



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Marvin Alexander Ortega Estrada

Guatemala, octubre 2020

**La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Marvin Alexander Ortega Estrada

Lic. Luis Angel Martínez Villatoro (**Asesor**)

M. Sc. Edna de Juárez (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Hugo Armando Perla Méndez**

Coordinador

Guatemala, 20 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe de que soy autor del Artículo científico titulado **“La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMES ubicadas en la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Marvin Alexander Ortega Estrada

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Carné No.: 201402058

**DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
GUATEMALA, 8 DE AGOSTO DE 2020.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Lic. Luis Angel Martínez Villatoro

**Revisor:** M.Sc. Edna de Juárez

**Artículo científico titulado:** "La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala."

**Presentada por:** Marvin Alexander Ortega Estrada

Se autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado académico de:** Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

M.A. Ronaldo Gómez  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 23 de marzo de 2020

**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Presente**

**Estimados Señores:**

Con relación al Artículo Científico-Trabajo de Graduación, titulado: **“La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por **Marvin Alexander Ortega Estrada**, carné No. 201402058, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio el dictamen de aprobado.

En caso de aclaración adicional, quedo a su disposición.



**Luis Angel Martinez Villatoro**  
**Abogado y Notario**  
**Colegiado Activo No. 20,221**

Guatemala, 23 de abril 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“La planeación de ventas como instrumento de predictibilidad de la cuenta por cobrar en PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Marvin Alexander Ortega Estrada, carné No. 201402058, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.  
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



M.Sc. Edna de Juárez

• Colegiado No. 5,803

## Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de investigación	3
1.6.1 Alcance temporal	3
1.6.2 Alcance geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	1
1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita	1
1.8 Definir instrumentos de investigación	2
1.9 Recolección de datos	2
1.10 Procesamiento y análisis de datos	2
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	<b>3</b>
2.1 Presentación de resultados	3
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión</b>	<b>18</b>
3.1 Extrapolación	18



3.2 Hallazgos y análisis general	204
3.3 Conclusiones	215
<b>Referencias</b>	
<b>Anexos</b>	

## Lista de gráficas

Gráfica No. 1: Planificación de las cuentas por cobrar	6
Gráfica No. 2: Planificación de las cuentas por cobrar por tipo de PYME	7
Gráfica No. 3: Planificación de las cuentas por cobrar por sector empresarial	7
Gráfica No. 4: Periodicidad de planificación de cuentas por cobrar por tipo de PYME	8
Gráfica No. 5: Periodicidad de planificación de cuentas por cobrar por sector empresarial	8
Gráfica No. 6: Cálculos incluidos en la planificación de cobranza por tipo de PYME	9
Gráfica No. 7: Otros elementos incluidos en la planificación de cobranza por tipo de PYME	9
Gráfica No. 8: Planificación estratégica de cuentas por cobrar	10
Gráfica No. 9: PYMEs que no planifican estratégicamente las cuentas por cobrar	10
Gráfica No. 10: Planificación estratégica de cuentas por cobrar por sector empresarial	11
Gráfica No. 11: Predicción de cuentas por cobrar	11
Gráfica No. 12: Predicción de cuentas por cobrar por tipo de PYME	12
Gráfica No. 13: Predicción de cuentas por cobrar por sector empresarial	12
Gráfica No. 14: Inclusión de ventas programadas en planificación de Cobranza	13
Gráfica No. 15: Inclusión de ventas programadas en planificación de Cobranza por tipo de PYME	13
Gráfica No. 16: Planificación conjunta de departamentos de Ventas y Cobranza	14
Gráfica No. 17: Planificación conjunta de departamentos de Ventas y Cobranza por tipo de PYME	14
Gráfica No. 18: Planificación conjunta de departamentos de Ventas y Cobranza por sector empresarial	15
Gráfica No. 19: Influencia de cobranza en ventas y viceversa	15
Gráfica No. 20: Influencia de cobranza en ventas y viceversa por departamento	16
Gráfica No. 21: Inclusión de cobranza en planificación de ventas	16
Gráfica No. 22: Inclusión de cobranza en planificación de ventas por tipo de PYME	17

Gráfica No. 23: Controles o herramientas para planificación conjunta de departamentos de Ventas y de Cobranza	17
Gráfica No. 24: Controles o herramientas para planificación conjunta de departamentos de Ventas y de Cobranza por tipo de PYME	18
Gráfica No. 25: Controles o herramientas para planificación conjunta de departamentos de Ventas y de Cobranza por sector empresarial y tipo de PYME	18
Gráfica No. 26: Impacto de la planeación estratégica de la cuenta por cobrar en la planeación financiera de la empresa	19
Gráfica No. 27: Impacto de la planeación estratégica de la cuenta por cobrar en la planeación financiera de la empresa por tipo de PYME	19
Gráfica No. 28: Impacto de la planeación estratégica de la cuenta por cobrar en la planeación financiera de la empresa por sector empresarial y tipo de PYME	20

## **Abstract**

La planeación financiera es muy importante, sin importar el tamaño de la empresa. Esta investigación se llevó a cabo por medio de encuesta con varios objetivos, entre ellos, conocer la forma en que las PYMEs en la ciudad de Guatemala planifican sus cuentas por cobrar y sus ventas, y si de alguna forma los departamentos que se encargan de dichas planificaciones lo hacen trabajando juntos y buscando maneras de predecir las cuentas por cobrar para un período determinado utilizando la planificación de las ventas.

Las respuestas recibidas permitieron recabar datos como: cálculos utilizados, frecuencia de planificación, si se utiliza alguna herramienta para planificar conjuntamente, entre otros; han permitido identificar según el tipo y sector empresarial en que se desenvuelven las PYMEs, qué atención prestan para manejar estratégicamente y de forma predictiva la información que obtienen, para beneficio de la mejora financiera y buen futuro de la empresa.

## **Introducción**

El objetivo de este artículo científico es conocer, por medio de encuestas, si en las PYMEs de la ciudad capital del departamento de Guatemala, los departamentos de Cobranza o Finanzas y el de Ventas planifican sus proyecciones respectivas en conjunto, y si haciendo esto buscan predecir las cuentas por cobrar por medio de la proyección de ventas.

El capítulo 1 contiene la metodología, en la cual se incluye el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, así como los objetivos que se pretende obtener con esta investigación. También se define el sujeto y el alcance de la investigación además de la definición de la muestra a investigar. Para obtener la información se aplicó una encuesta a 150 sujetos de la ciudad de Guatemala, los datos obtenidos fueron tabulados y analizados en Excel.

En el capítulo 2 se presentan los resultados de la investigación. Esto se hace a través de gráficas de barras generadas en Excel.

La discusión de los resultados se desarrolla en el capítulo 3, el cual incluye la extrapolación, la cual consiste en la comparación de los resultados de la investigación con el arte actual. Luego se detallan los hallazgos, para finalizar con la presentación de las conclusiones.

Para finalizar este artículo científico, se listan las referencias y como Anexo el modelo de encuesta utilizado.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Es común que las empresas revisen su cuenta por cobrar únicamente al final de cada mes para conocer el estatus y los saldos con que se iniciará el mes siguiente, siendo la mayor planeación en este caso el revisar el mes en que se realizará el cobro según el vencimiento de cada cuenta. También es común que exista cierto conflicto entre el departamento de Ventas y el departamento de Cobranza, pues el primero se esfuerza por vender, pero el segundo puede detener las ventas por falta de pago de los clientes.

El conflicto antes mencionado no permite que estos departamentos vean las oportunidades que pueden surgir de trabajar juntos al realizar proyecciones del comportamiento de la cartera para largos períodos partiendo de la planificación de ventas, el estatus y comportamiento de los clientes; de esta manera se pueden implementar estrategias que beneficiarán a ambos departamentos, a la planeación financiera e incluso la relación con los clientes.

La planeación financiera incluye varios aspectos de la empresa para poder generar información, las cuentas por cobrar forman parte de esos elementos, ya que aportan vital información para el manejo de flujo de efectivo entre otros, pero necesita manejarse de manera estratégica, lo cual se puede lograr en colaboración sinérgica con la planificación de Ventas.

La estrategia antes mencionada, implica utilizar la planificación de ventas para predecir la cuenta por cobrar, ya que se tiene a la vista las ventas que se harán al crédito. El departamento de Cobranza posee el estatus actual de los clientes, su comportamiento histórico y con la información de las

ventas podrá saber que clientes pueden presentar algún problema de pago al llegar a su límite de crédito, y en cuyo caso se podrá hacer acuerdos para no detener las ventas. También conoce que clientes cumplen con sus pagos y se les puede vender más. Es por lo anterior, que el departamento de Ventas y el departamento de Cobranza tienen grandes oportunidades para trabajar juntos y aportar mucho más a la empresa.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Utilizan las PYMEs ubicadas en la ciudad de Guatemala la planeación de ventas como instrumento de predictibilidad y planeación de la cuenta por cobrar?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Establecer si la planeación de ventas es utilizada como instrumento de predictibilidad y planeación de la cuenta por cobrar.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar qué elementos incluyen las PYMEs en la planificación de sus cuentas por cobrar.
- Identificar con qué periodicidad las empresas realizan su planificación de cuentas por cobrar.
- Determinar si las PYMEs consideran que las cuentas por cobrar pueden ser planeadas estratégicamente.
- Determinar si las empresas relacionan su planificación de ventas con sus cuentas por cobrar.
- Determinar si los departamentos de Ventas y Cobranza planifican de manera conjunta.

- Analizar si los departamentos de Ventas y Cobranza pueden y prefieren implementar controles o herramientas tecnológicas o de otra índole que permitan planificar de manera conjunta y mejorada.
- Evaluar si las PYMEs consideran que la planeación estratégica de las Cuentas por cobrar tiene impacto financiero en la empresa.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La presente investigación se considera de tipo descriptiva, en virtud que permitirá establecer la situación actual de la planeación de ventas como herramienta que permita mejorar la predictibilidad de las cuentas por cobrar.

## 1.5 Sujeto de investigación

Todos aquellos empleados que laboran en los departamentos de Ventas y Cobranza de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala.

## 1.6 Alcance de investigación

### 1.6.1 Alcance temporal

Se estima que la investigación tiene una duración de un mes y 15 días, considerados del 2 de diciembre al 16 de enero del dos mil veinte.

### 1.6.2 Alcance geográfico

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.



## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita

En este apartado se determina el tamaño del universo, para este efecto el Ministerio de Economía de Guatemala dispone de la siguiente información acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): 788,713 registros.

La totalidad de registros se dividen de la siguiente forma:

- 372,779 son empresas activas y que reportan ventas
- 54,303 están en la categoría de personas individuales que prestan servicios profesionales
- 361,228 corresponden a empresas que reportan cero ventas o tienen algún tipo de omiso

Del total empresas activas, únicamente 165,094 corresponden al universo que se toma en cuenta en el artículo científico.

Mediante el uso de la formula infinita se determina la muestra representativa de las 165,094 pequeñas y medianas empresas registradas en el departamento de Guatemala. Se toma en cuenta un nivel de confianza de 95% y un error muestral del 8%; la probabilidad de éxito y el error del 0.5. Se procedió de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.08^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.0064}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0064} = 150.0625 = 150$$

Con el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula infinita, se determinó que 150 es la muestra que representa el universo de pequeñas y medianas empresas inscritas en el Ministerio de Economía.

### 1.8 Definir instrumentos de investigación

El instrumento a utilizar para esta investigación es la encuesta, a través del llenado de un cuestionario que comprende una serie de preguntas de tipo cerrado, para obtener información que permita cuantificar los resultados recolectados.

### 1.9 Recolección de datos

La recopilación de información se realizó mediante encuesta. Se realizaron llamadas telefónicas y se enviaron correos electrónicos para solicitar dicha información; a partir de estas actividades se obtuvieron las respuestas para determinar si la planeación de ventas es utilizada como instrumento de predictibilidad y planeación de la cuenta por cobrar.

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

La revisión de los datos de resultados se realizó mediante el análisis de encuestas, actividad que tiene como propósito el estudio y conteo de los datos recolectados, brindados por los empresarios con relación al fenómeno investigado, utilizando para ello el programa Excel, que permitió parametrizar la información obtenida por medio de dichos instrumentos.

## Capítulo 2 Resultados

### 2.1 Presentación de resultados

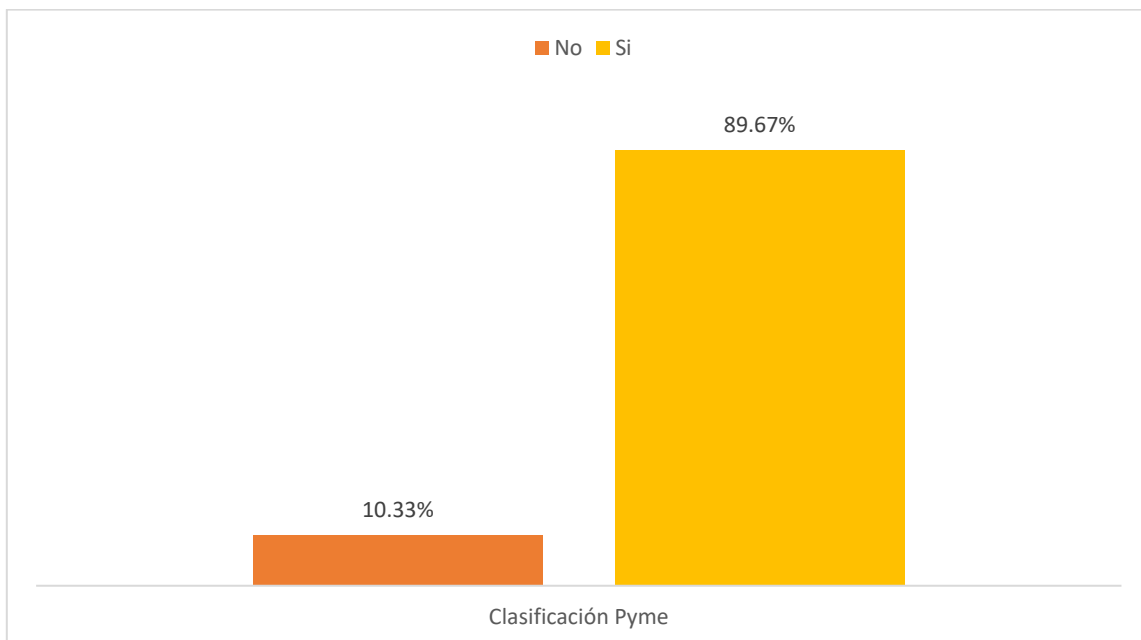
Acerca de la investigación realizada para responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede implementarse la utilización de la planeación de ventas como instrumento de predictibilidad y planeación de la cuenta por cobrar en PYMES ubicadas en la ciudad de Guatemala?

Se presentan los resultados obtenidos por medio de encuesta. De las preguntas hechas, se han elegido aquellas que reflejan de manera específica el propósito de este artículo científico.

#### Gráfica 1

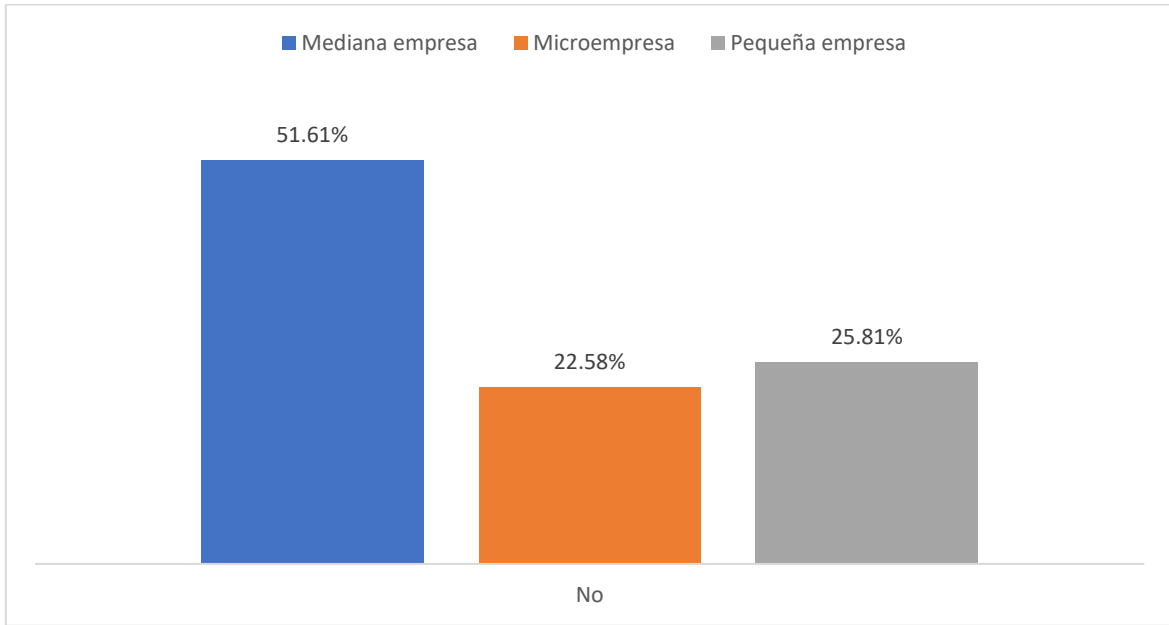
**En su empresa ¿Realiza alguna planificación de sus cuentas por cobrar?**



**En su empresa ¿Realiza alguna planificación de sus cuentas por cobrar?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

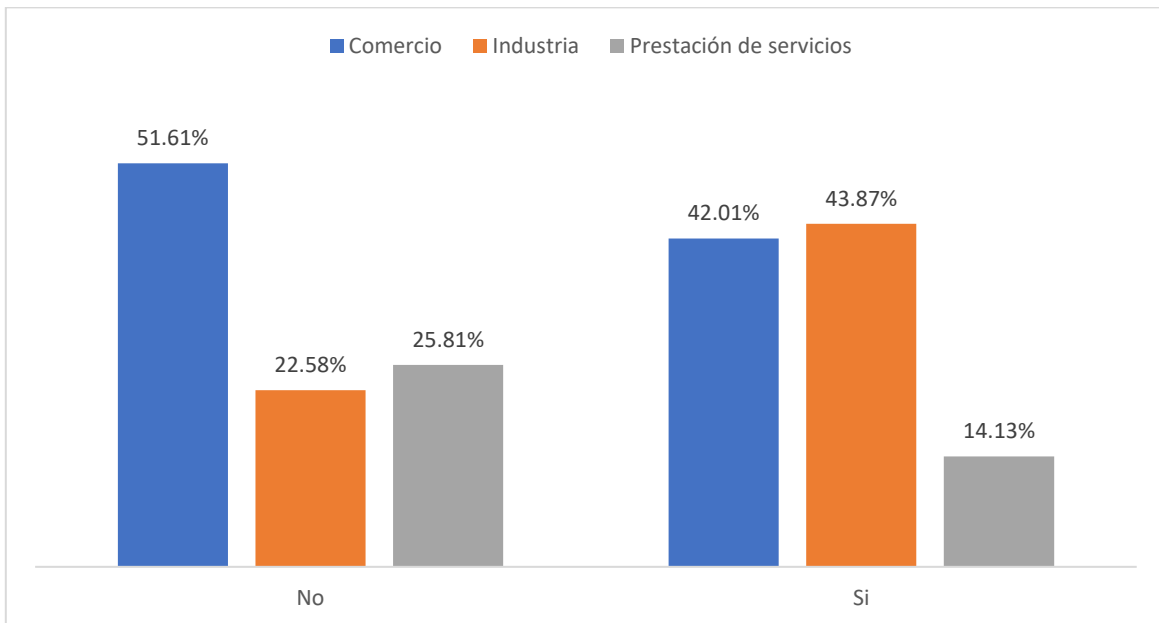
**Gráfica 2**



**En su empresa ¿Realiza alguna planificación de sus cuentas por cobrar?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

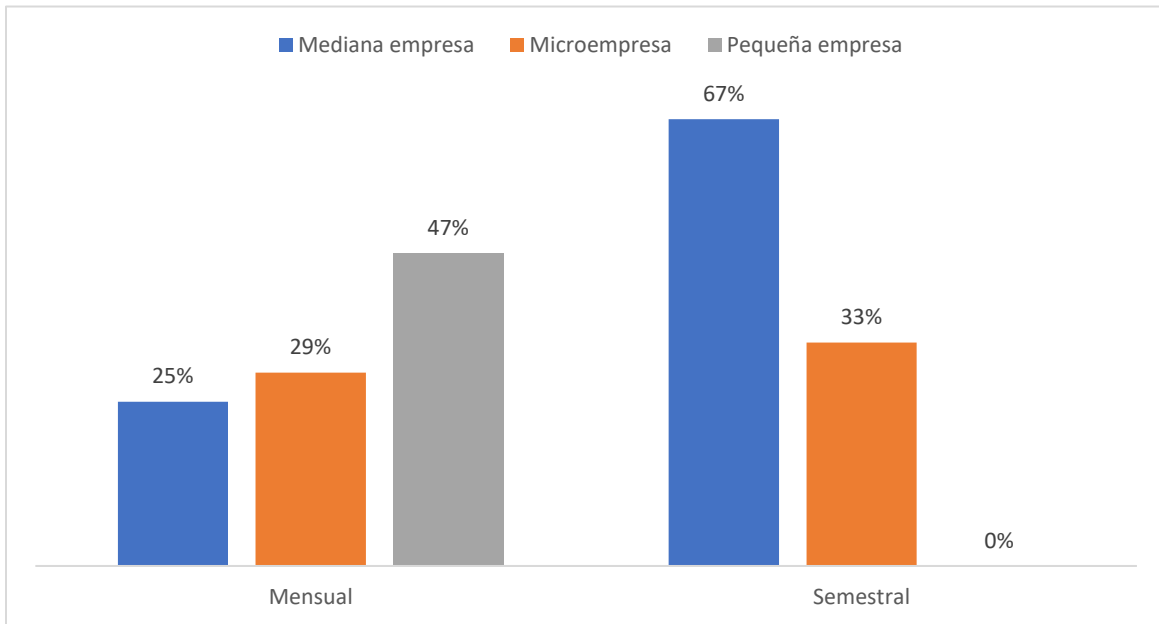
**Gráfica 3**



**En su empresa ¿Realiza alguna planificación de sus cuentas por cobrar?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

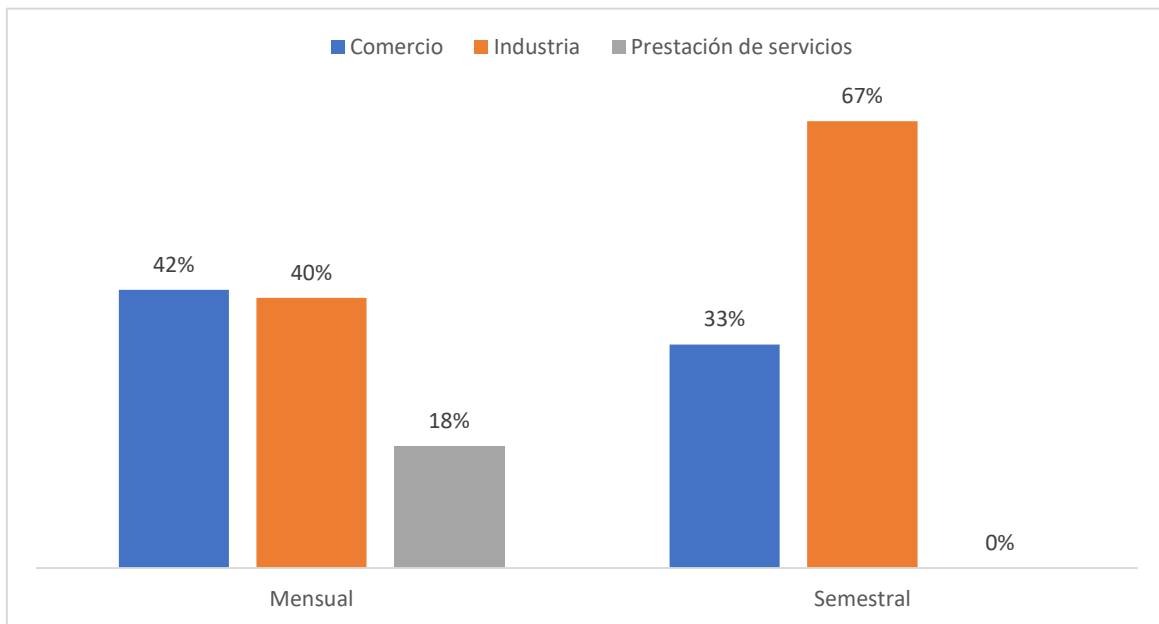
**Gráfica 4**



**¿Con qué periodicidad planifica sus cuentas por cobrar?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

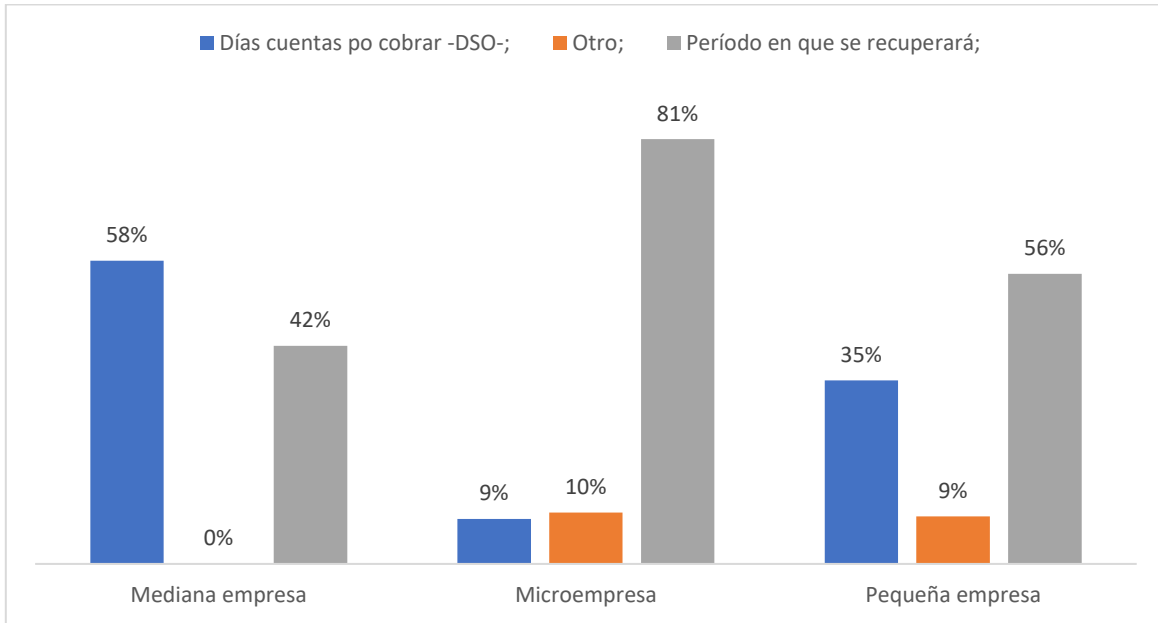
**Gráfica 5**



**¿Con qué periodicidad planifica sus cuentas por cobrar?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

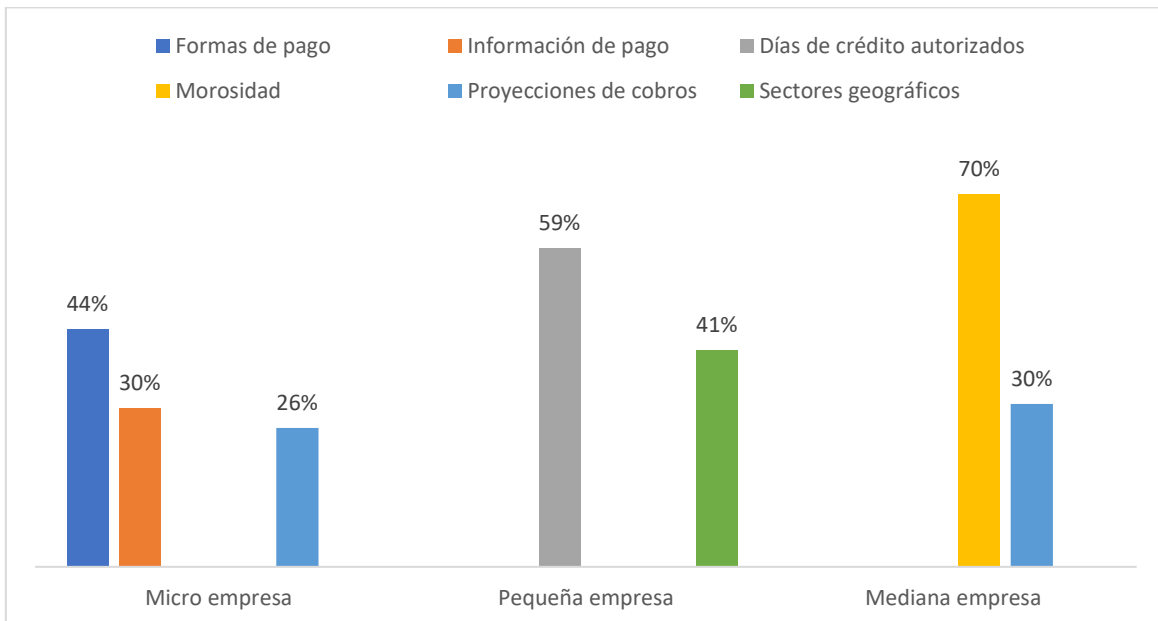
**Gráfica 6**



**¿Qué cálculos incluye en la planificación de la cobranza?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

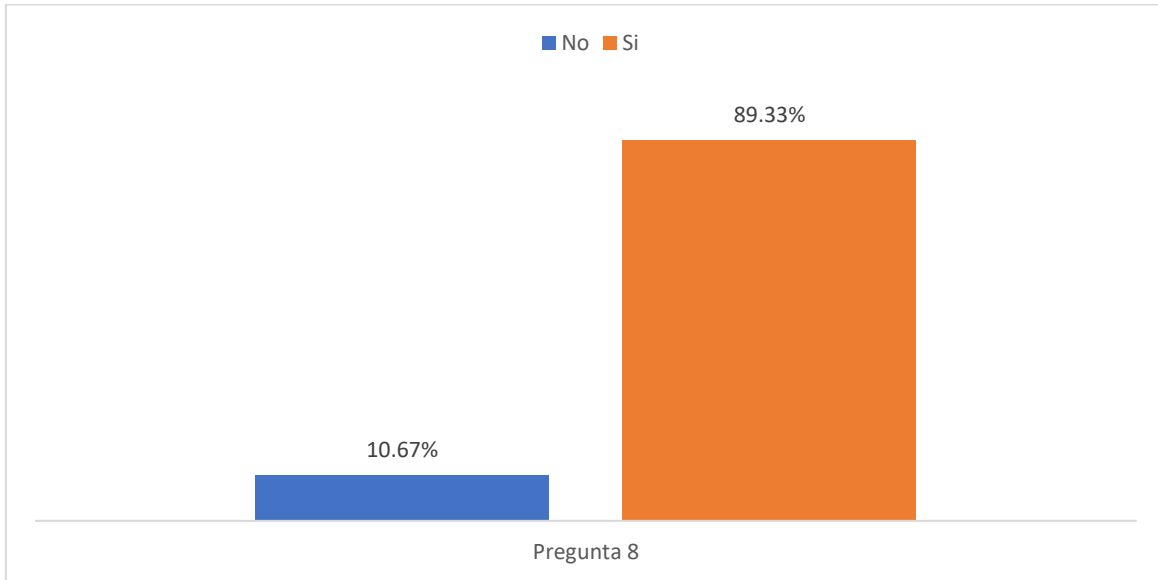
**Gráfica 7**



**¿Qué otros elementos se incluyen en la planificación de la cobranza?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

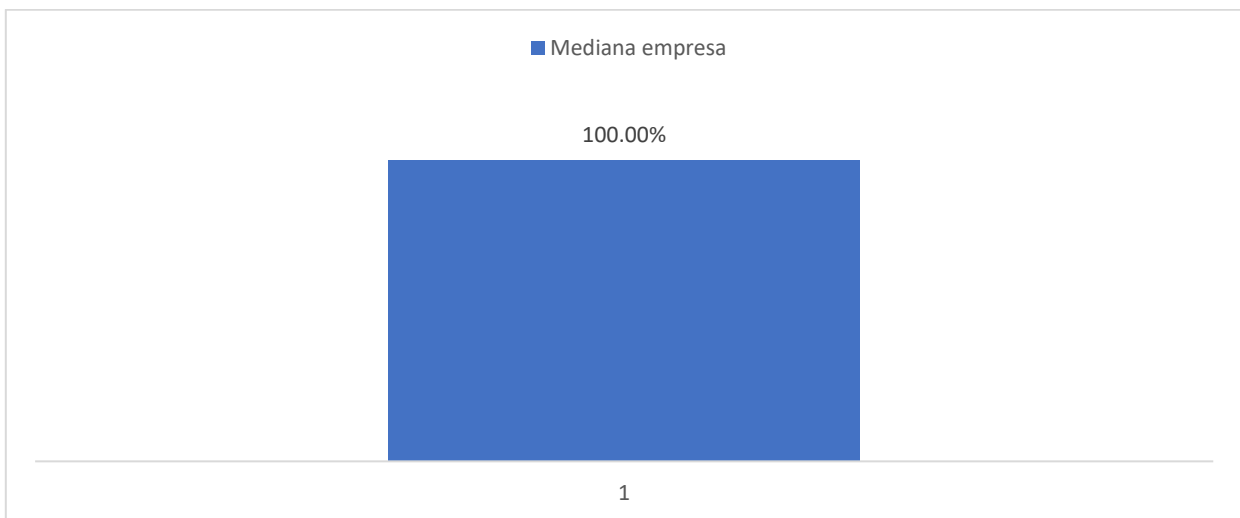
**Gráfica 8**



**¿Considera que las Cuentas por Cobrar se pueden planificar de manera estratégica?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

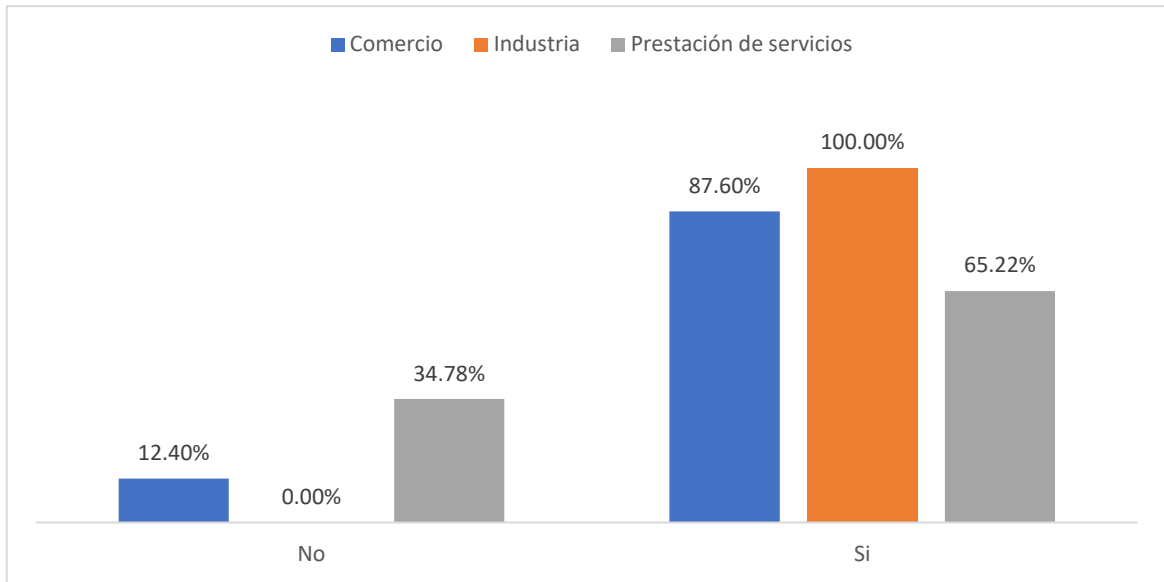
**Gráfica 9**



**¿Considera que las Cuentas por Cobrar se pueden planificar de manera estratégica?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

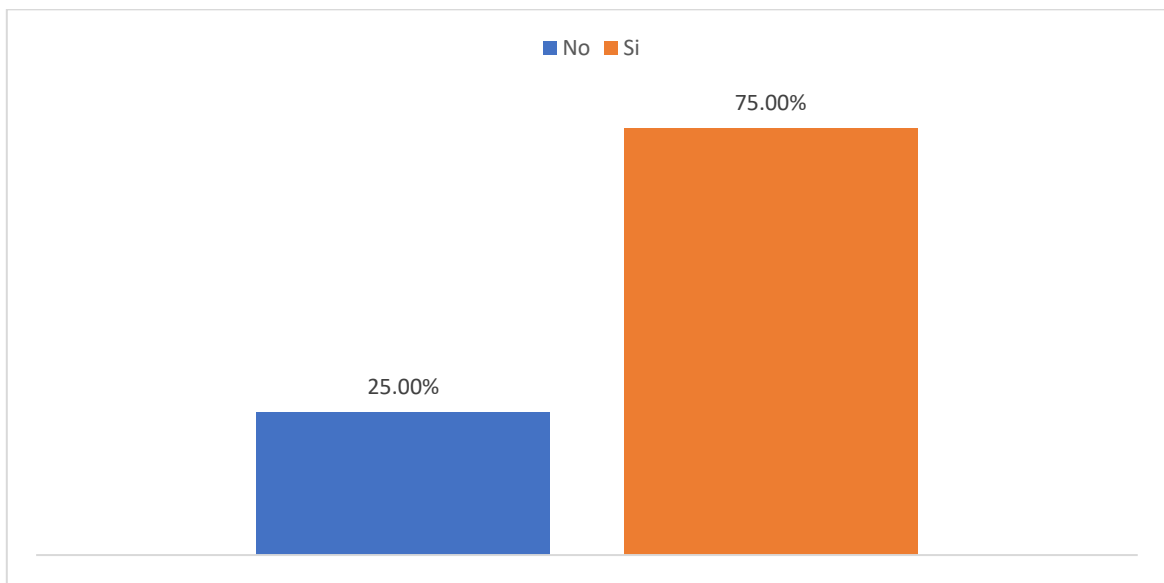
**Gráfica 10**



**¿Considera que las Cuentas por Cobrar se pueden planificar de manera estratégica?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Gráfica 11**

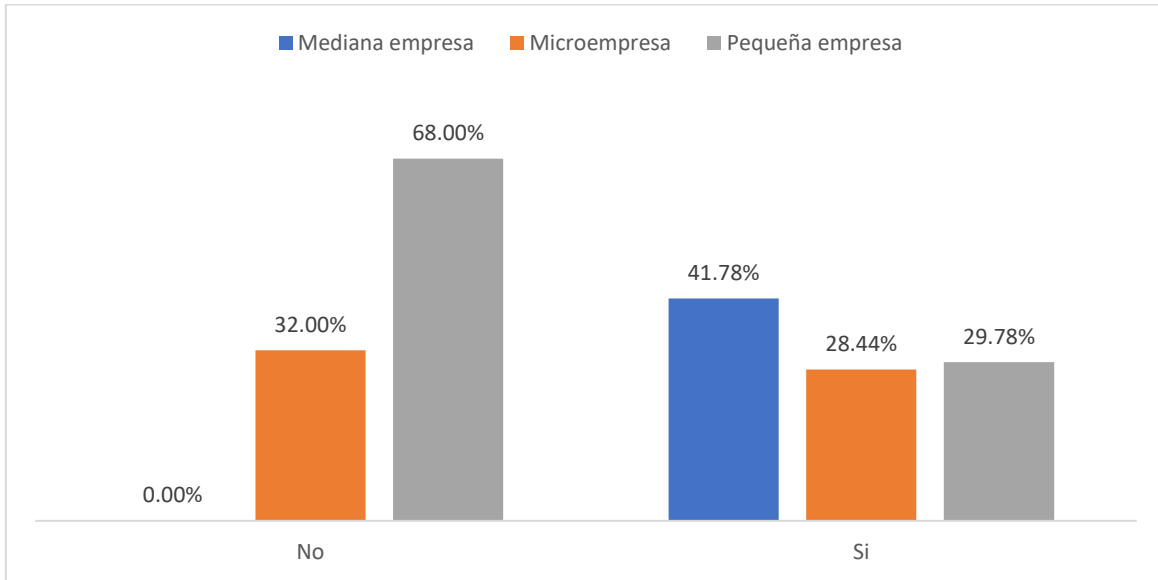


**¿Cree que se puede predecir la cuenta por cobrar para un período determinado?**

Fuente: elaboración propia, año 2020



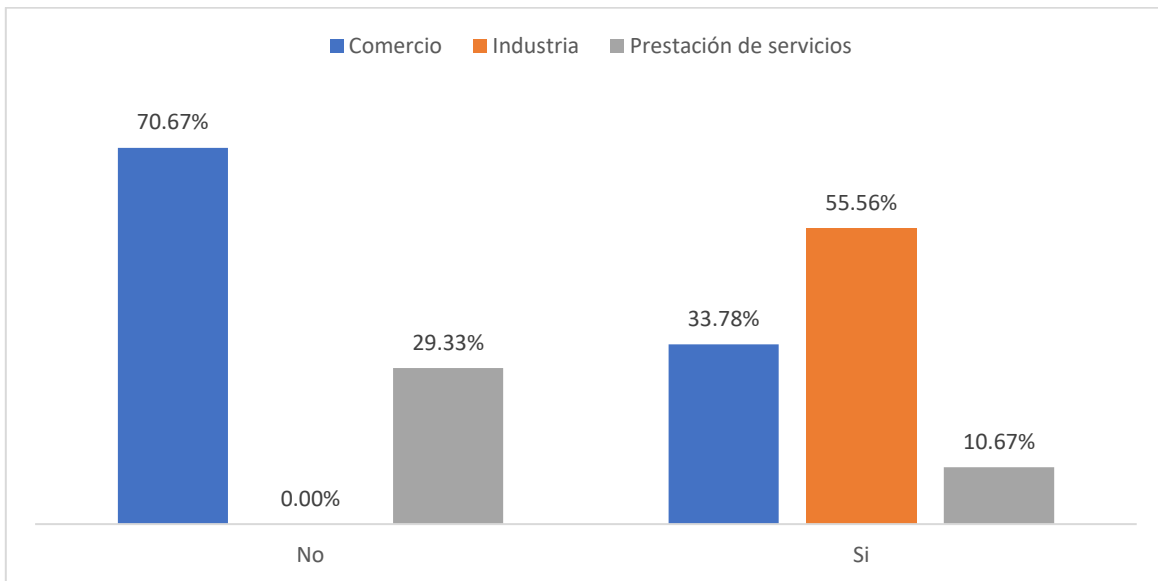
**Gráfica 12**



**¿Cree que se puede predecir la cuenta por cobrar para un período determinado?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

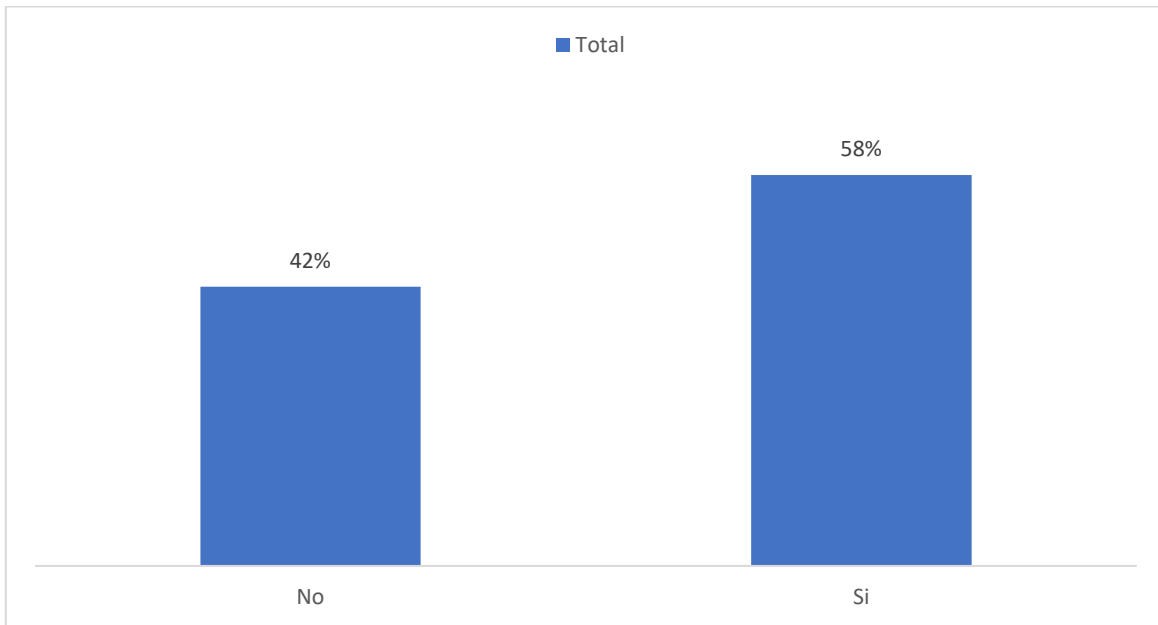
**Gráfica 13**



**¿Cree que se puede predecir la cuenta por cobrar para un período determinado?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

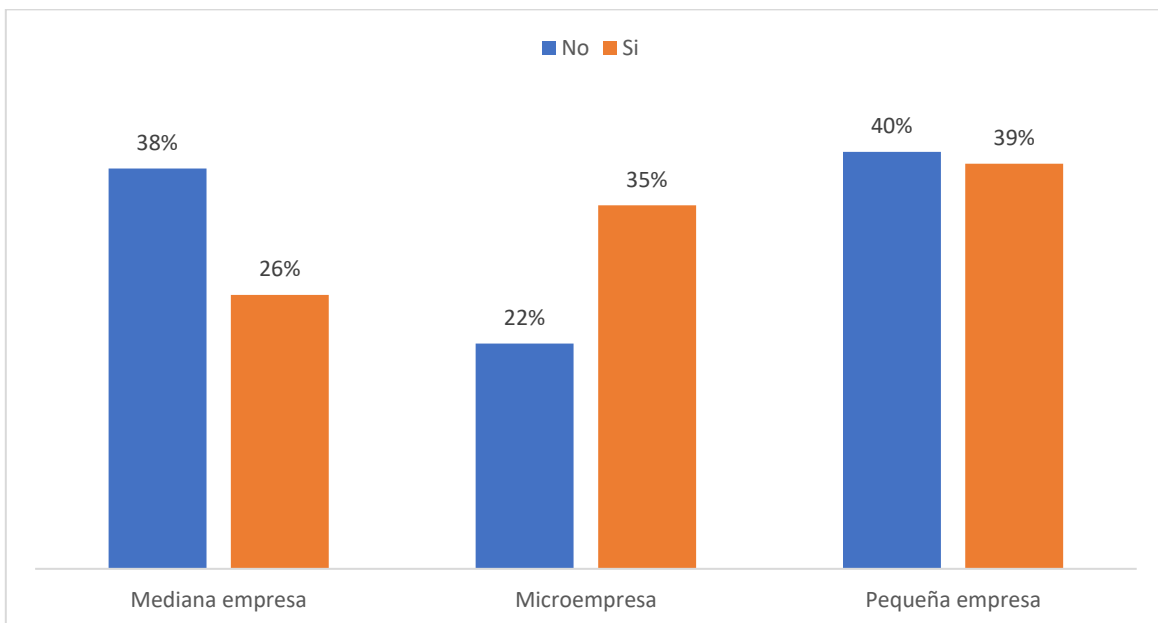
**Gráfica 14**



**¿En su planificación de Cobranza incluye las ventas programadas?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

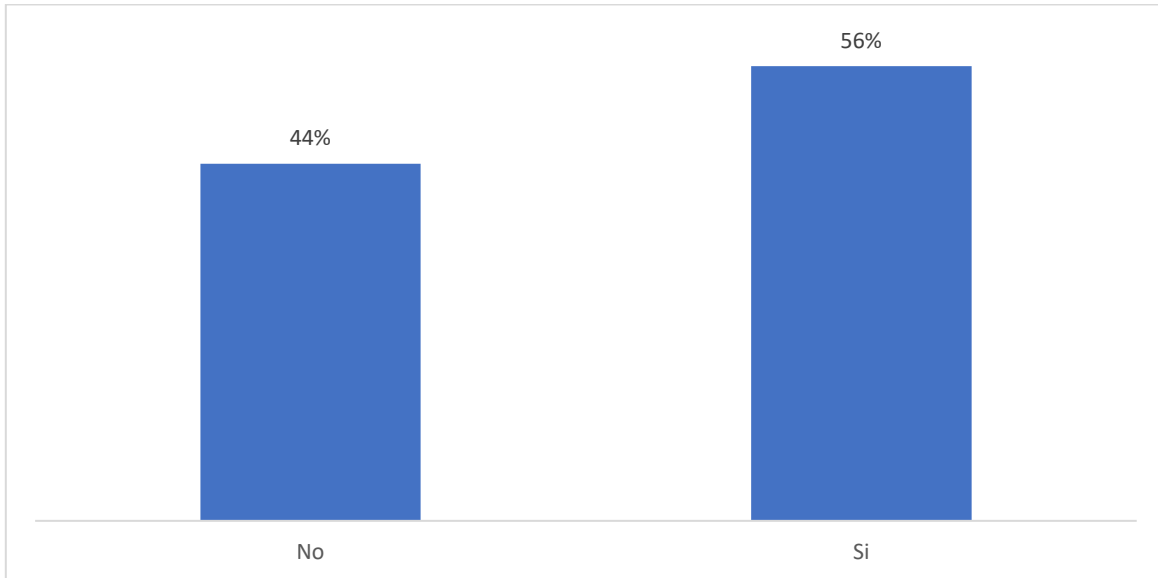
**Gráfica 15**



**¿En su planificación de Cobranza incluye las ventas programadas?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

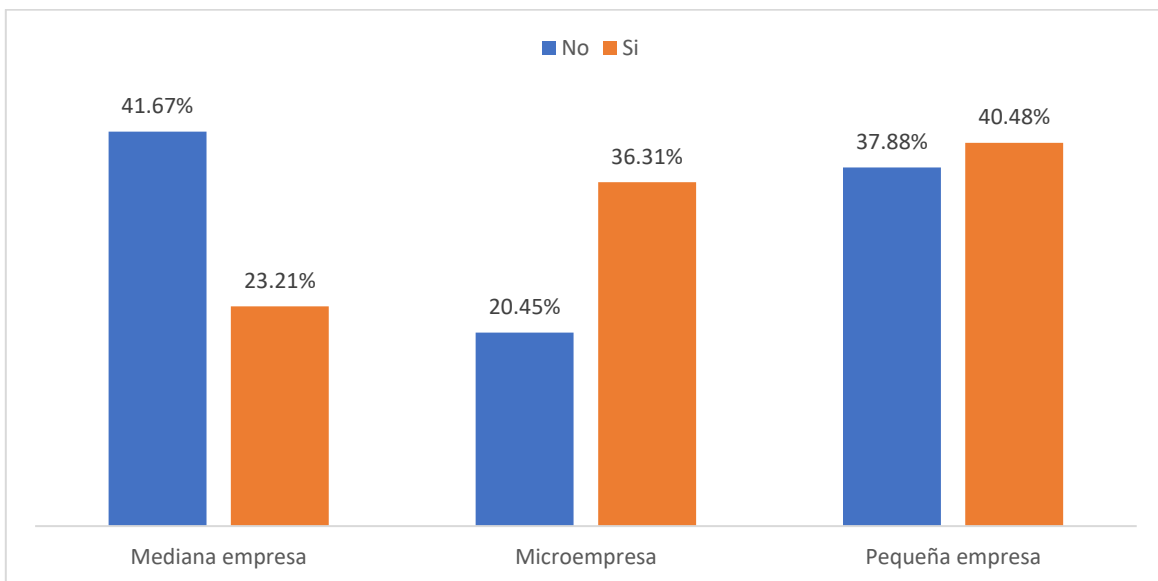
**Gráfica 16**



**¿Sus departamentos de Ventas y Cobranza se reúnen para planificar conjuntamente?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

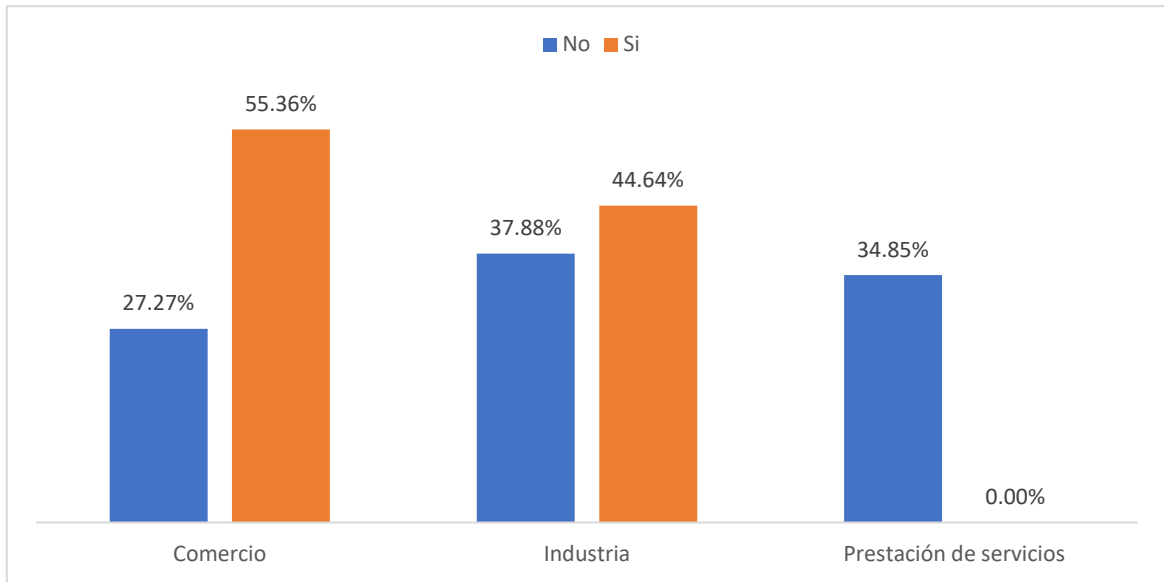
**Gráfica 17**



**¿Sus departamentos de Ventas y Cobranza se reúnen para planificar conjuntamente?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

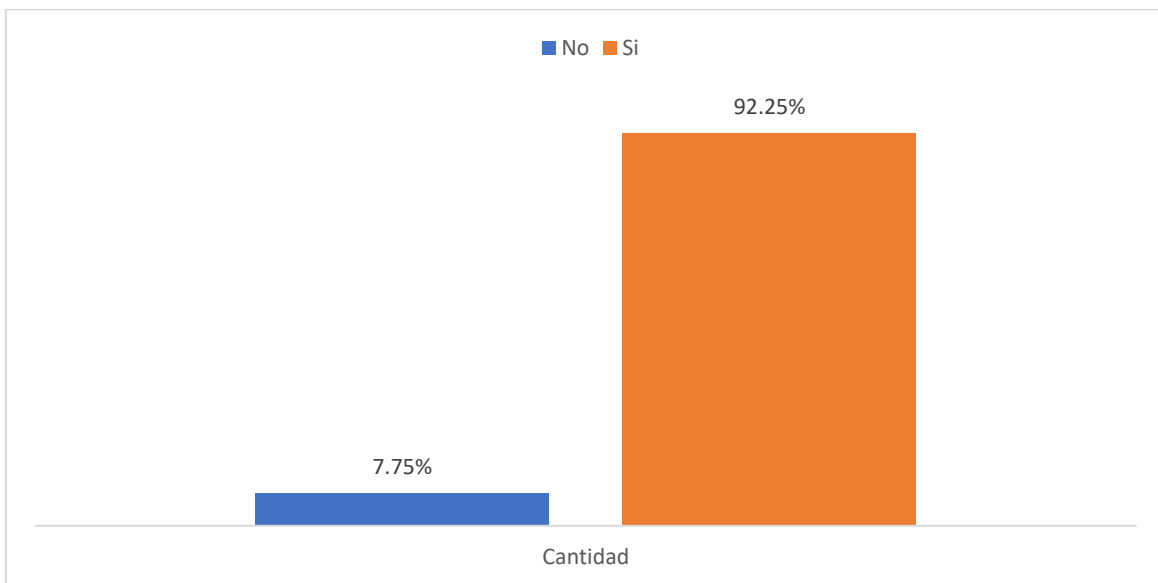
**Gráfica 18**



**¿Sus departamentos de Ventas y Cobranza se reúnen para planificar conjuntamente?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

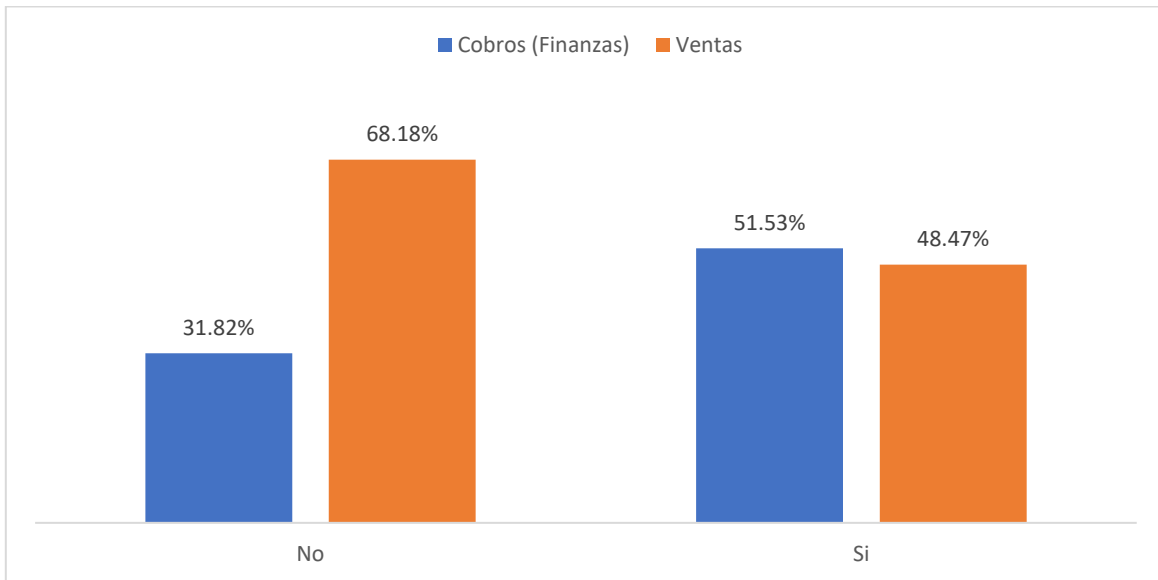
**Gráfica 19**



**¿Considera que la cobranza influye de alguna manera en las ventas y viceversa?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

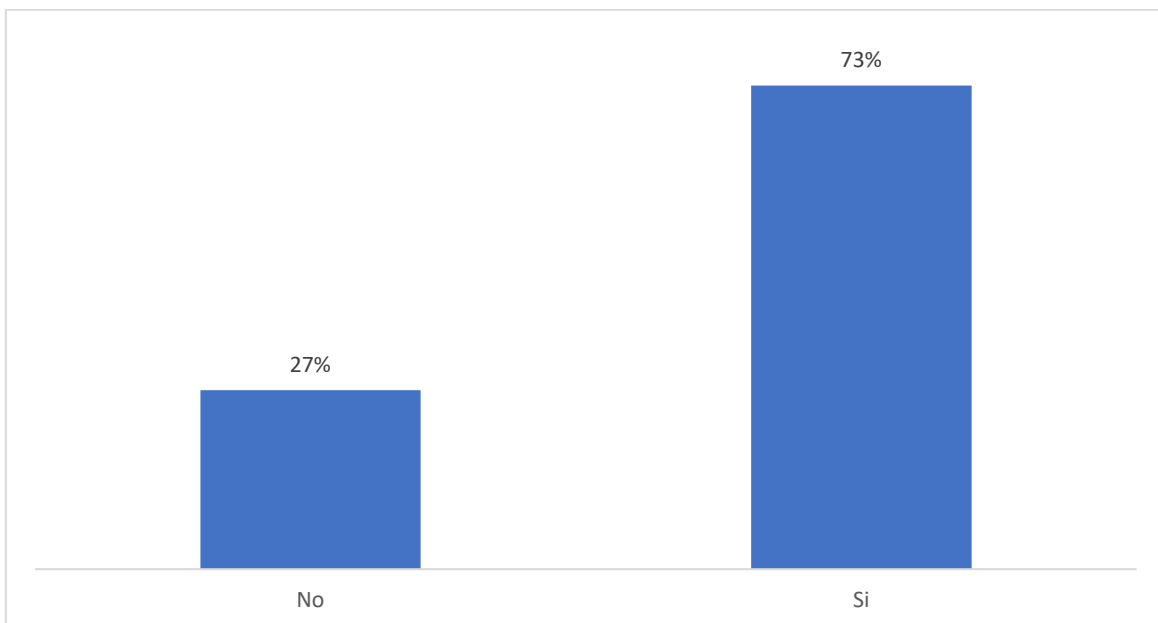
**Gráfica 20**



**¿Considera que la cobranza influye de alguna manera en las ventas y viceversa?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

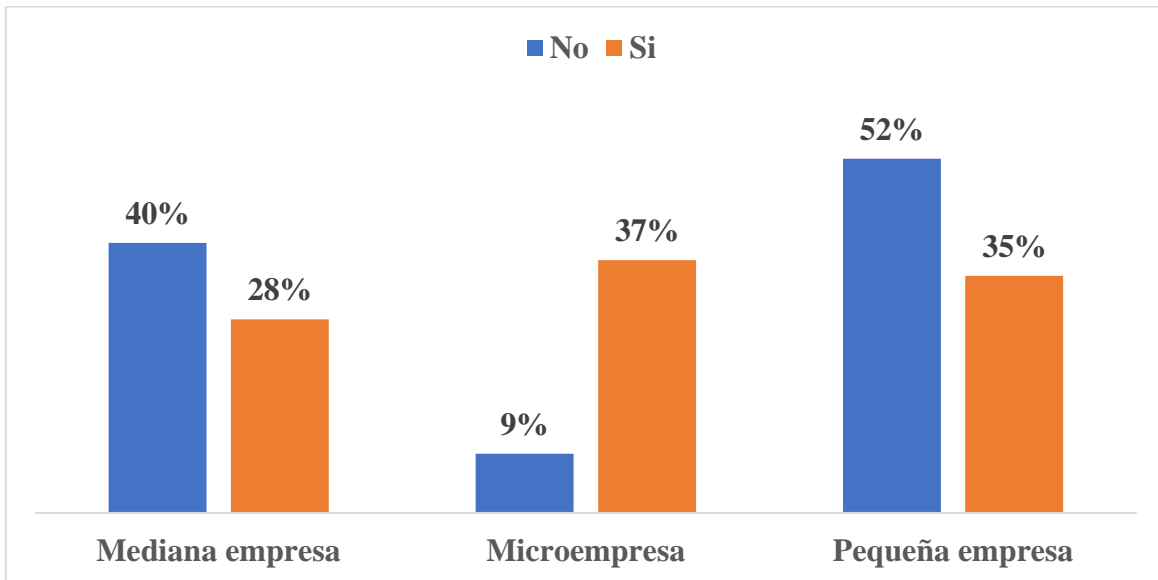
**Gráfica 21**



**¿En su planificación de ventas incluye la cobranza?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

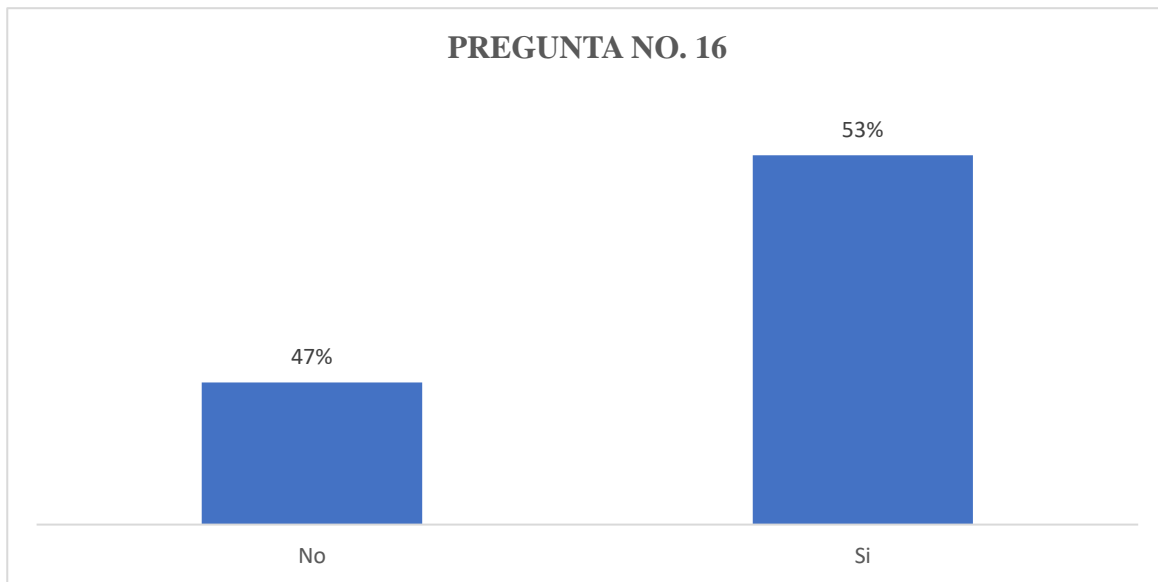
**Gráfica 22**



**¿En su planificación de ventas incluye la cobranza?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

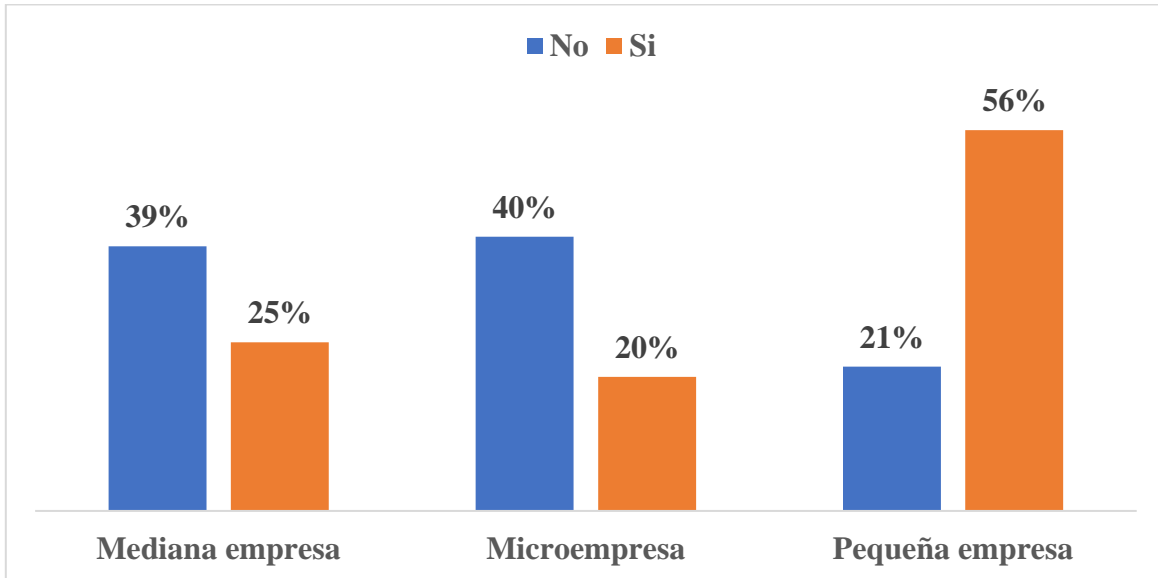
**Gráfica 23**



**¿Ha pensado en implementar algún control o herramienta para que el departamento de Ventas y el de Cobranza trabajen en equipo?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

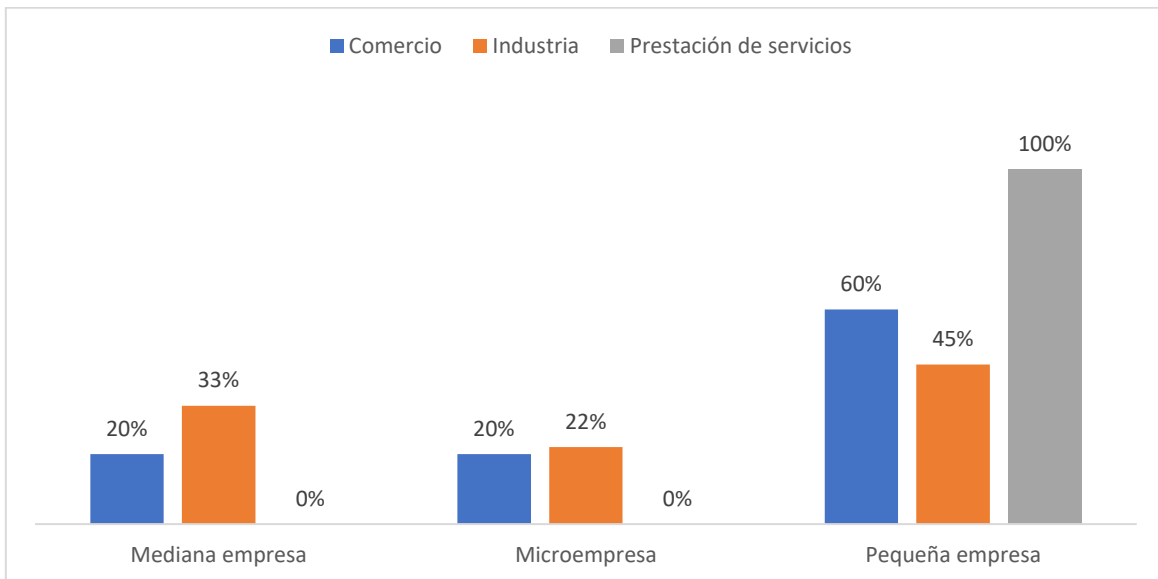
**Gráfica 24**



**¿Ha pensado en implementar algún control o herramienta para que el departamento de Ventas y el de Cobranza trabajen en equipo?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

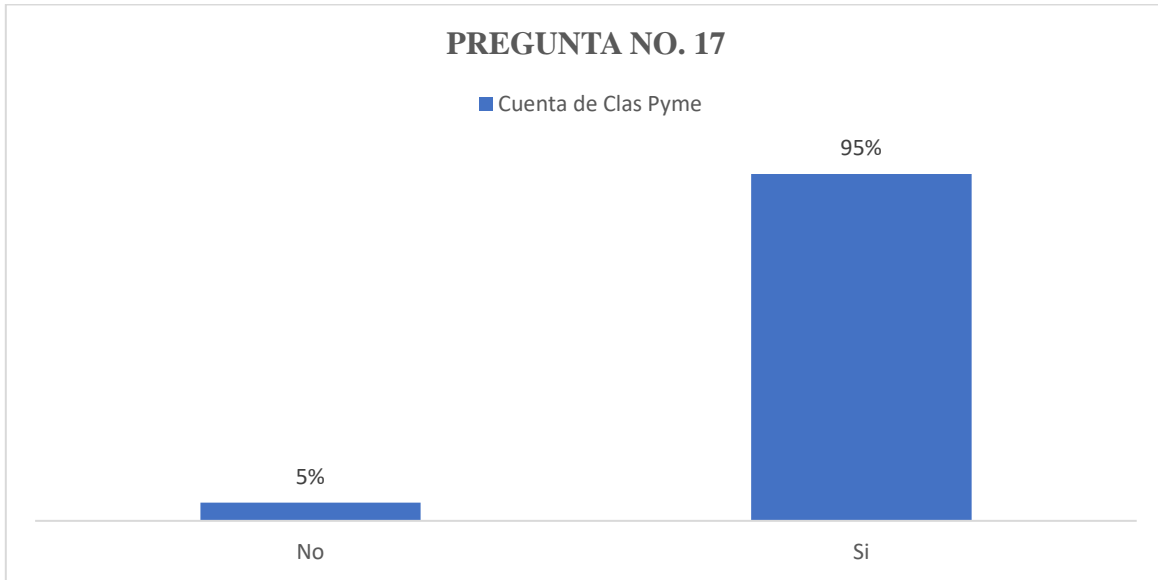
**Gráfica 25**



**¿Ha pensado en implementar algún control o herramienta para que el departamento de Ventas y el de Cobranza trabajen en equipo?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

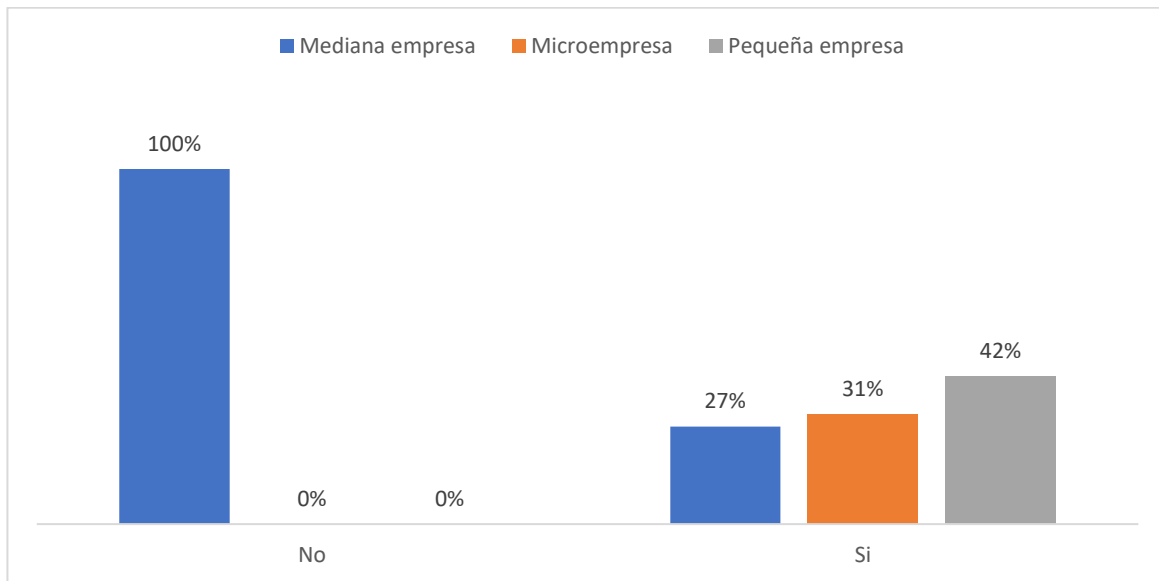
**Gráfica 26**



**¿Considera que planear estratégicamente las Cuentas por Cobrar tienen impacto en la planeación financiera de la empresa?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

**Gráfica 27**

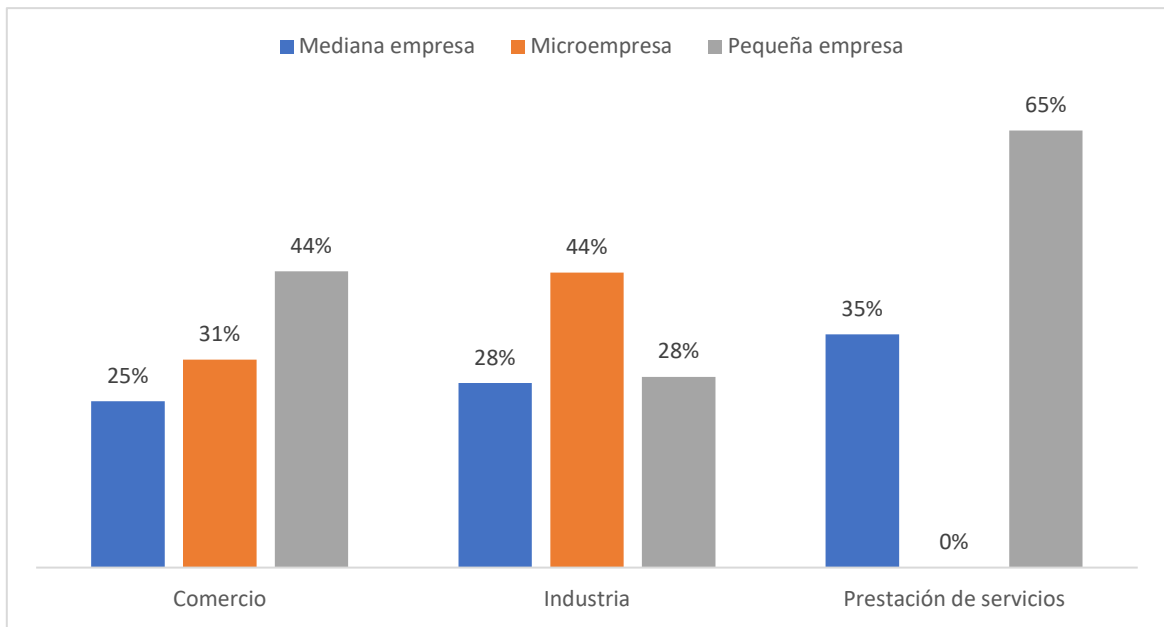


**¿Considera que planear estratégicamente las Cuentas por Cobrar tienen impacto en la planeación financiera de la empresa?**

Fuente: elaboración propia, año 2020



**Gráfica 28**



**¿Considera que planear estratégicamente las Cuentas por Cobrar tienen impacto en la planeación financiera de la empresa?**

Fuente: elaboración propia, año 2020

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

Una parte muy importante en el funcionamiento de una empresa es el flujo de efectivo, el cual debe ser utilizado de manera estratégica para seguir operando. Según Gitman (2003) “Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa” (p. 97).

Sobre la planificación financiera, dice Bonilla (2019) “La Planeación Financiera sirve como herramienta para verificar el proceso de los controles internos, con el fin de identificar áreas problemáticas o de riesgo en la cobranza y sugerir soluciones para cumplir con las metas de flujos trazados durante la elaboración” (p. 11)

Sobre los elementos que conforman los ingresos de efectivo, Gitman (2003) menciona tres:

Ventas en efectivo, Cobranzas de cuentas pendientes y otras entradas de efectivo. Las Ventas pronosticadas se convierten en una entrada informativa en la proyección de ingresos pues están destinadas a convertirse en Cuentas por cobrar y por lo tanto en una entrada de efectivo en el futuro cercano.

Las PYMEs encuestadas muestran posiciones bastante orientadas al No en cuanto a incluir o no las ventas programadas en la Cobranza, a pesar del impacto que estas representan al convertirse en futuros cobros.

En cuanto al presupuesto de efectivo, Gitman (2003) explica que es utilizado para que la empresa estime sus requerimientos de efectivo a corto plazo, el excedente o escasez de efectivo que se puedan presentar. Esto resalta la importancia de la planeación de efectivo para la continuidad del negocio. Maqueda Lafuente (1992) al hablar de la planificación financiera en las pequeñas empresas y específicamente sobre la entrada de fondos, dice “por las aportaciones de los propios y como consecuencia del cobro de las ventas” (p. 30)

La mayoría de las empresas encuestadas consideran que las cuentas por cobrar pueden planificarse de manera estratégica, y lo hacen con periodicidad diversa pero principalmente de manera semestral, siendo los cálculos más usados los días cuentas por cobrar y el período de recuperación. Ambos son muy usados y el primero es una de las razones financieras que aportan información valiosa para evaluar el funcionamiento de una empresa y reducir el tiempo de recuperación y el ingreso de efectivo.

En la práctica, aunque se planifica la cuenta por cobrar, se da prioridad a la planeación estratégica de las ventas. Respecto a la pregunta a través de la cual se pretende conocer si los departamentos de Ventas y de Cobranza se reúnen para planificar conjuntamente, las respuestas se dividen de manera casi equitativa, pero al preguntar si las PYMEs consideran que la cobranza influye de alguna manera en las ventas y viceversa, la mayoría dicen Sí.

Sobre la planeación de ventas en las PYMEs, Velasco (2020) escribe: “cualquier pequeño empresario, debe contar con un Excel donde consigne al menos durante los siguientes 12 meses las unidades a vender, el precio esperado y así el respectivo ingreso”, esto implica hacer una revisión constante de los avances.

Hablando de la planificación usual y menos estratégica de las ventas, García (2019) dice:

En algunos casos únicamente dan números al azar para encontrar una media objetiva para colocar las metas de las ventas, en otros casos se guían por las situaciones políticas actuales.

Uno de los métodos más utilizados es por medio del historial de ventas y únicamente se le agregan objetivamente incrementos para simular una ventaja en la cantidad de números a presentar. (p. 16)

Morales y Morales (2014) dice respecto a la implicación de la cobranza en las ventas:

El otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente sustancialmente sus ventas, porque los consumidores se animan a comprar si la manera de pagar es en abonos o en pagos pequeños durante un periodo de tiempo razonablemente largo. Es por ello que el crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas. (p. 9)

Por último, sobre la planeación conjunta de la proyección de Ventas y de Cobros, dice Lorenzana (2018) hablando del presupuesto de efectivo: “Este presupuesto está directamente relacionado con el presupuesto de ventas y los presupuestos de cobros, por ello, no es extraño que en muchas ocasiones sean documentos que se elaboran a la vez” (p. 2)

Existen en la actualidad herramientas tecnológicas para trabajar en equipo y de forma accesible. Amaro (2017) presenta un listado de herramientas para PYMEs, lo cual muestra una oferta de estas herramientas disponible para ser aprovechada debido al interés que muestran las PYMEs encuestadas

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Conforme los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las PYMEs en Guatemala, es posible determinar que la mayoría de las empresas planifican sus cuentas por cobrar mensualmente, lideradas en este punto por la Pequeña Empresa. Los cálculos que utilizan están liderados por el indicador Días Cuentas por Cobrar (DSO). Este cálculo financiero dice cuantos días tarda la empresa en recuperar su cartera y es una de las métricas que puede predecirse en las Cuentas por Cobrar considerando las ventas proyectadas que en el futuro cercano se convertirán en ingresos por cobros.

Sobre la predicción de las cuentas por cobrar, el 90% de encuestados considera que sí, pero nuevamente las que se dedican a la Prestación de Servicios son el porcentaje más bajo. Esto lleva a considerar que este sector, debido a la naturaleza de sus actividades, no presta tanta atención a la planificación y al trabajo con el departamento de ventas como los otros sectores.

Llama la atención nuevamente que al preguntar si la cuenta por cobrar puede ser predicha para un período determinado, los encuestados que pertenecen al sector de Prestación de Servicios respondieron positivamente, pero un porcentaje bastante bajo.

Estos resultados llevan a considerar a las PYMEs dedicadas a la prestación de servicios como un sector con mucha oportunidad para realizar mejoras en su planeación financiera, específicamente en la planeación estratégica y predictiva de sus cuentas por cobrar y de ventas, con ambos departamentos trabajando en equipo.

### 3.3 Conclusiones

1. Se ha determinado que las PYMEs no utilizan la planeación de ventas como instrumento de predictibilidad y de planeación de la cuenta por cobrar. Esto se concluye derivado que los cálculos utilizados para la planeación del departamento de Cuentas por Cobrar incluyen solo métricas propias de este rubro además de las facturas ya existentes que se cobrarán, pero no las proyecciones que el departamento de Ventas realiza.
2. Respecto de la planificación de cuentas por cobrar, las PYMEs consideran de alta importancia, principalmente, el período en el que la cartera se recuperará, y en segundo lugar al indicador Días Cuentas por Cobrar (DSO), siendo este último un indicador o ratio financiero ampliamente usado por grandes empresas. Es notable que la Microempresa y la Pequeña Empresa son quienes no prestan tanta atención al DSO, mientras que la Mediana Empresa lo utiliza con más frecuencia, por lo que se puede concluir que su uso entre las PYMEs depende del tamaño de la empresa y de que sus cuentas por cobrar deben ser mayores.
3. Se observa que la mayoría de las PYMEs planifica sus cuentas por cobrar y lo hacen de manera mensual y semestral, siendo la primera la periodicidad de mayor uso. En las respuestas también se observa que en la planificación del departamento de Ventas se incluye la cobranza, al menos por la mayoría.
4. La mayor parte de las PYMEs considera que las Cuentas por Cobrar pueden ser planificadas estratégicamente, al igual que pueden ser predichas para un período determinado, y nuevamente la Mediana Empresa lidera las respuestas positivas perteneciendo la mayoría al sector industria. Por lo anterior se concluye que el tamaño de la empresa y sus operaciones influye en la consideración de planificar estratégicamente las cuentas por cobrar y de predecirlas de alguna manera.
5. Los tres tipos de PYMEs consideran que la cobranza influye en las ventas y viceversa, y existe la noción, aunque un alto porcentaje de la Pequeña Empresa piensa que no.

6. En la mayoría de las Microempresas y Pequeñas Empresas, los departamentos de Ventas y de Cobranza se reúnen para planificar; mientras que, en la Mediana Empresa, el porcentaje que lo hace es más bajo. Se concluye que, aunque existe la consideración de la influencia que un departamento ejerce en el otro, no existen iniciativas para que ambos trabajen juntos, sin embargo, existe el interés de hacerlo, siendo las más interesadas el 25% de las Medianas Empresas del sector Industria.
  
7. Existe un interés casi igual de parte de las PYMEs en implementar o no controles o herramientas para planeación conjunta de los departamentos de Ventas y Cobros, principalmente de la Pequeña Empresa y en la Prestación de Servicios.
  
8. Es de notar que solo un pequeño porcentaje de PYMEs no cree que la planeación estratégica de las Cuentas por Cobrar tiene impacto en la planeación financiera de la empresa, y ese porcentaje corresponde completamente a la Mediana Empresa

## Referencias

Amaro, V. (28, marzo, 2017). *Mejores herramientas para trabajar en equipo y a distancia para pymes. Proyecto Cactus*. Madrid, España. <https://www.proyectocactus.es/mejores-herramientas-para-trabajar-en-equipo-y-a-distancia/>

Bonilla, K.P. (2019) *Planeación financiera, como herramienta para la cobranza, en empresas que se dedican a la administración de condominios en la ciudad capital*. Guatemala: Universidad Panamericana.

García, E.A. (2019) *Economía de escala para mejorar el rendimiento de las pymes*. Guatemala: Universidad Panamericana.

Gitman, L.J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Lorenzana, C.L. (2018) *Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala*. Guatemala: Universidad Panamericana.

Maqueda Lafuente, F.J. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de las Pyme*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Morales y Morales, J.A. (2014) *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.

Velasco, A. (21, enero, 2020). *La planificación financiera de las Pyme. La República*. Bogotá, Colombia. <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/la-planeacion-financiera-en-las-pyme-2954273>

## **Anexos**



