

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



“Implementación del módulo de Lease Accounting en Oracle en una empresa peruana líder en el sector de las telecomunicaciones bajo la NIIF16”

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Contador Público que presenta:

Roberto Leonardo Farro Gamarra

Asesor

Alex Richard Cuzcano Cuzcano

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Alex Richard Cuzcano Cuzcano, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"Implementación del módulo de Lease Accounting en Oracle en una empresa peruana líder en el sector de las telecomunicaciones bajo la NIIF16"


del autor:

Roberto Leonardo Farro Gamarra

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **13%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/10/2025.
- Este reporte de similitud de 13%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 4 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora:	
CUZCANO CUZCANO, ALEX RICHARD	
DNI:	Firma
43477769	
ORCID: 0009-0004-6580-2618	



DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional y su apoyo constante, pilares de mi formación. A mis hermanos, mi fuente inagotable de inspiración y motivación. Al docente asesor, por su valiosa guía y paciencia a lo largo de este camino. Finalmente, a mis queridas mascotas Ruffo y Bocky, por la compañía fiel y la alegría que brindaron en cada jornada de esfuerzo.

¡Con gratitud infinita!



RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) aborda la implementación del módulo *Lease Accounting* en el ERP Oracle Cloud para una empresa peruana líder en el sector de telecomunicaciones, justificado por la necesidad imperativa de corregir las serias inconsistencias contables y la ineficiencia operativa derivadas del manejo manual de más de 10,000 contratos de arrendamiento bajo la antigua arquitectura basada en hojas de cálculo. El objetivo principal es sincerar los saldos del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA) aplicando rigurosamente la NIIF 16 (Norma Internacional de Información Financiera 16), para luego automatizar el proceso contable y financiero. La metodología se sustenta en la teoría de sistemas para la integración del ERP y en el aseguramiento normativo, iniciando con una fase intensiva de saneamiento de datos para establecer un saldo de transición irrefutable. El procedimiento incluyó el diseño de nuevos flujos de información interdepartamentales, la configuración del motor de cálculo de la NIIF 16 en Oracle y la ejecución de pruebas de integración que validaron la totalidad del ciclo de vida del arrendamiento (altas, bajas y re-mediciones). Como resultado, se consigue una reducción significativa del 80% en los tiempos de procesamiento de cierre contable y se dota a la Gerencia de reportes financieros precisos y oportunos. La principal conclusión es que la automatización no solo garantizó el cumplimiento normativo integral de la NIIF 16, sino que transformó al equipo de contabilidad en un socio estratégico enfocado en el análisis de resultados.

Palabras clave: NIIF 16, Lease Accounting, Oracle Cloud, Activo por Derecho de Uso (ADU), Pasivo por Arrendamiento (PPA), Cumplimiento normativo, Automatización.

ABSTRACT

The present Professional Competency Work (PCW) addresses the implementation of the Lease Accounting module within the Oracle Cloud ERP system for a leading Peruvian telecommunications company. This initiative is justified by the imperative need to rectify severe accounting inconsistencies and operational inefficiency stemming from the manual management of over 10,000 lease contracts under the legacy spreadsheet-based architecture. The main objective is to validate and restate the balances of the Right-of-Use Asset (ROU) and the Lease Liability (LL) by strictly applying IFRS 16 (International Financial Reporting Standard 16), with the subsequent goal of automating the accounting and financial process. The methodology is grounded in systems theory for ERP integration and regulatory compliance assurance, commencing with an intensive data remediation phase to establish an irrefutable transition balance. The procedure encompassed the design of new interdepartmental information flows, the configuration of the IFRS 16 calculation engine in Oracle, and the execution of integration tests that validated the entire lease lifecycle (initial recognition, derecognition, and re-measurements). This resulted in a significant 80% reduction in financial close processing times and equipped Management with accurate and timely financial reporting. The primary conclusion is that automation not only guaranteed comprehensive regulatory compliance with IFRS 16, but also transformed the accounting team into a strategic business partner focused on results analysis.

Keywords: IFRS 16, Lease Accounting, Oracle Cloud, Right-of-Use Asset (ROU), Lease Liability (LL), Regulatory Compliance, Automation.

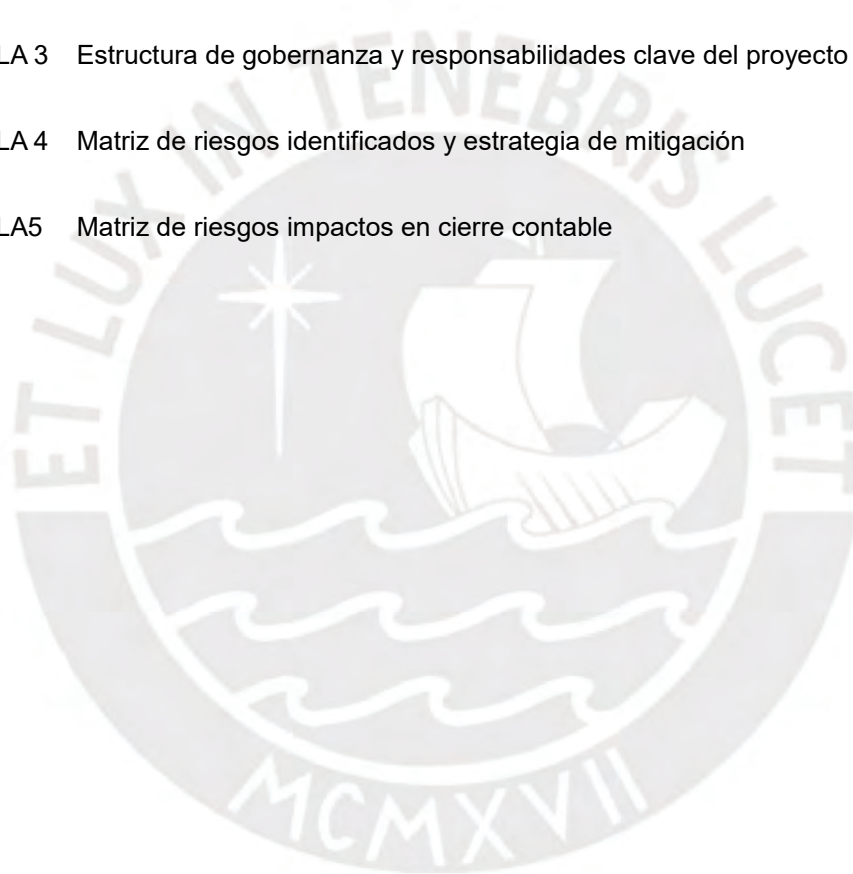
INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	5
1.1 Datos generales de la empresa	5
1.2 Actividades principales de la empresa	5
1.3 Reseña histórica de la empresa	5
1.4 Organigrama de la empresa	6
1.5 Descripción del área donde realicé las actividades profesionales	6
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.1 Situación problemática de la entidad	7
2.2 Formulación del problema	8
2.3 Objetivos de la actividad de mejora	9
2.4 Justificación de la actividad profesional	10
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
3.1 Antecedentes	11
3.2 Bases teóricas	19
3.3 Marco conceptual	24
3.4 Marco normativo regulatorio legal	35
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	38
4.1 Descripción de las actividades propuestas	38
4.2 Descripción de las actividades de mejora	40
4.3 Participantes clave para la gestión de riesgos y factores críticos	42
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	43

5.1 Implementación de las actividades de mejora	43
5.2 Riesgos asociados a la ejecución del proyecto	45
5.3 Resultados obtenidos	46
5.4 Dificultades encontradas	48
5.5 Análisis de la implementación	49
5.6 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP	51
5.7 Aporte del trabajo de suficiencia profesional para la investigación futura	52
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO	54
6.1 Evaluación de las consecuencias de la propuesta	54
6.2 Contribución del postulante en la optimización de la compañía	55
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	62
ANEXOS	67

INDICE DE TABLA

TABLA 1	Análisis comparativo entre NIC 17 y NIIF 16	28
TABLA 2	Estructura y cronograma general del proyecto de implementación NIIF 16	41
TABLA 3	Estructura de gobernanza y responsabilidades clave del proyecto	42
TABLA 4	Matriz de riesgos identificados y estrategia de mitigación	45
TABLA5	Matriz de riesgos impactos en cierre contable	53



INDICE DE FIGURA

FIGURA 1	Organigrama General	6
FIGURA 2	Organigrama asociado con la “Gerencia de contabilidad e impuestos” de la empresa.	6
FIGURA 3	Reconocimiento de un arrendamiento	25



CÁPITULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1 Datos generales de la empresa

La empresa Telecomunicaciones Perú, de matriz chilena, se encuentra presente en Perú desde el 2014 y se encuentra posicionada entre las mejores compañías de telecomunicaciones del país. Con 60 años de experiencia, la corporación de telecomunicaciones con filiales es reconocida como un líder en el rubro en Latinoamérica.

1.2 Actividades principales de la empresa

Telecomunicaciones Perú tiene como actividad principal la prestación de servicios finales y de valor añadido de telecomunicaciones. Estas actividades están dirigidas a dos mercados específicos. El primero, mercado personas y empresas, comprende las actividades de telefonía móvil, prepago y postpago, telefonía fija con tecnología móvil, banda ancha fija inalámbrica con tecnología fija, roaming internacional y mensajes de texto masivos. El segundo, soluciones integrales, relacionadas con la adquisición, instalación, venta y mantenimiento de equipos de telecomunicaciones, así como con el suministro de servicios relacionados.

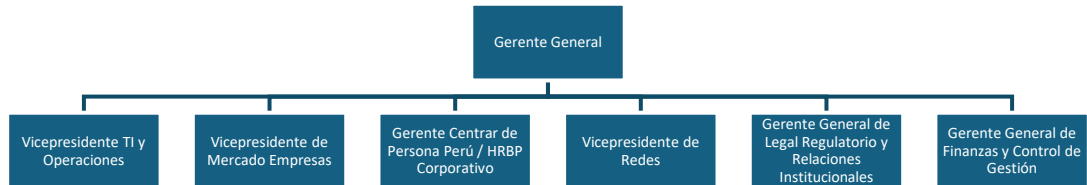
1.3 Reseña histórica de la empresa

La presencia del grupo en el Perú comienza en 2002 con la llegada de Americatel. Posteriormente, en 2007 se lanza Servicios Callcenter del Perú. Así, en 2013 la empresa consolida su presencia en el país con la compra del 100% de las acciones de Nextel Perú. Finalmente, en 2014 se lanza formalmente la empresa como marca Telecomunicaciones Perú.

1.4 Organigrama de la empresa

Figura 1

Organigrama General



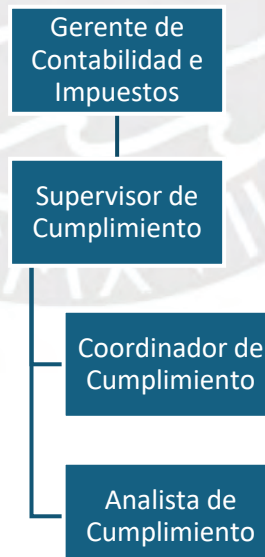
Nota. Adaptado de la información de la empresa.

1.5 Descripción del área donde realicé las actividades profesionales

El área dónde se desarrollan las actividades profesionales es la “Gerencia de contabilidad e impuestos”. En específico, en la subárea de “Cumplimiento”. La cual se encuentra conformada de acuerdo con el siguiente organigrama.

Figura 2

Organigrama asociado con la “Gerencia de contabilidad e impuestos” de la empresa.



Nota. Adaptado de la información de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

CÁPITULO II: CONTEXTO DEL TRABAJO

2.1 Situación problemática de la empresa

Debido a la naturaleza de las operaciones de las empresas que brindan el servicio de telecomunicaciones en el país, se requiere que estas puedan cubrir más zonas del país para conseguir mayor presencia en el territorio nacional. Es decir, que la señal del operador pueda tener mayor alcance y calidad a nivel nacional.

Esta cobertura se consigue mediante la instalación de múltiples antenas de transmisión o mediante coberturas, las cuales separadas unas de las otras crean una red de transmisión de datos que permiten que los distintos dispositivos que puedan acceder a su señal cuenten con los servicios de telefonía fija, internet y geolocalización principalmente.

Para la instalación de dichas antenas o coberturas se sigue un protocolo que articula las operaciones del área de Legal y el área Redes. El área de Legal proporciona un marco contractual en el cual se establecen las relaciones de derechos y obligaciones entre Telecomunicaciones Perú y el propietario del predio, en el caso de una instalación, o coberturas, en el caso de un proveedor tercero, en donde se quieren instalar las antenas y los distintos dispositivos que permitan facilitar la operación de la compañía. El área de Redes se encarga de dar soporte técnico al área Legal, antes de la firma del contrato, sobre las características que debe cumplir el predio para saber si es adecuado para la instalación o cobertura de las antenas y brindar detalles técnicos sobre las antenas y otros dispositivos a instalar en el predio. Posterior a la firma del contrato entre Telecomunicaciones Perú y el propietario, es la encargada de montar la operación para la instalación de las antenas, darles constante

mantenimiento e instalar mejoras en las antenas para asegurar la calidad en la red.

Debido a la gran demanda por coberturar la mayor cantidad de zonas, la compañía ha ido acumulando, desde su fundación como marca en 2014, una cuantiosa cantidad de contratos arrendamientos, la cual asciende a aproximadamente a 10,000 contratos vigentes.

2.2 Formulación del problema

Contablemente, al inicio de la operación de la compañía en 2014, estas relaciones contractuales fueron tratadas como arrendamientos operativos. Es decir, un contrato en dónde el proveedor cede el uso de su predio o antena a la compañía a cambio de pagos periódicos fijo, sin que la compañía tenga la opción de adquirirlo al final del plazo de la relación contractual. Además, el proveedor conserva la propiedad y los riesgos asociados al activo, mientras que la compañía solo tenía el derecho de uso. Sin embargo, a inicios de 2019, entró en vigor una norma contable cuya aplicación fue obligatoria. Dicha norma es la NIIF 16, la cual define la identificación y el tratamiento contable, para dos categorías de arrendamientos: arrendamiento operativo y arrendamiento financiero.

La entrada en vigor de esta nueva norma con carácter obligatorio y debido a la gran cantidad de contratos de arrendamientos que mantiene Telecomunicaciones Perú significó un gran reto para la compañía en cuanto al esfuerzo operativo que fue determinar el impacto contable que tendrían los arrendamientos, hasta ese momento considerados como arrendamientos operativos, a ser considerados arrendamientos financieros. En ese año, se contrató los servicios de una firma contable especializada que ayudo a determinar dichos impactos y a crear una base de arrendamientos mediante una base de datos alojada en el motor de cálculo de Excel. Sin embargo, a finales del 2022 se detectaron múltiples inconsistencias en cuanto a los efectos contables mensuales y acumulados de los contratos vigentes de la compañía desde la adopción de la norma. Debido a la materialidad

que suponían dichos efectos contables a vista de la gerencia y para procedimientos de auditoría, se decidió sincerar los importes para el periodo del 2023 mediante la automatización y migración de dicha base al ERP Oracle Cloud.

Además, debido a la gran cantidad de arrendamientos que la compañía ha ido acumulando al largo de los años, se ha identificado ineficiencias en cuanto a la oportunidad y calidad de la información del área que informa acerca de los cambios contractuales que sufren los arrendamientos, generando inconsistencias y una sobrecarga de trabajo en el área.

En este contexto, el presente proyecto tiene como finalidad, en primer lugar, sincerar los saldos de todos los arrendamientos vigentes de la compañía y procurar que los resultados para periodos siguientes mantengan una tendencia razonable. Para finalmente, con una base de arrendamientos correcta, migrar esta información al ERP Oracle Cloud y el proceso contable de arrendamientos financieros se ejecute de manera automática, eliminando la sobrecarga de trabajo en actividades operativas, y nos permita tener reportes más precisos y de mayor calidad para nuestros stakeholders.

2.3 Objetivos de la actividad de mejora

2.3.1 Objetivo principal

Sincerar los saldos de toda la población de arrendamientos financieros de la compañía, aplicando correctamente el tratamiento establecido por la NIIF16, para migrar exitosamente la base de arrendamientos financieros a ERP Oracle Cloud.

2.3.2 Objetivos secundarios

- a. Garantizar la oportunidad y la calidad de la información para los stakeholders.
- b. Mejorar las proyecciones financieras con resultados más confiables.
- c. Implementar y mejorar reportes contables.

- d. Liberar la carga operativa del equipo de cumplimiento para desarrollar mayor cantidad de actividades de análisis de resultados
- e. Reducir considerablemente los tiempos de procesamiento de data bruta.
- f. Facilitar la ejecución de cambios contractuales y su tratamiento contable.

2.4 Justificación de la actividad profesional

La creciente competencia dentro del rubro de las telecomunicaciones ha generado que la demanda de las compañías por información financiera que permita realizar proyecciones más fiables sea cada vez mayor y se solicite con más frecuencia. Los datos son cada vez más relevantes para poder hacer un diagnóstico más preciso de la situación actual de la compañía y así poder tener una mejor visión de nuestra posición dentro del mercado.

El sinceramiento de los saldos de arrendamientos financieros que mantiene la compañía y su migración al ERP Oracle Cloud se ha vuelto una necesidad imperativa durante el último año dentro de la compañía debido a la materialidad que suponen sus resultados dentro de las proyecciones financieras de la empresa, la cual necesita de esta información precisa para que las distintas gerencias puedan tomar decisiones más acertadas.

Este proyecto resulta de suma importancia ya que permite tener una base de información en la nube la cual puede brindarnos datos en tiempo real y más preciso sobre las operaciones de arrendamientos financieros que mantiene la compañía y estos puedan ser compartidos con nuestros stakeholders de manera oportuna y precisa. Por ello, se espera que el proyecto no solo ayude a mejorar el performance de la información a nivel interno de la compañía, sino también en la perspectiva que nuestros inversionistas puedan tener sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado de las telecomunicaciones del Perú.

CÁPITULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Como parte del estudio, este capítulo expone la fundamentación teórica. La primera sección corresponde a los antecedentes y delinea las definiciones fundamentales necesarias para apoyar el estudio en cuanto al cambio de un método de medición a otro. La segunda sección, por otro lado, se centra en las bases teóricas y contiene los aspectos relevantes de la adopción y su impacto en los estados financieros y control de la gestión. Finalmente, el marco conceptual estructura y define los conceptos clave y teoría.

3.1 Antecedentes

Según Burgos, (2013) El International Accounting Standards Council (IASB) implementó la Norma Internacional de Contabilidad (ICS) en 1973 con la intención de establecer un conjunto de normas contables mundiales que permitirían a los encargados de la información financiera comprender la situación financiera de las empresas de una manera clara y consistente. Estas normas describen los principios contables que deben aplicarse a la preparación de estados financieros para las empresas. El objetivo principal de las NIC es suministrar una base sólida para elegir una u otra decisión financiera, garantizando que los reportes contables reflejen la situación financiera de una empresa de una manera clara, consistente y comparable con otras empresas, independientemente de su país de origen o industria.

En 2001, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) sustituyó al Comité Internacional de Estándares Contables (IASC), que tuvo un impacto en las Normas internacionales de contabilidad emitidas por el IASB. Las nuevas y mejoradas Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) las han sustituido. A partir de 2005, la Comunidad Europea, el Caribe y América Latina comenzaron a implementar la nueva metodología contable propuesta

por el International Accounting Standards Board. (IASB). Además, se inició un proceso de convergencia en los Estados Unidos en un esfuerzo por mitigar las distinciones entre las prácticas contables US-GAAP y IFRS (Díaz Becerra, 2014).

Para comprender este proceso en Perú, uno debe examinar la regulación contable y la aplicación del modelo contable. De esta manera, se estableció el Sistema Nacional de Contabilidad, para estandarizar los datos financieros del sector comercial. De acuerdo con la Ley 24680, modificada por la Ley 28708, de abril de 2006, el SNC está compuesto por cuatro entidades: la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, las oficinas de contabilidad de las organizaciones del sector público, las Oficinas Contables del sector privado y el Consejo Normativo de Contabilidad, el cual se encarga de estandarizar la contabilidad de las empresas privadas peruanas y promover la validez de las nuevas normas (Díaz Becerra, 2014).

Además, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), es responsable de aprobar la implementación de las IFRS por todas las empresas bajo su supervisión. Esta decisión ha obligado a muchas empresas a adoptar IFRS para la preparación, presentación y divulgación de sus datos financieros. Al introducir esta medida, la SMV pretende promover la normalización de la información financiera y el crecimiento del mercado peruano de valores.

Según Deloitte (2018) la NIIF 16 se enfoca en mejorar y colaborar de manera transparente el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de contratos de arrendamiento en los informes financieros. Este reglamento se aplica tanto al propietario como al arrendatario y deja sin efecto la distinción entre arrendamientos financieros y operativos para el arrendador. Por otro lado, esta norma define los criterios para determinar si un contrato comprende un contrato de arrendamiento y los requisitos de divulgación para la información de alquiler en los estados financieros. La norma entró en circulación en enero de 2019 y ha tenido un impacto sustancial en los

estados financieros de un gran número de empresas. Las empresas deben planificar y analizar su implementación para comprender su impacto en los estados financieros, las relaciones financieras y las estructuras de financiación.

Como resultado, NIIF 16 ha tenido una serie de efectos significativos en comparación con predecesora NIC 17. La nueva norma propone un modelo de contabilidad singular para los inquilinos y obliga al reconocimiento de arrendamientos como activos y pasivos en los reportes financieros. Esto ha aumentado la claridad y comparabilidad de la presentación de los arrendamientos en los estados financieros. Sin embargo, también ha tenido una repercusión financiera significativa en los estados financieros corporativos, lo que ha llevado a muchas empresas a revisar y renegociar sus acuerdos de arrendamiento existentes para cumplir con las nuevas normas contables (Deloitte, 2018).

Una de las principales modificaciones se refiere al activo por derecho de uso, también conocido como alquiler de activos, es un tipo de activo reconocido en los estados financieros de una empresa como resultado de un contrato de arrendamiento. Antiguamente denominados como arrendamientos operativos, ahora se registran como activos bajo la NIIF 16. Esto implica que la entidad reconoce un activo y una obligación por los pagos futuros derivados del contrato de arrendamiento en su balance general, presentándolo según la naturaleza del activo arrendado y amortizándolo durante la vida útil del contrato, siguiendo las regulaciones contables aplicables (IFRS Foundation, 2016).

Cumming y Galt (2021) analizaron el impacto de la implementación de IFRS 16 en 21 empresas de tecnología y telecomunicaciones listadas en la bolsa de Johannesburgo, utilizando un modelo de capitalización constructiva; revelando que, tras capitalizar los arrendamientos operativos, el ratio deuda-capital aumentó en promedio un 7.94% para las empresas tecnológicas y un 30.67% para

las de telecomunicaciones, además, la proporción deuda total incrementó 1.43 puntos absolutos para tecnología y 4.51 para telecomunicaciones. En cuanto al margen EBITDA se elevó 0.84 puntos para tecnología y 28.63 para telecomunicaciones, mientras que el ROA mejoró un 17.18% y 104.76% respectivamente. En síntesis, se ilustra cómo el IFRS 16 puede alterar significativamente los indicadores financieros y la estructura de capital.

Khatri et al. (2024) evaluaron el rol del sistema SAP FICO en el cumplimiento simultáneo de los estándares contables US GAAP e IFRS, evaluando su impacto en la precisión y eficiencia del reporte financiero global. A través de un enfoque mixto que incluyó revisión documental, estudios de caso y encuestas a 150 profesionales financieros y de TI, los autores evidenciaron que el 85% de las empresas alcanzaron el cumplimiento total con ambas normativas tras implementar SAP FICO, logrando un 20% más de precisión y una reducción del 15% en los tiempos de reporte. Asimismo, destacaron que la contabilidad paralela y la automatización en tiempo real fueron claves para gestionar correctamente los arrendamientos bajo IFRS 16 y los ingresos según IFRS 15. Este estudio resalta cómo los módulos financieros automatizados son esenciales para garantizar la conformidad normativa, trazabilidad y eficiencia contable en empresas que operan bajo múltiples marcos regulatorios, especialmente en sectores altamente regulados como el de las telecomunicaciones.

Nasirzada (2025) analizó el impacto de la automatización contable derivada de la implementación de la NIIF 16 en empresas europeas que adoptaron sistemas ERP Oracle y SAP para gestionar arrendamientos operativos. El estudio, de enfoque cuantitativo, evaluó indicadores financieros antes y después de la digitalización del proceso contable, encontrando mejoras significativas en la exactitud de los reportes y una reducción del 35 % en errores de reconocimiento de pasivos por arrendamiento. Los autores concluyeron que los módulos automatizados de Lease Accounting integrados en plataformas ERP

incrementan la transparencia financiera y optimizan el cumplimiento normativo, evidenciando el valor estratégico de la automatización contable bajo la NIIF 16.

Simpson y Sarquis (2025) estudiaron el efecto de la transición a IFRS 16 en 74 entidades europeas del sector turismo, documentando incrementos promedio del 18.6% en activos, 31.3% en pasivos y 1.0% en patrimonio, junto con incrementos de 17.3% en EBITDA y 8.8 puntos en apalancamiento, además de una reducción de 7.9 puntos en liquidez. De ese modo, se hace evidente el efecto cuantitativo considerable que la norma provoca en los estados financieros, lo que obliga a una correcta configuración del módulo para reflejar con precisión la nueva realidad contable y facilitar la gestión estratégica basada en información confiable y actualizada.

Gomes et al. (2025) analizaron el efecto de la adopción de la norma IFRS 16 en 731 empresas brasileñas listadas en la bolsa de Brasil, abarcando el periodo 2015-2022; para ello se usó el enfoque de diferencias en diferencias para comparar firmas que reportaban contratos de arrendamiento con aquellas que no, encontrando que la implementación de IFRS 16 no tuvo un impacto estadísticamente significativo en la precisión de las estimaciones de ganancias realizadas por analistas financieros sofisticados. A pesar de un aumento sustancial en la divulgación de la información relacionada con arrendamientos luego de la norma, los analistas ya incorporaban estos datos a través de canales alternativos antes de la adopción obligatoria, evidenciando que IFRS 16 mejoró la transparencia para usuarios menos expertos.

Van-Wyk y Enslin (2025) analizaron el impacto de la adopción de la norma IFRS 16 en 27 empresas mineras listadas en la bolsa de Johannesburgo durante el primer periodo de aplicación, empleando pruebas estadísticas no paramétricas para evaluar cambios en activos totales, pasivos totales y las ratios financieras clave (ROA, deuda-capital y deuda-activos). Los hallazgos mostraron un incremento

promedio del 0.87 en activos totales y 2.23 en pasivos totales tras la adopción, con un aumento significativo en los indicadores de deuda, mientras que el ROA no mostró cambios estadísticamente relevantes; además, por este impacto se evidenció que IFRS 16 reinstala activos y pasivos por arrendamientos antes no reflejados en el balance, y modifica sustancialmente la estructura financiera sin alterar el rendimiento sobre activos.

Onie et al. (2024) evaluaron el impacto de la adopción de IFRS 16 en 155 empresas listadas en Australia en el periodo 2017-2023, enfocándose en la relevancia de la información financiera para los usuarios. Mediante un modelo de valoración contable, encontraron que antes de IFRS 16, la capitalización constructiva de arrendamientos operativos basada en revelaciones proporcionaba información relevante principalmente para empresas con baja intensidad de arrendamientos; posterior a la implementación, la información sobre arrendamientos capitalizados fue relevante para todas las empresas, independientemente de su nivel de arrendamiento. Además, IFRS 16 aumentó la relevancia del valor en libros y redujo discrepancias en la valoración entre firmas con distintos niveles de arrendamientos, mejorando la transparencia y consistencia en la presentación financiera.

Potharla (2025) analizaron comparativamente la aplicación de Ind AS 116, IFRS 16 y US GAAP ASC 842 en corporaciones multinacionales con alta exposición a arrendamientos, con el propósito de identificar los efectos financieros y operativos de la capitalización de contrato; mediante un enfoque descriptivo y análisis de estados financieros, evidenciaron que la adopción de IFRS 16 incrementó los activos y pasivos por arrendamiento, elevando el EBITDA y reduciendo el ROA. Asimismo, destacaron que la correcta gestión de los activos por derecho de uso requiere la automatización del cálculo contable y la integración de módulos de Lease Accounting en sistemas ERP, los cuales permiten estandarizar la medición, depreciación y reporte de los

contratos de arrendamiento. Dichos hallazgos respaldan la necesidad de implementar herramientas tecnológicas para cumplir con la NIIF 16 y mejorar la transparencia en las empresas.

Gurgel et al. (2025) analizaron el impacto de la adopción de la IFRS 16 sobre la relevancia del EBITDA en 2,432 observaciones de empresas públicas de Brasil, Chile y México mediante modelos de regresión con efectos fijos y jerárquicos, hallaron que la norma no incrementó de forma general la relevancia del EBITDA, aunque sí lo hizo bajo condiciones específicas por país y empresa; también identificaron heterogeneidad en la aplicación del estándar, lo que afectó la comparabilidad de la información financiera entre jurisdicciones. Estos resultados evidencian la importancia de sistemas automatizados que garanticen una aplicación uniforme de la NIIF 16, respaldando la necesidad de implementar módulos especializados de Lease Accounting.

Putra et al. (2021) analizó el efecto de la implementación del sistema ERP sobre el rendimiento empresarial en 117 compañías manufactureras listadas en la Bolsa de Indonesia, considerando el rol mediador de las capacidades organizacionales. Mediante el modelo SEM-PLS, hallaron efectos positivos y significativos tanto directos como indirectos entre la adopción del ERP, las capacidades organizacionales y el desempeño financiero (ROA, ROE, NPM). El estudio concluyó que la integración tecnológica mediante ERP fortalece la eficiencia operativa y la toma de decisiones al centralizar la información contable, lo que respalda la necesidad de implementar módulos especializados como Lease Accounting, que permitan automatizar y optimizar la gestión financiera.

Tsai et al. (2020) desarrollaron un modelo de integración entre los sistemas ERP y MES para vincular la información de contabilidad de costos con los reportes financieros bajo la IFRS 8 Segmentos Operativos, aplicado a un grupo siderúrgico internacional; a través de un enfoque cuantitativo y la programación matemática, demostraron

que la incorporación de módulos contables automatizados dentro del ERP mejora la precisión del costeo, la trazabilidad de los ingresos intersegmentos y la consistencia del reporte financiero. Los autores concluyeron que la integración de sistemas empresariales avanzados bajo estándares internacionales de información financiera, como IFRS 8, potencia la eficiencia operativa y la confiabilidad de los informes contables, hallazgo extrapolable a la automatización contable bajo NIIF 16, especialmente en entornos empresariales que requieren control de arrendamientos complejos como las telecomunicaciones.

Ammar y Mardini (2021) analizaron cómo la adopción de sistemas ERP influye en la aplicación efectiva de la IFRS 8 Segmentos Operativos en empresas del FTSE-100 del Reino Unido, identificando que la integración de módulos contables automatizados mejora la calidad, cantidad y desagregación del reporte financiero. Mediante un análisis de regresión múltiple aplicado a 425 observaciones empresa, demostraron que el ERP facilita el cumplimiento normativo al centralizar datos, reducir los costos de preparación y estandarizar los procesos de reporte. Los autores concluyeron que los sistemas ERP actúan como catalizadores de transparencia y eficiencia en el cumplimiento de estándares internacionales, evidencia que se alinea con la lógica de implementación del módulo Lease Accounting en Oracle bajo la NIIF 16, donde la automatización y la centralización contable son claves para registrar pasivos por arrendamiento y garantizar trazabilidad financiera en sectores de alta complejidad operativa como las telecomunicaciones.

Altın y Yılmaz (2025) analizaron los factores determinantes en la adopción de sistemas ERP durante la conversión a las IFRS en 324 empresas turcas listadas en BIST e ISO 500. Mediante el modelo TOE y el método PLS-SEM, hallaron que el apoyo de la alta dirección, la compatibilidad del sistema y la ventaja relativa percibida fueron los principales impulsores de adopción, mientras que la complejidad tuvo un efecto negativo. De ese modo, concluyeron que el ERP es clave

para garantizar la transparencia y calidad de los reportes IFRS. Este hallazgo se vincula con la presente investigación, al demostrar que la implementación de ERP fortalece la gestión contable y la precisión informativa, aspectos esenciales para optimizar el proceso de importación en las empresas ferreteras de Lima.

Bandarupalli (2025) desarrolló el modelo SmartSync, basado en aprendizaje automático, para automatizar la migración de datos desde sistemas ERP heredados como Oracle E-Business Suite hacia SAP Revenue Accounting and Reporting (RAR), en el marco del cumplimiento de la IFRS 15. Mediante la combinación de algoritmos K-means y Random Forests, lograron una precisión de mapeo del 92% y una reducción del 55% en errores respecto al proceso manual de ETL, disminuyendo los costos y tiempos de implementación. Este estudio evidencia que la automatización basada en IA puede optimizar los procesos de conversión contable y mitigar errores en la adopción de normas internacionales.

Sura y Ventura (2024) analizaron el impacto de la implementación de la IFRS 16 en las métricas financieras de 600 empresas europeas, con el objetivo de identificar cómo la nueva norma afectó la Posición Financiera Neta (PFN) y el EBITDA. A través de un modelo de regresión lineal múltiple, hallaron que tras la adopción de IFRS 16 el poder explicativo del modelo sobre la PFN disminuyó (de 40.67% a 34.26%), mientras que el del EBITDA aumentó (de 56.83% a 59.10%), evidenciando una mejor comprensión y adaptación al nuevo marco contable. De ese modo, se comprueba que la adopción de la NIIF 16 requiere sistemas automatizados para asegurar el registro preciso y la gestión eficiente.

3.2 Bases teóricas

Cornado y Elescano (2020), en su investigación, se centraron en analizar la aplicación de NIIF 16 y su implicación en la gestión financiera de INRETAIL PERU CORP durante 2019. Los resultados obtenidos ayudarán a la dirección en la toma de decisiones para una

administración más eficiente de los arrendamientos. Examinaron los arrendamientos INKAFARMA pertenecientes a INRETAIL PERU CORP que estaban plenamente operativos hasta 2018. Con la adopción de la NIIF 16 en enero de 2019, la mayoría de los alquileres se clasificarán como financieros, con algunas excepciones. Relevante para la gestión financiera es el hecho de que la empresa, como inquilino de casi el 100 por ciento de las instalaciones, debe planificar y organizar más rigurosamente y realizar un análisis de mercado completo para las instalaciones existentes y futuras. El objetivo de los accionistas, directores y gerentes es reducir los egresos y aumentar la rentabilidad. El escenario financiero y los resultados para 2019 se analizaron utilizando NIIF 16 en comparación con NIC 17 para el año anterior. Esto resultó en variaciones en los volúmenes finales de las cuentas, así como en los índices de liquidez financiera, el rendimiento del capital, la cobertura de intereses, el apalancamiento, la rotación total de los activos y el EBIT, entre otros. Es esencial analizar estos ajustes para mejorar la administración financiera de la organización.

Berru y Perez (2023) las pequeñas y medianas empresas han propuesto analizar si la aplicabilidad de la NIIF 16, ha tenido un efecto financiero en los informes financieros de las empresas lácteas. El objetivo principal es determinar si la aplicación de esta norma ha provocado cambios en la exposición de los estados financieros de las empresas de este sector. Utilizando información de fuentes bibliográficas, estándares contables y artículos profesionales además de hojas de cálculo de Excel para cuantificar impactos, la metodología de investigación es cualitativa, descriptiva, explicativa y analítica. En conclusión, se determinó que la instalación de la NIIF 16 afectó a las empresas lácteas, lo que resultó en ajustes en la presentación de sus estados financieros en 2019. Es interesante señalar que la metodología empleada es cualitativa y se basa en la acumulación de datos de numerosas fuentes relevantes, incluyendo fuentes bibliográficas y estándares contables, así como información pública obtenida de la

SMV, indicando una investigación rigurosa y una base en pruebas sólidas. El hecho de que la adopción de la NIIF 16 haya tenido un impacto en la presentación de los reportes financieros de las entidades lácteas en 2019 es significativo porque sugiere que la adopción de esta norma contable ha provocado cambios sustanciales en la presentación de estos estados, lo que puede tener implicaciones significativas para la elaboración de políticas financieras y de negocios.

Guevara et al. (2020), centraron su objetivo principal en determinar la forma de implementar la NIIF 16 y su repercusión en los estados financieros de Texgroup S.A. durante el año 2019, con el propósito de identificar las implicaciones de la adopción inicial de esta norma y en qué estados financieros tiene efecto. Se utilizó un enfoque metodológico no experimental descriptivo, empleando el método deductivo y adoptando un enfoque de investigación mixta. Se realizaron encuestas para obtener información adicional sobre la empresa y las personas responsables del área contable, y se recopiló información de revistas, libros y artículos en línea para analizar con mayor precisión los cambios y las implicaciones en los estados financieros. En conclusión, la adopción de la NIIF 16 beneficia a la entidad, ya que contribuye a una mejor contabilización de los arrendamientos, proporcionando transparencia y permitiendo una toma de decisiones financieras óptima para la gerencia y los usuarios.

Zúñiga et al. (2022), para evaluar el alcance de la instalación obligatoria de la IFRS 16, se llevó a cabo un estudio sobre 30 empresas chilenas incluidas en el Índice Selectivo de Precios de Acciones, analizando las políticas contables utilizadas y el impacto resultante en los estados financieros a la fecha de adopción. Además, se analizó el impacto en varios indicadores financieros. Se emplearon métodos cuantitativos y descriptivos, junto con un enfoque transversal y un estudio exhaustivo de los estados financieros y sus respectivas anotaciones. Al final, se determinó que, en general, las organizaciones adoptaron principalmente la política de contabilidad retrospectiva

modificada, siendo menos propensas a afectar a las utilidades acumuladas que aquellas que eligieron igualar activos y pasivos sin cambiar el capital social. Los indicadores también se mostraron afectados por la prevalencia de los contratos de arrendamiento operativos. La comparabilidad de los elementos contables facilitó el proceso de convergencia, consistente con las estimaciones anteriores que indicaban la existencia de soluciones viables para facilitar la aplicación de la norma, mejorando así la calidad y utilidad de la información.

Núñez (2021), en su investigación, evalúa el impacto de la Norma IFRS 16 en los reportes e indicadores financieros clave de las organizaciones no financieras listadas en el Índice General S&P/BVL Perú y en los índices bursátiles SPCLXIGPA Chile a nivel nacional y sectorial durante 2018 y 2019. Usando medias de prueba t, este estudio emplea una metodología cuantitativa y descriptiva para determinar la importancia del impacto. El análisis se divide en dos secciones: el número uno compara la documentación para 2019 con el año anterior (2018), y la segunda compara los reportes financieros y los indicadores para 2019, teniendo en cuenta el alcance de la Norma 16, con los estados financieros e indicadores del mismo año que excluyen el impacto del nuevo reglamento. En la metodología 1, se descubrieron pocas alteraciones estadísticamente significativas debido a la influencia de otras variables en el rendimiento de las organizaciones, según los hallazgos. Sin embargo, se observaron variaciones estadísticamente significativas en la metodología 2 en el sector minorista, seguido de los sectores de transporte, comunicaciones, electricidad, gas y servicios de salud, y el sector industrial. Los coeficientes perjudicados fueron deuda (aumentando), ROA (decreciendo) y ROE (descendiendo), mientras que EBITDA mejoró. En conclusión, se determinó que el efecto de la norma en los informes financieros auditados y en los coeficientes financieros clave no es insignificante, dado que la información incluida en el balance es

pertinente y los importes tienen un impacto sustancial en una variedad de industrias, en particular en el sector minorista. Así, la NIIF 16 ofrece una perspectiva más integral sobre los acontecimientos económicos y obliga a los altos cargos tomar decisiones más objetivas. Se recomienda una investigación similar en otras naciones con características económicas comparables.

Kraft et al. (2021), en su estudio, se analizaron las implicancias de la instauración obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) en los modelos de predicción basados en la contabilidad de los spreads CDS en una muestra de 292 empresas de 16 países. Se realizaron estimaciones de los modelos para empresas financieras y no financieras antes y después de la adopción obligatoria de las IFRS. Los resultados revelaron que los errores de predicción, tanto en términos de porcentaje absoluto promedio como mediano, aumentaron para las empresas financieras y no financieras después de la adopción obligatoria de las IFRS. Además, se estimaron modelos de predicción basados en la contabilidad de los spreads CDS específicamente para empresas financieras y no financieras estadounidenses como punto de referencia. Aunque las empresas estadounidenses también mostraron un aumento en los errores de predicción durante el mismo período, los análisis de diferencia en diferencia indicaron que el incremento fue significativamente mayor para las empresas en los países que adoptaron las IFRS de forma obligatoria. Además, se encontró que, en el período posterior a la adopción, los errores de predicción fueron mayores para las empresas en países con instituciones más débiles, como bajos niveles de derechos de propiedad y acceso más restrictivo al crédito. En resumen, este estudio destaca que la implementación de las IFRS, incluyendo la NIIF 16, exige la transparencia en la elaboración de los estados financieros y contribuye a mitigar el fraude corporativo.

3.3 Marco Conceptual

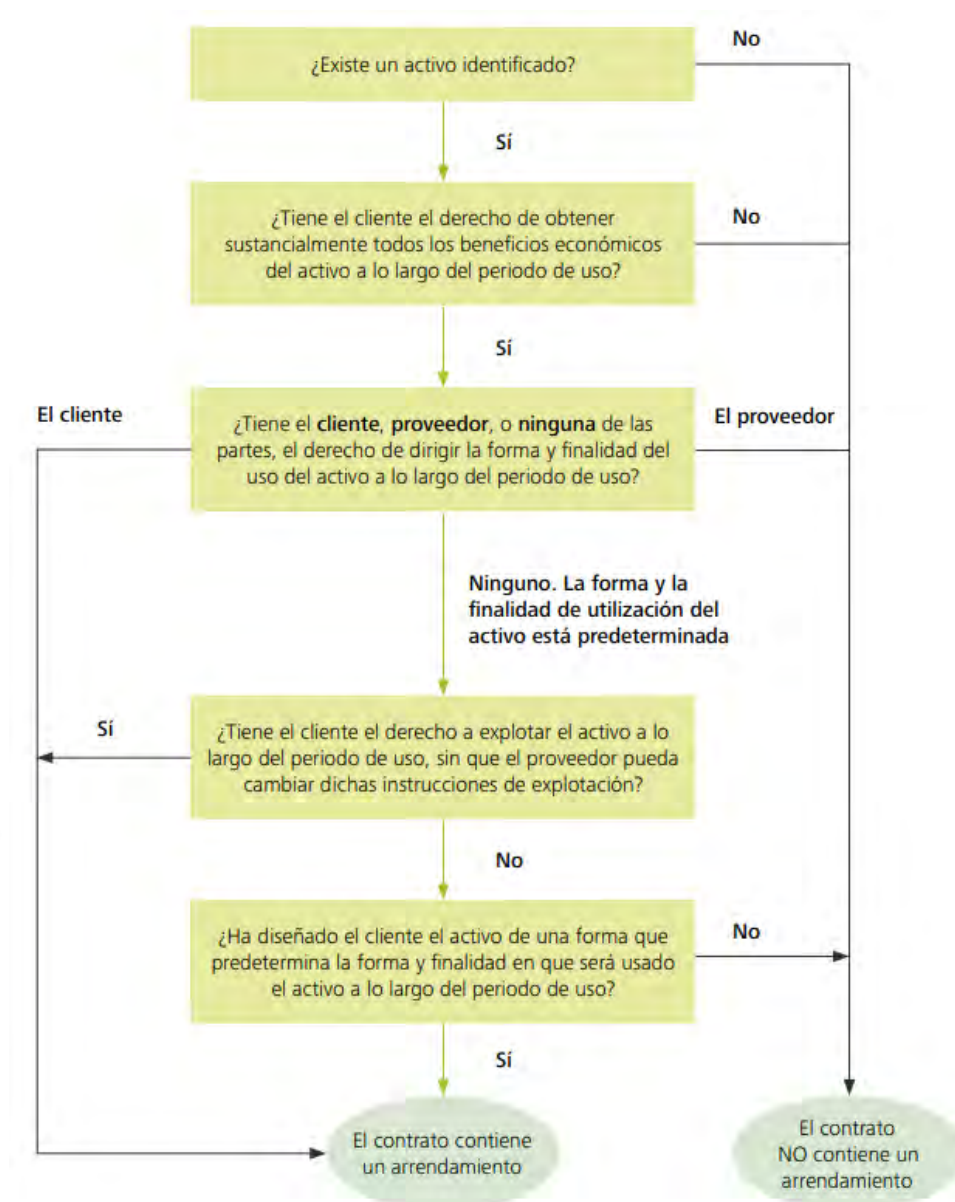
Subsiguientemente, se expone una descripción exhaustiva de los reglamentos contables vinculados a los arrendamientos (objetivos, alcance, características, etc.), así como un análisis comparativo entre las dos normas, revelando los cambios fundamentales provocados por la adopción de la nueva norma 16. A continuación se muestra una explicación detallada de los conceptos clave de contabilidad y finanzas examinados en este estudio.

3.3.1 Norma internacional de información financiera 16 “Arrendamientos”

a) Arrendamiento.

Se le conoce como arrendamiento, cuando una persona o entidad (arrendador) cede el uso y disfrute de un bien o propiedad a otra persona o entidad (arrendatario) a cambio de un pago periódico denominado renta. En dicho acuerdo, el arrendatario obtiene el poder de ocupar el bien durante un tiempo acordado, pero la propiedad sigue siendo del arrendador (IFRS Foundation, 2016).

Figura 3
Reconocimiento de un arrendamiento



Nota. Esta ilustración muestra el reconocimiento de un contrato por alquiler. Fuente: Adaptado de (IFRS Foundation, 2016).

b) Arrendador

El arrendador es la entidad u organización propietaria de un bien o activo que cede el derecho de uso y disfrute de ese bien a otra persona o entidad a cambio de un pago periódico, conocido como

renta. Este ente, es quien otorga el arrendamiento y conserva la propiedad del activo durante el período del contrato de alquiler (IFRS Foundation, 2016).

c) Arrendatario

El arrendatario, es la persona o entidad que obtiene el derecho de uso y disfrute del bien o elemento arrendado a través de un contrato entre ambas partes. Este ente, es quien utiliza el bien durante el período acordado y realiza los pagos de renta al arrendador como contraprestación por el uso del activo (Deloitte, 2016).

d) NIIF 16

Esta norma, que sustituyó la NIC 17 a partir del 1 de enero de 2019, propone los principios contables para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de arrendamientos (Deloitte, 2016).

El objetivo principal es proporcionar a los consumidores de los estados financieros una imagen más clara y completa de las obligaciones de arrendamiento de una entidad mediante la obligación de reconocer los arrendamientos en el balance del arrendatario. Esta norma elimina la discriminación entre alquileres financieros y operativos para inquilinos y estipula que casi todos los contratos de alquiler se registren como activos y deudas en el balance del inquilino (Rodríguez, 2019).

e) Activo por derecho de uso

Es un concepto introducido por la NIIF 16 que requiere que las empresas reconozcan en su balance general un activo y una obligación por arrendamiento en lugar de catalogar los arrendamientos como operativos o financieros. Según Deloitte (2016), es el derecho del inquilino a usar un activo arrendado durante la duración del contrato, y su valor es el valor presente de los futuros pagos de alquiler. Esta medida afecta a la presentación de los informes financieros y a la observación de la situación financiera de una empresa con el fin de

reflejar una imagen más clara de las obligaciones de arrendamiento de la empresa.

f) Pasivo por arrendamiento.

De acuerdo con la IFRS 16, es una obligación que un arrendatario reconoce en relación con un contrato de arrendamiento. Este estándar de contabilidad obliga a los inquilinos a reconocer una obligación por el valor presente de los pagos futuros de arrendamiento, descontados a una tasa de interés incremental del inquilino o al tipo de interés implícito en el contrato de alquiler, si es determinable (Deloitte, 2016)

g) Impuesto diferido

Se refiere a las desigualdades transitorias entre las bases contables y fiscales de los activos y pasivos incluidos en los reportes financieros de una organización. Al reconocer activos por derecho de uso y deudas por alquiler, estas diferencias pueden tener consecuencias fiscales futuras, en particular en el contexto de los arrendamientos. Los impuestos diferidos se contabilizan de acuerdo con NIC 12 y representan los efectos fiscales resultantes de dichas discrepancias, asegurando que estos efectos se reflejen adecuadamente en los estados financieros de la entidad (Deloitte, 2018).

h) Reconocimiento y medición

Según la IFRS Foundation (2016):

En lo que respecta a la medición inicial para los inquilinos, la regla estipula que el activo de uso y la obligación de arrendamiento se miden inicialmente al valor actual de las futuras rentas de alquiler, descontando la tasa de interés incremental del inquilino o, si no es práctico determinar, el tipo de interés del arrendamiento. Esto implica que el inquilino debe identificar los activos y pasivos relacionados basados en el valor presente de los futuros pagos de alquiler.

En lo que se refiere a la medición posterior para los arrendatarios, la NIIF 16 establece que el elemento por derecho de uso debe ser amortizado durante la duración del arrendamiento. Además, el inquilino debe incluir intereses financieros relacionados con el arrendamiento en sus estados financieros. Esto implica que el inquilino debe hacer modificaciones periódicas a sus registros contables para reflejar la depreciación del activo y los ingresos de intereses.

Alternativamente, la medición inicial y posterior para los inquilinos se rige por los principios contables existentes en NIC 17. La forma en que los arrendatarios reconocen y evalúan los contratos de arrendamiento financieros en sus estados financieros no se altera significativamente por la NIIF 16. Los arrendatarios continúan utilizando NIC 17 para definir la medición inicial y posterior de los arrendamientos.

i) Análisis comparativo de las normas

A continuación, se presenta de manera resumida, las principales diferencias entre las normas explicadas anteriormente.

Tabla 1

Análisis comparativo entre NIC 17 y NIIF 16

	NIC 17	NIIF 16
Alcance	Se aplica a los arrendamientos de propiedades, plantas y equipos, así como a otros activos tangibles, excluyendo propiedades de inversión y ciertos contratos específicos	Se aplica a todos los contratos de arrendamiento, incluyendo propiedades, plantas y equipos, y propiedades de inversión, a excepción de alquileres de bajo valor y arrendamientos a corto plazo (12 meses o menos).

Reconocimiento y medición	Distingue entre arrendamientos financieros y operativos para los arrendatarios. Los arrendatarios reconocen los arrendamientos financieros en su balance como activos y pasivos, mientras que los arrendamientos operativos se presentan en los estados financieros como gastos.	Elimina la discriminación entre alquileres financieros y operativos para los arrendatarios. Los arrendatarios reconocen prácticamente todos los arrendamientos en su balance como activos por derecho de uso y obligaciones por arrendamiento.
Presentación y revelación	Requiere revelaciones específicas sobre los arrendamientos en las notas a los estados financieros, incluyendo información sobre arrendamientos futuros y compromisos de pago.	Introduce revelaciones más detalladas y extensas sobre los arrendamientos, incluyendo información sobre los términos y condiciones de los contratos de arrendamiento, los pagos de arrendamiento reconocidos en el estado de resultados y los vencimientos de los pagos de arrendamiento.
Impacto en los indicadores financieros	El impacto en los indicadores financieros clave, como el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), puede variar dependiendo de si un arrendamiento se clasifica como financiero u operativo.	El reconocimiento de los activos y deudas por arrendamiento tiene un impacto significativo en los indicadores financieros de los arrendatarios, ya que el EBITDA se ve afectado debido a la depreciación y los intereses financieros se incluyen en el estado de resultados.

Nota. Esta tabla presenta las principales diferencias entre las normas como un resumen de las bases teóricas.

3.3.2 Estados Financieros

a) Estado de situación financiera

Este estado financiero, también conocido como balance general, representa la posición financiera de una organización en un momento específico. Proporciona detalles sobre los activos, deuda y activos netos de la organización. Los activos refieren los recursos bajo el control de la entidad, los pasivos son las obligaciones financieras y el capital neto es el resultado de restarle al activo los pasivos, representando la participación de los propietarios en la corporación (MEF, 2017).

La NIIF 16 requiere que el activo se presente por separado por derecho de uso en relación con este EEFF. Si este no es el caso, la entidad debe incluirlos en su cuenta de posesión, instalación y equipo, y revelar qué componentes de estos últimos incluyen los elementos por derecho de uso. Del mismo modo, las deudas por alquileres deben presentarse por separado; de lo contrario, el inquilino debe indicar qué cuenta de posición financiera se presenta (Deloitte, 2016).

b) Implicaciones de la NIIF 16 en el ESF

Según Deloitte (2018), las implicaciones más destacables de esta NIIF en su aplicación y su incidencia en el Estado de situación financiera son:

b.1) Activos por derecho de uso: NIIF 16 exige que los ocupantes incluyan activos por derecho de uso en su balance general. Estos activos representan el derecho del inquilino a usar la propiedad alquilada durante la duración del arrendamiento. Al reconocer estos activos, el total de activos de la entidad aumentará, lo que puede tener un efecto sustancial en los indicadores financieros relacionados con el tamaño y la estructura de los activos.

b.2) Pasivos por arrendamiento: Además del reconocimiento de elementos por derecho de uso, la norma obliga a los arrendatarios a registrar los pasivos de alquileres en el balance general. Estos pasivos representan futuras obligaciones de pago relacionadas con el arrendamiento. El reconocimiento de estos pasivos aumentará la responsabilidad total de la organización, lo que puede tener un efecto en los indicadores financieros asociados con la deuda y la capacidad de deuda.

b.3) Cambios en las clasificaciones: De acuerdo con la Norma 16, los arrendamientos anteriormente clasificados como operativos se reflejan ahora en el balance general, lo que puede afectar a la presentación y clasificación de ciertos elementos en la situación financiera. Por ejemplo, los costos de arrendamiento que antiguamente se documentaron como gastos de operación en la declaración de ingresos se sustituyen ahora por la depreciación del activo por derecho de uso y el interés en la deuda por alquiler, lo que puede influir en los indicadores de rentabilidad y margen operativos.

b.4) Revelaciones adicionales: Además, la IFRS 16 requiere una serie de divulgaciones adicionales en las anotaciones a los estados financieros. Esto incluye detalles esenciales sobre los arrendamientos, como la duración de los contratos, los pagos de arrendamiento potenciales, las tasas de descuento y otros términos y condiciones. Estas divulgaciones ayudan a los encargados de los estados financieros a comprender los compromisos de arrendamiento y sus implicaciones financieras.

c) Estado de resultados

Conocido también como informe de ganancias y pérdidas o informe de ingresos, es un reporte financiero que detalla los ingresos de una compañía, así como el total de egresos durante un período de tiempo especificado. Proporciona detalles sobre los ingresos operativos y no operativos de la empresa, así como los gastos

incurridos para generar esos ingresos. El resultado neto, el cual es la deducción de todos los gastos a los ingresos, indica si la compañía realizó o no un beneficio durante el período. (MEF, 2017).

En el estado de ganancias y pérdidas, la NIIF 16, relativa a los alquileres, exige que se presente de manera independiente los costos de intereses asociados con los pasivos y los costos de depreciación relacionados con los activos. Además, los costos de intereses deben ser expuestos en la sección de costos financieros del informe de ganancias y pérdidas, es decir, se mostrarán a continuación de la utilidad operativa. (Deloitte, 2016).

d) Implicaciones de la NIIF 16 en el ER

Según Deloitte (2018), la adopción de la NIIF 16 influye en el estado de resultados de la siguiente forma:

d.1) Cambio en la presentación de gastos: Bajo la NIIF 16, los egresos de alquileres que antes se contabilizaban como gastos operativos en el reporte de resultados se reemplazan por la depreciación del activo por poder de uso y los intereses del pasivo por alquileres. Esto implica que los gastos vinculados con los arrendamientos se distribuirán a lo largo del tiempo de vida del contrato, lo que puede afectar la estructura y el monto de los gastos reportados en los períodos posteriores a la implementación.

d.2) Aumento en los costos financieros: Al reconocer los pasivos por arrendamiento y calcular los intereses correspondientes, es probable que los costos financieros reportados en el estado de resultados aumenten. Esto se debe a que los intereses asociados con los pasivos por alquileres se agregan a los costos financieros de la entidad, lo que puede tener un impacto en la utilidad neta y en los indicadores de rentabilidad.

d.3) Impacto en los indicadores financieros: Los cambios en la presentación de los gastos y los costos financieros pueden

afectar los indicadores financieros clave de una entidad. Por ejemplo, los márgenes de rentabilidad y los indicadores de margen operativo pueden variar debido a la redistribución de los gastos de arrendamiento. Además, las métricas relacionadas con la deuda y el apalancamiento financiero pueden ser influenciadas por el reconocimiento de los pasivos por arrendamiento.

d.4) Mayor transparencia y comparabilidad: La NIIF 16 busca brindar una mayor transparencia en la presentación de los arrendamientos en los estados financieros. Esto implica que los encargados de los estados financieros podrán obtener una visión más clara de los compromisos de arrendamiento de una organización y facilitará la comparación entre diferentes empresas, ya que todos los arrendamientos se registrarán de manera similar.

e) Flujo de efectivo

Es un reporte financiero que detalla las transacciones de dinero de una entidad durante un tiempo especificado. Revela información sobre los flujos de capital asociados con las actividades diarias, así como de inversión y de financiación. Los asuntos operativos incluyen los flujos de efectivo generados por las actividades primarias de la empresa, tales como ventas y cancelaciones a proveedores. Las operaciones de inversión son los flujos de efectivo asociados con la compra o venta de activos a largo plazo. Las operaciones de financiación comprenden los flujos de efectivo asociados con la adquisición o el reembolso de recursos financieros, como préstamos o la emisión de acciones. El estado del flujo de efectivo ayuda a evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y asignarlo a diferentes áreas de negocio (MEF, 2017).

En cuanto a este estado financiero, la norma exige que los pagos por alquileres de bajo valor y a corto plazo, que no se incluyen en el cálculo de la obligación de arrendamiento, se incluirán en la

presentación de las actividades operativas. Por otro lado, los pagos de capital de la obligación de arrendamiento se reportarán dentro de las actividades de financiación. En cuanto al interés de la responsabilidad, dependerá del criterio adoptado por la empresa y podrá presentarse dentro de las actividades de financiación o de financiamiento (Deloitte, 2016).

f) Implicaciones de la NIIF 16 en el Flujo de efectivo

Según Deloitte (2018), estas implicaciones se ha de tener en cuenta con respecto a la implementación de la norma en la elaboración del flujo de efectivo:

f.1) Cambios en la clasificación de entradas y salidas: Bajo la NIIF 16, los pagos de arrendamiento que antiguamente se denominaban flujos de efectivo operativos ahora se catalogan como pagos de principal e intereses en actividades de financiamiento.

f.2) Mayor consistencia en la presentación: Los pagos de arrendamiento, tanto los pagos de principal como los de intereses, se presentarán de manera más uniforme en el estado de flujo de efectivo para todas las organizaciones, lo que facilita la comparabilidad entre ellas.

f.3) Cambios en flujos de efectivo operativos: Al clasificar las rentas de alquileres como actividades de financiamiento, los flujos de efectivo operativos pueden verse afectados. Esto se debe a que los pagos de arrendamiento, que anteriormente se consideraban parte de los gastos operativos, ahora se excluyen de los flujos de efectivo operativos. Como resultado, los flujos de efectivo operativos pueden disminuir, por ende, puede tener un impacto en los indicadores financieros relacionados con la generación de efectivo operativo

f.4) Mejora en la información de los flujos de efectivo: La NIIF 16 busca facilitar una mejor información sobre los flujos de efectivo

vinculados con los alquileres. Al clasificar las amortizaciones de alquiler como actividades de financiamientos, se brinda una visión más clara de los flujos de dinero vinculados a las obligaciones producto de alquileres. Esto puede facilitar el análisis de la productividad de la organización para generar mucho efectivo y administrar sus compromisos de arrendamiento.

3.4 Marco normativo, regulatorio o legal

La implementación del módulo de *Lease Accounting* en el ERP Oracle Cloud se fundamenta en un marco normativo dual en Perú: el contable, que dicta la medición y revelación de los arrendamientos, y el tributario, que establece el tratamiento para la deducción del gasto.

3.4.1 Alcance contable y adopción de NIIF

El marco contable aplicable a la empresa, en su calidad de gran contribuyente y entidad no listada en la Bolsa de Valores de Lima, está regido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), oficializadas en el Perú. La obligatoriedad de utilizar estas normas es determinada por el Consejo Normativo de Contabilidad (CNC), organismo adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que formaliza su aplicación mediante resoluciones (CNC, 2024).

a) Estándares aplicables a la contabilización de arrendamientos

El proyecto se centró en la aplicación de la NIIF 16, la cual establece el modelo de activo por derecho de uso y pasivo por arrendamiento en el estado de situación financiera. Esta norma reemplazó a la anterior NIC 17, unificando el tratamiento contable para el arrendatario y eliminando la distinción entre arrendamiento operativo y financiero (IASB, 2016).

Además, el alcance del proyecto incorpora otras normas clave necesarias para la presentación correcta de la información y la valoración de los activos asociados:

a.1) NIC 1 – Presentación de Estados Financieros: Establece los requisitos generales para la presentación de los estados financieros, asegurando la comparabilidad y la estructura del reporte (MEF, 2017).

a.2) NIC 37 – Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes y CINIIF 1: Estas normas son críticas para la correcta valoración del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA), al exigir el reconocimiento de las provisiones por retiro o desmantelamiento de los activos arrendados, lo cual impacta en la medición inicial del ADU (IASB, 2021). El sistema debe ser capaz de modelar el valor actual de dichas provisiones.

b) Regulación sectorial (Telecomunicaciones)

Si bien no es una norma contable, la empresa opera bajo el marco regulatorio del sector de telecomunicaciones, supervisado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). Estas entidades establecen las condiciones contractuales y de infraestructura, lo cual influye indirectamente en los términos de los contratos de arrendamiento de cobunicaciones y antenas que son la base del cálculo NIIF 16 (OSIPTEL, 2023).

3.4.2 Marco normativo tributario

El tratamiento tributario del arrendamiento en Perú presenta una divergencia fundamental con la contabilidad bajo NIIF 16, lo que genera la necesidad de identificar diferencias temporales en la base imponible del Impuesto a la Renta.

a) Impuesto a la renta

La norma principal es la Ley del Impuesto a la Renta (LIR) y su Reglamento, que regula la deducción de gastos para la determinación de la Renta Neta Imponible (MEF, 2022).

a.1) Depreciación Tributaria: La administración tributaria (SUNAT) generalmente acepta la depreciación del Activo por Derecho de Uso (ADU) para fines tributarios solo si el contrato califica como arrendamiento financiero bajo las reglas de la LIR (MEF, Art. 18). Esta clasificación se basa en la forma legal del contrato, y no en la sustancia económica exigida por la NIIF 16.

a.2) Dedución de Gastos: La NIIF 16 reconoce gastos de depreciación (por el ADU) y gasto por intereses (por el Pasivo por Arrendamiento). Para fines tributarios, solo se aceptará como gasto deducible la depreciación e intereses que cumplan con los criterios de causalidad y los límites específicos de la LIR. El gasto por intereses, en particular, puede estar sujeto a límites de endeudamiento si la empresa pertenece a un grupo económico, conforme al Artículo 37 de la LIR (SUNAT, 2023).

b) Divergencia contable tributaria

La discrepancia entre la metodología de reconocimiento del gasto de la NIIF 16 y la calificación tributaria del arrendamiento obliga a la empresa a:

b.1) Llevar el control contable bajo NIIF 16 (sustancia económica).

b.2) Determinar los ajustes necesarios en la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta (ajustes a la renta) para conciliar la diferencia entre el gasto contable y el gasto aceptado tributariamente (SUNAT, 2023).

Esta situación subraya la importancia de la NIC 12 - Impuesto a las Ganancias, que rige el cálculo de los activos y pasivos por impuestos diferidos generados por estas diferencias temporales (IASB, 2022).

CÁPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta de solución se enfoca en resolver las deficiencias identificadas en el manejo de los arrendamientos a través de Excel, que generaban ineficiencia operativa, inconsistencias en los saldos (Activo por Derecho de Uso y Pasivo por Arrendamiento), y reportes manuales de baja calidad. La solución se basa en tres pilares: el sinceramiento contable inicial, la automatización del proceso mediante Oracle Cloud y el control interno de la información.

4.1 Descripción de las actividades propuestas

La solución está diseñada para ser un ciclo completo que va desde la corrección histórica hasta la sostenibilidad futura del cumplimiento de la NIIF 16.

4.1.1 Saneamiento y Auditoría de Contratos (Fase I)

Esta actividad es la más crítica para el éxito de la migración. Consiste en la revisión exhaustiva de los aproximadamente diez mil contratos de arrendamiento vigentes, con un enfoque en la data crítica para la NIIF 16:

- a) Validación de Identificación: Confirmar que cada contrato cumple la definición de arrendamiento (Activo Identificado y Derecho a Controlar su Uso).
- b) Determinación del Plazo: Establecer el Plazo del Arrendamiento, incluyendo opciones de renovación que sean razonablemente ciertas.
- c) Definición de Pagos: Identificar los Pagos Fijos de Arrendamiento.
- d) Tasa de Descuento (TIEA): Definir y aplicar la Tasa Incremental de Endeudamiento del Arrendatario (TIEA) en coordinación con el área Financiera para la valoración inicial.

El resultado de esta fase es una Base de Datos Maestra Saneada y Sincerada, lista para la carga inicial en el ERP.

4.1.2 Rediseño del Flujo Operativo (Fase II)

Se aborda la ineficiencia en la calidad y oportunidad de la información generada por las áreas de Legal y Redes, que origina inconsistencias contables.

- a) Estandarización de *Inputs*: Establecer un formato único de comunicación (*template*) para que las áreas operativas notifiquen al área Contable sobre nuevos contratos, modificaciones o terminaciones, asegurando que todos los parámetros NIIF 16 requeridos (cambios en el plazo, nuevos pagos, fechas) sean capturados desde el origen.
- b) Definición de Responsabilidades: Aclarar los roles y responsabilidades de las áreas Legal, Redes y Contabilidad en el ciclo de vida del arrendamiento para eliminar vacíos de información o duplicidad de esfuerzos.

4.1.3 Implementación y Configuración del Módulo Oracle Cloud Lease Accounting Go-Live (Fase III)

Esta es la actividad central que dota a la empresa de la herramienta de automatización para asegurar la sostenibilidad del cumplimiento de la NIIF 16.

- a) Configuración Contable: Definición de las reglas de contabilización, el plan de cuentas (mayormente cuentas del activo por derecho de uso – ADU, pasivo por arrendamiento – PPA y efectos en resultados), y los libros contables en Oracle Cloud.
- b) Carga de Datos Inicial (Migración): Carga masiva de la Base de Datos Maestra Saneada para establecer los saldos de transición al 1 de enero de 2025, momento en que se inicia la gestión en el nuevo sistema.

- c) Pruebas de integración: Verificación integral de que el sistema calcula y genera los asientos de manera correcta: el gasto por depreciación del ADU, el gasto por interés del PPA y la amortización del PPA conforme a la normativa vigente.

4.2 Descripción de las actividades de mejora

El proceso propuesto garantiza la integración total de la gestión de arrendamientos con los módulos financieros centrales de Oracle Cloud ERP, a diferencia de la gestión aislada en hojas de cálculo.

- a) Ingreso de Data: El módulo *Lease Accounting* recibe la data inicial a través de la carga masiva (migración) y la data continua mediante la interfaz con Legal/Redes.
- b) Cálculo Automático: El sistema ejecuta el modelo NIIF 16 para generar el plan de pagos, la amortización del Pasivo y la depreciación del Activo.
- c) Integración Contable: Los asientos de:
 - c.1) Reconocimiento inicial (ADU vs PPA).
 - c.2) Gasto mensual (Depreciación vs Intereses).
 - c.3) Pago a proveedores (PPA vs Bancos). se generan automáticamente y se transfieren a los módulos de Activo Fijo (FA) para el ADU y al Libro Mayor (GL) para los gastos.
- d) Reportes: El *Business Intelligence* integrado de Oracle Cloud permite generar la reportería de NIIF 16 con la periodicidad requerida.

4.2.1 Plan de trabajo detallado

Tabla 2

Estructura y cronograma general del proyecto de implementación NIIF 16

Fase de Ejecución	Actividades por realizar	Alcance y Objetivos Clave	Duración Estimada	Responsable
Inicio del Proyecto (Kickoff)	Construcción y Configuración Técnica	Configuración del módulo Lease Accounting. Desarrollo de reportes y plantillas de carga (Migración).	8 semanas (Aprox.)	IT / Contabilidad
Despliegue en Producción	Pruebas y Aseguramiento de la Calidad	Ejecución de Pruebas Funcionales, Pruebas de Integración y validación de la data migrada.	5 semanas	IT / Contabilidad
	Despliegue	Puesta en producción del módulo en Oracle ERP Cloud.	6 semanas	IT / Contabilidad
Go-Live y Soporte	Soporte	Soporte post- implementación.	8 semanas	IT / Contabilidad

4.3 Participantes clave para la gestión de riesgos y factores críticos

Tabla 3

Estructura de gobernanza y responsabilidades clave del proyecto

	Función Principal en la Ejecución	Participantes Clave del Lado del Negocio
Comité Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> - Autorización y Dirección Estratégica. - Aprobación de presupuestos y resolución de desviaciones de alto nivel o alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente central de finanzas y control de gestión. - Vicepresidente de tecnología y operaciones. - Gerente Depto B/OSS. - Gerente Depto Contabilidad. - Gerente de contabilidad e impuesto. - Gerente divisional CIO. - Subgerente ERP Oracle. - Coordinador de integración RAN.
Gerencia de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y Control Táctico. - Liderazgo diario de la ejecución, gestión de riesgos y plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de negocios consumidores. - Consultor de plataformas ERP.
Área Usuaria Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento del cumplimiento NIIF 16. - Validación de diseños, procesos de prueba. - Transferencia de conocimiento al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de contabilidad Perú. - Jefe de contabilidad Chile. - Coordinador de administración de sitios. - Coordinador de Cumplimiento - Analista de Cumplimiento
Equipo de Negocio IT	<ul style="list-style-type: none"> - Saneamiento de data y prueba de funcionalidades. - Aportar la data de origen y ejecutar las pruebas de los escenarios contables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor de demanda senior. - Especialista seguridad de aplicaciones. - Especialista ERP Cloud

CÁPITULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

Este capítulo detalla la ejecución de las actividades de mejora y presenta la evidencia de los resultados obtenidos tras la puesta en marcha del módulo *Lease Accounting* de Oracle Cloud.

5.1 Implementación de las actividades de mejora

El proyecto inició en el contexto de una decisión de alta gerencia para formalizar el cumplimiento normativo a partir del ejercicio fiscal 2023.

5.1.1 Ejecución de la Fase I: Saneamiento y Base Maestra

La Base de Datos Maestra saneada se generó tras un trabajo de seis meses, lo que evidenció la alta complejidad del proceso:

- a) Unificación de TIEA: Se implementó una metodología única para la determinación de la TIEA por moneda y plazo remanente, lo que permitió aplicar una tasa consistente en la valoración de los flujos de efectivo futuros de todos los contratos.
- b) Cálculo de Sinceramiento: Se determinó el valor contable inicial del ADU y el PPA al 1 de enero de 2025, garantizando que los saldos de apertura reflejen la realidad económica de la empresa bajo NIIF 16.

5.1.2 Ejecución de la Fase III: Configuración del Módulo en Oracle Cloud

La implementación técnica del ERP se centró en la automatización del motor de cálculo NIIF 16.

- a) Configuración de Reglas de Contabilización: Se mapearon los asientos contables para que el sistema pudiera diferenciar entre el registro de arrendamientos de los principales tipos de rentas que se mantienen bajo NIIF16 asegurando la correcta afectación de las

cuentas de resultados (depreciación, interés y amortización) y balance (ADU y PPA).

b) Pruebas de Integración: Las pruebas se segmentaron en escenarios clave de la NIIF 16:

b.1) Pruebas de Reconocimiento Inicial y Saldos: Incluyeron la prueba de carga inicial de los saldos saneados para verificar que los valores del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA) se establecieran correctamente en el balance. También se validaron las pruebas de altas de nuevos contratos para simular la operación ordinaria del negocio.

b.2) Pruebas de Movimientos Contables Periódicos: Se validó la precisión de los devengos mensuales, incluyendo pruebas de movimientos por depreciación del ADU, pruebas de movimientos por interés sobre el PPA, pruebas de movimientos por amortización del principal del pasivo y las pruebas de movimientos por devengos de anticipos y movimientos por anticipos. Adicionalmente, se verificó que, al registrar un pago en Cuentas por Pagar (AP), el módulo Lease Accounting reflejara la reducción correspondiente en el saldo del Pasivo.

b.3) Pruebas de Modificaciones del Ciclo de Vida del Contrato: Se dedicó un esfuerzo significativo a probar los escenarios de re-medición del pasivo, los cuales son los más propensos a errores en la gestión manual. Esto incluyó las pruebas de baja de contratos vencidos y los escenarios más sensibles como la prueba de baja de contratos anticipada, la prueba de renovación al vencimiento y la prueba de renovación anticipada al vencimiento.

b.4) Pruebas de Ajustes Financieros y Regulatorios: Finalmente, se validaron los ajustes complejos que

modifican los flujos de efectivo futuros y la tasa de descuento, como la prueba de ajuste por cambio de tasa, la prueba de ajuste por cambio de moneda, la prueba de ajuste por IPC (Índice de Precios al Consumidor) y la prueba de ajustes por cambios en la renta fija.

5.2 Riesgos asociados a la ejecución del proyecto

Tabla 4

Matriz de riesgos identificados y estrategia de mitigación

Riesgo del Proyecto	Consecuencia Potencial	Estrategia de Mitigación Implementada
Inadecuada disponibilidad del personal requerido	Retrasos en el saneamiento de la data y en la ejecución de las pruebas funcionales.	Los líderes de usuario planificaron internamente la asignación efectiva y la dedicación horaria del personal.
Rotación de miembros del equipo	Pérdida de conocimiento funcional y técnico, exigiendo re-capacitación.	El Comité Ejecutivo se comprometió a asegurar la permanencia de los miembros clave del equipo durante toda la duración del proyecto.
Falta de entendimiento uniforme sobre el alcance	Desarrollo de una solución que no cumpliera con las expectativas NIIF 16.	Se publicó y se obtuvo el acuerdo formal sobre el alcance para garantizar la comprensión común del objetivo final.
Retrasos por falta de aprobación oportuna	Extensión del cronograma por cuellos de botella en la toma de decisiones.	Participación de los responsables en la elaboración de entregables y la implementación de revisiones y entregas parciales.

5.3 Resultados obtenidos

La implementación resolvió los problemas de inconsistencia de la información y carga operativa, generando un impacto positivo en la gestión financiera.

Logro I: Sinceramiento y Migración Exitosa de la Base de Arrendamientos

- a) **Sinceramiento de saldos de apertura:** Se sinceraron los saldos de toda la población de arrendamientos financieros de la compañía, aplicando correctamente el tratamiento establecido por la NIIF 16, para migrar exitosamente la base de arrendamientos financieros a ERP Oracle Cloud.
- b) **Ineficiencia en Excel (gestión manual):** Existía un riesgo material por inexactitud debido a que los cálculos eran propensos a errores de fórmulas, con riesgo de quiebre de referencias a otros papeles de trabajo, y carecían de trazabilidad en los saldos (ADU y PPA), lo que exponía a la compañía a un alto riesgo de incorrección material.
- c) **Mejora en Oracle Cloud (automatizado):** Se logró el pleno cumplimiento y sinceramiento al 1 de enero de 2025. El módulo consolida y depura los saldos, generando planes de amortización automatizados y asegurando la trazabilidad y el cumplimiento riguroso de la NIIF 16.

Logro II: Oportunidad y Calidad de la Información para Stakeholders

- a) **Información financiera:** Se logró garantizar la oportunidad y la calidad de la información para los *stakeholders*.
- b) **Ineficiencia en Excel (gestión manual):** Había una baja oportunidad para la toma de decisiones, ya que antes de la automatización la información financiera crítica solo estaba disponible días después del cierre, pues dependía de la consolidación, verificación y conciliación manual de la data.

- c) **Mejora en Oracle Cloud (automatizado):** Se obtiene información en tiempo real y verificada. El motor de cálculo en la nube garantiza que la información de deuda y activos se actualice de forma continua y esté disponible instantáneamente para la toma de decisiones gerenciales y *stakeholders*.

Logro III: Mejorar la Confiabilidad de las Proyecciones Financieras

- a) **Proyecciones financieras:** Mejorar las proyecciones financieras con resultados más confiables.
- b) **Ineficiencia en Excel (gestión manual):** Se manejaban proyecciones poco fiables. La simulación de escenarios (como el impacto de cambios en la TIEA o renovaciones) era un proceso manual, lento y extremadamente susceptible a errores en la manipulación de grandes bases de datos.
- c) **Mejora en Oracle Cloud (automatizado):** Se logra el modelado de escenarios robustos. El sistema permite el modelado ágil de proyecciones futuras (*forecast* de deuda y gasto) con una alta fiabilidad, utilizando los datos consolidados y parametrizables del ERP.

Logro IV: Implementación y Mejora de Reportes Contables

- a) **Reportería contable:** Implementar y mejorar reportes contables.
- b) **Ineficiencia en Excel (gestión manual):** Los reportes eran estáticos y limitados. La generación de informes de revelación (como la tabla de vencimiento de pasivos por arrendamiento) requería un esfuerzo manual intenso y la manipulación de la data, limitando la profundidad y el valor del análisis gerencial.
- c) **Mejora en Oracle Cloud (automatizado):** Se obtienen **reportes dinámicos y de alto Valor**. El ERP genera automáticamente reportes de revelación NIIF 16, reportes gerenciales (impacto en EBITDA y apalancamiento) y vistas *dashboard* en tiempo real, con información totalmente integrable y rastreada.

Logro V: Reducción de la Carga Operativa

- a) **Disminución del Tiempo de Cierre:** El tiempo dedicado al cálculo y generación de asientos contables de arrendamientos se redujo en un 80% aproximadamente, liberando recursos del Área Contable para centrarse en el análisis financiero en lugar de la digitación y corrección manual.
- b) **Estandarización de Procesos:** La adopción del *template* de *inputs* por parte de Legal y Redes (Fase II) disminuyó la cantidad de rechazos y reprocesos en Contabilidad por información incompleta.

5.4 Dificultades encontradas

La materialización del proyecto de transformación digital enfocado en el sinceramiento de los saldos patrimoniales y la subsiguiente instauración del módulo *Lease Accounting* en la plataforma Oracle Cloud, constituyó un esfuerzo de alta complejidad. Dada la naturaleza interfuncional y el impacto material generalizado en los estados financieros de la compañía, la iniciativa se enfrentó a un conjunto de retos inherentes que demandaron la implementación de una gestión proactiva de riesgos y la aplicación de soluciones técnicas basadas en la ingeniería de procesos para asegurar la rigurosidad metodológica, la adherencia al cronograma establecido y la certificación de la calidad de los entregables funcionales.

5.4.1 Dificultades en la normalización de la data histórica y regulatoria

El desafío más significativo se centró en la depuración y armonización de los datos originales. La administración previa de los miles de contratos mediante hojas de cálculo resultó en una gran dispersión informativa y severas discrepancias en los parámetros esenciales de la NIIF 16 como plazos contractuales ambiguos o errores en la determinación del tipo de Interés incremental. Corregir y validar de forma masiva estos datos requirió un compromiso intensivo del equipo de Cumplimiento, lo que se tradujo en un incremento notable de

la carga laboral sobre sus funciones diarias. Asimismo, la necesidad de validar los nuevos cálculos automáticos con los valores de balance históricos al momento de la transición (1 de enero de 2025) demandó una validación rigurosa para garantizar la trazabilidad y exactitud de las cifras.

5.4.2 Resistencia funcional y adaptación de los flujos de información

Otro impedimento recurrente fue la reticencia inicial a la modificación de procesos por parte de las áreas operativas fundamentales (Legal y Redes), las cuales tuvieron que adaptar sus rutinas de documentación para nutrir el nuevo *template* utilizado por el sistema. La adopción de un ERP requiere que estas áreas se ajusten a una nueva dinámica, documentando sus procesos y adhiriéndose a flujos de trabajo más estandarizados y sistemáticos. Superar esta curva de aprendizaje en la adopción de los nuevos formatos de notificación fue un esfuerzo considerable de comunicación entre áreas, formación específica y concientización sobre los beneficios del control interno y la calidad del dato para toda la organización.

5.4.3 Riesgo de demoras por dependencia de aprobaciones

La complejidad funcional y la criticidad del proyecto generaron una dependencia esencial de las autorizaciones oportunas por parte del Comité Operativo y del responsable funcional de Contabilidad. El proceso de decisión representó un factor de riesgo, ya que los retrasos en la validación de los diseños funcionales, y particularmente en la revisión de los resultados de las pruebas funcionales amenazaron con dilatar la línea de tiempo del proyecto. La estrategia para mitigar este riesgo incluyó una programación de comunicaciones rigurosa, con agendas de reunión bien definidas y la exigencia de un compromiso formal para asegurar la aprobación dentro de los plazos establecidos en la planificación.

5.5 Análisis de la implementación

El análisis de la implementación del módulo *Lease Accounting* confirmó que la migración hacia la plataforma Oracle Cloud no fue solo

una actualización de herramienta, sino una solución definitiva y estructural para la problemática de la gestión de arrendamientos en la compañía. El proyecto abordó la causa fundamental de la ineficiencia: la falta de robustez sistémica para gestionar la alta materialidad y complejidad de los pasivos por arrendamiento bajo el marco regulatorio vigente.

5.5.1 Ventaja de la automatización y escalabilidad del proceso

La instauración del nuevo sistema transformó la gestión de arrendamientos de un proceso manual e inherentemente riesgoso, a uno automático, auditable y sistemático. En un sector como el de las telecomunicaciones, donde los contratos son numerosos y de alta complejidad dinámica (como variaciones en los pagos, ejercicio de opciones de renovación, o modificaciones en el alcance de los contratos), la dependencia del esfuerzo humano para recalcular los flujos representaba una vulnerabilidad constante y un alto riesgo de error por juicio profesional inconsistente. El sistema provee ahora un único motor de cálculo validado que gestiona la complejidad de estos acuerdos, lo cual resulta crítico para la integridad del dato y la continuidad del negocio ante el vasto volumen de infraestructura arrendada.

5.5.2 Integración sistémica y coherencia Patrimonial

La integración del módulo Lease Accounting con los módulos de *General Ledger (GL)* y *Fixed Assets (FA)* en Oracle Cloud garantizó que los saldos presentados en el balance sean un reflejo directo e indudable de la valoración exigida por la NIIF 16. Esta integración profunda eliminó la desconexión sistémica de la arquitectura anterior basada en Excel, la cual demandaba la creación de asientos puente y conciliaciones manuales al cierre del periodo. Al operar dentro del mismo entorno ERP, la solución asegura la coherencia de la realidad de cada contrato y la certificación de la valoración del ADU y PPA, y la imputación de los gastos en las cuentas de resultados, convirtiendo la gestión de arrendamientos en un circuito cerrado de control que

garantiza la fiabilidad de la ecuación contable fundamentada en la norma NIIF16.

5.6 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

La participación directa en un proyecto de instauración de un ERP y cumplimiento de la NIIF 16 de esta magnitud fue un catalizador para el desarrollo y consolidación de destrezas profesionales avanzadas, esenciales para la carrera de un Contador Público con enfoque en la gestión de sistemas y finanzas.

5.6.1 Dominio de la auditoría

El eje central del aprendizaje se enfocó en la aplicación ejecutiva y metódica de la NIIF 16, yendo más allá de la teoría al contribuir con la corrección y validación de la base de datos de los contratos. Esta función fortaleció la habilidad para la revisión interna al requerir el desarrollo y la aplicación de criterios de juicio contable para determinar los inputs correctos de cada arrendamiento, garantizando que el sistema ERP reflejará la realidad contable de los acuerdos. Esto perfeccionó la destreza para evaluar la información financiera preparada por la administración, emitiendo una conclusión fundamentada sobre la correcta aplicación de la NIIF16.

5.6.2 Competencia en dirección de proyectos y tecnología de sistemas

La naturaleza interfuncional del proyecto impulsó el desarrollo de la destreza en dirección de proyectos y la integración de plataformas tecnológicas. Se consolidó la habilidad para organizar y articular recursos (personal experto, consultores técnicos y equipo de IT) bajo una programación estricta. Además, se obtuvo un conocimiento práctico sobre la estructura técnica de un ERP (Oracle Cloud), aprendiendo a correlacionar requerimientos funcionales a las parametrizaciones del sistema y a gestionar la interdependencia con módulos esenciales como Cuentas por Pagar y Activos Fijos.

5.6.3 Competencia en comunicación estratégica y liderazgo de equipos

El rol de nexo entre las áreas funcionales y la contraparte tecnológica afianzó una sólida capacidad de comunicación persuasiva y efectiva. Fue imprescindible la destreza para transmitir ideas con precisión, coherencia y claridad, adaptando el mensaje a diversas audiencias: desde la Alta Gerencia (informes ejecutivos de riesgos) hasta el personal operativo contable y de sistemas (sesiones de capacitación). Este liderazgo comunicacional fue vital para aminorar la resistencia al cambio y cultivar un ambiente de colaboración que superara las barreras departamentales, siendo un factor determinante para el éxito integral del proyecto.

5.7 Aporte del trabajo de suficiencia profesional para la investigación futura

El presente TSP constituye un caso de estudio empírico y metodológico de alto valor para futuras investigaciones en el ámbito de las Ciencias Contables y la Tecnología. Se precisa que este trabajo puede servir como base o referencia para:

- a) Investigación Comparativa de Implementaciones: Utilizar el TSP como marco de referencia para comparar los efectos de la NIIF 16 en términos de apalancamiento y rentabilidad con empresas de sectores intensivos en activos (como retail o minería), evaluando la eficiencia de otros sistemas ERP (SAP, Microsoft Dynamics) frente a Oracle Cloud.
- b) Modelos de Saneamiento y Migración de Datos: El proceso de saneamiento de la data histórica (7,000+ contratos) y su posterior migración representa una metodología robusta para la gestión de proyectos de Big Data en la función contable. Puede ser empleado para validar modelos de Gestión de Calidad del Dato en contextos de transición regulatoria.

- c) Análisis de Control Interno: El rediseño de los flujos de información (Legal \rightarrow Contabilidad) es una evidencia de la mejora en el control interno. Esto facilita futuras tesis enfocadas en la auditoría interna de procesos automatizados y el cumplimiento regulatorio tecnológico (RegTech).



CÁPITULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

El capítulo final evalúa el efecto tangible de la propuesta de solución, contrastando la situación inicial con los beneficios sistémicos y estratégicos alcanzados tras la puesta en marcha del módulo *Lease Accounting* en Oracle Cloud.

6.1 Evaluación del impacto de la propuesta

La implementación de la solución de gestión de arrendamientos en el ERP Oracle Cloud generó consecuencias positivas y significativas en la estructura financiera y operativa de la empresa de telecomunicaciones.

6.1.1 Impacto de la automatización en el proceso de cierre contable

La implementación del módulo Lease Accounting en Oracle Cloud ha transformado la eficiencia del proceso de cierre contable. La mejora se evidencia al cuantificar el esfuerzo requerido para el procesamiento de un lote promedio de 50 transacciones (nuevas activaciones, remediciones y bajas) que ocurren mensualmente en la cartera de arrendamientos:

Tabla 5

Matriz de riesgos impactos en cierre contable

Indicador de Gestión	Proceso Manual	Proceso Automatizado (Oracle Cloud)	Impacto de la Mejora
Tiempo de Procesamiento Mensual	40 horas/hombre (5 días laborales)	8 horas/hombre (1 día laboral)	Reducción del 80% en la carga operativa

Riesgo Operacional	Alto (Dependencia de fórmulas, links rotos y errores de input manual)	Bajo (Motor de cálculo certificado y flujos de trabajo automatizados)	Aseguramiento de la integridad del dato
Generación de Asientos Contables	Manual/Semi-automático	Automático (Integración nativa con GL y AP de Oracle)	Mejora en la trazabilidad (auditabilidad)
Generación de Reportes NIIF 16	10 horas (Consolidación y pivot tables manuales)	1 hora (Reporte nativo de sistema)	Aumento de la oportunidad del reporte

Antes de la automatización, el equipo de Contabilidad y Cumplimiento dedicaba gran parte de su tiempo de cierre a la conciliación. El nuevo sistema no solo redujo drásticamente el tiempo de cálculo, sino que trasladó el enfoque del contador de la corrección de datos al análisis de las excepciones y las revelaciones financieras.

6.1.2 Impacto en la Confianza de los Estados Financieros

El resultado de mayor trascendencia fue la mejora sustancial en la fiabilidad de los saldos de balance y el resultado. La NIIF 16 representa una norma de alto impacto material en el balance de empresas cuya operación depende intensamente de activos arrendados, como es el caso del sector de telecomunicaciones con su vasta red de antenas y equipos. Al sincerar la data histórica y automatizar el cálculo del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA), se eliminaron los riesgos inherentes a los errores en la modelización, reduciendo el riesgo de incorrección material en los estados financieros. Este salto cualitativo mejoró significativamente la calidad de la información para los accionistas, los organismos reguladores y los analistas externos, restableciendo la confianza en la base de la contabilidad de la infraestructura operativa.

6.1.3 Impacto estratégico en la gestión financiera

La implementación dotó al área de Finanzas de una herramienta indispensable para el planeamiento estratégico. El sistema proporciona

una proyección precisa de los flujos futuros y una valoración coherente de la deuda contable asociada a los arrendamientos. Esta información es esencial en la toma de decisiones, ya que permite a la Gerencia:

- a) Determinar el apalancamiento real: La transparencia y la exactitud del impacto de los pasivos por arrendamiento en los indicadores de endeudamiento permiten una evaluación más fidedigna y metódica de la salud financiera de la compañía.
- b) Fundamentar Decisiones de Capital (Adquisición vs. Arrendamiento): Con datos fiables y valoraciones contables exactas para ambas alternativas, la Dirección puede evaluar si resulta más conveniente y económicamente ventajoso adquirir activos de red o continuar su explotación mediante acuerdos de arrendamiento.
- c) Garantizar la Coherencia del Dato: Al estar integrado en Oracle, se asegura que el dato utilizado por Finanzas para la planificación sea el mismo que el reportado por Contabilidad, logrando la uniformidad del dato financiero en toda la organización.

6.2 Contribución del postulante en la optimización de la compañía

Mi intervención fue un elemento determinante en la fase de aseguramiento de la transición y certificación del proceso contable, aportando valor profesional especializado que garantizó el éxito funcional del proyecto tecnológico.

6.2.1 Liderazgo técnico en el sinceramiento

Mi rol fue esencial en la validación técnica y la aplicación de la NIIF 16 de la masiva base de datos que comprendía los 10,000 contratos de arrendamiento. Esta función de Liderazgo Técnico aseguró que el punto de partida del proyecto (los saldos iniciales al 1 de enero de 2023) fuera contablemente inobjetable, sentando así el cimiento funcional para el éxito de la migración tecnológica. Mi pericia fue clave para transformar datos dispersos en activos listos para la carga en el ERP

6.2.2 Fortalecimiento del control interno

Al participar activamente en la fase de rediseño de flujos de información entre áreas, contribuí a la formalización y documentación de los procedimientos operativos entre los departamentos. Este esfuerzo consolidó el control interno de la compañía al establecer que el dato de origen de un contrato es un *input* controlado, estandarizado y oportuno, reduciendo la dependencia del conocimiento individual y minimizando los riesgos de fraude o error en la entrada de información crítica

6.2.3 Sostenibilidad del cumplimiento normativo

El conocimiento profundo de la norma, transferido al equipo contable durante la fase de *Go-Live*, y la colaboración en el diseño de los reportes personalizados, aseguran que la empresa pueda mantener la observancia de la NIIF 16 de forma autosuficiente. El valor añadido de la contribución no se limita a la mera implementación del sistema, sino que radica en asegurar que el personal contable desarrolle una capacidad analítica autónoma para gestionar la norma dentro del nuevo ecosistema Oracle. La instauración del módulo *Lease Accounting* fue, en esencia, una reingeniería del proceso contable que elevó la calidad del estándar de la información financiera, alineando la operativa de la empresa a las mejores prácticas contables internacionales.

CONCLUSIONES

Las conclusiones sintetizan el logro de los objetivos del proyecto y el impacto de la implementación del módulo de *Lease Accounting* en Oracle Cloud.

1. Sinceramiento y cumplimiento normativo de la NIIF 16: Se cumplió el objetivo principal de sincerar los saldos del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA) de la totalidad de la población de arrendamientos (aproximadamente 10,000 contratos). La migración al ERP Oracle Cloud garantizó la correcta aplicación del modelo de contabilidad única para arrendatarios, asegurando que el reconocimiento, la medición y la presentación de los arrendamientos se realicen conforme a la NIIF 16.
2. Automatización y reducción de la carga operativa: La implementación del módulo de *Lease Accounting* transformó la gestión de arrendamientos de un proceso manual, propenso a errores e inconsistencias, a un flujo de trabajo automatizado y controlado. Esto liberó al equipo de Cumplimiento de la carga operativa excesiva, permitiéndole reorientar sus esfuerzos hacia actividades de análisis financiero y de toma de decisiones estratégicas.
3. Mejora de la calidad y oportunidad de la información: Se logró elevar la calidad de los reportes contables y financieros al centralizar el motor de cálculo de la NIIF 16 en Oracle Cloud. Esto proporcionó a los *stakeholders* información precisa y en tiempo real sobre los compromisos de deuda por arrendamiento y su impacto en los indicadores financieros clave (como el EBITDA y el apalancamiento).

4. Fortalecimiento del control interno operacional: El proyecto forzó el rediseño de los protocolos de información entre las áreas de Legal, Redes y Contabilidad, estableciendo un proceso estandarizado para la documentación de los cambios contractuales. Esto fortaleció la trazabilidad y el control interno en el ciclo de vida de los arrendamientos, desde su origen hasta su contabilización y pago final.
5. Aporte a la competitividad y posicionamiento: El proyecto contribuyó a la competitividad de la empresa al dotar a la Gerencia de proyecciones financieras más fiables, esenciales para la planificación de la expansión de la red en un sector de alta competencia como el de telecomunicaciones.



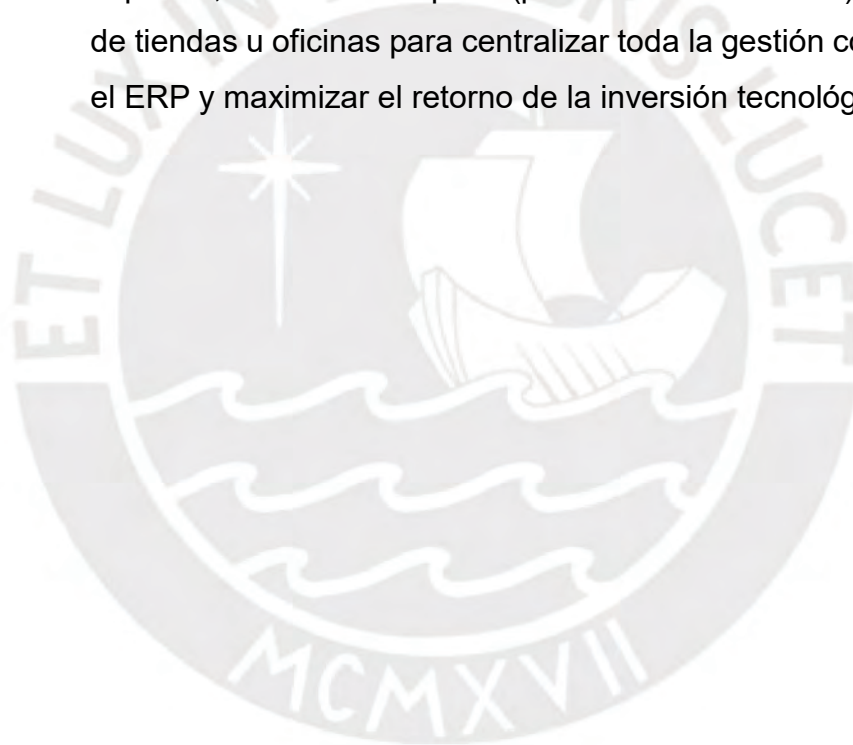
RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se enfocan en la sostenibilidad del proceso automatizado y la capitalización del valor generado por la migración a Oracle Cloud.

1. Establecer un plan de monitoreo post-implementación: Se recomienda implementar un plan de auditoría interna continua sobre el módulo de *Lease Accounting* durante los primeros 12 meses. Esto debe incluir la validación periódica de la tasa incremental de endeudamiento del arrendatario (TIEA) y la revisión de la configuración de las reglas contables para asegurar que el sistema se adapte a cualquier cambio normativo o interno.
2. Formalizar la Integración entre áreas de la Data: Es fundamental institucionalizar los nuevos protocolos de comunicación y los *templates* de notificación entre las áreas de Legal y Redes hacia Contabilidad. Se debe invertir en capacitación continua para el personal operativo, asegurando que comprendan la relevancia de la oportunidad y calidad del dato para evitar la reincidencia de inconsistencias que existían antes de la migración.
3. Capitalizar la liberación de carga operativa: Se sugiere aprovechar la capacidad liberada del equipo de Cumplimiento para desarrollar una función de análisis financiero proactivo. Esto incluye el modelado de escenarios de arrendamiento próximos a vencer y la evaluación del impacto de nuevas inversiones en activos de red, transformando el equipo de un registrador a un socio estratégico en la toma de decisiones.
4. Optimizar la Generación de Revelaciones NIIF 16: Utilizar al máximo las capacidades de reporte de Oracle Cloud para

generar las revelaciones requeridas por la NIIF 16 de forma automática (como un reporte de anticuamiento de PPA, futuras provisiones por renovaciones futuras y conciliación de cantidades con la provisión por desmantelamiento). Esto reducirá el esfuerzo manual en la preparación de las notas a los estados financieros de fin de año.

5. Expandir el alcance del módulo a otros contratos: Evaluar la posibilidad de migrar o gestionar otros contratos de la empresa que contengan componentes de arrendamiento bajo NIIF 16, como acuerdos de capacidad de red o licencias de uso de espectro, red de fibra óptica (próxima a ser lanzada) y gestión de tiendas u oficinas para centralizar toda la gestión contable en el ERP y maximizar el retorno de la inversión tecnológica.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altın, M., & Yılmaz, R. (2025). *Adoption of Enterprise Resource Planning System in IFRS Conversion: Evidence from Türkiye*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 41–61. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1444096>
- Ammar, S., & Mardini, G. H. (2021). *Enterprise resource planning enabling segmental information reporting practices of UK-FTSE 100*. *Accounting and Finance*, 61(1), 1205–1237. <https://doi.org/10.1111/acfi.12608>
- Bandarupalli, G. (2025). *SmartSync : Machine Learning for Seamless SAP RAR Data Migration from Legacy ERP Systems*. Research Square, 1–14.
- Bernal, C. A. (2018). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3a ed.). Pearson. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Berru, E. H. C., & Perez, M. F. L. (2023). *Análisis del impacto de la implementación de la NIIF 16 Arrendamientos en los estados financieros de las empresas del sector de lácteos supervisadas por la Superintendencia de Mercado de Valores en el periodo 2019*.
- Burgos, H. A. (2013). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Panorama, 1(3), 65–70.
- CNC. (2024). *Oficialización de la aplicación de las NIIF en el Perú: Marco normativo vigente*. Consejo Normativo de Contabilidad.

- Cornado, J., & Elescano, R. (2020). *La adopción de la NIIF 16 y su impacto en la gestión financiera de la empresa Jhonatan Francisco Coronado Maccha*. (p. 82).
- Cumming, C., & Galt, H. (2021). *The Implementation Impact of IFRS 16: Leases on JSE Listed Technology and Telecommunication Companies Using a Constructive Capitalisation Model*. *Journal of Accounting and Management (JAM)*, 11(1), 58–73.
- Deloitte. (2016). *NIIF 16 Arrendamientos - Lo que hay que saber sobre cómo van a cambiar los arrendamientos*. Deloitte, February 2016, 20. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/auditoria/Deloitte_ES_Auditoria_NIIF-16-arrendamientos.pdf
- Deloitte. (2018). *Implementación de NIIF 16 - Efectos tributarios e impuesto diferido*.
- Díaz Becerra, O. A. (2014). *EFFECTOS DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF EN LA PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS PERUANAS EN EL AÑO 2011*. *Revista Universo Contábil*, 126–144. <https://doi.org/10.4270/ruc.2014107>
- Gomes, P., Da Silva, A., Louzada, L., & Stefanelli, N. (2025). *¿La NIIF 16 afecta la utilidad de las decisiones para usuarios sofisticados?* *SSRN Electronic Journal*, 211, 1–8.
- Guevara, L., Tintinapon, E., & Uchuya, G. (2020). *La NIIF 16 y su impacto en la presentación de los estados financieros en la empresa Texgroup S.A. del año 2019*.
- Gurgel, D., Campoi, S., Telles, S. V., São, U. De, Usp, P., Paulo, S., & Paulo, S. (2025). *The effects of IFRS 16 adoption on the Value Relevance of EBITDA : a study on Latin-American public firms*. *SSRN Electronic Journal*, 18(April), 293–307.

- IASB. (2016). *NIIF 16: Arrendamientos. International Accounting Standards Board*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/oficializada/ES_GVT_IFRS16_2016.pdf (páginas 1-68).
- IASB. (2021). *NIC 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes (con modificaciones por CINIIF 1)*. International Accounting Standards Board.
- IASB. (2022). *NIC 12: Impuesto a las Ganancias*. International Accounting Standards Board.
- IFRS Foundation. (2016). *Norma Internacional de Información Financiera: NIIF 16* (p. 1–68). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/oficializada/ES_GVT_IFRS16_2016.pdf
- InRetail. (2017). *Quiénes somos* (p. 89).
- Khatri, D. K., Goel, O., & Jain, S. (2024). *SAP FICO for US GAAP and IFRS Compliance*. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, 08, 2692–2704. <https://doi.org/10.56726/irjmets61243>
- Kraft, P., Landsman, W. R., & Shan, Z. (2021). *Effect of Mandatory IFRS Adoption on Accounting-Based Prediction Models for CDS Spreads*. European Accounting Review, 30(2), 223–250. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1760116>
- MEF. (2006). *Norma Internacional de Contabilidad no 17 (NIC 17) Arrendamientos*. 2(Nic 17), 1–14. Recuperado de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC17.pdf> (páginas 1-14).
- MEF. (2017). *NIC 1 Presentación de estados financieros*. MEF.Gob.Pe, 11(December), 29–30. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC01_04.pdf (páginas 29-30).

- MEF. (2022). *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 179-2004-EF y modificatorias)*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.
- Nasirzada, N. (2025). *ERP System Integration to Optimize Financial Reporting in Real Estate Management*. *Universal Library of Business and Economics*, 02(01), 22–26.
<https://doi.org/10.70315/uloap.ulbec.2025.0201004>
- Ñaupas, H., Paitán, M. R., Valdivia Dueñas, J., Vilela, J. P., & Delgado, H. E. R. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Núñez Laguna, I. E. (2021). *Análisis Del Impacto En La Aplicación De La Niif 16 En Empresas Peruanas Y Chilenas*.
- Onie, S., Spiropoulos, H., & Wells, P. A. (2024). *Recognition versus disclosure: The relevance of leases subsequent to IFRS 16*. *SSRN Electronic Journal*, 23(4), 1–16.
- OSIPTEL. (2023). *Reglamento General de Servicios Públicos de Telecomunicaciones*. Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.
- Potharla, S. (2025). *Decoding Lease Accounting: Comparative Insights into Ind AS, IFRS, and US GAAP with Strategic Financial Implications for Corporates*. *SSRN Electronic Journal*.
<https://papers.ssrn.com/abstract=5392303>
- Putra, D. G., Rahayu, R., & Putri, A. (2021). *The Influence of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation System on Company Performance Mediated by Organizational Capabilities*. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 221–241.
<https://doi.org/10.18196/jai.v22i2.10196>
- Rodríguez, M. P. (2019). *NIIF 16 la nueva norma contable sobre arrendamientos Principales impactos y problemas usuales en su*

implementación. KPMG Argentina, 1, 1–14. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/ICA/pub-local/NIIF-16-impactos-y-problemas-implementacion.pdf>

Simpson, A., & Sarquis, R. (2025). *Post-implementation Review of IFRS 16 Leases*. SSRN Electronic Journal. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/resources-for/academics/research-citations/pir-ifrs16-literature-review.pdf>

SUNAT. (2023). *Guía de Aplicación de Normas Tributarias para el Impuesto a la Renta*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

Sura, A., & Ventura, E. Di. (2024). *IFRS 16 and Its Impact on NFP and EBITDA: A Theoretical and Empirical Analysis in European Companies*. *Economia Aziendale Online* -, 15(4), 799–823. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/15.4.799-823>

Tamayo, C., & Siesquen, I. S. (2018). *Técnicas E Instrumentos De RECOLECCION DE Datos*. *Metodologia de La Investigacion*, 2, 201–247. Recuperado de <http://iyanu.blogspot.es/i2008-07/>

Tsai, W. H., Lan, S. H., & Lee, H. L. (2020). *Applying ERP and MES to implement the IFRS 8 operating segments: A steel group's activity-based standard costing production decision model*. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/su12104303>

Van-Wyk, M., & Enslin, Y. (2025). *The impact of IFRS 16 adoption on financial statements of listed South African mining companies*. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2450096>

Zúñiga, F., Villanueva, D., Pacheco, L., & Pincheira, R. (2022). *Consecuencias financieras de la primera aplicación de la Norma Internacional de Información Financiera N° 16 en Chile*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1702–1720. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.25>

ANEXOS

Anexo 1: Alcance funcional del módulo Lease Accounting en Oracle Cloud

Componente	Alcance (IN)	Fuera del Alcance (OUT)
Gestión de Contratos	Carga masiva de contratos de arrendamiento (data de origen: Comsite y Redes). Control de las bajas (rescindidos) para excluirlos del cálculo NIIF 16.	Modificaciones en el Sistema Comsite (sistema legacy de contratos) e integraciones con este.
Cálculo NIIF 16	Efectuar cálculos para contratos con rentas escalonadas (Pasivo por Arrendamiento, ADU, Gasto por Interés y Depreciación).	Modificación de módulos existentes en Oracle ERP Cloud (Cuentas a Pagar, Activos Fijos, Compras).
Provisiones	Cálculo de la provisión por desmantelamiento en base a los inputs requeridos (CINIIF 1 / NIC 37).	Cualquier cambio no relacionado con la funcionalidad de Lease Accounting.
Informes	Generación de reportes de contratos, pasivos por desmantelamiento, activos y asientos contables.	

Nota: El anexo detalla los procesos específicos que fueron incluidos y excluidos para delimitar el proyecto.

Anexo 2: Plan de comunicación y gobernanza

Sesión	Frecuencia	Asistentes Clave	Propósito
Comité Ejecutivo	Mensual	- Comité Ejecutivo. - Gerentes de Proyecto.	Revisión de estado de salud del proyecto, gestión de riesgos críticos y aprobación de cambios de alcance.
Comité Operativo	Semanal	- Gerentes de Proyecto. - Área Usuaría Funcional.	Monitoreo detallado del progreso, resolución de problemas funcionales y aprobación de entregables.
Envío de Status Semanal	Semanal	Todos los stakeholders.	Mantener informada a toda la organización sobre los avances, riesgos y los siguientes pasos.

Nota: El anexo ilustra la estrategia de comunicación para garantizar la colaboración y la toma de decisiones ágil durante el desarrollo del proyecto.

Anexo 3: Estructura del equipo funcional clave

Área de Negocio	Rol en el Proyecto	Responsabilidad Específica
Área Usuaria Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo funcional. - Especialistas NIIF 16. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saneamiento de la data de contratos (7,000+). - Ejecución de pruebas funcionales. - Aprobación de asientos contables.
Redes	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte de data operacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Suministro de información técnica de activos (sitios, torres, línea de media tensión y equipos adicionales). - Validación de los plazos contractuales.
Especialista IFRS	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la correcta aplicación de NIIF 16 y CINIIF 1 en la configuración del sistema.
Líder Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación funcional 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de que el sistema cumple con todas las expectativas del negocio antes del Go-Live.

Nota: El anexo destaca el equipo funcional clave de la empresa responsable de la validación contable y la migración de datos.

Anexo 4: Análisis del impacto sobre objetivos propuestos

Objetivo	Conclusión
Obj. Principal: Sincerar los saldos del ADU y PPA, aplicando rigurosamente la NIIF 16.	El objetivo principal se cumplió al sincerar los saldos del Activo por Derecho de Uso (ADU) y el Pasivo por Arrendamiento (PPA) de los 10,000 contratos, logrando un balance de transición auditable y rigurosamente alineado con la NIIF 16.
Obj. Secundario 1: Automatizar el proceso contable de arrendamientos para lograr eficiencia operativa.	La automatización integral del proceso, mediante el módulo Lease Accounting de Oracle, redujo en un 80% la carga operativa del equipo de cumplimiento, transformando un proceso propenso a errores en una función eficiente y con control sistémico.
Obj. Secundario 2: Integrar la información de arrendamiento con otras áreas (Redes, Legal) para mejorar el control interno.	El proyecto mejoró el control interno y la trazabilidad del dato al institucionalizar los flujos de información interdepartamentales, asegurando que los datos técnicos (de Redes) y los datos legales alimenten directamente el motor de cálculo contable de Oracle.

Anexo 5: Carta de autorización de uso de información

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 28 de abril del 2025.

Señor: DR. Emerson Jesús Toledo Concha Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente.-

Yo Cindy Layrha Gubeith Carrillo Inchaustegui, identificado con DNI 09994080, en mi calidad de Gerente de Contabilidad e Impuestos de la Empresa Entel Perú S.A. con RUC 20106897914, ubicada en la ciudad de Lima, OTORGO LA AUTORIZACIÓN, Al señor(a) Roberto Leonardo Farro Gamarra Identificado(a) con DNI N° 70141337 bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa: ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

X Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello

DNI: El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima, 28 de abril del 2025



CINDY CARRILLO INCHAUSTEGUI
Gerente de Contabilidad e Impuesto