). *Diferencias en la utilización de financiamiento a través de líneas de crédito bancarias y la emisión de títulos de deuda para la empresa privada activa en la bolsa de valores nacional, S.A.* Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Begazo, D. (s.f.). *Tipos de riesgo y ejemplos.* Universidad Nacional de San Agustín

Block, S., Hirt, G. y Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera.* McGraw–Hill

Bodie, Z. y Merton, R. (2004). *Finanzas.* Person Education

Cámara de la Industria de Guatemala. (s.f.). Gremial Logística de Guatemala.

Chávez, J. (2003). *Finanzas: teoría aplicada para empresas.* Abya-Yala

Código de Comercio de Guatemala. (2019). Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala

De la Hera López, A. (2012). *Gestión del riesgo de liquidez en entidades financieras.* Universidad Pontificia Comillas

Escobar, C. (2017). *Propuesta de modelo de medición del riesgo de liquidez en el sistema bancario guatemalteco.* Tesis: Universidad San Carlos de Guatemala: Guatemala

Feria, J. (2005). *El riesgo del mercado: su medición y control.* Delta publicaciones universitarias

- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kock, R. (2009). *El principio 80/20: El secreto de lograr más con menos*. Clásico empresarial.
- Lacarte, J. (2012). *Finanzas corporativas aplicadas: ¿cuánto vale una empresa?*.
- Mira, A. (2006). Operadores logísticos: claves y perspectivas de los servicios de los operadores logísticos. Grupo Boluda
- Miranda, H. (2012). Evaluación de la liquidez y propuesta de un modelo para la administración del riesgo de liquidez en el sistema bancario guatemalteco. Tesis: Universidad San Carlos de Guatemala: Guatemala
- Morales, C. (2017). Impacto financiero de la administración de la liquidez en sociedades financieras de Guatemala. Tesis: Universidad San Carlos de Guatemala: Guatemala
- Morales, J. y Morales A. (2014). *Crédito y cobranza*. Patria
- Moyer, R., McGuigan, J. y Kretlow, W. (2010). *Administración financiera contemporánea*. Cosegraf, S.A. de C.V.
- Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red del tercer milenio
- Toro, J. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Universidad EAFIT

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

Urizar, H. (2019). *Gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa*. Universidad católica de Colombia

Van, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Zeithaml, V.; Bitner, M. J.; y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill

## EGRAFÍA

EAE, Business School. (2018). *Los tipos de logística que tu negocio puede necesitar en cada momento*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-tipos-de-logistica-que-tu-negocio-puede-necesitar-en-cada-momento/>

Meserón, S. E. (s.f.). *Resumen de la Historia de la logística*. <http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html>

Vásconez E, G. (2010). *El riesgo del crédito en las microfinanzas*. <http://cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/Riesgo-credito-micrfinanzas.pdf>

## ANEXOS

## ANEXO 1 REPORTE DE CUENTA AJENA

CLIENTE	2017			2018			2019		
	Monto financiado	% Financiamiento	Dias de Rec.	Monto financiado	% Financiamiento	Dias de Rec.	Monto financiado	% Financiamiento	Dias de Rec.
1		0.00%		Q 2,165.90	0.01%	0	Q 4,011,253.22	19.63%	27
2	Q 9,216.78	0.08%	15	Q 17,675.90	0.10%	30	Q 1,608,913.12	7.87%	30
3		0.00%		Q 1,764,247.71	10.25%	30	Q 1,344,281.96	6.58%	30
4	Q 86,042.49	0.77%	27	Q 1,446,305.70	8.40%	30	Q 1,294,359.50	6.33%	30
5		0.00%		Q 206,723.22	1.20%	26	Q 802,668.91	3.93%	30
6	Q 736,516.40	6.62%	24	Q 1,278,954.34	7.43%	30	Q 762,276.70	3.73%	30
7		0.00%			0.00%		Q 749,224.84	3.67%	8
8		0.00%			0.00%		Q 681,847.25	3.34%	30
9		0.00%		Q 42,646.99	0.25%	0	Q 487,269.03	2.38%	30
10	Q 2,206,307.79	19.83%	16	Q 1,443,576.98	8.38%	30	Q 482,959.56	2.36%	30
11	Q 615,403.12	5.53%	28	Q 922,891.54	5.36%	41	Q 473,579.54	2.32%	82
12	Q 279,725.31	2.51%	28	Q 319,874.96	1.86%	47	Q 441,920.84	2.16%	79
13	Q 344,516.79	3.10%	4	Q 582,506.04	3.38%	12	Q 414,074.13	2.03%	30
14		0.00%		Q 1,687.77	0.01%	0	Q 347,550.62	1.70%	29
15	Q 499,341.60	4.49%	6	Q 515,504.34	2.99%	20	Q 328,305.57	1.61%	30
16		0.00%		Q 1,071.89	0.01%	0	Q 327,801.04	1.60%	30
17		0.00%			0.00%		Q 306,367.08	1.50%	30
18	Q 421,816.77	3.79%	7	Q 431,253.64	2.50%	39	Q 304,780.89	1.49%	45
19	Q 567,547.17	5.10%	3	Q 289,458.77	1.68%	17	Q 301,190.72	1.47%	30
20	Q 1,087,473.91	9.77%	1	Q 1,238,039.62	7.19%	0	Q 272,117.19	1.33%	75
21	Q 127,593.27	1.15%	1	Q 186,939.74	1.09%	0	Q 270,583.75	1.32%	14
22	Q 202,333.87	1.82%	28	Q 232,331.70	1.35%	45	Q 262,199.96	1.28%	45
23	Q 3,067.47	0.03%	11	Q 11,992.48	0.07%	15	Q 218,883.03	1.07%	14
24	Q 22,253.03	0.20%	5	Q 256,515.67	1.49%	8	Q 199,925.38	0.98%	8
25	Q 159,996.65	1.44%	14	Q 582,881.53	3.38%	30	Q 188,201.54	0.92%	30
26	Q 37,038.42	0.33%	21	Q 113,774.51	0.66%	30	Q 176,807.14	0.87%	30
27	Q 152,246.53	1.37%	26	Q 459,997.73	2.67%	0	Q 158,996.91	0.78%	45
28		0.00%			0.00%		Q 137,341.48	0.67%	28
29	Q 19,239.59	0.17%	14	Q 77,112.46	0.45%	15	Q 125,551.60	0.61%	15
30		0.00%			0.00%		Q 115,295.89	0.56%	30
31		0.00%			0.00%		Q 113,928.32	0.56%	30
32	Q 68,595.66	0.62%	10	Q 124,666.59	0.72%	45	Q 108,180.50	0.53%	44
33		0.00%		Q 43,284.73	0.25%	28	Q 103,159.52	0.50%	30
34	Q 10,403.33	0.09%	21	Q 37,548.37	0.22%	30	Q 99,047.57	0.48%	30
35		0.00%			0.00%		Q 98,812.74	0.48%	60
36	Q 10,260.45	0.09%	0	Q 89,104.28	0.52%	30	Q 88,777.28	0.43%	30
37		0.00%			0.00%		Q 73,288.34	0.36%	0
38		0.00%		Q 6,731.14	0.04%	0	Q 68,955.32	0.34%	15
39		0.00%			0.00%		Q 64,668.75	0.32%	5
40	Q 6,005.13	0.05%	0	Q 41,492.48	0.24%	0	Q 64,035.93	0.31%	32
41	Q 170,279.08	1.53%	14	Q 204,110.62	1.19%	15	Q 59,189.70	0.29%	15
42	Q 500.62	0.00%	11	Q 15,856.26	0.09%	15	Q 58,006.19	0.28%	15
43		0.00%			0.00%		Q 57,182.01	0.28%	29
44	Q 45,415.01	0.41%	8	Q 191,848.69	1.11%	15	Q 55,314.84	0.27%	15
45	Q 53,627.39	0.48%	34	Q 45,684.83	0.27%	45	Q 53,102.30	0.26%	15
46	Q 21,455.27	0.19%	0	Q 45,491.21	0.26%	11	Q 49,555.73	0.24%	30
47	Q 116,416.15	1.05%	8	Q 88,682.06	0.52%	15	Q 49,521.27	0.24%	21
48		0.00%			0.00%		Q 43,459.49	0.21%	90
49		0.00%		Q 236,821.54	1.38%	14	Q 42,730.19	0.21%	15
50	Q 42,070.83	0.38%	4	Q 19,511.36	0.11%	0	Q 42,668.88	0.21%	45

## ANEXO 2 POLÍTICA DE CRÉDITOS

	<b>POLITICA DE CREDITOS</b>	CODIGO: PO-PC-001 FECHA: 23/3/15  Página 1 de 3
--	-----------------------------	--

- Todo cliente formalmente constituido dentro del territorio nacional guatemalteco, es apto a someterlo a esta política de créditos.
- Cliente constituido formalmente en el extranjero, únicamente podrá ser apto a esta política si cuenta con una representación legal dentro del territorio Guatemalteco y que pueda fungir como codeudor o bien brindar garantía de pago por medio de carta de crédito.

### 1. PARA PODER OTORGAR CREDITO A CLIENTES NUEVOS DEBE CUMPLIRSE CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

1.1 Haber cumplido como mínimo tres servicios facturados como de "Contado" validando la operación así como la eficacia del pago.

Se deja la posibilidad de exonerar al nuevo cliente "Especial / Estratégico" del punto anterior, a lo cual el asesor logístico o bien la Gerencia de Ventas debe argumentar claramente la razón.

1.2 El coordinador de créditos y cobros debe recibir la solicitud de crédito (FO-PC-007), asegurándose de que esté llena toda la información requerida debidamente firmada y sellada por el cliente solicitante en original así como por la Gerencia de Ventas de C807, adjuntándoles:

- SOP FO-SV-007
- Fotocopia del RTU-SAT-14 (Formulario Registro Tributario Unificado de SAT)
- Fotocopia de patente de comercio de empresa y de sociedad si procede.
- Fotocopia de la Representación legal de la empresa solicitante.
- Fotocopia de DPI del representante legal.

1.3 Existirá la posibilidad de otorgar un solo "Pre-Crédito" a clientes "Estratégicos Especiales" propuestos por el área de Ventas avalando y autorizando el suministro de los servicios dentro de un tiempo prudencial NO mayor a los 15 días para clientes locales y 30 días para clientes Trans-nacionales.

1.4 Para que los clientes Estratégicos especiales sean aptos al ingreso de este pre-crédito, es indispensable que nos proporcionen los mismos requisitos a excepción del FO-PC-007 firmado y sellado por el representante legal de la empresa.

1.5 El tiempo del pre-crédito es estrictamente temporal NO postergable y es para que el ejecutivo logre recolectar el FO-PC-007 firmado y sellado en original. Para que sea sometido en adición a los otros requisitos al comité de créditos.

1.6 El coordinador de créditos y cobros debe CONFIRMAR REFERENCIAS COMERCIALES FO-PC-008 detalladas en la solicitud de crédito e imprimir la hoja de infornet (empresa que proporciona información general sobre los clientes) es factible también realizar investigación de la empresa solicitante del crédito en motores de búsqueda en el internet.

Elaboró:  Gerencia Financiera	Revisó:  Representante Gerencia/Gestor de Calidad	Aprobó:  Gerencia Financiera
---	---	--

	<b>POLITICA DE CREDITOS</b>	CODIGO: PO-PC-001 FECHA: 23/3/15  Página 2 de 3
--	-----------------------------	--

- 1.7 El coordinador de créditos y cobros podrá recibir solicitudes hasta el día martes por la mañana, las cuales deberán presentarse al comité de créditos los viernes por la mañana, las solicitudes que se reciban de miércoles a viernes serán autorizadas hasta el siguiente viernes.
- 1.8 El Asesor Logístico (Fuerza de Ventas), debe obtener una idea clara del negocio del cliente, de sus actuales Proveedores/Clientes y que nos puedan proporcionar información crediticia del mismo, observar sus instalaciones tomando en cuenta si estas son, propias o rentadas, de los activos que posee (maquinaria y equipo, etc.) con el fin de determinar si el cliente es sujeto de crédito para calificar. Toda esta información deberá ser consignada en el SOP FO-SV-007, FO-PC-007 y como complemento con información adicional en un correo electrónico dirigido a la Coordinación de Cartera y créditos.
- 1.9 Se establece un comité de créditos que está integrado por 5 integrantes: Secretaria de Junta Directiva, Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Coordinador de Cobros, el mismo será el único ente que podrá autorizar, denegar o suspender créditos y se reunirá una vez a la semana. Pudiendo invitar al Asesor Logístico, como al Contador de costos y facturación en apoyo a la deliberación.
1. Únicamente existirá Quorum con un mínimo de 3 integrantes debiendo ser:
  2. Gerencia General / Secretaria de junta directiva, coordinación de cartera.
  3. Gerente General, Gerencia de ventas, coordinación de cartera.
  4. Secretaria de junta directiva, Gerencia de ventas, Coordinación de cartera.
  5. Secretaria de junta directiva, Gerencia de ventas, Gerencia Financiera.
  6. Gerencia de ventas, Gerencia Financiera coordinación de cartera.
- 1.10 Únicamente se podrán otorgar 15 días de crédito a clientes con fletes collect y pre-pagados, en el caso de créditos para servicios se podrá otorgar hasta un máximo de 30 días.
- 1.11 El área de créditos y cobros deberá mantener informadas a las áreas operativas del status de pago de los diferentes clientes, en el momento de que un cliente se atrase se deberá de incluir en un listado de clientes en Hold o clientes morosos.
- 1.12 Los clientes que se encuentren en Hold, no se les deberá seguir prestando servicio, teniendo que retenerles cualquier tipo de carga o documento que pueda ayudarnos a presionar al cliente para que pague.
- 1.13 Mientras el trámite de autorización de crédito está pendiente, no se le podrá dar crédito verbal ni escrito al cliente, todos los servicios prestados serán estrictamente contado. Salvo que se cuenta con autorización de Gerencia General.
- 1.14 Se podrá otorgar crédito a clientes para gastos a terceros no mayor de 15 días y se deberá establecer claramente el máximo a financiar por este concepto teniendo que indicarle claramente que conceptos de gastos lo incluyen, así mismo indicarles



	<b>POLITICA DE CREDITOS</b>	CODIGO: PO-PC-001 FECHA: 23/3/15  Página 3 de 3
--	-----------------------------	--

a los clientes que si se pasan del tiempo o monto establecido, no se podrá seguir cubriendo dichos pagos.

- 1.15 La notificación de la resolución del comité de créditos deberá ser por la vía de correo electrónico a la fuerza de ventas y al cliente, enviándole posteriormente una carta formal física al cliente de las condiciones del crédito al día hábil siguiente de la resolución del comité.

## 2. RECEPCION DE PAGOS DE CLIENTES

- 2.1 Únicamente se recibirá cheque de caja en dólares o quetzales o efectivo en Quetzales. Para clientes que están iniciando relación con la empresa y para los clientes habituales si se les podrá aceptar cheques propios.
- 2.2 No se recibirá US Dólares en efectivo.
- 2.3 Ningún pago se tomara con valido, si no tuviera como respaldo un recibo de caja, emitido por una persona responsable dentro de la empresa.
- 2.4 Cuando un cliente no tiene crédito autorizado, no deberá moverse ninguna carga sin previo pago. Salvo que se cuente con autorización de Gerencia Financiera vía liberación del file en el sistema de control.

## 3. SUSPENSIÓN DE CREDITO A CLIENTES MOROSOS

- 3.1 Se deberá suspender el crédito a los clientes que presenten una mora de 90 días o más.
- 3.2 No se podrá seguir pagando gastos a terceros de clientes si este presenta algún atraso en el reembolso de los mismos.
- 3.3 Clientes con recurrencia en moras de más de 90 días se podrá suspender definitivamente el crédito previa autorización del comité de créditos.
- 3.4 Si el comité de créditos lo considera conveniente se enviaran casos a Jurídico.

## ANEXO 3 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE CRÉDITOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
 TRABAJO DE GRADUACION PROFESIONAL



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE CRÉDITOS Y COBROS

**OBJETIVO:** La siguiente entrevista tiene como finalidad obtener más información acerca de las políticas de cobro por cuenta ajena para poder analizar y concluir el objetivo número uno en la investigación de campo para la elaboración del Trabajo de Graduación Profesional previo a obtener el grado académico de Maestro en Artes

1. ¿La empresa cuenta actualmente con una política específicamente para el cobro por cuenta ajena de sus clientes?

Si

No

---



---

2. ¿La empresa cobra algún financiamiento por el pago de cuenta ajena que desembolsa a sus clientes?

Si

No

---



---

3. ¿La empresa suspende el crédito cuando un cliente no realiza sus pagos?

Si

No

---



---



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
TRABAJO DE GRADUACION PROFESIONAL



4. ¿La empresa suspende el servicio o pagos por cuenta ajena si un cliente no paga dentro del periodo de crédito autorizado?

Si

No

---

---

5. ¿La empresa cuenta con oficinas jurídicas?

Si

No

---

---

6. ¿Cuentan con un control sobre los montos financiados por cliente mensualmente versus los montos aprobados en la solicitud de crédito?

Si

No

---

---

## ANEXO 4 BALANCE GENERAL

Balance General					
Al 31 de Diciembre de 2017					
Código	Cuenta				
1	ACTIVO				42,744,870.18
11	CORRIENTE				35,949,203.31
111	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE		809,152.23		
11102	CAJAS CHICAS		86,800.00		
11102001	Caja Chica	86,800.00			
11103	BANCOS		722,352.23		
111030	MONETARIAS		722,352.23		
11103001	Banco América Central 90-004269-8 Q	22,872.58			
11103003	Banco Industrial 31-3-005055-9 \$	46,179.75			
11103005	Banco Industrial, S.A. 158-000767-4	301.06			
11103008	Banco América Central 900538570 \$	58,678.53			
11103014	BI Consolidados 807-204-002484-4 Q	61,116.79			
11103019	Banco G & T Dolares 91-5803295-7 \$	171.11			
11103020	Banco G & T Quetzales 75-0002667-5 Q	44,162.44			
11103028	Banco Industrial 004-004420-6 Q	5,416.41			
11103029	Financiera Industrial, S.A. Cta. plazo fijo 4600101	95,791.56			
11103033	Banrural 3322047481 Q	198,593.10			
11103038	Banco Agronomico 30-2011246-7 Q	0			
11103039	Banco Agronomico 31-2001893-7 \$	67,601.40			
11103040	Banco Promerica Cta 12331040081343 Q	121,467.51			
11104	DEPOSITOS EN TRANSITO		0		
11104001	Deposito por Aplicar	0			
112	CUENTAS POR COBRAR			34,047,245.30	
11201	CLIENTES		30,537,323.74		
11201001	Auxiliar de Cuentas Por Cobrar	1,2523,323.50			
11201005	Cta. Cartera de Clientes (Consolidados)	0			
11201011	Auxiliar de Cuentas por Cobrar Ajenos	18,014,000.24			
11202	CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS		178,959.73		
11202001	Prestamos a Empleados	93,000.00			
11202004	Cuentas por Cobrar Empleados	85,959.73			
11203	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		3,706,642.93		
11203001	Cuenta Ajena por cobrar	0			
11203004	Cuentas por cobrar Reince	0			
11203008	Otras cuentas por cobrar	193,668.96			
11203011	Traslado de Fondos	0			
11203019	Anticipo a Proveedores	298,792.48			
11203020	Deposito en Garantia	3,299.86			
11203027	Cuenta por cobrar Inmobiliaria la Floresta	0			
11203032	Cuenta Ajena por Cobrar (Impuestos)	0			
11203036	Deposito en garantía Importaciones	0			
11203040	Cuenta Ajena por Facturar	3,210,881.63			
11203042	WIP (Servicios sin Cierre)	0			
11204	ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES		-375,681.10		
11204002	Provisión Para Cuentas Incobrables	-375,681.10			
113	IMPUESTOS POR COBRAR			1,015,642.18	
11301	IMPUESTOS		1,015,642.18		
11301001	Impuesto al Valor Agregado	0			
11301005	Impuesto sobre la Renta Trimestral	135,466.42			
11301007	Exenciones de IVA	0			
11301012	Impuesto de Solidaridad (ISO)	826,014.66			
11301013	IVA Retenciones por Compensar	54,162.10			
11301014	Retenciones de ISR 5%	0			
116	CUENTAS POR LIQUIDAR			77,163.60	
11601	CUENTAS POR LIQUIDAR		77,163.60		
11601001	Cuentas Por Liquidar	0			
11601002	Seguros por Liquidar	77,163.60			
12	NO CORRIENTES			6,795,666.87	
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			1,056,549.83	
12103	INSTALACIONES		402,346.82		
12103004	Depreciación Acumulada Instalaciones	-260,528.93			
12103005	Instalaciones	108,677.01			
12103006	Gasto Instalaciones anexo	554,198.74			
12104	HERRAMIENTAS		19,234.49		
12104004	Depreciación Acumulada Herramientas	-7,155.55			
12104005	Herramientas	26,390.04			
12105	MOBILIARIO		170,742.16		
12105004	Depreciación Acumulada Mobiliario	-131,171.48			
12105005	Auxiliar de Mobiliario y Equipo	301,913.64			
12108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMAS		464,226.36		
12108004	Depreciación Acumulada Equipos de Comp. y Programa	-230,999.94			
12108005	Auxiliar de Equipo de Computación	445,459.10			
12108006	Software de Computación	330,919.44			
12108007	Dep. Acumulada de Software de Computación	-81,152.24			
12211	INVERSIONES			2,000,000.00	
12211019	Inversión Banco Promerica Certificado 80964 Quetzal	2,000,000.00			
123	OTROS ACTIVOS			3,739,117.04	
12301	OTROS ACTIVOS		3,739,117.04		
12301009	Otras Cuentas por Cobrar	199,117.04			
12301010	Inversiones	3,540,000.00			

2 PASIVO					34,358,366.63
21 CORRIENTE				29,658,503.20	
211 PRESTAMOS BANCARIOS			18,241,406.66		
21101 BANCARIOS		17,656,256.71			
21101017 Prestamo Bancario B A M Q 0010985740	1,998,852.51				
21101018 Prestamo Bancario B A M \$ 0010985788	3,657,404.20				
21101019 Prestamo Banco Promerica 739388	0				
21101020 Prestamo Banco Promerica 739376	0				
21101021 Préstamo Bancario B A M Q 11290997	12,000,000.00				
21102 FINANCIERAS		585,149.95			
21102016 Anticipos Cobrados	585,149.95				
212 CUENTAS POR PAGAR			10,241,289.22		
21201 PROVEEDORES		5,054,441.90			
21201001 Auxiliar de Cuentas Por Pagar	5,054,441.90				
21202 OTRAS CUENTAS POR PAGAR		5,186,847.32			
21202008 Otras cuentas por pagar	2,374,349.71				
21202009 Anticipo de Clientes	1,911,322.28				
21202072 Seguros por Pagar	67,607.38				
21202074 Cuentas por Pagar (Empleados)	183,552.88				
21202076 Anticipo de Clientes Impuestos	650,015.07				
213 IMPUESTOS POR PAGAR			659,229.02		
21301 IMPUESTOS		659,229.02			
21301001 Impuesto sobre la Renta	300,387.95				
21301002 Impuesto al Valor Agregado	210,453.54				
21301005 Retenciones de ISR (Proveedores)	19,344.47				
21301007 Retenciones Por Pagar (Empleados)	76,575.77				
21301008 ISR No Domiciliados por Pagar	50,088.78				
21301009 Retencion ISR de Capital	991.67				
21301010 Retencion ISR Facturas Especiales	411.25				
21301011 Impuesto al Valor Agregado Facturas Especiales	975.59				
214 GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR			516,578.30		
21402 EMPLEADOS		380,768.68			
21402001 Planillas por Pagar	0				
21402003 Aguinaldos	49,171.49				
21402004 Bono 14	331,597.19				
21402005 Indemnizaciones	0				
21402007 Anticipo Pago Planilla	0				
21403 IGSS		135,809.62			
21403001 Cuotas Patronales	135,809.62				
22 NO CORRIENTE				4,699,863.43	
223 Cuenta por pagar			4,699,863.43		
22301 CUENTA POR PAGAR		4,699,863.43			
22301006 Prestamo BI 1100365670063 Q	1,941,894.00				
22301007 Indemnizaciones	2,757,969.43				
3 CAPITAL Y RESERVAS				5,962,107.53	
31 CAPITAL				2,500,000.00	
311 CAPITAL			2,500,000.00		
31101 CAPITAL PAGADO		2,500,000.00			
31101001 Capital Social Autorizado	5,000,000.00				
31101002 Acciones por suscribir	-2,500,000.00				
31101004 Capital Pagado	0				
32 RESERVAS				484,929.05	
321 RESERVAS			484,929.05		
32101 RESERVA LEGAL		484,929.05			
32101001 Reserva Legal	484,929.05				
33 UTILIDADES				2,977,178.48	
331 UTILIDADES			2,977,178.48		
33101 UTILIDADES RETENIDAS		2,977,178.48			
33101003 Utilidades Acumuladas	3,860,467.05				
33101006 Perdidas y Ganancias	-1,032,842.36				
33101007 Ganancia en Venta de Activos	68,653.79				
33101010 Dividendos Ganados	80,900.00				
Activo	42,744,870.18				
Pasivo	34,358,366.63				
Capital	5,962,107.53				
Total	2,424,396.02				

Balance General					
Al 31 de Diciembre de 2018					
Código	Cuenta				
1	ACTIVO				25,370,579.09
11	CORRIENTE				19,405,289.98
111	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE		2,663,369.95		
11102	CAJAS CHICAS		79,300.00		
11102001	Caja Chica	79,300.00			
11103	BANCOS		2,584,069.95		
111030	MONETARIAS	2,584,069.95			
11103001	Banco América Central 90-004259-8 Q.	300,216.10			
11103003	Banco Industrial 313-005055-9 S	71,668.30			
11103005	Banco Industrial, S.A. 158-000767-4	466,651.33			
11103008	Banco America Central 900538570 S	336,019.64			
11103014	El Consolidados 807-2040024844 Q.	377,409.32			
11103019	Banco G & T Dolares 91-5808295-7 S	3,419.69			
11103020	Banco G & T Quetzales 75-0002657-5 Q.	9,812.80			
11103028	Banco Industrial 004-004420-6 Q.	11,271.20			
11103029	Financiera Industrial, S.A. Cta plazo fijo 4600101	85,958.21			
11103033	Enrural 3322047481 Q.	542.18			
11103038	Banco Agromercantil 30-2011246-7 Q.	0			
11103039	Banco Agromercantil 31-2001893-7 S	71,285.40			
11103040	Banco Promerica Cta 1231040081348 Q.	333,090.19			
11103042	Banco Industrial cta 0920002867 S	160,112.81			
11103043	Banc Bank Inc Agentes Cta 104060348 Q.	0			
11103044	Banco Industrial Cta 0920042116 Q.	356,612.78			
11104	DEPOSITOS EN TRANSITO		0		
11104001	Deposito por Aplicar	0			
112	CUENTAS POR COBRAR			15,601,190.61	
11201	CLIENTES		14,428,115.28		
11201001	Auxiliar de Cuentas Por Cobrar	11,292,950.34			
11201005	Cta. Cartera de Clientes (Consolidados)	0			
11201011	Auxiliar de Cuentas por Cobrar Ajenos	3,135,164.94			
11202	CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS		25,000.00		
11202001	Prestamos a Empleados	25,000.00			
11202004	Cuentas por Cobrar Empleados	0			
11203	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1,485,825.34		
11203001	Cuenta Ajena por cobrar	0			
11203004	Cuentas por cobrar Reinco	0			
11203008	Otras cuentas por cobrar	69,140.63			
11203011	Traslado de Fondos	0			
11203019	Anticipos a Proveedores	228,296.98			
11203020	Deposito en Garantía	109,097.04			
11203027	Cuenta por cobrar Inmobiliaria la Floresta	0			
11203032	Cuenta Ajena por Cobrar (Impuestos)	0			
11203036	Deposito en garantía Importaciones	0			
11203039	Cuenta Ajena 2014	0			
11203040	Cuenta Ajena por Facturar	1,080,291.69			
11203042	WIP (Servicios sin Cierre)	0			
11204	ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES		-338,751.01		
11204002	Provision Para Cuentas Incobrables	-338,751.01			
113	IMPUESTOS POR COBRAR			1,140,729.41	
11301	IMPUESTOS		1,140,729.41		
11301001	Impuesto al Valor Agregado	0			
11301005	Impuesto sobre la Renta Trimestral	285,684.37			
11301007	Exenciones de IVA	0			
11301012	Impuesto de Solidaridad (ISO)	905,045.04			
11301013	IVA Retenciones por Compensar	0			
11301014	Retenciones de IS 5%	0			
116	CUENTAS POR LIQUIDAR			0.01	
11601	CUENTAS POR LIQUIDAR		0.01		
11601001	Cuentas Por Liquidar	0			
11601002	Seguros por Liquidar	0.01			
12	NO CORRIENTES				5,965,289.11
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		1,966,863.25		
12101	MAQUINARIA		2,2960.87		
12101004	Depreciación Acumulada Maquinaria	-55,787.13			
12101005	Maquinaria	309,748.00			
12103	INSTALACIONES		341,807.94		
12103004	Depreciación Acumulada Instalaciones	-321,067.31			
12103005	Instalaciones	108,677.01			
12103006	Gasto Instalaciones a nexos	554,198.74			
12104	HERRAMIENTAS		14,465.82		
12104004	Depreciación Acumulada Herramientas	-14,065.29			
12104005	Herramientas	28,531.11			
12105	MOBILIARIO		831,750.58		
12105004	Depreciación Acumulada Mobiliario	-190,494.30			
12105005	Auxiliar de Mobiliario y Equipo	306,910.96			
12105006	Auxiliar de Mobiliario y Equipo Oficina Alexia	118,464.28			
12105007	Remodelación a Instalaciones Oficinas Alexia	596,869.64			
12107	MEJORAS (Si se quiere llevar separado)		0		
12107004	Depreciación Acumulada Maquinaria	0			
12108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMAS		525,878.04		
12108004	Depreciación Acumulada Equipos de Comp. Y Programa	-354,839.34			
12108005	Auxiliar de Equipo de Computación	642,417.11			
12108006	Software de Computación	353,411.60			
12108007	Dep. Acumulada de Software de Computación	-115,110.83			
1221	INVERSIONES			0	
1221019	Inversion Banco Promerica Certificado 30864 Quetz	0			
123	OTROS ACTIVOS			3,998,425.86	
12301	OTROS ACTIVOS		3,998,425.86		
12301009	Otras Cuentas por Cobrar	158,425.86			
12301010	Inversiones	3,840,000.00			

2	PASIVO					15,325,263.71
21	CORRIENTE					10,806,496.37
211	PRESTAMOS BANCARIOS				3,783,619.42	
21101	BANCARIOS		3,530,624.04			
21101017	Pre stamo Bancario BAM Q 0010985740	1,094,281.10				
21101018	Pre stamo Bancario BAM \$ 0010985788	2,436,342.94				
21101019	Pre stamo Banco Promerica 739388	0				
21101020	Pre stamo Banco Promerica 739376	0				
21101021	Pré stamo Bancario BAM Q 11290997	0				
21102	FINANCIERAS		252,995.38			
21102016	Anticipos Cobrados	252,995.38				
212	CUENTAS POR PAGAR				6,043,401.27	
21201	PROVEEDORES		4,742,360.83			
21201001	Auxiliar de Cuentas Por Pagar	4,742,360.83				
21202	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		1,301,040.44			
21202008	Otras cuentas por pagar	100,035.16				
21202009	Anticipo de Clientes	292,197.71				
21202072	Seguros por Pagar	0				
21202074	Cuentas por Pagar (Empleados)	179,745.96				
21202076	Anticipo de Clientes Impuestos	729,061.61				
213	IMPUESTOS POR PAGAR				403,961.31	
21301	IMPUESTOS		403,961.31			
21301001	Impue sto sobre la Re nta	0				
21301002	Impue sto al Valor Agregado	290,631.01				
21301005	Retenciones de ISR (Provee dore s)	24,408.01				
21301006	Impue sto Al Valor Agregado Retenido	0				
21301007	Retenciones Por Pagar (Empleados)	27,065.65				
21301008	ISR No Domiciliados por Pagar	24,564.04				
21301009	Retencion ISR de Capital	0				
21301010	Retencion ISR Facturas Espe ciales	208.87				
21301011	Impue sto al Valor Agregado Facturas Espe ciales	501.32				
21301012	IVA Retenciones por Pagar	36,582.41				
214	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR				575,514.37	
21402	EMPLEADOS		437,560.98			
21402001	Planillas por Pagar	0				
21402003	Aguinaldos	65,403.66				
21402004	Bono 14	372,157.32				
21402005	Indemnizacione s	0				
21402007	Anticipo Pago Planilla	0				
21403	IGSS		137,953.39			
21403001	Cuotas Patronales	137,953.39				
22	NO CORRIENTE					4,518,767.34
223	Cuenta por pagar				4,518,767.34	
22301	CUENTA POR PAGAR		4,518,767.34			
22301006	Pre stamo BI 1100365670063 Q	1,350,000.00				
22301007	Indemnizacione s	3,168,767.34				
3	CAPITAL Y RESERVAS					3,475,133.48
31	CAPITAL					2,500,000.00
311	CAPITAL				2,500,000.00	
31101	CAPITAL PAGADO		2,500,000.00			
31101001	Capital Social Autorizado	5,000,000.00				
31101002	Accione s por suscribir	-2,500,000.00				
31101004	Capital Pagado	0				
32	RESERVAS					613,933.10
321	RESERVAS				613,933.10	
32101	RESERVA LEGAL		613,933.10			
32101001	Rese rva Legal	613,933.10				
33	UTILIDADES					361,200.38
331	UTILIDADES				361,200.38	
33101	UTILIDADES RETENIDAS		361,200.38			
33101003	Utilidades Acumuladas	4,529,149.97				
33101006	Perdidas y Ganancias	-4,317,503.38				
33101007	Ganancia en Venta de Activos	68,653.79				
33101010	Divide ndos Ganados	80,900.00				
Activo		25,370,579.09				
Pasivo		15,325,263.71				
Capital		3,475,133.48				
Total		6,570,181.90				

Balance General					
Al 31 de Diciembre de 2019					
Código	Cuenta				
	1 ACTIVO				
	11 CORRIENTE				30,595,669.56
	111 EFECTIVO Y EQUIVALENTE			5,055,347.25	
	11102 CAJAS CHICAS		91,500.00		
	11102001 Caja Chica	91,500.00			
	11103 BANCOS		4,963,847.25		
	111030 MONETARIAS				
	11103001 Banco América Central 90-004269-8 Q.	98,089.26			
	11103003 Banco Industrial 313-005055-9 \$	34,387.51			
	11103005 Banco Industrial, S.A. 158-000767-4	461,612.35			
	11103008 Banco América Central 900538570 \$	653,334.91			
	11103014 El Consolidados 807-004-002484-4 Q.	483,723.18			
	11103019 Banco G & T Dolares 91-5803295-7 \$	114,354.16			
	11103020 Banco G & T Quetzales 75-0002657-5 Q.	1,311,467.62			
	11103028 Banco Industrial 004-004420-6 Q.	227,664.13			
	11103029 Financiera Industrial S.A. Cta plazo fijo 4600101	151,527.97			
	11103033 Banrural 3320047481 Q.	73,915.07			
	11103038 Banco Agromercantil 30-2011246-7 Q.	309,562.89			
	11103039 Banco Agromercantil 31-2001893-7 \$	46,923.42			
	11103040 Banco Promerica Cta 12931040081348 Q.	590,160.01			
	11103042 Banco Industrial cta 0920002967 \$	38,480.05			
	11103043 Bac Bank Inc Agentes Cta 104050348 Q.	0			
	11103044 Banco Industrial Cta 0920042116 Q.	70,084.81			
	11103046 Banco Industrial Cta 0920050648 Q.	5,000.00			
	11103047 Banco Industrial Cta 0920050655 Q.	27,408.11			
	11103049 Banco Industrial Cta 0920050671 Q.	272,376.47			
	11103050 Banco Industrial Cta 0920050689 \$	48,825.32			
	11104 DEPOSITOS EN TRANSITO			0	
	11104001 Deposito por Aplicar	0			
	11.2 CUENTAS POR COBRAR			24,596,032.99	
	11.201 CUENTES		23,412,192.24		
	11.201001 Auxiliar de Cuentas Por Cobrar	19,704,586.61			
	11.201005 Cta. Cartera de Clientes (Consolidados)	0			
	11.201011 Auxiliar de Cuentas por Cobrar Ajenos	3,707,605.63			
	11.202 CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS		31,307.90		
	11.202001 Prestamos a Empleados	25,000.00			
	11.202004 Cuentas por Cobrar Empleados	6,307.90			
	11.203 OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1,743,670.45		
	11.203001 Cuenta Ajena por cobrar	0			
	11.203004 Cuentas por cobrar Reinco	0			
	11.203008 Otras cuentas por cobrar	919.51			
	11.203011 Traslado de Fondos	0			
	11.203019 Anticipo a Proveedores	135,504.46			
	11.203020 Deposito en Garantia	172,292.04			
	11.203027 Cuenta por cobrar Inmobiliaria la Floresta	0			
	11.203032 Cuenta Ajena por Cobrar (Impuestos)	0			
	11.203036 Deposito en garantia Importaciones	0			
	11.203039 Cuenta Ajena 2014	0			
	11.203040 Cuenta Ajena por Facturar	1,484,954.44			
	11.203042 WIP (Servicios sin Cierre)	0			
	11.203043 Deposito en garantia Aduana	0			
	11.204 ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCORPORABLES		-591,137.60		
	11.204002 Provisión Para Cuentas Incorporables	-591,137.60			
	113 IMPUESTOS POR COBRAR			944,289.32	
	11301 IMPUESTOS		944,289.32		
	11301001 Impuesto al Valor Agregado	0			
	11301005 Impuesto sobre la Renta Trimestral	295,684.37			
	11301007 Exenciones de IVA	0			
	11301012 Impuesto de Solidaridad (ISO)	708,604.95			
	11301013 IVA Retenciones por Compensar	0			
	11301014 Retenciones de ISR 5%	0			
	116 CUENTAS POR LIQUIDAR			0	
	11601 CUENTAS POR LIQUIDAR			0	
	11601001 Cuentas Por Liquidar	0			
	11601002 Seguros por Liquidar	0			
	1.2 NO CORRIENTES			5,228,980.48	
	1.21 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			2,311,293.39	
	1.2101 MAQUINARIA		191,011.27		
	1.2101004 Depreciación Acumulada Maquinaria	-118,736.73			
	1.2101005 Maquinaria	309,748.00			
	1.2103 INSTALACIONES		189,290.19		
	1.2103004 Depreciación Acumulada Instalaciones	-473,585.56			
	1.2103005 Instalaciones	108,677.01			
	1.2103006 Gasto Instalaciones anexo	554,198.74			
	1.2104 HERRAMIENTAS		21,177.84		
	1.2104004 Depreciación Acumulada Herramientas	-21,527.29			
	1.2104005 Herramientas	42,705.13			
	1.2105 MOBILIARIO		1,391,656.31		
	1.2105004 Depreciación Acumulada Mobiliario	-265,465.74			
	1.2105005 Auxiliar de Mobiliario y Equipo	941,788.13			
	1.2105006 Auxiliar Mobiliario y Equipo Oficina Alexia	118,464.28			
	1.2105007 Remodelación a Instalaciones Oficinas Alexia	596,869.64			
	1.2107 MIEDRAS (Si se quiere llevar separado)	0		0	
	1.2107004 Depreciación Acumulada Maquinaria	0			
	1.2108 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMAS		518,097.78		
	1.2108004 Depreciación Acumulada Equipos de Comp. Y Programa	-528,492.33			
	1.2108005 Auxiliar de Equipo de Computación	772,073.71			
	1.2108006 Software de Computación	429,899.49			
	1.2108007 Dep. Acumulada de Software de Computación	-155,383.09			
	1.221 INVERSIONES			0	
	1.221019 Inversión Banco Promerica Certificado 809640, Quetzal	0			
	1.23 OTROS ACTIVOS			3,917,747.04	
	1.2301 OTROS ACTIVOS		3,917,747.04		
	1.2301009 Otras Cuentas por Cobrar	77,747.04			
	1.2301010 Inversiones	3,840,000.00			



2	PASIVO					24,320,969.80
21	CORRIENTE					19,887,808.90
211	PRESTAMOS BANCARIOS				6,911,219.36	
21101	BANCARIOS			6,652,959.79		
21101017	Prestamo Bancario BAM Q 0010985740	0				
21101018	Prestamo Bancario BAM \$ 0010985788	0				
21101019	Prestamo Banco Promerica 739388	0				
21101020	Prestamo Banco Promerica 739376	0				
21101021	Préstamo Bancario BAM Q 11290997	0				
21101022	Préstamo Bancario BAM Q 0012204816	2,913,289.39				
21101023	Prestamo Bancario BAM \$ 0012204799	3,739,670.40				
21102	FINANCIERAS			258,259.57		
21102016	Anticipos Cobrados	258,259.57				
212	CUENTAS POR PAGAR				11,211,796.98	
21201	PROVEEDORES			9,412,772.84		
21201001	Auxiliar de Cuentas Por Pagar	9,412,772.84				
21202	OTRAS CUENTAS POR PAGAR			1,799,024.14		
21202008	Otras cuentas por pagar	19,699.62				
21202009	Anticipo de Clientes	836,103.39				
21202072	Seguros por Pagar	0				
21202074	Cuentas por Pagar (Empleados)	240,252.22				
21202076	Anticipo de Clientes Impuestos	702,968.91				
213	IMPUESTOS POR PAGAR				1,135,703.31	
21301	IMPUESTOS			1,135,703.31		
21301001	Impuesto sobre la Renta	325,526.32				
21301002	Impuesto al Valor Agregado	622,913.67				
21301005	Retenciones de ISR (Proveedores)	34,241.28				
21301006	Impuesto Al Valor Agregado Retenido	0				
21301007	Retenciones Por Pagar (Empleados)	82,244.72				
21301008	ISR No Domiciliados por Pagar	30,252.68				
21301009	Retencion ISR de Capital	0				
21301010	Retencion ISR Facturas Especiales	0				
21301011	Impuesto al Valor Agregado Facturas Especiales	0				
21301012	IVA Retenciones por Pagar	40,524.64				
214	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR				629,089.25	
21402	EMPLEADOS			479,930.69		
21402001	Planillas por Pagar	0				
21402003	Aguinaldos	71,025.40				
21402004	Bono 14	408,905.29				
21402005	Indemnizaciones	0				
21402007	Anticipo Pago Planilla	0				
21403	IGSS			149,158.56		
21403001	Cuotas Patronales	149,158.56				
22	NO CORRIENTE					4,433,160.90
223	Cuenta por pagar				4,433,160.90	
22301	CUENTA POR PAGAR			4,433,160.90		
22301006	Prestamo BI 1100365670063 Q	750,000.00				
22301007	Indemnizaciones	3,683,160.90				
3	CAPITAL Y RESERVAS					1,357,556.74
31	CAPITAL					2,500,000.00
311	CAPITAL				2,500,000.00	
31101	CAPITAL PAGADO			2,500,000.00		
31101001	Capital Social Autorizado	5,000,000.00				
31101002	Acciones por suscribir	-2,500,000.00				
31101004	Capital Pagado	0				
32	RESERVAS					613,933.10
321	RESERVAS				613,933.10	
32101	RESERVA LEGAL			613,933.10		
32101001	Reserva Legal	613,933.10				
33	UTILIDADES					-1,756,376.36
331	UTILIDADES				-1,756,376.36	
33101	UTILIDADES RETENIDAS			-1,756,376.36		
33101003	Utilidades Acumuladas	6,097,097.01				
33101006	Perdidas y Ganancias	-8,003,027.16				
33101007	Ganancia en Venta de Activos	68,653.79				
33101010	Dividendos Ganados	80,900.00				
Activo		36,824,649.99				
Pasivo		24,320,969.80				
Capital		1,357,556.74				
Total		11,146,123.45				

## ANEXO 5 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
 TRABAJO DE GRADUACION PROFESIONAL



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO

**OBJETIVO:** La siguiente entrevista tiene como finalidad obtener más información acerca de la estructura de financiamiento que manejan actualmente con respecto al pago de cuenta ajena para poder analizar y concluir el objetivo número dos en la investigación de campo para la elaboración del Trabajo de Graduación Profesional previo a obtener el grado académico de Maestro en Artes

1. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuentan actualmente?

---



---

2. ¿La empresa cuenta con algún tipo de crédito específicamente para el pago de la cuenta ajena?

Si

No

---



---

3. ¿Qué tasas de interés manejan con los bancos?

---



---

4. ¿La empresa paga todos los gastos ajenos al contado o hay algunos que tienen crédito?

Si

No

---



---

## ANEXO 6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL BANCO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
 TRABAJO DE GRADUACION PROFESIONAL



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL BANCO DE LA CUENTA BANCARIA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

**OBJETIVO:** La siguiente entrevista tiene como finalidad obtener más información acerca más acerca de los tipos de financiamiento que poseen y las tasas de interés para poder analizar y concluir el objetivo número tres en la investigación de campo para la elaboración del Trabajo de Graduación Profesional previo a obtener el grado académico de Maestro en Artes

1. ¿La empresa de Servicios Logísticos cuenta actualmente con un crédito con ustedes?

Si

No

---



---

2. ¿La empresa no ha caído en mora en el pago del préstamo?

Si

No

---



---

3. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuentan actualmente?

---



---



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN PROFESIONAL



4. ¿Qué plazos puede proporcionarle a la empresa en los tipos de crédito?

---

---

5. ¿Cómo funciona el crédito revolvente con ustedes?

---

---

6. ¿Qué tasa de interés aplican para el crédito revolvente?

---

---

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Tabla 4.1 – Montos financiados por cuenta ajena	31
Tabla 4.2 – Porcentaje de financiamiento por cliente	31
Tabla 4.3 – Días de recuperación del efectivo por cliente	35
Tabla 4.4 – Días promedio de cobro	36
Tabla 4.5 – Razón corriente	39
Tabla 4.6 – Razón inmediata	41
Tabla 4.7 – Ingreso total del cobro por financiamiento a cuenta ajena	45
Tabla 4.8 – Valoración de la empresa y comparativa entre préstamo interno o combinación	46
Tabla 4.9 – Mejora en el flujo de efectivo respecto a la disminución de días de recuperación del cobro por cuenta ajena	48
Tabla 4.10 – Mejora en la razón de liquidez inmediata	49

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Cuadro 1.1 – Antecedentes de investigaciones realizadas	3
Cuadro 4.1 – Municipio de Guatemala, Servicios Logísticos, Análisis de actividades para lograr un modelo correcto de la administración del riesgo de liquidez, políticas de cobro por cuenta ajena y estructura de financiamiento	51

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Gráfica 4.1 – Porcentajes financiados por cliente	34
Gráfica 4.2 – Variación porcentual de razón corriente	40
Gráfica 4.3 – Razón tesorería	41

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Figura 1.1 – Flujo de fondos entre instituciones y mercados financieros	7
Figura 4.1 – Resumen del modelo propuesto para lograr una mejora en la liquidez	52