



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Implementación de procesos para mejorar la Gestión de  
Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial**

**AUTORA**

**Br. Basilio Salazar, Viky Yovana**

**ORCID**

**0000-0003-2136-3831**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

**Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y  
Ambiental**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

**Sistema de calidad**

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Miembros del Jurado**

Dr. David Flores Zafra

ORCID:0000-0001-5846-325X

Presidente del Jurado

Mtro. Julio Vidal Rischmoller

ORCID:0000-0002-6155-8118

Secretario

Davis Rivera Gómez

ORCID: 0000-0002-7460-6553

Vocal

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor metodólogo

Mtro. Jorge Ernesto Cáceres Trigos

0000-0001-5582-3002

Asesor temático

### **Dedicatoria**

A Dios, por darme la vida, salud y haberme permitido tener fuerzas y por ponerme personas que me han apoyado en mi desarrollo emocional, laboral, académico y profesional.


Asimismo, se lo dedico a mi mamá Julia, que este año se convirtió en el ángel de mi vida, a papá y a Alicia, Gladys, Alfredo y Rene, mis cuatro hermanos, quienes han sido mi motivo día a día.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Norbert Wiener por formarme a nivel académico y profesional.

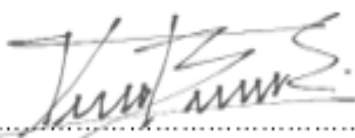
A los asesores, y profesores que han contribuido en brindarme conocimiento y guiarme en la elaboración de la presente tesis, a mis compañeros y amistades que han estado al lado mío en el transcurso de estos 5 años.

## Declaración de autoría

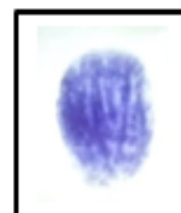
 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EE S-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01
		FECHA: 21/12/2020

Yo, Viky Yovana Basilio Salazar, estudiante de la escuela académica profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Gestión por procesos para mejorar la Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020" para la obtención del título profesional de: Ingeniera Industrial y de Gestión Empresarial, 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.



Viky Yovana Basilio Salazar  
DNI:75731088



Lima, 21 de diciembre del 2020.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>Miembros del Jurado</b>	ii
<b>Dedicatoria</b>	iii
<b>Agradecimiento</b>	iv
<b>Declaración de autoría</b>	v
<b>Índice</b>	vi
<b>Índice de tablas</b>	ix
<b>Índice de figuras</b>	x
<b>Índice de cuadros</b>	xi
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	16
<b>1.1 Planteamiento del problema</b>	16
<b>1.2 Formulación del problema</b>	18
<b>1.2.1 Problema general</b>	18
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	18
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	18
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	18
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	18
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	18
<b>1.4.1 Teórica</b>	18
<b>1.4.2 Metodológica</b>	19
<b>1.4.3 Práctica</b>	19
<b>1.5 Limitaciones de la investigación</b>	20
<b>1.5.1 Temporal</b>	20
<b>1.5.2 Espacial</b>	20
<b>1.5.3 Recursos</b>	20
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	21
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	21
<b>2.1.1 Antecedentes internacionales</b>	21

<b>2.1.2 Antecedentes nacionales</b>	21
<b>2.2 Bases teóricas</b>	22
<b>2.2.1 Marco fundamental</b>	23
<b>2.2.2 Marco conceptual</b>	24
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	26
<b>3.1 Método de investigación</b>	26
<b>3.2 Enfoque</b>	26
<b>3.3 Tipo de investigación</b>	26
<b>3.4 Diseño de la investigación</b>	27
<b>3.5 Población, muestra y unidades informantes</b>	27
<b>3.5.1 Población</b>	27
<b>3.5.2 Muestra</b>	27
<b>3.5.3 Unidades informantes</b>	27
<b>3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas</b>	28
<b>3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	29
<b>3.7.1. Técnica</b>	29
<b>3.7.2. Descripción</b>	29
<b>3.7.3. Validación</b>	29
<b>3.7.4. Confiabilidad</b>	30
<b>3.8 Procesamiento y análisis de datos</b>	30
<b>3.9 aspectos éticos</b>	31
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	32
<b>4.1 Descripción de resultados cuantitativos</b>	32
<b>4.2 Descripción de resultados cualitativos</b>	41
<b>4.3 Diagnóstico</b>	44
<b>4.4 Propuesta</b>	46
<b>4.4.1 Priorización de los problemas</b>	46
<b>4.4.2 Consolidación del problema</b>	46
<b>4.4.3 Fundamentos de la propuesta</b>	46
<b>4.4.4 Categoría solución</b>	47
<b>4.4.5 Direccionalidad de la propuesta</b>	48
<b>4.4.6 Actividades y cronograma</b>	50
<b>4.4.7 Discusión de resultados</b>	55
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	57

<b>5.1 Conclusiones</b>	57
<b>5.2 Recomendaciones</b>	58
<b>REFERENCIAS</b>	59
<b>ANEXOS</b>	60
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia</b>	60
<b>Anexo 2: Evidencias de la propuesta</b>	61
<b>Anexo 3: Instrumento cuantitativo</b>	80
<b>Anexo 4: Instrumento cualitativo</b>	82
<b>Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos</b>	83
<b>Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta</b>	86
<b>Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)</b>	88
<b>Anexo 8: Transcripción de las entrevistas</b>	89
<b>Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti</b>	95
<b>Anexo 10: Informe del Asesor</b>	97



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Matriz de la Gestión de Tesorería</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 2. Matriz de la Gestión por procesos</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Gestión de procesos.</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cumplimiento de metas.</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Financiación.</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7. Pareto de la Gestión de Tesorería</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8. Simulación de Montecarlo para mostrar el incremento en la utilidad de la empresa.</b>	<b>70</b>

## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Gestión de procesos.</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cumplimiento de metas.</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Financiación.</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4. Pareto de la Gestión de Tesorería</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría Gestión de procesos.</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría Cumplimiento de Metas.</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Financiación.</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8. Análisis mixto de la Gestión de Tesorería.</b>	<b>44</b>
<b>Figura 9. Matriz de cronograma</b>	<b>54</b>
<b>Figura 10. Diagrama de Flujo del proceso de facturación</b>	<b>66</b>
<b>Figura 11. Diagrama de Flujo del proceso de cuentas por cobrar</b>	<b>67</b>
<b>Figura 12. Diagrama de Flujo del proceso de cuentas por cobrar</b>	<b>68</b>
<b>Figura 13. Diagrama de Flujo de Gestión documentaria</b>	<b>69</b>

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 3. Proyección de Ingresos</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 4. Proyección de Gastos</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 5. Plan anual de auditorias</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 6. Plan semestral de auditorias</b>	<b>65</b>

## Resumen

La investigación titulada “Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020” tiene como finalidad realizar la propuesta para mejorar la utilidad mediante la metodología Gestión por procesos. Abarcando los principales problemas en el área de Tesorería, identificando el pie de Aquiles en los procesos. Se desarrolló la investigación utilizando el sintagma holístico bajo un enfoque mixto que abarca lo cuantitativo y cualitativo, de tipo proyectivo y nivel comprensivo; el tamaño de la muestra para la recolección de información estuvo conformada por 3 encargados y gerentes del área de Administración y contabilidad de la empresa. Para su ejecución en el enfoque cuantitativo se diseñó un cuestionario de tres subcategorías: Gestión de procesos, cumplimiento de metas y financiación, dicha información fue procesada empleando los programas Excel y Atlas Ti.

Se concluyó, de lo obtenido de las encuestas y entrevistas, que la situación de la gestión en Tesorería, presenta falencias con respecto a la cumplimiento de su pagos que originalmente se debieron pagar en la fechas correspondientes pero a falta de información de cuentas por pagar y a falta de un cronograma estricto de pagos, además de carencia de procesos controlados por auditorías externas e internas ha incrementado problemas financieros, así como también el historial crediticio por lo que no es factible que la empresa obtenga líneas de crédito, por otro lado se ha observado falencias con referente a la organización documentaria tanto física como virtual.

Finalmente tras la triangulación, análisis de los resultados que se han obtenido, muestra que la empresa no tiene una gestión adecuada que permita optimizar los procesos, mejorar financieramente, controlar y auditar los procesos y organizar la documentación, debido a ello se propone la implementación de la gestión por procesos que responda a las necesidades de la empresa, así como el proyectado de ingresos y egresos para planificar pagos futuros, también plan de auditoria externa e interna manual de procedimientos que incluyen flujogramas de las actividades más importantes del área, elección de un ERP y se concluye con la demostración posterior a la implementación de la propuesta, el incremento de la utilidad con una simulación de Montecarlo.

*Palabras clave:* Gestión por procesos, cumplimiento de metas, financiación, liquidez.

## Abstract

The research entitled " Implementation of processes to improve Treasury Management in a Technology company, Lima 2020" aims to make the proposal to improve profitability through the methodology Management by processes. Covering the main problems in the area of Treasury, identifying the Achilles' foot in the processes. The research was developed using the holistic syntagma under a mixed approach that covers the quantitative and qualitative, projective type and comprehensive level; the sample size for the collection of information was made up of 3 heads and managers of the administration and accounting area of the company. For its execution in the quantitative approach, a questionnaire of three subcategories was designed: Process management, fulfillment of goals and financing. This information was processed using the Excel and Atlas Ti programs.

It was concluded, from the surveys and interviews, that the situation of the management in Treasury, has shortcomings with respect to compliance with their payments that originally should have been paid on the corresponding dates but in the absence of information on accounts payable and lack of a strict schedule of payments, in addition to the lack of processes controlled by external and internal audits has increased financial problems, as well as the credit history so it is not feasible for the company to obtain credit lines, on the other hand it has been observed shortcomings regarding the organization of both physical and virtual documentation.

Finally, after the triangulation, analysis of the results obtained shows that the company does not have an adequate management that allows optimizing the processes, improving financially, controlling and auditing the processes and organizing the documentation. Due to this, the implementation of the management by processes that responds to the needs of the company is proposed, as well as the projected income and expenses to plan future payments, also external and internal audit plan manual of procedures that include flow charts of the most important activities of the area, election of an ERP and it is concluded with the demonstration after the implementation of the proposal, the increase of the utility with a Monte Carlo simulation.

*Key words:* Process management, fulfillment of goals, financing, liquidity.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el avance tecnológico ha provocado cambio en los procesos, los cuales en muchos casos han pasado a virtualizarse, por lo que de esta manera se han eliminado actividades y con ello tiempos muertos, dando inicio a la mejora continua y aumento de la productividad, desde el punto de vista empresarial, los avances en procesos de automatización para la Industria, serán los más beneficiados por las nuevas redes de comunicación, elegir la herramienta adecuada no es tarea baladí. La categoría solución que se ha elegido es la gestión de Tesorería, ya que se observa que los principales inconvenientes se encuentran en la gestión de procesos que se realiza en la Tesorería de una empresa, cumplimiento de metas que se establece mes a mes en los trabajadores de cada área de una empresa y principalmente en el área de Tesorería, también tomamos como sub categoría la financiación, ya que abarca la liquidez que tiene la empresa para asumir cada uno de los gastos. La categoría solución que se implementa es la gestión por procesos, lo cual ayudará a mejorar la utilidad. Es así como muchas empresas a nivel mundial optan por automatizar o virtualizar sus procesos, y dan valor a cada decisión tomada, la misma sencillez del planteamiento se convierte, precisamente, en el talón de Aquiles de la implementación de procesos y soluciones de automatización. (European Head of Marketing Technologies,2020).

La presente investigación tiene un enfoque holístico mixto ya que se utilizará el instrumento cuantitativo y cualitativo, en definición tenemos lo mencionado por (Tójar,2006), donde menciona que “La investigación holística debe ser global más, así como analítico es muy importante el todo para comprender las partes. Si se disminuye o extraen categorías de análisis de los datos no es fragmentar el fenómeno sino para comprenderlo en su globalidad. Debido a ello se utilizan categorías morales que tengan una gran variedad de ámbitos relacionados, más que moleculares ya que no están no se pueden descomponer en otras más pequeñas.

El sintagma Holístico ayudará a la investigación en abarcar más de un ámbito de estudio dando a la investigación mayor espacio de conocimiento que se le aplica a la propuesta para mejora de actividades mediante la gestión por procesos. (Rodríguez Peñuelas,2010) señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del

fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

La investigación también presenta el método cuantitativo, el cual interesa por captar el estado real de la situación también llamada realidad social, o a través de los ojos, de las personas que están siendo estudiadas, es decir a par contexto (Bonilla y Rodriguez,1997). En la presente tesis se introduce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como analizar e interpretar los gráficos generados, cuadros presentados que han sido generados a partir de encuestas y entrevistas a personajes como gerentes que han sido participes de supervisar las actividades en el área de Tesorería. El enfoque cuantitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento de las personas encuestadas para analizar posteriormente la situación del área de tesorería. Explora de manera sistemática los conocimientos y valores que se realizar en un área determinada de la empresa en este caso de la Tesorería. Procede por la vía de la inducción analítica basada en la observación de la realidad a partir de la cual se presenta la obtención de conocimiento necesario para desarrollar la propuesta de mejora, posterior a cada interpretación.

En la presente investigación se explicará la categoría problema en el capítulo I, el marco teórico en capítulo II, donde se incluye los antecedentes, bases teóricas, marco conceptual, posteriormente en el capítulo III se explicará la metodología, el método, enfoque, tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra, unidades informantes, categorías, subcategorías, técnicas, descripción, validación, confiabilidad, procesamiento y análisis de datos, aspectos éticos, después en el capítulo IV se explicara la descripción de resultados cuantitativos, descripción de resultados cualitativos, propuesta, consolidación del problema, fundamentos de la propuesta, categoría solución, direccionalidad de la propuesta, actividades, cronograma en y en el capítulo V se explica las conclusiones y recomendaciones finalizando con los anexos donde se incluyen todas las evidencias de la investigación presentada.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

En la empresa de tecnología se viene produciendo el cuello de botella en lo que respecta a la gestión de tesorería, esto debido a causas ya identificadas como el deficiente control interno, Covid19, deficiente organización, mala administración, no existe políticas, hay falla del personal, hay poca inversión, falta de infraestructura y existen devengados, todos ellos hacen que, las fallas sean constantes imposibilitando a un mejor desarrollo de la entidad, se sabe que por el acontecimiento actual que se atraviesa el mundo, se ha dado medidas radicales en los países y a nivel nacional, generando desempleo, incumplimiento de pagos por falta de liquides, entre otros problemas en el nivel externo y nivel interno, especialmente en el área de tesorería en las empresas y organizaciones, por lo que actualmente tendrán que actuar con políticas rápidas a la empresa en todos los niveles, todo ello con el objetivo de una mejora continua sobre todo para la reactivación económica.

En el Informe Anual se menciona que, para el fortalecimiento en el área de Tesorería, se adopta una cuenta única, el cual aportará mejoras en temas de gestión de caja, debido a la coyuntura actual, los sectores financieros en las empresas requieren brindarle mayor importancia en cuanto a su implementación en sus procesos, así como la regulación y supervisión de los mismos para de esta manera conseguir una mejor estabilidad financiera. (Fondo Monetario Internacional, 2019).

El papel de las políticas económicas ante el acontecimiento mundial que estamos atravesando en el plano internacional deben ser establecidas en base a políticas rápidas. La economía mundial atraviesa una crisis, que lo pone en una situación de mayor debilidad que en recesiones. Estas políticas rápidas aplicadas en el nivel financiero deben ser aplicados no solamente externamente sino también dentro de la estructura de una empresa y para ser más específicos en las áreas encargadas, así como el de Tesorería (Banco de España, 2020).

En el Informe emitido por el Banco Mundial se hace mención los talleres de Gestión de riesgo en lo que respecta a la tesorería, a razón de haber identificado la falta de algunas



herramientas que imposibilitan un mejor manejo de los activos, a causa de ello se aplica la utilización de la primera herramienta analítica específica para que los países gestionen proyecciones de efectivo y de flujo de efectivo, se utiliza también programas de asesorías y gestión de reservas que permiten el fortalecimiento de la capacidad y gestión de activo (Banco Mundial,2019).

MEF menciona que hay puntos débiles en la gestión financiera, por lo que se han emitido en años anteriores reglamento que tienen el objetivo e mejoras en la eficacia de gestión, a fines de desarrollar políticas que aporten a este rubro, la gestión financiera se rige bajo un aspecto multianual con un preciso compromiso macro fiscal eficaz y se vincula a los planes y otras políticas gubernamentales, de cada sector, e institucionales de pequeño, regular y largo plazo, menciona también acerca de la modernización de los sistemas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

KPMG en Perú hace mención en uno de sus últimos informes, los principales problemas que acontece el Perú tras atravesar el contexto actual, por lo que hace referencia las claves para una mejor Gestión de la caja preparada para operar en tiempos de turbulencia, entre ellos se menciona que el estudio de la posición presente de la entidad, revisión exhaustiva del flujo de caja, constitución de comités, gestión de relación con las entidades financieras para afrontar cualquier previsión negativa de flujo de caja y mantener todo bajo control(KPMG red de auditores, 2020).

El BCPR hace mención en el informe la problemática de la inmovilización social y el impacto que esto ha tenido en temas de gestión a nivel financiero y todo lo referente a los financiero, así como otras actividades económicas, a lo cual el BCRP ha tomado medidas para reducir costos de financiamiento , se hace mención también acerca de las políticas que toma una institución ya sea pública o privada con respecto a contingencias como la que está atravesando el planeta actualmente(Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo acrecentar la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál fue la situación de la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología, Lima 2020?

¿Cuáles fueron los componentes que incidieron en la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un sistema para acrecentar la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología, Lima 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Examinar la situación de la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología, Lima 2020.

Elucidar los componentes que incidieron en la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Como base de la presente investigación está la Teoría de la eficiencia, que tiene como fundamento la necesidad de optimizar los recursos de manera que cuanto menos se usen, más ganancias aporten.

El área de tesorería es la una organización el núcleo de movimientos financiero que lleva a inversiones de corto y largo plazo y por ello contribuir en el progreso de la gestión en tesorería repercutirá en las ganancias que obtendrá la empresa al realizar una adecuada inversión de sus activos.

Asimismo, la investigación tiene base en la teoría de gran unificación, que tiene como fundamento el concepto que fuerzas que mantienen unido al núcleo de una empresa, son diferentes aspectos de una misma fuerza.

#### **1.4.2 Metodológica**

El método de la investigación que se aplicará es holístico con enfoque mixto, debido a que es completa y abarca casi todos los aspectos estudiados del problema y que ayudará a la mejora de resultados.

La investigación tiene el enfoque mixto debido a que ofrece varias ventajas de obtener y contar con una amplia gama de observaciones con diferentes fuentes, tipo de datos, contextos, además ello nos permite una mejor argumentación de los datos analizados y de los datos obtenidos, también aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones de la investigación, dando un mayor valor en la interpretación.

#### **1.4.3 Práctica**

El trabajo de investigación se desarrollará en una empresa de Tecnología que en la actualidad es uno de los rubros con mayor demanda en el mercado, se analizará los procesos referentes a la gestión de tesorería con la intención de obtener mejoras, así como reducción de tiempos, reorganización, implementación de mejora continua que contribuirá en buenos resultados a corto, mediano y largo plazo.

La investigación se justifica prácticamente en base al concepto de la mejora continua, el cual es un concepto que se aplicará en el transcurso del desarrollo de la investigación, y servirá para la mejora de procesos externos e internos partiendo desde los procesos en la gestión de tesorería, la investigación se justifica también a razón de tener ventajas competitivas en comparación con otras empresas del rubro, al plantear y aplicar estas mejoras en los procesos de gestión de tesorería tendrá la empresa resultados eficientes que posiciones a la empresa en uno de los mejores.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

Una delimitación crucial en la investigación es el contexto mundial que estamos atravesando con la pandemia Covid 19.

### **1.5.2 Espacial**

La delimitación espacial se enfoca a la poca facilidad de relacionarnos con los agentes de estudio por el distanciamiento social.

### **1.5.3 Recursos**

La delimitación se centra básicamente en no poder conseguir fácilmente los materiales de investigación físico, solo ha sido virtualmente.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

En España, Beraza (2017) en su investigación sobre el *modelo colaborativo MCH aplicado a la gestión de Tesorería*, explica que el modelo colaborativo en la tesorería afecta a diversas disciplinas así como la ética en finanzas, finanzas sostenibles, gestión de tesorería en la cadena de suministros y alianzas estratégicas, los cuales son crucial en una empresa, se ha demostrado que el Mutual Cash Holding a resultado un modelo innovador, ya que este modelo es aplicado cuando la empresa tiene problemas de liquidez, restricciones de créditos así como gastos excesivos en el área de tesorería.

En Ecuador, Suarez (2018), en su análisis sobre *la eficiencia de Tesorería en la empresa Disprovef en la ciudad de Guayaquil*, sostuvo que las policías de crédito serán un valor importante que ayudará en la gestión de cobranza ya que afectaran directamente a las ventas. Por ende, durante el análisis se utilizó el enfoque cuantitativo del cual se concluyó que el 52% del total de deudas son deudas vencidas, se concluye también que al no realizar un estudio de la competencia de desembolso al cliente es un riesgo que da inicio e influye mucho en la cartera al momento de efectuar las cuentas por cobrar.

#### 2.1.2 Antecedentes nacionales

En Perú, Juárez (2019), en su investigación sobre una *la Gestión en Tesorería y su vínculo con el flujo de caja proyectado en la entidad ACOCENTURY SAC*, sostuvo que para tener una información adecuada que permita elaborar el flujo de caja proyectado de manera más veraz y apropiada para tomar decisiones óptimas para la empresa es necesario reestructurar políticas de créditos, políticas de cobranza así como políticas de pagos, una de las soluciones que se brinda también es aplicar nuevos métodos de financiamiento, sobretodo se resalta la importancia de la información veraz ya que permitirán la toma correcta de decisiones.

En Perú, Castro (2019), en su investigación con respecto a *la relación de la Gestión en Tesorería y la Liquidez de una empresa que brinda servicios de saneamiento Grau S.A*, se demuestra que hay una correspondencia directa entre la liquidez y la gestión en tesorería, asimismo se comprobó que el aplazamiento de las actividades del trabajador encargado del área de tesorería influye en el incumplimiento de metas del área, además se verifica que las ratios financieras resultan desfavorables. Por lo que llega a la conclusión de aplicar regímenes de cobro con difusiones para lograr recaudar como los operativos de gran dimensión y difusiones publicitarias con el fin de incentivar los pagos, asimismo la implementación y reajuste permanente del flujo de caja ideado y emprendido, conjuntamente con una agenda de pagos y ello con el fin de una correcta toma de decisiones.

## **2.2 Bases teóricas**

### Teoría de la eficiencia

La teoría de la eficiencia nace por la necesidad de optimizar los recursos de manera que cuando menos se use aporte más ganancias. Esta teoría aporta las bases para el uso eficiente de un recurso empresarial. También mencionan la técnica de elección gerencial, por lo que los administradores eligen combinaciones eficientes para obtener buenos procesos (Koopmans y Debreu,2018).

### Teoría de la gran unificación

La teoría de la unificación se basa en la unión de distintos tipos de aspectos, el aporte de la unificación es crucial ya que una empresa es el cuerpo completo, pero tiene un núcleo o un corazón que guía todo, por lo que se tiene que tener mayor prioridad en esta área que es el motor de todo (Michael Rubens Bloomberg,2018).

### Teoría financiera clásica

Se basa en un principio de valoración y se enfoca en el beneficio de la rentabilidad también toca temas concernientes al riesgo y de la diversificación, y resalta el análisis financiero, que es base para iniciar una inversión(Buffet,2018).

### Teoría financiera moderna

Esta teoría mantiene una estructura que da mucha importancia al capital y enfoca su valor en el equilibrio, también engloba el término globalización, palabra que en los últimos tiempos han dado mucho que comentar debido a las nuevas tecnologías (Markowitz, 2018).

### Teoría Científica de la gestión Empresarial

Esta teoría se inició a principios de la década primera del siglo veinte, cuando Frederick Winslow Taylor quien menciona conceptos y características de la gestión empresarial en ese momento. Esta teoría menciona que en los aspectos sociales también se pueden aplicar la gestión empresarial. Siendo una teoría que tiene años de antigüedad sirve como fundamento a muchas otras teorías posteriores para ver temas referentes a gestión de las organizaciones que actualmente están presentes en el mercado, así como para tratar temas como eficiencia, estandarización de prácticas, análisis y otros. Así también se desarrolla tratando la comprensión de la relación que existe entre y alrededor de la naturaleza real del trabajo y la naturaleza funcional de los participantes; centrándose así en la disposición técnica, competente y previsible con el fin de ser más eficientes para fortalecer la circunstancia económica de una empresa (Según Velásquez, 2015).

#### **2.2.1 Marco fundamental**

La tesorería de una empresa es el área que se encarga de realizar las operaciones monetarias, es decir, aquellas que tengan que ver con el flujo de los cobros y pagos. Muchas veces es confundida con el departamento de contabilidad. Por ello, es necesario determinar las diferencias de cada uno porque, aunque ambos trabajen con el dinero de un negocio, las funciones que realizan son diferentes.

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. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final u output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”.

### **2.2.2 Marco conceptual**

**Tesorería:** Es el área de ver lo monetario. También se puede comparar como un caballo de guerra de cada día de varias organizaciones, lo que nos dice que no es una tarea sencilla mantener con liquidez necesaria a la empresa y sobretodo garantizar una seguridad presupuestaria a la empresa en todo momento, es por ello que esta área es crucial, asimismo aquí está también el tema de la rentabilidad(Caurin,2018).

**Gestión de Tesorería:** Es el proceso de optimización de liquidez en una empresa con la intención de garantizar la disponibilidad presupuestaria para cubrir y cumplir con los pagos que la empresa se compromete pagar e un tiempo determinado, para lo cual existen tareas que ayudaran a optimizar el proceso, tales como, control de cobros, gestión de pagos, negociación bancaria, control de cumplimiento de condiciones con empresas financieras, realización de presupuestos en tesorería, gestión de tipos de cambio, contabilización de operaciones(Fernandez,2019).

**Mejora de procesos:** Son actividades que harán óptimo un proceso, y hará de este un servicio completo lo que compromete que la asistencia de bienes y servicios lleguen a tener un valor de concordancia y agrado desde las actividades más pequeñas hasta los que son más extensos con la premisa de que todo puede hacerse mejor, con acciones iniciales de definición de un problema, implementación de soluciones, medición, análisis, elección de implementación y aplicación de la mejora al proceso(Salazar,2019).

**Análisis de procesos:** Es desgranar cada proceso para identificar un problema y posteriormente dar una solución, se utiliza para lograr una meta y para eliminar costos escondidos de un componente, que permitirá un buen manejo de materiales, una buena



distribución, eliminar tiempos de retrasos, eliminar tiempos muertos, estos análisis repercutirán en los costos directos e indirectos de un proceso o gestión de proceso, de tal manera que al analizarlos se implantara un método de mejora, que a corto, mediano o largo plazo traerá beneficios para la empresa(Rodriguez,2019).

El primer paso para analizar un proceso es identificar una problemática o el que se quiera mejorar, luego estudiarlo y entenderlo pensando siempre en los objetivos de la empresa para que a implementar una mejora vaya en función al objetivo de la empresa, uno de los componentes que incurren en la preferencia de un proceso a mejorar es el nivel de valor que este añade, por lo que al analizarlo y mejorarlo traerá más beneficios(Drucker,2020).

**Presupuesto:** Es la cantidad de dinero necesario para asumir costos y gastos necesarios de una empresa, también es la demarcación en expresiones monetarias de condiciones que están alrededor de un seleccionado proyecto y los alcances esperados a obtener con el cumplimiento en un periodo acordado, el presupuesto expresa por medios monetarios un programa de acción de una empresa o un o alguien que está iniciando un emprendimiento, esto establece requerimiento de factores necesarios y flujos financieros que se comprometen en el proyecto elegido en el periodo establecido(Sánchez,2020).

**Liquidez:** Es la competencia de un activo en transformarse en dinero en plazo corto sin la necesidad de disminuir el precio, para una entidad o una persona, la liquidez es la también la capacidad de realizar satisfactoriamente con sus obligaciones en el menor tiempo posible, a diferencia de una liquidez de mercado que se refiere a la capacidad del mercado de intercambiar dinero por sus activos los mercados de valores son los más líquidos una acción es más líquida mientras hay más volumen de negociación, ya que así se puede vender más fácil (Sevilla,2020).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

En Colombia, Cesar, A. (2010), menciona que el método de investigación inductivo utiliza principalmente el razonamiento, basándose inicialmente en el estudio individual de los hechos para que posteriormente se aplique con carácter general los resultados y conclusiones obtenidos.

En Colombia, Cesar, A. (2010), hace mención que el método de investigación deductivo es aquel que aplica los, así como los postulados de leyes, principios para poder obtener explicaciones particulares utilizando conclusiones generales.

Para el presente trabajo de investigación se empleará lo inductivo y deductivo que son métodos primordiales, el inductivo se centra de lo específico a lo universal, es decir utilizaremos categoría y subcategorías de la gestión de tesorería para analizar y hallar una solución, también lo deductivo de lo universal a lo específico ya que al asignar la solución presentada ayudará en la mejora de procesos en la empresa de Tecnología y otras empresas similares.

### **3.2 Enfoque**

En Colombia, Otero (2018) en su investigación, enfoque de investigación hace mención que los enfoque cuantitativos y cualitativos se utilizan en la investigación como paradigmas de investigación científica ya que ambos emplean procesos sistemáticos y empíricos con el fin de generar conocimiento, además el enfoque mixto surge de la necesidad de afrontar la dificultad de los inconvenientes en todas las ciencias y enfocarlos de manera holística.

### **3.3 Tipo de investigación**

La holística es un procedimiento que tiene el objetivo de lograr un todo en la investigación, trata también sobre encontrar el punto de encuentro que aportan los modelos epistémicos, llamado núcleo sintagmático, teniendo una amplia gama de investigación que permita brindar soluciones a una problemática(Hurtado,2000).

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño explicativo secuencial consiste analizar o inferir los datos cuantitativos resultantes de indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, posteriormente se hace un análisis y se sistematiza las experiencias (Hernández, Fernández, & Baptista, (2014).

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

#### **3.5.1 Población**

Se conceptualiza como población a la agrupación total en el cual se pondrá el estudio a practica (Hernández, Fernández, & Baptista,2010).

En la presente investigación la población será el cuerpo laboral pertenecientes a la empresa de tecnología.

#### **3.5.2 Muestra**

La muestra está conceptualizada como una parte de una comunidad determinada que se obtendrá cumpliendo éstas una función de representación de un total (Hernández, Fernández, & Baptista,2010, pág. 173).

En la presente investigación la muestra en el análisis de datos cuantitativos son 30 laboradores de la empresa y en cuanto al análisis cualitativo será 1gerente, 1 contador y 1 analista financiera de la empresa de tecnología.

#### **3.5.3 Unidades informantes**

Están encargados de colaborar en brindar información y datos confiables en el lugar de la investigación(Hernandez, 2014).

Las unidades informantes son: El gerente de administración, la encargada de tesorería el gerente general, contador y algunos clientes, además de los registros documentarios.

### 3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Matriz de la Gestión de Tesorería

Categorías	Subcategorías	Indicadores
<b>C1 Gestión de Tesorería</b>	C1.1 Gestión de procesos	C1.1.1 Efectividad C1.1.2 Calidad
	C1.2 Cumplimiento de Metas	C1.2.1 Eficiencia C1.2.2 Tiempo de trabajo
	C1.3 Financiamiento	C1.3.1 Liquidez C1.3.2 Endeudamiento

Tabla 2

Matriz de la Gestión por procesos

Categorías	Problema	Objetivo	Solución/entregable
<b>C2: Gestión por procesos</b>	Problema 1. Existencia de pagos atrasados por parte de la empresa lo que ocasiona ser no sujeta de crédito por las instituciones financieras.	1. Objetivo 1. Proponer una política financiera obligatoria de pago mensual de la mano con un buen manejo de sistema de facturación.	1. Proyección de ingresos. 2. Proyección de gastos. 3. Flujo de caja.
	Problema 2. Carencia de control y auditorías internas para la revisión minuciosa de documentación, como ingreso y egresos.	2. Objetivo 2. Proponer una auditoría interna semestral y auditoría externa anual, que ayudará en un control eficiente en los procesos auditados teniendo el compromiso de cada	1. Plan de auditoría externa. 2. Plan de auditoría interna

trabajador y de la alta gerencia.

Problema 3. Falta de un sistema ERP y de un manual de procedimientos para la continuidad de conocimientos.	Objetivo Proponer un sistema ERP y la elaboración de un manual de transferencia de conocimiento para la continuidad de funciones.	3. 1.Propuesta de un ERP 2.Manual de procedimientos con diagramas de flujo.
---	--	---

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnica

Una de las técnicas que tiene el propósito de recolección de datos es la encuesta y entrevista ya que ayudan a conseguir información fiable y además son reales a la circunstancia de la empresa investigada(Hurtado, 2000).

En el presente trabajo de investigación se utilizará la entrevista y revisión documental con la categoría establecida en la misma.

#### 3.7.2. Descripción

La encuesta es un instrumento que ayudará en la recolección de datos.

#### 3.7.3. Validación

*Tabla 3*

Estadísticas de fiabilidad

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,913	20

#### **3.7.4. Confiabilidad**

Se menciona que una herramienta es creíble si al probarla con los mismos elementos indica los mismos resultados, cabe resaltar que por tratarse de individuos se pueden encontrar ciertas diferencias por los atributos de estos. (Moreno, 2000).

#### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

Para presente la investigación presentada primero se realizó la identificación de la problemática en la empresa y así poder empezar con la investigación. Posterior a ello se procede con la recolección de información teórica, así como, tesis, revistas y artículos en referencia al problema de investigación. Después a través de las encuestas y entrevista a los encargados y gerentes de la empresa se pudo obtener información importante para la investigación.

Un importante punto que se debe tener en cuenta que las preguntas planteadas para el cuestionario deberán constar con preguntas abiertas – cerradas para poder identificar el problema como también tendrá que pasar la revisión de los encargados en el tema trabajado.

#### **Diagrama de Pareto**

Se conoce como una técnica que permite ser empleado en diferentes tipos de empresas para poder evidenciar los defectos o alguna actividad que este causando la inconformidad en la empresa. Lo que sugieren es poder mostrar en dos formas el diagrama, como primera opción es describir la totalidad de defectos como, por ejemplo; trabajos atrasados, reclamos, insatisfacción y tiempos de retrasos y como segunda forma es plasmar las actividades optimas que se cuentan (Miranda L., 2006).

#### **Atlas Ti**

El atlas Ti es un programa, consecuente y orden que permitirá el acceso a cualquier documento, códigos, notas de proyecto y citas del plan de investigación. El atlas Ti también permite desarrollar el plan con datos en tipo de formato como textos, gráficos o sonidos. La característica más importante del uso es el desglose de los menús para activar las herramientas de análisis (Bisquerra, 2009).

## Triangulación

La triangulación hace referencia a un enfoque delicado que describe la utilización de los multimétodos, la triangulación emite el resultado cuando hay una divergencia con relación a los diferentes métodos que se plantea a ello se describe como contradictorio. La utilización de la triangulación se enfoca en integrar diversas aproximaciones. La triangulación también se desarrolla en base a las 6 vías de fundamentos de triangulación; teórica, metodológica, sujeto, momento, experto y múltiple (Ocampo, 1998).

### **3.9 Aspectos éticos**

Los aspectos éticos de la presente investigación son las siguientes:

APA : 6ta edición

Muestra: Existe la muestra

Data : Es fidedigna, son reales es veraz y objetiva

## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

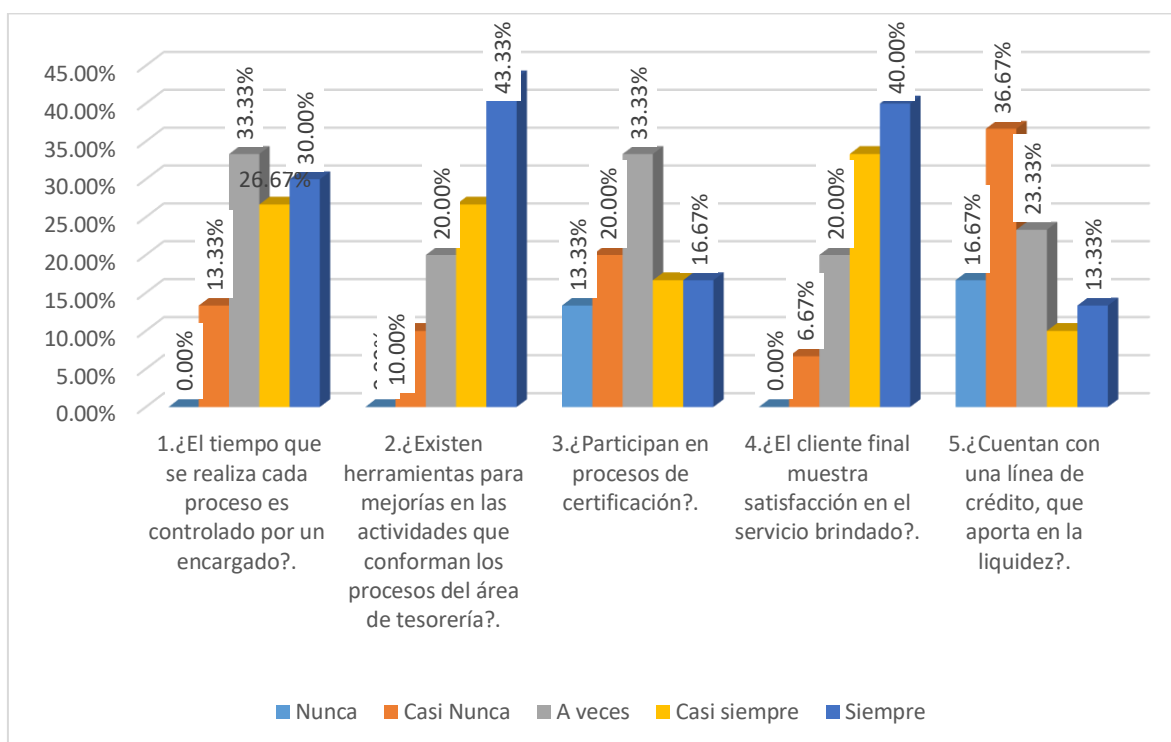
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Gestión de procesos.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.¿El tiempo que se realiza cada proceso es controlado por un encargado?.	0	0.00	0	0.00	10	33.33	1	36.67	1	30.00
2.¿Existen herramientas para mejorías en las actividades que conforman los procesos del área de tesorería?.	0	0.00	0	0.00	9	30.00	8	26.67	3	43.33
3.¿Participan en procesos de certificación?.	4	13.33	6	20.00	10	33.33	5	16.67	5	16.67
4.¿El cliente final muestra satisfacción en el servicio brindado?.	0	0.00	0	0.00	8	26.67	1	33.33	1	40.00
5.¿Cuentan con una línea de crédito, que aporta en la liquidez?.	5	16.67	11	36.67	7	23.33	0	10.00	2	13.33



Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Gestión de procesos.



### Interpretación:

En la tabla 4 y la figura 1, se tuvieron los resultados de la sub categoría Gestión de procesos, realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas, se puede indicar lo siguiente: Con respecto a la pregunta 1: ¿El tiempo que se realiza cada proceso es controlado por un encargado? un 30% indican que, si hay control de tiempo al proceso realizado, con lo se podría deducir que más de la mitad del personal piensa lo contrario, por lo que no se estaría manejando el control de tiempos en las actividades de los trabajadores. La pregunta 2: ¿Existen herramientas para mejorías en las actividades que conforman los procesos del área de tesorería?

Se manifestó un importante 43.33% que siempre y un 30.00%, por lo que indicaríamos que menos de la mitad del personal indica que no cuenta con herramientas necesarias, y esto podría ser por que la gerencia no brinda un presupuesto, o no hay inversión para la compra de las mismas 3: 3. ¿Participan en procesos de certificación?, un considerable 33.33% indican que sólo a veces participan, y ello se podría deber a las deudas atrasadas que

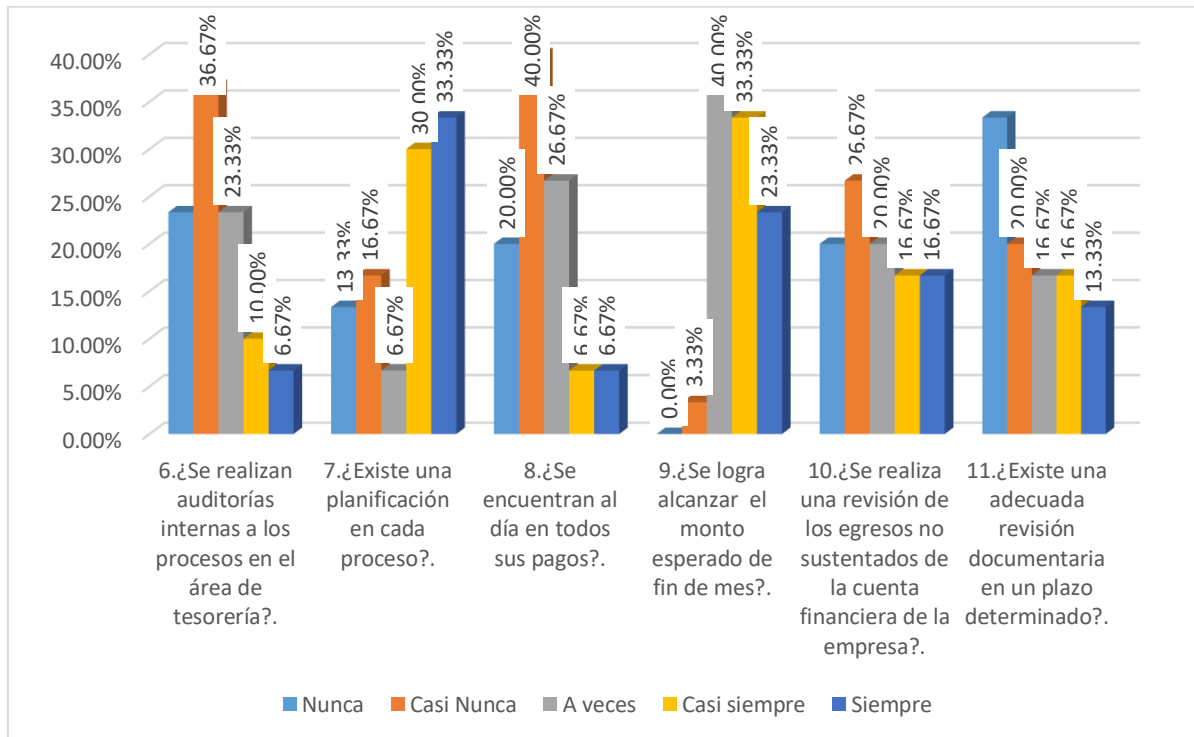
mencionan las personas entrevistadas, estas deudas atrasadas no permiten que tengan una evaluación positiva en una en la calificación financiera en una evaluación financiera, en relación a la pregunta 4: El cliente final muestra satisfacción en el servicio brindado?, el 40.00% de los encuestados manifiestan que siempre hay satisfacción por parte de los clientes y esto se puede justificar en las entrevistas dadas por las personas encargadas, indicando que luego de entregar el servicio hay un acta de aceptación por parte de ellos finalmente tenemos la pregunta 5: 5.¿Cuentan con una línea de crédito, que aporta en la liquidez?, se obtuvo como respuesta 36.67% que casi nunca cuentan con una línea de crédito, por lo que se podría inferir que no se tiene una liquidez estable.

*Tabla 5*

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cumplimiento de metas.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería?	7	23.33	11	36.67	7	23.33	3	10.00	2	6.67
7. ¿Existe una planificación en cada proceso?	4	13.33	5	16.67	2	6.67	9	30.00	10	33.33
8. ¿Se encuentran al día en todos sus pagos?	6	20.00	12	40.00	8	26.67	2	6.67	2	6.67
9. ¿Se logra alcanzar el monto esperado de fin de mes?	0	0.00	1	3.33	1	40.00	10	33.33	7	23.33
10. ¿Se realiza una revisión de los egresos no sustentados de la cuenta financiera de la empresa?	6	20.00	8	26.67	2	20.00	5	16.67	5	16.67
11. ¿Existe una adecuada revisión documentaria en un plazo determinado?	10	20.00	6	20.00	5	16.67	5	16.67	4	13.33

**Figura 2.** Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cumplimiento de metas.



**Interpretación:**

Continuando con las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta sub categoría cumplimiento de metas, se puede indicar lo siguiente: Con respecto a la pregunta 6. ¿Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería? un 36.67% indican que, casi nunca se realizan las auditorías externas, con lo se podría deducir que no hay procesos controlados, por lo que no se estaría llevando una ordenada documentación. La pregunta 7: ¿Existen una planificación en cada proceso? Se manifestó un importante 33.33% que siempre y un 30.00% casi siempre, por lo que indicaríamos que para el personal si hay muestras que los procesos son planificados, esta podría ser desde la gerencia general e influiría a cada personal, en la pregunta 8.¿Se encuentra al día en todos su pagos?, un considerable 40.00% indican que casi nunca, y ello da indicios que un mal manejo de gestión de pagos, causa que ocasionaría, ser deudores, incumplimiento de metas, la no participación en procesos de certificación, ya que si participa será necesario que pase una evaluación financiera, entre otras consecuencia que generaría esta causal.

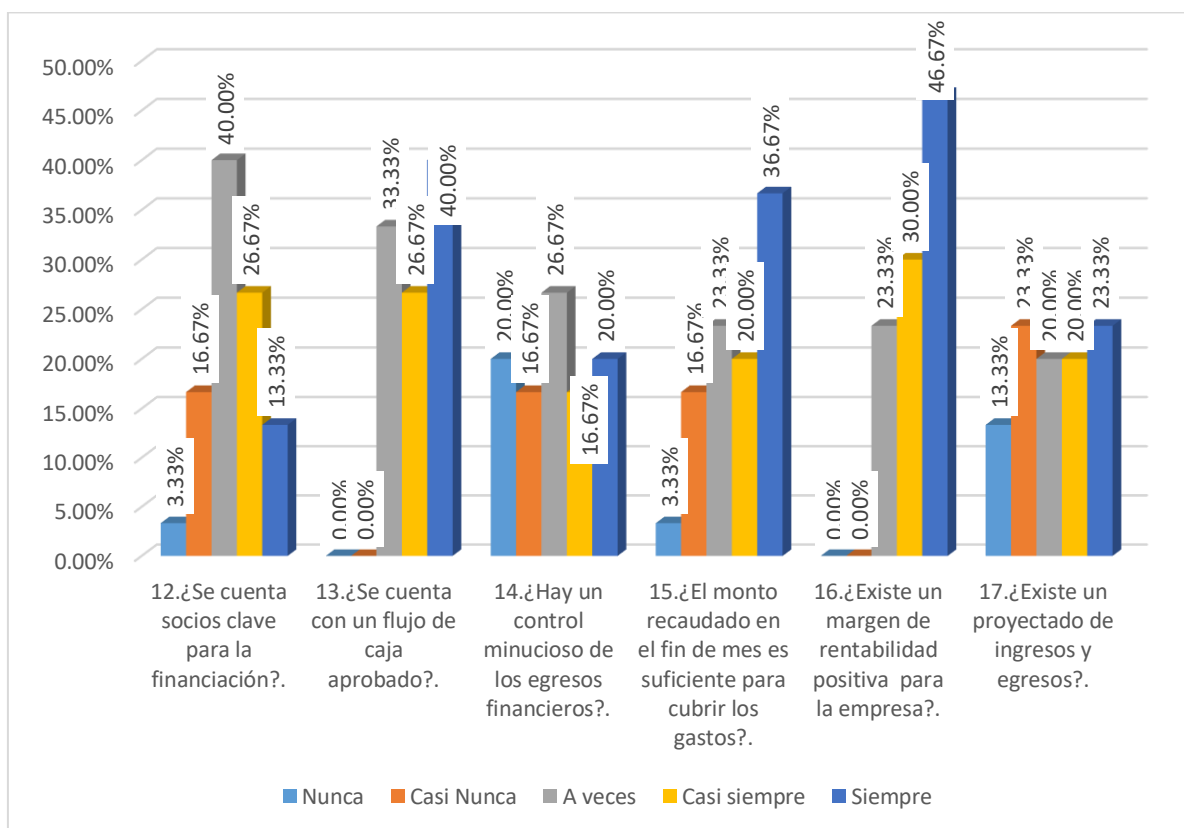
Asimismo, con relación a la pregunta 9: ¿Se logra alcanzar el monto esperado a fin de mes?, el 40.00% de los encuestados manifiestan que a veces, ya que el incumplimiento de pagos por parte de la empresa hace percibir a los trabajadores que no se alcanza a lo esperado en fin de mes, tenemos también la pregunta 10: ¿Se realiza una revisión de los egresos no sustentado de la cuenta financiera de la empresa? Un 26.67% indica que casi nunca con lo que se podría indicar que un punto débil es el poco control de la tarjeta que maneja gerencia general, por lo que se imposibilita sustentar los egresos, finalmente tenemos la pregunta 11. ¿Existe una adecuada revisión documentaria en un plazo determinado? Un 20% indica que nunca y casi nunca y ello es en base a la falta de auditoria y revisión por parte de los líderes de área en la empresa.

*Tabla 6*

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Financiación.

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Se cuenta socios clave para la financiación?	1	33.33	5	16.67	12	40.00	8	26.67	4	13.33
13. ¿Se cuenta con un flujo de caja aprobado?	0	0.00	0	0.00	10	33.33	8	26.67	12	40.00
14. ¿Hay un control minucioso de los egresos financieros?	6	20.00	5	16.67	8	26.67	5	16.67	6	20.00
15. ¿El monto recaudado en el fin de mes es suficiente para cubrir los gastos?	1	3.33	5	16.67	7	23.33	6	20.00	11	36.67
16. ¿Existe un margen de rentabilidad positiva para la empresa?	0	0.00	0	0.00	7	23.33	9	30.00	14	46.67
17. ¿Existe un proyectado de ingresos y egresos?.	4	13.33	7	23.33	6	20.00	6	20.00	7	23.33

Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Financiación.



### Interpretación:

Entre las últimas preguntas de las encuestas, está la pregunta 12. ¿Se cuenta con socios claves para la financiación? Un 40.00% indican que, a veces, ello se debe a que las entidades bancarias para ser socios de financiamiento evalúan tu historial crediticio, por lo que on puntos en contra por las deudas atrasadas la empresa se encuentra en Inforcorp. La pregunta 13: ¿Se cuenta con un flujo de caja aprobado?, un 40.00% indica que casi siempre ya que sería un proceso crucial cada fin de mes antes de pagar proveedores y pagar a planilla, en la pregunta 14. ¿Hay un control minucioso en los egresos financieros?, un 20.00% indican que casi nunca, y otros 20% indica que siempre por lo que en este resultado hay una disyuntiva por igualdad de porcentajes en respuestas distintas.

En la pregunta 15: ¿El monto recaudado en el fin de mes es suficiente para cubrir los gastos?, el 36.67% de los encuestados manifiestan que siempre, este resultado se debe al cumplimiento solo de los pagos fijos en el fin de mes sin contar con los devengados de años pasados, tenemos también la pregunta 16, ¿Existe un margen de rentabilidad positiva para la

empresa?, un considerable 46.67% indica que siempre, esto se debe a que en estos últimos meses debido a l contexto de transformación a la virtualidad las empresa de tecnología tienen mucha demanda, y por ello la empresa está facturando grandes montos con lo que la rentabilidad es positiva, y finalmente en la última pregunta tenemos la pregunta 17. ¿Existe un proyectado de ingresos y egresos?, un 23.33% indica que siempre, este resultado refleja que falta implementar este aspecto con otras políticas que hagan incrementar la elaboración de proyectados.

*Tabla 7*

Pareto de la Gestión de Tesorería

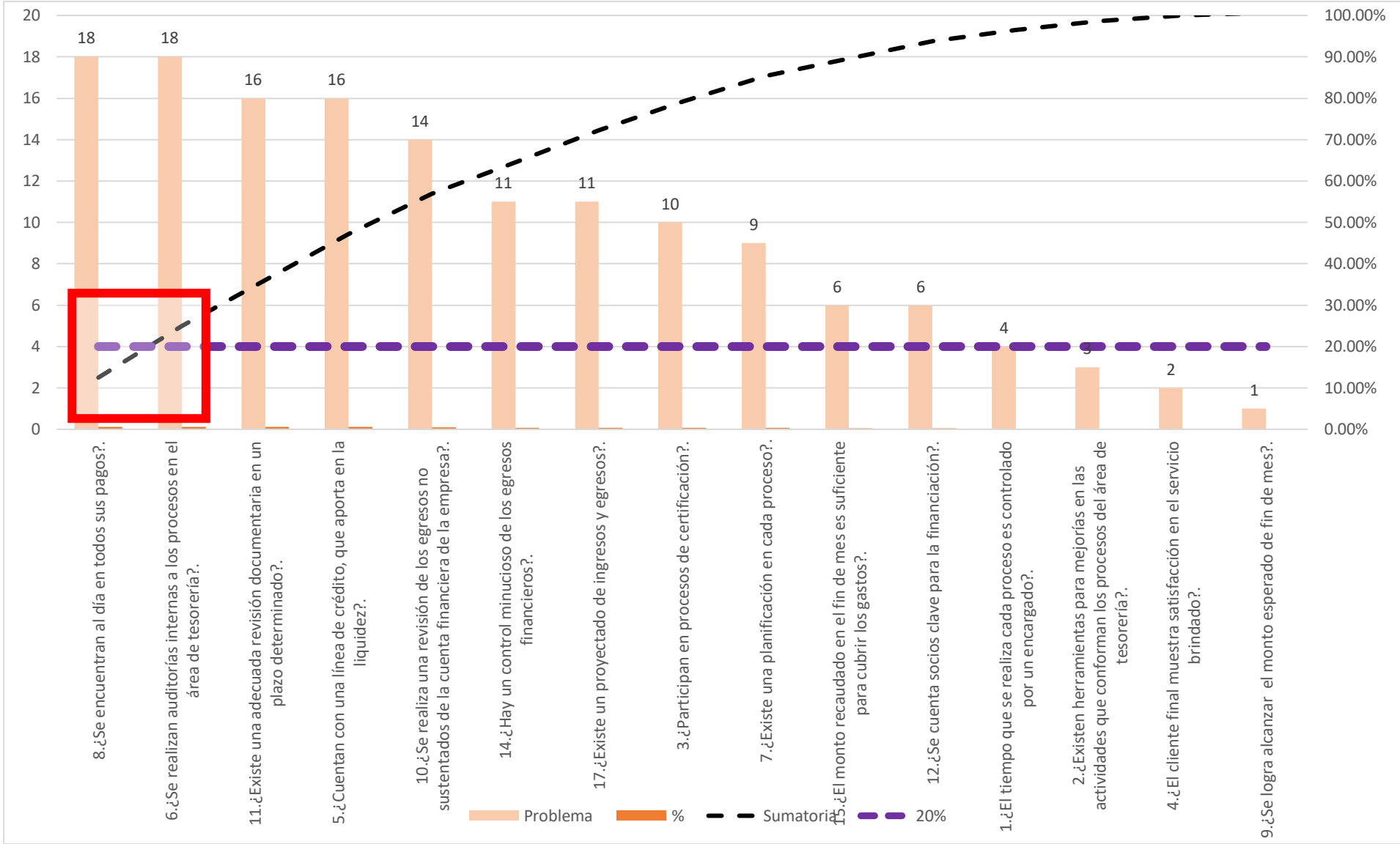
Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
8.¿Se encuentran al día en todos sus pagos?.	18	12.50%	12.50%	20%
6.¿Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería?.	18	12.50%	25.00%	20%
11.¿Existe una adecuada revisión documentaria en un plazo determinado?.	16	11.11%	36.11%	20%
5.¿Cuentan con una línea de crédito, que aporta en la liquidez?.	16	11.11%	47.22%	20%
10.¿Se realiza una revisión de los egresos no sustentados de la cuenta financiera de la empresa?.	14	9.72%	56.94%	20%
14.¿Hay un control minucioso de los egresos financieros?.	11	7.64%	64.58%	20%
17.¿Existe un proyectado de ingresos y egresos?.	11	7.64%	72.22%	20%
3.¿Participan en procesos de certificación?.	10	6.94%	79.17%	20%
7.¿Existe una planificación en cada proceso?.	9	6.25%	85.42%	20%
15.¿El monto recaudado en el fin de mes es suficiente para cubrir los gastos?.	6	4.17%	89.58%	20%
12.¿Se cuenta socios clave para la financiación?.	6	4.17%	93.75%	20%

1.¿El tiempo que se realiza cada proceso es controlado por un encargado?.	4	2.78%	96.53%	20%
2.¿Existen herramientas para mejorías en las actividades que conforman los procesos del área de tesorería?.	3	2.08%	98.61%	20%
4.¿El cliente final muestra satisfacción en el servicio brindado?.	2	1.39%	100.00%	20%
9.¿Se logra alcanzar el monto esperado de fin de mes?.	1	0.69%	100.69%	20%
13.¿Se cuenta con un flujo de caja aprobado?.	0	0.00%	100.69%	20%
16.¿Existe un margen de rentabilidad positiva para la empresa?.	0	0.00%	100.69%	20%

### **Interpretación:**

Con respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se considera la pregunta 8. ¿Se encuentran al día en todos sus pagos? Determinándose según el análisis de Pareto un 13,33% de punto crítico en base al 20%; determinándose que las deudas que mantiene la empresa sobrepasan el ingreso mensual, y es necesario en una implementación de políticas económicas que ayuden a invertir este factor. La otra pregunta crítica con 26,67% es la pregunta 6. ¿Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería?; infiriéndose que el descuido de los procesos en el área de tesorería se debería a que no hay una auditoría interna, por lo tanto, no hay control en sus procedimientos.

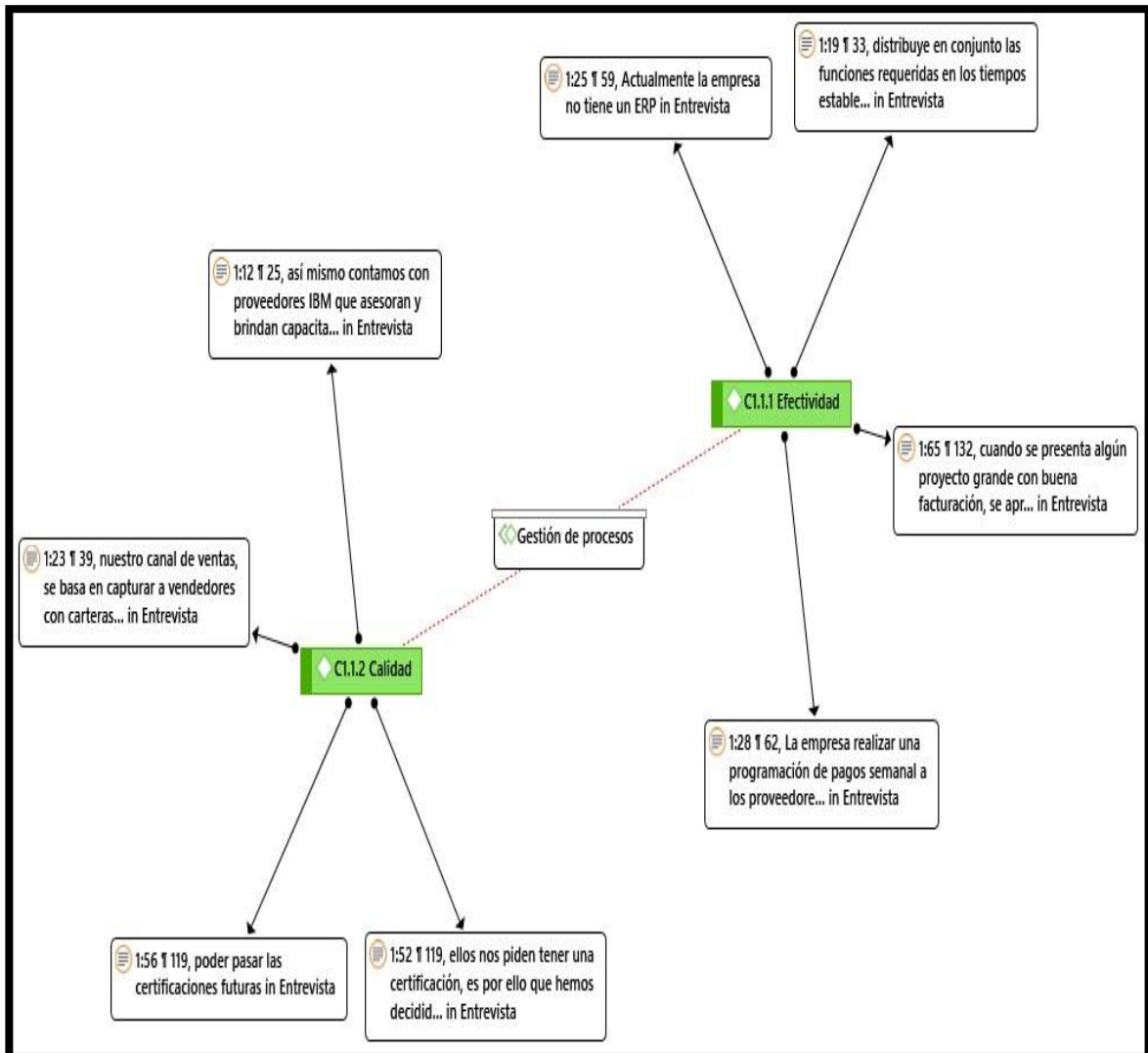
Figura 4. Pareto de la Gestión de Tesorería





## 4.2 Descripción de resultados cualitativos

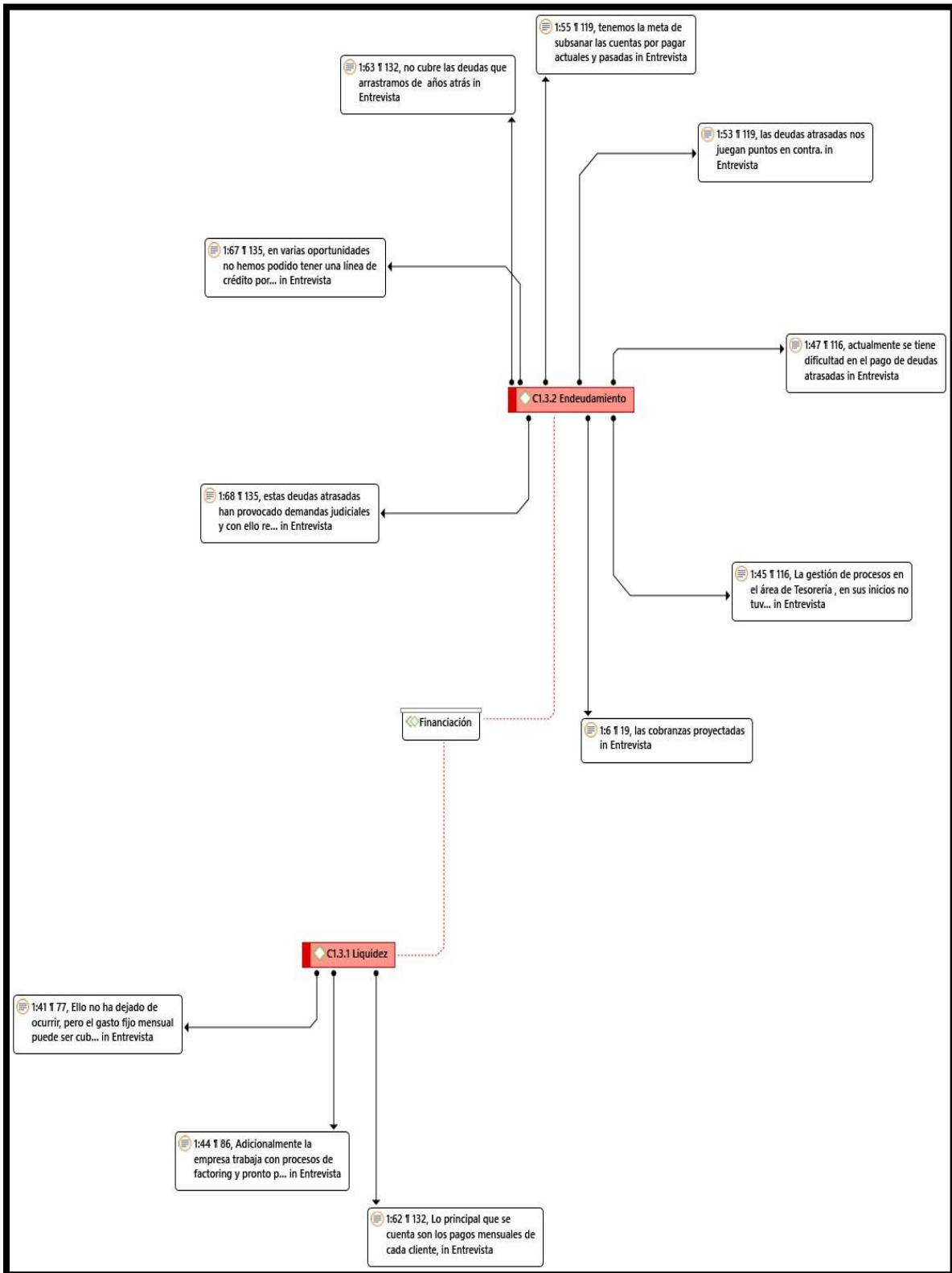
Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría Gestión de procesos.



La gestión por procesos rige la mayoría de actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. En la empresa de tecnología se puede determinar que va enfocado a la virtualidad ya no es documentado, sino al contrario todos los procesos son canalizados en la nube por lo que en algunas empresas representa arduo trabajo pasar toda la documentación física a virtual, lo que significaría un retraso por el tiempo tomado.

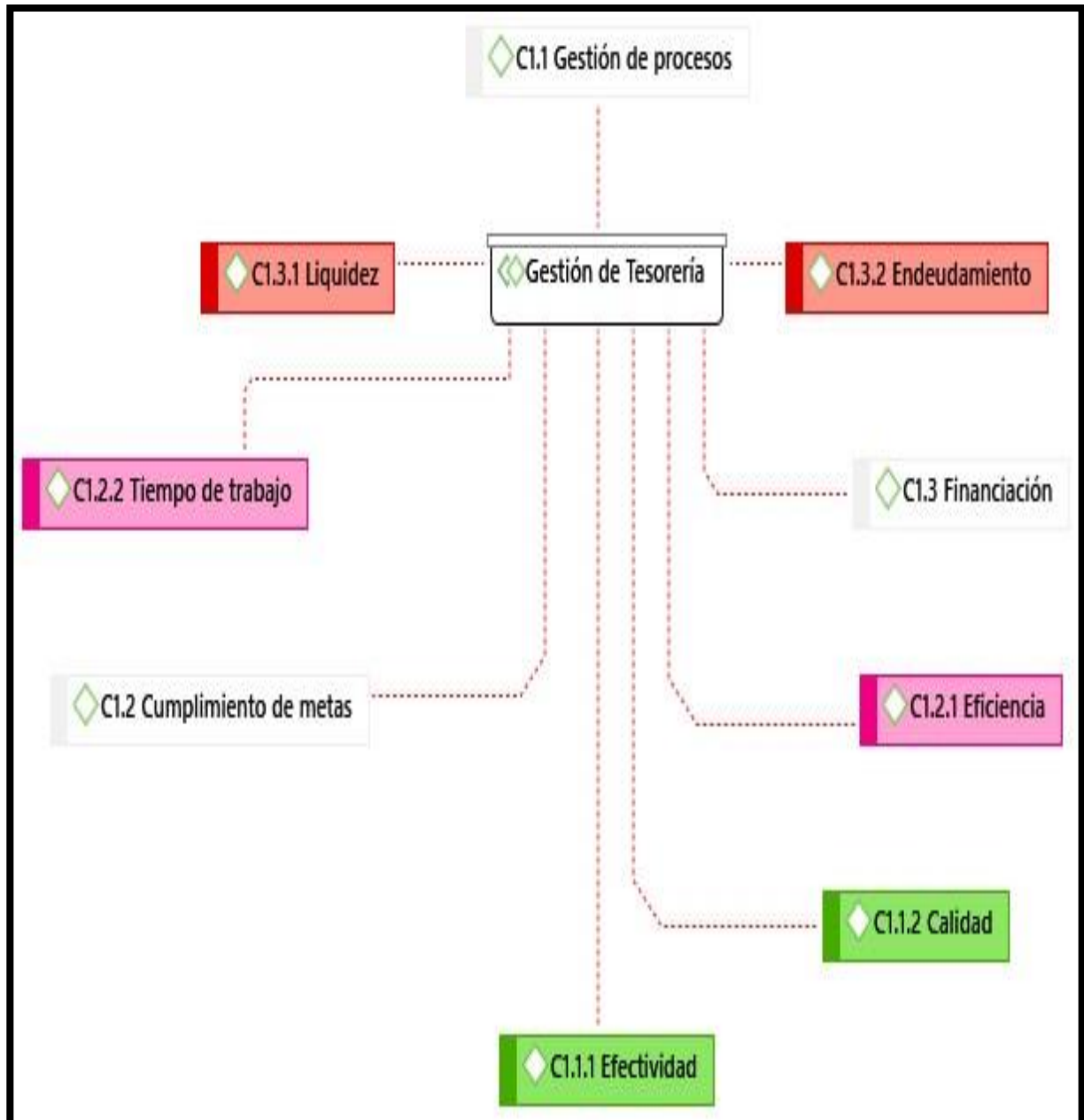


Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Financiación.



### 4.3 Diagnóstico

Figura 8. Análisis mixto de la Gestión de Tesorería.



En cuanto al cumplimiento de metas se puede indicar que la empresa presenta dificultades en controlar el tiempo de elaboración de una actividad. El cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencido profundamente de que somos capaces de lograr ciertas cosas, algunas personas se les hace bastante difícil alcanzar altos niveles de bienestar porque simplemente están condicionados y limitados por las ideas que están en su interior, creen que el mundo está lleno de dificultades, entonces experimentan sus propias ideas.

La financiación corresponde entonces a la obtención de dinero que puede ser destinado, por ejemplo, al presupuesto de una obra o proyecto. Igualmente, puede servir para pagar a proveedores o empleados, se puede observar que la empresa presenta dificultades para acceder a líneas de crédito que lo incluyan en un financiamiento.

Cualquier financiamiento obtenido puede implicar una obligación en el futuro. Por ejemplo, un crédito bancario exige que el deudor pague una cuota periódica durante los siguientes meses o años. Igualmente, en el caso de aportes de los accionistas, estos eventualmente esperan como retribución la repartición de las ganancias en forma de dividendos.

El financiamiento permite a las personas y a las compañías realizar fuertes inversiones. Así, a futuro devolverán el crédito obtenido, incluso de manera distribuida en el tiempo. Aunque la desventaja es que suelen cobrarse intereses.

Asimismo, es un punto crítico considerable la deuda atrasada que la empresa presenta. El 40% indica que casi nunca la empresa se encuentra al día en sus pagos por lo que se podría inferir distintas situaciones como descuidos en los procesos de cuentas por pagar y una mala decisión en políticas financieras.

## **4.4 Propuesta**

### **4.4.1 Priorización de los problemas**

De acuerdo con la consolidación del diagnóstico, se logró determinar los problemas que presentan una propuesta de solución: (a) Existencia de pagos atrasados por parte de la empresa lo que ocasiona ser no sujeta de crédito por las instituciones financieras. (b) Carencia de control y auditorías internas para la revisión minuciosa de documentación, así como ingresos y egresos; y (b) Falta de un sistema ERP y de un manual de continuidad de procesos.

### **4.4.2 Consolidación del problema**

Según el análisis realizado, existen falencias en la gestión de tesorería así como, los devengados existentes de años pasados y que imposibilitan a la empresa en acceder a líneas de crédito, a tener socios claves como entidades financieras ya que en su evaluación crediticia no resulta como se lo esperaban, o a participar en certificaciones no se les haría sencillo ya que uno de los aspectos a evaluar es la situación financiera y en caso de la empresa son puntos en contra por las deudas ya mencionadas.

Se observa también que no hay un control minucioso de cada documentación asimismo de cada egreso de la cuenta de la empresa creando así un egreso no sustentado generando procesos no controlados en el área de tesorería, ello se debería a la inexistencia de auditorías ya sea interna y externa.

### **4.4.3 Fundamentos de la propuesta**

Siendo uno de los problemas (a) Existencia de pagos atrasados por parte de la empresa lo que ocasiona ser no sujeta de crédito por las instituciones financieras se plantea la teoría de la eficiencia según los autores (Koopmans y Debreu, 2018) que tienen como fundamento la optimización de los recursos de manera que cuando menos se use aporte más ganancias. Esta teoría aporta las bases para el uso eficiente de un recurso empresarial, base que apoya a la propuesta de utilizar adecuada y ordenadamente los recursos financieros de la empresa.

Otra base de esta teoría es la técnica de elección gerencial, aplicada a la empresa de tecnología tendría incidencia en los encargados de supervisar cada gerencia para garantizar

el cumplimiento de labores en cada área, asimismo los administradores eligen combinaciones eficientes para obtener buenos procesos; (b) según Frederick Winslow Taylor, citado por (Velásquez, 2015), menciona que en los aspectos sociales también se pueden aplicar la gestión empresarial. Siendo una teoría que tiene años de antigüedad sirve como fundamento a muchas otras teorías posteriores para ver temas referentes a gestión de las organizaciones que actualmente están presentes en el mercado, así como para tratar temas como la eficiencia, estandarización de prácticas, análisis y otros.

Así también se desarrolla tratando la comprensión de la relación que existe entre y alrededor de la naturaleza real del trabajo y la naturaleza funcional de los participantes; centrándose así en la disposición técnica, competente y previsible con el fin de ser más eficientes para fortalecer la actividad económica de una empresa, esta teoría es una base para explicar la propuesta de mejora en el problema de carencia de control y auditorías internas para la revisión minuciosa de documentación, así como ingresos y egresos siendo esta parte de una gestión empresarial.

Como último problema priorizado tenemos la falta de un sistema ERP y de un manual de continuidad de procesos.; (c) según (Markowitz,2018), en la teoría moderna de la financiación, explica que en materia de gestión financiera se mantiene una estructura que da mucha importancia al capital y enfoca su valor en el equilibrio, también engloba el término globalización, palabra que en los últimos tiempos han dado mucho que comentar debido a las nuevas tecnologías, que deben ser aplicadas a procesos que se realizan en un área determinada para mejorar, también se tiene como base la teoría de la gran unificación con el autor, (Michael Rubens Bloomberg,2018), y cuya explicación se basa en la unión de distintos aspectos como los financieros y organizacionales, el aporte de la unificación es crucial ya que una empresa es una estructura organizacional, pero tiene un núcleo o un corazón que guía todo, por lo que se tiene que tener mayor prioridad en esta área que es el motor de todo, este fundamento ayudará en el soporte de las propuestas presentadas.

#### **4.4.4 Categoría solución**

Para el presente trabajo se ha determinado la categoría solución, que van conforme a la priorización de problemas que ha resultado del análisis en el programa Atlas Ti y el diagrama de Pareto.

Esta categoría solución está en la propuesta de aplicar la Gestión de procesos para la mejora de la tesorería.

#### 4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

En el cuadro siguiente se presenta el objetivo, estrategia, táctica y KPI, que formaran parte de la direccionalidad de la propuesta.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Proponer una política financiera obligatoria de pago mensual de la mano con un buen manejo de sistema de facturación.	Estrategia 1. Plan de acción financiera a mediano plazo.	Táctica 1. Administración de los recursos financieros y presupuestos.	KPI 1. Índice de liquidez
		Táctica 2. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación.	KPI 2. Cumplimiento de pago de deudas realizadas/Total de deuda.
Objetivo 2. Proponer una auditoria interna semestral y auditoria externa anual, que ayudará en un control	Estrategia 2. Plan de acción Administrativa a mediano plazo.	Táctica 3. Programación de auditorias	KPI 3. Índice de desempeño cuantitativo y cualitativo.



<p>eficiente en los procesos auditados teniendo el compromiso de cada trabajador y del alta gerencia.</p>		<p>Táctica 4.Reordenamiento de documentación físicas y virtual.</p>	<p>KPI 4.% de documentos restaurados frente a los previstos.</p>
<p>Objetivo 3.Proponer un sistema ERP y la elaboración de un manual de procedimientos para la continuidad de funciones.</p>	<p>Estrategia 3.Plan de acción estructural.</p>	<p>Táctica 5.Adquirir un ERP</p>	<p>KPI 5.Calidad del sistema.</p>
		<p>Táctica 6. Elaborar manual de procesos.</p>	<p>KPI 6.Eficiencia en el cumplimiento de un proceso.</p>

Cuadro 1.Matriz de direccionalidad de la propuesta

Fuente: Elaboración propia (2020).

#### 4.4.6 Actividades y cronograma

Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1. Administración de los recursos financieros y presupuestos.	KPI 1. Índice de liquidez	A1 Evaluación de ratios financieros	1/01/21	14	15/01/21	a. Gerente de Finanzas b. Contador c. Asistente de Finanzas	S/150.00	1. Proyección de ingresos y pago.
		A2 Mejora de ratios financieros.	15/01/21	10	25/01/21	a. Gerente de Finanzas b. Contador c. Asistente de Finanzas	S/250.00	
		A3 Negociación con socios financieros.	25/01/21	20	14/02/21	a. Gerente de Finanzas b. Contador c. Asistente de Finanzas	S/150.00	2. Proyección de pagos.
Táctica 2. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de	KPI 2. % de cumplimiento de deudas = Cumplimiento de pago de deudas realizadas / Total de deuda.	A4 Identificación de cuentas por pagar	14/02/21	10	24/02/21	a. Gerente de Finanzas b. Contador c. Asistente de Finanzas	S/187.50	3. Flujo de caja.
		A5 Regularización de pagos	24/02/21	60	25/04/21	a. Gerente de Finanzas b. Contador c. Asistente de Finanzas	S/150.00	

financiación incluyendo autofinanciación		A6 Gestiones posteriores a regularización de pagos	25/04/21	15	10/05/21	a. Gerente de Administración b. Contador c. Asistente de Administración	S/112.50	
Táctica 3. Programación de auditorías	KPI 3. Índice de desempeño cuantitativo = # de actividades de desempeño positivo / total de actividades.	A7 Auditoría	10/05/21	1	11/05/21	a. Gerente de Administración b. Contador c. Asistente de Administración	S/312.50	1. Plan de auditoría externa.  2. Plan de auditoría interna.
		A8 Análisis de resultados	11/05/21	5	16/05/21	a. Gerente de Administración b. Contador c. Asistente de Administración	S/112.50	
		A9 Levantamiento de observaciones	16/05/21	7	23/05/21	a. Gerente de Administración b. Contador c. Asistente de Administración	S/187.50	
Táctica 4. Reordenamiento de documentación físicos y virtual.	KPI 4. % de documentos restaurados frente a los previstos = # de documentos restaurados / total de documentos.	A10 Clasificación y ordenamiento de documentos físicos y virtuales	23/05/21	10	2/06/21	a. Gerente de Administración b. Contador c. Asistente de Administración	S/200.00	

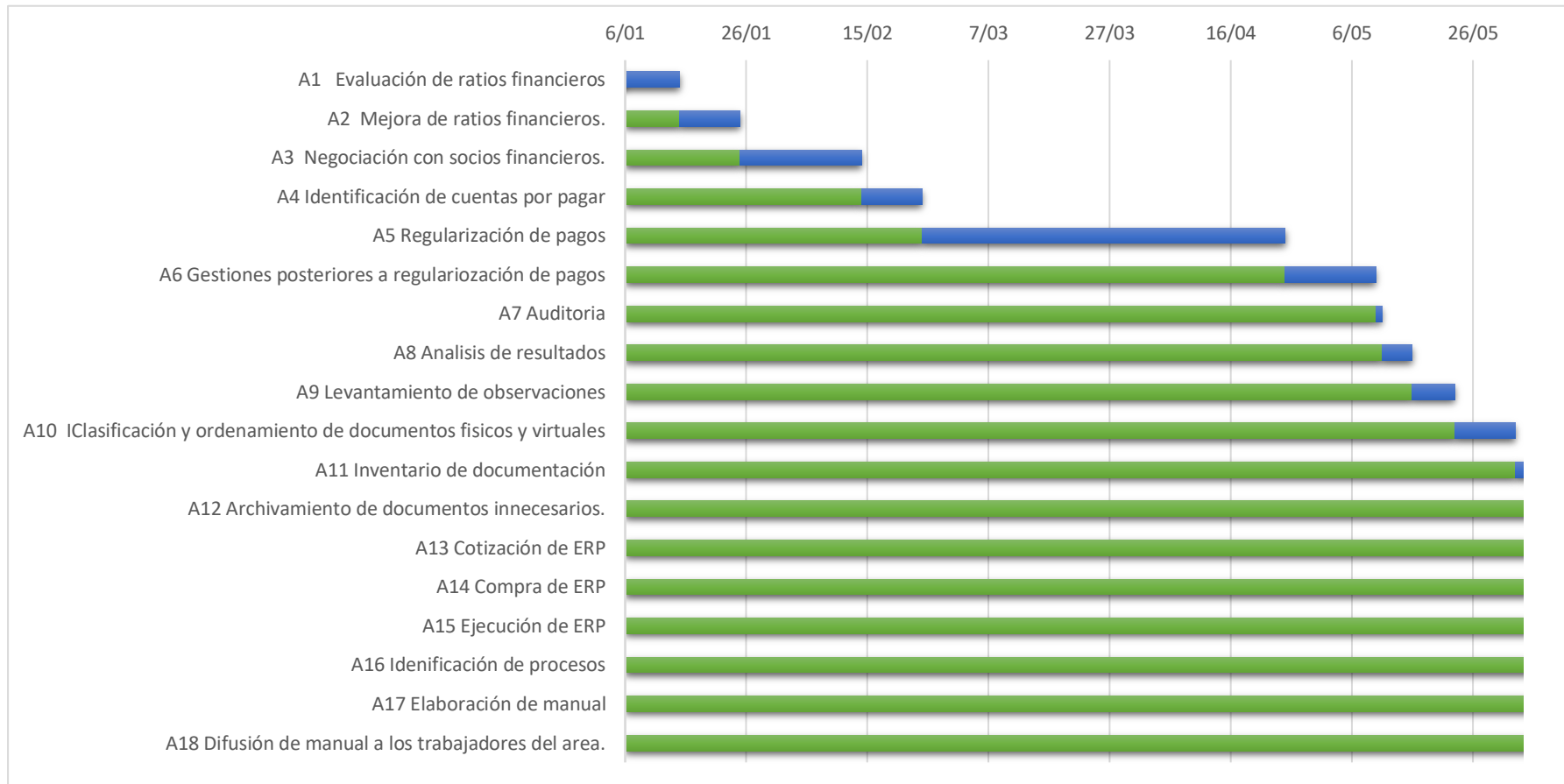
		A11 Inventario de documentación	2/06/21	15	17/06/21	a. Gerente de Administración b.Contador c.Asistente de Administración	S/150.00	
		A12 Archivamiento de documentos innecesarios.	17/06/21	10	27/06/21	a. Gerente de Administración b.Contador c.Asistente de Administración	S/350.00	
Táctica 5.Adquirir un ERP	KPI 5.Calidad de sistema=consultas actualizadas sobre cuentas pagar/total de consultas.	A13 Cotización de ERP	27/06/21	1	28/06/21	a. Gerente de Administración b.Gerente de presupuesto c.Asistente de Administración	S/150.00	1.Propuesta de un ERP.
		A14 Compra de ERP	28/06/21	4	2/07/21	a. Gerente de Administración b.Tesorero c.Asistente de Administración	S/129.17	
		A15 Ejecución de ERP	2/07/21	2	4/07/21	a. Gerente de Administración b.Contador c.Asistente de Administración	S/250.00	

Táctica 6. Elaborar manual de procesos.	KPI 6.Eficiencia en el cumplimiento de un proceso= # de procesos con reporte de cuentas por pagar/ # total de procesos.	A16 Identificación de procesos	4/07/21	2	6/07/21	a. Gerente de Administración b.Tesorero c.Asistente de Administración	S/100.00	2.Manual de procedimientos con diagramas de flujo.
		A17 Elaboración de manual	6/07/21	5	11/07/21	a. Gerente de Administración b.Tesorero c.Asistente de Administración	S/187.50	
		A18 Difusión de manual a los trabajadores del área.	11/07/21	2	13/07/21	a. Gerente de Administración b.Tesorero c.Asistente de Administración	S/175.00	

Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades

Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 9. Matriz de cronograma



#### **4.4.7 Discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo principal la propuesta para mejorar la Tesorería en una empresa de tecnología mediante la implementación de la gestión por procesos.

Acerca de los objetivos específicos teniendo el primero el examinar la situación de la tesorería en la empresa de Tecnología, se pudo encontrar que la empresa tiene en gran cantidad deudas vencidas, debido a la falta de organización de cada proceso, así como la falta de organización de la información manejada, tanto información documentaria, física y virtual del registro de cuentas por pagar por lo que no tiene un buen historial crediticio.

Sobre el segundo objetivo específico el cual es elucidar los componentes que inciden en los procesos en Tesorería, se pudo encontrar que entre los componentes se encuentran la falta de la supervisión o auditoría en cada proceso manejado en Tesorería, existe también la carencia de plan de auditorías, cronograma de pagos y un ordenamiento de información, mediante manuales de procedimientos, puntos importantes que se debe implementar.

Concuerdo con (Koopmans y Debreu,2018) sobre su investigación “La teoría de la eficiencia”, el cual ha sido la teoría que ha aportado las bases para el uso eficiente de un recurso empresarial. También ha incluido la técnica de elección gerencial, por lo que los administradores eligen combinaciones eficientes para obtener buenos procesos, esto coincide con la propuesta planteada.

También tenemos, (Michael Rubens Bloomberg,2018) en su trabajo “La teoría de la gran unificación” aquí menciona que la unión de distintos tipos de aspectos, el aporte de la unificación es crucial ya que una empresa es el cuerpo completo, pero tiene un núcleo o un corazón que guía todo, por lo que se tiene que tener mayor prioridad en esta área que es el motor de todo, esto concuerda con la presente investigación, ya que hemos comprobado que la falta de organización en Tesorería ha generado falta de programación de pagos y con ello mal historial crediticio, es por ello que a Tesorería se ha considerado como el núcleo de la empresa.

De igual manera, (Buffet,2018) en su investigación de la “Teoría financiera clásica” obtuvo como respuestas que todos los procesos basan el principio de valoración y se enfocan en el beneficio de la rentabilidad también toca temas concernientes al riesgo y de la diversificación, y resalta el análisis financiero, que es base para iniciar una inversión, ello concuerda con la presente investigación ya que posterior a la implementación de la propuesta se ha obtenido un incremento en la utilidad en la empresa, y esto se ha comprobado gracias a la simulación de Montecarlo.

De igual modo concuerdo con (Markowitz,2018) sobre su investigación referente a la Teoría financiera moderna, la cual refiere a brindar importancia al capital y enfoca su valor en el equilibrio, también engloba el termino globalización, palabra que en los últimos tiempos han dado mucho que comentar debido a las nuevas tecnologías y ello coincide con la investigación presentada en cuanto a la importancia de lo monetario que en este caso será la liquidez, así como también la importancia del uso de nuevas tecnología y la organización de documentos físicos y virtuales.

Asimismo, coincido con (Velásquez,2015) en su investigación sobre la “Teoría Científica de la gestión Empresarial donde resalta los aspectos sociales y concluye que también se pueden aplicar a la gestión empresarial resaltando temas como eficiencia, estandarización de prácticas, análisis y otros. Así también se desarrolla tratando la comprensión de la relación que existe entre y alrededor de la naturaleza real del trabajo y la naturaleza funcional de los participantes; centrándose así en la disposición técnica, competente y previsible con el fin de ser más eficientes para fortalecer la circunstancia económica de una empresa, ello coincide con el presente trabajo de investigación en cuanto a los resultados obtenidos posterior a la interpretación de la aplicación de las entrevistas y encuentra a laboradores que se encuentran presentes realmente en la empresa.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

**Primera** : La implementación de procesos, es necesaria para mejorar los procesos y gestión de Tesorería, ello con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de la empresa. La situación de la Tesorería presenta falencias respecto al cumplimiento de pagos retrasados por falta de elaboración de proyectados y cronograma de pagos. Además, existe falta de control, auditoria para el control de los procesos, falta de ordenamiento de la información tanto físico como virtual. Asimismo, se ha realizado la simulación de Montecarlo con ello se ha demostrado que todos los procesos implantados han incrementado en un 19.92% la utilidad de la empresa.

**Segunda** : Después del análisis y verificación del diagnóstico, se ha determinado que existen falencias en la Tesorería por lo que con la replicación de del enfoque cuantitativo a través de las encuestas se ha obtenido más del 50% de personal que indica que uno de los componentes son ,la falta de optimización en los procesos concernientes a la Tesorería, y a través del enfoque cualitativo mediante la entrevista se ha podido concluir la falencia en el tema de organización de información y la falta de cumplimiento de pagos.

**Tercera** : Realizado el análisis y verificación del diagnóstico, se ha determinado que los componentes que inciden en la Gestión de Tesorería son las cuentas por pagar, control interno, auditorías y ordenamiento de información, lo que no permite tener una línea de crédito y tener una utilidad baja a la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda implementar los procesos presentados en la propuesta en cual se desarrolle en la Gestión de Tesorería a través de las soluciones desarrolladas, así como un proyectado de ingresos, proyectado de pagos, analizar frecuentemente el flujo de caja para la una buena toma de cisiones, realizar un ordenamiento de información tanto físico como virtual. Asimismo, para la demostración de una mejora efectiva se debe evaluar los indicadores y con ello realizar una medición exhaustiva para determinar el incremento en la calidad referente a la gestión de Tesorería posterior a la implementación de los procesos dados.
- Segunda** : Se recomienda cumplir con la ejecución de auditorías externas anuales y auditorias semestrales internas, de la misma forma elaborar manuales de procedimientos para darle continuidad a los conocimientos aprendidos y que pase de un laborador a otro, de esta manera no se perderá información del desarrollo de una actividad o proceso.
- Tercera** : Seguir los parámetros establecidos para la implementación de la Gestión de Tesorería para, con lo cual se garantizará una propuesta efectiva, asimismo la implementación del ERP recomendado para una organización de cada actividad lo que permitirá una mejora continua, asimismo.

## REFERENCIAS

- Ana, B. (2017). *Mutual Cash Holding(MCH)un modelo colaborativo de gestión de tesorería, Ciudad de San Sebastiano (Tesis doctoral)*. Universidad del país vasco Euskal Herriko Unibertsitatea, España.
- Augusto, T. (2020). *Características y métodos de la investigación proyectiva*, España.
- Alfredo, O. (2018). *Mutual Enfoques de Investigación(Investigación)*. España.
- Cesar, A. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, Fernández & Batista P. (2014). *Metodología de la investigación México D. F: McGraw-Hill*.
- Hurtado. (2000, p.18). *Metodología de la Investigación Holística*, Lima, Perú.
- María, C. (2019). *Gestión de Tesorería y su relación con la liquidez de la empresa prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., Piura,2018 en la ciudad de Piura*. (Tesis de posgrado). Universidad Privada Antenor Orrego.
- Suarez, K. (2018). *Análisis de la Eficiente Gestión de Tesorería de la empresa DISPROVEF, en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de posgrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Sofía, J. (2019). *Gestión de Tesorería y su relación con el flujo de caja proyectado en la empresa ACOCENTURY SAC en la ciudad de Lima*. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma del Perú.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría 1:			
		Dimensiones Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala
¿Cómo mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020?	Proponer un sistema para acrecentar la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología.	Gestión de procesos	Efectividad	01-03	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre.
			Calidad	04-06	
		Cumplimiento de metas	Eficiencia	07-09	
			Tiempo de trabajo	10-12	
		Financiación	Liquidez	13-15	
			Endeudamiento	15-17	
Problemas específicos	Objetivo general	Problemas	Objetivo	Solución/Entregables	
¿Cuál fue la situación de la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología, Lima 2020?	Examinar la situación de la Gestión de Tesorería en la empresa de tecnología.	Problema 1. Existencia de pagos atrasados por parte de la empresa lo que ocasiona ser no sujeta de crédito por las instituciones financieras.	Objetivo 1. Proponer una política financiera obligatoria de pago mensual de la mano con un buen manejo de sistema de facturación.	1. Proyección de ingresos y pago. 2. Proyección de pagos. 3. Diagrama de flujo.	
¿Cuáles fueron los componentes que inciden en la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020?	Elucidar los componentes que inciden en la Gestión de Tesorería en una empresa de tecnología, Lima 2020.	Problema 2. Carencia de control y auditorías internas para la revisión minuciosa de documentación así como ingreso y egresos.	Objetivo 2. Proponer una auditoría interna semestral y auditoría externa anual, que ayudará en un control eficiente en los procesos auditados teniendo el compromiso de cada trabajador y de la alta gerencia.	1. Plan de auditoría externa. 2. Plan de auditoría interna.	
		Problema 3. Falta de un sistema ERP y de un manual de continuidad de procesos.	Objetivo 3. Proponer un sistema ERP y la elaboración de un manual de transferencia de conocimiento para la continuidad de funciones.	1. Propuesta de un ERP 2. Manual de procedimientos con diagramas de flujo.	
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto Nivel: Comprensivo, proyectivo Método: Inductivo y deductivo.		Población: Personal de la empresa de Tecnología. Muestra: Personal de Tesorería.	Técnicas: Encuesta, entrevista Instrumento: Cuestionario, Guía de entrevista.	Procesamiento: Interpretación Triangulación, Análisis de datos: SPSS-Atlas TI.	

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

INGRESOS		Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
TELEFONICA		178,296	231,420	140,440	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
(Factoring)	3.00%	-5,349	-6,943	-4,213	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550	-2,550
(TGS 4.5% + Adquira 0.5%) diferido	5.00%	-5,400	-1,125	-8,915	-11,571	-7,022	-4,250	-4,250	-4,250	-4,250	-4,250	-4,250	-4,250
ENTEL		128,412	63,000	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
(Factoring)	1.40%	-1,798	-882	-147	-147	-147	-147	-147	-147	-147	-147	-147	-147
BITEL		135,006	98,000	70,000	52,500								
(Pronto pago)	1.60%	-2,160	-1,568	-1,120	-840	0	0	0	0	0	0	0	0
CLARO ( Pago a 120 días)				78,000	14,874	26,174	30,000	40,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
(comisión)	20.00%			-15,600	-2,975	-5,235	-6,000	-8,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
BANCO AZTECA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORTEL		8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978	8,978
ENEL		43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225	43,225
LUZ DEL SUR		8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225	8,225
CMBRANDO		864	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
MADE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total Ingresos		488,299	443,730	330,773	206,619	168,548	174,381	182,381	190,381	190,381	190,381	190,381	190,381
IGV	18%	87,894	79,871	59,539	37,191	30,339	31,388	32,828	34,268	34,268	34,268	34,268	34,268
Total Ingresos c/contrato		576,193	523,601	390,312	243,810	198,886	205,769	215,209	224,649	224,649	224,649	224,649	224,649
(-) Detracción	12%	69,143	62,832	46,837	29,257	23,866	24,692	25,825	26,958	26,958	26,958	26,958	26,958
<b>TOTAL DE INGRESOS NETOS</b>		<b>507,049</b>	<b>460,769</b>	<b>343,474</b>	<b>214,553</b>	<b>175,020</b>	<b>181,077</b>	<b>189,384</b>	<b>197,691</b>	<b>197,691</b>	<b>197,691</b>	<b>197,691</b>	<b>197,691</b>

Cuadro 3. Proyección de Ingresos

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tipo	Gastos Fijos	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May 21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
1. Sueldos y beneficios	Planilla+CTS+Grati+EsSalud+EPS	S/117,188.32	S/108,489.28	S/108,489.28	S/128,111.60	S/147,733.92	S/106,689.28	S/106,689.28	S/106,689.28	S/106,689.28	S/125,861.60	S/106,689.28	S/145,033.92
2. Gastos ventas	Marketing IBO	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01	S/2,000.01
	Marketing MK	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00	S/2,360.00
3. Gastos operativos	IBM	S/27,300.00	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70	S/17,953.70
	Smooch	S/21,000.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00	S/17,500.00
	Capiwha	S/1,050.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00	S/1,225.00
	Celulares Entel (4)	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60	S/167.60
	Compras equipos	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00
4. Gastos administrativos	Compras de (Facturas)	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00
	Contabilidad	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00	S/1,416.00

5.	Oficina	Alquiler Oficina	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	S/1,750.0	
6.	Servicios	Internet	S/612.50	S/612.5	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.50	S/612.5	S/612.5
		Telefonía	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00	S/50.00
		Agua	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00	S/20.00
		Luz	S/300.00	S/300.0	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.0
7.	Deudas	Préstamo Gerente de proyectos.	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	S/1,235.7	
		Deuda con banco	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	S/5,118.0	0	0
		Liquidación Gilda	0	S/8,950.0	S/8,950.0	S/8,950.0	S/8,187.4	0	0	0	0	0	0	0
		Liquidación Gerente de Plan	S/6,855.4	S/6,855.4	S/6,855.4	S/6,855.4	S/11,162	0	0	0	0	0	0	0
		Deuda Suma y Gestión	0	S/2,832.0	S/1,616.0	S/1,416.0	S/1,416.0	S/1,416.0	S/1,416.0	0	0	0	0	0
8.	Otros (1%)	S/1,905.68	S/1,691.98	S/1,691.98	S/1,888.20	S/2,084.42	S/1,673.98	S/1,673.98	S/1,673.98	S/1,673.98	S/1,865.70	S/1,622.80	S/2,006.24	
		<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/199,329.23</b>	<b>S/189,527.19</b>	<b>S/188,311.19</b>	<b>S/207,929.73</b>	<b>S/231,292.41</b>	<b>S/170,487.79</b>	<b>S/170,487.79</b>	<b>S/169,071.79</b>	<b>S/169,071.79</b>	<b>S/188,435.83</b>	<b>S/163,902.61</b>	<b>S/202,630.69</b>

Cuadro 4. Proyección de Gastos

Fuente: Elaboración propia (2020).

		PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA EXTERNA															CODIGO: EFECTIVO DESDE: PÁGINA			01 01-01-2021 1 DE 1	
N°	PROCESO	Tipo				Objetivo	Audit or	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsable: Líder de proceso auditado	
		Estratégi	Misional	Apoyo	Evaluació																
1	Gestión de Calidad	X				Mejora de proceso	SGS	X												Gerencia de Administración	
2	Recursos Humanos			X		Mejora de proceso	SGS		X											Gerencia de Administración	
3	Situación Financiera	X				Mejora de proceso	SGS			X										Gerencia de Administración	
4	Obligaciones Legales		X			Mejora de proceso	SGS				X									Gerencia de Administración	
5	Capacidad Operativa	X				Mejora de proceso	SGS					X								Gerencia de Administración	
6	Gestión Comercial	X				Mejora de proceso	SGS						X							Gerencia de Administración	
7	Infraestructura			X		Mejora de proceso	SGS							X						Gerencia de Administración	
8	Seguridad Ocupacional			X		Mejora de proceso	SGS								x					Gerencia de Administración	
9	Salud Ocupacional			X		Mejora de proceso	SGS								X					Gerencia de Administración	
10	Gestión Ambiental			X		Mejora de proceso	SGS									x				Gerencia de Administración	

Cuadro 5. Plan anual de auditorias

Fuente: Elaboración propia (2020).



PROGRAMA SEMESTRAL DE AUDITORIA INTERNA													CODIGO: EFECTIVO DESDE: PÁGINA	01 01-01-2021 1 DE 1	
PROCESO AUDITADO	PESO	EQUIPO AUDITOR	AUDITADO (S)	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA (Plan por proceso)		EJECUC IÓN DE LA AUDITO RÍA	ELABORACIÓN Y ENTREGA DE INFORME PRELIMINAR DE AUDITORÍA AL AUDITOR LÍDER		REVISIÓN DE INFORME DE AUDITORÍA ENTRE AUDITOR LÍDER, EQUIPO AUDITOR Y AUDITADO		APROBACIÓN DE INFORME DE AUDITORÍA POR AUDITADO (Gestión de firmas de líder de proceso auditado y Auditor Líder en informe		ENTREGA DE INFORME FINAL DE AUDITORÍA A AUDITADO Y A RECTORÍA	FECHA DE ENTREGA PLAN DE MEJORAMIENTO	
				Responsable: Calidad		Respon sable Auditor Líder	Responsable Equipo Auditor		Responsable: Equipo Auditor		Responsable: Auditor Líder		Respon sable: Auditor Líder	Responsable Líder de Proceso	
				DIAS (1 hábil)		DIAS: 1 hábil por proceso	DIAS (2 hábiles)		DIAS (2 hábiles)		DIAS (1 hábil)		DIAS (2hábiles)	DIAS (5 hábiles)	
				INICIO	FIN		INICIO	FIN	INICIO	FIN	INICIO	FIN		INICIO	FIN
Evaluación de los procesos en el área de Tesorería(Cuentas por cobrar, por pagar).	16%	Auditor responsable	Gerente de Tesorería	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área de Contabilidad(Estados Financieros)	14%	Auditor responsable	Gerente de Contabilidad	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área Comercial	14%	Auditor responsable	Responsables del área Comercial	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área de Investigación e Innovación.	14%	Auditor responsable	Gerente de Investigación e Innovación	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área de Proyectos.	14%	Auditor responsable	Gerente de Proyectos	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área de Desarrollo.	14%	Auditor responsable	Gerente de Proyectos	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21
Evaluación de los procesos en el área de Operaciones.	14%	Auditor responsable	Responsables de Contabilidad.	2021-I	2021-I	15/01/21	20/01/21	22/01/21	25/01/21	27/01/21	28/01/21	29/01/21	1/02/21	2/02/21	7/02/21

Cuadro 6. Plan semestral de auditorias

Fuente: Elaboración propia (2020).

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	01
		Efectivo desde	02.01.2021
		Página	66 de 4

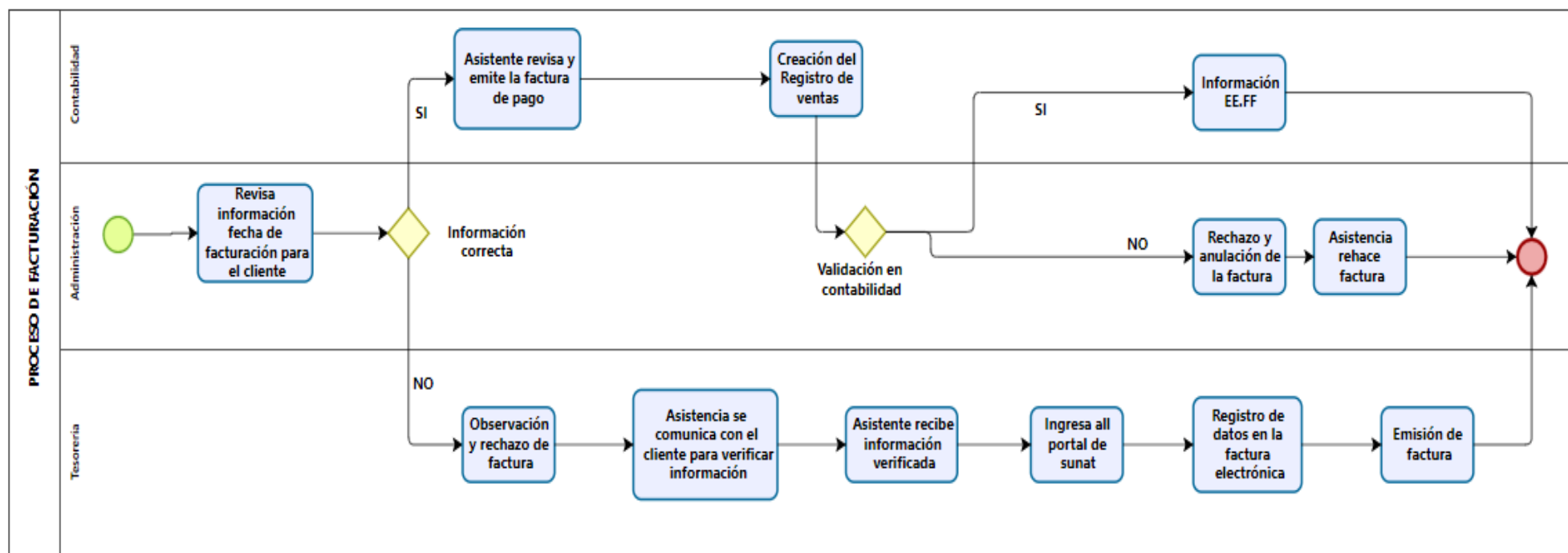


Figura 10. Diagrama de Flujo del proceso de facturación

Fuente: Elaboración propia (2020).

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	01
		Efectivo desde	02.01.2021
		Página	67 de 4

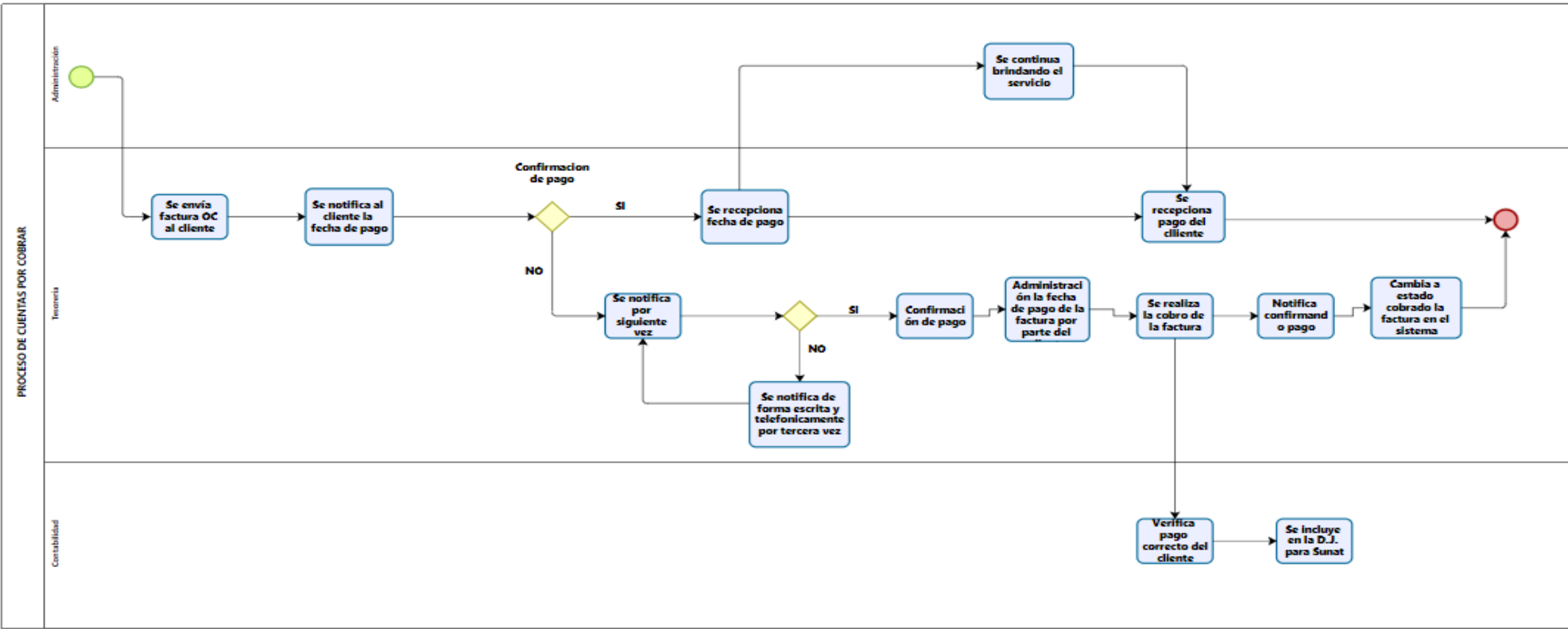


Figura 11. Diagrama de Flujo del proceso de cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia (2020).

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	01
		Efectivo desde	02.01.20 21
		Página	68 de 4

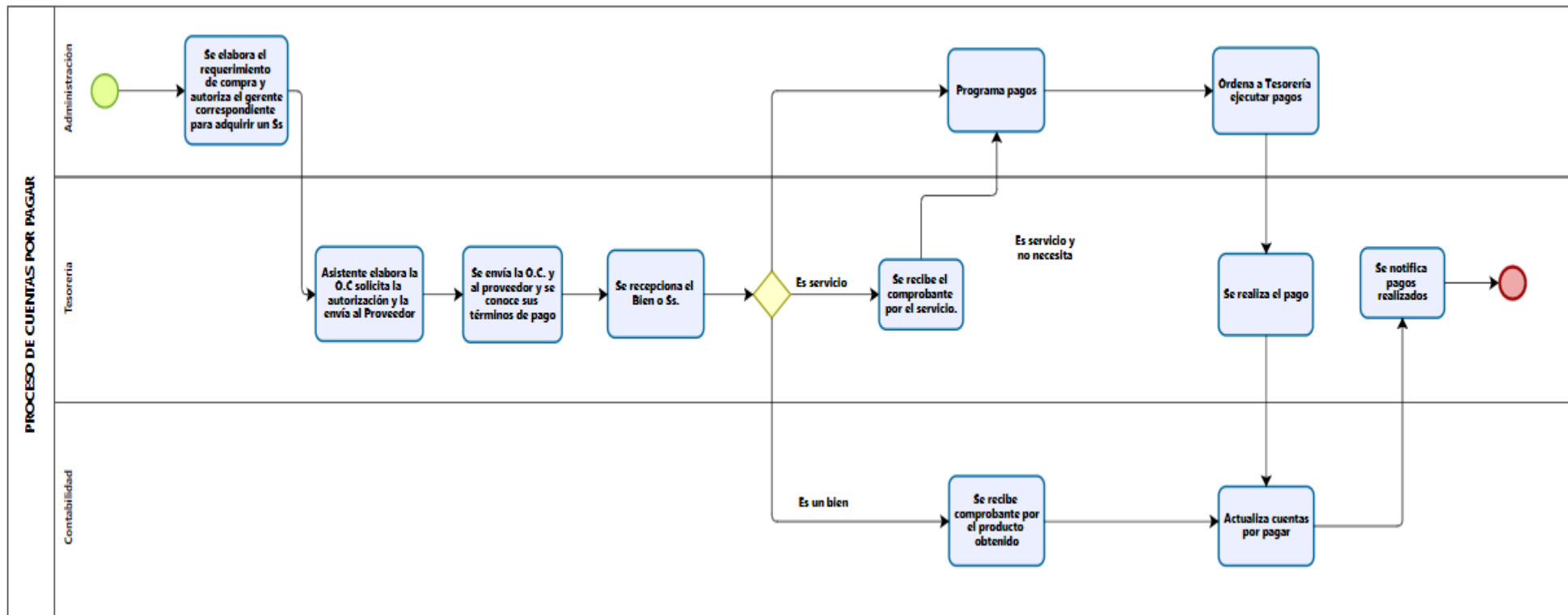


Figura 12. Diagrama de Flujo del proceso de cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia (2020).

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	01
		Efectivo desde	02.01.2021
		Página	69 de 4

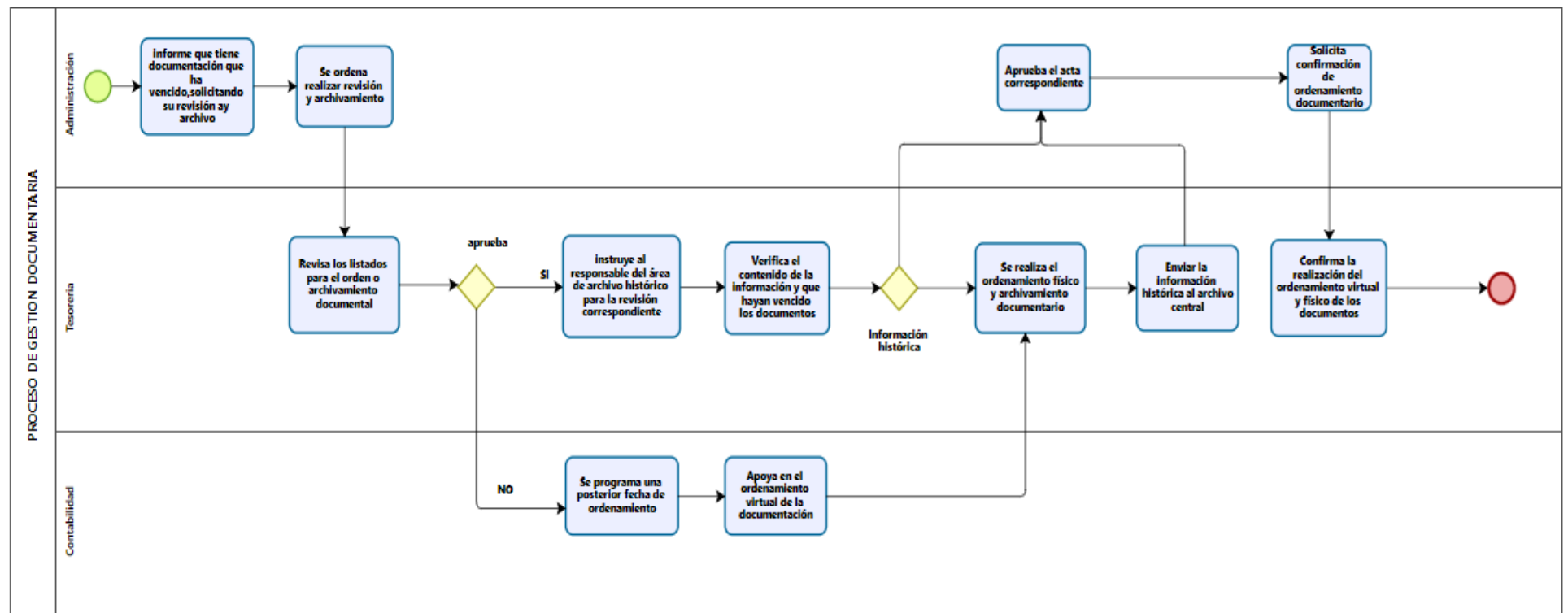


Figura 13. Diagrama de Flujo de Gestión documentaria

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 8

Simulación de Montecarlo para mostrar el incremento en la utilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°8	
Distribución de probabilidad para costo de las cuentas por pagar	
Costo que genera la mano de obra	Probabilidad
100.00	0.1
300.00	0.3
500.00	0.2
700.00	0.3
900.00	0.1

Intervalo de los números aleatorios para la generación de valores del costo de las cuentas por pagar		
Costo de las cuentas por pagar	Intervalo de los números aleatorios	Probabilidad
100.00	[0.0,0.1[	0.1
300.00	[0.1,0.4[	0.3
500.00	[0.4,0.6[	0.2
700.00	[0.6,0.9[	0.3
900.00	[0.9,0.1[	0.1

Intervalo de los números aleatorios para la generación de valores del costo de las cuentas por pagar			
Número aleatorio inferior	Número aleatorio superior	Costo de las cuentas por pagar	Probabilidad
0	0.1	100.00	0.1
0.1	0.3	300.00	0.3
0.4	0.4	500.00	0.2
0.6	0.9	700.00	0.3
0.9	0.1	900.00	0.1

Estado Actual de la PROPUESTA				
Ensayo	Costo de Cuentas X Pagar	Egresos	Ventas	Utilidad
1	100	33644.81311	9668.988834	150550997.3
2	900	27614.9113	16882.30682	500363995.7
3	300	26783.72197	13929.14887	397787225.5
4	300	31176.37728	14979.2244	377053989.5
5	700	25556.75328	20373.25044	691192120.3
6	100	26998.86848	15986.58148	485842434.6
7	700	31050.56017	14015.7857	336095951.9
8	900	29400.7901	24936.5608	789961761.4
9	300	33591.37649	17852.38327	444624986.3
10	700	27698.31999	10500.85045	236853020.4
11	300	34157.39009	12486.53963	243804207.1
12	300	28185.59895	9916.992781	211698015.6
13	700	27198.60863	16951.59522	513685745
14	700	30620.81541	13034.06892	304147157.8
15	500	25167.61018	13375.9936	392989762.6
16	500	27741.44733	14853.85934	420275667.7
17	300	32839.796	5426.20726	11106.57336
18	500	25195.60448	10290.25016	255903313.1
19	300	32593.28012	11813.38002	238355783.3
20	300	28807.94797	14084.91699	375961158.6
21	300	31573.58119	9760.11333	172118168.4
22	500	25182.38154	5145.479191	28035383.56
23	300	29947.62457	10809.5958	229707110.4
24	500	26386.47092	18358.08609	591481878.2
25	500	31934.36886	18180.21943	482951417
26	700	30052.69736	11150.266	237617864.1
27	900	28622.49181	16358.02151	462131949.7
28	500	29125.83141	9976.831519	202806277.7
29	700	29387.89778	11905.00017	275153583.5
30	500	33135.97908	16210.34628	389473371.2
31	300	28881.73324	12610.55299	314740916
32	300	28168.47891	12260.31798	309189654.9
33	700	31372.01611	14752.6459	359538115.9
34	900	33986.17542	19277.18243	476895602.1
35	700	29461.23768	14810.38139	390027264
36	700	28217.86335	18925.89411	577516167.9
37	500	31815.87092	15486.88862	383609910
38	300	25039.4459	15834.85395	507193351.2
39	300	27906.86269	17607.5864	535876276.2
40	900	25851.99616	13988.41211	404970900.7

41	700	32585.52339	9554.84269	150801048.5
42	300	33157.71337	17919.2767	454811345.3
43	700	32862.08899	11269.33755	210631118.9
44	300	27116.30577	19567.01407	633235744.1
45	900	33997.87976	17959.60021	430420045.8
46	300	34675.77393	11102.05263	188840801
47	500	30648.19547	12986.30159	304541250.9
48	900	28104.89458	16058.133	458304855
49	700	29955.03261	11080.53611	235963331.7
50	100	28246.88201	6894.71169	87186239.54
51	300	30156.71676	13266.58382	324604281.7
52	900	26761.46786	8600.389863	164127882.6
53	700	29338.48624	15812.00429	431871627.2
54	500	30120.69283	17470.07024	487959262.3
55	700	33632.74074	9200.290703	128149153.8
56	500	26166.71749	12383.19148	336604334.8
57	300	29428.57908	15165.88522	410751747.5
58	700	29689.23153	16699.48047	461479254.6
59	900	27926.83311	21202.09195	672957270.2
60	700	26468.93626	13644.26041	384398187.1
61	500	27699.91648	1947.242706	-118605092.3
62	300	26768.62264	15893.61733	482334883.2
63	700	34059.52274	16071.99477	366384766.3
64	100	29246.13629	15567.72417	432888136.6
65	900	31381.29956	16145.30331	408979858.9
66	700	32543.33036	13306.36656	289097719.7
67	300	29897.65396	13285.4079	328790402.5
68	100	25805.33942	11811.21626	320811572
69	900	28066.98775	13755.64484	364435543.3
70	300	31524.25173	12132.99871	263186304.5
71	900	31802.12977	14677.19557	347428135.9
72	100	30986.60483	16051.89455	424633715.9
73	300	32052.46362	11419.1432	229902609
74	900	31932.44882	12148.00848	251511726.9
75	700	25513.94412	7700.360911	137168433.1
76	500	32468.40285	17169.71774	435822070.6
77	900	25160.35534	13503.40103	393334643.1
78	700	27171.56282	14576.75199	414095780.6
79	300	30742.37504	15376.48655	399031396.1
80	500	32529.37474	14381.44162	331690888.8
81	500	25999.39341	12823.44792	357827763.1
82	700	26893.23578	16185.15724	486360147
83	700	31806.69746	13033.06055	288652482.1
84	100	28799.15785	8614.024731	154043670.7



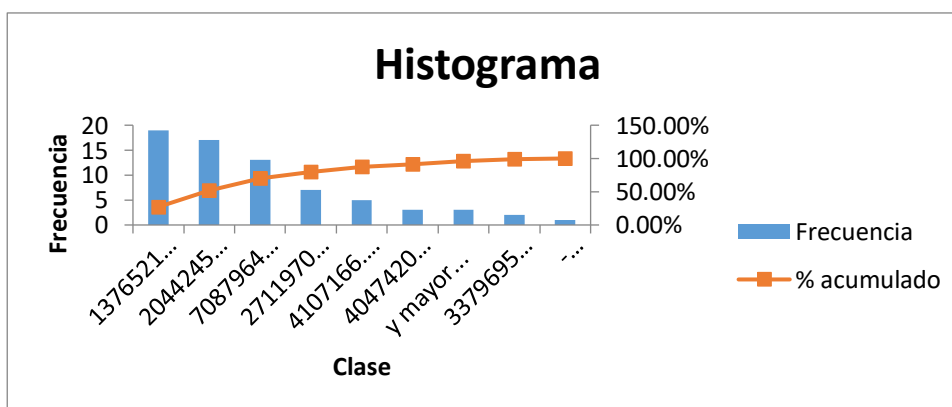
85	300	33132.82401	8864.574801	124152466.8
86	500	33992.86476	16095.74861	371513922.8
87	900	32994.0716	12007.44864	233540081
88	700	32377.28094	15529.95278	373408083.6
89	900	29110.58026	15351.94213	413915257.7
90	500	25134.61964	18250.23643	609678681
91	300	32386.27396	11428.06008	226423503
92	300	31647.9464	10063.72668	182945466.9
93	300	30247.35403	12859.37412	307336334.6
94	700	28408.03766	13818.33798	365058956.4
95	100	31259.42377	5319.42901	5545802.185
96	300	26062.91134	10950.90029	277865406.9
97	500	28164.38805	12415.28464	313193388.2
98	100	30100.85905	15703.46961	424984600.4
99	100	31733.39479	13280.12821	306857410.8
100	300	34843.54538	14649.29505	310622488
				342926817.5

<i>Columnal</i>	
Media	143187733.5
Error típico	13110405.74
Mediana	136641976.2
Moda	#N/A
Desviación estándar	109689524.2
Varianza de la muestra	1.20318E+16
Curtosis	-0.628108645
Coefficiente de asimetría	0.308261336
Rango	435888821.6
Mínimo	-54025700.39
Máximo	381863121.2
Suma	10023141342
Cuenta	70

<i>36203781.73</i>	
Media	152035436.3
Error típico	14877173.12
Mediana	158989288.3
Moda	#N/A
Desviación estándar	123579081.3

Varianza de la muestra	1.52718E+16
Curtosis	-0.042363419
Coefficiente de asimetría	0.029987648
Rango	625538569.6
Mínimo	-128371900.2
Máximo	497166669.4
Suma	10490445106
Cuenta	69
Nivel de confianza(95.0%)	29686936.76

Clase	Frecuencia	% acumulada	Clase	Frecuencia	% acumulada
-62665310.5	1	1.43%	137652121	19	27.14%
4107166.53	5	8.57%	204424598	17	51.43%
70879643.6	13	27.14%	70879643.6	13	70.00%
137652121	19	54.29%	271197075	7	80.00%
204424598	17	78.57%	4107166.53	5	87.14%
271197075	7	88.57%	404742029	3	91.43%
337969552	2	91.43%	y mayor...	3	95.71%
404742029	3	95.71%	337969552	2	98.57%
y mayor...	3	100.00%	-62665310.5	1	100.00%



Estado después de la PROPUESTA				
Ensayo	Costo de Cuentas X Pagar	Egresos	Ventas	Utilidad
1	150	26423.45839	18974.69572	624005413.4
2	200	33708.71864	23664.56824	654084590.7
3	150	28821.08438	3944.246924	-38171825.76
4	250	25741.17181	12581.43976	353694420.6
5	150	28340.61432	15861.14993	458386590
6	100	27823.5723	18680.12225	585992813.5
7	200	33578.81451	13308.34437	282044010
8	150	31840.59644	11840.49216	250050044.9
9	100	25005.57508	14126.80442	434214760.5
10	50	26048.39683	13782.8264	405088175
11	50	32655.12469	19496.08383	527104015.2
12	50	28916.96123	13532.40129	355275547
13	150	34185.0358	10699.53553	181598551.4
14	50	27575.3595	14960.5817	433949271.4
15	200	25044.6627	10612.67016	274973632.7
16	200	29172.28991	19363.75694	586705103.3
17	100	28038.36696	14807.85037	419880798.2
18	150	33392.95657	22196.04979	609202351.3
19	200	31852.6229	13796.72371	323549477.5
20	100	31125.94157	17604.04044	482580092.6
21	200	32057.17091	16984.30875	441035862.5
22	200	31010.84055	15093.30756	385456713.4
23	200	32632.79452	14625.71152	343596825.4
24	250	29532.48846	16633.1559	468944139.4
25	150	30789.61937	15630.74123	410542701.9
26	250	33392.99733	18453.35412	470908645
27	150	29498.76175	13880.54852	360097320.4
28	150	28549.08146	23085.8208	753465604.3
29	250	30987.30354	11092.76036	229985302.8
30	150	30580.4004	6858.444685	69328376.71
31	200	25498.5087	24123.33406	868699673.9
32	150	25233.13026	15670.95807	499189094.9
33	200	29217.86154	17997.97916	530396482.4
34	150	29571.27927	19748.8257	595457435.2
35	100	26977.6336	15175.38705	451363523.4
36	200	33632.06891	12749.76832	261132742.2
37	100	27713.36974	18113.21149	564135355.9
38	200	34637.69456	11988.16966	221531683.3
39	200	33519.61864	16859.9201	411684330.8
40	100	32227.10219	19176.07881	522418457.5

41	150	33520.62604	20572.47852	547385265.4
42	100	25749.99366	20118.07458	688213120.2
43	100	31929.74395	13015.75565	294211574.8
44	100	32763.16528	10155.24182	177133537
45	200	28448.17367	17220.72776	512108543.7
46	200	32620.92831	17703.13614	458186167.5
47	100	33287.04548	17154.77044	428086829.9
48	100	25612.9882	16553.33886	533097913.4
49	150	29606.3463	14541.82375	385216119.1
50	100	33407.88634	8885.557701	124252781.5
51	200	27974.93625	18654.376	580220465.4
52	100	30336.76776	14965.83516	392096812
53	100	28368.75475	20489.90892	650971432.4
54	200	28370.72479	15736.79545	451964029.6
55	100	34092.50516	19029.52981	481399790.6
56	100	32186.76592	17197.29292	448565533.4
57	100	27705.22234	13065.44928	351293727.2
58	100	27303.17395	13960.45743	394671176.8
59	200	29224.71104	13135.9436	332994707.3
60	200	34634.48586	11545.99705	206020922.4
61	100	30296.54404	15854.85805	427907172.3
62	250	30539.79581	19737.32034	573904360.5
63	200	31792.03004	21066.58082	600697971.1
64	200	27912.43526	17515.53574	533683137.4
65	150	32713.84659	8789.616756	126412556.2
66	250	29968.42744	8523.077231	139061415.3
67	150	27852.59934	14735.32703	418845433.2
68	100	27333.39091	9080.93798	186544737.1
69	100	27446.12726	20194.04544	657315435.1
70	250	29108.90702	11336.44788	260725632.2
71	200	29966.73356	7878.192466	113814139.6
72	100	30767.55127	14728.8203	376374805.1
73	100	29069.90454	15318.5768	425458953.2
74	200	32443.51994	16206.67623	405424377.3
75	250	27165.93302	13215.21698	362757685.1
76	250	28248.89642	10359.05604	229912257.8
77	200	29058.8195	9861.096047	201752694
78	50	29500.18717	16586.62938	470926054
79	100	25574.89513	8816.389815	190787403.1
80	50	29601.4789	14633.48678	390439550.2
81	200	28365.49934	13348.02494	353068748.1
82	100	27044.51789	21644.58362	727589066.2
83	100	34473.74913	19796.25045	501306934.5
84	50	30166.31026	16006.4877	436797140.4

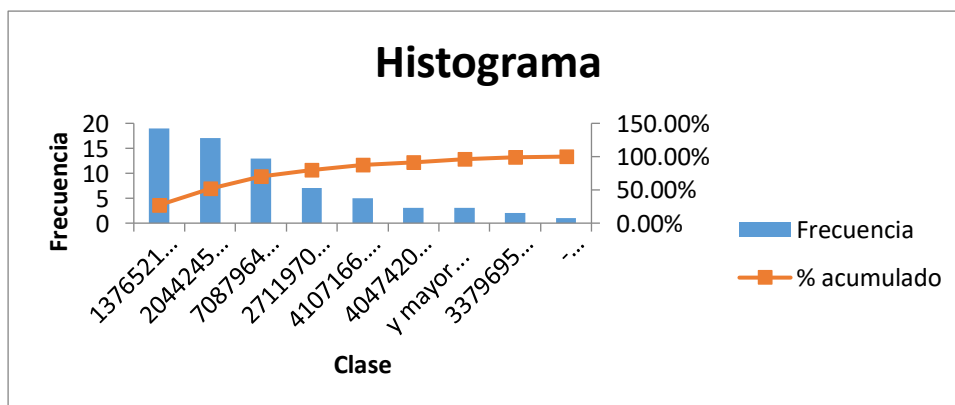
85	100	33852.28934	15040.40363	342172118.4
86	200	32737.98926	13846.47401	313178168.5
87	50	28154.18308	13660.61562	370956589.3
88	250	33358.89596	15172.35634	352138798
89	200	25765.40287	10101.43036	244812416.1
90	200	25364.87165	24027.47925	867664124.4
91	100	25397.36632	13959.46205	421232826
92	200	34679.49062	6228.817324	18759237.25
93	200	27924.70981	15574.15246	452172153.9
94	100	29614.63519	13811.1344	356386587.8
95	200	31764.01284	19734.15866	550608205.4
96	100	27450.54481	24862.18215	855386087.2
97	200	27441.95703	16075.76566	480937972.6
98	200	30861.13263	14557.45149	366850673
99	150	33793.76732	16091.75347	380208007.4
100	200	32796.31279	9113.81711	137244837.7
				411238850.2

<i>Columnal</i>	
Media	143187733.5
Error típico	13110405.74
Mediana	136641976.2
Moda	#N/A
Desviación estándar	109689524.2
Varianza de la muestra	1.20318E+16
Curtosis	-0.628108645
Coefficiente de asimetría	0.308261336
Rango	435888821.6
Mínimo	-54025700.39
Máximo	381863121.2
Suma	10023141342
Cuenta	70

<i>36203781.73</i>	
Media	152035436.3
Error típico	14877173.12
Mediana	158989288.3
Moda	#N/A

Desviación estándar	123579081.3
Varianza de la muestra	1.52718E+16
Curtosis	-0.042363419
Coefficiente de asimetría	0.029987648
Rango	625538569.6
Mínimo	-128371900.2
Máximo	497166669.4
Suma	10490445106
Cuenta	69
Nivel de confianza(95.0%)	29686936.76

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
-62665310.5	1	1.43%	137652121	19	27.14%
4107166.53	5	8.57%	204424598	17	51.43%
70879643.6	13	27.14%	70879643.6	13	70.00%
137652121	19	54.29%	271197075	7	80.00%
204424598	17	78.57%	4107166.53	5	87.14%
271197075	7	88.57%	404742029	3	91.43%
337969552	2	91.43%	y mayor...	3	95.71%
404742029	3	95.71%	337969552	2	98.57%
y mayor...	3	100.00%	-62665310.5	1	100.00%



### RESULTADO DE LA SIMULACIÓN

Utilidad Actual	Utilidad después de la Propuesta
342926817.5	411238850.2
Fórmula	
$\frac{411238850.2 - 342926817.5}{342926817.5}$	
Resultado(Porcentaje de Variación)	
<b>19.92 %</b>	

En la simulación realizada se ha podido determinar que posterior a la elaboración y aplicación de nuestra propuesta se ha mejorado actividades y procesos con ello se ha disminuido los costos en los gastos, lo que generó de acuerdo a la simulación un incremento en un 19.92% la utilidad de la empresa.

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE TESORERÍA

##### Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretendo medir la efectividad. Los datos que nos brindarán serán cruciales para brindar solución a la problemática.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y con atención los ítems que a continuación se le presenta, tómese el tiempo que considere necesario y marque con una “X” solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Nunca (1)	Casi Nunca(2)	A veces(3)	Casi siempre (4)	Siempre(5)
-----------	---------------	------------	------------------	------------

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA 1/GESTIÓN DE PROCESOS</b>						
1	El tiempo que se realiza cada proceso es controlado por un encargado.	1	2	3	4	5
2	Existen herramientas para mejoras en las actividades que conforman los procesos del área de tesorería	1	2	3	4	5
3	Participan en procesos de certificación	1	2	3	4	5
4	El cliente final muestra satisfacción en el servicio brindado.	1	2	3	4	5
5	Cuentan con una línea de crédito, que aporta en la liquidez.	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA 2/CUMPLIMIENTO DE METAS</b>						
6	Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería.	1	2	3	4	5
7	Existe una planificación en cada proceso.	1	2	3	4	5



8	Se encuentran al día en todos sus pagos.	1	2	3	4	5
9	Se logra alcanzar el monto esperado de fin de mes.	1	2	3	4	5
10	Se realiza una revisión de los egresos no sustentados de la cuenta financiera de la empresa.	1	2	3	4	5
11	Existe una adecuada revisión documentaria en un plazo determinado.	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA 3/FINANCIACIÓN</b>						
12	Se cuenta socios clave para la financiación.	1	2	3	4	5
13	Se cuenta con un flujo de caja aprobado	1	2	3	4	5
14	Cuentan con socios financieros para proporcionar liquidez a la empresa	1	2	3	4	5
15	El monto recaudado en el fin de mes es suficiente para cubrir los gastos.	1	2	3	4	5
16	Existe un margen de rentabilidad positiva para la empresa.	1	2	3	4	5
17	Existe un proyectado de ingresos y egresos.	1	2	3	4	5

#### Anexo 4: Instrumento cualitativo

Nro.	Preguntas de entrevista
1	¿Cómo es la gestión de procesos actualmente en el área de tesorería?
2	¿Cómo lleva la empresa la gestión de procesos en el área tesorería para certificaciones futuras?
3	¿Cómo es el procedimiento que siguen los trabajadores para el cumplimiento de metas establecidas?
4	¿Cómo se mide el tiempo para el cumplimiento de cada rol encargado en el área de tesorería?
5	¿Cuáles son los factores que ayudan la disponibilidad financiera de la empresa?
6	¿Con qué agentes de apoyo se cuenta para brindar créditos financieros a la empresa?.

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

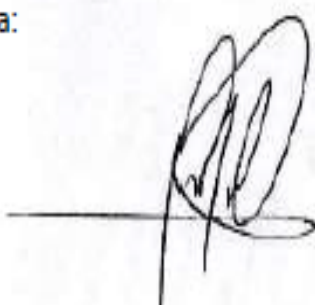


Facultad de Ingeniería y Negocios  
 Ficha de validez del cuestionario para medir: La efectividad

Nro.	Ítems	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.							
Sub categoría 1: Gestión de procesos		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.			
Indicador 1: Efectividad																								
1.	El tiempo que se realiza cada proceso es controlado por un encargado.	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 sub categorías y la categoría.			4		La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.				4	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.				4	La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.							
2.	Debe existir mejoras en las actividades que conforman los procesos del área de tesorería																					4	4	4
3.	Participan en procesos de certificación																					4	4	4
4.	El cliente final muestra satisfacción en el servicio brindado.																					4	4	4
5.	Cuentan con una línea de crédito, que aporta en la liquidez.																					4	4	4
Sub categoría 2: Cumpliendo de metas																								
Indicador 1: Eficiencia																								
6.	Se realizan auditorías internas a los procesos en el área de tesorería.	4	4	4																				
7.	Se cuenta con los instrumentos necesarios para efectuar su labor	4	4	4																				

8.	Existe una planificación en cada proceso				4					4								
9.	Se logra alcanzar el monto esperado de fin de mes				4					4								
10.	Se realiza una revisión de los egresos de la cuenta financiera de la empresa.				4					4								
11.	Existe una adecuada revisión documentaria en un plazo determinado.				4					4								
<b>Sub categoría 2:Financiación</b>																		
Indicador 3:Liquidez																		
12.	Se cuenta socios clave para la financiación.				4					4								
13.	Se cuenta con un flujo de caja aprobado				4					4								
14.	Hay un control minucioso de los egresos financieros.				4					4								
15.	El monto recaudado en el fin de mes es suficiente para cubrir los gastos				4					4								
16.	Existe un margen de rentabilidad positiva para la empresa				4					4								
17.	Existe un proyectado de ingresos y egresos.				4					4								

Validado por:

Apellidos	Nolazco Labajos	
Nombres	Fernando Alexis	
Profesión	Docente	
Especialidad	Educación	
Años de experiencia	18 años	
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático de Metodología en investigación	DNI: 40086182
		Sello y firma: 
Fecha	Noviembre	

## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología. Lima 2020

**Nombre de la propuesta:** Implementación de procesos.

Yo, Mtro. Jorge Ernesto Cáceres Trigos identificado con DNI N° 07305972 .Especialista en Ingeniería Industrial Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener Ubicado en Lima. 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 presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los 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:

1. El instrumento cumple con la validez respectiva.

2. ....

3. ....

Es todo cuanto informo;




---

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigo

DNI: 07305972

ORCID: 0000-0001-5582-3002

**Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17
1	4	4	3	5	3	1	1	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4
2	5	5	2	5	3	2	4	4	4	2	4	5	4	2	5	4	4
3	1	2	3	5	3	2	4	2	5	2	3	5	4	2	4	4	5
4	5	4	3	4	4	2	4	2	5	2	4	4	5	2	5	4	5
5	4	5	3	5	2	3	1	2	5	3	4	4	4	2	2	5	3
6	4	5	3	5	4	3	1	4	4	3	4	4	5	3	2	4	3
7	5	5	3	5	3	3	1	4	4	3	4	5	5	3	2	4	3
8	4	4	3	5	4	1	3	4	5	2	4	2	5	3	2	5	3
9	2	5	3	5	3	1	3	5	4	3	5	2	4	3	5	5	4
10	5	5	3	5	1	3	1	1	5	2	4	2	5	3	4	3	4
11	4	4	2	5	3	3	1	4	4	3	2	5	5	3	5	4	4
12	5	5	2	5	2	3	1	5	5	2	2	2	5	2	4	4	3
13	5	4	2	5	2	3	1	4	4	3	5	4	4	3	1	4	4
14	5	5	2	5	2	1	3	5	4	2	4	4	5	3	4	4	4
15	4	5	2	5	2	3	3	5	4	3	5	5	4	3	4	4	3
16	5	4	3	5	2	3	1	5	4	3	4	1	5	3	1	4	3
17	5	5	3	5	1	3	1	5	5	3	3	5	4	3	4	5	4
18	5	4	3	5	2	2	3	5	5	3	4	4	5	2	4	5	4
19	5	5	3	5	2	2	1	4	4	3	5	5	4	3	1	5	3
20	5	4	2	5	2	1	1	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3
21	5	5	3	4	2	2	3	5	4	3	4	5	4	2	4	5	4
22	5	4	2	5	2	2	3	5	4	2	4	5	5	3	4	4	4
23	4	4	3	4	2	2	3	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3
24	5	5	3	5	2	2	2	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4
25	4	5	3	5	2	2	1	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4
26	5	5	3	4	2	2	1	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4
27	5	5	3	5	2	2	1	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4
28	3	4	3	5	2	2	1	3	4	3	5	5	4	3	4	5	3
29	5	5	3	5	1	1	1	4	4	2	4	5	4	3	5	4	3
30	5	5	3	5	2	2	1	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4



## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

<b>Cargo o puesto que desempeña</b>		Gerente de Administración y Proyectos
<b>Nombres y apellidos</b>		Santiago Nakura
<b>Código de entrevista</b>		01
<b>Fecha</b>		19/10/2020
<b>Lugar de entrevista</b>		Lima
<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de entrevista</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cómo es la gestión de procesos actualmente en el área de tesorería?	<p>Actualmente la empresa no tiene un ERP, pero si se encuentra organizada la información en dos documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación: en el cual se encuentra registradas todas las facturas emitidas, así como los servicios en curso próximos a facturas, para hacer un seguimiento diario de sus avances y coordinaciones con los clientes</li> <li>• Cuentas por Pagar: en el cual se registran todos los documentos que la empresa tiene por pagar.</li> </ul> <p>La empresa realizar una programación de pagos semanal a los proveedores de la empresa, en base a la fecha de vencimiento de sus documentos.</p>
2	¿Cómo lleva la empresa la gestión de procesos en el área tesorería para certificaciones futuras?	<p>A inicios del 2020, la empresa realizó un esfuerzo para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que involucra a las diversas áreas de la organización incluyendo al área de tesorería. Para el área de tesorería se definieron procedimientos para los procesos de compras y ventas con proveedores y clientes respectivamente. De esta manera, se tienen documentados todos los procesos de compra y venta, cuya documentación incluye: contratos, órdenes de compra, facturas, documentos de certificación de cada cliente o proveedor.</p> <p>Toda esta información se encuentra organizada y disponible de manera que la empresa se encuentra preparada para cualquier tipo de certificación futura.</p>

3	¿Cómo es el procedimiento que siguen los trabajadores para el cumplimiento de metas establecidas?	<p>De manera anual, la gerencia define las metas de su área, así como los procedimientos con su equipo para alcanzar esas metas, y alinean con los objetivos y el crecimiento profesional de cada trabajador.</p> <p>De manera trimestral se hace un seguimiento del cumplimiento de las metas trazadas y se toman las acciones correctivas de ser necesarias.</p>
4	¿Cómo se mide el tiempo para el cumplimiento de cada rol encargado en el área de tesorería?	<p>Se cuenta con un cronograma de actividades, donde menciona el día que se debe hacer una actividad determinada, actividad que si se realiza otro día sería considerado como un retraso.</p>
5	¿Cuáles son los factores que ayudan la disponibilidad financiera de la empresa?	<p>La empresa, desde hace dos años, ha realizado una inversión en la búsqueda de ampliar su cartera de clientes y de brindar a éstos servicios que nos generen un ingreso recurrente.</p> <p>Anteriormente, el 100% de los ingresos de la empresa correspondía a proyectos de implementación los cuales tienen un tiempo de vida estipulado. De manera que se encontraba en una búsqueda constante de nuevos clientes y nuevos proyectos para poder asegurar ingresos. Ello no ha dejado de ocurrir, pero el gasto fijo mensual puede ser cubierto en un 60% por los servicios recurrentes.</p>
6	¿Con qué agentes de apoyo se cuenta para brindar créditos financieros a la empresa?	<p>Se están gestionando líneas de crédito con el banco BBVA, con el cual la empresa tiene sus cuentas corrientes, para poder atender las necesidades financieras de la empresa.</p> <p>Adicionalmente la empresa trabaja con procesos de factoring y pronto pago con los clientes con los cuales tiene facturas con montos significativos.</p>

<b>Cargo o puesto que desempeña</b>	Contadora Financiera	
<b>Nombres y apellidos</b>	Deysi Yañez Arroyo	
<b>Código de entrevista</b>	02	
<b>Fecha</b>	19/10/2020	
<b>Lugar de entrevista</b>	Lima	
<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de entrevista</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cómo es la gestión de procesos actualmente en el área de tesorería?	<p>Inicialmente no existía un proceso de funciones a realizar de manera teórica (manual de funciones) sobre cobranzas y pagos, hace 3 meses se ha apertura do un bacukp a fin que se proceda para posteriores cambios de trabajadores y puedan continuar con la secuencia de las funciones del área de tesorería.</p> <p>Actualmente la gestión de procesos está en etapa de implementarla, falta factor tiempo y recopilación de procesos actuales para mejorar los pagos previos y las cobranzas proyectadas.</p>
2	¿Cómo lleva la empresa la gestión de procesos en el área tesorería para certificaciones futuras?	<p>Estamos actos para certificaciones previas, ya que contamos con manuales de procesos de funciones básicos y recurrentes, sin embargo aún nos falta implementar más procesos que nos ayude optimizar tiempos en cobranzas proyectadas y ejecutadas a fin de tener un cronograma establecido para los pagos de fin de mes.</p>
3	¿Cómo es el procedimiento que siguen los trabajadores para el cumplimiento de metas establecidas?	<p>Hoy en día, se plantea asesoramientos virtuales con los gerentes de proyectos hacia sus trabajadores a fin de retroalimentarse de información actualizada, así mismo contamos con proveedores IBM que asesoran y brindan capacitaciones en torno a la construcción de sistemas informáticos.</p> <p>Las metas establecidas es que cada trabajador contribuya con sus valores agregados, el</p>

		<p>cumplimientos de las plataformas vendidas en las fechas establecidas con el fin de iniciar el proceso de gestión de pago a tiempo y ejecutar las cobranzas.</p>
4	<p>¿Cómo se mide el tiempo para el cumplimiento de cada rol encargado en el área de tesorería?</p>	<p>Tenemos un cronograma de pagos en Excel, así mismo un cronograma de cobranzas proyectadas y ejecutadas.</p> <p>Cada semana se visualiza el avance de las cobranzas y la proyección de los pagos a realizar, así mismo la gestión de facturación con las OC, a fin de proyectar las cobranzas de meses posteriores con instrumentos financieros ( cheque de gerencia, factoring, entre otros) a corto plazo para la ejecución de pagos.</p>
5	<p>¿Cuáles son los factores que ayudan la disponibilidad financiera de la empresa?</p>	<p>Contamos con personal calificado con conocimiento, actitud y aptitud para la gestión financiera, que distribuye en conjunto las funciones requeridas en los tiempos establecidos a fin de tener buenos resultados.</p> <p>Contamos con instrumentos financieros (nota de crédito por pronto pago, factoring, cheques de gerencia y pronto facturas negociables) para afrontar nuestras obligaciones de pago (pago de haberes, proveedores, activos entre otros).</p>
6	<p>¿Con qué agentes de apoyo se cuenta para brindar créditos financieros a la empresa?.</p>	<p>Actualmente no contamos con ningún aplicativo como sentinel que permita evaluar el historial crediticio de nuestros clientes, sin embargo, nuestro canal de ventas, se basa en capturar a vendedores con carteras de clientes que cuentan con historiales crediticios en canales verdes, asegurándonos la capacidad del compromiso de pago.</p>

<b>Cargo o puesto que desempeña</b>		Analista financiera
<b>Nombres y apellidos</b>		Giovanna Salazar
<b>Código de entrevista</b>		03
<b>Fecha</b>		19/10/2020
<b>Lugar de entrevista</b>		Lima
<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de entrevista</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cómo es la gestión de procesos actualmente en el área de tesorería?	La gestión de procesos en el área de Tesorería , en sus inicios no tuvo buen despegue ya que las personas encargadas del área descuido bastante el tema de cuentas por pagar, el registro virtual de cada actividad desempeñada en el área por lo que actualmente se tiene dificultad en el pago de deudas atrasadas y ubicación de documentación referente algún procesos financiero, por lo que nos ponemos a realizar su búsqueda y con ello se pierde tiempo.
2	¿Cómo lleva la empresa la gestión de procesos en el área tesorería para certificaciones futuras?	Años atrás teníamos ninguna certificación, hace poco hemos decidido concursas en convocatorias para ser proveedores de clientes grandes, pero ellos nos piden tener una certificación, es por ello que hemos decidido realizarlas, sin embargo, las deudas atrasadas nos juegan puntos en contra. Es por ello que tenemos la meta de subsanar las cuentas por pagar actuales y pasadas para poder pasar las certificaciones futuras.
3	¿Cómo es el procedimiento que siguen los trabajadores para el cumplimiento de metas establecidas?	Generalmente se le da un trabajo determinado y son ellos que nos dicen cuando terminaran, anteriormente no había un encargado en tesorería por lo que las actividades que hacían los trabajadores tomaban más tiempo, y en cuanto a las demás áreas si tienen un gerente encargado por lo que a fin de mes hacen una evaluación del

		cumplimiento de mateas de cada trabajador a su cargo.
4	¿Cómo se mide el tiempo para el cumplimiento de cada rol encargado en el área de tesorería?	Cada trabajador tiene su tiempo de avance y actualmente no se cuenta con una forma de medición de tiempos para el cumplimiento de su rol, se sobreentiende que cada trabajador es consciente de su rol a desempeñar día a día.
5	¿Cuáles son los factores que ayudan la disponibilidad financiera de la empresa?	Lo principal que se cuenta son los pagos mensuales de cada cliente, a pesar que no cubre las deudas que arrastramos de años atrás cubren las cuentas por pagar del mes presente, así como el pago de planilla y gastos fijos, y cuando se presenta algún proyecto grande con buena facturación, se aprovecha para pagar un poco de deudas atrasadas pero aun así no se paga todo.
6	¿Con qué agentes de apoyo se cuenta para brindar créditos financieros a la empresa?.	Se cuenta con los bancos y las empresas que realizan factoring o pronto pago, sin embargo en varias oportunidades no hemos podido tener una línea de crédito por las deudas atrasadas que tenemos, estas deudas atrasadas han provocado demandas judiciales y con ello retenciones financieras , por lo que cuando se solicita préstamo o línea de crédito no podemos acceder.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface. The main window displays a document titled "Entrevista" with a table of interview questions and answers. The table has two columns: "Preguntas de entrevista" and "Respuestas".

6	7	8	9
Fecha		19/10/2020	
10	11	12	13
14	15	16	17
18	19	20	21
22	23	24	25

On the right side, a network diagram shows various nodes representing codes and their relationships. The nodes include:

- C1.2.1 Eficiencia
- C1.1 Gestión de procesos
- C1.2.1 Eficiencia
- C1.2 Cumplimiento de metas
- C1.1 Gestión de procesos
- C1.3.2 Endeudamiento
- C1.2 Cumplimiento de metas
- C1.1 Gestión de procesos
- C1.2.1 Eficiencia
- C1.1 Gestión de procesos
- C1.1.2 Calidad
- C1.2 Cumplimiento de metas
- C1.2.2 Tiempo de trabajo

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface with the "Administrar códigos" (Manage codes) window open. The window displays a list of codes and their properties.

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por
C1.1 Gestión de procesos	16	0	[Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.1.1 Efectividad	4	0	[Gestión de procesos] [Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.1.2 Calidad	4	0	[Gestión de procesos] [Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.2 Cumplimiento de metas	11	0	[Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.2.1 Eficiencia	10	0	[Cumplimiento de metas] [Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.2.2 Tiempo de trabajo	8	0	[Cumplimiento de metas] [Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.3 Financiación	4	0	[Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.3.1 Liquidez	3	0	[Financiación] [Gestión de Tesorería]	Estudiante
C1.3.2 Endeudamiento	8	0	[Financiación] [Gestión de Tesorería]	Estudiante

Gestión de Tesorería - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrador de redes

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Redes

Crear grupo, Crear grupo inteligente, Duplicar, Renombrar red, Eliminar red, Editar comentario, Abrir administrador de grupos, Abrir red, Exportar a Excel, Explorar, Analizar

Explorador del proyecto

- Gestión de Tesorería
  - Documentos (1)
  - Códigos (9)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
  - Grupos de documentos (4)
  - Grupos de códigos (4)
  - Grupos de memos (0)
  - Grupos de redes (0)
  - Transcripciones de memos (0)

Administrador de redes

Buscar redes

Nombre	Grado	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado
Cumplimiento de metas	21		Estudiante Pregrado	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:39
Financiación	14		Estudiante Pregrado	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:40
Gestión de procesos	11		Estudiante Pregrado	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:38
Gestión de Tesorería	10		Estudiante Pregrado	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:41

Gestión de procesos

Red, Nodos, Exportar, Vista

Crear un derivado de la red, Crear grupo, Editar comentario de la red, Abrir red, Editar comentario de la entidad, Renombrar la entidad, Color, Vincular, Cortar, Invertir, Administrador de relaciones, Rutas, Diseño, Ajustar a la ventana, Rótulo del vínculo, Estilo del nodo, Plan

4 redes

Gestión de Tesorería - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrador de grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo, Crear grupo inteligente, Duplicar, Crear instantánea, Renombrar, Eliminar, Editar comentario, Editar grupo inteligente, Abrir administrador de códigos, Abrir red, Explorar en Internet, Exportar a Excel, Explorar, Informe

Explorador del proyecto

- Gestión de Tesorería
  - Documentos (1)
  - Códigos (9)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
  - Grupos de documentos (4)
  - Grupos de códigos (4)
  - Grupos de memos (0)

Administrador de grupos de códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Cumplimiento de metas	2	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:39	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:39
Financiación	2	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:40	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:40
Gestión de procesos	2	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:38	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:38
Gestión de Tesorería	9	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:41	Estudiante Pregrado	3/11/2020 21:41

Gestión de Tesorería

Nodos, Exportar, Vista

Crear un derivado de la red, Crear grupo, Editar comentario de la red, Abrir red, Editar comentario de la entidad, Renombrar la entidad, Color, Vincular, Cortar, Invertir, Administrador de relaciones, Rutas, Diseño, Ajustar a la ventana, Rótulo del vínculo, Estilo del nodo, Plan, Editar comentario de la red, Abrir red, Editar comentario de la entidad, Renombrar la entidad, Color, Vincular, Cortar, Invertir, Administrador de relaciones, Rutas, Diseño, Ajustar a la ventana, Rótulo del vínculo, Estilo del nodo, Plan



## Anexo 10: Informe del Asesor



# CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 28 de Diciembre de 2020.

Dr. José Luis Herrera Salazar  
EAP Ingenierías  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarla e informarle que luego de revisar el Proyecto de Tesis titulada: "Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020", presentado la egresada Basilio Salazar, Vilky Yovana.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 90 días para la obtención del Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial.

Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como Asesor de la referida Tesis.

Atentamente,

---

**Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**  
DNI: 07305972  
ORCID: 0000-0001-5582-3002

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EE 8-FOR-018	FECHA: 28/12/2020
	VERSIÓN: 01	REVISIÓN: 01

Yo, **Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**, docente de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el Plan de Tesis titulado "Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020" presentado por la estudiante Basilio Salazar Vilyk Yovana, tiene un índice de similitud de 8% verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



Firma

**Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**

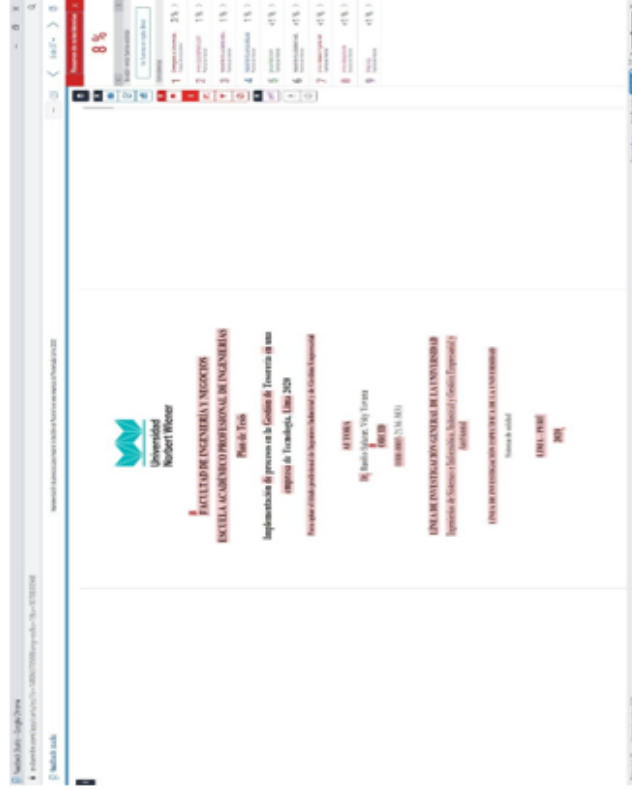
DNI: 07305872

Huella

Lima, 28 de Diciembre de 2020.

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EE 8-FOR-018	FECHA: 28/12/2020
	VERSIÓN: 01	REVISIÓN: 01

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA - TURNITIN



## INFORME DEL ASESOR

Lima, 28 de Diciembre de 2020

Dr. José Luis Herrera Salazar  
EAP Ingenierías  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como Asesor de la Tesis titulada: Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020 ,desarrollada por la egresada Basilio Salazar, Viky Yovana, para la obtención del Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

- Diseñar el plan de investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Triangular la información
- Diseñar la propuesta
- Redactar el informe final

Atentamente,



---

**Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**

**DNI: 07305972**

**ORCID: 0000-0001-5582-3002**

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CODIGO: UPNW-EE-S-FOR-016	VERSION: 01 REVISION: 01
		FECHA: 28/12/2020

Yo, **Mtro. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la **Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial** de la **Universidad Privada Norbert Wiener** declaro que la **Tesis titulada "Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020"** presentada por el estudiante **Basilio Salazar Vicky Yovana**, tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

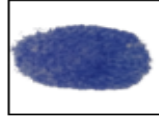
He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **UPNW**.



.....  
Firma

**Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**

DNI: 07305872



Huella

Lima, 28 de Diciembre de 2020.

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CODIGO: UPNW-EE-S-FOR-016	VERSION: 01 REVISION: 01
		FECHA: 28/12/2020

Evidencia: Print del Turnitin de la Tesis

