



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación y ejecución de un plan de tesorería dentro
de una empresa agrícola de la ciudad de Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

María José Becerra Rodríguez

Revisor(es):
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, enero de 2026

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, María José Becerra Rodríguez, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72633892, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de un plan de tesorería dentro de una empresa agrícola de la ciudad de Piura”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI: 02794251

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 24/11/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional.

A mis hermanos, con la esperanza de ser ejemplo para ellos.



Agradecimientos

A Dios, por acompañarme en todo momento.

A mis padres, por brindarnos a mí y a mis hermanos los medios para siempre tener acceso a una educación de calidad.

A mis abuelos maternos, que han sido para mí la definición de esfuerzo y fortaleza.

A la Universidad de Piura, por hacer de mí la profesional que soy hoy.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo describir la experiencia de la autora como analista de tesorería en una empresa agrícola de la ciudad de Piura y proponer la implementación de un plan de tesorería como herramienta de mejora para la gestión financiera. Esta propuesta surge a partir de una necesidad real de ordenamiento, previsión y recuperación de la credibilidad frente a proveedores y entidades financieras, en un momento crítico para la compañía. A través de esta experiencia, se busca evidenciar cómo la articulación entre teoría y práctica puede generar soluciones efectivas y sostenibles en el ámbito empresarial.



Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1 Aspectos generales.....	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Ubicación.....	10
1.1.2 Misión, visión y valores	10
1.1.3 Actividad	10
1.1.4 Organigrama	11
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	13
1.2.2 Propósito del puesto	13
1.2.3 Producto o proceso que es objeto de informe	13
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	14
Capítulo 2 Fundamentación	15
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	15
2.2 Descripción de acciones, metodologías y proyectos	16
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	18
3.1 Situación previa de la empresa y aportes	18
3.2 Desarrollo de experiencias.....	24
Conclusiones	26
Recomendaciones	27
Glosario	28
Referencias.....	29

Lista de tablas

Tabla 1 Nivel de endeudamiento con proveedores y factores	19
Tabla 2 Nivel de endeudamiento con entidades financieras.....	20
Tabla 3 Esquema del flujo del plan de tesorería	22



Lista de figuras

Figura 1 Malla accionarial de la compañía	11
Figura 2 Organigrama de la compañía	12
Figura 3 Nivel de anticuamiento de los documentos pagados: antes y después.....	23
Figura 4 Flujo de trabajo: antes y después.....	24



Introducción

El sector agrícola, en el norte del Perú, representa uno de los pilares económicos más dinámicos y estratégicos del país, especialmente en regiones como Piura donde la actividad agroexportadora ha consolidado su presencia en mercados internacionales.

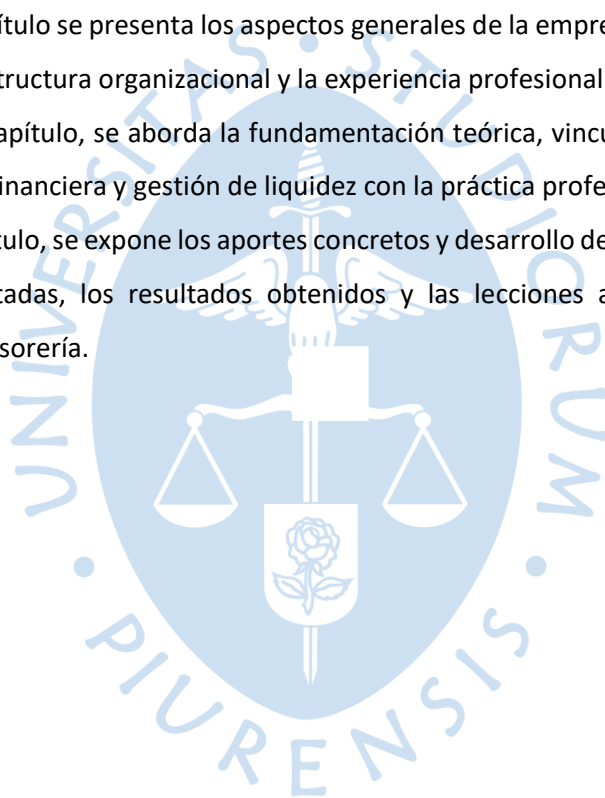
En este contexto, el área de tesorería adquiere una relevancia creciente, al ser responsable de gestionar los recursos financieros que sostienen las operaciones diarias, las obligaciones corrientes y las decisiones estratégicas de corto plazo.

Durante el periodo analizado, la empresa agrícola objeto de este estudio atravesó una etapa crítica en su liquidez, lo que generó dificultades para cumplir con sus compromisos financieros y afectó su reputación frente a proveedores y entidades bancarias.

En el primer capítulo se presenta los aspectos generales de la empresa, incluyendo su historia, actividad económica, estructura organizacional y la experiencia profesional de la autora.

En el segundo capítulo, se aborda la fundamentación teórica, vinculando conceptos clave de tesorería, planificación financiera y gestión de liquidez con la práctica profesional.

En el tercer capítulo, se expone los aportes concretos y desarrollo de la experiencia, detallando las acciones implementadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas a partir de la aplicación del plan de tesorería.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Empresa agrícola agroexportadora, líder dentro del sector agroindustrial y principal referente de la región, con una trayectoria de más de 20 años de experiencia. Fundada por empresarios peruanos en el año 2001, es destacada por su gran variedad de uvas sin semilla dentro del país.

En agosto de 2024, la compañía incorporó un nuevo socio mayoritario de origen y capital español, un grupo empresarial muy reconocido también dentro del ámbito agrícola, lo que representó un hito estratégico para ambas sociedades.

1.1.1 Ubicación

La empresa agrícola se encuentra ubicada en la ciudad de Piura, región norte del Perú. Cuenta con más de 4,500 Hás de superficie neta, de las cuáles 2,000 Hás se encuentran distribuidas para cultivo entre los diversos productos que ofrece la compañía

1.1.2 Misión, visión y valores

La misión de la empresa agrícola es ser una gran familia donde predomina la innovación y creatividad, que trabaja la tierra y sus recursos con mucho cuidado y pasión, logrando transformarla en productos ricos y saludables para ser llevados a otras familias alrededor del mundo.

Su visión, es ser compañía líder en innovación, producción y exportación de comida saludable y de excelente sabor a lo largo del año, haciendo felices a las personas.

Dentro de sus valores, se reconocen como una empresa con trabajadores honestos, que trabajan con pasión y deseo en todo lo que hacen, siempre respetando las reglas y a su gente. Comprometida, innovadora y humilde, siempre actuando con mentalidad positiva.

1.1.3 Actividad

El giro de negocio de la empresa está enfocado al cultivo, proceso y desarrollo de productos de calidad que solo bajo estándares de estricto cumplimiento son exportados a los principales clientes de la compañía.

Es así como se detalla las principales unidades de negocio vigentes de la empresa.

- Línea de conserva: Conserva de pimiento (piquillo, morrón, jalapeño, etc.) en presentación de lata de diversos formatos. Se cuenta con una planta propia de una capacidad de procesamiento de aproximadamente 200 toneladas diarias. Los meses de actividad están comprendidos entre mayo y noviembre.
- Línea de frescos: Uva de mesa bajo la categoría de: sin semilla y con semilla; abarcando más de 18 tipos de cultivo de esta fruta. Capacidad de procesamiento en su planta de empaque, de aproximadamente 1,000 toneladas diarias. Sus meses de actividad se comprenden entre abril y diciembre.

Asimismo, cabe mencionar que la compañía, pionera en su rubro, se ha especializado en su actual modelo de negocio, que abarca la producción primaria, cosecha, procesamiento en planta, empaque, almacenamiento y distribución del producto final.

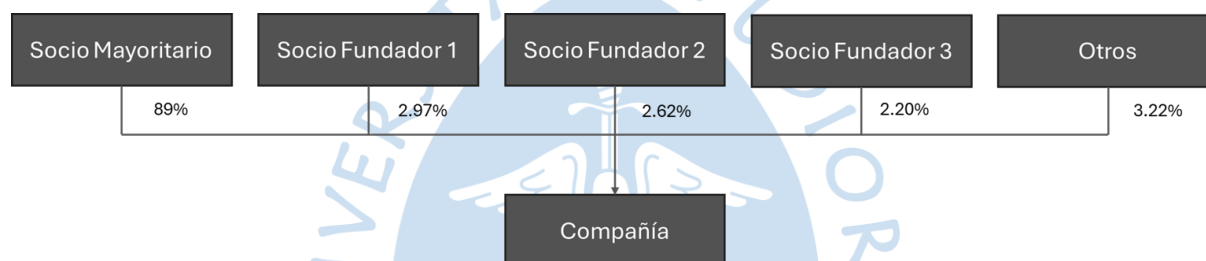
Los principales mercados de destino de exportación para la empresa están ubicados en Estados Unidos, Europa (Alemania, España), Asia (Japón y China), Australia entre otros.

1.1.4 Organigrama

La compañía cuenta con una malla accionarial donde el 89% de propiedad está otorgado a su reciente socio mayoritario de origen español, dejando el capital restante de 11%, a sus antiguos socios fundadores que aún continúan ejerciendo labores para el negocio. (Ver Figura 1)

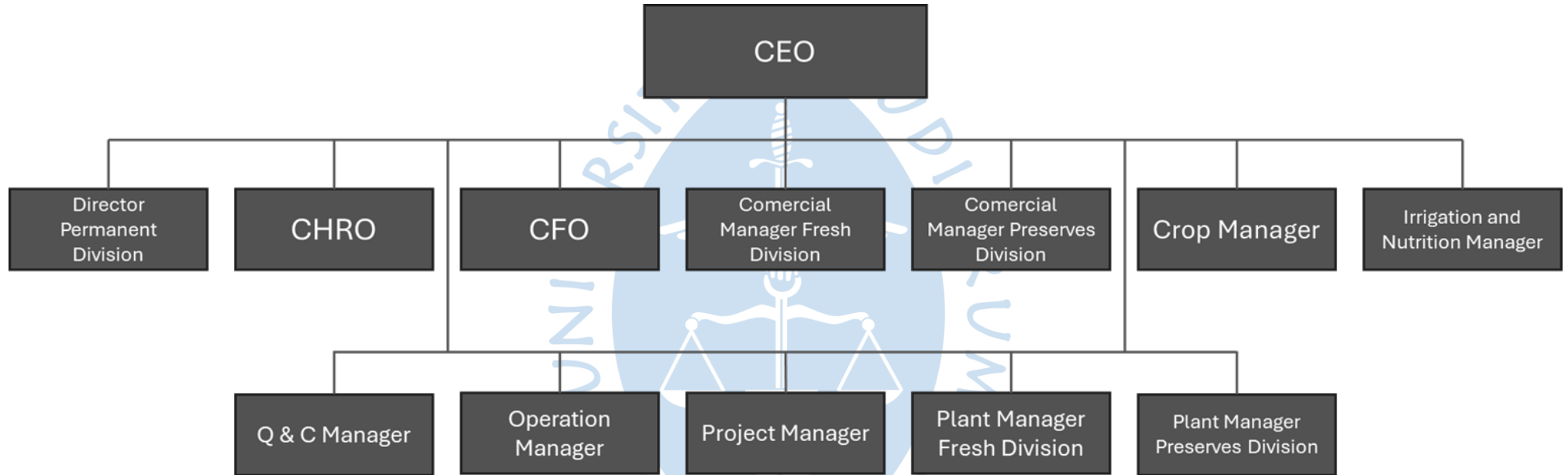
Figura 1

Malla accionarial de la compañía



Nota. Elaboración en base a información de la empresa

Se procede también a detallar el organigrama de la compañía, con sus respectivas gerencias, abarcando todas las áreas administrativas que laboran. (Ver Figura 2)

Figura 2*Organigrama de la compañía*

Nota. Elaboración en base a información de la empresa.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora del presente informe inició sus labores profesionales en la empresa en el mes de mayo del año 2022, en el puesto de asistente de finanzas, perteneciente a la Gerencia de Administración y Finanzas de la compañía. Este puesto lo tuvo a cargo por un periodo de 01 año y 04 meses aproximadamente; posteriormente fue promovida al puesto de analista de tesorería, en octubre de 2023 y del que se procede a relatar su experiencia profesional.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A continuación, se detallan las funciones desempeñadas por la autora en su último cargo.

- Pagos corrientes a proveedores nacionales y extranjeros, detracciones, impuestos, AFP, seguros, entre otros.
- Actualización de saldos y extractos bancarios.
- Registro de operaciones y transacciones en sistema ERP de la compañía.
- Conciliación bancaria para cierres de fin de mes.
- Operaciones de tipo de cambio para fondeo de cuentas.
- Programaciones de pago y comunicación de estas a proveedores y clientes internos de la empresa.
- Soporte en actualización del programa de tesorería a partir de las operaciones diarias realizadas.
- Confirmaciones vía correo electrónico a solicitudes de *factoring* y *confirming* por parte de proveedores.
- Archivo y control de comprobantes de pago por las operaciones ejecutadas.

1.2.2 Propósito del puesto

Como analista de tesorería, y principal apoyo de la supervisora de tesorería y el jefe de finanzas, la autora tenía la responsabilidad de ejecutar las operaciones de pago, conciliación de estados de cuenta, envío de comprobantes y atención a consultas con respecto a fechas de pago para los proveedores de la empresa.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto de informe

El presente informe, tiene como objetivo desarrollar la propuesta de mejora empleada en el área de tesorería a partir de la creación e implementación de un plan de tesorería, sirviendo como flujo real de las operaciones del día a día y como una proyección al corto plazo para la toma de decisiones de la gerencia y jefatura.

Esta mejora fue posible en gran parte gracias al aporte económico inicial realizado con el ingreso del nuevo accionista mayoritario dado que, anterior a ello, la empresa mantenía una utilidad negativa, resultando en un incumplimiento de pago de sus principales obligaciones financieras al corto

plazo y cayendo así en un sobrecosto por gastos financieros fruto de los sucesivos refinanciamientos otorgados.

La falta de pago a raíz de la ausencia de liquidez que presentaba en su momento generó un mal posicionamiento de la empresa frente a las entidades bancarias y proveedores de la operación en curso, afectando su reputación y causando el cierre de líneas de crédito, sobregiros, además de malestar ante los acreedores de deuda. Es así como, a través del primer aporte de capital del nuevo accionista, se llevó a cabo una barrida de pago de deuda tanto con entidades financieras y con aquellos proveedores con quienes se tenía un mayor anticuamiento de cuentas por pagar. A partir de aquí, se logró reestructurar la metodología de pago, creando el Plan de Tesorería.

1.2.4 Resultados concretos logrados

- Planificación en base a la anticipación de necesidad de efectivo, para obligaciones de pago futuras.
- Control y evidencia sobre las operaciones ejecutadas en el periodo.
- Saldo en bancos real y en línea, de manera diaria.
- Previsión de ingresos futuros, a través de cobranzas de exportación y retoma de financiamientos.
- Reducción del anticuamiento de cuentas por pagar, pago al día, según fechas de vencimiento.
- Disminución de malestar tanto para el área de tesorería y proveedores, con la minimización de incertidumbre sobre los cumplimientos de pago.
- Respuesta clara y rápida hacia proveedores ante consulta sobre sus fechas de cancelación.

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el contexto actual de alta volatilidad económica en el que funcionan las empresas, la tesorería desempeña un rol muy importante para las mismas. Hoy en día, ha dejado de ser una función meramente operativa, para convertirse en un eje estratégico dentro de la gestión empresarial; y que, en casos de crisis, logre asegurar su supervivencia.

Atencio Finol menciona que “la tesorería debe estar en capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, para tomar decisiones oportunas que garanticen la sostenibilidad de la organización” (2015, p. 558).

Asimismo, Atencio Finol el mismo autor afirma que:

La tesorería constituye una unidad estratégica que debe manejar en forma efectiva y eficiente los recursos financieros de una empresa. (...) es indispensable llevar una planificación financiera ordenada, que vaya de la mano para atender los cambios que cada día son más complejos. (2015, p. 557)

Dicho esto, se recalca el papel fundamental del área de tesorería dentro de la organización, y se enfatiza que, para alcanzar los objetivos, es indispensable que trabaje alineada con la planificación financiera.

La planeación financiera, consiste en definir cómo una empresa alcanzará sus objetivos económicos a futuro. Implica formular estrategias anticipadas que orienten la toma de decisiones, considerando que muchas acciones requieren largos periodos de ejecución. En contextos de incertidumbre, este proceso se vuelve esencial, ya que permite prever necesidades y coordinar recursos con suficiente anticipación para garantizar la viabilidad de proyectos como inversiones, expansión o mejoras operativas (Ross, Westerfield & Jordan, 2010)

En el caso de la empresa objeto de este informe, la implementación de un plan de tesorería permitió no solo ordenar y anticipar los flujos de efectivo, sino también recuperar la confianza de proveedores y entidades financieras, consolidando, y a su vez recuperando, su posición en el mercado.

Sobre los flujos de efectivo o *cash flow*, Suciani & Setyawan (2022) mencionan, “*the cash flow statement’s goal is to offer information about the company’s cash receipts and payments during a given time. Management uses the cash flow statement to evaluate ongoing operational activities and plan future investment and financing actions*” [El objetivo del estado de flujo de efectivo es ofrecer información sobre los ingresos y pagos de efectivo de la empresa durante un periodo determinado. La gerencia utiliza el estado de flujo de efectivo para evaluar las actividades operativas en curso y planificar futuras acciones de inversión y financiamiento] (p.3)

De esta manera, gracias al plan de tesorería integrado en la gestión del área, se obtuvo una visión de corto y mediano plazo del flujo de caja efectivo, lo que permitió asegurar el cumplimiento de

los compromisos y obligaciones corrientes. Asimismo, facilitó la toma de decisiones con mayor certeza y en coherencia con la caja disponible.

2.2 Descripción de acciones, metodologías y proyectos

Una vez que sucedió la adquisición de la empresa agrícola por el nuevo accionista, junto con ella vino el primer aporte de capital para la compañía. Según FasterCapital (s.f.), “la inyección de capital es un proceso de inyectar dinero u otros activos en una empresa para mejorar su situación financiera, ampliar sus operaciones o buscar nuevas oportunidades”. Para este caso, los fondos recibidos fueron utilizados en primera instancia para cumplir con las obligaciones de corto plazo que se mantenía, y de las que ya se había incurrido en moratorios.

Para Condori Quispe & Quispe Congora (2019), “los proveedores representan una obligación que tiene la empresa con terceros por la adquisición de bienes o servicios a crédito, los cuales deben ser cancelados en un plazo no mayor a un año” (p.17). Es así, que, como primera obligación de pago, estaba la deuda con proveedores corrientes, aquellos cuyo servicio o compra de insumos y/o materiales estaban principalmente relacionados con la producción. Cabe mencionar, que el aporte de dinero se dio en un momento cumbre para la compañía, que era inicios de la campaña de uva (meses de agosto a diciembre), por lo tanto, el satisfacer la necesidad de pago era primordial para recuperar la credibilidad y abastecimiento de estos.

La autora, en su rol como analista de tesorería, mantenía una relación comercial constante tanto con los proveedores de la empresa como con el área de cadena de suministros. Ambos actores mostraban especial interés en el seguimiento de los cronogramas de pago y control de vencimientos, dado que estos elementos resultaban clave para garantizar la planificación oportuna de entregas y la ejecución eficiente de tareas operativas.

Por otro lado, la empresa también mantenía un nivel significativo de endeudamiento con entidades financieras, derivado del uso de líneas de crédito otorgadas previamente. Estas fueron canalizadas a través de préstamos bajo las modalidades de preembarque y post-embarque, los cuales permitieron financiar operaciones vinculadas a la exportación. En este contexto, la financiación se estructuró mediante la negociación de órdenes de compra y facturas por ventas a clientes internacionales, de acuerdo con la etapa del ciclo comercial correspondiente.

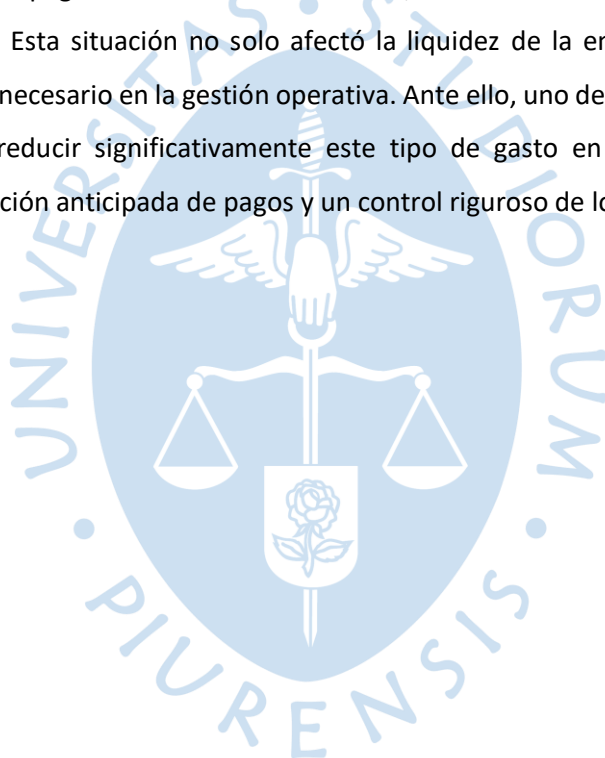
Para Castro Miranda:

La cuenta por pagar involucra realizar operaciones de movimientos de efectivo para pago a acreedores, programación y consultas de pagos, emisión de cheques, así como realizar el análisis de las cuentas de bancos, entre otras actividades como la emisión de reportes de control como son antigüedades de saldo de cuentas por pagar o estados de cuenta de proveedores (2021, p. 26).

Dicho esto, el área de tesorería asumió como prioridad la liquidación de las cuentas por pagar corrientes con una antigüedad superior a los 180 días calendario. Una vez atendidas estas obligaciones, se procedió con el pago de aquellas deudas cuyo vencimiento se encontraba entre los 60 y 180 días.

Cabe señalar que también se identificaron compromisos pendientes con más de 360 días de antigüedad. Paralelamente, se gestionó la cancelación de los préstamos otorgados por entidades financieras, y en ciertos casos, se optó por solicitar refinanciamientos o prórrogas, según la evaluación de cada caso. El objetivo principal de estas acciones fue reducir significativamente el nivel de endeudamiento vigente, como paso previo a la estructuración del Plan de Tesorería que guiaría la gestión financiera del área a partir de ese momento.

Una de las principales consecuencias derivadas de los pagos tardíos fue el incremento del gasto financiero, producto del pago de intereses moratorios, incluso en obligaciones contraídas con proveedores corrientes. Esta situación no solo afectó la liquidez de la empresa, sino que también generó un sobrecosto innecesario en la gestión operativa. Ante ello, uno de los objetivos centrales del Plan de Tesorería fue reducir significativamente este tipo de gasto en el nuevo ejercicio fiscal, mediante una programación anticipada de pagos y un control riguroso de los vencimientos.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Situación previa de la empresa y aportes

Antes de la implementación del programa de tesorería, la gestión de pagos dentro del área se realizaba de forma desordenada y sin una planificación definida. La programación semanal de desembolsos se decidía, en muchos casos, el mismo día o con escasa anticipación, respondiendo principalmente a solicitudes urgentes enviadas por correo electrónico desde otras áreas, o a la insistencia directa de los proveedores mediante llamadas telefónicas o mensajes reiterativos. Esta dinámica reactiva generaba incertidumbre operativa y dificultaba el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras

Esta modalidad de trabajo dificultaba brindar respuestas certeras ante solicitudes de fechas próximas de pago, ya fueran realizadas por proveedores o por el área de cadena de suministros. La ausencia de planificación generaba malestar entre las partes involucradas, proyectando una imagen de desorganización y de escasa prioridad hacia el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras. Esta situación afectaba no solo la eficiencia interna, sino también la percepción externa de la empresa frente a sus principales aliados comerciales.

En el caso de proveedores y sus documentos de pago, estos podían clasificarse en las siguientes categorías.

- Facturas en cartera
- Facturas negociables (banco)
- Letras (banco o cartera)
- Operaciones de *factoring* y *confirming*

Particularmente, los documentos como facturas negociables y letras en banco implicaban una obligación que debía ser cancelada, como máximo, al octavo día calendario posterior a su vencimiento. En caso contrario, el documento era protestado, generando consecuencias legales y financieras para la empresa.

Debido a la falta de liquidez y a la ausencia de un ordenamiento adecuado, estos documentos solían ser cancelados en su último día hábil permitido, es decir, al octavo día, momento en el cual ya se habían generado intereses moratorios que la empresa debía asumir. En algunos casos, incluso el mismo día del vencimiento o un día antes, se comunicaba al proveedor la necesidad de reestructurar la letra, fraccionando el documento en nuevas fechas de pago con el fin de postergar su cancelación.

De igual manera, se menciona un atraso para la cancelación de compromisos, tanto con las entidades financieras y factores de operaciones de *factoring* y *confirming*.

A continuación, se presenta un detalle del nivel de endeudamiento con proveedores que mantenía la empresa antes de ejecutar el plan de liquidación de cuentas. Una vez identificados los principales acreedores —tanto proveedores como entidades financieras— se procedió con la

cancelación de dichas obligaciones en un periodo de tiempo breve y estratégico. Esta acción permitió sentar las bases para la implementación del plan de tesorería, orientado a ordenar los flujos de pago y optimizar la gestión financiera del área.

Tabla 1

Nivel de endeudamiento con proveedores y factores

N°	Proveedor	Deuda USD	N°	Factor	Deuda USD
1	GISIS S.A.	5,820	1	COMPASS	4,406
2	TRUPAL S.A.	3,476	2	SCOTIABANK PERU SAA	826
3	EMBALAJES STANDARD SAC	389	3	EUROCAPITAL	758
4	HORTUS S.A.	367	4	INTERBANK	682
5	RELIX PERU S.A.C.	277	5	CRECE CAPITAL	173
6	NOVALTY S.A.C	227	6	BANCO CONTINENTAL	116
7	VITAPRO S.A.	215	7	PRIMUS CAPITAL	71
8	DUPAK INC	211	8	CORIL	64
9	QUIAGRAL SAC	181	9	ADELANTA FACTORING	61
10	Otros	4,918	10	FACTOTAL PERU	10
	Total general	16,082		Total general	7,166

*Expresado en miles de USD

Nota. Elaboración en base a información de la empresa



Tabla 2*Nivel de endeudamiento con entidades financieras*

Producto	Entidad	25-Ene
PRE / POST	BCI	2,400
	BCP	2,354
	SCOTIABANK	34,200
	BBVA	1,500
	SANTANDER	4,891
	LATAM TRADE	17,546
	SANTANDER - JRM	8,000
	TOTAL PRES / POST	70,891
Warrant	FONDO APE	7,000
	TOTAL Warrant	7,000
Factoring Internacional	SUMMAR	1,155
	SANTANDER	3,838
	TOTAL Factoring	4,993
Confirming	COMPASS	6,343
	CORIL	3,314
	TOTAL Confirming	9,657
Mediano Plazo	AGROFIM	1,195
	RABOBANK	9,850
	IDB INVEST	49,178
	DEG	27,416
	SANTANDER	10,000
	SIGMA	1,238
	TOTAL Mediano Plazo	98,877
TOTAL \$		191,418

*Expresado en miles de USD

Nota. Tomado de base de datos de la empresa agrícola

Una vez que las áreas de tesorería y finanzas llevaron a cabo la cancelación y reducción de la deuda con los acreedores previamente identificados, la autora, en coordinación con el equipo de tesorería, dio inicio al diseño del nuevo programa que regiría la gestión de pagos a partir de ese momento.

Cabe señalar que la empresa ya contaba con un programa de tesorería elaborado por gestiones anteriores; sin embargo, este no era utilizado debido a su escasa practicidad y a la dificultad que

implicaba su actualización. Con el incremento de las actividades operativas y la carga administrativa, el tiempo requerido para mantener dicho programa actualizado resultaba excesivo. Como consecuencia, fue progresivamente abandonado, lo que derivó en una ejecución diaria de pagos sin un registro sistemático ni una planificación estructurada.

El objetivo principal era contar con un plan que permitiera llevar un control sistemático de los documentos pendientes de cancelación, incluyendo facturas en cartera, operaciones de *factoring* y *confirming*, letras y facturas negociables. Para ello, se identificaban sus fechas de vencimiento, montos y acreedores correspondientes. Esta información se alimentaba a partir de la base de datos extraída del sistema ERP de la compañía (*SAP Business One*), el cual contenía el registro contable de todos estos documentos. La descarga de datos se realizaba mensualmente, y se integraba al programa de tesorería. En ese intervalo, el área contable ya había registrado nuevos documentos, los cuales quedaban listos para ser programados en el siguiente ciclo.

Una vez obtenida la proyección de vencimientos para el pago de obligaciones, resultaba esencial conocer el flujo de ingresos de efectivo disponible para gestionar y distribuir los fondos en las fechas previstas. Esta información provenía de la cobranza de facturas a clientes, así como de la activación de líneas de crédito previamente aprobadas por entidades financieras. Los datos eran proporcionados por las áreas de cobranzas y finanzas, respectivamente, como parte de la actualización mensual de la base de datos.

Por otro lado, aunque la base de datos se actualizaba mensualmente, el programa de tesorería era gestionado de forma diaria, en función de las operaciones y movimientos registrados durante cada jornada. El objetivo principal era asegurar que, al cierre del día, el saldo final proyectado del flujo de caja coincidiera con el saldo bancario real extraído al día siguiente. Esta práctica permitía mantener una trazabilidad precisa de los fondos disponibles y garantizar la coherencia entre la planificación financiera y la ejecución operativa.

El programa de tesorería se estructuró con una visión de corto plazo, abarcando un horizonte de hasta tres meses. Al cierre de cada mes, se actualizaba la base de datos y se incorporaba el mes siguiente, lo que permitía mantener una proyección continua y ordenada. Esta planificación anticipada facilitaba la toma de decisiones respecto a la necesidad de fondos para cubrir obligaciones próximas, y servía como herramienta de gestión para otras áreas clave.

En ese sentido, el programa funcionaba como guía para el área de Cobranzas, al permitir acelerar el cobro de facturas vencidas o próximas a vencer; y para el área de Finanzas, al anticipar la activación de líneas de crédito o financiamiento externo. Además, representó un soporte fundamental para contar con un plan claro y realista, comprometido en su mayoría con el cumplimiento de pagos en fecha. Esto permitió brindar respuestas seguras a los proveedores ante consultas sobre fechas de

pago y validaciones de sus estados de cuenta, fortaleciendo la confianza y la transparencia en la relación comercial.

Tabla 3

Esquema del flujo del plan de tesorería

	SEMANA 19	SEMANA 20					SEMANA 21				
	9/05/2025 Viernes	12/05/2025 Lunes	13/05/2025 Martes	14/05/2025 Miércoles	15/05/2025 Jueves	16/05/2025 Viernes	19/05/2025 Lunes	20/05/2025 Martes	21/05/2025 Miércoles	22/05/2025 Jueves	23/05/2025 Viernes
Ingresos											
Ventas exportación	550	500	300	800	1,100	600	150	400	200	200	120
Ventas nacionales		30									
IGV - Drawback				350							
Otros											
Financiamiento BBVA								1,000			
Financiamiento CdB											
Capital de trabajo BCP											
Total Ingresos	550	530	300	1,150	1,100	600	150	1,400	200	200	120
Egresos											
Financiamiento BBVA							1,000				
Financiamiento CdB											
Capital de trabajo BCP											
Proveedores corrientes			130		455					500	
Detracciones								500			
Utilidades											
Planillas					2,500						
AFP				500							
Seguros						50					
Fletes exportación	20	5			40						
Transporte (personal y carga)		150									
Servicios (agua, luz, telefonía)			120								
Cajas chicas/Reembolsos			2		2					2	
Total Egresos	20	155	252	500	2,997	50	1,000	502	-	502	-
Saldo Bancos	2,892	3,267	3,315	3,965	2,068	2,618	1,768	2,666	2,866	2,564	2,684

*Expresado en miles de USD

Nota. Elaborado en base al plan real de tesorería

Tabla 4

Esquema de la base y cronograma de pagos del plan de tesorería

Empresa	Producto	Entidad	Financiada	Proveedor	Número	F. Vcto	Monto (PEN)	Monto (USD)	USD (FC)	F. Pago
EMPRESA AGRICOLA	FACTURAS	Cartera		LA CASA DEL PERNO SA	E001-13390	10/05/2025	1,568	436	0	13/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	FACTURA NEGOCIABLE	Banco	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	FERROSALT	F001-03678	11/05/2025	5,789	1,608	2	13/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	LETRA	Banco	BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	TRUPAL	LT-0022	14/05/2025	85,000	23,611	24	15/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	CONFIRMING		EUROCAPITAL SERVICIOS FINANCIEROS	FUKUHARA COMERCIAL		16/05/2025		2,596	3	15/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	CONFIRMING		EUROCAPITAL SERVICIOS FINANCIEROS	FUKUHARA COMERCIAL		18/05/2025		687	1	15/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	CONFIRMING		EUROCAPITAL SERVICIOS FINANCIEROS	FUKUHARA COMERCIAL		18/05/2025		7,463	7	15/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	CONFIRMING		EUROCAPITAL SERVICIOS FINANCIEROS	FUKUHARA COMERCIAL		16/05/2025		1,890	2	15/05/2025
EMPRESA AGRICOLA	LETRA	Cartera	SCOTIABANK PERU	EMBALAJES STANDARD	LT-0005	14/05/2025	135,800	37,722	38	15/05/2025

Nota. Elaborado en base al plan real de tesorería

Tras algunas semanas de implementación del plan de tesorería, el equipo logró pasar de una dinámica de pagos diarios —frecuentemente motivados por urgencias— a una programación estructurada de pagos dos veces por semana. Este cambio permitió liberar jornadas para la ejecución de otras labores administrativas, que hasta entonces no habían recibido el tiempo o dedicación necesarios.

Finalmente, se presenta a continuación, una comparación entre la situación del área previa a su ordenamiento, su cambio y mejora, una vez implementado el plan de tesorería.

Tabla 5*Resumen situación previa y posterior*

Aspecto Clave	Situación previa	Situación posterior
Programación de pagos	Reactiva, diaria, por urgencias	Planificada, dos veces por semana
Relación con proveedores	Reclamos constantes, incertidumbre	Confianza, apertura a brindar nuevamente crédito
Liquidez	Déficit y morosidad	Flujo ordenado y sostenible
Costos financieros	Altos por intereses moratorios y compensatorios	Casi ninguno. Pagos puntuales.
Tiempo del equipo	Saturado operativamente	Espacio para labores administrativas

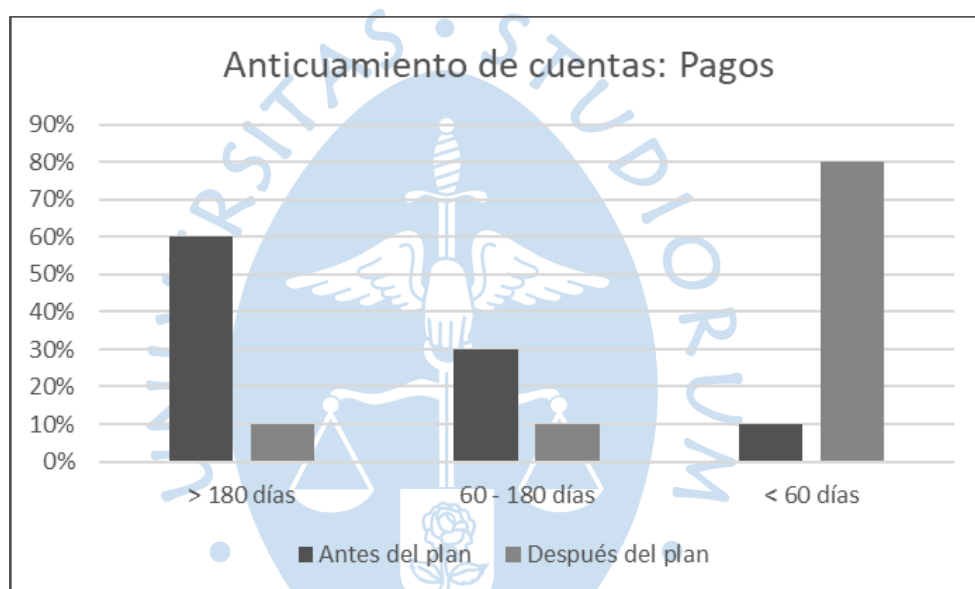
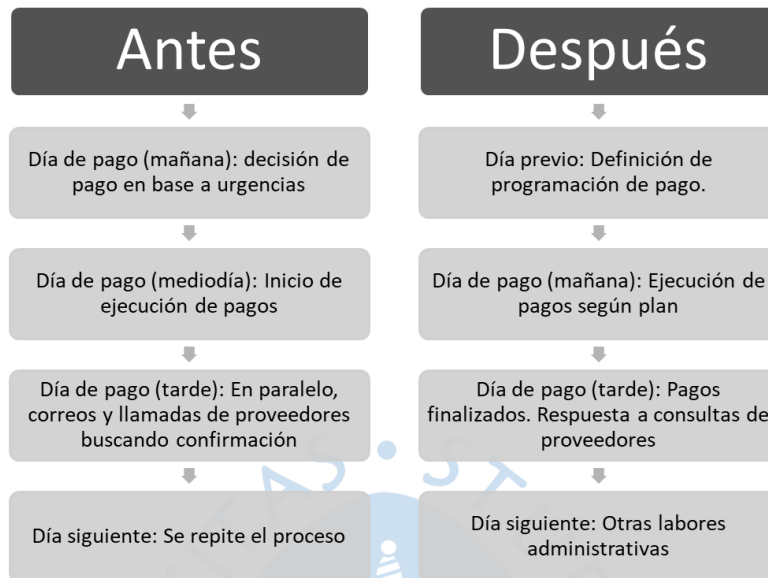
Nota. Elaboración propia**Figura 3***Nivel de anticuamiento de los documentos pagados: antes y después**Nota.* Elaboración propia

Figura 4

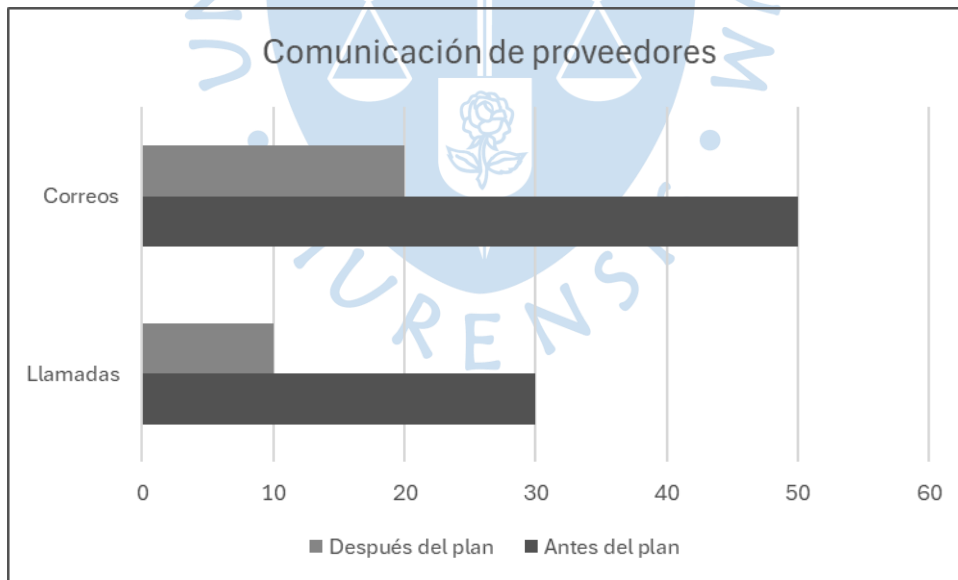
Flujo de trabajo: antes y después



Nota. Elaboración propia

Figura 5

Nivel de comunicación de parte de proveedores (diario): antes y después



Nota. Elaboración propia

3.2 Desarrollo de experiencias

Ante la oportunidad de reorganizar el área de tesorería, gracias a la liquidez disponible, se planteó como objetivo principal optimizar la gestión y el uso del efectivo de la empresa. Para lograr

una planificación efectiva, era indispensable contar con una visión clara y un plan de trabajo estructurado, accesible y comprensible para todos los involucrados en el proceso.

La autora, en su rol como analista de tesorería en una empresa agrícola, asumió junto a su equipo la responsabilidad de consolidar en un único documento la administración de fondos y los saldos disponibles, en función de las operaciones diarias realizadas por la compañía. Esta herramienta permitió visualizar con precisión el estado financiero y tomar decisiones informadas en tiempo real.

La experiencia demostró que, a pesar de la complejidad del entorno y la rapidez con la que se desarrollan las actividades del área, es posible establecer orden y control. Esto resulta fundamental para garantizar un uso responsable de los fondos, proyectando una gestión financiera sostenible y eficiente hacia el futuro.



Conclusiones

1. La implementación del plan de tesorería permitió transformar una gestión reactiva y desordenada en un proceso estructurado, anticipado y alineado con los objetivos financieros de la empresa. Esta experiencia evidenció que la planificación no solo mejora la operatividad diaria, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas.
2. El éxito del plan no radicó únicamente en su diseño técnico, sino en la coordinación efectiva entre tesorería, finanzas, contabilidad y cobranzas. Esta sinergia interdepartamental fue esencial para garantizar la actualización de datos, la programación de pagos y la disponibilidad de fondos en tiempo oportuno.
3. Gracias al ordenamiento de pagos y la reducción del anticuamiento de cuentas por pagar, la empresa logró recuperar la confianza de proveedores y entidades financieras. Esto se tradujo en mejores condiciones de negociación, reapertura de líneas de crédito y una mejora significativa en su reputación comercial.
4. El desarrollo e implementación del plan de tesorería permitió a la autora aplicar conocimientos teóricos en un contexto real, demostrando que la formación académica, cuando se combina con la experiencia práctica, puede generar soluciones sostenibles y de alto impacto para las organizaciones.
5. Finalmente, si bien la creación del plan de tesorería fue facilitada por la inyección de capital de trabajo del nuevo accionista, su verdadero logro radicó en la planificación, la puesta en marcha y la toma de acción del área. Gracias a ello, fue posible implementar un proceso ordenado y estructurado que permitió dar la mayor eficiencia al uso de los recursos otorgados.

Recomendaciones

1. Se recomienda formalizar el uso del plan de tesorería como parte del sistema de control interno de la empresa, asegurando su actualización periódica y su integración en los procesos de toma de decisiones a nivel gerencial.
2. Para evaluar la efectividad del plan, se sugiere establecer indicadores clave como: cumplimiento de pagos en fecha, reducción de intereses moratorios, nivel de anticuamiento de cuentas por pagar y precisión en la proyección de saldos. Esto permitirá medir avances y tomar acciones correctivas a tiempo.
3. Dado que la eficiencia del plan depende en gran medida del manejo de sistemas como SAP y Excel, se recomienda fortalecer las competencias digitales del equipo mediante capacitaciones periódicas en herramientas de análisis financiero, automatización y visualización de datos.



Glosario

Facturas en cartera: Documentos comerciales emitidos por proveedores que aún no han sido cancelados ni negociados. Se mantienen como cuentas por pagar dentro del sistema contable de la empresa.

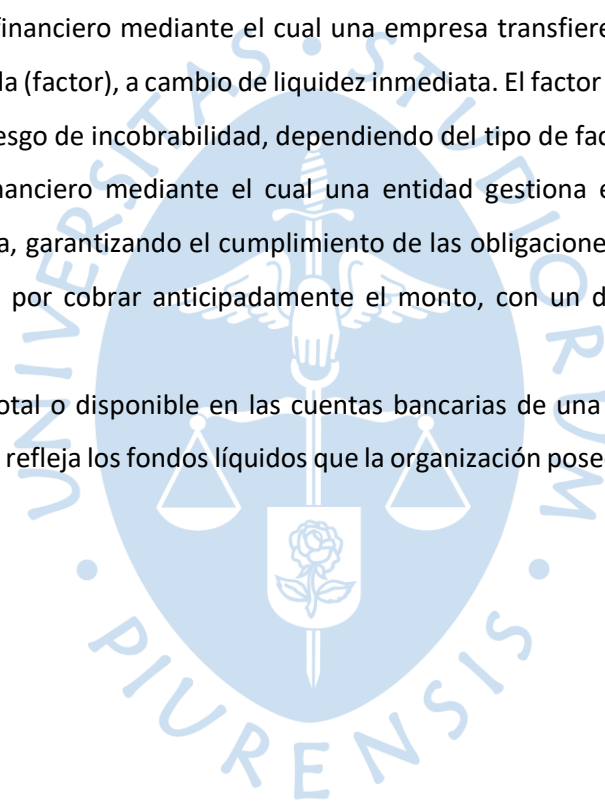
Facturas negociables: Instrumentos financieros derivados de facturas comerciales que han sido convertidas en títulos valores, permitiendo su negociación ante entidades bancarias. Su pago está sujeto a condiciones específicas, como fechas de vencimiento y protesto en caso de incumplimiento.

Letras: Títulos valores que representan una promesa de pago en una fecha determinada. Pueden estar en posesión del banco (si han sido descontadas o negociadas) o en cartera (si aún están bajo gestión directa de la empresa). Su incumplimiento puede generar protestos y penalidades.

Factoring: Mecanismo financiero mediante el cual una empresa transfiere sus cuentas por cobrar a una entidad especializada (factor), a cambio de liquidez inmediata. El factor asume la gestión de cobro, y en algunos casos, el riesgo de incobrabilidad, dependiendo del tipo de factoring (con o sin recurso)

Confirming: Servicio financiero mediante el cual una entidad gestiona el pago a proveedores en nombre de una empresa, garantizando el cumplimiento de las obligaciones en una fecha pactada. El proveedor puede optar por cobrar anticipadamente el monto, con un descuento por intereses, o esperar al vencimiento.

Saldo bancos: Monto total o disponible en las cuentas bancarias de una empresa en un momento determinado. Este saldo refleja los fondos líquidos que la organización posee en sus cuentas corrientes o de ahorro.



Referencias

- Atencio Finol, Aneida (2015). *La tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*. Revista Venezolana de Gerencia, 20(71), 103–120.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Y Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Suciani, T. Y., Y Setyawan, S. (2022). *Analysis of cash flow statement to assess the company's financial performance at PT Astra International Tbk*. Current Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worldwide, 1(4), 1–9
- FasterCapital. (s.f.). *Inyección de capital: estudios de caso y lecciones exitosas*. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Inyeccion-de-capital--Estudios-de-caso--Historias-exitosas-de-inyeccion-de-capital.html>
- Condori Quispe, G., Y Quispe Congora, L. (2019). *La gestión del control interno en las cuentas por pagar de la empresa Central Parking System Perú S. A. 2018* [Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP.
- Castro Miranda, A. M. (2021). *La gestión de cuentas por pagar – proveedores y su incidencia en el flujo de caja en una empresa forestal del distrito de San Isidro, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UAP.

