



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
Y COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Implementación del modelo EFQM en la gestión de procesos
de pago a proveedores en la empresa Inchcape Motors Perú
SA**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración
y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Gonzales Flores, Xiomara del Carmen

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LIMA - PERÚ

2019

**“Implementación del modelo EFQM en la gestión de procesos
de pago a proveedores en la empresa Inchcape Motors Perú
SA”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Raúl Patrnoic Rengifo

Secretario

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Dra. Claribel Rosario Salvador García

Asesor temático

Mg. José Antonio Picoaga Linares

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres Ernesto y Miriam y a mis hermanos que en todo momento me ayudaron a lograr esta meta trazada, supieron alentarme para poder perseverar en mis objetivos.

También dedicárselo a mi compañero de vida Yeral, quien supo comprenderme y me ofreció su apoyo incondicional en todo momento.

Agradecimiento


A todos mis profesores que al largo de mi vida universitaria contribuyeron a mi formación, y en especial los docentes que fueron partícipes del desarrollo de este trabajo.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Gonzales Flores, Xiomara del Carmen identificado con DNI Nro. 46422009, domiciliado en Calle José Carlos Mariátegui MzÑ Lt 10 Urb Intillacta- Chorrillos, egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, he realizado la Tesis titulada "Implementación del modelo EFQM para la gestión de procesos pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019" para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 17% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigadora eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 08 de Agosto del 2019.



Gonzales Flores, Xiomara del Carmen DNI 46422009

Presentación

Sres. Miembros del Jurado:

Esta presente investigación Titulada “implementación del modelo EFQM en la gestión de procesos del pago de proveedores en la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019”, se desarrolló con la finalidad de mejorar la gestión de procesos que se tiene actualmente en la empresa, esto se da a través de actividades y procedimientos que se han propuesto en este estudio.

La investigación se llevó a cabo en la empresa Inchcape Motors Perú con sede Av. El Polo 1117, Santiago de Surco.

Para poder obtener los resultados se aplicó el instrumento cuantitativo-encuestas, aplicadas a 30 personas miembros de la empresa. Así mismo se desarrollaron tres encuestas al personal encargado del área, toda esta información fue triangulada para poder identificar los problemas que se vienen presentado en la organización.

La investigación tiene VI capítulos relacionados y determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener, donde le capítulo I corresponde al problema de la investigación, donde se puede encontrar la formulación del problema, el problema general y los problemas específicos, las justificaciones, en cuanto a lo, metodológico, practico y teórica, así mismo como las limitaciones y por último el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos junto con la hipótesis general. En el II capítulo se encuentra el marco teórico, y dentro de él, el sustento teórico, los antecedentes, marco conceptual, la empresa y todas sus partes, como, descripción de la empresa, marco legal, actividad económica, información, tributaria, información económica y financiera, procesos, proyectos actuales, perspectiva empresarial. El III capitulo es el tipo, nivel y método, categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes, población, muestra y unidades informantes, técnicas e instrumento, procedimiento y análisis de datos. En el IV capítulo de resultados y discusión se detalla, la descripción de los resultados, contrastación de hipótesis, propuesta, fundamentos de la propuesta, problemas, elección

de la alternativa de solución, objetivos, justificación y desarrollo de la propuesta y por último la discusión.

En el V capítulo se desarrolla las conclusiones y sugerencias y por último el capítulo VI donde corresponden las referencias bibliográficas. Además de los anexos donde se encuentran todas las matrices y evidencias de la visita a la empresa.

Espero que la presente investigación se apreciada por los demás lectores y se sepa distinguir de manera correcta el mérito de esta investigación. Es importante hacer de conocimiento que se tomara en cuenta cual apreciación, crítica o comentario constructivo, que permita mejorar y enriquecer esta tesis.

Xiomara del Carmen Gonzales Flores

DNI: 46422009

Índice	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración jurada de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	ix
Índice de Tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de Cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstrac	xvi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación	18
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Justificación	20
1.3.1 Justificación metodológica	20
1.3.2 Justificación práctica	21
1.3.3 Justificación teórica	21
1.4 Limitaciones	22
1.5 Objetivos	22
1.5.1 Objetivo general	22
1.5.2 Objetivos específicos	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Pág.

2.1 Sustento teórico	24
2.2 Antecedentes	26
2.3 Marco conceptual	31
2.4 Empresa	34
2.4.1 Descripción de la empresa visión	35
2.4.2 Marco legal de la empresa	36
2.4.3 Actividad económica de la empresa	40
2.4.4 Información tributaria de la empresa	41
2.4.7 Perspectiva empresarial	42
2.4.8 Actual procesos de pagos a proveedores	44

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo, nivel y método	51
3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas	52
3.3 Población, muestra y unidades informantes	53
3.4 Técnicas e instrumentos	54
3.5 Procedimiento	55
3.6 Análisis de datos	56

CAPÍTULO IV

RESULTADOS y DISCUSIÓN

4.1 Descripción de resultados	58
4.3 Propuesta	81
4.3.1 Fundamentos de la propuesta	89
4.3.2 Problemas	89
4.3.3 Elección de la alternativa de solución	89
4.3.4 Objetivos de la propuesta	90

4.3.5	Justificación de la propuesta	90
4.3.6	Desarrollo de la propuesta	91
4.4	Discusión	101

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1	Conclusiones	105
5.2	Sugerencias	106

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS

6.1	Referencias bibliográficas	108
-----	----------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1:	Matriz de la investigación	111
Anexo 2:	Evidencias de la propuesta	113
Anexo 3:	Artículo de investigación	135
Anexo 4:	Instrumento cuantitativo	143
Anexo 5:	Instrumento cualitativo	145
Anexo 6:	Base de datos (instrumento cuantitativo)	151
Anexo 7:	Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	152
Anexo 8:	Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	157
Anexo 9:	Evidencia de la visita a la empresa	166

Índice de Tablas	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización	53
Tabla 2. Validación de Expertos del Instrumento Cuantitativo	56
Tabla 3. Confiabilidad del instrumento	56
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos	59
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de la subcategoría recursos organizacionales	61
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la subcategoría coordinación	63
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de la subcategoría logro de objetivos	65
Tabla 8. Pareto de la categoría gestión de procesos en la empresa	67
Tabla 9. Problemas priorizados	82

Índice de figuras	Pag
Figura 1. Organigrama general. Fuente: Elaboración propia	36
Figura 2. Organigrama de Adm y Finanzas. Fuente: Elaboración propia	37
Figura 3. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP	38
Figura 4. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP	38
Figura 5. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP	39
Figura 6. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP	39
Figura 7. Punto de prueba y venta. Fuente: Página Oficial IMP	40
Figura 8. Punto de venta. Fuente: Página Oficial IMP	40
Figura 9. Punto de venta LifeStyle. Fuente: Página Oficial IMP	41
Figura 10. Información Tributaria. Fuente: Sunat	42
Figura 11. Estrategias empresariales. Fuente: Elaboración propia	45
Figura 12. Formato de requerimiento de compra. Fuente: Documentos de la empresa	48
Figura 13. Formato de orden de compra. Fuente: Documentos de la empresa	49
Figura 14. Formato de conformidad del servicio. Fuente: Documentos de la empresa	50
Figura 15. Frec. y porcentaje subcategoría procesos. Fuente: Elaboración propia	59
Figura 16. Frec. y porcentaje subcategoría recursos organizacionales. Fuente: Elaboración propia	61
Figura 17. Frec. y porcentaje subcategoría coordinación. Fuente: Elaboración propia	63
Figura 18. Frec. y porcentaje subcategoría logro de objetivos. Fuente: Elaboración propia	65
Figura 19. Diagrama de Pareto Fuente: Elaboración Propia	68
Figura 20. Red informativa de subcategoría procesos. Fuente: Elaboración propia	70
Figura 21. Red informativa de subcategoría recursos organizacionales. Fuente: Elaboración propia	72

Figura 22. Red informativa de subcategoría coordinación.	
Fuente: Elaboración propia	74
Figura 23. Red informativa de subcategoría logro de objetivos.	
Fuente: Elaboración propia	75
Figura 24. Diagnostico red informativa de subcategoría procesos y control.	
Fuente: Elaboración propia	78
Figura 25. Diagnostico red informativa subcategoría recursos organizacionales	
Fuente: Elaboración propia	79
Figura 26. Diagnostico red informativa subcategoría coordinación	
Fuente: Elaboración propia	80
Figura 27. Diagnostico red informativa subcategoría logro de objetivos	
Fuente: Elaboración propia	81
Figura 28. Valores de la excelencia. Fuente: Elaboración propia	83
Figura 29. Criterios del modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia	86
Figura 30. Esquema REDER. Fuente: Elaboración propia	89
Figura 31. Flujograma de Objetivo 1. Fuente: Elaboración propia	97
Figura 32. Flujograma de Objetivo 2. Fuente: Elaboración propia	99
Figura 33. Flujograma de Objetivo 3. Fuente: Elaboración propia	101
Figura 34. Diagrama de actividades Objetivo 3. Fuente: Elaboración propia	102

Índice de Cuadros	Pag
Cuadro 1. Descripción del proceso de compra. Fuente: Procedimiento General de la empresa	46
Cuadro 2. Categorías emergentes y sus definiciones básicas. Fuente: elaboración propia	77
Cuadro 3. Plan de actividades del 1er objetivo. Fuente: Elaboración propia	96
Cuadro 4. Presupuesto de actividades de objetivo 1. Fuente: Elaboración Propia	96
Cuadro 5. Plan de actividades del 2do objetivo. Fuente: Elaboración Propia	98
Cuadro 6. Presupuesto de actividades de objetivo 2. Fuente: Elaboración Propia	99
Cuadro 7. Plan de actividades del 3er objetivo. Fuente: Elaboración propia	100
Cuadro 8. Presupuesto de actividades de objetivo 3. Fuente: Elaboración propia	101

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo mejorar la gestión de proceso de pagos de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019, teniendo como concepto que las empresas hoy en día se preocupan y tiene mayor interés por la excelencia y la optimización de la gestión en todos sus procesos, por la necesidad que tienen de adaptarse a los cambios, de innovar y mejorar en todo momento.

Esta investigación se desarrolla bajo el sintagma holístico, con un enfoque mixto, tipo proyectivo, con un nivel deductivo y comprensivo, el diseño de la muestra fue de 30 colaboradores de la empresa los cuales fueron de distintos cargos, pero todos de la misma área de trabajo que es la de Administración y Finanzas, se les aplicó un cuestionario de 22 preguntas, así mismo también hubo unas entrevistas a tres miembros del área, lo cual, permitió desarrollar una propuesta para poder solucionar los problemas que se identificaron en la empresa.

La problemática se acrecienta cuando se incumplen los pagos oportunos a los proveedores, lo que perjudica de manera reputacional a la empresa, y esto quiere decir que actualmente se viene trabajando de manera incorrecta al presentarse varios casos de incumplimiento por una mala aplicación de procesos.

Los problemas encontrados son: complejidad en los procesos, ineficiencia y falta de control, para dar solución a estas problemáticas se desarrollaron actividades tales como, flujogramas, capacitaciones, plan de procesos de compras y cuentas por pagar y la implantación de modelo EFQM (modelo de gestión por excelencia), para el mejoramiento de la gestión de los procesos con los respecta a pago de proveedores.

Palabras claves: gestión de procesos, proveedores, pagos, mejora de procesos.

Abstract

The objective of this research is to improve the payment process management of suppliers of the company Inchcape Motors Peru, Lima 2019, taking as a concept that companies today are concerned and have a greater interest in excellence and management optimization in all its processes, for the need they have to adapt to changes, to innovate and improve at all times.

This research is developed under the holistic system, with a mixed approach, projective type, with a deductive and comprehensive level, the design of the sample was 30 employees of the company which were of different positions, but all from the same area of work that is the Administration and Finance, they were applied a questionnaire of 22 questions, also there were some interviews with three members of the area, which allowed to develop a proposal to solve the problems identified in the company.

The problem is increased when timely payments to suppliers are violated, which reputational harms the company, and this means that it is currently working incorrectly when several cases of non-compliance arise due to poor application of processes.

The problems encountered are: complexity in the processes, inefficiency and lack of control, in order to solve these problems, activities such as flowcharts, trainings, plan of purchasing processes and accounts payable and the implementation of the EFQM model (model of management par excellence), for the improvement of the management of the processes with regard to payment of suppliers.

Keywords: process management, suppliers, payments, process improvement.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.6 Problema de investigación

En estos últimos tiempos a nivel global ha tomado más importancia la gestión de procesos ganando mucha popularidad entre las compañías alrededor del mundo, ya que esta gestión está presente en todas las fases administrativas, y como tal, las grandes, medianas y pequeñas empresas están preocupadas en mejorar día a día sus procesos para lograr los objetivos planeados.

Dado que la gestión de procesos es una propuesta administrativa que aparece formalmente a partir de los años 90`s busca resultados de mejoramiento en la gestión organizacional, por esta razón se plantea reflexionar sobre toda la gestión para obtener importantes beneficios en términos de productividad, control, agilidad y eficiencia en las actividades del negocio, lo que implica obtener resultados medibles y cuantificables.

En este contexto la gestión de procesos o también conocido por sus siglas en ingles BPM (Business Process Management) se introduce en el nivel operacional de las empresas teniendo como objetivo asegurar que todos los procedimientos se desarrollen de forma coordinada para lograr atender las expectativas de las partes interesadas que son los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes y la sociedad.

En los que respecta a américa del sur como por ejemplo Uruguay muchas organizaciones han adoptado un enfoque de gestión basado en procesos y se ha introducido tecnologías orientadas a dar soporte este tipo de gestión que es de mucha utilidad y aplicabilidad en el entorno (Deloitte ,2014)

En cuanto a Chile la administración por procesos contribuye a direccionar la empresa logrando controlar, mejorar, proyectar e identificar los procesos para hacerlos más productivos y así lograr la confianza del cliente. Toda esta gestión de procesos cuenta de nueve fases: incorporar la gestión de procesos en la empresa, diseñar el plan de procedimientos, representar cada fase, gestionar estratégicamente los procesos, mejorar, rediseñar, formalizar los procedimientos, y por último controlar y mejorar continuamente cada una de las fases.

Mientras que, en nuestro país, a nivel político se tiene como propósito instaurar la gestión de procesos, impulsando y fomentando la reducción de las fases administrativas en las entidades públicas, con la finalidad de obtener logros efectivos y positivos en el desarrollo de los procedimientos y servicios dirigido a las empresas y los ciudadanos, para lo cual la gestión por procesos se considera como el tercer pilar de la política. En este contexto la Secretaria de Gestión Pública aprueba una Norma Técnica N° 001-2018-SGP, donde detalla la “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, mediante la RSGP N° 006-2018-PCM-SGP. Esta norma define a los procesos como una serie de actividades relacionadas que tienen una interacción entre sí, mediante las cuales convierten elementos de entrada en servicios o productos, luego de la asignación de recursos. Todo el proceso posee tres fases que son las siguientes: determinación, seguimiento, medición y análisis de los procesos estas contribuyen a lograr los objetivos institucionales y hacer que todas las unidades que involucren del algún proceso participen entre sí e incluso tener el compromiso de las altas direcciones para el cumplimiento de los objetivos (Secretaria de Gestión Pública ,2019)

En Inchcape Motors Perú que es una empresa comercializadora de automóviles cuenta con diversas áreas entre ellas la de Tesorería la cual se encarga de dar el soporte administrativo, de brindar la conformidad con respecto a los recursos financieros de la empresa, manejando de forma directa los financiamientos, los fondos percibidos y recaudados que posee la compañía y temas relacionados a entidades bancarias y títulos valores, es en esta área como tal, donde se identifica la problemática de esta investigación la cual afecta directamente al proceso de pago de proveedores, esto es debido a que cuenta con un gran volumen de documentos sustentarios, desde los requerimientos de compra hasta la validación de planillas de pago, donde son responsables del proceso de órdenes de pago, otorgando la conformidad y el visado de cada uno de los desembolsos.

Por consiguiente, se entiende que gestión de procesos del área de tesorería presenta errores y fallos, ya que no cumplen de forma eficiente los procedimientos, utilizando los recursos propios de la empresa, y no ejercer sus labores de forma eficiente es decir realizando sus funciones en los tiempos esperados y/determinados de cada proceso.

En consecuencia, este tema se incrementa ya que el pago a los proveedores no se da de manera oportuna ni en los plazos establecidos por diversos motivos, detectando las diferentes causas gracias al resultado del análisis causa y efecto que son: los cuellos de botella con respecto a las aprobaciones, falta de comunicación, gestión de procesos no adecuados, falta de capacitación de personal, poca utilización y conocimiento del sistema entre otros.

1.7 Formulación del problema

1.7.1 Problema general

¿Cómo es la gestión de pago de proveedores en la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019?

1.7.2 Problemas específicos

¿Cómo es el de análisis de la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?

¿Cuáles son las causas de la demora del flujo documentario en el proceso de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?

1.8 Justificación

1.8.1 Justificación metodológica

La investigación es bajo el diseño holístico ya que concibe un proceso global, integrado y evolutivo, de la problemática de la empresa donde la investigación nos permite dar una propuesta de mejora para aplicar acciones novedosas.

La presente investigación analiza los diferentes procesos en el pago de proveedores identificando errores y buscando resolver de manera efectiva los problemas que se presentas durante todo el proceso de cuentas por pagar.

1.8.2 **Justificación práctica**

Este trabajo se justifica debido a que se identificó un problema en la empresa Inchcape Motors Perú con respecto al pago de proveedores, es necesario realizar una investigación que nos permita analizar la totalidad de procedimientos que se efectúan en los procesos de las obligaciones de la empresa con uno de sus clientes internos, desde esa perspectiva buscar resultados óptimos para la empresa.

Para lo cual es necesario buscar dentro de todos los procedimientos los cuellos de botella, los cuales no permiten cumplir con las funciones y objetivos del área de Tesorería, y después de considerar todos los elementos que componen los procesos tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento del área en general.

Con esta investigación se pretende optimizar los tiempos de espera de los proveedores en cuanto a lo que respecta a sus pagos, esto quiere decir mejorar y/o reducir los procesos involucrados en toda la cadena de pagos.

1.8.3 **Justificación teórica**

Las teorías utilizadas en la presente investigación son: Teoría de ciclo PHVA, teoría general de la administración y la teoría de administración por objetivos.

Las teorías son importantes definiciones que nos ayudan a interpretar el concepto de la problemática que existe, su descripción y así poder comprender las posibles soluciones del inconveniente hallado, considerando todos estos aportes se obtendrá una visión en la solución de la tesis.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones que hubo para el desarrollo de la investigación fueron diversas, dentro de ellas podemos mencionar las académicas, donde se presentaron dificultades para conseguir bibliografías y/o tesis similares con lo que respecta a la investigación nacional e internacional, ya que no se cuenta como muchos antecedentes de indagaciones sobre empresas automotrices, otra limitación es el factor tiempo ya que la distribución y optimización de los tiempos no fueron los idóneos, en lo que respecta a las actividades laborales, académicas y personales, y también hubo restricciones económicas para cubrir los gastos que se incurrió durante el proceso de realización de esta tesis , sin embargo todas estas dificultades no fueron impedimento para el cumplimiento de los objetivos planteados de la investigación.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo general

Mejorar la gestión del proceso de pagos de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

1.10.2 Objetivos específicos

Analizar la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

Identificar las causas u orígenes de la demora proceso de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico

Teoría de ciclo PHVA

Según Deming (1989) esta metodología implica 4 procesos básicos en la administración de una organización que son las siguientes: planificar, hacer, verificar y actuar, estos son los pilares fundamentales para poder detectar problemas, brindar las posibles soluciones y garantizar el adecuado proceso de mejora.

Por lo tanto esta teoría empieza con la fase de la planificación donde se establecen actividades para lograr un objetivo, sigue el paso de hacer, en el cual se prueba el funcionamiento de los cambios realizados, el tercer paso controlar o verificar que define el análisis y selección de los datos ejecutando las respectivas comparaciones para saber si se ha cumplido con la mejora esperada, y por último esta la fase de actuar recopilación de lo aprendido durante todo el proceso de mejora y allí donde aparecen las observaciones y las recomendaciones que sirven para volver al paso inicial donde comienza el ciclo.

Por lo consiguiente en la problemática de la gestión de procesos, necesitamos esta teoría que nos conlleva a buscar soluciones factibles y reales para mejorar el tema de los pagos de proveedores, ya que existen muchas incidencias en todo el proceso de este, con esta herramienta se puede llevar a cabo soluciones en beneficio de la organización.

Este concepto administrativo puede estar presente en todas las partes y procesos de una empresa, es por ello que raíz del análisis y conceptualización de la teoría presentamos el problema de la empresa Inchcape Motros como parte de la investigación.

En el problema identificado debemos de buscar seguir el ciclo PHVA para poder buscar soluciones y objetivos viables que contribuyan a evitar más errores en el área de tesorería o de ser posible subsanarlos por completo. Todo este proceso es muy importante ya que en cada fase analiza, se hace una retroalimentación y de no obtener los resultados esperados se recopila datos y se vuelve a empezar teniendo siempre como objetivo el proceso de mejora en cualquier proceso que se requiera.

Teoría general de la administración

Esta teoría realiza un estudio de la dirección de empresas y de otros tipos de organizaciones teniendo como enfoque la interdependencia y la interacción de las variables que son: personas, tareas, estructura, ambiente y tecnología.

En síntesis, la teoría indica que la organización es un conjunto de áreas que deben relacionarse entre sí, para poder alcanzar las metas y objetivos de manera general e individual.

Todo el proceso de la administración está fragmentado en fases, partes o pasos a seguir, es decir se traduce como procedimientos continuos, que cada miembro de la empresa cumple una función en base a las tareas designadas para poder cumplir las metas trazadas dentro de un proceso integral (Chiavenato,2006).

Teniendo esta teoría como como fundamento entenderemos que es necesario una comunicación activa entre todas las partes para poder centrarse en la misma visión.

En el caso de la empresa IMP es importante que las áreas comprometidas en el proceso de pago a proveedores deben relacionarse y mantener una información constante de cada uno de los procedimientos para que puedan transmitirlo al cliente interno que en este caso son los proveedores de la compañía.

Es importante mencionar que no solo en el área de tesorería de la empresa debe de aplicarse la administración, sino que cada área, en cada etapa y fase de la compañía debe estar acompañada y diseñada con una buena administración, que sea un proceso idóneo para llevar a cabo las funciones.

Para el problema identificado, debe existir un seguimiento continuo de los procedimientos para saber que las personas cumplen o no con sus funciones para poder realizar labores eficientes dentro de la organización.

Teoría de administración por objetivos

Teniendo en cuenta que los objetivos son representaciones de resultados que la empresa desea obtener, fines que se desean alcanzar, con el esfuerzo y esmero de todos los colaboradores, los objetivos se establecen de forma cuantitativa brindando un tiempo

específico para el cumplimiento de estos (estos pueden ser de corto, mediano o largo plazo). Los objetivos institucionales deben ser adecuados y apropiados ya que así se efectuarán con éxito, estos fines son también importantes en una empresa ya que a partir de ellos se puede evaluar desempeño, consistencia organizacional, tomar decisiones por área y tener eficiencia empresarial.

Según Much (2011) menciona que el proceso de la administración por objetivo es un procedimiento donde participan la alta gerencia y los demás empleados, y en ese proceso atribuyen las responsabilidades a cada participante para lograr objetivos comunes. Entonces en este caso se habla de los objetivos que van desde el director de departamento del Administración y Finanzas hasta todos los asistentes que componen el área, donde el establecimiento de metas u objetivos son esenciales para permitir obtener resultados positivos y así expandirlo a las demás de áreas.

Todo el proceso de los objetivos debe realizarse con una respectiva coordinación, orden y sincronización para evitar errores en todos los procedimientos de la empresa y así poder tener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados.

La administración por objetivos en la empresa Inchcape Motors sería parte esencial para poder alcanzar la finalidad organizacional, para lo cual no solo es necesario trazarse objetivos a nivel organizacional, sino que también individual que contribuyen alcanzar los resultados esperados.

2.2 Antecedentes

Antecedentes nacionales

León (2017) en su tesis *“Gestión en los procesos para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas de la empresa DRRP SAC”*, tuvo como propósito describir cada uno de los procesos que se realizan en el área específica de estudio de dicha empresa, y mediante este estudio hallar un conjunto de equivocaciones que se estaban presentando dentro del área, llegando a concluir que todos los procedimientos establecidos estaban alargando los tiempos de trabajos y entorpeciendo las actividades de otros. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron una serie de métodos administrativos y análisis relacionados a la gestión de procesos, aptitudes y

competencias que se poseen para el cumplimiento de metas y objetivos que se implantan en el área en beneficio de la empresa. Para lo cual se desarrolló cinco tareas que contribuyeron a mejorar el proceso de facturación minimizando los recurrentes errores que se tenían, además de ellos se logró corregir el registro de retenciones donde también había fallas, mejorar las cajas chicas y evitar que incurran infracciones ante la Sunat. Todos estos fueron resultados provechosos para la empresa.

Herrera (2018) en su tesis *“Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de pagos a los proveedores en la empresa Robert Bosch SAC”*, demuestra todas las fases de los pagos a proveedores, analizando el antes de que como estuvieron siendo efectuados con respecto a implantación de políticas actuales y reglamentos regionales, además se halló en la exploración inconvenientes como falta de interacción entre los miembros participantes del proceso, falta de acceso a la información, proceso no homogenizado en las partes involucradas, poca capacidad de respuesta a los clientes internos como lo son los proveedores y aumento de funciones entre los colaboradores.

El incumplimiento de pago perjudica la relación entre empresa y proveedores lo cual desencadena un corte de suministro por parte de los proveedores, la empresa gana una mala imagen y malos antecedentes hacia otros posibles proveedores, todo ello conlleva al incremento de cuentas por pagar pese a la alta liquidez que cuenta la empresa, fueron aumentando las quejas por casos de proveedores desconformes con todo el proceso y los incumplimientos de las obligaciones de Robert Bosch.

En resumen, se determinó el problema mediante el flujo de pagos actuales, así como la utilización de herramientas tales como encuestas a los trabajadores. Se logró identificar los subproblemas para lo cual se utilizó un modelo de gestión por procesos, con la finalidad de tener como objetivo de las áreas y el personal involucrado realizar el cumplimiento oportuno del pago a los proveedores, permitiendo que cada área cumpla con su parte del proceso que le corresponde.

Castañeda (2018) en su trabajo de investigación *“Mejora del flujo documentario para optimizar el proceso de pago de proveedores en la unidad de tesorería de Proviav Nacional-MTC”*, tuvo como objetivo proponer una mejora en todo el flujo documentario para mejorar las cuentas por pagar, con respecto a las obligaciones con los proveedores, para lo cual utiliza una metodología de centralización de fondos públicos, obteniendo tres

conclusiones esta investigación, primero que la propuesta de mejora está enfocada en utilizar buenas prácticas de administración documental para reducir en un 50% de los gastos arbitrarios en el primer año y tener un adecuado cumplimiento de desempeño laboral, segundo, se estableció que el área de tesorería admite un alto volumen de expedientes de pagos de proveedores de megaproyectos produciendo un hacinamiento de papeles. Y tercero que, el principal motivo de las demoras del flujo documentario es la falta de espacio y falta de un sistema de gestión documental especializado.

Castañeda concluyen que el área analizada no posee un archivo de gestión que ayudaría a organizar y administrar cada uno de los expedientes de pago junto a su documentación sustentatoria (entregables).

Álvarez (2012) en su tesis *“Implementación del proceso de tesorería y su impacto en la reducción del pago de los intereses a proveedores en el centro de obligaciones por pagar de Hidrandina SA”* realizó un análisis externo, independiente e imparcial de la problemática de la empresa comercializadora de energía eléctrica, ubicada en la región de Trujillo, donde en el Centro de Obligaciones por Pagar (COP) de Hidrandina SA, viene desarrollando sus actividades de forma ineficiente y generando gastos innecesarios, como el pago de intereses a sus proveedores, lo cual genera problemas entre las áreas de la organización y debilita las relaciones con sus proveedores, para ello la investigación de Álvarez tiene como objetivo implementar el proceso de tesorería en el centro de obligaciones por pagar, y así poder medir el impacto que se obtiene al reducir intereses de los proveedores, con el estudio se determina, fallas existentes en el área, las causas y consecuencias de las diversas actividades que se ejecutan, realizando un análisis de todos estos procedimientos y planear soluciones de mejora.

La investigación de Povis (2018) titulada *“La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI SA”*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la capacidad de gestión administrativa, utilizando la metodología de diseño no experimental de corte transversal, tipo de investigación aplicada, con un nivel descriptivo- correlacional y enfoque cuantitativo, tuvo como variables 1: organización, planificación y mejora continua y variable 2: competencias, conocimiento y comunicación efectiva, y con dicho trabajo se pudo comprobar la relación que existe entre esas dos variables.

Antecedentes internacionales

García, Godínez, Llanes y Pino (2014) en su investigación *“Gestión por procesos a la gestión integrada por procesos”* realizada en la localidad de la Habana, Cuba. Tuvo como propósito estudiar el enfoque de integración de procesos, el cual se basa en procedimientos integrados, bajo el marco de los sistemas integrados. Realizando un estudio de diseño transversal y no experimental, aplicando el nivel de integración. Al último se concluye que el enfoque de integración focalizado en procesos permite gestionar requisitos unificables y aplicables, determinado las interacciones y las gestiones de los vacíos en la empresa en cuanto a gestión de procesos.

Según Jiménez y Muñoz (2017) en su trabajo investigativo de *“Propuesta de mejora de los procesos administrativos en la empresa Grúas Muñoz”* en la localidad de Guayaquil, explicó la compañía se vio perjudicada en sus ingresos teniendo pérdidas de contrato con grandes empresas debido a que no contaban con procesos formales establecidos, es por ello que nace el requerimiento de introducir controles que permitan formalizar todos los procesos de cada área de la empresa. En esta investigación se aplicó el método hipotético deductivo de acción participativa, permitiendo identificar las causas y razones de implementar los respectivos procesos, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas y observación de hechos para la recolección de datos que contribuyan a plantear las soluciones viables y de beneficio para las empresa Grúas Muñoz, la cual consistió en mejorar el proceso contable y de ventas eliminando algunos procesos que estas perjudicando a la compañía.

Según Suarez (2017) en su tesis doctoral *“Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica”*, estableció como objetivo profundizar en el conocimiento del funcionamiento interno del modelo EFQM como un marco de referencia para la gestión y mejora de la calidad en las organizaciones, donde se sometió a empresa españolas a un proceso de autoevaluación y evaluación externa, obteniendo puntuaciones que permiten identificar los puntos fuertes , áreas de mejora y diseñar planes de acción. En ese estudio

los datos obtenidos son a través de la metodología denominada, evaluación a través de la participación en premios de excelencia.

Armijos (2016) en su investigación “*Gestión de procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda*”, tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión para el área de créditos y cobranzas, ya que la entidad financiera tiene más de 12 años de servicio en el mercado, no posee procesos bien definidos, la propuesta radica en mejorar sus procedimientos para que todos los trabajadores y funcionarios puedan trabajar de forma eficiente y responsable manejando el mismo formato asegurando un desarrollo de procesos coordinados, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas tales como : accionistas, socios, personal.

Neira (2016) en su tesis “*Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en la Asociación de la Industria Bananera del Ecuador - Asisbane*”, tuvo como objetivo analizar los procesos de una empresa que no tiene un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores y productores, lo que conlleva a presentar incertidumbre en la efectividad de sus relaciones comerciales con sus proveedores. Debido a esta necesidad se promueve una solución para este tema para lo cual se realiza un análisis y un diagnóstico sobre la manera en cómo se desarrollan las actividades relacionadas al proceso. Después de todo el análisis e investigación se propone un modelo práctico y completo de los lineamientos a cumplir para cada uno de los procesos de cuentas por pagar, de esta forma se permite a las demás áreas involucradas de toda la organización trabajar de manera armónica, competente y razonables.

2.3 Marco conceptual

Categoría: Gestión de procesos

La gestión por procesos se define como una forma distinta de la administración convencional, ya que en todo este procedimiento aporta una visión y los mecanismos para mejorar o reestructurar el flujo de trabajo para hacerlo más eficaz y eficiente acorde a las necesidades de las organizaciones.

Todos los procesos que tiene la organización deben ser bien gestionados de manera adecuada para cumplir con los objetivos.

Además, La gestión de procesos está inmersa en el proceso de administración, la cual permite e identificar los errores que se comenten en el desarrollo de las actividades, tener el control de cada fase, diseñar nuevos procedimientos, controlar cada una de las fases con la finalidad de mejor y lograr la confianza del cliente.

Para implementar esta gestión por procesos de necesita el compromiso de la dirección, formación, identificar y clasificar los procesos, para tener todo el flujo de estos y así establecer indicadores de resultados que permitan verificar el correcto cumplimiento de las expectativas.

En la empresa Inchcape Motors Perú existes procedimientos para cada una de las posiciones, pero por lo general no siempre se cumple con dichas disposiciones, entonces hablar o implementar un modelo de gestión de procesos implica la mejora de cada una de las fases buscando la eficiencia empresarial en el área en cuestión y de manera general, este enfoque brinda otra perspectiva otro estilo de la administración para la compañía.

En toda empresa se necesita de proveedores que contribuyen a la realización de las labores de la empresa , es por ello que es importante mantener una buena relación y respetar los compromisos pactos con los proveedores, en la empresa Inchcape debido a una mala gestión de procesos se incurre en la demora de los pagos, que conlleva a insatisfacciones, es por ello que es necesario que los procos ya establecidos se puedan cumplir y enfocarse a la satisfacción de nuestro cliente interno, así mismo con esta mejora de procesos, la productividad, eficacia y eficiencia en el área se incrementara de manera progresiva para cumplir con los resultas y metas previstas.

Sub categorías 1: Procesos

Los procesos son conjuntos de actividades planificadas, que se enfocan a obtener resultados específicos.

En esta secuencia de pasos incluye a todas las áreas con el propósito de agregar valor en cada una de acciones realizadas, para así lograr obtener la satisfacción de los clientes y a los otros grupos de interés.

Además, los procesos son mecanismos para mejorar la productividad, establecer algún orden o eliminar errores que se presentan en una organización.

En la empresa Inchcape Motors todos los procesos cuentan con una serie de acciones que se supone deberían aplicarse con eficiencia, pero sin embargo no es así, tomando el concepto de procesos identificado los errores en todas las actividades de pago de proveedores, se debe tener poner un plan de acción que ayude a minimizar errores y reducir tiempos. Para así lograr el objetivo de los cumplimientos oportunos de pago.

Sub categorías 2: Recursos organizacionales

Los recursos organizacionales son esenciales en las empresas para poder desarrollar sus actividades diarias con productividad, dentro de ellos tenemos los recursos humanos que son un elemento generador de transformación y progreso para la compañía, los recursos financieros valores monetarios propios y ajenos que dispone la empresa, recursos técnicos son los procesos de administración estratégica y los recursos materiales son el conjunto de elementos tangibles y cuantificables que posee la compañía.

En la empresa IMP donde se desarrolla la presente investigación cuenta con recursos necesarios para poder proveer a los trabajadores, pero todo esto no es posible si no hay una comunicación efectiva y eficiente para poder concretar capacitaciones, inducciones, mobiliario suficiente para todos los file que se poseen en el área debido a la considerable cantidad de documentación que se utiliza.

Sub categorías 3: Coordinación

La coordinación es juntar de dos o más cosas para lograr un conjunto de sincronizaciones, donde un líder debe de dirigir y trabajar varios elementos para obtener objetivos en común

que no solo beneficie a unos cuantos sino a todos los que están comprometidos con una labor.

Este paso es importante y fundamental en el problema presentando, ya que, a través de la coordinación, se obtiene un trabajo en conjunto de todos los miembros participantes del proceso para alcanzar los resultados específicos que conlleven a la solución de inconveniente identificado que es demora en los pagos a proveedores.

Sub categorías 4: Logro de objetivos

El logro de objetivos se da desde el en todos los trabajadores ya que siempre hay algo que mejor o cambiar, esto represente un reto y un objetivo que cumplir, estos planes son netamente tareas a futuro, en la fase de planeación el líder o administrador debe tener la habilidad de tomar daciones de forma efectiva en base a los objetivos para impulsar el crecimiento de la empresa que conlleve al éxito de todos.

Existen desafíos en la empresa Inchcape Motors que se deben de mejorar y hasta erradicar es por ello que un concepto lógico y viables es el planteamiento logro de objetivos que se deberá de dar a cada uno de colaboradores que están presentes en el proceso de pago de proveedores, para poder realizar actividades coordinadas y organizadas.

El líder del área de tesorería, que en este caso es el director de Administración y Finanzas debería de reunirse con su grupo de trabajo para planificar los objetivos que cada uno de los trabajadores deberán cumplir con el propósito de llegar a ser más competitivo y generar valor económico y de satisfacción para el cliente interno.

Sub categoría 5 emergente: control

El control es una fase del proceso administrativo donde se establecen estándares, parámetros donde permite medir resultados obtenidos con la finalidad de corregir algún error que se presente, prevenir e incluso mejorar de forma continua el desempeño y desarrollo de las actividades de la empresa.

En la empresa Inchcape Motors existe una recientemente nueva área de control interno la cual vela porque los procesos sean cíclicos, guían las actividades para alcanzar

los propósitos de la empresa, pero al ser un área relativamente nueva tiene muchos retos que cumplir y mejorar día a día para poder tener un mejor control del desempeño de cada trabajador y de cada área, para corregir errores o progresar.

2.4 Empresa

Inchcape es una compañía inglesa, líder global en la distribución y comercialización de vehículos premium y de lujo. Esta empresa tiene su cotización en la bolsa de Londres donde se encuentra ubicada su casa matriz.

Cuenta con 170 años de exitosa experiencia en el comercio internacional, basada en un espíritu de innovación el que continuamente crece dentro de la organización.

Como compañía global, está presente en 32 mercados gestionados en 5 regiones.

Inchape es uno de los importantes socios estratégico de otras marcas de automóviles, para las cuales provee una cadena de suministro efectiva, financiada y enfocada en el cliente, tanto para vehículos como para repuestos.

La familia Inchcape la conforman alrededor de 18.000 colaboradores, los cuales se esfuerzan diariamente en brindar una atención diferenciada, personalizada y excelente a toso sus clientes.

En Sudamérica tiene una vasta experiencia, con una fuerte presencia en Perú y Chile por más de tres décadas, a lo cual se le suma los mercados de Colombia y Argentina desde el 2016.

2.4.1 Descripción de la empresa visión

Visión

La visión de Inchcape Motors Perú es: “ser el distribuidor y retailer automotriz más confiable del mundo”

Buscamos incorporar la confianza como nuestra mayor prioridad en cada etapa de la cadena de valor, desde planificación de producto hasta la gestión de marca, desde el proceso de venta hasta post venta

Estructura jerárquica

La estructura jerárquica a nivel de toda la empresa, junto con todas sus áreas.

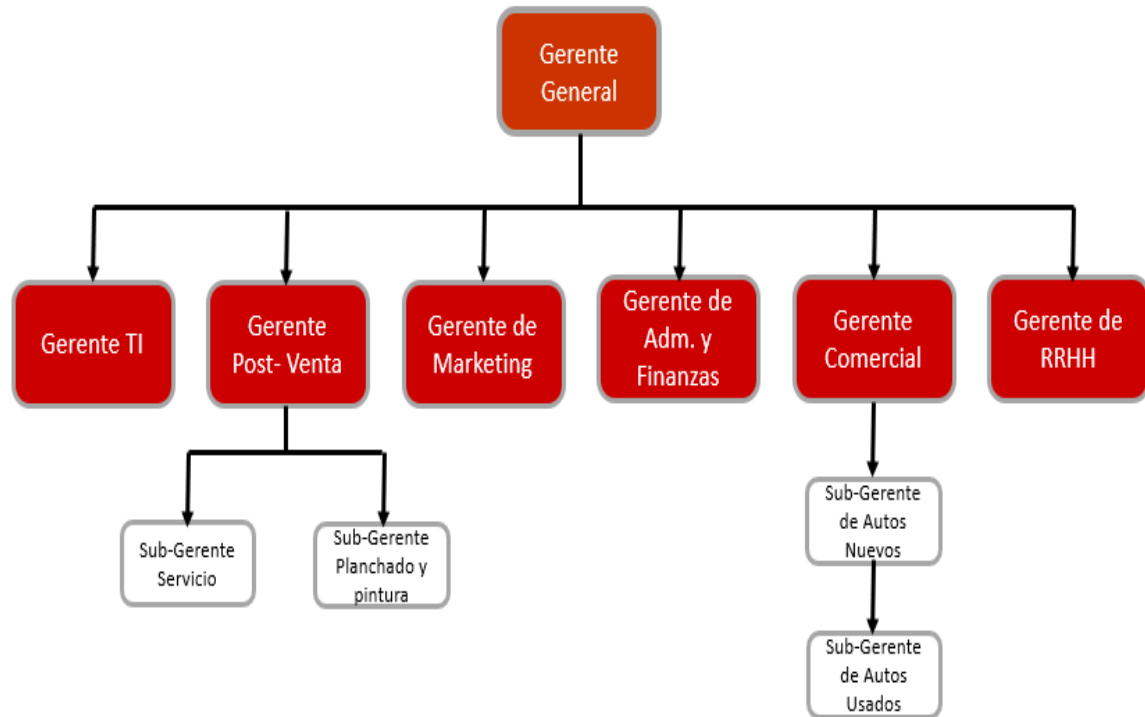


Figura 1. Organigrama general de la empresa Inchcape Motors Perú. *Fuente:* elaboración propia

Estructura jerárquica del área de administración y finanzas, departamento del problema en investigación.

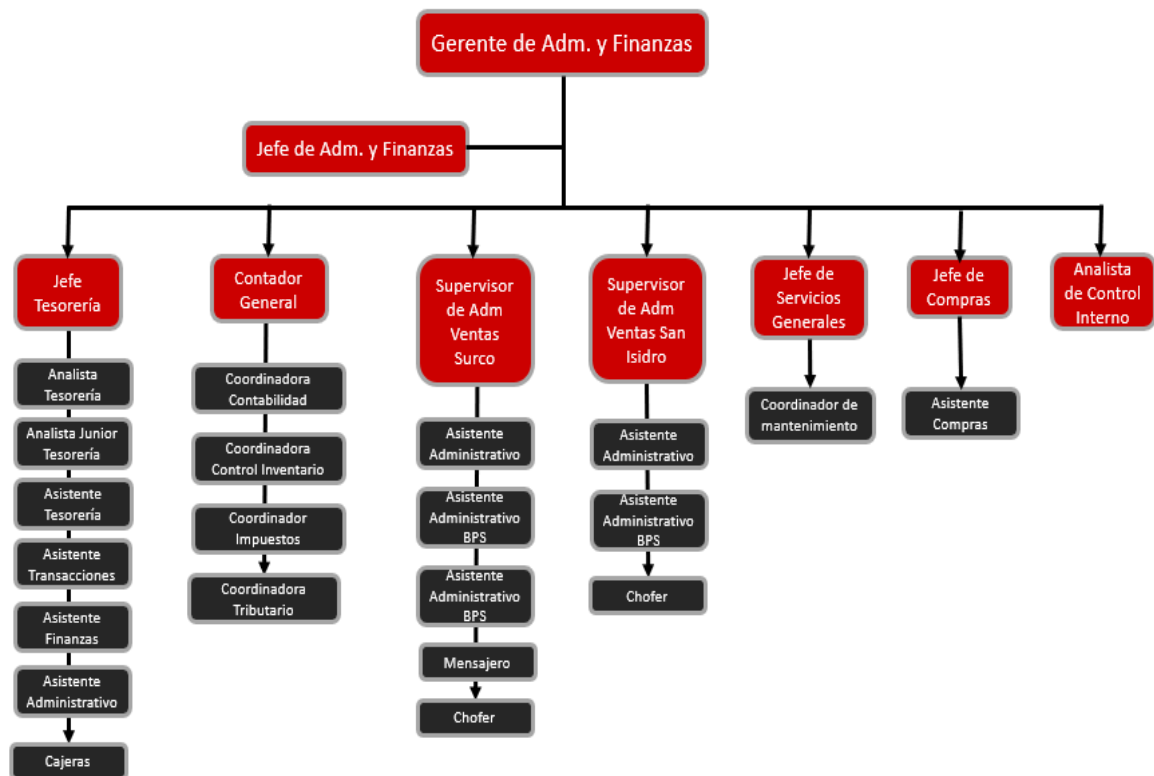


Figura 2. Organigrama del área de Administración y Finanzas. Fuente: elaboración propia

2.4.2 Marco legal de la empresa

Inchcape Motors Perú S.A. posee oficialmente la marca de BMW en nuestro país desde el año 1998. Desde sus inicios como empresa IMP ha tenido como principal valor ofrecer una atención particular y profesional a todos sus clientes, de esta manera brinda una experiencia sin igual durante todo el proceso de venta y servicios a sus clientes finales.

IMP forma parte de grupo mundial de Inchcape PLC, este es un grupo que posee un enorme historial de inversión en varios rubros económicos, donde en la actualidad esta enfatizado al rubro automotriz con un nivel alto de especialización y excelentes resultados.

Inchcape Motors brinda a todos sus clientes la garantía y respaldo de BMW Group e Inchcape PLC.

Esta empresa cuenta con una sede principal y 3 sucursales ubicadas en Lima y en provincia.

Sede Central BMW Lima

Av. El Polo 1117 Santiago de Surco, Lima



Figura 3. Oficinas de venta. *Fuente:* Página Oficial IMP

Sucursal BMW San Isidro

Av. República de Panamá 3330 San Isidro, Lima



Figura 4. Oficinas de venta. *Fuente:* Página Oficial IMP

Sucursal provincia BMW Center Arequipa

Av. Ejercito 793, Cayma, Mall Plaza Arequipa



Figura 5. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP

Sucursal provincia Roberts BMW

Ca. Eduardo López de Romaña 201, Parque Industrial Arequipa.



Figura 6. Oficinas de venta. Fuente: Página Oficial IMP

BMW Tienda en Asia

Pruebas de manejo y ventas



Figura 7. Punto de prueba y venta. Fuente: Página Oficial IMP

Tienda BMW Plaza Norte

Centro Comercial Plaza Norte, Lima



Figura 8. Punto de venta. Fuente: Página Oficial IMP

Módulo de Venta LifeStyle Jockey Plaza

Centro Comercial Jockey Plaza, Lima



Figura 9. Punto de venta LifeStyle. *Fuente:* Página Oficial IMP

2.4.3 Actividad económica de la empresa

Inchape Motors Perú SA es la única representante a nivel nacional de la marca BMW, es una empresa que se dedica a la comercialización de automóviles de lujo posee una mayor participación en el mercado con respeto al segmento de clientes al que se dirige, y como segunda actividad económica tiene la venta de partes, piezas y accesorios en general de la misma marca.

Es decir, no solamente vende automóviles nuevos y usados de la marca oficial, sino que también tiene un servicio de taller donde se vende productos en general.

2.4.4 Información tributaria de la empresa

RUC:	20380130336 - INCHCAPE MOTORS PERU SA
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA
Nombre Comercial:	INCHCAPE MOTORS PERU S.A.
Fecha de Inscripción:	27/11/1997
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. EL POLO NRO. 1117 URB. LA ARBOLEDA (CRUCE AV.EL POLO CON AV. EL CORTIJO) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIU 50102 - VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES. Secundaria 1 - CIU 50304 - VENTA PARTES, PIEZAS, ACCESORIOS.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 24/09/2015
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.037-2002) a partir del 01/06/2002 Incorporado al Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna (D.S.293-2013) a partir del 01/02/2014

Figura 10. Información Tributaria. Fuente: Sunat (2019)

2.4.7 Perspectiva empresarial

Inchcape Motors Perú desde el 2016 ha introducido 5 objetivos estratégicos que se encarga de guiar y brindar oportunidades determinadas en cada uno de los departamentos que posee esta organización.

A continuación, se detalla cada una de las estrategias:

Liderar en experiencia del cliente

Invertiremos para mantener nuestra posición como líder en innovación de servicio al cliente dentro de la industria del retail y distribución automotriz, siendo el foco principal lo digital. A través de un programa de indagación global se introducirá nuestras ideas en el viaje del cliente dentro del mundo omnicanal creando experiencias exclusivas para ellos, juntando la personalización en base a datos con un toque personal.

Esto significa que necesitamos reafirmar el liderazgo en la industria diseñando y brindando una experiencia única al cliente durante todo el proceso que requiera.

Convertirnos en el socio preferido de las marcas

Edificar y reforzar las relaciones comerciales con nuestros socios fabricantes, brindando el tiempo necesario a comprender sus necesidades, a indagar mayores oportunidades de colaboración con el propósito de convertirnos en un socio estratégico comercial coherente. Compartir las ideas sobre la tendencia de la industria, sobre los clientes con nuestros socios y buscar crear goodwill tanto local como globalmente.

Hacer que Inchcape sea elegido como socio de marca, teniendo un pensamiento innovador y siempre adelantarse a las expectativas y necesidades que se requieran.

Entregar todo nuestro potencial en todos nuestros canales de venta

Incrementar los esfuerzos de gestión en las áreas de Vehículos Usados y Post Venta en todos los niveles de la compañía, prosperando la percepción sobre estas áreas dentro del negocio y haciendo mayor hincapié en los análisis y la generación de reportes. Ser más activos en la indagación de oportunidades de mejora de negocios afinando el énfasis sobre nuestra construcción de marca y una Propuesta de Venta Única en las áreas mencionadas para hacerlas coherentes con el perfil que ostentamos en venta de Vehículos Nuevos.

Tener un equilibrio del giro del negocio en las vías de ingresos que son las siguientes: autos nuevos, autos usados, servicio, repuestos, financiamiento y seguros.

Aprovechar nuestra escala global

Asignaremos más recursos a la innovación, compartiendo y obteniendo aun mayor beneficio de aquellas ideas cuyo origen está dentro de la organización global y que hayan demostrado ser efectivas. Agudizaremos nuestros procesos de negocios, habilidades administrativas, creatividad y planificación estratégica en todo el Grupo, poniendo especial foco sobre la gestión de talentos y servicios compartidos, a fin de impulsar el desempeño y reducir costos. Asimismo, potenciaremos nuestra inigualable ventaja competitiva para desarrollar y hacer crecer nuestra propuesta en mercados nuevos, emergentes y desarrollados.

Cambiar la forma de trabajar con un enfoque global, esto permite que todos se orienten a su principal negocio, mientras se benefician de economías de escala y mayor eficiencia.

Invertir para acelerar el crecimiento

Dedicar más en recursos para el desarrollo de negocios y contar con las habilidades de administración que nos permitan ser principales actores en la consolidación de la industria. Así mismo incluir a los CEO de nuestras operaciones de mercado específico incorporando sus conocimientos y perspectivas más directamente en el despliegue de nuestra agenda de crecimiento.

Es decir, buscar nuevos negocios de distribución y retail, teniendo más puntos de ventas para abarcar mayor participación en el mercado y posicionarse en los niveles más altos.



Figura 11. Estrategias empresariales. Fuente: Elaboración propia

Proceso de pago a proveedores

La empresa cuenta actualmente con un procedimiento el cual tiene como objetivo la descripción de cada uno de los procesos para llegar a las cuentas por pagar a terceros por conceptos de compras o de servicios generales:

N°	Descripción	Responsable
1	El solicitante declarará la necesidad de efectuar una compra mediante el "Formato de requerimiento"	Solicitante del área
2	El "Formato de requerimiento" será recepcionado por el área de Compras, quienes derivarán el requerimiento a Control de Presupuesto. Ellos validarán si es Opex o Capex, y si está dentro del presupuesto. Si indican que NO está dentro del presupuesto, será evaluado en el Comité de compras.	Control de Gestión

3	Firma de aprobación del gerente del área de donde proviene el requerimiento.	Solicitante del área
4	Si está incluido en el presupuesto el Director Financiero firmará el documento y será enviado al área de compras para realizar la cotización. Si la compra es >\$500 se harán 3 cotizaciones. El solicitante deberá elegir y sustentar la elección de su proveedor y Compras emitirá la Orden de Compra numerada, la cual será firmada por el Gerente del área.	Área de compras
5	Las facturas físicas serán enviadas a Mesa de Partes. Si es recepción de Bienes, el usuario tendrá que firmar y fechar la Guía de Remisión dando validez de la recepción del Bien. Y en el caso de servicios deberá llenar el “formato de conformidad de servicio” con firma y fecha. Mesa de Partes entregará la documentación al área de Cuentas por Pagar. <i>(Nota: Las facturas deben tener el número de la orden de compra)</i>	Recepción de Proveedores
6	Envío de aprobaciones a través del correo corporativo a los gerentes del área.	Gerente de área
7	VB de aprobación del gerente de área.	Gerente de área
7	Cuentas por Pagar ingresará la documentación al Sistema Autoline. Para la emisión de cheques y proceso la Planilla de Pagos (TXT).	Cuentas por Pagar
8	Las Planillas de Pagos serán enviadas a Tesorería para la revisión y aprobación. Una vez aprobado se carga el TXT en la página Web del BCP. Y dos Gerentes firmarán por el portal Web del BCP.	Tesorería
9	Tesorería devuelve las Planillas de Pago a Cuentas por pagar para la Contabilización del pago en el Sistema Autoline.	Cuentas por Pagar

Cuadro 1. Descripción del proceso de compra. Fuente: Procedimiento general de la empresa

Requerimiento:

Solicitud de pedido según formato que realiza el área usuaria mediante en el cual se detalla la necesidad del bien o servicio. Así mismo es necesario para que Compras pueda iniciar el proceso.

Orden de Compra:

Pedido formal de bienes o servicios por el área de Compras y a partir de un requerimiento. La Orden de Compra debe ser enviada al Proveedor de acuerdo con las condiciones especificadas y convenidas por ambas partes.

Especificación técnica:

Detalle cualitativo y cuantitativo del bien o servicio a cotizar. Es información que sirve a compras para poder cotizar la necesidad del usuario.

Guía de remisión:

Documento del proveedor que acredita entrega conforme al usuario.

Contrato:

Documento que refleja y valida un acuerdo comercial y técnico con un proveedor para el cumplimiento de la integridad de su propuesta, en un tiempo establecido, acordado y firmado por ambas partes. Es responsabilidad del área usuaria velar por la vigencia de este.

Los siguientes documentos son los anexos que se solicitan para cumplir con el procedimiento de compra y pago de proveedores

- a) Requerimiento de compra
- b) orden de compra
- c) conformidad del servicio



Formato de Requerimiento de Compra de Bienes y/o Contratación de Servicios

1) Requerimiento

Firma del Gerente

Menú Unidad Solicitante: _____
 Descripción y justificación: _____

Información Técnica: _____

2) Control Presupuestal

Destino del Presupuesto: \$ _____
 Mz _____

Oper: _____
 Capex: _____

3) Procurement

Compra mayor a \$500 requiere 3 cotizaciones						
Detalle	Proceder	Cota Millas	#	Cota Totl	IGT	Total

Proceder elegida _____ Método: _____


Comentario: _____

4) Aprobadores

Figura 12. Formato de requerimiento de compra. Fuente: Documentos de la empresa.

 Inchcape	INCHCAPE MOTORS PERÚ S.A			
	RUC: 20380130336			
	Dirección: Av. El Polo 1117, Surco			
	Teléfono: 6103535			
				Fecha _____
<u>ORDEN DE COMPRA</u>				
Razón Social:				
RUC:				
Contacto:				
Item	Cantidad	Descripción	P. Unitario	P.Total
		Nuevos Soles	Subtotal	-
			IGV	-
			Total	-
Condición Pago:				
<div style="border: 2px solid green; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>				
Aprobador 1			Aprobador 2:	

Figura 13. Formato de orden de compra. Fuente: Documentos de la empresa.

	CONFORMIDAD DE SERVICIO
Fecha:	
Razón Social:	
RUC:	
Usuario:	
Lugar del Servicio:	
Supervisor del trabajo	

Servicio	Observaciones

Firma del Usuario

IMPORTANTE:

Este documento se debe presentar en conjunto con la Orden de compra y Factura para efectuar el pago correspondiente.

Figura 14. Formato de conformidad del servicio. *Fuente:* Documentos de la empresa.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3.1 Tipo, nivel y método

Tipo proyectiva

La presente exploración es de tipo proyectiva porque propone alternativas de solución, con fundamentos y con plan de acción, cronograma de objetivos y otros, esto se da través de detección del problema, recolectando información para desarrollar propuestas optimas que mitiguen los inconvenientes que posea la empresa.

Se investiga de esta forma ya que analizando los procesos de la empresa Inchcape Motors Perú se detecta fallos en cuanto a los pagos de proveedores como la demora de tiempo, lo cual supone que debería cambiar para solucionar el problema existente.

Inicialmente se diagnostica el problema y se desarrolla un plan con base de la información que se tiene.

Nivel comprensivo

El nivel comprensivo permite elaborar un esquema completo de todas las causales del problema para poder hacer frente con soluciones viables.

Se entienden los problemas que tiene una causa y efecto que trascienden en las labores de la organización, luego del análisis de todas estas cosas que con llevan a errores dentro de la organización, se busca soluciones coherentes al problema y que ayuden a resolverlo de forma definitiva.

Método inductivo

Inducción es una fase donde se captas nuevas ideas. En el método inductivo existen fases como la observación de los sucesos, clasificación y estudio los datos recolectados, con esta información se elabora una teoría donde se explica cada suceso y por último se pone en práctica lo planteado para demostrar que los hechos son correctos.

Se debe de analizar cada subárea de Tesorería, para poder explicar los hechos que suceden, recolectando datos, en base a ello y luego de un análisis, se puede emitir una conclusión que permita determinar si los procesos se desarrollan como está establecido en la documentación que posee la empresa.

Método deductivo

Este método es un proceso científico, que recoge datos válidos, que poseen un razonamiento lógico y que terminan en deducciones y resultados finales.

Para ello se utilizan diferentes medios probatorios que permiten explicar con detalle todo lo que se requiere para la investigación.

El levantamiento de la información para detectar un problema es necesario, ya que nos brinda un mejor panorama de lo que se quiere lograr, en este caso se necesita información como manual de funciones que nos permitan identificar cada una de las operaciones que realizar cada trabajador para entender y verificar si las funciones se cumplen según los parámetros establecidos.

3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Matriz de categorización

Categoría problema	Subcategorías	Indicadores
Gestión de procesos	Procesos	Procedimientos
	Recursos organizacionales	Recursos financieros Recursos humanos
	Coordinación	Comunicación Interrelación
	Logro de objetivos	Liderazgo Propósito
Categoría emergente		
Control		

3.3 Población, muestra y unidades informantes

Población

Se define como un conjunto de personas que comparten una misma área, mismos objetivos, tareas y funciones, la cantidad de individuos puede ser o contabilizables, pero en el ámbito empresarial existe un número finito de trabajadores, y si se requiere realizar una investigación, pues se selecciona a las personas según las características en común.

En el presente estudio nuestra población es todo el personal del Área de Administración y Finanzas que conforma de la empresa Inchcape Motors Perú, 30 colaboradores.

Muestra

La muestra es un grupo específico de toda la población, que puede ser escogida aleatoriamente o por ciertas características que se requieran, ya que es a este segmento de pobladores que se le aplicara instrumentos de recolección de datos, para obtener mayor y veraz información de lo que se desea investigar.

Inchcape Motors al ser una empresa que cuenta con poca cantidad de trabajadores en el área Administrativa Financiera se ha escogido a la población en general es decir se tendrá una población muestra a su vez.

Unidades informantes

Son aquellos individuos existentes que poseen características afines, de las cuales se logra obtener información necesaria para algún tipo de estudio.

Las unidades informantes en esta investigación son los trabajadores de Inchcape Motors Perú específicamente el área de Administración y finanzas tales como el director de ADM & FIN, los jefes del área de tesorería, responsables de cuentas por pagar, asistente de tesorería y demás, a los cuales se le dará una encuesta y una entrevista para poder recolectar datos de interés.

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnica de la encuesta

La encuesta es un medio que permite obtener información necesaria para una investigación a realizar, en este procedimiento existen los cuestionarios escritos las preguntas en relación con uno o varios temas.

Además, las encuestas son muy útiles para poder procesar datos de manera estadística e informática que nos acerca mucho más a realidad de la problemática o tema en cuestión.

Se realizará una encuesta de mínimo 20 preguntas que permitan obtener los datos que se requieren para proseguir con la investigación buscando identificar los fallos de la empresa y brindar soluciones que se ajusten a la medida y se puedan mejorar los procesos en cuanto a la demora de los pagos a los proveedores.

Técnica de la entrevista

La entrevista es una técnica donde se tiene contacto directo con las personas involucradas en el tema es una conversación fluida en tiempo real con los sujetos, ya que ellos serán quienes brinden la información necesaria o sus puntos de vista y demás.

Para las entrevistas se debe escoger un grupo o personas seleccionadas ya que debe ser un universo pequeño y manejable.

Las entrevistas para la investigación se solicitarán al director de finanzas, al jefe de tesorería y al encargado de cuentas por pagar y a la encargada de control interno, ya que ellos manejan toda la información y con esta comunicación podemos identificar problemas y proponer mejoras.

Validez

Para la validación del instrumento de la encuesta, se realizó a través de la verificación de expertos, que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2

Validación de Expertos del Instrumento Cuantitativo

Nro.	Nombre de Experto	Ocupación	Grado	Criterio de evaluación
1	José Antonio Picoaga Linares	Administrador	Magister	Aplicable
2	Ernesto Arce Guevara	Administrador	Docente	Aplicable
3	Segundo Waldemar Ríos Ríos	Administrador	Doctor	Aplicable

Ver las fichas de validación (Anexos)

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	Ítems
0,875	22

Aplicado a 30 colaboradores del área de Administración & Finanzas.

Procedimiento de recolección de datos

Se desarrolló de la siguiente manera:

Recolección de datos

Basado en la recolección de datos de distintas, fuentes bibliográficas, tales como documentos, revistas, artículos, informes, que sirven de antecedentes para poder encontrar la mejor solución que contribuya a mejorar la problemática de la investigación.

Para lo cual se elaboró el instrumento de recolección de datos que es las encuestas junto con las entrevistas, en las cuales se identifican las subcategorías, y estos instrumentos son validados por especialistas en tema de administración y gestión.

Análisis de datos

Se trabajó con el programa atlas TI que es una herramienta para el análisis cualitativo, que ayuda a organizar y comprender la información que se tiene de las entrevistas, para entender mejor el problema e ir hallando las posibles soluciones.

Análisis descriptivo

Se realiza un análisis profundo de los datos obtenidos, desintegrándolo en subcategorías o dimensiones que se plantearon en la investigación.

Triangulación

Se procede a realizar las conclusiones de los datos obtenidos en los instrumentos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas), luego triangular los antecedentes junto con la problemática y las teorías.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS y DISCUSIÓN

4.1 Descripción de resultados

Resultados cuantitativos

Sub Categoría: Procesos

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría procesos de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

Item	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Las funciones y responsabilidades del área de Tesorería están bien definidas de acuerdo con el puesto de trabajo?	0	0,00%	8	26,67%	17	56,67%	5	16,67%
2. ¿Los procesos entre las áreas son los correctos cuando se trata de una compra?	1	3,33%	12	40,00%	13	43,33%	4	13,33%
3. ¿El área de tesorería define procedimientos de acuerdo con las necesidades presentadas?	0	0,00%	11	36,00%	14	46,67%	5	16,67%
4. ¿Existe un control de la información de todos los requerimientos de compra de cada área?	0	0,00%	4	13,33%	20	66,67%	6	20,00%
5. ¿Considera que todo el proceso de cuentas por pagar es complejo?	1	3,33%	12	40,00%	9	30,00%	8	26,67%
6. ¿Se realizan mejoras en los procesos en donde se encuentran fallos recurrentes?	0	0,00%	11	36,67%	11	36,67%	8	26,67%

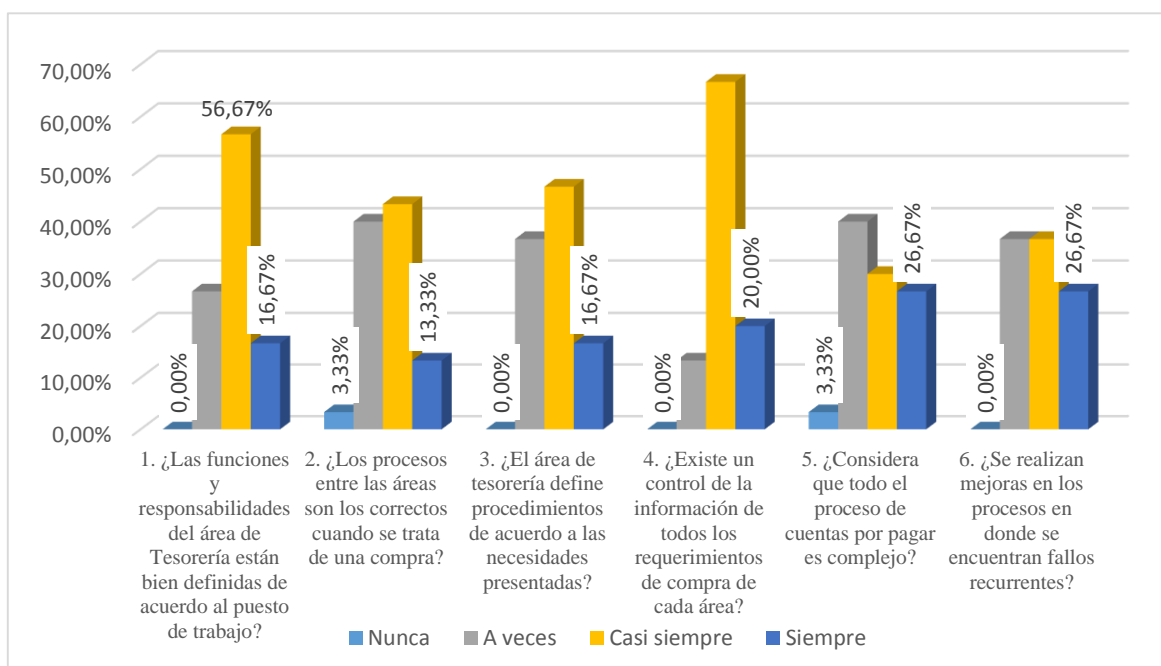


Figura 15. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría procesos de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La encuesta fue desarrollada por el personal de la empresa Inchcape Motors Perú, donde se visualiza que en la pregunta correspondiente a las funciones y responsabilidades son acordes al puesto de trabajo, se detalla que en su mayoría o casi siempre estas se dan de forma adecuada con un porcentaje del 56.67%, en cuanto a los procesos que se realizan para efectuar las compras de la empresa, un 40.00% de colaboradores indican que a veces los procesos son los adecuados y un 43.33% responde que casi siempre son correctos.

Con respecto a la tercera pregunta donde se desea conocer si los procedimientos que pone el área de cuentas por pagar se ajusta a las necesidades presentas los colaboradores indican en un 46.67% que casi siempre se da dicho procesos, al ser consultados si la información de los requerimientos de compra cuentan con un control y se comparte con las personas interesadas afirmaron que casi siempre , con un 66.67%, al preguntar si consideran que todo el proceso del flujo de compras y cuentas por pagar es complejo, respondieron que en su mayoría de veces es la realidad que se presenta con un porcentaje del 40.00%.

Y finalmente en la última interrogante existe un empate con 36.67% en a veces y casi siempre, cuando se trata de realizar mejoras en los fallos recurrentes por parte de la empresa.

En resumen, podemos decir que los trabajadores confirman que el proceso de cuentas por pagar y todo el flujo lo consideran extenso, sabiendo que hay procesos que se pueden mejorar u optimizar para mejorar los de pago de forma oportuna.

Sub Categoría: Recursos Organizacionales

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recursos organizacionales de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

Item	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿La asignación de presupuesto para cada área es la adecuada para el desarrollo de actividades laborales?	0	0.00%	12	40.00%	14	46.67%	4	13.33%
8. ¿La empresa compra los materiales que requiere cada área para realizar sus funciones?	0	0.00%	5	16.67%	14	46.67%	11	36.67%
9. ¿Considera que los trabajadores utilizan responsablemente los recursos de la empresa?	3	10.00%	9	30.00%	14	46.67%	4	13.33%
10. ¿Los recursos financieros que posee la empresa son suficientes para cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar?	0	0.00%	3	10.00%	17	56.67%	10	33.33%
11. ¿Los recursos humanos que posee la empresa son los idóneos para cada puesto de trabajo?	1	3.33%	6	20.00%	14	46.67%	9	30.00%

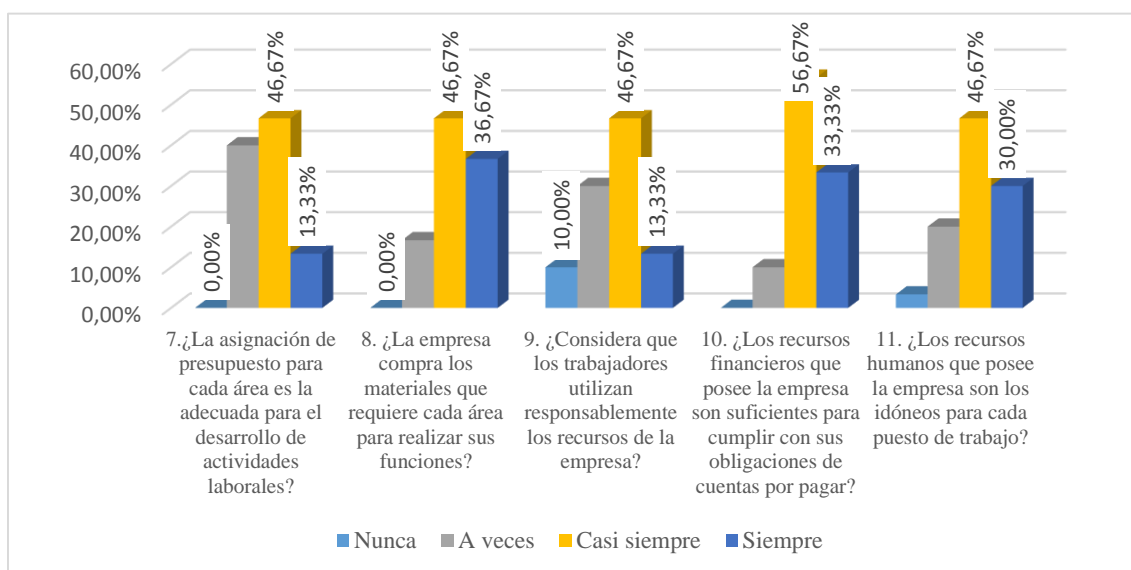


Figura 16. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recursos organizacionales de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Con estos resultados de la encuesta se afirma que el presupuesto que brinda la empresa para cada una de sus áreas es correcto con un 46.67%, con respecto a la pregunta si la empresa compra los materiales que necesita cada área para realizar su trabajo de forma óptima, los colaboradores respondieron en su mayoría con un 46.67%.

Por otro lado, un 10% considera que los son los trabajadores son quienes no utilizan responsablemente los recursos brindados por la empresa, refiriéndose a que pueden realizar muchos pedidos innecesarios que conllevan a gastos inútiles para la empresa llevando a que se sobrecargue inadecuadamente el proceso de cuentas por pagar teniendo otros proveedores prioritarios.

En cuanto la pregunta por los recursos financieros que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones es afirmativa indicando un 56.67% casi siempre y un 33.33%, entonces con esos datos se indica que los fondos monetarios y de liquidez son los necesarios para que la empresa no caiga en deudas con sus proveedores, sino que tiene el respaldo económico para ejecutar sus cuentas por pagar.

Por ultimo al ser consultados por los recursos humanos que tiene el área de cuentas por pagar, los encuestados respondieron con unos porcentajes casi similares entre a veces y casi siempre, ya que para algunos no es suficiente el personal que labora en dicha área y que además existen practicantes que trabajan menos tiempo que un asistente contratado, y esto hace que el trabajo se estanque un poco y no se pueda delegar las funciones como corresponde a cada colaborador manteniendo una carga laboral para quienes las personas estables en la empresa y generando un poco de malestar en los proveedores por los pagos que no se dan a tiempo según los acuerdos realizados previas a las contrataciones de los bienes o servicios.

Sub Categoría: Coordinación

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría coordinación de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

Ítem	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?	3	10,00%	11	36,67%	13	43,33%	3	10,00%
13. ¿Considera que los trabajadores del área de tesorería interrelacionan esfuerzos para la ejecución de actividades diarias?	1	3,33%	10	33,33%	15	50,00%	4	13,33%
14. La delegación y responsabilidad de funciones es la correcta en el área de tesorería?	1	3,33%	7	23,33%	15	50,00%	7	23,33%
15. ¿Las áreas coordinan entre si y brindan la información necesaria para realizar sus labores eficientemente?	0	0,00%	11	36,67%	16	53,33%	3	10,00%
16. ¿Los trabajadores comparten y comprenden la visión de la empresa?	0	0,00%	2	6,67%	20	66,67%	8	26,67%
17. ¿Cuándo existe un problema, lo evalúan y defines acciones inmediatas para subsanar errores?	0	0,00%	9	30,00%	16	53,33%	5	16,67%

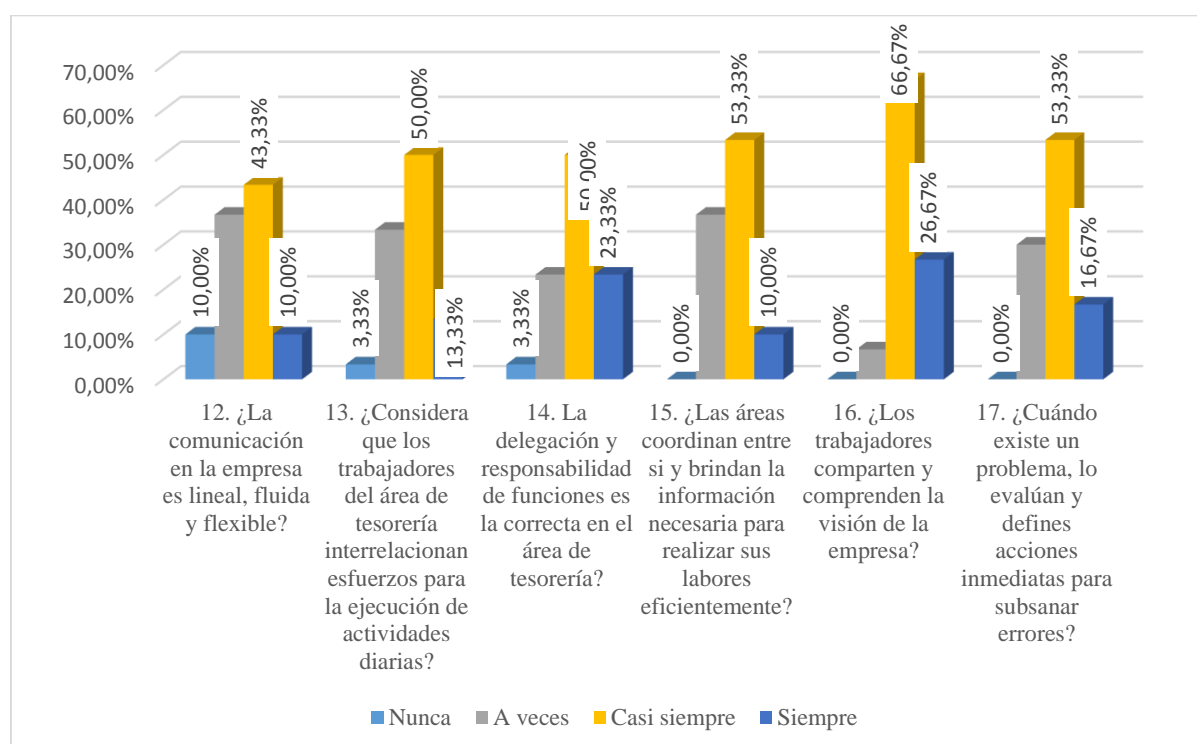


Figura 17. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría coordinación de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

En cuanto a la comunicación que tiene la empresa en lo que respecta a todo el proceso de cuentas por pagar, un 46.67% los trabajadores mencionan con sus respuestas que este aspecto no es el mejor en la empresa, ya que cuenta con debilidades, porque la comunicación no siempre es compartida de forma general y oportuna, por los encargados o jefes, es una comunicación vaga, poco fluida, que tiene como consecuencias vacíos y errores que los usuarios de adquirir un bien o un servicio, muchas veces desconocen haciendo que el procesos no sea el mejor y finalmente viéndose perjudicado el proveedor, por otro lado tenemos un 50% de los encuestados que consideran que el personal del área de cuentas por pagar realizan sus mejores esfuerzos por cumplir con todos los pagos, esto genera horas de trabajo extras.

En cuanto la pregunta si la delegación de responsabilidades es la correcta, los trabajadores reflejan en un 26.67% que no es la adecuada, recayendo todo este aspecto negativo en el encargado del área quien finalmente es el líder del grupo de cuentas por pagar.

Un 36.67% indica que la coordinación entre las áreas no es la mejor en cuanto a todo el flujo de compras y pagos, ya que el área de tesorería no brinda un proceso y comunicación que permita a los demás poder seguir con los procedimientos regulares, es allí donde se generan fallos que posterior a la compra se regulariza y se generan los retrasos en las obligaciones de la empresa.

Cuando los trabajadores se ven consultados por al tema si comparten la visión de empresa en su mayoría están de acuerdo y casi siempre o siempre lo tiene presente que es ser el distribuidor y marca más confiables, esto permite que todos los participantes de la empresa la vena como tal, desde los accionistas, clientes, trabajadores, proveedores lo reconozcan como una empresa de total confiabilidad.

Cuando se les pregunta a los empleados de la empresa Inchcape Motors si las jefaturas realizan un análisis y evaluación de los problemas recurrentes, un 53.33% indica que resuelven los casos que tienen pendientes tomándolo como acciones inmediatas,

mientras que un 30.67% manifiesta que toman acciones en el momento, pero no comunican los procedimientos correctos para no volver a incurrir en el mismo problema.

Sub Categoría: Logro de Objetivos

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría logro de objetivos de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019

Ítem	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
18. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa?	0	0,00%	8	26,67%	10	33,33%	12	40,00%
19. ¿Se evalúa periódicamente las diversas áreas de la empresa y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?	0	0,00%	10	33,33%	13	43,33%	7	23,33%
20. ¿Se capacita al personal para cumplir los objetivos planeados?	0	0,00%	13	43,33%	11	36,67%	4	13,33%
21. ¿Cuándo los directivos o jefaturas identifican problemas toman acciones correctivas de forma adecuada?	0	0,00%	11	36,67%	12	40,00%	7	23,33%
22. ¿Se encuentra conforme con los objetivos trazados por el área administrativa?	2	6,67%	9	30,00%	14	46,67%	5	16,67%

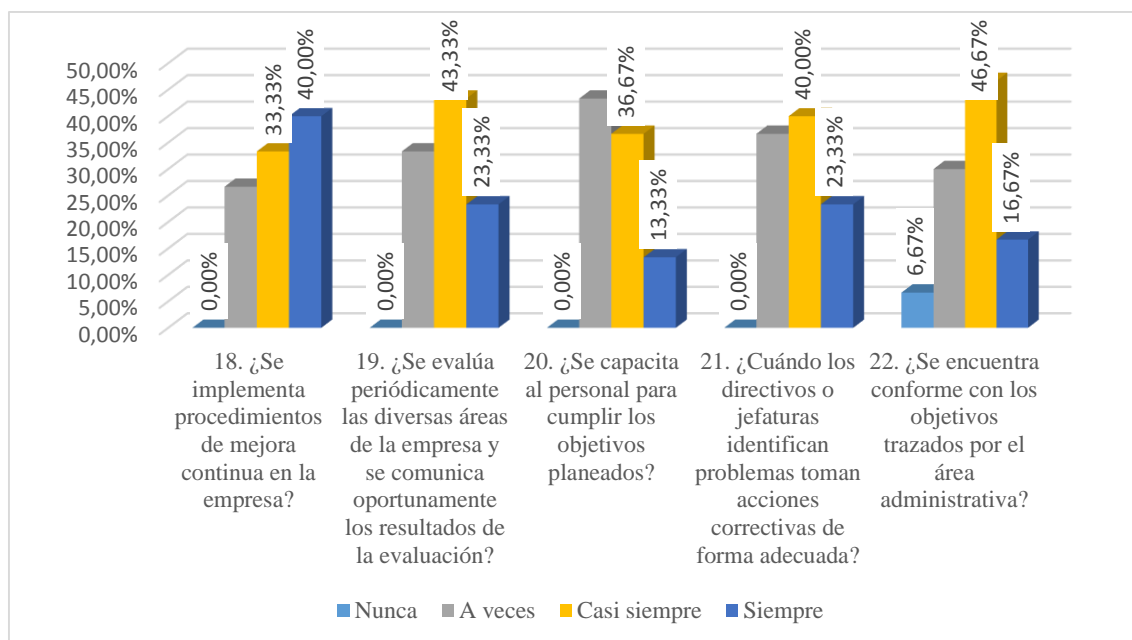


Figura 18. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría logro de objetivos de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019. Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la interrogante de la implementación de procedimientos para una mejora continua, los encuestados responden con un 33.33% que casi siempre ya que se considera que la empresa se preocupa por las mejoras organizacionales, mientras que un 26.67%, que, si la empresa en general puede preocuparse mucho por mejorar, pero si las personas no se encuentran capacitadas y obstaculizan estas medidas o este beneficio que brinda la empresa no es posible trabajar coordinadamente y de forma adecuada.

Por otro lado, un 43.33% menciona que casi siempre se evalúa todas las áreas de la empresa, mientras que un 33.33% afirma que a veces se realizan evaluaciones, pero que los resultados no son comunicados oportunamente, es decir consideran que es un proceso obligatorio, pero no tiene resultados óptimos para la empresa, en cuanto a la pregunta si se capacita el personal para cumplir los objetivos la mayoría respondió que a veces con un 50.00%, este gracias a que la organización, y quienes la dirigen no toman en cuenta al personal de baja jerarquía para capacitarlos con pequeños cursos, taller que contribuya a mitigar problemas y buscar soluciones para revertir situaciones que se presentan, tener capacitado al personal le brinda la capacidad de tomar mejores decisiones frente a inconvenientes que se presentan día a día en la empresa como lo todo el flujo de cuentas por pagar.

Los trabajadores manifiestan que los directivos a veces toman decisiones asertivas para mejorar las problemáticas que se presentan en todos los procedimientos del área, porque consideran que existe poco dialogo, las reuniones solo se generan con los directivos, jefes y encargados y no realizan reuniones generales donde participen todos los integrantes del áreas, esto hace que la comunicación no siempre sea la correcta, o tal vez la información pactada no llegue con claridad a cada uno de los trabajadores, y no se trabaje en equipo y coordinados como se debiera. Con todo lo mencionado, genera que los empleados de la empresa con un 6.67% no estén de acuerdo con los objetivos planeados, un 30% manifieste que a veces se entra de acuerdo.

Tabla 8

Pareto de la categoría gestión de procesos en la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima, 2019

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
1. ¿Las funciones y responsabilidades del área de Tesorería están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	14	6,76%	6,76%	20%
2. ¿Los procesos entre las áreas son los correctos cuando se trata de una compra?	13	6,28%	13,04%	20%
3. ¿El área de tesorería define procedimientos de acuerdo con las necesidades presentadas?	13	6,28%	19,32%	20%
4. ¿Existe un control de la información de todos los requerimientos de compra de cada área?	13	6,28%	25,60%	20%
5. ¿Considera que todo el proceso de cuentas por pagar es complejo?	12	5,80%	31,40%	20%
6. ¿Se realizan mejoras en los procesos en donde se encuentran fallos recurrentes?	12	5,80%	37,20%	20%
7. ¿La asignación de presupuesto para cada área es la adecuada para el desarrollo de actividades laborales?	11	5,31%	42,51%	20%
8. ¿La empresa compra los materiales que requiere cada área para realizar sus funciones?	11	5,31%	47,83%	20%
9. ¿Considera que los trabajadores utilizan responsablemente los recursos de la empresa?	11	5,31%	53,14%	20%
10. ¿Los recursos financieros que posee la empresa son suficientes para cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar?	11	5,31%	58,45%	20%
11. ¿Los recursos humanos que posee la empresa son los idóneos para cada puesto de trabajo?	11	5,31%	63,77%	20%
12. ¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?	11	5,31%	69,08%	20%
13. ¿Considera que los trabajadores del área de tesorería interrelacionan esfuerzos para la ejecución de actividades diarias?	10	4,83%	73,91%	20%
14. La delegación y responsabilidad de funciones es la correcta en el área de tesorería?	9	4,35%	78,26%	20%
15. ¿Las áreas coordinan entre si y brindan la información necesaria para realizar sus labores eficientemente?	8	3,86%	82,13%	20%
16. ¿Los trabajadores comparten y comprenden la visión de la empresa?	8	3,86%	85,99%	20%
17. ¿Cuándo existe un problema, lo evalúan y definen acciones inmediatas para subsanar errores?	8	3,86%	89,86%	20%
18. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa?	7	3,38%	93,24%	20%
19. ¿Se evalúa periódicamente las diversas áreas de la empresa y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?	5	2,42%	95,65%	20%
20. ¿Se capacita al personal para cumplir los objetivos planeados?	4	1,93%	97,58%	20%
21. ¿Cuándo los directivos o jefaturas identifican problemas toman acciones correctivas de forma adecuada?	3	1,45%	99,03%	20%
22. ¿Se encuentra conforme con los objetivos trazados por el área administrativa?	2	0,97%	100,00%	20%

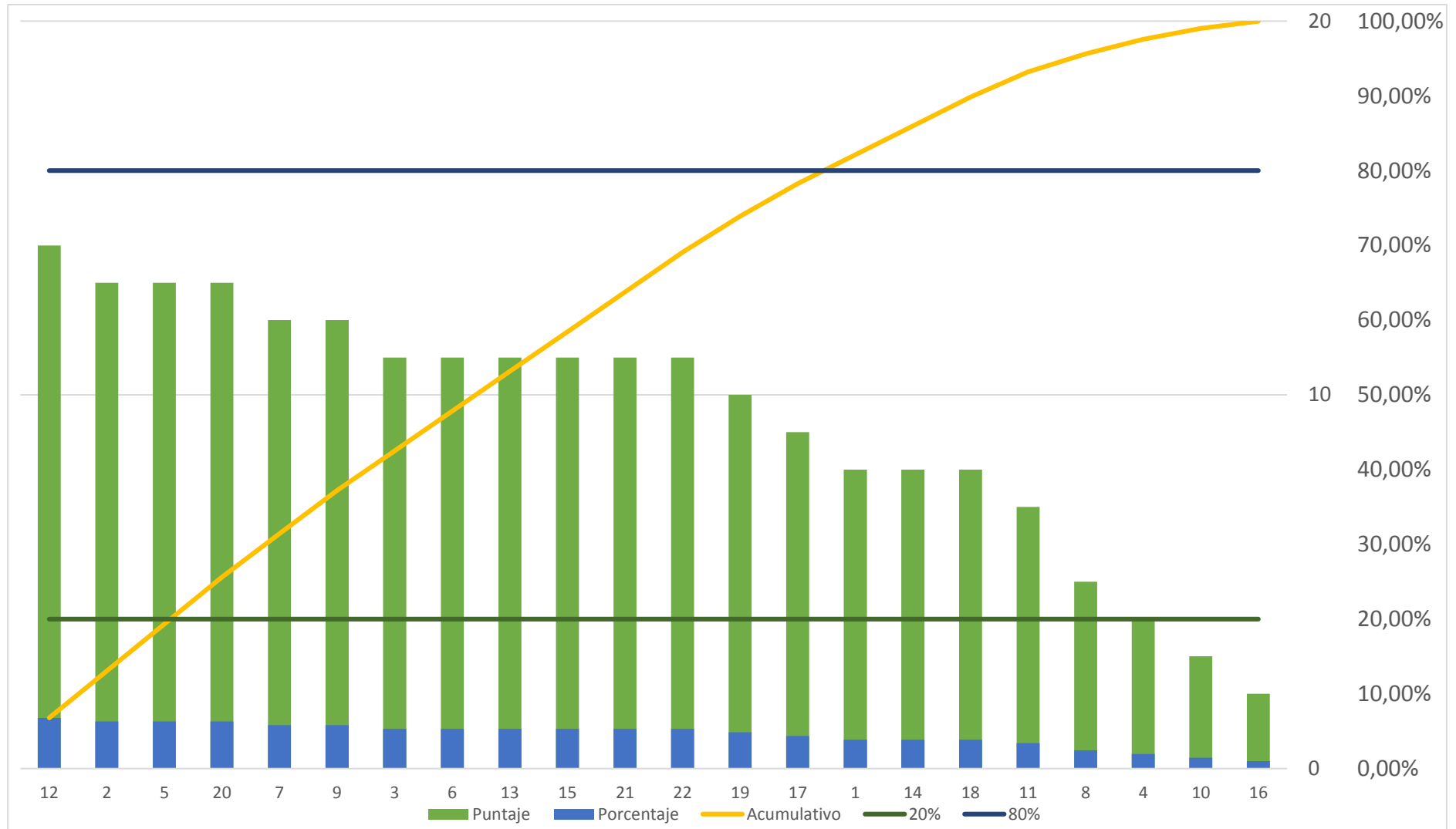


Figura 19. Pareto de la categoría gestión de procesos en la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima, 2019. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

En el diagrama se aprecia los problemas potenciales o de mayor relevancia que posee la empresa, siendo el más influyente en el atraso de los pagos a los proveedores, la comunicación no fluida ni flexible, ya que los usuarios de la empresa consideran que el área de cuentas por pagar que son los responsables de los procedimientos para realizar una orden o un requerimiento de compra, no siempre brindan a las demás áreas una información estandarizada de todo el proceso, por tal motivo se presentan los errores de regularizaciones de documentos tardíos.

Otro de los problemas importantes que se identificó con esta gráfica, es que los procesos al no estar definidos de forma correcta perjudican la interrelación entre los trabajadores y sus respectivas áreas, ya que muchas veces desconocen el proceso real y como consecuencia el perjudicado en sus pagos viene a ser el proveedor, por procesos mal ejecutados de forma interna de la empresa, si existiera un modelo de proceso único y el área de cuentas por pagar supervise y controle que todas las fases de todo el flujo de compras y pagos se realice según la normativa, estos inconvenientes se podrían solucionar.

Así mismo otra dificultad relevante es que la mayoría de trabajadores considera que el proceso es muy complejo o tiene errores, es por ello que no cumplen con todo el flujo ya que tomaría mucho tiempo en generar todo el requerimiento de compra cuando las necesidades de adquirir un bien o un servicio es urgente y de importancia, y cumplir los requisitos es demorar en dar solución a los problemas de servicios generales que requiere la empresa para su funcionamiento y desarrollo, todo esta acumulación de errores internos en los que se ven comprometido la empresa, es acusa de procesos mal realizados, la falta de interés de los trabajadores en cumplir los requerimientos, prevaleciendo la resolución de sus problemas y no pensando en que al final de todo el flujo también los proveedores se perjudican con sus pagos impuntuales, esto genera tal vez una mala reputación de la empresa que sin duda alguna es un tema a priorizar para poder resolver los dificultades que atraviesa la empresa, donde se ve comprometido todo el equipo no solo de cuentas por pagar quienes son los directamente responsables de supervisar y controlar poniendo objetivos y brincando una comunicación a las encargados y jefes que puedan llevar esta aviso a todos los usuarios que tienes contacto con proveedores para

saber que puedan cumplir con lo todo lo que se requiere para poder cumplir las obligaciones con los proveedores en ellos plazos establecidos.

Análisis cualitativo

4. Conclusiones aproximativas de la categoría Gestión de Procesos.

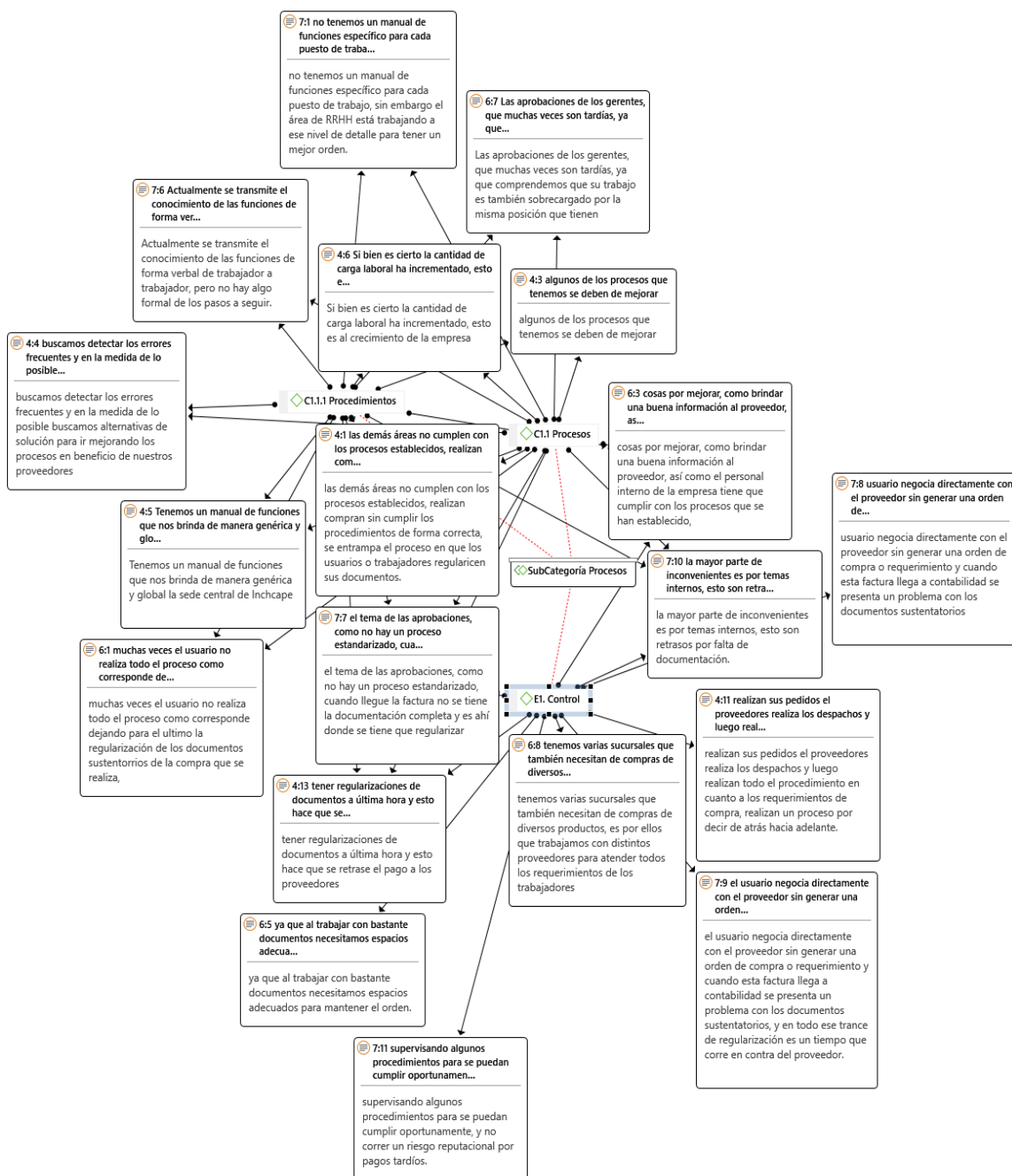


Figura 20. Red informativa de la subcategoría Procesos. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la subcategoría procesos

Con respecto a procesos los entrevistados indican que se necesita mejorar y controlar el todo lo que respecta al flujo de cuentas por pagar, ya que existen procesos incompletos, se realizan compras sin cumplir con el procedimiento que tiene establecido en la empresa, por temas de desconocimiento, desinterés o priorizan solo la necesidad de compra y no de todo el flujo que termina en el pago de proveedores, como consecuencia se mantienen deudas de meses pasados, trayendo como resultado temas de reputación e imagen de la empresa.

En muchas oportunidades los usuarios negocian directamente con el proveedor, realizan la compra del bien o servicio y al final al pasar sus facturas a área de cuentas por pagar, se presenta el problema de que no cuentan con los documentos necesarios para poder realizar los pagos, y es allí donde el trabajador de contacto tiene que regularizar todos los sustentos obligatorios (requerimiento u orden de compra, facturas, aprobaciones por correo de los gerentes, que muchas veces es donde también se entrapa el proceso ya que debido a su cargo no siempre dan la prioridad a estos temas de pagos) para poder seguir con el proceso, caso contrario no pueden proceder los desembolsos, y mientras tanto el perjudicado es el proveedor porque el tiempo va en su contra.

Otro aspecto que destacar en los procesos es que, al no estar bien definidos, tienden a incrementarse los errores, no existe un manual específico de funciones para los trabajadores del área que también por su parte no delegan de forma correcta las obligaciones de cada quien, y así mismo también entrapan el proceso, y por último la carga laboral que se ha incrementado por el mismo crecimiento de la empresa que hace que existan más compras y por ende más pagos.

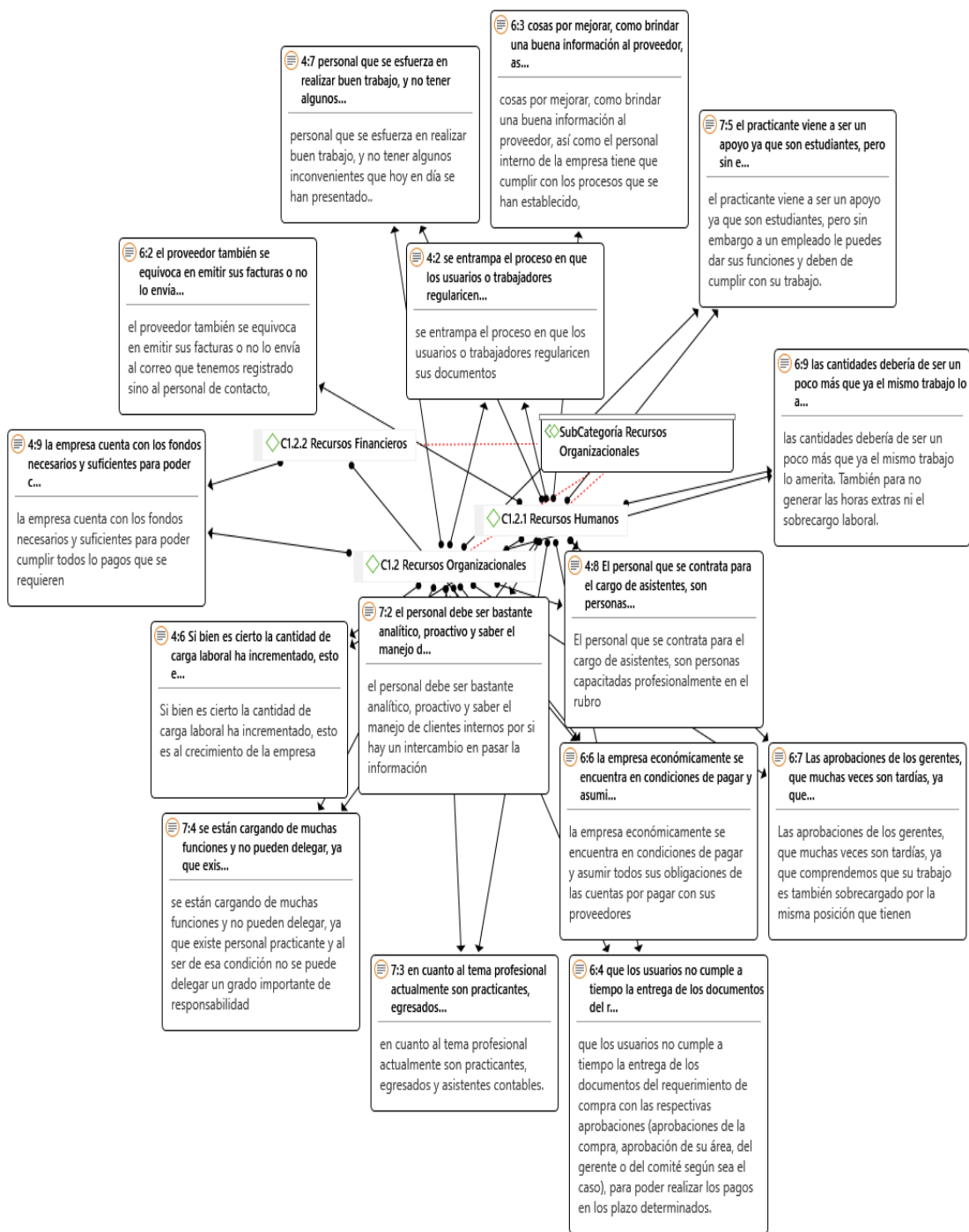


Figura 21. Red informativa de la subcategoría recursos organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la subcategoría recursos organizacionales

En cuanto a los recursos humanos los encuestados manifiestan que existe poco personal para cumplir con todas las obligaciones y funciones del área, a pesar de que realizar algunos esfuerzos por sacar adelante el área de cuentas por pagar, no se dan el abasto suficiente para cubrir todo lo que se requiere.

Además, que existen varias contrataciones de personal practicante que son estudiantes y por su condición no se le puede delegar muchas obligaciones a diferencia de un personal contratado, en cuanto a las consideraciones o perfiles de los trabajadores del área indican que si son persona profesionalmente preparadas para asumir los puestos.

Por otro lado, indican que en algunos casos existen fallos que tiene el personal al no brindar una buena información al proveedor en cuanto a los documentos que se necesitan para realizar sus pagos, tales como facturas, guías, ordenes u otros, también se han presentados casos donde el proveedor realiza sus facturaciones de forma incorrecta, ya sea por la fecha, por el envío de estas.

Sin embargo, a nivel de recursos financieros todos manifestaron que la empresa cuenta con los saldos suficientes para cumplir con todas sus obligaciones, que se encuentra estable y solvente.

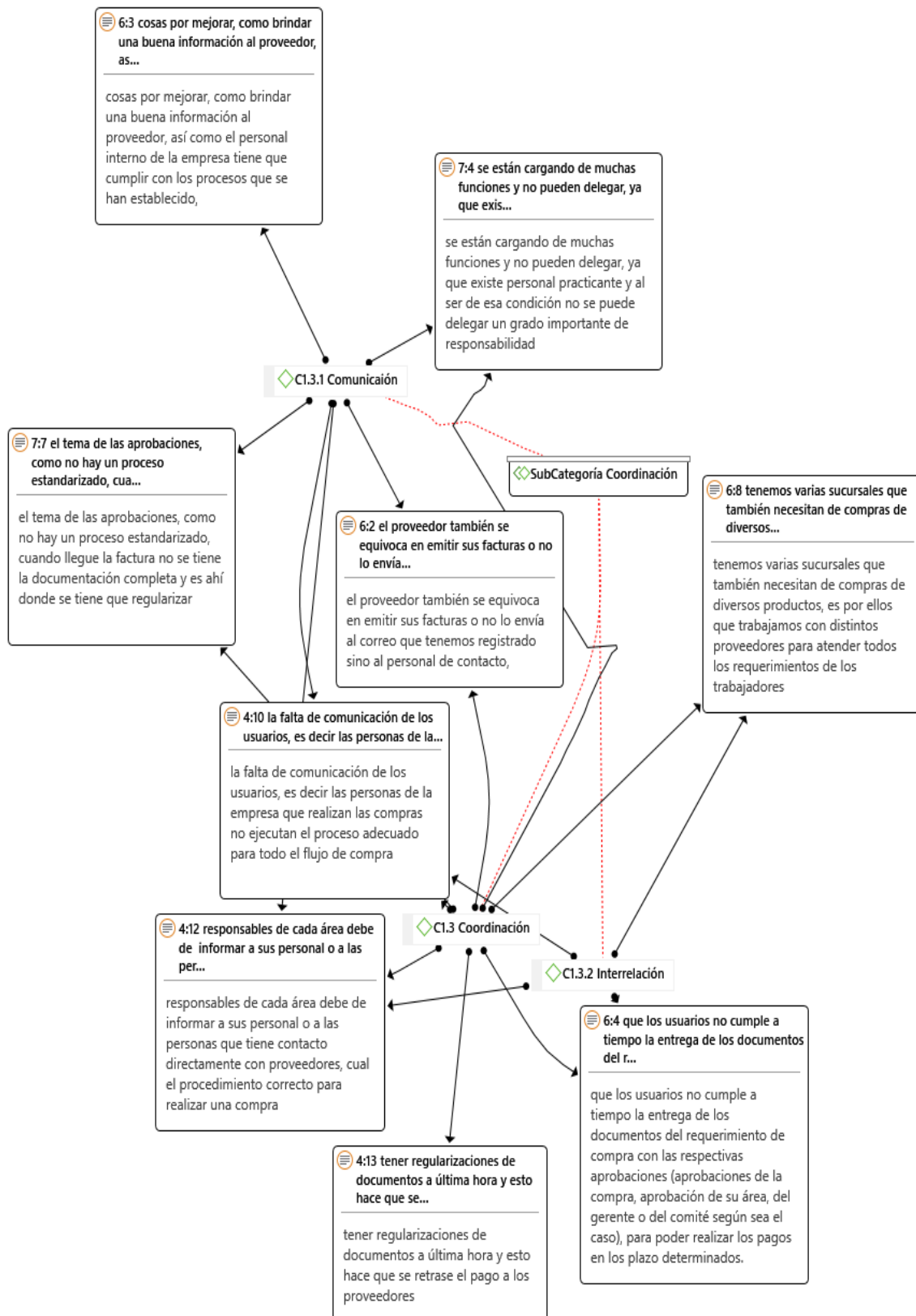


Figura 22. Red informativa de la subcategoría coordinación. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la subcategoría coordinación

A nivel de comunicación los participantes de la entrevista mencionaron que este tema se debe mejorar, es necesario mantener un buen flujo de comunicación con todas las áreas o los trabajadores que están inmersos en estos procesos para que puedan trabajar de manera coordinada en todo momento, cumpliendo las políticas de compras y pagos.

Todos estos procesos mal ejecutados es debido a que no existe un dialogo con los jefes o encargados de área con asistentes, analistas y demás donde se comparte o se comunique el sobrecargo de trabajo, los cuellos de botella, o errores frecuentes para que puedan estar al tanto de lo que pasa y se pueda tomar medidas respectivas, pero sin embargo no se da por completo, ni eficientemente, ya que las reuniones se dan entre gerentes y jefes y no con el personal a cargo de dichas funciones.

A nivel de interrelación las áreas no trabajan relacionadas entre sí para ejecutar sus funciones y procesos, no se promueve una interacción entre departamentos y trabajadores para saber el correcto proceder de los procesos y trabajar de manera alineada.

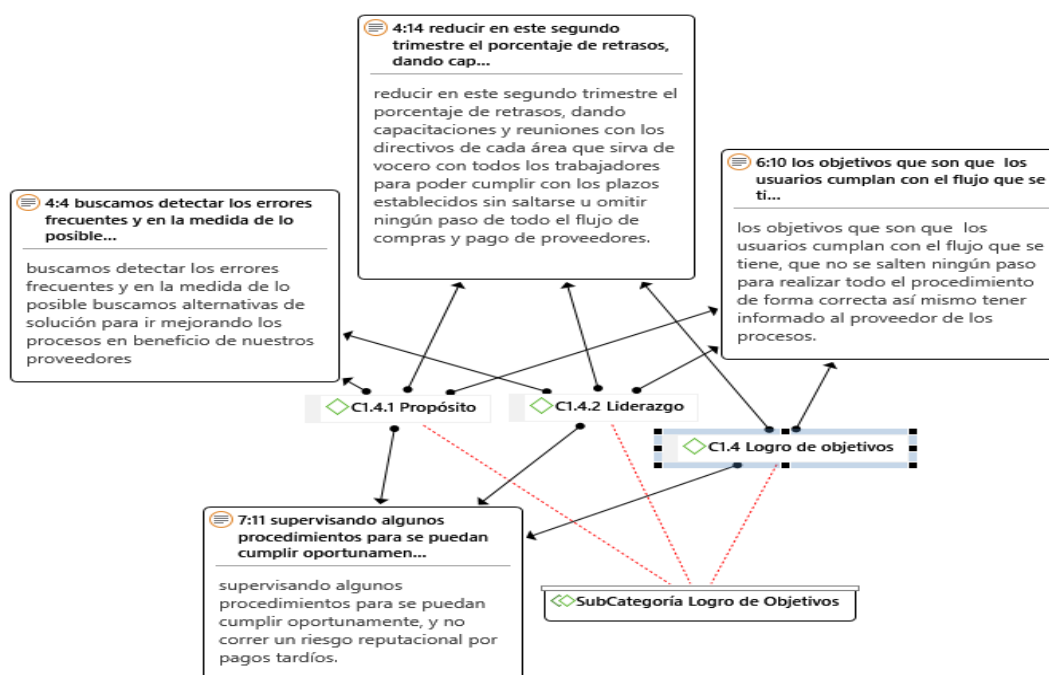


Figura 23. Red informativa de la subcategoría logro de objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la subcategoría logro de objetivos

Con respecto a logro de objetivos los entrevistados comentan que se han establecido objetivos o planes de acción poco eficientes, ya que no existe una supervisión un control de los indicado, y hasta el momento no se ha obtenido resultados esperados, ya que el tema de errores de procesos se repiten consecutivamente, y tenemos proveedores con algunas quejas acerca de sus pagos, con todos estos objetivos e espera reducir los plazos y enviar comunicados oficiales para que los encargados y trabajadores en general sepan acerca del correcto proceso que deben ejecutar, y no tener atrasos y perjudicando a nuestros clientes internos , es decir, nuestros proveedores, que son quienes depositan su confianza en la empresa.

4.1 Categorías emergentes

Categoría emergente	Definición básica
Control	<p>Según Rodríguez (2009), considera que control:</p> <p>“Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización” (p.49).</p>

	<p>Vizcarra (2010), indica que:</p> <p>“el control comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia”. (p.23).</p>
	<p>Coopers & Lybrand (1997), definen control como:</p> <p>“Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (p.4).</p>

Cuadro 3. Categorías emergentes y definiciones básicas.

Diagnóstico final

Subcategorías: Procesos y Control

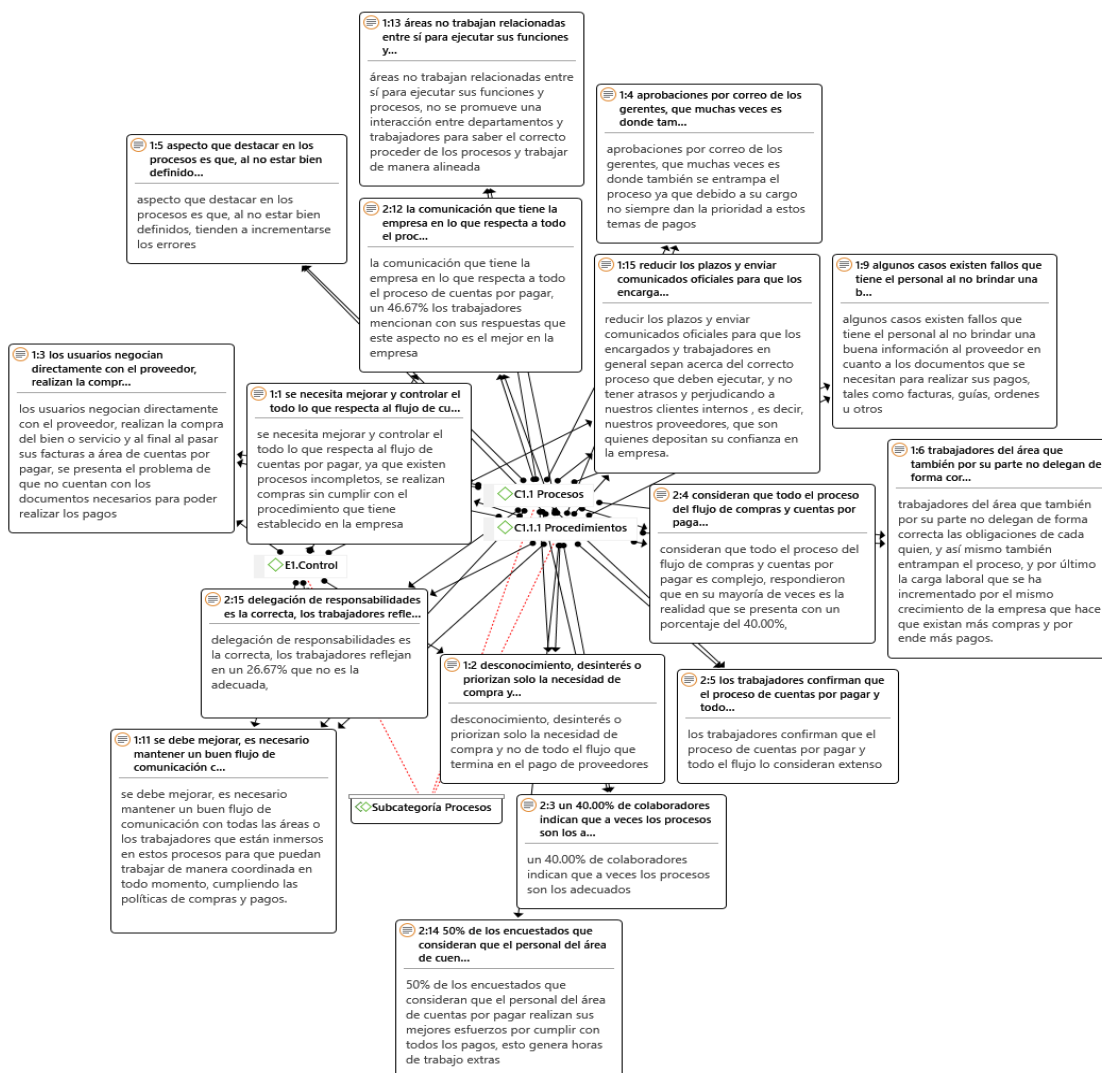


Figura 24. Diagnóstico red informativa de la subcategoría procesos y control. Fuente: Elaboración propia.

A nivel de procesos los trabajadores consideran que todo este flujo de la secuencia de pasos no se encuentran bien definidos cuando se trata de una compra y de los pagos, debido a que no existe una comunicación estandarizada entre todos los usuarios, por lo tanto se realizan procesos incompletos y mal ejecutados, viéndose perjudicada el área de cuentas por pagar debido que los usuarios priorizan sus necesidades de compras y no realizar los procedimientos idóneos que mejoren la productividad y eficiente de las obligaciones.

Un 40.00% de los trabajadores manifiestan que el proceso les parece complejo, es por ello por lo que realizan sus compras de manera informal, para obtener rápidamente el bien o servicio que desean contratar y luego realizan las regularizaciones del caso. En todo este tiempo de regularización documentaria se ve afectado el proveedor retrasando su pago, y no cumpliéndose con la fecha pactada.

En lo que respecta al nivel de control, el área de cuentas por pagar no tiene una adecuada inspección, solicitando a todos los usuarios que necesitan de compras, puedan cumplir con los procesos que se vienen trabajando hasta el momento, ya que cada uno realiza sus procesos a su manera por desinterés o desconocimiento. En cuanto a la delegación de responsabilidades del área, un 26.67% de los empleados, indican que no es adecuada, ya que el encargado es el responsable de trabajar con su equipo en el ordenamiento y mejora continua de los procesos, para evitar vacíos e incumplimientos que se presentan.

Subcategoría Recursos Organizacionales

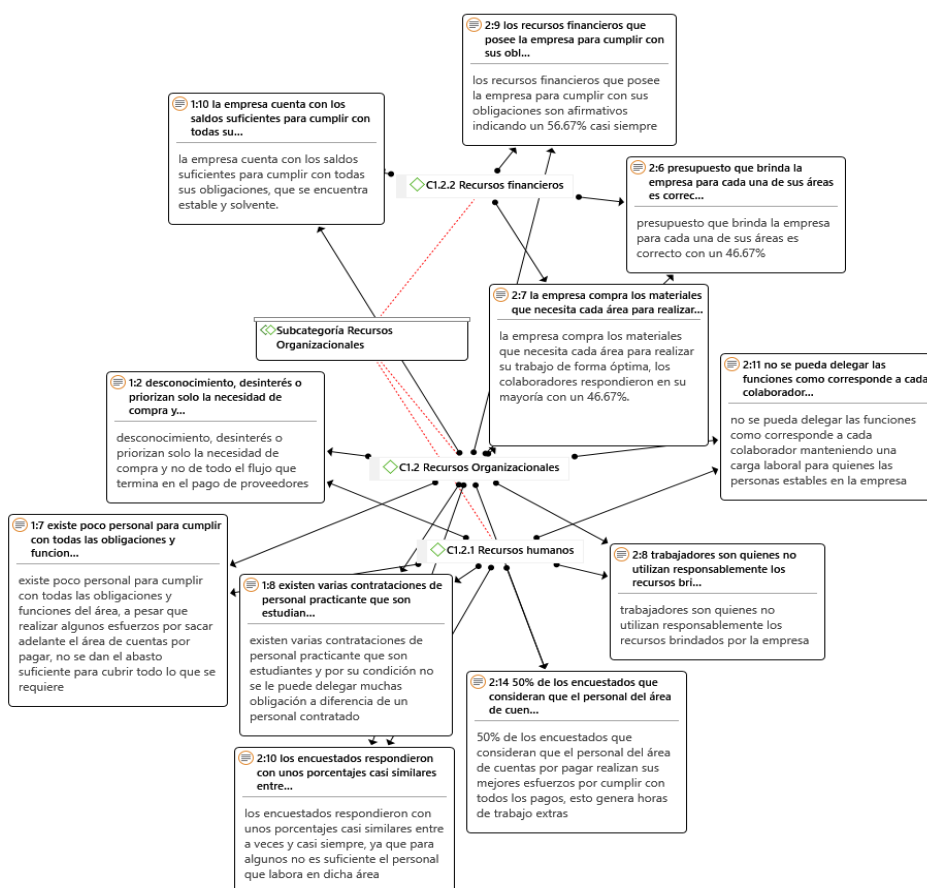


Figura 25. Diagnostico red informativa de la subcategoría recursos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

A nivel de recursos financieros un 56.67% de trabajadores menciona que la empresa es solvente y cuenta con saldos favorables para asumir todas sus obligaciones con sus proveedores, ya que sus ventas/ ingresos son los suficientes para afrontar este tipo de pagos y demás.

En lo que respecta a uno de los recursos esenciales, como los son los recursos humanos, que son los generadores de la transformación y el progreso empresarial, se analiza que no existe el suficiente personal para cumplir con las funciones que conlleva el área de cuentas por pagar con un 23.33%, por lo tanto se ve incrementado la carga laboral, generando horas extras, y todo esto es por no contratar personal directo, es decir asistentes, en los últimos cambios organizacionales se ha determinado contratar practicantes para diferentes puestos, y los trabajadores contratados manifiestan , que al ser de esa condición laboral no se puede delegar muchas responsabilidades ya que viene a ser personal de apoyo y no recae mucha carga ni compromisos laborales sobre ellos.

Subcategoría Coordinación

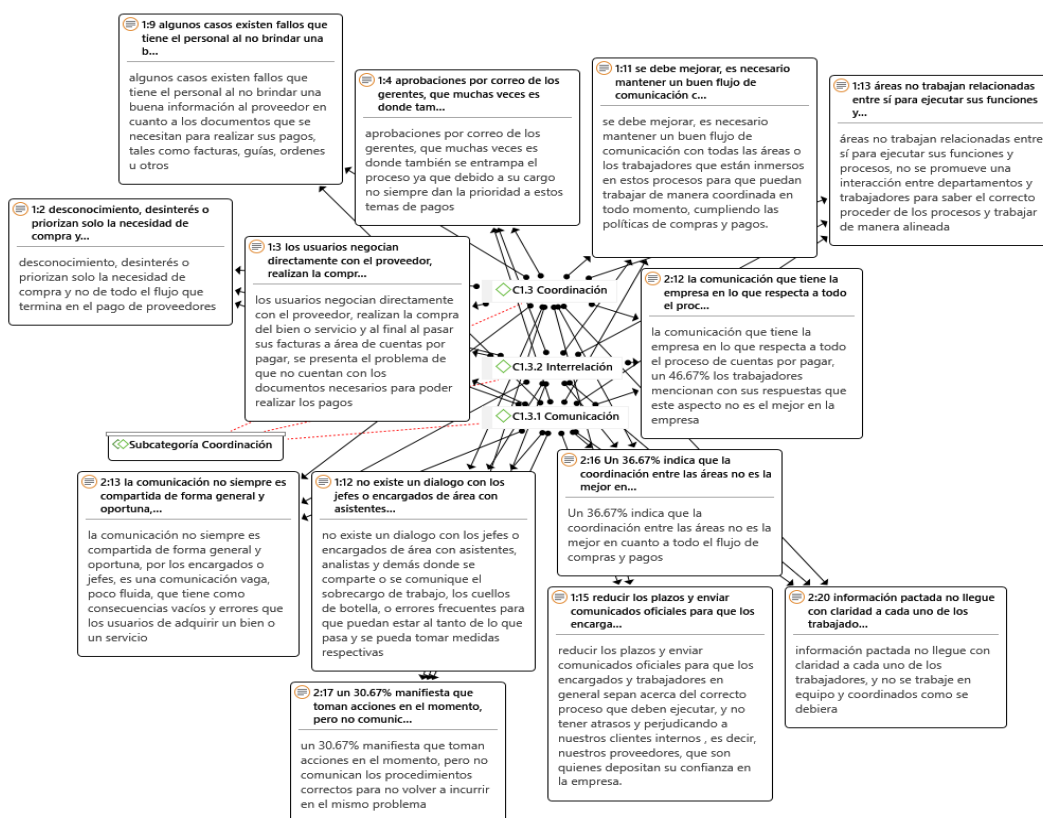


Figura 26. Diagnostico red informativa de la subcategoría coordinación. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de coordinación, que es juntar varios esfuerzos para lograr una sincronización, los colaboradores señalan con un 46.67% que no existe una comunicación fluida entre los miembros del área y de las otras partes interesadas en este tema de compras y pagos, se trabaja y se toman decisiones como si solo el área de tesorería estuviera involucrada en este aspecto, sin considerar a los demás, por ello un 30.67% indica que se toma decisiones gerenciales solo contando con el área de Administración y Finanzas, y solo algunos representantes, para resolver los problemas de incumplimiento que se presentan, toman acciones al respecto, pero no son informadas de manera adecuada, oportuna y general a todo el personal.

Subcategoría Logro de Objetivos

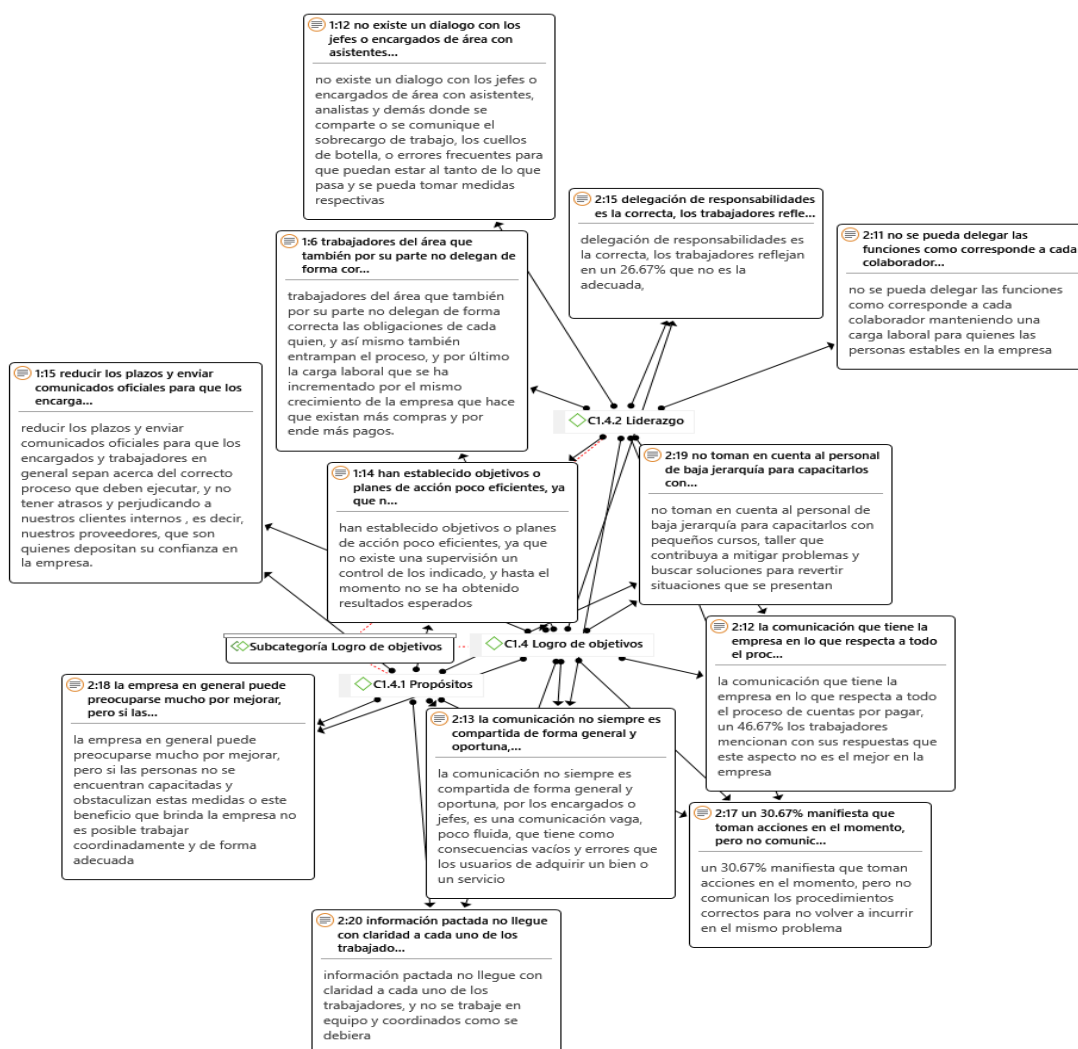


Figura 27. Diagnóstico Red informativa de la subcategoría logro de objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la categoría de logro objetivos, que son planes para mejorar y cambiar lo que este fallando en la empresa, tomando decisiones efectivas que generen crecimiento para la empresa, un 26.67% de trabajadores informa que al momento de delegar funciones, no se toman buenas decisiones, se recarga de trabajo a algunos por falta de liderazgo en investigar el tema de pagos, sobre las causantes y efectos de los incumplimientos de las cancelaciones de las facturas, existiendo poco dialogo con el personal encargado de ejecutar las tareas de cuentas por pagar.

Un 30.67% de colaboradores declaran que se comunica de forma precisa el proceso correcto de compras, también por falta de liderazgo, es por ello que los trabajadores no se encuentran conformes con las acciones que toman los encargados porque las califican como inadecuadas y no siempre se cumple con el objetivo de reducir tiempos y trabajar de manera eficiente. Por otro lado, otro aspecto a destacar es que la empresa no brinda a sus trabajadores capacitaciones, taller o cursos constantes que ayuden a mitigar los problemas, y puedan desarrollar su trabajando exitosamente, solo se enfocan más en el personal de mayor jerarquía.

Tabla 9

Problemas priorizados

Nro.	Problemas priorizados
1	Mejora de procesos
2	Incremento de Personal para los procesos de pagos
3	Mejora en Comunicación Interna
4	Falta de involucramiento de los trabajadores en los objetivos

4.5 Propuesta

La presente investigación está dirigida a la gestión de los procesos de pago oportuno de proveedores de una organización comercializadora de vehículos, donde esta es una empresa muy preocupada en la mejora continua de sus procesos y buscando siempre la excelencia en todas sus áreas y así lograr los objetivos trazados, es que se pretende optar por desarrollar el modelo EFQM de Excelencia que es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, donde se identifica posibles carencias, errores de la organización y define acciones de mejora.

Este modelo sirve como marco de las organizaciones para desarrollar su visión y metas, todo en relación con causa/ efecto, herramienta que establece un mismo lenguaje y modo de pensar de toda la empresa, diagnostica el estado actual de la empresa, para determinar el proceso de mejora implementando acciones que contribuyan a perfeccionar todos los procedimientos.

Este modelo se compone de 9 criterios los cuales se desagregan en 5 agentes facilitadores (lo que la organización hace) y 4 resultados (que es lo que la organización logra). Este modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas; identificando problemas; y en consecuencia mejorar su funcionamiento: buscando soluciones; es un modelo europeo de excelencia empresarial, patrocinado por EFQM y la comisión de Unión europea.

El Modelo es un conjunto de criterios que sirven de guía para medir cómo está la empresa y a partir de allí establecer las medidas, o lo que se conoce técnicamente como planes de mejora, que serán necesarias implementar en función de los objetivos y de la estrategia definida. El Modelo contempla aspectos de índole cualitativa y cuantitativa.



Figura 28. Valores de la excelencia. Fuente: Elaboración propia.

Añadir valor para los clientes

Las empresas con excelencia constantemente añaden valor para sus clientes anticipando, comprendiendo y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades, para lo cual se establecen diálogos con sus clientes basándose en transparencia y franqueza, esforzándose por innovar y creando valor, esto permite comparar el rendimiento con referencias relevantes y aprender de los puntos fuertes y oportunidades de mejora continua para maximizar el valor generado.

Crea un futuro sostenible

Las organizaciones que tienen modelos de excelencia provocan un impacto positivo en el mundo en que están rodeados, ya que incrementan su propio rendimiento en tiempo que mejoran distintas condiciones con las que tiene contacto. Integran conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, su diseño de procesos y su cadena de valor, para lo cual asignas los necesarios recursos para poder lograr sus objetivos.

Desarrollar la capacidad de la organización

Organizaciones con excelencia aumentan sus capacidades de gestionar el cambio de manera eficaz dentro e la empresa e incluso fuera de ella. Analizan su rendimiento operativo para entender sus capacidades que poseen e identifican que es necesario para alcanzar los objetivos estratégicos. Así mismo de desarrolla una cultura en la empresa donde se busca mejorar continuamente en toda la cadena con eficiencia, colaboración y trabajo en equipo. Se establece redes adecuadas para identificar oportunidades que incrementen su capacidad y su habilidad de generar valor para todos los grupos de interés.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Generan valor a través de la mejora continua y de la innovación sistemática, brindando interés por la creatividad de los grupos de interés, se reconoce que la innovación puede ser referencia de cambios importantes en la empresa, se utiliza un enfoque estructurado para generar y poder priorizar las ideas más creativas y así poder ponerlas en práctica. Sometiéndose a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando recursos necesarios y plazo de tiempo adecuado. Esto permite hacer realidad las ideas en plazos cortos y medianos que maximizarán las ventajas a obtener.

Liderar con visión, inspiración e integridad

Las compañías con excelencia tienen a líderes que forjan un futuro empresarial mejor, que hacen realidad los objetivos trazados, teniendo como base sus valores y principios éticos. Promueven una cultura de valores en la organización que sirven de modelo de referencia en cuanto a integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, dentro y fuera de empresa, donde se logra desarrollar e incrementar la reputación de la organización. Se establece una clara comunicación con dirección y orientación estratégica, así mismo son flexibles, ya que se demuestra capacidad para tomar decisiones con fundamento y de manera oportuna.

Gestionar con agilidad

En este aspecto se reconocen de modo general por la habilidad para poder identificar y responder de forma eficiente y eficaz a oportunidades y amenazas. En la práctica las organizaciones con excelencia convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizacionales alineadas, garantizando que los cambios puedan desarrollarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor. Se desarrolla para los procesos un conjunto significativo de medidas de resultados y de indicadores de rendimiento, donde permite revisar la eficiencia y eficacia de los procesos claves y de su colaboración con los objetivos estratégicos. Se evalúa los aspectos tecnológicos de la empresa para poder optimizar con agilidad proyectos y procesos que posee la empresa.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Existe una valoración del recurso humano de la empresa, se crea una cultura de delegación y sentido de responsabilidad que permite alcanzar los objetivos propios y también de la organización. Se realizan planificaciones eficaces que permiten que se atraiga, desarrolle y retenga el talento humano necesario para satisfacer las necesidades. Se anima a los trabajadores a ser embajadores de la imagen y reputación de la empresa. Motivan a las personas a ser parte de la mejora e innovación y por ello se brindan reconocimientos a sus esfuerzos y logros.

Mantener en el tiempo los resultados sobresalientes

Se alcanzan resultados que son sostenibles en el tiempo, satisfaciendo las necesidades a corto y largo plazo de todos los grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo. Se define y utiliza un conjunto de resultados que permite la evolución de la gestión de la organización, se define las relaciones causa/efecto, para adoptar mecanismos de forma eficaz para comprender futuros escenarios y gestionar eficientemente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

Criterios del modelo EFQM de Excelencia

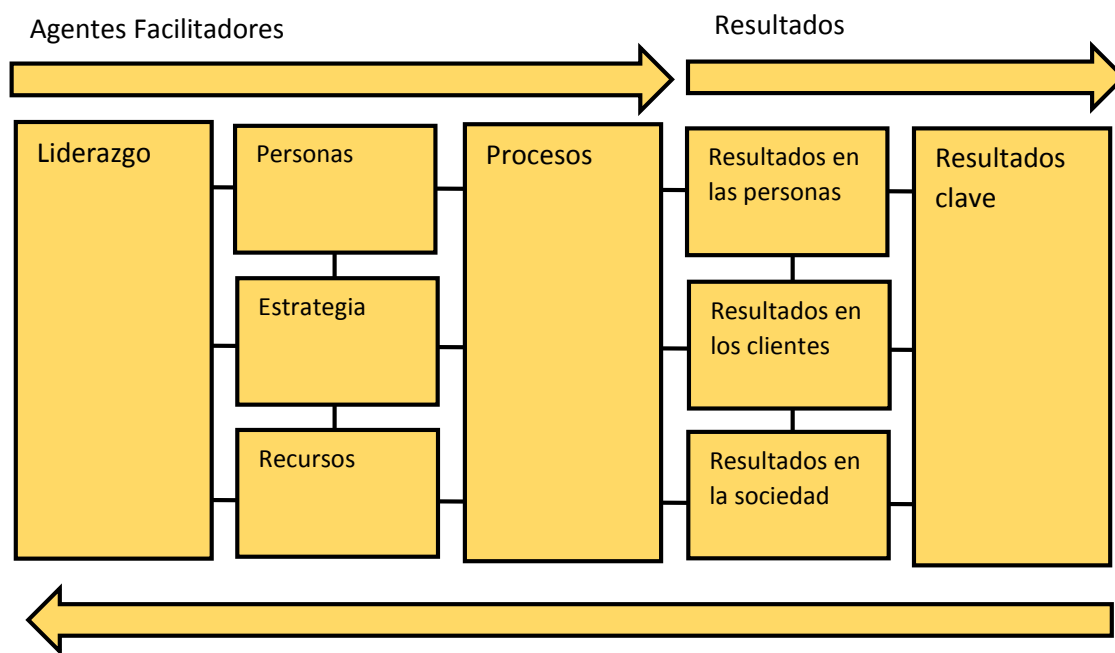


Figura 29. Criterios del Modelo EFQM (European Foundation Quality Management).

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Agentes Facilitadores

Liderazgo:

Las organizaciones tienen líderes que permiten tener un mejor futuro para la empresa, actúan como modelo de referencia de sus principios éticos y sus valores que inspiran

confianza en todo momento. Son flexibles ya que se anticipan y reaccionan de manera oportuna con la finalidad de conseguir el éxito continuo. Los líderes trabajan en la definición, supervisión y revisión que impulsan a mejorar el sistema de gestión optimizando el rendimiento, los líderes refuerzan una cultura de excelencia en todos los procesos y desarrollan cambios importantes que sirven de eficiencia para la organización.

Personas

Existe una valoración por las personas que integran la empresa permitiendo que puedan desarrollarse profesionalmente alcanzando sus objetivos personales, y que a la vez también beneficia a la organización. Desarrollan las capacidades de los trabajadores fomentando buenas prácticas en todos los procesos. Existe una preocupación por potenciar la comunicación interna, reconociendo esfuerzos, de este modo, motivando al personal, aumentar el compromiso haciendo que pueden utilizar sus capacidades y conocimientos a favor que beneficien a ambas partes.

Estrategia

En este aspecto se implanta una cultura organizacional, desarrollando una misión y visión y objetivos centralizando las estrategias en beneficio de los grupos de interés. Las compañías desarrollan y despliegan políticas, objetivos, planes, y procesos que hacen realidad una estratégica previamente planteada, comprendiendo necesidades y expectativas del entorno interno y externo. Para lo cual las estrategias y políticas de apoyo se implantan, se comunican y se supervisan constantemente.

Alianzas y recursos

Las organizaciones con excelencia ejecutan labores de planificación y gestión de alianzas externas, proveedores, y recursos internos para el eficaz funcionamiento de sus procesos, gestionan los recursos económicos-financieros para asegurar el existo sostenible, así mismo también gestionar la información y el conocimiento para tomar mejores decisiones para construir mejores capacidades de la organización.

Procesos

Las empresas excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para generar mayor valor para sus clientes y los grupos de interés. Esto permite optimizar todas las fases de los procesos, utilizando un marco de procesos claves para implementar una estrategia en la organización, se aseguran que los trabajadores o personas que están inmersos en un

procesos, puedan comprender la importancia de sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y la optimización de los procesos, se utilizan datos y capacidades actuales de sus procesos de organización, para poder impulsar creatividad, soluciones, innovación y así obtener la mejora deseada.

Criterios de resultados

Resultados de las personas

Son los logros que viene alcanzado la organización en relación a las personas que integran la empresa, realizándose medidas de percepción que se dan a través de grupos focales, encuestas, entrevistas, y evaluaciones de rendimiento, así como determinando indicadores de rendimiento que son las medidas internas que utiliza la empresa para poder supervisar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran.

Resultados de los clientes

Las empresas con excelencia consiguen y conservan en el tiempo resultados destacados que satisfacen o exceden las expectativas de los clientes sean internos o externos. Se utilizan medidas internas para supervisar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento en base a las percepciones de los clientes, implicación de las personas en el diseño de los procesos.

Resultados en la sociedad

Se refiere a la percepción que tiene la sociedad de la empresa, temas relacionados a la reputación de la organización, donde debe existir medidas internas que permitan mejorar continuamente el rendimiento de las operaciones de empresa en todos sus procesos y así anticiparse a la percepción positiva de la organización.

Resultados claves

Son los logros que ha alcanzado la empresa con relación a los objetivos proyectados, para lo cual existen indicadores claves de rendimiento de las actividades, donde se miden resultados obtenidos de los ejecutores operativos que posee la empresa.

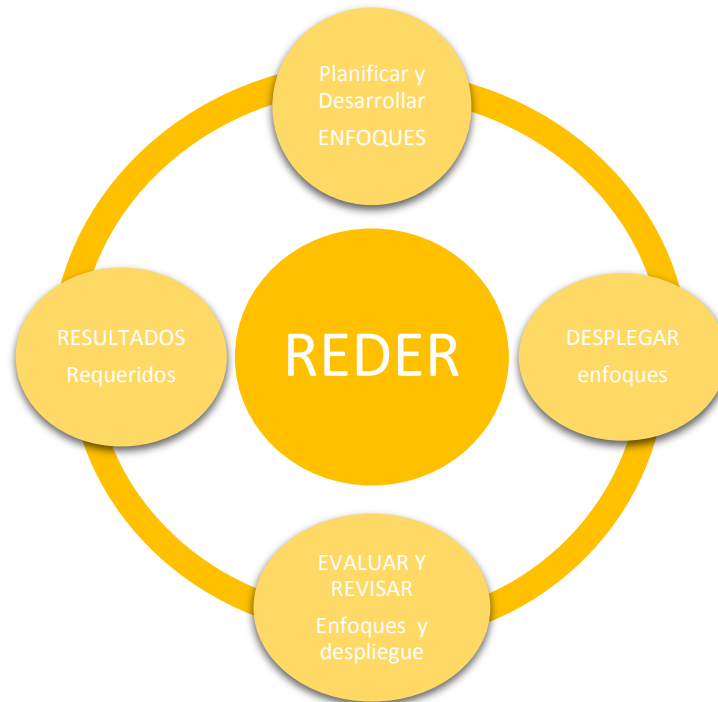


Figura 30. El esquema REDER. Fuente: Elaboración propia.

Esta es herramienta fundamental para evaluar la gestión y el rendimiento de una organización en diferentes procesos, estableciendo resultados que se desean conseguir, según la lógica del esquema EDER una organización necesita:

- Establecer que resultados se esperan para lograr los objetivos en base a una estrategia empresarial.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques fundamentados que conlleven a la organización a obtener resultados esperados en el momento y sostenibles en el tiempo.
- Desplegar los enfoques manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar basándose en un análisis de resultados y en las actividades de aprendizaje.

4.5.1 Fundamentos de la propuesta (teorías)

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Según Crosby (1998) dijo que debemos anticiparnos a las necesidades futuras que tengan nuestros clientes o incluso mejorar los procesos que se manejan en la actualidad, siempre y cuando se esté dispuesto a satisfacer necesidades.

4.5.2 Problemas

Ineficiencia en procesos

Falta de liderazgo en el área y falta de personal

Falta de control en los procesos

4.5.3 Elección de la alternativa de solución

Se examinaron 4 alternativas de solución las cuales fueron las siguientes: a) Implementación del modelo EFQM para el proceso de pago a proveedores, b) automatización para la mejora de los procesos, c) reingeniería de proceso para la mejora de desempeño y d) incorporación de BPM en los procesos de pago a proveedores. Estas alternativas fueron evaluadas por 5 indicadores que constan de: tiempo, costo, impacto económico, impacto tecnológico e impacto social, teniendo cada una un ponderado de evaluación, 0.10, 0.40,0.20,0.10,0.20 respectivamente para cada indicador, luego se emitió un puntaje de importancia donde 1 era menos trascendente y 5 la mayor importancia.

La primera alternativa tuvo mayor puntaje la cual fue de la siguiente manera: 4,3,3,2,2; tiendo un puntaje total de 2.80, siendo la alternativa escogida para dar solución

a la problemática de la investigación mientras de la segunda alternativa tuvo un puntaje de: 3,3,2,2,1, teniendo un total de puntaje de 2.30, la tercera alternativa con puntuación de: 3,3,3,2,1 con la suma de puntaje de:2.50 y la última alternativa de solución con un puntaje de: 3,3,3,1,2, obteniendo un total de 2.60.

4.5.4 Objetivos de la propuesta

Mejorar el flujo de los procesos de pago a proveedores

Controlar cada fase de los procesos para el oportuno pago de proveedores

Plan de delegación de funciones de los participantes en el flujo de pago de proveedores.

4.5.5 Justificación de la propuesta

Porque se trata de un modelo utilizado para realizar comparaciones entre las estrategias y los resultados, es fácil de integrar y de adaptación por empresa de cualquier sector.

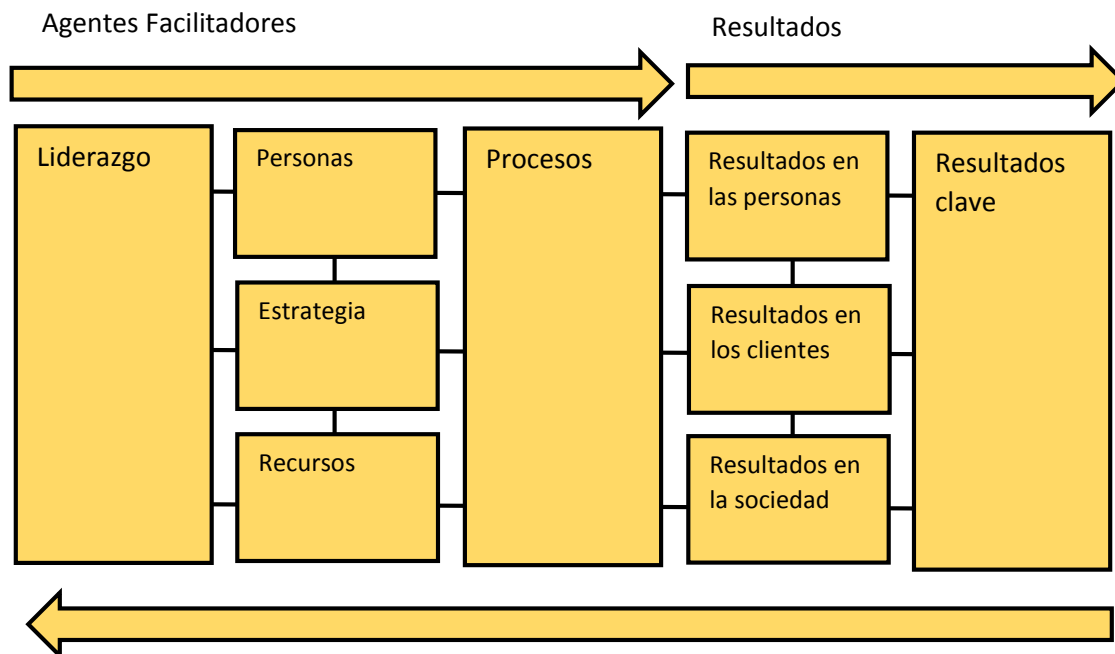
Es también una herramienta muy útil para la mejora continua que facilita una cultura de calidad en la empresa, y que través de la aplicación de sus conceptos fundamentales, sus criterios y su esquema lógico, demuestran resultados de excelencia en lo que respecta a la gestión.

Este modelo ayuda a las empresas en su gestión de procesos para poder alcanzar estándares de calidad y excelencia que sirven de ventaja competitiva, donde se evalúa los potenciales o fortalezas de la organización para poder lograr sus objetivos, es decir, saber lo que hace y como procede ante un evento, así como los medios que utiliza para lograr la calidad de sus procesos orientada siempre a una mejora continua.

El área en el cual aborda esta investigación es de Tesorería con los que respecta al pago de proveedores, teniendo como flujo el proceso de compras y cuentas por pagar, donde existe un retraso en los pagos, básicamente por procesos mal ejecutados desde el proceso del requerimiento de compra.

4.5.6 Desarrollo de la propuesta

4.5.6.1 Objetivo 1: mejorar el flujo de los procesos de pago a proveedores



Utilizando el modelo de EFQM teniendo en cuenta los criterios a utilizar se realizarán de la siguiente manera:

Liderazgo: es este aspecto el líder del grupo de trabajo es el Jefe de transacciones, donde debe efectuar tu puesto, y a través de reuniones y capacitaciones para poder transmitir los procedimientos adecuados para recibir pagar un orden de compra, realizando un feedback donde puede encontrar los problemas recurrentes que encuentra cada asistente en el día a día, y a partir de allí tomar decisiones que permitan mejorar el flujo, comunicando a tiempo a las demás áreas, y así poder cumplir los objetivos planeados como lo es los pagos a tiempo.

Personas: involucrar a todas las personas que participan directamente en el flujo o de manera constante, y también enviar comunicaciones al personal en general de toda la empresa, realizando una eficaz comunicación interna, para que todo el personal, esté al tanto de los procedimientos y puedan realizar sus funciones acordes a lo propuesto y lo establecido por las gerencias o por el área correspondiente.

Estrategia: la propuesta a realizar el a través de un comité encargado (director financiero, jefe de compras, encargada de control interno y del jefe de tesorería) puedan establecer un nuevo flujograma, determinando bien las responsabilidades y detallando de manera ordena cual sería el nuevo procedimiento para las compras y que no afecten al finalizar el proceso en temas de los pagos a proveedores, donde actualmente se viene presentando problemas recurrentes.

Alianzas y recursos: crear alianzas duraderas con los proveedores creando un mail donde se van canalizando las consultas y el estado de sus facturas, y estableciendo un horario fijo de recepción de facturas para así mismo también atender consultas o dudas que puedan tener, haciéndole saber al proveedores que tenemos interés en solucionar sus problemas, y utilizar los recursos que tiene la empresa para poder brindar capacitaciones, que puedan completar la información que se requiere para el proceso, realizar folletos como parte de la comunicación interna y realizar un informativo digital donde se detalla el procedimiento, para minimizar los errores.

Procesos: el proceso iniciara con el requerimiento de compra (formato de compra), validar con el gerente u otro responsable del área (quien sub sigue al gerente del departamento, dependiendo del monto de la compra), para hacer el proceso más rápido, ya que se presentan casos donde el gerente no puede firmar en el momento y pos ponen el proceso, avanzando con la compra que al final obstaculiza los pagos por falta de documentación, recepción del requerimiento por el área de compra (validación con el presupuesto por área Opex o Capex),si procede, de validara con el director financiero,(quien podrá dar su VB a través de su correo que servirá de sustento, si no está dentro de presupuesto, se analizara en última instancia con el comité de compras de no aprobarse finalizaría el proceso, si se aprueba se solicita el requerimiento de compra (formato), se cotiza con proveedores, se elabora la orden de compra, se aprueba con la gerencia solicitante, se recepciona la orden de compra, se procede a la recepción de facturas (si son electrónicas a un buzón de facturas, y si son físicas en recepción en un horario determinado; solo martes y jueves de 2pm a 5pm horarios de entrega de facturas, consultas y estado de facturas), ingreso al sistema interno AUTOLINE, verificación de documentos sustentatorios (de no estar completo se envía al solicitante para su respectiva regularización) y de no presentar ningún inconveniente se procesa la planilla de pago (

que también se dará en un día determinado, serán todos los lunes) tesorería validará la planilla, los asistentes procesarán las planillas en el portal de banco, el director financiero a través de la aplicación aprobará dicha planilla para el pago respectivo de los proveedores que cuentan con cuenta corriente, para poder realizar el abono, y para emisión de cheques, deberán estar todos los formatos y documentos de la compra y así mismo los días lunes después que el asistente emita los cheques dos gerentes firmarán en señal de conformidad, luego tesorería revisará los cargos y enviará a cuentas por pagar y posteriormente se contabilizarán el pago en el AUTOLINE, sistema interno.

El proceso para gestionar el pago de las facturas es el siguiente:

Para servicios recurrentes que tienen contrato: El proveedor debe adjuntar: Contrato.

Para todos los demás bienes o servicios que NO cuentan con contrato. El proveedor debe adjuntar:

- OC que indique el nro. De requerimiento.
- El bien o servicio debe contar con requerimiento aprobado por Gerencia Usuaria, Control Presupuestal y Gerencia Financiera, de lo contrario NO podrá ser pagado.
- Se enviará comunicado a proveedores informándolos al respecto.

Como parte del proceso de conformidad del servicio y previo al pago Tesorería pedirá conformidad de la factura a la Gerencia Usuaria.

Toda factura que NO cuente con requerimiento aprobado será rechazada y no podrá ser cancelada.

No se admiten regularizaciones posteriores al servicio brindado o entregado.

Para gastos adicionales al requerimiento inicial aprobado, el usuario deberá avisar a Contabilidad y Control Presupuestal así mismo generar un requerimiento para ser aprobado en el Comité de Compras.

Resultados de las personas: trabajadores comprometidos con el flujo buscando cumplir con el objetivo de controlar todo el proceso.

Resultados de los clientes: en este caso los clientes internos son los proveedores, que contarán que mejores herramientas, buzón electrónico personalizado, Excel compartido del estado de su pago, información constante y transparente en horarios establecidos, atendiendo sus consultas.

Resultados en la sociedad: que los proveedores pueden hablar bien de la empresa en todo momento, y ser una organización confiable, de excelente reputación, donde seamos unas de las mejores opciones con la que trabajar y crear alianzas estratégicas.

Resultados clave: para poder llegar a obtener una mejor gestión de procesos, modificamos específicamente los procedimientos para lograr mantener control sobre cada paso y fase de los procesos, dejando en claro a todo el personal el eficaz y eficiente cumplimiento de las normas.

Plan de actividades

Actividad	Finalidad	Responsable	Tiempo	Horas Diarias	Costo
Realizar un análisis interno del área de tesorería	Conocer las debilidades	Jefe Tesorería	4 semanas	3 horas	S/3600
Mejorar el proceso de pago	Crear nuevos procesos	Jefe de Tesorería	4 semanas	5 horas	S/6000
Determinación de tiempos	Sistema de gestión	Jefe de tesorería	2 semanas	2 horas	S/1200
Crear el Diagrama de flujo	Determinar proceso	Jefe de compras/ jefe de tesorería	2 semanas	3 horas	S/3000
Autorización de los procesos	Aprobación	Gerente Financiero	1 semana	1 hora	S/500
Informar a los usuarios y a todo el personal de la empresa.	Comunicación interna	RR.HH.	1 semana	1 hora	S/65
Capacitación al personal		Jefe de Tesorería /jefe de compras	4 semanas	2 horas	S/4000
Trazabilidad de acciones, base de datos de compras recurrentes.	Acatamiento de los procesos	Jefe de compras	2 semanas	2 horas	S/800

Inspeccionar el flujo de los procesos	Identificar errores	Jefe de tesorería	4 semanas	1 hora	S/1200
---------------------------------------	---------------------	-------------------	-----------	--------	--------

Cuadro 3. Plan de actividades del 1er objetivo. Fuente: Elaboración Propia

En el presupuesto para el cumplimiento del objetivo 1 se estableció los siguientes costos unitarios y costos totales.

Presupuesto de actividades

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Horas	Total
1	Realizar un análisis interno del área de tesorería	60	60	3600
2	Mejorar el proceso de pago	60	100	6000
3	Determinación de tiempos	60	20	1200
4	Crear el Diagrama de flujo	60/40	30	3000
5	Autorización de los procesos	100	5	500
6	Informar a los usuarios y a todo el personal de la empresa	13	5	65
7	Capacitación al personal	60/40	40	4000
8	Trazabilidad de acciones, base de datos de compras recurrentes.	40	1	800
9	Inspeccionar el flujo de los procesos	60		1200
			Total	S/20,365

Cuadro 4. Presupuesto de actividades. Fuente: Elaboración Propia

El costo para la mejorar el flujo de los procesos es de S/20,365.00, el cual está dividido en diferentes actividades.

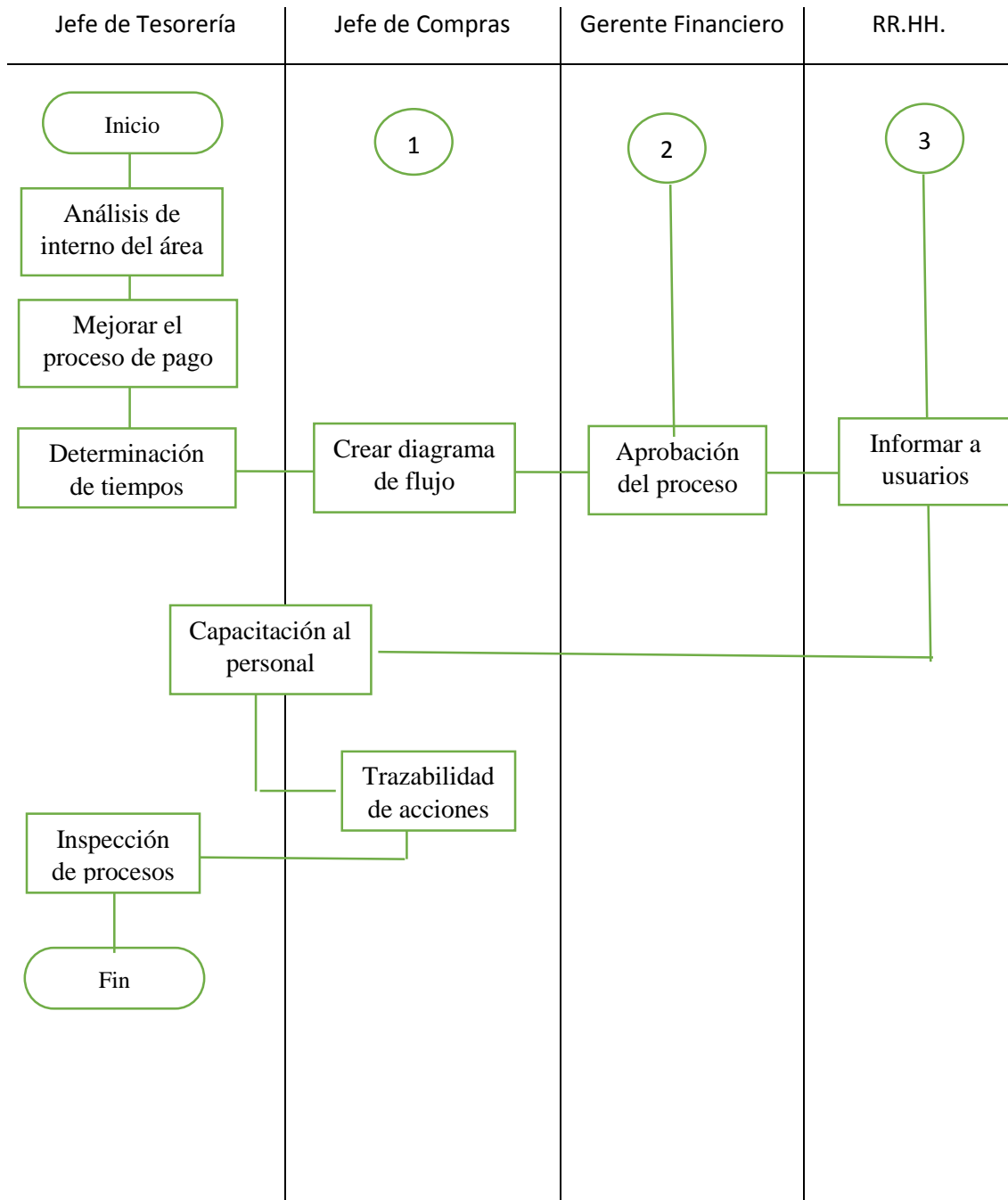


Figura 31. Flujograma de Objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo donde se detalla de las actividades y la responsabilidad que posee cada área de la empresa para poder cumplir con objetivo de mejorar el flujo de los procesos de pago oportuno a proveedores de la empresa Inchcape Motors.

5.3.1.1 **Objetivo 2:** plan de delegación de funciones de los participantes en el flujo de pago de proveedores

Plan de actividades

Actividad	Finalidad	Responsable	Tiempo	Horas diarias	Costo
Reconocer recursos humanos internos.	Identificar a los colaboradores	Director Financiero/ jefe de tesorería	1 semana	2 horas	S/1600
Reunión con el personal	Conocer las funciones del trabajador	Director Financiero/ jefe tesorería	1 semana	1 hora	S/800
Determinar el personal necesario para el área	Eficiencia en el desarrollo de procesos	Director Financiero/ jefe tesorería	2 semanas	1 hora	S/1600
Desarrollar el manual de funciones	Conocer las tareas y obligaciones	Jefe tesorería/ RRHH	6 semanas	3 horas	S/8,100
Delegar funciones al personal	Compartir el trabajo, liderar	Jefe de tesorería	3 semanas	3 horas	S/900
Difusión de funciones por escrito	Dar a conocer las funciones de cada puesto.	Director Financiero/ jefe tesorería	1 semana	1 hora	S/800
Capacitación del personal	Preparación del personal	RRHH	3 semana	1 hora	S/450
Supervisión	Verificar las acciones	Director Financiero/ jefe tesorería	1 semana	1 hora	S/800
Facilitar trabajo en equipo	Información de tareas	Director Financiero/ jefe tesorería	1 semana	1 hora	S/800

Cuadro 7. Plan de actividades del 1er objetivo. Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de actividades

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Reconocer recursos humanos internos.	100/60	10	1600
2	Reunión con el personal	100/60	5	800
3	Determinar el personal necesario para el área	100/60	10	1600
4	Desarrollar el manual de funciones	60/30	90	8,100
5	Delegar funciones al personal	60	15	900
6	Difusión de funciones por escrito	100/60	5	800
7	Capacitación del personal	30	15	450
8	Supervisión	100/60	5	800
9	Facilitar trabajo en equipo	100/60	5	800
Total				S/15.850,00

Flujograma

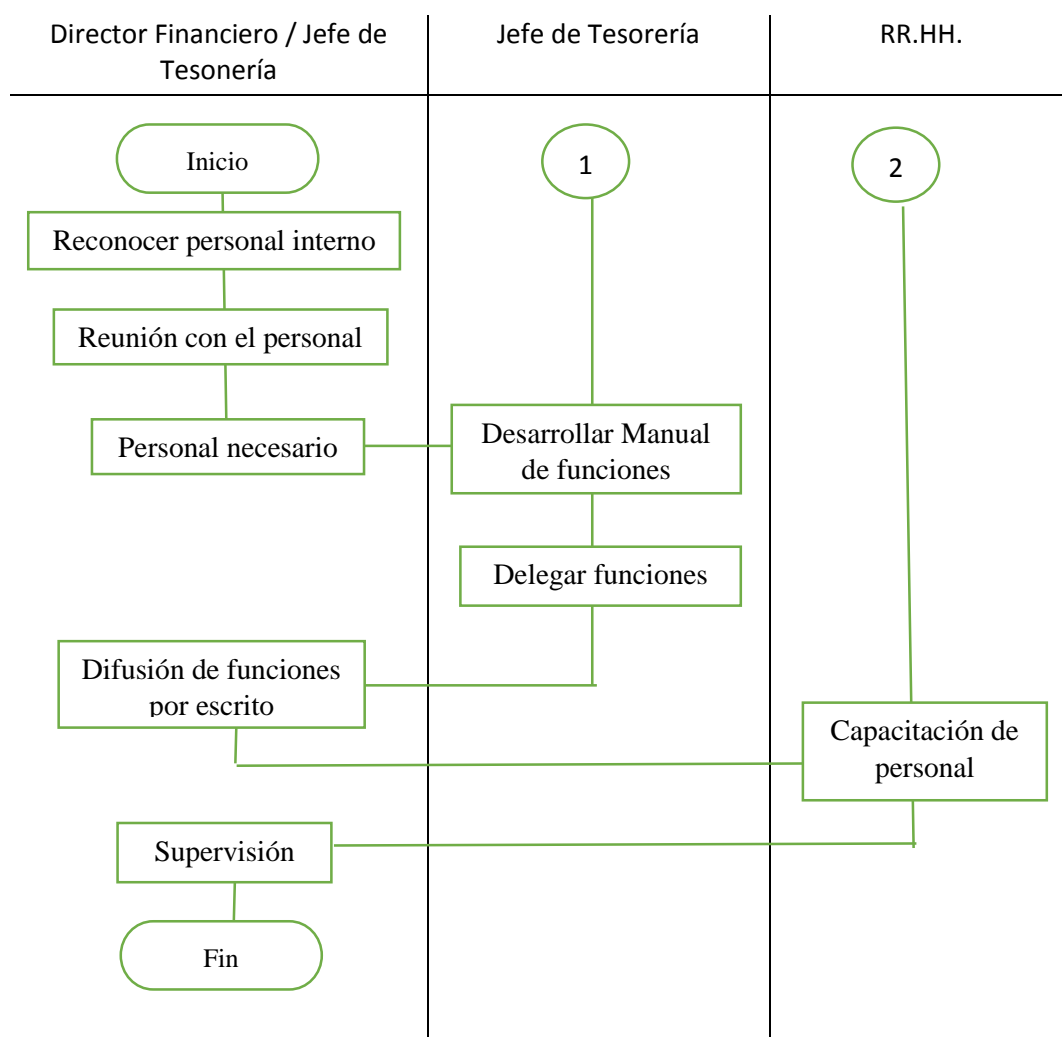


Figura 32. Flujograma de Objetivo 2. Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2 **Objetivo 3:** controlar cada fase del proceso de pago a proveedores.

Plan de actividades

Actividad	Finalidad	Responsable	Tiempo	Horas Diarias	Costo
Identificación de resultados esperados.	Tener claro los propósitos	Analista control interno/ jefe de tesorería	2 semanas	2 horas	S/1800
Planificación de objetivos	Trazar metas	Analista control interno/ jefe tesorería	2 semanas	3 horas	S/2,700
Establecimiento de indicadores	Control de proceso	Analista control interno	1 semanas	2 horas	S/300
Evaluar la efectividad y eficiencia	Obtener resultados	Analista control interno/ Auditor	2 semanas	8 horas	S/8000
Retroalimentación con usuarios	Conocer las causa y efectos de los problemas	Jefe de tesorería	1 semanas	2 horas	S/600
Plan Mejora continua	Búsqueda de soluciones	Jefe tesorería/ Analista de control interno	3 semanas	2 horas	S/2,700
Inspección de actividades Auditoria	Asegurar el cumplimiento	Auditor	2 semanas	8 horas	S/4000

Cuadro 5. Plan de actividades del 2do objetivo. Fuente: Elaboración Propia

En el presupuesto para el cumplimiento del objetivo 2 se estableció los siguientes costos unitarios y costos totales.

Presupuesto para las actividades

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Identificación de resultados esperados.	60/30	20	1800
2	Planificación de objetivos	60/30	30	2700
3	Establecimiento de indicadores	30	10	300
4	Evaluar la efectividad y eficiencia	70/30	80	8000
5	Retroalimentación con usuarios	60	10	600
6	Plan Mejora continua / Reforzamiento	60/30	15	2700
7	Inspección de actividades Auditoria	70	80	5600
Total				S/21.700,00

Cuadro 6. Presupuesto de actividades. Fuente: Elaboración Propia

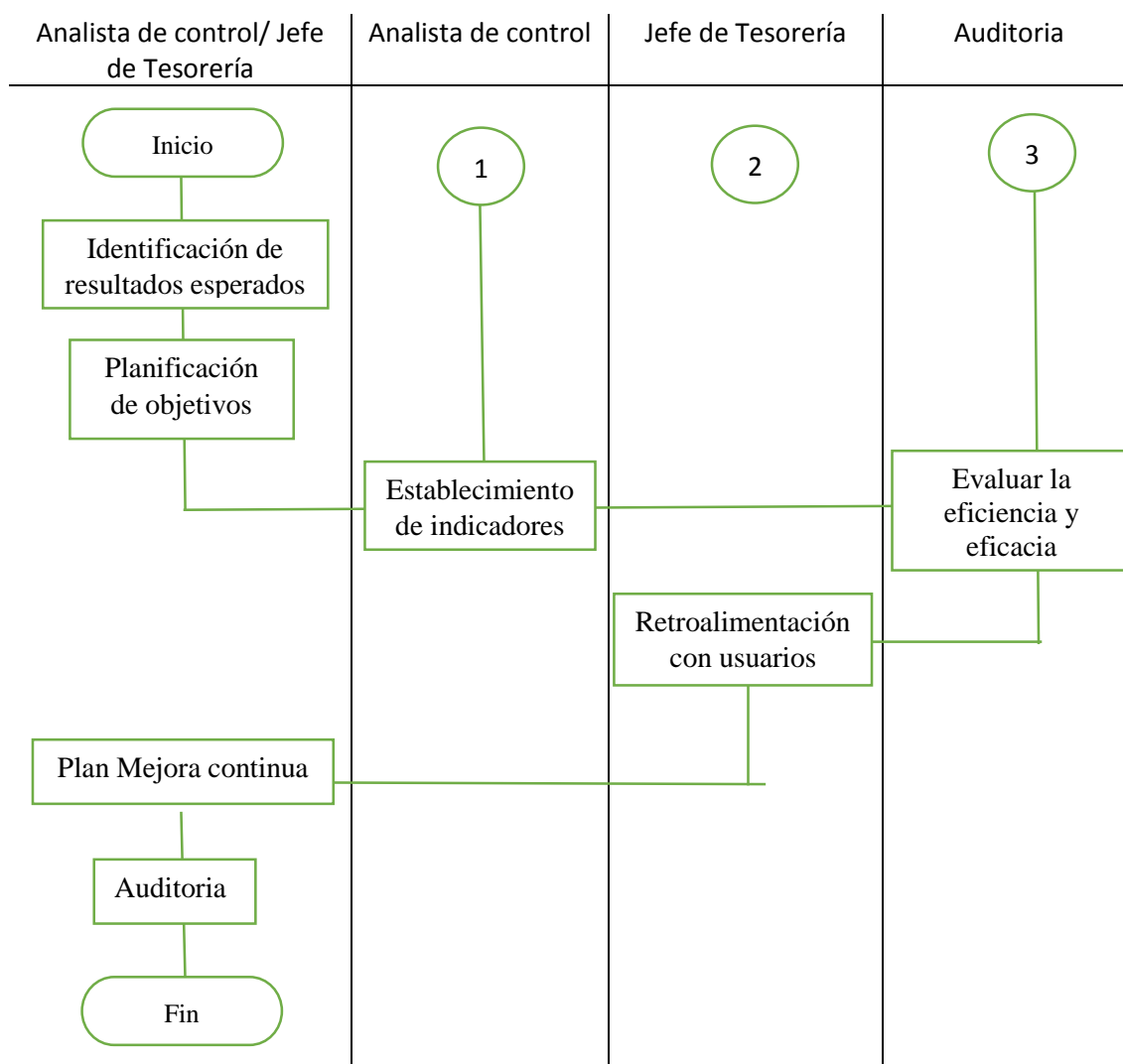
Flujograma

Figura 33. Flujograma de Objetivo 3. Fuente: Elaboración propia.

Actividades	Inicio	Fin	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di
			e	b	r	r	y	n	l	o	t	t	v	c
Identificación de resultados esperados	01/01/2020	30/01/2020												
Planificación de objetivos	01/02/2020	28/02/2020												
Establecimiento de indicadores	01/03/2020	31/03/2020												
Evaluar la efectividad y eficiencia	01/04/2020	30/06/2020												
Retroalimentación con usuarios	01/07/2020	30/08/2020												
Plan Mejora continua	01/09/2020	30/11/2020												
Inspección de actividades Auditoria	01/12/2020	31/12/2020												

Figura 34. Diagrama de actividades del Objetivo 3. Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo a) Mejorar el flujo de los procesos de pago a proveedores, b) Controlar cada fase del proceso de pago a proveedores, b) Plan de delegación de funciones de los participantes en el flujo de pago de proveedores y c) Controlar cada fase del proceso de pago a proveedores. Teniendo como finalidad solucionar las dificultades halladas en la empresa para mejor la gestión de procesos de pago a proveedores y no incurrir en retrasos innecesarios.

Como resultado de la solución a la problemática era la trayectoria y la reputación de la empresa, así mismo se busca realizar cambios significativos en la gestión de procesos que pueda ser sostenible en el tiempo y brindar una buena imagen ante los proveedores, manteniendo siempre la imagen de excelencia.

En el trabajo de campo realizado se identificó los principales inconvenientes que afectan la gestión de procesos de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors

Perú SA, lo cual está asociado al poco control que se tiene en el área y en todo el flujo de compras y pagos, los procesos ineficientes que no se cumplen según los procedimientos actuales, obviando fases que hacen que al llegar las facturas a cuentas por pagar, tenga ausencias de documentación necesaria para poder sustentar los pagos. Para lo cual se encuestaron a 30 colaboradores y cada uno de ellos respondieron 22 preguntas que median la gestión de procesos del área de Administración & Finanzas.

Comparado con los resultados obtenidos por los antecedentes, donde Castañeda (2018), investiga sobre la optimización del proceso de pago de proveedores en la unidad de tesorería de Provias Nacional – MTC, la cual tuvo como objetivo identificar los problemas que aquejan a la empresa para el incumplimiento de sus pagos a proveedores, por consecuencia estos problemas conllevan a que la empresa incurra en gastos y pagos innecesarios, la cual determino tercerizar la administración de documentos, alternativa que resulta viable y presenta un van favorable, donde en el primer año se espera disminuir el 50% en gastos de servicios arbitrales, lo que significa un ahorro para la empresa y la mejora del proceso de pagos a proveedores.

León (2017) quien estudio la gestión de procesos para el desarrollo en las distintas áreas de Administración y Finanzas de la empresa DRRP, halló una serie de errores que estaban presentes en el área, lo cual provocaba un alargamiento de tiempo de trabajo y perjudicaba los otros procesos siguientes, para lo cual desarrollo cinco actividades entre ellas la implantación del proceso de facturación, importación de Excel a PDT de las retenciones, gestión de apertura de tarjetas empresariales adicionales, manual de registro de caja chica y retenciones y organización de eventos, todas ellas le permitieron mejora la gestión de procesos obteniendo resultados beneficioso para la empresa.

Herrera (2018) desarrollo una propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch SAC, done encontró falta de comunicación entre las áreas, carencia de información entre los involucrados, falta de estandarización de los procesos, mala calidad de respuesta a los proveedores y falta de sinergia entre las divisiones, donde finalmente concluye que la implementación del modelo de gestión por procesos contribuirá al cumplimiento de los tiempos establecidos de pagos, reducirá las carga laboral a los trabajadores, ya no

generando duplicidad de tareas, brindar mayor calidad de respuesta a los proveedores y estandarizar los procesos.

Álvarez (2012) hizo una investigación sobre la implementación del procesos de tesorería y su impacto en la reducción de intereses a los proveedores, mediante el análisis Álvarez detecto que se venía trabajando de una manera ineficiente y generando gastos innecesarios como lo es el pago de interés a los proveedores, por fechas tardías, para lo cual se elaboró un mapa de procesos de identificación de pagos y de proceso de pago, para reducir sustancialmente el pago de intereses y mejorar el proceso de cuentas por pagar.

En consecuencia, existen distintos puntos de vista y distintas problemáticas para el tema de gestión de procesos para el pagos de proveedores o cuentas por pagar, las cuales han desarrollado soluciones viables que contribuyen al mejoramiento y optimización del trabajo de tesorería, por lo tanto en la presente investigación también hallamos errores que se bien presentado actualmente en la empresa Inchcape Motors en cuanto al tema de sus cuentas por pagar a proveedores, se generan retrasos en los pagos, existe mala información entre los involucrados, no existe un control de los procesos que se tiene actualmente, al no tener la documentación necesario se realizas duplicidad de trabajo, esto hace que la empresa incurra en sobre gastos como son horas de trabajo u horas extras en vano, debido a todo lo hallado es que se desarrolla una solución como lo es el modelo EFQM, modelo europeo de gestión de excelencia, desarrollando objetos que permiten solucionar los problemas, mejora todo el proceso de pagos , para un mejor control, delegación de funciones, optimización de procesos.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

Primero: la implementación del modelo EFQM permitirá a la organización cumplir con los tiempos establecidos de pagos a proveedores, reducir la carga laboral por duplicidad de tareas y estandarizar la gestión de procesos de cuentas por pagar.

Segundo: que el trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de mejorar la gestión de proceso de pagos de proveedores, problema que viene atravesando la empresa.

Tercero: el modelo a implementar es un modelo que lleva camino a la excelencia a la organización que optan por utilizarlo, esto permitirá que la gestión de proceso de cuentas por pagar sea no solo optima sino excelente.

Cuarto: los criterios del modelo EFQM permiten comprender las relaciones causa y efecto que existe en la empresa Inchcape Motors en cuanto a la gestión aplicada y los resultados esperados, valores de excelencia son cimientos esenciales que permiten alcanzar una excelencia sostenible en lo largo del tiempo, y el esquema REDER aseguran un control y análisis del rendimiento, que permiten medir la adecuada gestión de los procesos que se llevan a cabo en todo el flujo de pagos a proveedores.

Quinto: la propuesta de implementación del modelo EFQM ha sido aprobada por expertos en la materia, en aspectos teóricos, metodológico y práctico, los cuales con sus conocimientos y amplia trayectoria contribuyen al mejorar desarrollo del plan, para contribuir a la solución del problema presentado en la organización, y hacer valida esta investigación.

Sexto: que los nuevos manuales de procedimientos y descripción de funciones están elaborados bajo a las políticas internas de empresa, donde cada una de las fases de todo el flujo de procesos cuenta con actividades de desarrollo, de control y capacitación, para que el personal pueda desarrollar sus labores de forma óptima, permitiendo cumplir los todos los plazos establecidos.

5.2 Sugerencias

Primero: Se sugiere la aplicación del modelo EFQM el cual tiene las bases sólidas y antecedentes referenciales, que su aplicación contribuye a que las empresas establezcan una gestión apropiada, midiendo en qué punto se encuentran de base a la excelencia, identificando errores o carencias y definiendo acciones de mejora.

Segundo: Realizar auditorías periódicamente para inspeccionar cada fase de los procesos de pago a proveedores y así poder permanecer el camino de la excelencia como lo detallas el modelo EFQM, para hacer que enfoque perdure en el tiempo, mejorando así todos los procesos del área.

Tercero: Se sugiere llevar un control de todas las actividades continuamente para asegurar su correcto cumplimiento del flujo de procesos, para no incurrir en fallos y de hacerlos encontrar la solución inmediata.

Cuarto: se propone informar a los trabajadores sobre los nuevos procedimientos a insertar, con la finalidad que comunicar la importancia del proyecto y de las políticas a cumplir para desarrollar todo el flujo de pago de proveedores, lo cual generara un beneficio para la empresa que es el tiempo de respuesta al proveedor, disminución de duplicidad de trabajo, en reducción de gastos y reputación de la organización.

Quinto: estar siempre aptos a la mejora continua del modelo a implementar, al trabajo en equipo, a la capacitación constante, con la finalidad de satisfacer las necesidades y las expectativas de los grupos de interés, siendo la excelencia ir más allá de lo esperado. De manera que la empresa pueda obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO VI
REFERENCIAS

- Álvarez Soliz, Joycy Carolina (2012). Para optar el título de contador Público *Implementación del proceso de tesorería y su impacto en la reducción del pago de los intereses a proveedores en el centro de obligaciones por pagar de Hidrandina SA*. Universidad Privada del Norte.
- Armijos, Valeria (2016) para optar el título de Magister en Gestión empresarial. *Gestión de los procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesino COOPAC Ltda*. Universidad Católica de Loja.
- Bravo, Juan (2011). *Gestión de procesos* (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile.
- Bonilla, Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2003). Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*, Santiago, Chile, Ed. Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Castañeda López Denisse del Pilar. (2018). *Mejora del flujo documentario para optimizar el proceso de pago a proveedores en la Unidad de Tesorería de Provias Nacional – MTC*. Para optar el título profesional Administración de Empresas. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de educación Laurus de Venezuela*. 12: 180-205.

- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- García, O. (1983). *Administración por objetivos*. España.
- Harrington, J. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill I Interameric MA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill.
- Herrera Trujillo (2018) *Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.* Para optar el título profesional en Administración y Negocios Globales. Universidad Ricardo Palma.
- Hurtado de Barreda, J (2000) *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Jiménez, Bianca y Muñoz, María (2017) *Propuesta de mejora de los proyectos administrativos de la empresa Grúas Muñoz en la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Munch, L. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación
- Neira, Washington (2016) *Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores de la industria Bananera del Ecuador – Asisbane*. Universidad de Guayaquil.
- León, Angela (2017) para optar el título profesional de Administración y Negocios Internacionales. *Gestión en los procesos para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas en la Empresa DRRP SAC*. Universidad Norbert Wiener.

Luna González (2014). *Proceso Administrativo*. México Grupo Editorial Patria

Oktaba (2003) *Modelo de Procesos para la Industria de Software*. MoProSoft versión 1.1

Povis, Kristell (2012) *La gestión por procesos relacionado con las capacidades de la gestión administrativa de la empresa TCI SA*. Universidad Cesar Vallejo.

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*; 82; 179-200.

Suarez, Eva (2017) métodos científicos de indagación y de construcción de conocimientos. *Revista EAN*;82; 179-200.

Tovar y Mota (2007) *CPIMC Un Modelo de administración por procesos*. México Panorama.

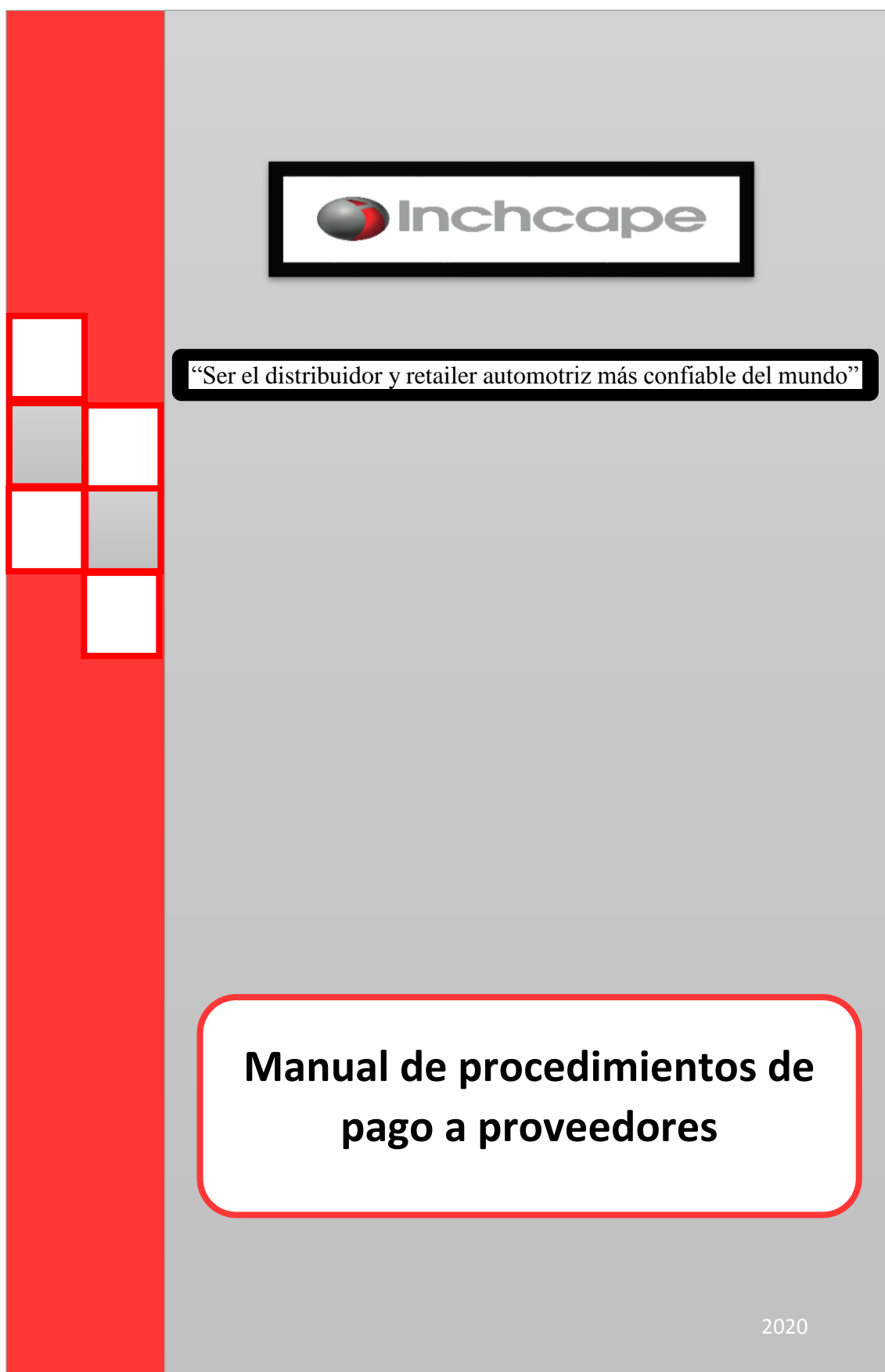
Valenzuela Alvarado, Roberto (2017) *Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*. Universidad Cesar Vallejo.

ANEXOS

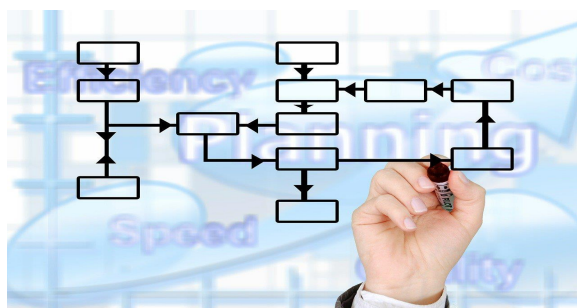
Anexo 1: Matriz de consistencia


Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Categoría 1: Gestión de procesos				
			Sub categorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cómo es la gestión de procesos de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019?	Mejorar el flujo documentario en el proceso de pagos de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019	Existe un modelo que explique la influencia de las estrategias para mejorar la gestión de procesos del pago de proveedores de Inchcape Motors Perú, Lima 2019	planeación	1. procedimientos			
			recursos	2. humanos			
				3. económicos			
			coordinación	4. comunicación			
				5. interrelación			
Logro objetivos	7.liderazgo						
			8. Propósitos				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Categoría 2:				
¿Cómo es el de análisis de la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?	Analizar la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019		Sub categorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
				1.			
				2.			
				3.			
				4.			
			5.				

				6.			
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Tipo: Nivel: Método:		Población: 30 Muestra: 30 Unidad informante: Área de Administración y Finanzas/ Tesorería		Técnicas: Instrumentos		Procedimiento: Análisis de datos:	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Procedimientos de pago a proveedores

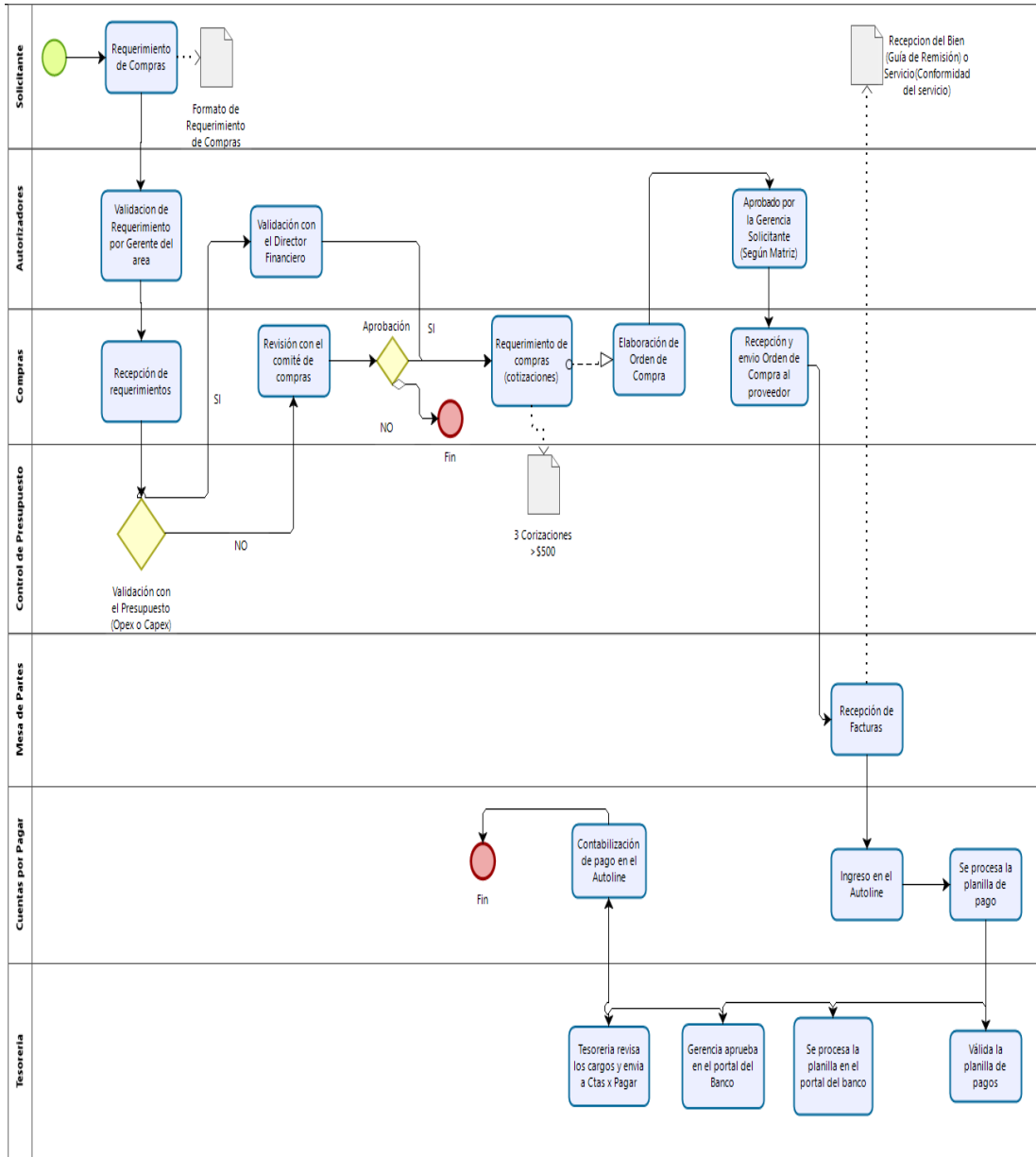


		Procedimiento de pago de proveedores	
Objetivo			
El objetivo de este procedimiento es poder gestionar, fijar directrices para la recepción y tramitación de documentos de cuentas por pagar por concepto de compras y servicios generales, creando precisión y confiabilidad en la información procesada. Por consiguiente, brindar uniformidad en cumplimiento de las funciones asignadas a las distintas áreas que participen de todo el proceso. Con la finalidad de informar acerca de cada uno de procesos al momento de comprar un bien o contratar un servicio, debido a las propias actividades de la empresa.			
Fecha de publicación	01/12/2019		
Fecha de entrada en vigor	01/01/2020		
Áreas relacionadas	Todas		
Clasificación de difusión	Confidencial		
Lista de aprobaciones			
Director Financiero	Nombre y Firma		
Jefe Financiero	Nombre y Firma		
Jefe de tesorería	Nombre y Firma		
Índice			
I. Descripción de los procesos			
II. Diagrama de flujo			
III. información y capacitación			
IV. Control			
Anexos			
a) Formato de requerimiento			
b) Orden de compra			
c) Formato de conformidad de servicio			


Nro	Descripción	Responsable	Tiempo
1	El solicitante declara la necesidad de efectuar una compra mediante un formato de compra que deberá ser firmada por el gerente o subgerente de área (según indique en la matriz)	Solicitante del área	
2	El “Formato de requerimiento” será recepcionado por el área de Compras, quienes derivarán el requerimiento a Control de Presupuesto. Ellos validarán si es Opex o Capex, y si está dentro del	Control de Gestión	Todos los jueves


	presupuesto. Si indican que NO está dentro del presupuesto, será evaluado en el Comité de compras.		
3	El Director Financiero firmar el formato en señal de conformidad y se procede a enviar al área de compras para la respectiva cotización, si es >\$500 se procederá a realizar 3 cotizaciones. Para lo cual el solicitante debe escoger una de ellas y sustentar su elección, luego se procede a emitir la orden de compra numerada, lo cual firma el gerente o subgerente del área (según indica en las matrices)	Director Financiero/ Área de compras	2 días después de la aprobación
4	El solicitante ingresa la orden de compra ya firmada y aprobada por gerencia correspondiente, al área de compras donde el jefe de compras debe validar la orden de compra con su firma.	Jefe de compras	
5	Se provisiona el gasto correspondiente a la compra	Compras/ contabilidad	
6	El solicitante envía o entrega la Orden de compra al proveedor.	Área Solicitante	
7	Al recibir el bien o servicio requerido, el solicitante debe emitir el formato de conformidad del servicio.	Área Solicitante	
8	Estando conforme, el solicitante autoriza al proveedor para la emisión de la factura, adjuntando el respectivo formato de compra y el formato de conformidad del bien o servicio. Y debe entregarlo en la Oficina de mesa de partes o enviar al correo corporativo proveedores@inchcape.pe en un plazo menor a los 7 días luego de la emisión. si no se cumple el plazo establecido, la factura será rechazada dando aviso a la dirección de correo ofrecida por el proveedor.	Proveedor	7 días continuos desde la fecha de emisión de la factura.
9	Conforme a la recepción por el área de cuentas por pagar, se ingresa al sistema autoline, para el envío de aprobación con las gerencias solicitantes.	Analista de Tesorería	
10	Se emite un reporte semanal de las facturas no pagadas.	Jefe de tesorería	Cada semana

11	Aprobada la factura por la gerencia solicitante, el ares de cuentas por pagar, se registra el costo o gasto correspondiente quedando la factura liberada para incluirla en la nómina de pagos.	Analista de Tesorería	4 días hábiles luego de aprobación
12	Se elabora la nómina de pagos masivos a proveedores con las facturas vencidas, teniendo en cuenta que el plazo de pago es de 30 días a partir de la fecha de recepción.	Asistente de Tesorería	30 días despuesta de la recepción de la factura.
13	La planilla de pagos se entrega al encargado del área de tesorería los miércoles a las 12 del mediodía.	Jefe de tesorería	los miércoles a las 12 del mediodía
14	El área de tesorería procesa el archivo TXT con la relación de pagos en el sistema Autoline y luego al portal del banco	Tesorería	Los viernes a las 5pm
15	Si el banco no autoriza la planilla de pagos por tener errores, el jefe de compras debe realizar una revisión de los parámetros del proveedor en el sistema Autoline.	Jefe de compras	
16	Si el banco autoriza la nómina de pagos, los gerentes apoderados revisan y aprueban en el portal bancario el pago de esta. El banco procesa los pagos y se abona en las cuentas corrientes los viernes.	Apoderados autorizados	Los viernes a las 5pm
17	El departamento de tesorería verifica los abonos bancarios y envía un reporte al ares de proveedores.	Tesorería	
18	Fin del proceso.		




	Formato de Requerimiento de compra
---	---

		USAR TAMAÑO DE LETRA LEGIBLE (MINIMO 12)					
FORMATO DE REQUERIMIENTO DE COMPRA DE BIENES Y/O CONTRATACION DE SERVICIOS							
							Fecha RQ: <input type="text"/>
1) Información del Requerimiento (Completar por usuario)							
Usuario Solicitante: <input type="text"/>				Firma del Gerente del Area Solicitante			
Area Solicitante: <input type="text"/>							
Descripción y justificación, detallar: para qué se requiere, donde se usará, porque es necesario. (indispensable completar información)							
Información técnica, detallar: medidas, modelo, colores, descripción de bien/servicio. (indispensable completar información)							
2) Control Presupuestal							
Dentro del Presupuesto		Si <input type="text"/>	Monto Presupuestado: <input type="text"/>				
		No <input type="text"/>	Moneda: <input type="text"/>				
			Mes Presupuestado: <input type="text"/>				
Observaciones adicionales:							
NO LLENAR A PARTIR DE AQUÍ HACIA ABAJO							
3) Compras				Fecha Recepción de RQ: <input type="text"/>			
Sólo se recibirán formatos que cuenten con la firma de Gerencia Solicitante y Control Presupuestal							
Compra mayor a \$500 requiere 3 cotizaciones							
Descripción del bien o servicio	Razón social	Moneda	Cantidad	Precio Unitario	Total sin igv	IGV	Total con igv
Proveedor a adjudicar:			Número de Requerimiento:				
Motivo adjudicación:							
Comentarios adicionales:							
Sólo en caso de gastos adicionales al requerimiento inicial aprobado:							
Contabilizado indicar mes:				Firma Contabilidad:			
4) Aprobadores							
Director Financiero				Gerencia General			
Comentarios adicionales:							

	Formato de Orden de compra
<p>En esta orden de compra, el usuario detalla la fecha de emisión de OC, la razón social, el RUC del proveedor, incluyendo el personal de contacto de la empresa, seguidamente se detalla los ítems solicitados, junto con su descripción, incluyendo precio unitario y precio total.</p> <p>Así mismo mencionar las condiciones de pago 30, 60 o 90 días, fecha de entregas, moneda (valor expresando en divisa soles o dólares, área solicitante y finalmente la firma del personal que aprueba, según matriz (anexo).</p>	

 Inchcape	INCHCAPE MOTORS PERÚ S.A RUC: 20380130336 Dirección: Av. El Polo 1117, Surco Teléfono: 6103535			
<p style="text-align: right;"><u>Fecha</u></p>				
<h2 style="text-align: center;"><u>ORDEN DE COMPRA</u></h2>				
Razón Social: RUC: Contacto:				
Item	Cantidad	Descripción	P. Unitario	P.Total
			Subtotal	-
			IGV	-
			Total	-
Condición Pago: Fecha de entrega: Moneda: Area Solicitante:				
Aprobador 1: Gerente Financiero			Aprobador 2:	

	Formato de Conformidad del servicio
<p>Este formato es utilizado para la contratación de servicios, en señal de aprobación de estar de acuerdo con el servicio prestado, es importante que este documento se presente junto con la factura que presentara el proveedor al momento de entregar sus comprobantes en mesa de partes, de no ser así no se podrá efectuar el pago en los plazos establecidos.</p>	


	CONFORMIDAD DE SERVICIO
Fecha:	
Razón Social:	
RUC:	
Usuario:	
Lugar del Servicio:	
Supervisor del trabajo	

Servicio	Observaciones

Firma del Usuario

IMPORTANTE:

Este documento se debe presentar en conjunto con la Orden de compra y Factura para efectuar el pago correspondiente.

	Anexo – Matrices de aprobaciones
<p>Esta matriz de aprobaciones se ha desarrollado considerando los puestos de confianza de la empresa, donde cada una de las personas incluidas cumple el rol de aprobar según los montos permitidos para realizar alguna compra que requiera el área.</p>	

Estrategias de Aprobación- Inchcape Motors Peru S.A.				
Gastos Generales: Compras de Bienes y Servicios				
AREA		AUTORIZACIONES		
		Tramo 1 Hasta	Tramo 2 Hasta USD 10,000	Tramo 3 Más de USD 10,000
COMERCIAL/ MKT	Director Comercial	USD 2.000	Director de Administración y Finanzas	Gerente General
COMERCIAL	Gerente de Ventas Sucursal San Isidro	USD 1.200		
COMERCIAL	Gerente de Ventas	USD 1.200		
POST VENTA	Gerente de Post Venta	USD 1.200		
COMERCIAL	Jefe de Ventas BPS	USD 800		
COMERCIAL	Gerente de Post Venta	USD 1.200		
CEX	Sub Gerente de Customer Experience	USD 1.200		
POST VENTA	Jefe de Servicio en San Isidro	USD 800		
POST VENTA	Jefe de Servicio en Surco	USD 800		
SISTEMAS	SubGerente de Sistemas	USD 800		
HR	SubGerente de Recursos Humanos	USD 800		



“Ser el distribuidor y retailer automotriz más confiable del mundo”



Manual de Descripción del Puesto de trabajo.

Descripción del Puesto del área de Tesorería

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO



	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
---	-------------------------------	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	JEFE DE TESORERÍA
Área	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Dependencia Jerárquica	TESORERIA
Puestos a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Tesorería • Analista Junior de Tesorería • Asistente de Tesorería • Auxiliar de Tesorería • Practicantes

2. MISIÓN DEL PUESTO
Supervisar y administrar el flujo caja de la empresa de acuerdo con los procedimientos a fin de mantener el equilibrio de los ingresos y desembolsos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
1. Revisar diariamente la Tesorerías de la empresa y determinar los movimientos diarios de moneda necesarios y las acciones a tomar en base a los saldos de los bancos.
2. Revisar las transferencias/cheques que se realizan, validando los importes, cuentas bancarias, empresas, etc. Y realizar reportes a entregar al Director de Finanzas.
3. Validar y revisar las solicitudes de egresos para su posterior trámite y pago.
4. Velar porque las cuentas bancarias de la empresa tengan los poderes adecuadamente registrados de acuerdo con las autonomías aprobadas.
5. Coordinar la emisión de Cartas de Crédito y enviar oportunamente los swift correspondientes a los proveedores del exterior.
6. Coordinar con el personal financiero las medidas a tomar una vez vencidas las Cartas de Crédito, asimismo, coordinar los financiamientos de importación y enviar a los bancos en Chile los montos necesarios para cubrir las operaciones de financiamiento o renovación.
7. Revisar los Cuadros de Cobranzas elaborados, para realizar el compendio de estas para la presentación del Cuadro mensual a las gerencias.

4. FORMACIÓN ACADÉMICA:										
Nivel educativo:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>
Carrera:	Contabilidad, administración o carrera afín.									
Grado:	Egresado	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Título / Licenciatura	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio • Sistemas Administrativos • Tesorería • Contabilidad • Financiera • Leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera.

6. EXPERIENCIA
Experiencia General
5 años de experiencia profesional.
Experiencia Específica en el puesto.
3 años desempeñando funciones relacionadas a la función y/o materia.

7. HABILIDADES O COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a Resultados • Desarrollo de su equipo • Negociación • Habilidad Analítica • Liderazgo • Pensamiento estratégico

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
---	-------------------------------	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	ANALISTA DE TESORERIA
Área	TESORERÍA
Dependencia Jerárquica	JEFE DE TESORERÍA
Puestos a su cargo	-

2. MISIÓN DEL PUESTO

Mantener actualizada la información bancaria de la empresa y movimientos de pagos a las diferentes empresas o proveedores a fin de contribuir al equilibrio de los ingresos y desembolsos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Realizar la actualización diaria de los movimientos bancarios.
2. Realizar la provisión de los fondos para el pago de DUAS.
3. Realizar la impresión de los Comprobantes de Retención que fueron procesados en pago por medio de Telecredito y/o Cheque y se hace la entrega al área contable.
4. Registrar en el sistema los diferentes pagos (previo proceso de selección de documentos): pago de proveedores nacionales y extranjeros, devoluciones de clientes, AFP, SUNAT, transferencias entre cuentas, transferencias interbancarias, transacciones de compra y venta de monedas, pago de sueldos, pago movilidades, cajas chicas, pérdida o Ganancia de Forward, Leasing, comisión por Cartas Fianzas y/o transferencias por Pago de Flete.
5. Elaborar las planillas para el pago Masivo vía Telecredito / cheques. Así como, la actualización de los archivos en el Consolidado donde se detalla los movimientos de pagos por cada una de las empresas.
6. Realizar labores de archivo propias del puesto.
7. Otras actividades solicitadas por el jefe directo y que sean parte de la naturaleza del cargo.

4. FORMACIÓN ACADÉMICA:										
Nivel educativo:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>
Carrera:	Contabilidad, Administración, Economía o carrera afín.									
Grado:	Egresado	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Título / Licenciatura	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Tesorería • Sistemas administrativos

6. EXPERIENCIA
Experiencia General
2 años de experiencia profesional.
Experiencia Específica en el puesto
2 años desempeñando funciones relacionadas a la función y/o materia.

7. HABILIDADES O COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Iniciativa • Habilidad analítica • Tolerancia a la Presión • Aprendizaje continuo

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
---	-------------------------------	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	ANALISTA JUNIOR DE TESORERIA
Área	TESORERÍA
Dependencia Jerárquica	JEFE DE TESORERÍA
Puestos a su cargo	-

2. MISIÓN DEL PUESTO
Asegurar la confirmación de abonos con la finalidad de determinar las cuentas por cobrar de vehículos, repuestos y taller.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
1. Confirmar abonos y recopilar información en coordinación con ADV, área de repuestos y taller, por abonos, transferencias, etc. para el reconocimiento de abonos.
2. Revisar y validar los files de clientes para su respectiva aplicación en el sistema, terminando con la impresión del estado de cuenta y asiento contable.
3. Atender a los clientes en la recepción y vía telefónica por el tema de devoluciones o saldos por exceso de pago. Asimismo, realizar el proceso de entrega de cheques.
4. Custodiar y administrar la caja chica de la empresa.
5. Realizar coordinaciones con Visanet y Mastercard, incluyendo el trámite de los POS.
6. Otras actividades solicitadas por el jefe directo y que sean parte de la naturaleza del cargo.

4. FORMACIÓN ACADÉMICA:										
Nivel educativo:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>
Carrera:	Contabilidad, Administración, economía o carrera afín.									
Grado:	Egresado	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Título / Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	

5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Tesorería • Sistemas administrativos • Excel intermedio

6. EXPERIENCIA
Experiencia General
2 años de experiencia profesional.
Experiencia Específica en el puesto
1 año desempeñando funciones relacionadas a la función y/o materia.

7. HABILIDADES O COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a Resultados • Credibilidad técnica • Iniciativa • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
---	-------------------------------	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	ASISTENTE DE TESORERIA
Área	TESORERÍA
Dependencia Jerárquica	JEFE DE TESORERÍA
Puestos a su cargo	-

2. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar seguimiento a las entregas a rendir y realizar el registro de egresos con la finalidad de asegurar un adecuado control de las salidas de dinero.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
1. Elaborar y programar los cheques y Telecrédito en coordinación con el Analista de Finanzas.
2. Coordinar con el área de Importaciones con la finalidad de realizar el pago de DUAS en la web.
3. Registrar y elaborar el reporte semanal de Entregas a Rendir.
4. Revisar y pagar las detracciones de forma masiva e individual, así como cuando corresponda el pago de auto-detracciones.
5. Realizar registro de egresos (AFP, Impuestos, Haberes, BCR, Venta y Compra de M.E, pago de proveedores).
6. Brindar información de pagos a proveedores (vía telefónica y por correo).
7. Realizar seguimiento y conciliación a pagos realizados a las Aseguradoras.
8. Otras actividades solicitadas por el jefe directo y que sean parte de la naturaleza del cargo.

Ficha REDER

Elementos	Valoración Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
Resultados	Tendencias Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido.	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en muchos resultados y al menos en los últimos 3 años	Tendencias Positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años	
	Objetivos Los objetivos se alcanzan Los objetivos son apropiados	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiados en algunas áreas	Favorables y apropiados en muchas áreas	Favorables y apropiados en muchas áreas	Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas	
	Comparaciones Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medidas del sector o con el reconocido de “el mejor”	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es “el mejor” en muchas áreas	
	Causas Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencias del enfoque	Muchos resultados son consecuencias del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencias del enfoque	Todos los resultados son consecuencias del enfoque i. La organización mantendrá la posición de líder	
	TOTAL		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Valoración Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	Ámbito de aplicación: Los resultados abarcan las áreas relevantes	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan unas áreas relevantes	Se abarcan muchas áreas relevantes	Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes	Se abarcan todas las áreas relevantes	
	TOTAL		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración Total			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elementos	Valoración	0%			25%					50%					75%					100%				
	Atributos																							
Enfoque	Sólidamente fundamentado: El enfoque tiene una lógica clara. Existen proceso bien definidos y desarrollados. El enfoque se centra en las necesidades de grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Integrado: El enfoque apoya la política y estrategia. El enfoque está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado.	Sin evidencia o anecdótica			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Elementos	Valoración	0%			25%					50%					75%					100%				
	Atributos																							
Evaluación y revisión	Medición: Se mide regularmente la efectividad del enfoque; el despliegue se lleva a cabo.	Sin evidencia o anecdótica			Implementado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes					Implementado aproximadamente en 1/2 de las áreas relevantes					Implementado aproximadamente en 3/4 de las áreas relevantes					Implementado aproximadamente en 3/4 de las áreas relevantes				
	Aprendizaje: Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores practicas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Mejora: El resultado de las mediciones y aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar el implementar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Subcriterio	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Subcriterio	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Subcriterio	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Subcriterio			2e	<input type="text"/>	3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		: 4		: 5		: 5		: 5		: 5
Valoración asignada al criterio		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Nota: La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración cero), en los subcriterios no considerados pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en el cuadro precedente.

2. CRITERIO RESULTADOS

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	7a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	8a	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	9a	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Subcriterio	6b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	7b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	8b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	9b	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Valoración asignada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
2 Política y Estrategia	<input type="text"/>	x 0,8	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
5 Procesos	<input type="text"/>	x 1,4	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	x 2,0	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
8 Resultados en la Sociedad	<input type="text"/>	x 0,6	<input type="text"/>
9 Resultados Clave	<input type="text"/>	x 1,5	<input type="text"/>
Puntuación final			<input type="text"/>

- Entrar la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes).
- Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales.
- Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.

Anexo 3: Artículo de investigación

Estrategias para mejorar la calidad del servicio en una empresa de servicios generales.

Strategies to improve the quality of service in a general service company.

Resumen: La calidad de servicio es el grado en que una prestación satisface o sobrepasa las necesidades del cliente o usuario tanto interno como externo. El objetivo de la investigación fue proponer la implementación de estrategias para mejorar la calidad del servicio en una empresa de servicios generales. El estudio se realizó mediante la metodología holística, a través del enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un nivel comprensivo, usando el método inductivo y deductivo. La población estuvo constituida por 30 gerentes de diferentes tiendas entre restaurantes y cafeterías de la ciudad de Lima, asimismo se entrevistó a cuatro supervisores de tienda que están a cargo del mantenimiento y acabados de los locatarios del cliente. Los problemas detectados fueron: a) demora en las atenciones de trabajos preventivos y correctivos, dedicándole mayor prioridad a los trabajos menores que no necesitan a más de un colaborador; b) falta de comunicación, el mismo que genera contra tiempos en las tareas de campo y retrasos en la entrega de requerimientos; c) carencia de equipos y herramientas para trabajos de gran magnitud (andamios estructurados y grúas telescópicas) y altura. Por lo tanto, se planteó como una alternativa de solución las siguientes estrategias: a) Implementación de personal técnico llamado “Rapid Team”, servicio de auxilio motorizado que tiene como finalidad atender trabajos preventivos de menor esfuerzo y mayor rapidez; b) Implementación de un módulo de seguimiento y comunicación mediante la página Web de la empresa para acceder a la información de manera rápida y oportuna; c) Formar alianzas estratégicas con proveedores de herramientas y equipos para poder realizar trabajos de mayor riesgo e inversión, donde se refleje mayor rentabilidad económica para la empresa y posteriormente reinvertir en otros proyectos de mayor envergadura, los mismos que se verán reflejados en el plazo de un año con una inversión aproximada de \$ 20000, recuperables en tres años.

Palabras claves: Calidad de servicio, comunicación, alianzas estratégicas, tecnología, herramientas y equipos.

Abstract: Quality of service is the degree to which a service satisfies or exceeds the needs of the client or user, both internally and externally. The objective of the research was to propose the implementation of strategies to improve the quality of service in a general services

company. The study was carried out through the holistic methodology, through the mixed approach, of projective type, with a comprehensive level; using the inductive and deductive method. The population was constituted by 30 managers of different stores among restaurants and cafeterias of the city of Lima; likewise we interviewed four store supervisors who are in charge of the maintenance and finishing of the tenants of the client. The problems detected were: a) delay in the attention of preventive and corrective works, dedicating greater priority to minor works that do not need more than one collaborator; b) lack of communication, the same that generates against times in the field tasks and delays in the delivery of requirements; c) lack of equipment and tools for large-scale works (structured scaffolding and telescopic cranes) and height. Therefore, the following strategies were proposed as a solution alternative: a) Implementation of technical personnel called "Rapid Team", motorized assistance service, whose purpose is to attend preventive work of less effort and greater rapidity; b) Implementation of a monitoring and communication module through the company's website to access information quickly and in a timely manner; c) Form strategic alliances with suppliers of tools and equipment to be able to carry out higher risk and investment works, where greater economic profitability is reflected for the company and later reinvest in other larger projects, which will be reflected in the term of one year with an approximate investment of \$ 20000, recoverable in three years.

Keywords: Quality of service, communication, strategic alliances, technology, tools and equipment.

Introducción

El presente artículo es el resultado de un estudio de tesis, mediante estrategias para mejorar la calidad del servicio, en una empresa de servicios generales, especializada en el rubro de mantenimiento y acabados. Dicha empresa brinda soluciones integrales como: pintura, trabajos de albañilería, limpieza corporativa, cerrajería, tabiquería, vidrios y láminas de seguridad. La compañía en la que se desarrolló el estudio de tesis es una empresa peruana, cuenta con 20 colaboradores, sus principales clientes son restaurantes y cafeterías de Lima metropolitana.

Mediante el trabajo se detectó problemas en la calidad de servicio, para la cual se analizó y se propuso estrategias para mejorar dichas dificultades que imposibilitan la satisfacción total de los clientes. Se determinó como propuesta de solución, implementar el servicio de RAPI TEAM, a través de esta táctica se pretende minimizar el tiempo de atención en trabajos preventivos y emergentes, designando a un personal técnico motorizado y especializado para atender cierta cantidad de tiendas, desarrollando trabajos de menor esfuerzo y con el mínimo riesgo. De esta manera se logrará enfocar al 99% del personal

restante en las labores correctivas y preventivas de gran magnitud para el logro de la satisfacción total.

Asimismo, se propuso implementar un módulo de seguimiento y control, para la efectiva comunicación entre la empresa y sus clientes. A través de dicha herramienta se pretende emitir, visualizar, analizar informes y documentos pertinentes a diferentes tipos de trabajos de campo y labores administrativas que pretenden informar, prevenir y controlar todos los requerimientos mediante una ventana web.

Por otro lado, se propone conformar alianzas estratégicas con proveedores que posean herramientas y equipos, dichos elementos del cual la empresa carece, tampoco cuenta con suficiente espacio para almacenarlos, ni con el transporte adecuado para el traslado de un punto a otro, lo más apropiado para la empresa es tercerizar el servicio con proveedores que tengan amplia experiencia en manejo de equipos y herramientas en trabajos de altura o gran magnitud, de esta forma la compañía podrá realizar obras y proyectos de mayor riesgo e inversión, donde se refleje mayor rentabilidad económica para reinvertir en otros proyectos de mayor envergadura.

Las propuestas planteadas se originaron a causa de la demora en las atenciones de servicio, las mismas que generan una baja percepción en la calidad, siendo estas, dificultades en la comunicación interna y externa, falta de herramientas y equipos para proyectos de gran magnitud y para todo ello se propone implementar dichas estrategias de solución que contribuirán a mejorar la calidad del servicio, disminuyendo el tiempo en labores de menor esfuerzo, enfocando la mayor parte de recursos humanos en obras o proyectos mayores, de tal manera se fortalecerán las alianzas estratégicas con los proveedores, que permita abarcar proyectos de mayor inversión y poder obtener mayores beneficios económicos.

Problemas de la investigación

Listado de los problemas que existen en la organización, como principal problema es la calidad en el servicio, se formularon recomendaciones para la mejora en cada uno de ellos.

	Problemas	Recomendaciones de mejora
1.	Deficiencia en la calidad del servicio.	Brindar una atención rápida, responsable y fiable, ausencia de errores, generar una sensación de seguridad con el cliente, guiar al personal para ofrecer un trato cordial y empático.
2.	Se priorizan trabajos de menor esfuerzo.	Definir adecuadamente las funciones del técnico a cargo del servicio Rapi Team para cumplir con los objetivos diarios y lograr un servicio rápido.

3.	Falta de comunicación interna y externa.	Construir equipos de trabajo, creando responsables o encargados de tareas diarias, guiando mediante el control y seguimiento para que estos emitan informes diarios sobre la situación de cada trabajo. Tener una comunicación directa; solucionar conflictos y mantener la armonía entre los colaboradores.
4.	Falta de herramientas y equipos para obras de mayor trascendencia.	Crear alianzas con proveedores que brinden servicio de alquiler y estén dispuestos a realizar trabajos en conjunto.
5.	Falta de tiempo en proyectos de mayor magnitud.	Enfocar el tiempo en trabajos de mayor envergadura, para el logro de experiencias y obtener mayor beneficio económico para la empresa.
6.	Falta de alianzas estratégicas con proveedores.	Crear alianzas con empresas del mismo rubro, que fortalezcan a la compañía, derivando obstáculos existentes y enfocarse en proyectos grandes.
7.	Falta de comunicación entre la empresa y sus clientes.	Crear un módulo virtual mediante la página Web de la empresa, para controlar de manera más efectiva la comunicación e información referente a los trabajos programados, en ejecución o ejecutados de manera oportuna y eficaz, que permita visualizar todo lo necesario a sus requerimientos, además servirá de apoyo administrativo, gerencia, clientes y otros usuarios.

Objetivos de la investigación.

El objetivo principal de la investigación es implementar estrategias para mejorar la calidad de servicio de una empresa que brinda servicios generales, para lo cual se realizó encuestas y entrevistas a los clientes, donde se identificó los problemas principales, y se planteó las alternativas de solución que beneficie a los clientes.

Al inicio del estudio no había herramientas que permitan brindar un servicio rápido y eficiente, lo cual afectaba en la percepción del cliente en cuanto a calidad de servicio. Ante esta necesidad se propone la creación de un servicio ágil llamado “Rapid Team”, así como también crear un módulo de seguimiento y comunicación a través de un portal web, que permite tener una información actualizada de los estados de los trabajos ejecutados, así mismo se pretende formar alianzas estratégicas con proveedores que permita el desarrollo de los trabajos asignados.

Método y materia

La investigación es de metodología holística, se basa en un enfoque mixto, tipo proyectivo y nivel comprensivo con un análisis cualitativo e interpretación cuantitativa del contexto del estudio. La categoría de estudio calidad de servicio y las subcategorías: Fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad. Se trabajó con una muestra de 30 gerentes de tiendas, la información se obtuvo a través de encuestas, se realizó entrevistas a 3 supervisores de tienda y para el procesamiento de datos, resultados estadísticos y triangulación mixta se utilizó los programas de SPSS y ATLAS ti.

Resultados cuantitativos

Según los datos cualitativos se obtiene la siguiente información: con respecto a la atención del cliente y la atención de los requerimientos solicitados, donde un 20.00% de los encuestados manifiestan que la empresa nunca muestra disponibilidad para atender los requerimientos o emergencias solicitadas, mientras que un 13.33% indica que a veces. Con relación a la prontitud y el interés de parte de la empresa en solucionar algún problema o emergencia presentada en cuanto a la infraestructura, un 16.67% respondió que nunca, mientras un 20% indica que casi siempre la empresa está dispuesta a remediar los inconvenientes presentados en alguna tienda en donde brinda sus servicios. Y referente a la rapidez en la atención, un 10.00% contestó que nunca las solicitudes de atención son oportunas o en el tiempo establecido, sin embargo, por otro lado, un 33.33% afirmó que siempre es rápida.

La subcategoría elementos tangibles se desarrolló en base a las herramientas y equipos que posee la empresa para poder brindar sus servicios, determinándose que el 10.00% de los

encuestados consideran que no se tiene los materiales necesarios para ofrecer un eficiente servicio, además un 6.67% consideran que el personal a veces, cuenta con los equipos necesarios y según los lineamientos establecidos para desarrollar cada actividad para ejecutar sus labores, el 16.67% indica que casi siempre, el personal técnico se encuentra correctamente uniformado, y por ultimo un 66.67% confirma con un siempre, que los trabajadores técnicos se encuentra debidamente identificados, para mayor seguridad portando sus documento de identidad, un SCTR y demás.

Con respecto a la subcategoría fiabilidad; los entrevistados manifiestan que los trabajadores de la empresa son personas que generan confianza, ya que siempre tiene una actitud honesta y confiable, así mismo brindan las soluciones pertinentes para cada problema que se produce. En el análisis de la subcategoría capacidad de respuesta, los entrevistados consideran que la empresa es eficiente en los trabajos menores, y no sucede lo mismo con trabajos mayores, ya que existen demoras en la entrega de trabajos concluidos; esto se debe a la ausencia de cronogramas sincerados, detalle de fechas del estado o avances del proyecto, así como también la existencia de una mala comunicación del personal, en cuanto a los informes de trabajos detallados, que muchas veces no se realizan de forma objetiva.

Para el análisis de la subcategoría seguridad, los entrevistados determinaron que los servicios generales brindados por la empresa cumplen la característica de responsabilidad interna para facilitar la entrada a las tiendas del personal encargado de ejecutar el proyecto. Pero hacen énfasis en el problema de supervisión, ya que por motivos municipales detienen los trabajos, no consiguiendo terminar en el tiempo pactado el servicio.

Asimismo, en la categoría empatía, manifiestan el contacto trabajador- gerente de tienda es siempre amable y sin complicaciones, el problema interviene en la deficiente comunicación remitida al técnico, dado que confusión el reporte del trabajo a realizar, por ello consideran importante la supervisión continua de la empresa antes, durante y después de cada ejecución de trabajo.

Por otro lado, en la subcategoría elementos tangibles, los entrevistados expresan que es recomendable que la empresa cuente con herramientas y equipos que faciliten el trabajo de mayor dimensión, que contribuyan a ejecutar un servicio o trabajo de manera eficaz y eficientemente.

Por consiguiente, queda demostrado a través del estudio cuantitativo y cualitativo, que es necesario un plan de mejora en la calidad del servicio para poder obtener mejores resultados en los diferentes aspectos de la empresa, que contribuyan a la satisfacción del cliente.

Conclusiones

Los servicios generales han aportado de manera eficiente a la economía peruana, considerando una mano obrera ocupada en el rubro de 6,5 millones, estimando el incremento de la gastronomía y construcción en el país se prepara para ser un mercado muy ambicioso.

Evidenciándose que, debido a los problemas que tiene la empresa y según las proposiciones de solución se considera que la compañía puede obtener un crecimiento en un mediano plazo, a través de esto, podemos mejorar el tiempo en la atención y enfocar al personal en trabajos mucho más grandes y específicos, tener una comunicación clara y precisa a través de un portal Web en un tiempo record, la misma que servirá como apoyo para el almacenamiento de información.

Finalmente se propone tener las alianzas estratégicas con proveedores de elementos tangibles (equipos o herramientas) para lograr negociaciones mucho más fructíferas en beneficio de ambas partes, difundiendo una imagen de una empresa segura, responsable y prospera en el mercado.

Referencias

Camara de Comercio de Lima. (Marzo de 12 de 2018). *La Camara*. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf

Cegarra, J. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.

Hurtado, J. (21 de 02 de 2008). *Investigación Holística*. Obtenido de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>

Parasuraman, Zeithaml, Berry Citados en INNOVAR. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia*, 71-72.

Suárez, R. (2016). Nivel de calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* , 1-10.

UIDE
Universidad Internacional del Ecuador
Guayaquil

CIIM 2019
IV CONFERENCIA INTERNACIONAL
DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA

La Universidad Internacional del Ecuador confiere el presente

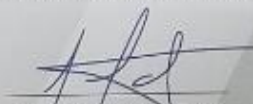
CERTIFICADO

a: Xiomara del Carmen Gonzáles Flores

por haber participado en la ponencia:

Estrategias para mejorar la calidad del servicio en una empresa de servicios generales

durante la IV Conferencia Internacional Multidisciplinaria, **CIIM-UIDE 2019**,
desarrollada en la ciudad de Guayaquil, los días 16 y 17 de julio de 2019.



Aldo Maito Isaias, Ed. D
DIRECTOR GENERAL



Mg. Auxiliadora Guerrero B.
DIRECTORA ACADÉMICA



Anexo 4: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE GESTION DE PROCESOS DE PAGOS A PROVEEDORES A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INCHCAPE MOTORS PERU DE LIMA

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer la gestión de procesos con respecto a los pagos de proveedores de su empresa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Experiencia Laboral: ninguna () 2-5 años () 5-10 años () 10 años – a más ()

Condición de Contrato: contrato por incremento de actividades () Contratado indefinido ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN			
	SUB CATEGORÍA PROCESOS				
1	Las funciones y responsabilidades del área de Tesorería están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	1	2	3	4
2	¿La comunicación entre las áreas es la correcta cuando se trata de una compra?	1	2	3	4
3	¿el área de tesorería define procedimientos de acuerdo a las necesidades presentadas?	1	2	3	4
4	Existe un control de la información de todos los requerimientos de compra de cada área	1	2	3	4
5	Considera que todo el proceso de cuentas por pagar es extenso	1	2	3	4
6	Realizan mejoras en los procesos en donde se encuentran fallos recurrentes	1	2	3	4

SUB CATEGORÍA RECURSOS ORGANIZACIONALES					
7	¿La asignación de presupuesto para cada área es la adecuada para el desarrollo de actividades laborales?	1	2	3	4
8	La empresa compra los materiales que requiere cada área para realizar sus funciones.	1	2	3	4
9	Los trabajadores utilizan responsablemente los recursos de la empresa.	1	2	3	4
10	Los recursos financieros que posee la empresa son suficientes para cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar.	1	2	3	4
11	Los recursos humanos que posee la empresa son los idóneos para el puesto.	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA COORDINACION					
12	La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible.	1	2	3	4
13	Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades organizacionales.	1	2	3	4
14	Se promueve una cultura organizacional en la empresa.	1	2	3	4
15	Las áreas coordinan entre sí y brindan la información necesaria para realizar sus labores eficientemente?	1	2	3	4
16	Los trabajadores comparten y comprenden la visión de la empresa.	1	2	3	4
17	Cuando existe un problema, lo evalúan y definen acciones inmediatas para subsanar errores.	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA LOGRO DE OBJETIVOS					
18	Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa.	1	2	3	4
19	Se evalúa periódicamente las diversas áreas de la empresa y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.	1	2	3	4
20	Se capacita al personal para cumplir los objetivos planeados.	1	2	3	4
21	Cuando los directivos o jefatras identifican problemas toman acciones correctivas de forma adecuada.	1	2	3	4
22	Se encuentra conforme con los objetivos trazados por el área administrativa.	1	2	3	4

Muchas gracias

Anexo 5: Instrumento cualitativo



Ficha de entrevista



Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe de Tesorería y Transacciones Financieras
Nombres y apellidos	Ismael Valencia
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal de la empresa / sala de capacitación

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Por qué cree Ud. que no se realizan los pagos a proveedores en el plazo determinado?
2	¿Cuáles son los factores que influyen el retraso al pago de proveedores?
3	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador del área con respecto al proceso de cuentas por pagar?
4	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?
5	¿Considera que la cantidad de asistentes es la correcta, para cubrir todas las funciones que respecta al área de tesorería?
6	¿Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en su área?
7	Según los reclamos presentados ¿considera que el personal de contacto con los proveedores le brinda una información adecuada para sus futuros pagos?
8	Con respecto a los asistentes de tesorería ¿Qué consideraciones tiene el perfil del trabajador para desarrollarse eficientemente en su puesto laboral?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe Transacciones Financieras
Nombres y apellidos	Ismael Valencia
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal de la empresa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Por qué cree Ud. que no se realizan los pagos a proveedores en el plazo determinado?
2	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador de su área con respecto al proceso de cuentas por pagar?
3	¿Existe un manual de funciones específico, de forma física, para cada puesto de trabajo en su área?
4	¿Considera que la cantidad de asistentes es la correcta, para cubrir todas las funciones que respecta al área de cuentas por pagar?
5	Con respecto a los asistentes de tesorería ¿Qué consideraciones tiene el perfil del trabajador para desarrollarse eficientemente en su puesto laboral?
6	¿La empresa cuenta con los fondos suficientes para poder cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar?
7	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?
8	¿Cuáles son los factores que influyen en el retraso al pago de proveedores?
9	¿Cuáles son los objetivos planteados por el área para solucionar estos problemas?

Ficha de entrevista



Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Encargada de Control Interno
Nombres y apellidos	Estefanía Lau
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal / sala de capacitación

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿ Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en el área de tesorería?
2	¿ qué consideraciones se tiene para el perfil de los trabajadores del área de tesorería para que puedan desarrollarse eficientemente en sus puestos?
3	¿La que la cantidad de trabajadores es la adecuada para el área de Tesorería?
4	¿ Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador con respecto al procesos de cuentas por pagar?
5	¿Cuáles son los factores que influyen el retraso al pago de proveedores?
6	Considera que los proveedores reciben una adecuada y veraz información de parte de su personal de contacto?
7	¿Considera que el pago de gastos es tardío por algún proceso mal ejecutado por parte de la empresa o de los proveedores?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Encargada de Control Interno
Nombres y apellidos	Estefania Lau
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal / sala de capacitación

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en el área de tesorería?
2	¿qué consideraciones se tiene para el perfil de los trabajadores del área de tesorería para que puedan desarrollarse eficientemente en sus puestos?
3	¿La que la cantidad de trabajadores es la adecuada para el área de Tesorería?
4	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador con respecto a los procesos de cuentas por pagar?
5	¿Cuáles son los factores que influyen el retraso al pago de proveedores?
6	¿Considera que los proveedores reciben una adecuada y veraz información de parte de su personal de contacto?
7	¿Considera que el pago de gastos es tardío por algún proceso mal ejecutado por parte de la empresa o de los proveedores?
8	¿Cuál es el rol que cumple el Are de Control Interno en todo este proceso?

Ficha de entrevista



Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente Contable
Nombre y apellidos	Mirella Arias
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal / Sala de capacitación

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Por qué cree Ud que no se realizan los pagos a proveedores en el tiempo establecido?
2	¿Al existir mucha documentación con respecto al pago de proveedores, la empresa le brinda los recursos necesarios para desarrollar su trabajo?
3	¿Cuáles son los obstáculos que considera para el adecuado proceso de cuentas por pagar?
4	¿La cantidad de asistentes contables que posee la empresa para realizar todos sus procesos es la adecuada?
5	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?
6	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador del área con respecto al proceso de cuentas por pagar?
7	¿Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en su área?
8	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente Contable
Nombres y apellidos	Mirella Arias
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Sede Principal

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Por qué cree Ud. que no se realizan los pagos a proveedores en el tiempo establecido?
2	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador de su área, con respecto al proceso de cuentas por pagar?
3	¿Existe un manual físico de funciones para cada puesto de trabajo en su área?
4	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?
5	¿Al existir mucha documentación con respecto al pago de proveedores, la empresa le brinda los recursos necesarios para desarrollar su trabajo?
6	¿La empresa cuenta con los fondos suficientes para poder cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar?
7	¿Qué obstáculos o problemas encuentra en todo el flujo de cuentas por pagar?
8	¿La cantidad de asistentes que posee su área es la adecuado para realizar todos los procesos que se requieren?
9	¿Cuáles son los objetivos planteados por el área para solucionar estos problemas?

Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	4	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
6	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
7	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	4
8	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
9	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
10	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1
11	3	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
12	4	2	4	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
13	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
14	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
15	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
16	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	4	2
17	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
18	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
19	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1
20	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3
21	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	1	2	2	2	4	3	4	4	2	3	2
22	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	4	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
23	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3
24	4	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
25	3	2	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
26	3	2	3	2	2	2	3	2	1	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
27	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3
28	3	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
29	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3
30	2	3	3	3	4	2	2	4	1	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Por qué cree Ud. que no se realizan los pagos a proveedores en el plazo determinado?	Porque las demás áreas no cumplen con los procesos establecidos, realizan compran sin cumplir los procedimientos de forma correcta, se entrapa el proceso en que los usuarios o trabajadores regularicen sus documentos.
2	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador del área con respecto al proceso de cuentas por pagar?	Considero que algunos de los procesos que tenemos se deben de mejorar, no somos un área perfecta, es por ello que buscamos detectar los errores frecuentes y en la medida de lo posible buscamos alternativas de solución para ir mejorando los procesos en beneficio de nuestros proveedores para que no se vean perjudicados.
3	¿Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en su área?	Tenemos un manual de funciones que nos brinda de manera genérica y global la sede central de Inchcape, pero estos procedimientos deben ser adaptados a nuestra realidad como país y como empresa, es por ello que se trabaja conjuntamente con el área de control interno para poder desarrollar eficientemente este tema.
4	¿Considera que la cantidad de asistentes es la correcta, para cubrir todas las funciones que respecta al área de tesorería?	Si bien es cierto la cantidad de carga laboral ha incrementado, esto es al crecimiento de la empresa, es por ello que tenemos pensando incrementar el personal, pero primero tenemos previsto unos cambios organizacionales y luego se verá el tema de las posibles nuevas contrataciones, pero por el momento contamos con un personal que se esfuerza en realizar buen trabajo, y no tener algunos inconvenientes que hoy en día se han presentado.
5	Con respecto a los asistentes de tesorería ¿Qué consideraciones tiene el perfil del trabajador para desarrollarse eficientemente en su puesto laboral?	El personal que se contrata para el cargo de asistentes, son personas capacitadas profesionalmente en el rubro, pero también tenemos personal practicante personas del 8vo ciclo hacia delante y con cierta experiencia en el ámbito donde se desarrolla la empresa que es el sector automotriz.
6	¿La empresa cuenta con los fondos suficientes para poder cumplir con sus obligaciones de cuentas por pagar?	Si, actualmente la empresa cuenta con los fondos necesarios y suficientes para poder cumplir todos los pagos que se requieren, si bien es cierto hubo pequeños altibajos por el impuesto que se impuso a los autos nuevos según el estado, y también por el poco crecimiento económico que atraviesa nuestro

		país, pero dichos temas no perjudicaron tanto a la empresa como para no poder cumplir con los pagos.
7	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?	Considero que la falta de comunicación de los usuarios, es decir las personas de la empresa que realizan las compras no ejecutan el proceso adecuado para todo el flujo de compra, es decir realizan sus pedidos el proveedor realiza los despachos y luego realizan todo el procedimiento en cuanto a los requerimientos de compra, realizan un proceso por decir de atrás hacia adelante.
8	¿Cuáles son los factores que influyen en el retraso al pago de proveedores?	Creo que los responsables de cada área deben de informar a su personal o a las personas que tiene contacto directamente con proveedores, cual el procedimiento correcto para realizar una compra, y no tener regularizaciones de documentos a última hora y esto hace que se retrase el pago a los proveedores, temas que pueden escapar de nuestras manos.
9	¿Cuáles son los objetivos planteados por el área para solucionar estos problemas?	Los objetivos planeados en el área es reducir en este segundo trimestre el porcentaje de retrasos, dando capacitaciones y reuniones con los directivos de cada área que sirva de vocero con todos los trabajadores para poder cumplir con los plazos establecidos sin saltarse u omitir ningún paso de todo el flujo de compras y pago de proveedores.

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Existe un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo en el área de tesorería?	Actualmente no tenemos un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo, sin embargo, el área de RRHH está trabajando a ese nivel de detalle para tener un mejor orden.
2	¿Qué consideraciones se tiene para el perfil de los trabajadores del área de cuentas por pagar para que puedan desarrollarse eficientemente en sus puestos?	Se considera que para el área de cuentas por pagar el personal debe ser bastante analítico, proactivo y saber el manejo de clientes internos por si hay un intercambio en pasar la información, si no se cumple con algún requerimiento del usuario interno, se puede tener disputas, en cuanto al tema profesional actualmente son practicantes, egresados y asistentes contables.


3	¿La que la cantidad de trabajadores es la adecuada para el área de Tesorería?	No la considero adecuada ya que se están cargando de muchas funciones y no pueden delegar, ya que existe personal practicante y al ser de esa condición no se puede delegar un grado importante de responsabilidad, el practicante viene a ser un apoyo ya que son estudiantes, pero sin embargo a un empleado le puedes dar sus funciones y deben de cumplir con su trabajo.
4	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador con respecto a los procesos de cuentas por pagar?	No tenemos un manual establecido específicamente, ya que el manual es en base genérica otorgado por la casa matriz de Inchcape, sin embargo, debido a nuestra realidad nacional debemos trabajar en un bosquejo para saber qué es lo que tenemos y que mejoras debemos tener. Actualmente se transmite el conocimiento de las funciones de forma verbal de trabajador a trabajador, pero no hay algo formal de los pasos a seguir.
5	¿Cuáles son los factores que influyen el retraso al pago de proveedores?	Considero que sería el tema de las aprobaciones, como no hay un proceso estandarizado, cuando llegue la factura no se tiene la documentación completa y es ahí donde se tiene que regularizar, esto se da cuando el usuario negocia directamente con el proveedor sin generar una orden de compra o requerimiento y cuando esta factura llega a contabilidad se presenta un problema con los documentos sustentatorios, y en todo ese trance de regularización es un tiempo que corre en contra del proveedor.
6	¿Considera que los proveedores reciben una adecuada y veraz información de parte de su personal de contacto?	Considero que sí, el proveedor recibe una veraz información en cuanto a sus facturas y la conciliación de estas, y es allí donde se sabe cuántas facturas están pagadas y cuantas están pendientes de cancelar, y en cuanto a la información que reciben los proveedores, existe una mesa de partes donde se les indica a los proveedores dejar tales fechas y horarios para dejar sus facturas para luego sus respectivos pagos.
7	¿Considera que el pago de gastos es tardío por algún proceso mal ejecutado por parte de la empresa o de los proveedores?	A veces se pueden llevar por ambos casos, pero la mayor parte de inconvenientes es por temas internos, esto son retrasos por falta de documentación.
8	¿Cuál es el rol que cumple el Are de Control Interno en todo este proceso?	El área de control interno trabaja día a día supervisando algunos procedimientos para se puedan cumplir oportunamente, y no correr un riesgo reputacional por pagos tardíos.

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Por qué cree Ud. que no se realizan los pagos a proveedores en el tiempo establecido?	Porque no existe un flujo correcto de compras, muchas veces el usuario no realiza todo el proceso como corresponde dejando para el ultimo la regularización de los documentos sustentatorios de la compra que se realiza, en algunas oportunidades el proveedor también se equivoca en emitir sus facturas o no lo envía al correo que tenemos registrado sino al personal de contacto, quien terminan olvidándose de reenviar dicha factura nuestros buzones o al buzón de proveedores.
2	¿Considera que los procesos están bien definidos para cada trabajador del área, con respecto al proceso de cuentas por pagar?	Considero que hay cosas por mejorar, como brindar una buena información al proveedor, así como el personal interno de la empresa tiene que cumplir con los procesos que se han establecido, aunque pueda parecer complejo, es necesario que los usuarios realicen todo el proceso para no tener ningún inconveniente.
3	¿Existe un manual en físico funciones para cada puesto de trabajo en su área?	Contamos con un manual no específicamente físico, pero si trabajamos alineados a las funciones que determina la sede central de Inchcape, son ellos quienes envían periódicamente actualizaciones de las funciones, pero si bien es cierto al ser tan generales muchas veces no se adaptan a la realidad de esta empresa peruana.
4	¿Cree que la comunicación interna entre las áreas son las adecuadas con respecto a sus compras y a todo el flujo de cuentas por pagar?	Muchas veces es allí donde existe la falla ya que los usuarios no cumplen a tiempo la entrega de los documentos del requerimiento de compra con las respectivas aprobaciones (aprobaciones de la compra, aprobación de su área, del gerente o del comité según sea el caso), para poder realizar los pagos en los plazos determinados.
5	¿Al existir mucha documentación con respecto al pago de proveedores, la empresa le brinda los recursos necesarios para desarrollar su trabajo?	Si, la empresa nos brinda los recursos necesarios para poder realizar nuestro trabajo, tenemos un almacén donde mantener toda nuestra documentación, en cuanto los que sí podría mejorar son los espacios por escritorio o no estaría mal una remodelación de la oficina contemplando todos estos aspectos, ya que al trabajar con bastantes documentos necesitamos espacios adecuados para mantener el orden.
6	¿La empresa cuenta con los fondos suficientes para poder cumplir	Si la empresa económicamente se encuentra en condiciones de pagar y asumir todas sus obligaciones de las cuentas por pagar con sus proveedores, y esto se puede reflejar en el volumen

	con sus obligaciones de cuentas por pagar?	de sus ventas y en los saldos de sus cuentas del banco.
7	¿Qué obstáculos o problemas encuentra en todo el flujo de cuentas por pagar?	Las aprobaciones de los gerentes, que muchas veces son tardías, ya que comprendemos que su trabajo es también sobrecargado por la misma posición que tienen, es allí donde se realiza el cuello de botella, pero siempre tratamos de acelerar los procesos para que no genere retrasos para el proveedor, ya que no podemos mantener estas deudas ya que nuestra reputación como empresa también está en juego.
8	¿La cantidad de asistentes contables que posee la empresa para realizar todos sus procesos es la adecuada?	Considero, que hoy en día la cantidad de trabajo ha aumentado, sabiendo que la empresa también ha crecido diversificando su negocio, tenemos varias sucursales que también necesitan de compras de diversos productos, es por ellos que trabajamos con distintos proveedores para atender todos los requerimientos de los trabajadores, y en cuanto a la cantidad debería de ser un poco más que ya el mismo trabajo lo amerita. También para no generar las horas extras ni el sobrecargo laboral.
9	¿Cuáles son los objetivos planteados por el área para solucionar estos problemas?	Si, en estos últimos meses con los cambios organizacionales que se ha realizado, ha habido muchas reuniones, tocando estos temas y como mitigar los problemas que se presentan, se ha planteado los objetivos que son que los usuarios cumplan con el flujo que se tiene, que no se salten ningún paso para realizar todo el procedimiento de forma correcta así mismo tener informado al proveedor de los procesos.

	¿Existencia de firma adecuada para lograr los objetivos?													
22.	¿Se encuentra enfocada con los objetivos: trabajo por el área administrativa?													

Validado por:

Apellidos	RACE GUEVARA	DNI: 09085080
Nombres	ERNESTO	Sello y firma:
Profesión	ADMINISTRADOR	
Máximo grado obtenido	MAESTRO	
Especialidad	NEGOCIOS	
Años de experiencia	VEINTE	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	
Fecha	16 04 19	

	concreto de forma adecuada para lograr los objetivos?									
22.	¿Se concretó conforme con los objetivos trazados por el área administrativa?									
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos	RIOS RIOS	
Nombres	SEGUNDO WALDEMAR	
Profesion	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.	
Máximo grado obtenido	DOCTOR EN EDUCACIÓN	
Especialidad	MAESTRO EN ADMINISTRACION	
Años de experiencia	15	
Cargo que desempeña actualmente	DIRECTOR DE ESCUELA DE ESTUDIOS GENERALES DE LA UNDC.	DNI: 06799562 Sello y firma: 
Fecha	16-04-19	




Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión de procesos de pago de proveedores de la
empresa Inchcape Motors Perú SA

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Icono claro sobre el ítem y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub-categoría y categoría				Importancia y relevancia del ítem.							
		1	2	3	4	Pto	1	2	3	4	Pto	1	2	3	4	Pto	1	2	3	4	
Sub-categoría 1: Procesos																					
1.	¿Las funciones y responsabilidades del área de Tesorería están bien definidas de acuerdo al plan de trabajo?					4					4					4					
2.	¿Los procesos entre las áreas son los correctos cuando se trata de una compra?					4					4					4					
3.	¿El área de tesorería define procedimientos de acuerdo a las necesidades presentadas?					4					4					4					
4.	¿Existe un adecuado control sobre los requerimientos de compra de cada área?					4					4					4					
5.	¿Existen que todo el proceso de cuentas por pagar es completo?					4					4					4					
6.	¿Se realizan mejoras en los procesos en donde se encuentran fallos recurrentes?					4					4					4					
Sub categoría 2: recursos organizacionales																					
7.	¿La asignación de presupuesto para cada área es la adecuada para el desarrollo de actividades laborales?					4					4					4					

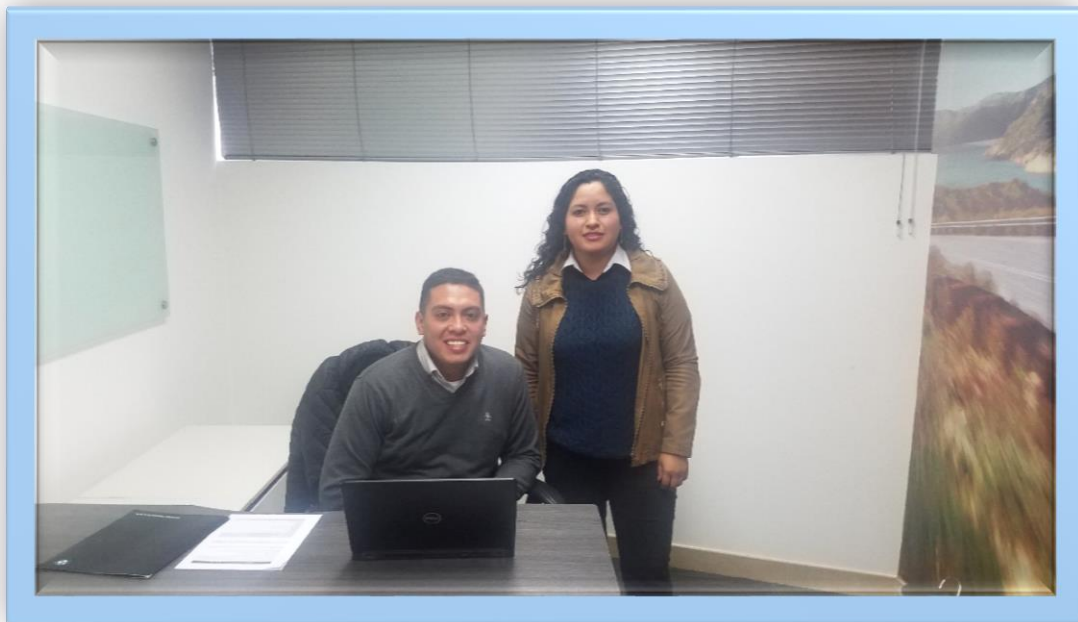
	¿Se cuenta con los recursos humanos para lograr los objetivos?																	
22		¿Se cuenta con los objetivos fijados por el área administrativa?	✓	4	✓	4	✓	4	✓	4	✓	4	✓	4	✓	4	✓	4

Validado por:

Apellidos	Picoaga Simoes	
Nombres	José Antonio	
Profesión	Administración	
Máximo grado obtenido	Maestro	
Especialidad	Administración	
Años de experiencia	13 años	
Cargo que desempeña actualmente	DNI:	02461256
	Sello y firmas:	
Fecha	15/04/2019	

Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa







MATRICES DE TRABAJO

1. Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
C1. Personal	1. Falta de inducción	1. No existe previa capacitación para cada uno de los puestos.	Todos estos problemas descritos en las distintas categorías llevan al área tesorería a incurrir en errores y atrasos en los pagos a proveedores de la empresa, debido a volumen elevado de documentos, el desorden, la falta de organización y el personal que no cumple a cabalidad sus funciones asignadas, falta de capacitación que conlleva a tardar en los tiempos estimados o esperados de pago.
	2. Cambios organizacionales	2. Nueva gerencia.	
	3. Personal calificado	3. Personal idóneo y experimentado en el área.	
4. Nueva gerencia.		4. Nueva gerencia.	
C2. Infraestructura y equipos	4. Espacios reducidos	5. Espacios pequeños para la cantidad de documentos que se registra.	
	5. Falta de mobiliario adecuado para acoger toda la documentación	6. Escritorios y equipos de transporte para desplazar la documentación.	
	6. No se cuenta con un software especializado para manejar los expedientes de pagos	7. Sistemas compartidos con todos los trabajadores involucrados en la gestión de pagos.	
C3. Procesos	7. Manejo del sistema de la empresa	8. El personal nuevo no se adapta al sistema de la empresa considerándolo deficiente.	
	8. Muchos procesos de validación para los pagos	8. Se solicita VB de cada jefe y luego de gerentes	
	9. Desordenes de funciones en el área.	9. Trabajadores sin manual de procesos.	
	10.		
C4. Proveedores	11. Falta de ordenamiento	10. Entrega de factura a fuera de fecha.	
	12. Falta de comunicación	11. El personal de contacto no brinda las pautas necesarias para el posterior pago respectivo.	

2. Problema, objetivo, hipótesis

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general
¿Cómo es la gestión de procesos de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019?	Mejorar el flujo documentario en el proceso de pagos de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
<p>¿Cómo es el de análisis de la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?</p> <p>¿Cuáles son las causas de la demora del flujo documentario en el proceso de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?</p> <p>¿Cómo las estrategias influyen en la gestión de procesos de pago de proveedores de Inchcape Motors Perú SA, Lima 2019?</p>	<p>Analizar la situación actual de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019</p> <p>Identificar las causas u orígenes de la demora proceso de pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019</p> <p>Diseñar una propuesta de solución que agilice el pago de proveedores de la empresa Inchcape Motors Perú, Lima 2019</p>	

3. Justificación

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<p>Las teorías son las siguientes:</p> <p>Teoría de ciclo PHVA</p> <p>teoría general de la administración</p> <p>teoría de administración por objetivos</p>	Estas teorías forman la parte de la descripción y posibles soluciones al problema hallado en la empresa Inchcape Motors Perú con respecto a los pagos de proveedores.

<p>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</p>	<p>Aportando sus contextos en la problemática de la empresa para buscar una solución que nos permita minimizar los reclamos y los incumplimientos de los pagos respectivos, las obligaciones que se tiene con uno de los clientes internos.</p>	<p>Las teorías son importantes definiciones que nos ayudan a interpretar el concepto de la problemática que existe y poder comprender las posibles soluciones, considerando los significados de cada autor, se obtendrá una visión en la solución de la tesis.</p>
<p>Justificación práctica</p>		
<p>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</p>	<p>Porque al detectar un problema en la organización es importante poder tomar decisiones que conlleven a soluciones prontas y efectivas para mejor todo el proceso de las labores del área de tesorería.</p>	<p>Porque debido a que se identificó un problema en la empresa Inchcape Motors Perú con respecto al pago de proveedores, es necesario realizar una investigación que nos permita analizar todos los procedimientos que se llevan a cabo en los procesos de las obligaciones de la empresa con uno de sus clientes internos, desde esa perspectiva buscar resultados óptimos para la empresa.</p>
<p>¿Cuál será la utilidad?</p>	<p>La Ejecutividad de las soluciones para mejorar el problema</p>	<p>Buscar dentro de todos los procedimientos los cuellos de botella, los cuales no permiten cumplir con las funciones y objetivos del área de Tesorería, y después de considerar todos los elementos que componen los procesos tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento del área en general.</p>
<p>¿Qué espera con la investigación?</p>	<p>Espero transformar, repotencializar y optimizar los tiempos de los pagos de proveedores. Así mismo mejorar todo el proceso que conlleva el mismo.</p>	<p>Con esta investigación se pretende optimizar los tiempos de espera de los proveedores en cuanto a lo que respecta a sus pagos, esto quiere decir mejorar y/o reducir los procesos involucrados en toda la cadena de pago a los clientes internos.</p>

Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se utiliza la Investigación holística dado que es un estudio profundo con diagnóstico cuantitativo y cualitativo	Se investiga bajo el diseño holístico ya que concibe un proceso global, integrado y evolutivo, de la problemática de la empresa donde la investigación nos permite dar una propuesta de mejora para aplicar acciones novedosas.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Al realizar este tipo de investigación se busca dar una solución viable y efectiva para el problema detectado.	La presente investigación analiza los diferentes procesos en el pago de proveedores identificando errores y buscando resolver de manera efectiva los problemas que se presentan durante todo el proceso de pagos.

4. Matriz de teorías (PT 2 - T 5)

Teoría 1: Teoría de ciclo PHVA				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Deming	1989	Deming (1989) indica: “esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad, disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de	Esta metodología implica 4 procesos básicos en la administración de una organización siendo planificar, hacer, verificar y actuar, los pilares fundamentales para poder detectar problemas brindar las posibles soluciones y garantizar el adecuado proceso de mejora.	Teniendo la problemática de la gestión de procesos, necesitamos esta teoría que nos conlleva a buscar soluciones factibles y reales para mejorar el tema de los pagos de proveedores, ya que existen muchas incidencias en todo el proceso de este, con esta herramienta se puede llevar a cabo soluciones en beneficio de la organización,

		problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales”. (p.137)		
Referencia:	Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisisx . Madrid, España: Díaz de Santos			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Chiavenato	2006	Chiavenato (2006) menciona que: “Fayol define el acto de administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; asimismo, Fayol diferencia a la administración de la organización, para él, la administración es un todo y la organización es una de sus partes” (p.103)	Chiavenato indica que Fayol entendía la administración como un todo en una empresa y que el tema de la organización en una fase de procesos que empezaba con prever, para luego organizar, dirigir y terminaba con el control.	Que la administración existe en todas partes de una empresa, y que si queremos organizarla de la mejor manera debes de tener en cuenta ciertos procesos como prevención, dirección, coordinación y control. En el problema identificado debemos de buscar soluciones viables que aplicándolo con esta teoría debe funcionar para poder evitar así más errores o de ser el caso subsanarlos.
Referencia:	Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Mc Graw Hill.			

Teoría 1: teoría general de la administración				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Chiavenato	2004	Chiavenato (2004) en la teoría de sistemas dice:	Chiavento indica que la organización es un conjunto de áreas que deben relacionarse	Que las áreas comprometidas en el proceso de pago a proveedores deben

		“la organización es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes”. (p.414)	entre sí, para poder alcanzar las metas y objetivos de manera general e individual.	relacionarse y mantener una información constante de cada uno de los procedimientos para que puedan transmitirla al cliente interno que en este caso son los proveedores de la empresa. Teniendo esta teoría como base entenderemos que es necesario una comunicación activa para poder alcanzar los objetivos que se requieren.
Referencia:	Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de Administración. México: Elsevier			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Munch	2010	Munch (2010) define lo siguiente: “el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (p.26)	Munch nos dice que en todos los procesos y las sub-fases son partes donde se aplica la administración, para poder llevar un mejor control y dirección de todas las etapas de una organización.	Que no solo en el área de tesorería de la empresa debe aplicarse la administración, sino que cada área cada etapa y fase de la compañía debe estar acompañada y diseñada con una buena administración, que sea un proceso idóneo para llevar a cabo las funciones.
Referencia:	Munch, L. (2010). Administración. México: Pearson Educación			

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Bonilla	2003	Bonilla (2003) indicó que: “se otorga gran importancia a la estructura organizacional que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia” (p.20);	Bonilla nos dice que la estructura organizacional en la empresa es fundamental, ya que con ellas se otorga roles y funciones de manera jerárquica para así poder logras los objetivos y trabajar de manera conjunta que conlleven a la eficiencia de los procesos y de la propia administración empresarial.	Con respecto al problema identificado, esta parte estructural de la empresa es fundamental, para poder visualizar que personas cumplen o no con sus funciones para poder realizar labores eficientes dentro de organización.
Referencia:	Bonilla, Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2003). Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.			

Teoría 1: teoría de administración por objetivos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Munch	2011	Munch (2011) dice que: “el proceso mediante el cual los directivos y los empleados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados” (p.43)	Much dice que administración por objetivos es un proceso donde participan la alta gerencia y colaboradores, y en ese proceso atribuyen las responsabilidades a cada participante para lograr objetivos comunes.	Que el gerente del área de administración y finanzas hasta los asistentes de las subáreas que componen esta parte de la organización, deben fijarse objetivos cuantificables que permitan obtener resultados positivos inicialmente en el área y luego expandir la idea en todas zonas de la empresa.
Referencia:	Munch, L. (2010). Administración. México: Pearson Educación			

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
García	1983	<p>Odiorne (como se cita en García, 1983): (...) dice que:</p> <p>“en la teoría de la administración por objetivos, la coordinación y cooperación entre los empleados debe ser clara y correcta a fin de no inferir en errores o fallas en los procesos o procedimientos, lo cual retrasaría y sería un obstáculo para cumplir dichos objetivos. Por ende, estos deben estar coordinados y apuntar a un mismo objetivo realizando correctamente sus funciones”. (p.35)</p>	<p>Esta teoría, ayuda a entender la importancia de mantener una real coordinación, orden y sincronización en la empresa con cada uno de los empleados, esto es fundamental para evitar errores en todos los procedimientos de la empresa y así poder tener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados.</p>	<p>La administración por objetivos en la empresa Inchcape Motors es parte esencial para poder alcanzar los objetivos previstos, ya que, si existe una óptima comunicación e interacción entre las áreas comprometidas en el proceso, los resultados deberían ser los esperados y así evitar los errores que se vienen cometiendo.</p>

5. Matriz de antecedentes (PT 2,2 – T 5,5, total 10 antecedentes – 5 Internacional 5 Nacional, se debe de trabajar mínimo 3 artículos en cada caso y 2 tesis)

Datos del antecedente nacional: 1		Redacción final
Título	<i>Gestión en los procesos para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas en la Empresa DRRP SAC</i>	León (2017) en su tesis “Gestión en los proceso para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas de la empresa DRRP SAC, tuvo como propósito describir cada uno de los procesos que se realizan en el área específica de estudio de dicha empresa, y mediante este estudio hallar un conjunto de equivocaciones que se estaban presentado dentro del área, llegando a concluir que todos los procedimientos establecidos estaban alargando los tiempo de trabajos y entorpeciendo las actividades de otros. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron una serie métodos administrativos y análisis relacionados a la gestión de procesos, aptitudes y competencias que se poseen para el cumplimiento de metas y objetivos que se implantan en el área en beneficio de la empresa. Para lo cual se desarrolló cinco tareas que contribuyo a mejorar el proceso de facturación minimizando los recurrentes errores que se tenían, además de ellos se logró corregir el registro de retenciones donde también había fallas, mejorar las cajas chicas y evitar que incurran infracciones ante la Sunat. Todos estos fueron resultados provechosos para la empresa.
Autor	León Puelles, Angela	
Año	2017	
Objetivo	Describir la gestión en los procesos para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas.	
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	León Puelles (2017) <i>Gestión en los procesos para el desarrollo en las distintas funciones del área de administración y finanzas en la Empresa DRRP SAC. Universidad Norbert Wiener.</i>	

Datos del antecedente nacional: 2		88201/Redacción final
Título	<i>Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C</i>	Herrera (2018) <i>Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C</i> , el trabajo de investigación demuestra el procedimiento de pago a proveedores, y como estuvo siendo afectado de acuerdo a la implementación de actuales políticas y reglamentos regionales, además se encontraron otros inconvenientes como falta de interacción entre los miembros, falta de acceso a la información, proceso no homogenizado, poca capacidad de respuesta a los clientes internos como los son los proveedores, aumento de responsabilidades laborales, etc. El incumplimiento del pago a proveedores perjudico la relación entre proveedores y empresa, lo cual provoco a la organización corte de suministro por parte de algunos de sus proveedores, pésima imagen y antecedentes hacia otros proveedores, aumento de cuentas por pagar pese a la alta posición de liquidez que mantiene la empresa, crecimiento en las quejas y atención a proveedores desconformes. Se determinó el problema a través del análisis del flujo de pagos actuales, así como de utilización de herramientas como encuestas a los colaboradores de la empresa. Se identificaron los problemas secundarios y se utilizó un modelo de gestión por procesos, con el propósito de colocar como objetivo de todas las áreas involucradas el cumplimiento del pago a proveedores, en lugar de que cada departamento de la empresa solo cumpla con su parte del proceso.
Autor	Luis Alonso Herrera Trujillo	
Año	2018	
Objetivo	Proponer un modelo de gestión por procesos para lograr el cumplimiento de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C	
Metodología		
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Luis Alonso Herrera Trujillo (2018) <i>Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C</i> . Universidad Ricardo Palma	

Datos del antecedente nacional: 3		Redacción final
Título	<i>Mejora del flujo documentario para optimizar el proceso de pago a proveedores en la Unidad de Tesorería de Provias Nacional – MTC</i>	<p>Castañeda (2018) en su trabajo de investigación “mejora del flujo documentario para optimizar el proceso de pago de proveedores en la unidad de tesorería de Provias Nacional-MTC”, tuvo como objetivo proponer una mejor en todo el flujo documentario para mejorar las cuentas por pagar, con respecto a las obligaciones con los proveedores, para lo cual utiliza una metodología de centralización de fondos públicos, obteniendo tres conclusiones esta investigación, primero que la propuesta de mejora está enfocada en utilizar buenas prácticas de administración documental para reducir en un 50% de los gastos arbitrarios en el primer año y tener un adecuado cumplimiento de desempeño laboral, segundo, se estableció que el área de tesorería admite un alto volumen de expedientes de pagos de proveedores de megaproyectos produciendo un hacinamiento de papeles. Y tercero que, el principal motivo de las demoras del flujo documentario es la falta de espacio y falta de un sistema de gestión documental especializado.</p> <p>Castañeda concluyen que el área analizada no posee un archivo de gestión que ayudaría a organizar y administrar cada uno de los expedientes de pago junto a su documentación sustentatoria (entregables).</p>
Autor	Castañeda López Denisse del Pilar	
Año	2018	
Objetivo	investigación plantear una propuesta de mejora del flujo documentario para optimizar el pago de proveedores	
Metodología	metodología en el marco de la centralización de fondos públicos	
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Castañeda López Denisse del Pilar. (2018). <i>Mejora del flujo documentario para optimizar el proceso de pago a proveedores en la Unidad de Tesorería de Provias Nacional – MTC. Universidad San Ignacio de Loyola</i>	

Datos del antecedente nacional: 4		Redacción final
Título	“Implementación del proceso de tesorería y su impacto en la reducción del pago de los intereses a proveedores en el centro de obligaciones por pagar de Hidrandina SA”	<p>Álvarez (2012) en su tesis “ <i>Implementación del proceso de tesorería y su impacto en la reducción del pago de los intereses a proveedores en el centro de obligaciones por pagar de Hidrandina SA</i>” realizo un análisis externo, independiente e imparcial de la problemática de la empresa comercializadora de energía eléctrica, ubicada en la región de Trujillo, donde en el Centro de Obligaciones por Pagar (COP) de Hidrandina SA, viene desarrollando sus actividades de forma ineficiente y generando gastos innecesarios, como el pago de intereses a sus proveedores, los cual genera problemas entre las áreas de la organización y debilita las relaciones con sus proveedores, para ello la investigación de Álvarez tiene como objetivo implementar el proceso de tesorería en el centro de obligaciones por pagar, y así poder medir el impacto que se obtiene al reducir intereses de los proveedores, con el estudio se determina, fallas existentes en el área, las causas y consecuencias de las diversas actividades que se ejecutan, realizando un análisis de todos estos procedimientos y planear soluciones de mejora.</p>
Autor	Álvarez Solís, Joycy Carolina	
Año	2012	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Álvarez Soliz, Joycy Carolina (2012) “ <i>Implementación del proceso de tesorería y su impacto en la reducción del pago de los intereses a proveedores en el centro de obligaciones por pagar de Hidrandina SA</i> ”. Universidad Privada del Norte.	

Datos del antecedente nacional: 5		Redacción final
Título	“ <i>La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión</i> ”	Povis (2018) titulada “ <i>La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI SA</i> , tuvo como objetivo determinar la relación

	<i>administrativa de la empresa TCI SA</i>	que existe entre la gestión por procesos y la capacidad de gestión administrativa, utilizando la metodología de diseño no experimental de corte transversal, tipo de investigación aplicada, con un nivel descriptivo- correlacional y enfoque cuantitativo, tuvo como variables 1: organización, planificación y mejora continua y variable 2: competencias, conocimiento y comunicación efectiva, y con dicha trabajo se pudo comprobar la relación que existe entre esas dos variables.
Autor	Povis Lamilla, Kristell	
Año	2018	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Povis Lamilla, Kristell (2012) <i>“La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI SA”</i> . Universidad Cesar Vallejo.	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
Título	<i>gestión por procesos a la gestión integrada por procesos” realizada en la localidad de la Habana, Cuba</i>	García, Godínez, Llanes y Pino (2014) en su investigación <i>“gestión por procesos a la gestión integrada por procesos” realizada en la localidad de la Habana, Cuba</i> . Tuvo como propósito estudiar el enfoque de integración de procesos, el cual se basa en procedimientos integrados, bajo el marco de los sistemas integrados. Realizando un estudio de diseño transversal y no experimental, aplicando el nivel de integración. Al último se concluye que el enfoque de integración focalizado en procesos permite
Autor	García, Godínez, Llanes y Pino	
Año	2014	
Objetivo	integración de procesos	

Metodología		gestionar requisitos unificables y aplicables, determinado las interacciones y las gestiones de los vacíos en la empresa en cuanto a gestión de procesos.
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)		

Datos del antecedente internacional: 2		Redacción final
Título	<i>Propuesta de mejora de los procesos administrativos en la empresa Grúas Muñoz.</i>	Jiménez y Muñoz (2017) en su trabajo investigativo de “ <i>Propuesta de mejora de los procesos administrativos en la empresa Grúas Muñoz</i> ” en la localidad de Guayaquil, explicó la compañía se vio perjudicada en sus ingresos teniendo perdidas de contrato con grandes empresas debido a que no contaban con procesos formales establecidos, es por ello que nace el requerimiento de introducir controles que permitan formalizar todos los procesos de cada área de la empresa. En esta investigación se aplicó el método hipotético deductivo de acción participativa, permitiendo identificar las causas y razones de implementar los respectivos procesos, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas y
Autor	Jiménez y Muñoz	
Año	2017	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		

	Método de análisis de datos		observación de hechos para la recolección de datos que contribuyan a plantear las soluciones viables y de beneficio para las empresa Grúas Muñoz, la cual consistió en mejorar el proceso contable y de ventas eliminando algunos procesos que estas perjudicando a la compañía.
	Resultados		
	Conclusiones		
	Referencia (tesis)	Bianka Tamara Jiménez Cedeño y María Mercedes Muñoz Muñoz (2017). “ <i>Propuesta de mejora de los procesos administrativos en la empresa Grúas Muñoz</i> ”. Universidad de Guayaquil.	

Datos del antecedente internacional: 3		Redacción final
Título	<i>análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica</i>	Suarez (2017) en su tesis doctoral “ <i>análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica</i> ” estableció como objetivo profundizar en el conocimiento del funcionamiento interno del modelo EFQM como un marco de referencia para la gestión y mejora de la calidad en las organizaciones, donde se sometió a empresa españolas a un proceso de autoevaluación y evaluación externa, obteniendo puntuaciones que permiten identificar los puntos fuertes , áreas de mejora y diseñar planes de acción. En ese estudio los datos obtenidos son a través de la metodología denominada, evaluación a través de la participación en premios de excelencia.
Autor	Suarez	
Año	2017	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		

Conclusiones		
Referencia (tesis)		
Datos del antecedente internacional: 4		Redacción final
Título	<i>Gestión de procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda</i>	Armijos (2016) en su investigación “ <i>Gestión de procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda</i> ”, tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión para el área de créditos y cobranzas, ay que la entidad financiera tiene más de 12 años de servicio en el mercado, no posee procesos bien definidos, la propuesta radica en mejorar sus procedimientos para que todos los trabajadores y funcionarios puedan trabajar de forma eficiente y responsable manejando el mismo formato asegurando un desarrollo de procesos coordinados, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas tales como : accionistas, socios, personal.
Autor	Armijos	
Año	2016	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Armijo Ordoñez, Valeria del Pilar. “ <i>Gestión de procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda</i> ”. Universidad Técnica Particular de Loja.	

Datos del antecedente internacional: 5		Redacción final
Título	<i>Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en la asociación de la industria</i>	“ <i>Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en la Asociación de la Industria Bananera del Ecuador - Asisbane</i> ”, tuvo como objetivo analizar los procesos

	<i>Bananaera del Ecuador – Asisbane.</i>	de una empresa que no tiene un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores y productores, lo que conlleva a presentar incertidumbre en la efectividad de sus relaciones comerciales con sus proveedores. Debido a esta necesidad se promueve una solución para este tema para lo cual se realiza un análisis y un diagnóstico sobre la manera en cómo se desarrollan las actividades relacionadas al proceso. Después de todo el análisis e investigación se propone un modelo practico y completo de los lineamientos a cumplir para cada uno de los procesos de cuentas por pagar, de esta forma se permite a las demás áreas involucradas de toda la organización trabajar de manera armónica, competente y razonables.
Autor	Neira	
Año	2017	
Objetivo		
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Neira, Washinton (2016) diseño de un sistema de control interno de pago de proveedores de la industria Bananera del Ecuador – Asisbane. Universidad del Ecuador.	

6. Marco conceptual (conceptos PT 5 CP, T 5 CS + CP)

Variable o categoría 1: Gestión de procesos				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Harrington	1993	Harrington defino lo siguiente: “La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del	La gestión por procesos se define como una forma distinta de la administración convencional, ya que en todo este procedimiento aporta una visión y los mecanismos para mejorar o reestructurar el flujo de trabajo para hacerlo más eficaz y	En la empresa Inchcape Motors Perú existes procedimientos para cada una de las posiciones, pero por lo general no siempre se cumple con dichas disposiciones, entonces hablar o implementar un modelo de gestión de

		cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora de la propia organización”	eficiente acorde a las necesidades de las organizaciones. Todos los procesos que tiene la organización deben ser bien gestionados de manera adecuada para cumplir con los objetivos	procesos implica la mejora de casa una de las fases buscando la eficiencia empresarial en el área en cuestión y de manera general, este enfoque brinda otra perspectiva otro estilo de la administración para la compañía.
Referencia:	Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw-Hill.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Bravo, Carrasco	2011	Para Bravo Carrasco (2011) “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los	La gestión de procesos está inmersa en el proceso de administración, la cual permite e identificar los errores que se comenten en el desarrollo de las actividades, tener el control de los procesos, diseñar nuevos procedimientos, controlar cada una de las fases con la finalidad de mejor y lograr la confianza del cliente. Para implementar esta gestión por procesos de necesita el compromiso de la dirección, formación, identificar y clasificar los procesos, para tener todo el flujo de estos y así establecer indicadores de resultados que permitan verificar el correcto cumplimiento de las expectativas.	En toda compañía se necesita de proveedores que contribuyen a desarrollo de las actividades de la empresa, es por ello que es importante mantener una buena relación y respetar los compromisos pactos con los proveedores, en la empresa Inchcape debido a una mala gestión de procesos se incurre en la demora de los pagos, que conlleva a insatisfacciones, es por ello que es necesario que los procesos ya establecidos se puedan cumplir y enfocarse a la satisfacción de nuestro cliente interno, así mismo con esta mejora de procesos, la productividad,

		especialistas en procesos son facilitadores. (p.9)		eficacia y eficiencia en el área se incrementara de manera progresiva para cumplir con los resultados y metas previstas.
Referencia:	Juan Bravo Carrasco (2011). Gestión de procesos (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile			

Sub-Variable o sub- categoría 1: procesos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Tovar y Mota	2007	<p>Tovar y Mota (2007) define como proceso a:</p> <p>“Cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades, que agregan valor a una entrada /insumo, para transformarla en una salida/ resultado. Un proceso puede ser descompuesto en procesos más pequeños conocidos como subprocesos. En una organización comúnmente un proceso involucra a más de un departamento” (p.20)</p>	<p>Los procesos son conjuntos de actividades planificadas, que se enfocan a obtener resultados específicos.</p> <p>En esta secuencia de pasos incluye a todas las áreas con el propósito de agregar valor en cada una de acciones realizadas, para así lograr obtener la satisfacción de los clientes y a los otros grupos de interés.</p> <p>Además, los procesos son mecanismos para mejorar la productividad, establecer algún orden o eliminar errores que se presentan en una organización.</p>	<p>En la empresa Inchcape Motors todos los procesos cuentan con una serie de acciones que se supone deberían aplicarse con eficiencia, pero sin embargo no es así, tomando el concepto de procesos identificado los errores en todas las actividades de pago de proveedores, se debe tener poner un plan de acción que ayude a minimizar errores y reducir tiempos. Para así lograr el objetivo de los cumplimientos oportunos de pago.</p>
Referencia:	Tovar y Mota (2007) CPIMC Un Modelo de administración por procesos. México Panorama.			

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Oktaba	2003	<p>Para Oktaba (2003) el proceso es:</p> <p>Conjunto de prácticas relacionadas entre sí, llevadas a cabo a través de roles y por elementos automatizados, que utilizando recursos y a partir de insumos producen un satisfactor de negocio para el cliente.</p>	<p>Los procesos son etapas sucesivas que se relacionan unas a otras, con tareas mecanizadas, donde por lo general se utilizan los recursos que se poseen para poder llevar a cabo todo lo que se requiere para el cumplimiento de estas prácticas.</p>	<p>Los procesos siendo procesos relaciones, deben de funcionar de formar correcta para que todas las labores de la empresa y todas las áreas marchen bien, si uno de estos procesos falla se ven comprometidas las subsiguientes, entonces hay que analizar con detalle que proceso dentro de cuentas por pagar está fallando para corregir la problemática y obtener resultados óptimos para el área de tesorería.</p>
Referencia:	Oktaba (2003) Modelo de Procesos para la Industria de Software. MoProSoft versión 1.1			

Sub-Variable o sub- categoría 2: recursos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Oktaba	2003	<p>Oktaba (2003) manifiesta que:</p> <p>El propósito de Gestión de Recursos es conseguir y dotar a la organización de los recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo y proveedores, así</p>	<p>Los recursos de una empresa son diversos dentro de ellos tenemos, recursos humanos, económicos financiero, tecnología e infraestructura y todos estos medios contribuyen a que las actividades de la empresa pueden llevarse a cabo y además</p>	<p>En el caso de la empresa donde se desarrolla la presente investigación cuenta, con recursos necesarios para poder proveer a los trabajadores, pero todo esto no es posible si no hay una comunicación efectiva y eficiente para</p>

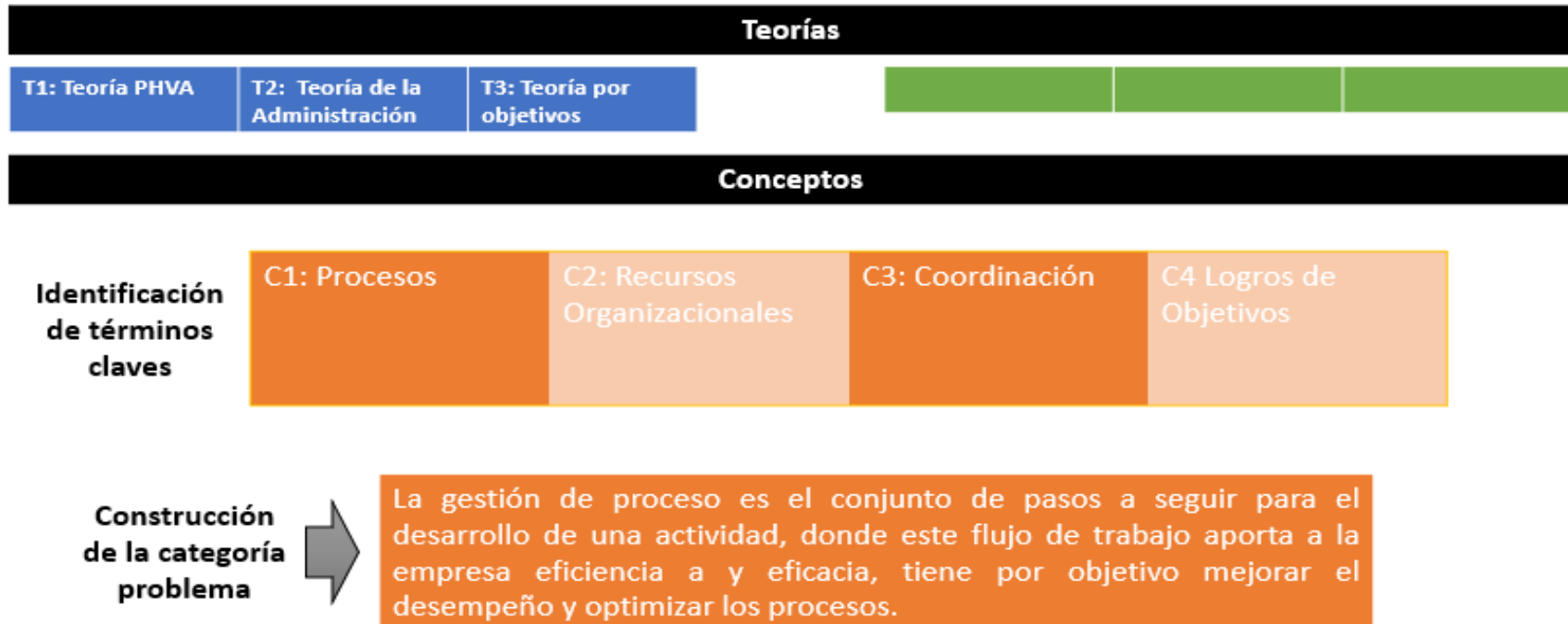
		como crear y mantener la base de conocimiento de la organización. La finalidad es apoyar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la organización.	los propósitos de una organización pueden cumplirse siempre y cuando de distribuidos y empleados de la manera correcta.	poder concretar capacitaciones, inducciones, mobiliario suficiente para todos los file que se poseen en el área por la gran cantidad de documentación que se maneja.
Referencia:	Oktaba (2003) Modelo de Procesos para la Industria de Software. MoProSoft versión 1.1			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Luna	2014	Luna (2014) define que: “las empresas para funcionar de forma efectiva requieren un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo, y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. Estos elementos son los recursos humanos, recursos financieros, técnicos y recursos materiales” (p.12)	Los recursos organizacionales son esenciales en las empresas para poder desarrollar sus actividades diarias con productividad, dentro de ellos tenemos los Recursos humanos que son un elemento generador de transformación y progreso para la compañía, los recursos financieros valores monetarios propios y ajenos que dispone la empresa, recursos técnicos son los procesos de administración estratégica y los recursos materiales son el conjunto de elementos tangibles y cuantificables que posee la empresa.	Los recursos son factores productivos ya que con ellos se puede cumplir los objetivos y sin ellos sería casi imposible mantener una empresa, por ello es importante la óptima utilización de los recursos de cada uno de los departamentos que posee Inchcape ya que solo así se logran los resultados esperados.
Referencia:	Luna González (2014). Proceso Administrativo. Mexico Grupo Editorial Patria			

Sub-Variable o sub- categoría 3: Coordinación				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Luna	2014	Luna (2014) define coordinación como: “Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de los propósitos y objetivos de este” (p.55)	La coordinación es juntar de dos o más cosas para lograr un conjunto de sincronizaciones, donde un líder debe de dirigir y trabajar varios elementos para obtener objetivos en común que no solo beneficie a unos cuantos sino a todos los que están comprometidos con una labor.	Este paso es importante y fundamental en el problema presentando, ya que, a través de la coordinación, se obtiene un trabajo en conjunto de todos los miembros participantes del proceso para alcanzar los resultados específicos que conlleven a la solución de inconveniente identificado que es demora en los pagos a proveedores.
Referencia:	Luna González (2014). Proceso Administrativo. México Grupo Editorial Patria			

Sub-Variable o sub- categoría 4: Logro de objetivos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Zavala	2011	Según Zavala (2011) indica que: “el cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, algunas personas se les hace bastante difícil alcanzarlos porque están condicionados y limitados por las ideas que están en su	Es la ejecución de las metas que están interiorizadas en nosotros mismos, si bien es cierto los objetivos pueden ser puestos por cada uno o también por la misma empresa, pero el ideal que se tiene de poder realizar todos los objetivos planteados es un pensamiento persistente ya que se logra una satisfacción en el cumplimiento de cada uno de los objetivos.	Existen desafíos en la empresa Inchcape Motors que se deben de mejorar y hasta erradicar es por ello que un concepto lógico y viables es el planteamiento logro de objetivos que se deberá de dar a cada uno de colaboradores que están presentes en el proceso de pago de proveedores,

		interior entonces experimentan sus propias ideas (p.11)		para poder realizar actividades coordinadas y organizadas.
Referencia:	Zavala (2011)			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Luna	2014	Luna (2014) menciona que: “Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Se considera como planes que tiene que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de la planeación” (p.60)	El logro de objetivos se da desde el en todos los trabajadores ya que siempre hay algo que mejor o cambiar, esto represente un reto y un objetivo que cumplir, estos planes son netamente tareas a futuro, en la fase de planeación el líder o administrador debe tener la habilidad de tomar daciones de forma efectiva en base a los objetivos para impulsar el crecimiento de la empresa que conlleve al éxito de todos.	El líder del área de tesorería, que en este caso es el director de Administración y Finanzas debería de reunirse con su grupo de trabajo para planificar los objetivos que cada uno de los trabajadores deberán cumplir con el propósito de llegar a ser más competitivo y generar valor económico y de satisfacción para el cliente interno.
Referencia:	Luna González (2014). Proceso Administrativo. México Grupo Editorial Patria			

7. Construcción de la categoría problema



8. Matriz del método (3.1) 2 conceptos

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Baptista	2010	Hernández, Fernández y Baptista definen que: “El enfoque mixto es un método que consiste en la	Este enfoque es la unión del aspecto cuantitativo y cualitativo, es por ello que permite obtener datos confiables de la	Este enfoque permite tener más información del problema de investigación, recopilando datos

		integración de dos enfoques distintos para desarrollar un mismo estudio del problema, logrando que éste obtenga resultados estadísticos e indicaciones de expertos, que luego de evaluarlos se obtendrá un enfoque más profundo y nutrido”	indagación del problema y así mismo posee la ventaja de tener una perspectiva integral de los resultados emitidos de la investigación.	numéricos y descriptivos que deben ser analizados a profundidad para tener una mayor claridad en cuanto a los resultados que se esperan.
Referencia:	Hernández, Fernández y Baptista, (2010). Metodología de la investigación, Cuarta Edición. México McGRAWHILLI INTERAMERICMA.			

Tipo: proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barreda	2000	Hurtado de Barreda (2000) manifiesta que: “Cuando la investigación es de tipo proyectivo se refiere a la elaboración de un plan, modelo para dar solución al problema, iniciando su proceso en la exploración, indagación, entre otros, proponiendo alternativas de cambio”	La investigación es de tipo proyectiva porque propone alternativas de solución, con fundamentos y con plan de acción, cronograma de objetivos y otros, esto se da través de detección del problema, recolectando información para desarrollar propuestas optimas que mitiguen los problemas que se presentan en una organización.	Se investiga de esta forma ya que analizando los procesos de la empresa Inchcape Motors Perú se detecta fallos en cuanto a los pagos de proveedores como la demora de tiempo, lo cual supone que debería cambiar para solucionar el problema existente. Inicialmente se diagnostica el problema y se desarrolla un plan con base de la información que se tiene.

Referencia:	Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal.
--------------------	---

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera	2000	Hurtado de Barrera indica que el nivel comprensivo “se ubica dentro de un enfoque más amplio como lo es el enfoque proyectivo. Resalta más las relaciones de causalidad”	El nivel comprensivo permite elaborar un esquema completo de todas las causales del problema para poder hacer frente con soluciones viables.	Se entiende los problemas que tiene una causa y efecto que repercuten en las actividades de la empresa, luego del análisis de todas estas cosas que conllevan a errores dentro de la organización, se busca soluciones coherentes al problema y que ayuden a resolverlo de forma definitiva.
Referencia:	Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal.			

Método inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Rodríguez y Pérez	2017	Rodríguez y Pérez definen que: “La inducción es un procedimiento para adquirir y generar nuevos conocimientos, reunir datos en particular o de lo común, y a partir de ello obtener conceptos, conclusiones	Inducción es una fase donde se captan nuevas ideas. En el método inductivo existen fases como la observación de los sucesos, clasificación y estudio los datos recolectados, con esta información se elabora una teoría donde se explica cada suceso y por último se pone en	Se debe de analizar cada subárea de Tesorería, para poder explicar los hechos que suceden, recolectando datos, en base a ello y luego de un análisis, se puede emitir una conclusión que permita determinar si los procesos se desarrollan como está

		generales. Estas se basan en el experimento de acciones, datos, hechos y en la observación, para analizarlas y luego llegar a una teoría general. En conclusión, asciende de lo particular a lo general”	práctica lo planteado para demostrar que los hechos son correctos.	establecido en la documentación que posee la empresa.
Referencia:	Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN; 82; 179-200.			

Método deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Dávila	2006	Dávila (2006) define que: “El método deductivo se basa en leyes formuladas de acuerdo con los hechos observados. Para la obtención de sus resultados y objetivos propuestos, hace uso de herramientas e instrumentos, como mapas, gráficos, esquemas, que le servirán esclarecer lo requerido. En	Este método es un proceso científico, que recoge datos válidos, que poseen un razonamiento lógico y que terminan en deducciones y resultados finales. Para ello se utilizan diferentes medios probatorios que permiten explicar con detalle todo lo que se requiere para la investigación.	El levantamiento de la información para detectar un problema es necesario, ya que nos brinda un mejor panorama de lo que se quiere lograr, en este caso se necesita información como manual de funciones que nos permitan identificar cada una de las operaciones que realizar cada trabajador para entender y verificar si

		conclusión, desciende de lo general a lo específico”		las funciones se cumplen según los parámetros establecidos.
Referencia:	Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Revista de educación Laurus de Venezuela. 12: 180-205.			

9. Población, muestra y unidades informantes

Población				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Baptista	2014	Hernández, Fernández y Baptista definen que: “Es el conjunto general de estudio, que tiene características similares y especificaciones dentro de un área en común. Las poblaciones pueden ser finitas, cuando constan de un número determinado de elementos; o infinitas, cuando tienen un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados”	La población es un conjunto de personas que comparten una misma área, mismos objetivos, tareas y funciones, la cantidad de individuos puede ser o contabilizables, pero en el ámbito empresarial existe un numero finito de trabajadores, y si se requiere realizar una investigación, pues se selecciona a las personas según las características en común.	En el presente estudio nuestra población es todo el personal del Área de Administración y Finanzas que conforma de la empresa Inchcape Motors Perú.
Número de trabajadores:		30		

Referencia:	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill.
--------------------	---

Muestra				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Baptista	2014	<p>Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta que:</p> <p>“Es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”</p>	<p>La muestra es un grupo específico de toda la población, que puede ser escogida aleatoriamente o por ciertas características que se requieran, ya que es a este segmento de pobladores que se le aplicara instrumentos de recolección de datos, para obtener mayor y veraz información de lo que se desea investigar.</p>	<p>Inchcape Motors al ser una empresa que cuenta con poca cantidad de trabajadores en el área Administrativa Financiera se ha escogido a la población en general es decir se tendrá una población muestra a su vez.</p>
Técnica de muestreo:		Muestreo por conveniencia		
Número de instrumentos:		encuetas		
Referencia:	Muestreo por conveniencia lo que debo aplicar en la investigación. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill.			

10. Técnicas e instrumentos

Técnica cuantitativa la encuesta				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barreda	2000	Según Hurtado de Barreda (2000): “La encuesta es un procedimiento de fácil ejecución, que se utiliza para obtener datos o información de personas, respecto a determinados procesos, actividades, servicios, etc. bajo el procedimiento de cuestionarios o consultas directamente a dichas personas. Puede realizarse utilizando diversos mecanismos escritos u orales”	La encuesta es un medio que permite obtener información necesaria para una investigación a realizar, en este procedimiento existen los cuestionarios escritos las preguntas en relación a uno o varios temas. Además, las encuestas son muy útiles para poder procesar datos de manera estadística e informática que nos acerca mucho más a realidad de la problemática o tema en cuestión.	Se realizará una encuesta de mínimo 20 preguntas que permitan obtener los datos que se requieren para proseguir con la investigación buscando identificar los fallos de la empresa y brindar soluciones que se ajusten a la medida y se puedan mejorar los procesos en cuanto a la demora de los pagos a los proveedores.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill.			

Técnica/s cualitativa la entrevista				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Baptista	2014	Según Hernández, Fernández y Baptista (2000): “A través de la entrevista, se tiene interacción con el o los individuos, que son objeto de evaluación o investigación, logrando con ello obtener información en tiempo real de comportamientos, conductas, capacidades, aptitudes, etc., para ayudar a adoptar decisiones y/o determinaciones. En este procedimiento también puede utilizarse la encuesta”	La entrevista es una técnica donde se tiene contacto directo con las personas involucradas en el tema es una conversación fluida en tiempo real con los sujetos, ya que ellos serán quienes brinden la información necesaria o sus puntos de vista y demás. Para las entrevistas se debe escoger un grupo o personas seleccionadas ya que debe ser un universo pequeño y manejable.	Las entrevistas para la investigación se solicitarán al director de finanzas, al jefe de tesorería y al encargado de cuentas por pagar, ya que ellos manejan toda la información y con esta comunicación podemos identificar problemas y proponer mejoras.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill.			

Unidades informantes				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Arnau (1980) citado por Hurtado (2000) se refiere a un conjunto de	Son aquellos individuos existentes que poseen características afines, de las cuales	Las unidades informantes en esta investigación son los trabajadores de

		elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información (p.152).	se logra obtener información necesaria para algún tipo de estudio.	Inchape Motors Perú específicamente el área de Administración y finanzas tales como el director de ADM & FIN, los jefes del área de tesorería, responsables de cuentas por pagar, asistente de tesorería y demás, a los cuales se le dará una entrevista y una entrevista para poder recolectar datos de interés.
Número de trabajadores:	30 trabajadores			
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Sygal			

	Apellidos y nombres	Especialidad	Criterio de evaluación
Validador 1	José Antonio Picoaga Linares	Administrador / Magister	Ficha de validación (anexo)
Validador 2	Ernesto Arce Guevara	Administrador / Docente	Ficha de validación (anexo)
Validador 3	Segundo Waldemar Ríos Ríos	Administrador / Doctor	Ficha de validación (anexo)
Referencia:			

1. Procedimiento

2. Análisis de datos

Cuantitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí	Cuantitativo es el conjunto de personas o sucesos que poseen ciertas características,	el análisis cuantitativo se realizado a través de la aplicación del instrumento

		en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información	de donde se desea conseguir información relevante sobre un tema en específico.	de la encuesta, donde se obtuvo información importante para el desarrollo de la investigación para detectar los problemas suscitados.
Número de xxxx:		##		
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Sygal			

Cualitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Se considera que una población es infinita cuando no es posible especificar o registrar cuanto y quienes lo conforman en su totalidad; mientras que se define como finita la población cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados	Es un conjunto de elementos cuando no se posee el registro de cantidad e identificación de la población.	Para la presente investigación se desarrolló una entrevista con una serie de preguntas que permitieron conocer las opiniones y perspectivas de las personas correspondientes al área y que poseen un cargo administrativo.
Número de xxxx:		##		
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Sygal			

Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández Fernández y Batista	2010	<p>Según Hernández, Fernández y Batista dice que:</p> <p>La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo.</p>	<p>La investigación mixta es la combinación o fusión de estudios cuantitativos y cualitativos donde uniéndose se logra obtener mejores resultados, para poder desarrollar una mejor investigación, ya que la indagación se vuelve más exhaustiva, donde se minoriza las debilidades que se puedan poseer.</p>	<p>En cuanto a la investigación, este tipo de enfoque permite desarrollar de forma una óptima indagación de los hechos ocurridos, para así tener un mejor panorama y detalle de los acontecimientos, y poder determinar las soluciones viables y que correspondan.</p>
Referencia:	Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación (Vol. 6). México, Mc Graw Hill education.			

