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

Optimización del flujo de documentos contables del área cuentas por pagar de las clínicas privadas en Lima Metropolitana– 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Georgia Isabel MANRIQUE BULNES

ASESOR

Dra. Elsa Esther CHOY ZEVALLOS

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

Manrique, G. (2025). *Optimización del flujo de documentos contables del área cuentas por pagar de las clínicas privadas en Lima Metropolitana– 2025*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Georgia Isabel Manrique Bulnes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70374932
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06025989
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8580-8495
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08260467
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.24 Control interno
Grupo de investigación	Investigación e Innovación en Contabilidad y Finanzas (INCONFIN)
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Latitud: -12.09917 Longitud: -77.03472
Año o rango de años en que se realizó la investigación	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° 196-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 veinte de diciembre 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° 001976-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 22 de diciembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBRO	:	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
MIEMBRO - ASESORA	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"OPTIMIZACIÓN DEL FLUJO DE DOCUMENTOS CONTABLES DEL ÁREA CUENTAS POR PAGAR DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS EN LIMA METROPOLITANA- 2025"***, presentado por la bachiller Georgia Isabel Manrique Bulnes con código de matrícula N° 20110266, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

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

APROBADA

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

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Miembro

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro - Asesora

Nota. Resolución Decanal N° 001976-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 22 de diciembre de 2025.

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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dra. Elsa Esther Choy Zevallos en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000218-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"OPTIMIZACIÓN DEL FLUJO DE DOCUMENTOS CONTABLES DEL ÁREA CUENTAS POR PAGAR DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS EN LIMA METROPOLITANA– 2025"*, presentado por la bachiller Georgia Isabel Manrique Bulnes para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 8% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

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

Lima, 6 de mayo de 2026

Firma de la asesora: _____

Nombres y apellidos de la asesora: Dra. Elsa Esther Choy Zevallos

DNI: 06025989

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

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar a mi familia qué estuvo conmigo en todo momento y en especial a mi hermano Harold qué siempre estará en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los que me han apoyado en el camino de cumplir mis sueños, a esas personas que me guiaron en el camino correcto y que nunca dudaron de mí.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 2

1.1. Entidad donde se desarrolló el trabajo 2

1.1.1. Contexto histórico 2

1.1.2. Servicios ofrecidos 4

1.1.3. Estructura organizacional de la empresa 5

1.2. Periodo de duración de la actividad 7

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 7

1.4. Razón o denominación social 7

1.5. Dirección postal 8

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 9

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 9

2.1. Organización de la actividad 9

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 11

2.3. Problemática 11

2.3.1. Descripción del problema 11

2.3.2. Formulación del problema 13

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 13

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 19

2.4. Metodología y procedimientos 22

2.4.1. Técnicas e instrumentos 22

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 26

2.5. Resultados de la actividad 33

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 33

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 39

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 40

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 42

CONCLUSIONES 44

RECOMENDACIONES 45

REFERENCIA 46

ANEXO 49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1
Resumen general de registros SAP por tipo de transacción 35
Tabla 2
Frecuencia de transacciones SAP y porcentaje de errores por tipo 36
Tabla 3
Resumen de indicadores de desempeño antes y después de la implementación 37
Tabla 4
Resultados comparativos de indicadores antes y después de la aplicación 38

LISTA DE FIGURAS

Figura 01
Estructura organizacional de Auna 6
Figura 02
U*bicación geográfica de la empresa AUNA* 8
Figura 03
Esquema del proceso observado y etapas críticas detectadas 24
Figura 04
Diagrama de flujo de la propuesta metodológica bajo el modelo COSO 29
Figura 05
Implementación de tablero de Kanban 31
Figura 06
Optimización del flujo de documentos contables. 33

RESUMEN

El trabajo de suficiencia profesional tuvo como propósito aplicar el modelo COSO para optimizar el flujo de documentos contables del área de Cuentas por Pagar, aplicando una metodología basada en Control Interno, orientada a fortalecer la eficiencia y trazabilidad contable en las clínicas privadas de Lima Metropolitana pertenecientes al grupo AUNA. La investigación surgió ante la existencia de demoras, duplicidad de tareas y errores recurrentes en la recepción y registro de facturas, producto de la falta de un flujo documental estandarizado. Para abordar esta problemática, se aplicaron técnicas de observación directa, cotejo de información en SAP ERP y análisis documental, las cuales permitieron identificar los puntos críticos y diseñar una propuesta de mejora basada en los principios de optimización de tiempo y movimiento. Dicha propuesta contempló la centralización de documentos, la estandarización de validaciones, el uso de un tablero Kanban digital y la implementación de indicadores de eficiencia. Los resultados demostraron una reducción del 25 % en los tiempos de registro, un incremento del 8.6 % en la productividad mensual y una precisión superior al 99.7 % en los registros SAP ERP. Estos avances evidencian que la aplicación de metodologías de control interno y gestión visual fortalecen la eficiencia administrativa y la trazabilidad contable, consolidando un proceso más ágil, seguro y sostenible.

Palabras clave: flujo documental contable, control interno, optimización de procesos, cuentas por pagar, SAP ERP.

ABSTRACT

The purpose of this professional sufficiency project was the application of the COSO model to optimize the accounting document flow in the Accounts Payable by applying a methodology based on Internal Control model designed to strengthen accounting efficiency and traceability in private clinics of Lima Metropolitan area belonging to the AUNA group. The study was developed due to the existence of delays, duplicated tasks, and recurrent errors in invoice processing, caused by the lack of a standardized workflow. Through direct observation, data cross-checking in SAP ERP, and documentary analysis, the main critical points were identified, allowing the design of an improvement proposal based on time and motion optimization principles. The proposal included document centralization, validation standardization, the use of a digital Kanban board, and efficiency performance indicators. Results showed a 25% reduction in processing time, an 8.6% increase in monthly productivity, and accuracy levels above 99.7% in SAP ERP records. These outcomes confirm that applying internal control and visual management methods strengthens administrative efficiency and accounting traceability, building a faster, safer, and more sustainable accounting process.

Keyswords: accounting document flow, internal control, process optimization, accounts payable, SAP ERP.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad exponer la experiencia desarrollada en el área de Contabilidad – Cuentas por Pagar de una empresa del sector salud perteneciente al grupo AUNA, con el objetivo de optimizar el flujo de documentos contables y fortalecer la eficiencia en el registro de las operaciones.

La propuesta surge a partir de la identificación de dificultades en la recepción, validación y contabilización de facturas de proveedores, las cuales generaban demoras, duplicidad de tareas y falta de trazabilidad en los registros. Estas situaciones afectaban la puntualidad de los pagos, el cumplimiento de los cierres contables y la relación con los proveedores estratégicos.

Para atender esta problemática, se diseñó y aplicó una metodología sustentada en el modelo COSO de Control Interno, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el Plan Contable General Empresarial (PCGE). Se emplearon técnicas como la observación directa, el cotejo de información en SAP ERP y el análisis documental, que permitieron analizar el flujo existente y construir una propuesta de mejora enfocada en la optimización del tiempo y movimiento.

El informe se estructura en cinco partes: la primera presenta la información institucional del lugar donde se desarrolló la actividad; la segunda, la descripción del problema y la fundamentación teórica; la tercera, la metodología aplicada y los procedimientos utilizados; la cuarta, los resultados obtenidos y su análisis; y finalmente, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la experiencia profesional.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Entidad donde se desarrolló el trabajo

1.1.1. Contexto histórico

Fundada en 1989 en México, Auna es una empresa de gran crecimiento que logró expandirse en América Latina en los países de Colombia y Perú. En 2008, Auna llegó al Perú con el propósito de ofrecer servicios médicos de alta calidad enfocándose en mercados no antes atendidos en el país, transformando así el cuidado de la salud y convirtiéndose en una de las redes privadas de salud más importantes del país. Desde sus inicios, la empresa se ha considerado como un grupo innovador en el sector, integrando clínicas, centros médicos, seguros de salud, farmacias y programas especializados en oncología.

En la década siguiente, la compañía impulsó una estrategia de crecimiento en el territorio peruano mediante la constitución y adquisición de clínicas en distintos departamentos. En 2013 se inauguró la Clínica Delgado en Miraflores, considerada una de las más modernas y de mayor complejidad en el país. Posteriormente, en 2014, se incorporó la Clínica Bellavista en el Callao, ampliando la cobertura hacia la zona norte del área metropolitana. En 2015, la apertura de la Clínica Vallesur significó la llegada de Auna al sur del Perú, específicamente en Arequipa. Dos años más tarde, en 2017, se consolidó la Clínica Camino Real, ubicada en

San Isidro, como un centro especializado en servicios ambulatorios.

En el ámbito del reconocimiento corporativo, en 2021 la Clínica Delgado AUNA fue destacada como la institución con mejor reputación en el sector salud peruano, según el ranking Merco. Este reconocimiento no sólo validó la calidad de los servicios médicos ofrecidos, sino también una percepción positiva de la empresa en la sociedad. Finalmente, en 2024, Auna anunció su proceso de salida a bolsa en Estados Unidos, con el objetivo de levantar hasta US$ 1.100 millones, lo que refleja la magnitud de su proyección internacional y su interés en consolidar una estrategia financiera de largo plazo.

Actualmente, AUNA cuenta con más de 7,500 colaboradores entre médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo, lo que le permite brindar atención médica integral a cientos de miles de pacientes. Su constante crecimiento responde al compromiso de mejorar la experiencia en salud, desarrollando infraestructura moderna, tecnología médica avanzada y un modelo de gestión que prioriza la eficiencia en sus procesos.

Como se ha mencionado anteriormente, AUNA está conformado por diversas subsidiarias que cumplen funciones específicas dentro de su estructura corporativa. Entre ellas se encuentran empresas orientadas al soporte administrativo y financiero. Este es el caso de GSP Servicios Generales S.A.C. que es una subsidiaria cuya actividad principal se centra en la prestación de

servicios de gestión administrativa, financiera y contable donde se centra la información de las 23 razones sociales del grupo económico tales como Oncocenter, Medic Ser, R & R y Clínica Bellavista, entre otras. De esta manera, GSP Servicios Generales cumple un rol estratégico como soporte de back office, garantizando la continuidad operativa de las empresas asistenciales del grupo y asegurando, al mismo tiempo, el cumplimiento de los estándares de control interno, las obligaciones tributarias y las normativas vigentes.

1.1.2. Servicios ofrecidos

El grupo AUNA se caracteriza por ofrecer servicios integrales de salud a nivel nacional, los cuales incluyen atención médica especializada, servicios hospitalarios, diagnósticos clínicos y tratamientos de alta complejidad, con especial énfasis en oncología. Asimismo, brinda servicios complementarios de prevención, cuidados ambulatorios y programas de bienestar orientados a mejorar la calidad de vida de sus pacientes. De esta manera, Auna se posiciona como un ecosistema de salud integral, que conecta prevención, diagnóstico, tratamiento y acompañamiento.

En el marco de esta estructura, GSP Servicios Generales S.A.C. se configura como la subsidiaria encargada de brindar servicios administrativos a las diferentes razones sociales que conforman el grupo. Entre los principales servicios que ofrece destacan la gestión contable y financiera, la administración de cuentas por

pagar y por cobrar, la gestión de facturación y control de documentos contables, así como la coordinación administrativa con logística y almacén para garantizar la correcta validación de operaciones. De esta manera, GSP cumple un rol fundamental al proporcionar servicios de soporte administrativo que permiten la continuidad y eficiencia operativa de las empresas asistenciales de Auna.

1.1.3. Estructura organizacional de la empresa

Auna está organizada como un holding de salud que integra diferentes unidades de negocio orientadas a la atención integral del paciente:

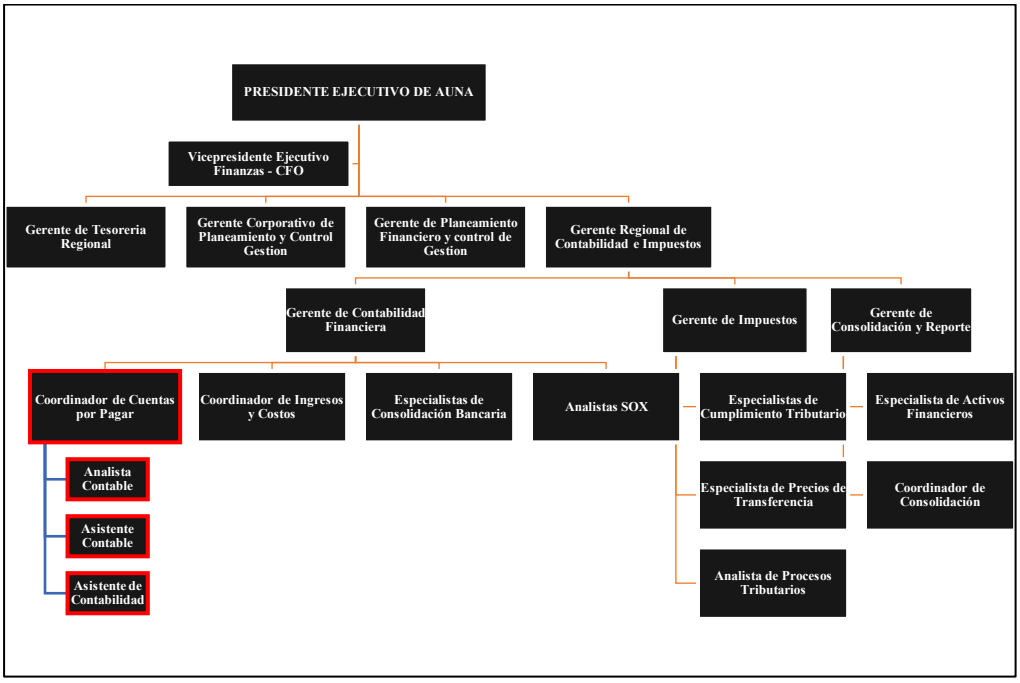
- Clínicas Auna: conformadas por una red de centros hospitalarios que ofrecen atención de diversas especialidades médicas y quirúrgicas.
- Oncosalud: programa líder en prevención y tratamiento del cáncer en el Perú.
- Farmauna: red de farmacias que complementa la atención hospitalaria con acceso a medicamentos y productos de bienestar.
- Servicios médicos y ocupacionales: orientados a la prevención, seguridad y salud de los trabajadores en diferentes empresas del país.

Dentro de la empresa encargada de la parte administrativa de la empresa, el área de Contabilidad e Impuestos de AUNA se estructura bajo la dirección del Gerente Regional de Contabilidad e Impuestos, quien reporta al Vicepresidente Ejecutivo de

Finanzas (CFO). Dentro de esta organización, la Gerencia de Contabilidad Financiera concentra funciones clave como ingresos, costos, consolidación bancaria y cuentas por pagar. En este último se ubica el Coordinador de Cuentas por Pagar, responsable de validar, registrar y controlar las facturas de proveedores, asegurando el cumplimiento de requisitos documentarios y normativos. Esta estructura refleja una adecuada segregación de funciones y fortalece el control interno, garantizando eficiencia y transparencia en la gestión contable.

Figura 01

Estructura organizacional de AUNA



Nota. La figura muestra específicamente el organigrama del Área de Contabilidad e Impuesto de la empresa AUNA.

1.2. Periodo de duración de la actividad

La experiencia profesional es desarrollada en el área de Contabilidad – Cuentas por Pagar que fue durante el periodo del mes de junio a octubre del 2025.

Durante este tiempo se realizaron labores continuas de registro, control y análisis contable relacionadas con el procesamiento de facturas de proveedores, las cuales forman parte de los procesos administrativos esenciales para la continuidad de los servicios médicos y hospitalarios de AUNA.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

Su finalidad es transformar el cuidado de la salud en el Perú y Latinoamérica, garantizando un acceso integral y humanizado a los servicios médicos. En esa línea, sus objetivos estratégicos son:

- Brindar atención médica con altos estándares de calidad, respaldada por tecnología de vanguardia.
- Desarrollar programas de prevención y tratamiento que contribuyan al bienestar de la sociedad.
- Promover un modelo de gestión eficiente, sostenible y enfocado en la experiencia del paciente.
- Consolidarse como líder regional en servicios de salud, ampliando su cobertura y fortaleciendo su red de atención.

Con ello, AUNA no solo busca atender enfermedades, sino también fomentar estilos de vida saludables y fortalecer la confianza de la población en la atención médica privada

1.4. Razón o denominación social

La razón social registrada es AUNA PERÚ S.A.C., empresa que forma parte de la red AUNA y que administra sus diferentes unidades de negocio en el país. A su vez, dentro de la gestión operativa, también intervienen sociedades vinculadas como GSP

Servicios Generales S.A.C., que brindan soporte en procesos administrativos y contables, garantizando el correcto funcionamiento de las áreas de apoyo.

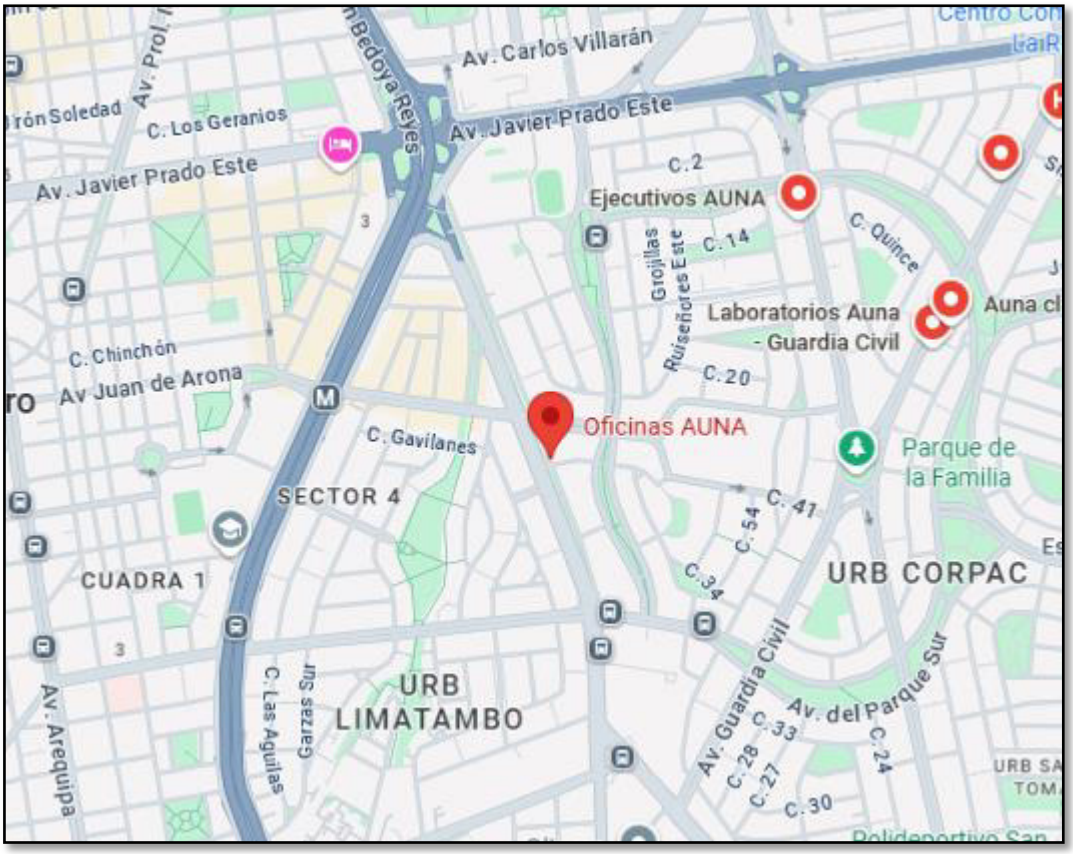
1.5. Dirección postal

La sede principal de las oficinas de AUNA se encuentra ubicada en:

Av. República de Panamá 3461, San Isidro 15047

Figura 02

Ubicación geográfica de la empresa AUNA



Nota. La imagen muestra la ubicación geográfica de la empresa. Fuente: Google Maps.

Esta ubicación estratégica en la ciudad de Lima le permite coordinar de manera centralizada sus operaciones con las diferentes clínicas, centros médicos y unidades de negocio distribuidas a nivel nacional.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Estos canales de contacto permiten a pacientes, proveedores y colaboradores acceder a información institucional, coordinar servicios y realizar consultas de manera directa.

- Correo electrónico general: informes@auna.pe
- Teléfono central: (01) 618-3838

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

La actividad profesional se desarrolla dentro del área de Cuentas por Pagar en una empresa del sector salud perteneciente a un grupo de clínicas privadas en Lima Metropolitana. El trabajo se orienta a la gestión, revisión y registro de documentos contables relacionados con los servicios y suministros que recibe la organización. De manera diaria, llegan al buzón institucional decenas de correos con facturas, órdenes de compra, guías de remisión y notas de ingreso que deben ser revisadas con detalle antes de ser registradas en el sistema contable. Este proceso requiere una atención constante y una coordinación permanente con las áreas de logística, almacén y tesorería.

Diariamente los proveedores envían sus facturas y se registran aproximadamente 80 correos durante el día a través de la bandeja institucional de fármacos de la empresa. Cada documento que recibo debe ser verificado antes de ser ingresado al sistema contable. Para ello, revisó que los datos de la factura coincidan con la orden de compra y la nota de ingreso respectiva, asegurando que la información sea correcta y esté completa. Cuando se trata de servicios médicos u oncológicos, el procedimiento varía ligeramente, ya que solo se requiere la orden de compra y la factura, y en algunos casos la guía de remisión.

Una vez que los documentos cumplen con los requisitos es posible proceder con la contabilización en SAP ERP. Un aspecto adicional que incrementa la complejidad del proceso es la existencia de diversas razones sociales dentro del grupo Auna, como Oncocenter, Medic Ser, R y R, Clínica Bellavista, entre otras. Para gestionar adecuadamente esta diversidad, se lleva un cuadro de control en Excel, donde se registran de manera sistemática los siguientes datos: fecha de recepción del correo, fecha de la factura, RUC del proveedor, empresa del grupo Auna correspondiente, serie y correlativo, monto, número de orden de compra y estado de registro en SAP. Este cuadro constituye un insumo de trazabilidad y control, y permite mantener un seguimiento ordenado y facilitar la comunicación con las áreas relacionadas.

Asimismo, de manera semanal se consolida un reporte con todas las observaciones pendientes detectadas en las facturas recibidas, tales como diferencias de precio, cantidades o falta de documentos. Este informe se envía a las áreas correspondientes, principalmente Logística y Almacén, para que puedan gestionar la solución de cada incidencia. De esta forma, se asegura un seguimiento sistemático y se evita que las observaciones se acumulen sin respuesta.

De manera complementaria, existe también un proceso mensual de revisión de órdenes de compra (OC) pendientes en el sistema. Este procedimiento consiste en verificar las órdenes abiertas y enviar un consolidado a los proveedores para confirmar si estas continúan vigentes o, en su defecto, deben ser cerradas. Esta actividad resulta esencial para mantener actualizada la información contable, evitar saldos abiertos innecesarios y asegurar que los pasivos reflejan únicamente las obligaciones reales de la empresa.

En los casos en que la documentación esté incompleta o se detecten observaciones puntuales, se coordina directamente con el proveedor o con las áreas

internas involucradas. Solo después de subsanar estas incidencias puede procederse al registro contable definitivo en SAP ERP.

En conclusión, la actividad se organiza bajo un flujo que integra la verificación documental diaria, la consolidación semanal de observaciones, la revisión mensual de órdenes de compra, la contabilización en el sistema ERP y la comunicación constante con proveedores y áreas internas, asegurando un proceso eficiente y confiable en la gestión de cuentas por pagar del grupo empresarial.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

Contribuir a la actividad y asegurar que todas las facturas de proveedores sean registradas en el sistema contable de forma oportuna, completa y exacta, de modo que los estados financieros reflejan razonablemente las obligaciones de la empresa y se mantenga la relación de confianza con los proveedores estratégicos.

Los objetivos son:

●Garantizar que cada factura cuente con la documentación de respaldo exigida (orden de compra, nota de ingreso, guía de remisión, etc.).

●Registrar en SAP ERP todas las facturas en los plazos establecidos, reduciendo el riesgo de retrasos en los pagos.

●Validar la información con otras áreas (Logística, Almacén, Oncología) cuando se presenten observaciones por diferencias de precio, cantidades o documentos faltantes. Mantener un cuadro de control actualizado que permita realizar conciliaciones periódicas y monitorear la trazabilidad de cada documento.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

En las clínicas privadas de Lima Metropolitana, el área de Cuentas por Pagar enfrenta una problemática asociada al alto

volumen de facturas recibidas que son aproximadamente 300 documentos diarios y a la diversidad de razones sociales del grupo Auna.

Esto provoca demoras innecesarias, duplicidad de registros y, en ocasiones o inconsistencias entre lo que se recibe y lo que se ingresa al sistema que exige una correcta coordinación entre áreas para garantizar la trazabilidad y exactitud de la información contable. Es decir que el flujo de documentos contables no sigue una ruta optimizada ni estandarizada, lo que genera movimientos repetitivos, esperas prolongadas y exceso de carga laboral para los analistas responsables del proceso.

Cada factura o comprobante debe pasar por diversas validaciones antes de ser registrado. Sin embargo, la falta de una secuencia clara y de controles visuales retrasa la gestión de los pagos y aumenta la posibilidad de errores humanos. Estas demoras también afectan la relación con los proveedores y la puntualidad en los cronogramas contables, dificultando el cumplimiento de los plazos de cierre mensual.

Esta situación evidencia la necesidad de optimizar el flujo documental contable mediante una revisión profunda de los tiempos y movimientos que se ejecutan en el proceso. Reducir pasos innecesarios, unificar canales de recepción y aplicar criterios de eficiencia permitiría aprovechar mejor los recursos disponibles, evitar retrabajos y fortalecer el control interno del área. De esta manera, las clínicas privadas podrían mejorar su

eficiencia administrativa y lograr una gestión de cuentas por pagar más ordenada, oportuna y confiable.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de la metodología COSO optimizaría el flujo de documentos contables del área de Cuentas por Pagar en las clínicas privadas de Lima Metropolitana durante el año 2025?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

En los últimos años, diferentes estudios han abordado la gestión de las cuentas por pagar y el control de los documentos contables desde distintos enfoques, evidenciando la necesidad de modernizar los procesos y aprovechar herramientas que reduzcan tiempos y errores administrativos. Los resultados de estas investigaciones permiten comprender que una adecuada organización del flujo documental y la aplicación de controles internos sólidos impactan directamente en la eficiencia del área contable, lo cual es especialmente relevante en sectores que manejan grandes volúmenes de información, como las clínicas privadas.

Antecedentes internacionales

Díaz (2024), en su trabajo titulado “Proceso de gestión de cuentas por pagar y su impacto en los ingresos de la empresa Tenería Rubio C.A., ubicada en Cagua, Estado Aragua”, desarrollado en el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial en Venezuela, tuvo como objetivo analizar el proceso

de gestión de cuentas por pagar y su incidencia en los ingresos de la empresa Tenería Rubio C.A. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y nivel descriptivo, permitiendo diagnosticar la situación actual del proceso, identificar los procedimientos que afectan la eficiencia y evaluar el control interno en el manejo de los ingresos. Los resultados evidenciaron que las deficiencias en la gestión de cuentas por pagar generan retrasos en los pagos, afectando la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa.

La relación entre ambos trabajos es fortalecer la eficiencia del área de cuentas por pagar mediante la mejora del control interno y la optimización de los procedimientos administrativos. En nuestro caso, el presente estudio aplica estos principios para perfeccionar el flujo de documentos contables, garantizando información más precisa, confiable y oportuna.

Rodríguez Roca (2024), en su investigación titulada “Control interno de las cuentas por pagar en la empresa VRConstructora Inmobiliaria S.A.S. del cantón Salinas, de la provincia de Santa Elena, año 2023”, presentada en la Universidad Estatal Península de Santa Elena en Ecuador, tuvo como propósito examinar el sistema de control interno de las cuentas por pagar mediante la aplicación del modelo COSO I. El autor identificó retrasos en los pagos, falta de liquidez y desorganización en el proceso contable. A través de un enfoque mixto, evaluó los componentes del control interno e identificó debilidades en la supervisión y el seguimiento

de las obligaciones financieras. Como resultado, propuso implementar conciliaciones periódicas con proveedores y fortalecer la documentación contable para evitar errores y pérdidas.

Ambos trabajos emplean el modelo COSO como marco de referencia para mejorar la gestión de cuentas por pagar. En el caso de las clínicas privadas, este modelo orienta la optimización del flujo documental, promoviendo la transparencia, la trazabilidad y la reducción de riesgos administrativos y financieros.

Vidal Daza (2021), en su tesis titulada “Propuesta de mejoramiento al proceso de cuentas por pagar de la empresa Comunícate Ltda.”, realizada en la Institución Universitaria Antonio José Camacho de Colombia, desarrolló una propuesta orientada a optimizar el proceso de cuentas por pagar a partir del fortalecimiento del control interno. Mediante entrevistas y encuestas, la autora detectó debilidades en los registros contables y en la aplicación de retenciones, proponiendo la estandarización de cronogramas y procedimientos para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores.

Se coincide en la necesidad de implementar estrategias que garanticen la eficiencia administrativa y el control de la información financiera. Mientras el estudio de Vidal Daza se centra en la mejora de procedimientos manuales, el TSP amplía su alcance hacia la digitalización y automatización del flujo

documental, lo que contribuye al fortalecimiento integral del control contable en el área de cuentas por pagar.

Antecedentes nacionales

Salon (2024) en su trabajo de suficiencia profesional titulado "Análisis del proceso y gestión contable en el área de cuentas por pagar de la empresa ABC S.A.C.", identificó deficiencias en la recepción y validación de documentos, causadas por la ausencia de manuales y la falta de estandarización en los procedimientos. Su estudio demostró que la optimización del flujo documental, acompañada de la implementación de controles internos y herramientas digitales, permitió mejorar la eficiencia y precisión del registro contable, reduciendo errores y movimientos innecesarios en las tareas diarias.

Este se relaciona directamente con el presente trabajo porque evidencia que la falta de estandarización y control en los procedimientos contables afecta la eficiencia del área de cuentas por pagar. En el caso de las clínicas privadas, la propuesta de optimización del flujo documental busca precisamente superar estas deficiencias mediante la aplicación del modelo COSO y el uso de herramientas digitales que permitan reducir errores y tiempos de procesamiento.

Como segundo antecedente, Palacios (2024), en su tesis titulada "Gestión de cuentas por pagar y liquidez de una empresa prestadora de servicios de salud", también de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, analizó cómo una administración

ineficiente del flujo documental afecta la liquidez y estabilidad financiera de las organizaciones del sector salud. En su estudio encontró que los retrasos en la revisión y aprobación de facturas, así como la falta de coordinación entre las áreas de contabilidad y tesorería, ocasionan desajustes en el flujo de caja y limitaban la capacidad de cumplir con los compromisos financieros en los plazos establecidos. Se concluyó que una gestión eficiente de las cuentas por pagar, basada en un control documental oportuno y en el uso de indicadores de desempeño, permite no sólo optimizar los recursos financieros, sino también fortalecer la imagen institucional ante proveedores y entidades financieras. Este antecedente guarda una relación directa con la realidad de las clínicas privadas, donde la rapidez y exactitud en el manejo de los documentos contables repercute directamente en su sostenibilidad y en la confianza que generan en su entorno.

La relación radica en que ambas investigaciones destacan la importancia de una gestión documental eficiente para garantizar la liquidez y la estabilidad financiera. En las clínicas privadas, una administración adecuada del flujo contable contribuye a mantener el cumplimiento de pagos y la confianza de los proveedores, objetivos alineados con la propuesta desarrollada en este estudio.

El tercer antecedente nacional corresponde al trabajo de Pacheco (2024), titulado “Control interno y la gestión de cuentas por pagar de una empresa del sector construcción de Lima Metropolitana”,

presentado igualmente en la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Él identificó una correlación positiva entre el fortalecimiento del control interno y la eficiencia en la gestión de pagos. Su investigación mostró que las empresas con políticas y procedimientos bien definidos logran un flujo documental más ágil, menor número de errores y mayor control sobre los procesos financieros. Pacheco destacó que la ausencia de segregación de funciones, la limitada supervisión y la falta de capacitación del personal son causas frecuentes de deficiencias administrativas. Entre sus conclusiones, propuso la adopción de controles preventivos y de seguimiento continuo para garantizar la fiabilidad de los registros contables y la transparencia en los pagos. Estos hallazgos permiten inferir que, al aplicar principios similares en el sector salud, las clínicas podrían mejorar la trazabilidad de sus operaciones contables, reducir riesgos de error humano y optimizar sus tiempos de respuesta ante los proveedores.

Por último, se demuestra que el fortalecimiento del control interno es esencial para la eficiencia contable. En el área de Cuentas por Pagar de las clínicas privadas, la metodología implementada integra principios de control interno bajo el modelo COSO, con el propósito de mejorar la trazabilidad y la exactitud de los registros contables, tal como plantea el autor en su investigación.

Los antecedentes nacionales e internacionales analizados evidencian la importancia del control interno y la gestión eficiente de las cuentas por pagar como factores determinantes para la estabilidad financiera y la optimización administrativa de las organizaciones. Todos los estudios coinciden en que la falta de procedimientos estandarizados y la debilidad en los flujos documentales generan demoras, errores contables y pérdida de rentabilidad. En este sentido, el presente TSP toma como base dichos aportes para proponer un modelo de optimización del flujo de documentos contables en el área de Cuentas por Pagar de las clínicas privadas, incorporando herramientas digitales y principios del modelo COSO que fortalezcan la trazabilidad, la eficiencia y la confiabilidad de la información financiera.

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

El adecuado manejo del flujo de documentos contables en el área de cuentas por pagar requiere no solo conocimiento práctico, sino también una base teórica y normativa que respalde cada etapa del proceso. En las clínicas privadas, donde se registran continuamente operaciones con proveedores, servicios médicos, suministros y mantenimiento, la exactitud en la gestión documental es clave para mantener la transparencia y la eficiencia administrativa. Por ello, resulta necesario aplicar criterios técnicos, contables y normativos que aseguren la correcta clasificación, registro y control de la información contable.

Enfoque Teórico:

Desde este enfoque, la presente investigación se sustenta en el modelo COSO de Control Interno, el cual es ampliamente aplicado en los procesos contables para garantizar la confiabilidad de la información financiera y reducir errores en la validación de documentos. En esta línea, Soto (2025) plantea que el control interno no solo debe entenderse como un conjunto de políticas o normas, sino como un sistema dinámico que busca integrar la eficiencia, la responsabilidad y la mejora continua dentro de las organizaciones. Desde su perspectiva, la gestión contable moderna debe orientarse hacia la optimización de los procesos administrativos, considerando la interacción entre el recurso humano, la tecnología y los marcos normativos. Esta visión complementa el modelo COSO, al reconocer la necesidad de adaptar los controles a entornos cada vez más digitalizados y exigentes en materia de trazabilidad y transparencia.

Enfoque Normativo:

El proceso del flujo de documentos contables se encuentra regulado por diversas disposiciones legales en el Perú. Entre ellas destacan:

El Plan Contable General Empresarial (PCGE, 2020), que define la estructura de las cuentas contables, especialmente la cuenta 42 de Cuentas por pagar comerciales, como la herramienta fundamental para registrar las operaciones derivadas de las cuentas por pagar.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), particularmente la NIC 1, sobre presentación de estados financieros, y la NIC 37, sobre provisiones, pasivos y contingencias, que proporcionan los lineamientos sobre cómo deben reconocerse, medirse y revelarse las cuentas por pagar y sus documentos asociados.

El Código Tributario (D.S. N.º 133-2013-EF), que establece la obligación del contribuyente de conservar los comprobantes de pago y registros contables como sustento de las operaciones.

Enfoque Técnico:

Finalmente, la correcta gestión del flujo documental contable en las clínicas privadas requiere aplicar herramientas y procedimientos específicos.

Según Vargas (2023), la aplicación de sistemas integrados de gestión contable permite reducir de forma considerable los tiempos de procesamiento, mejorar la trazabilidad de la información y estandarizar los flujos internos de trabajo, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa y un mejor control de las obligaciones financieras. Además, la integración de módulos interconectados entre contabilidad, logística y tesorería refuerza el control interno, haciendo que cada etapa del proceso contable sea auditable y verificable en tiempo real.

Por último, el principio de optimización de tiempo y movimiento, tomado de la gestión industrial pero adaptado al entorno contable, se convierte en un enfoque práctico que complementa las normas

contables y los marcos de control. Este principio busca eliminar pasos innecesarios, reducir esperas y estandarizar tareas repetitivas. Aplicado al flujo documental contable, permite rediseñar el proceso para hacerlo más ágil, seguro y medible. De esta forma, el área de cuentas por pagar logra una mejor distribución de funciones, una disminución del esfuerzo operativo y una mejora tangible en los tiempos de registro y aprobación.

En conjunto, la aplicación articulada del PCGE, las NIIF, el modelo COSO 2013, los aportes teóricos de Soto (2025), las contribuciones de Robles y Sánchez (2023) y el enfoque técnico propuesto por Vargas (2023), junto con las técnicas de optimización del tiempo y movimiento y el soporte del sistema SAP ERP, constituyen la base técnica y normativa que respalda esta investigación. Estas herramientas no solo permiten cumplir con las disposiciones legales y contables vigentes, sino también garantizar un flujo documental más ordenado, eficiente y alineado con las exigencias de transparencia y control que demandan las clínicas privadas en el contexto actual.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

La metodología para el desarrollo del presente trabajo se realizó con diferentes técnicas e instrumentos que permitieron recopilar información real y confiable sobre las actividades del área de Cuentas por Pagar. Estas se seleccionaron en función del tipo de información requerida con el objetivo de comprender a fondo el

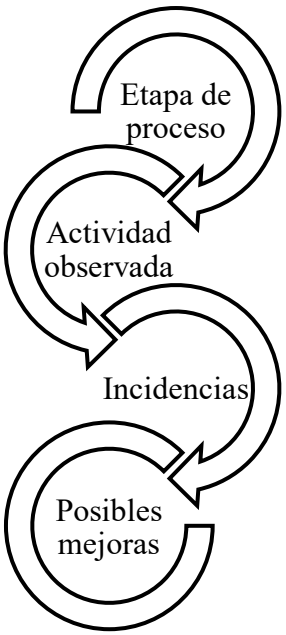
proceso, la identificación de los puntos críticos y sustentación de la propuesta de mejora basada en la optimización del tiempo y movimiento.

- Observación directa del proceso

La observación directa fue la técnica principal utilizada para analizar el desarrollo de las actividades dentro del área de Cuentas por Pagar, ya que permite estudiar los hechos tal como ocurren, observando paso a paso el recorrido que siguen los documentos contables desde su recepción electrónica, validación y registro en el sistema SAP ERP, hasta su archivo final. En este estudio, permitió identificar movimientos innecesarios, tiempos muertos, duplicidades de tareas y desviaciones en el flujo establecido. Como instrumento de apoyo se utilizó un registro de observaciones diarias, que funcionó como registro de control donde se consignaban los tiempos estimados, incidencias y comentarios sobre la secuencia de trabajo. Este instrumento sirvió para documentar de manera estructurada los hallazgos y definir posteriormente los puntos de mejora.

Figura 03

Esquema del proceso observado y etapas críticas detectadas



Nota. Se presenta el proceso de aplicación de la técnica de observación.

- Cotejo con el sistema SAP ERP

El cotejo se aplicó como técnica complementaria de verificación y control. Según Soto (2025), el cotejo es un método de validación cruzada que permite comparar información proveniente de diferentes fuentes para asegurar su coherencia y exactitud. En este caso, se comparó la información de los documentos físicos o electrónicos (facturas, órdenes de compra, notas de ingreso y guías de remisión) con los registros contables generados en el sistema SAP ERP.

El uso de este sistema fue esencial como instrumento de control y validación, ya que permitió comparar la información registrada con los comprobantes enviados por los proveedores y con los

reportes emitidos por las áreas de Logística y Tesorería. A través de este cotejo se pudo detectar errores de digitación, duplicidad de documentos o diferencias de importes, fortaleciendo así la trazabilidad del flujo documental.

Además, se aprovecharon las herramientas del sistema para registrar las fechas de contabilización, monitorear los saldos por pagar y generar reportes que sirvieron como evidencia de los tiempos de procesamiento y exactitud del registro contable. Esta técnica fue clave para medir la eficiencia antes y después de aplicar la propuesta de optimización.

- Análisis documental

El análisis documental permitió revisar de manera sistemática los diferentes tipos de documentos que intervienen en el proceso de cuentas por pagar, como lo son las facturas, órdenes de compra, notas de ingreso, guías de remisión y comprobantes electrónicos. Su aplicación tuvo como propósito verificar la coherencia y validez de la información contenida en cada documento, asegurando que cumplieran con los requisitos establecidos por el PCGE, las NIIF y la normativa tributaria vigente.

Esta técnica facilitó la identificación de errores frecuentes, como facturas sin número de orden, documentos incompletos o inconsistencias entre montos y fechas. Además, permitió establecer un checklist de validación que más adelante fue incorporado en la propuesta de mejora para agilizar la revisión de cada documento.

El análisis documental fue fundamental para sustentar la necesidad de contar con un flujo optimizado, donde cada comprobante tenga un control más ágil, trazable y estandarizado. Estos instrumentos garantizan la recolección de información confiable para analizar la problemática del área de cuentas por pagar. Las técnicas e instrumentos aplicados permitieron conocer de forma práctica y detallada el funcionamiento real del flujo documental en el área de Cuentas por Pagar. Gracias a esta información, fue posible construir una propuesta sólida, basada en datos observables, que busca reducir los tiempos de proceso, eliminar movimientos innecesarios y fortalecer la trazabilidad de los documentos contables dentro del sistema SAP ERP.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Según lo propuesto anteriormente, el tratamiento aplicado para la problemática identificada dentro del área contabilidad de cuentas por cobrar se aplicará según las siguientes etapas ordenadas de procedimientos enfocados en la optimización del flujo de documentos contables:

a. Identificación de problema:

Durante el desarrollo de la actividad en la empresa se identificó que dentro del área se procesaba una gran cantidad de información y con distintos procedimientos dependiendo del tipo de documento, es por ello que se generaba un gran flujo documental con múltiples manuales para validar su correcto

proceso. Esta situación generaba retrasos en los registros, duplicidad de tareas y pérdida de tiempo en búsqueda o validación de información.

Se identificó que mediante la observación y revisión documental algunos puntos donde resaltaba mayores demoras que son la recepción de correos, validación de los documentos y el registro contable del SAP ERP que fue causada por la falta de un flujo optimizado con tiempos definidos de tareas estándares.

b. Análisis del marco normativo:

Con lo identificado en el problema, se procedió al análisis del marco normativo que regula el manejo y registro de los documentos contables en el área de Cuentas por Pagar. Esta revisión fue importante para asegurar que la propuesta de mejora no solo fuera eficiente en términos operativos, sino también compatible con las disposiciones contables y tributarias vigentes. Entre ellas, el Plan Contable General Empresarial (PCGE, 2020), que define la estructura de las cuentas relacionadas con los proveedores, especialmente las del elemento 42 – Cuentas por pagar comerciales. Este marco busca mantener la uniformidad y trazabilidad en los registros contables. También se consideraron las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en particular la NIC 1, la NIC 37 y la NIIF 9, las cuales establecen criterios para el reconocimiento, medición y presentación de las obligaciones que tiene una empresa. Además, se aplicó el modelo COSO 2013 de Control Interno, que ofrece lineamientos para

fortalecer el control y la supervisión de los procesos administrativos y contables. Este modelo permitió incorporar controles preventivos en el flujo documental, como validaciones automáticas, revisión de documentos de respaldo y trazabilidad digital.

Por otro lado, se tomaron en cuenta las normas tributarias peruanas, como el Código Tributario, la Ley del IGV e ISC y las Resoluciones de Superintendencia N.º 097-2012 y 188-2010 de la SUNAT, que regulan la emisión y conservación de comprobantes electrónicos. Estas normas destacan la importancia de mantener archivos digitales organizados y accesibles para futuras auditorías.

Este marco normativo permitió comprobar que la optimización del flujo documental puede implementarse sin alterar las normas contables ni los procedimientos tributarios, asegurando que la información se mantenga válida, trazable y controlada en todo momento.

c. Construcción de la alternativa solución:

Después de analizar la situación del área y las normas aplicables, se diseñó una alternativa de mejora enfocada en la optimización del flujo de documentos contables, aplicando principios de tiempo y movimiento para reducir tareas innecesarias, simplificar validaciones y mejorar la organización de la información contable.

La propuesta se estructuró en cuatro ejes principales donde cada uno de estos componentes fue diseñado para adaptarse al funcionamiento real del área y garantizar que las mejoras puedan mantenerse a largo plazo.

Figura 04

Diagrama de flujo de la propuesta metodológica bajo el modelo COSO



Nota. La figura muestra la secuencia de pasos aplicados en la optimización del flujo documental bajo la metodología COSO.

- Centralización y clasificación automática de documentos

Se implementó un buzón electrónico corporativo único para la recepción de facturas y documentos contables, configurado con filtros automáticos que clasifican los correos según la razón social y el tipo de gasto (servicios, suministros o activos). Este cambio permitió eliminar la dispersión de correos, reducir el tiempo de búsqueda de documentos y evitar confusiones al momento de registrar las operaciones. Además, se estableció un formato estándar para el envío de facturas por parte de los proveedores, asegurando que toda la información necesaria llegará completa y validable desde el primer momento.

- Estandarización de la validación contable y digitalización del archivo

Con el fin de agilizar la revisión, se creó un checklist de validación rápida, que permite revisar los campos clave de cada documento en menos de un minuto: número de orden de compra, guía o nota de ingreso, RUC, monto, moneda y fecha. Esta validación se realiza con apoyo de una vista dual de trabajo, utilizando dos pantallas —una para los documentos recibidos y otra para el sistema SAP ERP—, lo que evita alternar ventanas y mejora la concentración del analista.

Asimismo, se digitalizó el archivo contable mediante la creación de una carpeta compartida con una nomenclatura única por razón social, tipo de documento y fecha (por ejemplo: RS_2025-04-10_Factura_OC1234.pdf). Esto facilitó la trazabilidad, redujo los

tiempos de búsqueda y permitió mantener un respaldo digital ordenado para auditorías o revisiones internas.

- Gestión visual y balance de carga del proceso

Se desarrolló un tablero Kanban digital que muestra de manera visual el estado de cada documento dentro del flujo de trabajo: Recibida, En validación, Observada, Lista para SAP y Registrada. Este tablero permite controlar la carga de trabajo, priorizar tareas y evitar acumulación de documentos pendientes. También se aplicaron límites de trabajo en proceso por asistente, asegurando una distribución equilibrada y continua de las tareas.

Figura 05

Implementación de tablero de Kanban



Nota. El tablero muestra las etapas del flujo de documentos en Cuentas por Pagar.

La gestión visual ayudó a identificar cuellos de botella, mejorar la coordinación entre áreas y mantener un ritmo de procesamiento constante, lo que se tradujo en una mayor eficiencia y claridad en la supervisión del proceso.

- Monitoreo de indicadores de eficiencia y control de desempeño

Finalmente, se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de la propuesta y mantener un

seguimiento continuo de los resultados. Entre los principales indicadores se incluyeron:

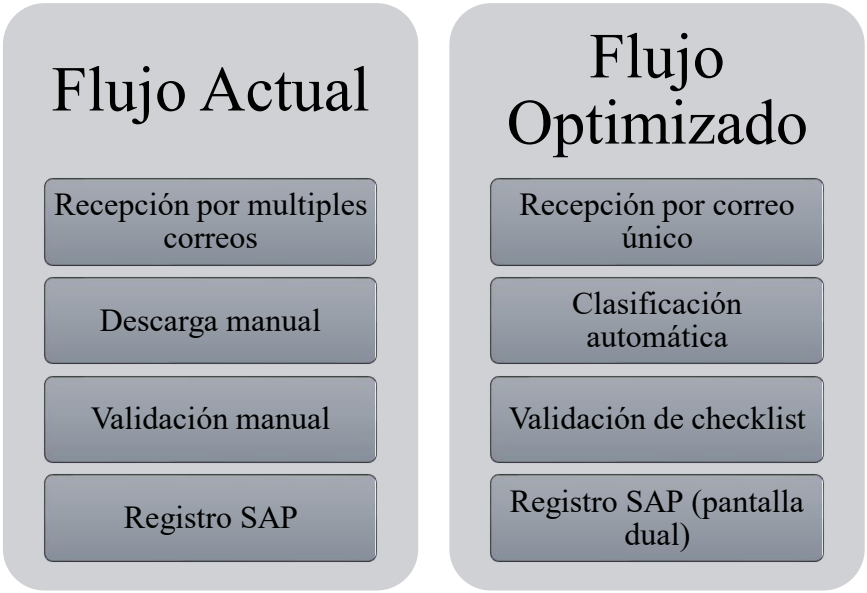
- Tiempo promedio de registro por factura (minutos de trabajo efectivo).
- Tiempo total de ciclo desde recepción hasta registro (lead time).
- Porcentaje de facturas observadas o con retrabajo.
- Número de facturas procesadas por analista al día.
- Nivel de exactitud del registro en SAP ERP (porcentaje de registros sin correcciones posteriores).

Estos indicadores permiten medir de forma objetiva la mejora lograda en términos de rapidez, orden y precisión, contribuyendo al seguimiento de la eficiencia del área y al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Esta alternativa de solución no solo busca reducir tiempos y movimientos dentro del proceso contable, sino también fortalecer el control interno y la trazabilidad documental, asegurando que las operaciones de Cuentas por Pagar se realicen de manera más ágil, confiable y alineada con las buenas prácticas contables y tecnológicas.

Figura 06

Optimización del flujo de documentos contables.



Nota. Se muestra una comparación entre cómo se encontraba el flujo antes y después.

2.5. Resultados de la actividad

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

La implementación de la propuesta metodológica en el área de Cuentas por Pagar se desarrolló entre agosto y octubre del 2025, período durante el cual, gracias a las técnicas de observación directa, cotejo de información en SAP ERP y análisis documental se pudieron aplicar las alternativas de solución al problema.

El proceso permitió medir con claridad los efectos de la optimización, tanto en la rapidez del registro de facturas como en la reducción de errores y aumento de la productividad.

- **Aplicación de la observación directa**

Durante las jornadas laborales se realizó una observación constante de las actividades para identificar cuellos de botella y comparar la dinámica antes y después de la aplicación del nuevo flujo. Se analizaron tres etapas críticas del proceso:

- ❖ La cantidad de correos y facturas electrónicas,
- ❖ La validación y cotejo de información en SAP,
- ❖ Y la contabilización final en las transacciones MRKO y MIRO.

Mediante un registro diario de tiempos en hojas de control, se midió el promedio de minutos empleados en la revisión de cada documento y se determinó la disminución del “touch time” o tiempo operativo efectivo.

Los resultados mostraron una reducción del 25 % al 30 % del tiempo promedio por factura, gracias a la estandarización de validaciones y la centralización de los buzones.

En el sistema SAP, MIRO se utiliza para el registro de facturas de proveedores, mientras que MRKO se emplea para las preliquidaciones de material, ya que la facturación se realiza de manera progresiva conforme el material va siendo utilizado.

Tabla 1

Resumen general de registros SAP por tipo de transacción

Transacción	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
MIRO	**1,687.00**	**1,731.00**	**1,890.00**	**2,094.00**	**1,598.00**
MRKO	**49.00**	**107.00**	**61.00**	**85.00**	**94.00**
Total (9,396)	1,736.00	1,838.00	1,951.00	2,179.00	1,692.00

Nota. Se muestra del mes de junio a octubre del 2025 como afectan los cambios a la cantidad de registros.

Los datos evidencian una tendencia positiva entre agosto y septiembre, coincidente con la fase activa de aplicación del nuevo flujo, donde se logró un incremento del 12 % en el total de registros procesados respecto al periodo base (junio–julio).

- **Cotejo de información en SAP ERP**

A través del cotejo de registros en el sistema SAP ERP se pudo comprobar la trazabilidad del nuevo flujo. Las transacciones MRKO y MIRO, correspondientes al registro de facturas con orden de compra, mostraron un aumento sostenido en el número de operaciones procesadas de manera correcta.

El seguimiento permitió detectar, además, los errores concentrados en las transacciones FB05 y FB1K, asociados a contabilizaciones manuales o ajustes excepcionales. Estos errores representaron menos del 5 % del total de registros, lo que evidencia una disminución significativa frente a meses anteriores, cuando los errores superaban el 12 %.

El cotejo también permitió corroborar que las fechas de contabilización (FE. contabilización) correspondían a la fecha real de registro, garantizando consistencia contable entre los documentos electrónicos y los asientos generados en SAP.

Tabla 2

Frecuencia de transacciones SAP y porcentaje de errores por tipo

Mes	Registros Correctos	Registros Erróneos	Total Registros	Exactitud SAP (%)
Junio	1,736	10	1,746	**99.43%**
Julio	1,838	0	1,838	**100.00%**
Agosto	1,951	0	1,951	**100.00%**
Septiembre	2,179	7	2,186	**99.68%**
Octubre	1,692	6	1,698	**99.65%**
Total	9,396	23	9,419	**99.76%**

Nota. Se agregaron los registros erróneos para revisar la exactitud.

Resultado: A partir de agosto el cual es el inicio formal de la nueva metodología, el proceso logra mantener una exactitud superior al 99.5 %, aun con un aumento en el volumen de registros.

Esto confirma la estabilidad del nuevo flujo y la reducción de errores manuales.

- Análisis documental

Con la base de datos exportada desde SAP, se realizó un análisis comparativo por periodos: antes de la aplicación (junio-julio) y durante la implementación (agosto-octubre). Se emplearon filtros

y fórmulas en Excel para calcular los tiempos promedio de procesamiento, la cantidad de facturas registradas por analista y la tasa de errores por transacción.

Tabla 3

Resumen de indicadores de desempeño antes y después de la implementación

Mes	Touch Time Promedio (min)	Lead Time ≤24h (%)	Exactitud SAP (%)
Junio	7.1	84%	99.43%
Julio	6.3	86%	100.00%
Agosto	5.9	89%	100.00%
Septiembre	5.5	91%	99.68%
Octubre	5.3	92%	99.65%

Nota. La reducción de 25 % en Touch Time evidencia un menor tiempo y una mayor fluidez junto al Lead Time se mantiene sobre el 90 % que es señal de que la mayoría de las facturas se contabilizan el mismo día.

La reducción promedio del tiempo de procesamiento por factura de 6.7 a 5.6 minutos implicó una reorganización del trabajo más fluida y una mayor claridad en las responsabilidades individuales. Esta mejora no se limitó a un aspecto técnico donde los analistas podían concentrarse en validar información de fondo en lugar de tareas repetitivas.

Tabla 4

Resultados comparativos de indicadores antes y después de la aplicación

Indicador	Antes de la metodología (Jun–Jul)	Con metodología (Ago–Oct)	Variación (%)
Facturas promedio por mes	1,787	1,940	8.60%
Touch Time promedio	6.7 min	5.6 min	–16.4 %
Exactitud SAP promedio	99.71%	99.78%	0.07%
Cumplimiento Lead Time	85%	91%	+7.1 pp

Nota. La eficiencia de registro aumentó gracias a la metodología basada en tiempo y movimiento y los errores se redujeron a niveles inferiores al 1 %. La productividad creció más del 8 % mensual, aun con mayor carga operativa.

Los resultados muestran que, durante septiembre y octubre, a pesar del aumento en la carga documental, la productividad se incrementó hasta en un 35 % por analista, manteniendo la precisión en los registros por encima del 98 %. Este hallazgo demuestra que la nueva metodología no solo redujo tiempos, sino que también permitió manejar un mayor volumen sin pérdida de control.

La implementación de las medidas propuestas, la centralización de documentos, estandarización de validaciones, gestión visual del proceso y monitoreo de indicadores, demostró ser efectiva en conjunto. La centralización redujo la dispersión y tiempos de búsqueda; la estandarización y checklist mejoraron la exactitud

del registro; el tablero visual permitió distribuir la carga de trabajo, y el monitoreo continuo consolidó un control interno más sólido. Estos resultados confirman que la propuesta metodológica descrita fue aplicada integralmente y generó mejoras sostenidas en eficiencia y trazabilidad contable, ya que el proyecto logró su objetivo principal: transformar un proceso rutinario en un modelo de gestión contable más ágil, transparente y con impacto organizacional real.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

La aplicación de la alternativa de solución dentro del área de Cuentas por Pagar generó resultados altamente positivos, tanto en la eficiencia operativa como en la confiabilidad de la información contable. Entre sus principales ventajas se encuentra la notable reducción de los tiempos de procesamiento, que permitió optimizar el trabajo diario de los analistas y disminuir el riesgo de retrasos en los pagos a proveedores. La centralización de la documentación facilitó la trazabilidad y el control de los comprobantes, mientras que la estandarización de las validaciones y el checklist de revisión ayudaron a minimizar errores y retrabajos, fortaleciendo el control interno y la precisión de los registros en SAP ERP. Asimismo, el uso del tablero digital y los indicadores de desempeño contribuyó a una gestión visual más clara, promoviendo la responsabilidad individual y el trabajo colaborativo.

Sin embargo, el proceso también evidenció algunas desventajas propias de la fase de implementación. La principal fue inversión inicial de tiempo para la organización de los nuevos formatos, lo que requirió un periodo de adaptación y capacitación. Además, la dependencia al sistema SAP y de la conectividad tecnológica puede representar un riesgo en caso de fallas de internet o interrupciones del sistema por el VPN. Pese a ello, las ventajas superaron ampliamente a las limitaciones, ya que el nuevo flujo de trabajo permitió alcanzar niveles de exactitud superiores al 99% y consolidar un modelo de gestión más ágil, transparente y controlado, alineado con los objetivos de eficiencia y mejora continua del área contable.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Al comparar la propuesta de optimización del flujo documental del área de Cuentas por Pagar con las soluciones planteadas en otras investigaciones, se evidencia una coincidencia en el objetivo común de fortalecer la eficiencia y el control dentro del proceso contable.

En el trabajo de Salón (2024), el enfoque principal recae en la revisión detallada del proceso de registro contable y la gestión de proveedores, destacando la necesidad de una mayor trazabilidad y control en las etapas de validación. Esta investigación demuestra que la claridad en los procedimientos y la automatización en el registro son claves para minimizar errores.

Por otro lado, Pacheco (2024) profundiza en el impacto del control interno dentro de la gestión de cuentas por pagar, concluyendo que una supervisión efectiva y la existencia de políticas claras permiten un mejor desempeño operativo. Su propuesta se centra en fortalecer los mecanismos de control y supervisión más que en la digitalización o automatización del flujo.

Finalmente, Palacios (2024) aborda la implementación tecnológica y la estandarización de procesos, evidenciando que la digitalización contable mejora la precisión de los registros y reduce los tiempos de validación.

En relación con estas propuestas, la presente alternativa combina los enfoques anteriores mediante una optimización integral de tiempo y movimiento, basada en la centralización de la recepción de documentos, la estandarización de validaciones y la implementación de herramientas visuales de control (como el tablero Kanban). A diferencia de los trabajos previos, no se limita al fortalecimiento del control interno o al diagnóstico de procesos, sino que propone una reingeniería completa del flujo documental, orientada a la eficiencia y a la medición continua de resultados.

De este modo, la solución planteada integra lo mejor de los enfoques previos —control, trazabilidad y digitalización— dentro de un modelo práctico que se adapta a la dinámica operativa de las clínicas privadas, donde el volumen de documentos y la

presión por la precisión contable exigen procesos más ágiles y homogéneos.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

El alcance de la propuesta del trabajo abarca todo el proceso documental del área de Cuentas por Pagar, desde la recepción de facturas electrónicas hasta la confirmación hacia los proveedores de sus facturas, permitiendo una gestión más ordenada, trazable y eficiente. La implementación del modelo de optimización de tiempo y movimiento busca reducir los tiempos de procesamiento, mejorar la productividad y asegurar la integridad de los registros contables.

Sin embargo, como toda propuesta aplicada a un entorno real, existen limitaciones que deben reconocerse. Una de ellas es la resistencia al cambio del personal, que puede afectar el ritmo de implementación inicial debido al alcance geográfico de la empresa Auna, la cual opera tanto en Lima como en provincia. Esta dispersión territorial dificulta la aplicación uniforme de los procedimientos y el acceso a la información en tiempo real, ya que cada sede puede manejar sus propios tiempos, recursos y formas de trabajo. Otra limitación está relacionada con la necesidad de capacitación continua, indispensable para que los asistentes y responsables adopten las nuevas herramientas con eficiencia.

A pesar de estos retos, la propuesta tiene un alto potencial de replicabilidad en otras organizaciones del sector salud o en

empresas con estructuras documentales similares. Su diseño flexible y medible permite adaptar los parámetros de control a distintos volúmenes de operación, garantizando resultados sostenibles a mediano plazo.

CONCLUSIONES

1. La optimización del flujo de documentos contables permitió reducir significativamente los tiempos de procesamiento y mejorar la trazabilidad de la información, alcanzando una disminución del 25 % en el tiempo promedio por factura y un incremento del 8.6 % en la productividad mensual, sin afectar la exactitud contable.
2. La aplicación conjunta de las técnicas de observación directa, cotejo en SAP ERP y análisis documental facilitó una comprensión integral del proceso, permitiendo detectar las causas reales de los retrasos y diseñar soluciones acordes con la dinámica del área de Cuentas por Pagar.
3. La centralización digital de los documentos, junto con la estandarización de validaciones y el uso del tablero visual Kanban, fortalecieron el control interno y promovieron una mayor responsabilidad individual, favoreciendo la coordinación entre las diversas áreas.
4. La incorporación de indicadores de desempeño (KPI) permitió medir con objetividad los resultados y consolidar una cultura de seguimiento continuo, orientada a la mejora permanente y a la transparencia administrativa.
5. En términos institucionales, la propuesta contribuyó a fortalecer la confianza en la información contable, mejorar los cierres mensuales y reducir observaciones en auditorías, evidenciando un impacto positivo tanto operativo como financiero.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al jefe del área el implementar un plan de revisión trimestral del flujo optimizado, con el fin de identificar nuevos cuellos de botella y ajustar el proceso conforme aumente el volumen de documentos. Además, se sugiere capacitar continuamente al personal para garantizar que la mejora obtenida se mantenga y evolucione.
2. Además, se sugiere al coordinador del área de Cuentas por pagar formalizar una guía de procedimientos de análisis que establezca la periodicidad, responsables y protocolos para repetir estas técnicas de manera sistemática. De esta manera, la identificación de problemas será continua y no solo puntual durante un proyecto.
3. Se invita al área de IT el integrar herramientas avanzadas, como alertas automatizadas y controles de acceso diferenciados, para reforzar la seguridad documental. Asimismo, promover sesiones de retroalimentación entre áreas que permitirá mejorar la interacción con el Kanban y asegurar su uso eficiente.
4. Se aconseja al jefe de contabilidad ampliar el cuadro de KPI incluyendo indicadores predictivos que permitan anticipar retrasos y evaluar riesgos. Además, establecer reuniones mensuales de revisión de indicadores favorecerá la toma de decisiones oportunas.
5. Finalmente, se propone a la empresa el extender la propuesta hacia otras áreas relacionadas, como Logística y Finanzas, para asegurar coherencia en toda la cadena documental. Asimismo, implementar auditorías internas periódicas permitirá consolidar las mejoras y prevenir futuras observaciones externas.

REFERENCIA

Auna. (s.f.). Conócenos. Auna Perú. Recuperado el 28 de septiembre de 2025, de https://auna.pe/conocenos/

Auna Investors. (2021, 18 de octubre). Auna is recognized as the company with the best reputation in the health sector in Peru. Auna Investors. Recuperado de https://aunainvestors.com/English/news-and-presentations/news-releases/news-details/2021/Auna-is-recognized-as-the-company-with-the-best-reputation-in-the-health-sector-in-Peru/default.aspx

Díaz, J. (2024). Proceso de gestión de cuentas por pagar y su impacto en los ingresos de la empresa Tenería Rubio C.A., ubicada en Cagua, Estado Aragua [Trabajo especial de grado, Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial]. https://iutamaracay.com.ve/iuta_webpage/archivos/Jhonn%20Diaz%20TEG%202024%20I.pdf

Google. (2025). [Google Maps]. Google. https://maps.app.goo.gl/DGwz6tGBKTWqR7DR8

Medrano, L. (2025). Propuesta de un sistema de Control Interno basado en el modelo COSO aplicado al área contable de la empresa Kanazawa S.A.C. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/items/84ed868d-7a1c-4ada-9a3b-205c61f5c223

Pacheco, R. (2024). Control interno y la gestión de cuentas por pagar de una empresa del sector construcción de Lima Metropolitana. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/22826

Palacios. (2024). Gestión de cuentas por pagar y liquidez de una empresa prestadora de servicios de salud. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/23463

Ramos. (2024). Gestión documental contable y control interno en una empresa de servicios administrativos de Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/24015

Reuters. (2024). Peruvian healthcare firm Auna targets up to $1.1 bln valuation in US IPO. Reuters. Recuperado de https://www.reuters.com/markets/deals/peruvian-healthcare-firm-auna-targets-up-11-bln-valuation-us-ipo-2024-03-14/

Robles, P. & Sánchez, E. (2023). Gestión empresarial y control contable en las organizaciones privadas peruanas [Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico]. Repositorio U. del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/4567

Rodríguez Roca, J. J. (2024). *Control interno de las cuentas por pagar en la empresa VRConstructora Inmobiliaria S.A.S. del cantón Salinas, de la provincia de Santa Elena, año 2023* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. https://repositorio.upse.edu.ec/items/e4b38f02-8801-4471-a215-f693b2a71b0e

Salon, K. (2024). Análisis del proceso y gestión contable en el área de cuentas por pagar de la empresa ABC S.A.C. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/23621

SUNAT. (2020). Resolución de Superintendencia N.º 097-2012/SUNAT y N.º 188-2010/SUNAT sobre comprobantes electrónicos. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. https://www.sunat.gob.pe

Vargas, R. (2023). Aplicación del sistema ERP SAP en la mejora de procesos contables en empresas del sector salud de Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/23912

Vidal Daza, V. (2021). *Propuesta de mejoramiento al proceso de cuentas por pagar de la empresa Comunícate Ltda.* [Trabajo de grado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. https://repositorio.uniajc.edu.co/entities/publication/af4fc949-e06b-45de-96ba-da33a86314fb

ANEXO

Anexo 01: Ficha de evaluación de TSP

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	GSP SERVICIOS GENERALES S.A.C.		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	ÁREA DE CONTABILIDAD – CUENTAS POR PAGAR		
• Nombre y cargo del profesional responsable	PEDRO FUENTES RODRIGUEZ – ANALISTA CONTABLE		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	5 MESES – JUNIO A OCTUBRE 2025		
• Nombre del bachiller	GEORGIA MANRIQUE BULNES		
• Escuela profesional	CONTABILIDAD		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2 pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0pts)**
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	
Subtotal	12	04	
TOTAL (Números y letras)	16		
Comentarios adicionales			

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

Con las consideraciones más distinguidas.
Atentamente

PEDRO FUENTES RODRIGUEZ