



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de procedimiento de aceptación y pago de facturas negociables para empresa Agroindustrial Ecosac Agrícola SAC

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Economista

Martín Enrique Temoche Quiroga

Revisor(es):
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres

Piura, mayo de 2022

PAPER NAME

Temoche Quiroga TSP 2021.pdf

AUTHOR

Temoche

WORD COUNT

8809 Words

CHARACTER COUNT

50749 Characters

PAGE COUNT

37 Pages

FILE SIZE

1.2MB

SUBMISSION DATE

Feb 18, 2022 4:57 PM GMT-5

REPORT DATE

Feb 18, 2022 4:59 PM GMT-5**● 15% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 13% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 11% Submitted Works database

Resumen

A causa del rápido crecimiento obtenido por la Empresa Ecosac Agrícola SAC en la última década, los proveedores empezaron a buscar alternativas de financiamientos rápidas y seguras que les permita financiar sus compras y poder atender las órdenes de compras y servicios a la empresa. La alternativa más viable fue negociar sus facturas con los bancos, sin embargo, esto conlleva a una actualización de procedimientos a la empresa agroindustrial que permita el control de cada documento negociado, evitar pagos duplicados, errados al tenedor final de documento y la conformidad presunta.

Este estudio, a través de la metodología Design Thinking busca solucionar cada problema que se ha podido identificar a través de un mapa de problemas, así mismo se definió a nuestro público objetivo y analizamos su mapa de empatía que permite evaluar el desempeño del colaborador encargado de ejecutar los procedimientos actuales, para culminar por medio del mapa de trayectoria podemos tener un antes y después de los procedimientos de la empresa. Las pautas bien definidas en las reuniones con los colaboradores y las lluvias de ideas sostenidas en las reuniones han permitido encontrar una solución mixta que es confiable, segura y productiva para el desarrollo de actividades y que además soluciona el problema de sobrecarga del analista de títulos valores.

Dentro de la solución de las alternativas buscamos la mejor alternativa de aceptación y pago de facturas negociables que permite reclasificar los documentos desde nuestra contabilidad evitando así un pago duplicado y errado al tenedor final del documento y dando conformidad y disconformidad a los documentos cuyas alertas vienen de la asignación de correos operativos a las notificaciones de Cavali evitando así las conformidades presuntas.

Este nuevo procedimiento busca optimizar la productividad del analista de títulos valores y mejorar el control de aceptación y pagos de facturas negociables, esto se logra con la interacción de las áreas de contabilidad, logística y tesorería, que permita el rápido levantamiento de observaciones de documentos negociados no contabilizados con el objetivo de pagar oportunamente evitando así el protesto de documentos.



Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo 1. Informe de experiencia profesional.....	9
1.1 Experiencia profesional en Municipalidad Provincial de Sechura.....	9
1.1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.2 Descripción general de la experiencia profesional	9
1.1.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica.....	9
1.2 Experiencia profesional en la Concesionaria IIRSA Norte - Odebrecht.....	10
1.2.1 Descripción de la empresa	10
1.2.2 Descripción general de la experiencia profesional	10
1.2.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica.....	12
1.3 Experiencia profesional en la Ecosac Agrícola SAC – Eco Acuícola SAC	12
1.3.1 Descripción de la empresa	12
1.3.2 Descripción general de la experiencia profesional	12
1.3.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica.....	13
Capítulo 2. Trabajo del módulo de economía de la empresa	15
2.1 Contexto y definición del problema	15
2.2 Definición del público objetivo.....	16
2.3 Experiencia de empatía	18
2.4 Presentación de alternativas de solución	19
2.4.1 Primera alternativa: Cierres mensuales de la contabilización de facturas negociables	19
2.4.2 Segunda alternativa: Cierres semanales para dar conformidad y disconformidad desde la plataforma de Cavali	20
2.4.3 Tercera alternativa: Reclasificación de las facturas que han sido confirmadas en Cavali ...	20
2.5 Análisis y selección de alternativas	21
2.5.1 Cierres mensuales de la contabilización de facturas negociables	21
2.5.2 Cierres semanales para dar conformidad y disconformidad desde la plataforma de Cavali	22
2.5.3 Reclasificación de las facturas que han sido confirmadas en Cavali.....	22
2.6 Selección de la alternativa.....	23
2.7 Diseño de la solución y prototipado.....	24
Conclusiones.....	27
Lista de referencias	29
Apéndices	31
Apéndice A. Árbol del problema	33
Apéndice B. Mapa de trayectoria.....	34

Apéndice C. Mapa de empatía	35
Apéndice D. Mapa de trayectoria	36
Anexos.....	37
Anexo 1. Constancia de prácticas.....	39
Anexo 2. Certificado de trabajo.....	40
Anexo 3. Constancia de trabajo.....	41
Anexo 4. Modelo de factura negociable	42



Introducción

Con el objetivo mejorar la eficiencia de liquidez en las empresas del Perú, el Estado peruano para el año 2002 aprueba la Ley de Títulos Valores N° 27287 que define y permite negociar las letras de cambio con el objetivo de anticipar el pago de las ventas de productos y servicios de las empresas.

Para el año 2015 con la Ley N° 29623 ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial, el estado abrió las puertas a que bancos y entidades financieras otorguen líneas de créditos a empresas para el financiamiento a través de sus facturas electrónicas, facilitando que accedan a financiamiento de corto plazo para capital de trabajo sin necesidad de endeudarse y en condiciones que se adecúan mejor a su realidad emprendedora.

Esto ayudó a que los proveedores de la empresa Agroindustrial Ecosac Agrícola contaran con capitales de trabajo que les permita atender las órdenes de compra y servicios para la continuidad de las operaciones y crecimiento, sin embargo y dada la magnitud de proveedores actuales que maneja la empresa, los proveedores empezaron a optar por una alternativa que les permita tener liquidez de forma más rápida y segura. Para ello la factura negociable se convirtió en la solución administrativa más confiable para financiar sus ventas.

De esta manera, por medio de la metodología del Design Thinking se buscó implementar un procedimiento moderno que permita evitar todo tipo de contingencia tributaria y financiera y además sea ágil para que los proveedores puedan tener la liquidez necesaria y atender oportunamente a la empresa Ecosac.

Finalmente, el uso de la metodología Design Thinking permitió obtener una solución que evita todo tipo de contingencia tributaria y financiera, con ello evitamos pagos duplicados y errados al tenedor final del título valor y conformidad presunta.



Capítulo 1. Informe de experiencia profesional

Se procederá a detallar la experiencia profesional laboral que el autor ha tenido desde enero del 2013 hasta la actualidad, la estructura de desarrollará en tres puntos: primero se presentará una breve presentación de las instituciones en las que laboró, luego se presentará las funciones que realizó y por último presentaremos el aporte brindado en cada una de ellas.

1.1 Experiencia profesional en Municipalidad Provincial de Sechura

1.1.1 Descripción de la empresa

La Municipalidad Provincial de Sechura es una institución del estado cuyo principal objetivo es ejercer el buen gobierno en la provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y desarrollo de su ámbito. Entre sus principales funciones encontramos la elaboración y ejecución de planes de desarrollo, control y regularización del desarrollo urbano; higiene municipal; redes de distribución de agua potable y alcantarillado; proteger el medio ambiente; fomentar y regularizar la actividad comercial, turismo y educación.

Principalmente la Municipalidad Provincial de Sechura promueve el desarrollo de sus 03 principales actividades de generación de ingresos: La minería, agricultura y pesca y está enfocada en la generación de empleo a través de programas y mecanismos que incrementen la competitividad y crecimiento económico de la provincia.

1.1.2 Descripción general de la experiencia profesional

En esta sesión se desarrollará la experiencia laboral obtenida en el área de Desarrollo Económico Local desde los meses de enero de 2013 hasta marzo de 2013, como consta en el Anexo 1 donde se adjunta el Certificado de Trabajo.

Como practicante el autor desempeñó la principal función de análisis de planes de negocios, proyectos productivos de la región y presupuestos del área, entre las principales funciones que se destacan, tenemos las siguientes:

- Elaboración de proyecto productivo de Banano Orgánico para la provincia de Sechura, donde se elaboró una propuesta de siembra de 1 hectárea de Banano Orgánico.
- Elaboración de proyecto productivo de Concha de Abanico suspendido en el Distrito de Parachique.
- Elaboración de proyecto productivo de Tilapia en la provincia de Sechura.
- Elaboración de presupuesto 2013 de la oficina de Desarrollo Económico Local.

1.1.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica

En esta sección se detallará cómo la formación académica obtenida en la Universidad de Piura en la Carrera de Economía ha contribuido para el correcto desempeño profesional en la institución Pública.

El contenido de las materias de Contabilidad, Finanzas Corporativas y Valorización de Empresas brindó las herramientas necesarias para el correcto análisis financiero y toma de decisiones de inversión en los proyectos productivos desarrollados en la región, se analizaron los principales indicadores como la TIR y VAN de los negocios y gracias a ello determinar qué proyecto de inversión era más viable y acompañar hasta su implementación.

El contenido de las materias de Macroeconomía y Microeconomía ayudaron a realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de los proyectos de inversión, así como determinar las posibles demandas de los proyectos y principales mercados de desarrollo. Entender los principales indicadores macroeconómicos de la provincia como el PBI, inflación y mercado laboral ayudaron en la implementación de los proyectos en zonas específicas de rápida aceptación y ejecución de estos. Así mismo dichas materias ayudaron a tener un enfoque más objetivo con resultados medibles en corto plazo, puesto que la principal función era optimizar los recursos escasos económicos para satisfacer las necesidades de los pobladores de la región.

1.2 Experiencia profesional en la Concesionaria IIRSA Norte - Odebrecht

1.2.1 Descripción de la empresa

La Concesionaria IIRSA Norte mantiene y opera la vía que une el puerto marítimo de Paita con la ciudad de Yurimaguas, atravesando seis regiones: Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto; haciendo posible la interconexión del norte peruano con el Brasil.

Sus labores se iniciaron en abril de 2006, enmarcadas en el contexto de impulso al desarrollo y modernización de las vías de comunicación en todo el país y como parte de la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana – IIRSA, una apuesta por la integración política, social y económica de la región.

Tiene como objetivo orientar todas las actividades y servicios para brindar a los usuarios de la carretera condiciones de circulación adecuadas y seguras, alcanzando altos estándares de calidad que permita posicionarnos como una de las mejores vías de circulación de América Latina.

IIRSA tiene por objeto promover el desarrollo de la infraestructura bajo una visión regional, procurando la integración física de los países de Sudamérica y el logro de un patrón de desarrollo territorial equitativo y sustentable.

La Concesionaria IIRSA Norte forma parte del grupo Odebrecht Latinvest Operaciones y Mantenimiento quien después pasó a ser llamado Odebrecht Perú Operaciones y Servicios.

1.2.2 Descripción general de la experiencia profesional

En esta sesión se desarrollará la experiencia laboral obtenida en el área de Finanzas y Control Interno de los proyectos IIRSA Norte desde noviembre de 2014 hasta abril de 2018 como muestra el Anexo 2 donde se adjunta el certificado de trabajo.

El autor empezó laborando como asistente del área de finanzas del proyecto IIRSA Norte cuyo principal objetivo era adquirir los conocimientos básicos prácticos contables.

Dentro de las principales funciones que el autor desarrolló tenemos:

- Recepción e ingreso de facturas al sistema.
- Conciliación con bancos.
- Pago a proveedores.
- Análisis de Reportes Financieros y Consolidado mensuales.

En abril del año 2015 el autor fue promovido como asistente de auditoría, con los conocimientos del negocio adquiridos en el área de finanzas el autor se convirtió en el encargado del planeamiento financiero del proyecto IIRSA Norte cuyas principales funciones eran:

- Desarrollo de modelos financieros para la evaluación de proyectos de inversión y análisis de la viabilidad para su implementación.
- Elaboración de presupuesto anual y acompañamiento hasta el análisis, seguimiento y consolidación de presupuestos a través de modelación financiera.
- Elaboración de reportes de seguimiento del presupuesto mensual, trimestral y anual por empresa.
- Proyección trimestral y anual de los estados financieros en base al cierre de contable.
- Análisis de Reportes Financieros y Consolidado mensuales.
- Elaboración de proyecto de inversión.
- Control administrativo, financiero y laboral de los procedimientos del proyecto.

Gracias al trabajo desempeñado en el proyecto IIRSA Norte de Odebrecht, el autor pudo ascender y llevar el planeamiento financiero de IIRSA Sur, para febrero del año 2017 el autor se convirtió en el encargado del planeamiento financiero de IIRSA Norte e IIRSA Sur, cuyas principales funciones fueron:

- Coordinador Responsable de Información del Due Diligence IIRSA Norte e IIRSA Sur.
- Encargado del planeamiento financiero del proyecto IIRSA Norte y apoyo en la elaboración del planeamiento financiero del proyecto IIRSA Sur.
- Generación de alertas de desviaciones de la rentabilidad del proyecto, flujo de caja, gastos y costos.
- Análisis de Reportes Financieros y Consolidado mensuales.
- Elaboración de proyecto de inversión.
- Acompañamiento de Indicadores de Gestión.
- Análisis de Estados Financieros.
- Análisis de Reportes Financieros y Consolidado mensuales.

1.2.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica

A continuación, detallaremos la contribución de la formación académica obtenida en la Universidad de Piura en la institución privada que ayudó al autor a desenvolverse de manera óptima.

El contenido de las materias de Contabilidad, Finanzas Corporativas y Valorización de Empresas brindó las herramientas necesarias para el correcto análisis financiero de los proyectos IIRSA Norte e IIRSA Sur a través de la elaboración de modelos económicos financieros que permitieron al autor obtener e interpretar los ratios financieras de los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales de ambos proyectos. Así mismo se realizaron valorizaciones de ambos proyectos y en los últimos años se implementó indicadores de gestión en el área de Tesorería que ayudaran a alertar los posibles déficits de caja para el cumplimiento de las obligaciones operativas y financieras.

El estudio constante de las variables Microeconómicas y Macroeconómicas fue fundamental para el desarrollo de las actividades del autor. La retribución obtenida por la operación y mantenimiento de la IIRSA Norte e IIRSA Sur se calculaba a través de una polinómica cuya fórmula estaba en función de indicadores económicos, como el IPC e inflación, por ello fue importante conocer cómo se movían estas variables a lo largo del tiempo y fue necesario hacer proyecciones lineales de estas variables. El Pago Anual por Mantenimiento y Operación (PAMO) era el pago que recibía la empresa por el servicio brindado al estado.

1.3 Experiencia profesional en la Ecosac Agrícola SAC – Eco Acuícola SAC

1.3.1 Descripción de la empresa

Ecosac es una empresa productora y comercializadora de productos agrícolas, agroindustriales y acuícola, líder en el mercado nacional e internacional, que se caracteriza por el cumplimiento de estándares de calidad, innovación constante en procesos y protección del medio ambiente, manteniendo la alta vocación de servicio, honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ecosac forma parte del holding empresarial Costa del Sol y está conformado por capital peruano. Este grupo ha logrado un éxito considerable desde su fundación en el año 2000. Con la continua inversión en I+D y desarrollo de capacidades productivas de economías en todos sus negocios: Conservas, Frescos y Congelados.

Actualmente Tiene más de 5,800 hectáreas de cultivo, tres fábricas de producción en el mismo campo y otorga más de 7,000 puestos de trabajo para la región. Así mismo es el tercer productor de uva en el país y sus productos llegan a más de 40 países del mundo.

1.3.2 Descripción general de la experiencia profesional

El Autor desarrollará su experiencia laboral obtenida desde diciembre del 2018 hasta la actualidad como muestra el Anexo 3 donde se adjunta el certificado de trabajo.

El autor empezó laborando como analista de créditos a proveedores, atendiendo el pago de las principales fuentes de financiamiento a proveedores como letras y confirming, hoy en día el autor

se desarrolla como Supervisor del área de Tesorería y se encuentra en proceso de actualización de procesos y procedimientos del área con mira a lograr los objetivos de crecimientos de la empresa.

Dentro de las principales funciones que el autor desarrolló como analista de créditos a proveedores tenemos:

- Proyección de Flujos de Caja de cuentas por Pagar.
- Programación de Letras y Confirming por pagar con periodicidad semanal.
- Ejecución de procedimientos de pagos Vía Web de letras de cambio.
- Registro de pagos en sistema SAP.
- Despacho de títulos valor a proveedores.
- Refinanciamiento y amortización de cuentas por pagar.
- Búsqueda y comunicación de alternativas de Financiamiento a proveedores.

En abril del año 2020 el autor fue promovido como Supervisor de Tesorería, cuyas principales funciones son:

- Organizar, dirigir y controlar las actividades del área, a fin de proporcionar apoyo con recursos financieros, en tiempo y cantidad, a las diferentes áreas de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, procedimientos y disposiciones establecidas para el mejor desempeño de las funciones del personal a cargo.
- Elaboración del flujo de caja de Tesorería para determinar la capacidad de pago y poder cumplir con las obligaciones financieras y operacionales al corto y mediano plazo.
- Optimización de pagos a través del uso de líneas confirming, factoring, letras y facturas negociables.
- Programación y comunicación con proveedores.
- Elaboración de indicadores de Gestión.

1.3.3 Fundamentación y análisis de la contribución de la formación académica

A continuación, detallaremos la contribución de la formación académica obtenida en la Universidad de Piura en la institución privada que ayudó al autor a desenvolverse de manera óptima.

El contenido de las materias de Contabilidad, Finanzas Corporativas y Valorización de Empresas brindó las herramientas necesarias para el correcto cálculo de importes a pagar a proveedores, conceptos como detracción, retención, percepción, IGV y Renta fueron claves para el desarrollo de las actividades del autor, complementado a las herramientas de finanzas corporativas en el desarrollo de proyecciones de flujos de caja de cuentas por pagar y cálculo indicadores de caja sobre la rentabilidad ayudaron a la elaboración de ratios de la situación financiera de la empresa.

El contenido de las materias en Microeconomía y Macroeconomía ayudó al autor a prevenir los déficit de caja, dado que el sector agroindustrial, dependiendo de la estructuración financiera de la empresa, se caracteriza por necesitar gran capital de trabajo duran los primeros periodos del año pues los retornos por las ventas se ven reflejado de 90 a 120 días después del despacho de los contenedores, el autor a través del análisis financiero de los estados financieros pudo aperturar líneas de confirming y factoring con bancos y entidades financieras que ayudaran a dar soporte y tener espalda para el pago de proveedores y cumplir con las obligaciones operativas y financieras en el corto y largo plazo. Dada la coyuntura actual por la que atravesamos fue necesario utilizar un análisis macroeconómico de las variables como la inflación, tipo de cambio, PBI para poder hacer un correcto uso de los recursos monetarios de la empresa. Así mismo ante la situación actual por la que atraviesa el país, conlleva a utilizar los fondos escasos de manera precisa y eficiente.



Capítulo 2. Trabajo del módulo de economía de la empresa

En el año 2000 se funda Ecosac con el nombre de Eco Acuícola con la idea de hacer un proyecto de cultivo de langostino tomando el agua del Río Piura, muy cerca de la ciudad del mismo nombre. Las primeras pruebas fueron exitosas, lo que permitió a la empresa impulsar el proyecto, en el año 2001 paralelamente al cultivo de langostino, se iniciaron cultivos de pimientos con el fin de aprovechar el agua tratada del langostino. Tierras desérticas se irían poco a poco transformando en áreas muy productivas y generadoras de trabajo. En el año 2004 empezó a hacer las primeras pruebas con uva de mesa, las pruebas terminan siendo exitosas, lo que impulsó a desarrollar los primeros parrones en años consecutivos principalmente una Uva Red Globe.

Para el año 2021 Ecosac se convirtió en una de las principales empresas agroexportadores de Langostino (+500 ha), Conservas (+350 ha) y Uva de mesa (+1000 ha) en la zona norte del País como resultado de la reinversión constante de ganancias por parte de los socios fundadores. Sin embargo, el acelerado crecimiento de sus principales líneas de negocios ha conllevado a la necesidad de implementar procedimientos seguros, rápidos y eficientes que permitan controlar las operaciones financieras del área de Tesorería, específicamente la aceptación y pago de facturas negociables, que son la principal alternativa de pago al crédito de la empresa, así como la principal fuente de financiamiento de sus proveedores.

Para este caso en evaluación, se pretende dar solución a este problema utilizando la metodología del Design Thinking para poder crear ideas innovadoras analizando por medio de la empatía las necesidades reales que los colaboradores pueden presentar durante la ejecución de sus actividades operacionales.

2.1 Contexto y definición del problema

El giro del negocio de las empresas agroindustriales básicamente se resume en la obtención de capital de trabajo en los primeros tres trimestres del año cuyos retornos se ven reflejados en el último trimestre del año, por ello ante la necesidad enorme de estos capitales se busca que los proveedores que ofrecen sus bienes y servicios cuenten con espalda financiera que les permita otorgar créditos de 120 a 150 días y cuyo pago calce con los ingresos por las ventas originadas en el negocio. Esto conllevó a los proveedores de la región y todo el país a buscar alternativas de financiamiento por las ventas de sus bienes y servicios a fin de continuar con la cadena de pagos por sus importaciones y/o compras nacionales.

El crecimiento de la empresa Ecosac se debe en gran parte al apalancamiento financiero a través de proveedores cuyas condiciones de pagos al crédito por los bienes y servicios otorgados

permitió a la empresa obtener capitales de trabajo oportunos para la continuidad de las operaciones de los negocios.

Si aterrizamos esto a la parte administrativa, el área de Tesorería de la empresa durante la última década empezó a buscar, en un trabajo conjunto con los proveedores, alternativas de financiamiento para los créditos otorgados que sean rápidos, seguros y eficientes a fin de que los proveedores puedan obtener liquidez por las ventas de bienes y servicios, de esta manera puedan seguir abasteciendo a la empresa con las nuevas órdenes de compras y servicios y continuar con la expansión y crecimiento del negocio.

Hasta el año 2018 las letras de cambio fueron la herramienta más ágil para que los proveedores puedan financiar sus ventas, sin embargo, para finales del año 2018 los proveedores empezamos a buscar alternativas más rápidas y eficientes para continuar con las atenciones y abastecimientos a la empresa. Ante esta alta demanda por buscar herramientas más ágiles para financiar sus ventas, los proveedores empezaron a negociar de manera directa sus facturas con los bancos y empresas de factoraje y evitar a usar las letras de cambio.

Esta nueva herramienta fue creada en el Perú por la Ley N° 29623 en diciembre del año 2010.

A lo largo de estos 03 últimos años Ecosac implementó procedimientos que le permitieron pagar las facturas negociables con bancos y empresas de factoraje por los documentos financiados de los proveedores, sin embargo, se encontró que ante la gran cantidad de proveedores, bancos y empresas de factoraje y necesidad de capital de trabajo para el financiamiento de los negocios la empresa empezó encontrar algunos problemas en la aceptación y pagos que se originaban por la sobrecarga laboral y herramientas de tecnología de información incipientes.

Hoy en día es necesario actualizar los procedimientos que están en función a las herramientas de tecnología y recursos humanos que presenta la empresa, es decir no podemos implementar un procedimiento largo que demore la aceptación de estos documentos o un procedimiento corto que involucre la contratación de un personal adicional, salvo que sea necesario, esto nos permitirá controlar la aceptación, amortización, refinanciamiento y pago de estos documentos.

Por lo expuesto, el presente trabajo buscará proponer un procedimiento que erradique los riesgos de pagos duplicados, pagos errados al tenedor final del título valor y aceptación de facturas falsas por productos y/o servicios no brindados. El Árbol de problemas del Apéndice 1, describe el problema, causas y efectos que nuestro trabajo pretende solucionar.

2.2 Definición del público objetivo

Nuestro público objetivo será el personal de Ecosac del área de Tesorería responsable de la parte operativa de la aceptación y pagos de facturas negociables, para este caso la analista de tesorería responsable de la parte operativa es José, un joven de 27 años encargada del control de las facturas negociables.

José es un joven soltero de 27 años del distrito de Piura y actualmente vive con sus padres, es titulado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura, tiene experiencia en área de Tesorería de otras empresas Agroindustriales del sector con menor cantidad de proveedores y distinta estructuración financiera, sin embargo, conoce los conceptos básicos de aceptación y pagos a proveedores.

El actual procedimiento de aceptación y pagos de facturas negociables se divide en dos partes:

- Aceptación de facturas negociables

Los bancos envían correos electrónicos detallando las facturas que los proveedores financiarán, José revisa si los documentos se encuentran debidamente contabilizados en nuestros sistemas, esto le da la certeza de que los productos y servicios han ingresado en su totalidad o se ha brindado el servicio de manera conforme.

Si los documentos no se encuentran contabilizados José deriva el correo al área contable para que proceda con la contabilización de las facturas con los sustentos respectivos. El área contable le da un retorno máximo dos días después con la contabilización del documento. Una vez que los documentos se encuentren contabilizados José procede a enviar la conformidad al banco indicando el importe neto descontando detracción y retención y la fecha de vencimiento en el que Ecosac pagará directo al banco. Luego aceptado el documento vía correo el banco procede a subir las facturas a la Central de Valores y Liquidaciones (Cavali), luego José da conformidad vía Cavali y el banco procede con el desembolso al proveedor otorgando así la liquidez financiera para que siga brindando las atenciones a Ecosac.

Este proceso es seguro, sin embargo, José se percató que dada la magnitud considerable de proveedores, no todos los bancos envían correos solicitando la conformidad para que suban los documentos a Cavali, así mismo indicó que una vez subido los documentos a Cavali, la entidad brinda un máximo de 8 días para poder dar conformidad o disconformidad de los documentos y de no darla se procede a dar una conformidad presunta, esto provoca que cuando llega la fecha de vencimiento para pagar las facturas puede ocurrir que los documentos no se encuentren contabilizados y en ese momento se solicite al área contable la contabilización provocando así retraso en el pago a proveedores con riesgo a que estos documentos sean protestados por falta de pago; así mismo se percató que dentro de los sistemas no existe una reclasificación de las facturas que han sido negociadas, identificadas y confirmadas oportunamente, corriendo el riesgo de que el otro analista de tesorería, dedicado al pago de proveedores que no financian sus documentos, pueda pagar una factura negociable directo al proveedor cuando el tenedor final del título valor ya es el banco.

- Pago de Facturas Negociables

José descarga de manera semanal un reporte de todas las facturas negociadas que han sido subidas y aceptadas en Cavali, esto le permite conocer las fechas de vencimiento de todos documentos y pagarlas oportunamente.

José programa el pago de las facturas negociables de acuerdo con la fecha de vencimiento de los documentos, si el documento se encuentra contabilizado José procede con el pago al banco donde se negoció la factura más no al proveedor puesto que el proveedor ya recibió el dinero en el momento que el banco le desembolsó.

Este procedimiento es seguro, sin embargo, José se percató que dado que existen documentos con conformidad presunta algunos de estos no se encuentran contabilizados, por ello a la hora de pagar tiene que solicitar la contabilización del documento corriendo así el riesgo de que las facturas protesten si no se contabilizan oportunamente.

Así mismo para entender mejor el procedimiento de aceptación y pago de facturas negociables se elaboró un Mapa de Trayectoria en el Apéndice 2 que muestra un flujograma del procedimiento actual que utiliza José para el desarrollo de esta actividad.

2.3 Experiencia de empatía

Con el objetivo de conocer a profundidad y descubrir insights fundamentales que nos permitan diseñar la mejor solución al problema, se procedió a realizar una entrevista presencial a José y con ello elaborar un mapa de empatía.

Respecto a lo que José piensa nos comenta que actualmente la empresa en la que labora tiene una gran cantidad de proveedores cuyo control administrativo de la contabilización de sus facturas es muy ineficiente, dado que involucra la mejora de otros procedimientos contables y logísticos, cree que tomar control sobre este punto es muy largo y necesita la colaboración de los responsables de cada área. Así mismo considera que está sobrecargado de actividades que no le han permitido revisar a detalle que procesos se pueden mejorar y que proceso se pueden implementar con el objetivo de incrementar su productividad laboral.

José siente que existe una enorme oportunidad de mejora en el procedimiento actual, sólo necesita tiempo para aterrizarlo, plantearlo y de ser aprobado empezar a utilizarlo, ya ha tenido reuniones previas con las áreas involucradas y se ha percatado que también existen procedimientos por mejorar pero, al igual que él, los otros colaboradores tienen sobrecarga laboral lo que no les ha permitido coincidir en las reuniones de mejora de procesos, siente que no tiene las mejores herramientas en tecnología que le ayuden a ser más eficiente.

Por otro lado, José nos comenta que empezó a investigar los procedimientos de aceptación y pagos de facturas negociables de sus colegas que se desempeñan en el mismo rubro, sin embargo, oye lo mismo y se siente identificado dado que sus colegas muestran las mismas dificultades a la hora de mejorar sus procedimientos que se reduce a la sobrecarga laboral. Así mismo ha escuchado que

muchos proveedores se vienen quejando por la falta de contabilización y pagos de sus documentos y tras reuniones puntuales con sus proveedores y bancos tiene luces de cómo poder mejorar sus procesos y reducir la sobrecarga laboral.

Para culminar la entrevista, José nos comenta que es posible mejorar los procedimientos y que será necesario esforzarse un poco más para darse los tiempos y espacios en plantear una mejora en el área de Tesorería, por ello ha tomado la iniciativa de entrar a laborar los sábados y revisar puntualmente las oportunidades de mejora en el proceso actual. Después de las reuniones sostenidas con sus jefes ha podido ver apertura a otras áreas para determinar los cuellos de botella y encontrar una solución rápida, segura y confiable que le permita aumentar su productividad, nos comenta que a veces es necesario parar las actividades para revisar el panorama completo y mejorar los procesos en lugar de seguir con los procedimientos actuales ya que cree que una mejor puede ayudarle a disminuir la carga laboral, está convencido de ello.

Para resumir la entrevista, se elaboró un mapa de empatía descrito en el Apéndice 3 que nos ha permitido descubrir las necesidades exactas que José necesita cubrir para el mejoramiento de los procedimientos.

2.4 Presentación de alternativas de solución

Definido el problema, seleccionado y analizado a detalle nuestro público objetivo continuamos con la etapa de nuestra metodología Design Thinking de presentación de alternativas que permitan mejorar los procedimientos actuales de aceptación y pagos de facturas negociables de la empresa Ecosac.

2.4.1 Primera alternativa: Cierres mensuales de la contabilización de facturas negociables

La primera alternativa surgió de las reuniones sostenidas con el área contable y el área de logística durante un periodo de dos días, la idea es realizar un reporte de cierre mensual de todas las facturas negociables y enviarlo al área contable para la verificación y registro de los documentos. Esta solución busca identificar aquellas facturas que no han sido contabilizadas y proceder con el registro inmediato, así a la fecha de vencimiento de los títulos valores no encontrarnos con facturas que no se encuentren en el sistema y tener retrasos en los pagos.

Básicamente, a través de un reporte descargado desde la plataforma de Cavali, obtener un listado de todos los documentos que han sido negociados en los diferentes bancos y al cierre de cada mes enviar al área contable el reporte para que proceda con la verificación y no estar contabilizado algún documento proceder con el registro inmediato dando la prioridad en cada caso. Con esta solución se reduce la carga operativa de hacer seguimiento constante a la contabilización de los documentos dado que se haría sólo de manera mensual y con ello los pagos no tendrían retrasos en el momento del vencimiento que corresponda pagar las facturas negociables.

Técnicamente reduciríamos el riesgo de impago de facturas negociables que se encuentren en bancos y no sumaríamos más tiempos y/o actividades a los involucrados directos que son los analistas de pagos y contables puesto que esta actividad pasaría de realizarse de manera diaria a realizarse de manera mensual. Se encontró aceptación por parte de los responsables de cada área y se solicitó el apoyo del área de logística para coordinar, de ser necesario, directo con el proveedor para que envíe toda su documentación para el registro de facturas.

2.4.2 Segunda alternativa: Cierres semanales para dar conformidad y disconformidad desde la plataforma de Cavali

La segunda alternativa nace como resultado de 03 reuniones sostenidas con proveedores y bancos específicos sobre la carga de las facturas en Cavali después de la aceptación por parte de Ecosac vía correo. Se intentó entender los motivos de no recibir todas las notificaciones de ingresos de facturas negociables y como consecuencia se daban las conformidades presuntas. Esta alternativa conlleva una actualización de usuarios registrados en la plataforma Cavali, es decir sacar del registro de Cavali los correos del Gerente y Jefe de contabilidad y colocar los correos del jefe y analista de tesorería, con esta alternativa cada vez que un proveedor negocie sus facturas con cualquier entidad financiera y esta suba las facturas a Cavali, el analista de Tesorería recibirá una notificación vía correo indefectiblemente del documento que se está negociando, luego de ello el analista de tesorería procede con la verificación de la contabilización del documento y de no estar contabilizado se procede a dar disconformidad a la factura en Cavali, de esta forma se evita la conformidad presunta de documentos no contabilizados, y se reduce el retraso en los pagos por no contabilización, dado que cada vez que se baje un reporte de las facturas ingresadas en Cavali siempre aparecerán aquellas facturas que han sido confirmadas en la misma plataforma.

Así mismo como parte de la solución y para disminuir la carga laboral del analista de tesorería este proceso se haría de manera semanal dado que Cavali te otorga 08 días después de subir los documentos a la plataforma para que puedas dar conformidad y disconformidad, de esta manera cada lunes se revisarían todas las notificaciones de la semana anterior y se procedería a dar conformidad y disconformidad de los documentos bajo la premisa de que si el documento no se encuentra contabilizado es porque o el producto no ingresó o el servicio no se otorgó de manera conforme. Esta alternativa añade una actividad adicional al analista de tesorería que sería dar la conformidad y disconformidad de manera semanal de los documentos que han sido subidos a Cavali, sin embargo, reduce el tiempo en los seguimientos para la contabilización de los documentos e impago de las facturas por la falta de registro.

2.4.3 Tercera alternativa: Reclasificación de las facturas que han sido confirmadas en Cavali

Esta alternativa se obtuvo de las reuniones sostenidas entre los analistas de tesorería de pagos directos encargado de pagar las facturas de proveedores que no han sido negociadas y el analista de

tesorería de títulos valores encargado de pagos a proveedores de facturas que han sido negociadas. Se determinó que, una vez confirmadas las facturas en Cavali de manera semanal, el analista de tesorería de pagos de títulos valores tendría que realizar un asiento contable de reclasificación de las facturas en el sistema y de esta forma evitar que el analista de pagos directos pueda pagar una factura negociable evitando pagos duplicados y errados a los tenedores finales de los títulos valores.

El analista de tesorería empieza el procedimiento los lunes atendiendo las notificaciones de factura para evitar la conformidad presunta, en ese momento elabora un expediente de confirmación, que básicamente es una reclasificación del asiento contable de la factura en cartera a factura negociable, dicho expediente que recoge la impresión de la factura con todos sus sustentos de registro, es archivado por fecha vencimiento y de esta manera evita que el analista de pagos directos proceda a pagar una factura negociable. Luego de ello, en la fecha de vencimiento del título valor, el analista de tesorería de títulos valores saca del archivo el expediente de confirmación y procede con el pago en la plataforma web del banco reduciendo los tiempos de seguimiento de contabilización de documentos.

2.5 Análisis y selección de alternativas

Siguiendo con el desarrollo de la metodología Design Thinking hemos procedido a analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta que solucione los problemas identificados.

2.5.1 Cierres mensuales de la contabilización de facturas negociables

Descargar un reporte Cavali de manera mensual de todas las facturas que han sido confirmadas por el analista y todas aquellas que tengan conformidad presunta para que el área contable proceda a contabilizar aquellas facturas que no se encuentren en el sistema.

Esta alternativa presenta las siguientes ventajas:

- Contabilización mensual de facturas negociables que no se encuentren en el sistema.
- Seguimiento mensual de la contabilización de los documentos.
- Pago oportuno de las facturas negociables.
- No involucra añadir actividades a las ya realizadas por el analista de tesorería.

Por otro lado, esta alternativa presenta las siguientes desventajas:

- Conformidad presunta de documentos falsos o que no cumplen todos los requisitos para la contabilización.
- Dado que el corte es mensual, para aquellos documentos que no se encuentran contabilizados y proveedores cuyas condiciones de pagos son menores a 30 días presentaban los mismos problemas de seguimiento para el pago con riesgo a protesto del documento.
- No evita el riesgo de pago duplicado y pago errado al tenedor final del documento.
- Quejas de los proveedores por la disconformidad de sus facturas en Cavali.

2.5.2 Cierres semanales para dar conformidad y disconformidad desde la plataforma de Cavali

Redireccionar las Notificaciones de Cavali al correo del analista de tesorería y proceder con la conformidad y disconformidad de los documentos que se encuentren contabilizados con la premisa de que aquellos documentos que no han sido contabilizados se deben a que el producto no ingresó o el servicio no se otorgó de manera conforme.

Esta alternativa presenta las siguientes ventajas:

- Identificación de todas las facturas ingresadas a Cavali.
- Disconformidad a las facturas que no han sido contabilizadas y así evitar la conformidad presunta, de esta manera no tendremos retrasos en los pagos dado que serán pagadas todos los documentos que han sido conformidad en Cavali.

Por otro lado, esta alternativa presenta las siguientes desventajas:

- No evita el riesgo de pago duplicado y pago errado al tenedor final del documento.
- Añade una actividad al analista de tesorería dentro de sus funciones actuales.
- Quejas de los proveedores por la disconformidad de sus facturas en Cavali.

2.5.3 Reclasificación de las facturas que han sido confirmadas en Cavali

Redireccionar las Notificaciones de Cavali al correo del analista de tesorería y proceder con la conformidad y disconformidad de los documentos que se encuentren contabilizados con la premisa de que aquellos documentos que no han sido contabilizados se deben a que el producto no ingresó o el servicio no se otorgó de manera conforme.

Esta alternativa presenta las siguientes ventajas:

- Identificación de todas las facturas ingresadas a Cavali.
- Disconformidad a las facturas que no han sido contabilizadas y así evitar la conformidad presunta, de esta manera no tendremos retrasos en los pagos dado que serán pagadas todos los documentos que han sido conformidad en Cavali.
- Identificación en los sistemas contables de la empresa de todas las facturas que han sido negociadas.
- Evita pagos duplicados.
- Evita pagos errados al tenedor final de los títulos valores.

Por otro lado, esta alternativa presenta las siguientes desventajas:

- Añade una actividad al analista de tesorería dentro de sus funciones actuales.
- Quejas de los proveedores por la disconformidad de sus facturas en Cavali.

2.6 Selección de la alternativa

Siguiendo con nuestro proceso para buscar la mejor solución a los problemas que presentan los procedimientos actuales de aceptación y pagos de facturas negociables e intentando minimizar las desventajas de cada solución se decidió fusionar las alternativas 1 y 2.

El procedimiento de esta fusión empieza con el cambio de usuarios registrados en Cavali a los usuarios operativos del uso del producto, que es el analista de títulos valores.

El analista de títulos valores al inicio de cada semana empieza a dar conformidad a los documentos que se encuentren contabilizados, para ello elabora un expediente de confirmación que recoge el sustento de contabilización de las facturas (facturas, orden de compra o servicio, guía de remisión o acta de conformidad y contrato), luego de ello procede con la reclasificación contable en el sistema de la factura en cartera a factura negociable y se archiva el expediente de confirmación por fecha de vencimiento.

Para las facturas que no se encuentren contabilizadas y con el objetivo de reducir las quejas de los proveedores y brindar un mejor servicio, el analista de títulos valores procede a enviar al área contable las notificaciones de las facturas que no se encuentren contabilizadas para evitar dar disconformidad, el área contable procede con la contabilización del documento máximo un día después de recibido la solicitud de Tesorería. Una vez contabilizado el documento el área contable procede a informar a Tesorería y este último procede a elaborar el expediente de confirmación y da conformidad a los documentos subidos en Cavali.

Para el pago del documento, en la fecha de vencimiento el analista de títulos valores procede a retirar del archivo el expediente de confirmación que le sirve como sustento de pago del documento en la web del banco.

Así mismo dentro del desarrollo de esta solución y gracias al mapa de empatía mostrado en el Apéndice 3, se pudo identificar otro problema que era la sobrecarga de trabajo que se originaba por el seguimiento de la contabilización de documentos, provocando en algunos casos, el protesto de las facturas negociables por el retraso en el pago; este problema se soluciona con el control óptimo de las atenciones a las notificaciones de Cavali, por ello, el mayor orden e identificación oportuna de los documentos que están siendo contabilizados produce mayor productividad, el tiempo que actualmente se usa para seguimiento de pagos de facturas, se usará ahora de manera semanal en la conformidad y disconformidad de las facturas en la plataforma de Cavali.

Finalmente podemos deducir que tenemos un procedimiento ágil, seguro y eficiente que genera mayor orden, productividad y evita errores en los pagos, este nuevo procedimiento genera rapidez en la aceptación y pago de facturas negociables.

El beneficio no sólo se verá reflejado en el orden administrativo sino también en la generación de liquidez de los proveedores dado que los bancos procederán con los desembolsos más rápido y nos esperando que pasen 8 días para las conformidades presuntas.

2.7 Diseño de la solución y prototipado

En esta última fase desarrollaremos la solución que ha sido seleccionada, es decir pondremos en marcha el procedimiento actualizado y lo haremos a través de tres etapas: la primera se enfoca en la actualización de las herramientas de tecnologías del analista de títulos valores; la segunda etapa es desarrollar una reunión con las áreas involucradas para explicación del procedimiento actual indicando que el principal objetivo es reducir las contingencias tributarias y financieras que el procedimiento actual puede presentar; por último capacitar al analista de títulos valores con el nuevo procedimiento para medir los resultados que dan solución a los problemas.

Primero, en un trabajo conjunto con el área de Tecnología de la Información y Contabilidad se procederá a actualizar el correo del analista de títulos valores en la plataforma de Factrack de Cavali y colocar una carpeta dentro del correo del analista para que todos los correos provenientes de Cavali lleguen exclusivamente a esta carpeta y no se mezclen con los diversos correos de proveedores y usuarios internos. Así mismo se le indicó al analista de títulos valores que proceda a derivar en una subcarpeta aquellas notificaciones que hayan sido atendidas.

Para la segunda etapa es fundamental la presencia del gerente de administración de finanzas para que oriente a los equipos de trabajo que el nuevo procedimiento implementado ha resultado de aplicar la metodología Design Thinking asegurando la productividad de los analistas y reduciendo las contingencias tributarias y financieras que los procedimientos actuales puedan tener. Con la presencia del gerente de administración y finanzas se procede a explicar el rol importante de cada área involucrada, en especial cuando las facturas no se encuentren contabilizadas y para evitar dar disconformidad es importante que el área contable priorice y de respuesta a Tesorería con la contabilización del documento máximo un día después de recibir la solicitud de ingreso de la factura a los sistemas. Luego se procede a comunicar a través de la plataforma web de la empresa el nuevo procedimiento de aceptación y pagos de facturas negociables para que todos los proveedores se adapten rápido y empiecen a derivar sus documentos de manera correcto reduciendo así la no contabilización de los documentos.

Para culminar se procede a capacitar al analista de tesorería haciendo pruebas con los nuevos procedimientos implementados. El analista de tesorería procederá a confirmar los documentos que se encuentren contabilizados con su respectivo expediente de confirmación, el mismo que será archivado hasta la fecha de vencimiento y pago de la Factura Negociable, así mismo se enviará las notificaciones de Cavali de documentos no contabilizados y evitar dar disconformidad a las facturas de los proveedores, después de un día el área de Tesorería devolverá la notificación con la factura

contabilizada y se procede a confirmar el documento en Cavali, luego, con ayuda del área contable, se procede a enseñar al analista de títulos valores la reclasificación de las facturas en cartera a facturas negociables reduciendo así el riesgo de que el otro analista de tesorería proceda con el pago de un documento contabilizado.

Para el pago del documento se procede a retirar del archivo el expediente de confirmación, el mismo que será parte del expediente de pago del documento pagado en el banco, evitando así todo riesgo de pago duplicado y errado al tenedor final del título valor.

El nuevo procedimiento se implementó con fecha 01/10/21 tal como se muestra en el Anexo 4, los resultados obtenidos muestran una reducción de protestos de facturas negociables por impago por la falta de contabilización de los documentos del 10% a 0% que en número de documentos corresponde a 14 facturas en promedio mensual que eran contabilizadas y tenían conformidad presunta. Durante el periodo de prueba no se registraron pagos duplicados a proveedores y en medición de resultados el analista de títulos valores incremento su eficiencia en un 15%, este indicador resulta del total de pagos realizados en el día entre el total de pagos por realizar que en cantidad de documentos se traduce a 20 pagos por día adicionales que se realizaban.

Así mismo mencionar que al 15/11/21 tenemos testimonios de proveedores que indican que el registro, aceptación y pago de los documentos es más ágil y cada vez tienden a cambiar su alternativa de financiamiento a Facturas Negociables esto se vio reflejado en los indicadores de Tesorería, antes del nuevo procedimiento el total facturas negociables representaba el 20% del total de documentos que financiaban los proveedores, después del procedimiento ese ratio se encuentra en un 40% ocupando el segundo lugar entre las letras, factoring y confirming, se espera que las facturas negociables para mediados del 2022 ocupen el primer lugar con porcentaje de aceptación en deuda financiera de la empresa del 70%.

Esta es la explicación de la implementación del nuevo procedimiento de aceptación y pagos de facturas negociables que de acuerdo con las conversaciones sostenidas con el GAF y jefe de Tesorería puede convertirse en el inicio para mejorar todos los procedimientos del área utilizando la metodología Design Thinking.



Conclusiones

En el Perú la implementación de alternativas de financiamiento está tomando cada vez más fuerza por la enorme necesidad de capitales de trabajo que las empresas necesitan para el desarrollo de sus actividades.

Para nuestro caso el rápido crecimiento de la empresa Ecosac Agrícola conllevó a buscar capitales de trabajo con bancos y a través de proveedores que permitieran dar continuidad al crecimiento de la empresa, sin embargo, los procedimientos actuales que la empresa mantiene no permiten desarrollar las actividades de forma productiva generando aperturas y siendo vulnerables ante crisis de liquidez y aumento de operatividad administrativa.

La alternativa de financiamiento que optimiza los tiempos de proveedores son las facturas negociables, sin embargo, actualmente los procesos de la empresa tienden o inducen a cometer errores por la carga operacional que existe, por ello se buscó solucionar estos problemas usando la metodología Design Thinking que nos permitió interactuar de manera presencial con los usuarios responsables del producto por parte de los bancos y analista de pagos por parte de Ecosac.

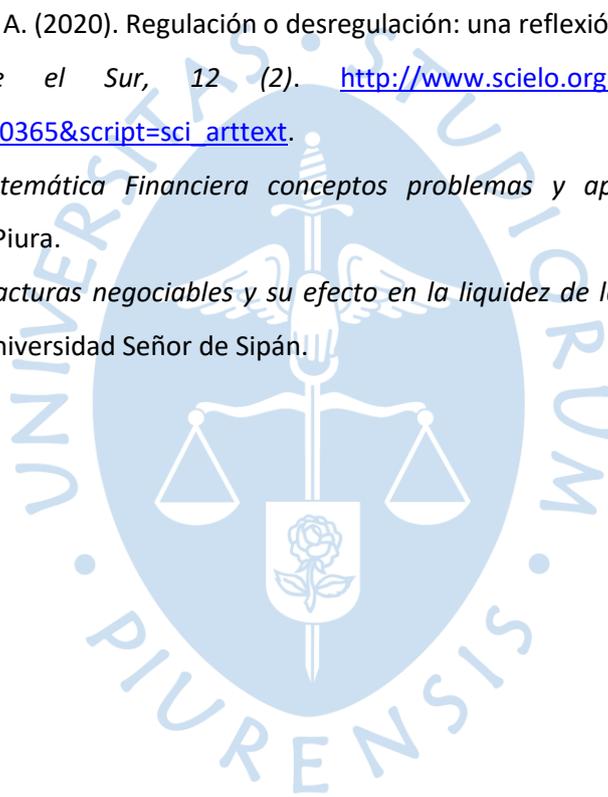
La metodología del Design Thinking permitió desarrollar la alternativa que solucionaría el problema de pagos errados y que además generaría optimización de tiempos al proveedor y analistas de pagos. Esta solución así mismo permite un mejor orden y control de los títulos valores que son aceptados para el pago oportuno evitando así los protestos de documentos.

Finalmente logramos poner candados en cada etapa de la aceptación y pagos de facturas negociables atendiendo cada notificación de Cavali de manera semanal; dando conformidad; disconformidad, sólo en el caso que el área contable no registre los documentos después de que el área de tesorería haya enviado la alerta y reclasificando los documentos con nuestros sistemas para poder archivar la aceptación de la factura y sea parte de nuestro sustento en el momento del pago, evitando así el protesto de los documentos si no son pagados oportunamente.



Lista de referencias

- Brealey, R. y Myers, S. (1998). *Principios de Finanzas Corporativas*. (5ta edición). Madrid: McGraw-Hill e Interamericana de España.
- Coscolluela, C., Toledo S., Martínez A., y Orús M. (2021). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412020000100128.
- Ecosac Agrícola SAC y Eco Acuícola SAC [Ecosac] (2021). *Historia*. <https://www.ecosac.com.pe/empresa/historia>.
- Moreno D., M. (2011). Negotiable invoice: about its recent legal creation in Perú. *Revista Via Iuris*, 11(1), 37-48.
- Reátegui R. y Meythaler A. (2020). Regulación o desregulación: una reflexión desde el design thinking. *Revista Desde el Sur*, 12 (2). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2415-09592020000200365&script=sci_arttext.
- Valera, R. (2016). *Matemática Financiera conceptos problemas y aplicaciones*. (6ta edición). Universidad de Piura.
- Yenifer, J. (2018). *Las facturas negociables y su efecto en la liquidez de la empresa "Molino Grano Dorado SAC"*. Universidad Señor de Sipán.



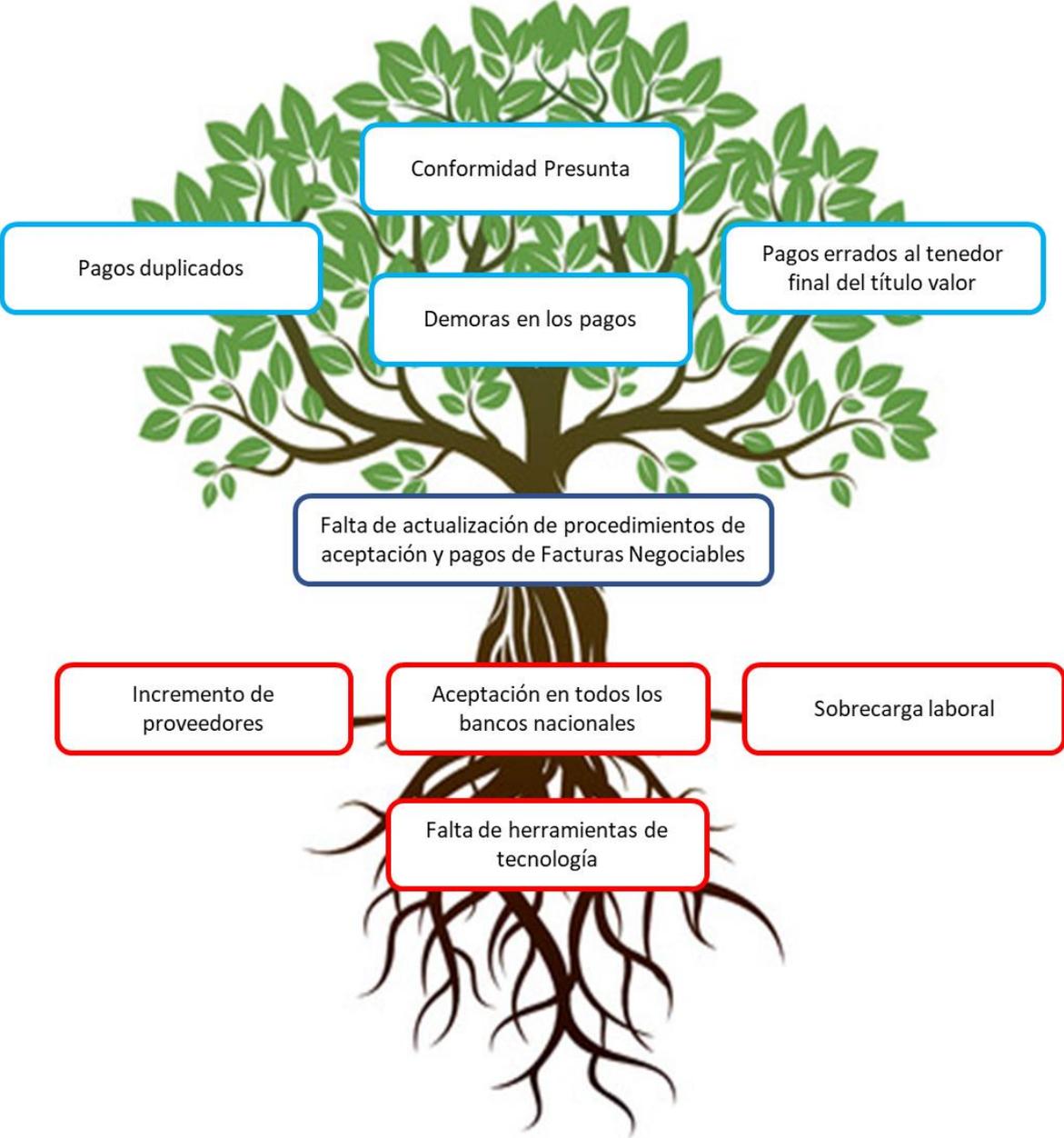


Apéndices



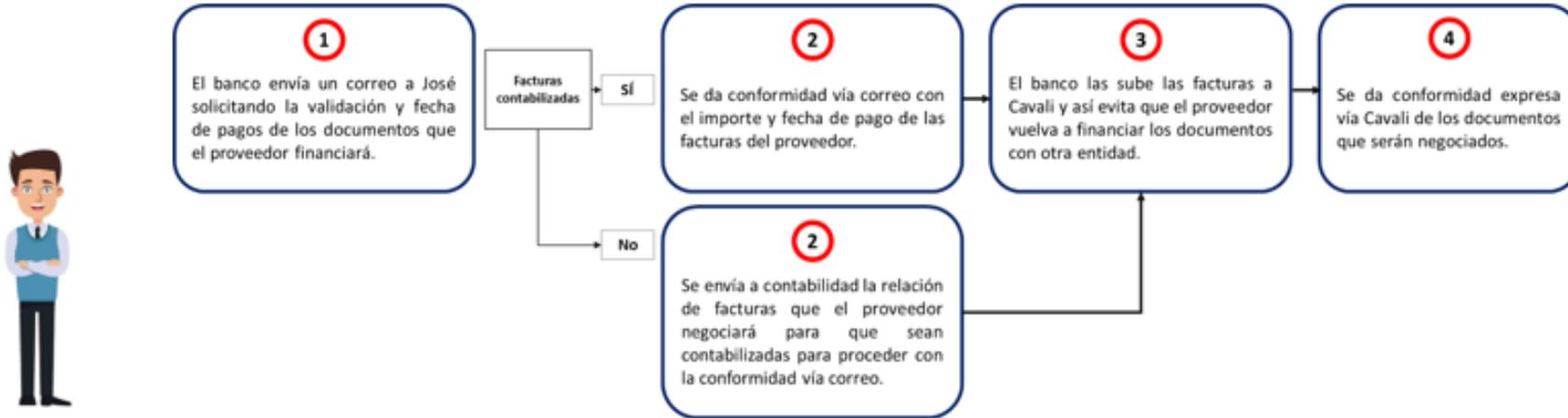


Apéndice A. Árbol del problema

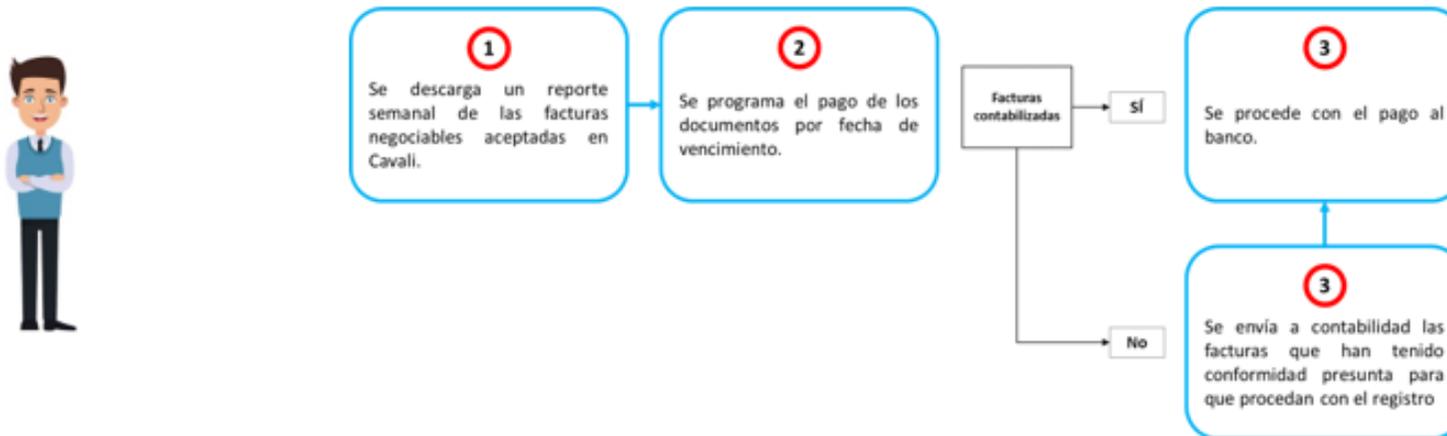


Apéndice B. Mapa de trayectoria

Aceptación de facturas negociables



Pago de facturas negociables

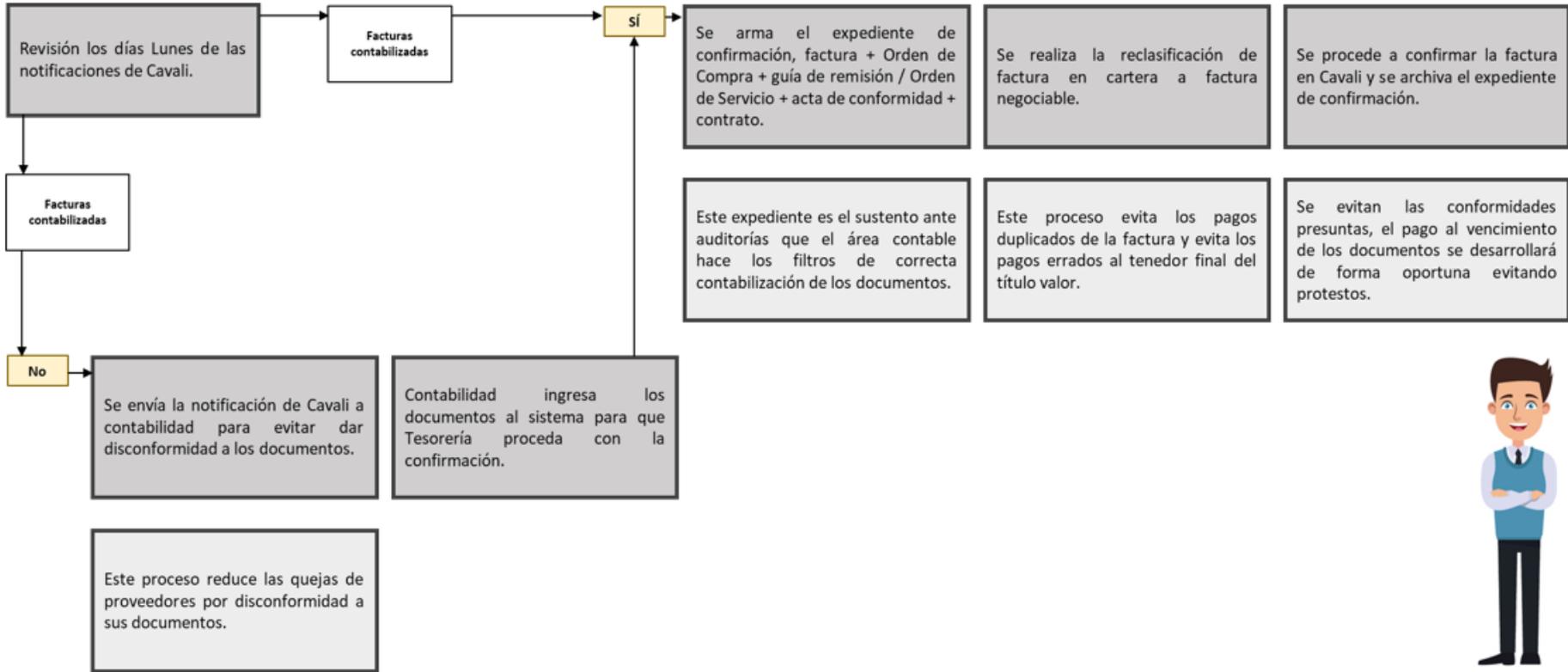


Apéndice C. Mapa de empatía



URENS

Apéndice D. Mapa de trayectoria



REN

Anexos





Anexo 1. Constancia de prácticas



Municipalidad Provincial de Sechura

"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

CONSTANCIA DE PRACTICAS

El que suscribe, Sub Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sechura;

HACE CONSTAR:

Que, el Sr. **MARTIN ENRIQUE TEMOCHE QUIROGA**, alumno de la **Universidad UDEP-Piura** de la especialidad de ECONOMÍA, identificado con DNI N° 47229180 ha realizado sus prácticas **Pre Profesionales** en la Gerencia de Desarrollo Económico Local de ésta Municipalidad en el período del 02 de Enero al 31 de Marzo del 2013. Habiendo acumulado un total de 580 horas.

Durante su permanencia demostró puntualidad, responsabilidad y deseos de superación profesional.

Se expide el presente a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

Sechura, 06 de Junio del 2013


ALBERTO ORAYA TUME
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SECHURA

Nota. Certificado emitido por la Municipalidad Provincial de Sechura.



Anexo 2. Certificado de trabajo**CERTIFICADO DE TRABAJO****CERTIFICA:**

Que, el Sr(a) **TEMOCHE QUIROGA MARTIN ENRIQUE** con DOCUMENTO NACIONAL IDENTIDAD N° 47229180 ha prestado sus servicios en nuestra empresa desde el 31 de Marzo de 2015 hasta el 31 de Diciembre de 2015, en calidad de **ASISTENTE** en el Área **CONTABILIDAD Y FINANZAS O&M** en el proyecto **ODEBRECHT LATINVEST OPERACIONES Y MANTENIMIENTO S.A.C**

Se expide el presente Certificado para los fines que el interesado estime conveniente.

Lima, 31 de Diciembre de 2015



FERNANDO ZAPATA ZAPATA
RECURSOS HUMANOS
ODEBRECHT LATINVEST OPERACIONES
Y MANTENIMIENTO S.A.C.

Nota. Certificado de trabajo emitido por Odebrecht.

Anexo 3. Constancia de trabajo



CONSTANCIA DE TRABAJO

El que suscribe el Jefe de Personal de la Empresa **ECOACUICOLA S.A.C.** con RUC N° **20483894814**, deja constancia que el Sr. **MARTIN ENRIQUE TEMOCHE QUIROGA**, identificado con N° de DNI **47229180**, labora en nuestra empresa, desempeñándose como **ANALISTA DE CREDITOS A PROVEEDORES** en el área de **ADMINISTRACION**, desde el 26 de diciembre de 2018 hasta la actualidad.

Se expide la presente Constancia a solicitud del interesado, para los fines que se crea conveniente.

Piura, 18 de setiembre de 2019.


ECOACUICOLA SAC

 César Alfredo Sagvendra Alvarado
JEFE DE PERSONAL

Caserío Chapairá s/n Castilla • Junín N° 558 – Piura / Perú
 Telefax: (51-73) 608150 / 608152 / 608153 / 608154



Nota. Constancia de trabajo emitida por Ecosac.

Anexo 4. Modelo de factura negociable

	FACTURA NEGOCIABLE GAF – P – 006	Versión / Fecha: 01/ 30.09.2021	
		Rev: RCG	Aprob: GAF

OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el proceso de pago a proveedores por medio de facturas negociables.
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este procedimiento aplica al área de Tesorería. ▪ Proveedores de la empresa.
RESPONSABLES:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisor de Tesorería ▪ Analista de Tesorería.
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de Cuentas por Pagar.

DEFINICION

Factura Negociable: Es un título valor, transmisible por endoso o un valor representado por anotación en cuenta contable de una Institución de Compensación de valores, que se origina en la [compra-venta](#) de bienes o prestación de servicios, respecto de la cual se ha emitido mediante una factura comercial o recibo por honorarios de modo impreso o electrónico.

Reporte de Facturas Negociables: Reporte de facturas negociables aceptadas por Ecosac, este reporte es descargado desde CAVALI y se integra al Reporte de Cuentas por Pagar.

POLITICAS

1. El área de Cadena de Suministros establece el medio y plazo de pago durante el proceso de negociación y cierre de compras y servicios. Este establecimiento lo hace teniendo en cuenta la política de Gestión de Condiciones de Pago a Proveedores.
2. Los gastos e intereses generados por esta operación son asumidos por el Proveedor, salvo el Gerente de Finanzas y el [Jefe](#) de Finanzas aprueben lo contrario.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Aceptación de Factura Negociable

1. El Analista de Tesorería descarga semanalmente el reporte emitido por CAVALI para dar las respectivas validaciones en caso los documentos no se encuentren registrados el Analista de Tesorería indica a contabilidad para que se realice la contabilización de) documento.
2. Conciliados los documentos se procede con la aceptación de los documentos en CAVALI.

Nota. Modelo de factura negociable emitida por Ecosac.