Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Gestión de liquidez en Teleatento Perú SAC: análisis y propuesta de mejora en el proceso de pagos a acreedores ante contingencias

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Claudia Anahí ACOSTA YOPLAC

ASESOR

Mg. José Antonio CHUMACERO CALLE

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

Acosta, C. (2025). *Gestión de liquidez en Teleatento Perú SAC: análisis y propuesta de mejora en el proceso de pagos a acreedores ante contingencias*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Claudia Anahí Acosta Yoplac
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71502958
URL de ORCID	--------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Antonio Chumacero Calle
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09548940
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9502-0930
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Miguel Cruz Labrin
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07311677
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Oscar Eulogio Suarez Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07858961
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.4.3. Finanzas corporativas

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Atento Campus La Molina País: Perú Departamento: Lima
	Provincia: Lima Distrito: Ate Urbanización: Santa Anita Baja Dirección: Avenida La Molina 190 Latitud: -12.0387281. Longitud: -76.8968729867964
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2025 - Setiembre 2025 2025
URL de disciplinas OCDE	Economía y negocios, Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en EL Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 22 de noviembre de 2025 a las **2:00** pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Econ. MIGUEL CRUZ LABRIN** e integrado por los catedráticos :**Econ. OSCAR EULOGIO SUAREZ FLORES y Mg. JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE**

Se presenta la Bachiller **CLAUDIA ANAHÍ ACOSTA YOPLAC** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional " **GESTIÓN DE LIQUIDEZ EN TELEATENTO PERÚ SAC: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE PAGOS A ACREEDORES ANTE CONTIGENCIAS**" presentado para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que la graduando había sido APROBADO

por UNANIMIDAD con el calificativo de 17 (DIECISIETE)
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado, a los Veintidós días del mes de noviembre de 2025.

Econ. MIGUEL CRUZ LABRIN
Presidente

Econ. OSCAR EULOGIO SUAREZ FLORES
Miembro

Mg. JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE
Asesor

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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000045-2025-EPE-FCE/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es "**Gestión de Liquidez en Teleatento Perú SAC: Análisis y Propuesta de Mejora en el Proceso de Pagos a Acreedores ante Contingencias**", presentado por la bachiller ACOSTA YOPLAC CLAUDIA ANAHÍ para optar el Título Profesional de Economista.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 5 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

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

Lima, 19 de noviembre de 2025

Firma del Asesor 

Nombres y Apellidos del asesor: JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE

DNI: 09548940

DEDICATORIA

Este trabajo de suficiencia profesional está dedicado a mis padres. Quiero expresarles mi inmensa gratitud por todo lo que han hecho por mí para poder lograr mis sueños. Por ser mi motivación cuando no me creí capaz, y por saber cómo y cuándo levantarme. Por nunca dejarme sola, y por enseñarme a seguir el camino sin tomar su mano. Espero se sientan tan orgullosos de mí como yo de ellos.

A mis hermanas, por ser mi ejemplo que seguir. Por sus consejos, su ayuda constante y por la motivación. Quiero expresarles mi gran admiración por ser las pioneras en la formación universitaria en nuestra familia, por elegir a San Marcos como nuestra alma mater, y por labrar un sendero más iluminado por el cual yo pudiese caminar.

A mi abuelo Betito, que desde el cielo me ha recordado en sueños su amor, y la presencia de Dios en mi vida. Gracias por mostrarme que siempre me cuidarán desde arriba.

A toda mi familia, por estar presentes en los peores momentos y apoyarnos mutuamente. Estoy profundamente agradecida con ustedes por recordarme que lo más importante es que podamos estar juntos y más unidos que nunca. Gracias por estar conmigo cuando no pude continuar.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por sus valores y raíces. Porque además de una formación académico profesional, me brindó un conocimiento amplio de humanidad. A los docentes y autoridades que nunca escatimaron en el momento de compartir sus conocimientos y brindar una guía para mi formación como economista y como persona.

A Teleatento Perú, que me brindó la oportunidad de aprender sobre planificación financiera y siempre tuvo las puertas abiertas a la formación de nuevos profesionales. Un agradecimiento destacado a las especialistas Rocío Ruiz y Sandy Pérez, quienes creyeron en mí desde el principio y me apoyaron en mi proceso de formación, siempre poniendo adelante la humanidad y perseverancia.

A mis colegas, por su compresión y apertura a compartir sus conocimientos. Gracias por el apoyo mutuo y el compañerismo.

Claudia Acosta

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS 5
INDICE DE FIGURAS 6
RESUMEN 7
ABSTRACT 8
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DÓNDE SE ELABORARÁ EL TSP 11
1.1. **Razón social** 12
1.2. **Actividad económica** 12
1.3. **Organigrama** 13
1.4. **Área de desempeño laboral** 14
1.5. **Puesto desempeñado** 15
1.6. **Objetivos del puesto** 15
1.7. **Descripción del puesto** 15
1.8. **Funciones realizadas** 16
1.9. **Problemas importantes identificados** 18
1.10. **Identificación y presentación del problema a resolver** 19
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 20
2.1. Situación Problemática 20
2.2. Problema general y específico para resolver 22
2.3. Objetivo general y específico 23
2.4. Justificación teórica y práctica 23
2.5. **Participación en la solución del problema** 26
CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS 31
3.1. Antecedentes de la investigación 31
3.2. Marco teórico 32
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 34
Conclusiones 34
Recomendaciones 35
Referencias 36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:

Proyección del flujo de caja de la empresa actualizados 21

Tabla 2:

Asignaturas relevantes para realizar estudios de planificación financiera.....25

Tabla 3:

Cuadro comparativo de costos por factoring y confirming.....27

Tabla 4:

Proyección del flujo de caja con negociación de deuda con subsidiaria.....28

Tabla 5:

Proyección del flujo de caja incluyendo confirming y factoring.....29

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:

Ubicación satelital de las oficinas de Teleatento Perú 13

Figura 2:

Organigrama de Teleatento Perú 14

Figura 3:

Proyección del efectivo al cierre del mes en el caso base 27

Figura 4:

Evaluación de flujo de saldo final proyectado según distintos escenarios 30

RESUMEN

Palabras clave: gestión de liquidez, flujo de caja, planeamiento financiero, factoring, confirming, capital de trabajo, Teleatento Perú.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar la gestión de liquidez en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. y proponer medidas que permitan optimizar el proceso de pagos a acreedores ante contingencias financieras. La investigación se desarrolla en el contexto del primer semestre del año 2025, periodo en el cual la organización atravesó una situación de disminución de ingresos debido a la pérdida de contratos con clientes estratégicos, lo que generó tensiones en su flujo de caja y dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo.

A partir del análisis de los flujos de efectivo y de los indicadores financieros de la empresa, se identificó una falta de liquidez operativa que requería soluciones inmediatas. En este marco, se evaluó la aplicación de instrumentos financieros alternativos, específicamente el factoring y el confirming, como mecanismos para mejorar la disponibilidad de efectivo y estabilizar la gestión del capital de trabajo. La experiencia permitió comprobar que la utilización combinada de ambos instrumentos contribuyó significativamente a mantener la continuidad operativa, reducir el riesgo de incumplimiento con proveedores y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

El trabajo integra fundamentos teóricos del planeamiento financiero, la gestión del capital de trabajo y la administración del flujo de efectivo, con la experiencia práctica adquirida en el área de Planeamiento Financiero de Teleatento Perú. Los resultados demuestran que una gestión proactiva de la liquidez, basada en análisis técnico y el uso estratégico de herramientas financieras, puede convertirse en un factor determinante para la estabilidad y resiliencia de las organizaciones frente a contingencias económicas.

ABSTRACT

Keywords: liquidity management, cash flow, financial planning, factoring, confirming, working capital, Teleatento Perú.

This professional proficiency work aims to analyze liquidity management at Teleatento del Perú S.A.C. and propose measures to optimize the payment process to creditors during financial contingencies. The study focuses on the first semester of 2025, a period in which the company faced a decrease in revenues due to the loss of key client contracts, resulting in cash flow tensions and difficulties in meeting short-term financial obligations.

Based on the analysis of cash flows and financial indicators, an operational liquidity shortage was identified, requiring immediate corrective actions. Within this framework, the use of alternative financial instruments—specifically factoring and confirming—was evaluated as a mechanism to improve cash availability and stabilize working capital management. The experience demonstrated that the combined application of both instruments significantly contributed to maintaining operational continuity, reducing the risk of default with suppliers, and strengthening the company's financial sustainability.

This work integrates theoretical foundations of financial planning, working capital management, and cash flow administration with the practical experience acquired in the Financial Planning Department of Teleatento Perú. The results confirm that proactive liquidity management, supported by financial analysis and the strategic use of short-term financial tools, can become a decisive factor for business stability and resilience in times of economic uncertainty.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la liquidez se ha convertido en el eje que sostiene la estabilidad y la continuidad operativa de las organizaciones. Una adecuada gestión de los flujos de efectivo no solo garantiza el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, sino que también permite anticipar contingencias y fortalecer la capacidad de respuesta frente a escenarios económicos adversos.

En los últimos años, las empresas del sector servicios en el Perú han enfrentado importantes desafíos derivados de la volatilidad del mercado, la rotación de clientes y la creciente presión por mantener márgenes de rentabilidad estables. En este contexto, la gestión de liquidez se posiciona como una herramienta estratégica dentro del planeamiento financiero. Teleatento del Perú S.A.C., filial del grupo multinacional Atento, dedicada a la externalización de procesos de negocio y atención al cliente, atravesó una coyuntura financiera compleja debido a la pérdida de contratos con clientes clave y la reducción de sus ingresos operativos. Esta situación generó tensiones en su flujo de caja y puso en riesgo la capacidad de cumplir con sus compromisos a corto plazo. Desde el área de Planeamiento Financiero se desarrollaron análisis periódicos de flujo de caja y proyecciones de liquidez, identificándose la necesidad de aplicar instrumentos financieros alternativos como el factoring y el confirming para mitigar los efectos de la iliquidez y optimizar los procesos de pago a acreedores.

El presente trabajo es relevante porque demuestra cómo la aplicación de herramientas financieras adecuadas puede transformar un problema de liquidez en una oportunidad de fortalecimiento operativo y estratégico. La experiencia en Teleatento Perú evidencia la importancia de integrar el análisis financiero con la toma de decisiones gerenciales,

permitiendo garantizar la continuidad de las operaciones ante escenarios de contingencia. Asimismo, la investigación contribuye al campo de la economía aplicada, al relacionar los fundamentos teóricos del planeamiento financiero con su implementación práctica en un entorno real, mostrando cómo los instrumentos de financiamiento a corto plazo —como el factoring y el confirming— pueden ser decisivos en la gestión del capital de trabajo y la sostenibilidad empresarial.

El objetivo general del trabajo es analizar la gestión de liquidez en Teleatento del Perú S.A.C. y proponer medidas que mejoren el proceso de pagos a acreedores ante contingencias financieras. Entre los objetivos específicos se encuentran explicar la reestructuración del flujo de caja de la empresa en línea con los principios del planeamiento financiero, y evaluar la efectividad del factoring y el confirming como soluciones prácticas frente a la falta de liquidez.

El estudio se enfoca en el periodo correspondiente al primer semestre del año 2025, durante el cual se evidenciaron las tensiones de liquidez más críticas en Teleatento Perú. El análisis se desarrolla a partir de la información recopilada por el área de Planeamiento Financiero, sin incluir evaluaciones contables detalladas ni proyecciones macroeconómicas externas. El alcance del trabajo se limita a los procesos internos relacionados con la gestión del flujo de efectivo, la toma de decisiones financieras de corto plazo y la aplicación de mecanismos de financiamiento alternativo, sin abordar aspectos tributarios o contables que no inciden directamente en la gestión de liquidez.

El trabajo se organiza en cuatro capítulos. El primero describe la entidad donde se desarrolló la experiencia profesional, detallando su estructura organizativa, las funciones desempeñadas por la bachiller y la identificación del problema de liquidez. El segundo presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación teórica y práctica, y la participación en la solución propuesta. El tercero expone las bases teóricas

y antecedentes que sustentan la investigación, destacando los conceptos de flujo de caja, capital de trabajo e instrumentos financieros como el factoring y el confirming. Finalmente, el cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la aplicación de las soluciones financieras implementadas en Teleatento Perú.

En conjunto, este trabajo integra la formación teórica con la experiencia práctica, demostrando cómo una correcta gestión de la liquidez permite preservar la estabilidad económica y operativa de una organización en contextos de incertidumbre y cambio.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DÓNDE SE ELABORARÁ EL TSP

En este capítulo se presenta a **Teleatento Perú**, organización donde la bachiller desempeñó actividades laborales relacionadas al área de planeamiento financiero.

Se detallará información como son la razón social de la entidad, organigrama, área donde se desarrollaron las actividades profesionales, el cargo asumido, descripción del puesto, las funciones desempeñadas y la presentación del problema a resolver en este informe.

Teleatento Perú es la filial peruana de Atento, y brinda servicios de gestión de relaciones con clientes.

Atento es una empresa multinacional que lidera el mercado de servicios de gestión de relaciones con los clientes y externalización de procesos de negocio. Se encuentra presente en un total de 17 países alrededor del mundo, principalmente en Europa y América, como se puede observar en su página web https://atento.com/es/

De igual manera, Teleatento Perú cuenta con su página web donde se puede encontrar información sobre sus servicios https://atento.com/es/atentonomundo/peru

1.1. **Razón social**

Según la información proporcionada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la entidad se constituye como una sociedad anónima cerrada, identificada con la razón social **TELEATENTO DEL PERU S.A.C.** y se encuentra registrada con el número de Registro Único de Contribuyente (RUC) 20414989277.

1.2. **Actividad económica**

La actividad económica principal de Atento está clasificada bajo el código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 74996, correspondiente a *Otras actividades empresariales*, que incluye las actividades de servicios empresariales.

Teleatento brinda servicios de externalización de procesos de negocio. En otras palabras, gestión de relaciones con los clientes, ofreciendo servicios de atención al cliente, ventas, soporte técnico, back office y cobranzas. Esto a través de canales digitales y telefónicos, tanto a empresas privadas como a entidades públicas del sistema estatal peruano.

Para brindar dichos servicios, Teleatento funciona bajo la modalidad de centro de atención telefónica. Es por esto que cuenta con áreas con tecnología avanzada que permite la optimización del proceso.

Estas áreas se encuentran en la oficina central de la entidad, ubicada en Av. la Molina Nro. 190 Asc. Santa Anita Baja. Aquí se desarrollan tanto las actividades operativas como administrativas.

Figura 1:
Ubicación satelital de las oficinas de Teleatento Perú



La foto satelital fue extraída de: https://earth.google.com/web/

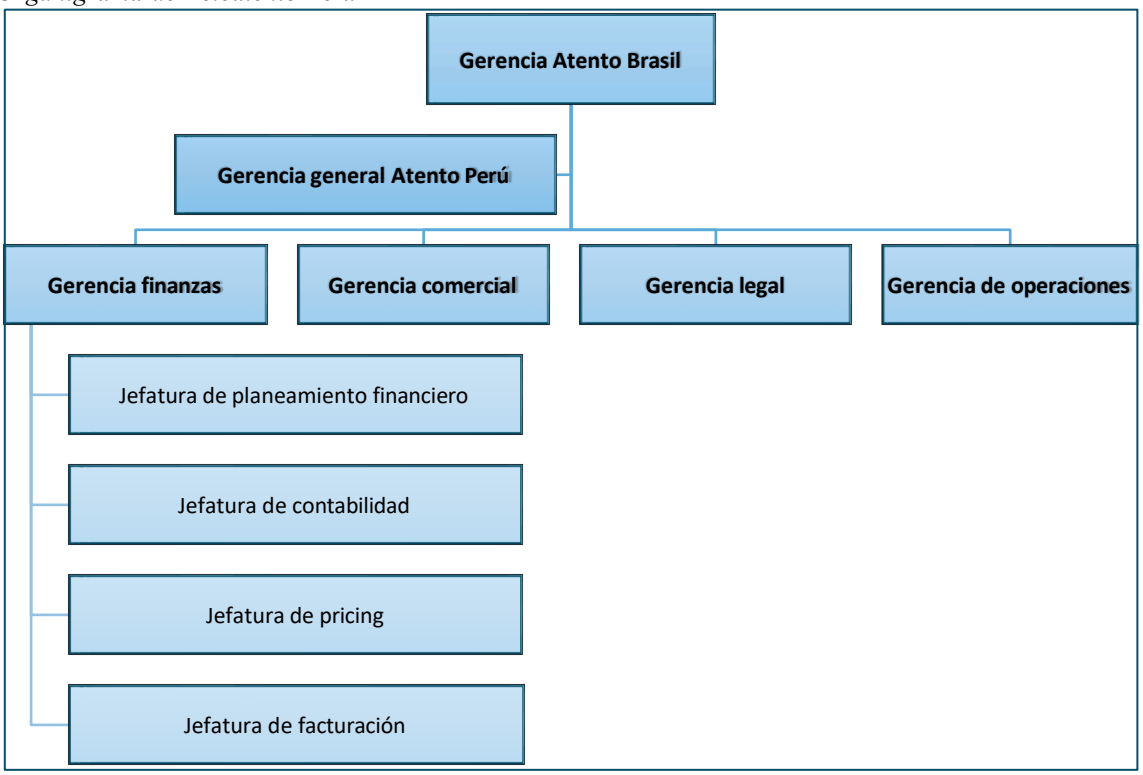
Debido al tipo de servicio brindado, las oficinas de la entidad se encuentran estructuradas en forma de un campus universitario, donde cada edificio corresponde a las operaciones de un cliente en específico.

1.3. Organigrama

Teleatento del Perú SAC es una empresa que opera como una de las sedes de la corporación internacional Atento, que brinda sus servicios en países de América y Europa. Si bien su sede central se encuentra en Luxemburgo, la sede principal de América está ubicada en Brasil, por lo cual Teleatento del Perú SAC es dirigida desde allí, reportando sus actividades y bajo la aprobación de dicha dirección.

La organización cuenta con un esquema jerárquico piramidal establecida, aunque la comunicación puede realizarse de manera horizontal.

Figura 2:
Organigrama de Teleatento Perú



Nota. La bachiller conforma el equipo de la jefatura de planeamiento financiero. Imagen de creación propia.

1.4. Área de desempeño laboral

Según el organigrama indicado en la figura 1, la Gerencia de Finanzas se encarga, entre otras actividades, de la gestión financiera y contable, así como del planeamiento y control de proyectos y presupuesto, gestión de riesgo y financiamiento, cumplimiento legal y tributario, y del apoyo estratégico que asegure la rentabilidad de las operaciones en general.

En tal sentido, la **jefatura de planeamiento financiero** se especializa en el modelamiento y análisis financiero, elaboración de presupuestos anual, mensual, semanal, diario, así como de proyecciones de saldos y flujos de caja, control de gestión, gestión de riesgos, y toma de decisiones estratégicas en general.

1.5. Puesto desempeñado

Para contar con una estructura más organizada en la jefatura de finanzas, esta se subdivide en tres especialidades: (1) pagos, (2) cobranzas y (3) tesorería, cada una de ellas dirigida por un analiza del campo.

En esta línea, la bachiller ejerció el puesto de **practicante profesional de planeamiento financiero**, brindando soporte en las funciones de las tres especialidades, siendo la principal la de pagos.

1.6. Objetivos del puesto

El puesto de Practicante Profesional en la Jefatura de Planeamiento Financiero tiene como objetivo principal optimizar los procesos financieros mediante el análisis y la elaboración de informes que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas y operativas de la organización.

Asimismo, busca brindar soporte en la elaboración de herramientas financieras que permitan procesar información clave para el análisis de presupuestos, evaluación de flujos de efectivo y control de indicadores de gestión, asegurando la eficiencia en el uso de los recursos y la coherencia con los objetivos corporativos.

Este rol resulta fundamental dentro del área de finanzas, ya que apoya el cumplimiento de las metas de rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, mediante la provisión de información precisa, oportuna y confiable para la planificación y control financiero.

1.7. Descripción del puesto

El Practicante Profesional de Planeamiento Financiero tiene como función principal asistir en el desarrollo y control de los procesos de planificación, presupuestación y análisis financiero de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. (Atento).

Entre sus responsabilidades destacan la colaboración en la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras, la evaluación de flujos de efectivo, la conciliación bancaria y el seguimiento de indicadores financieros clave.

El puesto implica también apoyar en la consolidación y revisión de la información proveniente de distintas áreas, así como en la preparación de reportes e informes gerenciales que faciliten el análisis y la toma de decisiones.

Estas labores se desarrollan en coordinación con el equipo de planeamiento financiero y el área de contabilidad, bajo la supervisión directa de la Jefatura de Planeamiento Financiero, contribuyendo al fortalecimiento del control de gestión y al cumplimiento de los objetivos financieros institucionales.

1.8. **Funciones realizadas**

La bachiller sistematiza información que se presenta a los analistas para realizar los reportes de las siguientes líneas:

Administración y modelamiento de **Cash Flow** (diario/semanal/mensual): la bachiller se encarga de realizar el seguimiento y la proyección de los flujos de efectivo de la organización en diferentes periodos de tiempo (diarios, semanales y mensuales), asegurando que se mantenga un control adecuado sobre los ingresos y egresos de efectivo. Esto permite garantizar la liquidez necesaria para las operaciones del negocio.

Elaboración y evaluación de propuesta de pago a proveedores y nómina. **Análisis de cuentas por cobrar y por pagar**: la bachiller desarrolla propuestas para pagar a proveedores y empleados, evaluando la situación financiera para asegurarse de que se realicen los pagos de manera oportuna. También analiza las cuentas por cobrar y por pagar para garantizar que la empresa mantenga una gestión eficiente de sus deudas y créditos

Conciliación Bancaria. Compensación de Asientos en el sistema SAP. Valoración del dinero en el tiempo: la bachiller realiza la conciliación bancaria, asegurando que los registros contables coincidan con los saldos bancarios. Además, ayuda a compensar los asientos contables en el sistema SAP, garantizando que las transacciones financieras estén correctamente registradas. En este sentido, aplica la valoración del dinero en el tiempo, considerando la variación del valor de los flujos de efectivo según el momento en el que se realizan.

Elaboración de informes para la evaluación de **KPIs**: EBITDA, OCF, Free Cash Flow, Working Capital, Business Review Corporativo: la bachiller se encarga de preparar informes detallados que evalúan indicadores clave de rendimiento (KPIs) como el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), OCF (flujo de efectivo operativo), Free Cash Flow (flujo de efectivo libre), y Working Capital (capital de trabajo). Estos informes son esenciales para proporcionar una visión clara de la salud financiera de la empresa, permitiendo a los directivos tomar decisiones informadas sobre la rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa del negocio. Además, participa en la elaboración del Business Review Corporativo, que incluye el análisis integral de los resultados financieros de la empresa, su rendimiento frente a los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras.

DCF mensual ejecutado, análisis de sensibilidad y escenarios (Q1,Q2, Q3, Q4): la bachiller ayuda a ejecutar y analizar el flujo de caja descontado (DCF) de manera mensual, considerando diferentes escenarios de futuro (sensibilidad) para evaluar cómo los cambios en ciertos factores impactarían en la valoración de la empresa a lo largo de los trimestres del año.

Gestión de **instrumentos financieros**: líneas de crédito, Fianzas, Factoring, Confirming y Pagarés: La bachiller se encarga de gestionar y monitorear instrumentos financieros como líneas de crédito, fianzas, factoring (venta de cuentas por cobrar), pagarés y operaciones de confirming, que son utilizados para financiar las operaciones de la empresa y mitigar riesgos financieros.

1.9. **Problemas importantes identificados**

Durante el desarrollo de las actividades en la Jefatura de Planeamiento Financiero de Teleatento del Perú S.A.C., se identificaron diversos problemas que, aunque de manera individual no resultan significativos, en conjunto contribuyen a la aparición de una problemática de mayor magnitud que afecta la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa.

En primer lugar, se evidenció una deficiente gestión de las cuentas por cobrar, reflejada en demoras en la recuperación de los ingresos facturados a clientes. Esta situación repercute en la disponibilidad de efectivo para cumplir con las obligaciones financieras en los plazos establecidos.

Asimismo, se observó una dependencia considerable de un grupo reducido de clientes principales, lo que incrementa el riesgo operativo y financiero frente a la pérdida de contratos o disminución de la demanda de servicios. A ello se suma una limitada

diversificación en la cartera de clientes, concentrada en sectores específicos, lo que restringe las oportunidades de crecimiento.

Otro aspecto identificado fue la ausencia de mecanismos de proyección de flujos de efectivo más dinámicos y ajustados a los cambios del entorno económico, lo cual dificulta la detección temprana de riesgos de liquidez. Además, se detectaron procesos de pago poco estandarizados, que generan demoras en la aprobación y desembolso de obligaciones con proveedores.

Finalmente, se identificó una limitada utilización de instrumentos financieros alternativos (como factoring o confirming) que podrían contribuir a mejorar la liquidez en el corto plazo.

La suma de estos factores confluye en un problema estructural de gestión financiera, vinculado directamente con la capacidad de la empresa para mantener un flujo de caja estable y cumplir con sus compromisos en tiempos de menor ingreso operativo.

1.10. **Identificación y presentación del problema a resolver**

A partir de los problemas previamente descritos, se identificó como situación crítica la falta de liquidez operativa que enfrentó Teleatento del Perú S.A.C. durante el periodo de análisis.

La empresa experimentó una reducción significativa en sus ingresos debido a la pérdida de contratos con clientes importantes y a la disminución de la competitividad de sus servicios frente a otros operadores del mercado.

Esta situación, sumada a la limitada gestión de las cuentas por cobrar y al cumplimiento simultáneo de obligaciones financieras y operativas ya planificadas, generó tensiones en el flujo de caja, dificultando el pago oportuno a proveedores y acreedores.

El problema general identificado se relaciona con la ineficiencia en la gestión de la liquidez ante contingencias financieras, mientras que los problemas específicos se asocian con la ausencia de mecanismos preventivos de control financiero, la falta de diversificación de ingresos y la escasa aplicación de herramientas financieras complementarias.

En este contexto, el trabajo de suficiencia profesional se centra en analizar la gestión de liquidez de Teleatento Perú y proponer mejoras en el proceso de pagos a acreedores ante situaciones de contingencia, de modo que se fortalezcan los mecanismos internos de planeamiento y control financiero, garantizando la sostenibilidad de las operaciones y el cumplimiento oportuno de las obligaciones institucionales.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se planteará el problema encontrado en las actividades desarrolladas por la bachiller.

Se presentará la situación problemática identificada líneas arriba, el problema general y específico, los objetivos del trabajo, la justificación teórica en la cual se sustenta la solución que se dio al problema, y la participación de la bachiller en esta solución.

2.1. Situación Problemática

Durante el primer semestre del año 2025, el área de Planeamiento Financiero de Teleatento del Perú S.A.C. evidenció una situación financiera compleja derivada de la reducción sostenida en los ingresos operativos, lo cual se manifestó en los reportes mensuales de flujo de caja y resultados financieros.

Los análisis elaborados por el equipo revelaron una tendencia descendente en las ventas, atribuida principalmente a la pérdida de clientes corporativos de alta facturación, cuya

salida representó una disminución significativa de los ingresos recurrentes. Los informes comerciales indicaron que esta reducción se debía, en gran medida, a la baja competitividad de las soluciones ofrecidas por Teleatento Perú frente a sus principales competidores, situación que limitó la retención de contratos y la captación de nuevos clientes.

En paralelo, el área de contabilidad alertó sobre los compromisos financieros acumulados —como pagos a subsidiarias por aproximadamente 13 millones de soles y cuotas de deuda a largo plazo por 250 mil soles— los cuales presionaban la capacidad de cumplimiento de las obligaciones de corto plazo. Asimismo, los costos de ventas y los gastos administrativos se mantuvieron constantes pese a la reducción de ingresos, generando una brecha negativa entre los flujos de entrada y salida de efectivo.

Ante esta situación, el equipo de Planeamiento Financiero actualizó las proyecciones de flujo de caja, cuyos resultados se muestran en la Figura 3: Proyección del flujo de caja de la empresa actualizados, en la cual se observa una tendencia descendente del efectivo disponible en los meses posteriores, alcanzando niveles críticos que ponían en riesgo la continuidad operativa y el cumplimiento de pagos a proveedores y acreedores.

Tabla 1:
Proyección del flujo de caja de la empresa actualizados

Cierre	Abr-25	May-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25
Saldo inicial	8,653,709	8,595,913	8,533,312	(4,533,975)	(4,605,829)	(4,682,137)	(4,762,787)	(4,847,671)	(4,936,682)
Soles	7,234,381								
USD	1,418,569								
EUR	759								
Ingresos	256,340	249,932	243,683	237,591	231,651	225,860	220,214	214,708	209,341
(%) crecimiento		*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*
Cuentas por cobrar netas	233,628	227,788	222,093	216,541	211,127	205,849	200,703	195,685	190,793
Cuentas por cobrar	251,213	244,933	238,810	232,839	227,018	221,343	215,809	210,414	205,154
Incobrables	-17,585	-17,145	-16,717	-16,299	-15,891	-15,494	-15,107	-14,729	-14,361
Anticipos por Factoring									
Otros ingresos									
Total Ingresos	489,968	477,719	465,776	454,132	442,778	431,709	420,916	410,393	400,133
Costo de ventas	(174,311)	(169,953)	(165,705)	(161,562)	(157,523)	(153,585)	(149,745)	(146,002)	(142,352)
Gasto Admin.	(46,551)	(45,388)	(44,253)	(43,147)	(42,068)	(41,016)	(39,991)	(38,991)	(38,016)
Nómina	(25,634)	(24,993)	(24,368)	(23,759)	(23,165)	(22,586)	(22,021)	(21,471)	(20,934)
Marketing	(20,917)	(20,394)	(19,885)	(19,387)	(18,903)	(18,430)	(17,969)	(17,520)	(17,082)
Gastos varios									
Cuentas por pagar	(76,902)	(74,979)	(73,105)	(71,277)	(69,495)	(67,758)	(66,064)	(64,412)	(62,802)
Prestamos de subsidiarias			(13,000,000)						
Cofirming									
Gastos financieros	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)
Cuota prestamo	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)
Factoring	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cofirming	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX									
Total Egresos	(547,765)	(540,320)	(13,533,062)	(525,986)	(519,086)	(512,359)	(505,800)	(499,405)	(493,170)
Variación de caja	(57,796)	(62,601)	(13,067,286)	(71,854)	(76,308)	(80,650)	(84,884)	(89,012)	(93,036)
Saldo Final	8,595,913	8,533,312	(4,533,975)	(4,605,829)	(4,682,137)	(4,762,787)	(4,847,671)	(4,936,682)	(5,029,719)
(%) crecimiento		*-0.73%*	*-153.13%*	*1.58%*	*1.66%*	*1.72%*	*1.78%*	*1.84%*	*1.88%*

Nota. Proyecciones al cierre de abril 2025- Teleatento Perú

La información reflejada en las proyecciones evidenció que, de mantenerse el comportamiento financiero sin medidas correctivas, la empresa enfrentaría problemas de liquidez severos, afectando su capacidad de cumplir con las obligaciones inmediatas y de mantener sus operaciones regulares.

En consecuencia, se hizo necesario revisar las políticas de gestión de liquidez y evaluar la aplicación de instrumentos financieros alternativos —como el factoring y el confirming— que permitan mejorar el flujo de efectivo en el corto plazo y garantizar la sostenibilidad financiera frente a contingencias futuras.

2.2. Problema general y específico para resolver

Problema general

- Teleatento Perú enfrentó una falta de liquidez para cumplir con los pagos a proveedores debido a la pérdida de ingresos por una disminución de las ventas debido, sustancialmente, a la falta de competitividad en el mercado, así como una pérdida constante de clientes. Esto afectó el flujo de efectivo para el pago

de obligaciones a tiempo, implicando riesgos dentro de la operativa de la empresa.

Problema específico

- Disminución de los ingresos esperados ante la falta de competitividad de la empresa frente a competidores
- Posible incumplimiento con proveedores debido a la falta de liquidez poniendo en riesgo la operatividad de la empresa.

2.3. Objetivo general y específico

Objetivo general

- El objetivo de este trabajo es señalar los métodos de solución usados para contrarrestar la falta de liquidez presente en Teleatento Perú, con lo cual se logra cumplir con las obligaciones financieras.

Objetivo específico

- Explicar la posible restructuración del flujo de caja de Teleatento Perú en línea con la teoría de planeamiento financiero
- Mostrar la importancia del factoring y cofirming como una solución a la falta de liquidez en Teleatento Perú

2.4. Justificación teórica y práctica

La gestión de liquidez es un componente esencial dentro del planeamiento financiero, ya que permite garantizar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y mantener su operatividad en escenarios de incertidumbre o disminución de ingresos. Según Gitman y Zutter (2012), “el presupuesto de caja o flujo de efectivo proyectado constituye una herramienta clave para planificar las entradas y

salidas de efectivo, y asegurar que la organización disponga de recursos suficientes para su funcionamiento normal". De esta manera, el control del flujo de caja y la aplicación de instrumentos financieros se convierten en mecanismos indispensables para una administración eficiente de los recursos monetarios.

Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, la planeación financiera busca coordinar las decisiones de inversión y financiamiento para optimizar el uso de los fondos disponibles. Ross, Westerfield y Jordan (2018) sostienen que una adecuada gestión del capital de trabajo contribuye a la estabilidad de la empresa, al equilibrar la relación entre liquidez, rentabilidad y riesgo. Este enfoque se vincula directamente con la problemática identificada en Teleatento Perú, donde la reducción de ingresos y las presiones financieras generaron un desequilibrio temporal en los flujos de efectivo.

Asimismo, la aplicación de instrumentos financieros alternativos como el factoring y el confirming tiene sustento en la literatura financiera moderna. Van Horne y Wachowicz (2002) indican que estas herramientas permiten a las empresas disponer de liquidez inmediata y gestionar de manera eficiente sus cuentas por cobrar y por pagar, sin comprometer la relación comercial con proveedores y clientes. Su implementación responde a la necesidad de mantener la solvencia operativa y reducir los riesgos de iliquidez ante contingencias del mercado.

En el ámbito normativo, la IFRS Foundation (2015) destaca que la información contenida en los estados de flujos de efectivo proporciona a los usuarios una base sólida para evaluar la capacidad de una entidad para generar efectivo y sus equivalentes, así como para comprender los movimientos que afectan su liquidez. Esto respalda la

importancia del análisis del flujo de caja como instrumento de diagnóstico y proyección dentro de la gestión empresarial.

Justificación práctica

Desde la experiencia práctica, la bachiller aplicó estos fundamentos teóricos en el desempeño de sus funciones dentro de la Jefatura de Planeamiento Financiero de Teleatento Perú S.A.C., donde participó en la evaluación de proyecciones de flujo de caja, conciliaciones bancarias, control de indicadores financieros (EBITDA, OCF, Working Capital y Free Cash Flow) y en la implementación de soluciones financieras mediante factoring y confirming. Estas acciones permitieron mejorar la disponibilidad de efectivo, optimizar el proceso de pagos y reducir el riesgo de incumplimiento con acreedores.

En consecuencia, la justificación teórica y práctica de este trabajo se sustenta en la necesidad de integrar los conocimientos académicos adquiridos con la experiencia profesional, para generar propuestas que fortalezcan la gestión de liquidez en la empresa. La aplicación de conceptos de planeamiento financiero, gestión del capital de trabajo y administración del flujo de efectivo constituye una contribución tanto al desarrollo institucional de Teleatento Perú como al crecimiento profesional de la bachiller, al evidenciar su capacidad para analizar, diagnosticar y aplicar soluciones financieras en un contexto real.

Para identificar y plantear una solución al problema presentado en Teleatento Perú, la bachiller aplicó conocimientos teóricos adquiridos durante los estudios universitarios

del 2019 al 2023. La asignaturas se encuentran en el listado del Plan de Estudios 2018 de la Escuela Académico Profesional de Economía[1].

Tabla 2:
Asignaturas relevantes para realizar estudios de planificación financiera

Ciclo Académico	Asignatura	Tema
V ciclo	Matemática Financiera y Actuarial	Valor del dinero en el tiempo, anualidades
VI ciclo	Teoría y Política Monetaria	Mercados financieros, inflación y tasa de interés
VI ciclo	Teoría del Comercio Internacional	Rendimientos crecientes a escala y competencia imperfecta
VI ciclo	Análisis Financiero	Unidad 1. Objetivos, conceptos y definiciones del análisis financiero, unidad, Unidad 2. Información financiera y reportes financieros. Unidad 3. Métodos de análisis financiero, indicadores financieros. Apalancamiento. Unidad 4. Análisis Dupont. Proyección de Estados Financieros
VII ciclo	Economía Monetaria Internacional	Fundamentos del tipo de cambio y su influencia en la balanza en cuenta corriente

Fuente: Elaboración propia.

2.5. **Participación en la solución del problema**

Como practicante de planeamiento financiero, la bachiller pudo identificar la falta de liquidez a partir del análisis de cash Flow realizado periódicamente. En primer lugar, se identificó que los egresos diarios eran mayores que los ingresos. En segundo lugar, se observó que cada mes el saldo total de las cuentas bancarias cerraban en montos cada vez menores. Por otro lado, al realizar la proyección del flujo de saldos, se observó que no se estaba percibiendo ingresos por la disminución de solicitudes de servicios de determinados clientes claves.

Ante los posibles cambios estructurales en el flujo proyectado y el working capital, se propuso el uso de factoring (venta de facturas por cobrar) para mejorar la situación de la

[1]Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (s.f.). Plan de Estudios 2018 de la Escuela Académico-Profesional de Economía. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de https://economia.unmsm.edu.pe/escuela/e/ANEXO%20RR%2004803-R-19.pdf

caja, obteniendo recursos inmediatos a través de la venta de deudas pendientes de los clientes. Para disminuir el posible riesgo de incumplimiento de contrapartida, se seleccionó facturas de clientes recurrentes. De esta manera, el factoring permitiría acelerar el ingreso de efectivo con el objetivo de cumplir con las obligaciones en el periodo de análisis.

Por otro lado, el confirming se planteó como una solución plausible al permitir extender los plazos de los proveedores sin comprometer la relación comercial. De este modo la combinación de estos productos financieros permitiría generar mejores resultados en el tiempo esperado.

La bachiller participó activamente en la evaluación de las condiciones contractuales de los clientes, en la selección de las facturas elegibles para factoring, y en la coordinación con las entidades financieras para la ejecución de estas operaciones. Asimismo, colaboró en la elaboración de reportes financieros que permitieron monitorear el impacto de estas medidas sobre los indicadores clave de liquidez, como el Working Capital y el Free Cash Flow.

Ante las proyecciones por el área de planeamiento financiero, se optó por analizar las posibles alternativas en el mercado para considerar las opciones de factoring y confirming. Se elaboró un informe con las cotizaciones planteadas con las entidades financieras, tanto con aquellas con la que Teleatento Perú tiene relaciones y aquellas con una nueva propuesta. En el siguiente cuadro se presentan las distintas comisiones planteadas por tales entidades:

Tabla 3:
Cuadro comparativo de costos por factoring y confirming.

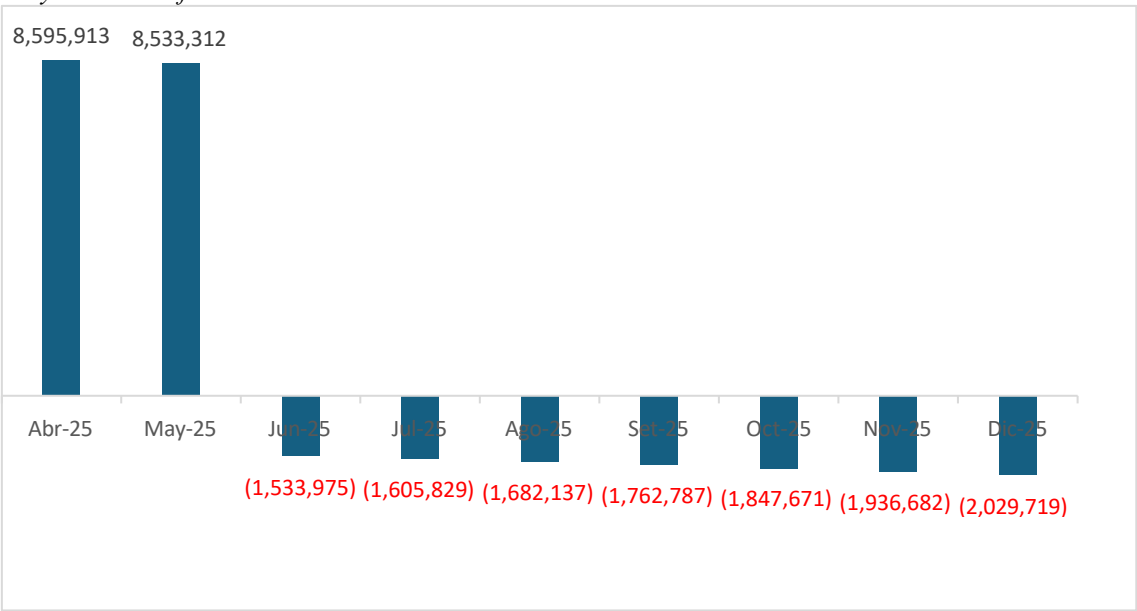
	Comisión	
Entidades	Factoring	Cofirming
Entidad A	9.70%	
Entidad B		12%
Entidad C	12.11%	12.28%
Entidad D	9.50%	
Entidad E		7.28%

Nota. Cuadro comparativo presentado por la bachiller al equipo de planeamiento financiero de Teleatento Perú. Fuente: Elaboración propia.

Se identificó que la solución con menor coste era una combinación entre la Entidad D (en el caso del factoring) y la entidad E (en el caso del cofirming). Para las negociaciones de tasa se consideró flujos superiores al millón, en el caso del factoring; mientras que en el caso del cofirming, se fijó tal tasa para un monto acumulado de 200 mil soles. Los precios contribuyeron a generar eficiencias al momento de negociar tasas.

Una vez planteados los precios accesibles en el mercado, se formuló la necesidad de caja en función al planteamiento base. Para ello se tomó en cuenta que la principal caída en el flujo proyectado se vería afectada por el pago de la deuda involucrada con la subsidiaria por un monto de 7 millones de soles. Tal caída se muestra en la figura 5.

Figura 3:
Proyección del efectivo al cierre del mes en el caso base



Nota. Proyecciones de saldo de abril a diciembre 2025- Teleatento Perú.

En primer lugar, se consideró negociar la deuda con la subsidiaria. Para ello, se concretó el diferimiento de pagos en 4 periodos entre mayo y agosto del presente año. Cada monto comprometido ascendía a los 2.5 millones de soles. De este modo, se aligeró la carga de egresos mensual de junio. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

Tabla 4:

Proyección del flujo de caja con negociación de deuda con subsidiaria

Cierre	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Saldo inicial	8,653,709	8,595,913	8,533,312	5,966,025	3,394,171	817,863	(1,762,787)	(1,847,671)	(1,936,682)
Ingresos	256,340	249,932	243,683	237,591	231,651	225,860	220,214	214,708	209,341
(%) crecimiento		*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*
Cuentas por cobrar netas	233,628	227,788	222,093	216,541	211,127	205,849	200,703	195,685	190,793
Cuentas por cobrar	251,213	244,933	238,810	232,839	227,018	221,343	215,809	210,414	205,154
Incobrables	-17,585	-17,145	-16,717	-16,299	-15,891	-15,494	-15,107	-14,729	-14,361
Anticipos por Factoring									
Otros ingresos									
Total Ingresos	489,968	477,719	465,776	454,132	442,778	431,709	420,916	410,393	400,133
Costo de ventas	(174,311)	(169,953)	(165,705)	(161,562)	(157,523)	(153,585)	(149,745)	(146,002)	(142,352)
Gasto Admin.	(46,551)	(45,388)	(44,253)	(43,147)	(42,068)	(41,016)	(39,991)	(38,991)	(38,016)
Nómina	(25,634)	(24,993)	(24,368)	(23,759)	(23,165)	(22,586)	(22,021)	(21,471)	(20,934)
Marketing	(20,917)	(20,394)	(19,885)	(19,387)	(18,903)	(18,430)	(17,969)	(17,520)	(17,082)
Gastos varios									
Cuentas por pagar	(76,902)	(74,979)	(73,105)	(71,277)	(69,495)	(67,758)	(66,064)	(64,412)	(62,802)
Prestamos de subsidiarias			(2,500,000)	(2,500,000)	(2,500,000)	(2,500,000)			
Cofirming									
Gastos financieros	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)
Cuota prestamo	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)
Factoring	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cofirming	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX									
Total Egresos	(547,765)	(540,320)	(3,033,062)	(3,025,986)	(3,019,086)	(3,012,359)	(505,800)	(499,405)	(493,170)
Variación de caja	(57,796)	(62,601)	(2,567,286)	(2,571,854)	(2,576,308)	(2,580,650)	(84,884)	(89,012)	(93,036)
Saldo Final	8,595,913	8,533,312	5,966,025	3,394,171	817,863	(1,762,787)	(1,847,671)	(1,936,682)	(2,029,719)
(%) crecimiento		*-0.73%*	*-30.09%*	*-43.11%*	*-75.90%*	*-315.54%*	*4.82%*	*4.82%*	*4.80%*

Nota. Proyecciones del flujo de caja con negociación de deuda con subsidiaria - Teleatento Perú

No obstante, como se esperaba, el flujo no mejora para los meses posteriores a agosto. Por lo que la opción de confirming y factoring combinados deberían poder subsanar el saldo final negativo. Para ello, se evaluó la necesidad de adelantar 2 facturas importes mediante factoring: una factura por 1 millón de soles planificadas en enero del próximo año y otra factura de 1.8 millones de soles planificada para abril del próximo año.

De acuerdo con la necesidad planteada en los siguientes meses, la operación financiera fue generada para el periodo de junio y julio para las facturas de 1 millón y 1.8 millones respectivamente.

Por otro lado, se añadió un confirming aplazando facturas por un monto de 250 mil soles, distribuidos en los meses de abril a julio, tomando un monto mensual de 50 mil soles. El pago de la operación se negoció para octubre del mismo año, con un valor de

comisión de 23 750 soles. Con estos movimientos se logró conseguir mantener un saldo fijo en los siguientes meses del periodo.

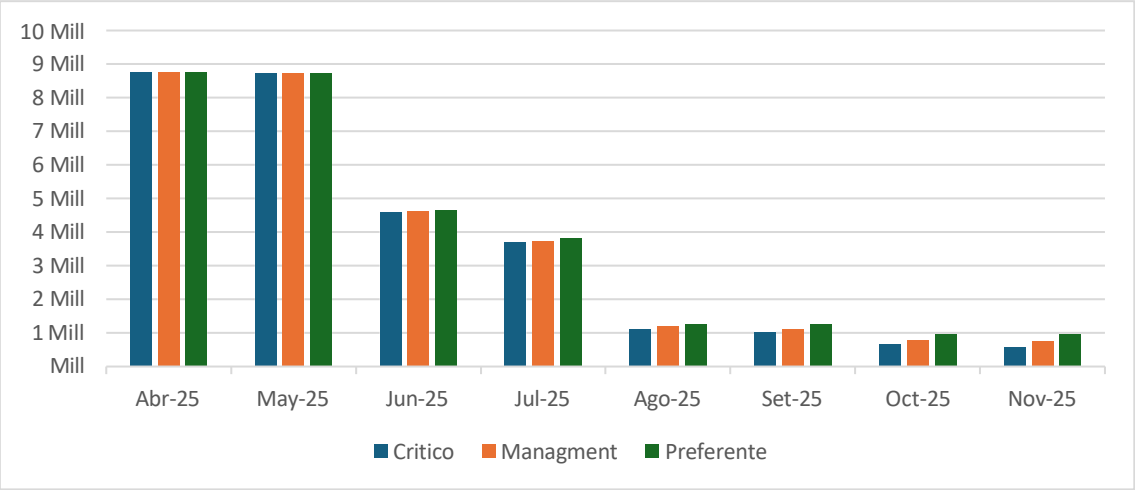
Tabla 5:
Proyección del flujo de caja incluyendo confirming y factoring.

Cierre	Abr-25	May-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25
Saldo inicial	8,653,709	8,743,527	8,730,926	6,213,640	4,596,785	3,699,478	1,118,828	1,033,944	671,182
Soles	7,234,381								
USD	1,418,569								
EUR	759								
Ingresos	256,340	249,932	243,683	237,591	231,651	225,860	220,214	214,708	209,341
(%) crecimiento		*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*	*-2.5%*
Cuentas por cobrar netas	233,628	227,788	222,093	216,541	211,127	205,849	200,703	195,685	190,793
Cuentas por cobrar	251,213	244,933	238,810	232,839	227,018	221,343	215,809	210,414	205,154
Incobrables	-17,585	-17,145	-16,717	-16,299	-15,891	-15,494	-15,107	-14,729	-14,361
Anticipos por Factoring				1,000,000	1,800,000				
Otros ingresos									
Total Ingresos	489,968	477,719	465,776	1,454,132	2,242,778	431,709	420,916	410,393	400,133
Costo de ventas	(87,156)	(169,953)	(165,705)	(161,562)	(157,523)	(153,585)	(149,745)	(146,002)	(142,352)
Gasto Admin.	(36,093)	(45,388)	(44,253)	(43,147)	(42,068)	(41,016)	(39,991)	(38,991)	(38,016)
Nómina	(25,634)	(24,993)	(24,368)	(23,759)	(23,165)	(22,586)	(22,021)	(21,471)	(20,934)
Marketing	(10,459)	(20,394)	(19,885)	(19,387)	(18,903)	(18,430)	(17,969)	(17,520)	(17,082)
Gastos varios									
Cuentas por pagar	(26,902)	(24,979)	(23,105)	(21,277)	(19,495)	(67,758)	(66,064)	(64,412)	(62,802)
Cuentas por pagar totales	(76,902)	(74,979)	(73,105)	(71,277)	(69,495)	(67,758)	(66,064)	(64,412)	(62,802)
Aplazamiento (Cofirming)	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000				
Prestamos de subsidiarias			(2,500,000)	(2,500,000)	(2,500,000)	(2,500,000)			
Cofirming								(250,000)	
Gastos financieros	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(345,000)	(421,000)	(250,000)	(250,000)	(273,750)	(250,000)
Cuota prestamo	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)	(250,000)
Factoring	-	-	-	(95,000)	(171,000)	-	-	-	-
Cofirming	-	-	-	-	-	-	-	(23,750)	-
CAPEX									
Total Egresos	(400,150)	(490,320)	(2,983,062)	(3,070,986)	(3,140,086)	(3,012,359)	(505,800)	(773,155)	(493,170)
Variación de caja	89,818	(12,601)	(2,517,286)	(1,616,854)	(897,308)	(2,580,650)	(84,884)	(362,762)	(93,036)
Saldo Final	8,743,527	8,730,926	6,213,640	4,596,785	3,699,478	1,118,828	1,033,944	671,182	578,145
(%) crecimiento		*-0.14%*	*-28.83%*	*-26.02%*	*-19.52%*	*-69.76%*	*-7.59%*	*-35.09%*	*-13.86%*

Nota. Proyecciones del fujo de caja incluyendo factoring y confirming - Teleatento Perú

Además, como parte del análisis se comparó el flujo proyectado con distintos escenarios en el flujo de caja. Se tomó dos escenarios adicionales llamados Managment, con crecimiento nulo de los ingresos, y un escenario preferente, con un crecimiento mensual del 2.5%. La figura [COMPLETAR LA FIGURA] muestra que no se tiene un flujo negativo y que los escenarios van a la par con la estrategia financiera.

Figura 4:
Evaluación de flujo de saldo final proyectado según distintos escenarios



Nota. Evaluación del flujo de saldo final proyectado según distintos escenarios - Teleatento Perú

CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS

En esta sección, se expone las bases teóricas que sirven como guía para comprender, analizar, y encontrar la mejor solución a la falta de liquidez que enfrentó Teleatento Perú mediante la planificación financiera del flujo de caja.

3.1. Antecedentes de la investigación

La gestión de liquidez y el uso de instrumentos financieros para optimizar el flujo de caja han sido temas ampliamente abordados en investigaciones recientes debido a su relevancia en la sostenibilidad de las empresas.

En el contexto peruano, García (2020), en su tesis titulada “Gestión de liquidez y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector servicios en Lima Metropolitana”, concluyó que una gestión ineficiente del efectivo y la falta de mecanismos financieros adecuados generan retrasos en los pagos a proveedores y disminuyen la capacidad de inversión. Su estudio resalta la importancia del control de flujos y del uso de herramientas financieras que mitiguen los efectos de la falta de liquidez.

Asimismo, Ramírez y Huamán (2021), en su investigación “El factoring como herramienta de financiamiento en la gestión del capital de trabajo en empresas medianas del Perú”, señalan que el factoring permite convertir las cuentas por cobrar en liquidez inmediata, lo cual favorece el cumplimiento de obligaciones de corto plazo y mejora los indicadores de solvencia. Este planteamiento coincide con la alternativa de solución aplicada en Teleatento Perú, donde el uso del factoring permitió afrontar obligaciones en un contexto de caída de ingresos.

De igual forma, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022) publicó un informe sobre el comportamiento del sistema financiero peruano, en el que destaca el crecimiento del uso de instrumentos como el factoring y el confirming por parte de empresas del sector servicios, subrayando su rol en la estabilidad del flujo de efectivo ante coyunturas de menor liquidez.

Estas investigaciones y fuentes oficiales sirven como antecedentes relevantes que sustentan la importancia de la gestión de liquidez y el aprovechamiento de mecanismos financieros alternativos en el fortalecimiento de la posición económica de las empresas, especialmente en contextos de contingencia como el analizado en el presente trabajo.

3.2. Marco teórico

El presente trabajo se sustenta en los fundamentos teóricos del planeamiento financiero, la gestión del capital de trabajo y la administración del flujo de caja, los cuales son pilares esenciales para mantener la solvencia y rentabilidad empresarial.

Según Gitman y Zutter (2012), el presupuesto de caja o flujo de efectivo proyectado constituye una herramienta fundamental para prever las entradas y salidas de efectivo, permitiendo a las empresas anticipar necesidades de financiamiento o posibles excedentes. Esta teoría respalda la labor desarrollada por la bachiller en el análisis y

proyección de flujos de efectivo de Teleatento Perú, donde se identificó una tendencia negativa en la liquidez.

Por su parte, Ross, Westerfield y Jordan (2018) señalan que una adecuada gestión del capital de trabajo busca equilibrar liquidez y rentabilidad mediante la administración eficiente de los activos y pasivos corrientes. En este sentido, el uso de instrumentos financieros como el factoring y el confirming contribuye a mejorar la rotación de efectivo y a garantizar la continuidad operativa sin comprometer los niveles de endeudamiento.

Complementariamente, Van Horne y Wachowicz (2002) indican que las empresas pueden recurrir a mecanismos de financiamiento a corto plazo para cubrir deficiencias temporales de liquidez, siendo el factoring una alternativa viable para convertir las cuentas por cobrar en efectivo disponible, mientras que el confirming facilita la gestión de las cuentas por pagar sin deteriorar la relación con los proveedores.

Desde el enfoque normativo, la IFRS Foundation (2015) establece que los estados de flujos de efectivo permiten evaluar la capacidad de una entidad para generar efectivo y sus equivalentes, así como la naturaleza y el momento de dichos flujos. Este principio teórico sustenta el uso del análisis de cash flow como herramienta diagnóstica y de decisión dentro de la planeación financiera aplicada en este trabajo.

En conjunto, estas teorías respaldan las acciones ejecutadas por la bachiller en la identificación del problema de liquidez, el análisis de los flujos financieros y la implementación de soluciones a través del uso de instrumentos financieros alternativos, fortaleciendo la gestión económica de Teleatento Perú frente a contingencias operativas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Conclusiones

a) **La falta de liquidez operativa representó el principal riesgo financiero en Teleatento del Perú S.A.C. durante el periodo analizado**, originado por la reducción de ingresos ante la pérdida de clientes estratégicos y la disminución de la competitividad del servicio frente al mercado. Esta situación generó desequilibrios entre los flujos de entrada y salida de efectivo, afectando el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores y acreedores.

b) **La aplicación del análisis de flujo de caja (Cash Flow) permitió identificar oportunamente las tensiones de liquidez**, facilitando la toma de decisiones preventivas orientadas a mantener la continuidad operativa. Esta herramienta se consolidó como un instrumento clave dentro del planeamiento financiero, al ofrecer una visión integral de la posición de efectivo de la empresa y proyectar escenarios de riesgo y recuperación.

c) **La implementación combinada de instrumentos financieros alternativos — factoring y confirming— resultó una estrategia efectiva para mitigar los efectos de la iliquidez a corto plazo**. El factoring permitió transformar cuentas por cobrar en recursos líquidos inmediatos, mientras que el confirming facilitó la extensión de plazos con proveedores sin afectar la relación comercial. Estas medidas, aplicadas conjuntamente, contribuyeron a estabilizar los flujos de caja y mejorar la capacidad de pago de la empresa.

d) **El uso de herramientas de gestión financiera fortaleció el control y la eficiencia en los procesos internos de planeamiento y tesorería**, generando un impacto positivo

en los indicadores de Working Capital y Free Cash Flow. La experiencia práctica demostró que una gestión activa del capital de trabajo, respaldada por análisis financiero riguroso, es fundamental para garantizar la sostenibilidad económica en contextos de contingencia.

e) **Finalmente, la integración entre los conocimientos teóricos adquiridos en la formación universitaria y la experiencia práctica en Teleatento Perú** permitió a la bachiller aplicar conceptos clave de planeamiento financiero, análisis de flujos de efectivo y gestión de instrumentos financieros, contribuyendo de manera significativa a la optimización del proceso de pagos y a la estabilidad financiera de la empresa.

Recomendaciones

Fortalecer el sistema de monitoreo de flujos de caja y liquidez, implementando reportes automáticos y revisiones periódicas que permitan identificar desviaciones entre los flujos proyectados y los reales. Esto permitirá anticipar escenarios de riesgo y tomar decisiones financieras correctivas de manera oportuna.

Incorporar de forma permanente instrumentos financieros como el factoring y el confirming dentro de la política de gestión de tesorería, priorizando su uso estratégico ante periodos de menor ingreso o alta concentración de pagos. La diversificación de fuentes de liquidez contribuirá a reducir el riesgo operativo y a mantener la solvencia de corto plazo.

Desarrollar una política interna de gestión del capital de trabajo que defina lineamientos para la administración eficiente de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, con el objetivo de mejorar la rotación del efectivo y optimizar los recursos disponibles.

Evaluar la diversificación de la cartera de clientes y contratos, especialmente en el sector servicios, a fin de disminuir la dependencia de pocos clientes principales. Esta acción permitirá mitigar el impacto de la pérdida de contratos y asegurar una estructura de ingresos más estable.

Reforzar la capacitación del personal financiero en herramientas de planeamiento, proyección y análisis financiero (Cash Flow, Working Capital, ratios de liquidez y rentabilidad), así como en la negociación de productos financieros con entidades bancarias, garantizando una gestión más técnica y proactiva frente a contingencias económicas.

Fomentar la integración entre las áreas de planeamiento financiero, contabilidad y tesorería, promoviendo una gestión colaborativa que unifique la información económica y financiera, mejorando la precisión de las proyecciones y la toma de decisiones estratégicas.

Referencias

Atento. (s.f.). *Países en los que se encuentra Atento*. Recuperado de: https://atento.com/?s=paises+en+los+que+se+encuentra+atento&e_search_props=b93ba39-73112

García, M. (2020). *Gestión de liquidez y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector servicios en Lima Metropolitana*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.

IFRS Foundation. (2015). *Módulo 7: Estado de Flujos de Efectivo*. IFRS Foundation. Recuperado de: https://assuran.com.co/wp-content/uploads/2021/12/Modulo-7-Estados-de-Flujos-de-Efectivo.pdf

Ramírez, L., & Huamán, P. (2021). *El factoring como herramienta de financiamiento en la gestión del capital de trabajo en empresas medianas del Perú*. Universidad ESAN.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS. (2022). *Informe sobre el sistema financiero peruano 2022*. Lima: SBS.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.