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

Optimización de la gestión de cuentas por pagar mediante estrategias financieras en una empresa de servicios digitales

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Milagros Gianina VALDIVIA VERA

ASESOR

Mg. Wilber PINEDA YAROS

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

Valdivia, M. (2025). *Optimización de la gestión de cuentas por pagar mediante estrategias financieras en una empresa de servicios digitales*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Contables]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Milagros Gianina Valdivia Vera
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74723782
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Wilber Pineda Yaros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42528310
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-7907-8589
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dra. Yanette Armida Baca Morante
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.8. Estudio y aplicación de herramientas financieras
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Borja Latitud: -12.088430804579588 Longitud: -77.00301150831396
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024 - 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° 093-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 treinta y uno de mayo 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° 000986-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 30 de mayo de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dra. Yanette Armida Baca Morante
MIEMBRO	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Wilber Pineda Yaros

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR MEDIANTE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DIGITALES"***, presentado por la bachiller Milagros Gianina Valdivia Vera con código de matrícula N° 20110427, 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 el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dra. Yanette Armida Baca Morante
Presidenta

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Mag. Wilber Pineda Yaros
Miembro - ASESOR

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Wilber Pineda Yaros, en mi condición de docente asesor designado, mediante Dictamen N° 000101-2025-EPCO-FCC/UNMSM, de fecha 30 de mayo del 2025, del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR MEDIANTE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DIGITALES"***, presentado por Milagros Gianina Valdivia Vera, con código de matrícula N° 20110427, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Título Profesional de Contadora Pública.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Según la revisión, evaluación y análisis mediante la plataforma PIDS para la detección de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el 9% 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 correspondiente.

Lima, 01 de julio del 2025

MAG. WILBER PINEDA YAROS
ASESOR
DNI N° 42528310



DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía en cada paso de este camino, por darme fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme la oportunidad de seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mis padres Milagros Vera y Enrique Valdivia, quienes son mi motor de vida, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la dedicación.

A mis abuelos, tíos y primos, por acompañarme con su cariño y sus palabras de aliento. Cada gesto y muestra de apoyo ha sido fundamental para que hoy pueda alcanzar esta meta.

A mi novio, por estar a mi lado con amor, paciencia y comprensión; por motivarme a seguir adelante, por escucharme, animarme y creer en mí incluso cuando yo dudaba de mí misma.

A mis amigos de la universidad por ser parte importante de este proceso, por sus consejos, su compañía y por hacer más llevadero este camino con su amistad sincera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a todas las personas que han sido parte de este proceso, pues cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada momento compartido han sido fundamentales para culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional.

Agradezco a mi asesor por su valiosa orientación, por compartir su experiencia con compromiso y por brindarme su tiempo y guía en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco también a mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por haberme formado académicamente y por brindarme las herramientas para crecer como profesional y como persona. Es un orgullo llevar en alto el nombre de esta prestigiosa casa de estudios.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA I
AGRADECIMIENTOS II
ÍNDICE GENERAL III
LISTA DE TABLAS V
LISTA DE FIGURAS V
RESUMEN VI
ABSTRACT VII
INTRODUCCIÓN 1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD 3
I.1. Institución donde se desarrolló la actividad 3
1.1.1. Reseña histórica 3
1.1.2. Servicios que brinda 3
1.1.3. Organización y estructura empresarial 4
1.2. Periodo de duración de la actividad 4
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 5
1.4. Razón o denominación social 5
1.5. Dirección postal 5
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 5
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 6
2.1. Organización de la actividad 6
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 8
2.3. Problemática 9
2.3.1. Descripción del problema 9
2.3.2. Formulación del problema 12
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 12
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 18
a. Prudencia 18
b. El principio de "Devengado" 19
c. Elemento 4: Pasivo 20
d. NIIF 9: Instrumentos financieros 22

e. NIC 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes 23
f. Estrategias Financieras 25
g. Flujo de Caja 27
h. Periodo Medio de Pago (PMP) 28
i. Rotación de Cuentas por Pagar 29
j. Ratio de Endeudamiento con Proveedores 30
2.4. Metodología y procedimientos 30
2.4.1. Técnicas e instrumentos 30
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 32
a. Identificación del problema 32
b. Análisis del marco normativo 33
c. Construcción de la alternativa de solución 34
d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado 35
2.5. Resultados de la actividad 37
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 37
a. Identificación del problema 37
b. Análisis del marco normativo 39
c. Construcción de la alternativa de solución 40
d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado 52
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 61
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 63
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 66
III. CONCLUSIONES 69
IV. RECOMENDACIONES 70
REFERENCIAS 71
ANEXO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS 75
ANEXO 2: MANUAL PARA PROVEEDORES SOBRE EL PORTAL B2B (PAREO AUTOMÁTICO) 76
ANEXO 3: FLUJOGRAMA DE PAGOS A PROVEEDORES 78
ANEXO 4: FICHA DE EVALUACIÓN 79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. *Política de fechas y plazos* 41

Tabla 2. *Política de sustentos y documentación por cada tipo de bienes* 43

Tabla 3. *Política de sustentos y documentación por cada tipo de servicios* 44

Tabla 4. *Información financiera – Empresa del sector servicios digitales* 56

Tabla 5. *Comparación de indicadores financieros* 57

Tabla 6. *Cuadro comparativo de aplicación tras la implementación* 59

Tabla 7. *Cronograma de implementación mensual* 61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. *Organigrama – Gobierno Corporativo* 4

Figura 2. *Árbol de problemas – Gestión ineficiente del proceso de cuentas por pagar* 12

Figura 3. *Dinámica de la cuenta 42 Cuentas por pagar comerciales - Terceros* 21

Figura 4. *Dinámica de la cuenta 43 Cuentas por pagar comerciales – Relacionadas* . 22

Figura 5. *Políticas para generación OC – Solicitud de OC y flujo de aprobaciones* ... 42

Figura 6. *Políticas para proveedores – Información para facturación* 45

Figura 7. *Cuadro control de cuentas por pagar – Reporte de Oc's* 47

Figura 8. *Flujo de Caja Proyectado Mensual* 51

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de resaltar la importancia de las estrategias financieras y como la implementación y aplicación de estas estrategias puede mejorar la gestión de la liquidez, evitar retrasos en pagos y fortalecer la relación con los proveedores. La justificación radica en la necesidad de corregir deficiencias operativas como la falta de políticas internas, errores en el registro de facturas y ausencia de un flujo de caja proyectado por lo cual se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo, basado en la revisión documental, observación directa y reuniones con las áreas de Contabilidad, Tesorería y Administración. A partir del análisis, se diseñaron e implementaron estrategias financieras como la elaboración de un flujo de caja mensual proyectado, políticas de sustentos y facturación, categorización de proveedores, y manual de procedimientos para compras, registros y pagos. Los resultados demuestran una mejora significativa en la organización del proceso de cuentas por pagar, mayor control sobre las fechas de desembolso y reducción de errores. Finalmente, se concluye que la aplicación de las estrategias financieras mejoró la gestión de cuentas por pagar y tuvo un efecto positivo en la liquidez de la empresa puesto que ahora puede cubrir sus obligaciones a corto plazo con mayor seguridad, reduciendo el riesgo de falta de efectivo y fortaleciendo su posición frente a los proveedores.

Palabras clave: cuentas por pagar, estrategias financieras, liquidez, flujo de caja, gestión operativa

ABSTRACT

This paper was developed to highlight the importance of financial strategies and how their implementation and application can improve liquidity management, avoid payment delays, and strengthen relationships with suppliers. The justification lies in the need to correct operational deficiencies such as a lack of internal policies, errors in invoice recording, and the absence of a projected cash flow. Therefore, a qualitative-descriptive approach was employed, based on document review, direct observation, and meetings with the Accounting, Treasury, and Administration departments. Based on the analysis, financial strategies were designed and implemented, including the development of a projected monthly cash flow, supporting and invoicing policies, supplier categorization, and a procedures manual for purchasing, records, and payments. The results demonstrate a significant improvement in the organization of the accounts payable process, greater control over disbursement dates, and a reduction in errors. Finally, it is concluded that the implementation of financial strategies improved accounts payable management and had a positive effect on the company's liquidity, as it can now cover its short-term obligations with greater confidence, reducing the risk of cash shortages and strengthening its position with suppliers.

Keys words: accounts payable, financial strategies, liquidity, cash flow, operational management

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de las cuentas por pagar es clave para que una empresa se mantenga estable financieramente, ya que permite mantener relaciones sólidas con los proveedores, cumplir con las obligaciones adquiridas y preservar la liquidez operativa. Hoy en día las empresas enfrentan el reto de implementar estrategias financieras que optimicen sus procesos internos y aseguren una administración eficiente del capital de trabajo. En ese contexto, una empresa de servicios digitales ha identificado diversas deficiencias en su proceso de gestión de cuentas por pagar que afectan su liquidez, capacidad operativa y la confianza de sus proveedores.

Uno de los problemas identificados más relevantes es la deficiencia en el control y programación de pagos, lo cual impacta negativamente en la liquidez de la empresa. La falta de sustentos adecuados, errores en el registro de facturas y una limitada coordinación entre las áreas de Administración, Contabilidad y Tesorería han derivado en pagos fuera de plazo, afectando la relación con proveedores y dificultando la planificación financiera. Además, la empresa no cuenta con un flujo de caja proyectado y políticas internas claras que regulen la gestión de las cuentas por pagar.

Ante esta problemática, se ha identificado la necesidad de implementar un conjunto de estrategias financieras orientadas a optimizar la gestión de las cuentas por pagar. Estas estrategias incluyen el diseño de un flujo de caja mensual proyectado, la creación de políticas internas para el registro de facturas y sustentos, la segmentación de proveedores y la implementación de procedimientos estandarizados mediante manuales operativos y flujogramas interáreas. El objetivo es tener un sistema más organizado, predecible y transparente para los pagos, lo que ayudará a mejorar la estabilidad financiera de la empresa.

La correcta gestión de las cuentas por pagar es importante para que la empresa no tenga problemas financieros, cumpla con sus obligaciones y mantenga la confianza de sus proveedores. Cuando esto no se hace correctamente, no solo se pone en riesgo la liquidez, sino que también se pierden oportunidades de conseguir mejores condiciones al negociar con los proveedores.

El presente trabajo de suficiencia profesional busca analizar las deficiencias en la gestión de cuentas por pagar de una empresa de servicios digitales y proponer soluciones prácticas que ayuden a mejorar su situación. Para ello, se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se presenta una descripción de la empresa, su historia, estructura organizativa, servicios y objetivos. El segundo capítulo desarrolla la actividad profesional realizada, explicando la organización del proceso, los objetivos planteados, la metodología utilizada, así como los resultados alcanzados con la propuesta implementada.

El tercer capítulo muestra las conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado, destacando el impacto de las estrategias aplicadas en la mejora del proceso de cuentas por pagar y su efecto en la liquidez y la eficiencia operativa. Finalmente, el cuarto capítulo presenta recomendaciones que la empresa puede considerar para continuar fortaleciendo su gestión financiera y asegurar un proceso de cuentas por pagar más eficiente y alineado con sus objetivos institucionales.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

I.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

Financiera Oh! S.A., constituida el 15 de junio de 2009 bajo el nombre de Financiera Uno S.A., inició operaciones en 2010 como parte del grupo Intercorp con el objetivo de brindar soluciones financieras al sector retail, especialmente a clientes de tiendas como Plaza Vea, Oechsle y Promart. En 2016 adoptó su actual denominación, enfocándose en la emisión de la Tarjeta Oh!, una tarjeta de crédito con beneficios exclusivos para sus usuarios. A lo largo de los años, ha ampliado su oferta con productos como créditos personales, depósitos, cuentas CTS y soluciones digitales como Oh!pay, integrándose al ecosistema de billeteras móviles. En paralelo, Financiera Oh! desarrolló una relación estratégica con una empresa de servicios digitales lo que le permitió ampliar su portafolio con soluciones como cuentas de ahorro digitales y medios de pago electrónicos, reforzando así su compromiso con la inclusión financiera y la innovación en el país.

1.1.2. Servicios que brinda

La empresa ofrece una variedad de servicios financieros orientados principalmente al consumo, destacando su producto más conocido: la Tarjeta Oh!, disponible en diferentes modalidades según el perfil del cliente. Además, brinda préstamos personales de libre disponibilidad, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y seguros

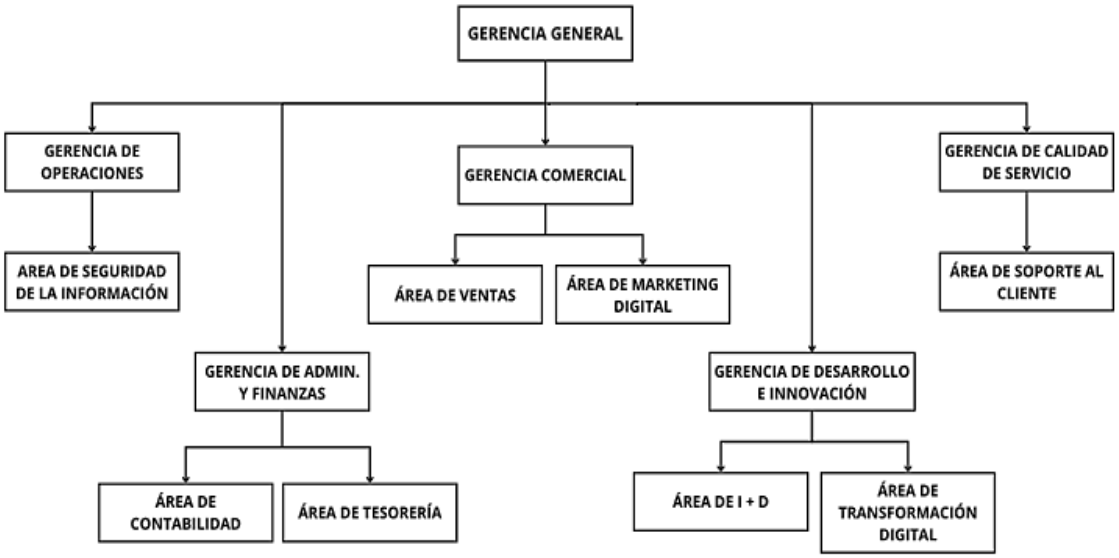
complementarios. En los últimos años ha incorporado servicios digitales como Oh!pay, una cuenta de ahorros digital con tarjeta de débito que permite realizar transferencias inmediatas e interoperar con otras billeteras electrónicas como Yape y Plin. Todos estos servicios están diseñados para brindar acceso rápido, seguro y flexible a productos financieros tanto en canales físicos como digitales.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

Su estructura orgánica se encuentra detallada en la Figura 3

Figura 1

Organigrama – Gobierno Corporativo



Nota. Elaboración Propia.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de duración de la actividad descrita en el presente trabajo fue de 6 meses.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La finalidad de Financiera Oh! es brindar soluciones financieras prácticas y accesibles para ayudar a las personas a manejar mejor su dinero, ya sea a través de créditos, ahorros o servicios digitales. Su principal objetivo es facilitar el acceso al sistema financiero formal, especialmente para quienes aún no están bancarizados, ofreciéndoles productos sencillos, seguros y pensados para el día a día. Además, busca mantenerse cerca de sus clientes a través de canales digitales modernos, mejorar continuamente su servicio y seguir creciendo como una empresa sólida dentro del mercado financiero peruano.

1.4. Razón o denominación social

Razón Social: FINANCIERA OH S.A.

RUC: 20522291201

1.5.Dirección postal

El domicilio fiscal de la empresa es Av. Aviación N° 2405 (Edificio San Sebastián) San Borja, Lima. El código postal es 15037 de acuerdo con la búsqueda de la página web: Código Postal Nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Correo electrónico: contactanos@somosoh.pe

Número telefónico: 619-4800 (LIMA) o al 0801-0000-2 (PROVINCIAS)

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

Como parte de una reestructuración organizacional, la empresa de servicios digitales con la que la empresa financiera tiene alianzas estratégicas ha sido incorporada a su planilla pues ambas empresas forman parte del grupo Intercorp. En este contexto, la responsabilidad de la contabilidad de la empresa de servicios digitales ha sido asumida por el asistente contable de la empresa financiera (asistente que realiza el presente trabajo), con la responsabilidad de la gestión y supervisión de los procesos contables relacionados con dicha empresa, principalmente el control de las cuentas por pagar.

La organización de la actividad de la empresa de servicios digitales entorno a la gestión de cuentas por pagar se realiza mediante el sistema ERP SAP R/3. Las áreas clave que participan en el proceso de compras y pagos son:

- Administración: Encargada de la generación de órdenes de compra
- Contabilidad: Responsable del registro y validación de facturas
- Tesorería: Encargada de la programación y ejecución de los pagos.

El flujo de procesos de cuentas por pagar comienza desde la solicitud de bienes o servicios hasta la programación de pagos a los proveedores.

El proceso de compras inicia con la generación de una orden de compra (OC) por parte del área de Administración que conjuntamente con el área de Contabilidad verifican la necesidad del bien o servicio, es así como el área de Administración solicita la aprobación de la jefatura o gerencia del área que proviene el gasto y así poder registrarlo en ERP SAP R/3. Luego,

la orden es enviada al proveedor, adjuntando la factura correspondiente al servicio, con los datos y formato que se solicitan como la fecha de emisión, concepto, periodo y año, número de orden de compra.

Aquí se encuentran 2 procesos para la facturación:

- Si es el proveedor de un servicio es domiciliado debe ser registrada en el portal B2B de la empresa (Sistema del Grupo Intercorp para pareo entre la factura y la orden de compra emitida) por el proveedor para la validación por el área de Contabilidad.
- Si es el proveedor de un servicio es no domiciliado debe ser adjuntada en formato PDF en los correos de solicitud de órdenes de compra para que Contabilidad lo registre de manera manual por la transacción MIRO (Servicio con orden de compra).

Cabe resaltar que hay servicios que no requieren de orden de compra como los servicios públicos, estas se registran directamente en el ERP SAP R/3 por medio de la transacción FB60.

Uno de los principales problemas identificados en este procedimiento es la recepción de documentos y facturas, ya que en muchas ocasiones los proveedores no envían las facturas en la fecha o en el formato correcto, generando inconvenientes en su validación y registro contable. Además, se han identificado dificultades en el uso del portal B2B, donde algunos proveedores desconocen el procedimiento adecuado para registrar sus facturas, lo que retrasa su aprobación y afecta los plazos de pago.

Una vez que Contabilidad valida la factura y verifica los datos con la orden de compra y sustentos, selecciona las facturas que se deben pagar con el indicador “H” o bloqueadas de pago con el indicador “BR”, y con este

filtro aplicado se procede con la programación del pago, gestionado por Tesorería. Sin embargo, errores en esta programación ocasionan pagos fuera de plazo o adelantados sin necesidad, impactando negativamente la liquidez de la empresa. Además, el incumplimiento de las políticas de pago establecidas genera inconsistencias en la gestión de cuentas por pagar. Esto indica la necesidad a que se realice un Flujo de Caja eficiente mensual que ayudará a gestionar la liquidez y consolidar relaciones sostenibles con los proveedores, así como también la necesidad de establecer políticas internas sobre los sustentos para los servicios, emisión y recepción de facturas, políticas de compras, negociación con proveedores y crear un cuadro con detalle de las órdenes de compra para la programación de pagos que se realiza cada semana para así tener un control más efectivo de las cuentas por pagar. Otra consecuencia de estas deficiencias es el impacto en las relaciones con los proveedores ya que las demoras en los pagos disminuyen la confianza con los socios comerciales. Por ello, es fundamental mejorar la organización de la actividad mediante la capacitación de proveedores en el uso del portal B2B y una mejor sincronización entre Administración, Contabilidad y Tesorería.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir con la mejora y optimización del proceso de cuentas por pagar en la empresa, estableciendo un orden, control, planificación y delimitación de cada proceso y así poder tener una efectiva gestión.

Objetivo general:

- Implementar estrategias financieras orientadas a la mejora del proceso de gestión de cuentas mediante la aplicación de herramientas administrativas y de control.

Objetivos específicos:

- Mejorar y optimizar la eficiencia operativa de las cuentas por pagar, identificando los inconvenientes que se presentan en la validación de sustentos y documentos, recepción de facturas y programación de pagos.
- Fomentar y fortalecer la coordinación e integración entre las áreas involucradas en el flujo de cuentas por pagar como las áreas de Administración, Contabilidad y Tesorería.
- Garantizar una buena gestión financiera y relación con los proveedores asegurando una planificación eficiente de pagos y así preservar la liquidez de la empresa.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Se ha analizado el proceso de compras y pagos en la empresa y se ha identificado diversas dificultades que impiden que las operaciones sean eficientes:

- **Ineficiencia en el proceso de pagos:** se ha observado retrasos en los flujos de pago programados puesto que existe problemas con que las facturas no se encuentran registradas o los servicios no contienen los sustentos y/o aprobación de la jefatura/gerencia para efectuar la programación de pagos. Esto genera incumplimientos en los plazos de pago que afectan la liquidez de la empresa y también la capacidad de negociar favorables condiciones con los

proveedores por no pagar a tiempo las facturas. La falta de un sistema de control eficiente impide que la empresa establezca una programación de pagos eficiente.

- **Deficiencias en la recepción de documentos:** los proveedores al solicitar la generación de la orden de compra no envían los sustentos correctos de los servicios, por ejemplo, no envían guía de remisión, liquidaciones detalladas o documentación de sustento por cada tipo de servicio. Sumado a esto, se ha evidenciado de que no envían las facturas con el formato y datos solicitados correctos, lo cual ocasiona demoras en el registro contable.
- **Problemas en el uso del portal B2B:** el área de Administración debido a la rotación de personal que hubo internamente en el área, las funciones de capacitación y envío de la información para el registro de facturas en el portal B2B por parte de los proveedores quedaron sin responsable, por tanto esta información y capacitación que se tiene que brindar al proveedor para que el registro, validación y aprobación del pareo por el portal B2B afecta el proceso para programación de pagos y genera problemas en relación con los proveedores y pueden generar condiciones de pago menos favorables o incluso la pérdida de proveedores estratégicos, lo cual impacta la operatividad de la empresa.
- **Impacto en la liquidez de la empresa:** debido a que las facturas no se registran a tiempo o no envían los sustentos que deberían adjuntar para la aprobación del servicio, existe problemas en relación con la programación de pagos ya que ocasionan

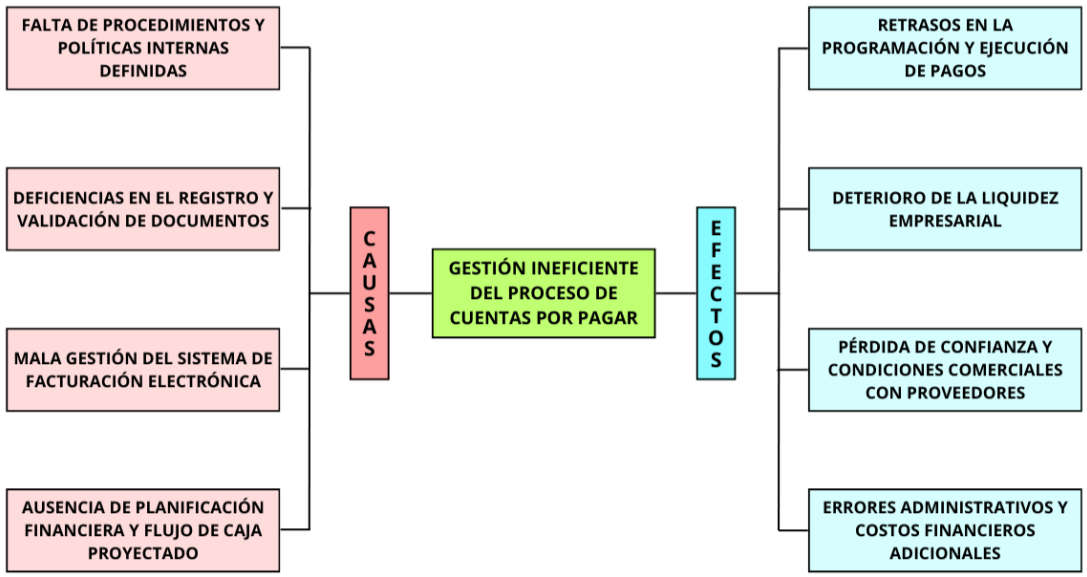
desembolsos adelantados como tardíos, afectando la gestión de la liquidez de la empresa. Una mala planificación financiera genera inconvenientes para superar épocas de crisis ya que se podría enfrentar consecuencias como una disminución en su calificación crediticia, aumento en los costos de financiamiento o una reducción en su capacidad de operación eficiente.

- **Falta de delimitación de funciones por cada área:** Debido a la rotación de personal entre las 3 áreas que intervienen en el proceso, existe dificultades con respecto a la delimitación de tareas que cada área debe de realizar y por tanto al no existir una coordinación y comunicación pueden llevar a problemas como pagos duplicados, pagos a cuentas erróneas o desembolsos fuera de la fecha de vencimiento, lo cual no solo afecta la relación con los proveedores sino también puede derivar en costos adicionales para la empresa.
- **Falta de Proyección de Flujo de Caja:** La falta de un flujo de caja proyectado también es un problema importante ya que si la empresa no tiene en cuenta cuánto dinero va a recibir y cuánto va a gastar, resultará muy difícil organizarse para cumplir con sus pagos o saber si va a necesitar pedir un préstamo. Esto puede ocasionar que la empresa se quede sin dinero en momentos clave y tenga que buscar financiamiento externo, lo cual genera más gastos y termina afectando las ganancias del negocio.

Estos problemas reflejan la necesidad de optimizar el proceso de cuentas por pagar mediante estrategias financieras que permitan una gestión más eficiente.

Figura 2

Árbol de problemas – Gestión ineficiente del proceso de cuentas por pagar



Nota. Elaboración Propia.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de estrategias financieras puede optimizar la gestión de cuentas por pagar en una empresa de servicios digitales?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para la elaboración de este trabajo se realizó una exhaustiva revisión de diversas fuentes bibliográficas, incluyendo trabajos y estudios internacionales y nacionales.

a. Antecedentes Internacionales

Solórzano, D. & Vasconez, L. (2021) elaboró un artículo de investigación titulada "Estrategias financieras y contables para el fortalecimiento de la liquidez en la Corporación Agroempresarial Coagro" abordan el problema de la deficiente planificación

financiera y la falta de análisis previo de información financiera que dificultan la adecuada toma de decisiones en esta empresa agroempresarial ubicada en Arenillas, Ecuador. El principal objetivo del estudio fue diseñar estrategias financieras y contables que permitan mejorar la liquidez de la corporación y, con ello, fortalecer su situación económica y operativa. Para alcanzar este propósito, los autores emplearon una metodología descriptiva, apoyándose en técnicas como encuestas y entrevistas dirigidas al personal administrativo, además del análisis documental de los estados financieros. Como propuesta de solución, plantearon medidas enfocadas en mejorar los procesos de presupuestación, optimización de los recursos financieros y establecimiento de controles contables más rigurosos. Entre los principales resultados y conclusiones, se identificó que la implementación de estas estrategias no solo mejora la liquidez, sino que también genera beneficios adicionales, como una mayor eficiencia administrativa y una mejor capacidad para enfrentar las obligaciones financieras a corto plazo, contribuyendo así al fortalecimiento general de la empresa.

Jiménez, G. & y Villalva, E. (2024) en su proyecto de investigación titulado “Estrategias innovadoras de automatización para la gestión de cuentas por cobrar en FINPAC CIA. LTDA., año 2023” abordan el problema de la ineficiencia en la gestión de cuentas por cobrar dentro de la empresa FINPAC Cía. Ltda., donde identificaron dificultades como procesos manuales lentos, falta de

políticas claras y resistencia al cambio por parte del personal. El objetivo principal del estudio fue proponer estrategias innovadoras de automatización para optimizar esta gestión y así reducir los niveles de morosidad, mejorando la rentabilidad de la empresa. Para ello, las autoras emplearon una metodología de enfoque mixto, no experimental, con un diseño aplicado, transversal y descriptivo, utilizando encuestas a 15 trabajadores, entrevistas a dos empleados clave, observación directa y revisión documental. Como propuesta de solución, desarrollaron un manual de políticas y procedimientos, un flujograma de política contable y un programa de capacitación para el personal. Los resultados demostraron que la aplicación de estas estrategias era viable y permitía mejorar significativamente la eficiencia de los procesos, mientras que las conclusiones destacaron que la automatización y las capacitaciones adecuadas contribuyen a reducir la morosidad y a fortalecer la rentabilidad empresarial a mediano plazo.

Brito, G. & Medina, I. (2020) en su trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública "Estrategias operativas para mejorar la gestión de cuentas por pagar a proveedores de la empresa Asociación Cooperativa DSMC Nadior R.L.", identifican un problema crítico en la gestión de cuentas por pagar dentro de la empresa pues el problema radica en la falta de eficiencia en el proceso de pago a proveedores, lo que afecta tanto la liquidez financiera de la empresa como la relación con sus proveedores. El objetivo principal de la investigación es proponer

estrategias operativas que permitan mejorar la gestión de las cuentas por pagar, optimizando así los procesos y garantizando pagos oportunos. Para alcanzar este objetivo, se empleó una metodología de tipo descriptiva con diseño de campo, utilizando técnicas como encuestas y observación directa para obtener información relevante de los empleados involucrados en el proceso de pagos. Como propuesta de solución, los autores presentaron una serie de estrategias operativas basadas en el análisis de la información recopilada, enfocándose en la automatización de procesos, la mejora en la comunicación interna y la implementación de controles más rigurosos en el flujo de pagos. Estas estrategias buscan reducir los retrasos en los pagos y asegurar la eficiencia en el manejo de las cuentas por pagar. Entre las conclusiones más relevantes del trabajo, se destaca que la falta de un sistema organizado y automatizado es una de las principales causas de los retrasos en los pagos. Además, se concluye que la implementación de las estrategias propuestas contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la relación con los proveedores. Finalmente, los resultados mostraron que con la aplicación de las recomendaciones, la empresa podrá optimizar su flujo de caja y fortalecer sus relaciones comerciales con los proveedores.

b. Antecedentes Nacionales

Rabanal, J. (2021) en su tesis titulada "Estrategias financieras para la mejora de la gestión de las cuentas por cobrar en una empresa de

Lima, 2020” para optar el Título profesional de Contador público, identifica un problema relevante en la gestión financiera de las cuentas por cobrar en una empresa de servicios ubicada en Lima. El problema radica en la inadecuada gestión de los cobros, lo que provoca una alta morosidad y afecta la liquidez de la empresa. El objetivo principal de la investigación es establecer estrategias de gestión financiera que permitan mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar y, de esta manera, optimizar la salud financiera de la empresa. Para lograrlo, la autora se plantea reducir la morosidad y mejorar los procedimientos de cobranza a través de políticas más eficientes. La metodología empleada fue de enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizaron entrevistas a los responsables de la gestión de cuentas por cobrar y se llevó a cabo un análisis documental de los registros de cobranza y los procedimientos internos de la empresa. Como propuesta de solución, Rabanal Zelada sugiere la implementación de políticas de crédito y cobranza más estrictas, así como la creación de un sistema de monitoreo constante de los saldos pendientes. En cuanto a los resultados se revela que la empresa no cuenta con un proceso de cobranza efectivo y que la falta de control sobre las cuentas por cobrar ha incrementado los niveles de morosidad. Las conclusiones apuntan a la necesidad urgente de reformar los procedimientos de cobranza, sugiriendo que una correcta gestión de las cuentas por cobrar puede mejorar

significativamente la liquidez de la empresa, reduciendo el riesgo financiero y mejorando su estabilidad operativa.

Díaz, J. (2022) en su trabajo de investigación titulada "Implementación de estrategias financieras para mejorar la gestión del capital de trabajo en el área de tesorería de la aerolínea Star Perú en Lima" identifica como principal problema la ineficiencia en la gestión del capital de trabajo en el área de tesorería de la aerolínea Star Perú, lo que impacta en la liquidez y operaciones de la empresa. El objetivo del estudio fue proponer e implementar estrategias financieras que optimicen la gestión de este capital. La metodología empleada fue de diseño experimental, de tipo aplicada, con enfoque cualitativo, donde se realizaron análisis y propuestas para mejorar la administración financiera. Como propuesta de solución, el autor sugiere implementar estrategias como la optimización de los plazos de cobro y pago, y mejorar el control del flujo de efectivo. El autor concluye que las estrategias implementadas lograron mejorar la liquidez y eficiencia operativa de la aerolínea, contribuyendo a una gestión más efectiva del capital de trabajo, lo que se traduce en una mayor estabilidad financiera para la empresa. Los resultados mostraron una mejora significativa en los indicadores financieros clave tras la implementación de estas estrategias.

Chacón, K. & Curi, S. (2023) en su trabajo de suficiencia profesional para optar el título de Contador Público titulado "Optimización del control de cuentas por pagar en la empresa Allin

Teld S.A.C." identificaron deficiencias en el control de cuentas por pagar de la empresa Allin Teld S.A.C., específicamente la falta de un sistema automatizado y la ausencia de procedimientos estandarizados, lo que generaba riesgos de pagos tardíos y errores contables. El objetivo del trabajo fue optimizar este proceso mediante la implementación de un sistema informático integrado con el software contable existente. La metodología empleada incluyó un diagnóstico detallado de los procesos actuales y una propuesta de mejora, basada en el análisis de los flujos de trabajo. Como propuesta de solución, los autores sugirieron la automatización de los pagos y la capacitación del personal en el uso del nuevo sistema. Entre las conclusiones, destacaron que la automatización mejora la eficiencia del proceso y reduce el riesgo de errores, además de recomendar la integración del sistema con el software contable y la necesidad de entrenar adecuadamente al personal para asegurar la efectividad de la solución.

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

a. Prudencia

Según el *Marco Conceptual para la Información Financiera* (IFRS Foundation, 2018), la prudencia implica que los activos e ingresos se registran con cautela, evitando exageraciones, y que los pasivos y gastos se reconozcan de manera completa, sin minimizar su impacto (p. 28). En este contexto, según Castellana Consultores (2023) la prudencia establece que toda obligación debe ser

registrada en el momento en que se tenga conocimiento del gasto, incluso si el pago no se realiza en el presente, lo cual asegura que la información financiera muestre fielmente las responsabilidades actuales, evitando una sobreestimación de la liquidez o una subestimación de los pasivos. Además, este enfoque prudente permite a la empresa prepararse para posibles contingencias y establecer reservas o provisiones que fortalezcan su estabilidad financiera. Según Smith (2025) al anticipar y registrar oportunamente las deudas y obligaciones, la empresa puede gestionar adecuadamente su flujo de caja, evitando situaciones de insolvencia o dificultades financieras derivadas de una gestión inadecuada de las obligaciones que tiene una empresa**.**

b. El principio de "Devengado"

Según el *Plan Contable General Empresarial [PCGE]*, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2019), el principio de devengado es fundamental en la contabilidad y establece que las transacciones y otros eventos se registran en el momento en que tienen lugar, sin esperar a que se produzca el cobro o el pago (p. 10). La aplicación del devengado implica que una empresa debe reconocer una obligación en sus estados financieros en el momento en que recibe bienes o servicios de un proveedor, incluso si el pago se efectúe en una fecha posterior.

La Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1) (IFRS Foundation, 2022), en el párrafo 69, destaca que ciertos pasivos corrientes, como las cuentas por pagar y otros pasivos acumulados,

deben clasificarse como tales incluso si se liquidarán después de doce meses, siempre que formen parte del ciclo normal de operaciones de la entidad (p. 14).

Además, la Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9) (IFRS Foundation, 2023) aborda el reconocimiento de pasivos financieros, incluyendo las cuentas por pagar, y enfatiza que deben registrarse cuando la entidad tiene una obligación contractual de pagar efectivo u otro activo financiero lo cual refleja que se tiene que el principio de devengado para reportar con precisión las deudas financieras de la empresa.

La aplicación del devengado permite a las empresas mantener un control efectivo sobre sus obligaciones, facilitando una planificación financiera más precisa y evitando sorpresas en el flujo de caja. Al reconocer las deudas en el momento en que se incurren, las empresas pueden anticipar sus necesidades de liquidez y gestionar mejor sus recursos financieros.

c. Elemento 4: Pasivo

En la gestión financiera, el término "pasivo" se refiere a las obligaciones presentes de una entidad, surgidas a raíz de eventos pasados, cuya liquidación se espera que resulte en una salida de recursos que incorporan beneficios económicos (IFRS Foundation, 2018). Dentro de los pasivos, las cuentas por pagar representan compromisos financieros que una empresa ha adquirido con terceros, generalmente proveedores.

De acuerdo con el MEF (2019) en el *Plan Contable General Empresarial* proporciona una estructura detallada para el registro de las cuentas por pagar, permitiendo una gestión más eficiente y un control adecuado de las obligaciones financieras de la empresa

Cuentas por Pagar Comerciales – Terceros (Cuenta 42)

Agrupa las obligaciones con proveedores externos por la adquisición de bienes y servicios relacionados directamente con la actividad principal de la empresa.

Es esencial que las empresas reconozcan estas obligaciones en el momento en que se recibe el bien o servicio, pues en el *Marco Conceptual de las NIIF*, que indica que las transacciones deben registrarse cuando ocurren, independientemente del momento en que se realice el pago (IFRS Foundation, 2018).

Figura 3

Dinámica de la cuenta 42 Cuentas por pagar comerciales - Terceros

DINÁMICA DE LA CUENTA 42	
Es debitada por:	**Es acreditada por:**
• Los pagos efectuados a los proveedores. • La disminución de las obligaciones por devoluciones de compras a los proveedores. • Las notas de débito emitidas por los proveedores, y las notas de crédito emitidas por la entidad. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean las facturas por letras. • La diferencia de cambio si disminuye el tipo de cambio de la moneda extranjera.	• El importe de los bienes adquiridos y servicios recibidos de los proveedores. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean las facturas con letras. • La diferencia de cambio si se incrementa el tipo de cambio de la moneda extranjera.

Nota. Recuperado del Plan Contable General Empresarial (PCGE) del MEF

Cuentas por Pagar Comerciales – Relacionadas (Cuenta 43)

Registra las obligaciones con partes vinculadas, como empresas subsidiarias, asociadas o cualquier entidad con relación directa con la empresa. La adecuada clasificación y gestión de las cuentas por pagar es esencial para reflejar con precisión la posición financiera de la empresa y para una planificación efectiva del flujo de caja. Al reconocer y clasificar correctamente estas obligaciones, la empresa puede anticipar sus necesidades de liquidez, cumplir con sus compromisos financieros oportunamente y mantener relaciones sólidas con sus proveedores. Además, una gestión eficiente de las cuentas por pagar contribuye a optimizar el capital de trabajo y a mejorar la solvencia y reputación de la empresa en el mercado.

Figura 4

Dinámica de la cuenta 43 Cuentas por pagar comerciales – Relacionadas

DINÁMICA DE LA CUENTA 43	
Es debitada por:	**Es acreditada por:**
• Lo pagos efectuados. • La disminución de las obligaciones por devoluciones de compras. • Notas de débito emitidas por entidades relacionadas o notas de crédito emitidas por la entidad. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean facturas por letras. • La diferencia de cambio si disminuye el tipo de cambio de la moneda extranjera.	• El importe de los bienes adquiridos y servicios recibidos. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean facturas por letras. • La diferencia de cambio si se incrementa el tipo de cambio de la moneda extranjera.

Nota. Recuperado del Plan Contable General Empresarial (PCGE) del MEF

d. NIIF 9 “Instrumentos Financieros”

Establece directrices para la contabilización de instrumentos financieros, incluyendo los pasivos financieros.

Reconocimiento: Según la NIIF 9, una entidad debe reconocer un pasivo financiero cuando se convierte en parte de los términos contractuales del instrumento (IFRS Foundation, 2023). En el caso de las cuentas por pagar, esto ocurre generalmente cuando la entidad recibe bienes o servicios y, como resultado, contrae la obligación de pagar al proveedor.

Medición: Inicialmente, las cuentas por pagar se miden al valor razonable, que suele corresponder al valor de la transacción acordada con el proveedor. Posteriormente, se miden al costo amortizado aplicando el método del interés efectivo (IFRS Foundation, 2023). Este método distribuye las diferencias entre el importe inicial y del vencimiento durante la vida del pasivo, reflejando de manera más precisa el costo real.

Presentación: La Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1) establece que las cuentas por pagar deben clasificarse como pasivos corrientes si se espera que se liquiden en el ciclo normal de operaciones de la entidad, generalmente dentro de los doce meses posteriores al período sobre el que se informa (IFRS Foundation, 2022). Si la obligación tiene un vencimiento superior a 12 meses y no forma parte del ciclo operativo normal, se clasifica como pasivo no corriente.

e. NIC 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes

Es fundamental comprender la distinción entre provisiones y cuentas por pagar para asegurar una presentación precisa de las obligaciones financieras de la empresa.

- Provisión: Deuda o responsabilidad presente que nace de algo que ya sucedió. Se espera que esta deuda se pague en el futuro utilizando recursos que tienen valor económico.
- Activo Contingente: Posible bien o derecho que podría existir debido a eventos pasados, sin embargo, su existencia real dependerá de si ciertos eventos futuros inciertos ocurren o no.
- Pasivo Contingente: Posible deuda u obligación que surge de hechos pasados, su existencia se confirmará únicamente si ciertos eventos futuros inciertos suceden o no.

Diferenciación entre Provisiones y Cuentas por Pagar: Las cuentas por pagar son obligaciones determinadas que surgen de la adquisición de bienes o servicios a crédito, con montos y fechas de vencimiento claramente establecidos. En cambio, las provisiones se caracterizan por la incertidumbre en cuanto al importe o al momento de su liquidación.

Reconocimiento: Para que una provisión sea reconocida, deben cumplirse tres condiciones según la NIC 37:

- Se reconoce una obligación actual que surge como consecuencia de un hecho ocurrido en el pasado.
- Es altamente probable que se necesite el uso de recursos para cumplir con dicha obligación.

- El monto de la obligación puede ser determinado con un grado razonable de certeza. (IFRS Foundation, 2023)

Medición: El valor que se reconoce como provisión debe ser la mejor estimación del gasto que se necesitará para cumplir con la obligación en la fecha del balance. Si el paso del tiempo afecta de forma importante el valor del dinero, entonces ese monto debe ajustarse, usando una tasa que no incluya impuestos y que refleje tanto el valor actual del dinero como los riesgos propios de la obligación.

f. Estrategias Financieras

Las estrategias financieras son los planes que una empresa crea para gestionar su dinero de manera que le ayuden a alcanzar sus metas a corto, medio y largo plazo. Estas estrategias están pensadas para optimizar el uso de los recursos financieros, garantizar la estabilidad económica y fomentar el crecimiento de la empresa.

La construcción de una estrategia financiera en este ámbito se basa en responder a 4 preguntas clave:

¿Qué se quiere lograr?: Se deben definir los objetivos que se desean alcanzar con la gestión de cuentas por pagar.

¿Cómo se va a lograr?: En este paso, se determinan las acciones específicas necesarias para cumplir con los objetivos definidos. Esto incluye el análisis de plazos de pago, el control de flujos de efectivo y la automatización de los procesos para mejorar la eficiencia.

¿Cuándo se va a lograr?: Establecer un cronograma claro de implementación y seguimiento es clave. Determinar el tiempo necesario para lograr los objetivos y los plazos para implementar cambios específicos dentro de la estrategia.

¿Cuánto va a costar? Es necesario calcular los recursos financieros que se requieren para implementar la estrategia, incluyendo el costo de las herramientas de automatización, el costo de financiamiento si se requiere, y cualquier impacto financiero de las decisiones tomadas.

Pasos clave para construir una estrategia financiera:

Análisis de la situación actual: Antes de comenzar a diseñar una estrategia, es crucial conocer la situación financiera de la empresa. Esto incluye evaluar el flujo de caja, los pasivos, los activos y los ingresos, con el fin de tener una base clara sobre la cual tomar decisiones.

Definición de objetivos financieros claros: Establecer metas específicas y alcanzables que la empresa desea lograr. Estas deben estar alineadas con la visión de la empresa y ser medibles para evaluar su progreso a lo largo del tiempo.

Selección de fuentes de financiamiento y recursos: Decidir cómo obtener los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, ya sea a través de capital propio, préstamos, emisión de acciones o algún otro mecanismo de financiamiento.

Implementación de políticas y controles: Desarrollar políticas financieras que guíen la toma de decisiones, como la gestión de

riesgos, la inversión, el control de costos y la distribución de utilidades. Además, se deben establecer sistemas de control para monitorear el progreso de la estrategia.

Monitoreo y ajuste de la estrategia: Después de implementar la estrategia, es fundamental monitorear su desempeño de manera continua, asegurándose de que se estén alcanzando los objetivos. Si es necesario, se deben hacer ajustes o modificaciones en la estrategia para asegurar su efectividad.

g. Flujo de Caja

Herramienta importante en la gestión financiera que permite llevar el control de los ingresos y egresos de dinero durante un periodo específico. Una gestión eficiente del flujo de caja es crucial para garantizar la solvencia y operatividad de la organización.

- **Planificación y Pronóstico:** Permite identificar con antelación las necesidades de efectivo y compararlas con los ingresos proyectados, facilitando la elaboración de presupuestos que reflejen los ingresos y egresos mensuales promedio. Esta práctica es fundamental especialmente en épocas de crisis (Santa, 2021).
- **Análisis de Liquidez:** Gonzáles y Morales (2009) consideran que evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo es esencial. El análisis financiero, a través de indicadores de liquidez, solvencia y eficiencia operativa, permite obtener información clara sobre la salud financiera de la empresa.

- **Gestión del Déficit de Liquidez:** Enfrentar desfases entre ingresos y egresos requiere estrategias como la renegociación de plazos con proveedores, obtención de líneas de crédito o priorización de pagos. Un flujo de caja bien estructurado permite identificar y gestionar eficientemente estos posibles déficits (Castañeda, 2019).
- **Optimización del Capital de Trabajo:** Garantizar que la empresa tenga de un flujo de caja adecuado para ejecutar operaciones regulares es vital para que se mantenga la liquidez reduciendo posibilidad de incumplir obligaciones.
- **Evaluación y Mejora Continua:** Según Becerra (2016) implementar sistemas de evaluación y mejora continua en la gestión del flujo de caja aumenta la capacidad de la empresa para ajustarse a las variaciones del entorno y mejorar su desempeño financiero.
- **Comunicación y Coordinación:** Una adecuada comunicación entre las áreas es clave para un buen control de los recursos y una ejecución coherente de las políticas de pagos pues la coordinación entre áreas facilita la alineación de objetivos y estrategias financieras (Castañeda, 2019).

h. Periodo Medio de Pago (PMP)

Indicador financiero que permite conocer el tiempo estimado en la una empresa tarda en cumplir con sus obligaciones. Este indicador se convierte en una herramienta clave para evaluar la gestión de la

tesorería, ya que influye directamente en la liquidez y en la capacidad de negociación con los proveedores.

$$PMP = \left(\frac{Promedio\ de\ cuentas\ por\ pagar\ x\ 360}{Compras\ netas\ a\ credito}\right)$$

Este indicador ayuda a estandarizar el análisis, permitiendo hacer comparaciones entre distintas empresas o entre diferentes periodos de la misma organización (GS Gestión, 2025.). Su utilidad radica no solo en el control interno de pagos, sino también en el cumplimiento de normativas contables y legales.

Para Ekon (2021) mantener un PMP adecuado fortalece la imagen de la empresa, así como mejorar la relación con los proveedores, aunque también es importante considerar el equilibrio con la necesidad de mantener suficiente liquidez para atender otras obligaciones. Por ello, el PMP debe alinearse con una estrategia financiera que contemple políticas claras de compras, cronogramas de pagos y herramientas de planificación como el flujo de caja.

i. Rotación de Cuentas por Pagar

Indicador financiero que refleja cuántas veces, en un período, una empresa liquida sus obligaciones con los proveedores.

$$CXP = \frac{Compras\ netas\ al\ crédito}{Promedio\ de\ cuentas\ por\ pagar}$$

Este índice refleja la eficiencia en la gestión de las obligaciones a corto plazo y, por ende, la liquidez de la empresa. Un valor alto sugiere que la empresa está pagando rápidamente sus cuentas, lo que podría implicar una buena salud financiera y relaciones comerciales sólidas con los proveedores. En cambio, un valor bajo

podría indicar problemas de liquidez o ineficiencia en la gestión de las cuentas por pagar, lo que podría afectar negativamente la operatividad de la empresa (Investor's Wiki, 2023). Este indicador evalúa la eficiencia del control de las deudas a corto plazo y la relación de la empresa con sus proveedores.

j. Ratio de Endeudamiento con Proveedores

Indicador financiero que sirve para analizar el grado de dependencia que tiene una empresa respecto a fuentes externas de financiamiento (Orru, 2024). Su fórmula es la siguiente:

$$REP = \frac{Cuentas\ por\ pagar}{Activo\ total}$$

Un valor elevado en esta ratio puede indicar que la empresa depende en gran medida del crédito de proveedores, lo cual podría señalar que está enfrentando dificultades en su tesorería o que su gestión del capital de trabajo no es eficiente (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. [BBVA], 2024). Por otro lado, Riskallay (2023) menciona que un valor bajo puede sugerir que la empresa está pagando rápidamente a sus proveedores, lo que podría limitar su capacidad para negociar mejores condiciones o aprovechar descuentos por pronto pago. La interpretación de esta ratio debe contextualizarse en el sector y las condiciones de la empresa, pues los niveles óptimos pueden variar según la industria y la estrategia financiera adoptada, por lo que este indicador debe ser analizado con cuidado dentro del marco de la situación económica.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para abordar el problema identificado en la gestión de cuentas por pagar de la empresa, se emplearon técnicas e instrumentos que permiten comprender los procesos internos actuales y plantear estrategias financieras adecuadas para su optimización.

- Revisión documental: Para el presente trabajo se revisó la documentación contable y financiera de la empresa, los cuales permitieron identificar cómo están manejando actualmente sus obligaciones y deudas con los proveedores, cómo funciona la organización en el tiempo y si están cumpliendo o no con los pagos. Entre los documentos que se analizaron se encuentran los reportes de cuentas por pagar, el cronograma de pagos, reporte de provisiones de ingresos y gastos, políticas internas de compras y proveedores y estados financieros. Además, se ha revisado la normativa incluyendo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Observación directa y reunión técnica: Se realizó una reunión con los responsables de las áreas de administración, tesorería y contabilidad para revisar y analizar los procedimientos actuales relacionados con la gestión de cuentas por pagar, en la cual se obtuvo información sobre cómo funcionan los procesos diarios que realizan, así como las dificultades que enfrentan en el flujo y cómo coordinan entre las distintas áreas, así pues se detectó puntos en donde se generan más retrasos en los pagos y los aspectos más críticos que necesitan de mejoras.

- Análisis de procesos: A partir de la información que se obtuvo en la reunión y la revisión documental, se hizo un análisis del proceso de gestión de cuentas por pagar que consistió en representar gráficamente las actividades involucradas en la gestión de cuentas por pagar mediante un flujograma de actividades, desde la recepción de facturas hasta la programación del pago y desembolso. Este flujograma de actividades permitió identificar en qué partes del proceso hay oportunidades de mejora, donde se generan retrasos o repeticiones innecesarias y así plantear soluciones que hagan más eficiente el proceso.
- Análisis de documentos descritos en los antecedentes del problema: Se realizó la revisión de trabajos de investigación, tesis y otras fuentes académicas que abordan problemas y temas similares al del presente trabajo de suficiencia profesional. Este análisis ayudó a identificar los métodos que se han utilizado en otras empresas con similares situaciones.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

Se realizó un diagnóstico de las cuentas por pagar de la empresa mediante reuniones de trabajo con los responsables de las áreas de contabilidad, tesorería y administración. Este análisis permitió identificar los siguientes problemas principales:

- Ineficiencia en el proceso de pagos, debido a una falta de estandarización y programación adecuada.
- Deficiencias en la recepción de documentos, ocasionadas por la ausencia de procedimientos claros y trazabilidad documental.
- Problemas en el uso del portal B2B, lo que generaba retrasos y errores en el registro y control de facturas.
- Impacto negativo en la liquidez, debido a una gestión deficiente del flujo de caja y al incumplimiento de los cronogramas de pagos.
- Relaciones tensas con los proveedores por demoras y falta de comunicación efectiva.
- Incumplimiento de las políticas internas de pago establecidas por la empresa.
- Errores recurrentes en la programación de pagos, afectando el cumplimiento de obligaciones contractuales y tributarias.

b. Análisis del marco normativo

Se revisaron las normativas contables, financieras y tributarias aplicables a la gestión de cuentas por pagar, entre ellas:

- Devengado y Prudencia, claves para la correcta contabilización de las cuentas por pagar.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 37: Provisiones, que establece criterios sobre el tratamiento de pasivos y la necesidad de reconocer las obligaciones a tiempo.

- Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9: Instrumentos financieros, que define la clasificación y medición de las cuentas por pagar en los estados financieros.
- Políticas internas de la empresa sobre manejo de pagos, aprobaciones y control de documentos.

c. Construcción de la alternativa de solución

La propuesta de solución se construyó mediante un conjunto de estrategias financieras que abordan la problemática identificada. Las acciones clave fueron:

- Creación de flujo de caja, con proyecciones mensuales de ingresos y egresos, que ayudó a anticipar y prever en qué momento se deben hacer los pagos y así asegura de tener suficiente liquidez para cumplir con los compromisos a tiempo. Este flujo de caja no solo incluyó los pagos a los proveedores sino también los impuestos y otras obligaciones financieras.
- Se establecieron políticas claras sobre los procedimientos de recepción de facturas, validación de documentos, y aprobación de pagos, esto incluyó la asignación de responsabilidades dentro de cada área, asegurando que las tareas estén debidamente distribuidas y sean fácilmente auditables.
- Se establecieron indicadores clave como el Periodo Medio de Pago (PMP), rotación de cuentas por pagar y Ratio de Endeudamiento con Proveedores. Estos indicadores permiten medir la eficiencia del proceso y ayudar a introducir mejoras de manera continua.

- Los proveedores se clasificaron según su importancia para el negocio y las condiciones de pago. Se definieron tres categorías: proveedores estratégicos (plazos largos de pago), proveedores regulares (plazos estándar), y proveedores críticos (plazos más cortos). Esto permitió organizar mejor los pagos y mejorar las relaciones con los proveedores.
- Elaboración de un manual para proveedores y registro de facturas que detalla los procedimientos de facturación en el portal B2B, los requisitos para la emisión de facturas y los pasos para la realización del pareo automático de la factura con la orden de compra y así registrar exitosamente en el sistema contable ERP SAP R/3.
- Creación de un manual de procedimientos de órdenes de compra, facturación y pago a partir de la información los pasos que deben seguir el área de compras, tesorería y contabilidad en el proceso de órdenes de compra, recepción de facturas, y autorización de pagos. Este manual busca garantizar la eficiencia y la claridad en cada fase del proceso.
- Elaboración de un flujograma entre las áreas de administración, tesorería y contabilidad que grafica de manera visual el proceso desde la orden de compra hasta el pago al proveedor. Esto facilita la comprensión del proceso y asegura que todas las áreas involucradas conozcan sus responsabilidades y plazos.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

La implementación de las estrategias propuestas se realizó de manera progresiva y con la colaboración de todas las áreas involucradas. Las acciones implementadas fueron:

- Implementación del flujo de caja mensual: Se creó una herramienta compartida entre tesorería y contabilidad para monitorear el flujo de caja y actualizarlo cada semana, lo cual permitió un mejor control del dinero disponible y a organizar los pagos pendientes.
- Capacitación en las políticas internas: Se realizaron varios talleres de capacitación para todos los involucrados en el proceso de cuentas por pagar, con el fin de explicarles las políticas y procedimientos que debían de seguir de ahora en adelante, asimismo se incluyó el uso del nuevo manual para proveedores y el correcto registro de facturas en el sistema.
- Aplicación de los indicadores financieros: Luego de las estrategias financieras aplicadas se calcularon los indicadores financieros establecidos (PMP, rotación de cuentas por pagar, CCE). Estos indicadores fueron revisados durante las reuniones de seguimiento de tesorería y contabilidad para evaluar si el proceso estaba funcionando bien o si se necesitaban mejoras.
- Implementación del manual de procedimientos de compras y el manual para proveedores: El manual de procedimientos fue distribuido a todos los miembros de las áreas de compras, tesorería y contabilidad, y se implementó como la guía estándar para el proceso de compras y pagos. El manual para

proveedores sobre el portal B2B se envió por medio del área de Administración a los usuarios y proveedores para así garantizar el correcto registro de facturas en ERP SAP R/3.

- Desarrollo del flujograma inter-áreas: El flujograma fue colocado en lugares visibles dentro de las áreas de administración, tesorería y contabilidad para asegurar que todo el personal tuviera claro su rol y las etapas del proceso. Se realizaron reuniones periódicas para asegurarse de que todos los involucrados siguieran el flujograma.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

a. Identificación del problema

Durante la etapa inicial de diagnóstico en la empresa se identificó una problemática significativa en la gestión de cuentas por pagar detectada por la aplicación de técnicas de observación directa, análisis documental y entrevistas estructuradas, que permitieron recolectar evidencia sobre ineficiencias en los procesos. Se pudo evidenciar que:

- No existía un control estandarizado para el registro y seguimiento de las cuentas por pagar, lo cual generaba retrasos en los pagos y acumulación de facturas vencidas de pago.
- La empresa carecía de un flujo financiero estructurado que permitiera prever obligaciones.

- Se realizaban pagos de manera reactiva y sin una priorización estratégica, afectando la liquidez operativa mensual y la relación con los proveedores.

  Estas deficiencias estaban comprometiendo la capacidad de negociación de la empresa, su reputación financiera ante proveedores y la planificación estratégica de su tesorería.

  Observación directa:

- Se realizó acompañamiento durante una semana al área de tesorería para observar el flujo operativo de la gestión de pagos.
- Se tomaron registros de tiempos de procesamiento, uso de formatos, verificaciones y controles utilizados.
- Se documentó que los pagos eran aprobados de forma manual, sin respaldo digital sistematizado.

  Revisión documental:

- Se analizaron los registros de cuentas por pagar del último trimestre del año fiscal anterior.
- Se detectó un promedio de morosidad de 15 días respecto a la fecha de vencimiento pactada con los proveedores.
- Se encontraron facturas pendientes de registro y pagos realizados sin tener en cuenta si había notas de créditos que aplicaban a esas facturas pagadas.

  Entrevistas estructuradas:

- Se entrevistó al jefe de contabilidad, al responsable del área de tesorería y a dos asistentes administrativos.

- Las entrevistas confirmaron la falta de procedimientos escritos sobre la función y delimitación de cada área involucrada.
- Todos los entrevistados coincidieron en que la empresa no contaba con un sistema de alertas para vencimientos próximos.

b. Análisis del marco normativo

Como parte del proceso para optimizar la gestión de cuentas por pagar, se procedió a realizar un análisis del marco normativo vigente, tanto externo como interno, que regula las operaciones vinculadas a las obligaciones financieras de la empresa. Este análisis fue fundamental para asegurar que toda estrategia financiera aplicada cumpla con la normativa contable, tributaria y administrativa.

Revisión de la normativa contable nacional e internacional:

- Se verificó el cumplimiento de los principios contables establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Se hizo énfasis en la Sección 11 – Instrumentos financieros básicos, que establece el tratamiento contable adecuado para cuentas por pagar, reconocimiento inicial y posterior, valuación al costo amortizado y revelaciones requeridas.
- Se revisó también la NIC 1 (Presentación de Estados Financieros), para asegurar la adecuada clasificación de las cuentas por pagar como pasivo corriente o no corriente según el vencimiento.

Revisión del marco legal tributario peruano:

- Se revisó el cumplimiento del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley del Impuesto a la Renta, prestando atención al reconocimiento de los gastos por devengo y su relación con las cuentas por pagar.
- Se validó que el tratamiento de las facturas pendientes de pago cumpliera con lo establecido en el Reglamento de Comprobantes de Pago, emitido por la SUNAT.

Análisis del Reglamento Interno y políticas contables:

- Se revisaron los procedimientos internos los cuales carecían de formalización escrita.
- No existía un manual de procedimientos contables ni una política clara para el manejo del flujo de pagos a proveedores.
- Esta falta de normativa interna evidenciaba una debilidad crítica, por lo que se recomendó su diseño y validación.

c. Construcción de la alternativa de solución

Luego del análisis de las problemáticas identificadas se ha diseñado una alternativa de solución sustentada en estrategias financieras orientadas a mejorar la eficiencia operativa, el control interno y la toma de decisiones en el área. Por lo cual se detalla las estrategias financieras aplicadas:

- **Políticas internas para la gestión de cuentas por pagar**

Se establecieron políticas internas específicas, entre ellas:

- Validación documental obligatoria: Toda factura debe estar respaldada por una orden de compra y conformidad del servicio o producto recibido.

- Registro oportuno: Las facturas deben ser registradas en el sistema contable dentro de los 7 días hábiles desde su recepción.
- Aprobación escalonada: Se requiere doble validación para la emisión de órdenes de compra y autorización de pagos: área solicitante y gerencia general.

Tabla 1

Política de fechas y plazos

FECHAS Y PLAZOS		
PROCEDIMIENTO **Generación de OC y MIGO**	**RESPONSABLE**	**PLAZO/ FECHAS**
Envío de OC's - Monto menor a S/.25,0000	Administración	3 días hábiles
Envío de OC's - S/.25,0000 a S/.75,0000	Administración	4 días hábiles
Envío de OC's - Monto mayor a S/.75,0000	Administración	5 días hábiles
Revisión de sustentos de bien/servicio	Contabilidad	2 días hábiles
Generación de código MIGO (Sustentos)	Administración	2 días hábiles
Cierre mensual de generación de MIGO	Administración	25 de cada mes (o día hábil siguiente)
Presentación de Facturas/Programación de Pago	**RESPONSABLE**	**PLAZO/ FECHAS**
Recepción, revisión y registro de facturas	Contabilidad	Lunes y martes de cada semana
Cierre mensual de recepción de facturas – último día	Contabilidad	27 de cada mes (o día hábil siguiente)
Ejecución de pago a proveedores	Tesorería	Martes de cada semana

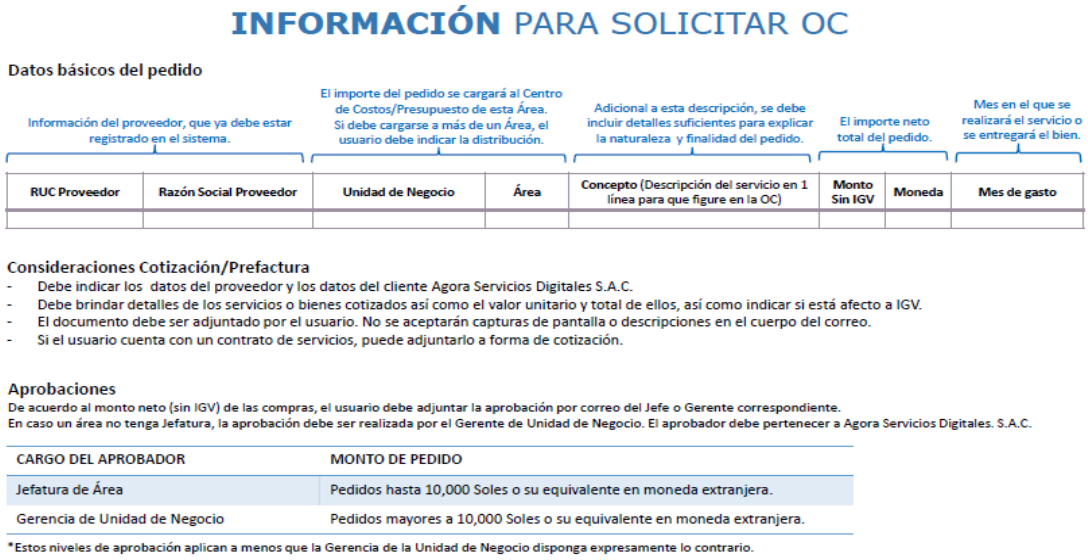
Nota. Elaboración Propia.

La política de fechas y plazos (ver Tabla 1) establece los tiempos que se deben aplicar para las etapas del proceso de cuentas por pagar. Al poner reglas sobre cuánto tiempo se tiene para hacer la OC, cuándo los proveedores deben enviar sus facturas y cuándo se hacen los pagos, se puede organizar mejor

el flujo de caja. Esto no solo ayuda a manejar mejor el dinero dentro de la empresa, sino que también promueve una comunicación efectiva con los proveedores.

Figura 5

Políticas para generación OC – Solicitud de OC y flujo de aprobaciones



INFORMACIÓN PARA SOLICITAR OC

Datos básicos del pedido

Información del proveedor, que ya debe estar registrado en el sistema.		El importe del pedido se cargará al Centro de Costos/Presupuesto de esta Área. Si debe cargarse a más de un Área, el usuario debe indicar la distribución.		Adicional a esta descripción, se debe incluir detalles suficientes para explicar la naturaleza y finalidad del pedido.	El importe neto total del pedido.		Mes en el que se realizará el servicio o se entregará el bien.
RUC Proveedor	**Razón Social Proveedor**	**Unidad de Negocio**	**Área**	**Concepto** (Descripción del servicio en 1 línea para que figure en la OC)	**Monto Sin IGV**	**Moneda**	**Mes de gasto**

Consideraciones Cotización/Prefactura

- Debe indicar los datos del proveedor y los datos del cliente Agora Servicios Digitales S.A.C.
- Debe brindar detalles de los servicios o bienes cotizados así como el valor unitario y total de ellos, así como indicar si está afecto a IGV.
- El documento debe ser adjuntado por el usuario. No se aceptarán capturas de pantalla o descripciones en el cuerpo del correo.
- Si el usuario cuenta con un contrato de servicios, puede adjuntarlo a forma de cotización.

Aprobaciones

De acuerdo al monto neto (sin IGV) de las compras, el usuario debe adjuntar la aprobación por correo del Jefe o Gerente correspondiente.
En caso un área no tenga Jefatura, la aprobación debe ser realizada por el Gerente de Unidad de Negocio. El aprobador debe pertenecer a Agora Servicios Digitales. S.A.C.

CARGO DEL APROBADOR	MONTO DE PEDIDO
Jefatura de Área	Pedidos hasta 10,000 Soles o su equivalente en moneda extranjera.
Gerencia de Unidad de Negocio	Pedidos mayores a 10,000 Soles o su equivalente en moneda extranjera.

*Estos niveles de aprobación aplican a menos que la Gerencia de la Unidad de Negocio disponga expresamente lo contrario.

Nota. Elaboración Propia.

La Figura 5 detalla la política para la generación de órdenes de compra, resaltando el flujo de aprobaciones. Al requerir la doble validación tanto del área solicitante como de la gerencia general, se asegura que las compras estén justificadas y autorizadas. Esta aprobación escalonada minimiza el riesgo de adquisiciones innecesarias o fraudulentas, y promueve la rendición de cuentas al asignar responsabilidades claras en el proceso de compra.

Tabla 2

Política de sustentos y documentación por cada tipo de bienes

BIENES	SUSTENTO
Material POP	Guía de remisión
Merchandising	Guía de remisión
Impresión de volantes, afiches, etc.	Guía de remisión
Premios o regalos a clientes	Guía de remisión del bien e información de la promoción, así como sustento de la entrega a clientes (fotos, videos, etc.)
Cortesías a influencers	Guía de remisión del bien y sustento de entrega a influencers (fotos, videos, etc)
Bienes físicos para eventos de personal	Guía de remisión del bien y sustento de entrega a colaboradores (fotos, videos, etc)
Bienes físicos en general	Guía de remisión

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 3

Política de sustentos y documentación por cada tipo de servicios

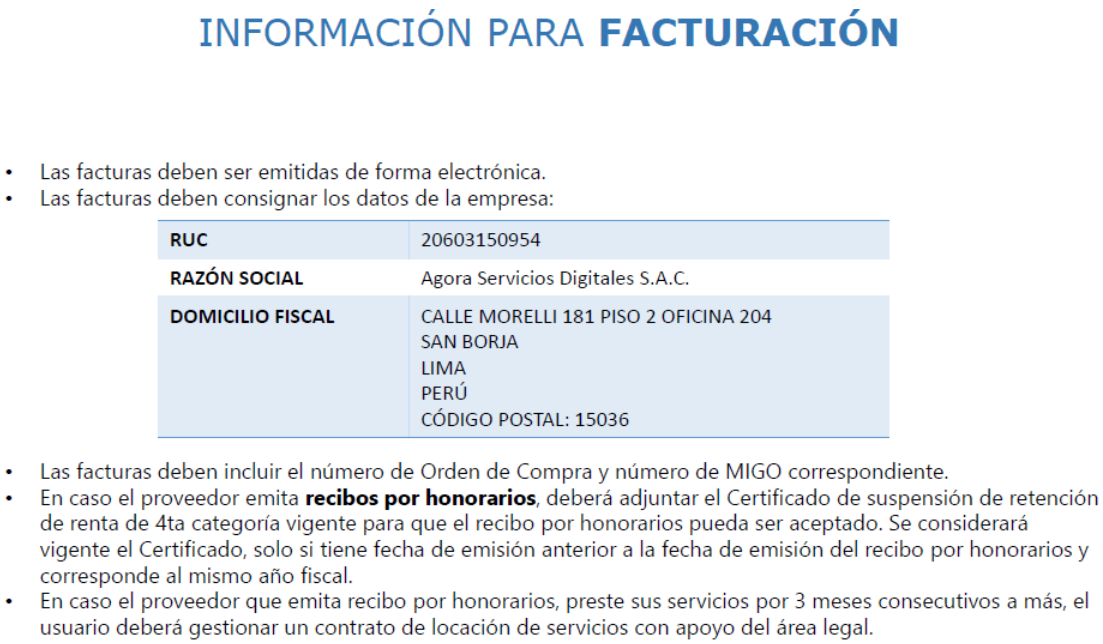
SERVICIOS	SUSTENTO
Diseño gráfico	Liquidación detallada de servicios realizados con muestra de piezas
Capacitaciones	Documentación de la capacitación y listado de participantes validado por parte de RR.HH.
Anfitrionas, activaciones, BTL	Imágenes o videos de la activación o evento
Publicidad en medios	Imágenes, grabaciones o videos de anuncios emitidos en medios con detalle de fechas de publicación
Grabación y edición de videos, locuciones	Liquidación detallada de servicios realizados con muestra de muestra del video o texto de locución
Intermediación u otros servicios de personal externo	Liquidación detallada de horas trabajadas, servicios prestados y cargos correspondientes al periodo
Investigación de mercado o consultoría	Informe de la investigación o consultoría realizada
Plataformas o servicios digitales	Captura de pantalla de validación de importes por parte del usuario
Reembolso de gastos	Factura de la compra original por la que se solicita el reembolso + Liquidación y/o sustentos relacionados a la factura + Correo de negociación y distribución + Factura por refacturación.
Servicios varios para eventos de personal	Listado de colaboradores validado por RR.HH.
Servicios con tarifa por consumo	Liquidación detallada del consumo correspondiente al periodo
Otros servicios con contrato por monto fijo	Contrato firmado por ambas partes

Nota. Elaboración Propia.

La política de sustentos y documentación (ver Tabla 2 y 3), establece los requisitos de documentación para cada tipo de servicio o bien adquirido. Al especificar los documentos que deben presentar, facilita la revisión de la validez de las facturas y se reduce el riesgo de pagos indebidos. Además, tener todos los documentos en orden agiliza los procesos cuando se hacen auditorías o cuando hay que resolver algún problema o malentendido.

Figura 6

Políticas para proveedores – Información para facturación



INFORMACIÓN PARA **FACTURACIÓN**

- Las facturas deben ser emitidas de forma electrónica.
- Las facturas deben consignar los datos de la empresa:

RUC	20603150954
RAZÓN SOCIAL	Agora Servicios Digitales S.A.C.
DOMICILIO FISCAL	CALLE MORELLI 181 PISO 2 OFICINA 204 SAN BORJA LIMA PERÚ CÓDIGO POSTAL: 15036

- Las facturas deben incluir el número de Orden de Compra y número de MIGO correspondiente.
- En caso el proveedor emita **recibos por honorarios**, deberá adjuntar el Certificado de suspensión de retención de renta de 4ta categoría vigente para que el recibo por honorarios pueda ser aceptado. Se considerará vigente el Certificado, solo si tiene fecha de emisión anterior a la fecha de emisión del recibo por honorarios y corresponde al mismo año fiscal.
- En caso el proveedor que emita recibo por honorarios, preste sus servicios por 3 meses consecutivos a más, el usuario deberá gestionar un contrato de locación de servicios con apoyo del área legal.

Nota. Elaboración Propia.

La política de información para proveedores (ver Figura 6) se centra en proporcionar a los proveedores toda la información que necesitan para que puedan hacer sus facturas de forma correcta y a tiempo. Esta política reconoce la importancia que es tener una buena relación con los proveedores y por eso busca

facilitar el proceso de pago, evitando errores o demoras en la facturación. Al definir los datos deben tener las facturas y qué formatos se aceptan, se logra agilizar los pagos y se reducen las consultas o rechazos de facturas.

- **Cuadro de control de cuentas por pagar**

  Se elaboró una matriz de seguimiento con filtros por proveedor, prioridad y estado, facilitando la programación de pagos. El cuadro incluye:

  Datos sobre el servicio o bien: En este reporte de Órdenes de compra se encuentra en la cabecera datos como el RUC, Razón Social, Usuario solicitante, Factura, fecha del documento, vencimiento y fecha pronosticada de pago, importe, mes del gasto, concepto del servicio, número de orden de compra (OC) y el status de la OC (Liberada, anulada, por liberar, por aprobar)

  Priorización por tipo de proveedor: En este reporte se han establecido 3 tipos de proveedores para la finalidad de programar los pagos:

  - Estratégicos: Pagos programados a 25 días.
  - Regulares: Pagos programados a 35 días.
  - Críticos o urgentes: Pagos programados en un plazo menor a 15 días.

  Control de vencimientos: Se coloca la fecha de vencimiento de las facturas para revisión semanal del cronograma de pagos y así evitar penalidades o pérdida de beneficios financieros.

Figura 7

Cuadro control de cuentas por pagar

RUC	RAZON SOCIAL	TIPO DE PROVEEDO	Usuario	FACTURA	Clase de documen	Fecha de documen	Fecha de Vencimien	Mes de pago	Importe total	Mone	Perio	Detalle	Statu	N° OC/OP SA
20100070970	Supermercados Peruanos S.	ESTRATEGICOS	Jasmin Huamani	F00700218289	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	472.00	PEN	Ene-25	Refacturación por estacionamiento LOS PORTALES cc	Liberada	4400790343
20306838386	PUNTO VISUAL S.A.	REGULARES	Irene Guerra	F00100023310	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	56,168.00	PEN	Ene-25	Alquiler paneles de verano : enero, febrero, marzo, abril	Liberada	4400785642
20306838386	PUNTO VISUAL S.A.	REGULARES	Irene Guerra	F00100023311	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	50,032.00	PEN	Ene-25	Alquiler paneles de verano : enero, febrero, marzo, abril	Liberada	4400785643
20306838386	PUNTO VISUAL S.A.	REGULARES	Irene Guerra	F00100023308	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	34,644.80	PEN	Ene-25	Troquelado en panel: CARRETERA PANAMERICANA	Liberada	4400785644
20306838386	PUNTO VISUAL S.A.	REGULARES	Irene Guerra	F00100023309	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	21,087.78	PEN	Ene-25	Troquel fuera de banner fotográfico - 2 Áreas TROQUEL	Liberada	4400785645
20509522236	Habilitación Vacacional Play	REGULARES	Irene Guerra	E00100000235	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	5,900.00	PEN	Ene-25	Auspicios playa blanca campeonato de tenis	Liberada	4400790341
20550186773	GAMUT VISUAL SAC	REGULARES	Irene Guerra	F00100003198	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	2,720.37	PEN	Ene-25	Verano_ plazaVea - Kio visual	Liberada	4400790329
20550186773	GAMUT VISUAL SAC	REGULARES	Irene Guerra	F00100003197	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	1,475.00	PEN	Ene-25	Visuales agora SHOP pie de canchas	Liberada	4400790330
20550186773	GAMUT VISUAL SAC	REGULARES	Irene Guerra	F00100003199	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	778.80	PEN	Ene-25	Verano_ Banner Vivanda - Estacionamiento ASIA	Liberada	4400790328
20604792615	CÍRCULO REPS SAC	REGULARES	Irene Guerra	E00100000899	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	25,960.00	PEN	Ene-25	Influenciadores, guiones y producción	Liberada	4400790326
20605546669	TIME JOBS PERU S.A.C.	REGULARES	Jaime Oscco	E00100006493	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	441,830.94	PEN	Ene-25	Servicio de delivery del 01 al 20 Enero 2025	Liberada	4400786026
20605546669	TIME JOBS PERU S.A.C.	REGULARES	Jaime Oscco	E00100006494	FACTURA	16/01/2025	16/02/2025	18/02/2025	325,169.06	PEN	Ene-25	Servicio de Picking del 01 al 20 Enero 2025	Liberada	4400786024
10466596588	SERGIO MARTIN CASTRO PI	REGULARES	Irene Guerra	E00100000048	FACTURA	17/01/2025	17/02/2025	18/02/2025	5,959.00	PEN	Ene-25	Cajas agora SHOP + embalaje (surtido)	Liberada	4400790338
10466596588	SERGIO MARTIN CASTRO PI	REGULARES	Irene Guerra	E00100000047	FACTURA	17/01/2025	17/02/2025	18/02/2025	4,106.40	PEN	Ene-25	Bolsas agora SHOP + embalaje + envío	Liberada	4400790335
20603441193	TRIBECA MEDIA S.A.C.	REGULARES	Irene Guerra	F00100002725	FACTURA	17/01/2025	17/02/2025	18/02/2025	42,399.22	PEN	Ene-25	Fee de Ene 2025, agencia creativa tribeca	Liberada	4400790327
20603441193	TRIBECA MEDIA S.A.C.	REGULARES	Elizabeth Armas	F00100002726	FACTURA	17/01/2025	17/02/2025	18/02/2025	3,681.60	PEN	Ene-25	Moderación de enero redes de CLUB ya unidas a ohpay	Liberada	4400789480
10466596588	SERGIO MARTIN CASTRO PI	REGULARES	Irene Guerra	E00100000054	FACTURA	20/01/2025	20/02/2025	25/02/2025	708.00	PEN	Ene-25	Flyers cupones - 2000 unid	Liberada	4400790336
20509293377	SHOCK MKT SAC	REGULARES	Irene Guerra	E00100003598	FACTURA	21/01/2025	21/02/2025	25/02/2025	11,067.56	PEN	Ene-25	Volanteo 3 fines de semana - total 5 playas	Liberada	4400790337
20603441193	TRIBECA MEDIA S.A.C.	REGULARES	Irene Guerra	F00100002734	FACTURA	21/01/2025	21/02/2025	25/02/2025	8,422.05	PEN	Ene-25	Publicidad área + impresión banderola - fecha 1	Liberada	4400790334
20610442103	JK SERVICIOS BTL EIRL	REGULARES	Irene Guerra	E00100000172	FACTURA	21/01/2025	21/02/2025	25/02/2025	4,248.00	PEN	Ene-25	Envió de cupones digitales Asia	Liberada	4400790339
10466596588	SERGIO MARTIN CASTRO PI	REGULARES	Irene Guerra	E00100000055	FACTURA	23/01/2025	23/02/2025	25/02/2025	1,203.60	PEN	Ene-25	Cotillón 2 y 3 de enero - VV Asía	Liberada	4400790331
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Oswaldo Valdivia	INVOICE01476	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	67,700.00	USD	Ene-25	Agora Servicios Digitales S.A.C. Staffing Ene - 25	Liberada	4400792189
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Oswaldo Valdivia	INVOICE01476	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	29,749.00	USD	Ene-25	Agora Servicios Digitales S.A.C. Staffing Ene - 25	Liberada	4400792189
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Peggy Orozco	INVOICE01477	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	28,803.00	USD	Ene-25	Agora Servicios Digitales S.A.C. Staffing Ene - 24	Liberada	4400792192
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Samuel Quintani	INVOICE01478	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	3,668.00	USD	Ene-25	Service Details_202501 Agora Pay Ene 2025 - Data	Liberada	4400792190
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Samuel Quintani	INVOICE01478	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	1,684.00	USD	Ene-25	Service Details_202501 Agora Pay Ene 2025 - Data	Liberada	4400792190
300124	PINAPP USA LLC	CRITICOS	Peggy Orozco	INVOICE01479	FACTURA	24/01/2025	31/01/2025	4/02/2025	1,032.00	USD	Ene-25	Service Details_202501 Agora Shop Ene 2025 - Data	Liberada	4400792191
20551852807	TOUCH LIMA SAC	CRITICOS	Jaime Oscco	E00100007446	FACTURA	27/01/2025	27/02/2025	4/03/2025	121,256.80	PEN	Ene-25	Servicio Delivery Agora del 01 al 20 de Enero 2025 - OC	Liberada	4400792199
20551852807	TOUCH LIMA SAC	CRITICOS	Jaime Oscco	E00100007447	FACTURA	27/01/2025	27/02/2025	4/03/2025	89,239.86	PEN	Ene-25	Servicio Delivery Agora del 01 al 20 de Enero 2025 - OC	Liberada	4400792197
10448982926	ESPEJO ZAMORA IVAN JON	REGULARES	Gabriela Rodrigu	E00100000030	FACTURA	30/01/2025	2/03/2025	4/03/2025	4,248.00	PEN	Ene-25	Servicio de diseño awareness - branding enero	Liberada	4400795089
510062	Google LLC	CRITICOS	Interno	5176275018	FACTURA	31/01/2025	7/02/2025	11/02/2025	17,265.29	USD	Ene-25	Consumo GCP Ene 25- ID de Cuenta 01760A-F991CB-9	Liberada	4400797640
510062	Google LLC	CRITICOS	Interno	5176275018	FACTURA	31/01/2025	7/02/2025	11/02/2025	15,902.25	USD	Ene-25	Consumo GCP Ene 25- ID de Cuenta 01760A-F991CB-9	Liberada	4400797640
510062	Google LLC	CRITICOS	Luciano Davila	5172747219	FACTURA	31/01/2025	7/02/2025	11/02/2025	14,585.66	USD	Ene-25	Campaña de Google ENE 25 Agora Shop - ID de cuenta	Liberada	4400812075
510062	Google LLC	CRITICOS	Interno	5176275018	FACTURA	31/01/2025	7/02/2025	11/02/2025	12,267.44	USD	Ene-25	Consumo GCP Ene 25- ID de Cuenta 01760A-F991CB-9	Liberada	4400797640
510062	Google LLC	CRITICOS	Luciano Davila	5174246708	FACTURA	31/01/2025	7/02/2025	11/02/2025	8,007.72	USD	Ene-25	Campaña de Google ENE 25 Agora Club - ID de cuenta:	Liberada	4400797643

Nota. Elaboración Propia

Este control es revisado cada semana por el área de tesorería y contabilidad, asimismo validado por gerencia en reuniones de programación financiera.

- **Diseño y aplicación del Manual de Procedimientos de compras**

  El manual elaborado (ver Anexo 1) establece las responsabilidades de cada área involucrada en el proceso, los pasos secuenciales para la solicitud y validación de órdenes de compra (OC), así como la gestión y aprobación de facturas por pagar.

- Requerimiento de compra: Se estableció que todas las solicitudes de bienes y servicios deben estar debidamente justificadas por los usuarios anexando la cotización para su evaluación.
- Creación de proveedor: Se establece los lineamientos y documentos que se necesitan para la creación del proveedor en el sistema ERP SAP R/3 diferenciando si es un proveedor nacional o extranjero.
- Emisión de Orden de Compra (OC): Una vez aprobada la solicitud, el área administrativa emite la OC, la cual debe ser aprobada por el responsable del área solicitante y por el gerente general, generando un control doble que permite validar la necesidad y el presupuesto disponible.
- Recepción y validación de facturas: Las facturas recibidas son comparadas con la OC emitida y comprobante de entrega del

bien/servicio. Cualquier inconsistencia es devuelta al proveedor para su corrección.

- **Diseño y Aplicación del Manual para proveedores sobre el portal B2B (Pareo automático de facturas con OC)**

  El manual para proveedores sobre el portal B2B (Ver Anexo 2) establece el requisito para emisión de facturas (La OC debe figurar en la cabecera de la factura), indicaciones sobre cómo acceder o generar un usuario para ingresar al portal B2B y los pasos para que el proveedor realice el pareo automático en el portal B2B.

- **Elaboración del Flujograma de Procedimientos**

  El flujograma implementado (ver Anexo 3) detalla gráficamente todo el flujo desde la generación de la OC hasta la ejecución del pago. Este instrumento facilita la comprensión de los roles de cada área y reduce errores por omisión o duplicación de tareas. Entre los beneficios observados destacan:

- Mayor transparencia y trazabilidad del proceso, al establecer rutas claras de validación y aprobación.
- Reducción en los tiempos de espera para la emisión de pagos, gracias a la definición de plazos internos.
- Disminución de pagos no autorizados, al reforzar los controles cruzados entre áreas.

Implementación de un Flujo de Caja Mensual Proyectado

Como parte del proceso de optimización financiera, se diseñó un flujo de caja mensual, que permite proyectar ingresos y egresos con base en las facturas programadas y en la rotación de cuentas.

Se implementó una hoja de cálculo dinámica en Excel que permite visualizar la proyección de pagos mensuales en función de las cuentas por pagar registradas. Esta herramienta incluyó las siguientes características:

- Categorías de ingresos y gastos (servicios, suministros, contratos), facilitando análisis por tipo de compromiso.
- Balance semanal actualizado, que cruza los ingresos proyectados con los egresos programados.

Esta herramienta ha permitido:

- Planificar con anticipación los pagos a proveedores, evitando retrasos que podrían afectar la imagen crediticia de la empresa.
- Identificar períodos de mayor exigencia de liquidez, lo cual facilita la toma de decisiones respecto a financiamiento de corto plazo o ajustes de compras.
- Priorizar pagos críticos, considerando fechas de vencimiento y penalidades por mora.

Figura 8

Flujo de Caja Proyectado Mensual

	Setiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025	Marzo 2025	Abril 2025	Mayo 2025	Junio 2025
	Real	*Real*	*Real*	*Real*	*Real*	*Real*	*Real*	*Budget*	*Budget*	*Budget*
Saldo Inicial	216,781	29,418	75,080	25,850	59,677	95,986	167,081	278,017	432,347	653,532
INGRESOS OPERATIVOS (I)	**6,856,642**	**7,133,393**	**6,654,604**	**7,692,043**	**7,796,779**	**7,693,806**	**7,879,254**	**8,210,536**	**8,285,249**	**8,688,588**
Recargas y Codigos promocionales	1,402,367	1,506,139	1,500,206	1,845,315	1,969,794	1,975,384	1,981,440	1,990,340	1,999,949	2,105,180
Otros Ingresos	947,459	940,530	905,897	971,691	1,007,145	1,050,000	1,100,750	1,293,388	1,191,352	1,273,134
Comision a Retail	1,634,164	1,676,029	1,593,200	1,859,368	1,843,341	1,708,456	1,610,070	1,685,304	1,717,383	1,787,479
Cashback a Retail	2,109,449	2,156,355	1,850,432	2,109,290	2,003,684	2,118,446	2,123,176	2,110,833	2,238,892	2,333,395
Fee Coorporativo	336,411	360,135	322,691	460,135	473,268	523,142	744,003	691,934	689,080	729,400
Ingresos por Detraccion	426,792	494,205	482,178	446,244	499,547	318,378	319,815	438,737	448,594	460,000
EGRESOS OPERATIVOS (II)	**7,099,128**	**7,140,499**	**6,737,355**	**7,664,967**	**7,763,397**	**7,625,492**	**7,770,868**	**8,059,005**	**8,067,065**	**8,324,456**
BSySS Locales y Exterior	2,020,000	2,074,597	2,073,181	2,794,564	2,518,156	2,466,685	2,400,992	2,435,454	2,536,931	2,568,729
BBySS Promociones, Marketing, Sellers	1,245,083	1,382,395	1,193,630	1,487,911	1,827,734	1,523,455	1,896,121	1,999,583	2,003,741	2,180,406
Administrativos	790,579	792,669	729,045	951,258	842,321	925,531	946,646	977,400	841,145	843,510
Impuestos y renta	1,007,609	1,269,813	1,120,116	1,000,653	1,029,992	1,196,601	1,113,323	1,206,301	1,214,797	1,198,356
Asesorias /Serv. Terceros	630,824	510,186	390,398	468,650	549,232	554,493	432,950	433,283	427,159	478,575
Recargas y venta de Codigos	1,376,891	1,080,005	1,190,419	993,281	958,010	918,672	946,733	980,394	998,267	1,008,075
Diferencia de Cambio	28,142	30,834	40,566	-31,350	37,952	40,055	34,103	26,591	45,025	46,806
A. FLUJO DE CAJA OPERATIVO (I - II)	**-242,486**	**-7,106**	**-82,751**	**27,076**	**33,382**	**68,314**	**108,386**	**151,530**	**218,184**	**364,132**
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO (I)	**50,000**	**50,000**	**30,000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Préstamos Intercompany	50,000	50,000	30,000	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO (II)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Principal Préstamos Intercompany	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. FLUJO DE CAJA DE FINANCIAMIENTO (	**50,000**	**50,000**	**30,000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
DEPOSITOS A PLAZO	5,123	2,768	3,521	6,751	2,927	2,781	2,550	2,800	3,000	3,200
C. DEPOSITO A PLAZO	**5,123**	**2,768**	**3,521**	**6,751**	**2,927**	**2,781**	**2,550**	**2,800**	**3,000**	**3,200**
FLUJO DE CAJA AGORA SAC (A + B + C)	**29,418**	**75,080**	**25,850**	**59,677**	**95,986**	**167,081**	**278,017**	**432,347**	**653,532**	**1,020,863**

Nota. Elaboración Propia

Al revisar el flujo de caja mensual de la empresa de servicios digitales entre septiembre de 2024 y junio de 2025, se puede notar que la empresa fue mejorando poco a poco su manejo del dinero. En los primeros meses (de septiembre a noviembre de 2024), el efectivo disponible era bajo o incluso negativo. Pero desde diciembre de 2024 las cosas empezaron a mejorar, y ya para junio de 2025 el flujo de caja proyectado terminaría en positivo. Esto muestra que la empresa ha hecho un buen trabajo manejando mejor sus pagos y cobros, logrando que el dinero que entra alcance para cubrir los gastos sin tener que solicitar préstamos todo el tiempo.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Una vez construida la alternativa de solución orientada a la optimización de la gestión de cuentas por pagar mediante estrategias financieras, se procedió a la implementación progresiva de los instrumentos propuestos: las políticas internas, el cuadro de control de cuentas por pagar, el manual de procedimientos de compras, el manual para proveedores, el flujograma operativo, el flujo de caja mensual proyectado y la medición de ratios financieros. La aplicación fue ejecutada en coordinación con las áreas administrativas, contables y gerenciales a fin de garantizar una adopción efectiva del nuevo esquema de control y gestión financiera.

Implementación de las políticas internas: Las políticas fueron socializadas a través de reuniones y talleres internos, donde se

explicó su contenido y se resolvieron dudas sobre su aplicación. Posteriormente:

- Se publicó un documento oficial de políticas accesible a todos los colaboradores implicados.
- Se estableció un sistema de control de cumplimiento mediante *checklist* y validaciones cruzadas en cada fase del proceso.
- Se designó al área de administración como responsable del monitoreo y actualización periódica de las políticas.

Uso del cuadro de control de cuentas por pagar: El cuadro de control fue implementado como una herramienta de uso diario por el área de tesorería. Los pasos seguidos incluyeron:

- Creación de un reporte dinámico con filtros por proveedor, estado y prioridad.
- Revisión semanal junto a contabilidad para validar registros y actualizar vencimientos.
- Envío de un resumen ejecutivo a gerencia con alertas sobre pagos críticos o urgentes.

Esto permitió una programación más ordenada y la reducción de pagos fuera de plazo.

Aplicación del Manual de procedimientos de compras: El manual fue presentado y validado en una sesión de trabajo con el equipo administrativo y contable.

- **1° Fase:** Se realizó una capacitación interna para familiarizar al personal con los nuevos procedimientos, especialmente en lo relativo a: Generación y control de órdenes de compra (OC),

validación de facturas con documentos de respaldo y registro contable y seguimiento de vencimientos.

- **2° Fase:** Durante el primer mes se aplicó el manual de manera controlada para evaluar su operatividad. Se identificaron pequeñas observaciones, como la necesidad de ajustar el formato de solicitud de requerimiento y los plazos de respuesta entre áreas.
- **3° Fase:** A partir del segundo mes, el manual se aplicó de manera integral, con revisión quincenal por parte de la administración para validar su cumplimiento.

Aplicación del Manual para proveedores sobre el portal B2B: El manual se entregó al área de Administración para que cuando se solicite el servicio se envíe este documento para facilitar y agilizar el registro de facturas en ERP SAP R/3, en donde el proveedor visualizará desde la creación de usuario para acceder al portal, requisitos para el pareo, pasos de como realizar el pareo hasta como generar un ticket de consulta si tiene dificultades con el pareo.

Difusión y aplicación del flujograma operativo: El flujograma fue colocado en espacios visibles dentro de las 3 áreas clave y difundido en formato digital. Durante su implementación se logró:

- Mejorar la coordinación entre áreas, al tener claro el rol de cada una en el proceso.
- Reducir tiempos de aprobación y validación al identificar cuellos de botella y corregirlos.

- Evitar omisiones o pagos no autorizados gracias a la ruta de verificación predefinida.

Aplicación del Flujo de Caja Mensual Proyectado: Durante su aplicación, se logró:

- Evitar pagos atrasados, programando con anticipación los desembolsos.
- Reducir el uso de financiamiento externo, gracias a una mejor planificación de la caja disponible.
- Tomar decisiones informadas, ajustando el calendario de pagos según el comportamiento real de ingresos.

Evaluación mediante ratios financieros

Con la finalidad de medir el impacto de las estrategias financieras implementadas para optimizar la gestión de cuentas por pagar, se procedió a realizar una evaluación mediante ratios financieros. Esta evaluación se basa en la información obtenida de los estados financieros correspondientes al primer trimestre de los años 2024 y 2025 de una empresa del sector de servicios digitales.

Tabla 4

Información financiera – Empresa del sector servicios digitales

Información Obtenida de los Estados financieros de una empresa del sector servicios digitales			
I Trimestre 2024	**S/**	**I Trimestre 2025**	**S/**
Efectivo y Equivalentes de efectivo	5,000,000	Efectivo y Equivalentes de efectivo	6,000,000
Cuentas por Pagar al 01 enero 2024	7,948,334	Cuentas por Pagar al 01 enero 2025	8,702,922
Cuentas por Pagar al 31 marzo 2024	6,945,000	Cuentas por Pagar al 31 marzo 2025	9,300,000
Promedio Cuentas por Pagar	7,446,667	Promedio Cuentas por Pagar	9,001,461
Compras al Crédito	23,084,668	Compras al Crédito	23,133,755
Activo Corriente	22,276,191	Activo Corriente	25,783,682
Activo No Corriente	12,368,256	Activo No Corriente	11,080,418
Total Activos	34,644,447	Total Activos	36,864,100
Total Pasivos	16,553,729	Total Pasivos	17,209,004
Total Patrimonio	18,090,718	Total Patrimonio	19,655,096

Nota. Datos recogidos durante la aplicación de estrategias financieras del periodo enero a marzo en la empresa de servicios digitales.

A través del análisis comparativo, se busca evidenciar los efectos reales de las mejoras introducidas en términos de eficiencia operativa, liquidez, estructura de financiamiento y uso del crédito comercial. Para ello, se consideraron indicadores clave como la rotación de cuentas por pagar, el periodo medio de pago, ratio de liquidez corriente, ratio de endeudamiento y el apalancamiento financiero.

Tabla 5

Comparación de indicadores financieros

Indicador	I Trimestre 2024	I Trimestre 2025	Interpretación
Rotación de CxP (veces)	3.1	2.57	La empresa usa con más eficiencia el crédito otorgado por proveedores.
Periodo Medio de Pago (días)	29 días	35 días	Refleja una mejor negociación de plazos con proveedores.
Ratio de Endeudamiento con Proveedores	20%	25%	Mayor uso de crédito comercial, sin comprometer sostenibilidad.
Ratio de Liquidez Corriente	1.35	1.5	Mayor capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo.
Apalancamiento Financiero	0.92	0.88	Mayor proporción de activos financiados con recursos propios.

Nota. Datos recogidos durante la aplicación de estrategias financieras del periodo enero a marzo en la empresa de servicios digitales.

Durante el primer trimestre del año 2025, se evidencia una mejora significativa en la gestión de las cuentas por pagar en comparación con el mismo período del año anterior. Esta evolución positiva se ve reflejada en diversos indicadores financieros clave, los cuales permiten evaluar con claridad el impacto de las estrategias aplicadas para optimizar la gestión de obligaciones con proveedores.

Uno de los cambios más relevantes fue el incremento del Periodo Medio de Pago (PMP) de 29 a 35 días, lo que indica que la empresa logró negociar plazos de pago más amplios con sus proveedores, sin incurrir en morosidad ni afectar su reputación comercial. Esta

extensión del plazo representa una gestión más eficiente del flujo de caja, permitiendo conservar liquidez durante más tiempo dentro del ciclo operativo.

De manera complementaria, la rotación de cuentas por pagar disminuyó de 3.12 a 2.56 veces, lo cual refleja una menor frecuencia de pagos en el trimestre y, por tanto, una mejor utilización del crédito comercial disponible. Es decir, la empresa paga menos veces en el mismo periodo, pero de forma más planificada, aprovechando los plazos sin incurrir en retrasos.

Asimismo, el ratio de endeudamiento con proveedores aumentó de 15% a 21%, lo cual evidencia un mayor aprovechamiento del financiamiento espontáneo como fuente de apalancamiento operativo. Este crecimiento es favorable, ya que se produce sin necesidad de recurrir a préstamos bancarios u otras formas de financiamiento externo, reduciendo costos financieros y manteniendo la autonomía financiera de la empresa.

En conjunto, estos resultados confirman el impacto positivo de la propuesta en términos de eficiencia operativa, control financiero y liquidez. Las estrategias implementadas como el control de pagos, la gestión de plazos, el uso del flujo de caja y las políticas de compras permitieron optimizar la gestión de cuentas por pagar con una visión integral.

En general, los resultados financieros obtenidos reflejan una gestión más estratégica de las obligaciones, alineada con los

objetivos de sostenibilidad, eficiencia y control financiero planteados en el presente trabajo.

Supervisión durante la aplicación: La propuesta fue monitoreada durante los tres primeros meses, para lo cual se aplicó formatos de control y se realizaron reuniones semanales para recoger incidencias.

- Establecimiento de fechas límite para la emisión de OCs, evitando retrasos en la programación de pagos.
- Revisión del formato de validación de facturas, incorporando un checklist obligatorio.

A continuación, se muestra el efecto de la implementación de la propuesta de optimización en la gestión de cuentas por pagar en la empresa comparando los resultados antes y después de la aplicación de las mejoras. Se presentan indicadores clave enfocados en tiempos de respuesta, reducción de errores, cumplimiento de cronogramas y eficiencia operativa, evidenciando los beneficios obtenidos de manera cuantitativa.

Tabla 6

Cuadro comparativo de aplicación tras la implementación

Proceso	Sin Implementación	Con Implementación	Beneficio Obtenido
Recepción y validación de facturas	5 días	2 días	Ahorro de 3 días por documento
% de facturas con errores	35%	10%	Reducción del 20% de errores
Tiempo de validación de sustentos	5 días	2 días	Reducción 3 días con políticas específicas

Cumplimiento de sustentos	60%	90%	Aumento del 30% de envío de documentación completa
Retrasos promedio en pagos	15 días	7 días	Reducción del 67% de pagos luego de su vencimiento
Tiempo de aprobación de Oc's	5–7 días	2–5 días (flujo escalonado por montos)	Reducción el tiempo promedio y más control en aprobaciones.
Nivel de cumplimiento del cronograma	50%	95%	Aumento del 45% de cumplimiento del programa de pagos.
Programación de pagos	Pagos fuera de plazo (48%)	Pagos fuera de plazo (20%)	Reducción de pagos fuera de plazo a 28%
Capacitación del personal	Dependiente del conocimiento empírico	Talleres y guías internas basadas en manuales	Facilita el aprendizaje y menor curva de adaptación
Seguimiento y control de cuentas por pagar	Reporte de órdenes de compra general	Cuadro de control con filtro por proveedor, prioridad y fechas	Mejora del control interno y priorización de pagos

Nota. Datos recogidos durante la implementación de estrategias financieras durante el periodo enero a marzo 2025 en la empresa de servicios digitales.

Para garantizar una ejecución ordenada se elaboró un cronograma de implementación que detalla las principales actividades realizadas durante los tres primeros meses, lo cual permitió organizar las acciones por fases, asignar responsables específicos y hacer seguimiento al cumplimiento de cada tarea, asegurando la correcta adopción de los instrumentos diseñados y la sostenibilidad del nuevo modelo de gestión.

Tabla 7

Cronograma de implementación mensual

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Socialización de políticas internas	Administración	✓		
Capacitación sobre el manual de procedimientos	Administración / Contabilidad	✓		
Implementación del cuadro de control de cuentas por pagar	Todas las áreas	✓	✓	✓
Aplicación piloto del manual de procedimientos	Todas las áreas		✓	
Implementación total del manual	Todas las áreas		✓	✓
Difusión e implementación del flujograma operativo	Todas las áreas	✓	✓	✓
Diseño e implementación del flujo de caja mensual proyectado	Contabilidad / Tesorería	✓	✓	✓
Seguimiento y medición de indicadores financieros	Contabilidad / Finanzas		✓	✓

Nota. Elaboración Propia

Esta aplicación marcó un punto de inflexión en la gestión financiera de la empresa, promoviendo una cultura de planificación, responsabilidad y eficiencia en el manejo de las obligaciones financieras.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La alternativa de solución implementada consistió en una serie de estrategias financieras que permitieron optimizar de manera

integral la gestión de las cuentas por pagar. Esta propuesta abordó las deficiencias identificadas en el diagnóstico inicial, mediante la aplicación de políticas internas, el diseño de un manual de procedimientos, la elaboración de flujogramas operativos, la implementación de un flujo de caja mensual proyectado y el uso de indicadores financieros clave.

Entre las principales ventajas observadas destaca la mejora en el control y planificación de los pagos pues al establecer procedimientos claros y documentados, se redujeron los errores y duplicidades, y se evitó la ejecución de pagos no autorizados. Esto fortaleció el control interno y fomentó una mayor transparencia en la gestión financiera. Además, la implementación del flujo de caja mensual proyectado permitió anticipar compromisos de pago, priorizar egresos estratégicos y reducir el uso de financiamiento externo, mejorando la liquidez operativa de la empresa.

Otra ventaja importante fue la reducción considerable de pagos fuera de plazo. Gracias al cuadro de control de cuentas por pagar, que incluía filtros por proveedor, prioridad y estado, así como una revisión semanal del cronograma de pagos, los pagos atrasados se redujeron del 48% al 20%. Esta mejora no solo evitó penalidades, sino que también fortaleció la relación con los proveedores. Asimismo, se logró negociar mejores condiciones con estos últimos, reflejándose en el aumento del Periodo Medio de Pago (PMP) de 29 a 35 días, sin incurrir en morosidad. Este indicador evidenció una gestión más eficiente del crédito comercial.

La estandarización de procesos también representó un avance significativo. La creación del manual de procedimientos y las políticas de sustentos documentarios establecieron criterios uniformes para el tratamiento de las cuentas por pagar. Esto facilitó las auditorías internas, mejoró la supervisión gerencial y disminuyó la cantidad de facturas sin respaldo. Además, el uso de flujogramas operativos mejoró la coordinación entre las áreas involucradas, redujo los tiempos de aprobación y validación, y minimizó los errores por omisión.

Si bien durante la fase inicial de implementación se presentaron ciertas desventajas, como el tiempo de adaptación para el personal y un aumento temporal en la carga operativa, estas fueron superadas gracias al acompañamiento constante, las capacitaciones y el seguimiento organizado de las actividades.

En conclusión, la alternativa de solución propuesta e implementada demostró ser efectiva para enfrentar la problemática de la gestión deficiente de las cuentas por pagar. Las ventajas obtenidas no solo se reflejan en indicadores financieros positivos, sino también en una cultura organizacional más orientada a la planificación, eficiencia y responsabilidad con las obligaciones financieras.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La alternativa de solución implementada consistió en una estrategia integral orientada a optimizar la gestión de cuentas por pagar, abordando aspectos clave como la proyección del flujo de caja, la formalización de políticas internas, la categorización de

proveedores, y la mejora en la coordinación interáreas mediante procedimientos estandarizados y manuales operativos. Esta propuesta no solo responde a las particularidades de la empresa, sino que también coincide en esencia con estrategias implementadas en otros estudios previos, cuyos resultados evidencian mejoras significativas en la gestión financiera.

En primer lugar, el trabajo de Brito y Medina (2020) sobre la Asociación Cooperativa DSMC Nadior R.L. destaca la necesidad de establecer estrategias operativas para asegurar pagos oportunos a proveedores y así preservar la solvencia de la organización. Los autores propusieron implementar un sistema automatizado de pagos, establecer mejores canales de comunicación con proveedores y capacitar al personal sobre buenas prácticas contables. Estas medidas guardan gran similitud con la solución aplicada en el presente trabajo, especialmente en lo relacionado al control sistemático de órdenes de compra y la capacitación a proveedores sobre el uso del portal B2B, lo cual ha contribuido a una reducción en los errores de registro y validación, mejorando así la programación de pagos y fortaleciendo la relación comercial.

Solórzano y Vasconez (2021) en la Corporación Agroempresarial Coagro, también abordaron la problemática de una deficiente gestión de cuentas por pagar que afectaba la liquidez. Los autores recomendaron aplicar estrategias financieras, como el uso del FODA, control interno, revisión de inversiones y negociación con proveedores. En el presente trabajo, estas recomendaciones se

vieron reflejadas en la categorización de proveedores, el diseño de políticas internas, y la aplicación de indicadores financieros como parte del seguimiento del ciclo de conversión de efectivo. Ambas propuestas demuestran que la planificación estratégica y el enfoque financiero fortalecen la capacidad de respuesta ante desequilibrios de liquidez y mejoran la toma de decisiones.

Por último, el estudio de Díaz (2022) sobre la gestión del capital de trabajo en la aerolínea Star Perú mostró cómo la implementación de estrategias financieras centradas en la mejora del manejo de cuentas por pagar y la liquidez puede generar un impacto positivo directo en los indicadores financieros de la empresa. El autor propuso controlar los desembolsos y establecer políticas internas para una mejor gestión de los recursos. Estas acciones también fueron aplicadas en el presente trabajo mediante la elaboración de políticas de sustentos, facturación, y compras, así como la planificación mensual de desembolsos a través del flujo de caja. En ambos casos, se evidencia cómo una adecuada administración del capital de trabajo, sustentada en información confiable y en políticas claras, permite alcanzar una estabilidad económica sostenible.

En conclusión, la comparación con los antecedentes revisados reafirma la pertinencia y eficacia de la solución implementada. Las estrategias aplicadas no solo coinciden en enfoque y objetivos, sino que han demostrado en contextos similares su utilidad para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los recursos financieros y

fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores. Esta evidencia respalda que una gestión proactiva, integrada y planificada de las cuentas por pagar es fundamental para mantener una salud financiera sólida y sostenible en el tiempo.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La alternativa de solución implementada basada en estrategias financieras orientadas a optimizar la gestión de cuentas por pagar tuvo un alcance amplio en términos de impacto organizacional, funcionalidad y sostenibilidad; sin embargo, también presentó ciertas limitaciones que es importante considerar para futuras mejoras.

Las estrategias financieras implementadas generaron beneficios en diversas dimensiones. Se estandarizó los procedimientos de compras, recepción de facturas y pagos, lo que contribuyó a una mayor claridad en las funciones de cada área y disminución en los errores administrativos. Asimismo, el diseño e implementación de políticas internas claras promovió una cultura de cumplimiento y control.

En el ámbito financiero, la solución tuvo impacto en la planificación y uso eficiente de los recursos. La implementación del flujo de caja mensual proyectado permitió anticipar obligaciones, evitar desbalances y tomar decisiones informadas sobre la asignación de fondos. La empresa logró reducir los pagos fuera de plazo, mejorar sus indicadores financieros y disminuir su dependencia del financiamiento externo.

Además, esta propuesta también generó un efecto positivo en la relación con los proveedores, al establecer mecanismos de programación de pagos más previsibles. Esta mejora en la puntualidad y claridad en la gestión de pagos contribuyó al fortalecimiento de la imagen institucional de la empresa y a la consolidación de relaciones comerciales más estables y duraderas.

No obstante, a pesar de los logros alcanzados, la propuesta también presentó ciertas limitaciones. En primer lugar, su implementación demandó una inversión considerable de tiempo y esfuerzo por parte del equipo, especialmente en las fases iniciales de capacitación, validación de documentos y ajuste de formatos. Esta necesidad de formación constante puede representar un reto en organizaciones con alta rotación de personal o limitaciones en recursos humanos.

Las herramientas utilizadas, como el flujo de caja en hojas de cálculo y los cuadros de control en Excel, si bien fueron funcionales, requieren un seguimiento manual constante. Esta dependencia de formatos no automatizados está sujeto a errores humanos o pérdida de información si no se establece un sistema de respaldo o se migran los procesos a un software especializado.

Por otro lado, si bien la propuesta mejoró el control interno, no abordó en la automatización del sistema contable, lo cual limita la escalabilidad del modelo. Por eso, más adelante será importante implementar herramientas digitales más completas que conecten en tiempo real todo el proceso. Debe considerarse que esta alternativa fue diseñada e implementada en función de la estructura actual de

la empresa. Si existieran cambios significativos en el volumen de operaciones, en el equipo de trabajo o en la política comercial, se requeriría una revisión y actualización del modelo propuesto para asegurar su pertinencia y efectividad en el nuevo contexto.

En síntesis, la alternativa elegida ha demostrado ser adecuada y eficaz, alcanzando mejoras en la gestión de cuentas por pagar de la empresa. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo dependerá de la capacidad de la empresa para mantener actualizados sus procedimientos, capacitar continuamente a su personal e incorporar tecnologías que le permitan automatizar y escalar los procesos de gestión financiera.

III. CONCLUSIONES

1. Mejora en la gestión de cuentas por pagar: Las estrategias financieras ayudaron a mejorar mucho la forma en que se manejan las cuentas por pagar por ende se establecieron procedimientos claros y organizados, lo que redujo los errores, especialmente en la validación de facturas, la programación de pagos y el cumplimiento de plazos.
2. Mejor control de la liquidez con el flujo de caja: Crear y usar un flujo de caja mensual proyectado ayudó a tener un mejor control sobre el dinero disponible lo cual permitió anticipar cuándo se necesitaría dinero, priorizar los pagos más importantes y evitar pagos adelantados o fuera de tiempo. En general, ayudó a tomar decisiones financieras más acertadas.
3. Fortalecimiento del control interno y coordinación entre áreas: Las políticas internas y manuales operativos mejoraron el control y la coordinación entre los equipos de Contabilidad, Administración y Tesorería lo cual influyó en que los procesos fueran más claros, se asignaran funciones específicas y se evitaran errores como pagos duplicados o incorrectos.
4. Priorización de pagos y evaluación de eficiencia: Segmentar a los proveedores y usar indicadores financieros como el Periodo Medio de Pago (PMP) y la rotación de cuentas por pagar ayudó a establecer prioridades en los pagos y a evaluar lo bien que se estaba haciendo el proceso, lo que a su vez ayudó a mantener buenas relaciones con los proveedores y mejorar la reputación financiera de la empresa.
5. Mejora en la liquidez y sostenibilidad financiera: Las estrategias ayudaron a manejar mejor el dinero de la empresa, evitando que tuviera que pedir préstamos constantemente y así mejoró la estabilidad financiera y la capacidad de la empresa para mantenerse en funcionamiento sin depender tanto de financiamiento externo.

IV. RECOMENDACIONES

1. El Área de Recursos Humanos en coordinación con la Jefatura Contable, deben mantener actualizadas las políticas internas de gestión financiera y asegurar la capacitación continua del personal. Asimismo, el Área de Control Financiero debe encargarse de monitorear los indicadores relacionados con las cuentas por pagar para identificar oportunidades de mejora.
2. El Gerente Financiero, en coordinación con el Jefe de Tesorería, debe realizar proyecciones del flujo de caja bajo diferentes escenarios (pesimista, conservador, optimista) para anticipar problemas y tomar decisiones informadas. Para fortalecer esta gestión, el Área de Sistemas debe integrar alertas automáticas dentro del software contable utilizado para que notifique sobre pagos próximos o cualquier desviación respecto a lo proyectado.
3. El Gerente de Administración y Finanzas debe liderar la mejora del control interno y fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas mediante reuniones semanales que permitan garantizar que los procesos de pagos, registros y resolución de incidencias se ejecuten adecuadamente.
4. El Área de Sistemas con el apoyo del Área Contable deben implementar un panel de control que permita visualizar en tiempo real los indicadores financieros más importantes y también configurar este panel para incluir alertas automáticas que se activen cuando los indicadores se desvíen de los valores esperados.
5. Finalmente, para evitar impactos negativos en la liquidez, el Gerente General, junto al Gerente Financiero, deben promover una cultura organizacional centrada en la planificación financiera de largo plazo, lo cual incluye realizar simulaciones periódicas del flujo de caja y análisis de riesgos, responsabilidades que recaen principalmente en el Jefe de Tesorería.

REFERENCIAS

BBVA. (2024). *Ratio de endeudamiento en la empresa, ¿qué es y cómo se calcula?* BBVA. https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/financiacion/ratio-de-endeudamiento-en-la-empresa.html

Becerra, G. (2016). *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción de la empresa Indutec S.A.C*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/20.500.12727/1258/1/becerra_gar.pdf

Brito, G., & Medina, I. (2020*). Estrategias operativas para mejorar la gestión de cuentas por pagar a proveedores de la empresa Asociación Cooperativa DSMC Nadior R.L*. [Tesis de licenciatura, Universidad José Antonio Páez]. Repositorio Institucional Universidad José Antonio Páez. https://riujap.ujap.edu.ve/bitstreams/342ba6b2-b337-4ae9-a5b3-9be80ea5bd97/download

Brixx. (2025). *¿Qué es el concepto de prudencia en contabilidad?* Brixx. https://brixx.com/es/El-concepto-de-prudencia-en-contabilidad/

Castañeda Sayaberde, R. A. (2019). *Flujo de caja como herramienta financiera para mejorar la liquidez de la empresa Comercializadora Exportadora INBC SRL, Lambayeque 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8850/Casta%C3%B1eda%20Sayaberde%20Rosa%20Anabel.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Castellana Consultores. (2023). *¿Qué es el principio de prudencia en contabilidad?* Castellana Consultores. https://castellanaconsultores.com/principio-de-prudencia-contabilidad/

Chacón, K., & Curi, S. (2023). *Estrategia financiera y gestión de liquidez de la empresa Allin Teld S.A.C.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670195

Díaz, J. (2022). *Implementación de estrategias financieras para mejorar la gestión del capital de trabajo en el área de tesorería de la aerolínea Star Perú en Lima* [Tesis de licenciatura, Escuela ISIL]. Repositorio Institucional ISIL. https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/444

Ekon. (2021). *Qué es y para qué sirve el periodo medio de pago a proveedores*. Ekon. https://www.ekon.es/blog/periodo-medio-de-pago-a-proveedores/

González, M., & Morales, A. (2009). *Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48), 9-21. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext

GS Gestión. (2025). *Periodo medio de pago a proveedores (PMP). Fórmula e importancia*. GS Gestión. https://gsgestion.com/blog/periodo-medio-de-pago-a-proveedores-pmp/

IFRS Foundation (IFRS). (2022). Norma internacional de contabilidad 1: Presentación de estados financieros. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf

IFRS Foundation (IFRS). (2023). Norma internacional de información financiera 9: Instrumentos financieros. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf

IFRS Foundation. (2023). Norma internacional de contabilidad 37: Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-37-provisions-contingent-liabilities-and-contingent-assets/

IFRS Foundation. (2018). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/conceptual-framework/exposure-draft/published-documents/ed-conceptual-framework-es.pdf

Investor's Wiki. (2023). *Índice de rotación de cuentas por pagar*. Investor's Wiki. https://investors.wiki/es/accountspayableturnoverratio

Jiménez, G. & y Villalva, E. (2024). Estrategias innovadoras de automatización para la gestión de cuentas por cobrar en FINPAC CIA. LTDA., año 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional Universidad de Guayaquil. https://repositorio.ug.edu.ec/entities/publication/7c436e72-5071-4c1e-80b6-0f02d1a2c8e4

Ministerio de Economia y Finanzas [MEF]. (2019). *Plan Contable General Empresarial.* https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/VERSION_MODIFICADA_PCG_EMPRESARIAL.pdf

Orru, V. (2024). *Deudas con los proveedores: definición, cálculo y gestión.* Heropay. https://www.heropay.eu/es/blog/deudas-con-proveedores

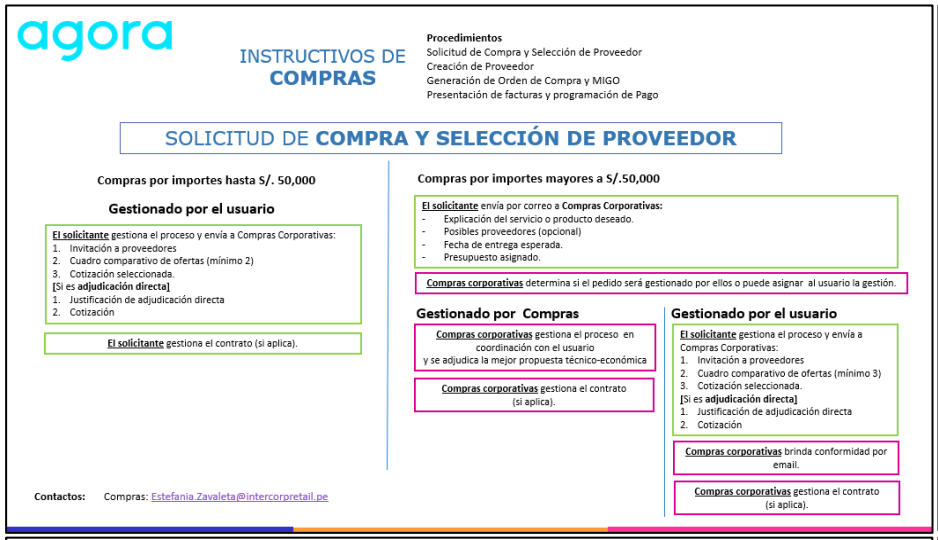
Rabanal, L. (2021). *Estrategia de gestión financiera para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa de servicios en Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Wiener]. Repositorio Institucional Universidad Wiener. https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/17e6b668-e982-487e-b444-fa5d54a1b3cb

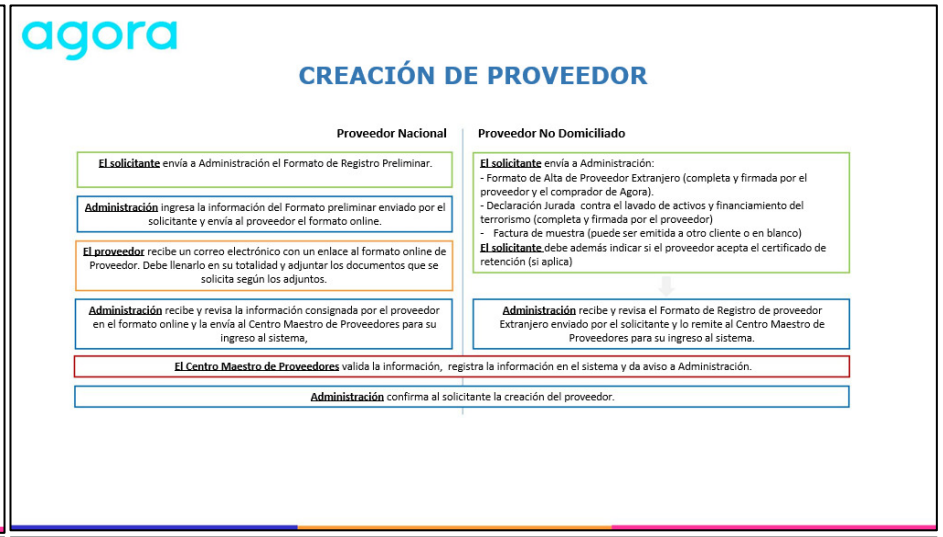
Riskallay. (2023). *Ratio de endeudamiento. ¿Cómo calcularlo e interpretarlo?* https://www.riskallay.com/blog/ratio-endeudamiento

Santa, E. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de contar con un plan de gestión financiera en una empresa? Conexión ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-beneficios-de-contar-con-un-plan-de-gestion-financiera-en-una-empresa

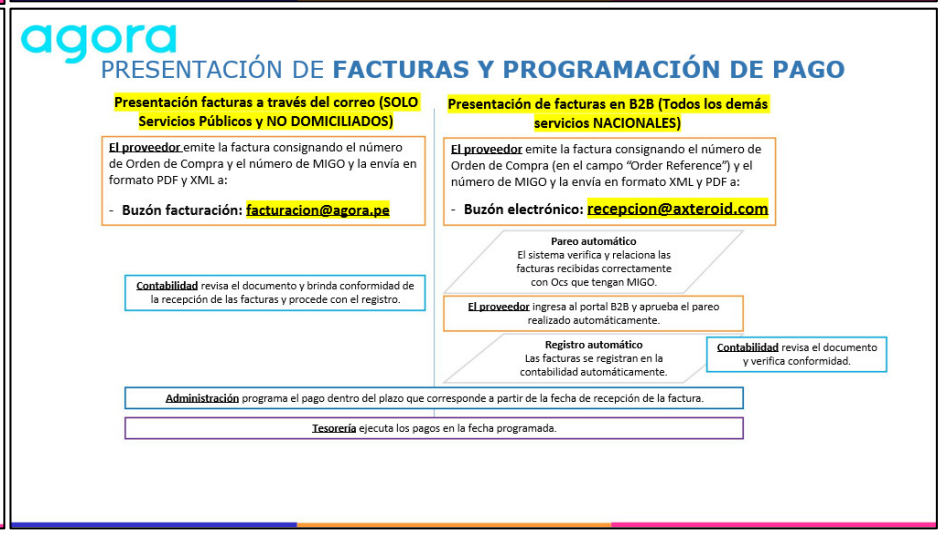
Solórzano, D., & Vásconez, L. (2021). Estrategias financieras y contables para el fortalecimiento de la liquidez en la Corporación Agroempresarial Coagro. Revista CIENCIAMATRIA, 7(2), 123-134. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.520

ANEXO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS









ANEXO 2: MANUAL PARA PROVEEDORES SOBRE EL PORTAL B2B (PAREO AUTOMÁTICO)

¿Cómo solicitar un usuario B2B?

Para solicitar un usuario de acceso a B2B realice lo siguiente:

INGRESAR a B2B: Ingresar al portal Finanzas Corporativo
https://b2b.intercorpretail.pe/Finanzas/BBRe commerce/main

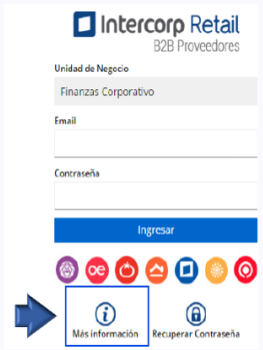
SOLICITAR Usuario B2B Proveedor: Dar clic en botón "Más información" y completer el formulario

GESTIONAR registro Usuario B2B

Unidad Central: En 24 horas enviará la confirmación de creación de Usuario desde el correo AfiliacionB2B@intercorpretail.pe

El usuario que se crea en B2B tendrá acceso a los siguientes módulos:

- **Módulo Conciliaciones** podrá realizar el monitoreo y aprobación de sus facturas
- **Módulo Finanzas** se comparte información de Pagos



¿Cómo acceder al B2B Finanzas Corporativo?

Ingresar al link indicado en el correo
En la página, dar clic en "Recuperar Contraseña"



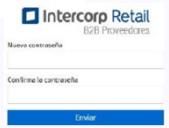
Colocar el correo electrónico
Usar el correo al cual llegó el link de invitación y presionar el botón "Enviar"

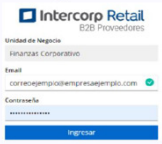


Recibir nuevo correo electrónico
Recibirás un correo con el link para cambiar la contraseña



Colocar la nueva contraseña
Confirmar la contraseña y elegir "Finanzas Corporativo" como Unidad de Negocio





Iniciar sesión
Finalmente, colocar el correo y la contraseña para acceder al sistema

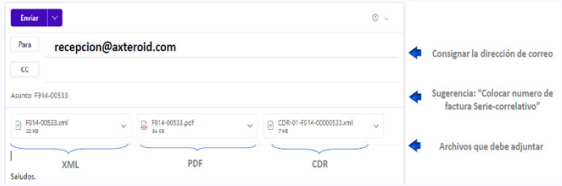
¿Cómo enviar la factura al B2B?

Si emite su factura desde la Web SUNAT
Enviar los archivos electrónicos XML y PDF de la factura al correo:
recepcion@axteroid.com

Si emite su factura desde un sistema propio
Enviar los archivos electrónicos XML, PDF y CDR de la factura al correo:
recepcion@axteroid.com

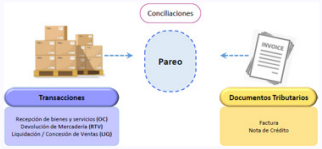
Consideraciones importantes

- Si emite facturas desde el portal de SUNAT, NO es necesario envíe el CDR, este envío aplica solo si emite facturas desde un sistema propio.
- El buzón responderá con un mensaje de confirmación de recepción, el cual no representa la aceptación, ni compromiso de pago.
- La obligación de pago se efectúa después que el proveedor realice la aprobación del pareo de las facturas en B2B.



Enviar el XML y PDF al buzón de **Axteroid**, tener en cuenta incluir el número de orden de compra en el campo "OrderReference"

REQUISITOS PAREO AUTOMÁTICO



Requisito indispensable

- Consignar en el campo "OrderReference" del XML:
- Factura Nro. de **Orden de compra** Nro. de **Liquidación / Concesión**
- Nota de crédito Nro. de **Devolución de mercadería (RTV)** Nro. de **Rebate**

Buzón electrónico

Para el envío de los archivos (XML, PDF y CDR) del comprobante de pago electrónico (CPE)
recepcion@axteroid.com

¿Qué es el Pareo automático?

El pareo es la asociación de la **transacción** (recepción o devolución) y el **documento tributario** (factura o nota de crédito) a través del **portal B2B**

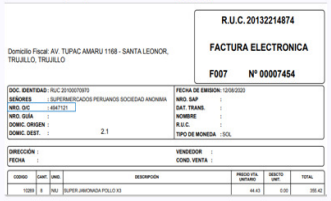
Campo "ORDER REFERENCE" por tipo de documento:

- Considere la siguiente estructura de acuerdo a cada tipo de comprobante que emitirá:

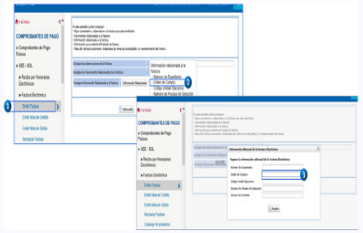
TIPO DOCUMENTO	CAMPO "ORDER REFERENCE"	EJEMPLO OC PMM RETAIL	EJEMPLO OC SAP NO RETAIL
Factura	Número de orden de compra	3044150	4300056912
Nota de Crédito (Complemento de factura)	Dejar en blanco o Colocar "o" (cero) Las NC se asociaran al número de referencia de factura consignado en la NC.	0	0
Nota de Crédito (Guía de remisión por devolución de mercadería)	Número de devolución o RTV	271402	9900124571
Nota de Crédito (Rebate) - Pareo automático B2B - Registro manual	Número de Rebate Referencia interna u otro carácter. No dejar el campo en blanco, ni cero "o" , tampoco colocar el número de orden de compra . Se sugieres colocar la palabra "Rebate"	12345310523	Rebate

- **Retail** : OC de mercadería para la venta
- **No Retail** : OC de servicios, suministros y/o activo fijo

Anexo 1 : Ejemplo PDF factura Retail



Anexo 2 : Ejemplo emisión factura desde el portal de SUNAT



¿Cómo afiliarse al Pareo automático?

Cuando la factura se emite desde un sistema propio

- Enviar un correo a AfiliacionB2B@intercorpretail.pe solicitando la afiliación al pareo automático
- Adjuntar un XML y PDF de una factura emitida
- Indicar el RUC y Razón Social

Cuando la factura se emite desde la página web de SUNAT

- Enviar un correo a AfiliacionB2B@intercorpretail.pe solicitando la afiliación al pareo automático
- Adjuntar un PDF de una factura emitida
- Indicar el RUC y Razón Social

(Factura No Consigna OC en XML)
COMUNICAR
Proveedor: Informar a su contacto de la Unidad de Negocio que aún no cumple con el requisito mencionado en el punto 1.. Asimismo, confirmar al mismo contacto la fecha que consignará la OC en el XML

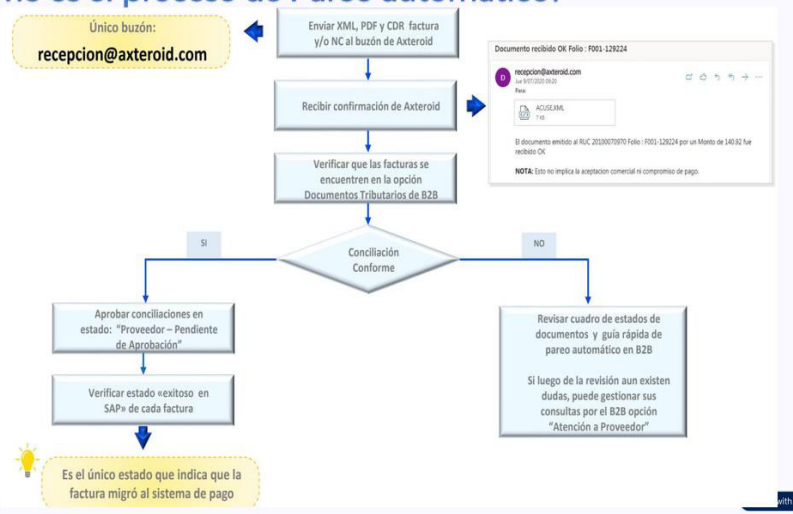
Confirmación de afiliación

IMPORTANTE!

El inicio del proceso de pareo automático se confirma a través de un correo de "alta"

Made with GAMMA

¿Cómo es el proceso de Pareo automático?



Made with GAMMA

¿Cuáles son los pasos para aprobar facturas?

Recuerda:

En caso alguna factura no se encuentre en la opción Documentos Tributarios de B2B, será necesario que envíe nuevamente el XML y PDF al buzón de Axteroid

Paso 1: ENVIAR XML y PDF al buzón de axteroid

recepcion@axteroid.com

No consolidar, tampoco comprimir (no ZIP, no RAR)
Enviar una factura o nota de crédito en cada correo



Paso 2: INGRESAR a B2B

A la opción Documentos Tributarios del modulo Conciliaciones. *Como mínimo 20 minutos después de haber enviado los archivos al buzón de Axteroid*

VERIFICAR que todos los documentos se encuentren cargados en B2B

Puede utilizar filtros como: Fecha Documento, Fecha de Carga en B2B



Que cada factura tenga el numero de OC y figure el estado "Proveedor Pendiente de Aprobación". Luego ir a aprobar a CONCILIACIONES.

Paso 3: VALIDAR

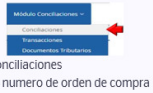


Paso 4: APROBAR el pareo

Ingresar a la opción conciliaciones del modulo conciliaciones

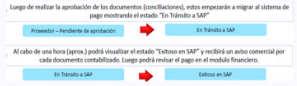
Puede utilizar el filtro por fecha de conciliación **ó** numero de orden de compra

Luego de marcar las conciliaciones, dar click en el botón aprobación



Paso 5: VERIFICAR

Luego de verificar el estado "Exitoso en SAP", podrá revisar el estado de cuenta corriente y pago en el módulo finanzas





CONSULTAS



Centro de ayuda

Acceda al módulo de atención desde la opción de ayuda en el portal B2B

Soporte técnico

Contacte con nuestro equipo de soporte para resolver dudas sobre el sistema

Manuales

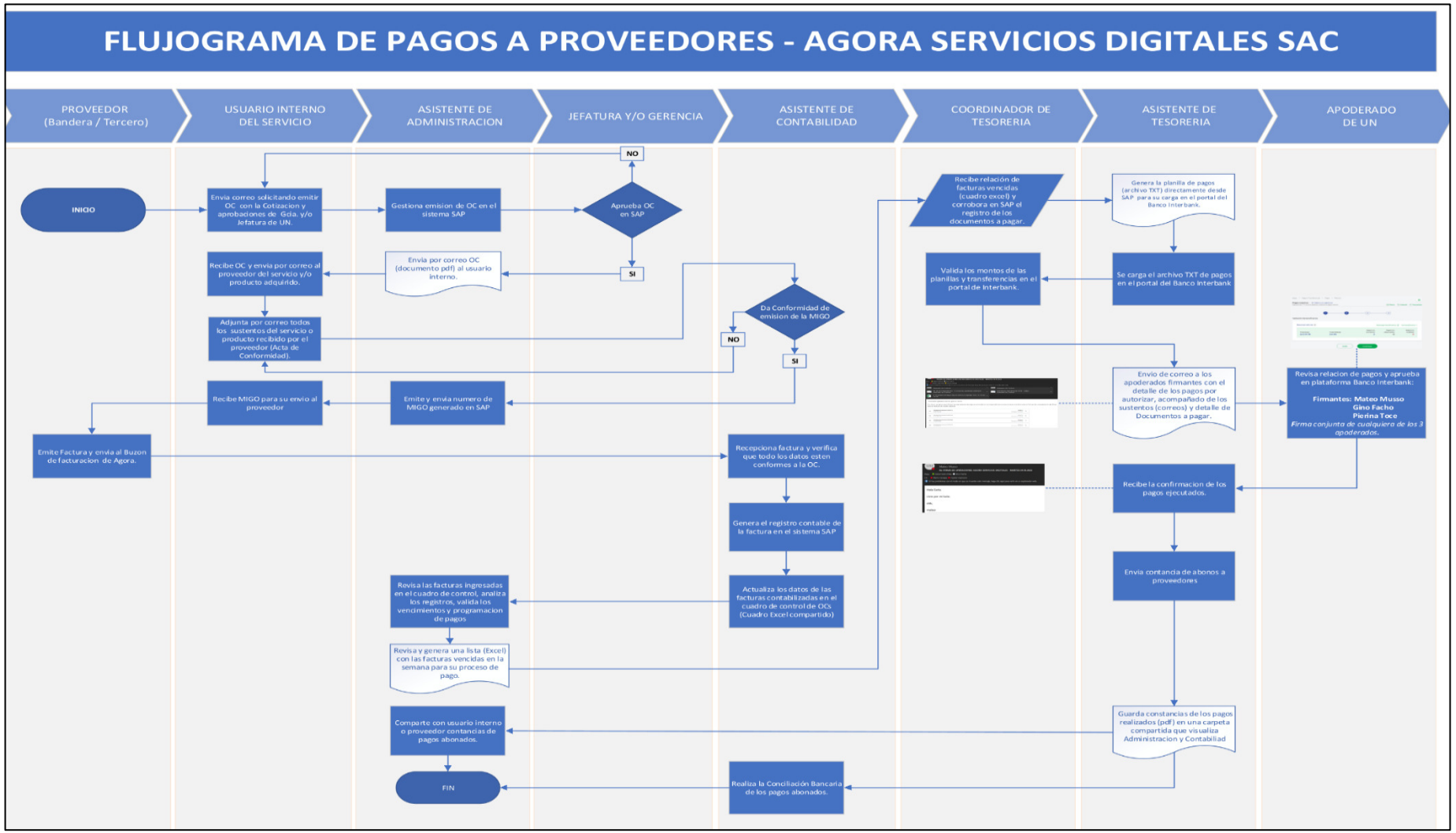
Consulte los manuales disponibles en el portal para aprender a usar todas las funcionalidades

Correo electrónico

Envíe sus consultas específicas a través del formulario de contacto

Made with GAMMA

ANEXO 3: FLUJOGRAMA DE PAGOS A PROVEEDORES



ANEXO 4: FICHA DE EVALUACIÓN

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	AGORA SERVICIOS DIGITALES S.A.C			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Contabilidad			
• Nombre y cargo del profesional responsable	Avigail Serna Torre - Analista Senior Contable			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	1,920 horas			
• Nombre del bachiller	Milagros Gianina Valdivia Vera			
• 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		20		
TOTAL (Números y letras)		20 (VEINTE)		
Comentarios adicionales				

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

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



AVIGAIL SERNA TORRE
Dr./Mág. Avigail Serna Torre
Evaluador