



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

NOMBRE DEL PROYECTO:

ESTRATÉGIAS DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

ESTEFANY CARRERA RANGEL

NOMBRE DEL ASESOR:

MARIA GUILLERMINA ADELA MEJIA GONZALEZ

APIZACO, TLAX., MAYO 2026.



Tzompantepec, Tlaxcala, 15/Abril/2026

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

LIC. CECILIA YARELLY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	ESTEFANY CARRERA RANGEL
b) Carrera:	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
c) Número de Control:	18370650
d) Nombre del proyecto:	ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar



LIC. NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ASESOR
MTRA. GUILLERMINA ADELA MEJÍA GONZÁLEZ.

NAAS/mcvh



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, **16/abril/2026**

ESTEFANY CARRERA RANGEL
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
CON NÚMERO DE CONTROL 18370650.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"ESTRATÉGIAS DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR"**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **1 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®


CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



ccp. Archivo
CYAL/gvm*



Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec, Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010 Ext. 144, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx <https://www.apizaco.tecnm.mx>



AGRADECIMIENTOS

El día de hoy me siento conmovida, feliz y contenta por el hecho de terminar y a su vez iniciar una nueva etapa en mi vida. Cuando era niña, mi sueño siempre fue terminar una carrera universitaria, hoy que estoy a punto de lograrlo, me parece algo increíble, me siento muy agradecida con la vida y con Dios por permitirme dar este paso tan grande para mí.

Este camino por la universidad me permitió darme cuenta de muchas cosas, me ayudo a conocer y demostrar todas aquellas habilidades y destrezas con las que cuento. Agradezco a cada maestro que me ha acompañado durante toda mi formación académica, cada uno de ellos tiene un lugar muy importante en mi corazón.

Todo este logro no habría sido posible sin esos amigos y amigas que estuvieron conmigo, apoyándonos mutuamente, en esos trabajos y esas tareas que nos estresaban, o que hacíamos de un día para otro, pero siempre poniendo todo nuestro empeño, por esas risas y porque no, hasta por esas pequeñas peleas que nos ayudaron a reforzar esa amistad.

Una parte fundamental de todo este proceso sin duda alguna, son mi papá, mi mamá y mis hermanos. Ellos han sido y son mi motor para todo, quiénes siempre han estado ahí para mí, para celebrar mis triunfos y acompañarme en mis fracasos, han sido ese paño de lágrimas cuando ha sido necesario. En especial, mi mamá, que a pesar de todo lo bueno o malo que haga siempre está ahí, te agradezco y te amo mucho, mamá. A mi hermano, Edgar, quien yo sé que sigue mis pasos, pero sé que llegará mucho más lejos que yo, él es mi inspiración, el me da el ánimo y motivación de seguir superándome.

A las nuevas personas que conocí durante mi estancia de residencias, aquellas que me extendieron la mano y también a aquellas que no, porque de ambas aprendí mucho.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE	5
GENERALIDADES DEL PROYECTO	6
INTRODUCCIÓN.....	6
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
MISIÓN	7
VISIÓN	7
VALORES	7
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	8
PROBLEMAS A RESOLVER.....	9
OBJETIVOS.....	10
JUSTIFICACIÓN	11
MARCO TEORICO.....	13
DESARROLLO	19
PROCEDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	19
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	19
PROCESO DETALLADO PASO A PASO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	24
CONCLUSION	38
FUENTES DE INFORMACIÓN	41
ANEXOS	42
LOGOTIPO DE LA EMPRESA CONVERTIPAP SA DE CV.....	42
ACERCA DE LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS	42
PRODUCCIÓN	44
COMERCIALIZACIÓN.....	44
LOGISTICA.....	44
EMPRESA COMPROMETIDA	44
CLIENTES Y CONSUMIDORES.....	45
PROVEEDORES.....	45
COLABORADORES	45

GENERALIDADES DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

Una estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. En palabras más simples, es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial, además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se dirijan y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto, ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

En resumen, la estrategia empresarial nos ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades. Pero desarrollar una correcta estrategia no es sencillo, se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno.

La propuesta de generar estrategias de mejora en el departamento de cuentas por pagar nace del análisis previo que se realizó en la empresa Convertidor de Papel SA de CV en su proceso de causación a la hora de pagar a los proveedores. Es necesario contar con este tipo de planes y mejoras debido a que su proceso de pago no es el más adecuados ni eficaz, ya que suelen suceder errores graves como lo son el pago duplicado de algunas facturas, el no recibir la mercancía y ya haberla pagado por anticipado o que la mercancía no llegue tal y como esta facturado.

Desde mi punto de vista es necesario hacer cambios y mejoras en el manual de procedimientos que está destinado a esta área, de esta manera se podría agilizar y obtener mejores resultados tanto de manera externa como interna, lo cual ayudaría a mejorar la situación con los proveedores y también con los almacenes a los que llega la mercancía. Para agilizar el proceso, es necesario una evaluación o análisis del procedimiento completo y observar en donde se generan dichas fallas y de esta manera poder corregirlas o mejorarlas.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Convertidor de Papel SA de CV es una empresa 100% mexicana, experta en la fabricación y conversión de papel tissue desde el año 2000, momento en el que nace la marca “La Prueba”, desde entonces, año con año, con motivo de brindarles a sus clientes y consumidores mayor calidad se ha integrado maquinaria de primer nivel para la fabricación y conversión de los diversos productos que ofrece. Está comprometida en llevar al mercado nacional una amplia gama de productos elaborados con la más alta calidad a un precio competitivo, sin comprometer la integridad del medio ambiente y fomentando el desarrollo sustentable de la comunidad

Se dedica principalmente a la Fabricación de papel tissue para la producción de servilletas, papel higiénico tradicional e institucional, toalla para manos, toalla de cocina, entre otros productos ajustándose a las necesidades del mercado.

MISIÓN

Convertidor de papel tiene como misión establecerse en el mercado nacional como líder en la fabricación, conversión y distribución de sus productos atendiendo cuidadosamente las necesidades del cliente, ofreciendo una alternativa de productos de papel tissue 100% mexicanos hechos con la más alta calidad a un precio competitivo. Así como contribuir al desarrollo sustentable de su comunidad a través de la generación de empleos, capacitación de su personal, protección del medio ambiente e incremento a la competitividad en la industria papelería de nuestro país.

VISIÓN

Se visualiza como empresa líder en su ramo por la calidad de sus productos y por el manejo de estrictos estándares de servicio al cliente, logrando con esto, incrementar y consolidar su participación en el mercado nacional buscando expandirse a nuevos mercados internacionales para fomentar una mayor productividad y reconocimiento mundial de la industria papelería mexicana.

VALORES

En Convertipap SA de CV se aplican los valores día a día y algunos de estos son:

Pasión: Todos los días se enamoran de lo que hacen.

Capital Humano: Impulsan el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Trabajo en Equipo: Todos parten de un mismo objetivo compartiendo una misma visión de calidad en todos sus procesos, siempre buscando ofrecer la mejor calidad.

Crecimiento: Fortalecer sus debilidades para consolidarse como una empresa comprometida con su comunidad.

Atención al cliente: Busca cubrir las expectativas y necesidades de sus clientes, dándoles un servicio de calidad y excelencia en toda su cadena de valor.

Honestidad: Son leales a sus principios, reflejándolo hacia sus clientes y colaboradores.

Compromiso: Ser un aliado en la economía de las familias mexicanas, dándoles productos de alta calidad a un precio competitivo.

Respeto: Reconoce los derechos de sus clientes, colaboradores y medio ambiente; tratándolos con dignidad y justicia.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

CUENTAS POR PAGAR

Cada vez que una empresa adquiere bienes o servicios a un proveedor a crédito se realiza una entrada contable para las cuentas por pagar. Es decir, el llamado departamento de cuentas por pagar se encarga de la recepción de facturas y gestión de la deuda, pero también de coordinar los plazos con el objetivo de reducir los riesgos de operación y los costos de financiación.

Dicho de otro modo, las cuentas por pagar son un modo de financiación de la empresa sin intereses, por lo que una buena gestión es fundamental para el equilibrio financiero del negocio.

En Convertipap SA de CV este tipo de cuentas se pueden clasificar en base al plazo de vencimiento por lo que nos encontramos con:

- **Cuentas por pagar a corto plazo:** pasivos corrientes y pueden ser pagos diarios, mensuales y de hasta un año de vencimiento.
- **Cuentas por pagar a largo plazo:** pasivos no corrientes cuyo pago se realiza en un periodo mayor de un año.

De acuerdo a esta tipología se construye la máxima de que las necesidades de la empresa a corto plazo deben ser financiadas con recursos de efectivo a corto plazo mientras que las necesidades a largo plazo deben ser financiadas con fuentes a largo plazo.

FUNCIONES DESEMPEÑADAS

Gestionar los pagos a proveedores. Se trata de la función esencial dentro del departamento de cuentas por pagar, desde que se recibe una factura hasta que se lleva a cabo el pago en la fecha estimada.

En los proveedores entran todo tipo de compra de bienes y servicios necesarios para la actividad empresarial incluyendo desde los suministros y mercancías hasta los pagos menores del día a día como gastos de viajes de empresa, formación, material de oficina, etc.

Algunas de las actividades desempeñadas dentro del departamento son las siguientes:

- Revisión de todas las facturas de proveedores, determinando que los datos estén correctos y su aprobación o rechazo.
 - Creación de los registros financieros para el seguimiento de los pagos, tener toda la información en caso de auditorías y poder hacer previsiones.
 - Gestión de los gastos previstos para asegurarse de que la empresa va a tener suficientes ingresos para mantener su salud financiera.
 - Programar el pago de las facturas y seguimiento de las facturas vencidas.
-

PROBLEMAS A RESOLVER

Durante mi estancia en la empresa y llevando a cabo el proceso establecido para una correcta gestión en las cuentas por pagar, me pude percatar que hay múltiples errores en el proceso, tales como:

- Perdida de facturas físicas o electrónicas por una mala organización.
- Pagos dobles al mismo proveedor por la misma factura en múltiples ocasiones.
- Pagos tardíos a proveedores y retraso de entrega en la materia prima fundamental para realizar la actividad económica de la empresa.
- Impacto en las relaciones con los proveedores, ya que los proveedores pueden cambiar los términos de crédito, lo que podría perjudicar la liquidez y las operaciones.
- Tiempos de procesamiento prolongados por la entrada manual de datos y la reconciliación de cuentas.
- Costos operativos elevados ya que el personal dedicado a tareas repetitivas podría ser redirigido a actividades más estratégicas, pero la falta de automatización mantiene a la empresa atrapada en el trabajo manual.
- Falta de Visibilidad y Control Financiero.
- Dificultad para tomar decisiones informadas, ya que la falta de datos en tiempo real puede limitar la capacidad de realizar proyecciones y planificaciones financieras adecuadas.
- La gestión manual aumenta la probabilidad de fraudes internos, ya que la falta de controles puede permitir que se realicen transacciones no autorizadas.
- Los plazos de pago inminentes y la gestión de múltiples facturas pueden generar estrés innecesario entre los empleados.
- Un ambiente laboral estresante conlleva a una alta rotación de personal, lo que incrementa los costos de capacitación y afecta la continuidad del servicio.

Todos estos problemas son debido a que la empresa no cuenta con el apoyo de un software contable que facilite el acceso y gestión de la información necesaria. En este punto, además de una gestión óptima realizada por los profesionales de la contabilidad más preparados para el puesto, es de suma importancia contar con un software de facturación electrónica, que clasifique la información, complete los datos y realice el pago de forma automática evitando errores.

La automatización está siendo un gran avance para los departamentos financieros que ven cómo pueden optimizar su tiempo dejando de lado trabajos que llevaban mucho tiempo y pudiéndose dedicar a tareas más complejas. La automatización del proceso de cuentas por pagar no es solo una mejora operativa; es una necesidad estratégica para las empresas que buscan mantener su competitividad y cumplir con las normativas correspondientes.

Así como también, es necesario e importante la aplicación de estrategias de mejora en las cuentas por pagar debido a los atrasos existentes, estos atrasos perjudican a la empresa dentro de otros sectores ya que al adquirir obligaciones con respecto a las cuentas por pagar con otros entes se debe procurar que estas obligaciones sean saldadas a la brevedad para poder adquirir nuevos compromisos con otros sectores para el beneficio de la empresa y así obtener los insumos y servicios necesarios para la actividad económica de la organización.

De este modo es importante priorizar evitar el pago doble de la misma factura, revisando que estén correctas, tanto en el monto, la forma de pago, el concepto y los datos fiscales.

Evitar descuadres en el inventario de materia prima, registrando las entradas de la misma a tiempo y verificando con los almacenes correspondientes la veracidad de la información.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer el proceso y actividades necesarias para realizar el soporte de las transferencias con sus facturas correspondientes, así como optimizar los tiempos de pago en las cuentas por pagar y mejorar los procesos que este departamento involucra por medio de un manual de procedimientos.

Así como la propuesta de la implementación de un software de facturación electrónica para poder automatizar el proceso como mejora operativa y necesidad estratégica.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar e interpretar herramientas de análisis y seguimiento para mostrar los aspectos críticos y las mejoras en los procesos llevados a cabo dentro del departamento.
 - Disminuir tiempos en los pagos efectuados a proveedores.
 - Evitar el pago doble de facturas efectuadas por los mismos.
 - Agilizar y plantear correctamente el procedimiento de pago.
 - Implementar un software de facturación electrónico.
 - Realizar conciliaciones periódicas para mantener la precisión de los registros financieros.
 - Dar seguimiento a los pagos.
 - Identificar la fecha de vencimiento para la administración de flujo de caja.
 - Crear reportes para mostrar el estado de estas deudas mediante la búsqueda de proveedores.
 - Buscar cuentas por pagar pendientes de cancelación, ya sea por orden de compra, proveedor o encargado.
 - Facilitar el reingreso y la administración de datos sin necesidad de usar Excel.
-

JUSTIFICACIÓN

La implementación de estrategias dentro de cualquier departamento de la empresa, es de suma importancia, es por ello, que en el área de cuentas por pagar representan uno de los elementos más importantes al momento de conocer realmente el flujo de efectivo de una empresa, puesto que permiten determinar con mayor precisión la liquidez que esta tiene para cumplir con sus obligaciones.

Muchas veces, la mayoría de las empresas no cuentan con los procesos más automatizados ni la tecnología necesaria para atender las cuentas por pagar. El proceso se agudiza entre más grande es la organización dado que se deben procesar miles y miles de facturas, acumulando pendientes de manera exorbitante.

El resultado de esto es que se pierdan ahorros por un proceso lento e inexacto desde la generación de la orden de compra hasta el pago. Por fortuna, algunos datos muestran que los directores financieros de empresas en economías desarrolladas le están prestando más atención para arreglar las deficiencias en este proceso.

Como ejemplo un estudio del Hacket Group, muestra cómo los líderes financieros entienden ahora que necesitan “enfocarse en actividades que generen más valor, como seguir buscando procesos ineficientes que puedan eliminarse con automatización”. Otro estudio de Ardent Partners muestra cómo el 69% de los líderes financieros con referencia a las cuentas por pagar, reconocen la necesidad de tener “sistemas más inteligentes que generen mayores eficiencias” como una de sus prioridades estratégicas.

Revisando más de cerca los obstáculos y las soluciones de la transformación de las cuentas por pagar, encontramos que a pesar de los retos que tienen los equipos relacionados con estas, lograr la transformación no es sólo posible, sino que además tiene retornos positivos predecibles y duraderos.

Los líderes de los equipos de cuentas por pagar, tienen responsabilidades importantes no sólo desde el punto de vista del gasto sino del manejo de proveedores. Esto incluye el cumplimiento de los términos contractuales, manejando diferentes tipos de impuestos y asegurando que los proveedores puedan ver sus recursos de manera oportuna.

Es común que el área de Compras sea quien busque y negocie condiciones favorables con el pago anticipado al proveedor con descuentos significativos. El equipo de cuentas por pagar recibe los pedidos, los convierte en facturas y los pagos anticipados nunca se efectúan. La razón de esto, es que la mayoría del proceso es manual y queda registrada en papel, ya que es difícil conciliar la orden de compra con la factura y verificar que la factura efectivamente corresponda con lo que la empresa recibió.

Después de esto es lo de siempre: los proveedores se quejan y comienza la aventura por encontrar, corregir y expedir la factura correcta. Luego preguntan por correo, llamadas y presencialmente varias veces a la semana el estado de pago.

Ante esta situación, la empresa pierde los descuentos negociados ya que nunca hubo pago anticipado y la relación con el proveedor se empieza a desgastar (sin hablar de las

comunicaciones entre equipos internos que habla de la co-responsabilidad que se tiene con el equipo de Compras).

Por un lado, se le exige al departamento de cuentas por pagar que de manera certera procesen miles de excepciones y que lo hagan con sistemas que no tienen ese tipo de funcionalidades. Por otro, no hay tolerancia al error cuando la mayoría de estos procesos se hacen de manera manual, con información que fluye por correos, carpetas compartidas y otras formas que no generan trazabilidad completa del proceso ni de la información.

Tareas tan sencillas como la automatización la aprobación del pago, un tablero de control con pagos pendientes y en general el seguimiento al estado de facturas puede reducir de manera significativa cuellos de botella y generar eficiencias dentro los equipos de cuentas por pagar y los proveedores. Esto permite de manera tangible mejorar el control presupuestal, evitar penalidades por pagos extemporáneos y el uso apropiado de descuentos financieros por pago oportuno. Al final, la automatización está hecha para tareas repetitivas liberen recursos del departamento de cuentas por pagar para tareas estratégicas que generen valor a la organización.

MARCO TEORICO

Las cuentas por pagar son aquellas deudas que una empresa contrae con diferentes proveedores como consecuencia de haber adquirido bienes o servicios; es decir, son las obligaciones consecuentes de la actividad económica empresarial. Las cuentas por pagar se originan cuando al adquirir materiales u otros bienes o servicios necesarios para la empresa, no se cancelan inmediatamente. De esta manera las deudas deben formar parte del registro de los libros contables y cancelarlas a su acreedor en un tiempo determinado. Cantú (2004, p.55), argumenta que "las cuentas por pagar o "pasivos representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, los cuales tienen derecho prioritario sobre los activos, se deben pagar primero a los trabajadores. En algunos lugares se encuentran los acreedores, mientras que los remanentes quedan para los dueños".

Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como cuentas por Pagar a corto plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en cuentas por pagar a largo plazo. Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de estos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones

Es altamente beneficioso mantener una buena salud financiera por lo que el seguimiento de las cuentas por pagar es fundamental para mantener al día la contabilidad del negocio. Las cuentas por pagar tienen un plazo límite para cancelarlas, el no hacerlo puede acarrear consecuencias negativas para la empresa.

Las cuentas por pagar tienen como objetivo reducir de manera significativa los riesgos de fraude o la pérdida de dinero: al generar solvencia, la empresa logra desarrollar una buena reputación en el mercado, le otorga a la compañía la posibilidad de acceder a créditos o financiamientos por parte de los proveedores; además, el control de las cuentas por pagar le permite evitar los costos acarreados por los vencimientos o pagos atrasados.

Para evitar que una entidad incumpla con sus obligaciones adquiridas antes terceros, se requiere llevar un control, no sólo en el volumen de cuentas por pagar sino también en las fechas de vencimiento y cuyo retraso ocasionaría un mayor monto de la deuda por efecto de los intereses. Moreno (2014, p.32) indica que el control a estas cuentas implica que las compras y pagos realizados deban ser autorizados y estar sustentados por escrito, es decir que todo movimiento que implique endeudamiento debe ser aprobado. Así mismo debe archivarse toda factura previa verificación y comprobar que los productos recibidos estén en adecuadas condiciones para evitar un endeudamiento que no genere valor.

Para todas las empresas, especialmente para aquellas que se encuentran en pleno crecimiento, es muy importante poder mantener unas finanzas sanas, las cuales les permitan llevar la operación adecuadamente. Y para lograr mantener los números de la empresa en buen estado entran en juego diversos factores, uno de ellos es la correcta gestión de las cuentas por pagar.

Contar con una buena administración de las cuentas por pagar de la compañía hará posible que ésta pueda: Realizar los pagos de facturas en tiempo y forma, evitando así la generación de intereses innecesarios; mantener un adecuado flujo de efectivo y tener una buena relación con los diversos proveedores de la empresa. Incluso, está última puede ayudar a obtener mejores condiciones de pago, lo cual sin duda es de beneficio para la organización. Por todo lo anterior, es muy relevante tener una buena gestión de cuentas por pagar, de manera que se generen

impactos positivos tanto en las finanzas de la empresa, como en la operación de la compañía en general.

IMPORTANCIA

La importancia de un correcto manejo de las cuentas por pagar se deriva de la necesidad de administrar apropiadamente el efectivo con que cuentan las empresas. Todas las empresas quieren operar de la forma más eficiente (utilización óptima de los recursos) y más rentable (generación de valor) posible. Cuando un proceso operativo se vuelve ineficiente, los costos aumentan también. Aun cuando los costos visibles permanecen igual, tales como los sueldos del personal encargado, existen otros costos que aumentan a medida que el proceso es más ineficiente, como, por ejemplo, los costos por duplicidad de tareas, pagos duplicados, pérdida de descuentos o rebajas de proveedores, penalizaciones por retraso de pago, tiempo dedicado a la atención de reclamaciones, mala imagen, etcétera.

Por otra parte, el hecho de no contar con información oportuna y veraz impide la toma de decisiones adecuada que permita aprovechar oportunidades e identificar riesgos. La medición del desempeño de la organización con relación al plan presupuestado no se podrá realizar eficazmente, generando un enorme riesgo operativo, que en las condiciones actuales, en las que la preocupación por los riesgos operativos se está extendiendo en la mayor parte del mundo, debido a las nuevas obligaciones normativas que incrementan la atención sobre la forma en que se gestionan todas las formas de riesgo, especialmente en las grandes empresas (ejemplo, Sarbanes-Oxley Act), podría generar desconfianza hacia las empresas y finalmente afectarlas financieramente.

¿QUE SON LAS CUENTAS POR PAGAR?

Las cuentas por pagar se pueden definir como el conjunto de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, y cuyo vencimiento se producirá dentro del ciclo normal de operaciones, lo cual ocurre generalmente dentro del mismo año y por lo tanto, requiere de la utilización del capital de trabajo.

Es importante clasificar las cuentas por pagar para poder identificar sus características comunes ya que requieren enfoques distintos en cuanto al plazo y los medios de pago adecuados. Los principales rubros que integran las cuentas por pagar son los siguientes:

- Proveedores (materia prima, energía, servicios, seguros, publicidad etc.).
 - Acreedores diversos (royalties, licencias, derechos, rentas, honorarios).
 - Pagos al personal (salarios, comisiones, bonos, compensaciones).
 - Obligaciones fiscales y de seguridad social(I.S.R., I.V.A., IMSS, ISSSTE, IINFONAVIT SAR,AFORES.).
 - Pago a entidades financieras (intereses, leasing, comisiones, amortización de préstamos).
-

CLASIFICACIÓN

La clasificación de las cuentas por pagar permitirá al administrador planificar, programar y controlar los pagos de las cuentas por pagar de acuerdo a su grado de exigibilidad y a su forma de pago.

Una de las principales clasificaciones se puede determinar a corto y largo plazo dependiendo el vencimiento de la deuda.

- **Cuentas por pagar a corto plazo:** son aquellas que tienen un vencimiento inferior a un año. La mayoría de las cuentas por pagar comerciales y no comerciales entran en esta categoría.
- **Cuentas por pagar a largo plazo:** son deudas con un vencimiento superior a un año. Generalmente se originan por la financiación de activos fijos, como la compra de maquinaria o la construcción de edificio.

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Para un manejo adecuado de las cuentas por pagar, se deben tomar en cuenta los siguientes objetivos:

- Contar con una apropiada liquidez que les permita cubrir con sus obligaciones financieras, por otra parte, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo, también requiere minimizar los costos financieros de mantener el dinero en disponibilidad. En este punto debemos recurrir al proceso de la Administración Financiera del capital y recursos captados.
- Planificar y controlar los pagos de la compañía, a fin de contar con información que permita salvaguardar los activos y evitar salidas de recursos financieros de las empresas, y está relacionado con el proceso de control presupuestal.
- Establecer sistemas, políticas y procedimientos adecuados que permitan gestionar los pagos eficazmente. Esto implica la selección adecuada del proveedor, contar con el soporte de la operación, alargar el momento del pago de forma negociada y utilizar el medio de pago que más convenga. Se logra a partir de un buen manejo del control interno.

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Las cuentas por pagar se analizan conjuntamente con las cuentas por cobrar, en un proceso que se ha denominado "ciclo de conversión del efectivo". Este ciclo representa el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo proveniente de cuentas por cobrar. Tratándose de empresas transformadoras, el efectivo queda atado desde la compra de inventarios hasta que se efectúa la cobranza.

Entretanto, tiene que asumir diversas obligaciones de pago, a fin de poder realizar su proceso productivo. El periodo que transcurre desde el pago a proveedores hasta que la compañía recupere el efectivo mediante la cobranza, representa este ciclo de conversión del efectivo.

Es necesario que las empresas realicen el análisis de este ciclo de conversión del efectivo aplicado a su caso particular. En el caso del sistema financiero, la problemática no es contar con la liquidez suficiente para pagar sus cuentas, sino cómo evitar el costo de oportunidad manteniendo únicamente el dinero necesario y el restante ocuparlo en inversiones productivas.

De esta situación se derivan varias opiniones sobre lo que debe ser un apropiado manejo del efectivo, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar, tomando en cuenta el grado de riesgo y rentabilidad que los Tesoreros de las empresas quieran asumir.

Se deben tomar en cuenta los motivos de la compañía para mantener efectivo, que se pueden resumir en tres básicos:

1. Para propósitos de transacción. Es la necesidad de efectivo para efectuar los pagos cotidianos. Dependen del volumen de transacciones y de los tiempos de entradas y salidas de efectivo, entre más coincidan, menor será la necesidad de mantener efectivo con este fin.
2. Para propósitos de precaución. Es el margen de seguridad requerido para satisfacer las necesidades inesperadas.
3. Para propósitos de especulación. Se basa en el deseo de aprovechar oportunidades rentables inesperadas que requieren efectivo. En el caso de que existan inversiones fácilmente convertibles en efectivo, la necesidad de contar con un margen de maniobra con este propósito será menor.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Las cuentas por pagar deben planificarse, a fin de que los costos relacionados con los pagos se puedan cuantificar y además la compañía tenga la certeza de los desembolsos periódicos que va a realizar, y pueda tomar las precauciones de liquidez anteriormente analizadas.

La planificación inicia con el diseño del presupuesto. El presupuesto, al ser la estimación programada de las condiciones de operación y los resultados de la compañía, permite conocer con anticipación el monto de los desembolsos de acuerdo con la clasificación que se hizo de las cuentas por pagar. Por ejemplo, permitiría conocer la periodicidad y el monto aproximado de los pagos por concepto de remuneraciones al personal.

Posteriormente, cuando el presupuesto comienza a aplicarse, es necesario mantener una vigilancia de las operaciones que se realizan, a fin de evitar desviaciones que pudieran representar costos significativos de transacción o de oportunidad. Para ello se requiere el establecimiento de un sistema de control del proceso de las cuentas por pagar, que deberán llevar a cabo las diversas áreas involucradas, así como el establecimiento de políticas y procedimientos creados de acuerdo con las mejores prácticas del sector donde se desempeña la compañía.

SISTEMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

Al efectuar el análisis del circuito de pagos se debe involucrar a todos cuantos puedan tomar decisiones que influyan en la tesorería de la compañía. Cualquier decisión de compra se traducirá más tarde en un compromiso de pago que hará variar las previsiones de tesorería.

Para poder beneficiarse al máximo de la financiación, se debe conocer a los proveedores y saber su grado de dependencia de la compañía. A mayor dependencia, mayor capacidad de negociación. Por esta razón, el área de compras, además de asegurar el abastecimiento de la compañía y procurar la calidad de los productos suministrados, deberá obtener las mejores condiciones de compra posibles, (en plazo de pago y día de pago, forma de pago, recargos y descuentos financieros). Tal es la importancia de la negociación y selección de los proveedores.

Posteriormente se efectúa la recepción del pedido y el repaso de la factura. Se deberá comprobar que además de la calidad, el pedido se ajusta a la cantidad solicitada, fecha de entrega, precio y condiciones de pago, mediante el documento conocido como constancia de entrega. Si existen desajustes, probablemente se deberá aplazar el pago al proveedor un tiempo prudencial. El proceso de cotejo de los tres documentos principales en la operación de las cuentas por pagar es muy importante para garantizar que se está desarrollando de una forma eficaz y transparente. El 2-way match es el cotejo verificador entre Orden de Compra y Factura. El 3-way match también incluye el Albarán ó Constancia de Entrega en el cotejo verificador.

Finalmente, se procesa la factura para efectuar el pago al vencimiento. Para efectos de control interno, el último paso, el del pago, deberá estar reservado por el área de tesorería, que ha de disponer de una previsión lo más anticipada posible a fin de no incurrir en descubiertos por pagos imprevistos y costos de oportunidad por saldos ociosos. El mejoramiento de la tesorería no significa incumplir en el pago a los proveedores, ya que esto acarrea un costo crediticio y el deterioro de la imagen comercial de la empresa, sino más bien, del aprovechamiento de todas las oportunidades que brinda el proceso y la operatoria de la banca, para conseguir que el efectivo permanezca el máximo tiempo posible en la empresa, sin perjudicar a quien tiene que cobrar.

Un estricto manejo de las cuentas por pagar es parte fundamental de la labor del Tesorero. En la medida en que las Tesorerías Modernas se apoyen con infraestructura tecnológica, la administración de las cuentas por pagar dejará de ser un dolor de cabeza para los tesoreros.

Hoy en día con el avance tecnológico, y dependiendo del volumen de operación de cuentas por pagar, las empresas pueden contratar los servicios de outsourcing del proceso completo con empresas que existen desde hace años en el mercado y son altamente calificadas y de gran productividad, lo que permitiría una óptima administración del efectivo.

GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

1. Mantener un equilibrio entre ingresos y egresos

Es importante mantener siempre presente y procurar que el nivel de los egresos no sea mayor que el de los ingresos que percibe el negocio. Esto para poder mantener las finanzas sanas y evitar que se acumulen demasiadas deudas a futuro a tal grado que el manejo de las cuentas por pagar se salga de las manos, sea imposible pagarlas y por lo tanto se presenten otras consecuencias graves como el cese de operaciones del negocio.

2. Elegir a los proveedores más allá del precio

Al momento de elegir a los proveedores con los que desea trabajar una empresa, la mayoría de ellas puede dejarse llevar por el factor precio. No obstante, es recomendable tomar muy en cuenta las diferentes condiciones de pago que ofrece cada uno, ya que contar con condiciones más flexibles puede ser de mayor utilidad que el contar con menores precios.

3. Aprovechar los plazos de pago que ofrecen los proveedores

Organizar el pago de las facturas en función de lo anterior, de manera que les pueda dar prioridad a aquellas que cuentan con un plazo más próximo a vencer.

4. Mantener una buena comunicación con los proveedores

Es posible que en alguna ocasión la empresa no pueda cumplir con el pago en tiempo de alguna factura. Para este tipo de casos se sugiere que se avise anticipadamente al proveedor y se exponga la situación, de tal forma que se pueda que puedas negociar otra fecha de pago.

5. Buscar negociar con los proveedores la obtención de descuentos por pago anticipado

Pagar anticipadamente, cuando se tiene la posibilidad, no sólo contribuye a una buena relación con los proveedores, sino también brinda la oportunidad de obtener descuentos por pronto pago, los cuales pueden impactar positivamente en el flujo de efectivo.

6. Revisar que los proveedores cumplan sus compromisos

Es recomendable que se confirme que cada uno de los proveedores se encuentre cumpliendo en tiempo y forma con los compromisos previamente pactados. Por ejemplo, que determinados productos sean entregados en la fecha establecida, en la cantidad solicitada y en buen estado, de lo contrario realizar la devolución o reclamo correspondiente.

7. Establecer alertas o recordatorios de pago

Los cuales ayuden a tener siempre presente las fechas en que debas realizar las transacciones correspondientes de las diversas facturas. Éstos no tienen que ser de manera física, sino que algunas herramientas tecnológicas que brindan la oportunidad de tenerlos de manera digital y automática.

8. Automatizar y estandarizar el manejo de las cuentas por pagar

Es decir, llevar un control de las facturas de costos y gastos, esto bajo una forma estandarizada. Así mismo es recomendable administrar dichas facturas por centros de costos y proyectos para mayor facilidad.

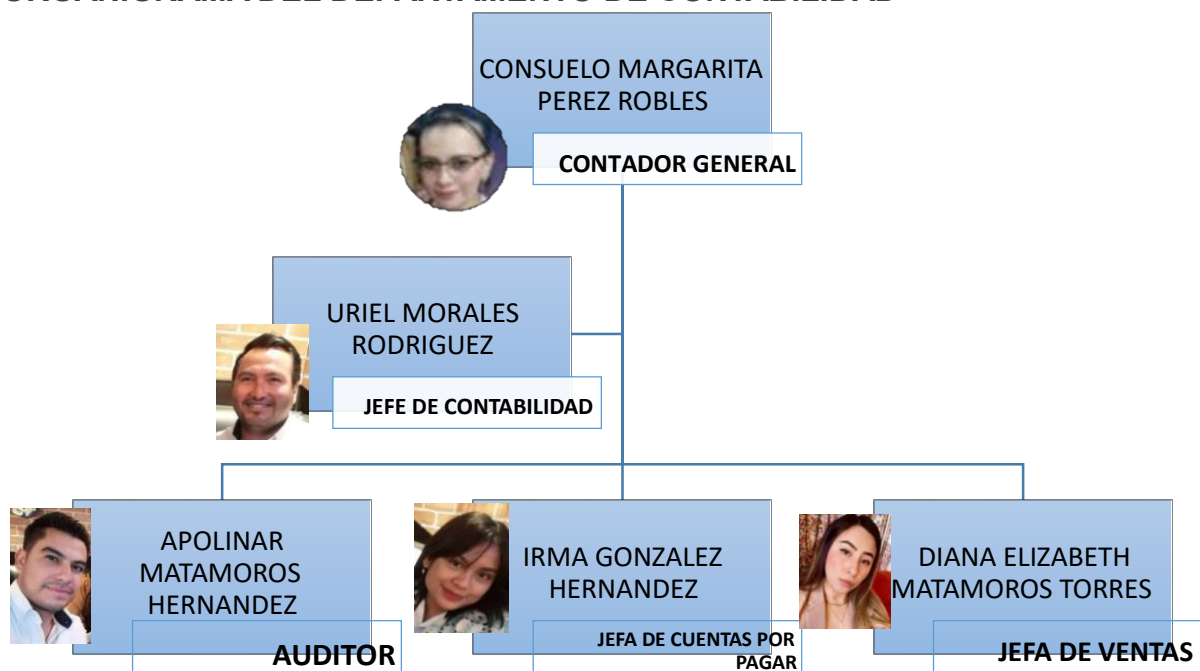
DESARROLLO

PROCEDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Convertipap, es una empresa que está en crecimiento y como todas las empresas, tiene ciertos detalles o fallas en algunos de sus departamentos, puesto a que no saben cómo lidiar con dicho crecimiento económico. Una de las áreas o departamentos que es fundamental para todas las empresas es la contabilidad, todas las entradas y salidas de efectivo, ya que en base a esto se definen y destinan las inversiones, compras, gastos, pérdidas y ganancias.

Para casos de este proyecto, se desarrollará específicamente en el área de cuentas por pagar, debido a que, como se mencionó anteriormente, suele haber múltiples fallas en esta área, tales como pagar doble vez la misma factura, tener descuadres en el inventario debido a que la mercancía no llega como lo especifica la factura del proveedor, no poder dar de alta la mercancía a tiempo y retrasa la facturación de las ventas, entre otros muchos problemas derivados a la mala administración y destiempo de los pagos correspondientes.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



En cuanto al manejo de las cuentas por pagar, no existe un procedimiento definido que indique cada uno de los procesos que conforman este conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con las responsabilidades de la ejecución ya que se deben cumplir políticas y normas que señalen la duración y el flujo de documentos para que la información y los pagos puedan ser oportunos.

Se observa que aun que haya poco personal, no hay funciones establecidas ni un manual de procedimientos estructurado, la información no es oportuna ya que existen retrasos en la información por parte de otras áreas incumpliendo frecuentemente en errores, desencadenando descuadres, retrasos en los pagos y posibilidades incompletas a la hora de la presentación de impuestos.

Una vez analizada la situación en dicha área del departamento, se procedió a realizar un diagrama FODA, para que de este modo sea más fácil visualizar en donde es de mayor necesidad adaptar estrategias.

ANÁLISIS FODA ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Cuenta con personal apto y capacitado, ya que tienen la experiencia necesaria para poder desempeñar mejor sus actividades correspondientes. 2. Cumple con la normatividad vigente y correspondiente. 3. Es personal joven, por lo tanto, tienen la capacidad de adaptarse y mejorar.	1. No existe la asignación de tareas. 2. No hay organización ni orden en la recepción y archivo de los documentos recibidos (Facturas, remisiones, OC). 3. El ambiente laboral es muy tenso, no existe un liderazgo. 4. Falta de comunicación entre las áreas del departamento. 5. No se realizan a tiempo los cierres mensuales debido al retraso en el registro de la información. 6. No se cuenta con un software definido para llevar a cabo las actividades del departamento con eficiencia.

El departamento de cuentas por pagar también gestiona los pagos internos de los gastos de la empresa, los viajes y asuntos menores de flujo de efectivo. Además de la emisión de vales para gastos diversos de viáticos y comida del personal que tiene realizar viajes largos, entro otros.

En el presente documento se describirá la captura de las cuentas por pagar en excel, el pago de algunas de estas, la recepción de facturas y transferencias, el archivo de las mismas y la entrega de estas a contabilidad.

RESPONSABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

RESPONSABLES	PUESTO
Responsables del Área Logística	· Asistente de recibido. · Auxiliar de recibido. · Asistente contable logística. · Jefe Logístico
Responsables del Área de Control Interno	· Jefe de control interno. · Analista de control interno.
Responsable del Área de Recepción	· Recepcionista.
Responsables del Área Contable	· Jefe de contabilidad. · Asistente de contabilidad. · Analista de contabilidad 1. · Analista de contabilidad 2.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR

DEFINICIONES Y ACRONIMOS

CONTACTO:	RESPONSABILIDAD
Encargado de cuentas por pagar	a) Ser responsable del correcto pago y registro de facturas por pagar, programar los pagos y coordinación del departamento.
Auxiliar cuentas por pagar	b) Ser responsable del registro de las transferencias de la salida de efectivo, registrar la entrada de materia prima en excel.
Practicante de cuentas por pagar	c) Soportar las transferencias con los documentos correspondientes, sacar los juegos de copias necesarias para la entrega en cada departamento, entregar en tiempo y forma los reportes semanales solicitados.

ABREVIATURA	DESCRIPCION
O.C.	Orden de compra
Fact.	Factura

SISTEMAS UTILIZADOS

SISTEMA REQUERIDOS	QUIEN PROPORCIONA ACCESO AL SISTEMA
Excel	• No requiere acceso especial.
Copiadora	• Requiere acceso especial
Carpetas de almacenamiento	• No requiere acceso especial

POLÍTICAS PARA PAGOS

- Convertidor de papel SA de CV, tiene como política de radicación recibir facturas hasta los 5 siguientes días del calendario al mes de cierre (por ejemplo, hasta el 5 de junio por el cierre de mayo). Otra facilidad que da a algunos proveedores por estar estos ubicados en sitios remotos, es la de que se envíe la factura por correo electrónico, que incluye todos los correos corporativos del área contable.
 - Maneja los procesos por centros de costos que, a su vez, se dividen en subcentros de costos, los cuales son manejados para cada cliente dentro de cada línea del negocio.
 - La realización de pagos de proveedores debe ser informada con anticipación a gerencia, y están sujetos a la previa autorización del gerente siempre y cumplan con la totalidad de los requisitos.
 - Para realizar el pago a proveedores, se debe tener en cuenta y vigilar cuidadosamente el tiempo de vencimiento de las facturas contabilizadas. Se tienen proveedores con manejo de vencimiento de pagos a 30, 45 y 60 días.
 - Algunos proveedores tienen como política aplicar un interés de mora en caso de que no se les cancele a tiempo la factura; no obstante, vale la pena aclarar que para que se aplique dicho interés de mora, el proveedor deberá tener en cuenta que además de la fecha de vencimiento que aparece en la factura expedida por este, es preciso estimar por lo menos 8 días más para el manejo contable y administrativo que le hace la empresa al tratamiento de la factura por pagar.
 - Los pagos en efectivo o mediante cheques se realizarán siempre mediante la firma del documento que de evidencia del estado de recibido por parte del beneficiario del mismo.
 - Los informes de pagos para presentar a la gerencia deben estar de acuerdo a los plazos de pago y estos deben contener toda la información contable, y estar debidamente en el sistema contable.
 - El control interno es un proceso anexo a todas las actividades financieras en la empresa con el fin de velar por el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico corporativo.
 - El área encargada de la gestión financiera de la organización debe procurar la actualización y capacitación constante de sus colaboradores y aplicativos de trabajo, esto con el objetivo de conocer de primera mano los cambios de las normatividades legales vigentes, y de los desarrollos tecnológicos o de conocimientos aplicados a esta área.
-

DOCUMENTOS DE SOPORTE

NOMBRE DEL DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	LOCACIÓN
1. ORDEN DE COMPRA	Una orden de compra detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, precio y condiciones de pago, y forma de entrega. El vendedor deberá conservar el documento original y el comprador el duplicado.	DPTO. COMPRAS/ALMACÉN
2. REMISIÓN	El formato es importante para tener un control preciso y registro de salida de material solicitado (EPP) con especificaciones.	PROVEEDOR/ALMACÉN
3. ENTRADAS	Este formato sirve para crear un registro papel de las entradas de materiales provenientes de proveedores.	ALMACÉN
4. FACTURA	Una factura es un documento comercial que registra la información relativa a la compra o venta de un bien o servicio.	PROVEEDOR/ALMACÉN
5. CERTIFICADO DE CALIDAD	Estas deben velar por el cumplimiento de parámetros de calidad significativos y transversales a la actividades económicas e industriales.	PROVEEDOR

PROCESO DETALLADO PASO A PASO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

A continuación, se detalla por pasos el proceso de facturación y pagos llevado a cabo en el departamento de cuentas por pagar durante mi estancia de prácticas profesionales.

PASOS	RESPONSABLE	PROCESO
1	Jefes de almacén, personal de recepción y vigilancia	Entregar facturas con sello y firma de quien la recibe a la hora de la llegada de la mercancía, así mismo debe presentar los comprobantes de pago correspondientes. Para el caso de almacén de materia prima, la remisión se entrega en físico, la factura y orden de compra es entregada por correo, por lo cual se imprime y se soporta con su remisión, por lo regular las remisiones siempre se entregan con su entrada de la empresa
2	Auxiliar y practicante de cuentas por pagar	Llevar a cabo la generación de copias de todas las facturas recibidas para posteriormente entregarlas al departamento de contabilidad general y de este modo sean soportadas de manera física en las carpetas verdes.
3	Encargada de cuentas por pagar.	Realizar un reporte en Excel de todas las facturas recibidas para que de este modo se lleve a cabo el control de pago de las mismas, dentro de este reporte se coloca información importante como el proveedor, la fecha de emisión y vencimiento de la factura, el monto a pagar y si es en pesos mexicanos o dólares.
4	Practicante de cuentas por pagar.	Ordenar alfabéticamente las facturas dentro de las carpetas designadas, las cuales se dividen en "ABC", "DEF", "G-O", "P-R" y "S-Z", según corresponda la primera letra del proveedor en caso de ser una persona moral se archivan con la primera letra, en caso de ser una persona física se coloca alfabéticamente empezando con la inicial del primer apellido.
5	Practicante y auxiliar de cuentas por pagar.	Escanear transferencias para poder enviarlas a proveedores, una vez realizado este paso, buscar la factura física correspondiente y engraparlas conjuntamente.
6	Encargada y auxiliar de cuentas por pagar.	Realizar los pagos correspondientes por medio de transferencias bancarias, revisarlos y autorizarlos.
7	Practicante de cuentas por pagar	Entregar transferencias soportadas a contabilidad general.

PROCESO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ORIGEN	REGISTRO
Recibir la consolidación de las órdenes de compra vía correo electrónico.	Jefe de logística	Área de compras	Email
Recibir órdenes de compra (oc) en físico.	Jefe de logística	Área de compras	Doc. físico
Recibir facturas de compra original con copia, verificando que las cantidades correspondan, lotes, fechas de vencimiento. Debe verificarse que el valor de la oc corresponda con el valor de la factura. También se verifica que los precios facturados cumplan con los valores Pactados en el acuerdo comercial.	Asistente y/o auxiliar de recibido	Proveedores	Doc. físico
Validar información de factura con lo recibido físicamente en almacén.	Asistente y/o auxiliar de recibido	N/A	Doc Físico
Enviar información por email a la Jefatura Logística, para canalizarla finalmente con el área de compras y realizar los ajustes con nota débito, crédito o devolución de la no conformidad. Quien lo socializara con el Dpto. de Compras.	Jefe logístico	N/A	Email
Validar la factura del proveedor con sello y firma el mismo día de recibido.	Asistente de recibido	N/A	Doc. físico

Verificar que la factura cumpla con los siguientes parámetros: 1.Cumplimiento de normatividad vigente. 2.La razón social debe ser igual a Servicial S.A. 3.La factura debe estar legible. 4.Desgloce del IVA. 5.Tener resolución vigente si aplica. 6.Fecha de su expedición.	Asistente Contable	N/A	Doc. físico
Ordenar y controlar las facturas recibidas y radicadas.	Asistente de recibido	N/A	Formato de archivo
Entregar facturas al área de contabilidad al área de despachos.	Asistente de recibido	N/A	Formato entrega de facturas
Llevar archivo físico y digital con su respectivo consecutivo.	Asistente de recibido	N/A	Doc. físico digital

TABLA 1. LISTA DE ASIGNACIÓN DE TAREAS DURANTE EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE FACTURA DE PROVEEDORES.
FUENTE: CONVERTIPAP SA DE CV.

Nota Importante: si el valor de la factura viene por encima del precio a la orden de compra debe cambiar el documento.

Si el valor de la factura viene por debajo del precio a la orden de compra se debe cambiar el documento cuando la diferencia supere el 5 % de su valor.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ORIGINAL

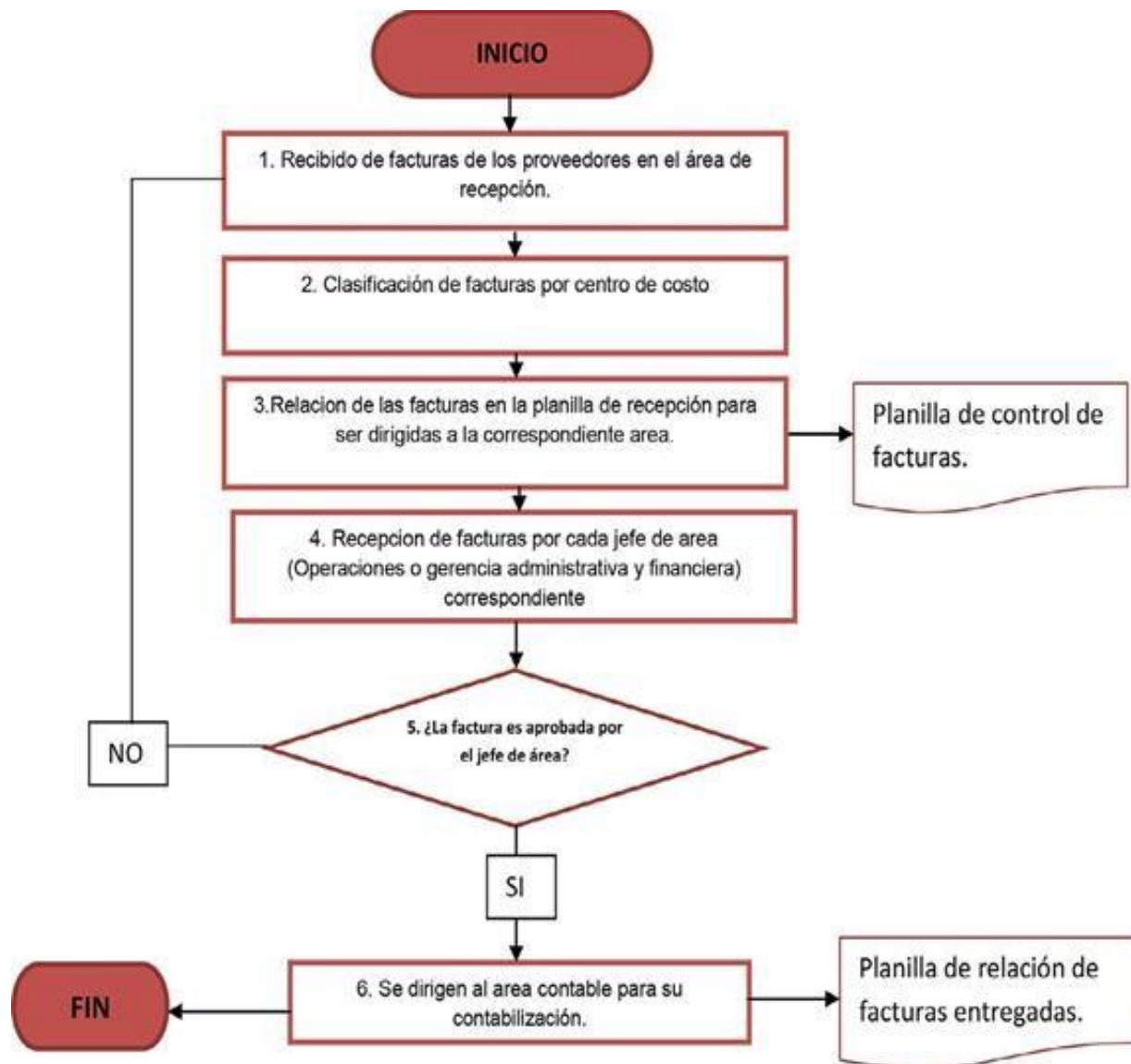


DIAGRAMA 1. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE FACTURA DE PROVEEDORES. **FUENTE:** PROPUESTA PROPIA

RESULTADOS

APLICACIÓN DE MEJORAS Y PROPUESTA DE SOFTWARE DE FACTURACIÓN AL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

Una vez analizado el proceso que se lleva a cabo dentro del área de cuentas por pagar, se prosigue a enlistar y mostrar las estrategias pensadas para llevar a cabo mejoras, dentro de la misma en el proceso de pago de facturas, así como la propuesta de un software de facturación electrónica para mejorar la eficiencia, reducir tiempos y estrés dentro del proceso de pago de las mismas.

Proceso: Recepción de facturas de proveedores (Aplicando estrategias de mejora).

Área o dependencia: Cuentas por pagar. Dpto. Contabilidad

Responsables: Encargada de cuentas por pagar, auxiliar de cuentas por pagar.

Software de facturación propuesto: SAP

PROCESO DE RADICACIÓN			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ORIGEN	REGISTRO
La recepcionista recibe las facturas de los proveedores en los horarios y fechas establecidas.	Recepcionista	Proveedores	Planillas de control facturas
Luego se relacionan en una planilla, la cual se lleva a la gerencia financiera de la empresa para su correspondiente revisión y firma	Gerencia financiera	Recepción	Planillas de control facturas
Posteriormente las facturas se entregan al área de contabilidad para continuar con el proceso de contabilización.	Asistente contable	Gerencia financiera	Doc. físico
Continúa proceso de contabilización	Asistente contable	N/A	Programa contable

TABLA 2. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE FACTURA DE PROVEEDORES. FUENTE: PROPUESTA

PROCESO CONTABLE			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ORIGEN	REGISTRO
Viene del proceso de recepción facturación	Recepcionista	Recepción	Planilla de correspondencia
El asistente contable recibe las facturas y verifica que estén aprobadas y con visto bueno de la siguiente forma: 1. Aprobación gerente financiero: • Proveedores de arrendamientos. • Exámenes de Laboratorio. Servicios de transportes de carga y de personal. 2. Aprobación jefe de operaciones: • Proveedores de suministros de materia prima (verduras, frutas, abarrotes, carnes, entre otros) • Servicios de alquiler de container 3. Aprobación jefe de HSEQ: • Servicios de aseo, fumigación	Asistente de contabilidad	Recepción	Doc. físicos
Una vez las facturas cumplan con la aprobación de los diferentes jefes de área implicados en las operaciones y del gerente financiero, el asistente de contabilidad verifica que la factura cumpla con los requisitos de ley así: • Revisión de la orden de compra con la cantidad	Asistente de contabilidad	N/A	Doc. físicos

registrada en la factura del proveedor. • Revisión de consecutivo del documento que corresponda con el No de documento físico con el No de consecutivo en el sistema contable. • Se realiza la revisión de los impuestos de acuerdo con el régimen fiscal de cada proveedor: por ejemplo, la discriminación del IVA del 5 % y del 19 %; se debe tener en cuenta si aplica o no a las retenciones de renta e Ica. • Se revisa que tengan los sellos de logística, lo que indica que fue recibido por ese departamento. • Se revisa que concuerde la fecha de entrega del producto con la fecha de registro en el sistema contable. • Se revisa que la factura del proveedor sea original, si son facturas en papel químico que vengan con fotocopia			
Se revisa que la resolución de la dian esté vigente en cada una de las facturas del proveedor.	Analista de contabilidad	N/A	Doc. físicos
Posteriormente se procede a la contabilización de las facturas, clasificándolas de acuerdo a su régimen tributario.	Asistente de contabilidad	N/A	Programa Siigo
Se deben tener en cuenta los principios de contabilidad bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las políticas de la empresa Servicial S.A. Tales como: · Medición inicial de los instrumentos financieros.	Contador	N/A	Doc. físicos

· Medición final. · Costo amortizado.			
--	--	--	--

TABLA 3. PROCESO DE VERIFICACIÓN DE FACTURAS. FUENTE: PROPUESTA PROPIA.

PROCESO PROPUESTO POR MEDIO DE SOFTWARE SAP

Se lleva a cabo el registro de las facturas en el software de SAP, siguiendo los siguientes pasos:

1. **Abrir la conexión a escritorio remoto.** Dar clic en el icono del escritorio remoto en las ventanas emergente, posteriormente dar clic en conectar y en sí.

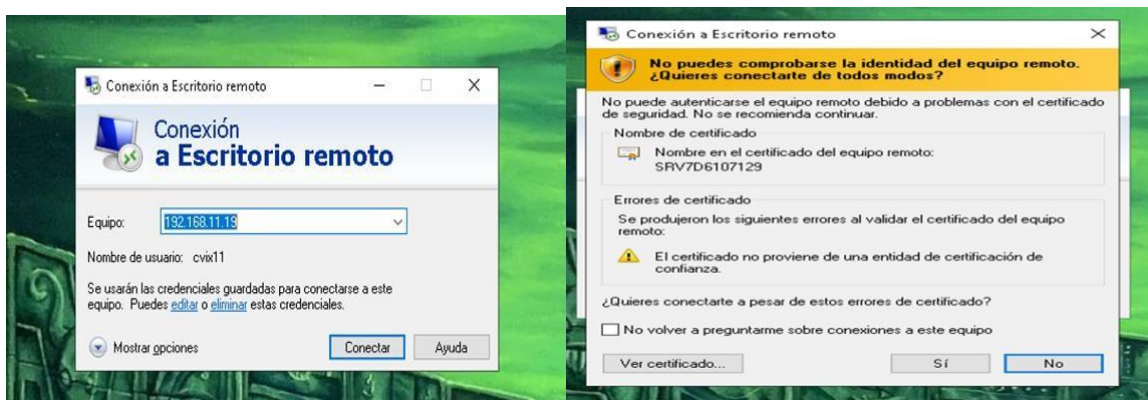


IMAGEN 2.1. REFERENCIA DE ENTRADA AL SISTEMA SAP. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.

2. Una vez abierto el software, se procede a ingresar el usuario y contraseña correspondientes, para posteriormente seleccionar la pestaña de compras y proveedores donde se registran las facturas.

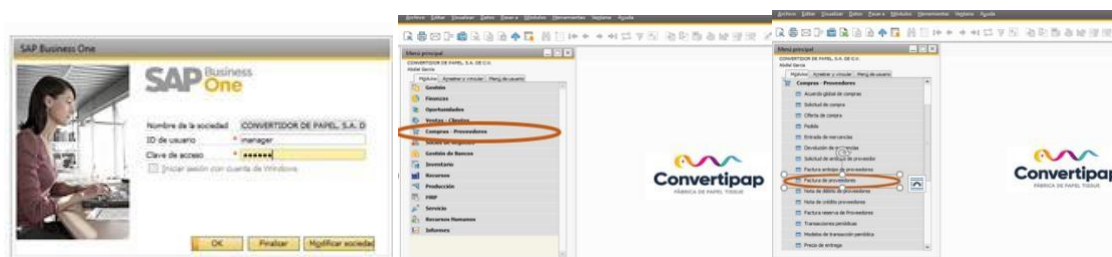


IMAGEN 2.2. REFERENCIA DE LA DESCRIPCIÓN ANTERIOR. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV

IMAGEN 2.2.1. APARTADO QUE MUESTRA SAP PARA EL REGISTRO DE FACTURAS. **FUENTE:** CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV

- En la parte superior izquierda se ingresa al proveedor al cual pertenece la factura ya sea ingresando el código en el apartado de proveedor o el nombre del proveedor en el apartado de nombre y el número de factura se anota en el apartado de número de referencia, cuya forma consta de una “F” mayúscula y los últimos 4 caracteres del folio de la factura que pueden ser solo numéricos o alfanuméricos como por ejemplo “F.0032”, en caso de tener solo 3 caracteres o menos se añaden ceros para completar los 4 caracteres.

- En la parte superior derecha en el apartado de fecha de contabilización, anotar la fecha de emisión de la factura. En los demás apartados que solicite fecha, dejar la que el sistema arroje.

- Colocar el código del artículo o servicio a usar, se puede anotar directamente o buscar en la parte de precio por unidad y anotar el subtotal. En el caso de anotarse algún cargo

extra como por ejemplo “estadías”, se ingresan en el renglón inferior. Verificar que el saldo pendiente sea coincidente con el monto total de la factura, una vez confirmado que los datos se encuentran correctos anotar en comentarios una breve descripción del contenido de la factura.

6. Dar clic en la flecha de regresar que se muestra en la imagen para posteriormente anotar el número de documento de SAP que se encuentra en el apartado de “n° primario”.

FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA APLICADA AL PROCESO

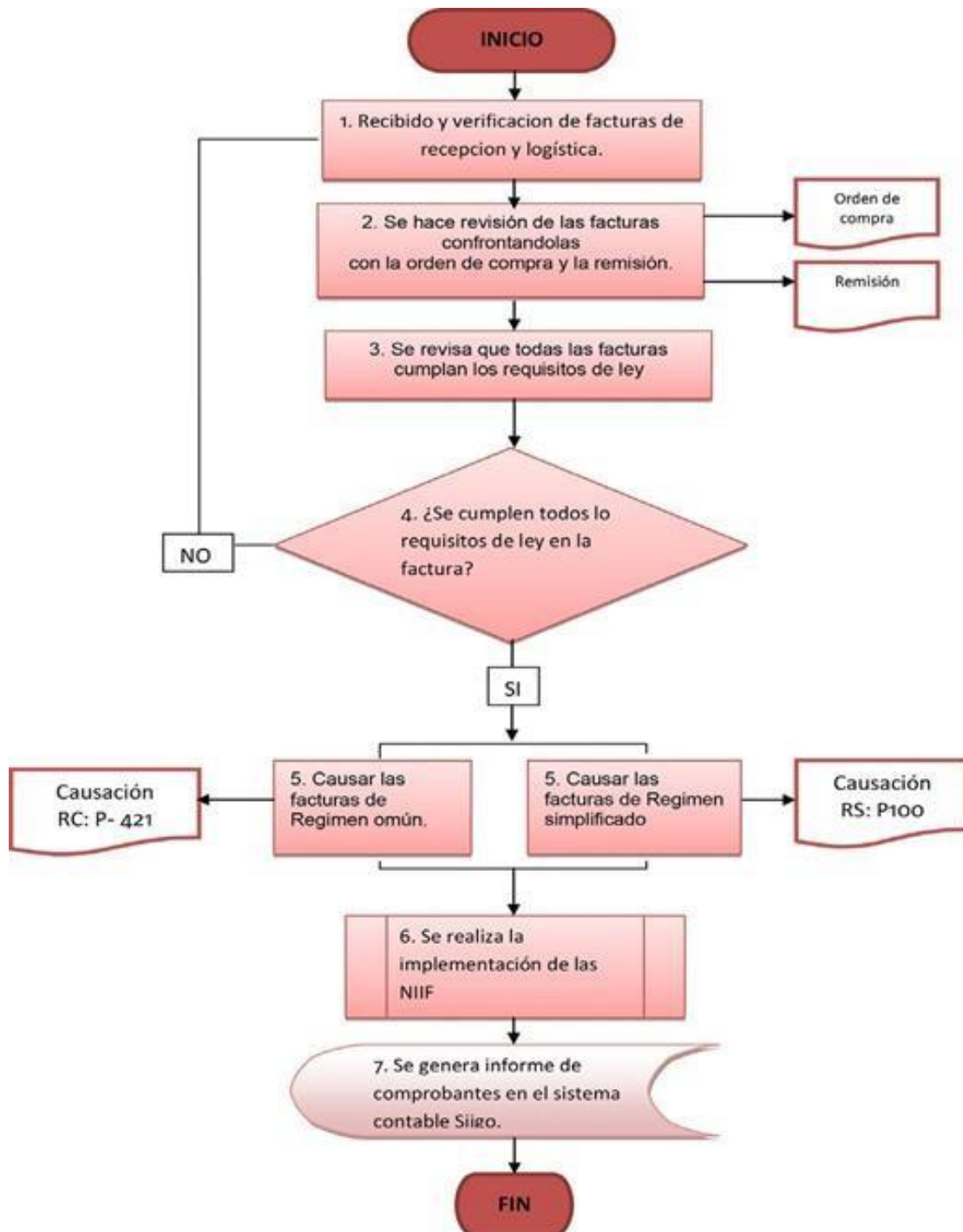


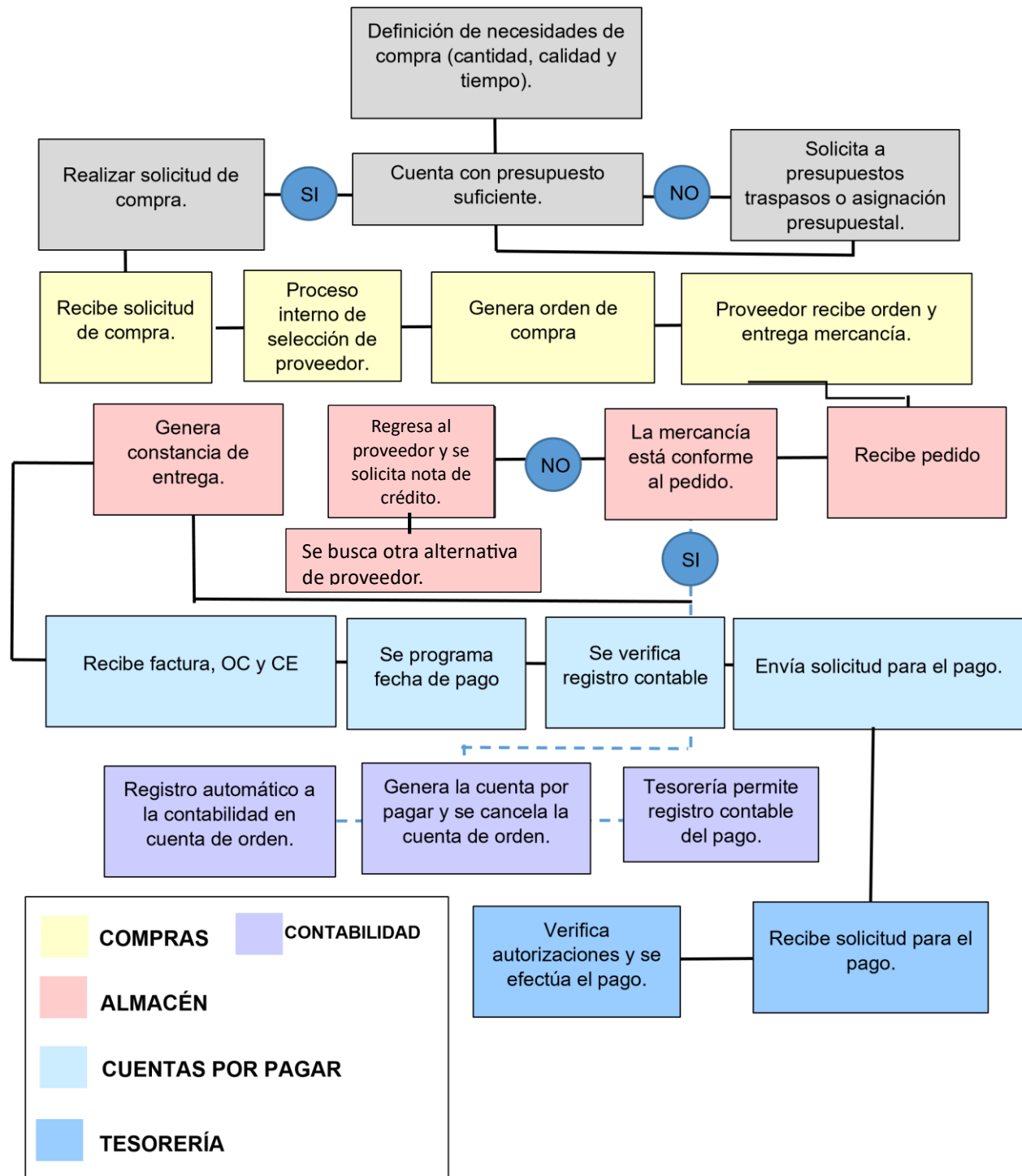
DIAGRAMA 2. PROCESO SIMPLIFICADO DE VERIFICACIÓN DE FACTURAS. **FUENTE:** PROPUESTA PROPIA.

PROCEDIMIENTO PARA EFECTO DE PAGOS DE LAS CUENTAS POR PAGAR

PROCESO DE PAGOS			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ORIGEN	REGISTRO
Viene del proceso de Control Interno.	Jefe de control Interno	Área Control Interno	N/A
La jefa de tesorería recibe las facturas del área de contabilidad previa aprobación de control interno (si por alguna razón no pasa el pago lo devuelven a control interno, es posible que este departamento también tenga fallas, así que nuevamente se repetiría todo el proceso).	Jefe de tesorería	Área control interno	N/A
Se archivan en sus correspondientes AZ las facturas de proveedores que NO son para pago inmediato, (P-100, P-421, P-95, P-425) en orden ascendente y por fecha de recibido, esta fecha será la que se tendrá en cuenta para el pago.	Auxiliar de tesorería	N/A	N/A
Las facturas contabilizadas que son para pago inmediato no se archivan, se procede con el pago ya que son proveedores de servicios (de seguros exequiales, Terpel, Unigas, entre otros), teniendo en cuenta el acuerdo comercial y la aprobación de la gerencia financiera.	Jefe de tesorería	N/A	Comprobantes de egreso
El auxiliar de tesorería procede a sacar los listados de pagos a los proveedores. Este proceso se realiza de forma mensual.	Auxiliar de tesorería	N/A	Planilla de registro

Elección de los proveedores a pagar y programación de pago Una vez que se ha impreso el listado, la jefa de tesorería se reúne con la gerencia financiera para decidir a cuáles proveedores deberá cancelarse las facturas teniendo en cuenta lo siguiente: · El vencimiento de las facturas del proveedor. · La liquidez de esa línea de negocio para poderle realizar el pago a dicho proveedor. · La importancia del proveedor, ya que si no se cancela a tiempo, puede suspender los suministros y esto puede afectar la operación, etc.	Gerente financiero	Jefe de tesorería	Documento firmado con aprobación
Pago de los proveedores seleccionados (girar). Previamente con los proveedores seleccionados, se procede a realizar el proceso de pago. Se causan los comprobantes de egreso en el sistema SAP. Se utilizan dos tipos de comprobantes de egreso: · De transferencia bancaria y de cheque.	Jefe de tesorería	Gerente financiero	Sistema Sap
A los proveedores que se les realiza el pago por transferencia, se le envía el comprobante de egreso vía correo electrónico	Auxiliar de tesorería	N/A	Comprobante de egreso

ORDEN EFICIENTE DEL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR



CONCLUSION

La automatización del proceso de cuentas por pagar no es solo una mejora operativa, sino que en esta actualidad es considerada una necesidad estratégica para las empresas que buscan mantener su competitividad y cumplir con las normativas vigentes. Ignorar este aspecto crítico puede resultar en costos ocultos, relaciones deterioradas y un impacto negativo en la salud financiera de la organización.

Al llevar a cabo este proyecto me pude percatar que, como director financiero, invertir en soluciones de automatización no solo optimiza los procesos, sino que también protege contra las consecuencias de un cumplimiento deficiente. Muchas veces se le dan prioridad a otro tipo de cosas o mejoras en el proceso productivo, sin embargo, en ocasiones el problema viene a raíz de alguno de los procesos administrativos, por la falta de administración y gestión de los demás recursos de la empresa.

Algunos puntos importantes que se pueden rescatar con la culminación de este proyecto son los siguientes:

Si el problema radica en la falta de liquidez, lo ideal es contactarse con el proveedor y negociar una prórroga. También cabe la posibilidad de que el control del inventario no sea el adecuado y se esté pidiendo más productos de los que puede pagar. Es importante que se mantenga buena comunicación con los proveedores y se les informe de cualquier inconveniente. En caso de que el problema radique en el desconocimiento de las deudas, debido a la cantidad de facturas por pagar, debe considerar la automatización del proceso.

La facturación electrónica es una solución para este desafío. Con ella, se obtiene un mejor control sobre la contabilidad de la empresa, ya que permite verificar automáticamente la precisión de los datos y proporciona alertas en caso de discrepancias. Esto agilizará el proceso y reducirá la posibilidad de errores humanos. Por ello, la inversión en un software administrativo es esencial. Con él, se pueden automatizar actividades como la digitalización de facturas, el seguimiento de pagos, la generación de informes y recordatorios de pagos pendientes. Esto no solo reducirá los errores, sino que también ahorrará tiempo y recursos y logrará mayor seguridad, productividad y agilidad en los procesos.

Para evitar errores de comunicación entre los departamentos involucrados y proveedores, es fundamental establecer canales de comunicación claros y fomentar una colaboración estrecha entre los departamentos involucrados en el proceso de cuentas por pagar. De ahí la importancia de un sistema de gestión contable integrado, que le permita identificar las facturas duplicadas, facilite la comunicación y la compartición de información en tiempo real.

Asimismo, es importante promover una cultura de colaboración y comunicación abierta en toda la organización, para garantizar una gestión eficiente y precisa de las cuentas por pagar. También, verificar si se ha dispuesto de descuentos por los servicios adquiridos. Solo hasta entonces, se podrá saber el monto correcto que debe pagarse.

Programar conciliaciones periódicas de cuentas por pagar para asegurarse de que los registros contables estén alineados con los estados de cuenta de los proveedores. Esto ayudará a identificar rápidamente cualquier discrepancia y corregirla antes de que se convierta en un problema mayor.

En el ámbito personal, al realizar mis prácticas profesionales en la empresa Convertidor de Papel SA de CV, me pude dar cuenta de muchos detalles que son sumamente importantes dentro de cualquier organización a la hora de tomar decisiones. En este caso, me desarrolle dentro del área de cuentas por pagar, lo cual, al principio creía que no era gran cosa y que eso era trabajo o parte solo de contabilidad general, cuando no es así, el hecho de tratar con proveedores, administrar la materia prima principal para la creación del producto final, que para caso de esta empresa es el papel higiénico, el hacer los inventarios y todo lo relacionado a la producción, no es cosa de un solo departamento, sino es labor de todo un equipo de trabajo.

Para empezar, se puede decir que el manejo eficaz dentro de cualquier departamento es sumamente importante, ya que hablando en términos económicos cualquier error puede costar un alto precio. El llevar la administración correcta de las cuentas por pagar es responsabilidad de alto rango, puesto que la persona o personas encargadas de ello, deben estar sumamente atentas a cualquier movimiento, solicitud o necesidad de la empresa, así como también deben estar en constante comunicación con los demás departamentos involucrados, todo esto para cumplir con el objetivo principal que es tener un mejor manejo de estas cuentas y que no existan fugas de efectivo.

El desarrollo de este proyecto ha dejado grandes lecciones aprendidas, no solo dentro del ámbito profesional con referencia a mi carrera en gestión empresarial, sino también de manera personal. Una de ellas, es que es necesario contar con un buen equipo de trabajo y ante esto, tener un buen líder dirigiendo todos los movimientos y decisiones, lamentablemente a pesar de algunos muy buenos aciertos por parte de este último dentro de este departamento, también había fracasos por falta de comunicación y profesionalismo, ya que mezclaba algunas cosas de aspecto personal con lo laboral, es decir, no sabía diferenciar la relación con sus integrantes de equipo. Ante esto, es que ocurrían desacuerdos, atrasos en los pagos, falta de compromiso por parte de todos, no había un orden en las tareas a realizar, entre otras situaciones. Con todo esto puedo decir, que el hecho de lograr avances y mejoras dentro de un área, no solo depende del trabajo realizado, sino también entra una parte fundamental que muchas veces no es considerada, la cual es el ambiente laboral. Este se refiere a los comportamientos que se comparten entre los individuos dentro del equipo.

Muchas veces algunas empresas no le prestan atención a este punto fundamentando que vas a trabajar y no a hacer amistades, sin embargo, no se trata de hacer amistad, sino de saber trabajar responsablemente y profesionalmente para poder hacer la labor encomendada de manera más efectiva y eficaz.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

A lo largo de mi carrera en gestión empresarial, pude aprender muchas cosas de manera teórica las cuales, cuando vas al ámbito laboral o practico en ocasiones es difícil identificar que se debe aplicar, ya sea por la falta de experiencia, la falta de los recursos que la empresa te brinda o simple y sencillamente la falta de comunicación entre colaboradores y departamentos.

En esta ocasión para el desarrollo de mis prácticas profesionales, fue un poco complicado adaptarme a la forma de trabajo de la empresa, por el hecho de que todavía maneja ideales un poco anticuados y no aplica muchas cosas o planes de trabajo que pueden ser de mucha ayuda para su rendimiento operativo o financiero.

Como cualquier egresado con la actitud e iniciativa de aplicar, innovar y mejorar en el área donde se va a desempeñar, es un poco frustrante el no poder aplicar muchas de esas ideas. Sin embargo, hay personas colegas o situaciones que te permiten aplicar ciertas cosas o bien aprender mejores formas de aplicación de estrategias.

Algunas de las competencias aplicadas durante mi estadía en Convertipap SA de CV fueron diseñar e innovar estructuras administrativas y procesos, con base en las necesidades de la organización para competir eficientemente en los mercados globales, tal como lo fue con la planeación y sugerencia del uso del software de facturación en el proceso de cuentas por pagar.

Así como también gestionar sistemas integrales de calidad para la mejora de los procesos, ejerciendo un liderazgo estratégico y un compromiso ético.

Del mismo modo, pude interpretar la información financiera para detectar oportunidades de mejora e inversión en un mundo global, que propicien la rentabilidad de la empresa.

Utilice las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, para optimizar los procesos y la eficaz toma de decisiones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Editorial Grudemi (2019). Cuentas por pagar. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/cuentas-por-pagar/>). Última actualización: junio 2022.
 - Sanchez, M. (2018). Tipos de ambiente laboral y como gestionarlo. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/ambiente-laboral/>
 - Lara Flores E. (2008). Primer curso de contabilidad 2da ed. Mexico, Trillas.
 - Cuentas por pagar: ¿Qué son? ¿cómo se clasifican y cuál es su importancia? - Higo.io: Maximiza el flujo de efectivo de tu empresa. (s.f.). Higo.io: Maximiza el flujo de efectivo de tu empresa. <https://higo.io/blog/educacion/cuentas-por-pagarque-es-como-se-clasifican-y-cual-es-su-importancia/>
 - THE HACKET GROUP. (2025). THE HACKETT GROUP. HCKT HISTORICAL ANNUAL REPORT, 2025(356). <https://stocklight.com/stocks/us/nasdaq-hckt/the-hackett-group/annual-reports/nasdaq-hckt-2025-10K-25690624.pdf>
 - Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Da Rosa, F. S. (2012). UN ESTUDIO DE ARTÍCULOS SOBRE CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN REVISTAS DE LENGUA ESPAÑOLA. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 10(19), 1-13. http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%BA_19/Rogério_João_Lunkes;_Vicente_Ripoll_y_Fabrizia_Silva_da_Rosa.pdf
 - Adam, A. A. (1987). CONTADURIA y ADMINISTRACION MAS y MEJOR INVESTIGACION. Gaceta UNAM (1980-1989), 2127, 3. <http://www.acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum80/article/download/55135/55021>
-

ANEXOS

LOGOTIPO DE LA EMPRESA CONVERTIPAP SA DE CV



IMAGEN 1. LOGOTIPO OFICIAL DE CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV

ACERCA DE LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS

¿QUÉ HACE?

Son expertos en la fabricación y conversión de papel tissue, de la cual destacan su marca “La Prueba”, tanto en servilletas como en papel higiénico tanto tradicional como institucional, toalla para manos en sus diferentes presentaciones, todo esto lo logran a partir de papel 100% reciclado, tanto nacional como importado, siendo lo anterior de mucha importancia para el respeto y cuidado del medio ambiente.



IMAGEN 1.1. PROCESO DE FABRICACIÓN DE SERVILETA “LA PRUEBA”. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV

Convertidor de papel contribuye activamente al desarrollo económico y social del país siendo una fuente de trabajo directo para más de 500 personas dentro de las dos plantas ubicadas estratégicamente, una en Ixtapaluca, estado de México, dando entrada al área comercial más importante de nuestro país y la segunda en el estado de Tlaxcala abriendo la puerta a los estados del sureste de la república. Ambas plantas están establecidas en más de cien mil metros cuadrados. Contando con 4 máquinas para la producción de papel; donde 3 de ellas están destinadas a producir más de 50,000 toneladas de papel tissue al año. Para la producción de los productos de consumo como "Away From Home", se utilizan 6 máquinas con gran capacidad de producción mensual; las cuales permiten contar con una gran variedad de tamaños y presentaciones que satisfagan las necesidades del mercado. Cada año realiza inversiones en infraestructura, maquinaria y capacitación para sus más de 500 colaboradores.



IMAGEN 1.2. MAQUINAS 5,6 Y 7 PARA LA FABRICACIÓN DE HIGIÉNICO DE CONSUMO. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.



IMAGEN 1.1.1. PROGRAMACIÓN DE MAQUINA DE HIGIÉNICO. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.

¿CÓMO SE HACE?

Mensualmente recibe y almacena más de 3500 toneladas de materia prima utilizando fibra reciclada y secundaria de la mejor calidad, la cual se divide en archivo blanco, archivo mixto o revista.



IMAGEN 1.3. ALMACEN DE MATERIA PRIMA (FIBRAS). FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.

PRODUCCIÓN

El proceso de fabricación comienza en los hidrapool bears donde la materia prima se mezcla con agua y químicos que se transforman en una pasta acuosa la cual posteriormente se limpia, lava, desinfecta y se refina dependiendo del tipo de producto a fabricar.



IMAGEN 1.3.1. PROCESO DE PASTAS. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.

Para la producción y fabricación de su producto líder en el mercado, el cual es la servilleta “La Prueba”, cuenta con máquinas de alta velocidad y tecnología que permite tener una gran capacidad de producción en las diferentes presentaciones. En la producción y conversión de papel higiénico y toallas de rollo se utilizan 2 máquinas de la más alta tecnología italiana y con gran capacidad de producción mensual, las cuales permiten contar con todos los tamaños y presentaciones que requiere el mercado institucional y de consumo.

La calidad es lo más importante dentro de todos sus procesos de fabricación, es por ello que en todos estos existen auditorias por parte de personal totalmente capacitado y calificado, de esta manera cumplen con las normas internacionales de calidad para la elaboración y manejo de sus productos.

COMERCIALIZACIÓN

La actividad de venta tiene cobertura a nivel nacional concentrándose en su corporativo al sur de la ciudad de México, lo que facilita la organización y logística de todos sus clientes. Todos los productos son entregados a los principales mayoristas y a los más grandes centros de comercialización de abastos del país, además de diseñar y fabricar productos de importantes marcas propias.

LOGISTICA

Cuenta con un experimentado cuerpo de operadores para su flotilla de transportes, lo cual permite dar una eficiente respuesta en las entregas haciéndolas acompañar de toda la tecnología necesaria para que sus productos siempre lleguen a tiempo y en buen estado.

EMPRESA COMPROMETIDA

Para la empresa el cuidado y preservación del medio ambiente, es fundamental, por lo cual al ver que en su proceso de producción el agua juega un papel muy importante debido a la gran cantidad que se utiliza, se construyó una planta de tratamiento de aguas que permite recircular el vital líquido cumpliendo de esta manera las necesidades de producción obteniendo los valores ecológicos que tanto la empresa y el municipio requieren. La planta cuenta con un sistema de recirculación basado en agentes biológicos, permitiéndoles recuperar hasta un 98% del agua utilizada durante el proceso de fabricación, evitando así la contaminación de los mantos acuíferos en las comunidades aledañas.



IMAGEN 1.4 PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS. FUENTE: CONVERTIDOR DE PAPEL SA DE CV.

CLIENTES Y CONSUMIDORES

Brindar productos de la más alta calidad, así como asegurar la disponibilidad de los mismos para potencializar el desarrollo de sus socios comerciales.

PROVEEDORES

Fortalecer las alianzas comerciales actuales y futuras mediante la honestidad, el respeto y cordialidad.

COLABORADORES

Fomentar la igualdad y respeto en cada uno de sus colaboradores permitiendo el desarrollo integral dentro y fuera de la empresa.
