



## Propuesta de Control para las Cuentas por Pagar en el Sector de Consultoría Empresarial

### Control Proposal for Accounts Payable in the Business Consulting Sector

### Proposta de Controle de Contas a Pagar no Setor de Consultoria Empresarial

Reyna A. Quispe Najarro

[quispenajarroreyna92@gmail.com](mailto:quispenajarroreyna92@gmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-1351-1833>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Flavia R. Taboada León

[Flaviataboadaleon@hotmail.com](mailto:Flaviataboadaleon@hotmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-6462-2883>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Recibido: 16 de junio de 2022

Aceptado: 26 de diciembre de 2022

#### Resumen

El presente estudio buscó proponer un control para las cuentas por pagar en la Empresa Grupo Tanderо Servicios Generales S.A.C., para lo cual se valió de una metodología de nivel descriptivo, con aplicación de la encuesta como técnica y como instrumento a una lista de chequeo de 16 ítems, los mismos que fueron complementados con la propuesta de flujogramas. El diagnóstico denota que el proceso de control de las cuentas por pagar dentro de la empresa se cumple adecuadamente en un 63.97%, teniendo porcentajes de 55% en la dimensión del control de las compras, un 60% en la dimensión del tratamiento en el incumplimiento de las deudas y un 76.77% en la dimensión de las medidas preventivas que se aplican para las cuentas por pagar, por lo que se demuestra la necesidad de un propuesta en el proceso de control de las cuentas, las misma que se exponen a manera de flujogramas elaborados según la observación de los requerimientos de la empresa. Se concluye que la identificación de las deficiencias del control, conlleva a sugerir mejoras, las mismas que tras su implementación permiten avanzar en el propósito de calidad y provisión oportuna, favoreciendo la estabilidad de la liquidez de la

empresa, el cumplimiento de los compromisos a corto plazo y esto promueva la buena relación con los proveedores.

*Palabras clave:* control, cuentas por pagar, incumplimiento de deuda, medidas preventivas.

### **Abstract**

The present study sought to propose a control for accounts payable at Empresa Grupo Tanderó Servicios Generales S.A.C., for which it used a descriptive-level methodology, non-experimental design, with cross-section; The survey and documentary analysis were used as a technique, with the application of a 16-item checklist in the diagnosis and a 34-item analysis sheet in the flowchart proposal. The diagnosis shows that the process of controlling accounts payable within the company is adequately fulfilled in 63.97%, having percentages of 55% in the dimension of control of purchases, 60% in the dimension of treatment in non-compliance of debts and 76.77% in the dimension of preventive measures applied to accounts payable, thus demonstrating the need for a proposal in the process of controlling the accounts, the same that are exposed as a flow charts elaborated according to the observation of the requirements of the company. It is concluded that the identification of control deficiencies leads to suggesting improvements, which after their implementation allow progress in the purpose of quality and timely provision, favoring the stability of the company's liquidity, the fulfillment of short-term commitments. deadline and this promotes good relationship with suppliers.

*Keywords:* control, accounts payable, debt default, preventive measures.

### **Resumo**

O presente estudo buscou propor um controle de contas a pagar na Empresa Grupo Tanderó Servicios Generales S.A.C., para o qual foi utilizada uma metodologia de nível descritivo, com a aplicação do inquérito como técnica e como instrumento a um checklist de 16 itens, que foram complementados com a proposta de fluxogramas. O diagnóstico denota que o processo de controle de contas a pagar dentro da empresa é cumprido adequadamente por 63,97%, com percentuais de 55% na dimensão controle de compras, 60% na dimensão tratamento de inadimplência de dívidas e 76,77% na dimensão prevenção. medidas aplicadas ao contas a pagar, o que demonstra a necessidade de uma

proposta no processo de controle de contas, que são apresentadas na forma de fluxogramas elaborados de acordo com a observação das necessidades da empresa. Conclui-se que a identificação de deficiências de controle leva a sugerir melhorias, que após a sua implementação permitem avançar no objetivo de qualidade e provisão atempada, favorecendo a estabilidade da liquidez da empresa, o cumprimento dos compromissos de curto prazo e isso promove bons resultados. relações com fornecedores.

*Palavras-chave:* controle, contas a pagar, inadimplência, medidas preventivas.

## Introducción

En el contexto peruano, la ejecución de las cuentas por pagar tomó un giro diferente debido a la pandemia que tuvo inicio en el año 2020; a partir de este acontecimiento, se predijo que el 75% de las empresas en Perú tendrían complicaciones para realizar los pagos correspondientes de sus obligaciones, ya que las medidas de restricción que se tomaron en el país no permitían que sus ingresos aumentaran. Como cifras de proyección, se tiene que el 25% de los sectores de consumo y educación podrían realizar el pago de sus obligaciones dentro de las fechas correspondientes; sin embargo, no todos correrían con la misma suerte, por lo que muchos de los negocios corren el riesgo de tener problemas, más deudas o podrían ir a la quiebra.

García (2019) menciona que estas obligaciones de pago debieran tener un minucioso control dentro de la compañía, ya que existen pagos que son de suma importancia como es el caso de los efectuados a bancos, socios o a los mismos trabajadores. Como hecho resaltante se tiene que la mayoría de las empresas se encuentran en problemas con sus proveedores, debido a que no se tiene un plan para la cancelación a sus terceros, así como también un manual de organización de funciones; por todo lo mencionado, se deduce que el tener un control adecuado sobre estas cuentas, garantiza que la empresa evite ciertos riesgos en los pagos como las facturas vencidas y/o pagos duplicados.

Los estudios relacionados al tema del control de las cuentas por pagar, se centran en proponer la mejora continua de los sistemas de control, esto es evidenciado en cada una de las referencias que se citan, tal es el caso de Cruz et ál. (2017), el cual elabora un

mejor procedimiento en la gestión de la organización en la parte administrativa y financiera, ya que la entidad no tenía una buena relación con los proveedores, debido a la impuntualidad de sus pagos, los mismos que generaban atraso y por el que debían pagar un interés moratorio, al igual que la tributación se efectuaba fuera de los plazos establecidos por el sistema, no había delimitación de funciones y como consecuencia de ello se dio la desorganización e inestabilidad.

Rodriguez (2018) mejora los procedimientos de una empresa, involucrando las áreas correspondientes, con la finalidad de ayudar en el corto plazo a preparar un flujo de efectivo y contar con saldos confiables en las cuentas por pagar; la realidad de investigación detalla que la empresa no tenía una buena relación con los proveedores, los procedimientos que se aplicaban a este rubro eran ineficaces, lo que ha generado mala reputación frente a terceros, además de que la gerencia no contaba con un programa de capacitación para su personal, motivo por el cual existían falencias; tampoco se contaba con un cronograma de pagos a los proveedores, por tal motivo efectuaban el cobro en cualquier fecha, ocasionando pérdida de liquidez.

Algunos estudios similares presentan la misma problemática, como es el caso de Bernal (2017), el cual implementa un plan en los procedimientos de las cuentas por pagar, como mejorar la parte presupuestal y hacer un manual de funciones para cada área de la empresa; Iturralde (2019) desarrolla los actos administrativos y también la calidad del servicio en el cargo de cuentas por pagar en la empresa con motivo de determinar mayor estructura y de esa manera elevar el nivel de cumplimiento del laboral de los empleados; finalmente se menciona el caso de Mero (2020), el cual establece las mejoras al procedimiento en el área de pago a proveedores para la supervisión del flujo del efectivo de la empresa.

La teoría señala que el control es uno de los procesos más importantes con el que debe contar una empresa, porque permite observar si se está cumpliendo los planes que son propuestos de manera eficiente y eficaz; del mismo modo, también actúa como órgano de retroalimentación, ya que si hay algún problema se revisará en qué etapa del proceso es la falencia y así tomar las medidas correspondientes, de esta forma nos permitirá observar si las áreas desempeñan eficientemente sus funciones.

Por otro lado, las cuentas por pagar son obligaciones adquiridas por la empresa en

el ejercicio de sus funciones, en el cual deberán ser pagados en el plazo correspondiente; se origina cuando se recibe algún bien o servicio el cual no ha sido cancelado en una fecha establecida.

El control de las compras ayuda a mantener los procedimientos que se manejan al interior de la organización; en ese sentido, el buen funcionamiento de la entidad se debe que tener en cuenta que (1) el proveedor entregue el bien en el tiempo acordado y que sea de la mejor calidad, (2) se debe contar con toda la documentación y los flujogramas de los procesos con el objetivo de implementar mejoras, por último (3) se tiene que identificar claramente las necesidades de nuestros clientes.

Entre las acciones que se deben considerar dentro de un control en estas cuentas, se encuentran las medidas preventivas, estas ayudan a que la empresa puedan tener políticas de créditos, así también como hacer cobros coherente acerca de la situación; Brachfield (2017) describe que es importante que la empresa tome medidas acerca de los impagos y que los empleados de la entidad tengan en claro que deben seguir el manual de procedimientos tal como se estipula con el fin de poder reducir el retraso de los pagos.

La selección de proveedores es otra acción, la cual consiste en evaluar a los proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa teniendo en cuenta el mejor precio, calidad, plazo de entrega, y forma de pago (Conexionesan, 2016); la acción propia, lo efectúa el gerente en base a los criterios que ya se han establecido. Para lo cual se toma en cuenta la antigüedad del mercado, calidad y servicio Postventa.

La orden de compra es conocida también como manifiesto u orden de pedido, es decir que se trata de un documento legal que crea un vínculo entre el comprador y vendedor por medio del cual, el vendedor brinda información detallada acerca de los productos, lo cual es muy importante porque de esta manera el comprador se siente seguro al saber las características que posee el producto que está adquiriendo.

Sy Corvo (2019) comenta que la negociación precio-calidad se refiere que se debe tener en cuenta que al negociar el bajo precio del producto también está en juego la calidad del mismo, por ellos se debe tener en cuenta la garantía del producto, el tiempo de entrega y la capacitación al personal.

La recepción e ingreso de materiales en almacén se refiere a la llegada de los

productos que fueron adquiridos por proveedores mediante el cual los encargados de la empresa quienes son personas capacitadas son los que clasifican dichos materiales, por lo que se le considera una de las acciones más importantes.

La verificación de conformidad ayuda a detallar los requisitos que debe contener el producto; Calveyra (2017) sustenta que estas especificaciones se hacen internamente en la empresa para que luego de que sea evaluada puedan mandarlo al proveedor quien nos hará llegar la materia de acuerdo al documento donde hemos detallado las especificaciones.

El Kardex se utiliza como registro de las mercancías que hay en el almacén; sobre esto, Chuquino (2020) menciona que es una base donde se ira controlando las entradas y salidas de los insumos, así también se ingresarán detalladamente datos de los materiales como cantidad, precio por unidad, valor de medida y así poder ir clasificándolos de acuerdo a las propiedades que se tiene, es importante poder registrarlos para poder llevar un control en ellos y realizar los informes correspondientes.

García (2017) menciona que el vencimiento de pago es la fecha en la que se termina el plazo de pago acordado con el acreedor por la transferencia del bien o servicio o el pago del crédito brindado por el proveedor; este vencimiento se establece como la fecha que indica el día límite para el pago de la deuda; por su parte, González (2016) refiere que genéricamente en una compra y venta incluye una fecha de vencimiento, a menos que sea una compra o venta con pago al momento.

Perú Contable (2020) argumenta que una programación de pagos es importante, ya que ayuda a planificar, organizar, controlar y administrar los pagos en una fecha determinada; sobre lo anterior, se puede establecer que una reprogramación de deudas se refiere a que la empresa puede hacer los atrasos de sus pagos con el fin de tener una nueva reprogramación solo si el ente pasa por una situación difícil.

El refinanciamiento es modificar el plazo para devolver el préstamo, ya sea para aplazar a mayor tiempo o reducir el tiempo; Gestión (2020) menciona que antes de poder tomar una decisión, se debe evaluar si le conviene a la empresa porque de eso dependerá la tasa de interés; el depósito en garantía ayuda a proteger al proveedor en caso el cliente no pueda cumplir con el acuerdo firmado.

La evaluación de riesgo para cuentas por pagar consiste en analizar los distintos peligros a lo que está expuesto la empresa; Arévalo (2020) indica que esta evaluación ayudará a la entidad a adoptar medidas preventivas para reducir el riesgo, tomando mejores decisiones para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo con la necesidad de la empresa, es de suma importancia el manual de las cuentas por pagar; Rivadeneyra (2017) menciona que se debe tener en cuenta el alcance de los objetivos de manera competente y eficaz, para producir a su vez un acuerdo con los terceros y generar la competitividad de acuerdo a disposición de sus funciones.

Esta investigación es importante porque permite conocer las deficiencias del control en las cuentas por pagar en la empresa y se presenta como una propuesta de control con el fin de disminuir el incumplimiento de los pagos, de tal manera que los pagos se realicen en el tiempo acordado; tales acciones permitirán tener una buena relación y reputación frente a los proveedores, evitando quejas e insatisfacción; del mismo modo, el tema de investigación ayudará a tener un personal capacitado que se desenvuelva en condiciones óptimas, demostrando eficiencia frente a los procesos y seguimiento en el control de los pagos.

Por todo lo anterior, la investigación tiene como objetivo general el proponer un control para las cuentas por pagar, por medio del diagnóstico de los procesos de las cuentas, el diseño de un proceso para el control de las compras, la propuesta de estrategias para el incumplimiento de deuda y el establecimiento de medidas preventivas para el manejo de las cuentas con el fin de reducir el riesgo de incumplimiento.

## Metodología

La investigación se realizó en la empresa Grupo Tanderero Servicios Generales SAC, cuya metodología se enmarca, de acuerdo a lo sostenido por Hernández et ál. (2014), dentro de un enfoque mixto, de nivel descriptivo, ya que se realizó la descripción de los hechos en su propio escenario, es decir el movimiento de las cuentas por pagar según los estados financieros. En cuanto a la característica de análisis, el estudio cuenta con una sola variable que se denomina Cuentas por pagar, la cual está comprendida por tres dimensiones (1) Control de las compras, (2) Incumplimiento de deuda y (3) Medidas preventivas.

La muestra no probabilística estuvo constituida por 20 colaboradores de la empresa Grupo Tanderero Servicios Generales S.A.C; en cuanto a la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta por medio de una lista de chequeo de 16 ítems para el diagnóstico, con un índice de Kuder Richardson KR-20 de 0.817; los resultados se obtienen a través del tratamiento estadístico por el programa SPSS versión 27.0 y la parte propositiva se presenta por medio de flujogramas operativos.

## Resultados

Según la tabla 1, se observó que en líneas generales, las opiniones de los encuestados respecto al control de cuentas por pagar que mantiene la empresa, se cumple adecuadamente en un 55% en la dimensión que corresponde al control de las compras, en un 60% en la dimensión sobre el tratamiento en el incumplimiento de las deudas y un 76.77% en la dimensión que corresponde a las medidas preventivas que se aplican para las cuentas por pagar, lo cual hace un promedio de 63.92% del cumplimiento de las actividades de control de las cuentas por pagar.

Frente a estos resultados, la observación denota que la dimensión 1 y 2 son las que tienen menos nivel (%) de cumplimiento de sus actividades de control o en su defecto que no se realizan adecuadamente; no obstante, para la mayoría de los encuestados al demostrar una aprobación por encima del 50%, señalan que la mayoría de estas actividades se cumplen y se realizan de manera funcional, por lo que se podría interpretar como sugerencia a revisión y consulta de mejoras de dichas actividades para optimizar el proceso en mención.

Dentro de las actividades que obtuvieron el menor nivel de ejecución fue el cierre de la negociación de precio-calidad en función a las compras en la dimensión de control de compras con un 5% de calificación a su realización adecuada, seguido de la opción de refinanciamiento de deuda cuando la empresa no puede cumplir con sus obligaciones, en la dimensión del tratamiento al incumplimiento de deuda y la existencia de un manual de las cuentas por pagar en la dimensión de las medidas preventivas con un 50%.

El presente diagnóstico evidencia que las actividades del control de las cuentas por pagar, requieren de una intervención en los puntos críticos de las tres dimensiones; a pesar de la funcionalidad del proceso, se sustenta su reevaluación debido a que el fin de todos los sistemas es avanzar en la mejora continua en función del logro de la calidad total.



**Tabla 1**

*Diagnóstico del proceso de las cuentas por pagar*

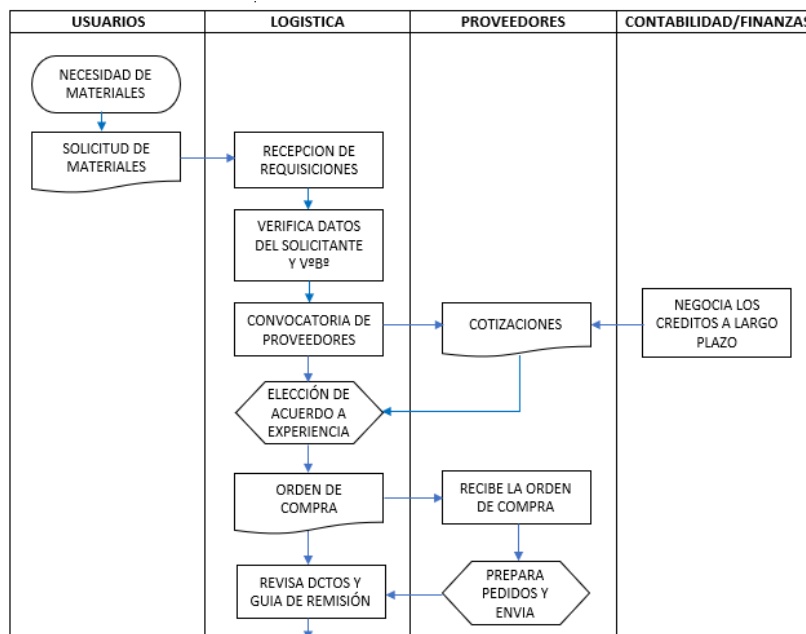
CRITERIO DEL PROCESO	No		Si	
	f	%	f	%
<b>Dimensión: Control de las compras</b>	45%		55%	
La requisición de la compra se efectúa oportunamente	14	70	6	30
La selección de proveedores para realizar las compras se lleva a cabo adecuadamente	6	30	14	70
Se realiza adecuadamente una orden de compra a los proveedores	3	15	17	85
La negociación de precio-calidad en función a las compras se concreta oportunamente	19	95	1	5
La fecha de entrega en función a las compras se realiza adecuadamente	4	20	16	80
Se realiza adecuadamente la recepción e ingreso de materiales en el almacén	10	50	10	50
Se revisa oportunamente la verificación de conformidad del material que ingresa	16	80	4	20
Se registra oportunamente en el Kardex los materiales que ingresan al almacén	-	-	20	100
<b>Dimensión: Incumplimiento de deuda</b>	40%		60%	
Se revisa adecuadamente el vencimiento de pago de las obligaciones	2	10	18	90
Se controla adecuadamente la programación de pagos	8	40	12	60
Es factible la reprogramación de deuda	12	60	8	40
Se opta por un refinanciamiento de deuda cuando la empresa no puede cumplir con sus obligaciones	18	90	2	10
Se realiza un conveniente depósito en garantía en las cuentas por pagar	-	-	20	100
<b>Dimensión: Medidas preventivas para las cuentas por pagar</b>	33.33%		76.77%	
Se realiza eficazmente la evaluación de riesgo en las cuentas por pagar	5	25	15	75
Son eficientes las políticas de cuentas por pagar para la prevención de la morosidad	5	25	15	75
Existe un manual de las cuentas por pagar	10	50	10	50

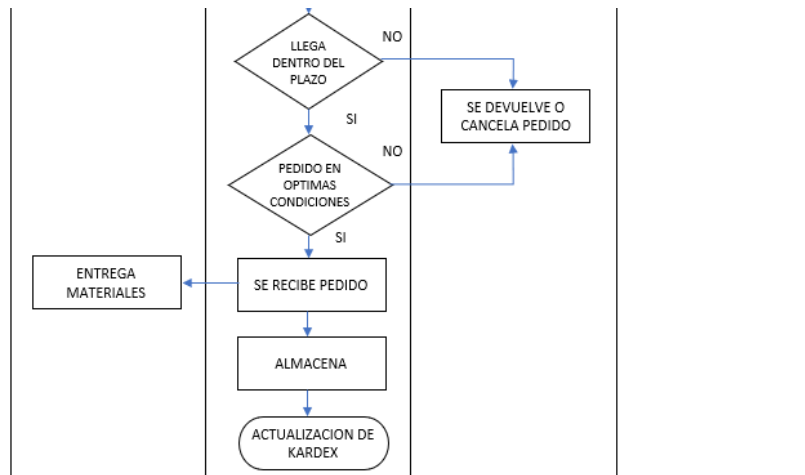
Del diagnóstico anterior, se puede establecer una propuesta de diseño para controlar las compras dentro de la empresa; dicha propuesta es expuesta a manera de flujograma en la figura 1, la cual parte del requerimiento de materiales por parte de alguna de las áreas, la cual se produce con una solicitud a través de requisiciones; en esto el área de logística se encarga de recibir las requisiciones, cumpliendo con la verificación de los

datos del solicitante y el funcionario que lo autoriza, para luego convocar a los posibles proveedores a los cuales se les someterá a un proceso de selección de acuerdo a la experiencia de cada uno de ellos.

Una vez seleccionado el proveedor, se procederá a realizar la orden de compra, la misma que debe contener información tanto del comprador como del vendedor, así como la fecha y lugar del pedido; en esto, el proveedor luego de recibir la orden de compra preparará el pedido y lo enviará en la fecha pactada. Si el pedido llega en la fecha pactada, se verifica que llegue en óptimas condiciones y que la documentación (guía de remisión) se encuentre conforme, de ser así se depreciona e ingresa al almacén; en caso contrario a lo óptimo, se procederá a su devolución o cancelación del pedido.

Finalmente, una vez ingresado el pedido al almacén se procederá a actualizar el Kardex; en el caso de pedidos grandes, luego de seleccionar al proveedor el área de finanzas negocia los créditos a largo plazo para obtener precios más flexibles.





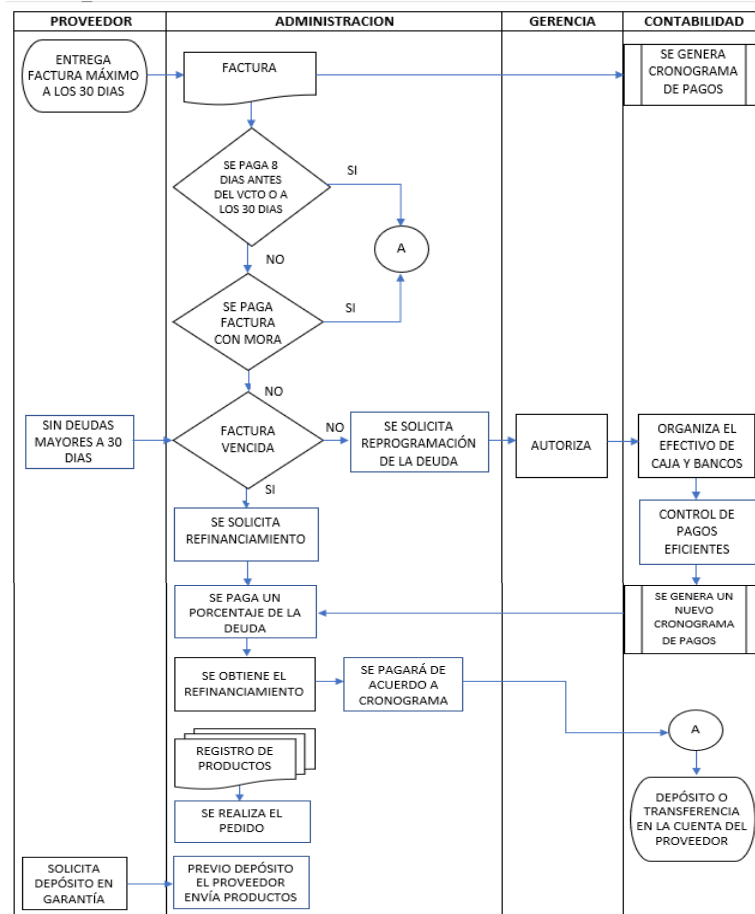
**Figura 1. Flujo de la propuesta para el control de las compras**

La propuesta de estrategias para el incumplimiento de deuda, se expone en la figura 2; el proceso comienza cuando el proveedor remite la factura dentro de los 30 días del envío de la mercadería, en el caso de fijarse una fecha de pago en la factura, este deberá pagarse dentro de los 30 días desde la compra del producto.

Algunos detalles sobre el pago de facturación es que se programaran con 8 días de anticipación y aquellas que se encuentren fuera del plazo establecido generaran el posterior cobro de interés moratorio, para tal efecto es que se manejará una programación de los pagos.

Con relación al manejo del efectivo de la caja central y las cuentas bancarias, se hace mención de que tendrán que estar debidamente organizadas, haciendo que el pago a los proveedores se realice de la forma más eficiente posible. En el caso de se solicite una reprogramación de deuda, este se efectuará de acuerdo a los requisitos que solicita el proveedor, entre estos se encuentra el no mantener adeudo por más de 30 días, cumplir con el pago de un porcentaje de la deuda si es que se desea optar a un refinanciamiento, además de demostrar la forma y/o las especificaciones del pago y del producto de interés como pueden ser el precio, tiempo y tipo.

Finalmente, el pago al proveedor se realiza mediante depósito o transferencia en su cuenta, a fin de que el proveedor cumpla con enviar los productos solicitados; en el caso de solicitarse compras de mayor volumen, el proveedor solicitará un depósito en garantía.



**Figura 2.** Flujo de la propuesta de estrategias para el incumplimiento de deuda.

La propuesta de medidas preventivas para las cuentas por pagar, se exponen a manera de flujograma en la figura 3; el mismo que parte de la iniciativa de la administración de (1) evaluar las funciones dentro de la empresa, para prevenir los riesgos; seguidamente, (2) el responsable del área de compras debe cumplir con las políticas establecidas en la entidad, para luego (3) Conocer las políticas de cada proveedor, con esto se busca mitigar el riesgo de no atención a los requerimientos; seguidamente se realiza la (4) identificación de los riesgos a los que están expuestos las cuentas por pagar.

De lo anterior, se resalta que las políticas establecidas por los proveedores brindan confianza, por lo que el personal debe conocer el manual de las cuentas por pagar para cumplir con sus atribuciones.

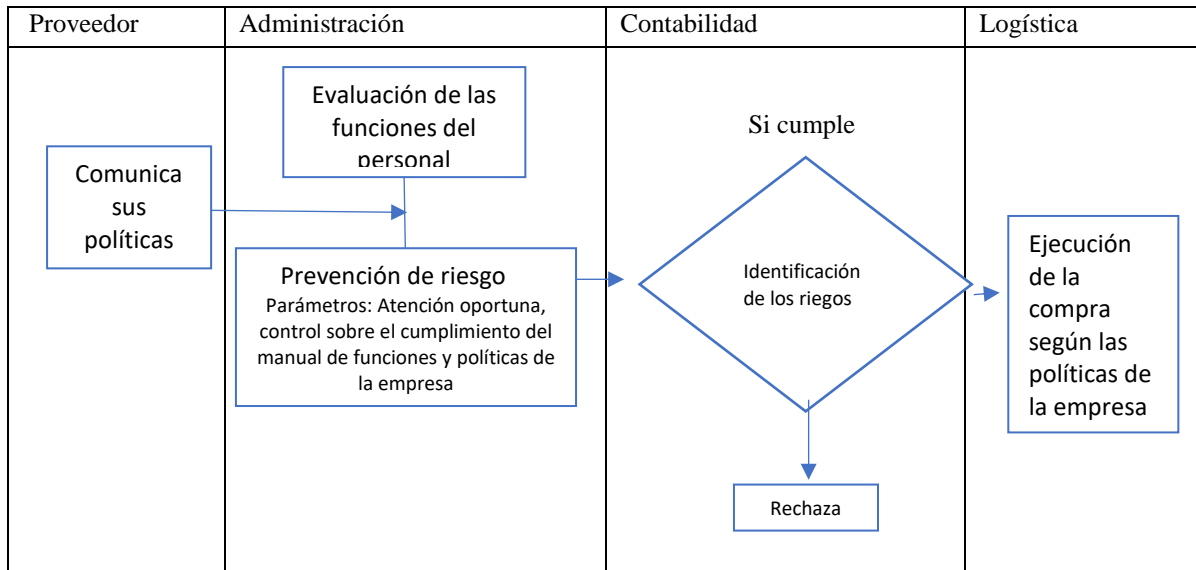


Figura 3. Flujo de la propuesta de medidas preventivas para las cuentas por pagar

### Discusión

Los resultados evidencian que la mayoría (63.92%) del personal encargado de tales funciones, perciben que el actual proceso de cuentas por pagar, se realiza adecuadamente; sin embargo, las actividades del control de compras representan la dimensión con mayores deficiencias en su cumplimiento, resaltando en mayor porcentaje la requisición de la compra, la realización adecuada de las órdenes, la negociación de precio calidad, la recepción e ingreso de materiales en el almacén y la revisión sobre la conformidad del material que ingresa, esto conlleva a tener la necesidad de implementar medidas correctivas o sugerencias de mejoras dentro del proceso, por lo que una propuesta de proceso mejorado para el control queda justificada.

En tal sentido, el diseño de un proceso para el control de las compras que se efectúan en la empresa, considera acciones como verificación, registro sobre detalles de las adquisiciones y la entrega de los materiales. Del proceso como tal, se puede resaltar que todos estos puntos mencionados pretenden establecer una mejor relación con los proveedores, debido a que, si los detalles de compra se cumplen de manera minuciosa, no existirán problemas para su buena disponibilidad.

Sobre lo anterior, el estudio realizado por Cruz, et al (2017) señalan que uno de los aspectos más importantes en una empresa es tener una buena relación con sus proveedores y en esto se considera el pago puntual, lo cual evita repercusiones negativas como intereses moratorios, pérdida de la credibilidad, insatisfacción con el servicio de

provisión, etcétera.

Por otro lado, la propuesta de estrategias para el incumplimiento de deuda establece las acciones ejecutivas del proveedor, en cuanto al tiempo, sobre los comprobantes que pueda emitir hasta el pago del mismo; así mismo, incluye el tratamiento de una posibilidad de no pago a tiempo, ya que a veces pueden existir inconvenientes para que un retraso lleve a una reprogramación de deuda. Tomar en cuenta todas estas consideraciones, son importantes debido a que la reputación de la empresa y su credibilidad se exponen al juicio externo.

En ese caso, Rodríguez (2018) menciona que, según lo encontrado en su investigación, la reputación de la empresa frente a sus proveedores es sumamente importante para el desarrollo de la misma, ya que frente a la ausencia de liquidez se pueden asistir de los créditos que estos puedan otórgales; del mismo modo, resalta el hecho de establecer cronogramas de pagos lo que facilite la disponibilidad de pago.

Por su parte, Mero (2020) agrega que el manual de normas y procedimientos de una empresa debe incluir el proceso de pago a proveedores y en esto se debe contar con un plan de contingencia en caso de que algo imprevisto suceda a la empresa y que podría conllevar a aplicar niveles de endeudamiento.

En el caso del objetivo específico cuatro, el cual resuelve proponer el establecimiento de medidas preventivas para el control de las cuentas por pagar de la empresa, se centra en la evaluación sobre la designación y ejecución de funciones del personal del área de compras por lo que se establece que este debe conocer el manual de las cuentas por pagar para cumplir con sus atribuciones.

Bernal (2017) sostiene que cuando el personal no cuenta con las herramientas suficientes, no puede llevar un buen control en las obligaciones, una de esas herramientas es el manual de funciones para el área y las respectivas inducciones al momento de ingresar a trabajar, es decir que las capacitaciones deben ser anticipadas y continuas, esto garantiza un mejor desempeño sobre lo que se espera.

Por otro lado, Iturralde (2019) señala que, de no contar con un manual de procedimientos en el área de pago a proveedores, la empresa presentará dificultades para proceder con el pago a sus proveedores, por lo que el establecimiento de un oportuno

manual de procedimientos mejora el proceso de las cuentas por pagar, reduciendo las fricciones de la relación empresa – proveedor. Por todo lo expuesto, se puede aseverar que la propuesta presentada en esta investigación, cubre con todas las exigencias que debe tener un adecuado proceso para ser funcional, con esto sin duda se estaría mejorando la percepción de su ejecución.

## Conclusiones

El control de cuentas por pagar tiene una práctica favorable de un 63.92%, un 55% en cuanto a la ejecución de las actividades concernientes al control de las compras, un 60% sobre el tratamiento en el incumplimiento de las deudas y un 76.77% en la dimensión que corresponde a las medidas preventivas que se aplican, por lo que se puede deducir que es percibido mayoritariamente como funcional, sin embargo amerita mejorar las actividades de negociación de los requerimientos, el establecimiento de opciones de refinanciamiento de duda y la implementación de un manual de procedimientos para las cuentas por pagar.

La propuesta para el control de las compras de la empresa, cuenta con un diseño ordenado y factible, que permite la captación de los requerimientos de manera detallada, estableciendo una evaluación de los proveedores, buscando mediante los formatos pertinentes fijar las exigencias del producto, precio y tiempo de entrega; esto garantiza una designación de funciones específicas en cuanto a la responsabilidad del personal del área, lo cual permite avanzar en el propósito de calidad y provisión oportuna.

Las estrategias para el incumplimiento de deuda propuesto, incluyen el protocolo de emisión de comprobantes de compras por parte de los proveedores, estableciendo tiempos para la presentación, forma y el cronograma de pagos; esto favorece a la empresa a mantener liquidez para el cumplimiento de sus compromisos a corto plazo.

Las medidas preventivas propuesta para las cuentas por pagar, establecen la identificación y evaluación de posibles riesgos en los que se considera la designación de funciones al personal a cargo, como el conocimiento del manual de procedimientos y las políticas de los proveedores, lo cual permitirá tener buenas relaciones con los proveedores.

## Referencias Bibliográficas

- Arévalo, M. (2020,13 de octubre). Importancia de la gestión de riesgos dentro de las empresas. <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-la-importancia-de-la-gestion-de-riesgos-dentro-de-las-empresas>
- Bernal, J. (2017). Plan de mejoramiento para la empresa Filistesco del área de cuentas por pagar [Tesis de Posgrado, Universidad de Colombia]. [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/6527/1/UVD-TGF\\_BernalMorenoJaimeGiovanny\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/6527/1/UVD-TGF_BernalMorenoJaimeGiovanny_2018.pdf)
- Brachfield, P. (2017, 21 de Julio). 18 consejos prácticos para evitar los impagos empresariales. <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informa>
- Calveyra, M. (2017). ¿Como realizar una especificación técnica de una materia prima o producto final para la industria de alimentos? Portal de Inocuidad. <https://www.portaldeinocuidad.com/web/como-realizar-una-especificacion-tecnica/>
- Chuquino, J. (2020). El Kardex ¿para qué me sirve? Meetlogistics. <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/el-kardex-para-que-me-sirve/>
- Conexionesan (2016). El proceso de evaluación de proveedores. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-proceso-de-evaluacion-de-proveedores/>
- Cruz, K. , Gómez, D., Guberti, G. (2017). Control de las Cuentas por Pagar para Mejorar la gestión en la Empresa E. Reyna C. S.A.C Contratista Generales Ubicada en Miraflores-Año 2015 [Tesis de Titulación, Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/402>
- García, C. (2019). Propuesta de Mejora al Proceso de Cancelación de las Cuentas por Pagar a los Proveedores de la Empresa Alirap. S.A. [Tesis de Titulación, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1892>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista. P. (2014). Metodología de la Investigación (6a



ed.).

[http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Iturralde, Á. (2019). Propuesta de Mejora al Procedimiento de Pago a Proveedores de la Empresa Goldpetro S.A. [Tesis de Titulación, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano]. <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/2078>

Mero, R. (2020). Propuesta de Mejora al Procedimiento de Pago a Proveedores en la Empresa Sharef S.A., del Cantón Samborondón [Tesis de Titulación, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano]. [https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2670/1/proyectedegradodemero\\_minaya.pdf](https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2670/1/proyectedegradodemero_minaya.pdf)

Redacción RPP (2021, 1 de febrero). Un 75% de empresas no podrían pagar sus deudas. RPP Noticias. <https://amp.rpp.pe/economia/economia/un-75-de-empresas-no-podrian-pagar-sus-deudas-a-tiempo-coronavirus-en-peru-covid-19-noticia-1318245>

Rivadeneira, K. (2017). Propuesta de manual de proceso de cuentas por pagar a Viajeros S.A. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7982/1/2018\\_manual\\_propuesta\\_viajeros.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7982/1/2018_manual_propuesta_viajeros.pdf)

Rodríguez, J. (2018). Propuesta de Mejoras en el Proceso de Cuentas por Pagar de la Empresa R&R and CO. en el 2018 [Tesis de Titulación, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/1320/1/proyectedegradoderodriguezlindao.pdf>

Sy Corvo, H. (2019). Poder de negociación de los proveedores. Lifeder. <https://www.lifeder.com/poder-negociacion-proveedores/>