



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Gestión de procesos en el área de tesorería de la Corporación MG
SAC, 2019**

Para optar el Título profesional de Contador público

AUTOR

Br. Celadita Munayco, Katherine Pamela

ORCID: 0000-0002-1056-9263

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de Calidad

LIMA - PERÚ

2019

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez

ORCID: 0000-0002-8357-4514

Secretario

Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez

ORCID: 0000-0002-1323-0097

Vocal

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor temático

Mg. Cinthya Polett Manrique Linares


ORCID: 0000-0002-7351-5406

Dedicatoria

Esta tesis se lo dedico a Dios que me brindo la fortaleza para seguir adelante. A mis padres que son pilares fundamentales para mi vida y que siempre me inculcaron buenos valores para seguir luchando a pesar de las adversidades.

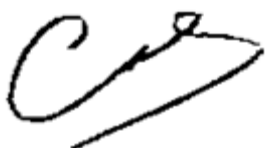
Agradecimiento

Quiero empezar agradeciendo a Dios por darme la fortaleza y resiliencia para seguir adelante aún en los momentos más complicados. También agradezco a mis padres por enseñarme que la perseverancia y la constancia son los aliados para alcanzar las metas. Por último, agradezco a los docentes que fueron parte de mi etapa universitaria, por haberme brindando las herramientas que hoy me convierten un profesional de éxito.

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 FECHA: 13/03/2020

Yo, Celadita Munayco Katherine Pamela. estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Gestión de procesos en el área de tesorería de la Corporación MG SAC, 2019." para la obtención del Título Profesional de Contabilidad y Auditoría es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
 Firma
 Celadita Munayco Katherine Pamela
 DNI: 46948725

Lima, 30 de Mayo de 2020



Huella

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Resumo	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	20
2.1 Enfoque y diseño	20
2.2 Población, muestra y unidades informantes	20
2.3 Categorías y Subcategorías apriorísticas	21
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
2.5 Proceso de recolección de datos	22
2.6 Método de análisis de datos	23
III. RESULTADOS	24
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	24
3.2 Descripción de resultados cualitativo	33
3.3 Diagnóstico	37
3.4 Propuesta	42
3.4.1 Fundamentos de la propuesta	42
3.4.2 Problemas	44
3.4.4 Objetivos de la propuesta	48
3.4.5 Justificación de la propuesta	49
3.4.6 Desarrollo de la propuesta	50
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
4.1 Discusión	62

4.2 Conclusiones	64
4.3 Recomendaciones	65
V. REFERENCIAS	66
ANEXOS	68
Anexo 1: Matriz de la investigación	69
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	72
Anexo 3: Artículo de investigación	85
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	97
Anexo 5: Instrumento cualitativo	98
Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)	101
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	102
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	105
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Gestión de Procesos	109
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos Operativos	110
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos Estratégicos	111
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos de apoyo	112
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	113
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	122
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa	123
Anexo 12: Matrices de trabajo	124

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías, Subcategorías e indicadores. Elaboración Propia	21
Tabla 2 Resultados cuantitativos - Subcategoría de procesos operativos	24
Tabla 3 Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos estratégicos	27
Tabla 4 Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos de apoyo	29
Tabla 5 Cuadro de resultado de Pareto	31

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso de recolección de datos. Fuente: Metodología de la investigación Sampieri Hernández, Roberto	22
Figura 2. Resultado cuantitativo - Subcategoría procesos operativos	25
Figura 3. Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos estratégicos	27
Figura 4. Resultado cuantitativo - Subcategoría procesos de apoyo.	29
Figura 5. Resultado de Pareto	32
Figura 6. Resultado cualitativo – Categoría principal, Subcategorías y emergentes	33
Figura 7. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos Operativos	34
Figura 8. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos estratégicos	35
Figura 9. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos de apoyo	36
Figura 10. Resultado Mixto – Categoría principal y Subcategorías	37
Figura 11. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos Operativos.	38
Figura 12. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos Estratégicos.	40
Figura 13. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos de apoyo.	41
Figura 14. Estados Financieros Proyectados de Corporación MG SAC	50
Figura 15. Estados de Resultados de Corporación MG SAC	51
Figura 16. Programación de actividades para el desarrollo del módulo de tesorería. Elaboración propia	53
Figura 17. Evidencia del objetivo1.Cotizacion para el desarrollo del Módulo. Elaboración Propia	55
Figura 18. Programación de actividades para el desarrollo del manual de procesos. Elaboración propia	58
Figura 19. Evidencia del objetivo 2. Desarrollo de una manual de tesorería	59
Figura 20. Programación de actividades para la generación de un perfil de personal.	60
Figura 21. Evidencia del objetivo3.Generacion de un perfil para el puesto Asistente de Tesorería.	61

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Cronograma de Actividades - Objetivo 1.	52
Cuadro 2. Cálculos de costo, horas, ahorro, eficiencia y recupero de inversión	56
Cuadro 3. Cronogramas de Actividades - Objetivo 2.	58
Cuadro 4. Cronograma de Actividades - Objetivo 3	60

Resumen

La presente investigación se titula “Gestión de procesos en el área de tesorería de la Corporación MG SAC, 2019”. La empresa materia de la investigación, pertenece al rubro de servicios inmobiliarios y fue fundada en el 2006. El objetivo principal de esta tesis es el de proponer soluciones que optimicen el desarrollo de las operaciones de tesorería de la empresa Corporación MG SAC. Para determinar las soluciones a esta problemática, se consideraron dos instrumentos de investigación: el cuestionario que tenía como alcance al personal de Contabilidad de la empresa, y las entrevistas que se realizaron a las personas involucradas directamente con la operativa del área: jefatura, analista y asistente.

Como resultado de esta investigación se identificaron tres problemas principales: módulos del sistema de gestión de tesorería no desarrollados lo cual ocasiona que los procesos se continúen realizando de forma manual; manuales de procesos no actualizados o inexistentes que retrasan el desarrollo eficiente de las funciones y alargan la curva de aprendizaje de los colaboradores de reciente ingreso al área; y por último se detectó que el perfil del puesto Asistente de Tesorería no reúne todos los requerimientos necesarios que aseguren la correcta contratación y posterior ejecución de las funciones del área.

Con la finalidad de revertir la problemática existente, se proponen soluciones factibles de implementación en el corto, mediano plazo. Se plantea habilitar las todas las opciones en el sistema de gestión, para lo cual se solicitó la cotización respectiva y demostrando que el ahorro de tiempo justifica la inversión. También se propone generar el Manual de Tesorería, documento que contemplará todos los procesos operativos a seguir así como los lineamientos y responsables. Por último, elaborar el perfil del puesto que contemple todos los requerimientos actuales del área, tanto las habilidades técnicas como blandas.

Palabras claves: Gestión de procesos, sistema de gestión, procesos operativos, perfil del puesto.

Resumo

Esta pesquisa é intitulada “Gerenciamento de processos na área de tesouraria da MG SAC Corporation, 2019”. A empresa objeto da investigação, pertence ao campo dos serviços imobiliários e foi fundada em 2006. O principal objetivo desta tese é propor soluções que otimizem o desenvolvimento das operações de tesouraria da empresa Corporación MG SAC. Para determinar as soluções para este problema, foram considerados dois instrumentos de pesquisa: o questionário que tinha como escopo a equipe de contabilidade da empresa e as entrevistas conduzidas às pessoas diretamente envolvidas com a operação da área: liderança, analista e assistente.

Como resultado dessa investigação, três problemas principais foram identificados: módulos do sistema de gestão de tesouraria não desenvolvido que faz com que os processos continuem sendo realizados manualmente; manuais de processos não atualizados ou inexistentes que atrasam o desenvolvimento eficiente de funções e prolongam a curva de aprendizado dos funcionários que entraram recentemente na área; e, finalmente, detectou-se que o perfil do cargo de Assistente de Tesouraria não atende a todos os requisitos necessários para garantir a contratação correta e a subseqüente execução das funções da área.

Para reverter o problema existente, são propostas soluções viáveis de implementação a curto e médio prazo. Propõe-se ativar todas as opções no sistema de gestão, para as quais a respectiva cotação foi solicitada e demonstrar que a economia de tempo justifica o investimento. Propõe-se também a geração do Manual do Tesouro, documento que contemplará todos os processos operacionais a serem seguidos, bem como as diretrizes e responsáveis. Por fim, prepare o perfil do trabalho que cubra todos os requisitos atuais da área, tanto técnicas quanto técnicas.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos, sistema de gerenciamento, processos operacionais, perfil de trabalho.

I. INTRODUCCIÓN

La Gestión de Procesos es la actividad que permite a las organizaciones planificar, diseñar, implementar, controlar y ajustar los procedimientos internos con la finalidad de generar eficiencia. Asimismo, está alineada con la misión y visión de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos. Las empresas que adoptan la gestión de procesos como parte de su ADN organizacional, consiguen optimizar los procedimientos de forma continua, mejorar el desempeño conjunto de la organización y tomar decisiones asertivas teniendo en el corto, mediano y largo plazo.

La gestión de procesos aplicada a las áreas de Tesorería genera eficiencias en las operaciones diarias, permite la conectividad de información con otras áreas, estandariza los procedimientos mitigando los errores operativos que podrían decantar en pérdidas económicas para la organización.

En otros países, la gestión de tesorería en las organizaciones públicas se considera unos de los aspectos más importantes debido a que se encarga del manejo del efectivo. Sin embargo, tesorería con las otras áreas no están comunicadas entre si lo cual conlleva a una recopilación de información tardía para el desarrollo del presupuesto. Por ello, son importantes las herramientas tecnológicas y el personal capacitado para el desenvolvimiento de distintas funciones y para el desarrollo de la correcta gestión en tesorería.

También se puede señalar que a la gerencia actual se le presentan grandes retos para operar responsablemente los recursos de la empresa, lo cual está afecto a varios cambios. Debido a esto se debe prever para atenuar el impacto de estos cambios, estableciendo estrategias que resguarden los intereses de la empresa y una planificación financiera que contribuya con el orden interno. Tampoco se debe dejar de lado la TIC en los trabajos de la gestión en tesorería como software y la banca por internet que son esenciales para el manejo financiero de la empresa.

En el Perú, las empresas comerciales desarrollan métodos de control los cuales permiten supervisar los cumplimientos de las políticas institucionales. También está diseñado para el cumplimiento de los objetivos, como la efectividad y eficiencia en las operaciones de contabilidad de la mano con las leyes regulables del país. Así mismo, el desarrollo de un sistema de gestión lleva consigo un cambio de cultura que va de la mano con la capacitación y la mejora continua. La empresa con el nuevo desarrollo en los sistemas alcanza la fluidez en sus procedimientos y responde a sus obligaciones tributarias.

La gestión pública es muy criticada en el país por denuncias de corrupción, por ello es necesaria una evaluación que permita identificar las deficiencias para luego tomar las medidas necesarias y contrarrestarlas. La generación de controles y las auditorías internas contribuyen con este punto.

La gestión de tesorería se ve impactada por los procedimientos manuales, la no supervisión y la falta de manuales operativos genera un entorno con escaso control que afecta el resultado final de las operaciones. Así mismo, el mantener personal que no cumple con el perfil y no brindar capacitación constante disminuye la productividad, la cual también se ve afectada por la no utilización de las plataformas tecnológicas actuales.

El proyecto se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un total de 60 trabajadores, 40% personal nombrado y 60% personal contratado utilizó la encuesta para la recolección de información dando como resultado que el nivel de competencias y habilidades para el desarrollo de la labor encomendada es alto, mientras que el 33,3% considera que es de nivel regular, y solamente el 5,0% que es de nivel bajo; por tanto, se tiene que el personal considera que si cuenta con el potencial necesario para desarrollar una labor destacada en la oficina. Así también, existe relación alta y directa entre el clima y la gestión administrativa lo cual implica que el personal lo que más valora del trabajo, aparte de las circunstancias económicas, es un buen clima organizacional, por lo que un escenario tenso, como disputas de los empleados por cuestiones baladfes, muestras de dejadez hacia todo lo relacionado con la entidad; muchas veces, acaba con el dejar plantado el puesto de trabajo, una adecuada atmósfera laboral

permitiría la existencia de una gestión administrativa que logre alcanzar sus metas y objetivos de forma oportuna. (Pacheco y Chávez ,2018).

En el proyecto de investigación se realizó un bajo nivel cualitativo, y la encuesta la utilizo para recolectar datos, resultando un 56% que las personas del área de tesorería están realizando su trabajo de la mano con las políticas implementados por la gerencia, y el 42% de personas resulto que escasea de lineamientos aplicables para la reducción de conflictos inevitables, sin embargo, el 2% no sabe el trabajo que realiza. “se concluyó que las personas que trabajan en la institución pública si esta actualizado con las capacitaciones”. (Herrera ,2017)

Nos indica que el sector de construcción en el 2008 estuvo en su apogeo con un crecimiento de 42.38% y la economía ascendió 8.94%, pero descendió en el 2014, para ello se evaluó los problemas en el control de dinero y cuáles eran sus procedimientos, para así llevar un mejor control de los recursos y mejorar desarrollando mecanismos de control internos que ayude a la gestión de tesorería de la empresa. (Campos ,2014).

El objetivo es detallar el manejo del control interno del área de tesorería. La investigación fue realizada en base a entrevistas a personas involucradas en el área de tesorería evidenciando el siguiente resultado: si cuenta con manuales internos, también existe un sistema que está integrado el módulo de tesorería, pero se observó que no hacen arqueos de cajas y tampoco hay una supervisión de las operaciones que el personal ejecuta, evidenciando lo dicho. Concluyendo que implementando un control interno ayudara a una gestión más eficiente en el área. (Campos, 2017)

En los últimos 20 años, la gestión de tesorería ha cambiado notablemente debido al ingreso de las nuevas TI como lo son las redes de información, software de tesorería, banca electrónica, entre otros, que han permitido pasar de una tesorería operativa, centrada en el ingreso y ejecución de transacciones, a una tesorería de gestión cuya base es brindar información relevante para la toma de decisiones, gestionar los flujos monetarios y los riesgos

financieros, así como también mantener relación con las entidades financieras con las cuales trabaja la empresa. (González ,2003)

Tesorería es una de las áreas que mejora considerablemente cuando se automatizan e integran los sistemas de información. La automatización contribuye con la reducción de costos administrativos y financieros, con la asertiva toma de decisiones, mejora la imagen de la empresa y mejora la estructura organizativa al hacer más eficaces las funciones. Para alcanzar estas ventajas es necesario que al determinar el sistema de información ideal para la empresa, se establezcan los requerimientos actuales y futuros según grado de relevancia, se defina el proceso con sus respectivas políticas y procedimientos, se evalúen los beneficios y la integración con otros sistemas de la empresa y con los de los bancos, analizar si el personal se adaptará al cambio a fin de realizar los ajustes que se requieran y capacitarlos, planificar las revisiones continuas y las auditorías para identificar riesgos e implementar controles. (Olsina ,2009)

El control en las organizaciones permite el balance interno y equilibrio de la empresa. Cuando las empresas crecen o aumentan su tamaño, la distancia existente entre la gerencia o administración crece lo cual puede propiciar prácticas engañosas dentro de la organización (Sunder, 2005). Estas teorías serán aplicadas para plantear un sistema de control interno en la organización que aplique a todos los colaboradores con la finalidad de lograr el equilibrio y mitigar los errores operativos y fraudes.

La contabilidad es un sistema que facilita la rendición de cuentas en las organizaciones. Proporciona informes financieros en determinados períodos de tiempo que sirven para tomar decisiones a futuro en base a proyecciones. Los temas contables de gran importancia interesan a varias personas. Cada persona puede tomar una decisión personal con base en los costos y beneficios personales. Sin embargo, estos costos y beneficios personales son afectados por otras decisiones (Sunder ,2005). Estas teorías serán aplicadas para buscar la automatización y/o uso de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de tesorería, el cumplimiento en las entregas de los informes financieros lo cual contribuirá con la correcta toma de decisiones y para proponer un sistema de comunicación que no afecte la toma de decisiones entre áreas.

La planeación es un proceso constante en donde los planes se crean, se revisan y se ajustan de acuerdo con lo que necesita la empresa y en consenso con las diferentes áreas. Tiene como elementos a la identificación del problema y oportunidades, fijación de objetivos, búsqueda de soluciones, elección de la mejor solución y comprobación de los resultados. El plan financiero forma parte del plan empresarial y guarda relación con los planes de las diferentes áreas como ventas, producción, entre otras (Morales y Morales, 2014).

Estas teorías serán aplicadas en la tesis para proponer la observación de resultados anteriores de forma periódica con la finalidad de contribuir con la correcta toma de decisiones y realizar los ajustes necesarios para optimar la eficacia en la gestión de tesorería. Asimismo, para proponer la utilización del sistema integrado en las diferentes áreas como ventas, logística, costos, tesorería, operaciones, entre otras, con la finalidad de mantener información actualizada y oportuna para el logro de los objetivos de la empresa.

La teoría general contable es un conjunto de hipótesis, una ciencia, disciplina encargada de la proyección cuantitativa y cualitativa del flujo de riqueza que tiene un objetivo concreto y que sugiere sistemas contables que lo aseguren (Vázquez y Bongianino, 2008).

Estas teorías se aplicarán en la tesis para entender la importancia de los sistemas contables y proponer mejoras que se ajusten al cumplimiento de la teoría general contable, tanto los procesos como los sistemas.

La gestión de procesos es una conducta que contribuye con la dirección de la empresa a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más eficaz los procesos de la empresa. Es una secuencia de actividades que se relacionan para brindar un resultado de valor para el cliente. La gestión de procesos se diferencia de la organización clásica porque tienen como pilar la visión del cliente para alcanzar el rendimiento que se espera y es una forma de dirigir que persigue la mejora continua de las actividades del área (Bravo, 2011 y Ruiz; Almaguer; Torres y Hernández y Peña, 2014).

Los procesos operativos son aquellos que se combinan y transforman para generar productos o servicios que requieren los clientes (Pérez Fernández, 2014). Son los procesos que

van alineados con la misión de la empresa (Bravo, 2011), impactan directamente en la satisfacción de la empresa (Mallar, 2010). Así también, los definen como los procesos que acceden desarrollar las políticas y estrategias, siendo esto responsabilidad de los altos directivos que deben contar con la colaboración de los otros directores y sus equipos (Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández, 2014). Son procesos operacionales propios del movimiento de la empresa (Camisón, Cruz y González, 2006).

Los procesos estratégicos son los que destinan y supervisan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias (Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández y Peña, 2014). Son los que brindan dirección al resto de procesos para que se ajusten a la misión y visión de la empresa (Mallar, 2005). Esta dirección se realiza mediante un ciclo que consta de etapas: planear, ejecutar, controlar y retroalimentar (Bravo, 2000). Los procesos estratégicos son considerados claves debido a que los datos resultantes se utilizan para la toma de decisiones (Maldonado, 2018). En base a ellos la empresa desarrolla sus estrategias y concreta los objetivos (Camisón, Cruz y González, 2006).

Los procesos de apoyo contribuyen con la operatividad del área de manera eficiente (Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández, 2005). Sin embargo, no están ligados directamente con la misión de la organización, pero se consideran necesarios para la ejecución de los procesos operativos (Mallar, 2010) debido a que brindan soporte a las organizaciones en temas no guardan relación directa con el negocio (Bravo, 2011). Asimismo, proporcionan los recursos, humanos y físicos, que se requieren (Pérez Fernández, 2014) para que los procesos claves se puedan ejecutar (Camisón, Cruz y González, 2006).

Las teorías de la Contabilidad y Control, Planeación Financiera y General Contable aportan el marco teórico necesario para lograr la planificación en la gestión de tesorería y la eficiencia en el control de los procesos lo cual favorece la rentabilidad de la empresa.

El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de

Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma manual generando errores operativos, reprocesos, retrasos, pérdidas económicas, entre otros. A este contexto se suma la falta de un programa de capacitación interno y la contratación de personal que no cumple con las expectativas para el puesto. Todos estos hechos impactan en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Esta investigación dará como resultado una serie de estrategias que permitirán cambiar el escenario actual de la empresa, alcanzando los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería. La investigación bajo los diseños holístico y mixto brindará una guía o pasos a seguir para realizar la revisión integral de la situación actual del área y poder definir las estrategias adecuadas para su posterior implementación. El resultado permitirá dar solución a las deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería.

El trabajo de investigación dio como resultado el siguiente problema principal ¿Cómo optimizar la gestión de procesos en el área de tesorería de la empresa Corporación MG SAC? Y como problemas específicos se identificaron a) ¿Cómo asegurar la correcta contratación del personal según el perfil del puesto?, b) ¿Cómo se pueden aprovechar las herramientas tecnológicas? y c) ¿Cómo mitigar los errores operativos en la ejecución de las operaciones?

Identificados los problemas se planteó como objetivo general proponer soluciones que optimicen el desarrollo de las operaciones de tesorería de la empresa Corporación MG SAC. Luego de saber el objetivo principal se definieron los objetivos específicos a) Generar un perfil del puesto que contemple los conocimientos técnicos y las habilidades blandas que requiere la posición para el cumplimiento eficiente de las funciones del área, b) Utilizar las herramientas tecnológicas actuales para la gestión de tesorería, por ello se hace necesario desarrollar por completo los módulos de tesorería que conforman el sistema y c) Implementar manuales donde se detallen las responsabilidades y procedimientos a seguir para asegurar la correcta ejecución de las operaciones.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y diseño

La presente tesis se enfoca en un sintagma holístico que está orientada hacia una comprensión amplia de los procesos que se realizan, aplicando para ello el método mixto. Asimismo, comprende conocimientos y experiencias que benefician el desarrollo de la investigación, con herramientas cuantitativas y cualitativas, que propician un mejor escenario para el análisis.

Se realizó una entrevista inicial al personal involucrado directamente con la gestión de los procesos del área de tesorería para obtener información para la elaboración del cuestionario teniendo en cuenta los instrumentos. Se aplicará de manera que sea proyectado y permita aplicar estrategias para conocer el problema y poder generar las entrevistas.

Se aplicó los métodos inductivo y deductivo. El método inductivo proporcionará al desarrollo de la tesis herramientas como la observación, formulación de hipótesis, verificación, entre otras. El deductivo contempla los conocimientos generales a un conocimiento más específico o detallado, con el fin de que la redacción y elaboración del cuestionario reúna dichas características.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población es el conjunto de personas que están involucradas en la investigación, el cual se selecciona una cantidad de personas (muestra) para elaborar el cuestionario y entrevistarlas (Fracica, 2010).

Las personas que serán parte de la investigación son el Analista de Tesorería que se encarga de programar, analizar las cuentas por pagar; también el Asistente de Tesorería

encargado del trabajo operativo y para finalizar el Jefe de Tesorería que tiene una función más de supervisión que de ejecución (Mendieta Giovane, 2015).

La encuesta será aplicada al grupo seleccionado mediante un cuestionario que facilitará la identificación del problema y también dará un resultado donde se genere una solución para la investigación que se está realizando (Bernal Cesar, 2010).

2.3 Categorías y Subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Categorías, Subcategorías e indicadores. Elaboración Propia

Categoría	Sub Categoría	Indicadores
Gestión de Procesos	Proceso operativo	Misión y visión
		Cliente
		Eficiencia
	Procesos estratégico	Sistema
		Planificación
		Control
	Procesos de apoyo	Personal
		Eficacia
		Tecnología

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se elaborará el cuestionario redactando un conjunto de preguntas agregando las variables que permitirá recolectar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación (Bernal Cesar, 2010).

La entrevista se hará a las personas que son parte de muestra para recolectar datos de una forma más directa teniendo en cuenta que la base principal es el cuestionario (Bernal Cesar, 2010).

La guía de entrevista será una ayuda que facilitará la entrevista teniendo en cuenta los datos censales y sociológicos para el desarrollo de la investigación. (Hurtado Jaqueline, 2000)

2.5 Proceso de recolección de datos

Busca obtener datos que se conviertan en información y conocimiento que en la cual ocurre de forma paralela. El análisis de datos se inicia a través de la organización de datos y la transcripción del material y se necesita una gama de análisis documental para el proceso. Las herramientas para la recolección de datos son: la bibliografía, documentos, grupos de enfoque, entrevista, observación y acotación.

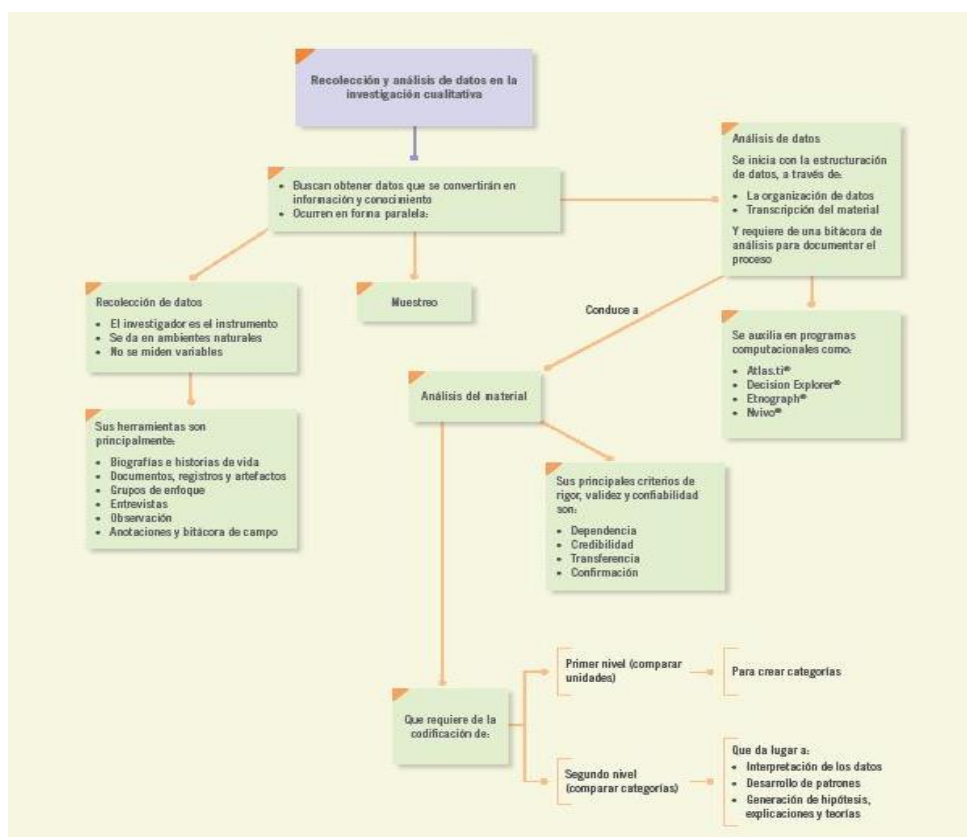


Figura 1. Proceso de recolección de datos. Fuente: Metodología de la investigación Sampieri Hernández, Roberto

2.6 Método de análisis de datos

Los resultados obtenidos del análisis cuantitativo siguen el siguiente flujo: Primero se registran los datos obtenidos mediante la encuesta en una tabla una tabla de doble entrada. Segundo se obtiene diagramas de barras que ilustran los resultados y permiten visualizar la concentración de respuestas, tercero los gráficos de concentración se interpretan para su posterior ingreso al Atlas.ti. Los resultados de las entrevistas corresponden al análisis cualitativo, los cuales se ingresan al programa Atlas.ti.

Con toda la información ingresada, se generan las categorías, sub categorías e indicadores. Estos últimos se asocian a las respuestas y se obtienen mapas que muestran la interrelación o redes para el análisis. Este resultado mixto es valioso, dado que permite identificar las falencias actuales de la empresa lo cual facilita el diagnóstico y generación de las propuestas de solución.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 2

Resultados cuantitativos - Subcategoría de procesos operativos

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean la misión y visión de la empresa?	6	20.00%	3	10.00%	11	36.67%	8	26.67%	2	6.67%
2. ¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?	4	13.33%	10	33.33%	10	33.33%	4	13.33%	2	6.67%
3. ¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?	5	16.67%	7	23.33%	9	30.00%	8	26.67%	1	3.33%
4. ¿Considera que los Manuales Operativos facilitan la curva de aprendizaje?	2	6.67%	11	36.67%	8	26.67%	4	13.33%	5	16.67%
5. ¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	6	20.00%	10	33.33%	8	26.67%	6	20.00%	0	0.00%
6. ¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar?	8	26.67%	4	13.33%	8	26.67%	9	30.00%	1	3.33%

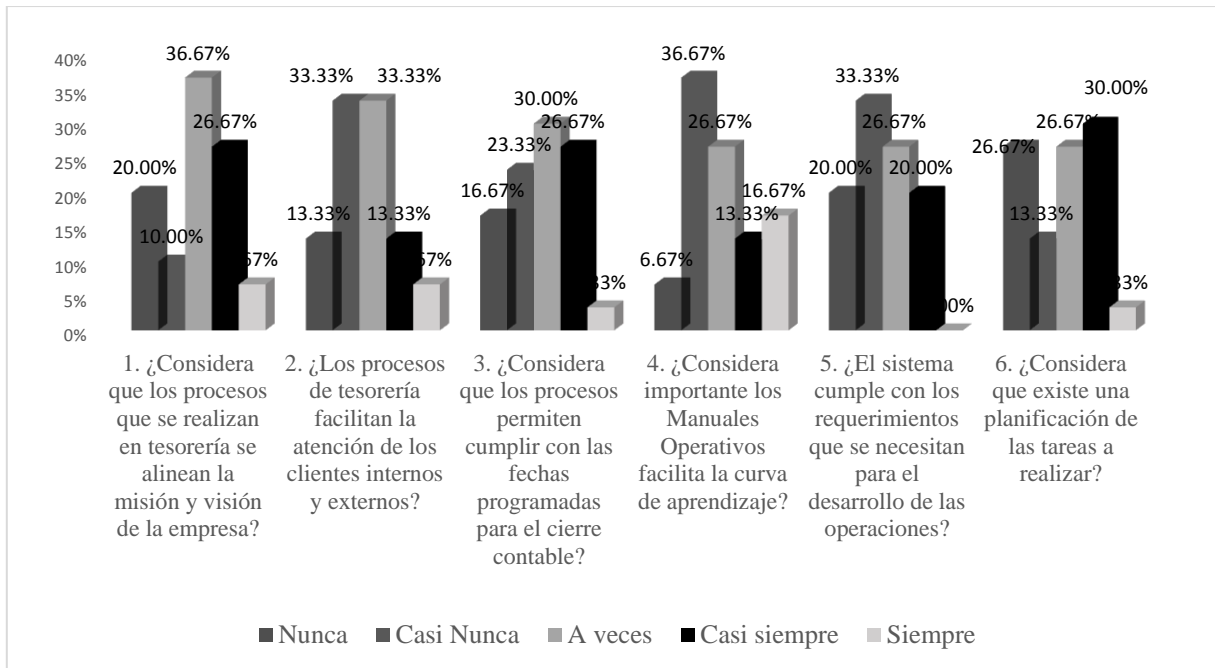


Figura 2. Resultado cuantitativo - Subcategoría procesos operativos

En la Tabla 2 y Figura 2, la primera pregunta ¿considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean a la misión y visión de la empresa? Las respuestas dieron como resultado que el 36.67% de los trabajadores considera que a veces se alinean los procesos de tesorería a la misión y visión de la empresa; mientras que solo el 6.67% de los trabajadores considera que siempre están alineados. En resumen, el 66.67% de los entrevistados que respondieron Nunca, Casi nunca o A veces, perciben que falta alinear estos puntos a los procesos.

En la segunda pregunta ¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos? Resultó que el 20% de los trabajadores identifican que los procesos facilitan la atención de los clientes internos y externos (siempre o casi siempre), quedando un porcentaje alto (alrededor de 80%) de entrevistados que perciben una deficiencia en la atención de los clientes debido a los procesos de área.

En la tercera pregunta ¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable? El 16.67% respondió que los procesos nunca permiten cumplir con la fechas programadas para el cierre contable y el 3.33% de los trabajadores percibe que los procesos siempre permiten cumplir con la fechas.

En la cuarta pregunta ¿Considera que los Manuales Operativos facilitan la curva de aprendizaje? Resultó que alrededor del 43% de los trabajadores respondieron que Nunca o Casi nunca los manuales operativos actuales facilitan la curva de aprendizaje; solo el 16.67% considera lo contrario.

En la quinta pregunta ¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones? El 20% sostiene que el sistema nunca cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones. Ningún encuestado respondió que el sistema siempre cumple.

En la sexta pregunta ¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar? El 26.67% de los trabajadores considera que no existe una planificación de las tareas a realizar; mientras que el 3.33% de los trabajadores considera que si existe una planificación de las tareas a realizar.

Estas deficiencias están directamente relacionadas con la falta de manuales operativos actualizados y con los vacíos que presenta el sistema, impactan en la atención de los clientes externos e internos; y también en el cumplimiento de la programación

Tabla 3
 Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos estratégicos

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Sunat?	4	13.33%	7	23.33%	5	16.67%	14	46.67%	0	0.00%
8. ¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan?	4	13.33%	6	20.00%	7	23.33%	13	43.33%	0	0.00%
9. ¿Se supervisa la ejecución de los procesos?	6	20.00%	3	10.00%	13	43.33%	8	26.67%	0	0.00%
10. ¿Considera que los controles se dan de manera oportuna?	4	13.33%	15	50.00%	10	33.33%	0	0.00%	1	3.33%
11. ¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones del puesto?	1	3.33%	6	20.00%	14	46.67%	7	23.33%	2	6.67%
12. ¿Los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones?	4	13.33%	4	13.33%	5	16.67%	15	50.00%	2	6.67%

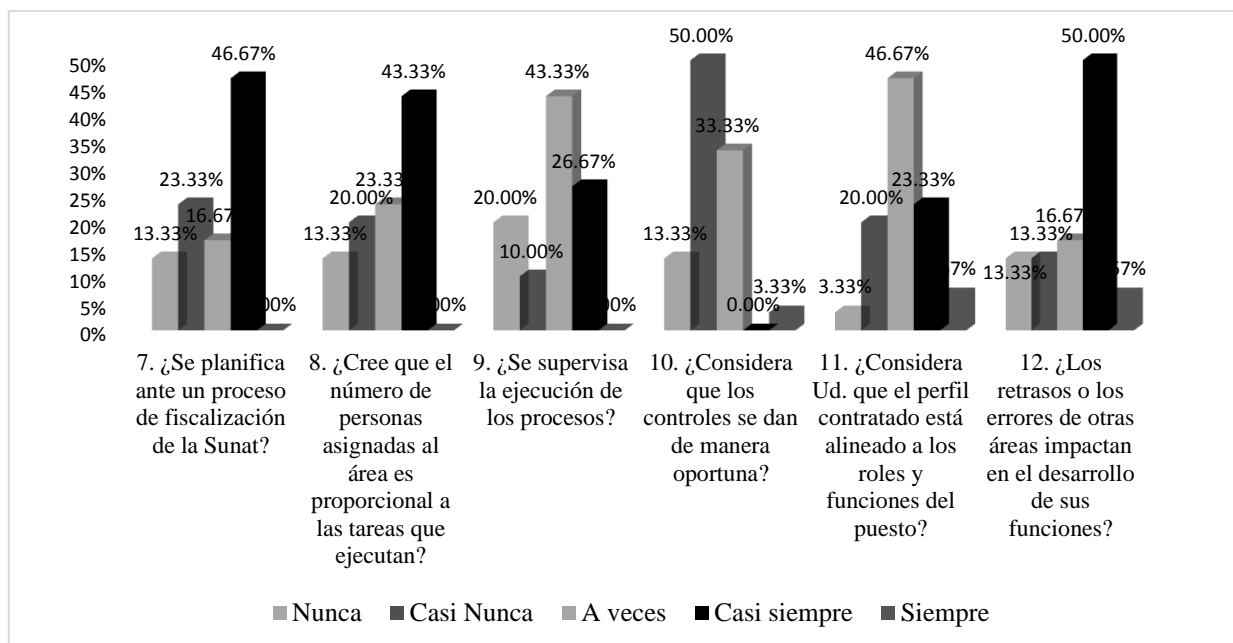


Figura 3. Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos estratégicos

En la Tabla 3 y Figura 3, se verifica que a la pregunta número 7 indica ¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Sunat? A la cual el 13.33% de los encuestados respondió que nunca se planifica ante un proceso de fiscalización de Sunat, 0% que siempre se planifica y un 46.67% que casi siempre.

En la octava pregunta ¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan? Resultó que el 13.33% considera que el número de personas asignadas en el área no es de forma proporcional a las tareas que ejecutan, un 20% respondió Casi Nunca y el 0% considera que siempre.

La pregunta nueve ¿Se supervisa la ejecución de los procesos? Tuvo como resultado que el 30% consideran que nunca o casi nunca se supervisa la ejecución de los procesos; y un 0% respondió que siempre.

En la décima pregunta ¿Considera que los controles se dan de manera oportuna? Resultó que el 50% perciben que casi nunca los controles dan de manera oportuna; y solo el 3.33% si considera que casi siempre los controles se dan de manera oportuna.

Onceava pregunta ¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones del puesto? Obtuvo que el 3.33% señaló que no está alineado el perfil del contratado a los roles y funciones del puesto y el 6.67% si considera que el perfil del contratado está alineado.

Doceava pregunta ¿Los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones? El 13.33% no considera que los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 6.67% % si considera lo contrario.

En resumen de este grupo de preguntas se puede identificar que en su mayoría los entrevistados consideran que la planificación ante el regulador y la carga de tareas es la adecuada. Sin embargo, reconocen que existen deficiencias en la supervisión, controles y en la definición del perfil, hechos propios del área que perjudican el desarrollo de las funciones a los cuales se suma los retrasos de otras áreas.

Tabla 4

Resultado cuantitativo - Subcategoría de procesos de apoyo

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿El sistema SAP facilita la gestión del área?	3	10.00%	8	26.67%	6	20.00%	7	23.33%	6	20.00%
14. ¿Se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP?	4	13.33%	14	46.67%	12	40.00%	0	0.00%	0	0.00%
15. ¿Considera Ud. que es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema?	2	6.67%	10	33.33%	8	26.67%	10	33.33%	0	0.00%

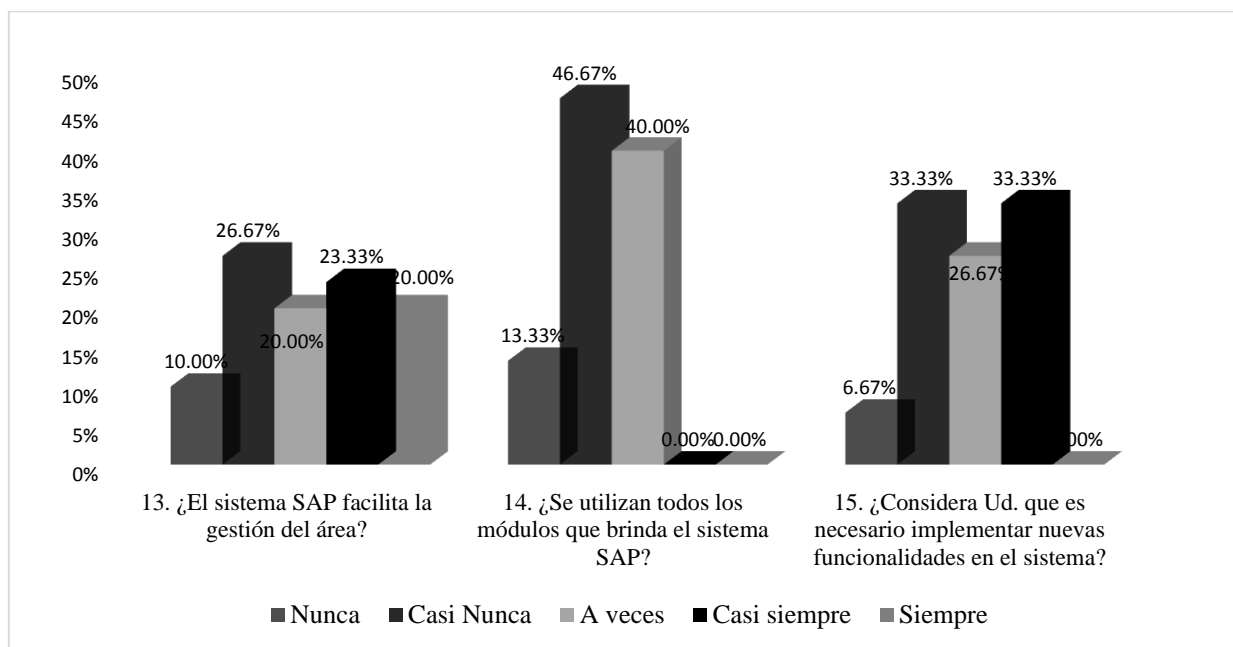


Figura 4. Resultado cuantitativo - Subcategoría procesos de apoyo.

En la Tabla y Figura 4, se visualiza que en relación a las preguntas realizadas sobre los procesos de apoyo, la pregunta trece ¿el sistema SAP facilita la gestión del área? Resultó que el 20% percibe que siempre facilita la gestión del área; mientras que el 26.67% considera que casi nunca facilita la gestión.

En la siguiente pregunta, catorce, el 60% considera que no se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP (respuestas Nunca y Casi Nunca) y ningún entrevistado respondió Siempre o Casi siempre.

A la última pregunta sobre ¿Considera Ud. que es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema, el 33.33% considera que si y solo el 6.67% considera que no es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema SAP.

Este grupo de preguntas sobre los procesos de apoyo, demuestran que para los trabajadores es importante contar con una herramienta que facilite y brinde eficiencia a las funciones que realizan.

Tabla 5

Cuadro de resultado de Pareto

Preguntas	Problema	%	Sumatoria	20%
10. ¿Considera que los controles se dan de manera oportuna?	19	10.50%	10.50%	20%
14. ¿Se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP?	18	9.94%	20.44%	20%
5. ¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	16	8.84%	29.28%	20%
2. ¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?	14	7.73%	37.02%	20%
4. ¿Considera importante los Manuales Operativos facilita la curva de aprendizaje?	13	7.18%	44.20%	20%
3. ¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?	12	6.63%	50.83%	20%
6. ¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar?	12	6.63%	57.46%	20%
15. ¿Considera Ud. que es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema?	12	6.63%	64.09%	20%
7. ¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Sunat?	11	6.08%	70.17%	20%
13. ¿El sistema SAP facilita la gestión del área?	11	6.08%	76.24%	20%
8. ¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan?	10	5.52%	81.77%	20%
1. ¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean la misión y visión de la empresa?	9	4.97%	86.74%	20%
9. ¿Se supervisa la ejecución de los procesos?	9	4.97%	91.71%	20%
12. ¿Los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones?	8	4.42%	96.13%	20%
11. ¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones del puesto?	7	3.87%	100.00%	20%

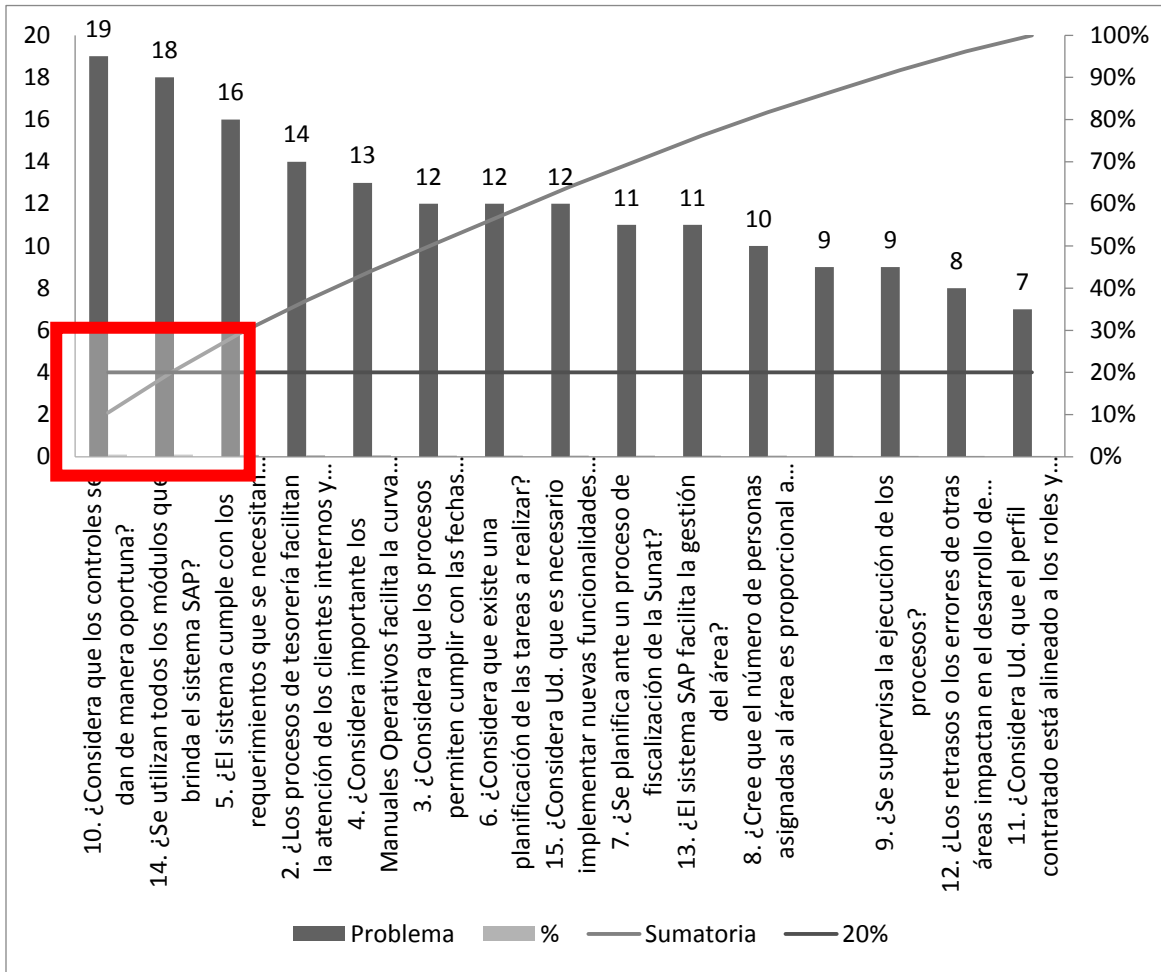


Figura 5. Resultado de Pareto

En la Tabla 5 y Figura 5 el resultado al 20% indica que no existen controles oportunos en las operaciones del área debido a que forma parte de la gestión de procesos de área. Otro indicador importante que muestra la figura es que no se utilizan todos los módulos del sistema SAP, lo cual se presenta porque durante la implementación no se desarrolló al 100% el sistema, quedando pendientes de desarrollo módulos que facilitarían las operaciones del área.

3.2 Descripción de resultados cualitativo

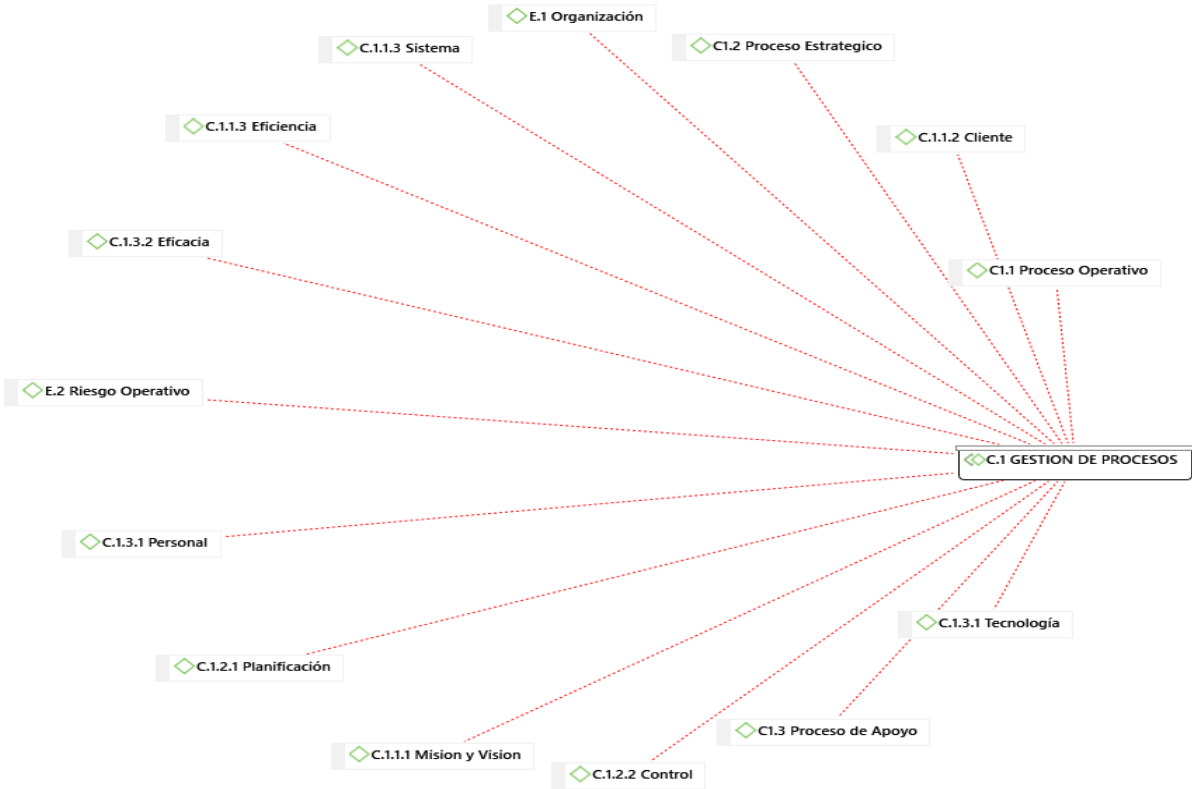


Figura 6. Resultado cualitativo – Categoría principal, Subcategorías y emergentes

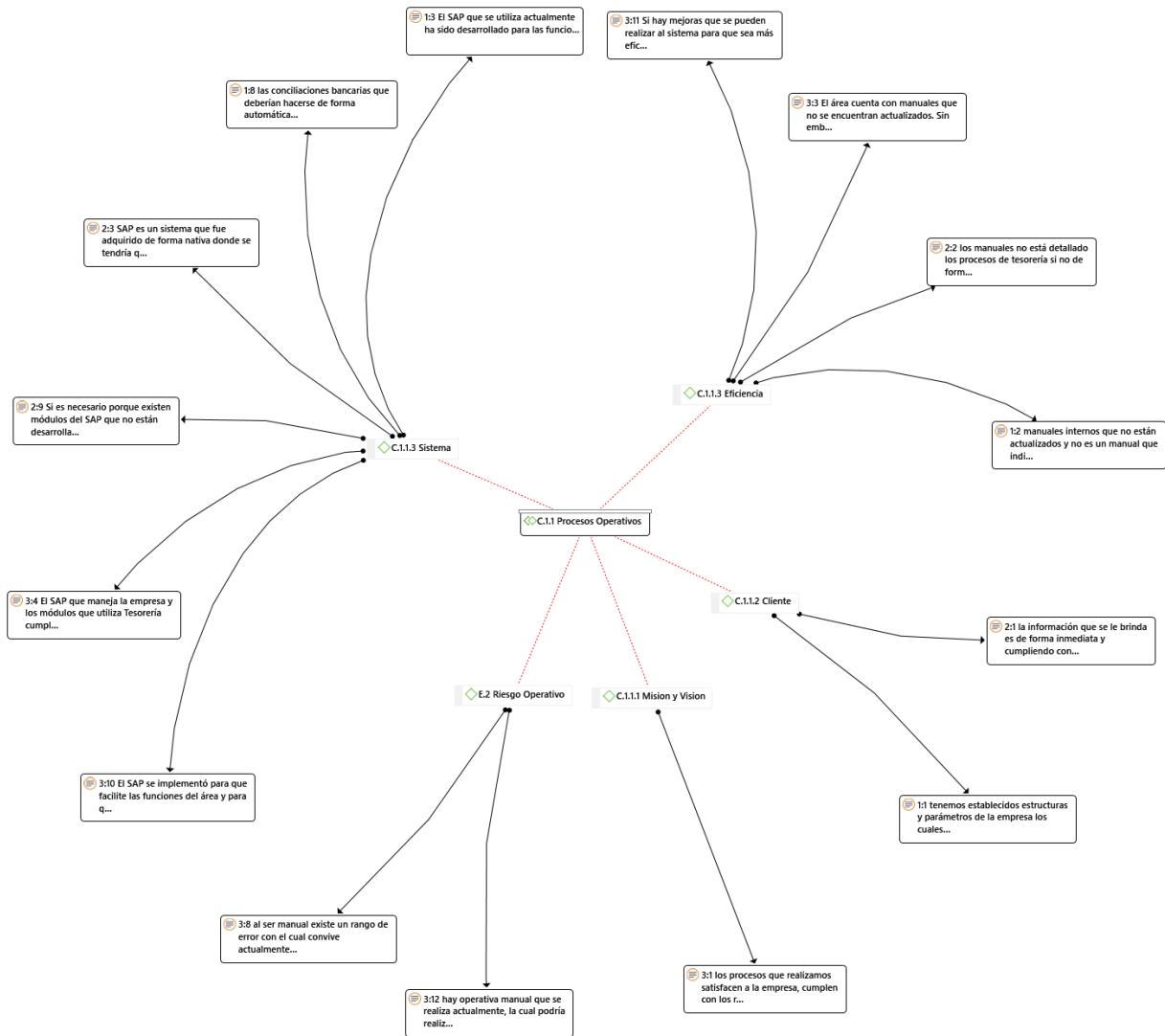


Figura 7. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos Operativos

En la Figura 7 se muestra que es parte importante de la Misión que los procesos que se realizan satisfagan a la empresa, cumpliendo con los requerimientos de los clientes internos y externos.

El sistema SAP es un software integrado que permite automatizar funciones claves de las áreas como recurso humanos, comercial y finanzas. Este software fue adquirido por la empresa en su forma nativa, desarrollándose solo algunos módulos y reportes para el análisis.

Sin embargo, a pesar de eso cumple parcialmente con las funciones del área de tesorería, debiendo ejecutarse a la par algunas funciones de forma manual. El desarrollo de nuevas implementaciones en el sistema permitiría eliminar los procesos manuales y mitigar el riesgo operativo con el cual convive actualmente la empresa.

A nivel de procesos operativos la empresa tiene establecidas estructuras y parámetros que permiten cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos del área de tesorería, así mismo, la información que se le brinda es de forma inmediata y cumpliendo con las fechas programadas.

Los manuales son los documentos que contemplan las actividades y funciones de las áreas. La empresa presenta manuales desactualizados y que no reúnen las características necesarias para su uso. La actualización y generación de los manuales operativos del área de tesorería facilitarían la ejecución de las tareas.

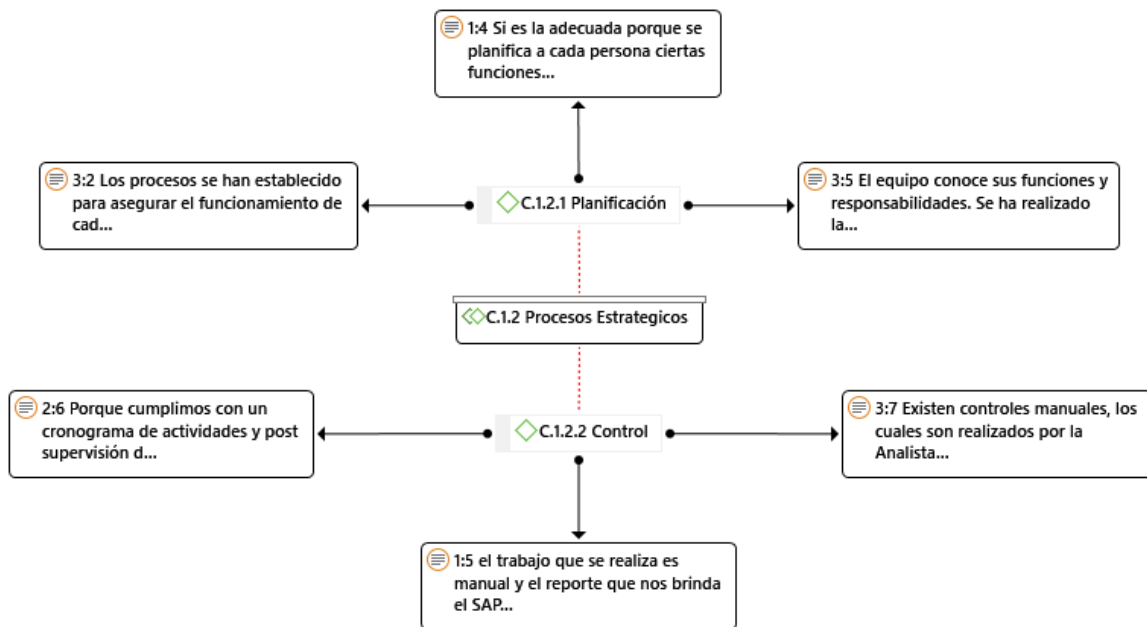


Figura 8. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos estratégicos

En la Figura 8, el área de tesorería trabaja bajo una planificación, ajustándose ante cualquier eventualidad teniendo como premisa principal cumplir con las fechas y funciones programadas. Los procesos se han establecido para asegurar el funcionamiento de cada área y su interrelación asegurando que el equipo conozca sus funciones y responsabilidades.

La planificación es la adecuada debido a que se designan funciones a cada trabajador para su desarrollo diario. En casos de ausencia de personal se solicita la colaboración del equipo, distribuyendo la carga operativa.

La automatización contribuye con el control de los procesos al existir alertas y reportes que se pueden descargar directamente del sistema. Actualmente los reportes que brinda el SAP son simples y no facilitan el análisis, debiendo realizarse de forma manual impactando con los tiempos programados.

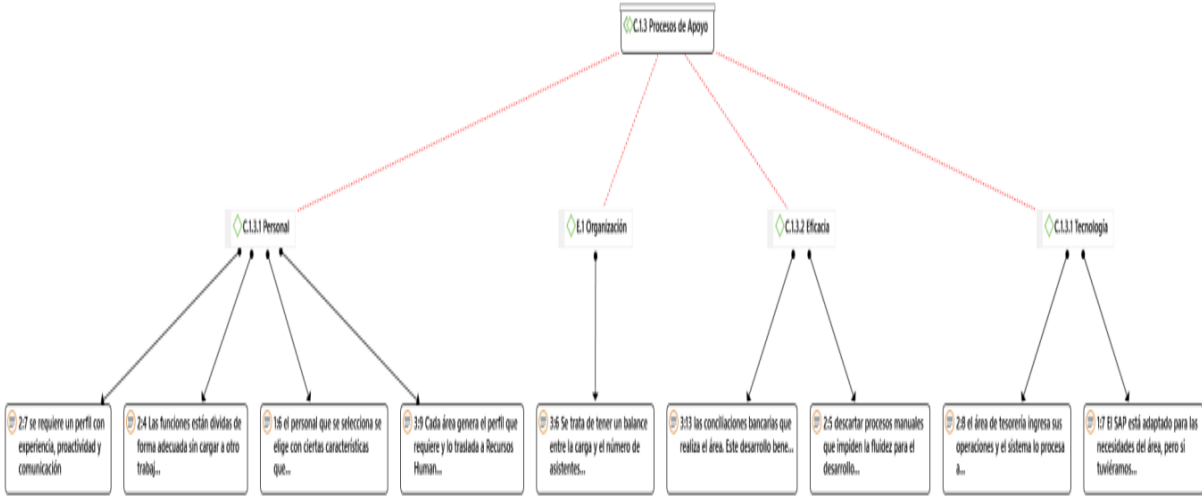


Figura 9. Resultado cualitativo – Subcategoría Procesos de apoyo

En la Figura 9 se muestra que el equipo del área de tesorería cumple con las funciones que se le asigna, siendo distribuidas de forma proporcional de acuerdo a la carga documental de los edificios.

Es importante contar con un sistema que ayude a la ejecución de las operaciones de manera rápida y eficiente. Para ello la plataforma del sistema SAP está adaptada para cumplir con las necesidades del área. Sin embargo existe una versión más completa que reúne la operatividad de las empresas peruanas brindando reportes que contribuyen con un mejor análisis. Por ejemplo, en el caso de las conciliaciones el personal del área de tesorería solo registraría las operaciones y el sistema lo procesaría automáticamente.

Los procesos manuales impiden el desarrollo eficaz de las actividades. Por ello se requiere que las funciones del área, por ejemplo las conciliaciones, pagos, transferencias, entre otros; se ejecuten de forma automática en el sistema para lo cual es necesario el desarrollo de los módulos. Este desarrollo beneficiaría al área al propiciar la ejecución eficaz y eficiente de las funciones.

3.3 Diagnóstico

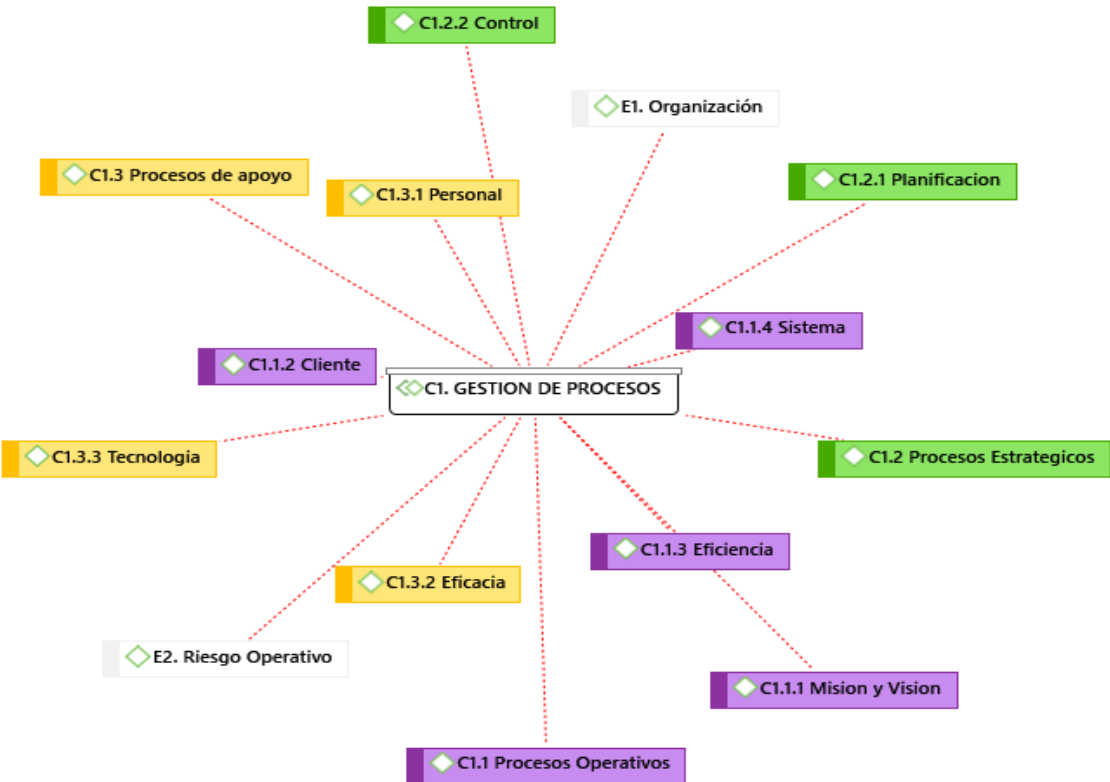


Figura 10. Resultado Mixto – Categoría principal y Subcategorías

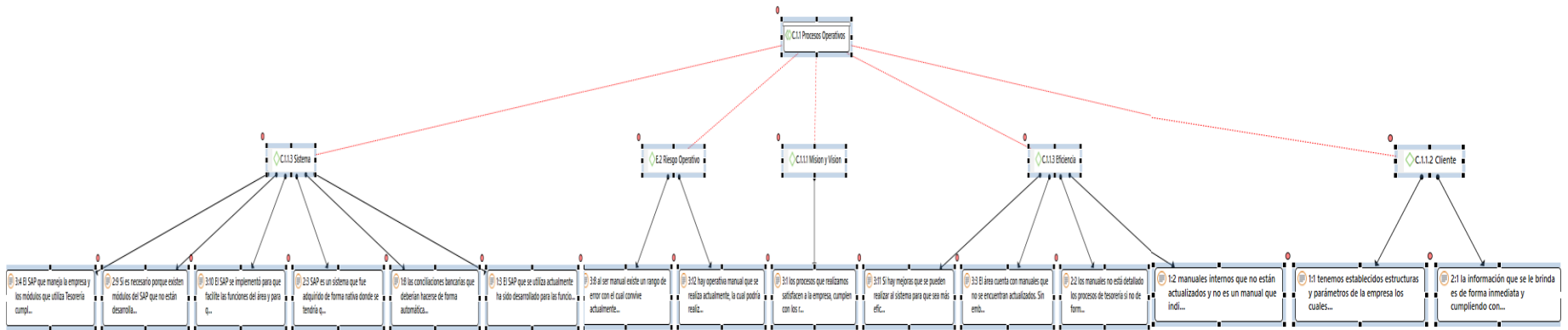


Figura 11. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos Operativos.

En la Figura 11 se puede visualizar que la misión expresa el deseo de la empresa de lo que espera ser, lo cual se convierte en referencia para su accionar. Los procesos deben estar alineados con la misión para que brinden productos o servicios que satisfagan a la empresa, cumpliendo con los requerimientos de los clientes internos y externos

La empresa tiene establecido las estructuras y parámetros que permiten cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos del área de tesorería. El interno, pertenece a la misma empresa y recibe algún insumo o servicio de la misma empresa. El externo: el que adquiere el servicio o bien. La información que se brinda al cliente es de forma inmediata y en cumplimiento con las fechas programadas. Resultó que el 13.33% de los trabajadores siempre facilitan la atención de los clientes internos y externos.

La empresa presenta manuales desactualizados que no reúnen las características necesarias para su uso. El 6.67% de los trabajadores considera que los manuales operativos no facilita la curva de aprendizaje.

Es importante contar con un sistema que ayude a la ejecución de las operaciones de manera rápida y eficiente. El sistema realiza la agrupación de factores que son moldeados para generar interrelaciones, conformando una estructura capaz de atender las necesidades de la actividad contable en diferentes escenarios. El sistema actual fue adquirido por la empresa en su forma nativa, desarrollándose solo algunos módulos y reportes para el análisis. Por ello es que el 13.33% del personal considera que no se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP.

Las conciliaciones, pagos, transferencias, entre otros; se deberían ejecutar de forma automática en el sistema para lo cual es necesario el desarrollo de los módulos desarrollo de nuevas implementaciones en el sistema permitiría eliminar los procesos manuales y mitigar el riesgo operativo con el cual convive actualmente la empresa,

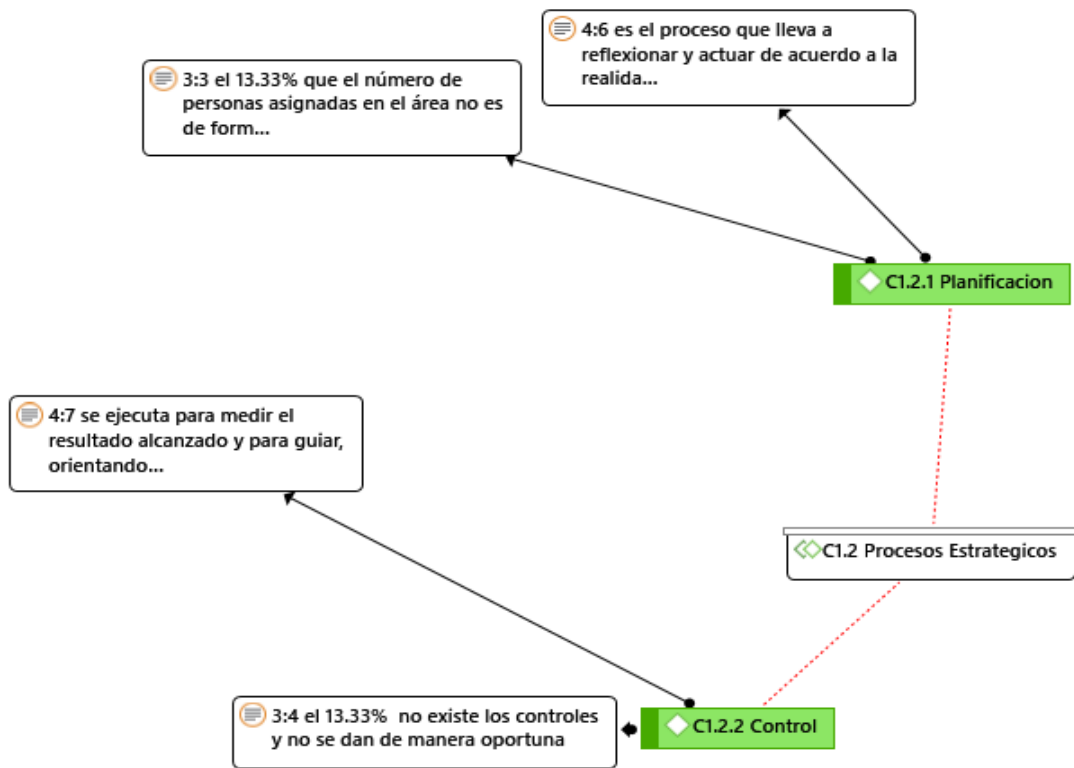


Figura 12. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos Estratégicos.

En la Figura 12, dentro de los procesos estratégicos prima la planificación y el control. La planificación es el proceso que lleva a reflexionar y actuar de acuerdo a la realidad actual y futura. Como resultado de la encuesta se obtuvo que el 13.33% de los trabajadores percibe que las personas asignadas al área no es proporcional a número de tareas que se ejecutan. Es decir, perciben una sobrecarga de funciones.

Sobre el control, este se debe ejecutar para medir el resultado alcanzado y para guiar, orientando a la organización a seguir la ruta correcta que lleve a alcanzar los objetivos trazados. El 13.33% de los trabajadores concluyen que no existen controles o que no se dan de manera oportuna

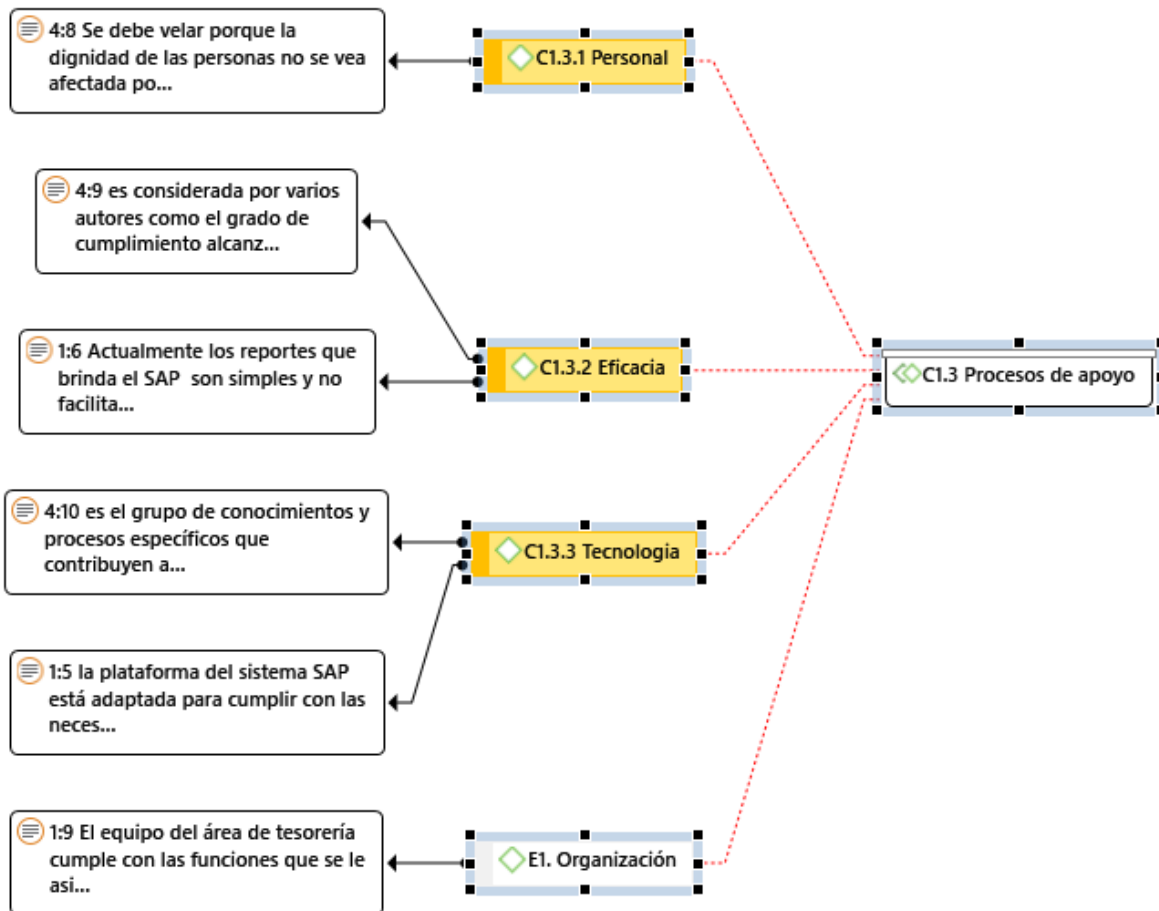


Figura 13. Resultado Mixto – Subcategoría Procesos de apoyo.

En la Figura 13 se muestra que los procesos de apoyo se basan en los indicadores de Personal, Eficacia, Tecnología y Organización. En cuanto al personal, se debe velar porque la dignidad de las personas no se vea afectada por el afán de alcanzar los objetivos de la empresa.

La eficacia es considerada por varios autores como el grado de cumplimiento alcanzado en realización al objetivo o resultados, no tomando en cuenta los recursos que se emplean, siendo lo más importante lograr la meta. Actualmente en la empresa, los reportes que brinda el SAP son simples y no facilitan el análisis, debiendo realizarse de forma manual impactando con los tiempos programados.

Actualmente los reportes que brinda el SAP son simples y no facilitan el análisis, debiendo realizarse de forma manual impactando con los tiempos programados. La plataforma del sistema SAP está adaptada para cumplir con las necesidades del área. Sin embargo existe una versión más completa que reúne la operatividad de las empresas peruanas brindando reportes que contribuyen con un mejor análisis.

El equipo del área de tesorería cumple con las funciones que se le asigna, se distribuye la carga de forma pareja al personal.

3.4 Propuesta

3.4.1 Fundamentos de la propuesta

La presente propuesta se basa en la importancia que tiene el área de tesorería dentro de la empresa, debido a que esta área se encarga del control y ejecución de los pagos así como la vinculación económica con los clientes; se observa en la empresa analizada una debilidad en la gestión de tesorería debido a que los procedimientos que debieron efectuarse en forma sistemática se realizan en forma manual, los mismos que no son supervisados, dado que no existe manuales operativos que genera un entorno con escaso control que a largo plazo afecta el resultado final de las operaciones.

Dentro de las teorías utilizadas se observa que la más relevante es la teoría general contable el cual nos da a conocer la importancia de los sistemas contables y proponer mejoras que se ajusten al cumplimiento de la misma, tanto los procesos como los sistemas. También es importante indicar que es un conjunto de hipótesis, una ciencia, disciplina que se encarga de la proyección cuantitativa y cualitativa del flujo de riqueza que posee una empresa; es así que esta propuesta se ajusta a la base de esta teoría.

Según la teoría de la planeación financiera nos detalla que es un proceso constante en donde los planes se crean, se revisan y por último se ajustan de acuerdo a las necesidades de la

empresa y en consenso con las diferentes áreas. Asimismo tiene como elementos a la identificación del problema y oportunidades, fijación de objetivos, búsqueda de soluciones, elección de la mejor solución y comprobación de los resultados, en base a ese contexto nos relaciona la planeación financiera como parte del plan empresarial y guarda relación con los planes de las diferentes áreas como ventas, producción, entre otras.

Por último la teoría de Contabilidad y control permite en las organizaciones el balance interno y equilibrio de la empresa. Cuando las empresas crecen o aumentan su tamaño, la distancia existente entre la gerencia o administración crece lo cual puede propiciar prácticas engañosas dentro de la organización. También en base a esta teoría es importante proponer un sistema de control interno en la organización que aplique a todos los colaboradores con la finalidad de lograr el equilibrio y mitigar los errores operativos y fraudes, haciendo que cada colaborador sea responsable de las funciones encomendadas. Parte de la propuesta es diseñar un manual que permita mejorar la gestión de tesorería dentro de la empresa CORPORACION MG SAC; utilizando herramientas como la automatización y/o uso de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de tesorería, así como mejora en los resultados en la empresa, ello conlleva al cumplimiento de las entregas de los informes financieros en forma oportuna contribuyendo de esta forma a una correcta toma de decisiones.

Así mismo en base a ese contexto las áreas mejoran considerablemente cuando se automatizan e integran los sistemas de información, dado que la automatización contribuye con la reducción de costos administrativos y financieros, con la asertiva toma de decisiones, mejora la imagen de la empresa y mejora la estructura organizativa al hacer más eficaces las funciones. Para alcanzar estas ventajas es necesario que al determinar el sistema de información ideal para la empresa, se establezcan los requerimientos actuales y futuros según grado de relevancia, se defina el proceso con sus respectivas políticas y procedimientos, se evalúen los beneficios y la integración con otros sistemas de la empresa y con los de los bancos, analizar si el personal se adaptará al cambio a fin de realizar los ajustes que se requieran y capacitarlos, planificar las revisiones continuas y las auditorías para identificar riesgos e implementar controles.

3.4.2 Problemas

Problema 1: Procesos manuales a pesar de contar con el Sistema SAP

Como resultado de la investigación efectuada al área de Tesorería de la empresa Corporación MG S.A.C., en relación a la gestión de los procesos se identificó que cuenta con el sistema SAP para la ejecución de las actividades contables. Sin embargo, varios de los procesos no se realizan de forma automática y simplificada debido a que no se implementaron en el sistema todas las funciones u opciones propias de la herramienta.

Esta deficiencia en el sistema tiene como consecuencia los siguientes puntos:

Carga operativa a los colaboradores del área que decanta en horas adicionales a la jornada laboral.

Errores operativos por procedimientos manuales.

Tiempo adicional para validar lo consolidado y detectar incongruencias.

Reprocesos para regularizar los errores detectados.

Doble validación para certificar la corrección.

Malestar en los colaboradores por la carga de trabajo lo cual se refleja en la productividad y eficiencia.

Problema 2: Manuales operativos desactualizados o inexistentes

En el desarrollo de la investigación se identificó que la empresa cuenta con manuales de solo algunos procedimientos, los mismos que se encuentran desactualizados. Asimismo, existen procedimientos que carecen de un manual.

Estas deficiencias se generan porque no existe un cronograma de revisión establecido para la actualización de los manuales y tampoco existe un responsable (persona o área) de la generación de manuales de nuevos procedimientos.

Estas falencias generan:

Errores operativos constantes sobre todo al personal de reciente ingreso a la empresa que no cuenta con una herramienta que lo guíe o brinde soporte para realizar la operativa del área.

Incrementan el tiempo operativo por cada tarea debido a los reprocesos que se presentan para subsanar los errores.

Carga operativa al Analista responsable debido al tiempo extra que genera la revisión de los procedimientos ejecutados por el personal nuevo.

Retrasos en las tareas diarias por las consultas que se presentan al ejecutar los procedimientos, las cuales se elevan al personal con experiencia.

Propician el incumplimiento de la programación mensual.

Problema 3: Perfil del personal contratado no alineado al puesto

El perfil actual para el Asistente de Tesorería no reúne todas las características necesarias que aseguren la correcta contratación y posterior ejecución de las funciones del área. Esto debido a que el perfil actual no contempla todas las habilidades técnicas y blandas que requiere la posición.

Esta deficiencia genera al área:

Alta rotación del personal, debido a la desvinculación por no cumplir de forma eficiente con las funciones del puesto.

Sobre carga de funciones al personal del área por el tiempo que dure la búsqueda y contratación de un nuevo personal.

Genera un clima inestable en el área debido al ingreso y salida constante de personal.

3.4.3 Elección de la alternativa de solución

Primera propuesta de solución: Desarrollo de los módulos de Tesorería del sistema SAP

Se propone el desarrollo de los módulos Conciliación y Pago Masivos por Transferencias a través del banco, los cuales son los más usados por el área de Tesorería. Con estos desarrollos los procesos de conciliación y pagos masivos se realizarían a través del sistema y no de forma manual como se presenta actualmente.

El desarrollo del módulo Conciliación deberá contemplar:

Mostrar la vista preliminar del formato del resultado de la conciliación de cada una de las cuentas bancarias perteneciente a los clientes para su posterior impresión y validación por parte del Analista responsable.

Habilitar opción Pegar para ingresar los extractos bancarios. Hoy en día se debe habilitar fila por fila para poder incluir los extractos, proceso que sería de forma consolidada con la habilitación de la opción.

Ajustar la lógica de conciliación para que se procese de forma automática y sin errores. Actualmente se ejecuta la conciliación en hojas de Excel registrando manualmente toda la información y comparándola con data del extracto bancario.

El desarrollo del módulo de Pago Masivos deberá contemplar:

Reporte de todos los pagos registrados en SAP en formato TXT de acuerdo a los requerimientos del banco (columnas, espacios, etc.). Con esta opción, los pagos se podrán cargar de forma masiva a las plataformas bancarias, proceso que actualmente se realiza de forma manual por cada pago.

Esta solución permitirá:

Eliminar los procedimientos manuales

Agilizar la operativa

Disminuir los errores operativos

Simplificar la validación

Analizar las cuentas a detenimiento (más tiempo para el análisis)

Incrementar la productividad de los colaboradores

Generar eficiencia en el equipo

Segunda propuesta de solución: Generación del Manual de Procedimientos del área de Tesorería

Se propone la construcción del Manual de Tesorería, el cual abarcará todos los procedimientos que se realizan en el área. Asimismo, se deberá delegar la responsabilidad de

la generación del manual al colaborador de mayor experiencia. La responsabilidad de la revisión periódica del manual para verificar que se encuentren vigentes, recaerá en la Analista del área. Cabe señalar que todo cambio en el manual deberá ser validado por el Jefe del área de Tesorería antes de la publicación al equipo.

El manual deberá contemplar las siguientes partes:

Objetivo del manual, el por qué se genera el mismo.

Alcance, qué colaboradores deberán consultarlo y hacer uso del manual.

Glosario de términos, que facilite la lectura de los procedimientos.

Marco Legal, regulación que avala los procedimientos

Responsabilidades, para cada uno de los colaboradores que intervienen en la ejecución de los procesos de Tesorería.

Procedimientos, detalle de las actividades a realizar.

Fecha de última actualización del manual.

Responsable de la actualización, quien realizó la última actualización al manual.

La implementación del Manual de Procedimientos permitirá:

Disminución de errores operativos, al contar con una guía que facilite la ejecución.

Agilidad en las funciones diarias, al evitar las consultas que se puedan generar. Asimismo, facilitará la especialización del equipo.

Permitirá más tiempo para el análisis de cuentas, al reducirse los errores y consultas.

Disminuirá el tiempo de la curva de aprendizaje, debido a que el manual será la guía y soporte de todo colaborador de reciente ingreso.

Respaldo a la empresa para aplicar sanciones ante cualquier incumplimiento por parte del personal, dado que se detallan las responsabilidades del personal en relación a los procedimientos.

Tercera propuesta de solución: Elaboración del Perfil del puesto Asistente de Tesorería

Se propone la elaboración del perfil del puesto Asistente de Tesorería, el cual deberá reunir todos los requerimientos técnicos y blandos que demanda la posición y las funciones del

puesto. Asimismo, se propone revisar en las páginas de empleos los perfiles que manejan otras empresas del rubro, con la finalidad de potenciar el perfil.

El perfil deberá contar con los siguientes puntos:

Objetivo del puesto, descripción macro del puesto

Responsabilidades que deberá cumplir el puesto

Perfil: Formación, grado y especialización.

Experiencia, tiempo trabajado en posiciones similares

Conocimientos técnicos

Competencias, habilidades blandas requeridas para la posición

Esta solución permitirá:

Disminuir la rotación de personal al elegir al postulante que reúna los requerimientos solicitados.

Disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje por la experiencia solicitada en el perfil.

Disminuir errores operativos por la experiencia y habilidades blandas que permitan la mejora continua del personal.

3.4.4 Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Proponer soluciones que generen eficiencia en el desarrollo de las operaciones del área de Tesorería de la empresa Corporación MG SAC.

Objetivos Específicos

Desarrollar en el sistema SAP los módulos de tesorería: Conciliación y Pagos Masivos al 100%.

Implementar el Manual de Tesorería en donde se detallen las responsabilidades y procedimientos a seguir.

Generar un perfil del puesto Asistente de Tesorería que contemple los conocimientos técnicos y las habilidades blandas que requiere la posición para el cumplimiento eficiente de las funciones del área.

3.4.5 Justificación de la propuesta

Como resultado de la investigación realizada, mediante entrevistas y encuestas, al área de Tesorería de la empresa Corporación MG S.A.C., en relación a la gestión de los procesos se identificó que en el sistema SAP no se implementaron todas las funcionalidades u opciones propias de la herramienta, lo cual conlleva a que se sigan realizando procesos manuales con el fin de cumplir con las responsabilidades del área, hecho que propicia los retrasos, errores operativos y reprocesos, A esto se suma que no existe un sistema de supervisión y control que verifique si los procesos se ejecutaron de forma correcta. Ante esta problemática se propone el desarrollo completo de los módulos de Tesorería del sistema SAP: Conciliación y Pagos Masivos.

Asimismo, se observó que la empresa cuenta con algunos manuales operativos los cuales están desactualizados lo cual genera alto riesgo operativo y alarga la curva de aprendizaje del personal de reciente ingreso. A pesar de ello, no existe un responsable para la actualización. Para contrarrestar esta falencia es necesaria la construcción de los manuales del área donde se definan las responsabilidades y procedimientos a ejecutar.

Otro hallazgo significativo es la rotación de personal que presenta el área, la cual se debe a que el perfil del puesto actual no reúne todas las características que demanda la posición. Se propone generar un perfil robusto que contemple todas las habilidades que requiere el puesto.

Con estas propuestas se mitigará el riesgo operativo al disminuir los errores y reprocesos, con lo cual se genera eficiencia en tiempo y costos.

3.4.6 Desarrollo de la propuesta

Estados Financieros Projectados – Corporación MG SAC

CORPORACION MG SAC
RUC: 2050512293639

		Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre del 20XX (Expresado en Nuevos Soles)											
		AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021						
ACTIVOS													
ACTIVOS CORRIENTES													
Effectivo y Equivalentes al Efectivo		7,162,995.40	6,784,418.87	8,737,979.64	10,142,442.62	11,987,140.04	14,319,659.71						
Otros Activos Financieros		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar		13,838,991.84	16,312,115.15	16,669,758.73	22,422,174.73	28,662,082.73	35,438,232.73						
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)		13,596,061.15	16,071,937.74	16,425,388.69	22,177,804.69	28,417,712.69	35,193,862.69						
Otras Cuentas por Cobrar (neto)		242,930.69	240,177.41	244,370.04	244,370.04	244,370.04	244,370.04						
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas		-	-	-	-	-	-						
Gastos Pagados por Anticipo		85,392.12	14,363.36	23,080.82	23,080.82	23,080.82	23,080.82						
Inventarios		3,122.49	1,314.89	4,767.24	4,767.24	4,767.24	4,767.24						
Activos Biológicos		-	-	-	-	-	-						
Activos por Impuestos a las Ganancias		-	-	-	-	-	-						
Otros Activos no financieros		1,393,959.29	1,297,305.83	1,369,573.90	1,369,573.90	1,369,573.90	1,369,573.90						
Otros Activos IR		-	-	-	-	-	-						
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios		22,484,461.14	24,409,518.10	26,805,160.33	33,962,039.31	42,046,644.73	51,155,314.40						
Activos no Corrientes Clasificados como Mantenedidos para la Venta		-	-	-	-	-	-						
Activos no Corrientes como Mantenedidos para Distribuir a los Propietarios		-	-	-	-	-	-						
Activos no Corrientes como Mantenedidos para la Venta o como Mantenedidos para Distribuir a los Propietarios		-	-	-	-	-	-						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		22,484,461.14	24,409,518.10	26,805,160.33	33,962,039.31	42,046,644.73	51,155,314.40						
ACTIVOS NO CORRIENTES													
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por Cobrar Comerciales		-	-	-	-	-	-						
Otras Cuentas por Cobrar		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas		-	-	-	-	-	-						
Anticipos		-	-	-	-	-	-						
Activos Biológicos		-	-	-	-	-	-						
Propiedades de Inversión		-	-	-	-	-	-						
Propiedades, Planta y Equipo (neto)		436,439.57	234,346.17	230,423.77	230,423.77	230,423.77	230,423.77						
Activos intangibles distintos de la plusvalía		-	-	-	-	-	-						
Activos por impuestos diferidos		-	-	-	-	-	-						
Plusvalía		-	-	-	-	-	-						
Otros Activos no financieros		9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00						
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		446,339.57	244,246.17	240,323.77	240,323.77	240,323.77	240,323.77						
TOTAL DE ACTIVOS		22,930,800.71	24,653,764.27	27,045,484.10	34,202,363.08	42,286,968.50	51,395,638.17						
PASIVOS Y PATRIMONIO													
PASIVOS CORRIENTES													
Otros Pasivos Financieros		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		20,486,488.38	22,181,029.31	25,114,828.45	31,131,932.37	37,573,968.38	44,483,122.86						
Cuentas por Pagar Comerciales		10,393,171.51	11,122,047.86	13,173,566.71	18,298,126.71	23,901,140.71	30,030,110.71						
Otras Cuentas por Pagar		9,690,496.54	10,761,611.40	11,570,270.23	12,459,104.23	13,294,379.23	14,070,779.23						
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		402,820.33	297,370.05	370,991.51	374,701.43	378,448.44	382,232.92						
Ingresos diferidos		-	-	-	-	-	-						
Provisión por Beneficios a los Empleados		1,049,690.05	1,035,903.29	940,094.45	921,292.56	902,866.71	884,809.38						
Otras provisiones Tributos por Pagar		-	-	-	-	-	-						
Pasivos por Impuestos a las Ganancias		-	-	-	-	-	-						
Otros Pasivos no financieros		-	-	-	-	-	-						
Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta		21,536,178.43	23,216,932.60	26,054,922.90	32,053,224.93	38,476,835.09	45,367,932.24						
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta		-	-	-	-	-	-						
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		21,536,178.43	23,216,932.60	26,054,922.90	32,053,224.93	38,476,835.09	45,367,932.24						
PASIVOS NO CORRIENTES													
Otros Pasivos Financieros		-	-	-	-	-	-						
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00						
Cuentas por Pagar Comerciales		-	-	-	-	-	-						
Otras Cuentas por Pagar		1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00	1,105.00						
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		-	-	-	-	-	-						
Ingresos Diferidos		-	-	-	-	-	-						
Provisión por Beneficios a los Empleados		149,362.17	97,667.82	135,719.16	142,505.12	149,630.37	157,111.89						
Otras provisiones		-	-	-	-	-	-						
Pasivos por impuestos diferidos		-	-	-	-	-	-						
Otros pasivos no financieros		-	-	-	-	-	-						
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		150,467.17	98,772.82	136,824.16	143,610.12	150,735.37	158,216.89						
TOTAL PASIVOS		21,686,645.60	23,315,705.42	26,191,747.06	32,196,835.04	38,627,570.46	45,526,149.13						
PATRIMONIO													
Capital Emitido		132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00						
Capital Adicional		-	-	-	-	-	-						
Primas de Emisión		-	-	-	-	-	-						
Acciones de Inversión		-	-	-	-	-	-						
Acciones Propias en Cartera		-	-	-	-	-	-						
Otras Reservas de Capital		-	-	-	-	-	-						
Resultados Acumulados		1,112,155.12	1,206,058.85	721,737.04	1,873,528.04	3,527,398.04	5,737,489.04						
Superávit o Déficit Neto del Ejercicio		-	-	-	-	-	-						
Ajustes al Patrimonio (Excedente de revaluación)		-	-	-	-	-	-						
TOTAL PATRIMONIO		1,244,155.12	1,338,058.85	853,737.04	2,005,528.04	3,659,398.04	5,869,489.04						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		22,930,800.72	24,653,764.27	27,045,484.10	34,202,363.08	42,286,968.50	51,395,638.17						

Figura 14. Estados Financieros Projectados de Corporación MG SAC

Estados de Resultados Projectados – Corporación MG SAC:

CORPORACION MG SAC

RUC: 20512293639

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de Diciembre del 20XX

(Expresado en Nuevos Soles)

-0.02

0.10

	<u>Notas</u>	<u>AÑO 2016</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>	<u>AÑO 2021</u>
Ingresos de actividades ordinarias		82,041,625.07	90,664,793.29	88,635,061.78	97,498,567.96	107,248,424.75	117,973,267.23
Costo de Ventas		-74,244,737.90	-82,713,607.90	-80,492,017.77	-88,541,219.55	-97,395,341.50	-107,134,875.65
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA		7,796,887.17	7,951,185.39	8,143,044.01	8,957,348.41	9,853,083.25	10,838,391.58
Gastos de Ventas y Distribución		-34,974.54	-28,560.61	-38,220.46	-40,131.48	-42,138.06	-44,244.96
Gastos de Administración		-5,963,585.14	-6,931,399.72	-6,956,544.44	-7,026,109.88	-7,096,370.98	-7,167,334.69
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado		0					
Otros Ingresos Operativos		24,646.05	87,549.47	32,606.08	32,932.14	33,261.46	33,594.08
Otros Gastos Operativos			-74,781.40	-7,696.45			
Otras ganancias (pérdidas)							
GANANCIA (PERDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		1,822,973.54	1,003,993.13	1,173,188.74	1,924,039.18	2,747,835.67	3,660,406.00
Ingresos Financieros		38,469.80	50,238.14	17,913.85	18,272.13	18,637.57	19,010.32
Gastos Financieros		-28,888.03	-53,573.16	-53,066.99	-54,128.33	-55,210.90	-56,315.11
Gasto extraordinarios			-147,435.34	-27,148.53			
Diferencias de Cambio neto			0				
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas		-2,851.00	0				
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el valor Libro Anterior y el			0				
Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable			0				
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en							
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS A LAS GANANCIAS		1,829,704.31	853,222.77	1,110,887.07	1,888,182.98	2,711,262.35	3,623,101.21
Gasto por Impuesto a las Ganancias		-717,549.19	-454,664.32	-612,024.36	-736,391.36	-1,057,392.32	-1,413,009.47
SUPERAVIT O DEFICIT NETO DE OPERACIONES CONTINUADAS		1,112,155.12	398,558.45	498,862.71	1,151,791.62	1,653,870.03	2,210,091.74
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto		-	-	-	-	-	-
SUPERAVIT O DEFICIT NETO DEL EJERCICIO		1,112,155.12	398,558.45	498,862.71	1,151,791.62	1,653,870.03	2,210,091.74

Figura 15. Estados de Resultados de Corporación MG SAC

Objetivo 1: Desarrollo de los módulos de Tesorería del sistema SAP

Cronograma de Actividades:

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Cotizar con proveedores	02/01/2020	10	12/01/2020	Buscar el proveedor óptimo en costo y ejecución.	Jefe de Logística/Asistente de Tesorería
2	Diseñar la propuesta	13/01/2020	15	28/01/2020	Generar una propuesta sólida de impacto y de fácil entendimiento.	Asistente y Jefa de Tesorería
3	Exponer a gerencia	29/01/2020	5	03/02/2020	Validen la propuesta	Asistente y Jefa de Tesorería
4	Cierre de acuerdo con proveedor	04/02/2020	5	09/02/2020	Cerrar el contrato con el proveedor e iniciar la implementación	Jefe de Logística/Asistente de Tesorería
5	Probar el sistema	10/02/2020	50	31/03/2020	verificar que el desarrollo de los módulos funcione	Asistente, Analista y Jefa de Tesorería
6	capacitar al personal para su uso	01/04/2020	10	11/04/2020	asegurar el correcto manejo de las nuevas funciones	Proveedor
7	Iniciar Marcha blanca	12/04/2020	5	17/04/2020	Levantar en producción las incidencias que pueda presentar el sistema	Proveedor
8	Comunicar los resultados	18/04/2020	10	28/04/2020	Informar a gerencia el resultado de la implementación	Asistente y Jefa de Tesorería

Cuadro 1. Cronograma de Actividades - Objetivo 1.

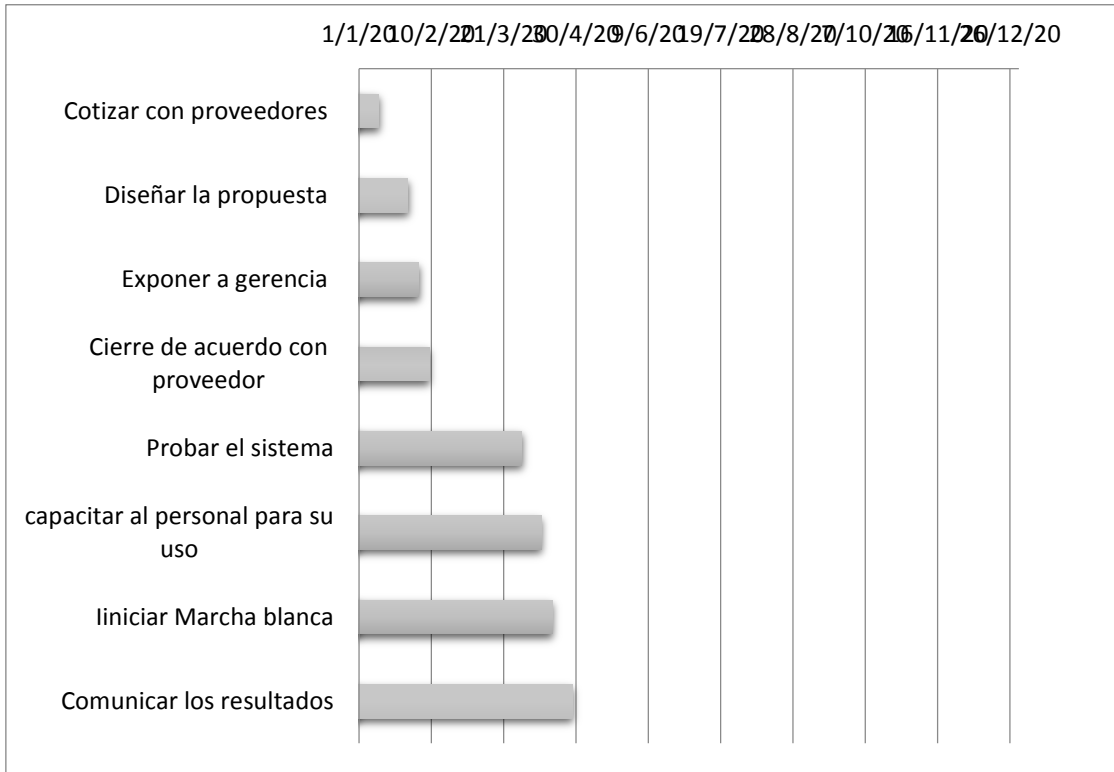


Figura 16. Programación de actividades para el desarrollo del módulo de tesorería.

Elaboración propia

Ratio (Indicador I): Eficiencia en tiempo de ejecución

En este ratio se muestra el nivel de eficiencia en tiempo de ejecución al optar por el desarrollo de los módulos de tesorería. Dando como resultado de ahorro el 85%.

Indicador 1			
Eficiencia en tiempo de ejecución	=	$\frac{\text{Total, tiempo actual} - \text{Tiempo propuesto}}{\text{Total, tiempo actual}}$	85%
		$\frac{5.125 \text{ días}}{6 \text{ días}}$	

Ratio (Indicador II): Ahorro en costo de personal.

En este ratio se quiere medir en cuanto se ahorraría la empresa si opta desarrollar el módulo de tesorería .este ahorro es por las 3 personas que realizan la misma función, dando como resultado en ahorro el 85%.

Indicador 2	
Ahorro en costo personal	$= \frac{\text{Costo actual} - \text{Costo propuesto}}{\text{Costo actual}} = \frac{582.39}{681.82} = 85\%$

Ratio (Indicador III): Recuperación de Inversión.

Este ratio muestra en cuanto tiempo la empresa recupera su inversión. Resultado que recupera su inversión 16.53 meses.

Indicador 3	
Recuperación inversión	$= \frac{\text{Inversión total}}{\text{Ahorro mensual por las 3 personas}} = \frac{28,875.00}{1,747.16} = 16.53\text{Meses}$

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

Lima, 29 de noviembre de 2019

Por medio del presente documento se hace constar que **Coporación MG SAC** acepta la propuesta de **Alan Consulting, S.A.C.** en los términos y condiciones presentados en el presente documento, y a su vez, el proveedor se compromete a cumplir en tiempo y forma el alcance descrito en esta propuesta para la implementación.

Proyecto

Implantación Sub-Módulos de Conciliación Bancaria y Pagos Masivos.

Inversión

Los honorarios han sido estimados con base al esfuerzo requerido en días-hombre. Esta estimación ha sido realizada basada en la complejidad del proyecto y a la experiencia en proyectos similares. La inversión detallada es la siguiente:

Implementación Sub Módulos Tesorería		Semanas /Días									
Empresa: Corporación MG SAC		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalación	5	■									
Configuración, Diseño y Modelado	20		■	■	■	■	■				
Pruebas integrales y Ajustes	10						■	■			
Capacitación a Usuarios	5								■	■	
Acompañamiento Post Producción	10										■
Total de días	50	5		20			10	5			10

Inversión

INVERSIÓN (S/ Soles)	
Servicios de Consultoría	
Servicios de Consultoría	28,875
Gastos Reembolsables estimados	0
Total Servicios de Consultoría	28,875
SUB TOTAL	28,875
Descuento	0
INVERSIÓN TOTAL	28,875

Los estimados para la duración de este proyecto, representa una inversión total de: **VEINTIOCHO MIL OCHOSCIENTOS SETENTA Y CINCO SOLES**

INVERSION TOTAL S/ 28,875.00

Figura 17. Evidencia del objetivo1.Cotizacion para el desarrollo del Módulo. Elaboración Propia

Cálculos de costo, horas, ahorro, eficiencia y recupero de inversión.

Datos:											
Jornada laboral x horas	8		Día	hora							
Sueldo al mes (S/)	2,500		1	8							
Nro. de Personal	3		0.125	1							
Días trabajado (mes)	22										
Sueldo x día (S/)	113.6										
	Actual			Propuesta			Ahorro			Eficiencia	
	horas	días	Costo	Horas	días	Costo	horas	días	Costo		
Conciliación	16	2	227.3	5	0.6 25	71.0	11	1.37 5	156.3	69%	
Pagos masivos	32	4	454.5	2	0.2 5	28.4	30	3.75	426.1	94%	
1 persona	48	6	681.8	7	0.8 75	99.4	41	5.12 5	582.4	85%	
			2,045. 5		3px	298.3		3px	1,747. 2	85%	
	Inversión S/	28,875									
	Meses x año	S/									
	12	20,966									
	4.53	7,909									
	16.53	28,875									

Cuadro 2. Cálculos de costo, horas, ahorro, eficiencia y recupero de inversión

Objetivo 2: Implementar el Manual de Tesorería en donde se detallen las responsabilidades y procedimientos a seguir.

Cronograma de Actividades:

N ^o	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos S/	Egresos S/	Utilidad/Pérdida S/
1	Diseñar la propuesta	01/01/2020	2	03/01/2020	Diseñar propuesta de fácil entendimiento	Jefa /Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00
2	Presentar la propuesta a gerencia	04/01/2020	1	05/01/2020	Presentar una propuesta sólida para la aceptación	Jefa /Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00
3	Solicitar una reunión con Gerencia	06/01/2020	2	08/01/2020	Programar una reunión con gerencia	Jefa /Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00
4	Levantar información de los procesos	09/01/2020	30	08/02/2020	Conocer plenamente el proceso	Jefa /Asistente de Tesorería	0.00	316.56	- 316.56
5	Diseño del Manual	09/02/2020	60	09/04/2020	Contemplar todas las actividades que se realiza	Jefa /Asistente de Tesorería	0.00	535.60	- 535.60
6	Verificar con los involucrados el manual	10/04/2020	3	13/04/2020	Validar este correcto	Jefa, Analista y Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00
7	Ajustar el Manual	14/04/2020	1	15/04/2020	Corregir las incidencias que se puedan	Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00

8	Publicar el Manual	16/04/2020	1	17/04/2020	presentar Dar a conocer a los interesados	Jefa, Analista y Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00
9	Verificar la vigencia del manual	18/04/2020	180	15/10/2020	Mantener manuales actualizados en el tiempo	Jefa, Analista y Asistente de Tesorería	0.00	0.00	0.00

Cuadro 3. Cronogramas de Actividades - Objetivo 2.

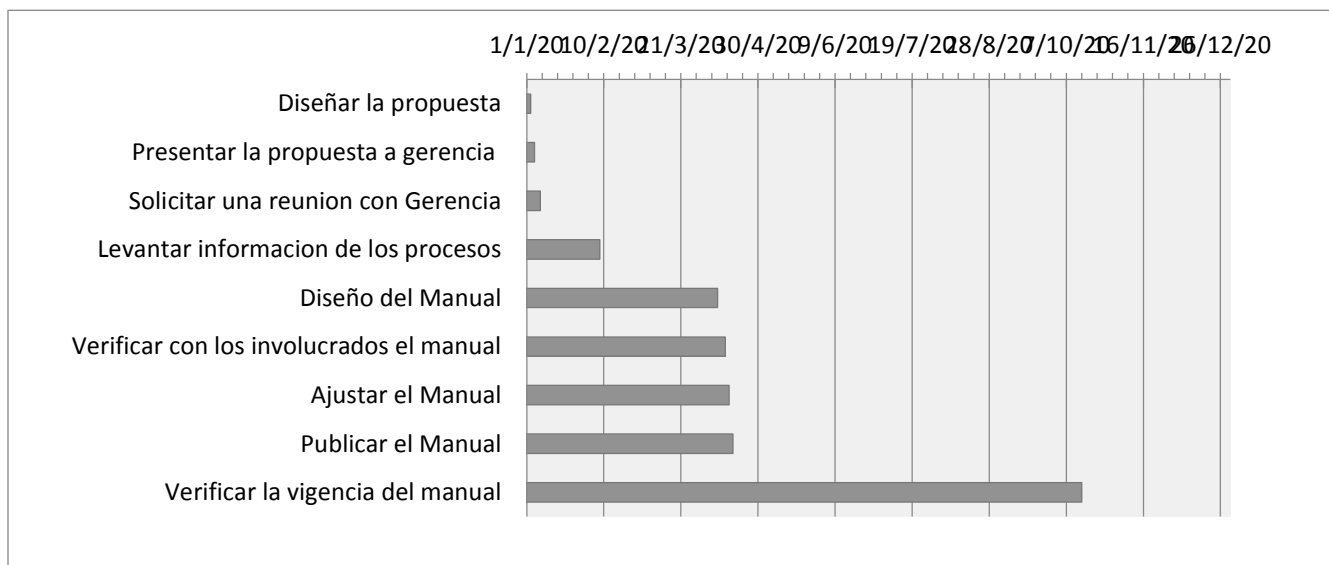


Figura 18. Programación de actividades para el desarrollo del manual de procesos. Elaboración propia

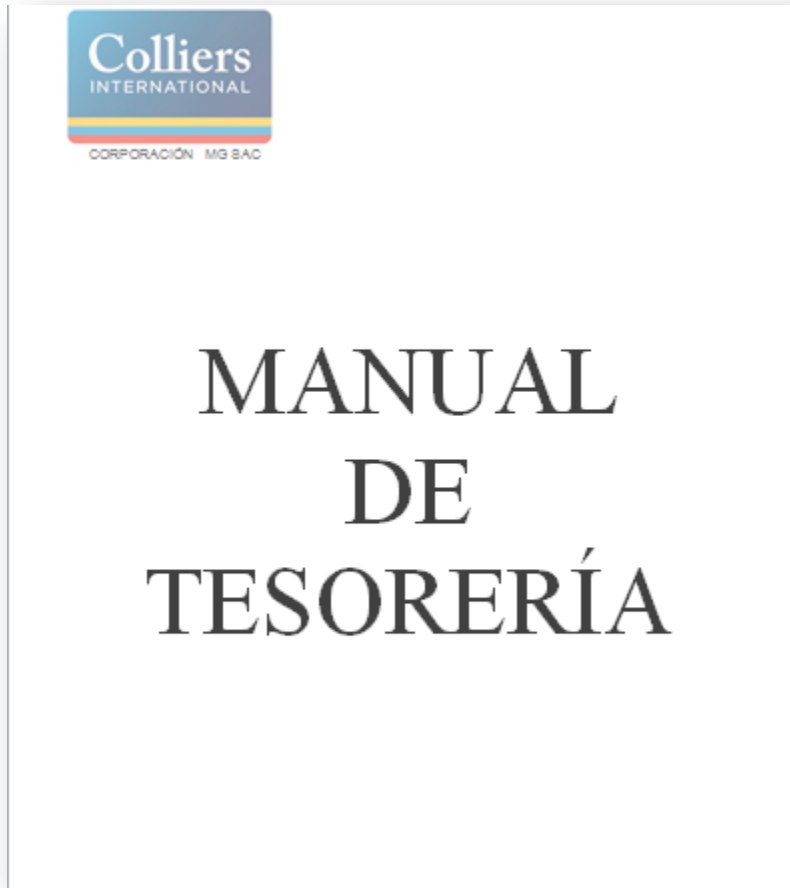


Figura 19. Evidencia del objetivo 2. Desarrollo de una manual de tesorería

Objetivo 3: Generar un perfil del puesto Asistente de Tesorería que contemple los conocimientos técnicos y las habilidades blandas que requiere la posición para el cumplimiento eficiente de las funciones del área.

Actividades:

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Revisar las funciones para el puesto	01/01/2020	5	06/01/2020	Identificar el correcto perfil	Asistente de Tesorería
2	Construir el Perfil	07/01/2020	5	12/01/2020	Contemplar todo los requerimientos	Asistente y Jefa de Tesorería
3	Validar el Perfil con RH	13/01/2020	10	23/01/2020	Asegurar para que tengan conocimiento el perfil a solicitar	Jefa de Tesorería/ Jefa RH

Cuadro 4. Cronograma de Actividades - Objetivo 3

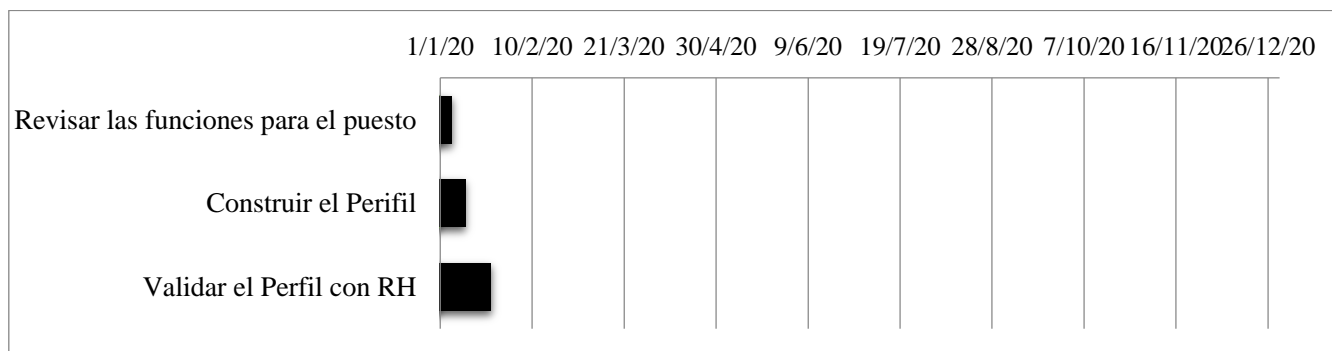


Figura 20. Programación de actividades para la generación de un perfil de personal.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO						
Puesto	Asistente de Tesorería					
Área	Contabilidad					
Jefatura	Tesorería					
Jefe directo	Aracelly Moreno					
Personas a cargo	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Nº pers. a cargo	-	Sede	Chacarilla
OBJETIVO DEL PUESTO						
Ejecutar las funciones diarias en el sistema contable de la empresa, asegurando el correcto registro y cuadro de las cuentas.						
RESPONSABILIDADES						
1. Elaborar el reporte diario de saldos de las cuentas bancarias de la empresa						
2. Actualizar diariamente el reporte de cuentas por pagar a proveedores.						
3. Registro de los pagos programados y solicitar la aprobación a la Jefatura de Finanzas para hacerlo efectivo.						
4. Gestionar la aprobación de los pagos (ya sea con transferencias o cheques) de acuerdo a los niveles de aprobación de la empresa.						
5. Gestionar la firma de los cheques y/o transferencias bancarias						
6. Hacer seguimiento para la entrega de los cheques aprobados a los proveedores y/o beneficiarios.						
7. Recepcionar y validar el cuadro de las liquidaciones de cajas de pagos al contado.						
8. Llevar un control de las cuentas por pagar a asociadas						
9. Mantener un archivo ordenado de las facturas por pagar, documentos de egresos, liquidaciones de caja y emisores de documentos.						
PERFIL						
Formación	Contabilidad, Economía o Finanzas					
Grado	Técnico <input type="checkbox"/>	Bachiller <input checked="" type="checkbox"/>	Titulado <input type="checkbox"/>	Magister <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	
Especialización/Diplomado	No necesario					
EXPERIENCIA						
Años	1		Rubro	-		
CONOCIMIENTOS						
Conocimientos específicos	SAP Business One					
Inglés	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input checked="" type="checkbox"/> Básico			
Office	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Básico			
Otras herramientas (Indicar nivel)	-					
COMPETENCIAS						
Orientación al logro	Capacidad para lograr o superar los objetivos, aun bajo circunstancias difíciles, dentro de los tiempos establecidos y los estándares de calidad esperados.					<input checked="" type="checkbox"/>
Disposición al cambio	Capacidad para proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas, identificando las ventajas que trae consigo el nuevo contexto e incentivándolo en las personas que lo rodean.					<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	Capacidad para cultivar relaciones sólidas con los clientes externos o internos, atendiendo a su necesidad y teniendo la disposición de buscar la mejor solución.					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en colaboración con otras personas escuchando, comprendiendo y promoviendo la participación de todo el equipo para alcanzar un objetivo común.					<input checked="" type="checkbox"/>
Autodesarrollo	Búsqueda activa de nuevas maneras de desarrollarse y plantearse desafíos que lo puedan ayudar a crecer personal y profesionalmente.					<input checked="" type="checkbox"/>
Otras competencias	Comunicación a todo nivel / Pensamiento Analítico					

Figura 21. Evidencia del objetivo 3. Generación de un perfil para el puesto Asistente de Tesorería.

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

Como parte del presente trabajo denominado Gestión de Procesos en el área de Tesorería de la Corporación MG SAC 2019, perteneciente al rubro de servicios inmobiliarios dedica a la administración de edificios empresariales, se contempló la situación actual de la empresa en relación a la gestión operativa o de procesos, así como los estados financieros para corroborar la liquidez. A través del análisis cualitativo, cuantitativo y mixto se lograron identificar las falencias en la gestión, para las cuales se han presentado propuestas de solución a fin de mejorar los ratios de eficiencia.

El análisis cuantitativo se basó en un cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa, el cual tuvo como principal finalidad identificar las incidencias más resaltantes desde el punto de vista de los ejecutores de los procedimientos. El análisis cualitativo se ejecutó a través de entrevistas realizadas al personal del área encargado directamente de los procesos. Ambos análisis arrojaron deficiencias similares en cuanto a la automatización de los procedimientos, manuales y selección del personal. Al realizar el análisis mixto se pudo corroborar que resultaban las mismas deficiencias identificadas en los demás análisis.

Con el diagnóstico realizado se determinaron como falencias resaltantes la falta de automatización de los procesos en el sistema, manuales operativos desactualizados y perfil del puesto Asistente de Tesorería no alineado con las funciones del mismo.

La importancia de automatizar los procesos en el sistema coincide con Olsina (2009) quien indicó que Tesorería es una de las áreas que mejora notablemente cuando se automatiza e integran los sistemas de información. La automatización contribuye con la reducción de costos administrativos y financieros. Con la asertiva toma de decisiones mejora la imagen y la estructura de la empresa, al hacer más eficaces las funciones. Alineada a esta premisa se presentó la solución de completar el desarrollo de los módulos de tesorería en el sistema SAP

para que los procesos recurrentes del área se ejecuten de forma automatizada, minimizando el riesgo operativo latente que trae consigo la manualidad.

Lo identificado también concuerda con Bravo (2011), quien mencionó que la gestión de procesos contribuye con la dirección de la empresa para que pueda identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y asegurar eficiencia en sus procesos. Es una secuencia de actividades que se relación para dar un resultado de valor. Tomando en cuenta este lineamiento se propuso la implementación del manual del área donde se contemplen los procedimientos y responsabilidades, con lo cual se genera eficiencia operativa.

Por su lado, también se coincide con Mallar (2010) y Bravo (2011) quienes señalaron que los procesos de apoyo contribuyen con la operatividad del área. Si bien no están ligados directamente con la misión de la empresa son considerados necesarios para la ejecución de los procesos operativos debido a que proporcionan soporte en temas que no guardan relación directa con el negocio. Por ello, se tiene como alternativa de solución la generación de un perfil del puesto competente, que reúna todas las habilidades tanto técnicas como blandas necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones del área, lo cual concuerda con lo indicado por Ruiz; Almaguer; Torres y Hernández (2015).

El resultado de la investigación realizada en el presente trabajo de tesis, coincide con lo indicado previamente en que una adecuada gestión de procesos otorga valor a las empresas. Debido a ello, es que con la implementación o puesta en marcha de las alternativas de solución planteadas, la empresa logrará mejorar su situación actual, se generará reducción de tiempos, ahorro de costos lo cual se traduce en eficiencia.

4.2 Conclusiones

Primera: El presente trabajo de investigación permitió cumplir con el objetivo principal de proponer soluciones que optimicen el desarrollo de las operaciones de tesorería de la empresa Corporación MG SAC, determinando soluciones efectivas en el corto y mediano plazo que contribuirán con la eficiencia deseada.

Segunda: Como resultado de la investigación se corroboró que la gestión de procesos del área de Tesorería de la empresa Corporación MG SAC presenta algunas problemáticas que impactan en su eficiencia. Las encuestas y entrevistas realizadas al personal del área contribuyeron a identificar a detalle estas incidencias, dando como resultado tres problemas que afectan las labores del área. El primero y de mayor impacto económico es la falta de desarrollo de los módulos de Tesorería en el sistema SAP, lo cual genera procesos manuales que restan agilidad y propician el riesgo operativo. El segundo hallazgo es la falta de manuales operativos actualizados, que retrasan los tiempos de ejecución y alargan la curva de aprendizaje del personal de reciente ingreso. Por último, el perfil del puesto de Asistente no estaba alineado a las funciones que actualmente requiere la posición, hecho que genera alta rotación de personal y carga laboral al resto del equipo.

Tercera: Las alternativas de solución planteadas para contrarrestar los problemas identificados tienen como principal finalidad generar la eficiencia del área. La primera alternativa de solución que se plantea es la desarrollar los módulos de Tesorería en el sistema SAP que faciliten la gestión de las operaciones, disminuyendo los errores propios de la ejecución manual y facilitando los reportes para el análisis de cuentas y la supervisión. La segunda alternativa es la creación del Manual de procedimientos, en donde se consignent todas las responsabilidades y procedimientos a seguir para el cumplimiento de las funciones del área. Por último, la tercera alternativa de solución es generar un perfil del puesto Asistente alineado a las necesidades del área, que asegure la correcta contratación y posterior ejecución de las funciones de la área.

4.3 Recomendaciones

Primera: Según el análisis realizado sobre la eficiencia que generaría el desarrollo de los módulos de tesorería en el sistema SAP, se propone concluir con lo planteado y continuar con el desarrollo de los módulos de otras áreas con la finalidad de generar eficiencia conjunta a la empresa, al permitir la interrelación de la información en una sola plataforma.

Segunda: En relación a la propuesta de generación de los manuales operativos del área, se sugiere incluir en el Manual de Organización y Funciones de la empresa la responsabilidad de la actualización de los manuales operativos, así como la periodicidad de revisión de los mismos. Con esta medida se asegura que los manuales utilizados por el personal se encuentren correctamente actualizados, mitigando la posibilidad de incurrir en riesgo operativo.

Tercera: Si bien el perfil revisado en el presente trabajo de investigación fue el del Asistente de Tesorería, adicional a la actualización del mismo se recomienda que el área de Recursos Humanos de la empresa realice la revisión del resto de perfiles con la finalidad de contratar personal competente para el área.

V. REFERENCIAS

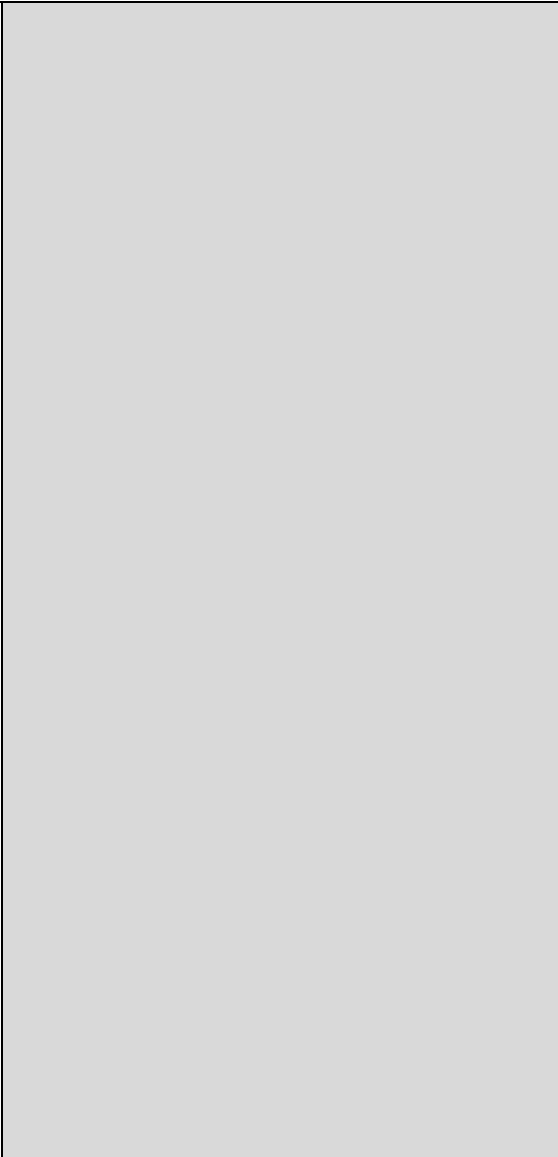
- Calderón, R., Gil, D., Mora, J., y Escobar, D. (2018). *Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas*. España. EUMED.
- Atencio, A. (2015). *La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*. Venezuela. REDALYC.
- San José, L., Iturralde, T., Maseda, A. (2006). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión de tesorería: modelo explicativo*. España. REDALYC.
- Javier, R., (2018). *El control interno y la gestión eficiente y efectiva del área de tesorería de una empresa comercial en el Perú, 2015*. Perú. ULADECH.
- Acevedo, A. (2012). *Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando Trujillo- Perú 2016*. Perú. UPNBOX.
- Suyo, G. (2016). *Función gerencial y Gestión de Tesorería en la empresa peruana de Servicios Editoriales SA- Lima, 2016*. Perú. REPOSITORIO UCV.
- Herrera (2017). *Los mecanismos del control interno en el área de tesorería de las municipalidades en el Perú Municipalidad Distrital de el Alto, 2016*. Perú. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Pacheco y Chávez (2018). *El clima organizacional y la gestión administrativa en la oficina de tesorería de la sede central del Ministerio de Educación, periodo de mayo a julio del 2018*. Perú. Norbert Wiener.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la Contabilidad y Control*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- Morales A., Morales J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria
- Vázquez R., Bongianino C. (2008). *Principios de Teoría Contable*. Argentina: Aplicación Tributaria S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución.

- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Cuba: Ciencias Holguín
- Pérez Fernández, J. (2009). *Gestión por Procesos 3RA edición*. Madrid: ESIC
- Mallar, M. (2010). *Administración*. Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación S.A
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Honduras: Academia
- Hernandez R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana editores S.A. de C.V.
- Hurtado J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Rodríguez A. y Pérez A. (2016) *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Colombia: Revista EAN
- Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación S.A
- Mendieta G. (2015). *Informantes y muestreo en investigación cualitativa*. Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Problema general	Objetivo general	Justificación	Categoría 1 (Problema):	
			Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar la gestión de procesos en el área de tesorería de la empresa Corporación MG SAC?	Proponer soluciones que optimicen el desarrollo de las operaciones de tesorería de la empresa Corporación MG SAC.	Las teorías de la Contabilidad y Control, Planeación Financiera y General Contable aportan el marco teórico necesario para lograr la planificación en la gestión de tesorería y la eficiencia en el control de los procesos lo cual favorece la rentabilidad de la empresa. El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma manual generando errores operativos, reprocesos, retrasos, pérdidas	Procesos Operativos	1. Misión y Visión
				2. Cliente
				3. Eficiencia
				4. Sistema
			Procesos Estratégicos	5. Planificación
				6. Control
			Procesos de Apoyo	7. Personal
				8. Eficacia
				9. Tecnología
Problemas específicos	Objetivos específicos			
¿Cómo asegurar la correcta contratación del personal según el perfil del puesto?	Implementar un sólido sistema de contratación de personal de acuerdo al perfil requerido			
¿Cómo se	Utilizar las			

<p>pueden aprovechar las herramientas tecnológicas?</p>	<p>herramientas tecnológicas actuales para la gestión de tesorería</p>	<p>económicas, entre otros. A este contexto se suma la falta de un programa de capacitación interno y la contratación de personal que no cumple con las expectativas para el puesto. Todos estos hechos impactan en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.</p>	
<p>¿Cómo mitigar los errores operativos en la ejecución de las operaciones?</p>	<p>Diseñar un sistema de supervisión y control para asegurar la correcta ejecución de las operaciones.</p>	<p>Esta investigación dará como resultado una serie de estrategias que permitirán cambiar la situación actual de la empresa, alcanzando los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería.</p> <p>La investigación bajo los diseños holístico y mixto brindará una guía o pasos a seguir para realizar la revisión integral de la situación actual del área y poder definir las estrategias adecuadas para su posterior implementación. El resultado permitirá dar solución a las</p>	

		deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería.		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Deductivo - Inductivo	Población: 30 personas Muestra: 3 personas Unidad informante: Jefe, Analista y Asistente de Tesorería		Técnicas: Entrevistas y Encuestas	Procedimiento: Cuantitativo y Cualitativo Análisis de datos: Resultado de las encuestas y entrevistas se registran en formato Excel para ser exportados en Atlas.ti para el análisis.

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Cotización – Desarrollo del módulo de Tesorería

PROPUESTA DE SERVICIOS

SAP® Business One

Implementación de Sub-Módulos:
- **Conciliación Bancaria**
- **Pagos Masivos**

El contenido de este documento es totalmente confidencial y se destina exclusivamente a **Corporación MG SAC**, siendo permitida su revisión sólo a sus representantes debidamente autorizados. Está prohibida la copia o distribución de su contenido, total o parcial, por cualquier proceso o medio, sin la expresa autorización por escrito de **Alan Consulting, S.A.C.**

Lima, 29 de noviembre de 2019

Sres:
Corporación MG SAC
Estimada:

En nombre de **Alan Consulting, S.A.C.** agradecemos la oportunidad que nos han brindado de someter a su consideración nuestros servicios de consultoría y honorarios profesionales para apoyarlos en el proyecto de implementación de los Sub-Módulos de Conciliación Bancaria y Pagos Masivos de SAP Business One en la versión 9.3, en función de los requerimientos planteados por **Katherine Celadita, Asistente de Tesorería de la empresa.**

Sin más que hacer referencia y agradeciendo la oportunidad de ser sus aliados tecnológicos para el provecho y soporte de su plataforma SAP.

Atentamente,

Alan W. Pérez
Director
Alan Consulting S.A.C.

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

Lima, 29 de noviembre de 2019

Por medio del presente documento se hace constar que **Corporación MG SAC** acepta la propuesta de **Alan Consulting, S.A.C.** en los términos y condiciones presentados en el presente documento, y a su vez, el proveedor se compromete a cumplir en tiempo y forma el alcance descrito en esta propuesta para la implementación.

Proyecto

Implantación Sub-Módulos de Conciliación Bancaria y Pagos Masivos.

Inversión

Los honorarios han sido estimados con base al esfuerzo requerido en días-hombre. Esta estimación ha sido realizada basada en la complejidad del proyecto y a la experiencia en proyectos similares. La inversión detallada es la siguiente:

Implementación Sub Módulos Tesorería	Semanas /Días										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empresa: Corporación MG SAC											
Instalación	5	■									
Configuración, Diseño y Modelado	20	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pruebas Integrales y Ajustes	10					■	■	■	■	■	■
Capacitación a Usuarios	5								■	■	■
Acompañamiento Post Producción	10									■	■
Total de días	50	5	20			10			5	10	

Inversión

INVERSIÓN (S/ Soles)	
Servicios de Consultoría	
Servicios de Consultoría	28,875
Gastos Reembolsables estimados	0
Total Servicios de Consultoría	28,875
SUB TOTAL	28,875
Descuento	0
INVERSIÓN TOTAL	28,875

Los estimados para la duración de este proyecto, representa una inversión total de: **VEINTIOCHO MIL OCHOSCIENTOS SETENTA Y CINCO SOLES**

INVERSIÓN TOTAL S/ 28,875.00

Términos de pago:

Proyecto	Inversión Estimada (S/ Soles)	Condiciones	% Pago	Monto a pagar (S/)
Servicios Profesionales	28,875	A la aceptación de la propuesta	50%	14,438
		Al finalizar el proyecto	50%	14,438
Total Proyecto	28,875			28,875

Condiciones comerciales

- Los precios están expresados en Soles, moneda nacional.
- Los precios no incluyen IGV
- Los plazos de pago para los Servicios de Consultoría de SAP Business One, tienen como condición de pago '30días de crédito'.

Esta propuesta no incluye gastos de traslado, alojamiento, taxis y viáticos para los viajes del equipo de proyecto. De incurrirse en estos gastos, estos serán facturados a **Corporación MG SAC** en el mes en que se causen.

Fecha de aceptación: _____

Por, **C.A.**

Por, **C.A.**

La presente propuesta tiene una vigencia de 15 días.

En caso de aceptación de nuestra propuesta, agradecemos el envío de la carta de aceptación firmada por correo electrónico



MANUAL DE TESORERÍA



CORPORACIÓN MG SAC

MANUAL DE TESORERÍA

1. Objetivos

- Informar los lineamientos y responsabilidades que se deberán considerar para la ejecución de las actividades del área de Tesorería.

2. Alcance

- Aplica para todo los colaboradores del área de Tesorería.

3. Glosario de Términos

- SAP: SAP BUSINESS ONE
- RUC: Registro Único de Contribuyentes
- CXP: Cuentas por pagar
- Edificios: inmuebles administrados a los cuales se les emite facturas por los servicios
- Sub diario: código que identifica al edificio en módulo de pagos

4. Marco Legal

- **Ley de Bancarización:** "El TUO de la Ley de bancarización establece la obligación de realizar pagos por importes iguales o superiores a S/ 3,500 o US\$ 1,000, utilizando necesariamente medios de pago bancarios. Caso contrario, el contribuyente pierde el derecho a deducir el gasto/costo o crédito tributario de sus operaciones, aun cuando los pagos parciales sean menores a dichos montos. Para efectos tributarios, los pagos que no sean canalizados a través de los bancos, no dan derecho a deducir gastos, costo o crédito tributario, a efectuar compensaciones, ni a solicitar devolución de impuestos, saldos a favor, reintegros tributarios, recuperación anticipada ni restitución de los derechos arancelarios. Asimismo, no dan derecho a sustentar incrementos patrimoniales no justificados por el contribuyente."
- **Ley 25632 – Ley Marco de comprobantes de pago:** "Cuando el comprobante de pago se emita de manera electrónica se considerará como representación impresa, digital u otra de este para todo efecto tributario al resumen en soporte de papel, digital u otro que se otorgue de acuerdo a la regulación que emita la SUNAT y siempre que el referido resumen cumpla con las características y requisitos mínimos que aquella establezca, sin perjuicio que se garantice que los sujetos de la operación puedan acceder por otro medio a la información completa."
Artículo 3°.- Para efecto de lo dispuesto en la presente Ley, la SUNAT señalará:
a) Las características y los requisitos mínimos de los comprobantes de pago;
b) La oportunidad de su entrega;

CORPORACIÓN NO S.A.S.

- c) Las operaciones o modalidades exceptuadas de la obligación de emitir y entregar comprobantes de pago;
- d) Las obligaciones relacionadas con comprobantes de pago, a que están sujetos los obligados a emitir los mismos;
- e) Los comprobantes de pago que permiten sustentar gasto o costo con efecto tributario, ejercer el derecho al crédito fiscal o al crédito deducible, y cualquier otro sustento de naturaleza similar;
- f) Los mecanismos de control para la emisión o utilización de comprobantes de pago, incluyendo la determinación de los sujetos que deberán o podrán utilizar la emisión electrónica.

5. Lineamientos

- Los pagos a proveedores se ejecutan los días viernes.
- La relación de pagos a proveedores ejecutados, se enviarán por correo a los Administradores los días lunes.
- Las solicitudes urgentes de pago a proveedor deben contar con la conformidad del Jefe de Operaciones.
- Los sustentos pendientes, por entregas a rendir o anticipos, deberán ser remitidos a Tesorería el mismo mes en que se ejecutó el pago.
- La entrega de los cheques de pago a proveedor se realizará los días lunes en el horario comprendido entre las 09:30am y 12:30pm.
- Los cheques que se emitan por caja chica se entregarán al Administradores realicen la entrega de documentación a Costos, según la programación mensual.
- Los días lunes de cada semana se actualiza el archivo Saldos de Edificios y se envían por correo al Analista del área.
- El Analista actualiza los días jueves el archivo Saldo de Edificios y lo remite al Asistente para que ejecute las transferencias el mismo día y custodie el archivo hasta el siguiente para su actualización.

6. Responsabilidades



Area y/o cargo	Responsabilidades
Jefatura de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las áreas de Costos, Crédito y Cobranzas Tributación, Juntas, Facturación y Tesorería. • Presentar mensualmente los resultados a la Gerencia General. • Atender los requerimientos de información que soliciten las Gerencias. • Velar por que los procesos del área se ejecuten

CORPORACIÓN NO S.A.S.

Area y/o cargo	Responsabilidades
	satisfactoriamente. <ul style="list-style-type: none"> • Planificar los trabajos de las jefaturas a cargo, definiendo las metodologías y plazos. • Asegurar el cumplimiento de las tareas que le encomienden, coordinando con las áreas involucradas. • Proponer nuevas metodologías y procedimientos que contribuyan con la eficiencia de los equipos.
Jefatura de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Jefatura de Contabilidad nuevas metodologías que contribuyan con la eficiencia de Tesorería. • Gestionar al equipo de Tesorería en cuanto a vacaciones, permisos, licencias, etc. • Elaborar los reportes contables de alto nivel.
Analista de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Generar la programación de pagos mensualmente. • Administrar y custodiar la chequera de la empresa. • Coordinar con las entidades financieras los requerimientos que se presenten. • Revisar los saldos de las cuentas bancarias de la empresa. • Analizar las cuentas contables de la empresa para identificar descuadres u operaciones mal registradas.
Asistente de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el reporte diario de saldos de las cuentas bancarias de la empresa. • Actualizar diariamente el reporte de cuentas por pagar a proveedores. • Registro de los pagos programados y solicitar la aprobación a la Jefatura de Finanzas para hacerlo efectivo. • Gestionar la aprobación de los pagos (ya sea con transferencias o cheques) de acuerdo a los niveles de aprobación de la empresa. • Gestionar la firma de los cheques y/o transferencias bancarias. • Hacer seguimiento para la entrega de los cheques aprobados a los

CORPORACIÓN SAC

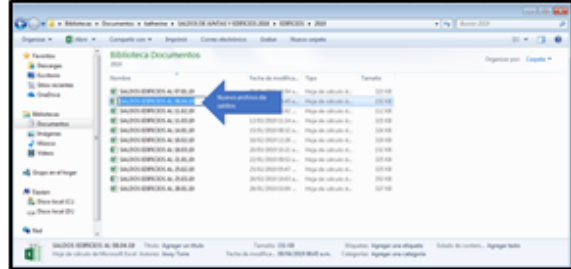
Area y/o cargo	Responsabilidades
	proveedores y/o beneficiarios. <ul style="list-style-type: none"> Recepcionar y validar el cuadro de las liquidaciones de cajas de pagos al contado. Llevar un control de las cuentas por pagar a asociadas. Mantener un archivo ordenado de las facturas por pagar, documentos de egresos, liquidaciones de caja y emisores de documentos.

7. Procedimiento

7.1. Saldo Bancarios de Edificios




N°	Posición	Descripción de la actividad
1	Asistente de Tesorería	Los días lunes a primera hora se recibe por correo, en formato Excel, los movimientos bancarios de los edificios asignados. Estos son enviados por el área de Crédito y Cobranzas. Al abrir el movimiento bancario se visualizan los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> Cuenta y nombre de la empresa (edificio) Saldos líquido, no disponible y contable


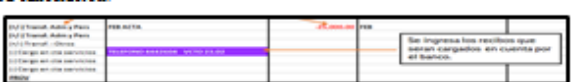

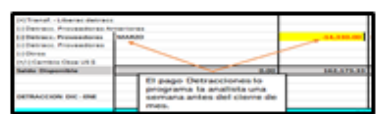
CORPORACIÓN SAC


N°	Posición	Descripción de la actividad																																																																																				
		<table border="1"> <tr> <td>Cuenta:</td> <td colspan="3">194-1988542-0-81 - PARQUE MAR</td> </tr> <tr> <td>Moneda:</td> <td colspan="3">Dólar</td> </tr> <tr> <td>Tipo de cuenta:</td> <td colspan="3">Corriente</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Saldo</td> </tr> <tr> <td>Moneda</td> <td>Saldo líquido (A)</td> <td>Saldo no disponible (B)</td> <td>Saldo contable (A+B)</td> </tr> <tr> <td>S/</td> <td>297.800.32</td> <td>5.885.15</td> <td>303.765.47</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Movimientos</td> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>Fecha valuta</th> <th>Descripción operación</th> <th>Monto</th> </tr> <tr> <td>08/04/2019</td> <td></td> <td>IMPUESTO ITP</td> <td>-3.30</td> </tr> <tr> <td>09/04/2019</td> <td></td> <td>COMIS RECAUDACION</td> <td>-4.50</td> </tr> <tr> <td>08/04/2019</td> <td></td> <td>TRANSF. BCO. CITIBANK</td> <td>34.057.52</td> </tr> <tr> <td>08/04/2019</td> <td></td> <td>DE EGUPERU S.A.C.</td> <td>27.891.45</td> </tr> <tr> <td>08/04/2019</td> <td></td> <td>CH OVBCO PM22</td> <td>5.885.15</td> </tr> <tr> <td>05/04/2019</td> <td></td> <td>IMPUESTO ITP</td> <td>-0.95</td> </tr> <tr> <td>05/04/2019</td> <td></td> <td>CONTEN0000000000000000</td> <td>17.753.99</td> </tr> <tr> <td>05/04/2019</td> <td></td> <td>CONTEN0000000000000000</td> <td>2.833.98</td> </tr> <tr> <td>03/04/2019</td> <td></td> <td>IMPUESTO ITP</td> <td>-0.55</td> </tr> <tr> <td>03/04/2019</td> <td></td> <td>DE NEX LOGISTICS SAC</td> <td>1.762.96</td> </tr> <tr> <td>02/04/2019</td> <td></td> <td>NEXTEL 51008300001000</td> <td>-45.47</td> </tr> <tr> <td>02/04/2019</td> <td></td> <td>NEXTEL 51008300001000</td> <td>-45.47</td> </tr> <tr> <td>01/04/2019</td> <td></td> <td>CHEQUE 00000852</td> <td>-665.00</td> </tr> </table>	Cuenta:	194-1988542-0-81 - PARQUE MAR			Moneda:	Dólar			Tipo de cuenta:	Corriente			Saldo				Moneda	Saldo líquido (A)	Saldo no disponible (B)	Saldo contable (A+B)	S/	297.800.32	5.885.15	303.765.47	Movimientos				Fecha	Fecha valuta	Descripción operación	Monto	08/04/2019		IMPUESTO ITP	-3.30	09/04/2019		COMIS RECAUDACION	-4.50	08/04/2019		TRANSF. BCO. CITIBANK	34.057.52	08/04/2019		DE EGUPERU S.A.C.	27.891.45	08/04/2019		CH OVBCO PM22	5.885.15	05/04/2019		IMPUESTO ITP	-0.95	05/04/2019		CONTEN0000000000000000	17.753.99	05/04/2019		CONTEN0000000000000000	2.833.98	03/04/2019		IMPUESTO ITP	-0.55	03/04/2019		DE NEX LOGISTICS SAC	1.762.96	02/04/2019		NEXTEL 51008300001000	-45.47	02/04/2019		NEXTEL 51008300001000	-45.47	01/04/2019		CHEQUE 00000852	-665.00
Cuenta:	194-1988542-0-81 - PARQUE MAR																																																																																					
Moneda:	Dólar																																																																																					
Tipo de cuenta:	Corriente																																																																																					
Saldo																																																																																						
Moneda	Saldo líquido (A)	Saldo no disponible (B)	Saldo contable (A+B)																																																																																			
S/	297.800.32	5.885.15	303.765.47																																																																																			
Movimientos																																																																																						
Fecha	Fecha valuta	Descripción operación	Monto																																																																																			
08/04/2019		IMPUESTO ITP	-3.30																																																																																			
09/04/2019		COMIS RECAUDACION	-4.50																																																																																			
08/04/2019		TRANSF. BCO. CITIBANK	34.057.52																																																																																			
08/04/2019		DE EGUPERU S.A.C.	27.891.45																																																																																			
08/04/2019		CH OVBCO PM22	5.885.15																																																																																			
05/04/2019		IMPUESTO ITP	-0.95																																																																																			
05/04/2019		CONTEN0000000000000000	17.753.99																																																																																			
05/04/2019		CONTEN0000000000000000	2.833.98																																																																																			
03/04/2019		IMPUESTO ITP	-0.55																																																																																			
03/04/2019		DE NEX LOGISTICS SAC	1.762.96																																																																																			
02/04/2019		NEXTEL 51008300001000	-45.47																																																																																			
02/04/2019		NEXTEL 51008300001000	-45.47																																																																																			
01/04/2019		CHEQUE 00000852	-665.00																																																																																			
2	Asistente de Tesorería	Los días lunes de cada semana se actualiza la información de los saldos de los edificios. Abrir el archivo Saldo Edificios y generar uno nuevo con la fecha actual. 																																																																																				
3	Asistente de Tesorería	Abrir el archivo Saldo Edificios con fecha del día y elegir la columna correspondiente al Edificio cuyos saldos se actualizarán. Ingresar en la hoja el saldo contable que se encuentra detallado en el movimiento bancario de la cuenta del edificio.																																																																																				

Nota:

El Asistente de Tesorería generará diariamente el archivo Saldo Edificios con el nombre: Saldo Edificios al dd/mm/aa. El archivo contiene información de saldos de todos los edificios asignados (detallados por columnas).

Nº	Posición	Descripción de la actividad
		<p>Del SAP extraer información de los cheques generados la semana anterior. Ingresar a la opción: Módulos – Informes – Finanzas – Reporte Colliers – Bancos – Relación de Cheques Cuenta Contable</p>  <p>Ingresar también información de los cheques generados a la hoja Excel:</p>  <p>Verificar contra el movimiento bancario si los cheques girados fueron cobrados. Si fueron cobrados eliminar la fila correspondiente en la hoja.</p>
4	Asistente de Tesorería	<p>Los recibos de servicios emitidos por los proveedores se registran en la hoja y se reserva el importe hasta la cancelación.</p>  <p>Nota: El recibo de luz del proveedor ENEL se reserva el saldo todos los meses porque el monto es significativo y el pago se realiza dentro del mes.</p>


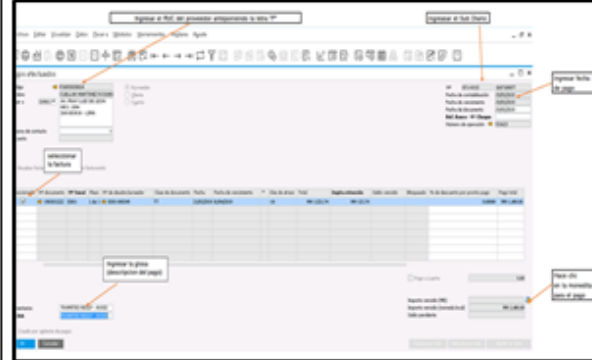
Nº	Posición	Descripción de la actividad
5	Asistente de Tesorería	<p>Las facturas emitidas por Corporación MGSAC al edificio, por los conceptos de administración y personal, se registran en la hoja en la fila Transf. Adm y Pers con el nombre del mes a cancelar para que luego se ejecute la transferencia de la cuenta del edificio a la cuenta de la empresa. La transferencia lo ejecuta posteriormente el Analista del Área.</p>  <p>Se verifica en los movimientos bancarios si se realizó el pago, de ser así se procede a eliminar el registro.</p>
6	Asistente de Tesorería	<p>Registrar en la fila Cargo en cta servicios los recibos que se cargaran a la cuenta para su cancelación.</p>  <p>Cuando se visualice en los movimientos bancarios el cargo por el servicio, se procede a eliminar el registro de la hoja.</p>
7	Asistente de Tesorería	<p>En la hoja encontraras información de las regularizaciones y cobranzas programadas por el Analista. Si al revisar el movimiento bancario se identifica el pago, el registro se elimina de la hoja.</p> 
8	Asistente de Tesorería	<p>El pago de detracciones lo programa el Analista, registrando la información en la hoja. Esta programación se realiza una semana antes del cierre de mes.</p> 



N°	Posición	Descripción de la actividad
9	Asistente de Tesorería	<p>Si al revisar el movimiento el pago está efectuado, se elimina el registro del archivo. El saldo disponible que arroja el cálculo deberá contrastarse con el del movimiento bancario. Si coincide colocar OK en la última fila. Si no coincide, registrar el saldo líquido del movimiento.</p>  <p>En OK cuando el saldo líquido sea igual al saldo contable de lo contrario ingresar el saldo líquido.</p>
10	Asistente de Tesorería	<p>Realiza las mismas actividades para los demás edificios asignados. Una vez actualizado el archivo con información de todos los edificios, se remite por correo al Analista de Tesorería.</p>
11	Analista de Tesorería	<p>Analista recibe el archivo Saldos Edificios de la fecha al cierre del día lunes.</p> <p>Procede a realizar las transferencias correspondientes a la fila Transf Adm y Pers. Registra información de las regularizaciones y cobranzas y también de las detacciones para que el Asistente las ejecute.</p> <p>Remite los días jueves por correo, el archivo Saldos Edificios al Asistente de Tesorería.</p> <p>Da por terminado el proceso.</p>


7.2. Pagos varios (Proveedores, Entregas a rendir y Anticipos)



N°	Posición	Descripción de la actividad
1	Analista de Tesorería	Los miércoles de cada semana a primera hora, entrega en físico las facturas de proveedores a los Asistentes para su cancelación.
2	Asistente de Tesorería	<p>Identificar si las facturas se procesaran de forma individual o como pago masivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Pago individual: facturas con retención o en dólares americanos. Pago masivo: facturas de varios proveedores correspondiente a un solo edificio
3	Asistente de Tesorería	<p>¿Factura se procesara como pago individual?</p> <p>Si: Proceder con la actividad 4 No: Proceder con la actividad 7</p>
4	Asistente de Tesorería	Recibe las facturas e ingresa al SAP: Módulo – Gestión de Bancos – Pagos efectuados – Pagos efectuados


N°	Posición	Descripción de la actividad
	Tesorería	
5	Asistente de Tesorería	<p>En la pantalla Pagos Efectuados registrar información en los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Código: ingresar el RUC del proveedor anteponiendo la letra "P". N°: ingresar el sub diario del edificio Fecha de contabilización: registra la fecha de pago Seleccionar con un check la factura a pagar Comentarios: detalla la glosa (descripción del pago) <p>Luego de ingresar la información, clic en el icono moneda para continuar con el pago.</p> 
6	Asistente de Tesorería	<p>Se abre la pantalla Medios de Pago elegir la pestaña Transferencia.</p> <p>Registrar información en los siguientes campos:</p>

N°	Posición	Descripción de la actividad
		<ul style="list-style-type: none"> Cuenta de mayor: ingresar la cuenta contable asignada al edificio Fecha de transferencia: registrar fecha de la transferencia Referencia: ingresa la glosa (descripción de pago) Total: Control + B para que se registre el importe de forma automática <p>Clic en OK luego de ingresar toda la información, Ingresar al portal del banco y ejecutar la operación. Da por terminado el proceso.</p>
7	Asistente de Tesorería	En el SAP ingresar a Módulo – Gestión de bancos – Asistente de Pago.
8	Asistente de Tesorería	Se abre la pantalla Asistente de pago. Dar clic en siguiente. 
9	Asistente de Tesorería	Seleccionar ejecución de pago: Iniciar ejecución de pago nueva. 

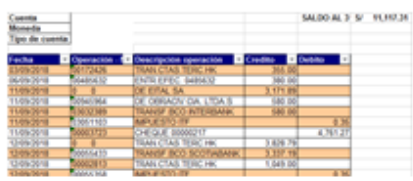
N°	Posición	Descripción de la actividad
		Clic en Siguiente.
10	Asistente de Tesorería	En Parametros generales completar los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> Nombre de ejecución de pago: Ingresar la descripción de pago Fecha de ejecución de pago: ingresar la fecha de pago Serie de numeración de documentos / Saliente: seleccionar el sub diario del edificio <p>Clic en siguiente.</p>
11	Asistente de Tesorería	En Socio de negocios – criterios de seleccion , completar los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> Desde: registrar el RUC anteponiendo la letra "P" Hasta: registrar el RUC anteponiendo la letra "P" <p>Clic en la opción Agregar lista y luego en siguiente.</p> 
12	Asistente de Tesorería	En la pantalla Parametros de documento , completar los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> Fecha de contabilización: registrar la fecha en el campo Hasta Fecha de vencimiento: ingresar la fecha en el campo Hasta



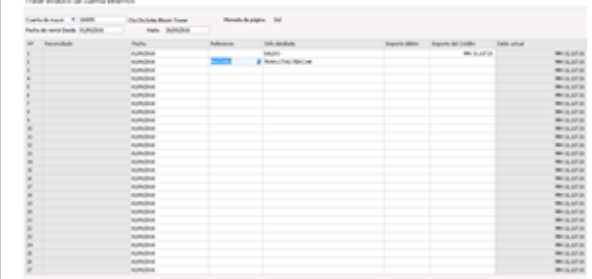
N°	Posición	Descripción de la actividad
		<p>Clic en siguiente</p>
13	Asistente de Tesorería	<p>En Método de pago – condiciones de selección, seleccionar la cuenta del edificio a pagar y borrar el importe la columna Importe de gastos máximo. Clic en siguiente.</p> <p>Nota: el importe de gasto máximo se borra para que aparezcan todas las facturas, si no lo borramos solo me va a tomar el importe que indica en documentos.</p>

N°	Posición	Descripción de la actividad
14	Asistente de Tesorería	<p>En la pantalla Informe de recomendación, desmarcar los checks y clic en siguiente.</p>
15	Asistente de Tesorería	<p>En la misma pantalla, seleccionar al proveedor y las facturas a pagar/clic en siguiente.</p>
16	Asistente de Tesorería	

Nº	Posición	Descripción de la actividad
		<p>En guardar opciones, clic en siguiente</p>  <p>Da por terminado el proceso.</p>

7.3. Conciliación Bancaria

Nº	Posición	Descripción de la actividad
1	Asistente de Tesorería	<p>Ingresar con su usuario y clave a la plataforma del banco</p> <p>Descargar de la plataforma del banco, extracto bancario que contiene los movimientos de la cuenta.</p> <p>Abrir el extracto en formato Excel y mantener solo las columnas: fecha, operación, descripción, crédito, y débito. El resto de columnas se eliminan.</p> 
2	Asistente de Tesorería	Ingresar al SAP e insertar el extracto bancario, siguiendo el flujo de opciones:

Nº	Posición	Descripción de la actividad
		<p>Módulos – Gestión de Bancos – Extractos bancarios y reconciliaciones externas – Tratar estados de cuenta externos</p> 
3	Asistente de Tesorería	<p>En el SAP solo se visualizará la primera línea del extracto.</p> <p>Tratar extracto de cuenta externa</p>  <p>Para habilitar las siguientes líneas se deberá dar clic en la tecla TAB y volver a insertar el extracto completo, siguiendo el mismo flujo indicado en la actividad 2.</p> 
4	Asistente de Tesorería	Verificar en el SAP que los saldos coincidan con los del extracto bancario. Si coincide clic en Actualizar.

Nº	Posición	Descripción de la actividad
		De no coincidir, revisar los saldos de SAP e identificar el error. Corregir hasta verificar que coincidan los saldos.
5	Asistente de Tesorería	<p>Ir al módulo de reconciliación del SAP: Módulos - Gestión de Bancos - Extractos bancarios y reconciliaciones externas - Reconciliación</p> <p>Se abrirá una ventana con tres opciones: manual, automático y semiautomático. Elegir la opción automática y dar clic en Totales con restricciones. Se ingresa la cuenta contable en los campos Desde y Hasta. Ingresar como fecha de vencimiento el último día del mes que se va a reconciliar.</p> <p>Clic en la opción Reconciliar.</p> <p>Nota: La opción Solo Totales reconcilia sin ninguna restricción, lo cual es un riesgo porque existen distintas operaciones con montos iguales. La opción Totales con Restricciones sirve para que al reconciliar el sistema compare la fecha y la referencia entre el extracto bancario y la operación ingresada en el SAP.</p>
6	Asistente de Tesorería	<p>Aparecerá la ventana Reconciliación externa. De no mostrar datos significa que la conciliación se procesó correctamente, sin identificar diferencias.</p> <p>Si la ventana Reconciliación Externa presenta data, operaciones, significa que no se han reconciliado porque no hay similitud con la fecha, referencia o totales.</p>

Nº	Posición	Descripción de la actividad
		<p>A un lado se mostrará la información de SAP y al otro el del extracto para identificar el error. Corregir el error en SAP y dar clic en Reconciliación.</p>
7	Asistente de Tesorería	<p>En la pantalla Reconciliación Externa dar clic en Vista Preliminar y se mostrará la siguiente pantalla:</p> <p>Verificar que el Saldo final bancario coincida con el Saldo final libro.</p>


CORPORACIÓN MS SAC

Nº	Posición	Descripción de la actividad
8	Asistente de Tesorería	Imprimir la pantalla. Imprimir también el extracto bancario y el libro Caja y Bancos de la cuenta conciliada. Estos documentos se archivan en el file conciliaciones para su posterior revisión por parte del Analista de Tesorería. Da por terminado el proceso.

8. Fecha de vigencia: 02.01.2020

9. Responsable de última actualización: Katherine Celadita M.

Perfil de personal para el puesto Asistente de Tesorería

 CORPORACION MG SAC						
DESCRIPCIÓN DE PUESTO						
IDENTIFICACION DEL PUESTO						
Puesto	Asistente de Tesorería					
Área	Contabilidad					
Jefatura	Tesorería					
Jefe directo	Aracelly Moreno					
Personas a cargo	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Nº pers. a cargo	-	Sede	Chacarilla
OBJETIVO DEL PUESTO						
Ejecutar las funciones diarias en el sistema contable de la empresa, asegurando el correcto registro y cuadro de las cuentas.						
RESPONSABILIDADES						
1. Elaborar el reporte diario de saldos de las cuentas bancarias de la empresa						
2. Actualizar diariamente el reporte de cuentas por pagar a proveedores.						
3. Registro de los pagos programados y solicitar la aprobación a la Jefatura de Finanzas para hacerlo efectivo.						
4. Gestionar la aprobación de los pagos (ya sea con transferencias o cheques) de acuerdo a los niveles de aprobación de la empresa.						
5. Gestionar la firma de los cheques y/o transferencias bancarias						
6. Hacer seguimiento para la entrega de los cheques aprobados a los proveedores y/o beneficiarios.						
7. Recepcionar y validar el cuadro de las liquidaciones de cajas de pagos al contado.						
8. Llevar un control de las cuentas por pagar a asociadas						
9. Mantener un archivo ordenado de las facturas por pagar, documentos de egresos, liquidaciones de caja y emisores de documentos.						
PERFIL						
Formación	Contabilidad, Economía o Finanzas					
Grado	Técnico <input type="checkbox"/>	Bachiller <input checked="" type="checkbox"/>	Titulado <input type="checkbox"/>	Magister <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	
Especialización/Diplomado	No necesario					
EXPERIENCIA						
Años	1		Rubro	-		
CONOCIMIENTOS						
Conocimientos específicos	SAP Business One					
Inglés	<input type="checkbox"/> Avanzado		<input type="checkbox"/> Intermedio		<input checked="" type="checkbox"/> Básico	
Office	<input type="checkbox"/> Avanzado		<input checked="" type="checkbox"/> Intermedio		<input type="checkbox"/> Básico	
Otras herramientas (Indicar nivel)	-					
COMPETENCIAS						
Orientación al logro	Capacidad para lograr o superar los objetivos, aun bajo circunstancias difíciles, dentro de los tiempos establecidos y los estándares de calidad esperados.					<input checked="" type="checkbox"/>
Disposición al cambio	Capacidad para proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas, identificando las ventajas que trae consigo el nuevo contexto e incentivándolo en las personas que lo rodean.					<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente	Capacidad para cultivar relaciones sólidas con los clientes externos o internos, atendiendo a su necesidad y teniendo la disposición de buscar la mejor solución.					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en colaboración con otras personas escuchando, comprendiendo y promoviendo la participación de todo el equipo para alcanzar un objetivo común.					<input checked="" type="checkbox"/>
Autodesarrollo	Búsqueda activa de nuevas maneras de desarrollarse y plantearse desafíos que lo puedan ayudar a crecer personal y profesionalmente.					<input checked="" type="checkbox"/>
Otras competencias	Comunicación a todo nivel / Pensamiento Analítico					

Anexo 3: Artículo de investigación

En el trabajo de investigación realizado al área de Tesorería de la empresa Corporación MG S.A.C., en relación a la gestión de los procesos se identificaron deficiencias que perjudican la eficiencia del área. Estos hallazgos generan preocupación debido a que al tratarse de Tesorería, área que se encarga del control y manejo del efectivo, cualquier deficiencia puede perjudicar económicamente a la empresa.

Entre los hallazgos relevantes se tiene que el sistema SAP no tiene habilitadas todas las funcionalidades u opciones propias de la herramienta, lo cual conlleva a que se sigan realizando procesos manuales con el fin de cumplir con las responsabilidades del área, lo cual genera retrasos, errores operativos y reprocesos, Asimismo, carece de un sistema control robusto que permita identificar estos errores a tiempo.

También se observó que la empresa presenta manuales operativos desactualizados lo cual genera alto riesgo operativo. No existe un área transversal o responsable de la revisión y actualización de manuales, lo cual denota un vacío dentro de la organización.

Otro hallazgo significativo es que alta rotación del personal que presenta del área tiene como una de las causas principales el perfil actual del puesto, el cual no reúne todas las características que demanda la posición.

Una adecuada implementación de Gestión de Procesos en el área contribuiría con planificación, diseño, control y seguimiento de los procedimientos para asegurar la eficiencia.

En otros países, la gestión de tesorería se considera unos de los aspectos más importantes debido a que se encarga del manejo del efectivo. Sin embargo, sigue siendo un problema la falta de comunicación con otras áreas lo cual conlleva a retrasos y errores en la recopilación de información. Por ello toman relevación las herramientas tecnológicas y el personal capacitado para el desenvolvimiento funciones y para el desarrollo correcto de la gestión en tesorería. La tecnología en gestión en tesorería como software y la banca por internet que son esenciales para el manejo financiero de la empresa.

En el Perú, las empresas comerciales desarrollan métodos de control que permiten supervisar los cumplimientos de las políticas y objetivos, como la efectividad y eficiencia en las operaciones de contabilidad de la mano con las leyes regulables del país. Asimismo, la gestión fomenta un cambio de cultura que va de la mano con la capacitación y la mejora continua.

La gestión de tesorería se ve impactada por los procedimientos manuales, la no supervisión y la falta de manuales operativos que generan un entorno con escaso control que afecta el resultado final de las operaciones. Así mismo, el mantener personal que no cumple con el perfil disminuye la productividad del área.

Las teorías de la Contabilidad y Control, Planeación Financiera y General Contable aportan el marco teórico necesario para lograr la planificación en la gestión de tesorería y la eficiencia en el control de los procesos lo cual favorece la rentabilidad de la empresa. El control en las organizaciones permite el equilibrio de la empresa. (Sunder, 2005). Estas teorías se pueden aplicar en el área de tesorería para plantear un sistema de control interno con la finalidad de lograr el equilibrio y mitigar los errores operativos y fraudes.

Los temas contables interesan a varias personas. Cada persona puede tomar una decisión personal con base en los costos y beneficios personales. Sin embargo, estos costos y beneficios personales son afectados por otras decisiones (Sunder ,2005). Estas teorías serán aplicadas para buscar la automatización y/o uso de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de tesorería, el cumplimiento en las entregas de los informes financieros lo cual contribuirá con la correcta toma de decisiones y para proponer un sistema de comunicación que no afecte la toma de decisiones entre áreas.

La planeación es un proceso constante que tiene como elementos a la identificación del problema y oportunidades, fijación de objetivos, búsqueda de soluciones, elección de la mejor solución y comprobación de los resultados. (Morales y Morales, 2014). Estas teorías serán aplicadas para proponer la utilización del sistema integrado en las diferentes áreas como ventas, logística, costos, tesorería, operaciones, entre otras, con la finalidad de mantener información actualizada y oportuna para el logro de los objetivos de la empresa.

La gestión de procesos es una conducta que contribuye con la dirección de la empresa a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más eficaz los procesos de la empresa. Es una secuencia de actividades que se relacionan para brindar un resultado de valor para el cliente. (Bravo, 2011).

Los procesos operativos son aquellos que se combinan y transforman para generar productos o servicios que requieren los clientes (Pérez Fernández, 2014). Son los procesos que van alineados con la misión de la empresa (Bravo, 2011).

Los procesos estratégicos son los que brindan dirección al resto de procesos para que se ajusten a la misión y visión de la empresa (Mallar, 2005).

Los procesos de apoyo no están ligados directamente con la misión de la organización, pero se consideran necesarios para la ejecución de los procesos operativos (Mallar, 2010) debido a que proporcionan los recursos, humanos y físicos, que se requieren (Pérez Fernández, 2014) para que los procesos claves se puedan ejecutar (Camisón, Cruz y González, 2006).

El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma manual generando errores operativos, reprocesos, retrasos, pérdidas económicas, entre otros. A este contexto se suma la falta de un programa de capacitación interno y la contratación de personal que no cumple con las expectativas para el puesto. Todos estos hechos impactan en la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Esta investigación dará como resultado una serie de estrategias que permitirán cambiar el escenario actual de la empresa, alcanzando los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería.

La investigación bajo los diseños holístico y mixto brindará una guía o pasos a seguir para realizar la revisión integral de la situación actual del área y poder definir las estrategias

adecuadas para su posterior implementación. El resultado permitirá dar solución a las deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería. Se aplicará el método mixto, cuantitativo y cualitativo, para darle más ahínco al análisis.

Se realizará una entrevista inicial con los involucrados para así crear el cuestionario teniendo en cuenta los instrumentos. Se aplicará de tal forma que se proyecta y se aplica estrategia para tener un alcance del problema y así elaborar la entrevista.

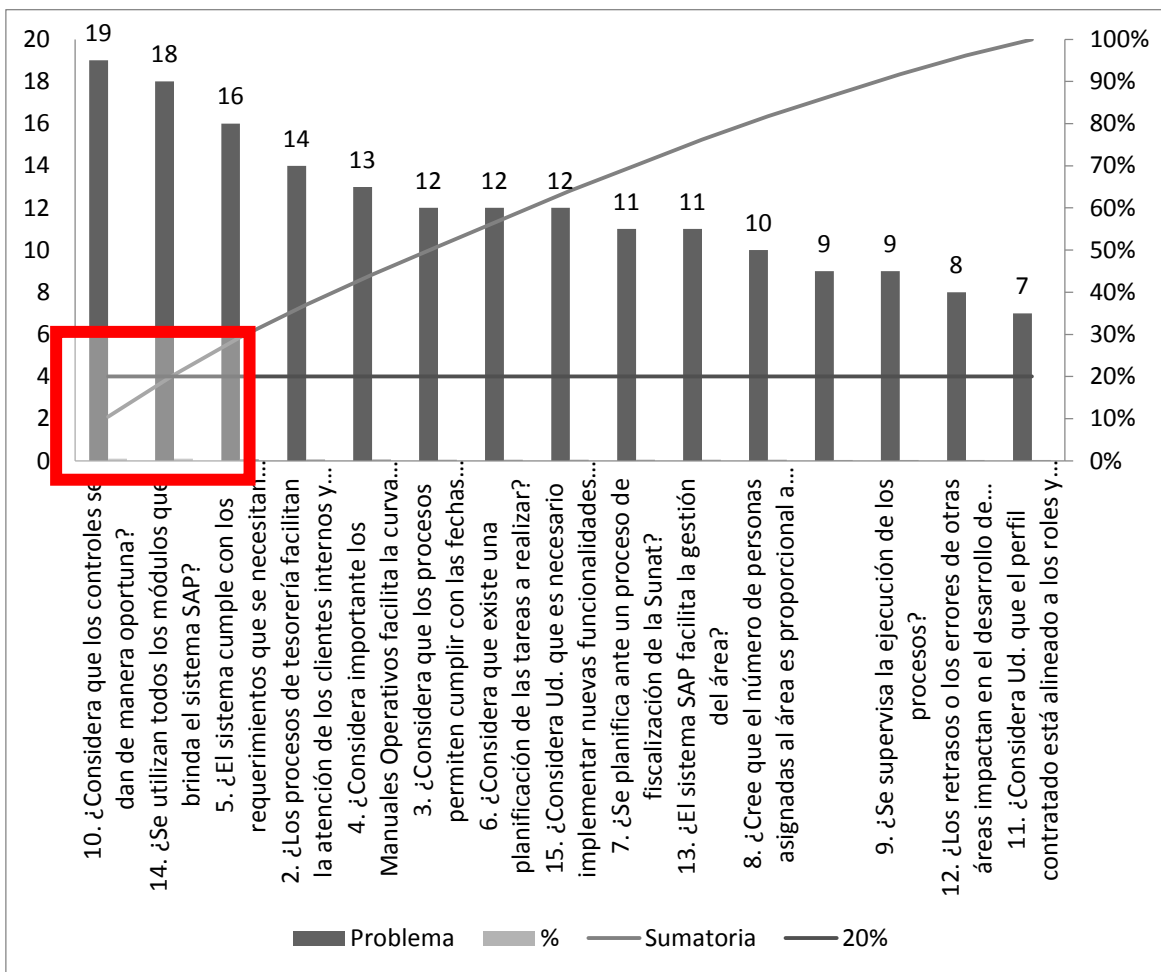
Se aplicará el método inductivo y deductivo adaptando los conocimientos generales a un conocimiento específicos para que la redacción y elaboración del cuestionario tenga una base con esas características. Se aplicará en la tesis para incorporar conocimientos mediante la observación, formulación de la hipótesis, verificación, etc.

Las personas que serán parte de la investigación son el Analista de Tesorería que se encarga de programar, analizar las cuentas por pagar; también el Asistente encargado del trabajo operativo y para finalizar el jefe que tiene una función más de supervisión que de ejecución (Mendieta Giovane, 2015).

La encuesta será aplicada al grupo seleccionado mediante un cuestionario que facilitara la identificación del problema y también dará un resultado donde se genere una solución para la investigación que se está realizando. Se elaborará el cuestionario redactando un conjunto de preguntas agregando las variables que permitirá recolectar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación (Bernal Cesar, 2010).

La entrevista se hará a las personas que son parte de muestra para recolectar datos de una forma más directa teniendo en cuenta que la base principal es el cuestionario (Bernal Cesar, 2010). La guía de entrevista será una ayuda que facilitará la entrevista teniendo en cuenta los datos censales y sociológicos para el desarrollo de la investigación. (Hurtado Jaqueline, 2000)

El resultado del pareto indica que no existen controles oportunos en las operaciones del área. Otro indicador importante que muestra la figura es que no se utilizan todos los módulos del sistema SAP, lo cual se presenta porque durante la implementación no se desarrolló al 100% el sistema, quedando pendientes de desarrollo módulos que facilitarían las operaciones del área.



El siguiente gráfico muestra la red que se genera en el Atlas.ti luego de cargar la información de las respuestas de entrevistas y encuestas

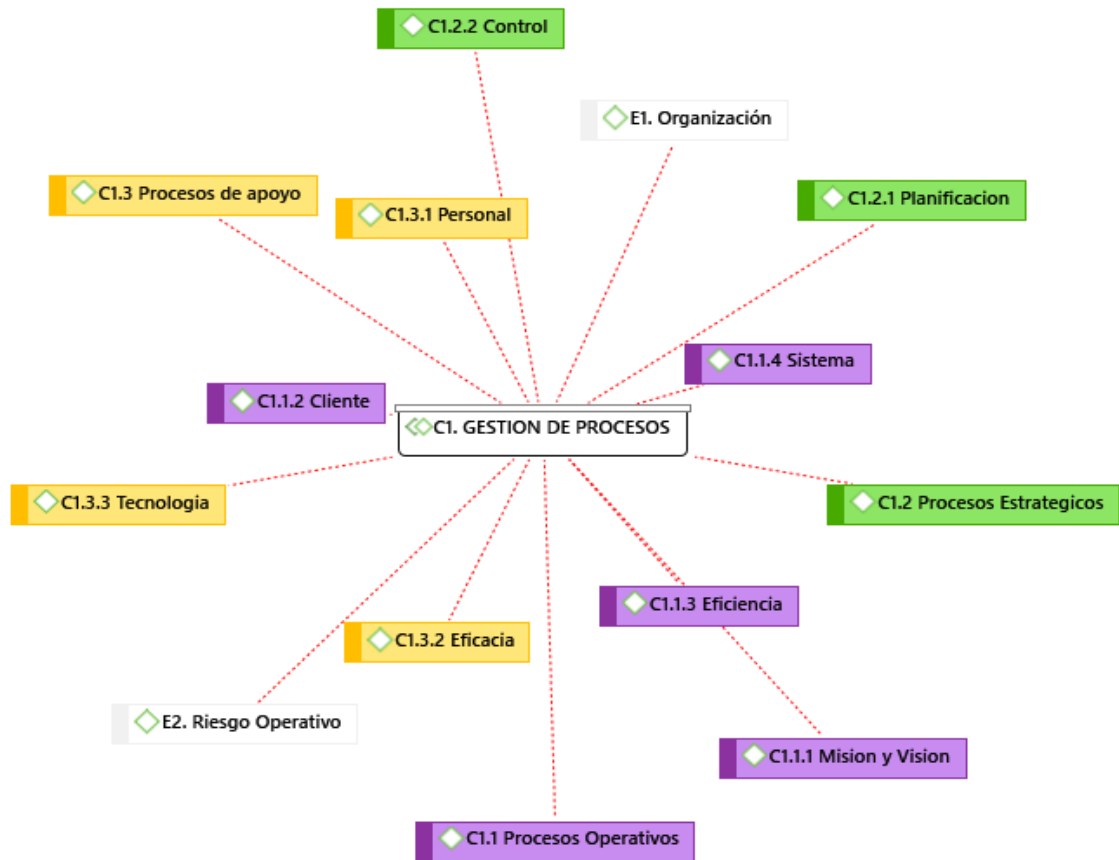


Gráfico del Resultado Mixto (cuantitativo y cualitativo) – Categoría principal y Subcategorías



Resultado Mixto (cuantitativo y cualitativo) – Subcategoría Procesos Operativos.

Los procesos deben estar alineados con la misión para que brinden productos o servicios que satisfagan a la empresa, cumpliendo con los requerimientos de los clientes internos y externos.

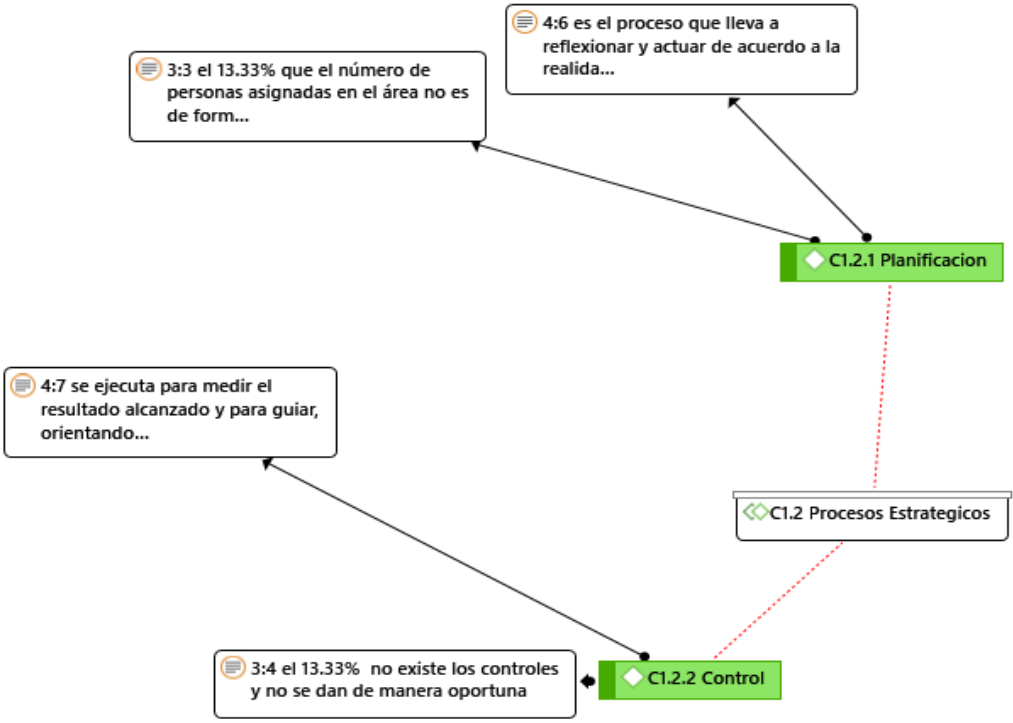
La empresa tiene establecido las estructuras y parámetros que permiten cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos del área de tesorería. El interno, pertenece a la misma empresa y recibe algún insumo o servicio de la misma empresa. El externo: el que adquiere el servicio o bien. La información que se brinda al cliente es de forma inmediata y en cumplimiento con las fechas programadas. Resultó que el 13.33% de los trabajadores siempre facilitan la atención de los clientes internos y externos. La empresa presenta manuales desactualizados que no reúnen las características necesarias para su uso. El 6.67% de los trabajadores considera que los manuales operativos no facilita la curva de aprendizaje.

Es importante contar con un sistema que ayude a la ejecución de las operaciones de manera rápida y eficiente. El sistema realiza la agrupación de factores que son moldeados para generar interrelaciones, conformando una estructura capaz de atender las necesidades de la

actividad contable en diferentes escenarios. El sistema actual fue adquirido por la empresa en su forma nativa, desarrollándose solo algunos módulos y reportes para el análisis.

Por ello es que el 13.33% del personal considera que no se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP. Las conciliaciones, pagos, transferencias, entre otros; se deberían ejecutar de forma automática en el sistema para lo cual es necesario el desarrollo de los módulos.

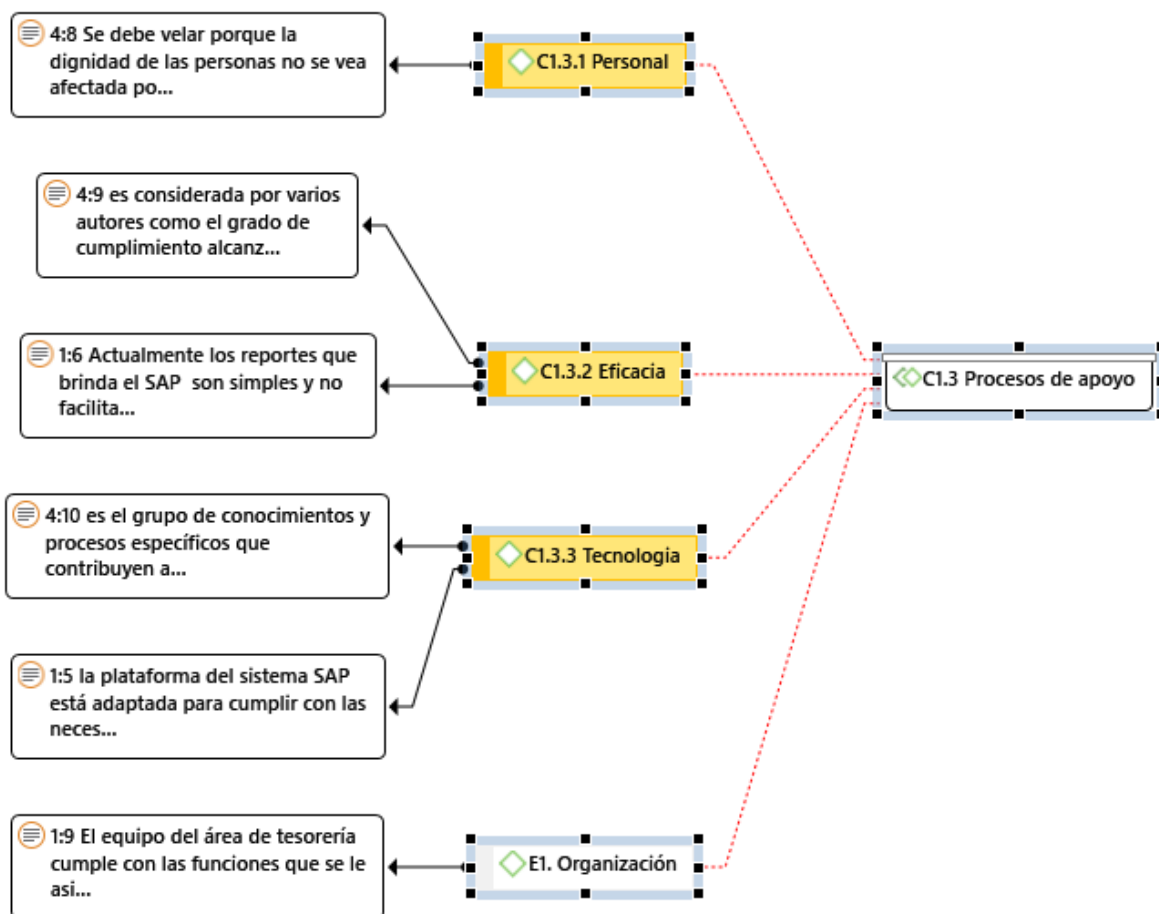
El desarrollo de nuevas implementaciones en el sistema permitiría eliminar los procesos manuales y mitigar el riesgo operativo con el cual convive actualmente la empresa.



Resultado Mixto (cuantitativo y cualitativo) – Subcategoría Procesos Estratégicos.

En relación a los procesos estratégicos prima la planificación y el control. La planificación es el proceso que lleva a reflexionar y actuar de acuerdo a la realidad actual y futura. Como resultado de la encuesta se obtuvo que el 13.33% de los trabajadores percibe que

las personas asignadas al área no es proporcional a número de tareas que se ejecutan. Es decir, perciben una sobrecarga de funciones. Sobre el control, este se debe ejecutar para medir el resultado alcanzado y para guiar, orientando a la organización a seguir la ruta correcta que lleve a alcanzar los objetivos trazados. El 13.33% de los trabajadores concluyen que no existen controles o que no se dan de manera oportuna



Resultado Mixto (cuantitativo y cualitativo) – Subcategoría Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo se basan en los indicadores de Personal, Eficacia, Tecnología y Organización. En cuanto al personal, se debe velar porque la dignidad de las personas no se vea afectada por el afán de alcanzar los objetivos de la empresa. La eficacia es considerada por varios autores como el grado de cumplimiento alcanzado en realización al objetivo o

resultados, no tomando en cuenta los recursos que se emplean, siendo lo más importante lograr la meta.

En la empresa los reportes que brinda el SAP son simples y no facilitan el análisis, debiendo realizarse de forma manual impactando con los tiempos programados.

Actualmente los reportes que brinda el SAP son simples y no facilitan el análisis, debiendo realizarse de forma manual impactando con los tiempos programados. La plataforma del sistema SAP está adaptada para cumplir con las necesidades del área. Sin embargo existe una versión más completa que reúne la operatividad de las empresas peruanas brindando reportes que contribuyen con un mejor análisis. El equipo del área de tesorería cumple con las funciones que se le asigna, se distribuye la carga de forma pareja al personal.

Como resultado de la investigación se corroboró que la gestión de procesos del área de Tesorería de la empresa Corporación MG SAC presenta algunas problemáticas que impactan en su eficiencia. Las encuestas y entrevistas realizadas al personal del área contribuyeron a identificar a detalle estas incidencias, dando como resultado tres problemas que afectan las labores del área. El primero y de mayor impacto económico es la falta de desarrollo de los módulos de Tesorería en el sistema SAP, lo cual genera procesos manuales que restan agilidad y propician el riesgo operativo. El segundo hallazgo es la falta de manuales operativos actualizados, que retrasan los tiempos de ejecución y alargan la curva de aprendizaje del personal de reciente ingreso. Por último, el perfil del puesto de Asistente no estaba alineado a las funciones que actualmente requiere la posición, hecho que genera alta rotación de personal y carga laboral al resto del equipo.

Las alternativas de solución planteadas para contrarrestar los problemas identificados tienen como principal finalidad generar la eficiencia del área. La primera alternativa de solución que se plantea es la desarrollar los módulos de Tesorería en el sistema SAP que faciliten la gestión de las operaciones, disminuyendo los errores propios de la ejecución manual y facilitando los reportes para el análisis de cuentas y la supervisión. La segunda

alternativa es la creación del Manual de procedimientos, en donde se consignan todas las responsabilidades y procedimientos a seguir para el cumplimiento de las funciones del área. Por último, la tercera alternativa de solución es generar un perfil del puesto Asistente alineado a las necesidades del área, que asegure la correcta contratación y posterior ejecución de las funciones de la área.

Ante esta problemática se propone el desarrollo completo de los módulos de Tesorería del sistema SAP: Conciliación y Pagos Masivos.

Para contrarrestar esta falencia es necesaria la construcción de los manuales del área donde se definan las responsabilidades y procedimientos a ejecutar.

Se propone generar un perfil robusto que contemple todas las habilidades que requiere el puesto.

Con estas propuestas se mitigará el riesgo operativo al disminuir los errores y reprocesos, con lo cual se genera eficiencia en tiempo y costos.

REFERENCIAS

- Sunder, S. (2005). *Teoría de la Contabilidad y Control*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- Morales A., Morales J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución.
- Pérez Fernández, J. (2009). *Gestión por Procesos 3RA edición*. Madrid: ESIC
- Mallar, M. (2010). *Administración*. Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación S.A
- Hurtado J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación S.A
- Mendieta G. (2015). *Informantes y muestreo en investigación cualitativa*. Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Anexo 4: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESO EN EL AREA DE TESORERIA DE LA CORPORACION MG SAC LIMA 2019

INSTRUCCION: Estimado, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la gestión de proceso que se percibe en su centro de trabajo. 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: 20-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Experiencia en contabilidad: 5-10 años () 10-15 años () 15 años – a más ()

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	VALORACION			
	SUB CATEGORÍA PROCESOS OPERATIVOS				
1	¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean a misión y visión de la empresa?	1	2	3	4
2	¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?	1	2	3	4
3	¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?	1	2	3	4
4	¿Considera importante los Manuales Operativos facilita la curva de aprendizaje?	1	2	3	4
5	¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA PROCESOS ESTRATEGICOS					
6	¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar?	1	2	3	4

7	¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Susat?	1	2	3	4
8	¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan?	1	2	3	4
9	¿Se supervisa la ejecución de los procesos?	1	2	3	4
10	¿Considera que los controles se dan de manera oportuna?	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA PROCESOS DE APOYO					
11	¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones del puesto?	1	2	3	4
12	¿Los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4
13	¿El sistema SAP facilita la gestión del área?	1	2	3	4
14	¿Se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP?	1	2	3	4
15	¿Considera Ud. que es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema?	1	2	3	4

Muchas gracias

Anexo 5: Instrumento cualitativo



Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de Tesorería
Nombres y apellidos	Karla Arana
Código de la entrevista	Entrevista do 1 (Entv.1)
Fecha	15/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MGSAC

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?
4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada? ¿qué oportunidades de mejora considera necesaria?
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?

Observaciones

.....

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Analista de Tesorería
Nombres y apellidos	Rusby Silva
Código de la entrevista	Entrevista do 2 (Entv.2)
Fecha	16/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MG SAC

+

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?
4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada? ¿qué oportunidades de mejora considera necesaria?
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?

Observaciones

.....
.....
.....

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefa de Tesorería
Nombres y apellidos	Araceli Moreno
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	17/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MG SAC

+

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?
4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada? ¿qué oportunidades de mejora considera necesaria?
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?

Observaciones

.....
.....
.....

Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Categoría problema																		
Nro. De participante s	Ítems o preguntas																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	2	4	2	1	1	2	1	4	5	4	2	4	2	2			
2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	3	5	2	5	2	2			
3	4	3	4	2	3	2	2	4	2	2	5	4	5	3	2			
4	4	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	5	3	1			
5	1	3	2	5	4	4	1	1	1	2	3	4	5	3	4			
6	1	4	2	3	3	1	2	4	3	2	3	1	4	2	2			
7	1	1	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	4			
8	2	3	5	2	1	4	1	4	1	3	2	1	1	2	3			
9	4	1	2	2	4	1	4	3	4	2	2	4	2	3	1			
10	3	3	3	1	1	1	3	4	3	2	3	4	1	2	2			
11	2	1	4	2	2	1	4	3	1	3	3	4	2	3	2			
12	3	1	1	5	3	1	1	4	3	1	2	1	4	2	2			
13	3	5	1	2	4	4	4	3	4	1	2	1	5	3	2			
14	2	5	1	5	1	5	2	3	3	3	3	4	5	2	4			
15	3	2	1	3	2	1	4	4	3	2	3	4	1	2	4			
16	4	2	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	2	3			
17	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	4	3	2	4			
18	4	2	2	5	2	4	4	2	4	2	2	4	2	1	4			
19	1	4	2	5	4	1	4	4	4	2	3	2	2	3	2			
20	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3			
21	4	2	4	3	1	3	4	2	4	1	4	4	2	3	4			
22	3	2	1	2	2	3	4	2	1	2	3	3	3	1	4			
23	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	5	3	1	3			
24	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	1	4	2	1	2			
25	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3			
26	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3			
27	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3			
28	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	3	2	4			
29	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	3	4			
30	5	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3			

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

Entrevista a Karla Arana - Asistente de Tesorería



Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de Tesorería
Nombres y apellidos	Karla Arana
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	15/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MG SAC

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?	Si satisface, porque tenemos establecidos estructuras y parámetros de la empresa los cuales cumplen con los requisitos de los clientes internos y externos, quienes están conformes con la información y los datos que se le brinda.
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?	No, tenemos dos manuales internos que no están actualizados y no es un manual que indica las operaciones o funcionalidades del área.
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	El SAP que se utiliza actualmente ha sido desarrollado para las funciones de tesorería. Si cumple, pero no como otros sistemas que están desarrollados de forma completa el módulo.

4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada? ¿qué oportunidades de mejora considera necesaria?	Si es la adecuada porque se planifica a cada persona ciertas funciones. Si la carga aumenta se solicita el apoyo de una persona y con ello se distribuye el trabajo.
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?	No. Porque el trabajo que se realiza es manual y el reporte que nos brinda el SAP es muy simple y no facilita el análisis.
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?	Si cumple, porque el personal que se selecciona se elige con ciertas características que son necesarias para las funciones que ejecutará.
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?	El SAP está adaptado para las necesidades del área, pero si tuviéramos el SAP R3 que es más completo tendríamos mejores reportes que facilitarían para el análisis.
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?	Si es necesario, por ejemplo las conciliaciones bancarias que debían hacerse de forma automática pero no lo tenemos desarrollado y actualmente los hacemos manualmente.

Entrevista a Rusby Silva - Analista de Tesorería



Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Analista de Tesorería
Nombres y apellidos	Rusby Silva
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	16/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MCG SAC

Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?	Si. Porque la información que se le brinda es de forma inmediata y cumpliendo con las fechas programadas.
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?	No, los manuales no está detallado los procesos de tesorería si no de forma general con las nuevas implementaciones en el área deberían estar actualizados.
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	Si cumple a medias ya que el SAP es un sistema que fue adquirido de forma nativa donde se tendría que desarrollar de acuerdo a las necesidades de la empresa pero no se desarrollo al 100%.
4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada?, que	Si las funciones están divididas de forma adecuada sin cargar a otro trabajador con más trabajo. Se puede mejorar en descartar procesos manuales que impiden la fluidez para el desarrollo de las actividades.

	oportunidades de mejora considera necesaria?	
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?	Si. Porque cumplimos con un cronograma de actividades y post supervisión de ello.
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?	Si cumple porque se requiere un perfil con experiencia, proactividad y comunicación que es importante para el desarrollo del área.
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?	Si facilita porque el área de tesorería ingresa sus operaciones y el sistema lo procesa automáticamente.
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?	Si es necesario porque existen módulos del SAP que no están desarrollados.

Entrevista a Rusby Silva -Analista de Tesorería

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefa de tesorería
Nombres y apellidos	Araceli Moreno
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	17/10/19
Lugar de la entrevista	Empresa Corporación MG SAC

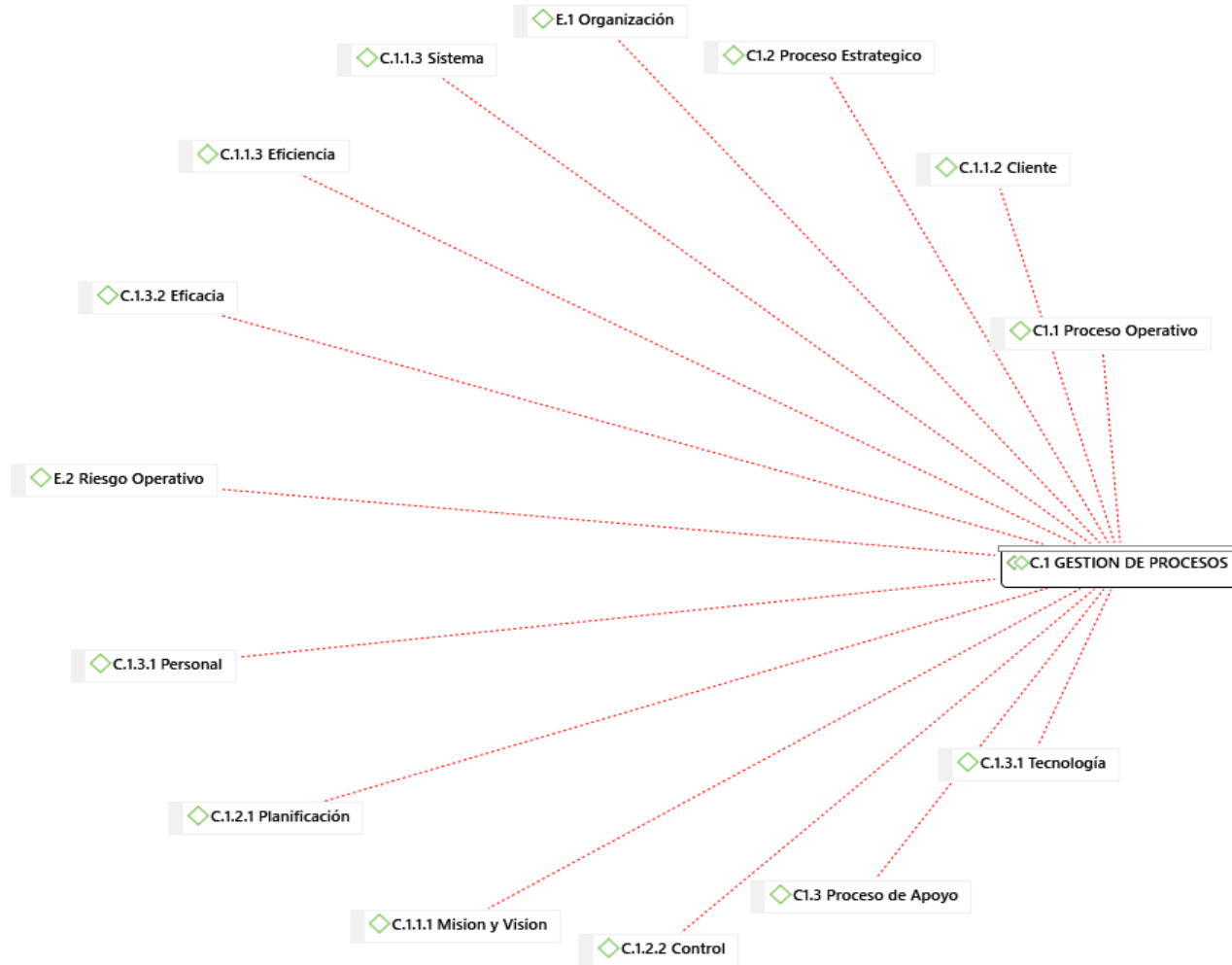
Entrevistado (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Los procesos que realiza el área de tesorería satisfacen a la empresa y a los clientes (internos y externos)? ¿Por qué?	Efectivamente, los procesos que realizamos satisfacen a la empresa, cumplen con los requerimientos de los clientes internos y externos. Los procesos se han establecido para asegurar el funcionamiento de cada área y su interrelación con las otras áreas.
2	¿Los manuales Operativos del área están vigentes? ¿Considera importante su actualización?	El área cuenta con manuales que no se encuentran actualizados. Sin embargo, esto no afecta la operativa diaria del área. Si es importante la actualización, es un pendiente que tenemos como área.
3	Con respecto al SAP ¿Cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?	Si cumple. El SAP que maneja la empresa y los módulos que utiliza Tesorería cumplen con las funciones del área.
4	La planificación del área en relación a las funciones y el número de personal asignado, ¿considera que es la adecuada? ¿qué oportunidades de mejora considera necesaria?	El equipo conoce sus funciones y responsabilidades. Se ha realizado la planificación en base a la carga, tareas. Se trata de tener un balance entre la carga y el número de asistentes del área para que puedan cumplir con las fechas de entrega. Una oportunidad de mejorar quizá puede ser la de cuantificar al detalle las tareas de cada analista, dado que con el tiempo estas han podido aumentar lo cual podría generar retrasos o recarga laboral.

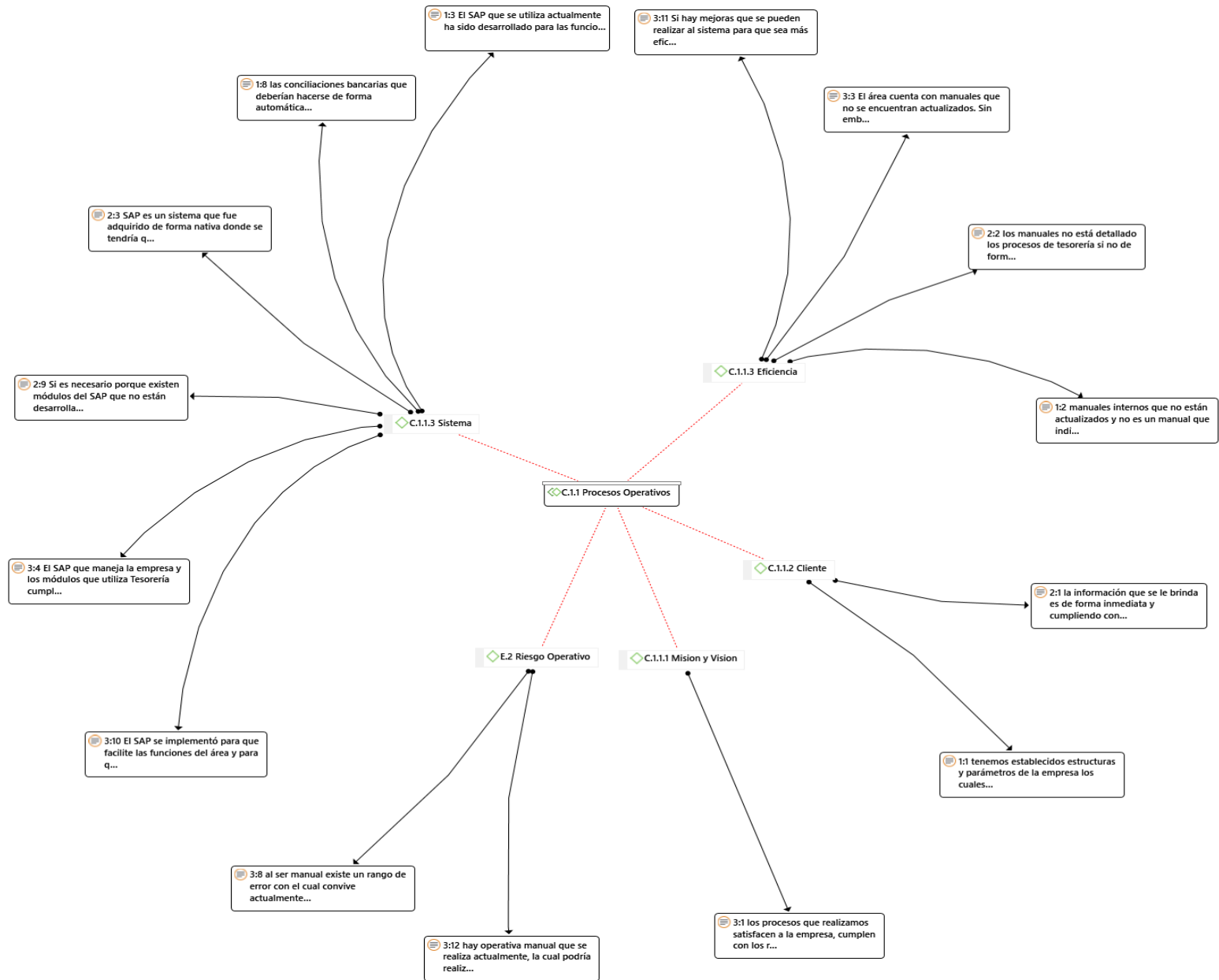
5	¿Considera que los controles actuales son efectivos? ¿Por qué?	Si. Existen controles manuales, los cuales son realizados por la Analista y por la Jefatura. Si se detecta alguna incidencia esta se corrige. Claro está que al ser manual existe un rango de error con el cual convive actualmente el área.
6	¿Considera Ud. que el proceso de selección cumple con los requerimientos del área en relación al perfil? ¿Por qué?	Si cumple. Cada área genera el perfil que requiere y lo traslada a Recursos Humanos para que realicen la búsqueda y filtros iniciales. Los postulantes que pasan esta etapa son entrevistados por los responsables del área que generó el requerimiento. Ese doble filtro asegura que se contrate al personal según el perfil que se requiere.
7	¿Considera Ud. que el SAP facilita el desarrollo de las operaciones?	Así es. El SAP se implementó para que facilite las funciones del área y para que la información de la empresa se encuentre consolidada. Si hay mejoras que se pueden realizar al sistema para que sea más eficiente en cuanto a reportes, por ejemplo, que facilite el análisis.
8	¿Cree Ud. que el SAP es necesario desarrollar nuevas funcionalidades que ayuden a las operaciones del área? ¿Por qué?	Si es necesario porque hay operativa manual que se realiza actualmente, la cual podría realizarse de forma automática en el SAP. Un ejemplo, son las conciliaciones bancarias que realiza el área. Este desarrollo beneficiaría al equipo dado que podrían ejecutar sus funciones de forma eficiente, disminuiría los errores operativos y permitiría destinar tiempo del equipo para el análisis de las cuentas.

Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti

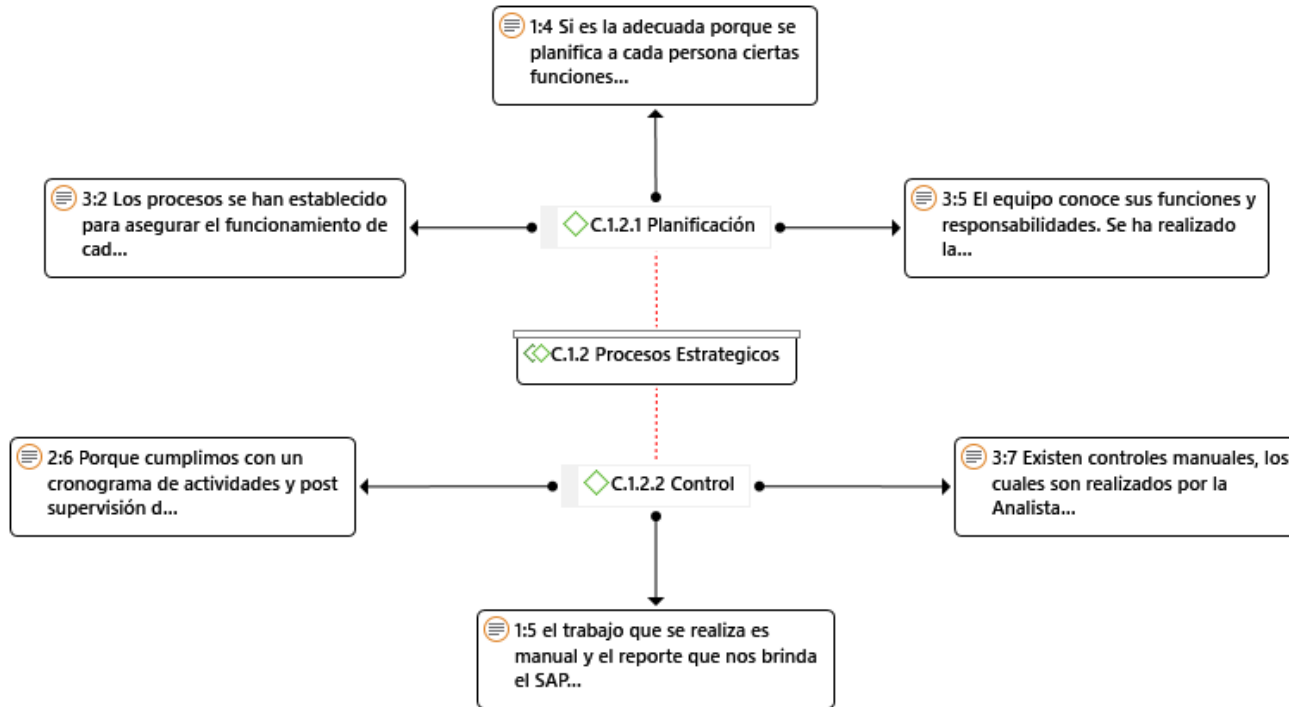
Análisis Cualitativo de Gestión de Procesos



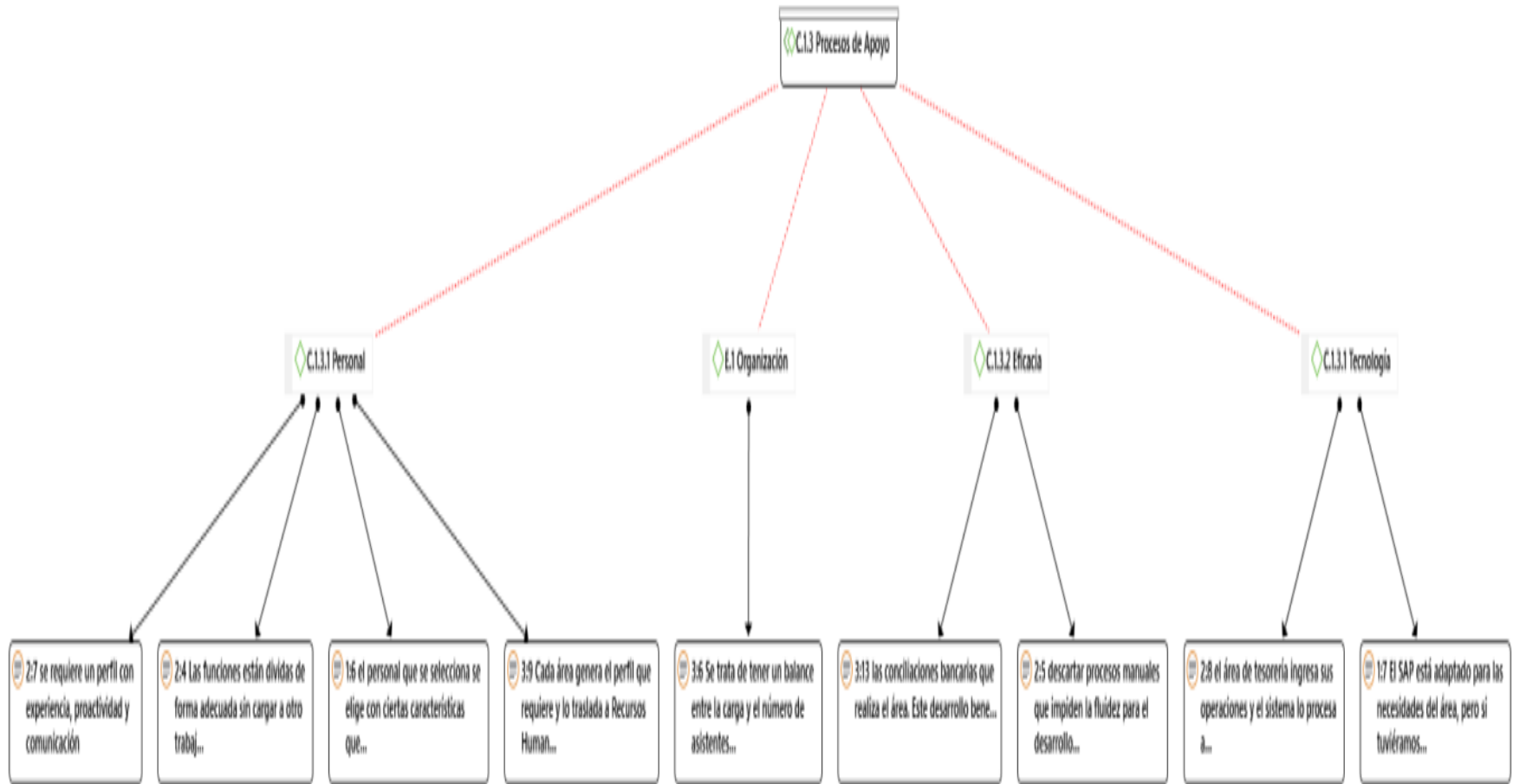
Análisis cualitativo procesos Operativos



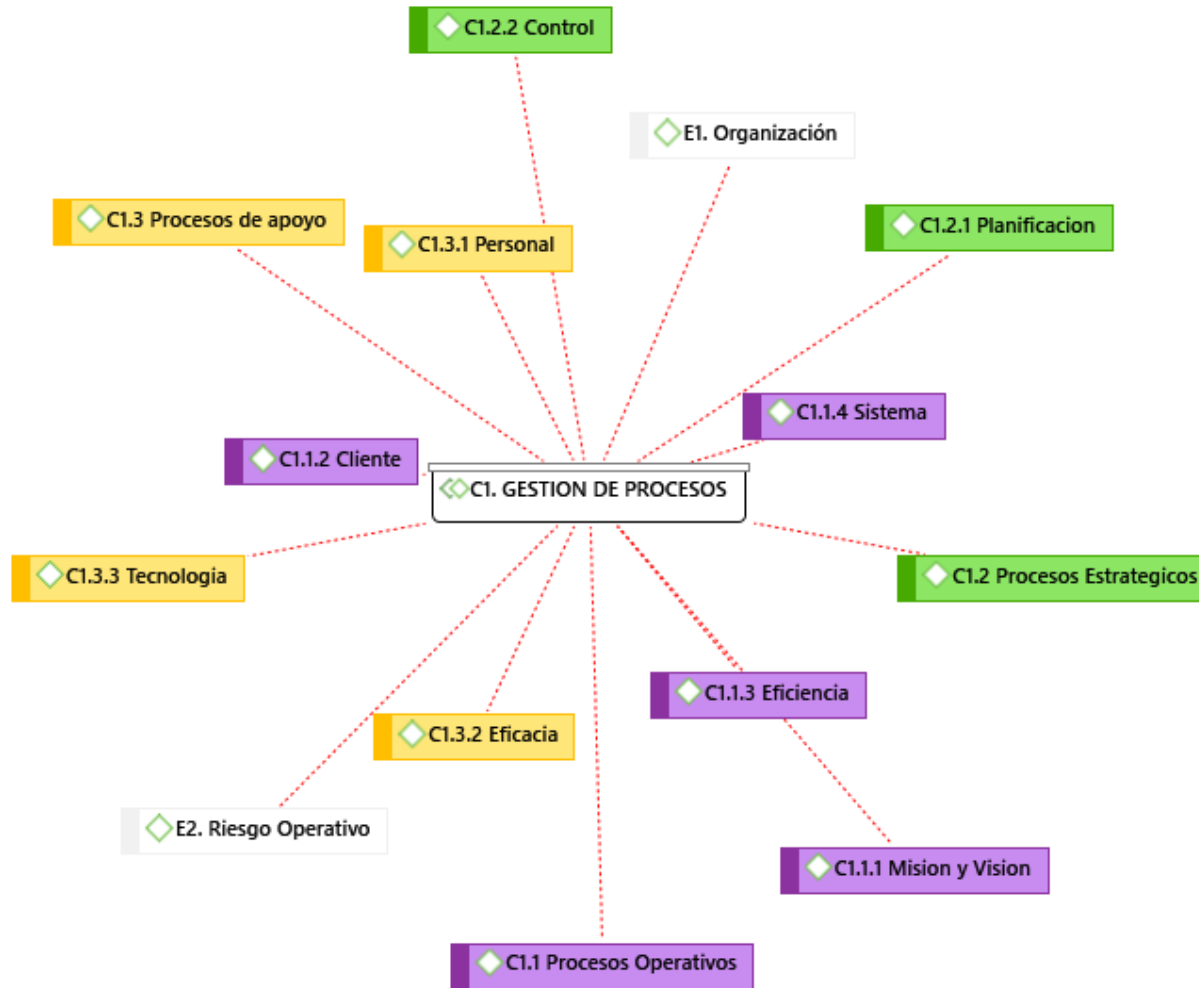
Análisis cualitativo procesos estratégicos



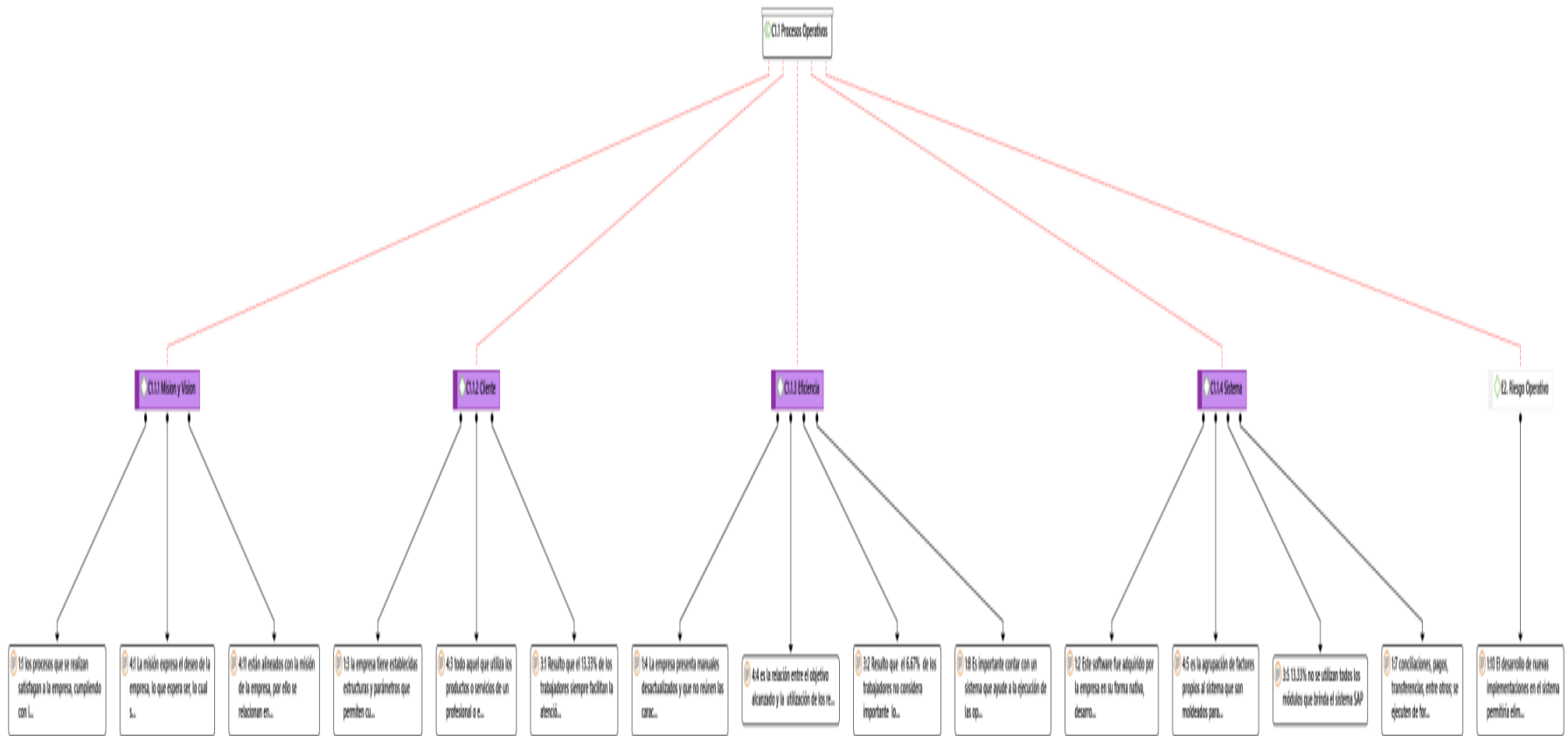
Análisis cualitativo procesos de apoyo



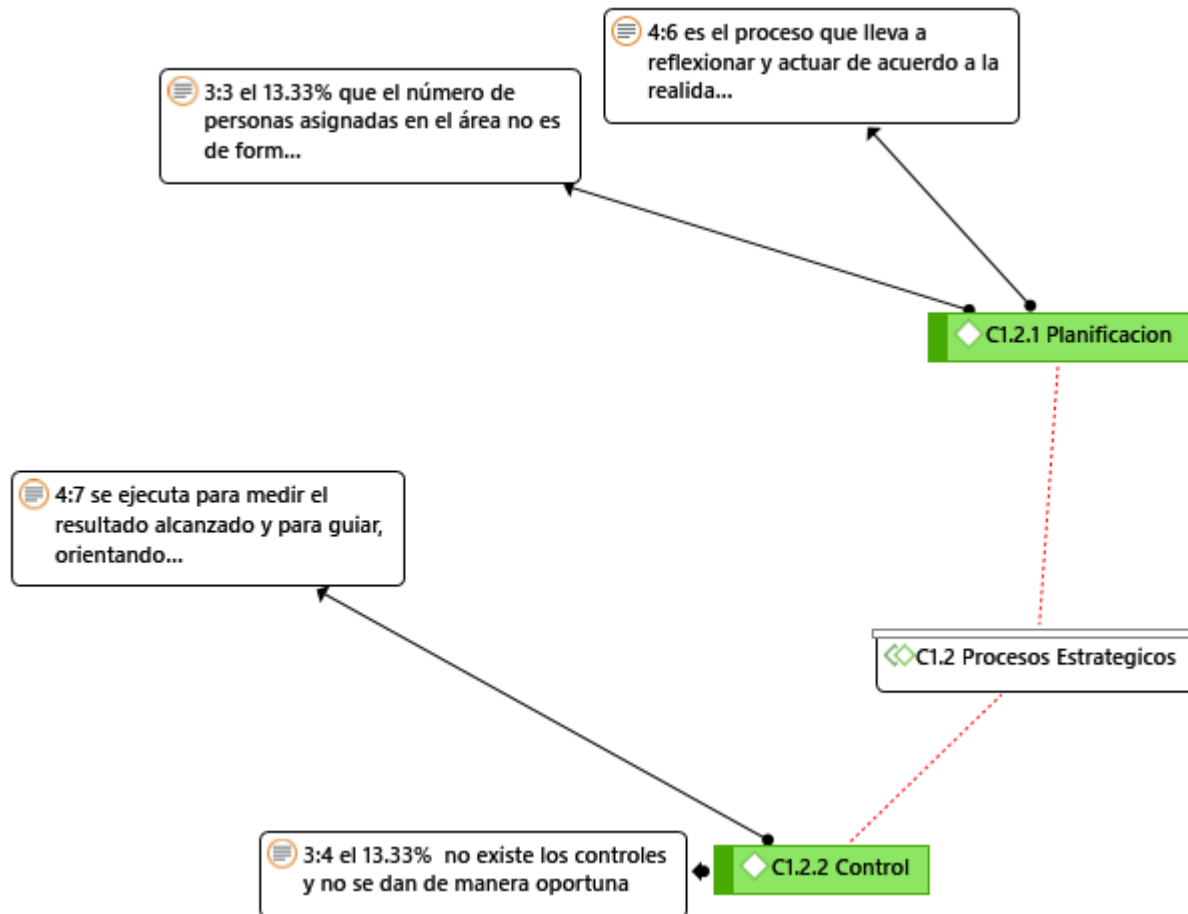
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Gestión de Procesos



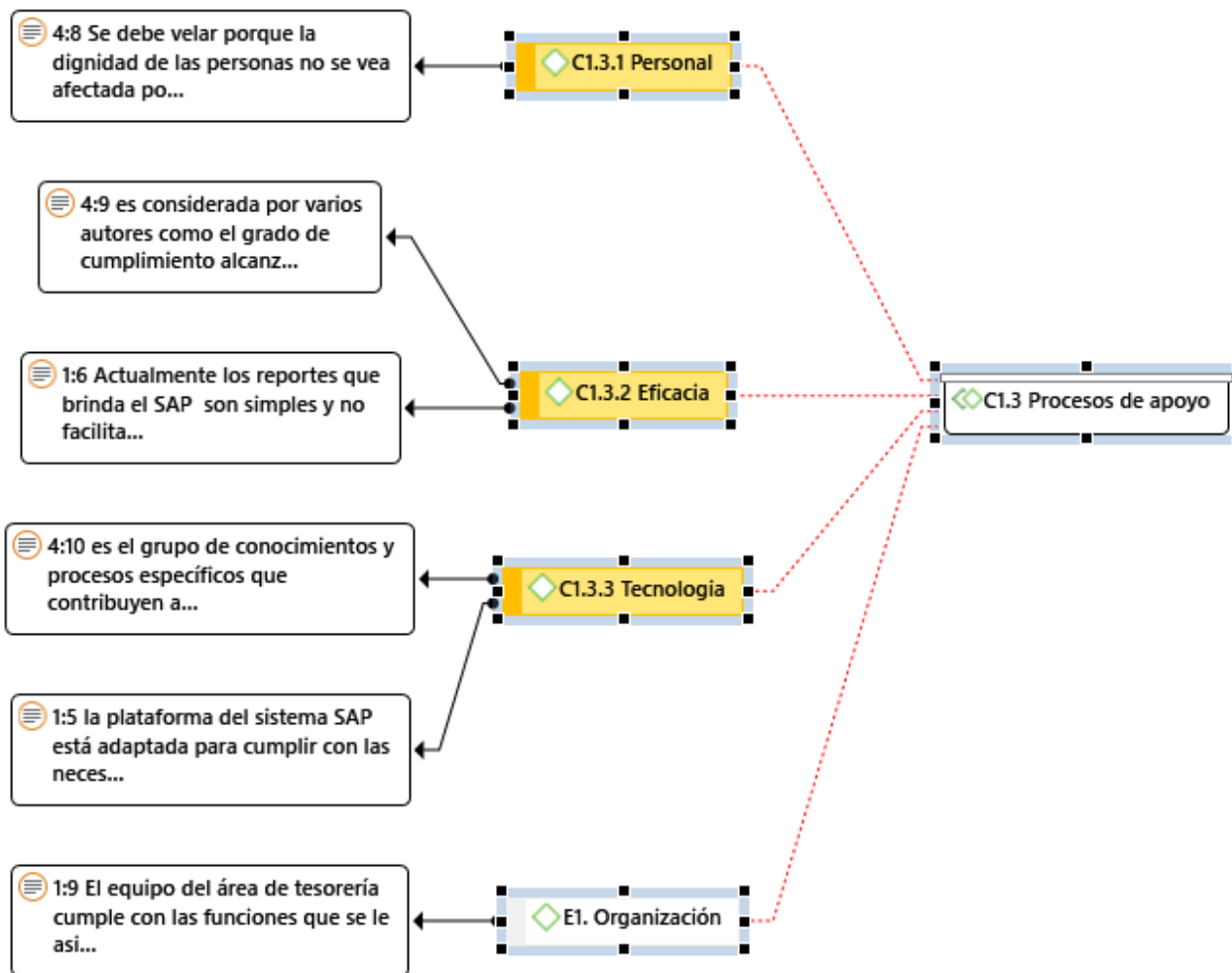
Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos Operativos



Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos Estratégicos



Análisis Mixto (Cuantitativo y Cualitativo) – Procesos de apoyo



Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión de procesos en el área de tesorería

Nro	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones.
		Importancia y congruencia del ítem					Ítem adecuada en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y valor del ítem					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Procesos Operativos																						
Indicador 1: Misión y Visión																						
1.	¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean la misión y Visión de la empresa?					4					4					3					4	LOS CONCEPTOS DE LOS ÍTEMES NO CONCORDAN CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?
Indicador 2: Cliente																						
2.	¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?					4					4					4					4	
Indicador 3: Eficiencia																						
3.	¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?					4					4					4					4	
4.	¿Considera importante los Manuales Operativos facilita la curva de aprendizaje?					4					3					4					4	
Indicador 4: Sistema																						

12	¿Los retrasos o los errores de otras áreas impactan en el desarrollo de sus funciones?																			
Indicador 7: Sistema																				
13	¿El sistema SAP facilita la gestión del área?																			
14	¿Se utilizan todos los módulos que brinda el sistema SAP?																			
15	¿Considera Ud. que es necesario implementar nuevas funcionalidades en el sistema?																			

Solo los módulos con autorización según su función

Validado por:

Apellidos	CAPRISTÍN MIRANDA, JULIO RICARDO	
Nombres	JULIO RICARDO	
Profesión	ADMINISTRADOR	
Máximo grado obtenido	MAGISTER EN FINANZAS	
Especialidad	FINANZAS	
Años de experiencia	15 años	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE U. WUENEN	DNI: 06663123
		Sello y firma: 



Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión de procesos en el área de tesorería

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coferencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuada en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Procesos Operativos																						
Indicador 1: Misión y Visión																						
1	¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean a misión y visión de la empresa?					3					3					4					4	Sabiendo q' la Misión es... " " " Visión es...
Indicador 2: Cliente																						
2	¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?					4					4					4					4	
Indicador 3: Eficiencia																						
3	¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?					4					4					4					4	
4	¿Considera importante los Manuales Operativos facilita la curva de aprendizaje?					3					3					4					4	Conoce usted los manuales operativos...
Indicador 4: Sistema																						

5.	¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?			4			4			4			4	
Sub categoría 2: Procesos Estratégicos														
Indicador 5: Planificación <i>la existencia</i>														
6.	¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar?			4			4			4			4	
7.	¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Sunat?			4			4			4			4	
8.	¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan?			4			4			4			4	
Indicador 6: Control														
9.	¿Se supervisa la ejecución de los procesos?			4			4			4			4	
10.	¿Considera que los controles se dan de manera oportuna?			4			4			4			4	
Sub categoría 3: Procesos de Apoyo														
Indicador 5: Personal														
11.	¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones de puesto?			4			4			4			4	
Indicador 6: Eficiencia														

Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión de procesos en el área de tesorería

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones																							
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.					Importancia y solidez del ítem.																												
		1	2	3	4	Pjo	1	2	3	4	Pjo	1	2	3	4	Pjo	1	2	3	4	Pjo																								
Sub categoría 1: Procesos Operativos																																													
Indicador 1: Misión y Visión																																													
1	¿Considera que los procesos que se realizan en tesorería se alinean la misión y visión de la empresa?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías. El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																												
																						4																							
Indicador 2: Cliente																																													
2	¿Los procesos de tesorería facilitan la atención de los clientes internos y externos?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías. El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																												
																						4																							
Indicador 3: Eficiencia																																													
3	¿Considera que los procesos permiten cumplir con las fechas programadas para el cierre contable?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías. El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																												
																						4																							
Indicador 4: Sistema																																													
4	¿Considera importante los Manuales Operativos facilita la curva de aprendizaje?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías. El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y categorías.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																												
																						3																							

6.	¿El sistema cumple con los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de las operaciones?									4	
Sub categoría 2: Procesos Estratégicos											
Indicador 5: Planificación											
6.	¿Considera que existe una planificación de las tareas a realizar?									4	
7.	¿Se planifica ante un proceso de fiscalización de la Sunat?									4	
8.	¿Cree que el número de personas asignadas al área es proporcional a las tareas que ejecutan?									4	
Indicador 6: Control											
9.	¿Se supervisa la ejecución de los procesos?									4	
10.	¿Considera que los controles se dan de manera oportuna?									4	
Sub categoría 3: Procesos de Apoyo											
Indicador 5: Personal											
11.	¿Considera Ud. que el perfil contratado está alineado a los roles y funciones del puesto?									4	
Indicador 6: Eficiencia											
										4	

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta



Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación:
Definición de requisitos en el Área de Tecnología de la Corporación M.A. SAC, 2019.

Nombre de la propuesta:
Definición de procesos en el Área de Tecnología para el desarrollo de módulos en SAP generación de manuales operativos y actualización al perfil del puesto Asistente de Tecnología.

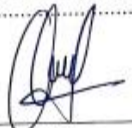
Yo, *Cynthia Pelett Hamique Linaris* identificado con DNI Nro
45.49.18.98 Especialista en *CFINAN. Y GUB.* Actualmente laboro
 en *OSI.N.FOR.* Ubicado en.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:
Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta - proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

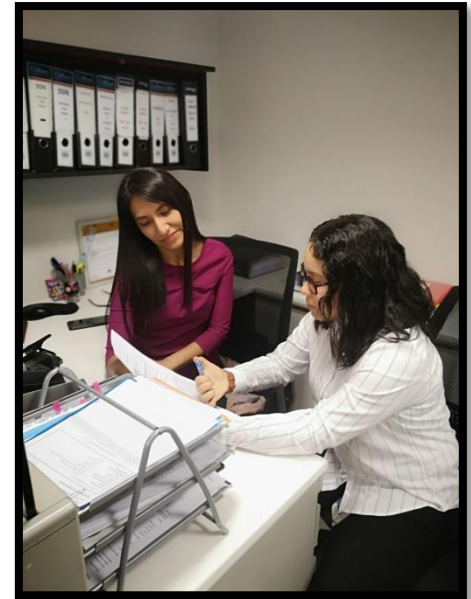
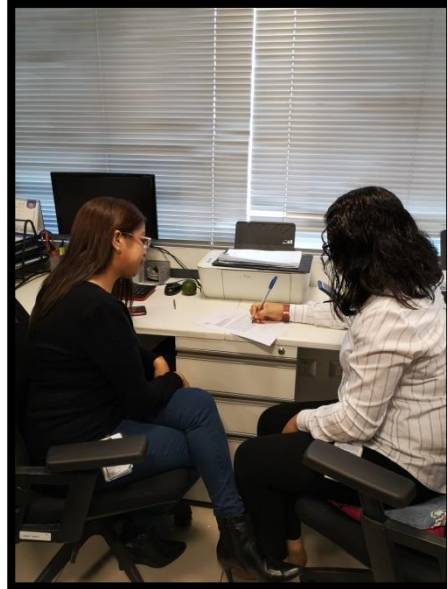
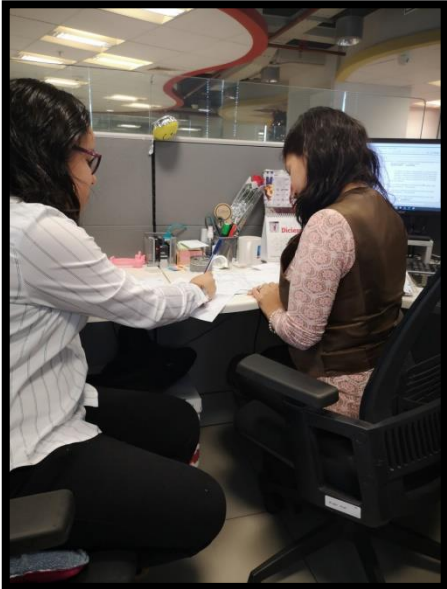
- La propuesta es viable.*
-
-

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 12: Matrices de trabajo

Matriz de planteamiento del problema

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Gestión de tesorería y la comunicación con otras áreas.	La gestión de tesorería en las organizaciones públicas se considera unos de los aspectos más importantes ya que se encarga del manejo del efectivo. Sin embargo otras áreas no están comunicadas entre si el cual con lleva a una recopilación de información tardía para el desarrollo del presupuesto, para ello es importante las herramientas tecnológicas y personal capacitado para el desenvolvimiento de distintas funciones y el aporte para el desarrollo de una buena gestión en el área de tesorería.	Internacional
	Título del informe		En otros países, la gestión de tesorería en las organizaciones públicas se considera unos de los aspectos más importantes ya que se encarga del manejo del efectivo. Sin embargo, otras áreas no están comunicadas entre si lo cual conlleva a una recopilación de información tardía para el desarrollo del presupuesto. Por ello son importantes las herramientas tecnológicas y el personal capacitado para el desenvolvimiento de distintas funciones y para el desarrollo de una buena gestión en el área de tesorería. También se puede decir que a la
	Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas		
	Referencia		
	Calderón, R., Gil, D., Mora, J., y Escobar, D. (2018). <i>Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas</i> . España. EUMED.		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	Prevención de la gerencia actual ante el impacto de la inflación.	A la gerencia actual se le presenta grandes retos para operar responsablemente los recursos de la	

Título del informe	empresa, el cual esta afecto a varios cambios. Pero	gerencia actual se le presentan grandes
La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual	los problemas como la restricción o la negativa para el otorgamiento de divisas y carencia de una	retos para operar responsablemente los recursos de la empresa, lo cual está
Referencia	política para atacar la inflación, el país tiene que prever y atenuar el impacto de estos cambios con estrategias que defiendan los intereses de la empresa de la mano de una planificación financiera ordenada.	afecto a varios cambios. Debido a esto se debe prever para atenuar el impacto de estos cambios, estableciendo estrategias que resguarden los intereses de la empresa y una planificación
Atencio, A. (2015). <i>La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual</i> . Venezuela. REDALYC.		financiera que contribuya con el orden interno.
Informe mundial #3	Esencia del problema	Tampoco se debe dejar de lado
Tecnología de la información y comunicación indispensable para el desarrollo de las empresas.	El uso de la TIC (tecnología de la información y comunicación) en las responsabilidades de la gestión de la tesorería como software y la banca por internet que son esenciales para el manejo de los recursos financieros de la empresa.	El uso de la TIC (tecnología de la información y comunicación) en las responsabilidades de la gestión de la tesorería como software y la banca por internet que son esenciales para el manejo de los recursos financieros de la empresa.
Título del informe		
Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión de tesorería		
Referencia		
San José, L., Iturralde, T., Maseda, A. (2006). <i>Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión de tesorería: modelo explicativo</i> . España. REDALYC.		

Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Gestión eficiente en tesorería para salvaguardar los recursos de la empresa	Las empresas comerciales desarrollan métodos de control el cual nos permiten supervisar los cumplimientos de las políticas institucionales, también está diseñado para lograr los objetivos de la empresa, como en la efectividad y eficiencia en las operaciones de contabilidad de la mano con las leyes regulables del país.	Nacional
	Título del informe		En el Perú, las empresas comerciales desarrollan métodos de control los cuales permiten supervisar los cumplimientos de las políticas institucionales. También está diseñado para lograr los objetivos de la empresa, como la efectividad y eficiencia en las operaciones de contabilidad de la mano con las leyes regulables del país.
	El control interno y la gestión eficiente y efectiva del área de tesorería de una empresa comercial en el Perú, 2015		
	Referencia		
	Javier, R., (2018). <i>El control interno y la gestión eficiente y efectiva del área de tesorería de una empresa comercial en el Perú, 2015</i> . Perú. ULADECH.		
	Informe nacional #2	Esencia del problema	Así mismo, la implementación de un sistema de gestión lleva consigo un cambio de cultura que va de la mano con la capacitación y la mejora continua. La empresa con el nuevo desarrollo permitirá la fluidez en sus procedimientos y responderá a sus obligaciones tributarias.
	Implementación de un sistema de gestión permitirá fluidez en los procedimientos.	La implementación de un sistema de gestión lleva consigo un cambio de cultura, que va de la mano con la capacitación y la mejora continua. La empresa con el nuevo desarrollo permitirá la fluidez en sus procedimientos y responderá a sus obligaciones tributarias.	
	Título del informe		
	Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios		

educativos Caracoleando Trujillo-Perú 2016		La gestión pública es muy criticada en el país por denuncias de corrupción, por ello es necesaria una evaluación que permita identificar las deficiencias para luego tomar las medidas necesarias y contrarrestarlas. La generación de controles y las auditorías internas contribuyen con este punto.
Referencia		
Acevedo, A. (2012). <i>Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando Trujillo- Perú 2016</i> . Perú. UPNBOX.		
Informe nacional #3	Esencia del problema	
Deficiencia en la Gestión Pública para el área de Tesorería	La gestión pública es muy criticada en el país por denuncias de corrupción. Por ello se hace una evaluación que permitirá identificar las deficiencias para luego tomar las medidas necesarias y contrarrestarlas. Para ello se tomó muestra de 20 personas de áreas semejantes a Contabilidad y el resultado fue que el ingreso en efectivo o cheques girados no se efectúan bajo medidas de seguridad establecidas y no se cumplen con los procedimientos de pagos por lo tanto no había una Buena administración de las obligaciones ni con los recursos de la empresa	
Título del informe		
Función gerencial y gestión de tesorería en la empresa peruana de servicios editoriales SA- Lima, 2016		
Referencia		

Suyo, G. (2016). *Función gerencial y Gestión de Tesorería en la empresa peruana de Servicios Editoriales SA- Lima, 2016*. Perú. REPOSITORIO UCV.

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Control	1. Falta de manuales operativos	1. No existe manuales de procedimientos del área	Los procedimientos manuales, la falta de supervisión y falta de manuales operativos generan un entorno con escaso control que puede impactar en el resultado final de las operaciones	La gestión de tesorería se ve impactada por los procedimientos manuales, la falta de supervisión y la falta de manuales operativos lo cual genera un entorno con escaso control que afecta el resultado final de las operaciones. Así mismo, el mantener personal que no cumple con el perfil y no brindar capacitación constante disminuye la
		2. Manuales y políticas desactualizados		
	2. Falta de supervisión	3. No existe supervisión en las operaciones que realiza el personal		
		4. No existe acompañamiento al personal nuevo durante la curva de aprendizaje		
	3. Procedimientos manuales	5. Hacen pagos con cheques cuando existe opción de transferencia bancaria		
		6. Realizan la conciliación bancaria en formato Excel		
4. Falta de capacitación	7. No hay capacitación al personal sobre las nuevas leyes tributarias	Mantener personal no calificado y no brindarles capacitación en temas		
	8. No existe plan de capacitación para			

C2. Personal		el personal de reciente ingreso	contables con soporte tecnológico afecta la productividad de la empresa.	productividad, la cual también se ve afectada por la no utilización de las plataformas tecnológicas actuales.
	5. Contratación de personal según perfil del puesto	9. Contratan personal que no cumple con el perfil del puesto		
	6. Personal reacio al uso de nuevas tecnologías	10. Desconocimiento de herramientas digitales		
C3. Tecnología	7. Falta de desarrollo del sistema SAP	11. No se aprovecha todos los beneficios de los módulos existentes	No utilizar las plataformas tecnológicas genera falta de eficiencia en el área	
		12. En la implementación no se exigió el desarrollo de módulos que faciliten los procesos operativos		
	8. No utilización de todas las opciones de las plataformas bancarias	13. Desconocimiento del proceso		

Matriz de problemas, objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la gestión de procesos en el área de tesorería de la empresa Corporación MG SAC?	Proponer soluciones que optimicen el desarrollo de las operaciones de tesorería de la empresa Corporación MG SAC.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cómo asegurar la correcta contratación del personal según el perfil del puesto?	Implementar un sólido sistema de contratación de personal de acuerdo al perfil requerido.
¿Cómo se pueden aprovechar las herramientas tecnológicas?	Utilizar las herramientas tecnológicas actuales para la gestión de tesorería.
¿Cómo mitigar los errores operativos en la ejecución de las operaciones?	Diseñar un sistema de supervisión y control para asegurar la correcta ejecución de las operaciones.

Matriz para la justificación

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Teoría de la Contabilidad y Control, Teoría de Planeación Financiera y Teoría General Contable.	Las teorías de la Contabilidad y Control, Planeación Financiera y General Contable aportan el marco teórico necesario para lograr la planificación en la gestión de tesorería y la eficiencia en el control de los procesos lo cual favorece la rentabilidad de la empresa.
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Estas teorías aportan el sustento necesario para lograr la planificación en la gestión de tesorería y un eficiente control de los procesos alineados a las leyes tributarias lo cual favorece la rentabilidad de la empresa.	El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma manual generando errores operativos, reprocesos, retrasos, pérdidas económicas, entre otros. A este contexto se suma la falta de un programa de capacitación interno y la contratación de personal que no cumple con las expectativas para el puesto. Todos estos hechos impactan en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma	El trabajo de investigación responde a las necesidades de la empresa Corporación MG SAC, la cual actualmente presenta deficiencias en la gestión de los procesos del área de Tesorería. Muchos de los procesos que se ejecutan se realizan de forma

		<p>manual generando errores operativos, reprocesos, retrasos, pérdidas económicas, entre otros. A este contexto se suma la falta de un programa de capacitación interno y la contratación de personal que no cumple con las expectativas para el puesto. Todos estos hechos impactan en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.</p>
Justificación práctica		
¿Cuál será la utilidad?	Esta investigación dará como resultado una serie de estrategias que permitirán cambiar la situación actual de la empresa.	Esta investigación dará como resultado una serie de estrategias que permitirán cambiar la situación actual de la empresa, alcanzando los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería.
¿Qué espera con la investigación?	Se espera alcanzar los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería.	los objetivos definidos que conlleven a una eficiente gestión de los procesos en el área de tesorería.
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se investiga bajo el diseño holístico el cual permite el conocimiento integral de la situación; y bajo el diseño mixto	La investigación bajo los diseños holístico y mixto brindará una guía

	que engloba los enfoques cualitativo y cuantitativo los cuales contribuyen con investigación analítica. Ambas metodologías apoyarán en la definición de las estrategias adecuadas para su posterior implementación.	o pasos a seguir para realizar la revisión integral de la situación actual del área y poder definir las estrategias adecuadas para su posterior implementación. El resultado permitirá dar solución a las deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado permitirá dar solución a las deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería.	El resultado permitirá dar solución a las deficiencias de planificación y operativas del área de tesorería.

Anexo 5: Matriz de antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA SEDE CENTRAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, PERIODO DE MAYO A JULIO DEL 2018	Metodología	
Autor	<ul style="list-style-type: none"> • María del Carmen Chávez Pacheco • César Enrique Hernani Chávez 	Tipo	Aplicada
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión administrativa en el personal que labora en la Oficina de Tesorería de la Sede Central del Ministerio de Educación, durante el periodo de mayo a julio del 2018.	Diseño	No experimental
Resultados	la Oficina de Tesorería de la Sede Central del Ministerio de Educación considera que el nivel de competencias y habilidades para el desarrollo de la labor encomendada es alto, mientras que el 33,3% considera que es de nivel regular, y solamente el 5,0% que es de nivel bajo; por tanto, se tiene que el personal considera que si cuenta con el potencial necesario para desarrollar una labor destacada en la oficina.	Método	
		Población	60 trabajadores
		Muestra	60 trabajadores
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario

Conclusiones	<p>Existe relación alta y directa entre el clima organizacional y la gestión administrativa que percibe el personal que labora en la Oficina de Tesorería de la Sede Central del Ministerio de Educación, durante el periodo de mayo a julio del 2018; lo cual implica que el personal lo que más valora del empleo, aparte de las condiciones económicas, es un buen clima organizacional, por lo que una situación tensa, como discusiones de los empleados por cuestiones triviales, muestras de apatía hacia todo lo relacionado con la entidad; muchas veces, acaba con el abandono del puesto de trabajo, una adecuada atmósfera laboral permitiría la existencia de una gestión administrativa que logre alcanzar sus metas y objetivos de forma oportuna</p>	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	<p>Pacheco y Chávez (2018) realizo la tesis titulada <i>El clima organizacional y la gestión administrativa en la oficina de tesorería de la sede central del ministerio de educación, periodo de mayo a julio del 2018</i>, la investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un total de 60 trabajadores (40% personal nombrado y 60% personal contratado)utilizo la encuesta para la recopilación de datos dando como resultado que el nivel de competencias y habilidades para el desarrollo de la labor encomendada es alto, mientras que el 33,3% considera que es de nivel regular, y solamente el 5,0% que es de nivel bajo; por tanto, se tiene que el personal considera que si cuenta con el potencial necesario para desarrollar una labor destacada en la oficina. Asi también existe relación alta y directa entre el clima organizacional y la gestión administrativa lo cual implica que el personal lo que más valora del empleo, aparte de las condiciones económicas, es un buen clima organizacional, por lo que una situación tensa, como discusiones de los empleados por cuestiones triviales, muestras de apatía hacia todo lo</p>		

	relacionado con la entidad; muchas veces, acaba con el abandono del puesto de trabajo, una adecuada atmósfera laboral permitiría la existencia de una gestión administrativa que logre alcanzar sus metas y objetivos de forma oportuna.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Pacheco y Chávez (2018), evidencio que el personal considera que si cuenta con el potencial necesario para desarrollar una labor destacada en la oficina y que Existe relación alta y directa entre el clima organizacional y la gestión administrativa, ya que ,una adecuada atmósfera laboral permitiría la existencia de una gestión administrativa que logre alcanzar sus metas y objetivos de forma oportuna.
Referencia (tesis)	Pacheco y Chávez (2018). <i>El clima organizacional y la gestión administrativa en la oficina de tesorería de la sede central del ministerio de educación, periodo de mayo a julio del 2018</i> . Lugar: Norbert Wiener

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	LOS MECANISMOS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL PERÚ MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL ALTO,2016	Metodología	
Autor	• THALIA DANAI HERRERA ARCA	Tipo	
Año	2017	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Determinar y describir los mecanismos del control interno en el área de tesorería de las Municipalidades en el Perú y Municipalidad Distrital del Alto, 2016	Diseño	Descriptivo-bibliográfico documental

Resultados	Determinó en su estudio que un 56% de las personas encuestadas del área de tesorería de la municipalidad San Rafael, se encuentran trabajando de acuerdo a las políticas y reglamentos implantados por la gerencia en gestión, en tanto un 42 % manifestó que la gestión carece de lineamientos aplicables para reducir los riesgos inherentes en la institución, mientras un 2 % declaró no conocer nada del manejo en cuanto a funcionamiento y desarrollo de las actividades para lograr metas si es que la hubiera”. “Se ha determinado que el personal que la labora en la institución pública si está siendo debidamente capacitado para cumplir exitosamente su labor en fin de ayudar a alcanzar los logros deseados por el área y la entidad de estado”.	Método	
		Población	
		Muestra	No aplica muestra
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	se concluye que los autores concuerdan que el control interno es una herramienta eficiente y eficaz para el manejo de los recursos financieros, mejorar la calidad de los servicios y la gestión en la subgerencia de tesorería	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10	Herrera (2017) realizo la tesis titulada <i>Los mecanismos del control interno en el área de tesorería de las Municipalidades en el Perú Caso: municipalidad distrital de el alto,2016</i> , la investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, utilizo la encuesta para la recopilación de datos dando como resultado que en su estudio del		

líneas)	56% de las personas encuestadas del área de tesorería de la municipalidad San Rafael, se encuentran trabajando de acuerdo a las políticas y reglamentos implantados por la gerencia en gestión, en tanto un 42 % manifestó que la gestión carece de lineamientos aplicables para reducir los riesgos inherentes en la institución, mientras un 2 % declaró no conocer nada del manejo en cuanto a funcionamiento y desarrollo de las actividades para lograr metas si es que la hubiera”. “Se ha determinado que el personal que la labora en la institución pública si está siendo debidamente capacitado para cumplir exitosamente su labor en fin de ayudar a alcanzar los logros deseados por el área y la entidad de estado. se concluye que los autores concuerdan que el control interno es una herramienta eficiente y eficaz para el manejo de los recursos financieros, mejorar la calidad de los servicios y la gestión en la sub-gerencia de tesorería.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Herrera (2017), evidencio que las personas encuestadas del área de tesorería de la municipalidad San Rafael, se encuentran trabajando de acuerdo a las políticas y reglamentos implantados por la gerencia en gestión, en tanto un 42 % manifestó que la gestión carece de lineamientos aplicables para reducir los riesgos inherentes en la institución, mientras un 2 % declaró no conocer nada del manejo en cuanto a funcionamiento y desarrollo de las actividades para lograr metas si es que la hubiera se concluye que el control interno es una herramienta eficiente y eficaz para el manejo de los recursos financieros.
Referencia (tesis)	Herrera (2017). <i>Los mecanismos del control interno en el área de tesorería de las municipalidades en el Perú municipalidad distrital de el alto,2016</i> . Lugar: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote

Matriz de Teorías

Teoría 1: Teoría de la Contabilidad y Control					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en tesis (2)	Redacción final (1 al 10)
Shyam Sunder	2005	Sunder (2005): “El control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de los participantes. Y debe distinguirse del control de las organizaciones, lo cual sugiere manipulación o explotación de algunos de los participantes de la organización por otros (p.23).	Sunder (2005) señaló que el control en las organizaciones brinda balance interno y equilibrio. Mientras que el control de las organizaciones está relacionado al manejo de algunos agentes por parte de otros con la finalidad de lograr sus objetivos. En las organizaciones modernas todos están sujetos al sistema de control de la empresa.	Esta teoría será aplicada en la presente tesis para proponer un sistema de control interno en la organización que aplique a todos los colaboradores con la finalidad de lograr el equilibrio y mitigar los errores operativos y fraudes.	El control en las organizaciones permite el balance interno y equilibrio de la empresa. Cuando las empresas crecen o aumentan su tamaño, la distancia existente entre la gerencia o administración crece lo cual puede propiciar prácticas engañosas dentro de la organización (Sunder 2005). Estas teorías serán aplicadas para
Referencia:	Sunder, S. (2005). <i>Teoría de la Contabilidad y Control</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia				

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en tesis (4)	
Yuji Ijiri	2005	Ijiri (citado en Sunder 2005): "un sistema para facilitar el suave funcionamiento de las relaciones de rendición de cuentas entre las partes interesadas" (p.27).	Ijiri (citado en Sunder 2005) indicó que la contabilidad es un sistema que facilita la rendición de cuenta en las organizaciones. También señala tres dimensiones: importancia de los procesos, sistema contable como resultado del equilibrio y simetría en las relaciones internas.	Esta teoría será aplicada para buscar la automatización y/o uso de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de tesorería.	proponer un sistema de control interno en la organización que aplique a todos los colaboradores con la finalidad de lograr el equilibrio y mitigar los errores operativos y fraudes. La contabilidad es un sistema que facilita la rendición de cuentas en las organizaciones.
Referencia:	Sunder, S. (2005). <i>Teoría de la Contabilidad y Control</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia				Proporciona informes financieros en determinados períodos de tiempo que sirven para tomar decisiones a futuro en base a proyecciones. Los temas contables de
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en tesis (6)	
A.C Littleton	2005	Littleton (citado en Sunder 2005): "Como el tamaño de las empresas aumenta y la distancia entre los propietarios-prestamistas y los administradores operativos crece	Littleton (citado en Sunder 2005) manifestó que cuando las empresas crecen o aumentan su tamaño, la distancia existente entre los	Esta teoría será aplicada en la tesis para proponer un sistema de control interno que impacte a todos los miembros de la	

		más ampliamente, las oportunidades se amplían para la práctica de engaños por parte de las personas que tienen autoridad” (p.60).	propietarios, administradores y operativos también crece o se amplía, lo cual puede propiciar prácticas engañosas dentro de la organización.	organización con la finalidad de mitigar el riesgo de fraude.	gran importancia interesan a varias personas. Cada persona puede tomar una decisión personal con base en los costos y beneficios personales. Sin embargo, estos costos y beneficios personales se ven afectados por las decisiones de los demás (Sunder 2005). Estas teorías serán aplicadas para buscar la automatización y/o uso de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de tesorería, el
Referencia:	Sunder, S. (2005). <i>Teoría de la Contabilidad y Control</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en tesis (8)	
Shyam Sunder	2005	Sunder (2005):” la contabilidad genera unas series de tiempo de los informes financieros que sirven como un insumo importante para las proyecciones futuras”(p.168).	Sunder (2005) señaló que la contabilidad proporciona informes financieros en determinados períodos de tiempo que sirven para tomar decisiones a futuro en base a proyecciones.	Esta teoría será aplicada en la tesis para buscar el cumplimiento en las entregas de los informes financieros lo cual contribuirá con la correcta toma de decisiones.	

Referencia:	Sunder, S. (2005). <i>Teoría de la Contabilidad y Control</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia			cumplimiento en las entregas de los informes financieros lo cual contribuirá con la correcta toma de decisiones y para proponer un sistema de comunicación que no afecte la toma de decisiones entre áreas.	
Autor/es	Año	Cita	Para fraseo (9)		Aplicación en tesis(10)
Richard M. Cyert y Yuji Ijiri	2005	Richard M. Cyert y Yuji Ijiri (Citado en Sunder 2005): “plantean que las cuestiones contables de importancia conciernen a intereses de muchas personas”(p.241).	Cyert e Ijiri (citado en Sunder 2005) indicaron que los temas contables de gran importancia interesan a varias personas. Cada persona puede tomar una decisión personal con base en los costos y beneficios personales. Sin embargo, estos costos y beneficios personales se ven afectados por las decisiones de los demás.		Esta teoría será aplicada en la tesis para proponer un sistema de comunicación que no afecte la toma de decisiones entre áreas.
Referencia:	Sunder, S. (2005). <i>Teoría de la Contabilidad y Control</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia				

Teoría 2: Teoría de la Planeación Financiera

Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en tesis (2)	Redacción final (1 al 10)
---------------------------	------------	-------------	-----------------------	--------------------------------	----------------------------------

Steiner, George A	2014	Steiner (citado en Morales y Morales 2014): “La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director” (p.5).	Steiner (citado en Morales y Morales 2014) indicó que la planeación se basa en la observación posterior por un tiempo determinado de las causas y efectos de las decisiones actuales.	Esta teoría será aplicada en la tesis para mejorar la planeación en base a la observación de resultados anteriores con la finalidad de contribuir con la correcta toma de decisiones.	La planeación es un proceso constante en donde los planes se crean, se revisan y se ajustan de acuerdo a las necesidades de la empresa y en consenso con las diferentes áreas. Tiene como elementos a la
Referencia:	Morales A., Morales J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Grupo Editorial Patria				identificación del
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	problema y oportunidades,
Witte, Eberhard	2014	Witte (Citado en Morales y Morales 2014): “el plan financiero es parte integrante de la planificación empresarial más amplia. Se halla en multiforme relación con otros planes	Witte (citado en Morales y Morales 2014) señaló que el plan financiero forma parte del plan empresarial y guarda relación con los planes de las diferentes	Esta teoría se aplicará en la tesis para proponer la utilización del sistema integrado en las diferentes áreas como ventas, logística, costos,	fijación de objetivos, búsqueda de soluciones, elección de la mejor solución y comprobación de

		parciales, como los de ventas, producción, stocks y aprovisionamientos” (p.7).	áreas como ventas, producción, entre otras.	tesorería, operaciones, entre otras, con la finalidad de mantener información actualizada y oportuna para el logro de los objetivos de la empresa.	los resultados. El plan financiero forma parte del plan empresarial y guarda relación con los planes de las diferentes áreas como ventas, producción, entre otras (Morales y Morales, 2014). Estas teorías serán aplicadas en la tesis para proponer la observación de resultados anteriores de forma
Referencia:	Morales A., Morales J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Grupo Editorial Patria				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	

Ross, Stephen A	2014	Ross (citado en Morales y Morales 2014): “La planeación financiera es un proceso interactivo. Los planes se crean, se examinan y se modifican una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre todas las partes que conforman el proceso” (p.13).	Ross (citado en Morales y Morales 2014) indicó que la planeación es un proceso constante en donde los planes se crean, se revisan y se ajustan de acuerdo a las necesidades de la empresa y en consenso con las diferentes áreas.	Esta teoría se aplicará en la tesis para proponer la revisión de resultados de forma periódica y realizar los ajustes necesarios para mejorar la eficiencia en la gestión de tesorería.	periódica con la finalidad de contribuir con la correcta toma de decisiones y realizar los ajustes necesarios para mejorar la eficiencia en la gestión de tesorería.
Referencia:	Morales A., Morales J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Grupo Editorial Patria				gestión de tesorería.
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	Asimismo, para proponer la utilización del sistema integrado en las diferentes áreas como ventas, logística, costos, tesorería, operaciones, entre otras, con la
Harold Bierman Jr	2014	Harold (citado en Morales y Morales 2014): “los elementos de la planeación estratégica son cinco: 1) la identificación de problemas y oportunidades; 2) fijación de metas y objetivos; 3) diseño de un procedimiento para hallar posibles soluciones o caminos para encontrar una	Harold (citado en Morales y Morales 2014) indicó que los elementos de la planeación son: identificación del problema y oportunidades, fijación de objetivos, búsqueda de soluciones, elección de la mejor solución y	Esta teoría será aplicada en la tesis para proponer una metodología de planeación estratégica basada en los 5 pasos indicados por Harold con la finalidad de verificar o controlar los resultados.	

		solución; 4) escoger la mejor solución, y 5) procedimientos de control para comprobar los resultados de solución escogida mediante la planeación estratégica” (p.5).	comprobación de los resultados.		finalidad de mantener información actualizada y oportuna para el logro de los objetivos de la empresa.
Referencia:	Morales A., Morales J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Grupo Editorial Patria				
Autor/es	Año	Cita	Para fraseo (9)	Aplicación en tesis(10)	
Hartley, W.	2014	Hartley (citado en Morales y Morales 2014): “El objetivo de la gestión de la tesorería es, pues, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a los obligaciones de pago” (p.12).	Hartley (citado en Morales y Morales 2014) manifestó que el objetivo de la gestión de tesorería es asegurar que la empresa cuente de forma con los fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de pago, sin generar gastos adicionales por retrasos.	Esta teoría se aplicará en la tesis para generar un control periódico sobre las cobranzas con el fin de evitar desfases que puedan perjudicar la entrada de fondos y el pago de obligaciones (proveedores, servicios, personal, tributos, etc.)	
Referencia:	Morales A., Morales J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Grupo Editorial Patria				

Teoría 3: Teoría General Contable

Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en tesis (2)	Redacción final (1 al 10)
Tua Pereda, Jorge	2008	Tua (citado en Vázquez y Bongianino 2008): “una teoría general no es sino un conjunto de hipótesis sobre lo que tienen en común los sistemas contables” (p.14).	Tua (citado en Vázquez y Bongianino 2008) indicó que la teoría general es un conjunto de hipótesis de los conceptos en común que tienen los sistemas contables.	Esta se te aplicará en el presente trabajo para entender la importancia de los sistemas contables.	La teoría general contable es un conjunto de hipótesis, una ciencia, disciplina encargada de la proyección cuantitativa y cualitativa del flujo de riqueza que tiene un objetivo concreto y que sugiere sistemas contables que lo aseguren (Vázquez y Bongianino, 2008). Estas teorías
Referencia:	Vázquez R., Bongianino C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Argentina: Aplicación Tributaria S.A.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en tesis (4)	
García Casella, Carlos Luis	2008	García (citado en Vázquez y Bongianino 2008): “la contabilidad es una ciencia factual cultural aplicada que se ocupa de explicar y normar las tareas de descripción, principalmente cuantitativas de la existencia y circulación de	García (citado en Vázquez y Bongianino 2008) sostuvo que la contabilidad es una ciencia que se encarga de explicar y normar tareas descriptivas principalmente cuantitativas.	Esta teoría se aplicará para verificar y/o ajustar los procesos contables a la normativa contable vigente.	

		objetos, hechos y personas diversas de cada ente de la sociedad humana y de la proyección de los mismos, en vista al cumplimiento de sus metas; a través de sistemas específicos para cada situación” (p.14).			se aplicarán en la tesis para entender la importancia de los sistemas contables y proponer mejoras que se ajusten al cumplimiento de la teoría general contable, tanto los procesos como los sistemas.
Referencia:	Vázquez R., Bongianino C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Argentina: Aplicación Tributaria S.A.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en tesis (6)	
Mattessich, Richard	2008	Mattessich (citado en Vázquez y Bongianino 2008): “la contabilidad es una disciplina que se ocupa de la descripción y proyección cuantitativa de la circulación del ingreso y de la acumulación de riqueza por medio en un método basado en el siguiente conjunto de supuestos básicos” (p.14).	Mattessich (citado en Vázquez y Bongianino 2008) indicó que la contabilidad es una disciplina encargada de la proyección cuantitativa y cualitativa del flujo de riqueza.	Esta teoría se aplicará para proponer la revisión que los procesos contables y obtener información del flujo de riqueza de la empresa.	

Referencia:	Vázquez R., Bongianino C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Argentina: Aplicación Tributaria S.A.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en tesis (8)
Tua Pereda, Jorge	2008	Tua (citado en Vázquez y Bongianino 2008): “un sistema contable es un conjunto de reglas orientadas a una finalidad concreta.” (p.41).	Tua (citado en Vázquez y Bongianino 2008) sostuvo que el sistema contable se sostiene en un grupo de reglas que tienen un objetivo concreto.	Esta teoría se aplicará en la presente tesis para controlar que los procesos contables cumplen con sus objetivos.
Referencia:	Vázquez R., Bongianino C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Argentina: Aplicación Tributaria S.A.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (9)	Aplicación en tesis(10)
García Casella, Carlos Luis	2008	García (citado en Vázquez y Bongianino 2008): “la contabilidad propone la creación de sistemas contables frente a necesidades particulares pero siempre basándose en la teoría general contable.” (p.43).	García (citado en Vázquez y Bongianino 2008) indicó que la contabilidad sugiere que los sistemas contables que se generen deben ajustarse a la teoría general contable.	Esta teoría será aplicada en la tesis para verificar que los sistemas contables implementados o en proceso cumplan con el marco de la teoría general contable.
Referencia:	Vázquez R., Bongianino C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Argentina: Aplicación Tributaria S.A.			

Anexo 7: Matriz de variables o categorías

Variable o categoría 1: Gestión de Procesos					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en tesis	Redacción final
Juan Bravo Carrasco	2011	Bravo (2011) : “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” (p.9)	Bravo (2011) señaló que 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 con el fin de alcanzar la confianza del cliente.	Esta definición permite comprender la importancia del diseño de estrategias para mejorar la gestión de procesos de la empresa.	La gestión de procesos es una disciplina que contribuye con la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más eficientes los procesos de la organización. Es una secuencia de actividades que se relacionan para brindar un resultado de valor para el cliente. (Bravo, 2011). La gestión de procesos se diferencia de la organización clásica porque tienen como pilar la visión del cliente para alcanzar el rendimiento que se
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en tesis	
Hammer	2011	Hammer (citado en Bravo 2011): “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes.” (p.11)	Hammer (citado en Bravo 2011) indicó que un proceso es una secuencia de actividades relacionadas que forman un resultado de valor para los clientes.	Permite entender que las actividades organizadas correctamente generan resultados de valor.	
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.				

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en tesis	
Hammer	2011	Hammer (citado en Bravo 2011): “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.(p.12)	Hammer (citado en Bravo 2011) señaló que una empresa que gestiona bajo un sistema de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente, que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando, tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados en lugar de ser un fin en sí misma, tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que	Esta definición sostiene que las actividades se generan pensando en el cliente, teniendo en cuenta el entorno y enfocados en alcanzar los resultados.	espera y es una forma de dirigir que persigue la mejora continua de las actividades del área (Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández y Peña, 2014).

			permite a la empresa obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes actuales exigen.	
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en tesis
Sescam	2014	Sescam (citado en Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández y Peña 2014): “La gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización” (p.5)	Sescam (citado en Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández y Peña 2014) indicó que la gestión por Procesos es una forma, un estilo de organización diferente de la clásica organización funcional, que se centra en la visión del cliente sobre las actividades de la empresa.	Esta definición se empleará para desarrollar la gestión de procesos bajo el enfoque “visión cliente”.
Referencia:	Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). <i>La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos</i> . Cuba: Ciencias Holguín			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en tesis
Bergholz	2014	Bergholz (citado en Ruiz,	Bergholz (citado en Ruiz,	La gestión de procesos

		Almaguer, Torres, Hernández y Peña 2014): “considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.” (p.5)	Almaguer, Torres, Hernández y Peña 2014) consideró que la gestión por procesos puede definirse como una forma de dirigir el trabajo, donde se persigue mejorar las actividades de la empresa a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos	contribuye con la mejora continua de las actividades de la organización.	
Referencia:	Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). <i>La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos</i> . Cuba: Ciencias Holguín				

Subcategoría: Procesos Operativos					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
José Antonio Pérez Fernández de Velasco	2009	Pérez Fernández, (2014): “combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a lo requisitos del cliente, aportando en	Pérez Fernández (2014) señaló que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener productos o brindar servicios de acuerdo al	Este concepto se aplicará en la tesis para ajustar los procesos con la finalidad de que generen valor para la empresa.	Los procesos operativos son aquellos que se combinan y transforman para

		consecuencia un alto valor añadido” (p.83)	requerimiento del cliente, aportando valor agregado.		generar productos o servicios que requieren los clientes (Pérez Fernández, 2014). Son los procesos que van alineados con la misión de la empresa (Bravo, 2011), impactan directamente en la satisfacción de la empresa (Mallar, 2010). Así también, los definen como los procesos que permiten desarrollar las políticas y estrategias, siendo esto
Referencia:	Pérez Fernández, J. (2009). <i>Gestión por Procesos 3RA edición</i> . Madrid: ESIC				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Juan Bravo Carrasco	2011	Bravo (2011): “Los procesos del negocio atienden directamente la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta una organización.” (p.23)	Bravo (2011) indicó que son los procesos del negocio que van alineados con la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que se generan.	Los procesos operativos son los que generan productos o servicios de acuerdo a la misión de la empresa,	
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Miguel Ángel Mallar	2010	Mallar (2010): “Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (según el esquema de Porter)” (p.11)	Mallar (2010) indicó que los procesos operativos son los que impactan directamente en la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la empresa. Son los que constituyen la actividad primaria en la	Este concepto se aplicará en la tesis para verificar si los procesos operativos actuales guardan relación con la misión de la empresa.	

			cadena de producción de valor.		responsabilidad de los directores
Referencia:	Mallar, M. (2010). <i>Administración</i> . Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".				funcionales que
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	deben contar con la
Daysi Ruiz, Rosa Almaguer, Isabel Torres y Alejandro Hernández	2014	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014): “procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos” (p.7)	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014) indicaron que son los procesos que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa que da servicio a los clientes. Los encargados de estos procesos son los directores funcionales que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.	Se aplicará en la tesis para definir a los responsables de asegurar el correcto cumplimiento de los procesos y el compromiso de los colaboradores.	cooperación de los otros directores y de sus equipos (Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández, 2014). Son procesos operativos propios de la actividad de la empresa (Camisón, Cruz y González, 2006).
Referencia:	Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). <i>La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos</i> . Cuba: Ciencias Holguín				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
César Camisón, Sonia Cruz	2006	Camisón, Cruz y González (2006): “Los procesos clave son	Camisón, Cruz y González (2006) indicó que los	Los procesos que se revisen como parte de	

y Tomás Gonzalez	también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.” (p.5)	procesos operativos son propios de la actividad de la empresa.	la presente tesis se ajustarán de acuerdo a los objetivos de la empresa.	
Referencia:	Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). <i>Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas</i> . España: Pearson Educación S.A.			

Subcategoría: Procesos Estratégicos					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Daysi Ruiz, Rosa Almaguer, Isabel Torres y Alejandro Hernández	2014	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2005): “procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto” (p. 7).	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2005) señalaron que los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Asimismo, indicaron que estos son gestionados directamente	Se aplicará para desarrollar nuevas estrategias que contribuyan con la gestión del área para el cumplimiento de los objetivos.	Los procesos estratégicos son los que destinan y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias (Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández y Peña, 2014). Son los que

			por la alta dirección.		brindan dirección
Referencia:	Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). <i>La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos</i> . Cuba: Ciencias Holguín				al resto de procesos
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	para que se ajusten
Miguel Ángel Mallar	2010	Mallar (2005):“son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa” (p. 11).	Mallar (2005) indicó que los procesos estratégicos son aquellos a través de los cuales una empresa o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Son los que brindan la dirección a los demás procesos, señalan cómo se deben realizar para que se ajusten a la misión y la visión de la empresa.	Los procesos del área de tesorería deben estar alineados con la misión y visión de la empresa.	a la misión y visión de la empresa (Mallar, 2005). Esta dirección se realiza mediante un ciclo que consta de etapas: planear, ejecutar, controlar y retroalimentar (Bravo, 2000). Los procesos estratégicos son considerados claves debido a que
Referencia:	Mallar, M. (2010). <i>Administración</i> . Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".				los datos
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	resultantes se
Juan Bravo Carrasco	2011	Bravo (2000): “Se trata de un solo proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo	Bravo (2000) señaló que se trata de un solo proceso que dirige a todos los	Se reafirma la importancia de planificar, ejecutar, dirigir y	utilizan para la toma de decisiones

		dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar” (p.23).	demás. Indicó que dirección es realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar	controlar los procesos del área con la finalidad de generar resultados favorables para la organización.	(Maldonado, 2018). Mediante ellos la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.				(Camisón, Cruz y González, 2006).
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
José Ángel Maldonado	2018	Maldonado (2018): “Procesos de gestión: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para	Maldonado (2018) sostuvo que los procesos de gestión aseguran el funcionamiento del resto de procesos y además proporcionan información necesaria para la toma de decisiones, medidas correctivas y para elaborar planes de mejoras eficaces.	Esta definición se aplicará en la tesis para que los procesos estratégicos a través de actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguren la ejecución del resto de procesos y brinden información clave para la toma de decisiones.	

		la toma de decisiones de sus clientes internos” (p.11).			
Referencia:	Maldonado, J. (2018). <i>Gestión de procesos</i> . Honduras: Academia				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
César Camisón, Sonia Cruz y Tomás Gonzalez	2006	Camisón, Cruz y González (2006): “son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.” (p.5)	Camisón, Cruz y González (2006) indicó que los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales se desarrollan las estrategias y objetivos de la empresa.	Se aplicará en la tesis para proponer estrategias y objetivos a partir de los resultados que presenten los procesos estratégicos.	
Referencia:	Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). <i>Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas</i> . España: Pearson Educación S.A.				

Subcategoría: Procesos de Apoyo					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Daysi Ruiz, Rosa Almaguer, Isabel Torres y Alejandro Hernández	2005	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2005): “procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento	Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2005) señalaron que los procesos de apoyo no están ligados a las acciones de	Generar procesos de apoyo robustos contribuye con la ejecución correcta de los procesos operativos.	Los procesos de apoyo contribuyen con la operatividad del área de manera eficiente (Ruiz,

		influye directamente en el nivel de los procesos operativos” (p. 7).	desarrollo de las políticas pero influyen directamente en los procesos operativos.		Almaguer, Torres y Hernández, 2005). Sin embargo no están ligados directamente con la misión de la organización pero se consideran necesarios para la ejecución de los procesos operativos (Mallar, 2010) debido a que brindan soporte a las organizaciones en temas no guardan relación directa con el negocio (Bravo, 2011). Asimismo, proporcionan los
Referencia:	Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). <i>La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos</i> . Cuba: Ciencias Holguín				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Miguel Angel Mallar	2010	Mallar (2010): “Los Procesos de Apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio” (p.11).	Mallar (2010) indicó que los procesos de apoyo no están ligados directamente a la misión de la organización, sin embargo son necesarios para la ejecución correcta de los procesos operativos. Son actividades dirigidas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio.	Esta definición se aplicará para diseñar procesos de apoyo eficientes que faciliten las actividades de tesorería.	
Referencia:	Mallar, M. (2010). <i>Administración</i> . Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Juan Bravo Carrasco	2011	Bravo (2011): “Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son	Bravo (2011) indicó que los procesos de apoyo están debajo y brindan	Identificar los procesos de apoyo para verificar su correcta ejecución y	

		directamente del negocio.” (p.22).	soporte a la organización en los temas que no son directamente del negocio.	aplicar ajustes o cambios de ser necesarios.	recursos, humanos y físicos, que se requieren (Pérez Fernández, 2014)
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de Procesos</i> . Chile: Evolución.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
José Antonio Pérez Fernández de Velasco	2009	Pérez Fernández, (2014): “Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos” (p.84).	Pérez Fernández (2014) señaló que los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de procesos según los requerimientos de los clientes internos.	Esta definición se aplicará para asegurar la correcta contratación del personal de acuerdo al perfil requerido.	para que los procesos claves se puedan ejecutar (Camisón, Cruz y González, 2006).
Referencia:	Pérez Fernández, J. (2009). <i>Gestión por Procesos 3RA edición</i> . Madrid: ESIC				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
César Camisón, Sonia Cruz y Tomás Gonzalez	2006	Camisón, Cruz y González (2006): “Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso	Camisón, Cruz y González (2006) sostuvo que los procesos de apoyo son los que brindan los recursos y soporte necesario para que los procesos claves se puedan ejecutar.	Este concepto se aplicará en la tesis para revisar los procesos de apoyo que dan las diferentes áreas y que soportan a los procesos claves del área.	

	informático, proceso de logística, etc.” (p.5)			
Referencia:	Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). <i>Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas</i> . España: Pearson Educación S.A.			

Matriz de método

Enfoque				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Chen	2014	Chen (citado en Hernández R. 2014): “se define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los	Chen (citado en Hernández 2014): señalo que el conjunto de los métodos mixtos (cuantitativo y cualitativo), en una misma investigación con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, el cual estos pueden ser combinados de tal manera que las acercamientos cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o también los métodos pueden ser adecuados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del	Esta teoría se aplicará el método mixto, cuantitativo y cualitativo, Para darle profundidad al análisis cuando las preguntas de investigación son complejas. Se realizará una entrevista inicial con los involucrados para así crear el cuestionario teniendo en cuenta los instrumentos.

		costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”)” (p.534).	estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”).	
Referencia:	Hernandez R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Interamericana editores S.A. de C.V.			

Tipo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jaqueline Hurtado	2000	Hurtado (2000): “la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente”. (p.325)	Hurtado (2000) indica que la investigación proyectiva es saber el mecanismo de trabajo, para así proyectarnos y alcanzar los objetivos de manera adecuada.	Se aplicará de tal forma que se proyecta y se aplica una estrategia para tener un alcance del problema y así elaborar la entrevista.
Referencia:	Hurtado J. (2000). <i>Metodología de la investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal.			

Nivel				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Rodríguez Jiménez, Andrés; y Pérez Jacinto, Alipio Omar	2017	Rodríguez; Pérez (2017): “La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y	Rodríguez; Pérez (2017): Señala que el nivel inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa el conocimiento específico a unos conocimientos generales que muestra la similitud de los fenómenos individuales. Su sustento es la repetición de hechos y	Se aplicará el método inductivo e inductivo adaptando los conocimientos generales a un conocimiento específicos para que la redacción y elaboración

	fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica”. (p.10)	fenómenos de la realidad, encontrado en los rasgos comunes de un grupo seleccionado, para así llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.	del cuestionario tenga una base con esas características.
Referencia:	Rodríguez A.; Pérez O. (2016) <i>Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento</i> . Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios		

Método				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Dávila	2016	Dávila (Citado por Rodríguez y Pérez, 2006): “para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Según Bacon, las observaciones se hacían sobre fenómenos particulares de una clase y luego a partir de ellos se hacían inferencias de la clase entera”. (p.10)	Dávila (Citado por Rodríguez y Pérez, 2006): Señala que es necesario incorporar conocimientos de una forma macro de la cual se reúne datos particulares y en base a eso obtener información necesaria para iniciar una investigación.	Se aplicará en la tesis para incorporar conocimientos mediante la observación, formulación de la hipótesis, verificación, etc.
Referencia:	Rodríguez A.; Pérez O. (2016) <i>Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento</i> . Colombia.			

Población					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Fracica	2010	Fracica (citado por Bernal, 2010): “como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (p.160)	Fracica (citado por Bernal, 2010): Indica que la población es la unión de todos los elementos de la investigación, así también se define como conjunto de todas las unidades de muestreo.	Se identificará la población involucrada (contabilidad), para seleccionar una muestra (tesorería) y así elaborar las preguntas utilizando las variables de maneja que las personas sean entrevistadas.	La población es el conjunto de personas que están involucradas en la investigación, el cual se selecciona una cantidad de personas (muestra) para elaborar el cuestionario y entrevistarlas.
Número de colaboradores:		10 personas			
Referencia:	Bernal C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación				
Muestra					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
Cesar Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010): “la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán	Bernal (2010) señala que la muestra es parte de la población que es seleccionada para desarrollar un estudio donde se utilizara la medición, la observación y las variables	Se aplicará la técnica de muestreo identificando a la población y seleccionando una muestra para que sea entrevistada y desarrolle el cuestionario.	

		la medición y la observación las variables objeto de estudio”. (p.161)	objeto de estudio.		
Número de colaboradores:	3 personas				
Referencia:	Bernal C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación				
Unidades informantes					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Mendieta Izquierdo, Giovane	2015	Mendieta (2015): “Los informantes son los sujetos, objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación”. (p.1148)	Mendieta (2015) señala que los informantes son las personas que serán parte de la investigación.	<p>a) Analista de tesorería: Se encarga de programar los pagos semanales, analizar las cuentas x pagar y supervisar el trabajo del asistente.</p> <p>b) Asistente de tesorería: Es la persona encargada del trabajo operativo, conciliaciones bancarias, ejecutar los pagos (transferencia o cheque), etc.</p>	Las personas que serán parte de la investigación son el Analista de Tesorería que se encarga de programar, analizar las cuentas por pagar; también el Asistente encargada del trabajo operativo y para finalizar el Jefe que tiene una

				<p>c) Jefa de tesorería: Encargada de supervisar al analista y el asistente mediante reportes que solicita.</p>	función más de supervisión.
Número de personas:	3 personas				
Referencia:	Mendieta G. (2015). <i>Informantes y muestreo en investigación cualitativa</i> . Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal				

Técnica: Encuesta					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Cesar Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010): “que una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta de fundamento en un cuestionario o conjuntos de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194)	Bernal 2010. Señala que es una de las técnicas más usada de recolección de información pero que con el tiempo pierde valor por las incredibilidades de las personas encuestadas. Así mismo es un conjunto de preguntas realizadas para encuestar a las personas con un propósito de recolectar información para un estudio de investigación.	Se aplicará la técnica para así recolectar datos mediante preguntas elaboradas de tal manera ayude a la investigación que se desarrolla.	La encuesta será aplicada al grupo seleccionado mediante un cuestionario que facilitara la identificación del problema y también dará un resultado donde se genere una solución para la investigación que se está realizando.
Referencia:	Bernal C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación				
Instrumento: Cuestionario					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
		Bernal (2010): “El	Bernal (2010) indica que	Se aplicará en la tesis	Se elaborará el

Cesar Augusto Bernal Torres	2010	cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación". (p. 250)	el cuestionario es un conjunto de interpelaciones respecto a una o más variables.	elaborando un conjunto de preguntas que genere los datos necesarios con el fin que alcanzar los objetivos de la investigación.	cuestionario redactando un conjunto de preguntas agregando las variables que permitirá recolectar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
Referencia:	Bernal C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación				

Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Cesar Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010): “la Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en cuestionario flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”. (p.194)	Bernal (2010): indica que la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas se considera fuente importante de recolección de información. A sí mismo la encuesta se enfoca a un cuestionario, por otro lado, la entrevista si bien se centra en un cuestionario, tiene como fin obtener información más espontánea y abierta	Se aplicará a la tesis la entrevista a las personas que son parte de la muestra para recolectar datos de una forma más directa teniendo en cuenta que la base principal es el cuestionario.	La entrevista se hará a las personas que son parte de la muestra para recolectar datos de una forma más directa teniendo en cuenta que la base principal es el cuestionario.
Referencia:	Bernal C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación.				
Instrumento: Guía de entrevista					

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2000	Hurtado (2000): “.La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos, y datos concernientes a la investigación”. (p.463).	Hurtado (2000) señala que la guía de entrevista debe contener los datos necesarios como los datos censales o sociológicos y conocimientos de la investigación.	Se aplicará en la tesis para la elaboración del cuestionario teniendo cuenta los datos censales o sociológicos.	La guía de entrevista será una ayuda que facilitará la entrevista teniendo en cuenta los datos censales y sociológicos para el desarrollo de la investigación.
Referencia:	Hurtado J. (2000). <i>Metodología de la investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal.				