Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Impacto en la mejora de la gestión de cuentas por pagar en el plan de pagos de Tesorería de una empresa de telecomunicaciones 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Daniela Alexandra PACHECO GARCÍA

ASESOR

Dr. Jesús Pascual AYALA ZAVALA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pacheco, D. (2025). *Impacto en la mejora de la gestión de cuentas por pagar en el plan de pagos de Tesorería de una empresa de telecomunicaciones 2025*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Daniela Alexandra Pacheco García
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75205438
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jesús Pascual Ayala Zavala
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09172852
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0117-6078
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.2 Contabilidad de gestión
Grupo de investigación	Contabilidad, Finanzas y Desarrollo (CONAFIDE)
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento.

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2025 – Julio 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 163-EPCO-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veintinueve de noviembre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001843-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 29 de noviembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBRO	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"IMPACTO EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR EN EL PLAN DE PAGOS DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES 2025"***, presentado por la bachiller Daniela Alexandra Pacheco García con código de matrícula N° 18110061, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala
Miembro - Asesor

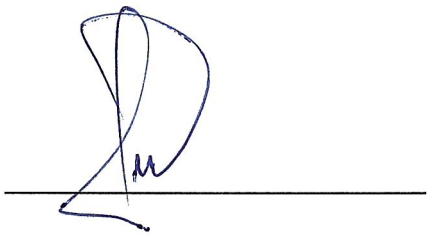
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000182-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"IMPACTO EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR EN EL PLAN DE PAGOS DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES 2025"*, presentado por la bachiller Daniela Alexandra Pacheco García para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 12% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 2 de febrero de 2026

Firma del asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

DNI: 09172852

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

Dedicar este trabajo a Dios, por ser siempre mi guía en la vida y por darme la sabiduría que necesito para ser quien soy hoy en mi camino profesional. A mi familia por confiar en mí, dándome su soporte para no desfallecer, a Jaz, mi hermanita, por ser una razón más por quien ser mejor. Y a Raúl por motivarme a seguir creciendo profesionalmente, cultivando en mi la idea que para las metas no hay un límite.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer nuevamente a Dios por permitirme alcanzar mis metas, siendo una de ellas este proceso de titulación.

Agradecer a mi familia por apoyarme e inspirarme en este camino profesional, por enseñarme la perseverancia y a nunca rendirse ante las dificultades.

Así mismo, agradecer a todas las personas que contribuyeron en mi vida profesional y personal, rescato lo sobresaliente de cada uno.

Finalmente, agradecer a la UNMSM por dejar en mi ese espíritu universitario san marquino, a todos los profesores que tuve durante mi etapa universitaria y a mi asesor por el apoyo en este proceso.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD 2

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad 2

I.1.1. Reseña histórica 2

I.1.2. Servicios que brinda 3

I.1.3. Organización y estructura empresarial 4

I.2. Periodo de duración de la actividad 4

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad 4

I.4. Razón o denominación social 5

I.5. Dirección postal 5

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 5

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 5

II.1. Organización de la actividad 5

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad 6

II.3. Problemática 6

II.3.1. Descripción del problema 6

II.3.2. Formulación del problema 9

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 9

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 12

II.4. Metodología y procedimientos 26

II.4.1. Técnicas e instrumentos 26

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 27

II.5. Resultados de la actividad 30

II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 30

II.5.2. Análisis de las alternativas de solución 36

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución 36

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 37

III. CONCLUSIONES 39

IV. RECOMENDACIONES 40

REFERENCIAS 41

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del área de finanzas de la compañía *4*

Figura 2 Flujo de asignación de fondos monetarios para hacer efectivo el pago a proveedores. *8*

Figura 3 Proceso de ticket de atención ante problemas en el sistema *31*

Figura 4 Notificación enviada al área de AP *31*

Figura 5 Información detallada de los pagos significativos *32*

Figura 6 Plan de pagos mensual *33*

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES *48*

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Comparativo del proceso de gestión de Cuentas por Pagar* 35

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal es demostrar el impacto de una mejora en la gestión de las cuentas por pagar en el plan de pagos de tesorería, abarcando el problema de los pagos imprevistos con montos significativos que pueden aparecer sin previo conocimiento por el área de cuentas por pagar, pues se ha demostrado tanto en la literatura analizada y en la praxis, su repercusión negativa en el área de tesorería, especialmente al momento de elaborar el plan de egresos mensuales que la empresa proyecta ejecutar ya que en muchas veces se ha visto afectada la métrica de precisión por no contar con los detalles significativos. El control de las cuentas por pagar es fundamental para la liquidez a corto plazo, que conlleva a cumplir con las obligaciones a los proveedores y no afectar la relación agradable que se tiene, así como también no impactar en las ratios financieras de la empresa. En ese sentido la metodología de este presente trabajo es de tipo aplicativa, con enfoque descriptivopropositivo, se utilizó como herramienta un análisis de las situaciones imprevistas en la compañía (observación directa), además de un análisis documental encontrando que, al ser una compañía grande, no se tiene un completo monitoreo con las diversas áreas que pueden generar pagos, por lo que se planteó medidas preventivas para evitar que vuelvan a suceder o que se reduzcan a gran escala.

Palabras clave: *Cuentas por pagar, plan de pagos, liquidez, relación con proveedores, ratios financieras.*

ABSTRACT

The main objective of this work is to demonstrate the impact of improving accounts payable management on the cash flow payment plan, addressing the issue of unforeseen payments with significant amounts that may arise without prior knowledge from the accounts payable area. It has been demonstrated both in the analyzed literature and in practice, its negative repercussions on the treasury area, especially when preparing the monthly expenditure plan that the company projects to execute, as many times the accuracy metric has been affected by not having significant details. The control of accounts payable is essential for short-term liquidity, which leads to fulfilling obligations to suppliers and not affecting the pleasant relationship that exists, as well as not impacting the financial ratios of the company. In this sense, the methodology of this present work is of an applicative type, with a descriptive propositional approach. An analysis of unforeseen situations in the company (direct observation) was used as a tool, in addition to a documentary analysis, finding that, being a large company, there is no complete monitoring of the various areas that can generate payments, which is why preventive measures were proposed to avoid them from happening again or to significantly reduce them.

Keys words: *Accounts payable, cash plan, liquidity, supplier relationship, financial ratio*

INTRODUCCIÓN

En una compañía de gran tamaño, puede encontrar complicado mantener un control global sobre las actividades que ocurren, pues al existir segmentación de áreas, no se garantiza una constante comunicación o prevención de las posibles contingencias. Esto se debe a que muchas veces las métricas y objetivos de cada departamento no son coincidentes a las de otras, por lo que se dificulta la alineación de intereses. En el caso del área de cuentas por pagar de la compañía, se tiene una función relacionada al área de tesorería, pues se desarrolla un plan de egresos mensuales/semanales basándose en la información que se identifica por las facturas recibidas diariamente, este plan es crucial para que tesorería tenga precisión en las transacciones monetarias necesarias dentro del periodo que se menciona, evitando demoras en los pagos o en el peor de los casos, la falta de fondos en las cuentas bancarias.

Siendo así, en el presente trabajo se desarrolla una propuesta de mejora como estrategia para evitar que pagos significativos (+200k USD) y en término de pago al contado afecten la precisión del plan de pagos. Por lo que, en el primer capítulo se detallará la información del lugar de estudio, es decir se pondrá en contexto acerca de la compañía, cómo esta se posicionó en el mercado, que servicios brinda, entre otros. En el segundo capítulo se desarrollará el problema a relucir identificado, bases teóricas, antecedentes encontrados en la literatura, la estrategia a desarrollar, así como los resultados obtenidos, el aporte, alcances y limitaciones. En el tercero se informará de las recomendaciones dadas a la compañía. Y finalmente, en el último capítulo se abarcará las conclusiones del presente trabajo.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad

I.1.1. Reseña histórica

La entidad está dedicada principalmente al sector de las telecomunicaciones, considerada líder mundial en su rubro teniendo presencia en más de 170 países, comprometida en brindar tecnología digital a más de 3 mil millones de personas en el mundo.

Fue fundada en 1987 por Ren Zhengfei en Shenzhen, China inicialmente como empresa de venta de telefonía y redes de cables, desarrollándose así en el mercado chino cada vez mejor hasta alcanzar su expansión internacional aliándose con varias compañías foráneas (3Com, Vodafone, British Telecom).

La compañía no solo se basa en la venta de teléfonos móviles(Grupo de negocio de terminales) como la mayoría del público lo conoce, pero ha sido reconocido por el auge de sus ventas a partir del 2013 hasta el año 2019, donde se sitúa una guerra comercial con el país norteamericano que llevó a la compañía a ser negada a hacer negocios en este país afectando el uso del sistema Google Play en sus móviles, por lo que la compañía tuvo que reinventarse desarrollando su propia galería de apps pero no fue suficiente para captar nuevamente a su público en general. A pesar de este hecho, la compañía continúa su despliegue, siendo líder en la implementación de la red 5G ya desde el año 2009, actualmente introduce estos servicios en sus demás grupos de negocios, tales como: Carrier Network, Enterprise, Cloud, Digital Power.

En el Perú, la compañía inició sus operaciones en el 2003, posicionándose actualmente como el principal proveedor de redes tecnológicas, y sus ingresos continúan en aumento de un 13% en los últimos 3 años.

I.1.2. Servicios que brinda

La compañía cuenta con 5 unidades de negocio, el más conocido, pero no el más importante a nivel ingresos, es terminales (Consumer Business Group) dedicado a la venta de teléfonos móviles, tablets, smartwatches, audífonos inalámbricos, laptops, televisores, monitores.

La segunda unidad de negocio, es Carrier Network que brinda venta de equipos de telecomunicaciones, además de servicios de instalación y mejoras en la red de telecomunicaciones de los principales operadores del país.

La tercera es Enterprise Business Group, relacionada a ventas de equipos de telecomunicaciones por medios de canales de distribución para futuros proyectos de base de datos, información y redes de comunicación en diferentes industrias del país, tales como gobierno, minería, sector salud, bancos, etc.

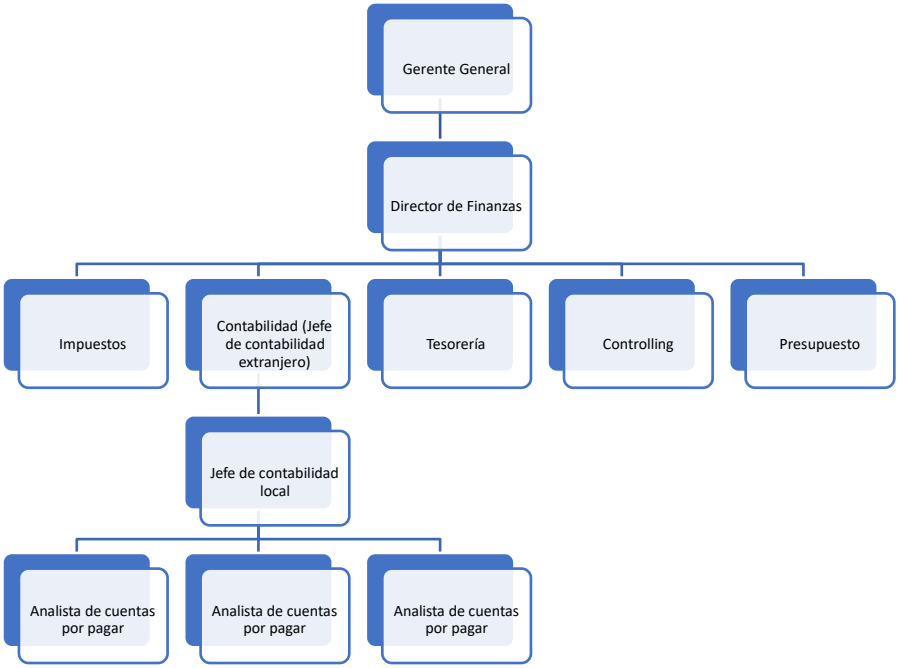
La cuarta unidad corresponde a Cloud, esta se encarga de dar servicios de almacenamiento y soluciones en la nube también para diferentes industrias.

La última unidad es Digital Power siendo sus servicios de soluciones a diferentes industrias por medio de energía renovable, así como también equipos para su funcionamiento.

I.1.3. Organización y estructura empresarial

La compañía cuenta con un organigrama complejo, en algunas ocasiones, no son jerárquicas sino lineales y/o varias posiciones tienen diferentes jefes, por lo que solo se muestra el organigrama del área a tratar(finanzas) para un mejor entendimiento.

Figura 1 *Organigrama del área de finanzas de la compañía*



Nota. Adaptado para fines de estudios. Elaboración propia.

I.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de duración de la actividad realizada en el presente trabajo es de los últimos 4 meses (abril-julio).

I.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La finalidad de la compañía es servir a sus clientes, crear valor en ellos. Está inspirada en la dedicación y mejora continua centrada en brindar el mejor servicio al público. Su objetivo busca impulsar las funciones de sus diversas unidades de negocios con el fin de optimizar recursos y fortalecer la

colaboración entre ellas para apoyar y promover sus oportunidades comerciales, de esta manera contribuir con servicios eficientes y precisos.

I.4. Razón o denominación social

Se labora en un outsourcing -People Outsourcing S.A.C.- que brinda servicios a una empresa de telecomunicaciones en el Perú.

I.5. Dirección postal: Calle Begonias, San Isidro

I.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Debido a temas de confidencialidad no se puede dar detalle en este punto.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

II.1. Organización de la actividad

Dentro del área de contabilidad de la compañía, se especifica el área de cuentas por pagar encargado de recepcionar y registrar facturas enviadas por proveedores de diferentes gastos y costos que se tiene, los proveedores pueden enviar facturas por correo o en la mayoría de casos, la compañía tiene sistemas donde sus proveedores pueden subir sus facturas que llega al ERP contable en forma de requerimientos de pagos, teniendo al final del mes algunas facturas pendientes de pago sin soporte ni identificación del usuario del servicio, por lo que el analista tiene como función también gestionar la pronta solución de ello, con el fin de pagar la factura, el registro de facturas conlleva también darle el análisis tributario correspondiente, para determinar y pagar obligaciones como detracción y retención, pues compañía es agente de retención. Por otro lado, también se encarga se realizar los requerimientos de auditoria cuando la empresa está siendo auditada, gestionar que cada área proporcione la información relacionada. Además, se encarga de proporcionar un reporte de egresos estimados con lo registrado previamente, este reporte se

construye a partir de un Excel que se exporta del sistema, con el detalle de las fechas de pago programadas, sin embargo, aquí encontramos que muchas veces algunas facturas no fueron identificadas a la fecha de envío de este plan, pues el usuario lo envió después. Siendo la problemática, egresos de montos altos y al contado, pues incurren en la falta de fondos monetarios en las cuentas bancarias al momento del pago.

II.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de este trabajo de suficiencia profesional es contribuir a la compañía en una mejora de la gestión de cuentas por pagar, identificando el punto de origen del problema, con el fin de optimizar la precisión del plan de egresos que realiza el área de cuentas por pagar y no afectar el compromiso con los proveedores ni la liquidez a corto plazo.

II.3. Problemática

II.3.1. Descripción del problema

En una corporación global que tiene años en el mercado siempre está en un continuo proceso de optimización de los procedimientos pues si estas no tienen un control prudente puede generar pérdidas de tiempo y/o fuerza de trabajo humano, duplicidad de funciones entre otros. Es por ello, que la compañía ha desarrollado diversos sistemas (ERPs) para cada área interna que tiene, que busca unificarlos en caso diferentes áreas guarden relación.

En el caso del área de cuentas por pagar (AP), se maneja un ERP (MAP) donde llegan todos los flujos de requerimientos de pago, clasificando estos flujos como:

- Solicitud simple de compra (SPR).

- Orden de Compras (PO)
- Solicitud servicios de transporte (HTM/CTMS)
- Servicios de marketing (PTP).
- Pagos de impuestos (TFD), y más

Así mismo, tanto mensual como semanalmente se elabora un reporte de plan de egresos por parte del área de cuentas por pagar con la información que previamente se registró en la contabilidad, enviando este reporte al área de Tesorería local para su previa designación de fondos monetarios a las diferentes cuentas bancarias que maneja la compañía, siendo el nivel de precisión una métrica regional(KPI) para oficina que involucran a las dos áreas como responsables (AP/Tesorería); posteriormente en las fechas de pago establecidas, el área de caja en China realiza las transferencias respectivas por medio de la web de las cuentas bancarias. Este reporte es útil para evitar demoras y/o incumplimiento en el pago a proveedores por falta de efectivo.

Figura 2 *Flujo de asignación de fondos monetarios para hacer efectivo el pago a proveedores.*



Nota. Elaboración propia.

Sin embargo, teniendo en cuenta la compañía cuenta con alrededor de más de 1000 empleados solo trabajando en Perú, además de trabajadores de región (México/Colombia) también involucrados en el proceso diario, y debido a la magnitud de compras que se hace en cada área por las diferentes personas que pertenecen a cada una de ellas, suelen llegar requerimientos de pago imprevistos (facturas de cantidades grandes(+200k USD), anticipos y facturas de monedas no recurrentes(EUR, CNY) con montos elevados, y todas estas con término de pago al contado), sin haberse comunicado previamente por correo a AP o directamente a Tesorería. En conjunto, todo ello ocasionó que, en reiteradas ocasiones, al momento de proceder con el pago no se encontró fondos suficientes, conllevando que desde China

se envíe una alerta a tesorería local para que pueda solucionar la falta de fondos rápidamente.

Tras este contexto, a continuación, se muestra las consecuencias de este hecho en las partes involucradas:

- En Cuentas por pagar: Afecta la ratio de la rotación de las cuentas por pagar pues no se demuestra disciplina financiera, ni cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, además de poner en riesgo la relación con los proveedores.
- En Tesorería: Financieramente, afecta la ratio de tesorería que mide la capacidad de solvencia de su efectivo y equivalentes de efectivo frente a sus pasivos corrientes.

II.3.2. Formulación del problema

¿Cómo impacta la mejora en la gestión de cuentas por pagar en el plan de egresos del área de tesorería?

II.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Se considera los siguientes antecedentes, tanto nacionales como internacionales.

Antecedentes Nacionales

Aliaga y Reina (2022) en su tesis para obtener el título profesional titulada “El control preventivo de las cuentas por pagar y su impacto en la gestión de tesorería de las MYPES del sector textil en el distrito de Santa Anita, 2019” tuvo como objetivo principal determinar de qué manera el control preventivo de las cuentas por pagar influye en la gestión de tesorería del área en estudio ya mencionada, para ello aplico una metodología de diseño transeccional

correlacional, utilizando el instrumento de la encuesta como la técnica de recolección de datos. Como resultados obtuvo que la hipótesis principal obtenida del objetivo principal resulto rechazada mostrando la influencia del control preventivo de las cuentas por pagar en la gestión de tesorería de las MYPES del sector textil en el distrito de Santa Anita. Y se concluyó que, se debe implementar un control interno de procesos que logre mejoras en el proceso de cuentas por pagar.

Chavez (2023) en su trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional llamado “Desarrollo e implementación de flujos de caja y control de cuentas por pagar en Corporación de Alimentos Balanceados” menciona que el objetivo de este es brindar la información contable que desarrollo para una mejor toma de decisiones de la alta dirección. La metodología que se utilizó es la experiencia del autor en el trabajo diario que observa en la empresa. Se obtuvo resultados como orden y control de las cuentas por pagar, elaboración de flujos diarios, mejora en el trabajo en equipo e involucrar a sus diversas áreas, y finalmente concluyo que lo implementado fue altamente efectivo teniendo un mayor orden y mejor cumplimiento de las cuentas pendientes.

Pacheco (2024) presenta su tesis para obtener título profesional titulada “Control interno y la gestión de cuentas por pagar de una empresa del sector construcción de Lima Metropolitana” menciona como objetivo principal determinar si el control interno se relaciona con la gestión de cuentas por pagar, utilizando una metodología

cuantitativa, de tipo correlacional con diseño transversal no experimental y lo aplica con encuestas como instrumento para recopilar datos. En los resultados, se obtuvo una correlación positiva entre las variables, lo que muestra que si existe relación entre ambas. Y se concluyó en base al análisis de datos que cuan más eficiente es el control interno en las empresas de construcción habrá resultados positivos en la gestión de cuentas por pagar.

Antecedentes Internacionales

Muriuki et al. (2022) en un artículo científico publicado para la revista Reviewed Journal International of Business Management titulado "Effect of account payable management on financial performance of public universities in Kenya" desarrolla como objetivo principal determinar el efecto de la gestión de las Cuentas por pagar en el desempeño financiero en las universidades públicas de Kenia, la metodología utilizada fue el análisis de la recolección de datos por medio de la estadística inferencial, los resultados mostraron que la hipótesis nula fue rechazada, determinando así en la conclusión que existe una relación significativa entre ambas variables.

Guitart (2024) en su tesis para obtener el título de Master llamada "La gestión de las cuentas por pagar a proveedores internacionales y su implicación en el flujo de caja del Centro de Inmunología Molecular" tiene como objetivo principal determinar la implicancia de la gestión de cuentas por pagar a proveedores internacionales en el flujo de caja, en la metodología se considera una investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, utilizando a

la encuesta como técnica y cuestionario como instrumento. En los resultados, arrojo una correlación fuerte y positiva luego del análisis de los datos recopilados entre las variables, por lo que en las conclusiones desarrolla que eficientes controles en las cuentas por pagar mejora los procesos de pagos a proveedores.

Valle (2024) en su examen complexivo de grado para obtener título profesional titulada “Gestión de la cuenta por pagar en la importadora & Comercializadora Zan-Vic S.A. en el periodo 2023” tuvo como objetivo principal evaluar las cuentas por pagar en los EEFF de la importadora en estudio mediante aplicación de indicadores financieros de endeudamiento. La metodología es de tipo cualitativo y cuantitativo pues interpretará los datos no numéricos recolectados y analizará la información numérica respectivamente. En los resultados se mostró que, si existe una relación entre las variables, por lo que la conclusión se desarrolla en base a la implicancia de las cuentas por pagar en el cumplimiento financiero de la empresa.

II.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar representan obligaciones financieras de una empresa hacia sus proveedores por el servicio o bien brindado, que se constituye a una cierta cantidad de dinero pendiente de pagar. (Savón et al., 2019).

Además, las cuentas por pagar pueden ser obligaciones a corto a mediano plazo, pues este pasivo se constituye a partir de que se realiza una compra a nuestros proveedores y estos nos dan un crédito establecido que puede ser de 30 a 60 días por lo general. (Fernandez, 2024)

También, Gorozabel y Silva (2021) lo define como compromisos adquiridos por una empresa con la finalidad de continuar operando el giro de negocio, estableciendo compras requeridas para ello.

Por su parte Suárez (2022) menciona que estas obligaciones financieras conllevan desembolsos futuros a proveedores necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades comerciales, administrativas, etc de la empresa.

Aldubhani et al. (2022) nos menciona que las cuentas por pagar incluyen tanto créditos comerciales como gastos acumulados, los cuales en conjunto ofrecen financiamiento continuo para las operaciones de la empresa.

Para nuestro objeto de estudio, nos enfocaremos en las cuentas por pagar comerciales pues estas surgen a partir que la compañía adquiere bienes y servicios a sus proveedores, lo que forma parte de un instrumento financiero-crédito-. (Arias y Cifuentes, 2021).

Por parte de Panda et al. (2020), las cuentas por pagar constituyen un importante condicionante del capital de trabajo, ya que este admite a las compañías financiar sus operaciones diarias sin involucrar su liquidez, por lo que permite introducir una óptima

eficiencia operativa y reducir los costos de transacción para mejorar los flujos de efectivo disponibles para las actividades diarias.

Gestión financiera

En una compañía, es fundamental contar con una óptima gestión financiera, pues esta comprende un conjunto de estrategias que permite al director tomar decisiones eficientes orientadas a alcanzar objetivos financieros por medio de la planificación. Es por ello que, para Terrazas (2019) lo define como la actividad que une la planificación y control de las finanzas para asegurar los activos disponibles para financiar las operaciones necesarias para la compañía con el propósito de maximizar el rendimiento financiero.

Por otro lado, la gestión financiera está enfocado en el análisis, toma de decisiones y operaciones relacionadas con los recursos financieros de una empresa, que son necesario para el desarrollo de las actividades de esta, es así que, la función financiera requiere de un planteamiento de necesidades, reconocimiento de recursos libres y la estimación de las necesidades de financiamiento externo. El uso adecuado de estos recursos financieros permite lograr niveles óptimos de eficiencia y rentabilidad. (Barrera et. al., 2020)

Huacchillo (2020) menciona también la relevancia de la gestión financiera aleado de la toma de decisiones permiten realizar un análisis de la situación financiera de la empresa, contribuyendo a proporcionar medidas requeridas para lograr una estabilidad financiera.

Cabe señalar que Pilaguano et. al. (2021) define la gestión financiera como el arte de aplicar procedimientos dentro de las decisiones económicas, enfocándose en la ejecución de objetivos de la empresa y la optimización de los recursos tanto financieros y como económicos.

Gestión de las cuentas por pagar

La gestión de cuentas por pagar tiene una gran repercusión para una mejora continua de las finanzas en una empresa, un correcto proceder le permite evitar errores en pagos duplicados o incorrectos a proveedores por medio de un control de las cuentas por pagar, para ello es fundamental asignar a empleados responsables a este rol en el departamento financiero. (Redsis, 2021)

Adicionalmente, la gestión de las cuentas por pagar admite llevar un registro eficiente de las deudas que tiene la empresa por la operatividad del giro del negocio, lo que busca es evitar inesperadas situaciones financieras y actuar con decisiones necesarias para el cumplimiento de los pagos en los tiempos establecidos evitando incurrir en mora y perder relaciones saludables con los proveedores. (Valle, 2024)

Llorente (2021) considera que con la alternativa de añadir el control interno en la gestión de cuentas por pagar sirve como contribución al manejo de los recursos financieros y de información para tomar decisiones gerenciales.

Para Diaz (2024) la gestión de cuentas por pagar no solo se trata de una simple ejecución de registros financieros, sino que engloba

decisiones complejas que requiere comprensión y coordinación en cada paso del proceso de pago, que garantiza la eficiencia del flujo de efectivo de la empresa. Para ello es de vital importancia dar una perspectiva integral de la gestión financiera para lograr resultados esperados.

Rotación de cuentas por pagar

La ratio de las cuentas por pagar se evalúa el tiempo promedio en que la compañía se demora en pagar sus deudas, se considera que es mejor tener un tiempo para poder recuperar la inversión y cumplir con la deuda sin afectar los flujos de efectivo (Orellana, 2020)

La rotación de cuentas por pagar es una métrica de liquidez a corto plazo se usa para medir la capacidad con la que una empresa cumple con sus obligaciones a sus respectivos proveedores. Este refleja la frecuencia con la que la empresa paga sus deudas pendientes. (Peralta, 2022).

Fórmula:

$$Rotación\ de\ CxP = \frac{Compras}{Cuentas\ por\ pagar\ a\ proveedores}$$

El indicador de rotación de cuentas por pagar muestra la eficiencia de una empresa para pagar a sus proveedores y sus deudas a corto plazo. (Corvo, 2019)

Periodo medio de pago a proveedores

En la gestión financiera, este indicador mide el promedio de días en que una compañía tarda en realizar el pago a sus proveedores,

en específico mide el tiempo promedio en que se toma para liquidar las facturas al crédito (Be able, 2021), además facilita la evaluación de la eficiencia operativa en la gestión de las cuentas por pagar, que puede relacionarse con la gestión en el área de tesorería (Muñoz, 2024).

Fórmula:

$$DPO = \frac{365}{Rotación\ de\ cuentas\ por\ pagar}$$

Según Viteri (2024) el promedio medio de pago permite evaluar la eficiencia en la gestión de las cuentas por pagar de la empresa. Un periodo promedio de pago más largo puede conllevar 2 situaciones; la primera se trataría con asuntos asociados a la liquidez o la tensa relación que se tiene con los proveedores; a diferencia de un periodo más corto que señalar una gestión financiera más eficiente.

Gestión de proveedores

Se denomina gestión de proveedores al conjunto de procesos de estrategias que se ejecutan para evaluar, negociar y controlar a los proveedores, de esta forma asegurar que lo adquirido estén en óptimas condiciones y tener lo mejor posible del proveedor (IBM, 2021) Para (ISIL, s.f.) la gestión de proveedores permite a la compañía construir relaciones sólidas, en busca de oportunidades y beneficios a largo plazo, por lo que se debe evaluar de manera continua el rendimiento de proveedores, con el fin de reducir riesgos y mejorar la eficiencia de la empresa.

Control interno

Un correcto sistema de control interno reduce los riesgos operativos impactando en la gestión de cuentas por pagar, para Segura y Luperdi (2023) al analizar el modelo COSO 2013 este influye significativamente la eficiencia de ciclo de pagos, y en los riesgos también. Por lo que según Humpiri (2020) demuestra que implementar controles ayuda a fortalecer la operatividad de las cuentas por pagar, y mejora la toma de decisiones.

Los objetivos del sistema de control interno se orientan al cumplimiento de funciones esenciales para la gestión organizacional y financiera, entre las cuales destacan:

- Proteger y salvaguardar los recursos de la empresa, asegurando su adecuada administración frente a riesgos potenciales que puedan generar pérdidas.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, promoviendo la correcta ejecución de los procesos y actividades necesarias para el cumplimiento de la misión institucional.
- Alinear las actividades y recursos de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos establecidos.
- Asegurar la evaluación y el monitoreo permanente de la gestión administrativa y financiera.
- Proporcionar confiabilidad en la información y en los registros contables y financieros que respaldan la toma de decisiones.

- Implementar medidas de prevención y control de riesgos, así como mecanismos para la detección y corrección de errores que puedan afectar el cumplimiento de los fines institucionales.
- Disponer de instrumentos de verificación y autoevaluación que fortalezcan la efectividad del propio sistema de control interno.
- Establecer procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño, desarrollo y mejora organizacional, de acuerdo con la naturaleza y características de la entidad.

Componentes del Control Interno

- Ambiente de Control

  En una organización los componentes de control interno inician con el establecimiento de un entorno de control, entendido como el principio que refleja la actitud de la empresa frente al proceso de auditoría y a la implementación de mecanismos de control esenciales. Dicho entorno requiere de elementos clave como la filosofía de gestión frente al riesgo, el grado de tolerancia al riesgo, la integridad y compromiso del directorio, la observancia de valores éticos y corporativos, así como una estructura organizacional clara con funciones sólidas y responsabilidades definidas. En ausencia de políticas estructuradas y directrices precisas, incluso los sistemas de gestión de riesgos más sofisticados pueden resultar ineficaces. (Calle, 2020)

  Ramón (2016) alude a la percepción de la alta dirección respecto a la identificación y evaluación de riesgos, destacando

la importancia de evitar la asignación de incentivos asociados a objetivos poco realistas, así como la influencia de intereses políticos en la gestión de la seguridad y en la designación de puestos de confianza.

- Evaluación de Riesgo

Para Rosales (2024), las empresas se enfrentan a un proceso continuo de gestión de riesgos, tanto internos como externos, que requiere una evaluación sistemática. Antes de ello, es esencial establecer objetivos claros, coherentes y estructurados en los distintos niveles organizacionales. La identificación y análisis de los riesgos significativos constituye un factor determinante para el logro de estos objetivos. Asimismo, es necesario implementar mecanismos de detección, monitoreo y mitigación que permitan gestionar de manera efectiva los riesgos derivados de cambios en el entorno económico, el sector industrial, el marco regulatorio y las condiciones operativas.

Por otro lado, la evaluación de riesgos constituye uno de los elementos esenciales del sistema de control interno, enfocándose en la identificación de los puntos críticos de los procesos empresariales que requieren un control riguroso. En este contexto, los responsables de cumplimiento deben cuestionar los posibles errores recurrentes, a fin de desarrollar una evaluación de riesgos y analizar las distintas etapas de los procedimientos. Para ello, resulta pertinente el uso de

diagramas de flujo y la documentación detallada de los procesos organizacionales, lo que facilita una comprensión integral y la detección oportuna de vulnerabilidades. (Calle, 2020)

- Actividades de control

  Esta característica del control interno está relacionada con las actividades ejecutadas por el personal de la empresa para asegurar la continuidad y efectividad del sistema de control. Dichas acciones se orientan a dar respuesta a los incidentes identificados durante la evaluación de riesgos, incorporando mejoras en los procesos y estableciendo mecanismos de seguimiento que permitan monitorear su adecuada gestión (Calle, 2020)

  Para Gutierrez (2022), se trata de actividades diseñadas e implementadas por la gerencia como mecanismos de control, orientadas a que los empleados de la empresa contribuyan a la mitigación de riesgos. A través de estos instrumentos es posible evaluar la eficacia de las políticas, responsabilidades, conductas y procedimientos establecidos, los cuales garantizan el cumplimiento de la normativa y de los estándares que, de manera ordinaria, deben observar las empresas.

- Información y comunicación

  Según Espinoza y Lopez (2024), resulta fundamental comunicar la información al personal de forma clara y precisa, especificando de manera detallada las responsabilidades

asignadas y su incidencia en el desempeño integral de la organización, tanto en su dinámica interna como en su proyección externa.

Para Peralta (2022) la información y la comunicación constituyen puntos esenciales del sistema de control interno, en tanto conllevan los procesos de recopilación, procesamiento y distribución de datos relevantes a través de las distintas áreas de la entidad. Su efectividad se alcanza cuando la organización dispone de un sistema de información que garantice la transmisión oportuna y comprensible de los lineamientos básicos sobre el desempeño de los proyectos y los procesos internos, asegurando así la coherencia y transparencia en la gestión.

- Monitoreo

Para Calle (2020) el monitoreo es el componente el cual consiste en la detección de deficiencias mediante mecanismos de auditoría que permiten verificar si el sistema de control interno está correctamente en funcionamiento. Un monitoreo adecuado asegura la revisión de los procesos operativos y de control, supervisando los cambios que puedan presentarse en el entorno empresarial. Asimismo, implica establecer canales efectivos de comunicación para informar sobre aquellas medidas de control que aún no resultan eficaces, de manera que los miembros de la organización se mantengan actualizados

frente a los ajustes o variaciones que puedan impactar en la gestión.

Y según Tomála (2022) los sistemas de control interno requieren una verificación permanente de su efectividad, la cual se logra mediante procesos de monitoreo continuo, evaluaciones periódicas o a través de ambas prácticas.

Flujo de Efectivo

Según la Norma Internacional de Contabilidad 7 Estado de Flujos de Efectivo, el flujo de caja muestra "los movimientos de efectivo y equivalentes de efectivo, clasificándolos en actividades operativas, de inversión y de financiación" (IASB, 2020).

Componentes del Flujo de Efectivo

- Actividades de Operación:

  Las actividades de operación comprenden las transacciones vinculadas al giro del negocio, tanto de ingresos como de egresos, sin considerar las depreciaciones, amortizaciones ni los intereses. Este componente constituye el más relevante dentro del Estado de Flujos de Efectivo, dado que muestra la viabilidad operativa de la empresa, el cumplimiento de sus objetivos de rentabilidad y su alineación con las políticas de dividendos y el servicio de la deuda, en caso de existir. Asimismo, permite evaluar la eficiencia de la gestión operativa y determinar la existencia de excedentes destinados a inversiones de corto y largo plazo. (Mayor y Saldarriaga, 2016)

- Actividad de Inversión

  La actividad de inversión refleja las decisiones estratégicas orientadas al crecimiento a largo plazo de la compañía. En esta sección se consideran operaciones como la venta de unidades de negocio que no satisfacen las expectativas de los socios, así como la disposición de activos de largo plazo que no generan rentabilidad. De igual forma, comprende las inversiones patrimoniales en otras empresas, las cuales deben evaluarse en función de su contribución al valor y sostenibilidad de la organización. (Mayor y Saldarriaga, 2016)

- Actividad de financiamiento

  Esta actividad hace referencia a la obtención de recursos financieros provenientes tanto de entidades de crédito como de los accionistas, e incluye el reconocimiento de los intereses asociados a dichos financiamientos. (Mayor y Saldarriaga, 2016)

Efectivo y Equivalente de Efectivo

Para Herrera (2021) El efectivo y equivalente de efectivo está identificado en la normativa contable internacional y se explica como los recursos más líquidos de una empresa, esenciales para la operatividad diaria del giro de la empresa.

Por otro lado, Espinal et.al. (2022) menciona que los equivalentes al efectivo son un mecanismo para controlar las

empresas con gran cantidad de dinero, pues ayuda a cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo.

Flujo de Caja

El flujo de caja implementado en toda compañía permite asegurar que los ingresos cubren los egresos, siendo una herramienta financiera esencial que relaciona la liquidez de la compañía, prever obligaciones y tener una eficiencia operativa (Campos y Solis, 2024). Para Napa y Pomahuacre (2024) demuestran que el flujo de caja está relacionada a la estructura de endeudamiento y una mejor gestión financiera del capital de trabajo.

Fiabilidad de la proyección

Cabe destacar que, si la preparación del flujo de caja no está realizada de manera correcta o con precisión, puede generar problemas en el cumplimiento de la obligación de pagos, por lo que la fiabilidad en las proyecciones de caja es vital para una adecuada toma de decisiones, en el aspecto de pagos puede prever escenarios futuros sin o mínimo margen de error, facilitando la planificación estrategia en la compañía (Salazar, 2023). Tomando en cuenta ello, para lograr una eficaz proyección depende de gran medida del uso de métodos estadísticos y la calidad de la información de antecedentes (Vega, 2022), si es que logramos ello, una proyección fiable colabora en una correcta asignación de recursos, minimizando riesgos financieros (Mendoza, 2021).

Liquidez

Este indicador es crucial en toda compañía, representa la disponibilidad de recursos monetarios de forma inmediata con que se encuentra esta ante sus obligaciones financieras (Flores et al., 2022). También se puede definir a la liquidez como el indicador que refleja si una compañía puede enfrentar sus compromisos financieramente hablando de forma oportuna, teniendo relación con su sostenibilidad operativa (Paz, 2021).

Para Cigoña (2023) la liquidez de una empresa se determina mediante la evaluación de la capacidad que se tiene para recuperar la inversión sin que genere una pérdida. La liquidez es importante porque permite obtener fondos monetarios y cubrir la deuda con los proveedores.

Además, en las ratios financieras está incluido la ratio de liquidez, este se define el índice que permite medir el nivel de solvencia de una empresa, a corto, medio y largo plazo. Es decir, miden la capacidad para pagar sus deudas al vencimiento. (Up-Spain, 2021)

$$Razón\ circulante = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo}$$

$Corriente$

II.4. Metodología y procedimientos

II.4.1. Técnicas e instrumentos

La metodología utilizada en este presente trabajo es de tipo aplicativa, pues permite resolver un problema específico con el fin de

mejorar la calidad de una empresa y buscar el desarrollo económico en ella. Además, es de enfoque descriptivo-propositivo ya que al tener el detalle de la situación problemática y también las soluciones planteadas, las combina para encontrar óptimos resultados.

En este trabajo de suficiencia profesional se utilizó como herramienta, la observación directa para poder identificar el problema en análisis, esta observación se llevó a cabo por alrededor de un 4 mese, donde se recibió muchas situaciones relacionadas al problema. Adicionalmente, se llevó a cabo la técnica del análisis documentario, y análisis de experiencias repetitivas, por lo que se procedió a realizar un análisis de los procesos internos que ejecuta el área de cuentas por pagar y el de tesorería, lo que permitió plantear el plan de mejora con el fin de erradicar el problema o reducir posibles riesgos inesperados. Siendo así, con la ayuda de la revisión literaria y antecedentes de investigación permitirá el desarrollo del presente trabajo.

II.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

Durante el procedimiento de la función que realiza el área de cuentas por pagar, el de realizar un flujo de egresos a proveedores (plan de pagos) y mandarlo a tesorería en la fecha propuesta, durante la semana o el mes pueden aparecer algunos pagos no identificados previamente en este reporte enviado, y de termino de pago al contado, afectando a la liquidez y programación de salida de fondos monetarios cuando son montos altos (+200K USD).

b. Análisis del marco normativo

Para una óptima implementación de mejoras en la gestión de las cuentas por pagar, debemos tomar en cuenta que los resultados de las ratios en la gestión financiera pueden guiarnos en una correcta toma de decisiones en base a estos, cuando una rotación de cuentas por pagar se incrementa, nos muestra que el pago a los proveedores se están realizando con agilidad rápida, y tal vez no está aprovechando correctamente el crédito obtenido, cuando en contrario reduce, quiere decir que puede haber problemas en la liquidez por lo que está tomando más tiempo en pagar las obligaciones a proveedores. Por parte de la ratio de periodo medio de pago, un resultado alto implica que la compañía contiene el efectivo más tiempo, teniendo repercusión favorable en la liquidez, pero también desfavorable si se toma en cuenta posibles tensiones comerciales con sus proveedores; por lo contrario, un resultado bajo se interpreta que se realizan pagos rápidos, teniendo buena relación con proveedores. De igual forma, una correcta gestión de proveedores nos permite generar solución para evitar que haya pagos sin realizar sin motivo alguno, por lo que debemos eliminar el riesgo que generan la aparición de los pagos imprevistos en la compañía. La guía para una gestión de cuentas por pagar la podemos encontrar en el control interno, pues con el ambiente de control identificamos la responsabilidad que conlleva las obligaciones a la compañía, luego de ello evaluamos el riesgo que pueden aparecer como el que tenemos como objeto de estudio, a partir de ello desarrollaremos una alternativa de solución como parte de las

actividades de control, para en adelante difundirlo en el área, y finalmente solo se realizará las actividades de supervisión.

La construcción de un flujo de caja permite prever las salidas y entradas de efectivo, sin embargo, en el problema descrito ocasiona que el flujo de salidas pronosticado por parte del área de cuentas por pagar no sea preciso y exceda el monto, es decir se debe cumplir con la obligación de pago al proveedor a pesar de no haber sido previsto, afectando posiblemente la liquidez.

c. Construcción de la alternativa de solución

En base a lo anteriormente descrito, se establecerá una secuencia de pasos para la construcción de la alternativa de solución, teniendo de apoyo herramientas de sistemas de tecnología de información, de Ofimática y de negociación acertiva.

- Solicitar al área de IT en China, que integre una notificación de alerta por solicitud de pagos de montos altos.
- Crear un Excel en la nube, que por será enviado a todos los jefes de las diferentes áreas por medio del correo institucional, quienes deben organizar, recopilar y asegurar que la información sea fehaciente.
- Cada fin de mes, al momento de enviar el reporte de pagos programados con el monto que tesorería debería tener en las cuentas, corroborar con el Excel si es que falta algún pago no detectado.

- En caso, los jefes de cada área no consideren algún pago y llega la factura, realizar negociaciones con el proveedor para aplazar el pago.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Esta propuesta está disponible para aplicar a compañías que no cuentan con un plan de contingencia detallado ante posibles eventualidades que pongan en riesgo su flujo de caja. Su implementación permitirá evitar KPIs negativo financieramente, y cumplir con las obligaciones de pago hacia los proveedores sin afectar su buena relación.

II.5. Resultados de la actividad

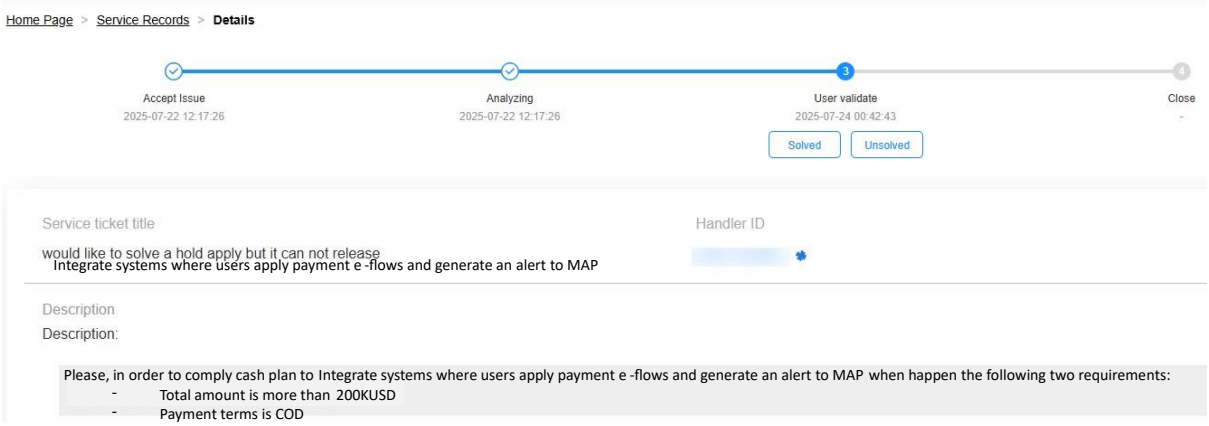
II.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Par la ejecución de los procedimientos detallados en el número II.4.2., se detalla lo siguiente:

Primer paso: Solicitud al área de IT

Debido que todo cambio en el sistema que se usa en la compañía lo realiza el área de sistemas en China, se hace una solicitud por medio de ticket de atención para que pueda ser revisado el requerimiento.

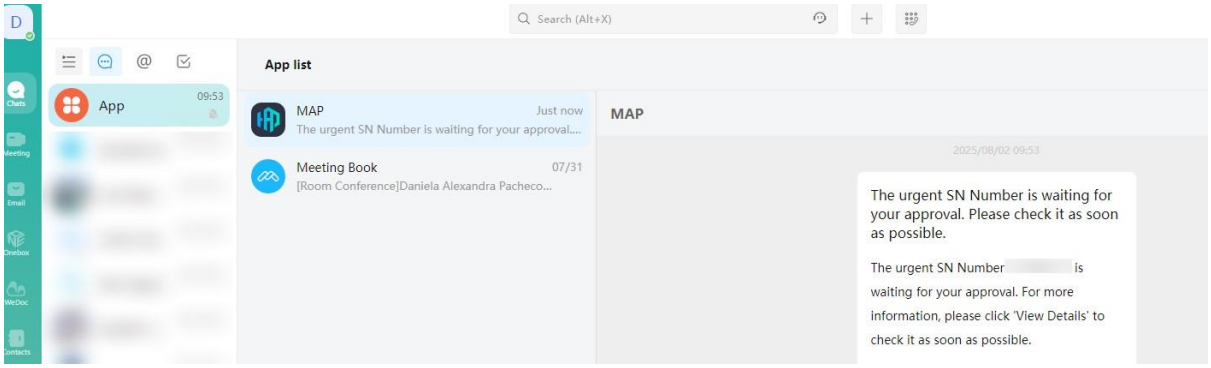
Figura 3 *Proceso de ticket de atención ante problemas en el sistema*



Nota. Sistema MAP ERP, flujo de atención.

Cuando la solicitud fue realizada, el área de IT procede con la implementación de la alerta al sistema MAP-usado en el área de AP- cada vez que algún usuario de la empresa genere una solicitud de pago por medio del sistema que utiliza cuando esta tenga un monto total mayor a 200KUSD y el pago sea al contado. Esta implementación toma 1 semana en hacerse efectivo, pues son varios sistemas integrados, una vez ya finalizada, les llegará la siguiente alerta a los analistas de AP para que consideren que está en proceso una solicitud de pago con las características señaladas para que puedan monitorearlo.

Figura 4 *Notificación enviada al área de AP*

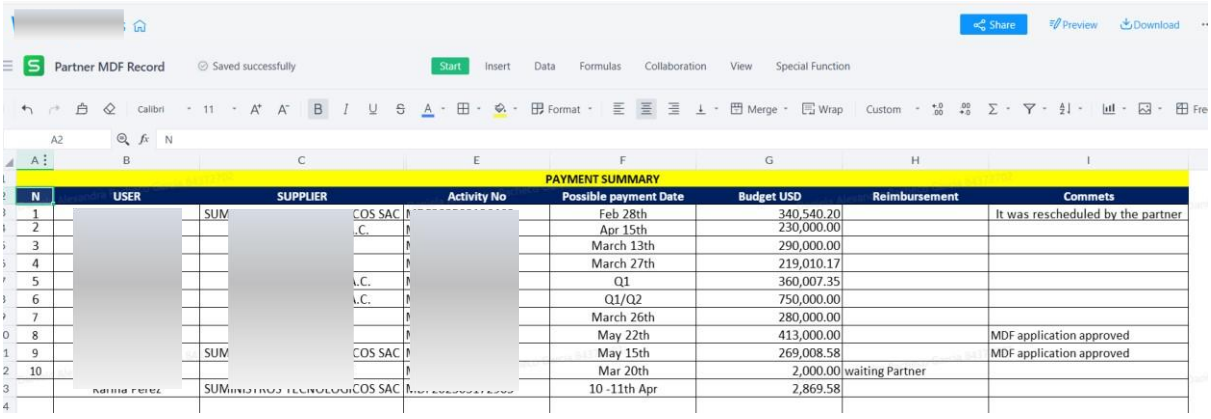


Nota. La figura muestra la alerta a tomar en cuenta por aplicación de pagos significativos.

Segundo paso: Creación de un Excel en la nube

Para tener mayor monitoreo y asegurar que no haya ningún imprevisto, se hará uso de la herramienta de Excel en la nube de la compañía, el analista de AP creará un Excel con un cuadro para que se rellene cada inicio de semana los posibles pagos con las características problemáticas. Esta medida se implementa iniciando con un correo informativo enviado a todos los jefes de cada área de la compañía, que tienen la obligación de llenar la información requerida a cambio de que los pagos que soliciten no se vean afectados ni la relación con su proveedor, aquí también se adjuntará el link de la nube, por lo que se busca que quede así la información:

Figura 5 *Información detallada de los pagos significativos*



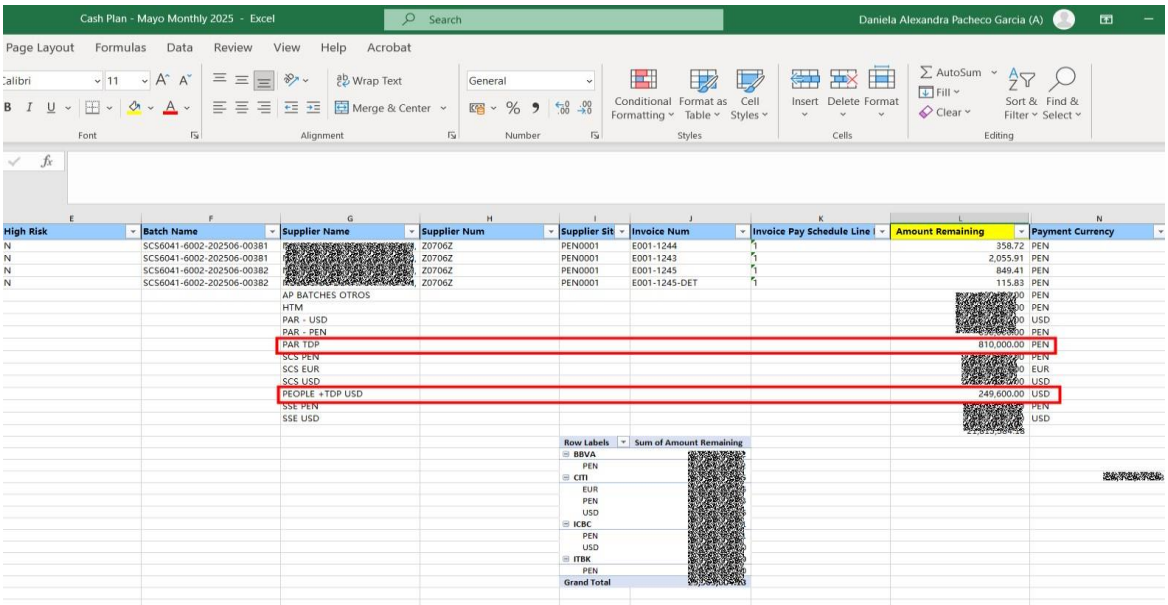
N	USER	SUPPLIER	Activity No	Possible payment Date	Budget USD	Reimbursement	Commets
1		SUM COS SAC		Feb 28th	340,540.20		It was rescheduled by the partner
2		.C.		Apr 15th	230,000.00		
3				March 13th	290,000.00		
4				March 27th	219,010.17		
5		.C.		Q1	360,007.35		
6		.C.		Q1/Q2	750,000.00		
7				March 26th	280,000.00		
8				May 22th	413,000.00		MDF application approved
9		SUM COS SAC		May 15th	269,008.58		MDF application approved
10				Mar 20th	2,000.00	waiting Partner	
		SUMINISTROS TECNOLOGICOS SAC		10 -11th Apr	2,869.58		

Nota. La figura muestra el Excel creado en la nube de acceso para los jefes de cada área donde detallan los pagos significativos que tendrán.

En paralelo:

Si bien el primer paso colabora con la integración de la información entre las partes involucradas de los pagos, y con el segundo paso podemos corroborar la primera información, no habría posibles riesgos si estos son identificados al inicio de cada mes, cuando llega la fecha en que el analista de AP envía el reporte de pagos programados, añadiendo estos pagos que no aparecen en el reporte del sistema MAP pues aún no ha llegado a área, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6 *Plan de pagos mensual*



Nota. La figura muestra el plan de pagos elaborado por el analista de AP, donde se añade a la información obtenida del sistema MAP, los montos estimados adicionales obtenidos del Excel la nube y/o la notificación de solicitud de pago en proceso de aprobaciones.

Es así que, se añadió los pagos específicos identificados en el plan mensual ya que se tenía la información que se pagarían en cualquier momento durante mes, previniendo inconvenientes al momento de pagar, además con el transcurso de los días se hizo monitoreo a estos posibles pagos y con el apoyo del usuario se logra definir en que semana definitiva se procesará el pago, por lo que ya se añade en el reporte semanal enviado, pero si no se puede lograr ello ya no habría inconvenientes pues está considerado en el mensual. Es importante también considerar una posible contingencia, en caso que ninguno de los mencionados anteriormente se pueda realizar con éxito por diferentes motivos que puedan aparecer en el momento, lo que quedó fue aplicar una última alternativa: la negociación efectiva.

Las complicaciones en el cumplimiento de las obligaciones de pago a proveedores, suelen ser riesgosos tanto financieramente para la compañía y la posible interrupción de las relaciones con proveedores, por lo que surgió la idea de efectuar una negociación entre ambas partes, cuando la compañía se encontraba en la menos esperada situación (donde no se pudo prever el pago), el usuario del servicio de la compañía negoció la idea que su proveedor brinde un aplazamiento del término de pago de 15 días o un máximo de 30 días, con la promesa que en un próximo pago, se efectúe un prepago del 30% del total, ello evitó que ambas partes se vieran afectadas.

Tabla 1

Comparativo del proceso de gestión de Cuentas por Pagar

Etapa / Área	Situación Anterior	Situación Actual
Generación del Requerimiento de Pago	Creación de requerimiento de pago en cada departamento de forma aislada.	Creación de requerimiento de pago en cada departamento con visibilidad centralizada.
Identificación de Pagos	**No existía un proceso definido** para la identificación temprana de pagos significativos.	Contabilidad recibe notificaciones automáticas del sistema sobre posibles pagos significativos.
Validación de Datos	Inexistencia de herramientas de colaboración en tiempo real para corroborar montos.	Validación cruzada mediante **Excel en la nube**, contrastando la alerta del sistema con la información contable.
Reporte de Egresos	Envío del reporte de **plan de egresos sin el detalle** de pagos significativos.	Envío del reporte de plan de egresos con **detalle validado** de pagos significativos.
Gestión de Cuentas por Pagar	Recepción del pago significativo y procesamiento de factura de forma reactiva.	Recepción y procesamiento de factura con conocimiento previo del flujo necesario.
Ejecución en Tesorería	Alerta de falta de fondos al momento del pago, imposibilitando el cumplimiento de la obligación.	Tesorería ejecuta el pago con éxito, asegurando la **disponibilidad de fondos** gracias a la planificación previa.
Evaluación de Control	Amonestaciones de la Central de la empresa por errores en el reporte de flujo de caja.	Eliminación de amonestaciones: el proceso cumple con los estándares de reporte de la Central.
Impacto Financiero	**Afectación negativa en las ratios de liquidez** y deterioro de la relación con proveedores.	**Optimización de la métrica de liquidez** y fortalecimiento de la confianza con los proveedores.

II.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Tras la implementación de la solución planteada, la propuesta permitió mejorar la comunicación asertiva entre todas las áreas, una cooperación en conjunto permitió mitigar riesgos ante posibles problemas con proveedores que engloba un mejor control interno en la compañía al identificar las falencias y encontrar una eficiente solución, que significó utilizar los recursos con los que ya se cuenta para lograr resultados óptimos. Por otro lado, en el área de tesorería se logró resultados positivos en los KPIs de fiabilidad de la proyección del flujo de egresos de la compañía, lo que conlleva no afectar la liquidez de la compañía. Asimismo, se logró negociaciones con puntuales proveedores para evitar posibles intereses moratorios y aplazar los plazos de pago.

II.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Según lo planteado, al hacer un análisis comparativo con otros trabajos de investigación, se encontró que:

Aliaga y Reina (2022) afirma que luego del procesamiento de la información recopilada, encontró la relación positiva que tiene el control preventivo de las cuentas por pagar y un debido proceso de aprobación de pagos con una eficiente gestión de tesorería, especialmente en la proyección de pagos y flujo de caja.

Además, Chipana (2024) por su parte plantea que una correcta gestión de cuentas por pagar impacta en el flujo de caja de la empresa en estudio, por lo que un mejor control de sus obligaciones permitió a

sus áreas negociar plazos. También se demostró que la construcción del flujo de caja a partir de un análisis de gastos, y coordinación con el área de compras permite tomar mejores decisiones gerenciales.

Tovar y Zapata (2022) mencionan que implementar políticas de pago como normas, reglas y lineamientos para el proceso facilita la organización de información de la compañía para el cumplimiento de sus pagos. Así mismo, reafirma la importancia de administrar correctamente la liquidez ya que con ello se asegura la realización de pagos a los proveedores en un tiempo optimo.

Siendo así, en este trabajo de suficiencia profesional se comprueba el impacto que existe entre una eficiente gestión de cuentas por pagar y el plan de pagos que realiza la compañía, guardando relación con otras investigaciones de campos de estudio similares.

II.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Este presente trabajo de suficiencia profesional tuvo un alcance limitado en cuanto a la información a mostrar por parte de la compañía, pues por diferencias culturales del país de origen con el nuestro, la confidencialidad de su información es vital por lo que no se pudo mostrar un mejor detalle de la construcción de la alternativa de solución, como se hubiese deseado.

Se presentó también una pequeña limitación al momento de crear la alerta entre los sistemas utilizados en la compañía por parte del área de sistemas IT, pues estos no hablan inglés ni español (solo

chino), por lo que al momento de explicar lo solicitado, el analista de AP que habla inglés mas no chino no fue entendido de la mejor manera.

Sin embargo, este último imprevisto se pudo manejar con la herramienta de traducción en vivo con que la compañía cuenta, tomando solo 2 días más de lo previsto. En cuanto a la primera limitación, se logró llegar a un punto medio, mostrando lo necesario de forma general borrando toda información confidencial o de importancia para la compañía.

III. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, se haya llegado a las siguientes conclusiones:

1. Una mejora en la gestión de cuentas por pagar impacta en el plan de egresos de la compañía.
2. No existe un procedimiento en el manual de funciones del analista de cuentas por pagar para mitigar riesgos de pagos significativos no identificados lo que conlleva afectar la precisión del plan de egresos.
3. La imprecisión de la proyección de pagos afecta la liquidez de la compañía, lo que puede resultar en el incumplimiento de otras obligaciones de pago que si han tenido un proceso correcto de advertencia y programación.
4. Se encontró una falta de comunicación interdepartamental, pues no había una previa coordinación de los involucrados durante el proceso de pago de ciertas facturas, por lo que, al momento de la llegada de alguna factura con pago significativo al área de cuentas por pagar, no se tenía ninguna información de esta.

IV. RECOMENDACIONES

A partir de lo desarrollado en este trabajo de suficiencia profesional para la empresa de Telecomunicaciones, se muestra las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al jefe de contabilidad del área de cuentas por pagar continuar con la ejecución de esta mejora en la gestión de cuentas por pagar, con el fin de impactar en el plan de egresos.
2. Se recomienda al director de Finanzas, añadir al manual de funciones del analista de cuentas por pagar, los procedimientos descritos en este presente trabajo para mitigar riesgo de pagos significativos no identificados a tiempo.
3. Se recomienda a los analistas de cuentas por pagar continuar mejorando en la precisión del reporte del plan de egresos, de la mano con las demás áreas involucradas para obtener una holística visión de la información, también apoyarse de ajustes dinámicos en la liquidez durante las semanas del mes, a fin de poder cumplir con todas las obligaciones de pago.
4. Se recomienda al director de Finanzas, organizar reuniones frecuentes entre las partes interesadas e involucradas en el proceso de pago de facturas, garantizando el estar al tanto de pagos importantes y significativos, además de capacitaciones a los empleados sobre la importancia de la coordinación y trabajo en equipo, y como ello mejora la efectividad de la gestión financiera.

REFERENCIAS

- Aldubhani, M. A., Wang, J., Gong, T., & Maudhah, R. A. (2022). Impact of working capital management on profitability: evidence from listed companies in Qatar. *Journal of Money and Business*, 2(1), 70-81. https://doi.org/10.1108/JMB-08-2021-0032
- Aliaga, K., y Reina, M. (2022). *El control preventivo de las cuentas por pagar y su impacto en la gestión de tesorería de las Mypes del sector textil en el distrito de Santa Anita, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico de la USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/10342
- Barrera, J., Parada, S., & Serrano, L. (2020). Análisis empírico de correlación entre el indicador de estructura de capital y el indicador de margen de utilidad neta en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa.*
- Calle, J. (6 de octubre de 2020). *Conoce los componentes del control interno de una empresa.* Pirani. https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-los-componentesdel-control-internode-una-empresa
- Chavez, A. (2023). *Desarrollo e implementación de flujos de caja y control de cuentas por pagar en Corporación de Alimentos Balanceados* [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de la Universidad de Piura. https://hdl.handle.net/11042/6278
- Chipana, H. (2024). *Gestión de las cuentas por pagar y su impacto en el flujo de caja de la empresa AQA QUIMICA S.A, Jesús María, Lima 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio de la Universidad Norbert Wiener. https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/11317

- Cigoña, J. R. (4 de diciembre de 2023). *Toma nota de los principales indicadores financieros para controlar tu empresa*. Sage. https://www.sage.com/es-es/blog/toma-nota-de-los-principales-indicadoresfinancieros-para-controlar-tuempresa/
- Corvo, H. (18 de junio de 2019). *Rotación de cuentas por pagar: fórmulas, calculo, ejemplos.* Lifeder. https://www.lifeder.com/rotacion-cuentaspor-pagar/
- Diaz, J. (2024). *Proceso de gestión de cuentas por pagar y su impacto en los ingresos de la empresa Tenería Rubio CA ubicada en Cagua, Estado Aragua* [Tesis de pregrado, Instituto Universitario de Tecnología]. https://iutamaracay.com.ve/iuta_webpage/archivos/Jhonn%20Diaz%20TEG%202024%20I.pdf
- Espinal, S., Guerrero, J., y Montealegre, E. (2022). *Auditoria financiera al efectivo y equivalente al efectivo de la cooperativa de transportadores del Tolima limitada del 01 de enero al 31 de marzo de 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://hdl.handle.net/20.500.12494/47715
- Espinoza, G. B., y López, V. E. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. *Yachana*, 55 - 68.
- Fernandez, T. (2024). ¿Cuál es el impacto del manejo eficiente de cuentas por pagar en una empresa? Xepelin. https://xepelin.com/blog/pymes/manejoeficiente-de-cuentas-por-pagar
- Flores, R., Huaman, P., y Huaman, G. (2022). *Las cuentas por cobrar y la liquidez en el sector industrial del distrito Ate-2021* [Tesis de pregrado,

Universidad Continental]. Repositorio Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12420

- Gorozabel, K., y Silva, C. (2021). *Diseño de un control interno en los procesos de cuentas por pagar a proveedores de la clinica San Marcos Medical Center*. Universidad Estatal de Milagro.
- Guitart, D. (2024). *La gestión de las cuentas por pagar a proveedores internacionales y su implicación en el flujo de caja del Centro de Inmunología Molecular* [Tesis de maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio Institucional de la Universidad de la Habana. https://fototeca.uh.cu/s/scriptorium/item/2172497
- Gutierrez, H. (2022). *Control interno en las cuentas por pagar comerciales de la empresa Tejidos Jorgito S.A.C, Lima 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].
- Herrera, J. (2021). *La Gestión del Efectivo y Equivalente de Efectivo de los Pequeños emprendedores y el cumplimiento de deudas Financieras durante la Pandemia, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ucayali]. http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5150
- Huacchillo, L., Ramos, E., y Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Humpiri, L. (2020). *Incidencia del proceso de control interno, en las cuentas por pagar, de la empresa Rosenda Perú S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio UAP. https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/11884

- IBM. (2 de agosto de 2021). What is supplier management? IBM Think. https://www.ibm.com/think/topics/supplier-management
- ICAC. (2023). NIC 7 – Estado de flujos de efectivo. Ifrs.org. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cashflows/
- ISIL. (10 de junio de 2022). *Gestión de proveedores: qué es, importancia y etapas*. ISIL. https://isil.pe/blog/logistica/gestion-de-proovedores/
- Llorente, A. (2021). *Gestión contable y administrativa de la Empresa Distribuidora Llorente en la Ciudad de Esmeraldas* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1510
- Mayor, I., y Saldarriaga, C. (2016). *El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana]. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9346
- Muñoz, J. (16 de abril de 2024). *Las múltiples interpretaciones del Days Payable Outstanding (DPO)*. Agicap. https://agicap.com/es/articulo/days-payableoutstanding-dpo/
- Muriuki, M., Matanda, J., Gekara, M., & Mwanzia, M. (2022). Effect of account payable management on financial performance of public universities in Kenya. *Reviewed Journal International of Business Management*, 3(1), 83–100. https://doi.org/10.61426/business.v3i1.41
- Napa, R., y Pomahuacre, A. (2024). *El flujo de caja y su incidencia en el endeudamiento de las empresas de transporte de carga terrestre en el distrito de La Victoria, año 2021* [Trabajo de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. https://hdl.handle.net/20.500.12727/14261

- Orellana, W. (9 de marzo de 2020). Rotación de cuentas por pagar. Somos Finanzas. https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/rotacion-de-cuentaspor-pagar
- Pacheco, R. (2024). *Control interno y la gestión de cuentas por pagar de una empresa del sector construcción de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/33455711-a87f-4a71-a7d5c31e364d026b
- Peralta, M. (2022). *Control interno de las cuentas por pagar de la empresa "ALTEC S.A." en los periodos 2020 - 2021.* Universidad Técnica de Babahoyo.
- Pilaguano, J., Arellano, M., y Vallejo, D. (2021). *Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid*. Polo del Conocimiento. https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2964/6462
- Ramón, M. (2016). *Debilidades del sistema de control interno en la cuenta por pagar a proveedores de la tienda Roland*. Universidad Técnica de Machala.
- REDSIS. (2021). Gestión de cuenta por pagar. OnBase. https://redsisusa.com/wp-content/uploads/2021/01/4.GCUP-GESTI%C3%93N-DECUENTAS-POR-PAGAR.pdf
- Rosales, Y. (2024). *Control interno de las cuentas por cobrar en la cooperativa de ahorro crédito "Jardín Azuayo"* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].
- Savón, Y., Valiente, Y., Guerrero, I., & del Toro, O. (2019). Análisis de las cuentas por pagar en la Dirección Municipal de Salud Pública en municipio El Salvador. *Revista Información Científica,* 69(1). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551757298004

- Segura, J., y Luperdi, R. (2023). *El Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 y su impacto en las cuentas por pagar de las empresas agroindustriales de Lima Suroeste, año 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://hdl.handle.net/10757/669012
- Suárez, J. (2022). *Control interno de la cuenta proveedores de grupo chalén 3, comunidad San Pablo, provincia de Santa Elena, periodo 2022.* Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Terrazas Pastor, R. (2019). Modelo de gestión financiera para una organización. Perspectivas, (23), 55-72. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005
- Tomála, L. (2022). *Control interno en las cuentas por pagar en "Tecnimotor's Centro Automotriz", provincia de Santa Elena, año 2021.* UPSE.
- Tovar, P., y Zapata, P. (2022). *El control de las cuentas por pagar y su impacto en la gestión de tesorería de las empresas procesadoras de pagos digitales en el distrito de Miraflores, año 2020 [*Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico de la USMP. https://hdl.handle.net/20.500.12727/11426
- Valle, H. (2024). *Gestión de la cuenta por pagar en la Importadora & Comercializadora ZAN-VIC S.A. en el periodo 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Digital de la UTB. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17274
- Valle, H. (2025). *Gestión de la cuenta por pagar en la importadora & Comercializadora Zan-Vic S.A. en el periodo 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica De Babahoyo]. Repositorio Digital de la UTB. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17274

- Viteri, K. (2024). *Cuentas por Pagar de la Junta Provincial de la Cruz Roja de los Ríos – Babahoyo, periodo 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Digital de la UTB. https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15788

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Huawei del Perú SAC - People Outsourcing SAC		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Contabilidad		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Tatiana Vela - Finance Specialist		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	40 semanales		
• Nombre del bachiller	Daniela Pacheco García		
• Escuela profesional	Contabilidad		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia		X	
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.	X		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total	18	1	
TOTAL (Números y letras)	19 Diecinueve		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.
Evaluador

Tatiana Vela Ríos.