

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



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y SU INCIDENCIA EN LOS ÍNDICES DE RENTABILIDAD, DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UN INGENIO AZUCARERO, DURANTE EL PERIODO 2017 A 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

LICDA. LOURDES MARIELA MURALLES HERRERA

Guatemala, octubre de 2022

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



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y SU INCIDENCIA EN LOS ÍNDICES DE RENTABILIDAD, DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UN INGENIO AZUCARERO, DURANTE EL PERIODO 2017 A 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación”, 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.

AUTOR: LICDA. LOURDES MARIELA MURALLES HERRERA

DOCENTE: Lic. MBA JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

**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: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A. E Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

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

Coordinador: MSc. Mirtala Hazel Villeda

Evaluador: MSc. Walter José Orozco Montenegro

Evaluador: MSc. Gabriela Andrea Albeño H.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Lourdes Mariela Muralles Herrera, con documento de identificación CUI: 1679681060101.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____




ACTA No. AF-PFS-C-021-2022 -MA-


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 de la tema evaluadora, el 16 de octubre de 2,022, a las 10:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licenciada Lourdes Mariela Muralles Herrera, carné No 200613460, 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 Posgrado -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 ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y SU INCIDENCIA EN LOS ÍNDICES DE RENTABILIDAD, DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UN INGENIO AZÚCARERO, DURANTE EL PERÍODO 2017 A 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de 23 /30 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Tema Evaluadora. La Tema Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Tema Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 17 al 24 de octubre de 2022. ----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 16 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.


MSc. Mirtala Hazel Villeda
Coordinador


MSc. Víctor Manuel López Fernández
Evaluador


MSc. Gabriela Andrea Albeño H.
Evaluador


Licenciada Lourdes Mariela Muralles Herrera
Postulante



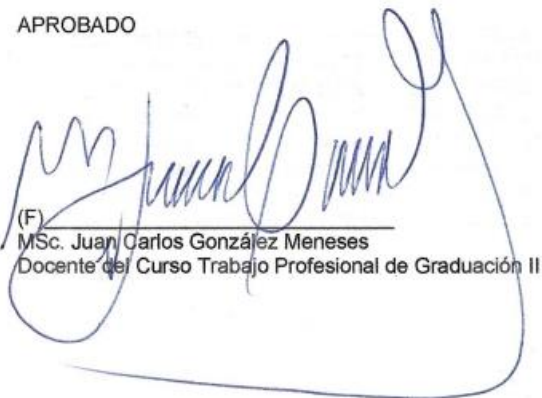
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, la Licenciada Lourdes Mariela Muralles Herrera, Carné 200613460 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	23
Nota final:	81

APROBADO



(F)
MSc. Juan Carlos González Meneses
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

Guatemala, 26 de octubre de 2,022

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Mi creador y Salvador que siempre me acompaña. La honra y la gloria por siempre.

A MIS PADRES:

Juana Evangelina Herrera Salazar (Q.E.P.D.) Miguel Angel Muralles Orantes por los valores y principios inculcados.

A MIS HIJOS

Oswell y Megan, gracias por su apoyo y comprensión, en los momentos ausentes.

A MIS HERMANOS

Jaqui, Miguel, Cristina, gracias por su apoyo incondicional de siempre.

A MI FAMILIA

gracias por sus sabios consejos y oraciones.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:

Gracias por todo su apoyo al trabajar juntos como equipo, para lograr la meta.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:

Permitirnos continuar y ampliar nuestros conocimientos.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA:**

Gracias por abrirnos la puerta del saber y
formación profesional.

CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
1.ANTECEDENTES	5
1.1 Antecedentes del Sector Azucarero en Guatemala.....	5
1.2 Antecedentes de la Unidad de Análisis	7
1.2 Antecedentes del problema de la gestión de cuentas por pagar.....	9
1.3 Antecedentes de Investigaciones similares al tema problema	9
cuentas por pagar y su efecto en la rentabilidad	9
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Administración.....	12
2.1.1 Tipos de Administración	12
2.2 Finanzas.....	15
2.2.1 Áreas de Estudio de las Finanzas	15
2.2.2 Tipos de Finanzas	16
2.3 Relación de la administración y las finanzas	17
2.4 Gestión de las cuentas por pagar.....	18
2.4.1 Tipos de gestión de las cuentas por pagar.....	19

2.4.1.1. Departamento de gestión	19
2.5 Definición de las cuentas por pagar	20
2.5.1 Tipo de cuentas por pagar	21
2.6 Centros de Servicios Compartidos	22
2.6.1 Acuerdo de Nivel de Servicio SLA (<i>Service Level Agreement</i>)	23
2.7 Análisis de Estados Financieros:	24
2.7.1 Análisis Vertical	25
2.7.2 Indicadores de Rentabilidad	25
2.7.3 Tipos de indicadores de rentabilidad	26
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Definición del Problema.....	29
3.2 Delimitación del Problema.....	30
3.2.1 Punto de Vista	30
3.2.2 Unidad de Análisis.....	30
3.2.2 Periodo a Investigar	30
3.2.3 Ámbito Geográfico.....	31
3.3 Objetivos	31
3.3.1 Objetivo General	31
3.3.2 Objetivos Específicos	31

3.4 Método	32
3.5 Universo y muestra	32
3.6 Técnicas de investigación aplicadas	33
3.6.1 Técnicas de investigación documental.....	33
3.6.2 Técnicas de investigación de campo.....	33
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
4.1 Evaluación del índice de rentabilidad a través de la información	35
financiera histórica del centro de servicios compartidos para el ingenio	35
azucarero.	35
4.2 Establecer la situación actual de la gestión de las cuentas por pagar	42
en el centro de servicios compartidos del ingenio azucarero.	42
4.2.1 Políticas de créditos a proveedores	44
4.2.2 Antigüedad de cuentas por pagar	44
4.2.3 Índice de pagos urgentes y anticipos	46
4.2.4 Medición del nivel de servicio SLA por el centro de servicio	48
para el ingenio azucarero.....	48
4.3 Propuesta de optimización de la gestión de cuentas por pagar	49
para mejorar el índice de rentabilidad en el centro de servicios.....	49
compartidos en el ingenio azucarero.....	49

4.3.1 Creación de una política de días crédito para proveedores:	49
4.3.3 Creación y autorización de pagos con anticipo urgentes:	49
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
Índice de tablas	67
Índice de figuras.....	68
ANEXOS	69

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en un Centro de Servicios Compartidos para un ingenio azucarero, ubicada en la ciudad de Guatemala, el ingenio azucarero fue fundado en el año de 1849, y el Centro de Servicios Compartidos fue creado a finales del año 2017, el ingenio azucarero lleva años funcionando a nivel nacional e internacional, la razón de la investigación es entonces el impacto de la gestión de las cuentas por pagar en los índices de rentabilidad del ingenio azucarero por medio del Centro de Servicios Compartidos.

En la situación financiera de la empresa afectan varios factores que deben ser tomados en cuenta, con esto buscar y mantener un nivel de rentabilidad adecuado por medio de la correcta gestión de las cuentas por pagar en el CSC, que le permita poder cubrir sus pagos en tiempo oportuno y utilizar los fondos de efectivo de forma correcta.

Derivado de lo anterior, en el presente trabajo de investigación se identificó el siguiente problema: ¿Cuál es el impacto de la gestión cuentas por pagar en los índices de rentabilidad como herramienta administrativa y financiera, en un centro de servicios compartidos, de un ingenio azucarero, en la ciudad de Guatemala?, para poder dar respuesta a esta pregunta dentro del desarrollo de la investigación se utilizó el método científico para poder dar respuesta.

En la empresa objeto de estudio de la presente investigación, su actividad es agrícola generadora de azúcar, la cual lleva sus actividades administrativas y financieras a través de un centro de servicios compartidos, la cual tiene a cargo el área de cuentas por pagar, también las áreas contables y la ventanilla de entrega de documentación la cual da el servicio de atención y recepción de la documentación de los proveedores.

Existen varios factores por los cuales actualmente se tienen las dolencias dentro de la gestión de cuentas por pagar, por esta razón el objeto de estudio de la siguiente investigación será buscar o dar respuesta a los objetivos trazados en el capítulo tres, del

cual se da respuesta a esta investigación, en el capítulo cuatro a través de los datos encontrados dentro de la investigación y dando las recomendaciones de estrategias para poder solventar estos temas y mejorar con esto los índices de rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

Dentro de la revisiones realizadas se encontró que se tiene en la cuenta de anticipos el cual representa el 14% del balance general esto después de realizado el análisis vertical, en el cual se presenta la mayor problemática en las cuentas por pagar por no contar con un control adecuado para la generación de pagos bajo este concepto, ya que derivado de este estado de urgencia en los pagos los cuales por llegar en estado vencido no permite aprovechar los descuentos por pronto pago de los proveedores, así como llevar un control adecuado de los fondos, y el capital de trabajo adecuado y necesario bajo una situación de servicio según los acuerdos pactados en un inicio de la operación.

Con la recomendación y herramienta proporcionada la cual está enlazada a una gestión del cambio, permitió bajar el volumen en la cuenta de anticipos a 33% en proveedores locales y un 15% para proveedores extranjeros , y con esto también bajará el cobro transaccional que realiza el centro de servicios compartidos al ingenio el cual se verá el impacto de ahorro en gastos administrativos por un monto de 375,000 , por lo cual esto se ve reflejado en el índice de rentabilidad el cual según las proyecciones realizadas el índice de rentabilidad sería en 31% de ROA y del 79% del ROE , con esto se demuestra que aplicándolo la herramienta se optimice la gestión de la cuentas por pagar el cual proporciona el centro de servicios compartidos para el ingenio azucarero.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación titulada análisis administrativo y financiero de la gestión de cuentas por pagar y su incidencia en los índices de rentabilidad, de los centros de servicios compartidos de un ingenio azucarero, durante el periodo 2017 a 2021, en la ciudad de Guatemala, enfoca la importancia que tiene la correcta gestión de las cuentas por pagar en el desempeño de la rentabilidad del centro de servicios compartidos para un ingenio azucarero, con las herramientas fundamentales que nos permitirán medir el desempeño actual de esta actividad y optimizar este proceso dentro del centro de servicios compartidos.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa, en cuanto a su gestión de cuentas por pagar, así poder optimizar el diseño respecto a este proceso a la realidad de la empresa, así como a sus necesidades según su actividad principal; con esto influir en el nivel de rentabilidad de la empresa a futuro, es decir, como influirá los cambios recomendados de la gestión de cuentas por pagar de la empresa en estudio y como es que estos dos factores se relacionan.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos que se desarrollan de la siguiente manera:

En el capítulo primero se presentan los antecedentes en donde se describe la historia y orígenes del tema objeto de estudio, así como la empresa la cual es un centro de servicios compartidos de un ingenio azucarero, esto para conocer su historia y su estructura organizativa, así como el giro del negocio de la empresa de estudio.

En el capítulo segundo se encuentra el marco teórico en el cual se desarrolla de lo general a lo específico, todos aquellos temas que son relacionados a nuestro tema de estudio el cual el enfoque es la gestión de la cuenta por pagar y su incidencia en los índices de rentabilidad, esto para tener conocimiento de los temas que están relacionados al tema objeto de estudio.

En el capítulo tres se encuentra la metodología en el cual se indica el plan y herramientas que se utilizaron para obtener la información de estudio, adicional se indican el objetivo general, el cual consiste en evaluar el impacto de la correcta gestión de las cuentas por pagar en los índices de rentabilidad desde un enfoque administrativo y financiero, también están los objetivos específicos el primero es evaluar los índices de rentabilidad mediante el análisis de los estados financieros históricos de la empresa objeto de estudio desde el punto del análisis vertical de los estados financieros, también establecer la situación actual de la gestión de las cuentas por pagar esta actividad ejecutada a través del centro de servicios compartidos para el ingenio azucarero y por último optimizar el sistema de la gestión de las cuentas por pagar de acuerdo a las necesidades del ingenio azucarero a través el centro de servicios compartidos.

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación fue el método científico, en sus tres fases, indagatoria, demostrativa y expositiva, así como también diversas técnicas, las cuales se desarrollan en esta investigación.

En el cuarto capítulo se presentan la discusión de resultados, muestra la información estadística obtenida tras el proceso de análisis de la información histórica de la empresa, así como información obtenida de la investigación, a través de tablas, gráficas y su respectiva interpretación del cual el resultado de este es la optimización de la cuenta por pagar esto por medio de un control del pago de los anticipos proporcionados.

Por último, se encontrarán con las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación efectuada y la bibliografía que soporta la parte teórica.

1.ANTECEDENTES

Los antecedentes es la información proporcionada de cada uno de los elementos del tema de investigación que conforman los hechos históricos que son fundamentales para comprender el tema de estudio, esto con el fin de establecer un punto de partida para poder dar inicio a la investigación que es relevante para exponer la investigación del análisis de la relación de la correcta gestión de las cuentas por pagar y los índices en la rentabilidad de un centro de servicios compartidos de un ingenio azucarero, en la ciudad de Guatemala.

1.1 Antecedentes del Sector Azucarero en Guatemala

Según (Asazgua, 2017), “Evolución de la Agroindustria Azucarera Guatemalteca, 2017” La historia del azúcar en Guatemala se remonta al siglo XVI. Según datos históricos, fue Cristóbal Colón el que trajo las primeras plantas al nuevo continente. La caña de azúcar es originaria del sureste de Asia y el registro más antiguo que la menciona data del año 1000 antes de Cristo, en India.

El azúcar no tuvo apenas importancia hasta que los indios descubrieron métodos para convertir el jugo de la caña de azúcar en cristales granulados que eran más fáciles de almacenar y transportar.

En Guatemala se cultivó caña de azúcar desde el siglo XVI de forma artesanal y en 1587 ya había varios trapiches en el valle de Guatemala y el ayuntamiento de Santiago promulgó las ordenanzas del gremio de los hacedores de azúcar.

El primer ingenio fue documentado en 1591. Durante siglos se cultivó y procesó de manera artesanal la caña. Con el crecimiento e importancia de la Agroindustria, empezaron los intentos de asociarse, el 19 de diciembre de 1937 se conformó el “Consortio Azucarero”, en esa época las exportaciones del edulcorante eran apenas, cerca del 13% de la producción (sección evolución de la agroindustria, párrafo 3)

Fue el 17 de septiembre de 1957 se creó la Asociación de Azucareros de Guatemala - ASAZGUA-, entidad que se constituyó en la piedra angular del desarrollo y crecimiento de la Agroindustria Azucarera de Guatemala.

Según (Pantaleon, 2019) Este ingenio nace en el año de 1849 por sus fundadores quien compró una finca en el año de 1870 convierte en una parte de las 79 caballerías de las fincas indicadas construye allí el ingenio, para el año de 1,888 producían 40,000 arrobas de azúcar.

Para el año de 1883 luego de la muerte del fundador, su hijo inicia con la expansión de la capacidad del ingenio, convirtiéndolo en el mayor productor de azúcar de Guatemala, incorporó avanzadas técnicas en agricultura las cuales tomó de otros países, de donde también trajo maquinaria e implementos agrícolas.

Para el año de 1893 se inicia con la construcción de la estación de ferrocarril de ingenio objeto de estudio que conducía al Puerto de San José con esto lo que se buscaba era favorecer la exportación del azúcar. En 1920 continúa con la visión de su padre y fomenta las exportaciones de azúcar a mercados internacionales.

Para el año de 1973 se logra en la zafra 74/75 se logra sobrepasar la producción de un millón de quintales de azúcar, en el año de 1984 el ingenio objeto de estudio asume la administración y control de operación de otro ingenio en Guatemala con esto agrandando así sus operaciones azucareras.

Desde sus inicios el ingenio objeto de estudio, ha mantenido un firme compromiso por el éxito de las personas relacionadas con las operaciones de la organización.

Actualmente el Ingenio objeto de estudio para el año 2019-2020 tiene una capacidad de molienda diaria de 78,500 toneladas, una producción de azúcar de 1,172,063 toneladas, producción de alcohol de 145,179 metro cúbico de producción, 408,232 toneladas de

producción de melaza, 605,995 MWH producción de energía. (sección promoviendo el desarrollo sección de índices)

Derivado de la creación de sus operaciones y la expansión de las operaciones a otros países el ingenio objeto de estudio, en el año 2011 inicia la idea de crear el primer centro de servicios compartidos el cual consistía en la consolidación de las operaciones para la eficiencia de los procesos, pero hasta el 2017 que inicia a operar este Centro de Servicios Compartidos.

1.2 Antecedentes de la Unidad de Análisis

Centros de Servicios Compartidos

Según los Centros de Servicios compartidos en el artículo Cinco Días (2019), no existen estadísticas oficiales sobre el sector de los servicios compartidos, este modelo de negocio se da a finales de los años ochenta y es que este modelo permite centralizar determinadas funciones como finanzas, sistemas de información y permiten dar empleos estables. (Sección Los servicios compartidos, un sector de oportunidades, párrafo 1)

En el artículo de (Acis, 2019) indica que Latinoamérica viene posicionándose como una de las regiones que más crece en locación de Centros de Servicios Compartidos, principalmente para atender el continente americano, especialmente en *Business Process Services*, aún está en camino de posicionarse como una locación para la atención de servicios a nivel mundial, en ésta evolución Colombia particularmente juega un papel relevante por su amplia trayectoria en servicio de *Business Process Outsourcing* para diferentes segmentos de industrias, y por las fortalezas que como país posee, le convierten en un terreno fértil para los Centros de Servicios Compartidos. (Sección consejos para implementar un modelo de Centro de servicios compartidos (CSC) en su empresa, párrafo 4)

En la tesis de (Zamora Vera, 2014) indica: En la actualidad, el modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC) brinda a las empresas la posibilidad de ejecutar sus procesos administrativos de manera eficiente y homogénea para toda la organización, cubriendo adecuadamente las necesidades de los distintos negocios y geografías. Esto les permite generar economías de escala mediante la consolidación de la operación y mejorar el desempeño de los servicios de todas las unidades de negocio con un claro énfasis en la calidad y en la eficiencia. Es así como, las organizaciones han incorporado diversos procesos de RRHH en CSC, en especial funciones administrativas, además de información y de asesoría. (pag.6)

El Centro de Servicios compartidos en la unidad de análisis fue pensada y creada como primera prueba en el año 2011 pero es hasta el año 2017 que inicia a funcionar formalmente derivado del crecimiento de operaciones y nuevos negocios que el ingenio objeto de estudio está incorporando, por esta razón y necesidad se crea esta unidad de operaciones consolidadas ya que lo que buscan es integrar estas operaciones administrativas como el área contable, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería , informática, nómina, mejora continua e implementación de procesos.

La necesidad también de los centros de servicios es ya que se busca la estandarización de los procesos y sistemas en las unidades de negocios que se están obteniendo y por este mismo enfoque en donde lo que se busca es la expansión, lo que se busca es la reducción de costos y la homologación de procesos y funciones, con esto también mantener el conocimiento de las personas claves de estas áreas, además lo que se busca con estos centros de servicios también se busca la automatización de procesos por medio de RPA (*Robotic Process Automation*).

El centro de servicios compartidos maneja sus operaciones por medio de *SLA Service level agreement* para cada uno de los procesos que brinda, con esto permite la eficiencia de sus procesos.

1.2 Antecedentes del problema de la gestión de cuentas por pagar

Derivado de la expansión de actividades del ingenio azucarero buscando siempre un crecimiento, el volumen de actividades en el centro de servicios aumentó, la mayor de las actividades que presenta esta empresa son las cuentas por pagar, ya que por el giro del negocio por ser una empresa agrícola está en constante compra de materiales para la fabricación y abastecimiento de las operaciones.

Presentando problemas en cuanto a vencimiento de pagos a proveedores, así como varias cuentas de proveedores que no han sido pagadas hasta que el proveedor informa del tema, esto provoca que los proveedores si se había acordado un descuento por el pronto pago se pierde esto con el proveedor, así también una insatisfacción del proveedor al no tener visibilidad en qué paso del proceso se encuentra su pago.

También por la falta de visibilidad de los pagos pendientes que se tienen a proveedores se tiene que gestionar requerimiento extemporáneos para poder cubrir estos casos que se vuelven críticos para la operación, además, se tiene cifras en donde el problema indicado en su mayoría es porque las áreas operacionales quienes son los responsables de enviar la documentación de orden de pago, así como aceptación de los productos y servicios la envían de forma tardía al proveedor para que este envíe su documentación para inicio de gestión de pago y los que son propios que la operación debe gestionar el pago solicitan fondos los cuales no son utilizados por no estar completo el proceso de autorizaciones para finalizar la aceptación de la compra o servicio.

1.3 Antecedentes de Investigaciones similares al tema problema cuentas por pagar y su efecto en la rentabilidad

En el artículo de SociMex (2019) Cuentas por Pagar y su efecto en la rentabilidad, Las cuentas por pagar son como las facturas impagas que tienes como individuo. Al igual que cualquier otra responsabilidad, las cuentas por pagar, las facturas no pagadas de la

empresa pueden tener un gran impacto. Pueden mejorar la rentabilidad de la empresa o hacer que realmente se vea afectada.

Dos formas principales en que las cuentas por pagar afectan la rentabilidad de la compañía son las relaciones de la compañía con sus proveedores o vendedores.

a) Relaciones con Proveedores

Lo más importante que puede hacer una empresa para mantener buenas relaciones con los proveedores es pagar sus facturas a tiempo. La gestión de la relación con proveedores se vuelve importante a nivel de empresa. Trabajarán con la compañía en plazos y políticas de entrega.

b) Flujo de caja de la empresa

Si una empresa no tiene un flujo de caja positivo adecuado cada mes, no puede pagar sus facturas y tendrá problemas con sus proveedores.

Si una empresa no puede pagar sus facturas a tiempo, tendrá una relación problemática con sus proveedores, si las empresas pagan a tiempo pueden recibir un descuento de parte del proveedor, del cual este descuento, y por lo cual tiene un efecto muy positivo en la rentabilidad.

Cuanto más grande es la empresa más proveedores tiene y si se tiene la suficiente disponibilidad para pagar por pronto pago puede obtener el descuento y esto es un efecto significativo en la rentabilidad de la empresa.

Según Fernandez, (2019) Optimiza el proceso de cuentas por pagar y aumente la productividad indica que para los procesos asociados a los que se generan en las áreas financieras y contables de las compañías como lo es el proceso de cuentas por pagar (CxP), uno de los obstáculos más comunes tiene que ver con la retención y no correcto

flujo de la información relacionada a las facturas de los proveedores que usualmente no cuentan con visibilidad y trazabilidad así como los otros siguientes casos:

Fernández (6 Mayo 2019) Empresa Inteligente, con procesos inteligentes: Optimiza el proceso de cuentas por pagar y aumenta su productividad. Recuperado el 26 de febrero del 2020: (<https://www.techedgegroup.com/es/blog/optimiza-tu-proceso-de-cuentas-por-pagar-y-aumenta-la-productividad>)

- ✓ Centralizar la información relacionada a los procesos de CXP con total trazabilidad y gobernabilidad contando con reportes en tiempo real.
- ✓ Recibir e integrar documentos físicos y electrónicos.
- ✓ Reducir la duplicidad y pérdida de la información.
- ✓ Aumentar la colaboración entre los usuarios para dinamizar el proceso de pago, impuestos, deducciones, entre otros.
- ✓ Agilizar y flexibilizar la contabilización de las facturas.
- ✓ Mejorar los canales, la comunicación directa y la relación con los proveedores acorde al estado real de las facturas.
- ✓ Personalizar las particularidades del área de CXP acorde al *core business* de la empresa a través de reglas de negocio.
- ✓ Digitalizar las facturas para reducir costos en adquisición de papel y dirigir así a la organización hacia una oficina cero papeles, para eliminar los riesgos de la circulación de papel.

2. MARCO TEÓRICO

Se presentarán los conceptos, definiciones básicas, categorías de toda la temática general, para que sea más fácil y útil para la comprensión de todo el proceso de investigación de la unidad de análisis y el objeto de estudio de la investigación.

2.1 Administración

Según el autor (Plata, 2017) la administración se define como: “Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados. Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos” (Plata, 2017).

En el libro del autor Calderon 2015 (pág. 3) da la siguiente definición: “Etimológicamente administración, da la idea que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales que debe contener la definición.

La administración es la virtud de poder realizar un trabajo, servicio o tarea a través de otras personas, de forma óptima, en el tiempo esperado y de calidad, esto utilizando herramientas correctas y decisiones asertivas para la comparación, además de un correcto liderazgo a todo nivel para que los equipos de trabajo a los cuales se deba administrar se sientan seguros y libres de expresar sus ideas.

2.1.1 Tipos de Administración

En el artículo (Clasificación, 2021) indica que la administración se divide en: “La administración se distingue en administración pública, privada y mixta. La administración

no es más que una actividad perteneciente a las ciencias sociales y que conlleva una serie de procesos acorde a los cuales las personas llevan a cabo la evaluación, comprobación y especificación de los recursos que posee una institución en específico.”

La administración se divide en diferentes tipos ya que según el tipo de proyecto o bien el área al cual se debe administrar se deben utilizar diferentes técnicas asertivas para que estas sean realizadas de la mejor forma.

2.1.1.1 Administración Pública

Según el autor (Camacho, 2016): Este es uno de los conceptos más versados del derecho y de las legislaciones del mundo, hablar de administración pública amerita la observación pausada de una serie de teorías sociales que pretenden la explicación de esta.

Sin embargo, en términos genéricos esta obedece a una formación legal y plenamente establecida que comprende un capital humano dedicado a la gestión de los recursos económicos y sociales de un país.

Son diversas las competencias de la administración pública, entre las cuales se puede señalar:

a) Gestión de los recursos humanos, entre estos incluidos la selección y contratación del personal idóneo para laborar en cada una de las instituciones, lo deseable, es que el personal sea de buena procedencia, de conducta moral intachable y que su conducta vaya acorde a los principios de cada una de las instituciones.

b) Gestión de los recursos financieros, dispuestos para cada una de las instituciones, esto amerita que las personas deben llevar una buena observancia sobre los ingresos de las personas jurídicas que forman parte, como también de los egresos, pero, en especial, deben custodiar el destino al que van dirigido cada uno de ellos.

c) Es que este es uno de los aspectos a considerar en lo que respecta a la administración pública, y es que la misma debe la inversión para obras y servicios del bienestar social; siendo esto uno de los aspectos más conflictivos en las políticas de gestión estatal, ya que el fenómeno de desviación de fondos suele ser muy común.

La administración pública es la que se refiere a la que se aplica para una nación país la cual es muy importante, ya que de esta depende el buen manejo del personal que estará a cargo de los diferentes recursos que corresponden a un país o nación por lo cual debe ser ciertamente muy estrategia y controlada para ejecutarla de forma óptima.

2.1.1.2 Administración Privada

En el artículo de Clasificación (2021) se indica que la administración Privada es el proceso administrativo que se lleva a cabo, pero en las empresas pertenecientes a particulares, en efecto, este obedece al conjunto de actividad que se llevan a cabo por parte de una serie de personas que desean desarrollar una actividad en específico a fin de generar un bien o servicio. Tiene por características:

- a) Gestión realizada en empresas privadas, es decir, en aquellas donde el capital depende exclusivamente de sus dueños, en efecto, los mismos deciden y optan lo mejor para el mismo, de modo tal que este puede ser empleado en cualquier actividad, siempre y cuando ésta no atente contra la moral y las buenas costumbres.
- b) El personal contratado es por captación, es decir, sometido a un periodo de prueba, luego del cual, si cumple con los requerimientos, es contratado por la empresa.
- c) La empresa no debe dar respuestas a las entidades estatales, para ello, solo debe dar la debida comunicación a la junta directiva, conformada por los socios que forman parte de esta, y cuyo capital se halla inmerso en la corporación.

2.1.1.3 Administración Mixta

En el artículo de Clasificación (2021) se muestran tres definiciones correspondientes a la administración mixta las cuales son:

Forma de administración híbrida, ya que la misma se lleva a cabo por medio de entidades o personalidades pertenecientes al Estado y por personas particulares, es decir, personas que no mantienen vínculo con el mismo.

Es una de las formas más complejas, pero que mayores resultados en una sociedad puede aportar, ya que la misma se considera fuente de trabajo y de producción perenne.

Una oportunidad de ganancia para ambas partes cuenta con la maquinaria estatal, los aspectos legales son más respetados, la producción más eficaz, ya que se combina legalidad con experiencia y además con eficiencia. Es uno de los estilos de administración que en la actualidad se halla en boga.

2.2 Finanzas

Según el autor (Roldán, 2017) define las finanzas de la siguiente forma: “Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de estos.

Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de elegir, los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: dinero, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras. (Roldán, 2017).

2.2.1 Áreas de Estudio de las Finanzas

- a) Las finanzas estudian una amplia gama de transacciones relacionadas con la administración óptima de los recursos financieros. Entre sus áreas de estudio destacan:
- b) El estudio de la rentabilidad de las inversiones: Cuándo es conveniente o no invertir en un proyecto o cómo elegir entre varios proyectos.

- c) Cómo manejar adecuadamente el endeudamiento: Mantener el endeudamiento bajo control y aprovechar sus beneficios para crecer en el futuro.
- d) Mantener bajo control las variaciones del valor del dinero en el tiempo: Controlar la pérdida de valor del dinero en escenarios con inflación.
- e) La determinación de los precios de los activos tangibles e intangibles: Valorar los bienes en función de su riesgo y tasa esperada de retorno ((Roldán, 2017)

2.2.2 Tipos de Finanzas

Según el autor (Roldán, 2017) Las finanzas pueden dividirse en cuatro grandes grupos que son:

- a) Finanzas corporativas: Se enfoca al estudio de la obtención y administración de los recursos de las empresas. Entre sus áreas de estudio se encuentran:
 - En qué proyectos productivos se debe invertir.
 - Cuando repartir dividendos.
 - Cuáles son las opciones de financiación óptimas.
- b) Finanzas personales: Se refiere al estudio de la obtención y administración de los recursos de las familias o individuos. Entre sus áreas de estudio se encuentran:
 - Cómo elegir una carrera o profesión rentable.
 - El manejo óptimo del ingreso laboral y el endeudamiento.
 - La toma de decisiones de inversión y ahorro (como, por ejemplo, cuándo comprar una casa o dónde poner nuestros ahorros).
- c) Finanzas públicas: Trata del estudio de la obtención y gestión de los recursos financieros de las instituciones del Estado. Entre sus áreas de estudio se encuentran:
 - La obtención de recursos a través de impuestos.
 - La inversión en proyectos públicos rentables.
 - La elección de los mecanismos de redistribución de los recursos.
- d) El manejo apropiado del déficit y superávit gubernamental.
- e) Finanzas internacionales: Se refiere al estudio de las transacciones financieras a nivel internacional. Entre sus áreas de estudio se encuentran:
 - f) El endeudamiento en el extranjero.

- g) Los efectos de la fluctuación del tipo de cambio en la rentabilidad.
- h) Los movimientos de capital extranjero.
- i) El riesgo inherente para invertir en un determinado país. (Roldán, 2017)

Los tipos de finanzas se dividen según el tipo de persona o entidad a la cual se refiere, pero en si es la administración y el control de los recursos que esta posee y por medio de herramientas financieras es llevar el control adecuado de estas para hacer crecer y multiplicar estos recursos.

2.3 Relación de la administración y las finanzas

La relación finanzas administración es infinita, partiendo del dinero y hasta qué punto sabemos utilizarlo. Es evidente que el objetivo de una empresa, negocio o individuo es conseguir retener dinero, sino utilizarlo en el intento de alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier individuo, bien sea en la administración pública, comercial o individual. Esta relación consiste en administrar los bienes, ingresos y gastos con sentido común. En cuanto al Estado se refiere, éste debe regirse por los principios de la administración, a fin de determinar la obtención de los ingresos requeridos para la elaboración y asignación de las diversas partidas presupuestarias, mediante la planificación de recaudación de ingresos, coordinación de la distribución de los ingresos, control y supervisión de la ejecución de los planes establecidos. Por otra parte, el Estado debe estar atento ante los fenómenos económicos, tales como precios, producción, consumo, sueldos, ahorros, etc., los cuales constituyen elementos causales de las medidas que el Estado adopta en el campo financiero, a fin de orientar su política según sucedan las variables. (Contabilidad, 2013)

Según el análisis realizando en este trabajo estas dos partes la administración y lo financiero están o bien existen de forma relacionada ya que una no puede existir sin la otra ya que los procesos, operaciones, transacciones el conjunto de todo esto se convierte en datos los cuales en su mayoría son financieros y permiten ser analizados para poder detectar una mejora y o control detectivo y con esto optimizar los procesos

de las empresas que después de un tiempo y si se realizaron los cambios correctos se traducirá y se verá a través de los datos financieros. (Contabilidad, 2013)

2.4 Gestión de las cuentas por pagar

En el artículo de Documentimaging (2018) Los procesos de contabilidad de una empresa o negocio son muy importantes para asegurar las buenas finanzas. Entre las diversas actividades que se tienen que ejecutar cotidianamente en esta área, están las cuentas por pagar, es decir, esas cantidades en deuda que una compañía debe pagar a los acreedores por los servicios o bienes adquiridos.

En el archivo de cuentas por pagar se colocan todas aquellas cuentas que están pendiente de pago ya sea por el concepto de mercancía, servicios públicos, privados, etc. Por ejemplo, en el caso de una tienda que recibe la mercancía por adelantado o los servicios que utiliza como electricidad, teléfono y agua. Documentimaging (2018)

Este proceso debe de realizarse cuidadosamente y estar siempre al día. Mantener un archivo correcto evitará que la empresa pierda el rastro de los pagos, no pague dos veces la misma factura u olvide realizar el depósito y el pago expire provocando la suspensión de servicios o tener que pagar multas por retraso. Documentimaging (2018)

Una solución efectiva para lograr que la gestión de cuentas por pagar sea eficiente y eficaz es con la implementación de soluciones de software de gestión documental adecuada. Esta gestión consiste en la captura, almacenamiento y recuperación de documentos que permitirá mantener la información de manera organizada eficientemente. Documentimaging (2018)

La forma de hacerlo es a través de la digitalización de documentos, en donde éstos pueden ser concentrados en un solo sitio, manteniéndolos en orden y con acceso a ellos de manera sencilla desde cualquier lugar. De esta manera, se podrá consultar en cualquier momento el monto a deber para el pago de los gastos, a quién realizar dicho pago y la fecha límite para realizarlo. Documentimaging (2018)

Con la gestión documental se tendrá una mejor administración de los pagos. Las empresas podrán sentirse más seguras en sus finanzas y no correrán el riesgo de atraso, lo que podría afectarse al no obtener facilidades de crédito o presentar dificultades en temas de financiamiento. Documentimaging (2018)

Otros de los beneficios de la gestión documental en los procesos de cuentas por pagar, es que se logra ser más eficiente, reducción en costos, disminución de errores humanos en captura y un mayor control total del proceso. Documentimaging (2018)

2.4.1 Tipos de gestión de las cuentas por pagar

2.4.1.1. Departamento de gestión

En el artículo de Documentimaging (2018) Otra de las maneras de asegurarnos que la empresa controla sus ingresos y sus gastos, es crear en la misma o delegar en un experto, un departamento de cobros y pagos. Y os estaréis preguntando, ¿de qué se encarga un departamento de este tipo? Pues bien, entre sus funciones principales están las siguientes:

- a) Mediante el departamento de gestión de cobros y pagos, se hará un control y administración, tanto de los proveedores como de los clientes.
- b) Ello se gestionará el dinero de manera que en todo momento la empresa conocerá cual es la situación de su tesorería.
- c) El departamento de gestión de pagos, tendrá las funciones de control del dinero que se debe a los proveedores, los saldos en efectivo que la empresa tiene en las cuentas corrientes para saber a qué pagos pueden hacer frente, de manera que la sociedad nunca tenga problemas de efectivo.
- d) A su vez, el departamento de cobros intenta que los deudores hagan frente a los pagos en el momento pertinente, para ello controla los vencimientos de las deudas, y, su reclamación en el caso de retraso por parte del cliente.

e) La parte buena de ambos departamentos, tanto el de cobros como el de pagos, radica en que intenta negociar en las operaciones que implican un ingreso o un gasto. Muchas veces por la falta de este departamento las sociedades se ven con problemas de entrada de dinero, cosa que radica en la imposibilidad de realizar compras, y por lo tanto, en la imposibilidad de seguir con la actividad habitual de las mismas. Documentimanging (2018)

Una gestión correcta de las cuentas por pagar permitirá ordenar las diferentes actividades que estén relacionadas con esta es por eso la importancia de la correcta gestión de las cuentas por pagar ya que esto es igual a un control adecuado y mutuo entre las actividades relacionadas con la misma.

2.5 Definición de las cuentas por pagar

En el artículo de Futura (2021), las cuentas por pagar de las empresas suelen ser respecto de materiales o insumos que son de carácter necesario y obligatorio, para el correcto desarrollo de su actividad.

Estas obligaciones nunca son con entidades bancarias, sino que son con los mismos proveedores de los bienes o servicios.

Cuando la empresa adquiere el material o insumo necesario para su producción y no lo paga al instante, se genera la cuenta por pagar.

Esta obligación de la empresa deberá ser cancelada en el plazo que haya sido establecido. Una vez hecho esto, la empresa se verá obligada a detallar en sus libros contables. (Futura, 2021)

La función de las cuentas por pagar es relevante para la operación de una empresa y su correcta gestión es muy importante para que esta cuenta se maneja de manera sana dentro de las empresas ya que por medio de esta se lleve el correcto control de las compras a proveedores de las empresas y poder manejar de forma correcta el egreso de dinero, además como poder utilizar los descuentos por pronto pago que pueden darse

en diferentes compras o condiciones que se convengan entre las parte de la empresa vendedora como la que compra. (Futura, 2021)

2.5.1 Tipo de cuentas por pagar

En el artículo de (Futura, 2021) indica los diferentes tipos de las cuentas por pagar:

- a) Cuentas por pagar a corto plazo: las cuentas por pagar a corto plazo suelen ser reconocidas como pasivos corrientes. Estas, deberán cancelarse en un plazo de un año o menos. En muchos casos, las cuentas por pagar pueden ir abonándose de manera mensual o diaria, hasta saldar la totalidad de la obligación. (Futura, 2021)
- b) Cuentas por pagar a largo plazo: las cuentas por pagar a largo plazo suelen ser reconocidas como pasivos no corrientes. La diferencia que presentan con la primera es que su pago se realizará de manera posterior al año. Este tipo de cuentas por pagar suele tener un control menor por parte de la empresa. El hecho de que sus pagos se hagan de manera esporádica evita que la empresa realice un riguroso seguimiento. (Futura, 2021)

El tipo de la cuenta por pagar está relacionada al plazo o convenio en tiempo que las partes las cuales el vendedor y comprador acuerdan en que se realizará el pago de la compra es por esto la separación entre plazo a corto plazo el cual es menor a un año y largo plazo cuando es mayor a este tiempo en su mayoría de las empresa utilizan el tipo a corto a plazo, y en el caso de ser a largo plazo recurren a utilizar herramientas financieras las cuales los bancos proporcionan como la cartas de crédito en la cual las entidades financieras pagan a cuenta del comprador y este cobra un cierto porcentaje por el crédito dado a la empresa que compra, esto es beneficio para empresas las cuales necesitan su disponible para otras actividades que necesitan pagar a corto plazo en el cual se haya realizado un análisis antes de optar a esta herramienta. (Futura, 2021)

2.6 Centros de Servicios Compartidos

Según el autor (Legadmi, s.f.) El Centro de Servicios Compartidos es un modelo que concentra las actividades administrativas y de soporte de la organización, que generalmente se encuentran distribuidas y duplicadas en las distintas unidades de negocio, con el fin de centralizar la atención al cliente y aliviar la carga operativa de trabajo de las distintas áreas y enfocar sus esfuerzos en las tareas estratégicas o *core business* de la organización.

En el estudio realizado por (Deloitte, 2012) Al utilizar los SC las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones, y lograr así economías de escala que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente. Este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen a través de uno o varios centros de servicios compartidos (CSC).

La elección sobre la mejor estrategia para los CSC dependerá de las necesidades y posibilidades del negocio, ya sea que el trabajo se realice vía *insourcing*, ejecución de los SC dentro de la misma compañía; *outsourcing*, enviándolos al exterior de la empresa; fuera del país, *offshore*; o la mezcla de algunas o todas las posibilidades. Algunos de los procesos que generalmente son llevados a SC incluyen: Finanzas: contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros. (Deloitte, 2012)

Recursos Humanos: nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, por ejemplo. Tecnologías de la Información (TI): Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hosting de aplicaciones, operación de redes, entre otros. Compras y adquisiciones: pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios, por mencionar algunos. (Deloitte, 2012)

Un centro de servicios compartidos en la actualidad están siendo muy utilizados por muchas en empresas en Guatemala, esto por temas de estrategias fiscales y las principales que son poder optimizar sus procesos y centralizarlas esto para poder reducir procesos administrativos en su mayoría y estandarizarlos por medio de sistemas que van acompañados a estas implementaciones así como una gestión del cambio para que las áreas no financieras centralizan sus solicitudes de actividades financieras, así como también poder reducir en su capital de trabajo, pero con esto también buscar poder expandir o atraer nuevas operaciones si en dado caso la empresa tiene varias empresas del grupo. (Deloitte, 2012)

2.6.1 Acuerdo de Nivel de Servicio SLA (*Service Level Agreement*)

Según el artículo de (Tonic, 2021), Es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de su proveedor, sirve para establecer unos indicadores que se puedan medir para regular el servicio que se presta y así asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente final.

¿Cómo diseñar un buen *SLA*?

Los Service Legal Management en el artículo de (Tonic, 2021) son un seguro de calidad que o bien contribuyen a fidelizar a nuestro cliente o nos ayudan a mejorar nuestros servicios.

La condición más importante a la hora de diseñar un buen *SLA* es asegurar que la empresa es capaz de cumplir el acuerdo. Para establecer acuerdos viables, se debe analizar tanto el servicio que se preciara como la estructura interna que se utilizara para poder ofrecerlo.

Beneficios de usar *SLA's*

- ✓ Mejora el servicio prestado. Reducción del tiempo de resolución de incidencias o entrega de solicitudes.

- ✓ Facilita la comunicación. El equipo o el prestador del servicio conoce las expectativas del cliente.
- ✓ Acuerdo mutuo. El SLA es aceptado mutuamente por el cliente y el prestador del servicio
- ✓ Evita disputas. Tener las cosas claras y por escrito evitará futuras disputas
- ✓ Medición del cumplimiento. El cumplimiento de los acuerdos se puede medir de forma objetiva
- ✓ Proporciona un estándar de gestión. Define las reglas de la prestación del servicio entre el proveedor y el destinatario.

Los SLA es la parte medular para las empresas que dan servicios a otras esto ya que son acuerdos que se establecen para en mutuo acuerdo se indican los tiempos y servicios que se prestaran, así como el personal que encargado de dar estos servicios. (Tonic, 2021)

2.7 Análisis de Estados Financieros:

Según el autor Roberto Macias 1991 indica que el análisis de los estados financieros es un estudio de la relación que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestando en un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una de serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

El análisis de los estados financieros es un proceso mediante el cual se determina el desempeño y posición de una empresa. Dentro de estos lo que se busca evaluar son 4 aspectos principales:

- Solvencia: sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.

- Rentabilidad: sirve al usuario para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad, es decir, la capacidad para obtener ingresos.
- Eficiencia Operativa: sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos al ser generados por los activos utilizados por la entidad.
- Riesgo financiero: sirve al usuario para evaluar la posibilidad de que ocurra algún evento en el futuro que cambie las circunstancias actuales o esperadas.

El análisis de estados financieros es un examen importante y vital dentro de la gerencia financiera esto para tomar decisiones importantes a la hora de toma de decisiones, así como para llevar el control de un proyecto y validar si este será de relevancia para la empresa a la cual se le esté generando este análisis.

2.7.1 Análisis Vertical

En la definición de Reeve (2005) se indica que el análisis vertical de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes en el total dentro de un solo estado.

El análisis vertical de los estados financieros es una herramienta y fórmula para poder detectar las cuentas relevantes y su estado en los estados financieros en donde se aplique esta herramienta es necesaria y muy importante para un financiero realizar este análisis.

2.7.2 Indicadores de Rentabilidad

En la revista Scielo (2018) Las ganancias obtenidas de una inversión de recursos o dinero se denominan rentabilidad. La rentabilidad de una empresa se mide mediante una serie de indicadores que determinan la efectiva administración de gastos y costos. Al determinar los indicadores de rentabilidad la toma de decisiones se basa en información confiable que permite un buen análisis de las actividades de la empresa.

Los indicadores de rentabilidad permiten realizar un adecuado seguimiento a la situación financiera de la empresa, en especial para determinar la manera en que las ventas se convierten en utilidades. Además, los indicadores son importantes para:

- Empresarios: tienen una herramienta que mide la rentabilidad de su negocio.
- Inversionistas: conocen si la inversión está generando remuneraciones o retornos.

Existen otros factores que inciden en el análisis financiero de una empresa como la liquidez, el crecimiento o endeudamiento. Nos centraremos en los indicadores de rentabilidad como herramienta de análisis para una empresa. (Scielo, 2018)

2.7.3 Tipos de indicadores de rentabilidad

En el artículo (Scielo, 2018) Se detallan cuatro tipos y fórmulas de indicadores de rentabilidad que las empresas deberán considerar para saber si están en el camino correcto.

1. Margen de utilidad bruta: este indicador de rentabilidad emplea la fórmula dividiendo la utilidad bruta sobre las ventas y lo multiplica por cien.

La utilidad bruta se obtiene según los ingresos operacionales, es decir las ventas totales y el costo de venta.

Los costos operacionales son todos los ingresos que provienen de tu actividad económica principal, mientras que los costos no operacionales provienen de actividades secundarias que pueden ser ocasionales.

2. Margen operacional: este indicador se obtiene dividiendo la utilidad operacional para las ventas netas multiplicado por cien. La utilidad operacional se obtiene restando los gastos operacionales de la utilidad bruta (Scielo, 2018).

Este indicador permite saber si están funcionando las operaciones propias de la empresa sin depender de actividades secundarias.

3.- Margen de utilidad antes de los impuestos: para obtener este margen es necesario calcular la utilidad operacional restando otros gastos no operacionales por las ventas totales. Este indicador permitirá identificar cuál es la utilidad de la empresa antes de pagar los impuestos (Scielo, 2018).

4.- Margen neto de utilidad: este indicador se obtiene restando la utilidad bruta menos los gastos e impuestos sobre los ingresos totales y multiplicarlos por cien.

El margen neto de utilidad permitirá la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus ingresos operacionales o ventas totales.

Todos los indicadores ayudarán a comprender el funcionamiento de la empresa y sobre todo la rentabilidad, a lo que se le denomina estado de resultados (Scielo, 2018).

Si se utiliza un solo indicador de rentabilidad se tendrá una visión incompleta y se tomará una decisión equivocada sobre el destino de la empresa.

Es recomendable realizar este análisis completo cada año y así tener clara la información sobre las ganancias que se obtiene del negocio o inversión.

2.8 Análisis DuPont

En el artículo de Self Bank (2020) indica que este análisis se desarrolló en el año de 1920 por un trabajador de la *Dupont Corporation*, el análisis DuPont es una fórmula que desmenuza el ROE (*Return on Equity*) de una empresa, es decir, su retorno sobre el patrimonio neto.

La fórmula básica es la siguiente:

ROE = Margen Neto x Rotación de Activos x Múltiplo de endeudamiento

La fórmula viene a reflejar que la rentabilidad del negocio de cualquier empresa vendría reflejada por tres aspectos:

- La rentabilidad del negocio (entendida como el margen neto).
- La eficiencia sobre activos (entendida como la rotación de activos).
- El apalancamiento financiero (entendido como el múltiplo de endeudamiento).

El Análisis DuPont es importante para reflejar la diferencia entre los indicadores del ROA y ROE y con esto poder visualizar a nivel de empresa el resultado de la diferencia entre estos indicadores de ser mayor el resultado del indicador del ROE a diferencia del ROA el resultado es positivo. (Bank, 2020)

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se exponen los procedimientos metodológicos de investigación que explica en detalle la forma en que se hizo para resolver el problema de la investigación del análisis administrativo financiero de la gestión de cuentas por pagar y su incidencia en los índices de rentabilidad, de los centros de servicios compartidos de un ingenio azucarero, durante el periodo 2017 al 2021, en la ciudad de Guatemala.

El contenido del capítulo es: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. La metodología en sí es el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del Problema

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es el impacto de la gestión cuentas por pagar en los índices de rentabilidad como herramienta administrativa y financiera, en un centro de servicios compartidos, de un ingenio azucarero, en la ciudad de Guatemala?

El problema de investigación financiero y administrativo identificado teniendo en cuenta el volumen de cuentas por pagar tanto de materias primas, como de otros bienes y servicios, se ha observado diversas deficiencias respecto de esta partida, que involucra a las área de CRD - centro de recepción de documentación (encargados de la recepción, revisión y aprobación de los comprobantes, documentación que sustentan los gastos), Compras (encargado de identificar zonas productoras, captar potenciales proveedores y gestionar el traslado del material bruto hacia el ingenio, encargada de la gestión desde el ingreso del material , hasta la facturación de los lotes, cuentas por pagar (encargada de la programación de pagos de materiales y servicios).

Dentro de todo este proceso se ha observado deficiencias tales como: la falta de un control para disminuir el pago de anticipos de pago, ya que no se cuenta con flujo de autorización para que se valide que pagos son realmente urgentes para la operación y

cuales no proceden y en los cuales se pueden ingresar por el proceso establecido en la empresa con esto también se desaprovecha los tiempos de crédito, y no se cuenta con la capacidad de solvencia correcta para enfrentar estos pagos urgentes lo cual conlleva a que la empresa adquiera préstamos , adicional también las transacciones que cobra el centro de servicio se vuelven más caras ya que este cobra según la el tipo de urgencia de la transacción y con esto también no se está aprovechando los descuentos por pronto pago que los proveedores pueden dar al utilizar de forma correcta estas transacciones.

Por lo mencionado líneas arriba, se necesita de un control interno orientado a las cuentas por pagar, cuyo diseño sea adecuado a las operaciones.

3.2 Delimitación del Problema

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

Por lo tanto, el análisis congruente de la relación administrativa de la gestión de cuentas por pagar es necesario, para crear escenarios a corto y mediano plazo que permitan observar el comportamiento del índice de rentabilidad.

3.2.1 Punto de Vista

El punto de vista aplicado en la presente investigación se encuentra enfocada en la Administración Financiera.

3.2.2 Unidad de Análisis

Centro de servicios compartidos de un Ingenio Azucarero

3.2.2 Periodo a Investigar

Los periodos para investigar estarán comprendidos de los periodos 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, y una proyección financiera del periodo 2022.

3.2.3 Ámbito Geográfico

Ciudad de Guatemala

3.3 Objetivos

Los objetivos establecen los propósitos, o fines que se pretenden alcanzar en el desarrollo de la presente investigación, tanto objetivos generales y específicos.

3.3.1 Objetivo General

Determinar la gestión de cuentas por pagar y su impacto en los índices de rentabilidad desde un enfoque administrativo financiero.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el índice de rentabilidad mediante el análisis financiero de los estados financieros históricos y las razones financieras en el centro de servicios compartidos para el Ingenio azucarero.
- Establecer la situación actual de la gestión de cuentas por pagar en el centro de servicios compartidos para el Ingenio azucarero, en el periodo comprendido del 2017 al 2021, a través de políticas de créditos a proveedores, antigüedad de cuentas por pagar, índice de pagos urgentes en anticipos y medición actual del nivel de servicio del centro de servicio para el ingenio azucarero.
- Optimizar el sistema de gestión interna de las cuentas por pagar, de acuerdo con las necesidades del ingenio azucarero en el centro de servicios compartidos.

3.4 Método

El método científico es el fundamento de la presente investigación relacionada con el análisis de la relación rentabilidad, cuentas por pagar para la toma de decisiones en un centro de servicios compartidos, ubicado en el municipio de Guatemala. La investigación se realizó sobre un enfoque cualitativo y alcance correlacional o explicativo a través de analizar la relación que tienen las variables, cuentas por pagar y rentabilidad donde se aplicó el método científico en sus tres fases:

- **Fase Indagadora:** se empleó a través de los procesos de recolección de información financiera de las áreas de trabajo y de los estados financieros.
- **Fase Demostrativa:** se utilizó para demostrar la relación de las variables de cuentas por pagar para determinar su relación e impacto entre esta variable de rentabilidad.
- **Expositiva:** se utilizaron los procesos de conceptualización y generalización que serán expuestos a través del informe final.

3.5 Universo y muestra

El universo corresponde a la unidad de análisis de la investigación, y para el presente caso de estudio se tiene como universo y muestra una empresa que se dedica a la prestación de servicios compartidos para un ingenio azucarero en el departamento de Guatemala.

Para lograr el objetivo del estudio se utilizó la muestra no probabilística para aplicar la técnica de entrevista con el apoyo del instrumento de guía de entrevista a nivel operativo, con el objetivo de obtener información del manejo de la gestión de la empresa, también se utilizó el análisis de los estados financieros proporcionados por el gerente financiero, para una mejor interpretación de los estados financieros de los años determinados en la unidad de análisis, a efecto de determinar cuál es el procedimiento que aplican para la gestión de cuentas por pagar y las actividades a desarrollar.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son el conjunto de habilidades y procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, son las siguientes:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Se realizó una revisión bibliográfica a través de la consulta de libros, páginas web y tesis, a través de las siguientes técnicas:

- **Lectura analítica:** se utilizó para conocer exactamente los textos importantes del tema de investigación y profundizar en su comprensión.
- **Subrayado:** para destacar las ideas más importantes de los textos o del tema a estudiar.
- **Fichas bibliográficas:** se aplicaron para registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas que se consultaron.
- **De resumen:** se implementaron para facilitar el estudio del tema de investigación, ya que contiene los aspectos más importantes.
- **De citas:** las referencias bibliográficas de los diversos libros, páginas web y tesis que se consultaron para sustentar el tema de investigación.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** se llevó a cabo a través de verificar la información financiera obtenida de los estados financieros del lugar objeto de estudio, así como reportes, diagramas y demás información obtenida por el lugar objeto de estudio.

- **Métodos estadísticos:** a través de verificar el comportamiento y correlación entre los índices de los procesos de cuentas por pagar y su incidencia en la rentabilidad en el centro de servicios compartidos del ingenio azucarero.
- **Análisis financiero:** se utilizó para obtener algunas razones financieras y análisis de estados financieros para relacionar y poder tomar decisiones.
- **Aplicación del análisis de razones financieras:** para identificar los índices financieros. Se tomó información de los años (2017, 2018, 2019, 2020 y 2021) usando los estados financieros, para hacer proyecciones sobre las variables de cuentas por pagar y rentabilidad.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados de la investigación relacionados con el análisis administrativo y financiero de la gestión de las cuentas por pagar y su incidencia en los índices de rentabilidad en un centro de servicios compartidos de un ingenio azucarero, ubicado en la ciudad de Guatemala.

El capítulo se ha estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se analiza la situación financiera del índice de rentabilidad del ingenio azucarero por medio de herramientas financieras, tal como el análisis de vertical de los estados financieros y razones financieras a través de información histórica, en segundo; se analiza la situación actual de la gestión de las cuentas por pagar a través del análisis de las políticas de crédito, y antigüedad de cuentas por pagar, índice de pagos urgentes en anticipos y medición actual del nivel de servicio *SLA* del centro de servicios compartidos para el ingenio azucarero; y por último punto, se detalla las oportunidades de mejora identificadas que ayudarán a optimizar la situación financiera y de la gestión de las cuentas por pagar en el ingenio azucarero por medio del centro de servicios.

4.1 Evaluación del índice de rentabilidad a través de la información financiera histórica del centro de servicios compartidos para el ingenio azucarero.

Se analizó la situación financiera del centro de servicios compartidos para el ingenio azucarero esto para brindar un panorama de su principal actividad, la gestión de las cuentas por pagar y poder ver la importancia y relevancia que ocupa las cuentas por pagar dentro del balance general.

El ingenio azucarero objeto de análisis está dentro de los ingenios azucareros a nivel nacional con mayor exportación de azúcar.

Se utilizó la herramienta financiera de análisis vertical, para analizar la información, para lo cual se tomaron como base los años 2017 al 2021

Tabla 1

Estado de Situación Financiera por los años del 2017 al 2021.

(Expresado en Quetzales)

Cuentas	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
ACTIVO										
Efectivo	241,584,455	4%	321,881,613	4%	385,594,614	3%	457,249,852	3%	479,934,227	3%
Cuentas por Cobrar	612,453,490	10%	696,478,172	8%	760,258,730	6%	820,856,889	6%	1,084,382,451	6%
Inventarios	965,283,469	17%	2,433,447,143	27%	3,324,651,795	27%	3,769,011,883	26%	4,786,300,445	26%
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,420,705,843	59%	4,726,533,809	52%	6,187,110,128	51%	7,600,608,851	52%	9,261,662,563	51%
Inversiones en acciones	1,000	0%	2,000	0%	3,000	0%	4,000	0%	5,000	0%
Anticipos por Cobrar	593,290,560	10%	988,643,275	11%	1,446,778,030	12%	1,936,483,835	13%	2,504,329,474	14%
Total Activo	5,833,318,816	100%	9,166,986,012	100%	12,104,396,296	100%	14,584,215,311	100%	18,116,614,159	100%
PASIVO Y PATRIMONIO										
Proveedores	433,106,064	7%	463,132,099	5%	508,799,135	4%	555,163,385	4%	597,544,418	3%
Préstamos a corto plazo	3,885,317,852	67%	6,065,995,906	66%	7,627,420,586	63%	8,735,141,619	60%	11,094,050,524	61%
Obligaciones laborales	95,144,359	2%	174,281,593	2%	248,082,929	2%	301,447,974	2%	361,518,077	2%
Otros Pasivos a largo plazo	4,819,126	0%	6,797,972	0%	9,486,882	0%	12,350,766	0%	15,413,238	0%
Total Pasivo	4,418,387,401	76%	6,710,207,571	73%	8,393,789,532	69%	9,604,103,745	66%	12,068,526,256	
Patrimonio	1,414,931,415	24%	2,456,778,441	27%	3,710,606,765	31%	4,980,111,566	34%	6,048,087,904	33%
Total Pasivo y Patrimonio	5,833,318,816	100%	9,166,986,012	100%	12,104,396,296	100%	14,584,215,311	100%	18,116,614,159	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

De acuerdo a la tabla 1 los principales rubros del Balance General durante el periodo 2017 son inmuebles, maquinaria y equipo con 59% del lado del activo y los préstamos a corto plazo con 67% del lado del pasivo del rubro de cuentas por pagar este representa son el 7% , para el periodo 2018 los rubros más significante de igual forma son la cuenta inmuebles, maquinaria y equipo con un 52% que representa al activo.

Del lado del pasivo se tiene la cuenta de préstamos a corto plazo con un 66% que representa al pasivo, de igual forma nuestra cuenta de proveedores representa para este caso solo el 5%, para el periodo 2019 se tiene del lado del activo la cuenta de inmuebles, maquinaria y equipo con un 51% que es el monto más significativo del lado del activo, del lado del pasivo la cuenta con el rubro más significativo del igual lo conforma los préstamos a corto plazo con un 63%, y la cuenta de proveedores con un 4%, para el periodo 2020 el rubro de inmuebles, maquinaria y equipo con un 52% es el rubro mayor del lado del activo, del lado del pasivo el rubro más significativo la cuenta de préstamos a corto plazo con 60% y la cuenta de proveedores con un 4% y finalmente para el periodo 2021 del lado del activo el rubro mayor lo conforma la cuenta inmuebles, maquinaria y equipo con un 51%, del lado del pasivo de igual forma lo representa la cuenta de préstamos a corto plazo con un 61% y la cuenta de proveedores con 3%, al validar estos rubros se evidencia que se tiene una mala gestión de las cuentas por pagar ya que la mayoría de estos préstamos a corto plazo es para poder cubrir los pagos de los proveedores.

Tabla 2

Análisis del Estado de Resultados

(Expresado en Quetzales)										
Cuentas	2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas	3,364,711,346	100%	5,047,067,019	100%	7,570,600,528	100%	11,355,900,792	100%	17,033,851,188	100%
Inventario Inicial	133,588,822	4%	965,283,469	19%	2,433,447,143	32%	3,324,651,795	29%	3,769,011,883	22%
Compras	346,440,317	10%	808,365,678	16%	929,620,530	12%	1,115,544,636	10%	1,450,208,027	9%
Disponibilidad	480,029,139	14%	1,773,649,147	35%	3,363,067,673	44%	4,440,196,431	39%	5,219,219,910	31%
Inventario Final	234,834,838	7%	2,433,447,143	48%	3,324,651,795	44%	3,769,011,883	33%	4,786,300,445	28%
Costo de Ventas	245,194,301	7%	659,797,996	-13%	38,415,878	1%	671,184,547	6%	432,919,465	3%
Utilidad Bruta	3,119,517,045	93%	4,387,269,022	87%	7,532,184,650	99%	10,684,716,245	94%	16,600,931,723	97%
Gastos Operativos	1,297,687,895	39%	1,886,525,680	37%	2,636,264,627	35%	3,846,497,848	34%	5,229,293,493	31%
Gastos Administrativos	467,927,557	14%	570,344,973	11%	753,218,465	10%	961,624,462	8%	2,490,139,758	15%
Gastos de Ventas	623,903,409	19%	921,326,495	18%	1,431,115,083	19%	1,389,013,112	12%	3,320,186,345	19%
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Operaciones	729,998,184		1,009,071,875		2,711,586,474		4,487,580,823		5,561,312,127	
Provisión Impuesto sobre la Renta	182,499,546		252,267,969		677,896,618		1,121,895,206		1,390,328,032	
Provisión para Reserva Legal	36,499,909		50,453,594		135,579,324		224,379,041		278,065,606	
Resultado del Ejercicio	510,998,729		706,350,313		1,898,110,532		3,141,306,576		3,892,918,489	

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la tabla 2 el rubro de los ingresos o ventas está representado para la venta de azúcar, así como sus derivados los cuales genera el ingenio azucarero entre los cuales, algunos por mencionar son alcohol, cachaza en donde se utiliza todo el componente de la caña de azúcar para la venta, de esto se puede evidenciar que en cada uno de los periodos las ingresos han ido en aumento con un año con otro de esto se puede ver que en el año 2020 se tuvo una alza en los ingresos y esto ya que se inició a utilizar el alcohol para la creación de gel en alcohol , derivado de la situación de la pandemia del COVID 19 , y como tal se realizó la venta de este producto representando un buen ingreso en este periodo por la venta de este producto el cual ha mantenido su producción.

Los gastos operativos se ven reflejados en la tabla 2 del estado de resultados en este rubro se incluye los gastos por transaccionalidad que cobra el centro de servicios compartidos al ingenio azucarero, este rubro representa en los periodos el monto más significativo el cual en el periodo 2017 representa el 39% en el periodo 2018 el 37%, en el periodo 2019 el 35%, en el periodo 2020 el 34% y para el periodo 2021 representa el 31%.

El ingenio azucarero a través del centro de servicio debe contar con rentabilidad y buena gestión de pagos para sus proveedores para para lo cual se detallan los indicadores más importantes que corresponden a los periodos del 2017 al periodo 2021, para su análisis y determinar la situación que refleja la empresa principalmente.

Tabla 3

Razón de Rentabilidad Económica ROA

Rentabilidad Económica ROA	2017	2018	2019	2020	2021
<u>Utilidad Antes de Int. E Impuestos</u>	729,998,184	1,009,071,875	2,711,586,474	4,487,580,823	5,561,312,127
Activo Total	5,833,318,816	9,166,986,012	12,104,396,296	14,584,215,311	18,116,614,159
Resultado	13%	11%	22%	31%	31%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la tabla 3 se refleja el indicador del ROA este indicador resulta de dividir la utilidad antes de intereses e impuestos entre el rubro de activos total, representa la rentabilidad de los accionistas sobre el activo, es decir la eficiencia en la gestión de la inversión, por lo tanto por cada unidad de activos se genera el 0.13 unidades de utilidad operativa para el periodo 2017, para el periodo 2018 se generó el 0.12 unidades bajando este rubro, en el periodo 2019 aumentó en un 0.09 unidades más a comparación del periodo 2018 en un total del 0.21 unidades, en el periodo del 2020 aumentó en un 0.10 unidad al periodo anterior el cual queda en 0.31 unidades y mientras que para el periodo 2021 se mantiene este 0.31.

Tabla 4

Rentabilidad Financiera ROE

Rentabilidad Financiera ROE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad después de Int. e Impuestos	547,498,638	756,803,906	2,033,689,855	3,365,685,617	4,170,984,095
Patrimonio	1,414,931,415	2,456,778,441	3,710,606,765	4,980,111,566	6,048,087,904
Resultado	39%	31%	55%	68%	69%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la tabla 4 se muestra el índice del ROE el cual se calculó con los rubros de la utilidad después de interés e impuestos dividido entre el rubro del patrimonio, se evaluó la rentabilidad de la inversión propia, es decir de patrimonio o capitales propios de la empresa, para el año 2017 se obtuvo un 0.39 unidades de utilidad por cada unidad de capital propio, mientras que para el periodo 2018 este índice aumentó a 0.31, de igual forma para el periodo 2019 el índice aumentó a 0.55, para el periodo 2020 también se muestra un aumento del índice en 0.68 y finalmente para el periodo 2021 se tuvo igualmente un aumento del 0.69 lo cual demuestra que se tuvo en cada uno de estos periodos un incremento en la rentabilidad financiera de la empresa.

Tabla 5**Rotación de cuentas por pagar a proveedores**

Rotación cuentas por pagar	2017	2018	2019	2020	2021
Compras	346,440,317	808,365,678	929,620,530	1,115,544,636	1,450,208,027
Cuentas por Pagar	433,106,064	463,132,099	508,799,135	555,163,385	597,544,418
Resultado	0.80	1.75	1.83	2.01	2.43

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la tabla 5 se muestra el cálculo del indicador de rotación de cuentas por pagar a proveedores el cual resulta del rubro de la cuenta de compras dividido la cuentas por pagar del periodo, a través de este índice se puede observar la ineficiencia en la rotación del proceso de pagos el cual está relacionado con los departamentos relacionados a este los departamentos relacionados en el proceso esto desde la recepción de la factura parte del área de compra para la generación de la orden de pago completar el 3 Way Match, el envío de esta información a la recepción y validación de la información su contabilización y hasta su pago es por esto que se refleja este índice que para cada uno de los periodos comenzando por el 2017 se tiene un 0.8 de unidad por pagos al día, en el periodo 2018 tiene un leve aumento de 1.75 unidades procesadas, para el periodo 2019 se tiene un aumento del 1.83 unidades procesadas y para el periodo 2020 se tiene 2.01 de unidades procesadas, para el periodo 2021 se tiene un 2.43 días.

Tabla 6**Periodo Promedio de pago a proveedores**

Promedio pago de proveedores	2017	2018	2019	2020	2021
365 días	365	365	365	365	365
Rotación de Cuentas por Pagar	0.80	1.75	1.83	2.01	2.43
Resultado	456	209	200	182	150

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En la tabla 6 se muestra el cálculo de índice de periodo promedio de pago a proveedores el cual resulta de dividir el número de días del año entre la rotación de cuentas por pagar,

este índice muestra el lapso promedio que tarda en ejecutarse los pagos. En donde se muestra que los tiempos para cada uno de los periodos iniciando en el 2017 tenía un promedio de pago de 456 días mayor a un año, para el 2018 disminuyó en 209 días promedio de pago, para el periodo 2019 se tuvo en promedio de pago 181 días, en el periodo 2020 el promedio de pago es de 181 días de pago y para el periodo 2021 se tuvo en promedio de pago 150 días para pago con esto se muestra que se ha disminuido los periodos de pago pero se debe llegar a poder mejorar este tiempo en 30 días como es según los acuerdos con proveedores.

Tabla 7

Índice de Solvencia

Índice de Solvencia	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente	1819321413	3451806928	4470505139	5047118624	6350617122
Pasivo Corriente	4318423916	6529128005	8136219721	9290305005	11691594941
Resultado	0.42	0.53	0.55	0.54	0.54

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

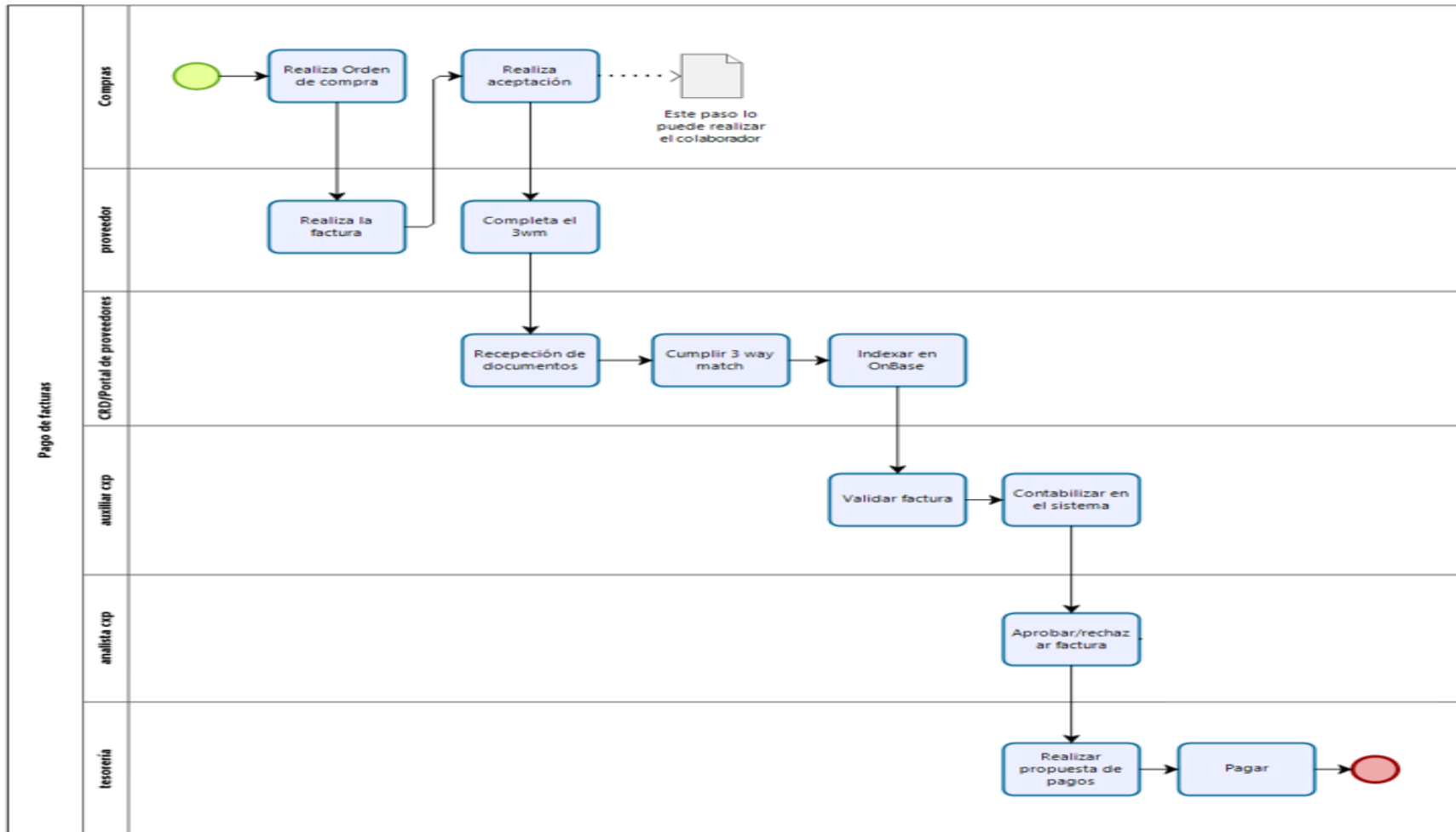
En la tabla 7 se muestra el cálculo de índice de solvencia el cual es resultante del cálculo del activo corriente dividido la cuenta de pasivos corrientes, con este índice se realizó el análisis para validar la capacidad potencial de la empresa para cubrir sus obligaciones con vencimiento hasta un año, mediante sus disponibilidades y sus recursos que puedan convertirse en dinero hasta un año a partir de la fecha del balance.

4.2 Establecer la situación actual de la gestión de las cuentas por pagar en el centro de servicios compartidos del ingenio azucarero.

En esta sección se busca mostrar la situación actual de la gestión de las cuentas por pagar, para conocer la situación actual del área y las actividades a cargo, ya que es en esta área en donde se están generando las dolencias que se buscan mejorar, y validar cómo se realiza hoy en día, se muestra a continuación la información del proceso desde

la recepción de la factura hasta el momento del pago y como el centro de servicio compartido realiza la medición del servicio prestado para el ingenio azucarero.

Figura 1
Proceso de recepción y gestión de cuentas por pagar



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 1 se muestra el proceso actual de los procesos que intervienen dentro del proceso de compras y cuentas por pagar, se observó que el proceso con que cuenta el centro de servicios compartidos es bastante fluido y segregado, el cual para poder iniciar este proceso necesita de los insumos proporcionados por el área de compras el pedido y entrada de mercancía, continúa él envió de documentación del proveedor el 3 Way Match al CRD, para su revisión y cargar al sistema interno de la empresa en donde se escanea toda la documentación, con esto para que la información esté a la vista de todo el personal interno, se procede con la contabilización del gasto y la generación del asiento contable y se traslada dentro del sistema a un aprobador para que valide la contabilización y los temas fiscales de la documentación, se aprueba y esto viaja al área de tesorería para que realicen finalmente el pago.

4.2.1 Políticas de créditos a proveedores

Se tuvo a la vista los controles internos con que cuenta la empresa objeto de estudio en donde no se logró localizar una política clara sobre los días créditos para los proveedores pero validando con el equipo de compras es que se tiene que es un tiempo de 30 días , es decir una estandarización ya que se encontró que existen controles de otros procesos, pero en estos se deja a discreción del área de compras la asignación de este tiempo según el tipo de proveedor y el tipo de material que se compra.

4.2.2 Antigüedad de cuentas por pagar

Se tuvo a la vista la antigüedad de saldos de la empresa objeto de estudio en la cual se evidencia que se tiene una antigüedad en los pagos y no porque no se tengan los fondos disponibles para el pago si no que la documentación ingresa con retraso al proceso de la gestión de la cuenta por pagar, en el sistema en donde se guarda la información existen 3 fechas las cuales son: la fecha del documento, la fecha de recepción de la documentación y la fecha de pago, por esta razón la cartera muestra el siguiente comportamiento:

Tabla 8

Antigüedad de Saldos de los periodos 2017 al 2021

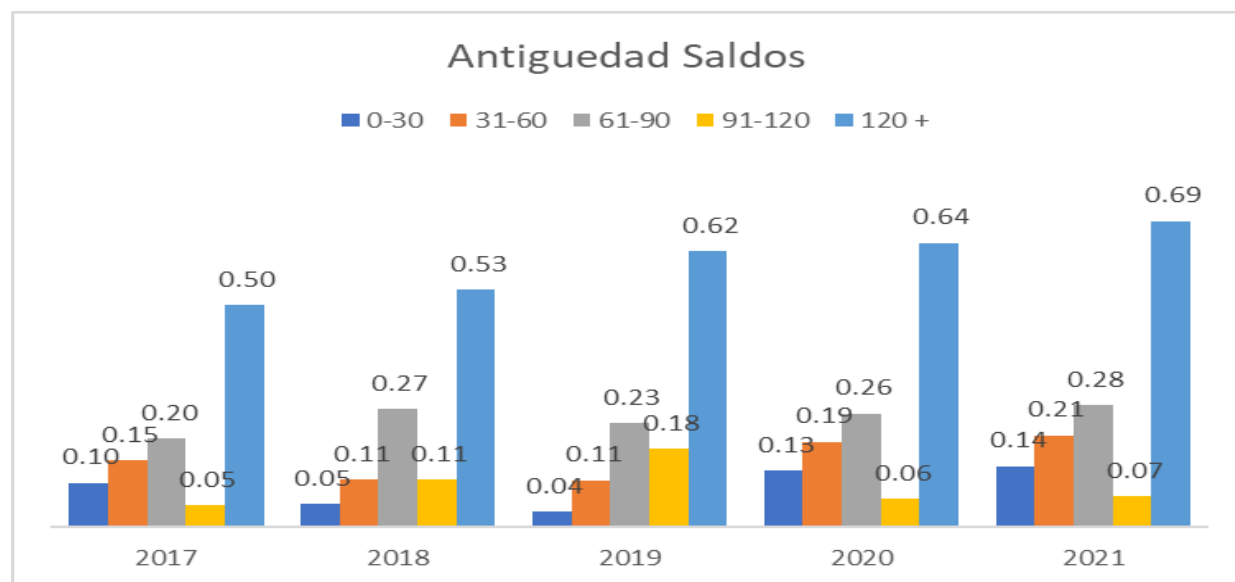
(Expresado en Quetzales)

Periodos	0-30	31-60	61-90	91-120	120 +	Total
2017	43,310,606	64,965,910	86,621,213	21,655,303	216,553,032	433,106,064
2018	23,156,605	46,313,210	115,783,025	46,313,210	231,566,050	463,132,099
2019	15,263,974	45,791,922	101,759,827	76,319,870	269,663,542	508,799,135
2020	55,516,339	83,274,508	111,032,677	27,758,169	277,581,693	555,163,385
2021	59,754,442	89,631,663	119,508,884	29,877,221	298,772,209	597,544,418

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Figura 2

Antigüedad de saldos de los periodos 2017 al 2021



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Como se puede apreciar en la tabla 2 los rubros que integran la cartera están en vencimiento, así como se puede apreciar en la figura 2 la mayoría de la cartera de las cuentas por pagar se tiene el rubro de mayor a 120 días de crédito esto derivado del

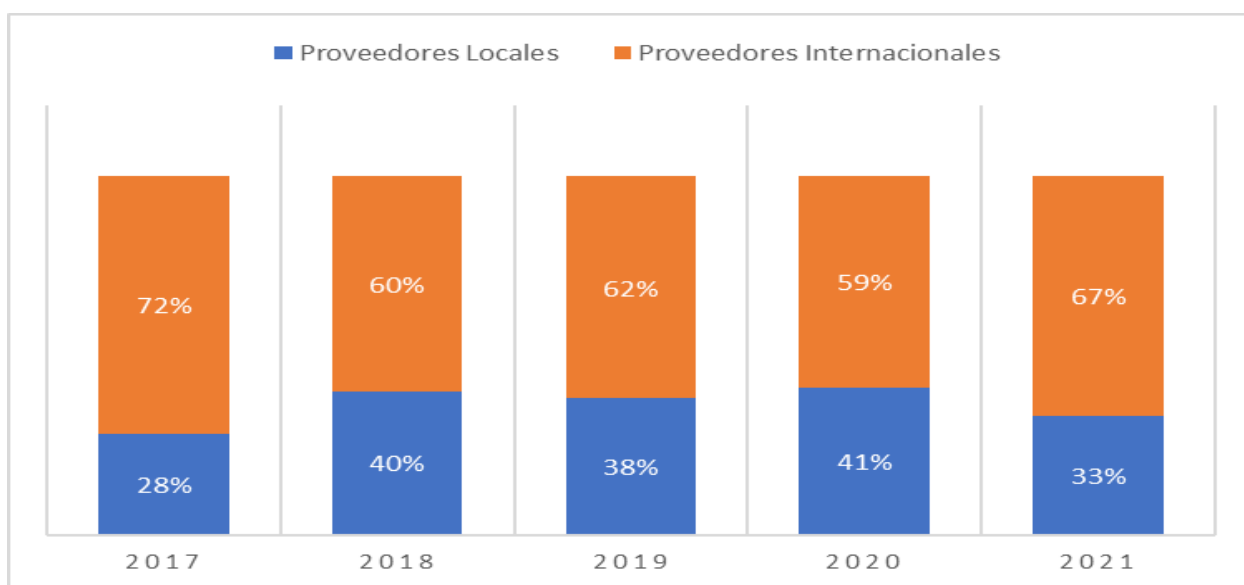
proceso completo de pagos y derivado que se debe hacer cumplir la política de crédito de modo interno y externo.

4.2.3 Índice de pagos urgentes y anticipos

Dentro de la información proporcionada de igual forma dentro del rubro de cuentas por cobrar de anticipos se encontró que esta cuenta se tiene con un valor significativo y pendiente de cerrar de varios periodos del cual se tiene el siguiente número y está constituido de la siguiente forma según el tipo de proveedor:

Figura 3

Pagos urgentes en anticipos



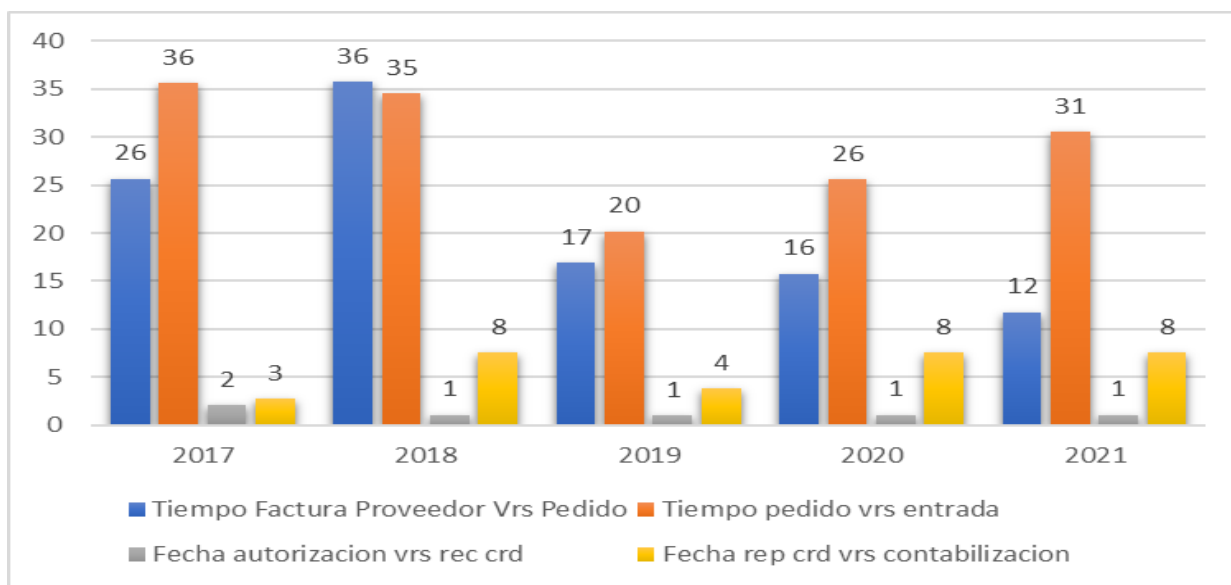
Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 3 se muestra de la información proporcionada se muestra que la mayoría de pagos urgentes realizados con anticipos son para proveedores del exterior de igual forma son los que se tiene también en mayor parte por liquidarse entre los factores que se lograron evidenciar el uso de este punto es que todos los usuarios pueden solicitar un pago urgente en anticipo, así como también no se tiene una buen gestión por la entrega

de la documentación para poder liquidar estos anticipos, otro factor es el que veremos en la siguiente grafica de tiempos:

Figura 4

Análisis de tiempos entre áreas del proceso compras-cxp



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Dentro de la figura 4 se muestra los tiempos que se lleva cada área que interviene dentro del proceso de pago a proveedores en donde se evidencia que los procesos correspondientes a las áreas de compras y almacén son los que retardan el proceso ya que desde el momento en donde se inicia con la creación del pedido el proveedor envía su factura para que se inicie con la gestión de pago o bien se realiza el pago por medio de anticipo para pago, pero si esta información no se encuentra en la ventanilla de recepción de información no inicia el proceso de pago y es allí cuando llega la documentación está ya con vencimiento, generando pagos urgentes a proveedores catalogados de esta forma.

4.2.4 Medición del nivel de servicio SLA por el centro de servicio para el ingenio azucarero

El centro de servicio para poder brindar los servicios al ingenio maneja SLA, los cuales están medidos por una escala de prioridad, impacto y urgencia para la operación dependiendo del tipo de catalogación de la operación de esta forma cobra el centro de servicio sus servicios al ingenio la escala es la siguiente:

Figura 5

Medición del servicio por impacto y urgencia

Prioridad		Urgencia			Prioridad	Tiempo	Costo
Impacto		Alta	Media	Baja			
	Alto	Critico	Alta	Media	Critica	4	250
	Medio	Alta	Media	Baja	Alta	8	200
	Bajo	Media	Baja	Baja	Media	16	150
				Baja	40	125	

Impacto: Grado o cantidad de daño al negocio

Alto	Afectación a toda la Organización
Medio	Afectación a un grupo de usuarios
Bajo	Afectación a solo un individuo

Urgencia: Qué tan rápido la empresa necesita una resolución

Alto	Bloqueo Crítico
Medio	Retraso Crítico
Bajo	Retraso no Crítico / Molestia

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 5 se muestra como categoriza según la relación impacto, urgencia el centro de servicios compartidos las transacciones que brinda al ingenio azucarero del cual dentro de las transacciones de impacto bajo y urgencia baja se catalogan aquellas operaciones que son del giro normal de la operación, las catalogadas como medio son aquellas que afectan o son necesarias para cierto grupo de usuarios, y las categorizadas como urgentes y de impacto critico son aquellas que puedan detener la operación del ingenio al no darle una respuesta rápida, se muestra cómo es que el centro de servicios compartidos cataloga sus servicios, de esta forma es proporcional el costo del servicio, actualmente el servicio de atender los pagos urgentes en el área de cuentas por pagar

este servicio se cataloga como crítico por lo cual tiene un costo de 250 por cada transacción que brinda el centro de servicio para el ingenio azucarero.

4.3 Propuesta de optimización de la gestión de cuentas por pagar para mejorar el índice de rentabilidad en el centro de servicios compartidos en el ingenio azucarero.

En el siguiente capítulo se darán las recomendaciones para la optimización de los procesos que son necesarios para mejorar la gestión de las cuentas por pagar con esto buscar en un futuro al implementar estas mejoras aumentar la rentabilidad a través del centro de servicios para el ingenio azucarero.

4.3.1 Creación de una política de días crédito para proveedores:

La gerencia de compras debe negociar con sus proveedores nacionales e internacional y acordar un tiempo de 30 días para compras nacionales, así como para proveedores del exterior un plazo no mayor a 60 días, además de esto se debe realizar una modificación masiva en la data maestra de los proveedores para que este dato viaje en todas las órdenes de pedido al momento que el área de compras realice este paso de generación del pedido, con esto también se debe bloquear este campo para que no se pueda tener acceso el personal que interfiere dentro del proceso, con esto se cumplirá el tiempo estipulado en cada proveedor y solo en casos de excepciones se deberá autorizar estos cambios a nivel de sistema.

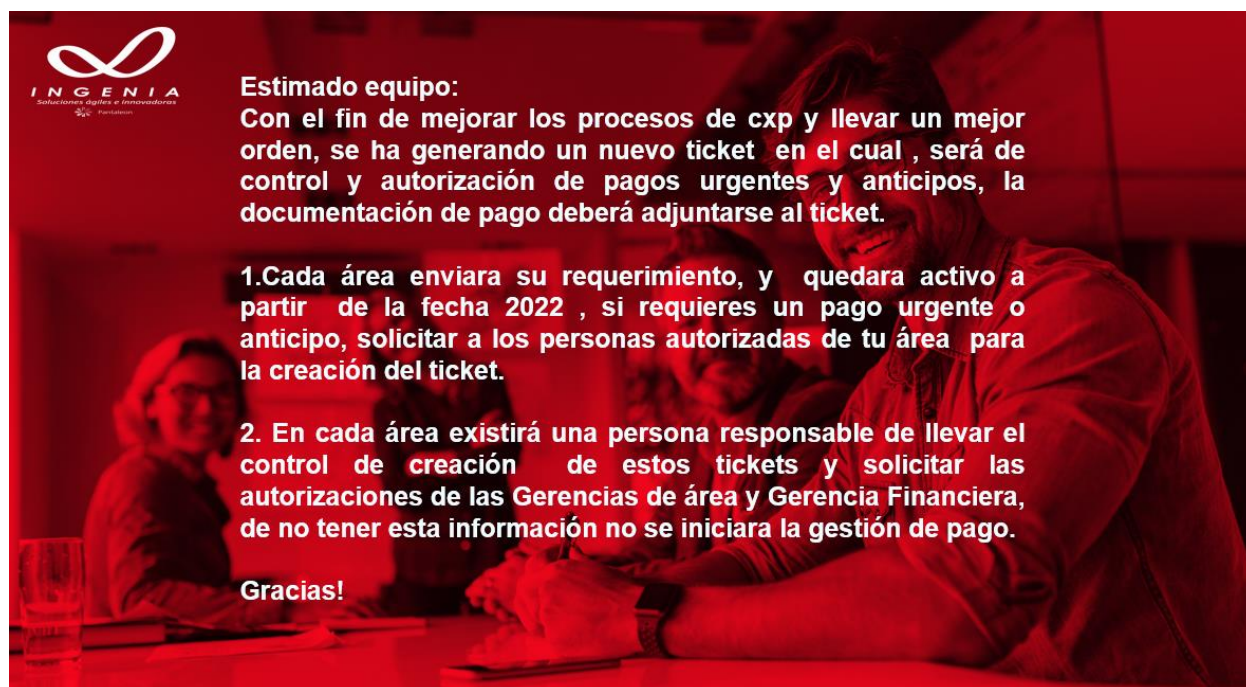
4.3.3 Creación y autorización de pagos con anticipo urgentes:

Se recomienda para este punto colocar un control a nivel de sistema por medios de tickets de solicitud de pago urgente, así como de ticket a través de la herramienta de ticket que cuenta la empresa internamente para que este llegue, a los jefes de cada área así como al área de gerencia financiera para que éste interfiera dentro del proceso de autorización con esto validando y haciendo uso correcto de los fondos con que cuenta la empresa con esto se respetarán los días que cada área tiene para efectuar su proceso y se puede evidencia que áreas son las responsables de los atrasos del cual vimos en la

tabla anexa indicada en el punto 4.1.4, mejorarían los tiempo de respuesta entre áreas o bien encontrar en las áreas donde se tiene el atraso en donde necesitan apoyo para que fluya el proceso.

Figura 6

Comunicado oficial para cambio de proceso

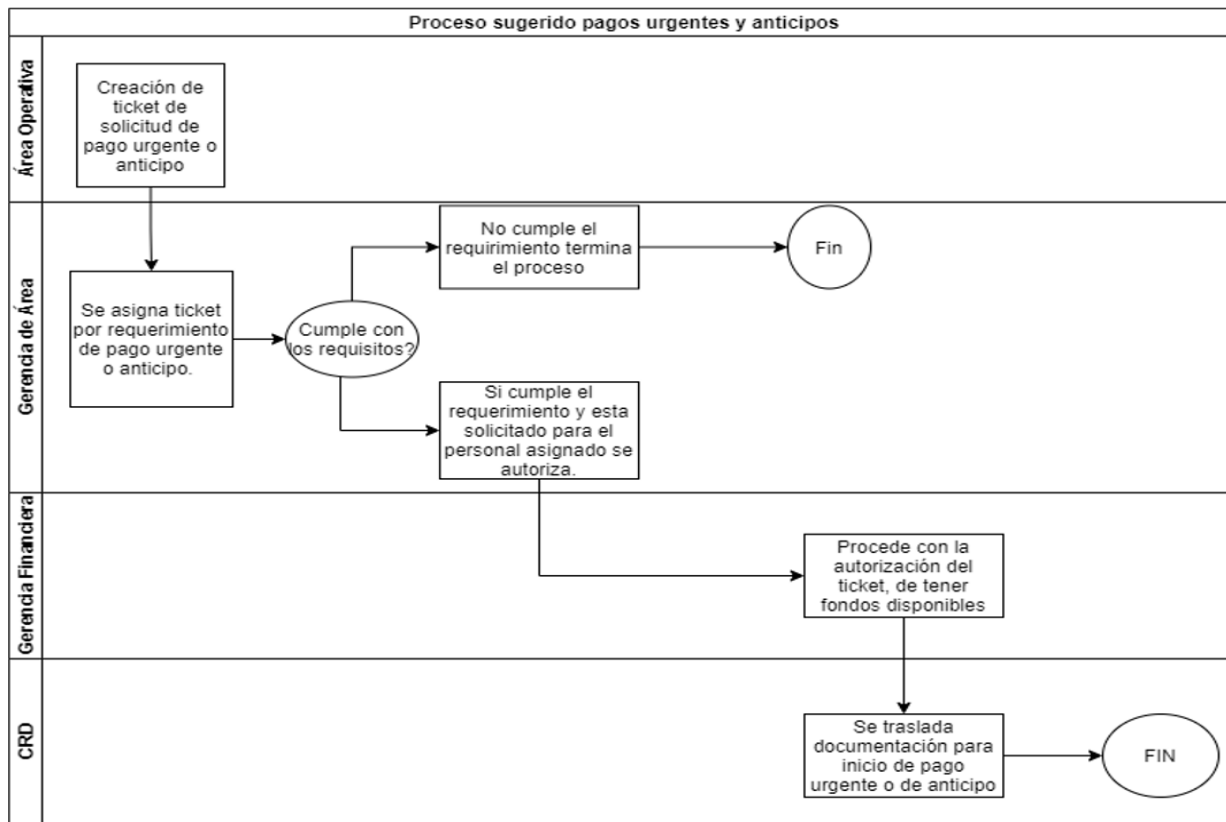


Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 6 se muestra el comunicado que se deberá enviar para informar a las áreas responsables de cada área el cambio del proceso correspondiente a estos pagos, a partir de qué fecha y quienes serán las personas responsables en cada área de poder crear este requerimiento, este debería ir acompañado del diagrama del proceso.

Figura 7

Proceso de autorización de pagos urgentes y anticipos




Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 7 se muestra el proceso sugerido para optimizar y controlar el proceso de pagos urgentes y anticipos, en cada una de las áreas que intervienen en el proceso con esto se busca reducir el número de pagos urgentes y anticipos y aprovechar el recurso interno en cuanto a capital de trabajo, fondos monetarios y pagar a tiempo a proveedores, con la mejora de este proceso se espera un incremento en la rentabilidad del ingenio a través de la adecuada utilización de sus recursos internos.

Figura 8

Formato para creación de requerimiento de pago urgente o anticipo

 Apertura del Ticket			
Solicitante del Ticket			
Nombre	Correo Electrónico	Número de Contacto	
Lourdes Mariela Murallas Herrera	lourdes.murallas@ingenia.com	58204071	
Descripción de la solicitud			
Solicitud de pago urgente al proveedor El Mante por pago urgente de \$10,000 según pedido W20-000456 para ingreso de material urgente			
Seleccione el Área (Marcar con X la opción)			
<input type="checkbox"/> TI	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input checked="" type="checkbox"/> Finanzas	<input type="checkbox"/> Agrícolas
Categoría de Servicio			
Pagos Anticipos			
<input type="checkbox"/> Autorizado Autorización gerencia de área		<input type="checkbox"/> Autorizado Autorización gerencia financiera	

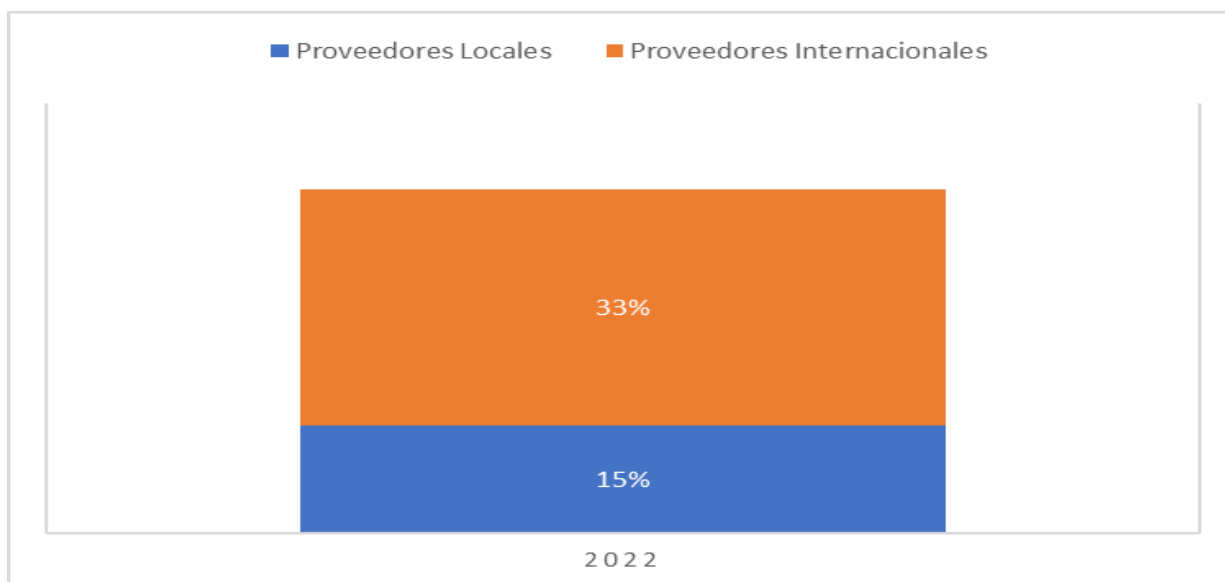
Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 8 se muestra el formato que servirá para llevar el control de pagos urgentes y anticipos los cuales entrarán a un proceso de autorización tanto de los gerentes de área y financiero, con el fin de filtrar estos pagos y tener el control de estas solicitudes así como validar si procede llevar los pagos por estos canales de pago o bien deben pasar por su proceso normal de 30 días calendario, y con esto también aprobar y utilizar de forma correcta los fondos, este documento debería acompañar la documentación del 3 Way Match, el cual se debe enviar o presentar físicamente a la ventanilla del CRD del

centro de servicios compartidos de no contar con este documento completamente, con las firmas autorizadas se rechazara la documentación si procede el ticket se tendrá un SLA de 4 días hábiles el cual dentro de la escala de prioridad es alto urgente para la atención del mismo dentro del centro de servicios compartidos.

Figura 9

Pagos urgentes reducción de pagos



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Al mes en el centro de servicios compartidos se reciben un aproximado de 3,000 transacciones, de esto el 50% corresponde a pagos urgentes, con las recomendaciones indicadas lo que se busca es reducir y optimizar los tiempos de entrega de la documentación por las áreas involucradas en cuanto a los pagos urgentes de los cuales representan dentro de la gestión de pagos un 50% y se muestra la disminución de esto en la figura 9 de pagos realizados en el mes se deberá reducir este índice en cuanto a tiempos, así como la entrega de pagos quedando de esta forma el indicador de pagos urgentes.

El centro de servicio compartidos por este tipo de operación catalogadas de tipo urgente o crítico cobra por cada transacción 250 esto por las 1500 transacciones que se

reducirían se tendría un ahorro de 375,000 esto se ve el impacto en los gastos administrativos ya que de esta forma los cataloga el ingenio.

Tabla 9

Representación del ahorro en Gastos Administrativos

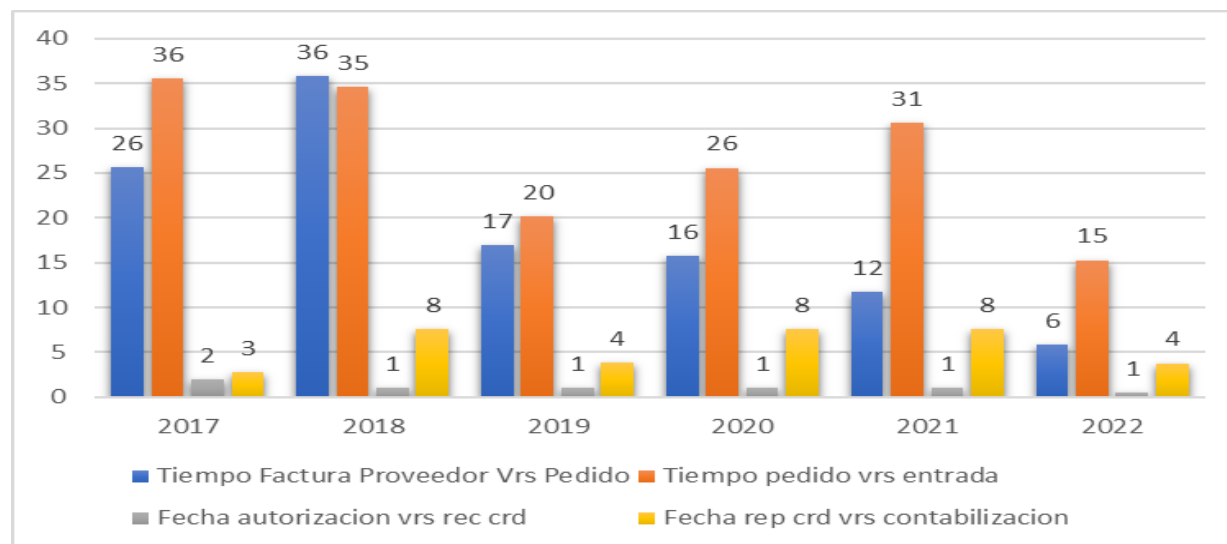
Transacciones	Costo	Ahorro en Gastos Administrativos
1,500.00	250.00	375,000.00

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Al realizar estos cambios se tendría un cambio en el rubro de gastos administrativos para el ingenio los cuales se muestran en la tabla 9, del cual corresponde por la baja de estas transacciones que lleva a cargo el área de cuentas por pagar del centro de servicios compartidos por lo cual como se indicó se tendría este ahorro en el ingenio específicamente en el rubro de gastos administrativos.

Figura 10

Análisis de tiempos entre áreas del proceso compras-cxp



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la figura 11 se muestra que con la optimización del proceso lo que se busca es disminuir el tiempo de entrega de cada área en un 50% para la entrega de la factura y pedido, así como la entrega al almacén de materiales, y manteniendo los tiempos de recepción y contabilización y pago ya que estos últimos están dentro del parámetro del tiempo del convenio de 30 días para poder efectuar un pago.

Tabla 10

Proveedores que ofrecen un descuento por pronto pago

Expresado en Quetzales		
Proveedores Extranjeros	Compras Proyectadas 2022	5% por pronto pago
Atlantic Bearing Services LLC	152,725	7,636
Cordoba Industrial Ltda.	200,000	10,000
Electrico S.A. De C.V.	205,309	10,265
Isgec Heavy.A. Engineering L.V.	1,059,855	52,993
Point Eight.A. Power I.V.	857,016	42,851
Rodamientos.A. De C.V.	792,183	39,609
Servicios I.A. De C.V.	552,508	27,625
Simex Expor.A. Importadora L.V.	20,920	1,046
Sugar Techn.A. International L.V.	1,049,299	52,465
Virginia Tr.A. Transformer C.V.	555,153	27,758
Weg Cestari.A. E M.V.	104,000	5,200
Weg Interna.A. International T.V.	1,915,962	95,798
Weg Interna.A. Trade G.V.	4,838,062	241,903
Weg Mexico .A. De C.V.	407,619	20,381
TOTAL	12,710,610	635,531

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Al bajar este número de pagos urgentes por vencimiento se puede controlar el pago a tiempo o pronto pago, de esto en la tabla 10 los proveedores que dentro de sus condiciones de pago nos indican que se puede tener un descuento por pronto pago o pago puntual, el cual dentro de los pagos proyectados que se tienen para estos proveedores, el 50% de estos pagos de efectuarse en tiempo el pago, nos estarían

otorgando un descuento del 5% en estos pagos el cual equivale al monto de 635,531, esto se ve reflejado en el estado de resultados en el rubro de descuentos sobre compras.

Tabla 11

Reducción del rubro de Anticipos por Cobrar

	Monto Anticipos	Disminución	%
Proveedores del Exterior	Q2,150,522,579	Q709,672,451	33%
Proveedores Locales	Q921,652,534	Q138,247,880	15%
TOTAL	Q3,072,175,112	Q847,920,331	
Total Disminución		Q847,920,331	

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la tabla 11 se muestra que al aplicar el cambio a nivel de la gestión de los anticipos con la herramienta recomendada se tendrá una reducción del 33% de anticipos para proveedores del exterior y un 15% en anticipos locales esto validando con el área de cuentas por pagar del cual se analizó las solicitudes recibidas en los últimos meses los cuales en promedio están conformados según el porcentaje indicado, al aplicarse este cambio se tendrá una reducción en la cuenta de 847,920,331 en el año proyectado 2022.

Tabla 12

Análisis del Estado de Situación proyectado

Estado de Situación Financiera (Expresado en Quetzales)			
CUENTA	Ingenio Azucarero		Resultado por Estrategia
	2021-B	2022-A	
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	479,934,227	502,618,602	
Cuentas por cobrar totales	1,084,382,451	1,347,908,012	
Inventarios	4,786,300,445	5,803,589,006	
Otros activos corrientes			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,350,617,122	7,654,115,620	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo	9,261,662,563	10,922,716,276	
(-) Depreciación acumulada			
Inversión a Largo Plazo	5,000	6,000	
Anticipos por Cobrar	2,504,329,474	2,224,254,781	847,920,331
Otros activos			
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	11,765,997,037	13,146,977,057	
TOTAL ACTIVO	18,116,614,159	20,801,092,677	
PASIVO Y CAPITAL			
PASIVO CORRIENTE			
Prestamos bancarios	11,094,050,524	13,452,959,428	
Cuentas por pagar	597,544,418	639,925,450	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11,691,594,941	14,092,884,878	
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones Laborales	361,518,077	421,588,180	
Otros Pasivos a Largo Plazo	15,413,238	18,475,709	
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	376,931,314	440,063,889	
TOTAL PASIVO	12,068,526,256	14,532,948,767	
PATRIMONIO			
Capital Autorizado, Suscrito y Pagado	6,048,087,904	6,268,143,911	
TOTAL PATRIMONIO	6,048,087,904	6,268,143,911	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18,116,614,159	20,801,092,677	

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la tabla 12 se visualiza este cambio indicado en la disminución de los anticipos se aplica en la cuenta indicada como se ve reflejado los 847,920,331 aplicado en la cuenta de anticipos por cobrar.

Tabla 13

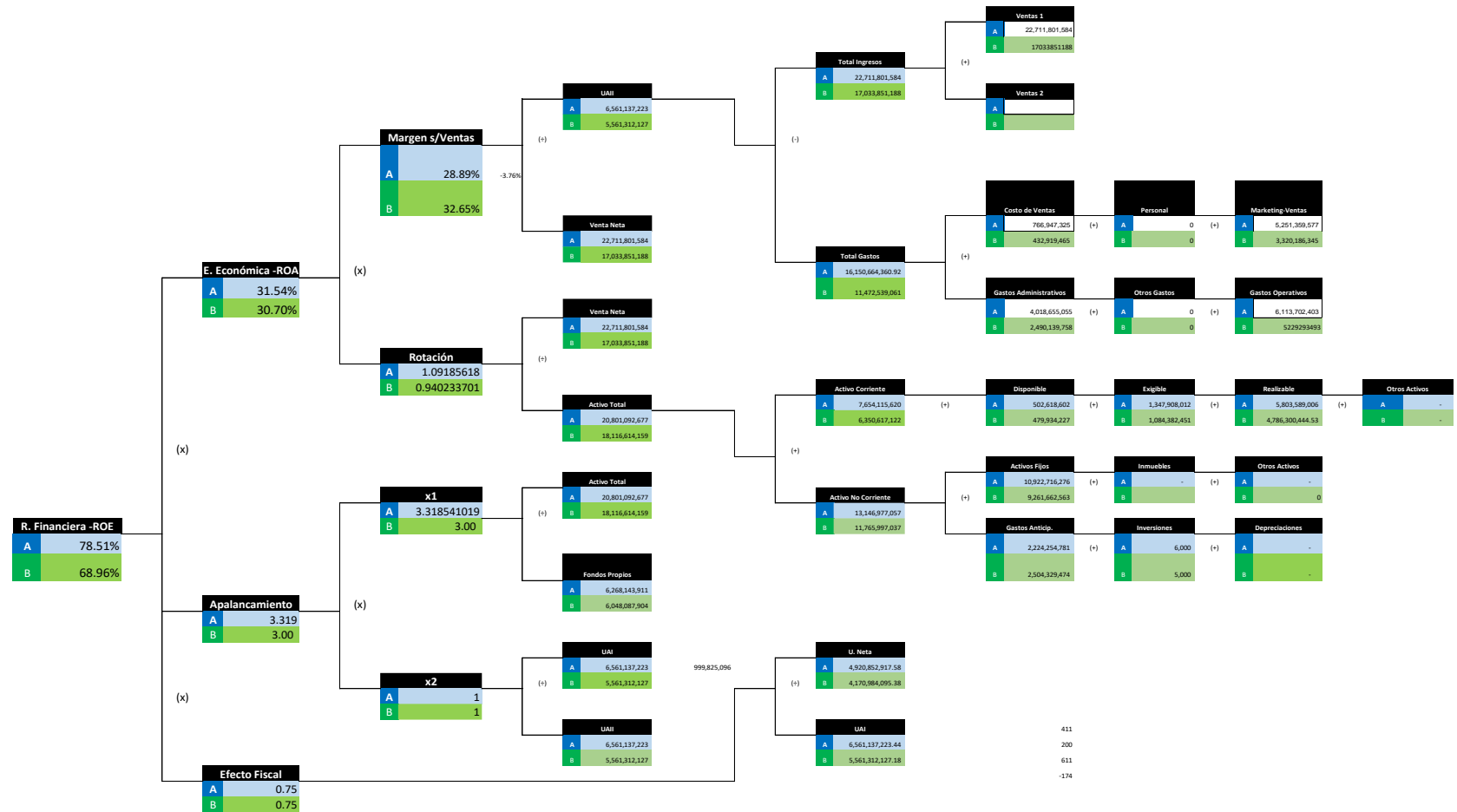
Análisis del Estado de Resultados proyectados

CUENTA	Estado de Resultados (Expresado en Quetzales)		Resultados por Estrategias
	Ingenio Azucarero		
	2021-B	2022-A	
Ventas	17,033,851,188	22,711,801,584	
Ventas netas	17,033,851,188	22,711,801,584	
Inventario Inicial	3,769,011,883	4,786,300,445	
Compras	1,450,208,027	1,784,235,887	- 635,531
Disponibilidad	5,219,219,910	6,570,536,331	
Inventario Final	4,786,300,445	5,803,589,006	
Costo de ventas	432,919,465	766,947,325	
MARGEN BRUTO	16,600,931,723	21,944,854,259	
(-) Gastos de ventas	3,320,186,345	5,251,359,577	
(-) Gastos de administración	2,490,139,758	4,018,655,055	- 374,820
(-) Gastos Operativos	5,229,293,493	6,113,702,403	
TOTAL GASTOS DE OPERACION	11,039,619,596	15,383,717,036	
RESULTADO EN OPERACIÓN	5,561,312,127	6,561,137,223	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			
Intereses pagados			
GANANCIA ANTES DEL IMPUESTO	5,561,312,127	6,561,137,223	
Impuesto Sobre la Renta	1,390,328,032	1,640,284,306	
GANANCIA DESPUES DEL IMPUESTO	4,170,984,095	4,920,852,918	

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la tabla 13 se muestra para el año 2022 en el rubro de gastos administrativos se realizaría la reducción de los 374,820 esto dentro del estado de resultados para el año 2022, en el caso de las compras tendría una reducción en monto por 635,531 de esto se verá reflejado en el margen bruto.

Figura 11
Análisis Dupont



Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

Por medio del análisis DuPont que se muestra en la figura 12, se puede generar el resultado de la rentabilidad del ROE el cual nos muestra un resultado para el año 2022 de un 78.51% contra un 68.96% para el año 2021, en donde se ve un aumento de este indicador.

Realizando estos análisis por medio de los índices financieros de forma manual nos quedarían de la siguiente forma:

Tabla 14
Rentabilidad Financiera ROA Proyectada

Rentabilidad Económica ROA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Utilidad Antes de Int. E Impuestos</u>	729,998,184	1,009,071,875	2,711,586,474	4,487,580,823	5,561,312,127	6,561,137,223
Activo Total	5,833,318,816	9,166,986,012	12,104,396,296	14,584,215,311	18,116,614,159	20,801,092,677
Resultado	13%	11%	22%	31%	31%	32%

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En la tabla 14 se visualiza en cuanto a la rentabilidad de los accionistas sobre el activo, se tiene un aumento de 1% para el año proyectado 2022 a comparación del 2021.

Tabla 15
Rentabilidad Financiera ROE Proyectada

Rentabilidad Financiera ROE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Utilidad después de Int. e Impuestos</u>	547,498,638	756,803,906	2,033,689,855	3,365,685,617	4,170,984,095	4,920,852,918
Patrimonio	1,414,931,415	2,456,778,441	3,710,606,765	4,980,111,566	6,048,087,904	6,268,143,911
Resultado	39%	31%	55%	68%	69%	79%

Fuente: elaboración propia con base en información de la investigación realizadas

En cuanto a la tabla 15 que muestra la evaluación de la rentabilidad de la inversión propia, es decir de patrimonio o capitales propios de la empresa, para el año 2022 se

tiene un aumento del 10% respecto al año 2021 esto con los cambios realizados a nivel de los gastos administrativos y los descuentos por compras, realizando esta propuesta en la gestión de cuentas por pagar para poder reducir la carga operacional y con esto la disminución del capital de trabajo así como aprovechando los descuentos por pronto pago de los proveedores, se podrá observar un cambio a nivel de la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, esto a través de la gestión de esta operación por medio del Centro de Servicios Compartidos.

CONCLUSIONES

1. Se evaluó el estado financiero del ingenio azucarero a través del balance general y estado de resultado proporcionado en el rubro de activos el monto representativo está en la cuenta de inmuebles y maquinaria y equipo el cual es el 51% del activo, otra de las cuentas a la cual se le dio énfasis dentro del estudio es la de anticipos por cobrar ya que esta representa el 14% del activo estos generados por las compras del ingenio y que se traduce en la gestión de la cuenta por pagar, en el rubro de pasivos la cuenta de proveedores representa el 3% lo cual se identifica que en esta cuenta se tiene un índice pequeño a comparación del rubro de anticipos por cobrar de igual forma se ve que en la cuenta de préstamos a corto plazo representa un 61% del pasivo total. Esta empresa presenta un resultado favorable con una ganancia del resultado de 3,892 Mil Millones de quetzales para el ejercicio 2021
2. Validando los índices financieros importantes para esta operación tenemos que el ROA presenta un 31% para el ejercicio 2020 y 2021 y un índice de ROE para el periodo 2020 presenta un 68% y en el 20221 un 69%.
3. El centro de servicios compartidos administra la gestión de las cuentas por pagar para el ingenio azucarero el cual cobra al ingenio por cada transacción realizada, al mes derivado de esta gestión se realizan 3,000 transacciones correspondientes a la cuenta por pagar de las cuales el 50% corresponden a pagos urgentes, estas transacciones tienen un costo para el ingenio 250 por cada transacción urgente.
4. Al realizar la propuesta en el cambio del proceso de la gestión de la cuenta por pagar enfocada al control de pagos urgentes o anticipos se tendría la eliminación de estas 1500 transacciones el cual el impacto se traduce en un ahorro de 375,000 para el ingenio azucarero en el rubro de gastos de administración, con la organización del proceso de pagos y el control también se pagaría en los tiempos establecidos con los proveedores del cual según el estudio realizado por este concepto se puede tener un descuento de 635,531 al año, con este cambio también lo que se busca es la

disminución de la cuenta de anticipos ya que esta cuenta está representada por un 70/30 entre pagos del exterior y locales, de los cuales se proyecta una disminución de estos en un 33% para proveedores del exterior y 15% en proveedores locales con esto se tendría una disminución en la cuenta de anticipos por cobrar de un monto de 847,920,331.

5. Para efecto de un control y visualización del impacto de la gestión de las cuentas por pagar realizando los cambios recomendados sobre los índices de rentabilidad se trabajó sobre la herramienta de Análisis Dupont en el cual se puede visualizar que para el año 2022 proyectado en el índice de ROE se tendría un aumento del 10% en comparación al índice del 2021 el cual es del un 69%, en cuanto al índice ROA se tiene un aumento del 1% en comparación al del periodo 2021 el cual es del 31%.

RECOMENDACIONES

1. Para poder mantener la correcta relación entre los índices de rentabilidad mediante el análisis financiero es necesario tener una correcta gestión de las cuentas por pagar para que este se vea reflejado en los estados financieros en el centro de servicios compartidos del ingenio azucarero.
2. Se recomienda a la empresa objeto de estudio asegurar la continuidad de la ejecución del control según la herramienta recomendada la cual es el ticket de pago urgente por anticipo, en las cuentas por pagar, así como el seguimiento y control requerido para diagnosticar desfases del mismo, a fines de tomar medidas preventivas y correctivas frente a cada situación futura.
3. Se sugiere a la empresa que en cada proceso implementado se cuente con un diagrama de cada proceso y este sea comunicado, así como a cada puesto de trabajo que esté involucrado dentro de los procesos.
4. Para la optimización de los procesos que involucra a los relacionados, es recomendable se diseñe e implemente en todas las áreas vinculantes de la empresa y las gerencias de cara área apoyen informando y hacer que se cumpla y se mantenga esto acompañado por el equipo de gestión de cambio para realizar un cambio de cultura organizacional en cada uno de los procesos que intervienen en los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Acis. (2019). Obtenido de <https://www.acis.org.co/portal/content/consejos-para-implementar-un-modelo-de-centro-de-servicios-compartidos-csc-en-su-empresa>

Asazgua. (2017). Asazgua. Obtenido de <https://www.azucar.com.gt/historia/>

Bank, S. (2020). Self Bank. Obtenido de Self Bank: <https://blog.selfbank.es/el-analisis-dupont-entendiendo-la-rentabilidad-de-una-empresa/>

Calderon, H. H. (s.f.). Derecho Administrativo I. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_juri/dere_admin_l/cap/01.pdf

Camacho, M. G. (2016). Teoría de la Administración Pública.

Clasificación. (2021). Tipos de Administracion. Obtenido de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-administracion/>

Contabilidad, F. y. (2013). Relación Finanzas y Administración. Obtenido de <https://finanzasycontabilidadbf.wordpress.com/2013/07/12/relacion-finanzas-administracion/>

Deloitte. (2012). Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)

Dias, C. (2019). Cinco Dias. Obtenido de cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/13/empresas/1423863934_086113.html

Documentimaging. (2018). Gestión de Cuentas por Pagar. Obtenido de www.documentimaging.com.mx/blog/proceso-eficiente-eficaz-gestion-de-cuentas-por-pagar

Futura, E. (2021). Cuentas por Pagar. Obtenido de <https://www.egafutura.com/glosario/cuentas-pagar>

Legadmi. (s.f.). Que es un Centro de Servicios Compartidos . Obtenido de <https://legadmi.com/que-es-un-centro-de-servicios-compartidos-y-como-agregar-valor-al-negocio/>

Pantaleon. (2019). 2019. Obtenido de Pantaleon: <https://www.pantaleon.com/noticias/>

Plata, C. A. (2017). La Administración y El Proceso Administrativo.

Roldán, P. N. (2017). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/finanza>

Tonic, S. (2021). Que es un SLA. Obtenido de [https://www.servicetonic.com/es/service-desk/que-es-un-sla/#:~:text=Acuerdos%20para%20cumplir%20con%20las,Nivel%20de%20Servicio%20\(ANS\).](https://www.servicetonic.com/es/service-desk/que-es-un-sla/#:~:text=Acuerdos%20para%20cumplir%20con%20las,Nivel%20de%20Servicio%20(ANS).)

Zamora Vera, G. A. (2014). Implementación de un centro de servicios compartidos de RRHH en una empresa internacional .

Índice de tablas

Tabla 1 Estado de Situación Financiera por los años del 2017 al 2021.....	36
Tabla 2: Análisis del Estado de Resultados	38
Tabla 3: Razón de Rentabilidad Económica ROA	39
Tabla 4: Rentabilidad Financiera ROE.....	40
Tabla 5: Rotación de cuentas por pagar a proveedores.....	41
Tabla 6: Periodo Promedio de pago a proveedores.....	41
Tabla 7: Índice de Solvencia	42
Tabla 8: Antigüedad de Saldos de los periodos 2017 al 2021	45
Tabla 9: Representación del ahorro en Gastos Administrativos	54
Tabla 10: Proveedores que ofrecen un descuento por pronto pago.....	55
Tabla 11: Reducción del rubro de Anticipos por Cobrar	56
Tabla 12: Análisis del Estado de Situación proyectado	57
Tabla 13: Análisis del Estado de Resultados proyectados	58
Tabla 14: Rentabilidad Financiera ROA Proyectada	60
Tabla 15: Rentabilidad Financiera ROE Proyectada	60

Índice de figuras

Figura 1: Proceso de recepción y gestión de cuentas por pagar	43
Figura 2: Antigüedad de saldos de los periodos 2017 al 2021	45
Figura 3: Pagos urgentes en anticipos	46
Figura 4: Análisis de tiempos entre áreas del proceso compras-cxp	47
Figura 5: Medición del servicio por impacto y urgencia.....	48
Figura 6: Comunicado oficial para cambio de proceso	50
Figura 7: Proceso de autorización de pagos urgentes y anticipos	51
Figura 8: Formato para creación de requerimiento de pago urgente o anticipo ..	52
Figura 9: Pagos urgentes reducción de pagos	53
Figura 11: Análisis de tiempos entre áreas del proceso compras-cxp	54
Figura 12: Análisis Dupont.....	59

ANEXOS

Guía de Entrevista

Universidad San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Economicas
 Escuela Estudios de Posgrado
 Maestria en Administración Financiera



La presente guía forma parte de una serie de instrumentos de investigación, como parte del Trabajo Profesional de Graduación: Análisis administrativo y financiero de la gestión de cuentas por pagar y su incidencia en los índices de rentabilidad, de los centros de servicios compartidos de un ingenio azucarero, durante el periodo 2017 al 2021, en la ciudad de Guatemala.

Objetivo: Analizar el estado actual del proceso de compras por el Jefe de área de la unidad de compras.

1. ¿Actualmente se tiene una política de días crédito para los proveedores?

2. ¿En promedio cuanto son los días que se maneja en días crédito para los proveedores del exterior?

3. ¿En promedio cuanto son los días que se maneja en días crédito para los proveedores del locales?

4. ¿En cuanto a pagos urgentes que se generan y solicitan a la cuenta por pagar en que porcentaje son pagos de proveedores locales y del exterior?

5. ¿En promedio cuanto es el tiempo que se lleva para autorizaciones de los pedidos de compras, cartas de terminación o aceptación para completar el 3 Way Match?

6. ¿Al mejorar los procesos en tiempos que ventajas se tendría en cuanto a descuentos a proveedores?

7. ¿Se tiene listado de proveedores que para el periodo 2022 se tiene contemplado algún descuento por pronto pago o a tiempo?
