



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CASO DE ESTUDIO

**ELABORACION DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA GESTION
DE CUENTAS POR PAGAR DEL GUAYAQUIL TENIS CLUB**

AUTOR

SOJOS SUAREZ MARIO ELIAS

GUAYAQUIL

2024

CERTIFICADO DE SIMILITUD

CASO PRACTICO SEGUNDA REVISION

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

2%

2

www.coursehero.com

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

dspace.ups.edu.ec

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Corporación Universitaria del Caribe

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.uide.edu.ec

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



JULIO RENE
PEREZ
PENAFIEL

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
Pregunta de investigación:.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
ANÁLISIS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	16
ESTRATEGIAS.....	16
DEFINICION DE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR	17
MISION Y VISION.....	17
ANALISIS ESTRATEGICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO COMPETITIVO	18
MATRIZ ESTRATEGICA.....	20
PROPUESTA	22
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ ESTRATEGICA.....	20
---------------------------------	----

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Saldo de Pagos Abiertos a Proveedores con corte a diciembre del 2023.....	11
Ilustración 2 Cantidad total de notas de crédito recibidas en mayo del 2024.....	13
Ilustración 3 Política de excelencia del Guayaquil Tenis Club	18

INTRODUCCIÓN

La empresa Guayaquil Tennis Club fue constituida en Guayaquil -Ecuador en el año 1910 ubicada en el centro de la ciudad en la AV. 9 de octubre #2401 y calle Lizardo García.

Un club social dedicado principalmente a fortalecer y promover el deporte en la ciudad, pues desde sus inicios ha sido sede de innumerables torneos de talla internacional, “El Tenis” como lo suelen llamar la mayoría de sus socios se ha vuelto con el pasar de los años parte de la historia de Guayaquil, con más de cien años de fundación.

La relevancia que este club aporta está directamente enfocada al turismo de la ciudad en varios ámbitos, promoviendo: la cultura, la gastronomía, el deporte y también como centro de negocios donde socios, familiares e invitados pueden disfrutar de sus instalaciones y beneficios.

El Guayaquil Tennis Club se posiciona como uno de los mejores clubes sociales a nivel nacional.

Se requiere la implementación de controles que permitan un mejor manejo financiero y seguimiento a detalle de las cuentas por pagar de la empresa con la finalidad de reducir potencialmente riesgos asociados, fiabilidad de la información, reducir riesgos tributarios y con los proveedores; a la vez obtener un mejor desempeño medible del talento humano en esta área.

Se ha evidenciado que se presentan periódicamente en las cuentas por pagar saldos abiertos tales como pagos que se giran a proveedores que no son regularizados con facturas dentro del mismo mes y facturas que no llegan a ser tomadas en cuenta por los usuarios para el registro en la plataforma financiera, la falta de revisiones y controles en la parte tributaria de las cuentas por pagar, tales como la verificación de que las notas de crédito emitidas por proveedores y verificadas en el portal web del SRI se encuentran registradas en la contabilidad de la empresa.

La medición constante del gasto por departamentos y por rubros específicos contra el presupuesto asignado para el mismo periodo puede aportar a la toma de decisiones y reducir el nivel de endeudamiento de la empresa.

Controlar los egresos o desembolsos emitidos a proveedores estableciendo tiempos cortos de respuesta en los que estos deben ser regularizados dentro de la contabilidad con facturas.

Promover la digitalización de procesos que intervienen en las cuentas por pagar y reportes mediante archivos digitalizados en un repositorio corporativo de acceso restringido, optimizando recursos para la empresa tales como el consumo de papel.

Pregunta de investigación:

¿Que se requiere para controlar de manera estratégica y gestionar las cuentas por pagar del Guayaquil Tennis Club?

Objetivo General

Proponer un instructivo para gestionar las cuentas por pagar del Guayaquil Tennis Club.

Objetivos Específicos

- Analizar los procesos y departamentos que intervienen en las cuentas por pagar
- Identificar los procedimientos que denotan falencias en el que intervienen el departamento de Caja General y Compras.
- Proponer un nuevo control de los egresos anticipados a los proveedores.

ANÁLISIS

El rol de un administrador se vuelve cada vez más importante en la empresa, a través de las herramientas necesarias y conocimientos adquiridos el administrador cumple las funciones de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Principio de la administración, la función administrativa es fundamental para alcanzar resultados con la mayor eficiencia posible. Su impacto se dirige al cuerpo social de la empresa, es decir, a las personas que la integran.

Henri Fayol (1981) definió una serie de cualidades y conocimientos que debe tener el personal de una empresa. “Estas cualidades y conocimientos se dividen en las siguientes categorías: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especializados y experiencia”. (p.23)

Fayol (1981) también menciona la función financiera y su relevancia para alcanzar la prosperidad en las empresas Nada se hace sin su intervención. Se necesita capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etcétera. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

“Muchas empresas que hubieran podido alcanzar una vida prospera sufren la enfermedad de la falta de dinero.” (Fayol, 1981, p. 8)

“En la gestión administrativa moderna interviene Michael E. Porter principalmente por las fuerzas competitividad, comúnmente llamadas «Las cinco fuerzas de Porter»”. (Xavier Robben, 2016, p. 5)

Este autor define la cadena de valor como una “sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable”. (Xavier Robben, 2016, p. 6)

Los principales objetivos de la cadena de valor son la mejora de los servicios, la reducción de los costes y la creación del valor para la empresa.

En esencia la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes puede traducirse en precios más bajos que los de las competidores incluso brindando beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. (Porter, 2009a, p. 7)

El crecimiento económico en las empresas debe ser un horizonte fijo en todas las empresas, para este punto Carlos J. Ricoy en su artículo sobre este mismo tema, “Adam Smith introdujo la teoría del crecimiento económico en 1976 cuando se publicó su investigación sobre la naturaleza y causas de La riqueza de las naciones” (Ricoy, 2023, p. 38)

También menciona que, en la Concepción de Smith, la riqueza de toda sociedad, el conjunto de bienes o valores de uso que satisfacen las necesidades o deseos de los individuos que la componen, tiene su origen en la producción; en otras palabras, la riqueza social se genera y se amplía a través de las actividades productivas. Así, el análisis de Smith se centra en el flujo anual de producción, es decir en el producto social anual y en especial en la dinámica de este. (Ricoy, 2023, p. 26)

En 2018 los autores Mendez et al. realizaron una interesante investigación sobre la importancia de la administración en las organizaciones; en estos últimos años destaca por la magnitud de su influencia, el fenómeno de la globalización que generado impacto significativo en la mayoría de países y sobre todo en Latinoamérica que ha derivado una interdependencia económica, social, política y tecnológica, por otro lado también se ha ido generando dinamismo y competitividad en los diferentes mercados de cada país. (Mendez et al., 2018, p. 6)

Sobre el concepto de competitividad los autores Mendez et al. (2018), definen lo siguiente:

La competitividad constituye para la sociedad moderna, uno de los atributos fundamentales del funcionamiento de las organizaciones, por tal motivo es de suma importancia conocer el significado de este término y sobre todo aprender a aplicarlo en el entorno competitivo de las organizaciones a través de estrategias diversas. (Mendez et al., 2018, p. 2)

Posteriormente Porter define la competitividad "...como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales que se traduce en beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales". (2009, p. 10)

Desde una visión más general sobre un sector corporativo o industrial: La intensidad de la competencia no se debe a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y van más allá del comportamiento y de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las conocidas «Cinco Fuerzas Competitivas de Porter» combinadas determinan el potencial de utilidades de en un sector medido por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial, su diferencia fundamental radica en su potencial básico, así como en la fortaleza colectiva de las fuerzas. (Porter, 2009a, p. 13)

En el 2017 se realizó una investigación sobre el desarrollo organizacional y como está relacionado con el liderazgo de las personas, los autores Toala y Bozada definen la siguiente concepción sobre el liderazgo: Ser líder es una gran responsabilidad y ejemplo para los demás dentro del entorno de la organización, así como elegimos actuar en nuestro comportamiento, también preferimos mantener un estilo de liderazgo en la cual nos identificará como líder correcto y eficaz. (Toala Bozada, 2017, p. 35)

Dentro de esta misma investigación los autores hablan sobre los diferentes estilos de liderazgo: El Liderazgo Autocrático, Liderazgo Libera y el Liderazgo Democrático; este ultimo desde un punto de vista personal, me parece el más correcto dentro de las organizaciones, orientando mi visión en Ecuador.

Un líder con este estilo orienta al Grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no esté presente, Se desarrolla un Claro sentido de responsabilidad. Compromiso personal y un excelente modelo de satisfacción que favorece la integración grupal. (Toala Bozada, 2017, p. 35)

Según el autor Amaicela Carrión (2019) “las organizaciones necesitan medir los resultados de su operación en determinados periodos, para esto la correcta aplicación de indicadores financieros orientados al giro de negocio”. (p. 19)

Los indicadores financieros. Son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, Son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad. (Amaicela Carrión, 2019; Franco, 2021)

Dentro de los indicadores financieros, el estado de solvencia es el que puede comprometer el futuro financiero de una empresa.

Según los autores Mendez et al. la insolvencia de una empresa se produce en términos de contabilidad, cuando su activo circulante es menor al pasivo exigible. Los graves problemas de solvencia de una empresa pueden acarrear que entre en suspensión de pagos. Esto no implica que la empresa se encuentre en quiebra, ya que la quiebra se produce cuando el activo total de la empresa es menor a todas las deudas contraídas. Cuando una empresa es insolvente, no se libra de la obligación del pago de sus deudas, sino que entra en un concurso de acreedores para ver que la empresa no puede pagar y se establece un plan de pagos en sus obligaciones. Además, la insolvencia posee consecuencias como la imposibilidad de obtener nuevas líneas de crédito que permitan financiar a la empresa. (Caurin J. 2016, citado por Amaicela Carrión, 2019)

Según Franco (2021), en su investigación el análisis de los indicadores financieros es esencial para determinar la salud financiera de una empresa, especialmente en términos de liquidez. Un estudio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí enfatiza que los indicadores financieros, como la ratio de liquidez corriente y la prueba ácida, son herramientas fundamentales que permiten a la alta gerencia tomar decisiones estratégicas informadas para optimizar la liquidez de las empresas.

Se determinó que el control interno sobre las cuentas por pagar es crucial para mantener la estabilidad financiera. Los resultados indicaron que un manejo adecuado de estas cuentas permite a las empresas mejorar su liquidez y tomar decisiones más acertadas respecto a sus compromisos financieros (Franco, 2021)

En la Universidad Estatal Península de Santa Elena, se realizó un análisis sobre la incidencia de los indicadores financieros en la liquidez de empresas del sector comercial, concluyendo que una adecuada gestión de estos indicadores permite a las empresas mantener su capacidad para enfrentar obligaciones a corto plazo y mejorar su estabilidad financiera. (Tomala, 2021)

Según un estudio realizado por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, una gestión eficaz de las cuentas por pagar, combinada con un análisis detallado de los indicadores financieros, permite a las empresas optimizar su flujo de efectivo y evitar problemas de liquidez a corto plazo. Este enfoque ayuda a mantener un equilibrio financiero y garantiza la solvencia de la empresa. (Mieles, 2021)

Un análisis financiero enfocado en las cuentas por pagar permite que las empresas que monitorean de cerca estos indicadores pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas. Este monitoreo constante permite identificar y mitigar riesgos potenciales, asegurando una gestión financiera más efectiva y un uso óptimo de los recursos disponibles (Mieles, 2021)

La gestión adecuada de las cuentas por pagar y su relación con los indicadores financieros es vital para la estabilidad de cualquier empresa. Un estudio de la Universidad de Guayaquil resalta que un manejo eficiente de las cuentas por pagar puede mejorar significativamente la liquidez y rentabilidad empresarial, al permitir un mejor control sobre el flujo de efectivo y la toma de decisiones estratégicas. Este análisis es crucial para identificar y mitigar riesgos financieros y asegurar la sostenibilidad de la empresa. (Valdiviezo, 2018)

La gestión adecuada de las cuentas por pagar y su relación con los indicadores financieros es crucial para la estabilidad de una empresa. Un estudio de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) revela que un análisis detallado de las cuentas de generación espontánea, que incluyen ingresos de ventas, cuentas por

cobrar y cuentas por pagar, permite diseñar metodologías de crédito que mejoran la capacidad de endeudamiento y la viabilidad financiera de la empresa (Aguirre et al., 2024).

Según el mismo estudio se destaca la importancia de los métodos cuantitativos y cualitativos para analizar los datos financieros relacionados con las cuentas por pagar. Este enfoque permite evaluar de manera precisa el riesgo crediticio y establecer condiciones adecuadas de financiamiento, lo cual es esencial para la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la empresa (Aguirre et al., 2024)

Para el presente caso de estudio se enfocará en el análisis de las cuentas por pagar del Guayaquil Tennis Club y además se propondrá mejoras en los procedimientos con la finalidad de implementar controles necesarios para el correcto funcionamiento operacional.

En el desarrollo del análisis del presente caso de estudio se tratan dos términos usados en el área financiera de la empresa, el primero es regularización y el segundo es pagos abiertos.

Regularización: una regularización de un anticipo sucede cuando existe una primera factura entregada por el proveedor por un monto parcial del trabajo encomendado y luego de un periodo se entrega una segunda factura por el monto del saldo del trabajo y es en el registro contable de la segunda factura que se da de baja el monto provisionado en la cuenta contable transitoria de anticipo a proveedores.

Pagos abiertos: un pago abierto es la figura que se le da al monto pagado vía transferencia bancaria o cheque a un proveedor sin que este entregue una factura que certifique la transacción comercial, el Club maneja esta figura con sus

proveedores y en el presente análisis se demuestra la importancia de su control y correcto manejo para evitar irregularidades.

Para el análisis de las cuentas por pagar se levantó la información registrada del periodo 2023, se evidencia que del total de pagos abiertos a proveedores que se emitieron se logró regularizar oportunamente el 70%, lo que implica una reducción de \$31,054.09 USD en el saldo final de pagos abiertos con los proveedores al cierre de ese periodo.

Ilustración 1 Saldos de Pagos Abiertos a Proveedores con corte a diciembre del 2023



Nota: Monto total de pagos abiertos = \$ 44,286.02, monto regularizado = \$31,054.09, monto pendiente de regularizar = \$13,231.93

Elaborado por Sojos, (2024).

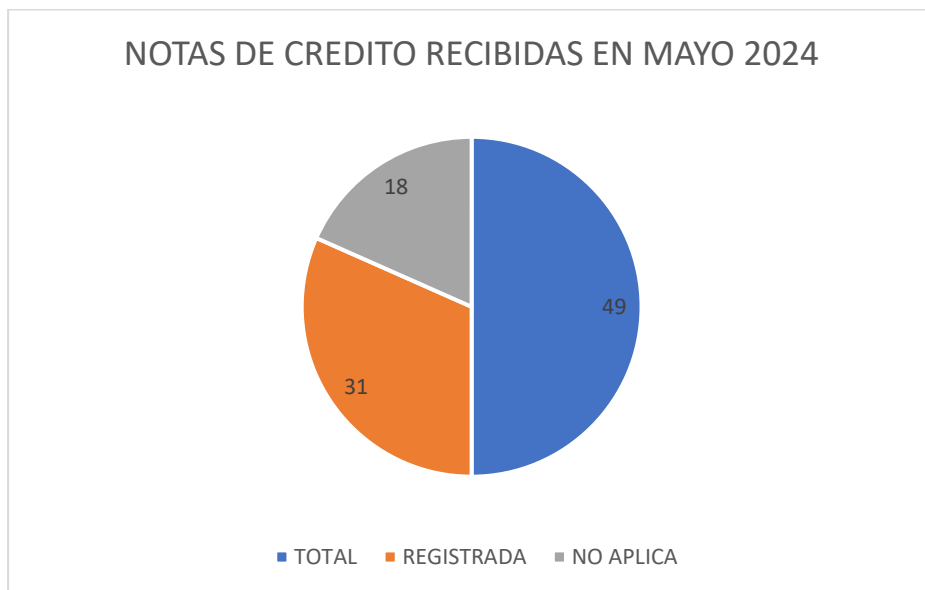
Se evidencia que la implementación de un nuevo control de saldos abiertos periódicamente durante el año es necesario. El problema puede surgir por la falta de gestión de parte de los usuarios del Departamento de Compras en regularizar las adquisiciones que se pagan por anticipado a los proveedores, esto implica una carga adicional de tiempo ya que se vuelve complicado hacer seguimiento de la recepción de mercadería individualmente con cada proveedor.

El departamento de Compras se encarga de captar, negociar y mantener la relación comercial con los proveedores de la empresa sin embargo sobre la recepción de mercadería y el cumplimiento a cabalidad de una compra no son responsables por lo que existe un vacío en los procesos internos de la empresa.

Los pagos anticipados que se generaron durante el periodo 2023 fueron a proveedores de bienes y servicios, en el caso de los proveedores de servicios es responsabilidad del departamento solicitante confirmar que el proveedor haya cumplido a cabalidad con la consigna a través de un acta de servicio realizado firmada por ambas partes, sin embargo, existen casos que los anticipos fueron regularizados hasta 3 meses después de haberles pagado a los proveedores.

Para la revisión de las notas de crédito que se encontraron en la plataforma del SRI, se identificó un total de 49 documentos emitidos por los diferentes proveedores, en la siguiente imagen se muestra la cantidad de documentos que se tomaron en cuenta para el registro en la plataforma de la empresa:

Ilustración 2 Cantidad total de notas de crédito recibidas en mayo del 2024



Nota: notas de crédito = 49, notas de crédito registradas en la plataforma financiera = 31, notas de crédito que no aplican para el registro = 18

Elaborado por Sojos, (2024).

Es importante para cada contribuyente revisar periódicamente la plataforma del SRI y gestionar todos los documentos emitidos por proveedores, verificar que las facturas estén autorizadas y correctamente emitidas; En cuanto a las notas de crédito, tener un control mensual es imperativo ya que la mayoría de las notas de crédito son emitidas por proveedores que conforman el inventario de la empresa.

Del total de notas de crédito del mes de mayo del 2024, el 47% corresponden a proveedores de alimentos y bebidas, es decir proveedores del inventario de la empresa, las razones por las que los proveedores emiten estas notas de crédito de varían entre las inconformidades por controles de calidad interno del Guayaquil Tennis Club o porque al momento del despacho en el Centro de Acopio se detectan faltantes contra lo indicado en la factura o guía de remisión.

Es importante tener presente que las notas de crédito al ser en su totalidad electrónicas no siempre llegan a los correos electrónicos de la persona correcta y al no haber gestión o trazabilidad de estos documentos, muchas veces no son registrados a tiempo; esto recae en que el pago de la factura involucrada se de en su totalidad sin descontar la nota de crédito.

El Guayaquil Tenis Club maneja una cartera de proveedores muy diversa para que este funcione correctamente, proveedores de inventario bienes y de servicios, sobre este ultimo rubro, es decir, en los proveedores de servicios se encuentran los trabajos de construcción, reparaciones menores o adecuaciones en áreas específicas que constantemente requieren atención.

Para cubrir esta necesidad el club se maneja con sus proveedores otorgando anticipos sobre el total del trabajo asignado.

Por ejemplo: se contrata a un proveedor para la elaboración de uniformes para el personal administrativo, este proveedor requiere de un anticipo para comenzar con la producción de los uniformes y luego de un tiempo establecido procede a la entrega del 100% de los uniformes y es donde se cancela el saldo del trabajo contra la factura.

Para el análisis de los anticipos otorgados a los proveedores se tomo una muestra del periodo 2023 del 01 de enero al 31 de diciembre; en este periodo se emitieron 58 desembolsos a diferentes proveedores del Club para la realización de trabajos de obras o servicios, de los cuales solo 37 casos fueron regularizados dentro del mismo periodo.

La falta de control de los anticipos otorgados a proveedores repercute en el desbalance del saldo de la cuenta contable usada para registrar las facturas por anticipos, el departamento de Contabilidad para que se registren facturas de anticipos

A proveedores creó una cuenta transitoria de saldo deudor, esta debería ser regularizada en el momento del registro de la factura del saldo.

De esta forma se genera una herramienta detectable en la contabilidad de la empresa para controlar estos desembolsos y confirmar que los trabajos encargados sean cumplidos por los proveedores.

Al corte del 31 de diciembre y para efecto del análisis de este trabajo de investigación la cuenta contable presentó un saldo de más de \$35.000 donde como resultado de la investigación se obtuvo los siguientes resultados de los dos semestres del periodo:

Dentro del primer semestre del periodo se emitieron 23 desembolsos a los proveedores de los cuales fueron regularizados 18, por lo que se puede afirmar que los proveedores cumplieron en terminar los trabajos encomendados, sin embargo, se quedaron 5 desembolsos sin regularizar dentro del primer semestre y en total, el monto asciende a \$8,216.86, es decir que los proveedores no cumplieron con las proformas, cotizaciones o contratos celebrados entre las partes.

Para el segundo semestre del periodo se emitieron 35 desembolsos a los proveedores de los cuales solo 29 fueron regularizados, en este periodo los casos sin regularizar fueron 6, por lo que el monto del cual no entregaron facturas a tiempo fue de \$11,823.73.

En la revisión de esta cuenta contable en este periodo, se consultó sobre la existencia de algún control o responsable de velar por qué los anticipos sean regularizados y si existen políticas o algún procedimiento establecido, sin embargo, no hay un responsable en el departamento encargado de emitir los desembolsos y

que adicionalmente se encargue de controlar y alertar a las áreas involucradas sobre los trabajos no concluidos por los proveedores.

Se detectó que no existe una conciliación contable de la cuenta en periodos determinados, por lo que el saldo de esta cuenta arrastra rubros de años anteriores.

RESUMEN EJECUTIVO

El Guayaquil Tennis Club, fundado en 1910 y ubicado en el centro de Guayaquil, Ecuador, es una entidad social dedicada a promover el deporte, la cultura y el turismo en la ciudad. A lo largo de su historia, ha sido sede de numerosos torneos internacionales y se ha consolidado como un importante centro de negocios y recreación para sus socios y visitantes. Con el objetivo de mejorar su gestión financiera, se requiere la implementación de controles efectivos para el manejo y seguimiento detallado de las cuentas por pagar. Este plan estratégico está enfocado en reducir riesgos financieros, asegurar la fiabilidad de la información, disminuir riesgos tributarios y mejorar la eficiencia del talento humano en esta área.

ESTRATEGIAS

Regularización y Control de Pagos Abiertos: Implementar un sistema de seguimiento constante de los pagos abiertos y asegurar que todas las facturas de los proveedores sean regularizadas en tiempo y forma.

Control de Egresos y Desembolsos: Establecer tiempos cortos de respuesta para regularizar los egresos en la contabilidad con facturas, mejorando así la gestión de pagos anticipados.

Monitoreo Constante: Medir constantemente los gastos por departamentos y rubros específicos contra el presupuesto asignado para el mismo periodo.

DEFINICION DE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR

Mejora en la Fiabilidad de la Información: Asegurar que todas las transacciones estén respaldadas con la documentación correcta y registrada en el tiempo adecuado.

Reducción de Riesgos Tributarios: Garantizar que todas las notas de crédito y facturas sean verificadas y registradas adecuadamente, minimizando riesgos fiscales.

Mayor Eficiencia Operativa: Optimizar el uso de recursos como el papel y mejorar la eficiencia del personal involucrado en la gestión de cuentas por pagar.

Mejor Control Financiero: Reducir el saldo de pagos abiertos y los anticipos no regularizados, mejorando el control sobre los desembolsos y el seguimiento de proveedores.

MISION Y VISION

El Guayaquil Tennis Club cuenta con una política de excelencia que sintetiza la misión y visión que desempeña esta institución a continuación, se presenta en la siguiente figura:

Ilustración 3 Política de excelencia del Guayaquil Tennis Club



Nota: imagen extraída de la página web oficial del Guayaquil Tennis Club
Elaborado por Guayaquil Tennis Club

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO COMPETITIVO

El Guayaquil Tennis Club enfrenta varios desafíos en la gestión de sus cuentas por pagar, incluyendo la falta de regularización oportuna de pagos a proveedores y la ausencia de un control efectivo sobre los anticipos. El análisis de los procesos actuales revela que el 30% de los pagos abiertos no se regularizan a tiempo, lo que genera un saldo pendiente significativo y expone a la empresa a riesgos financieros y tributarios. Además, la ausencia de una digitalización completa y un control

sistemático de las notas de crédito emitidas por los proveedores contribuyen a la falta de fiabilidad en la información contable. La falta de seguimiento en la gestión de anticipos y la inexistencia de una conciliación contable periódica agravan aún más la situación.

Las estrategias propuestas en este caso de estudio se centran en la digitalización de procesos y la implementación de controles más estrictos para asegurar la regularización de pagos y anticipos. La digitalización permitirá un seguimiento más preciso y una reducción en el uso de recursos físicos, mejorando la eficiencia operativa. Establecer tiempos cortos de respuesta para la regularización de egresos y el monitoreo constante del gasto frente al presupuesto asignado en cada departamento son medidas clave para mitigar riesgos financieros a futuro. Sin embargo, la adopción y el éxito de estas estrategias dependerán de la capacitación adecuada del personal, la inversión en tecnología y la mejora en la coordinación entre departamentos.

El éxito en la implementación de estas estrategias mejorará significativamente el control financiero del club, reduciendo los saldos de pagos abiertos y optimizando la gestión de anticipos. Factores como la resistencia al cambio, la falta de recursos tecnológicos y la necesidad de una supervisión constante pueden afectar negativamente el desarrollo de estos procesos. Sin embargo, con un compromiso firme hacia la mejora continua y la colaboración interdepartamental, el Guayaquil Tennis Club puede establecer una gestión de cuentas por pagar más eficiente y fiable, garantizando un desempeño financiero saludable y sostenible.

MATRIZ ESTRATEGICA

Tabla 1 MATRIZ ESTRATEGICA

FODA	
<p>Fortalezas</p> <p>Historia y Reputación: Con más de cien años de fundación, el Guayaquil Tenis Club tiene una sólida reputación y prestigio en la comunidad, lo que fortalece su posición en el mercado.</p> <p>Diversidad de Servicios: Ofrece una amplia gama de servicios deportivos, culturales y sociales, lo que atrae a una variada membresía y fomenta el turismo local.</p> <p>Capacidad de Atracción de Eventos Internacionales: La capacidad del club para ser sede de torneos internacionales proporciona reconocimiento y una fuente adicional de ingresos.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Digitalización de Procesos: La implementación de tecnologías digitales puede mejorar la eficiencia operativa y la gestión de cuentas por pagar, reduciendo el uso de papel y optimizando recursos.</p> <p>Capacitación y Desarrollo del Personal: Invertir en la formación y desarrollo del talento humano puede aumentar la eficiencia y reducir errores en la gestión financiera.</p> <p>Mejora de la Gestión Financiera: La implementación de controles más estrictos y el seguimiento constante de los egresos pueden reducir los riesgos financieros y tributarios, mejorando la salud financiera del club.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Falta de Regularización Oportuna: La existencia de pagos abiertos no regularizados a tiempo genera saldos pendientes y expone al club a riesgos financieros.</p> <p>Deficiencia en la Coordinación Interdepartamental: La falta de una adecuada coordinación entre los departamentos de Compras y Contabilidad dificulta el control efectivo de los</p>	<p>Amenazas</p> <p>Resistencia al Cambio: La resistencia del personal a adoptar nuevas tecnologías y procesos puede obstaculizar la implementación de las estrategias propuestas.</p> <p>Riesgos Tributarios: La falta de control adecuado sobre las notas de crédito y facturas puede resultar en problemas fiscales y sanciones por parte de las autoridades tributarias.</p>

<p>anticipos y la gestión de cuentas por pagar.</p> <p>Ausencia de Conciliación Contable Periódica: La falta de conciliación contable en periodos determinados contribuye a la acumulación de saldos pendientes de años anteriores, afectando la fiabilidad de la información financiera.</p>	<p>Dependencia de Proveedores: La dependencia de una diversa cartera de proveedores puede generar riesgos en la continuidad de los servicios y en la regularización de pagos, especialmente si no se cumplen los plazos establecidos.</p>
--	--

Nota: Matriz estratégica: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Elaborado por Sojos, (2024).

PROPUESTA

Plan de acción

Para este caso de estudio y con todo lo expuesto se presenta el siguiente instructivo como plan de acción para un mejor manejo de las cuentas por pagar de la empresa:

INSTRUCTIVO

Guía para el control y manejo de los anticipos a proveedores

INS CG 28 Ver. 02 03 2024

- El departamento ordenante en la negociación con el proveedor, negociará la forma de pago con base en el monto, complejidad en días y urgencia del trabajo del trabajo.
- El departamento ordenante debe gestionar una cotización o proforma, fijando el monto total del trabajo menos impuestos de ley.
- La cotización o proforma debe ser ingresada en el digitalmente en el sistema de la empresa (ADP).
- La solicitud de compra asignada a la proforma y la orden de compra que se generen deben emitirse por el monto total del trabajo.
- En el ingreso de la solicitud de compra, el encargado debe añadir la forma de pago pactada en la negociación con el proveedor.

Por ejemplo:

50% anticipo para iniciar el trabajo y 50% de saldo contra entrega

- El proveedor debe emitir una primera factura donde el detalle debe indicar claramente la palabra “ANTICIPO” y porcentaje del anticipo “%” para comenzar el trabajo.
- El proveedor debe emitir una segunda factura donde el detalle debe indicar claramente la palabra “SALDO” y porcentaje del saldo del trabajo ya terminado, una vez el plazo de ejecución se haya cumplido.
- Para el registro de la factura en Caja General, el asistente de Cuentas por pagar debe usar la cuenta contable 110201 04 001 00 -ANTICIPO A PROVEEDORES.
- El departamento ordenante debe informar vía correo al departamento de Caja General sobre el servicio y solicitar el pago de esta factura
- El proveedor tendrá un plazo asignado para la ejecución total del trabajo asignado, mismo plazo que no debe superar los 3 meses posteriores al pago de la primera factura.
- Caja General revisará los anticipos emitidos a los proveedores mensualmente, conciliando la cuenta contable creada.
- En Caja General, el asistente de Cuentas por pagar se encargará de informar a los departamentos los anticipos que permanezcan sin regularización.

Dentro de las responsabilidades específicas del manual de funciones del cargo “ASISTENTE DE CAJA GENERAL CUENTAS POR PAGAR”, se propone asignar las nuevas responsabilidades 8 y 9 a continuación detalladas:

8.revision de notas de crédito emitidas por los proveedores y conciliación de la cuenta contable 110201 04 003 00 - NOTAS DE CREDITO POR RECIBIR.

8.1 Conciliar reportería descargando del portal del SRI y registros en el sistema Microsoft Dinamics GP.

8.2 Velar por el pago correcto de las facturas descontando las notas de crédito.

9. controlar y confirmar que los cheques girados a los proveedores por bienes o servicios adquiridos por el club sean respaldados con su respectiva factura ingresada en el sistema.

9.1 Detectar mediante el descargo de reportería del modulo de Cuentas por Pagar mensualmente los pagos que permanecen abiertos.

9.2 informar al departamento de Compras mediante correo los pagos que se están quedando sin regularizarse, mensualmente.

CONCLUSIONES

Como se evidencia en el presente caso de estudio es importante para las empresas renovar sus procedimientos y controles constantemente ya que la gestión administrativa está en constante transformación.

Los departamentos de Compras y Caja General en el Guayaquil Tennis Club están relacionados directamente a través de los procesos que se llevan a cabo para la adquisición de bienes y servicios que requiere la empresa, por lo que la constante mejora de estos puede mejorar significativamente la operación de estos dos departamentos.

Luego de realizar el respetivo análisis de los pagos abiertos a proveedores, se pudo identificar que no había un control y seguimiento por parte del Departamento de Caja General sobre estos desembolsos que son requeridos por el departamento de Compras para las diferentes necesidades de las áreas del club.

Como se puede notar a lo largo del presente caso de estudio la falta de seguimiento a estos pagos anticipados y la falta de documentación que respalde estas transacciones, desembocó en trabajos sin terminar de los proveedores contratados, retrasos, quejas de socios y gastos adicionales para el Club.

Con la finalidad de contribuir con esa constante búsqueda de la excelencia mencionada en la política de la empresa, me permito mostrar como propuesta del presente caso de estudio una “**Guía para el control y manejo de los anticipos a proveedores**” que permita dar los lineamientos y directrices necesarias para un mejor manejo de sus procesos internos en el Departamento de Caja General.

En el presente caso de estudio también se propone añadir dos nuevas responsabilidades específicas al cargo de Asistente de Cuentas Por Pagar del Departamento de Caja General dentro de sus funciones que, en resumen, se centran en la revisión de la información registrada en el sistema del club y en notificar los anticipos a proveedores con la finalidad de que sean regularizados a tiempo.

En resumen, La adopción de estas mejoras depende del compromiso con la capacitación del personal y la colaboración efectiva entre departamentos. Aprovechar las fortalezas del club y las oportunidades de mejora permitirá superar los desafíos actuales, asegurando una gestión financiera sólida y sostenible, y consolidando al Guayaquil Tennis Club como líder en su sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, I., Pinto, C., Torres, M., Enriquez, P., & Vega, D. (2024). *Análisis de las Cuentas de Generación Espontanea para El Diseño de una Metodología de Credito de la Empresa Medsurgial en el Distrito Metropolitano de Quito*. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, CONTABILIDAD, AUDITORIA. Quito,UIDE,2024: Repositorio Digital. Recuperado el 02 de 08 de 2024, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6865/1/UIDE-D-TCA-2023-28.pdf>
- Amaicela Carrión, C. H. (2019). *Los Indicadores Financieros y el Impacto en las Insolvencias de las Empresas*. Loja , Ecuador : Observatorio de la Economía Ecuatoriana.
- Correa Garcia, G. R. (JULIO de 2018). *Indicadores Financieros y su Eficiencia en la Explicación de la Generación de Valor en el Sector Corporativo*. Bogotá , Colombia, Colombia .
- Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- Franco, J. (2021). *Los Indicadores Financieros como Herramienta de Gestión en las Decisiones Estrategicas de la Alta Gerencia*. UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI. Manabi, Ecuador: Repositorio Institucional. Recuperado el 02 de 08 de 2024, de <https://repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/4269>
- Mendez, V., Ortiz, L., & Cruz, A. (2018). *La Importancia de la Administración en las Organizaciones como Forma para Lograr La Competitividad*. Vera Cruz : Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Michael, P. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el Analisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Ciudad de Mexico : Grupo Editorial Patria.
- Mieles, T. (2021). *Estudio Financiero en la Formulación de los Proyectos de Inversión* . UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI, CONTABILIDAD Y FINANZAS. Manabi, Ecuador : Repositorio. Recuperado el 02 de 08 de 2024, de <https://repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/4219>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo (actualizada y aumentada ed.)*. (S. L. CREACIONES GRÁFIQUES CANIGÓ, Trans.) Barcelona: Editorial Ediciones Deusto. Retrieved noviembre 23, 2024, from https://books.google.com.pe/books?id=C1gKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. E. (2009a). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>

Ricoy, C. J. (2023). *La teoría del Crecimiento Económico de Adam Smith*. Santiago de Compostela: Economía y Desarrollo 139. Recuperado el 23 de noviembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>

Toala Bozada, A. P. (2017). *Prácticas de Innovación y Gestión de la Calidad en las Organizaciones* (PRIMERA 2017 ed.). Alcoy: Editorial 3Ciencias. Recuperado el 23 de NOVIEMBRE de 2024, de <https://books.google.com.ec/books?id=p5oFDgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Tomala, A. (2021). *Los Indicadores Financieros y su Incidencia en la Liquidez, En Las Empresas del Sector Comercial*. UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULAR DE SANTA ELENA. Santa Elena : La Libertad, UPSE. Recuperado el 02 de 08 de 2024, de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6288>

Valdiviezo, E. (2018). *Propuesta Un Plan de Mejora en la Liquidez de la Empresa Oceanbat S.A*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. Guayaquil, Ecuador: Repositorio Digital. Recuperado el 02 de 08 de 2024, de <https://repositorio.ug.edu.ec/items/087c4ba5-3081-4d5d-847c-062d5b778f37>

Xavier Robben, A. D. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter* . BELGICA: 50MINUTOS.ES .