



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

DISEÑO DEL PROCESO DE TESORERÍA PARA
LA EMPRESA ASIAUTO S.A.

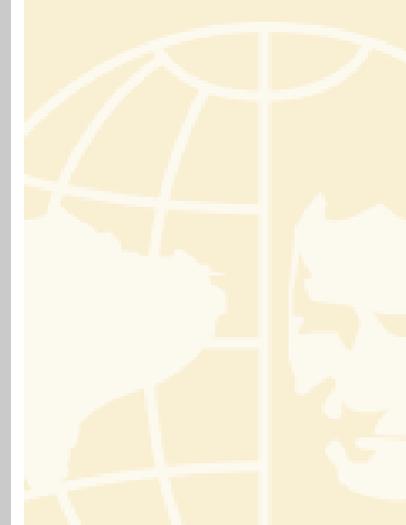
AUTOR:

MARIANA DE LOS ANGELES DIAZ CALLES

DIRECTOR:

LENIN ULLIANOFF BLANCO CRUZ

QUITO - ECUADOR
2022



Autor/a:



Mariana de los Angeles Díaz Calles

Ingeniero Comercial con Especialización en Administración de Empresas

Candidata a Magister en **Administración de Empresas** con mención en Finanzas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

mdiaz8@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Lenin Ulianoff Blanco Cruz

Economista

Doctor en Ciencias Administrativas

Magister en Gerencia Empresarial

lblanco@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

DIAZ CALLES MARIANA DE LOS ANGELES

DISEÑO DEL PROCESO DE TESORERÍA PARA LA EMPRESA ASIAUTO S.A.

RESUMEN

El proceso de tesorería tiene como finalidad agilizar mecanismos idóneos para mantener niveles óptimos de liquidez y así garantizar cada obligación de la compañía; como es el caso del pago de las deudas a los proveedores. En este sentido, en la empresa Asiauto S.A., no está definida el área de tesorería, por lo que: no existen procesos claros, determinación de responsables en cada una de las tareas, la organización, y los procesos que se aplican son desarrollados de forma empírica, las funciones básicas de esta área no se encuentran definidas, existe carencia de una planificación de ingresos que permitan generar los pagos. Por tal razón, el objetivo general de la investigación fue proponer el diseño del proceso de tesorería para la empresa Asiauto S.A. La metodología utilizada se basó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, bajo la modalidad proyecto factible. Los resultados arrojaron que la administración de esta empresa presenta una problemática, en lo correspondiente a los pagos de los proveedores, porque éstos se ejecutan con considerable demora; situación que se da por la ausencia de un proceso claro y delimitación de responsables de actividades en cada fase administrativa. Como conclusión, la organización requiere de un departamento de tesorería eficiente, centrado en llevar a cabo una planificación adecuada de los ingresos obtenidos para realizar de manera puntual y eficaz los pagos, compromisos y responsabilidades a los proveedores; para tal fin, se plantea el diseño de la propuesta la cual considera como punto inicial la elaboración de un manual de procedimientos en el departamento de tesorería, posteriormente se realiza la dinámica (eliminación del no puedo), para propiciar un intercambio de ideas bajo la presentación de flujograma y conversaciones individuales o grupales; como una herramienta que facilite la corrección de posibles errores, que llevará a los trabajadores a realizar su trabajo de forma eficiente y se minimizará los problemas con los proveedores de la compañía.

Palabras clave: Tesorería, planificación, liquidez, pagos.

ABSTRACT

The purpose of the treasury process is to streamline suitable mechanisms to maintain optimal levels of liquidity and thus guarantee each obligation of the company; as is the case of payment of debts to suppliers. In this sense, in the company Asiauto S.A., the treasury area is not defined, therefore: there are no clear processes, determination of those responsible for each of the tasks, the organization, and the processes that are applied are developed in a Empirically, the basic functions of this area are not defined, there is a lack of income planning that allows payments to be generated. For this reason, the general objective of the research was to propose the design of the treasury process for the company Asiauto S.A. The methodology used was based on the positivist paradigm, quantitative approach, under the feasible project modality. The results showed that the administration of this company presents a problem, in what corresponds to the payments of the suppliers, because these are executed with considerable delay; situation that occurs due to the absence of a clear process and delimitation of those responsible for activities in each administrative phase. In conclusion, the organization requires an efficient treasury department, focused on carrying out adequate planning of the income obtained to make payments, commitments and responsibilities to suppliers in a timely and effective manner; For this purpose, the design of the proposal is proposed, which considers as a starting point the elaboration of a procedures manual in the treasury department, later the dynamics is carried out (elimination of the I can't), to promote an exchange of ideas under the flowchart presentation and individual or group conversations; as a tool that facilitates the correction of possible errors, which will lead workers to carry out their work efficiently and problems with the company's suppliers will be minimized.

Keywords: Treasury, planning, liquidity, payments

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Formulación del Problema	15
1.2.1. Problema general	15
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Causa y efecto	16
1.4. Justificación	16
1.4.1. Justificación teórica	16
1.4.2. Justificación práctica	17
1.5. Objetivos de la Investigación	17
1.5.1. Objetivo General.....	17
1.5.2. Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1. Marco Conceptual	18
2.1.1. Procedimiento	18
2.1.2. Cash Management	18
2.1.3. Gestión de Tesorería.....	18
2.1.4. Flujo de efectivo	19
2.1.5. Ventas y cobros	19
2.2. Marco Teórico	20
2.2.1. Gestión de Tesorería.....	20
2.2.2. Flujos Monetarios	21

2.2.2.1. Dinero Disponible.....	22
2.2.2.2. Fondo Maniobra.....	22
2.2.2.3. Liquidez	24
2.2.2.4. Planificación de la Tesorería.....	24
2.2.2.5. Control de Ingresos.....	25
2.2.2.6. Obligaciones de Pago.....	26
2.3. Marco Metodológico	27
2.3.1. Entorno Internacional	27
2.3.2. Entorno Nacional.....	31
2.3.3. Entorno empresarial.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1. Unidad de Análisis.....	35
3.2. Población.....	36
3.3. Tamaño de Muestra	36
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	37
3.5. Herramientas utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. Resultados	38
4.1.1. Instrumento aplicado a los gerentes de la empresa Asiauto S. A.	39
4.1.2. Instrumento aplicado a los proveedores de la empresa Asiauto S. A.....	52
4.2. Discusión de Resultados.....	58
4.3. Propuesta para el diseño del proceso de tesorería	67
4.3.1. Premisas o supuestos de la Propuesta.....	67
4.3.2. Objetivos de la Propuesta	69
4.3.3. Objeto de la Propuesta.....	69

4.3.4. Manual para los procesos de tesorería	70
4.3.5. Responsables de la Implementación y Control.....	87
4.3.6. Fases para su Puesta en Práctica.....	87
4.3.7. Indicadores de Evaluación.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Causas y efectos de la problemática de investigación</i>	16
Tabla 2. <i>Población de estudio</i>	36
Tabla 3. <i>Población y muestra de estudio</i>	37
Tabla 4. <i>Resultados pregunta 1 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	39
Tabla 5. <i>Resultados pregunta 2 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	40
Tabla 6. <i>Resultados pregunta 3 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	41
Tabla 7. <i>Resultados pregunta 4 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	42
Tabla 8. <i>Resultados pregunta 5 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	43
Tabla 9. <i>Resultados pregunta 6 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	44
Tabla 10. <i>Resultados pregunta 7 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	45
Tabla 11. <i>Resultados pregunta 8 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	46
Tabla 12. <i>Resultados pregunta 9 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	47
Tabla 13. <i>Resultados pregunta 10 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	48
Tabla 14. <i>Resultados pregunta 11 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	49
Tabla 15. <i>Resultados pregunta 12 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	50
Tabla 16. <i>Resultados pregunta 13 a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	51
Tabla 17. <i>Resultados pregunta 1 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	52
Tabla 18. <i>Resultados pregunta 2 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	53
Tabla 19. <i>Resultados pregunta 3 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	54
Tabla 20. <i>Resultados pregunta 4 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	55
Tabla 21. <i>Resultados pregunta 5 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	56

Tabla 22. <i>Resultados pregunta 6 a los proveedores de Asiauto S. A.</i>	57
Tabla 23. <i>Instrumento de recolección de datos aplicado a los gerentes de Asiauto S. A.</i>	106
Tabla 24. <i>Instrumento de recolección de datos aplicado a los proveedores de Asiauto S. A. ...</i>	108

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. <i>Gestión de Tesorería</i>	21
Figura 2. <i>Fondo de Maniobra</i>	23
Figura 3. <i>Planificación de la Tesorería</i>	25
Figura 4. <i>Modelo de Gestión Eficiente en el Proceso de Tesorería</i>	34
Figura 5. <i>Área de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.</i>	39
Figura 6. <i>Control y Registro de acciones de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.</i>	40
Figura 7. <i>Políticas y Procedimientos en la empresa Asiauto S. A.</i>	41
Figura 8. <i>Funciones de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.</i>	42
Figura 9. <i>Programas de Capacitación en la empresa Asiauto S. A.</i>	43
Figura 10. <i>Puntos Críticos del área de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.</i>	44
Figura 11. <i>Políticas de inversión Temporal en la empresa Asiauto S. A.</i>	45
Figura 12. <i>Auditoría Interna en la empresa Asiauto S. A.</i>	46
Figura 13. <i>Control Interno en la empresa Asiauto S. A.</i>	47
Figura 14. <i>Manejo de Recursos Económicos en la empresa Asiauto S. A.</i>	48
Figura 15. <i>Monitoreo de Liquidez en la empresa Asiauto S. A.</i>	49
Figura 16. <i>Control de Morosidad en la empresa Asiauto S. A.</i>	50
Figura 17. <i>Objetivos Estratégicos en la empresa Asiauto S. A.</i>	51
Figura 18. <i>Frecuencia de Pagos en la empresa Asiauto S. A.</i>	52
Figura 19. <i>Cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.</i>	53
Figura 20. <i>Cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.</i>	54
Figura 21. <i>Gestión de nuevos Servicios en la empresa Asiauto S. A.</i>	55

Figura 22. *Medio de cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.* 56

Figura 23. *Medio de cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.* 57

INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos registrados en las sociedades, se agregan como elementos esenciales que llevan a las naciones en vías de desarrollo a buscar una nueva concepción del trabajo empresarial; es decir, sus estructuras organizacionales deben mirar el entorno como factor esencial que les motive al establecimiento de objetivos a corto plazo y fijación de metas; donde el talento humano sea copartícipe de dicha actividad. Estas consideraciones, llevan a entender que el proceso de tesorería no escapa de tal situación, su finalidad es agilizar mecanismos idóneos para mantener niveles óptimos de liquidez y así garantizar cada obligación relacionada con el pago de las obligaciones a los proveedores.

En este sentido, se puede indicar que las empresas para mantener una relación óptima con sus proveedores, en ciertas ocasiones y dependiendo del tamaño y cantidad de transacciones, requieren de un departamento de tesorería mediante el cual, se logre la respectiva planificación a fin de evaluar de manera permanente los factores tanto externos e internos y tomar las acciones que le permitan mantener saldos efectivos, y llevar a cabo el pago de sus compromisos en los tiempos convenidos con los acreedores.

No obstante, cuando las empresas se encuentran alejadas de dicho criterio, se introducen dificultades para cumplir con la demanda de sus pagos y crea obstáculos financieros; como por ejemplo la empresa Asiauto S.A, Quito, Ecuador, donde se encontraron diferentes dificultades relativas al proceso de tesorería.

Dichas consideraciones permiten desarrollar la presente investigación ubicada en el paradigma positivista enfoque cuantitativo, bajo la modalidad proyecto factible, que tiene como

objetivo proponer el diseño del proceso de tesorería para la empresa en estudio, estructurada en capítulos como se describen a continuación:

En relación al Capítulo I: Se recogen los eventos vinculados con la situación problema, formulación del problema, justificación teórica, práctica objetivos de la investigación y principales resultados. Capítulo II: Se enfocan aspectos referidos al marco conceptual donde se hace una presentación de las bases teóricas y el correspondiente análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema. Capítulo III: Identificado como marco metodológico, expone la unidad de análisis, población, la muestra, su selección y, los métodos a emplear para determinar el tamaño de la muestra, al igual que las técnicas utilizadas para recolección de datos y las herramientas empleadas para el estudio e interpretación de la información.

El Capítulo IV: encargado de dar a conocer los resultados y discusión donde se ubicó el análisis correspondiente e interpretación de los resultados; seguido de la propuesta con: las premisas o supuestos, objetivos de la propuesta, objeto, manual de procedimientos; así como las etapas para su aplicación e indicadores de evaluación. De igual forma, se muestran las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, las referencias bibliográficas incorporadas a lo largo estudio organizado en orden alfabético y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema

En la empresa Asiauto S.A. no está definida el área de tesorería, por lo tanto, no existen procesos claros ni determinación de responsables en cada una de las tareas que debe comprender dicho departamento. Así también, en la organización los procesos que se aplican son desarrollados de forma empírica, porque las funciones básicas de esta área no se encuentran definidas.

Se plantea los problemas generados por la falta de cumplimiento en los pagos a los proveedores de la compañía, generándose el cierre del crédito para la empresa y adicionalmente se incrementan las quejas en las redes sociales por demoras en las entregas de los vehículos, así como en ciertas devoluciones de dinero a los clientes que han dejado anticipos, lo que afecta la imagen de la organización.

Esta situación demuestra que existe una problemática en los pagos a los proveedores, ya que se ejecutan con considerable demora y esto se debe a la ausencia de un proceso claro y delimitación de responsables de actividades en cada fase administrativa. Así mismo, se precisa que los proveedores entregan el producto y/o servicio directamente al área contratante, mientras que las facturas llegan al departamento de contabilidad, y no hay una comunicación efectiva entre los dos departamentos mencionados, adicionalmente hay extravío de facturas procesadas por el área contable para el correcto registro y planificación de pagos por tesorería.

Así también se observó que el departamento contable invierte mucho tiempo y recursos en la elaboración de los cheques de forma impresa, tomando en cuenta que se realizan pagos de alrededor de \$1. millón de dólares diarios, y debe sumarse el riesgo de traslado de los cheques fuera de la sede de la compañía para la recolección de firmas autorizadas.

Los planteamientos antes descritos, permiten señalar que la organización en estudio, requiere de un departamento de tesorería eficiente, centrado en llevar a cabo una planificación adecuada de los ingresos obtenidos para realizar de manera puntual los pagos, compromisos y responsabilidades a los proveedores.

En efecto, la situación antes mencionada describe una problemática relacionada con el proceso de tesorería de la empresa Asiauto S.A.; que refleja la ausencia de un departamento que ayude a gestionar los recursos de la compañía y proponga el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores; falencia que genera el deterioro de sus relaciones comerciales en varios aspectos: el cierre del crédito para la compañía, afectación del área de posventa al no contar con los servicios de los proveedores de terceros (servicios que se contratan en los talleres pequeños como alineación, balanceo y rectificación de frenos) y fallas en la atención oportuna a los clientes en el taller; que agrega retraso en cuanto al cumplimiento de entrega de los vehículos.

1.2. Formulación del Problema

La falta de definición de procesos en el área de tesorería, causa demora en la planificación de pagos a proveedores, con el consecuente retraso en la recepción de bienes y/o servicios a las diferentes áreas de Asiauto S.A. En este sentido, se presenta el problema general y los problemas específicos de la investigación:

1.2.1. Problema general

¿La falta de un proceso de tesorería definido, causa demora en la planificación de los pagos a los proveedores por consiguiente retrasos en la entrega de productos y/o servicios a las diferentes áreas de Asiauto?

1.2.2. Problemas específicos

¿La falta de procesos claros entre las áreas involucradas generan retrasos en los pagos a los proveedores?

¿La elaboración de cheques manuales y recolección de firmas generan pérdida de tiempo y maximizan el riesgo para la compañía?

¿La demora en gestionar la devolución de dinero para los clientes generan una mala imagen para la compañía a sus clientes potenciales?

1.3. Causa y efecto

Una parte fundamental en la investigación es la que determina las causas y efectos del problema, las cuales se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. *Causas y efectos de la problemática de investigación*

CAUSAS	EFFECTOS
No existe área de Tesorería que gestione los recursos de la compañía y los destine para cumplir con las obligaciones tanto con proveedores como con entidades de control.	Deterioro de las relaciones con proveedores que terminan con el cierre de crédito para Asiauto, afectando de forma directa al área de Posventa al no poder contar con los servicios de proveedores en los talleres pequeños y de provincia que contratan servicios de (alineación, balanceo y rectificación de frenos).
Los cheques se elaboran de forma impresa.	Destinar los recursos de personal para procesos manuales y exposición de riesgo al movilizar los cheques fuera de la oficina.
Demora en la gestión de devolución de dinero a los clientes.	El retraso en la devolución de dinero de anticipos de los clientes conlleva a que la empresa tenga exposición en redes sociales y reclamos ante los antes de control, lo que deteriora la imagen de la compañía.

Fuente: Recolección datos Asiauto S.A.2021
Autor: (Mariana Díaz, 2021)

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación es de gran importancia porque permite a la empresa Asiauto, establecer medidas para mejorar y certificar el manejo financiero. Ofreciendo mayores oportunidades de

mejorar la liquidez, originar inversiones, perfeccionar el servicio y mejorar los vínculos comerciales con clientes y proveedores.

1.4.2. Justificación práctica

El diseñar un proceso de tesorería en la empresa Asiauto permite tener orden y agilidad en la planificación y ejecución de los pagos así como de todas las funciones que en sí debe cumplir el área, con el fin de minimizar los reclamos de los proveedores y cierres de crédito, para agilizar el trabajo de todos los departamentos de la compañía y recuperar la imagen de la empresa.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Proponer el diseño del proceso de tesorería que permita gestionar la liquidez de la compañía, planificar el pago a proveedores y buscar fuentes para colocar excedentes que generen ingresos adicionales para la compañía, a través de manuales necesarios para cuidar los recursos financieros de la compañía, con eficiencia y eficacia en su gestión optimizando el tiempo del recurso humano dedicado a estas tareas.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer el proceso para el correcto flujo de información y registro de facturas por bienes y/o servicios contratados por la empresa para disminuir las demoras en la emisión de pagos y prevenir el cierre del crédito de los proveedores.
- Sistematizar la forma de emisión de pagos a través de transferencias bancarias, para disminuir el riesgo por movilización de cheques físicos.
- Disminuir las quejas de los clientes por retraso en el retiro de sus devoluciones de dinero para mejorar la imagen de la compañía.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación se asumen como actividades previas la selección de diferentes documentos escritos, trabajos, materiales impresos y tecnológicos; a fin de elaborar las apreciaciones generales que servirán para comprender el desarrollo del tema, entre los cuales se encuentran los siguientes:

2.1.1. Procedimiento

El procedimiento administrativo es definido por (Ortiz, 1981, p. 3) “como el conjunto de actos preparatorios concatenados, según orden cronológico y funcional”. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas.

2.1.2. Cash Management

El Cash Management se sustenta en la previsión, organización y control del dinero; permitirá que se gestione el aprovisionamiento de dinero en las instituciones financieras, para así poder acceder al cumplimiento de obligaciones y requerimientos; implica una visión de cambio sustentada en el continuo movimiento de efectivo. Del mismo modo, “el Cash Management es muy adaptable y permite el desarrollo de nuevas transacciones; agiliza los procesos de pagos y cobros a través de la automatización y la garantía de confidencialidad de la información manejada por la institución” (Guevara, 2016, p. 12).

2.1.3. Gestión de Tesorería

La “gestión de tesorería mediante la utilización del Cash Management permite que los procesos o tareas de procesamiento de información sean eficientes, con menos actividades a realizar y se conviertan en un sistema automatizado”. (Guevara, 2016, p. 13).

2.1.4. Flujo de efectivo

Gavilanes (2019) expresa una definición clara de flujo de efectivo:

El flujo de efectivo permitirá conocer la liquidez de la entidad en referencia a las entradas y salidas de dinero y al manejo adecuado de estos recursos en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Además, con esto se conoce la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones, a través del análisis de cada una de las partidas para lograr la rentabilidad esperada (p. 38).

2.1.5. Ventas y cobros

Para llevar a cabo las actividades relacionadas con la venta y cobro, es importante elegir los instrumentos que deben ser utilizados para gestionar dicha tarea de la empresa, desde el departamento de tesorería son responsables de evaluar los factores que determinan la elección de un instrumento o de otro. “entre estos factores se encuentran el sector, la posición de mercado y la política de ventas de la empresa. Estos factores determinaran las características de los instrumentos que se desean utilizar para la gestión de cobros”. (Caba, 2009, p. 56)

Por lo tanto, la cobranza es el proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Para asegurar un adecuado recaudo, a tiempo, y generar utilidades a la empresa, se debe elegir el mejor sistema de cobro. En este caso, escogiendo entre los diferentes instrumentos de cobro (efectivo, cheque, transferencia, cargo en cuenta, tarjetas de crédito) se concluye que, “para las empresas que posean extensos procesos, es recomendable realizar los cobro por transferencia, pues, es el medio de pago ideal por su fácil tratamiento mecanizado”. (Guerra y Lanco, 2015, p. 44).

2.2. Marco Teórico

Las bases teóricas permiten la comprensión integral del problema a través de conocimientos sólidos y actuales; mediante la conceptualización apropiada de los términos para desarrollar esta investigación. Balestrini (2012), “señala que las bases teóricas son un conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento” (p. 139).

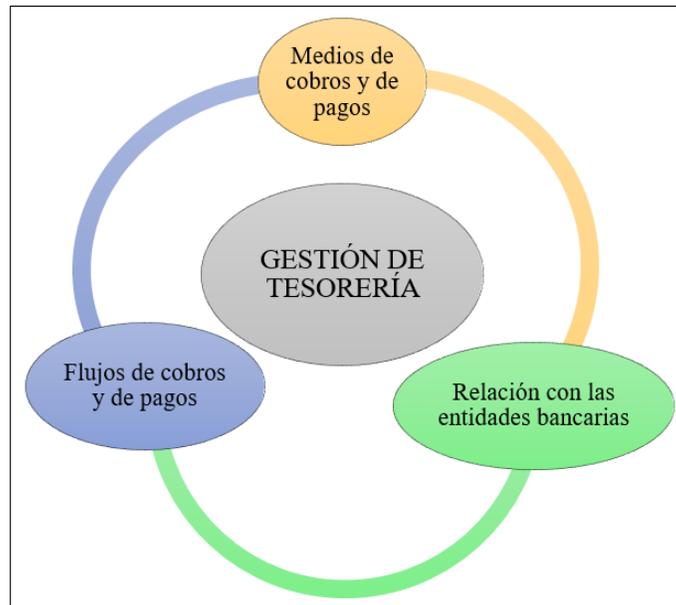
2.2.1. Gestión de Tesorería

Al hablar de gestión de tesorería; no son más que las operaciones donde permite la “organización de las tenencias de una empresa, como efectivo y capital de trabajo, para optimizar su liquidez actual y de mediano plazo y mitigar sus riesgos operativos, financieros y de reputación” (Zambrano, 2021, p. 11). De esta forma, se entiende que el proceso o gestión de tesorería realizado en las empresas; hace posible coordinar los medios para financiarse y el poder cumplir con sus obligaciones.

Por lo tanto, el proceso de tesorería se ocupa de administrar los flujos con cierto criterio de rentabilidad, “ritmos de pagos y cobros con control y anticipación; cuando esta actividad se cumple de manera bien gestionada permite a la empresa disfrutar de liquidez, no sólo para estar al día en sus pagos, sino para afrontar imprevistos”. (García, 2018)

Con la finalidad de ofrecer una visión generalizada del proceso de tesorería, se presenta la Figura 1 que lleva a visualizar los elementos esenciales que dan cabida al desarrollo de sus funciones de manera eficiente.

Figura 1. Gestión de Tesorería



Fuente: Investigación García 2018
Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Al apreciar la respectiva gráfica y relacionarla con la Empresa Asiauto S.A, se puede decir que la creación de un proceso de tesorería, hará posible cumplir las funciones que permita el cumplimiento de las responsabilidades que la organización adquiere con sus proveedores, así como los respectivos flujos que dan la oportunidad de mantener relaciones abiertas con las entidades bancarias y responder oportunamente sus compromisos con los proveedores.

En este sentido, en la investigación se consideró como conceptualización básica para el desarrollo de los contenidos teóricos fundamentales, la apreciación de Sánchez (2013), que permite entenderla como aquella actividad que “implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales” (Carrasco, 2019, p. 55).

2.2.2. Flujos Monetarios

En el campo de la teoría económica, el flujo monetario, representa aquel medio que hace posible sostener a largo plazo la cantidad de dinero que no tiene impacto en la economía real.

Comprende los pagos que realizan los clientes y las compañías, utilizados para adquirir bienes y para remunerar al recurso humano por el cumplimiento de sus labores.

Para el desarrollo del presente proceso investigativo, se entiende que el flujo monetario, se encuentra determinado por la suma de elementos, al ser incluidos en la práctica empresarial, dan como resultado beneficios generales para la empresa, entre sus indicadores se encuentran: Dinero disponible; fondo maniobra; liquidez; planificación de la tesorería; control de ingresos y obligaciones de pago.

2.2.2.1. Dinero Disponible

De acuerdo a lo mencionado por Gutiérrez y Tapia (2016):

El origen del dinero parte de la edad antigua con el intercambio de bienes. Prosiguió con el uso de recursos metálicos como unidad monetaria en las principales culturas. Desde el siglo IX el papel moneda se estableció como medio de pago en China para que después en el siglo XX se estableciera en la mayoría de civilizaciones (p. 10).

Sin embargo, en el siglo XX se establece el papel moneda como forma de dinero por su practicidad, lo que permitía que cada elemento monetario constituyera un gran importe económico.

Estos cambios agregados en la economía mundial, abren un nuevo camino para las empresas, utilizan el dinero como un medio básico para cumplir sus obligaciones de pagos con los proveedores; es decir, mediante el análisis de la tenencia y disponibilidad de dinero; se logra determinar las capacidades de cada empresa para poder pagar sus compromisos adquiridos.

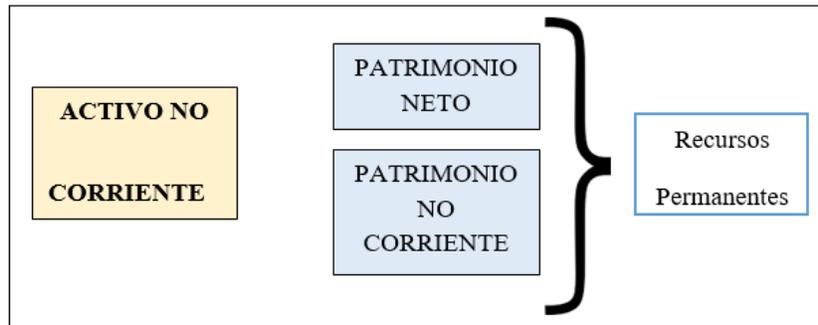
2.2.2.2. Fondo Maniobra

Navarro (2019), expone que:

El fondo de maniobra o capital circulante se puede definir como “los recursos permanentes (patrimonio neto y patrimonio no corriente) que son necesarios para mantener la actividad habitual de la empresa, es decir, la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse a corto plazo (p. 25).

El fondo de maniobra se puede visualizar en la Figura 2.

Figura 2. Fondo de Maniobra



Fuente: Investigación Navarro 2019

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Se puede calcular de dos diferentes formas:

- Desde el punto de vista de la financiación a corto plazo: Fondo Maniobra = Activo corriente – Pasivo corriente.
- Desde el punto de vista de la financiación a largo plazo: Fondo Maniobra = Recursos permanentes – Activo no corriente Navarro (2019).

El fondo de maniobra es importante para el desarrollo económico y financiero de la empresa Asiauto, S.A., lo cual dará garantía de cumplimiento con los deberes y obligaciones que tiene la organización con sus acreedores. Estas maniobras deben ser planificadas, ejecutadas, evaluadas y controladas por el departamento de tesorería de la organización con el fin de tomar las mejores decisiones.

2.2.2.3. Liquidez

La liquidez representa la capacidad que tienen los activos corto plazo (corrientes) de una empresa de asumir los pasivos a corto plazo (corrientes) de acuerdo a su vencimiento. La unidad de tesorería es la que gestiona la liquidez de la empresa.

Invierte los excedentes al mejor interés posible en cada momento, y consigue la financiación a corto plazo al menor coste posible, desarrollando para ello un ámbito propio de gestión basado en el control en valor de la posición, la planificación de la liquidez y la gestión bancaria (López y Nuria, 2014, p. 22).

Los ratios a considerar son los siguientes:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pasivos a corto plazo. Este indicador debe ser mayor a 1.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo, pero a diferencia del porcentaje de liquidez, no se tienen en cuenta las existencias. Su valor debe ser próximo a 1.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo simplemente con el efectivo. Su valor debe situarse en torno a 0,2 o 0,3.

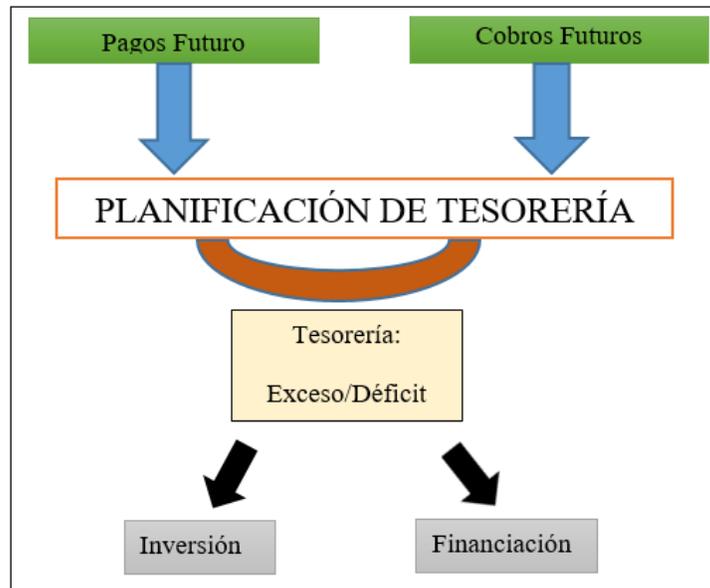
2.2.2.4. Planificación de la Tesorería

Navarro (2017), manifiesta que:

La planificación de tesorería necesita la realización de tres planes que depende del horizonte temporal que desea evaluar. Los objetivos y necesidades no son los mismos si la intención es realizar un plan a tres o cuatro años, si se proyecta a doce meses, o a menos de tres meses. Por esta razón, la planificación de la tesorería se diferencia entre la planificación, el presupuesto y la previsión (p. 29).

El departamento de tesorería debe lograr establecer estrategias de financiamiento e inversión acordes a sus necesidades y proyectar a lo largo del tiempo la programación de pagos y cobros en pro de responder favorablemente al ejercicio de su gestión. Esto se muestra gráficamente en la Figura 3.

Figura 3. *Planificación de la Tesorería*



Fuente: Investigación Navarro 2017
Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

2.2.2.5. Control de Ingresos

Se realiza a través de políticas para lograr efectividad en las actividades relacionadas con la administración de los ingresos, debe asumir los respectivos ciclos, mediante los cuales abarca

las funciones o tareas a cumplir durante un lapso de tiempo a fin de generar dinero disponible y garantizar la existencia de un inventario, mediante una administración eficiente de la cartera.

2.2.2.6. Obligaciones de Pago

Este proceso, debe estar reservado sólo y únicamente para el departamento de tesorería; que dispone de una visión general del presupuesto de la empresa y puede tomar las decisiones adecuadas; que debe cuidar la liquidez y maximizar la solvencia de la organización.

Cada empresa, para darle continuidad a sus actividades comerciales y de servicio; amerita la presencia de otras personas encargados de ofrecer productos ajustados a su razón social, estos se identifican como los llamados proveedores; que “son colaboradores esenciales para la buena marcha de un negocio y depende de estos; para contar con productos y servicios de calidad; tener un apoyo a mano para solucionar cualquier imprevisto” (Arroyo, 2016, p. 23). Es decir, para que todo funcione, es necesario que las empresas cumplan con las obligaciones en el pago a sus proveedores, sin cometer errores o demoras, para ganarse su confianza y recibir una buena atención.

Existen diferentes formas de pago, entre las cuales se encuentran:

Pago en efectivo: El pago con dinero (cash) es quizás la forma más tradicional de hacer frente a las deudas, sin embargo, dependiendo del tamaño de las compañías, así como el volumen de transacciones de las mismas, no es lo más práctico.

Transferencia bancaria: Es un medio de pago, mediante el cual el ordenante emite una orden de pago al banco para que realice la transferencia, esto genera el cargo de comisiones, si finalmente se decide por este medio de pago, es recomendable realizar acuerdos con el banco para que otorgue condiciones especiales. Para el pago mediante

transferencia bancaria es necesaria la intervención de dos entidades financieras la de la empresa y la del proveedor. (Arroyo, 2016, p. 53).

Cheque: es un medio internacionalmente conocido, esta forma de pago es una buena práctica, la empresa deudora emite un cheque negocia con el proveedor las características del mismo, al portador, nominativo, conformado, cheque para su abono en cuenta, entre otros. (Arroyo, 2016, p. 53).

2.3. Marco Metodológico

2.3.1. Entorno Internacional

En los años 70 el departamento financiero se encargaba de la contabilidad y el control de las cuentas por cobrar y por pagar, siendo en la segunda mitad de esta década cuando se produjo la separación de Contabilidad y Tesorería, aunque esta última quedó subordinada a la primera.

Esta división, según Mulligan (2001), se vio impulsada por los importantes cambios en los mercados financieros que desde los años 60, y sobre todo a partir de los 70, comenzaron a producirse, entre los que caben destacar la mayor volatilidad de los tipos de interés, el incremento de la globalización, la innovación en los instrumentos, financieros y los avances de la tecnología, principalmente la de telecomunicaciones.

A partir de los años 80, la separación se hizo más pronunciada, debido a que el área de tesorería se responsabilizaba de la gestión de los flujos de cobro y pago y amplió su ámbito de actuación mediante la realización de otras actividades, como se ha puesto de manifiesto anteriormente. (González González, 2003)

A partir de los años 90, el desarrollo de modelos informáticos para dar soporte al área de Tesorería ha sido de gran apoyo para el tesorero en la solución de problemas que requieren su

atención y análisis, el generar alertas automáticas de cobros y pagos, aportan a las tareas como la gestión de riesgo e identificación de las oportunidades de inversión.

Del mismo modo, el desarrollo de aplicaciones informáticas por parte de los bancos a través de sus servicios bancarios, es de gran soporte para la función de la tesorería ya que agiliza los procesos de forma importante, el desarrollo tecnológico permite la transmisión electrónica de los datos a través de redes de telecomunicación, sustituyendo las transacciones manuales, y elimina la doble introducción de datos. (Araiza Martínez, 2014).

De acuerdo a lo citado, la gestión de tesorería ha ido evolucionando de tal forma de convertirse en un subsistema del departamento financiero de una organización, sea ésta pública o privada, el mismo que se encarga de la provisión de los fondos necesarios para cubrir las obligaciones de la entidad, su evolución ha sido tan marcada que actualmente con el desarrollo de la tecnología ha llevado a que las instituciones financieras creen productos para satisfacer las necesidades de tesorería de la empresas a través de servicios bancarios.

Una investigación de interés fue la presentada por, Alayo (2019), quien presentó un trabajo para optar al grado de Magister en Contabilidad mención Auditoría Superior, dirigido a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú, titulado: Sistema de control interno y operatividad del proceso en la tesorería de la municipalidad distrital de Comas 2010-2014, orientada hacia determinar cuáles son las causas que originan que el C.I (Control Interno), sea ineficiente en la Sub Gerencia Tesorería de la institución referida, planteándose como objetivo general proponer la implementación del sistema de control interno en todas sus fases que conlleve a la operatividad y mitigue los riesgos para mejorar la gestión del área de tesorería; que pertenece a la Municipalidad o el municipio distrital de Comas.

La investigación trata la problemática que existe en la Sub Gerencia de Tesorería (S. T) de la Municipalidad Distrital de Comas (M.D. COMAS), relacionado a los procesos, procedimientos, sistemas, actividades mediante tareas sobre la recaudación de los ingresos a través de los cajeros ubicados en los diferentes locales municipales (Palacio Municipal, Centro Cívico, Agencia Retablo, Agencia San Felipe, Agencia Collique, Agencia Año Nuevo y local de Mega 80). Ingresos por transferencias de Gobierno Central mediante el Sistema Integrado de Administración Financiera (S.I.A.F.), donaciones mediante la Cooperación Internacional. Cabe destacar que, todo lo que son egresos como pago a personal estable, CAS, locación de servicios y otros; y pago a proveedores en el que esta Sub Gerencia de Tesorería realiza las dos últimas fases del SIAF: girado y pagado. De tal manera que el expediente de pago es receptado por esta sub gerencia con la documentación completa y justificada del gasto.

Sus conclusiones precisan que el sistema de tesorería ha sido siempre un factor muy controvertido, afectando la imagen de la Municipalidad y a todos los involucrados de esta área, cualquier irregularidad en una Institución Gubernamental tiene incidencia en la responsabilidad administrativa judicial, penal o civil, según sea el caso.

Así mismo, la falta de la función asesora y consultora por parte de la Oficina de Control Institucional no brinda efectividad ni facilita una buena administración de los recursos municipales, impidiendo que se cumplan sus metas, así como los objetivos y misión con eficiencia y efectividad. Al existir en las instituciones públicas una carencia en relación a la existencia de procesos de tesorería efectivos, se agregan en el cumplimiento de sus actividades contables como: pagos, cobros, entre otros, una inadecuada actuación, para reflejar el incumplimiento de las metas previamente fijadas. Consideraciones, relevantes para el desarrollo de esta investigación, al incluir

en el proceso indagatorio elementos vinculados con el proceso de tesorería, lo que evidencia su importancia teórica para el trabajo en curso.

En esta misma dirección científica, se presenta el trabajo realizado por Abreu (2018), presentado a la Universidad de Carabobo, Venezuela, para optar al grado de Magister en Finanzas, titulado: Planificación Financiera de Tesorería para el Flujo Tributario en el sector Empresarial Bajo Situación de Incertidumbre; la investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de planificación financiera de tesorería para el flujo tributario del sector empresarial en situación de incertidumbre. Metodológicamente se enmarca como un proyecto factible, diseño no experimental, de campo, a nivel descriptivo, apoyado en una revisión documental.

Los resultados permitieron concluir que existen debilidades importantes en la planificación financiera, se demuestra que no poseen una herramienta para realizar una proyección sobre los resultados que se desean alcanzar por las empresas, que permita estudiar la relación entre proyecciones de ventas, ingresos, activos, inversiones y financiamiento; para el pago de la carga tributaria, toma como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia; para posteriormente decidir cuál será la mejor forma de satisfacer los requerimientos financieros. Siempre basan su objetivo en la obtención de utilidades y elementos; como el efectivo y liquidez, no aportan una información esencial que normalmente es vital para los gerentes.

El análisis de este estudio permite a esta investigación, conocer la intervención que tiene la planificación financiera en el campo del proceso de tesorería, para evidenciar a través de sus apreciaciones que mediante su incorporación dentro de dicho proceso de tesorería ayuda a mejorar las competencias básicas, para lograr cambios en sus diferentes tareas esenciales para garantizar a las empresas un trabajo eficaz.

2.3.2. Entorno Nacional

Guzmán (2017), presentó una investigación a la Universidad Técnica del Norte para optar al grado de Magister en Contabilidad y Auditoría titulada: Control Interno al Proceso de Recuperación de cartera vencida y su incidencia en la Gestión de Tesorería del Gad Municipal de San Miguel de Urququí; su objetivo fue fortalecer el proceso de recuperación de cartera vencida, a fin de que, incida en una mayor eficiencia en la gestión de Tesorería del GAD Municipal de San Miguel de Urququí.

Utilizó una evaluación de control interno basada en la metodología COSO I, modelo integrado a la gestión de las organizaciones, realizado por todo el personal en sus distintos niveles jerárquicos, promueve: seguridad razonable y la correcta administración de los recursos; para cumplir con los objetivos planteados, impulsar la eficiencia en las operaciones, cumplir con los preceptos legales aplicables y disponer de una herramienta apropiada para prevenir errores e irregularidades.

Este modelo integra cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y, seguimiento, todos están interrelacionados y están integrados al proceso de administración. El instrumento aplicado fue el cuestionario, que permitió obtener el nivel de confianza y de riesgo de los controles implementados por la entidad; se sustentan las observaciones, comentarios y recomendaciones; plasmadas en el informe de la evaluación de control interno; en base a los hallazgos detectados en la evaluación, se creó la necesidad de diseñar un plan de acción, que contiene objetivos, metas, actividades, estrategias con el propósito de disminuir la cartera vencida para el año 2017, y en consecuencia generar recursos financieros para ser invertidos en obras y proyectos que beneficien y mejoren la calidad de vida de los habitantes del cantón Urququí.

Los planteamientos encontrados en este último estudio, llevan a resaltar su relación temática con el desarrollo de la presente investigación, ambos evidencian el manejo de un proceso de tesorería encargado de dinamizar las acciones dirigidas a lograr cambios progresivos en la vida empresarial, es decir, en materia de pagos que hagan posible minimizar los riesgos organizacionales, como resultado a una inadecuada actividad económica que incrementa el vencimiento de los pagos a los proveedores y por ende afecta la confianza y rentabilidad.

Dentro del marco de los antecedentes consultados se encuentra el estudio realizado por Proaño Lemos (2017), dirigido a la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, titulado: “Análisis del proceso de cobros de la unidad de tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas”. La investigación tuvo el propósito de analizar los procesos de recaudación de la entidad, porque al tener la administración operativa y financiera; entra en sus atribuciones la prestación de los servicios y el cobro. Para recopilar la información se hizo necesaria la aplicación de diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas, fichas de observación; así mismo la utilización de la herramienta FODA, contribuyendo de esta forma a obtener datos necesarios para evaluar la situación actual del proceso.

Los resultados reflejaron que el proceso de cobro de la unidad de Tesorería de APE tiene ciertas debilidades en la cobranza preventiva. Se concluye, que es necesario incluir la gestión de cobranza preventiva priorizando aquellos clientes que tienen un historial crediticio reincidente de morosidad, disponer que un funcionario de la unidad jurídica se encargue de la función de secretario de coactivo y fortalecer el componente de gestión del conocimiento en conjunto con el Departamento de Talento Humano.

Esta investigación resulta un aporte de importancia para darle continuidad al presente proceso investigativo, vinculada al tomar como elementos de indagación aspectos relativos a la

tesorería, para demostrar cuando las funciones no se cumplen de manera eficiente en el marco de la recaudación, se introducen debilidades que sólo son reorientadas mediante la implementación de aquellos procesos de tesorería que ayudan a fortalecer el comportamiento humano.

Cada una de las investigaciones resaltadas, representan para este estudio una importancia al destacar en sus contenidos temáticos, aspectos relativos al proceso de tesorería, visto como un mecanismo de valor para la conducción de las actividades administrativas dentro de las empresas y afianzar de manera específica una actuación acorde a las necesidades que cada organización presenta en un momento determinado; ayudar a resolver sus dificultades para convertirlas en fortalezas a corto plazo.

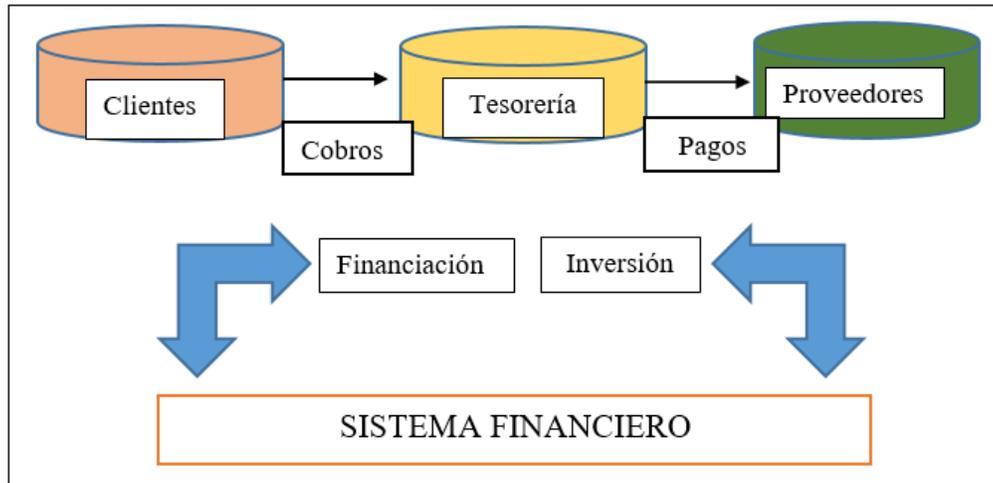
2.3.3. Entorno empresarial

Al vincular los criterios mostrados en los apéndices anteriores con el proceso de tesorería en la Empresa Asiauto S.A, se puede entender que las actividades inherentes a dicho proceso, pueden ser tratadas en conjunto con los otros departamentos.

El departamento de tesorería se encargará de controlar las operaciones vinculadas con los cobros y pagos; y las necesidades de financiación e inversión.

Cabe agregar, que la tesorería hace posible llegar a un manejo de la liquidez empresarial, su fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar, en la divisa y en el momento adecuado; mediante operaciones oportunas con las entidades correspondientes, procura minimizar los fondos retenidos en circulante; a través del control funcional de clientes, proveedores, circuitos de cobros y pagos; rentabiliza los fondos inactivos y todo esto con un nivel de riesgo conocido y aceptado. En la Figura 4 se presenta un modelo de gestión eficiente en el marco del proceso de tesorería.

Figura 4. Modelo de Gestión Eficiente en el Proceso de Tesorería



Fuente: Investigación Guzmán 2017

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

De acuerdo a lo expuesto, la gestión activa de la tesorería está en el origen de los movimientos de fondos que se producen en el modelo descrito; así como de las políticas y elementos que influyen en la disponibilidad y rentabilidad de los recursos. Se puede decir que la gestión activa de la tesorería busca cierta calidad en los productos y servicios recibidos por parte de las entidades financieras; en consecuencia, la empresa aprovechará la información y recursos técnicos que estas ofrecen (banca telefónica, internet, entre otros) se deben establecer unas adecuadas políticas y estrategias de negociación bancaria.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El nivel de la investigación usado fue explicativo o causal, ya que se investigó el porqué de la problemática que tiene la empresa Asiauto en el pago a proveedores, sus causas y efectos, sus características, variables, y se definió un modelo determinando para su solución. (Carrasco, 2013).

Se utilizó un método administrativo de investigación, ya que la tesorería es parte de la administración de la compañía. (Muñoz, 1998).

La técnica de investigación que se utilizó fue la investigación de campo ya que se realizó directamente en el medio donde se presentó el fenómeno de estudio, se utilizó herramientas de apoyo como son la observación, la experimentación y la recopilación de datos por medio de entrevistas y encuestas. (Muñoz, 1998).

Se tomó como punto inicial la identificación de proveedores a ser analizados, a través del reporte de “cuentas por pagar” de la base de datos del sistema de información BISS que utiliza la empresa Asiauto, para continuar con la población que formó parte del estudio, su tamaño y la selección de la muestra; así como los respectivos métodos utilizados, y se llegó a la identificación de las necesidades de información, como fuentes primarias y secundarias; permitió establecer las técnicas de recolección de información y las herramientas que se utilizaron durante la realización del análisis e interpretación de la información.

3.1.Unidad de Análisis

Representaron los gerentes y proveedores de la Empresa Asiauto S.A, Quito, Ecuador, los cuales fueron la fuente de información que determinaron la necesidad de implementar procesos de tesorería dentro de la organización.

3.2.Población

De acuerdo con la identificación de las unidades de análisis que fueron debidamente contextualizadas en un espacio geográfico, se estimó la respectiva población del estudio, considerando la presencia del comité gerencial representado por 10 directivos de la Empresa Asiauto S.A, Quito, Ecuador. Conjuntamente con ochocientos treinta (830) proveedores de la misma empresa; para entender que, “constituyen una agrupación que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (Tamayo 2012, p. 82). Basada en este concepto, se tomó el 100% de la población gerencial ya que es una población finita, mientras que se tomó una muestra de los proveedores debido a su cantidad.

Tabla 2. Población de estudio

Unidad de análisis	POBLACIÓN
<i>Gerentes</i>	10
<i>Proveedores</i>	830
<i>Total</i>	840

Fuente: Asiauto S.A. 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

3.3.Tamaño de Muestra

Es importante acotar, que las actividades concernientes a estimar el tamaño de la muestra, fueron realizados en función de conocer con antelación la cantidad de proveedores que participaron en la investigación (830).

Para tomar el tamaño de la muestra se basó en la teoría de Palella y Martins (2010), donde indica que una muestra representativa puede ser tomada del 30% de la población siempre y cuando tengan las mismas características en su totalidad. Del mismo modo, “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que entre el 10% y 30% de la población se tendrá una muestra con nivel elevado de representatividad”. (Ramírez 2002, p. 91)

De tal forma que, para los 830 proveedores de la empresa Asiauto S.A se tomó el 30% como valor representativo y se procedió a elaborar una lista tomando en cuenta a los proveedores que tuvieron mayor número de transacciones en el último ejercicio fiscal; asignando un número en forma consecutiva a los nombres de los negocios que representan a cada proveedor, la muestra quedó conformada por doscientos (249) proveedores. En la Tabla 3 se detalla la población y muestra de estudio.

Tabla 3. Población y muestra de estudio

Unidad de análisis	POBLACIÓN	MUESTRA
<i>Gerentes</i>	10	10
<i>Proveedores</i>	830	249
<i>Total</i>	840	259

Fuente: Asiauto S.A. 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

3.4. Técnicas de recolección de datos

Una técnica puede definirse como una herramienta que permite visualizar una situación o fenómeno a estudiar, por lo que la técnica utilizada fue la encuesta, en virtud de que permitió recolectar la información necesaria, para “obtener información de un grupo o tema específico. (Arias, 2012 p. 70).

La encuesta utilizada contenía el cuestionario con preguntas cerradas, de tal forma que fue de fácil tabulación; buscando agilidad y sencillez en las respuestas para que fueran concretas y centradas en el tema en cuestión.

Dicho instrumento contenía una serie de interrogantes, y fue llenado por el encuestado, sin la intervención del encuestador, fueron 13 preguntas con las alternativas: neutro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir, con categorías Likert. Este cuestionario se detalla en el ANEXO A y corresponde al cuestionario aplicado a los Gerentes de Asiauto S.A.

Por otro lado, se elaboró una entrevista estructurada; dirigida a los proveedores de Asiauto S.A., con 6 preguntas de opción múltiple, de tal forma que se obtuvo las opiniones de los proveedores ajustada a los criterios del cuestionario, mismo que se encuentra en el ANEXO B.

3.5. Herramientas utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información

En las investigaciones de naturaleza cuantitativa, se hace necesario, la planificación del tratamiento estadístico en relación con los datos por recolectar; “es el tratamiento estadístico de un estudio y depende del tipo de método de investigación que se haya seleccionado, del tipo de operaciones que puede ejecutar y de la escala de la variable” (Chávez, 2012, p. 210). En este sentido, la tabulación de los datos, a través del programa EXCEL de Microsoft Windows, permitió organizar las respuestas de los cuestionarios aplicados a los gerentes y proveedores respectivamente, con el objeto de su posterior análisis para lograr determinar si es necesario desarrollar un manual de los procesos de tesorería en la empresa Asiauto S.A.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos y el análisis e interpretación de la información. Para realizar el análisis de los mismos, se procedió a ordenar la información, tabular y levantar la matriz de los resultados; mediante el programa de Microsoft Excel, con el objetivo de visualizar los resultados de cada pregunta de las encuestas y buscar su relación e interpretación.

En tal virtud, se elaboraron los gráficos para demostrar las respuestas dadas tanto por los diez (10) gerentes, así como los doscientos cuarenta y nueve (249) proveedores encuestados, quienes de forma amable respondieron a las preguntas de la investigación, permitiendo, establecer

un conocimiento objetivo sobre la realidad del estudio, para posteriormente realizar la respectiva interpretación de estos resultados.

4.1.1. Instrumento aplicado a los gerentes de la empresa Asiauto S. A.

Ítem 1.- ¿Cuenta la empresa con un área de tesorería para la adecuada gestión?

Los resultados se pueden observar en la Tabla 4 y Figura 5.

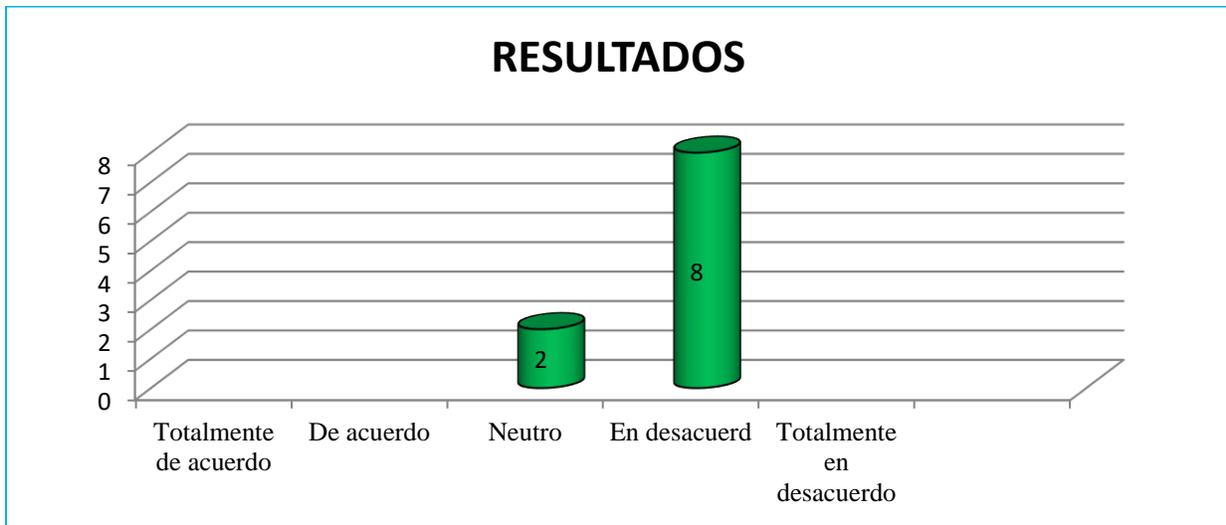
Tabla 4. Resultados pregunta 1 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 1			2	8	-
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 5. Área de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las respuestas dadas por los gerentes de la empresa Asiauto, S.A en relación a que, si consideran que la empresa cuenta con un área de tesorería para su adecuada gestión, demostraron

lo siguiente: dos de estas personas dieron una respuesta neutra, mientras que ocho de ellos respondieron que están en desacuerdo con esa opinión, se demuestra, a través de un 80% que la población considera necesario la creación de una área de tesorería.

Ítem 2.- ¿La empresa dispone de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería?

Los resultados se detallan en la Tabla 5 y Figura 6, respectivamente.

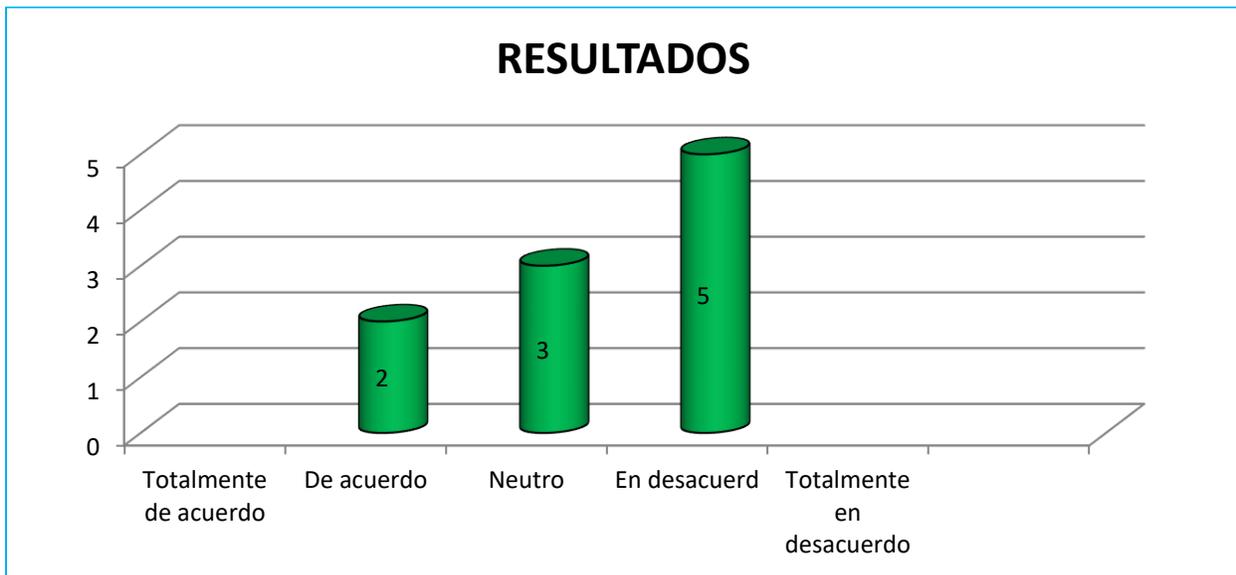
Tabla 5. Resultados pregunta 2 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 2		2	3	5	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 6. Control y Registro de acciones de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Los resultados del ítem número 2, manifiestan que los gerentes están de acuerdo que la empresa disponga de políticas y procedimientos; que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería; no obstante, se observó que 3 de ellos respondieron de forma neutra y un número representativo de 5, manifestaron que están en desacuerdo con lo que se plantea en esta interrogante; expresiones que revelan la inconformidad que siente el sector laboral, consideran que no existe un control en el área de tesorería por parte de esta organización.

Ítem 3.- ¿Las políticas y/procedimientos de tesorería se encuentran actualizados?

En la Tabla 6 y Figura 7 se detallan los resultados del Ítem 3,

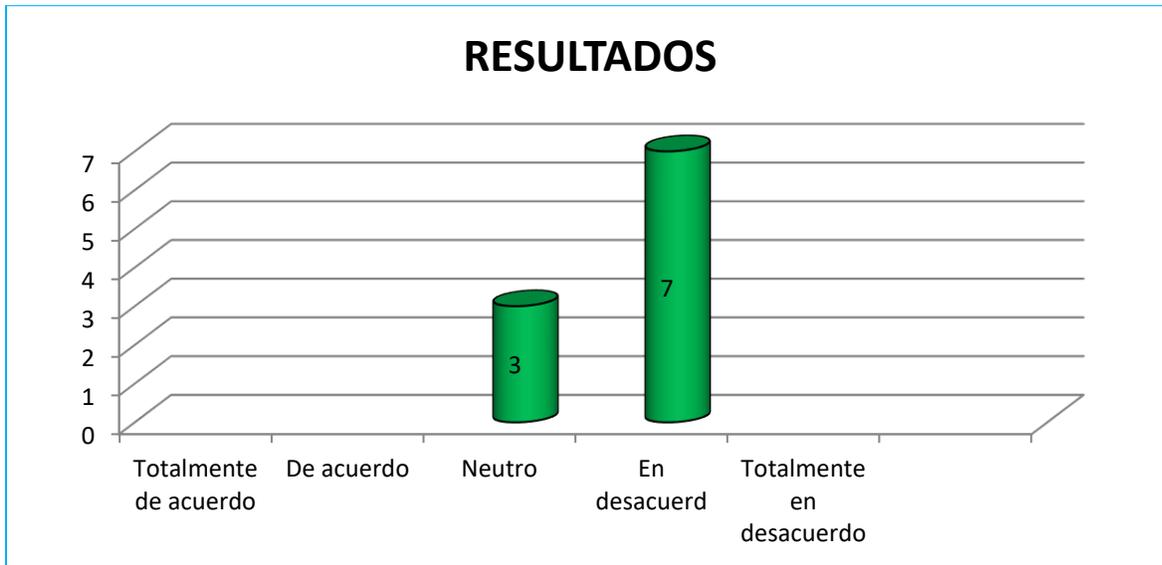
Tabla 6. Resultados pregunta 3 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 3			3	7	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 7. Políticas y Procedimientos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las apreciaciones dadas por los gerentes de la empresa Asiauto S.A encuestados en relación al ítem número 3, demostraron lo siguiente: tres de ellos respondieron de forma neutra que las políticas y/procedimientos de tesorería se encuentran actualizados, mientras que por otra parte, los 7 restantes expresaron estar en desacuerdo con esa opción; planteamientos que una vez más demuestran que es necesario contar con un proceso de tesorería que permita estar a la vanguardia de los procesos administrativos para el buen funcionamiento de sus finanzas.

Ítem 4.- ¿Las funciones de tesorería está claramente definidas?

Los resultados del ítem 4 se observan en la Tabla 7 y en la Figura 8, respectivamente.

Tabla 7. Resultados pregunta 4 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 4		1	2	7	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 8. Funciones de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Los resultados emitidos por los encuestados en relación al ítems número 4 reflejaron que: 1 de los trabajadores manifestó que estaba de acuerdo con que las funciones de tesorería de la empresa Asiauto S.A estaban claramente definidas; sin embargo se pudo observar que 2 de ellos señalaron una respuesta neutra y el mayor número representado por 7 encuestados estuvieron en desacuerdo; señalamientos que de manera continua demuestran que es factible realizar una propuesta dirigida a la creación de un departamento de tesorería en esta organización.

Ítem 5.- ¿La empresa mantiene programas de capacitación con respecto al manejo y gestión de tesorería?

La Tabla 8 y Figura 9 se muestran los resultados del ítem 5 aplicado a los trabajadores de la empresa Asiauto S. A.

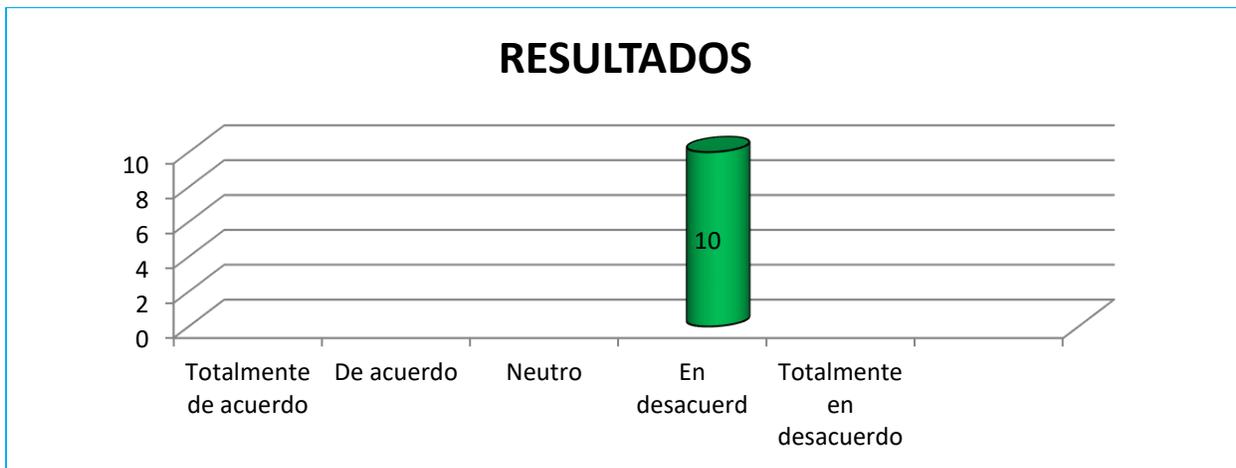
Tabla 8. Resultados pregunta 5 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 5				10	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 9. Programas de Capacitación en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las opiniones de los gerentes de la empresa Asiauto S.A. en consideración al ítem número 5, demostró que el 100% de los encuestados, es decir, las 10 personas, estaban en desacuerdo con que esta organización mantiene programas de capacitación con respecto al manejo y gestión de tesorería; respuestas muy importantes porque demuestran la necesidad de capacitación que tiene el personal administrativo encargado de las finanzas de la compañía.

Ítem 6.- ¿Se ha logrado identificar los puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control?

Los resultados del ítem 6 referido a la identificación de los puntos críticos se muestran en la Tabla 9 y Figura 10, respectivamente.

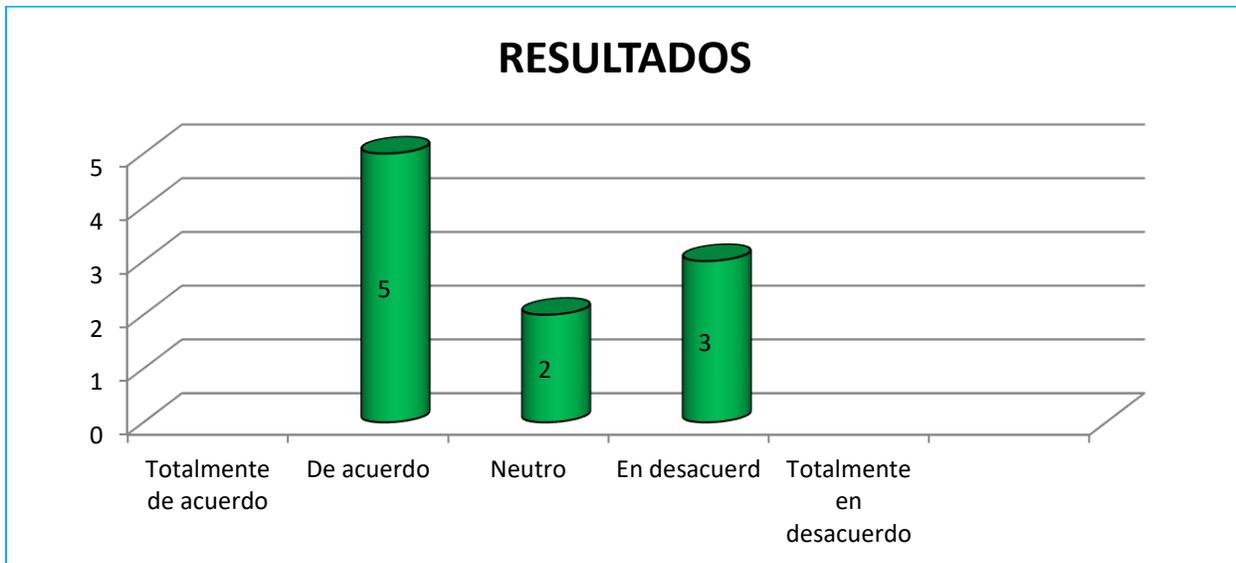
Tabla 9. Resultados pregunta 6 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 6		5	2	3	

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 10. Puntos Críticos del área de Tesorería en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las respuestas dadas en la pregunta número 6 reflejaron diferencias notables en las opiniones de los gerentes quienes manifestaron de la siguiente forma que: 5 de ellos están de acuerdo con el planteamiento que tiene la empresa Asiauto, S.A., donde se ha logrado identificar los puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control. Contrario a esto, 2 de ellos da consideraciones neutras y, los 3 restantes están en desacuerdo.

Ítem 7.- ¿En caso de excedentes de liquidez, la empresa tiene políticas para la inversión temporal de los recursos?

Los resultados sobre las políticas para la inversión temporal de los recursos se detallan en la Tabla 10 y Figura 11, respetivamente.

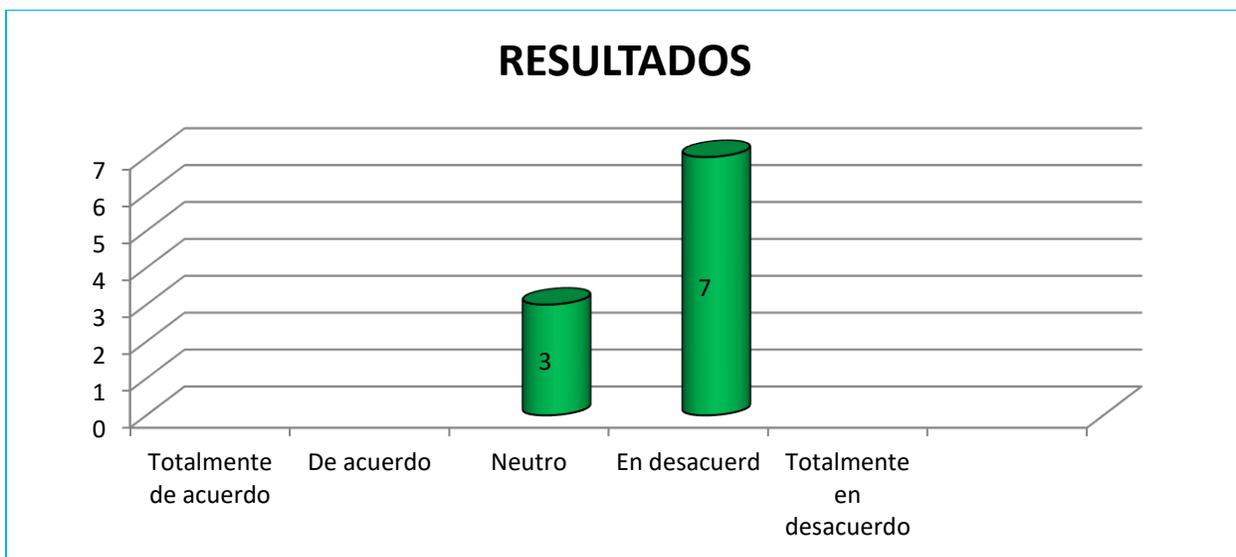
Tabla 10. Resultados pregunta 7 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 7			3	7	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 11. Políticas de inversión Temporal en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las respuestas dadas por los gerentes de Asiauto, S.A. ante el ítem número 7 se muestran: 3 de ellos manifestaron de forma neutra ante el hecho de que la empresa tiene políticas para la inversión de recursos en el caso de tener excesos de liquidez. Así mismo, se logró observar cuantitativamente 7 personas restantes respondieron estar en desacuerdo con esta opción.

Ítem 8 ¿Se realizan controles por parte de Auditoría Interna a los documentos físicos que tienen relación con el área de Tesorería?

En la Tabla 11 y Figura 12, respectivamente, se visualizan los resultados de los controles de auditoría interna a los procesos de tesorería en la organización.

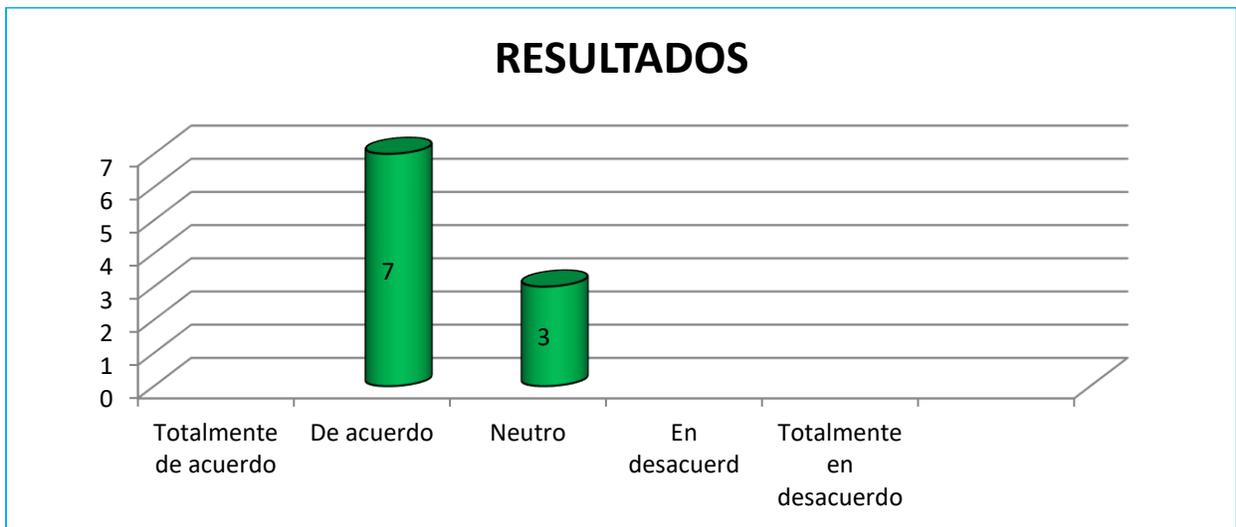
Tabla 11. Resultados pregunta 8 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 8		7	3		
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 12. Auditoría Interna en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las opiniones dadas por las personas encuestadas ante el ítem número 8 demostraron que: 7 de ellas estuvieron de acuerdo con el hecho de que en la empresa Asiauto S.A. realizan controles por parte de Auditoría Interna a los documentos físicos que tienen relación con el área de Tesorería, no obstante, los 3 restantes manifestaron de forma neutra, demostrando que no hay homogeneidad en los resultados y el área administrativa de esta organización presenta esta debilidad.

Ítem 9.- ¿Con qué frecuencia Auditoría Interna realiza un control a los documentos físicos de tesorería?

Los resultados que determinan la frecuencia con que auditoría interna realiza un control de los documentos físicos de tesorería se detallan en la Tabla 12 y Figura 13, respectivamente.

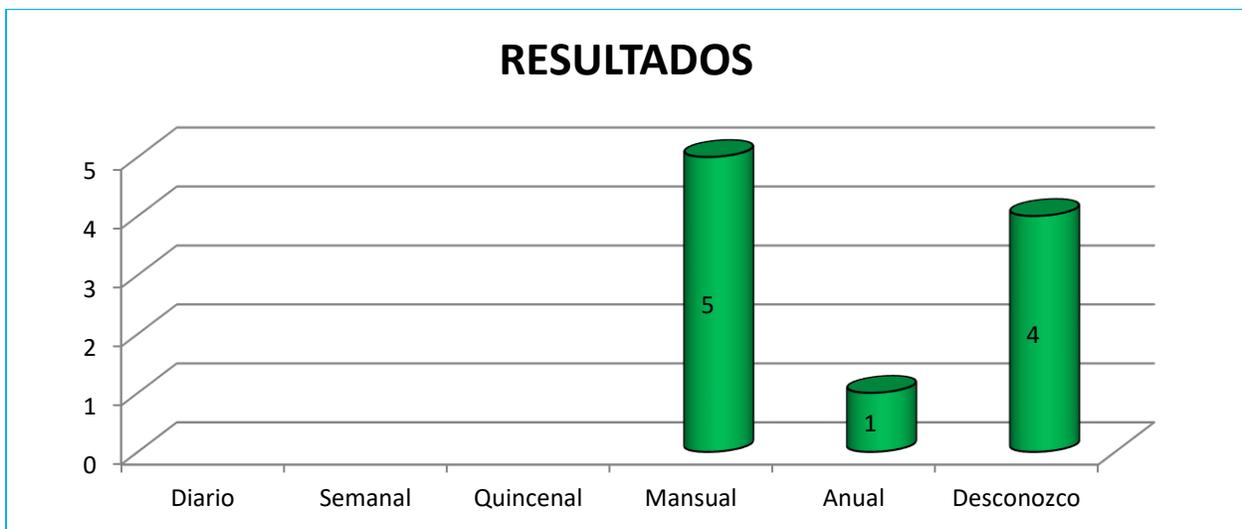
Tabla 12. Resultados pregunta 9 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	Desconozco
ITEMS 9				5	1	4
TOTAL	10 gerentes 100%					

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 13. Control Interno en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las respuestas encontradas tras la aplicación del ítem número 9 demostraron lo siguiente: 5 de los encuestados afirma que mensualmente se realiza una Auditoría Interna, que permita el control a los documentos físicos de tesorería; sin embargo, se pudo observar que 1 de los trabajadores afirmó que anualmente se lleva a cabo ese tipo de acción administrativa, mientras que 4 de ellos señaló que desconocen ese tipo de actividad dentro de la empresa.

Ítem 10.- ¿La empresa cuenta con estrategias y políticas para la administración y manejo de los recursos económicos?

La Tabla 13 y Figura 14, respectivamente, muestra los resultados sobre el ítem 10 de la encuesta realizada a los gerentes.

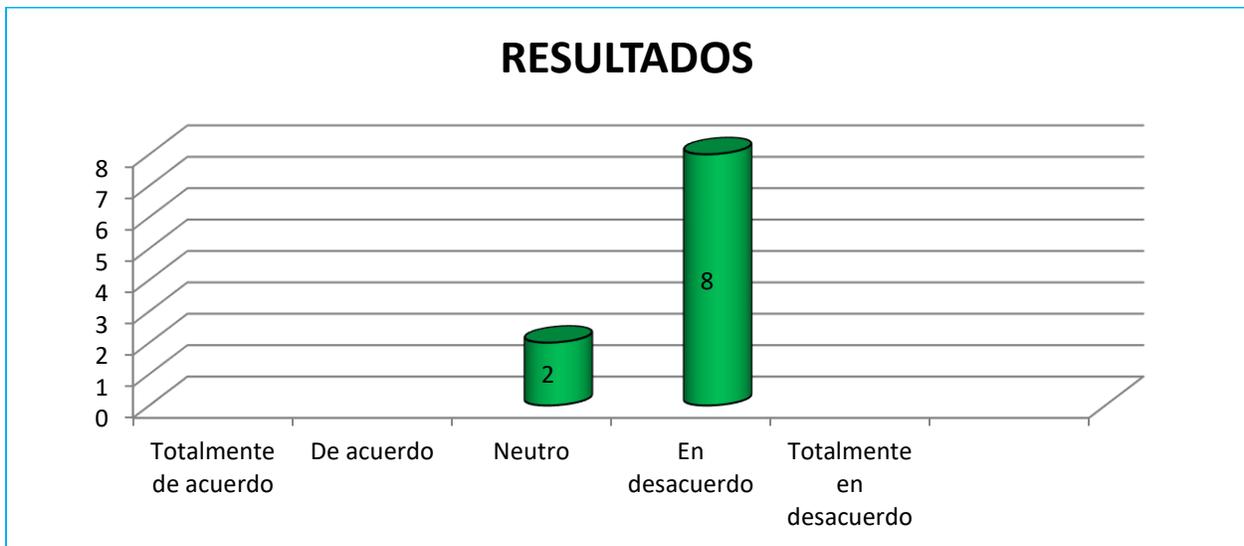
Tabla 13. Resultados pregunta 10 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 10			2	8	
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 14. Manejo de Recursos Económicos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las opiniones dadas por los encuestados en respuesta del ítem número 10 demostraron que: 2 de estas personas se manifestaron de forma neutra, mientras que los 8 gerentes restantes respondieron estar en desacuerdo con la idea que la empresa Asiauto S.A. cuenta con estrategias y políticas; para la administración y manejo de los recursos económicos.

Ítem 11.- ¿La empresa realiza el monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo que tiene disponible de forma diaria?

Los resultados sobre el monitoreo de la liquidez que aplica la organización se ven detalladas en la Tabla 14 y Figura 15, respectivamente.

Tabla 14. Resultados pregunta 11 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 11		7	3		
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 15. Monitoreo de Liquidez en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Los resultados encontrados tras la aplicación del ítem número 11, permitieron conocer que: 7 de los encuestados están de acuerdo con la idea planteada, hace referencia al hecho que la

empresa Asiauto, S.A realiza el monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo que tiene disponible de forma diaria; no obstante, hubo dos trabajadores que se mantuvieron neutrales ante esta posibilidad, establece que no existe un margen total por parte del personal de esta empresa que coincidan, en que este tipo de función administrativa se esté manejando de la forma correcta.

Ítem 12.- ¿La empresa realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad de la cartera que puede afectar a la liquidez?

En la Tabla 15 y Figura 16, respectivamente, de muestran los resultados del ítem 12 reflejados por los trabajadores de la empresa Asiauto S. A.

Tabla 15. Resultados pregunta 12 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 12	8	2			
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 16. Control de Morosidad en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las opiniones dadas ante el ítem número 12 fueron de gran aporte, pues revelan mediante un número considerable que: 8 de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo con el hecho

de que la empresa Asiauto, S.A. si realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad de la cartera; puede afectar a la liquidez; Así mismo, los 2 restantes afirmaron estar de acuerdo con ese planteamiento.

Ítem 13.- ¿Usted está de acuerdo que, dentro del alcance de los objetivos estratégicos y metas financieras, la empresa pueda implementar un modelo de gestión de tesorería alineada a dichos objetivos y metas?

Los resultados sobre la implementación de un modelo de gestión de tesorería en la organización se observan en la Tabla 16 y Figura 17, respectivamente.

Tabla 16. Resultados pregunta 13 a los gerentes de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS 13	10				
TOTAL	10 gerentes 100%				

Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 17. Objetivos Estratégicos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Gerentes Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Finalmente, se presentan las respuestas encontradas de la aplicación del ítem número 13 en el que se observa como de forma general los 10 gerentes están totalmente de acuerdo con el hecho

que dentro del alcance de los objetivos estratégicos y metas financieras; se encuentra la implementación de un modelo de gestión de tesorería, apreciaciones de gran valor, porque demuestran como de manera masiva la población en estudio apoya la intención de crear un departamento de tesorería.

4.1.2. Instrumento aplicado a los proveedores de la empresa Asiauto S. A.

Ítem 1.- ¿Cómo se siente Ud. con respecto a la frecuencia en que recibe los pagos de Asiauto, S.A.?

En la Tabla 17 y la Figura 18, respectivamente, detallan los resultados sobre la frecuencia con que los proveedores reciben los pagos de la empresa Asiauto S. A.

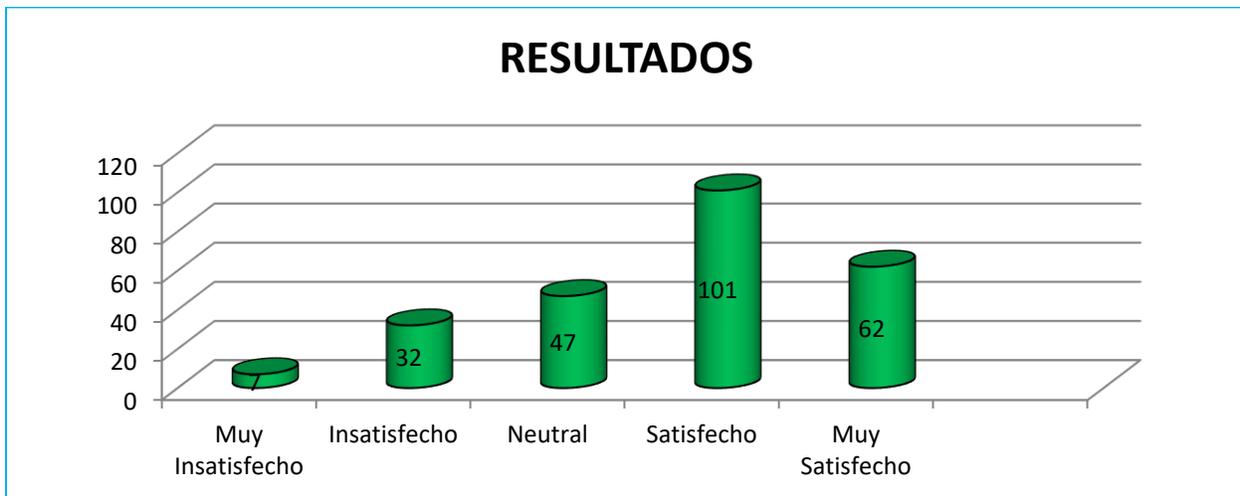
Tabla 17. Resultados pregunta 1 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
ITEMS 1	7	32	47	101	62
TOTAL	249 proveedores				

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 18. Frecuencia de Pagos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las opiniones expuestas por los proveedores de la empresa Asiauto, S.A. con respecto al ítem número 1 fueron variadas: se pudo observar que 101 proveedores contestaron la alternativa satisfecho; no obstante, se logró conocer que entre la opción insatisfecho – muy insatisfecho se presenta un total de 39 personas. Esto, identificado a que de forma neutral se pronunciaron 47.

Ítem 2.- ¿Cómo se siente usted con respecto a la forma en que recibe los pagos de Asiauto?

Los resultados relacionados a la forma como recibe los pagos los proveedores de la empresa Asiauto S. A se ven reflejadas en la Tabla 18 y Figura 19, respectivamente.

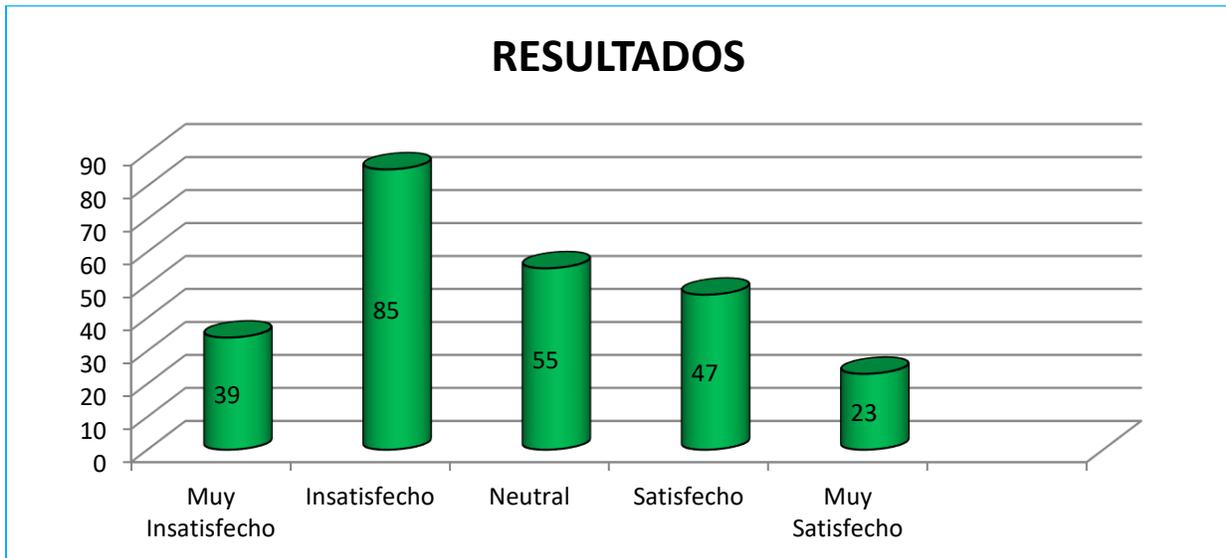
Tabla 18. Resultados pregunta 2 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
ITEMS 2	39	85	55	47	23
TOTAL	249 proveedores				

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 19. Cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Efectivamente, las respuestas dadas por los proveedores de la empresa Asiauto S.A. demostraron que no se encuentran a gusto con la forma que la empresa le cancela los pagos; resultados que fueron expuestos, a través de 39 opiniones que destacan que están muy insatisfechos, 85 que expresaron insatisfechos y 55 que prefirieron mantenerse neutrales ante esta interrogante; siendo sólo 47 los que asintieron estar satisfechos y 23 muy satisfechos.

Ítem 3. ¿Asiauto le paga dentro del plazo convenido?

En la Tabla 19 y la Figura 20 se muestran los resultados sobre la opinión de los proveedores en el plazo de pago por parte de la empresa Asiauto S. A.

Tabla 19. Resultados pregunta 3 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	SI	NO
ITEMS 3	101	148
TOTAL	249 proveedores	

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 20. Cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Los resultados emitidos por la población de proveedores de Asiauto, como respuesta del ítem número 3 demostraron que: 101 de estas personas manifiestan que la empresa si les paga dentro del plazo convenido; no obstante, y de manera considerable se pudo observar que 148 se pronunció de manera negativa.

Ítem 4 ¿Le gustaría contar con nuevos servicios de pago de Asiauto?

Los resultados sobre si los proveedores les gustaría contar con servicios de pago en la empresa Asiauto S. A. está representada en la Tabla 20 y Figura 21, respectivamente.

Tabla 20. Resultados pregunta 4 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	SI	NO
ITEMS 4	133	116
TOTAL	249 proveedores	

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 21. Gestión de nuevos Servicios en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

De manera esperada, los resultados encontrados de la aplicación del ítem número 4 demostraron, a través de un total de 133 respuestas afirmativas que a los proveedores de la empresa Asiauto, S.A. les gustaría contar con un nuevo sistema de cancelación de pagos.

Ítem 5.- ¿Qué medio de pago le interesaría que le ofrezca la empresa Asiauto, S.A.?

La Tabla 21 y la Figura 22, respectivamente, se observan los resultados sobre el medio de pago que prefieren los proveedores utilice la empresa Asiauto S.A.

Tabla 21. Resultados pregunta 5 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Cheque en la empresa	Cheque en el Banco	Transferencia Bancaria	Otra forma de Pago
ITEMS 5	112	47	87	3
TOTAL	249 proveedores			

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 22. Medio de cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las respuestas que emitieron los proveedores de la empresa Asiauto, S.A reflejaron, a través de un mayor número (112) de afirmaciones que les gustaría recibir como forma de pago un cheque en la empresa; planteamiento de mucha importancia, para esta organización, que deberá tomar en cuenta este requerimiento al crear su departamento y políticas de tesorería.

Ítem 6.- ¿Qué día de la semana prefiere recibir sus pagos?

Los resultados de los días de la semana que prefieren los pagos los proveedores de la empresa Asiauto S. A se muestran en la Tabla 22 y la Figura 23, respectivamente.

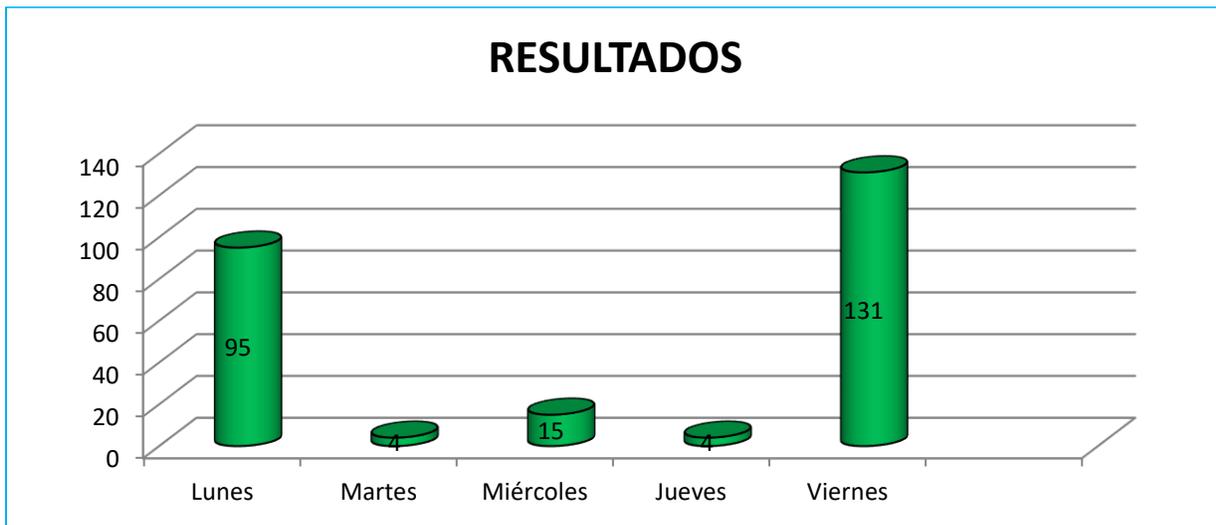
Tabla 22. Resultados pregunta 6 a los proveedores de Asiauto S. A.

ALTERNATIVAS	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
ITEMS 6	95	4	15	4	131
TOTAL					

Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Figura 23. Medio de cancelación de Pagos en la empresa Asiauto S. A.



Fuente: Investigación Proveedores Asiauto 2021.

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Las apreciaciones emitidas por los proveedores demostraron, a través de un número mayoritario de 131 afirmaciones, que desean les sean cancelados los pagos los días viernes de la

semana; decisiones que deben ser manejadas por el personal administrativo a la hora de ejecutar la planificación de las obligaciones adquiridas por esta empresa.

4.2. Discusión de Resultados

Para la interpretación de los resultados se basó en el análisis de las respuestas otorgadas por la muestra de estudio, que corresponden a la primera fuente de datos que son los gerentes y proveedores. Posteriormente, se realizó una comparación de estos resultados con diversas fuentes secundarias a través de documentación científica. Lo anterior permitió darles significado a los resultados arrojando conclusiones que permitieron desarrollar estrategias o mecanismos que ayuden a compensar las debilidades que presenta la empresa Asiauto S.A.

Los resultados referentes, sí la empresa posee políticas o mecanismos de control para los registros y operaciones de tesorería, la mayoría de los encuestados indicaron que la empresa no cuenta con políticas o procedimientos con respecto a los mecanismos de control, esto puede suceder debido a que cuentan con una sola persona para realizar las diversas funciones que dependen de la tesorería, aumentando la probabilidad de errores y retrasos en los compromisos, por lo tanto, al no contar con mecanismos de control, los procesos se ejecutan de forma empírica.

Como se relaciona con la investigación realizada por Morales y Ocupa (2016) en su trabajo de grado de la Universidad Señor de Sipán titulada: “*Sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C, Chiclayo-2015*”, donde describe que la empresa en estudio no cuenta con un sistema adecuado de control interno, y que los procesos los realizan de forma sistemática verificando cada documento, realizando conciliaciones y arqueos de caja pero sin tener políticas previamente establecidas en el área de tesorería. Sumado a esto, la gran cantidad de transacciones y variedad de operaciones que se deben realizar en esta área no cuentan con un control estricto, orden, ni procedimiento interno que

controle estos procesos debido a que solo se limitan a solicitar el visto bueno de la Gerencia General o en su defecto del area contable sin seguir pasos previamente establecidos.

Asimismo, se demuestra una vez más que el comité gerencial de la empresa Asiauto S.A. considera necesario crear un diseño del proceso de tesorería; de tal forma de garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las obligaciones de la compañía sin necesidad de incurrir en gastos financieros innecesarios.

En este contexto, es importante considerar que el proceso de tesorería en el marco de las empresas, viene a representar aquella área encargada de gestionar y concretar todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario. La importancia que las organizaciones implementen políticas administrativas en el manejo efectivo de las finanzas.

Con respecto a si las funciones de tesorería dentro de la empresa Asiauto S.A están claramente definidas, los resultados manifiestan que los gerentes consideran que están en desacuerdo. Una de las primeras acciones que se debe hacer en el área financiera es delegar deberes y responsabilidades a una área que se encargue de la tesorería de la compañía delimitando las funciones de tesorería, por lo que es necesario reestructurar los procedimientos y segregar de mejor manera las funciones del equipo financiero.

Lo descrito anteriormente coincide con lo expuesto por Morales y Ocupa (2016), donde indican que la empresa no cuenta con cargos bien definidos ni responsabilidades establecidas, a pesar de contar con un manual de funciones, en este no están definidos de forma clara cada una de las labores que debe realizar el personal, y esto es producto a una desactualización de dichos documentos.

Las apreciaciones observadas en los resultados de que si la empresa mantiene programas de capacitación referente al manejo y gestión de tesorería llevan a analizar la importancia de la capacitación constante al personal de las diferentes áreas de la compañía, generando procesos más eficientes y eficaces en este caso particular de las finanzas de la organización. Alza de la Piedra (2021) señala que cuando no hay capacitación sobre los procesos en el área de tesorería entonces prevalece las falencias, debilidades y errores constantes, siendo primordial que los responsables instruyan al personal mediante capacitaciones, con la finalidad de corregir y optimizar tales procesos.

Esta falta de capacitación con respecto al manejo y gestión de tesorería presente en la Empresa Asiauto S.A., es muy común en otras empresas, tal es el caso de la investigación realizada por los autores Cardenas y Guamán (2018) titulada: “*Mejoramiento del control interno en el departamento de tesorería del GADM Salitre*”, en este caso, los resultados de las entrevistas arrojaron que por la falta de capacitación presente en el departamento de tesorería del GADM surgen fallas en los procesos administrativos de recaudación de impuestos debido a la falta de conocimientos sobre el control interno, generando una disminución en la cantidad del dinero recaudado por no conocer toda la información necesaria para realizar sus actividades de forma adecuada.

Asimismo, en la investigación realizada por Castro y Bravo (2018) titulada: “*Propuesta de diseño de un manual de funciones en la tesorería de la empresa Serinecontrib S.A*”, lograron determinar que los empleados raramente reciben capacitaciones, trayendo como consecuencia desconocimiento de la importancia de los procesos por tanto el propósito de su investigación es proponer un manual de funciones que permita a los empleados conocer de forma precisa sus funciones y así ejecutar sus actividades y responsabilidades de forma óptima.

Esto coincide con esta investigación, en cuanto a la propuesta de un manual que permita conocer los procedimientos que debe seguir cada empleado de tesorería y como debe ejecutar cada transacción.

Los resultados demuestran que, la mayoría de los gerentes están de acuerdo lo identificado como puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control dentro de la empresa. Falencias de control interno en los procesos de tesorería como son: arqueos de caja sorpresivos, conciliación de las cuentas por cobrar y pagar, todo esto genera errores y reprocesos.

Asimismo, según los resultados la mayoría de los gerentes no están de acuerdo con que la empresa no cuente con políticas para realizar inversión temporal de los recursos cuando existe excedente de liquidez, aspectos necesarios para el control y manejo de los procesos de tesorería.

En referencia a este aspecto se menciona que en la investigación de Grisales, López, y Ospina (2009), lograron determinar que la empresa en estudio no tiene definidas políticas de inversión al tener excedentes de efectivo en un período determinado, esto es debido a diversos factores y uno de ellos es que el panorama de las organizaciones y las exigencias del mercado cambian constantemente y no es posible establecer políticas específicas que sirvan para enfrentar esa situación en un período de tiempo.

Ante los resultados sobre si existe auditoría interna en los documentos físicos que genera el área de tesorería en la empresa se tiene que la mayoría de los gerentes manifiestan que si se realiza tal proceso. Si no existe auditoría interna entonces se incrementa la posibilidad de que se generen errores y otros tipos de acciones. Esto lo puede confirmar la investigación de Alza de la Piedra (2021), donde encontró que al no existir un área de auditoría y un completo control interno puede desarrollar una serie de actos de corrupción en la mayoría de las entidades del estado y las municipalidades.

La mayoría de los gerentes señalan que, si hay una frecuencia en la realización de la auditoría interna sobre los documentos generados por el área de tesorería de la empresa; sin embargo, hay una cantidad considerable de ellos que manifiestan que no realizan tal operación, esto demuestra una mala comunicación organizacional.

Se considera que el control interno en una organización minimizará los riesgos de estafa y/o robo, así como los reprocesos y desperdicio de recursos.

Esta situación también está presente en la investigación de Pineda y Young (2017) titulada: *“Diseño del control interno en el área de Tesorería de la empresa Agroindustria de la Amazonía E.I.R.L, Callería, Ucayali, 2017”*, donde mencionan que la mitad de los encuestados indican que los documentos que entran o salen del departamento de tesorería son debidamente revisados y archivados, sin embargo la otra mitad de los encuestados indican lo contrario, esto trae como consecuencia desorganización en los procesos de tesorería, que pueden llegar a repercutir en otras áreas de la empresa.

Los resultados sobre si la empresa posee estrategias y políticas para la administración y manejo de los recursos económicos, arrojan que la mayoría de los gerentes están en desacuerdo.

La carencia de estrategias y políticas en el área de tesorería pueden generar descontrol en el manejo financiero de la empresa, repercutiendo en la liquidez de la misma, así como en la administración del presupuesto e indicadores financieros.

Esto es sustentado con la investigación de Mechato (2021) donde hacen énfasis que al aplicar estrategias y políticas de control interno en el departamento de tesorería contribuyen a la eficiencia de la empresa, pues contribuye a optimizar los recursos y mejora la liquidez de la empresa.

Con respecto a que si la empresa realiza monitoreo de liquidez para conocer si hay efectivo disponible de forma diaria, los resultados manifiestan que la mayoría de los gerentes están de acuerdo con esta acción dentro de la organización. Esta situación de liquidez efectiva permite cumplir con las obligaciones regulares, así como urgentes al momento de presentarse.

En base a lo descrito, se menciona que la investigación de Mechato (2021) coincide en la importancia de presentar dentro de los estados financieros el flujo de efectivo y caja a tiempo, puesto que esto permite conocer la suficiencia que tiene la empresa para cancelar sus deudas corrientes, y cubrir cualquier gasto fortuito.

Con respecto a que, si la empresa realiza monitoreo sobre el reporte de seguimiento y control de morosidad de la cartera, la respuesta afirma que la empresa Asiauto si tiene el control del efectivo que tiene disponible de forma diaria, es decir que este indicador se maneja de forma correcta. A través de esto, se podrá medir el progreso de la empresa, conocer la capacidad de endeudamiento, sus fortalezas, debilidades financieras, identificar su gestión, los planes de costos están bien estructurados o necesitan cambios o si es necesario hacer un aumento de capital dentro de la organización como tal.

En referencia al seguimiento y control de morosidad de la cartera, en la investigación realizada por Anchundia (2018) titulada: “*Control interno al componente cartera vencida de clientes y su efecto en la gestión de cobros y liquidez de la Empresa Pública Mancomunada Costa Limpia EP*”, manifiestan que a pesar de no tener un control adecuado en la revisión y seguimiento de las cuentas vencidas, esto es necesario en toda organización, pues influye directamente en la liquidez de la empresa, es decir optimizar la solvencia económica de la empresa que permitirá tomar las mejores decisiones para prevenir perdidas monetarias que puedan afectar la solvencia que tenga la empresa para cumplir con sus compromisos.

Por último, los resultados referentes sí los gerentes están de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión de tesorería, muestra que todos coinciden en la posibilidad de realizar tal acción. Desde esta perspectiva, es importante considerar el valor que tiene para cada organización, desarrollar procesos de tesorería eficientes, que permitan el control de sus finanzas, evaluando su situación financiera a través de los estados económicos registrados, logrando relacionar aspectos que pueden determinar su impacto real y así obtener conclusiones; respecto a la forma en que los cambios en los diversos factores han afectado o beneficiado el éxito empresarial.

En concordancia con la importancia de la existencia de un modelo de gestión de tesorería Pineda y Young (2017) manifiestan en su investigación que al no realizar los procesos de forma adecuada por falta de conocimiento y por no tener claro las responsabilidades de cada uno de los empleados del área, es necesario la implementación de manuales que permitan establecer cada procedimiento de forma precisa y así evitar errores en el cumplimiento de sus obligaciones.

Con respecto al instrumento aplicado a los proveedores de la empresa Asiauto S.A. se muestran a continuación:

Los resultados de la pregunta 1 aplicada a los proveedores se considera que efectivamente dentro de esta organización existe un margen representativo que se encuentran satisfechos con la frecuencia en que reciben los pagos. Desvirtuando cualquier duda con respecto a su inconformidad con respecto a esta premisa.

La pregunta 2 refleja que los proveedores están en su mayoría satisfechos con la forma en que recibe los pago; sin embargo, hay opiniones de los encuestados que demostraron que efectivamente existe dentro de la empresa una debilidad administrativa, es por eso la necesidad de que las organizaciones cuenten con un departamento de tesorería que permita organizar forma y fondo del pago a proveedores de tal forma de promover la eficiencia, veracidad y seguridad de sus

actividades; y esto hará posible la disminución de irregularidades, fallas, omisiones, retardo de pagos y errores en el manejo de efectivo.

La pregunta 3 señala que la mayoría de los proveedores no reciben los pagos dentro del plazo convenido. Estos señalamientos permiten reflexionar sobre el hecho de que efectivamente existe inconformidad acerca del plazo en que la empresa realiza el pago de sus compromisos financieros, destaca la importancia que tiene el presente estudio, en realizar una propuesta basada en la creación del proceso de tesorería, esto permitirá garantizar la recuperación de recursos monetarios y la correcta distribución hacia el pago de sus obligaciones.

Según los resultados de la pregunta 4 manifiestan que la mayoría de los proveedores están de acuerdo con la implementación de nuevos servicios de pago. Estas opiniones de gran valor para la intención prevista en el presente estudio, ya que a través de la creación de un departamento de tesorería pretende organizar los pagos a través de diferentes herramientas ofrecidas por los bancos.

Su implementación dentro de la empresa Asiauto, S.A. promoverá el funcionamiento efectivo de los procesos de cancelación de obligaciones y compromisos adquiridos por parte de la empresa.

Los resultados de la pregunta 5 manifiestan que la mayoría de los proveedores están de acuerdo en recibir como medio de pago cheques de la compañía. Por este motivo la dirección de este departamento debe considerar las exigencias o requerimientos.

Los resultados de la pregunta 6 señalan que la mayoría de los proveedores prefieren recibir los pagos los días lunes y viernes.

Los resultados determinan la necesidad de plantear una propuesta que ayude a solventar las necesidades o inconvenientes por la falta de un departamento que ejecute los procesos de tesorería.

Por otra parte, de los resultados obtenidos, tanto de la encuesta aplicada a los gerentes como a los proveedores, pueden servir de apoyo o precedente para otras investigaciones que requieran el desarrollo o activación de un departamento administrativo o financiero en cualquier organización.

Basado en la información obtenida en esta entrevista a proveedores y la realidad observada en la empresa Asiauto S.A., se evidencia la necesidad del diseño de un proceso de tesorería estructurado que permita mejorar los servicios de este departamento en cuanto a la planificación, forma y frecuencia de pago que se adapten tanto a la realidad de la compañía como a las necesidades de los proveedores. Esto queda sustentando con lo que indica Pineda y Young (2017) en su investigación donde manifiestan que a pesar de no contar con buenos controles internos es necesaria la implementación de cronogramas para el pago de proveedores y estos se ejecuten a tiempo, además es conveniente pagar con cheques a los proveedores considerando un control de cheques girados y no cobrados para poder proceder a anular los que no son procesados por sus proveedores. Todos estos aspectos indican mejoraría el control interno de los procesos de tesorería en la empresa Asiauto S.A.

A pesar de obtener información relevante en los resultados de la entrevista y encuesta realizada a los trabajadores y proveedores de Asiauto S.A., esta investigación presenta limitaciones en cuanto al tiempo de estudio por ende solo se evaluó las falencias existentes en los procesos de tesorería sin considerar cualquier otro departamento de la organización.

Además, esta investigación servirá de precedente para investigaciones futuras, donde evalúe la carencia de un proceso de tesorería en las empresas, y exista la necesidad de crear e implementar manuales que permitan establecer adecuadamente los procedimientos necesarios para cada una de las actividades que se realizan en el departamento de tesorería. De igual manera esta investigación amplía en cierta medida, investigaciones previas donde solo se evaluó las

deficiencias existentes en el departamento de tesorería, sin considerar las opiniones de sus proveedores que son eje fundamental del funcionamiento de este departamento.

4.3. Propuesta para el diseño del proceso de tesorería

Al tomar en consideración los hallazgos plasmados en el apartado anterior, se puede mostrar que el desarrollo de la presente propuesta, responde a una necesidad tangible que existe en la empresa Asiauto S.A., se demuestra que los proveedores son afectados en cuanto al pago correspondiente por los bienes y servicios otorgados a la organización.

Mediante un modelo de tesorería adecuado, se pretende cumplir con las respectivas obligaciones de pago y mejorar la posición de liquidez.

4.3.1. Premisas o supuestos de la Propuesta

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que este estudio representa el norte para el diseño de la propuesta de un modelo de tesorería, para su elaboración es importante basarse en diferentes productos que permitan cumplir las obligaciones de la compañía de forma eficiente de tal forma de evitar problemas de abastecimiento en los productos y servicios claves para los talleres de la compañía.

Se puede complementar indicando que las opiniones de los proveedores de la empresa en estudio ayudan a generar cambios progresivos en sus procesos, se logra un incremento en la calidad del servicio ofrecido por la organización ya que se afirma una mejora en la relación con los proveedores; pero dichas acciones deben ser debidamente canalizadas por el departamento de tesorería.

Todo esto facilita la visualización en cuanto al diseño de la propuesta, que debe estar debidamente concatenada con dichos criterios para convertirla en un hacer funcional – operativo

donde el talento humano que labora en el área contable, tenga oportunidad de valorar las necesidades existentes en la empresa; a fin de propiciar las condiciones viables para mantener una gestión eficiente.

En este sentido, el contenido de la propuesta del proceso de tesorería considera dentro de sus herramientas el pago a proveedores a través el cash management; así como implementar las medidas administrativas que permitirán corregir los errores en relación al manejo del efectivo existente en caja y cuentas bancarias; como colocar límites monetarios para el pago oportuno de sus obligaciones, de tal forma de obtener efectos positivos en el pago de los proveedores; acción que largo plazo reducirá los reprocesos en la operación.

En resumen el proceso de tesorería estará dirigido a lograr de manera constante una revisión de los ingresos obtenidos, evaluación del flujo de caja, valoración de los movimientos bancarios, actividades que le permitirán cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores, al establecer el nivel de dinero óptimo para llegar a realizar y recibir los pagos como sean necesarios; para las operaciones de la empresa, dar una combinación funcional que responda a lo indicado por Olsina (2009), al referirse a la tesorería o cash management “conjunto de técnicas y procedimientos cuya finalidad es gestionar los fondos monetarios de la Empresa” (p. 64).

En consecuencia, para llevar una adecuada incorporación de la propuesta debe estar socializada con los trabajadores para cumplir con los diferentes planteamientos y adecuar las condiciones internas de la empresa; hacia una obtención de resultados efectivos a corto plazo; en otras palabras, se podrá dirigir las tareas de la tesorería bajo diferentes técnicas y procedimientos que ayude a dar una gestión eficiente de los fondos monetarios existentes en caja y cuentas bancarias; es decir alargar los plazos cuando se trate de la función de pagos y acortarlos o maximizarlos en la gestión de cobros.

4.3.2. Objetivos de la Propuesta

Presentar la propuesta mediante la realización de talleres informativos-prácticos dirigidos a los trabajadores del departamento de contabilidad que se encargan de la tesorería y áreas que interactúan con proveedores.

Organizar al talento humano de acuerdo con sus competencias y habilidades profesionales para que ayuden a la ejecución de la propuesta.

Realizar evaluaciones a corto plazo a los trabajadores en el desempeño de su gestión de tesorería como una medida para el desarrollo de nuevos cambios.

4.3.3. Objeto de la Propuesta

Es importante considerar como objeto de la propuesta al departamento financiero de la empresa Asiauto S.A, que constituye el espacio físico donde se han manifestado las diferentes situaciones problemáticas en relación a la administración de sus actividades operativas, como los procesos de tesorería. Del mismo modo, se busca dar solución a los inconvenientes en el control interno de dichos procesos, en la auditoría interna y los mecanismos de pago hacia los proveedores, por lo que presentar un manual de tesorería permite generar calidad en los procesos y procedimientos realizados en esta importante área financiera.

4.3.4. Manual para los procesos de tesorería.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERIA	Versión: 001
	Página: 1/17

ASIAUTO S.A.
MANUAL DE TESORERÍA

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE GESTION DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 2/17

CONTENIDO	PAG.
Introducción	03
Objetivo del manual	04
Bases legales	05
Glosario	06
Flujograma actual de pago a proveedores Asiauto S.A.	08
Mapa de procesos de Asiauto S. A.	09
Listado de Procedimientos	11
Apertura de caja chica	12
Reposición de caja chica	13
Procedimiento pago de facturas a proveedores por compra de repuestos, vehículos, otros servicios y/o productos	14
Pago de facturas con cargo a caja chica	14
Pago de facturas con cheque bancario	15
Pago de facturas con Transferencia Bancaria	16
Conciliación Bancaria	17

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 3/17

INTRODUCCION

Los manuales de normas y procedimientos representan una valiosa herramienta, para establecer la manera en que deben llevarse a cabo las actividades que les corresponde realizar a una determinada área de una empresa en particular. En tal sentido, con el presente manual se establecerán los procedimientos y mecanismos del área de Tesorería de la Empresa Asiauto S.A.

Este manual tiene la finalidad de establecer los procedimientos que deben llevarse a cabo en el área de Tesorería, con el objetivo de que la empresa pueda dar respuesta inmediata a sus compromisos y mantener su liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

Es importante destacar, que los procedimientos descritos en este manual, podrán ser modificados a fin de optimizar los procesos, sean dinámicos y flexibles.

Está dividido en varias secciones, en la primera parte se encontrarán los objetivos del manual y definiciones, seguido de los procedimientos y desarrollo de cada uno.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 4/17

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer normas que regulan los procedimientos en el área de tesorería, necesarias para el control y manejo de los recursos financieros de la empresa; estandarizar los mismos para la coordinación y supervisión de la liquidez de las operaciones de los recursos; promover la eficacia y eficiencia del control de la gestión financiera; con el fin de dar respuesta inmediata a las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la organización de acuerdo a lo establecido en las normativas vigentes.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 5/17

BASES LEGALES

- Código Orgánico Administrativo
- Código Orgánico de la Producción
- Comercio e Inversiones COPEI
- Ley Orgánica para la optimización y eficiencia de trámites administrativos
- Ley 067 de Comercio Electrónico
- Ley de Compañías
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Tributario

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 6/17

GLOSARIO

Tesorería: Para efectos de este manual, se refiere al área encargada de garantizar la liquidez de la empresa.

Proceso: Secuencia de pasos para lograr un objetivo.

Procedimiento: Especifican y describen un proceso, que conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Planificación: Procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas.

Cash Managment: Conjunto de estrategias que aplicará una empresa, la cual se centra en el flujo monetario, sobre todo, en los cobros y en los pagos, asimismo sujeto de los beneficios financieros.

Dinero disponible: Es que se encuentra disponible en las cuentas bancarias y en la caja chica de la empresa.

Liquidez: Capacidad o disponibilidad monetaria que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Ingresos: Son los recursos percibidos por una empresa, objeto de su actividad económica.

Egresos: Son las salidas de dinero de una empresa.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 7/17

Obligaciones de Pago: Es el deber de realizar un desembolso a otra persona (natural o jurídica), con la que se ha adquirido previamente una deuda.

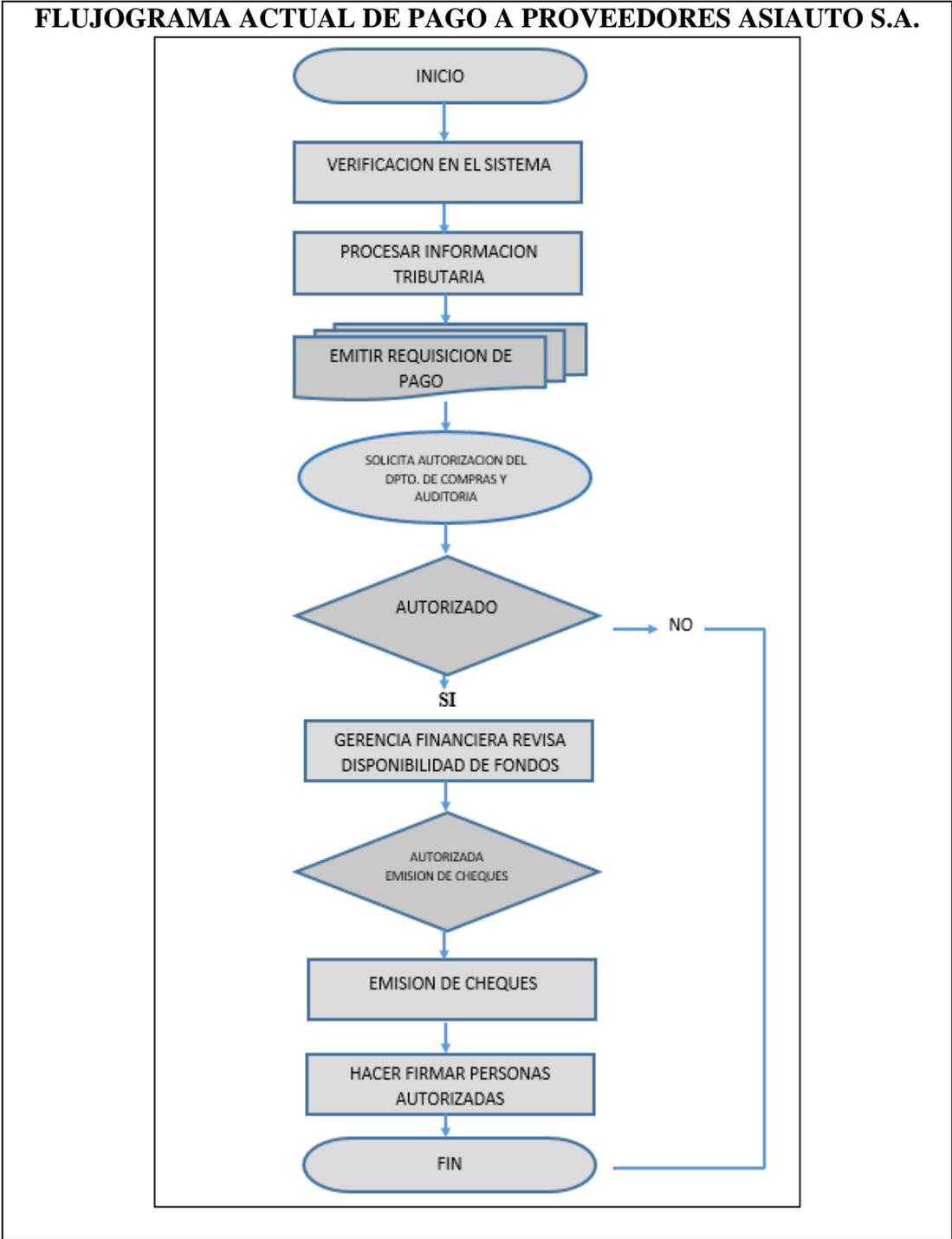
Pago en efectivo: Es el que se realiza en moneda (metálico) o papel moneda (billetes).

Pago por Transferencia Bancaria: Es el que se realiza a través de instituciones bancarias, donde mantienen cuentas.

Pago por Cheque: Es el pago a través de este instrumento financiero (cheque), en el cual interviene el emisor (empresa), institución Bancaria, y beneficiario.

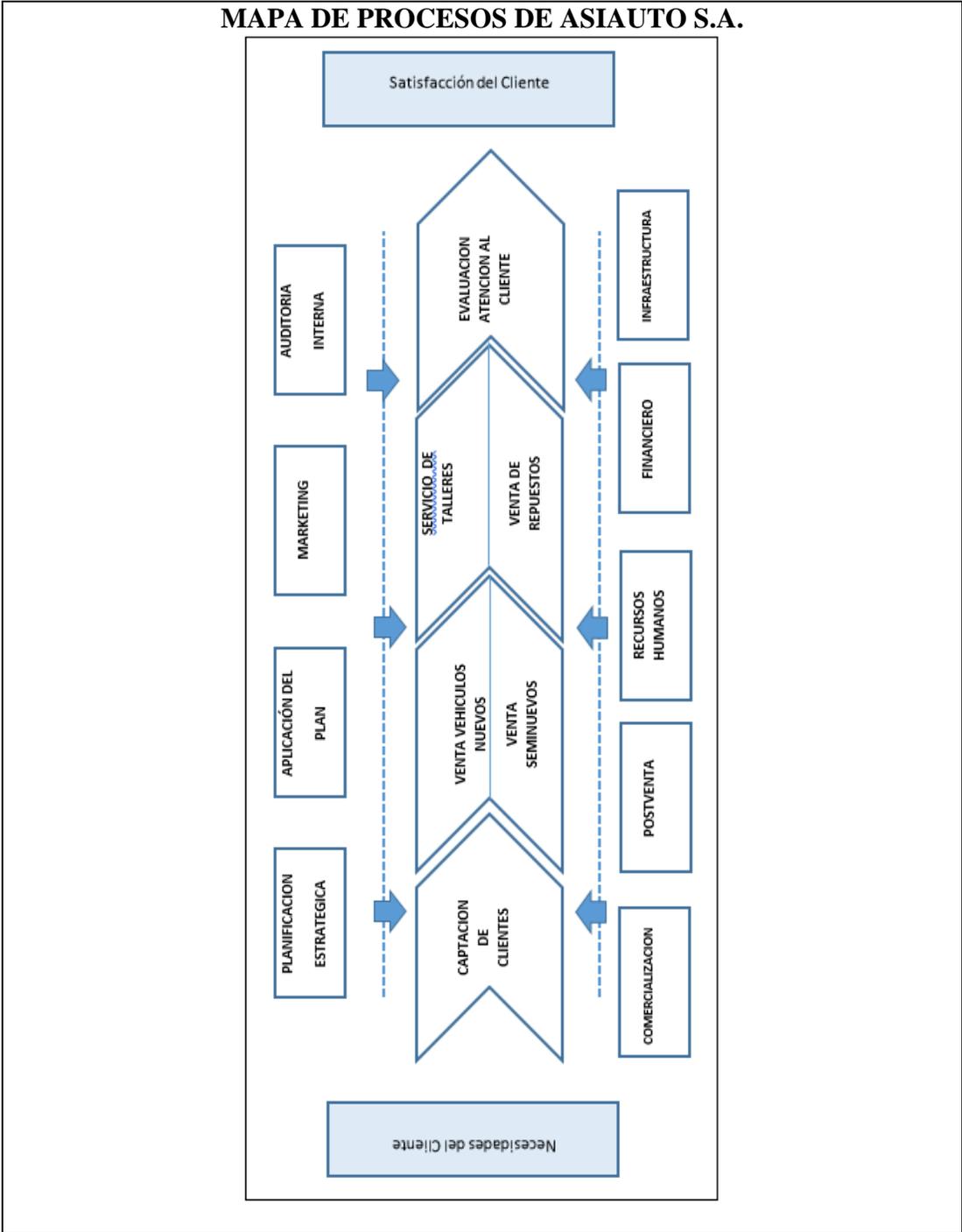
Conciliación Bancaria: Proceso que permite cuadrar y comprobar los movimientos registrados por la empresa en sus estados de cuenta bancarios con su libro banco contable.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 8/17

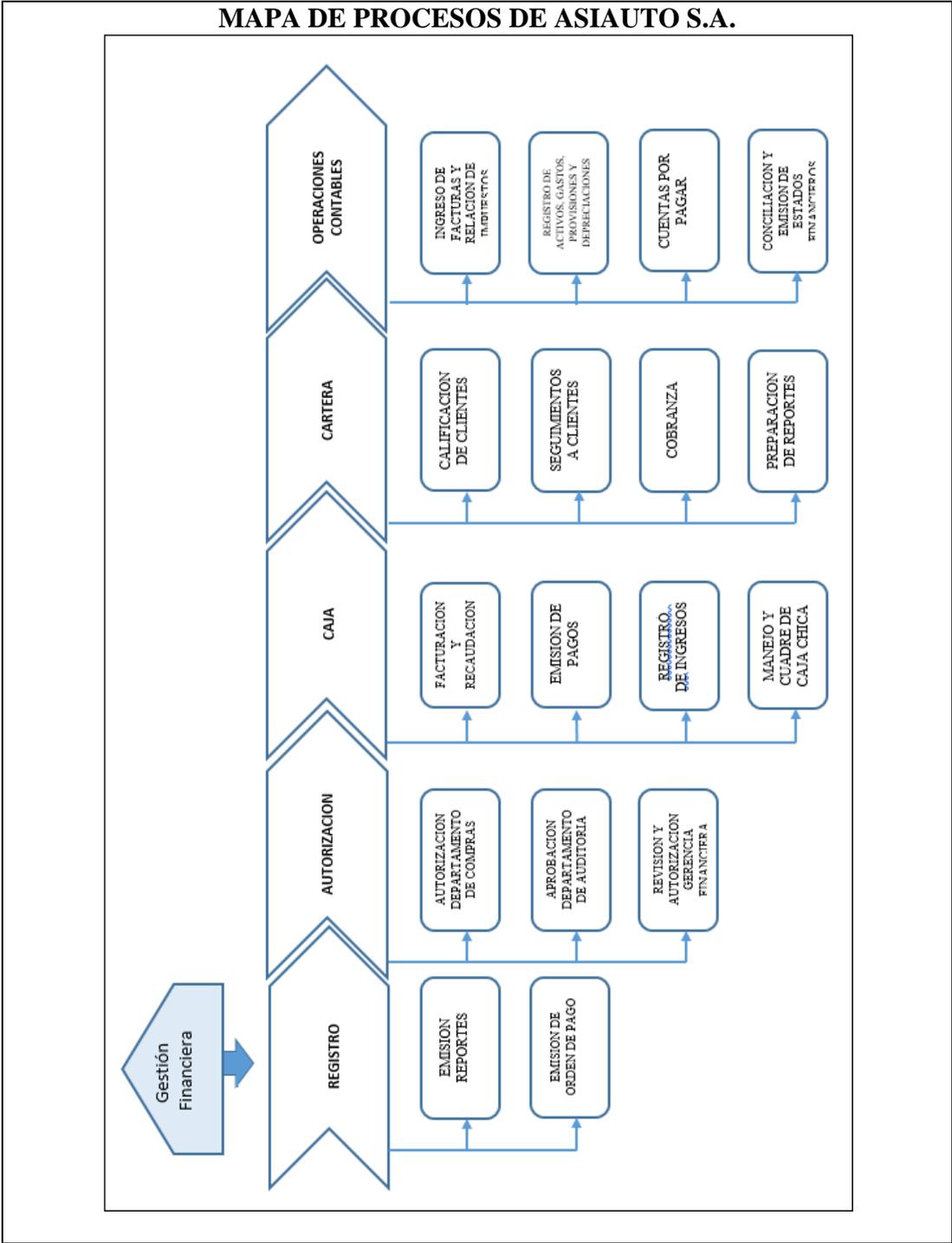


ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 9/17

MAPA DE PROCESOS DE ASIAUTO S.A.



ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 10/17



ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 11/17

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS

No. PROCEDIMIENTO	DESCRIPCION
1.1	Apertura de Caja Chica.
1.2	Reposición de Caja Chica.
1.3	Procedimiento de Pago Facturas a proveedores por compra de repuestos, vehículos y otros servicios y/o productos.
1.3.1.	Pago de Facturas con cargo a Caja Chica.
1.3.2.	Pago de Facturas con Cheque Bancario.
1.3.3.	Pago de Facturas con Transferencia Bancaria.
1.4	Conciliación Bancaria.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 12/17

1.1.- Apertura de Caja Chica: La caja chica se utilizará para aquellos gastos menores que no sobrepasen de USD 100,00 y podrá ser constituida por un monto total diario de USD 500,00

01	Coordinación Contable	Elabora cheque por el monto establecido de apertura.
02		Envía a la Gerencia Financiera para la respectiva firma y autorización.
03		Hace efectivo el cheque.
04		Recibe el efectivo e Ingresa al sistema.
05		Registra en el sistema los pagos y hace firmar por el beneficiario en señal de recibido.
06		Forma legajo de documentos y envía al asistente contable para su conciliación.

ASIAUTO S.A..	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 13/17

1.2.- Reposición de Caja Chica: La reposición de caja chica se realizará cuando la ejecución alcance un 75% del monto de constitución.

01	Coordinación Contable	Elabora cheque por el monto que corresponda.
02		Envía a la Gerencia Financiera para la respectiva firma.
03		Hace efectivo el cheque e ingresa al sistema.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 14/17

1.3.- Procedimientos Pago de facturas a proveedores, por compras de Repuestos, Vehículos, otros servicios y/o productos.

1.3.1.- Pago de Facturas con cargo a caja chica: Se cancelarán los gastos por concepto de compras de repuestos, y otros servicios y/o productos; cuando el monto no supere los USD 100,00.

01	Coordinación Contable	El analista contable imprimirá el listado de registro emitido por el sistema.
02		Procede a procesar y emitir la información tributaria correspondiente.
03		Emite la requisición de pago, forma de documentos y lo envía al departamento de compras; para la autorización del pago y envío a Auditoría para revisión y aprobación. ¿El pago cuenta con aprobación?
03.1		SI: Envía legajo de documentos a la gerencia financiera para aprobación. NO: Revisa y corrige observaciones, inicia nuevamente el proceso.
04	Gerencia Financiera	Recibe legajo de documentos
05		Revisa y autoriza el pago.
06		Envía a Caja Nacional para la cancelación.
07	Supervisor de Cajas	Recibe legajo de documentos
08		Entrega al Cajero para procesar pago
09		Entrega al proveedor y/o beneficiario recibos y efectivo, y hace firmar como aceptación del pago.
10		Remite el legajo de documentos a la coordinación contable para el respectivo registro contable y conciliación

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 15/17

1.3.2.- Pago de Facturas con cheque bancario: Los pagos con cheque, corresponderán cuando los gastos por concepto de compras de repuestos, compras de vehículos, otros servicios y/o productos, superen el monto de USD 100,00.

01	Coordinación Contable	El analista contable imprimirá el listado de registro emitido por el sistema.
02		Procede a procesar y emitir la información tributaria correspondiente.
03		Emite la requisición de pago, forma de documentos y lo envía al departamento de compras para la autorización del pago y envío a Auditoría para revisión y aprobación. ¿El pago cuenta con aprobación?
03.1		SI: Archiva los documentos según fecha de vencimiento del pago. NO: Revisa y corrige observaciones, inicia nuevamente el proceso.
04		Llevará el control de pagos de las facturas según la fecha de cancelación imprimiendo el listado diario de vencimientos.
05		Envía el listado de vencimientos a la gerencia financiera para que revise la disponibilidad.
06	Gerencia Financiera	Revisa listado de vencimientos.
07		Revisa disponibilidad de fondos.
08		Envía a Coordinación contable la autorización de pago e identifica el banco con el que se procesara el pago.
09	Analista Contable	Emite el cheque con las respectivas retenciones tributarias.
10		Relaciona el cheque y lo entrega al mensajero, para hacer firmar por las personas autorizadas.
11		Da seguimiento al proceso de firma de cheques.
12	Mensajero	Recibe la documentación y hace firmar el cheque.
13		¿El pago corresponde a un proveedor de la localidad? SI: Entrega el cheque en la respectiva agencia para la entrega al proveedor. NO: Entrega el cheque a la Coordinación Contable.
14		Recibe el cheque del mensajero
15	Coordinación Contable	Envía por valija a la agencia que corresponda el pago.
16		Entrega legajo de documentos al asistente contable para su respectiva contabilización y conciliación.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 16/17

1.3.3.- Pago de Facturas con Transferencia bancaria: Los pagos con transferencia bancaria, corresponderán cuando los gastos por concepto de compras de repuestos, compras de vehículos, y otros servicios y/o productos, superen el monto de USD 30.000,00.

01	Coordinación Contable	El analista contable imprimirá el listado de registro emitido por el sistema.
02		Procede a procesar y emitir la información tributaria correspondiente.
03		Emite la requisición de pago, forma de documentos y lo envía al departamento de compras para la autorización del pago y envío a Auditoría para revisión y aprobación. ¿El pago cuenta con aprobación?
3.1		SI: Archiva los documentos según fecha de vencimiento del pago. NO: Revisa y corrige observaciones, inicia nuevamente el proceso.
04		Llevará el control de pagos de las facturas según la fecha de cancelación.
05		El día de vencimiento del pago, asignará el pago a un analista contable para su cancelación.
06	Gerencia Financiera	Revisa listado de vencimientos.
07		Revisa disponibilidad de fondos.
08		Envía a Coordinación contable la autorización de pago e identifica el banco con el que se procesará el pago
10	Analista Contable	Registra la transferencia en el banco que corresponda.
11		Remite información a la gerencia financiera y al jefe de coordinación contable para la firma digital aprobando el pago.
12		Da seguimiento al proceso de firma electrónica.
13		Verifica en el sistema la autorización del pago.
14		UNA VEZ APROBADO: Imprime evidencias de pago y los envía al proveedor.
15		Envía legajo de documentos a la Coordinación Contable para su respectiva conciliación y registro contable.

ASIAUTO S.A.	Fecha: 21/07/2021
MANUAL DE TESORERÍA	Versión: 001
	Página: 17/17

1.4.- Conciliación Bancaria: Revisión diaria de comprobación de los movimientos bancarios con los saldos de los libros contables, con el objetivo de conocer la disponibilidad financiera.

01	Coordinación Contable	El analista contable imprimirá el listado de registro emitido por el sistema correspondiente a las ventas de vehículos, ventas de repuestos y las ventas efectuadas en los talleres.
02		Procede a vaciar la información en el libro banco.
03		Emite el estado de cuenta bancario.
04		Realiza el cotejo de las operaciones.
05		Detalla las transacciones en tránsito.
06		Cuadra los saldos.
07		Envía información a la Gerencia Financiera

4.3.5. Responsables de la Implementación y Control

El desarrollo del proceso investigativo responde a una necesidad observada por la investigadora, quien desempeña labores en la empresa, se considera como la profesional más idónea para llevar a cabo la implementación de la propuesta y mantener los respectivos controles que aseguren la obtención de resultados viables; para el crecimiento financiero de la organización, visto a través del respectivo cumplimiento de los pagos a los proveedores.

4.3.6. Fases para su Puesta en Práctica

Al tomar en consideración, los resultados encontrados durante la fase de diagnóstico, resulta importante llevar a cabo la respectiva distribución de los diferentes momentos o fases que conforman a la propuesta; se estima las siguientes:

Fase I: Caracterizada por la organización de los contenidos de la propuesta dirigidos a los trabajadores, llevados a cabo mediante talleres colaborativos – prácticos con el fin de aportar diferentes consideraciones en cuanto al proceso de tesorería. Se toma como punto inicial la realización de la dinámica (Eliminación del No Puedo), posteriormente, se buscará propiciar un intercambio de ideas bajo la presentación de Flujograma y conversaciones individuales o grupales como una herramienta que facilite la corrección de posibles dificultades; llevará a los trabajadores hacia la elaboración de criterios propios como punto de referencia para su posterior desempeño. Dicha actividad se cumplirá en un lapso de dos días, de cuatro horas cada uno, distribuidas de acuerdo con las condiciones del grupo; queda a consideración de la investigadora la inclusión de otras personas.

Fase II: Una vez culminada las actividades inherentes a la discusión de los contenidos teóricos- prácticos de la propuesta, se conducirá el trabajo hacia una nueva organización de los

trabajadores encargados de cumplir sus funciones en el respectivo departamento, se evaluará como indicadores: desempeño profesional, tiempo de servicio en la empresa, disposición al trabajo en equipo, responsabilidad entre otros. Esta fase tiene como objetivo elaborar la matriz FODA relativa a los problemas de la Empresa Asiauto S.A, durante el proceso de tesorería.

Una vez culminada las actividades anteriores, se procederá a elaborar la matriz FODA de la empresa en estudio, con el fin de incorporar las reflexiones asumidas durante la realización de esta fase y así, precisar los factores claves para el éxito de la organización. Esto hará posible llegar a estimar los factores externos e internos y desde dicha acción se seleccionarán estrategias: FO (fortalezas con Oportunidades) y las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades). Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar Amenazas). Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas).

Fase III: Responde al cierre de las actividades realizadas, la investigadora presentará el respectivo instrumento de evaluación para las mismas, tiene como objetivo reconsiderar las apreciaciones dadas y en función adecuar los nuevos encuentros que pudieran llevarse a cabo, para mantener dentro del grupo actitudes motivadoras en pro de dinamizar todas aquellas acciones relativas al proceso de tesorería. Durante la misma, cada participante hará una breve descripción de su aprendizaje, donde considere: eliminación de expectativas, logros alcanzados, beneficios obtenidos para su desempeño, aportes favorables para nuevos encuentros entre otras ideas.

4.3.7. Indicadores de Evaluación

De acuerdo a las características que estructura la propuesta, se considera pertinente asumir como indicadores de evaluación de las acciones llevadas a cabo los siguientes eventos: asistencia, puntualidad, aportes al proceso, participación, integración y reflexiones críticas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las actividades realizadas a lo largo del estudio permitieron establecer las siguientes conclusiones:

En la actualidad, es de gran importancia que los procesos administrativos desarrollados por las empresas cumplan con los parámetros exigidos para una buena gestión financiera y contable. En virtud de esto, se presenta el caso de la empresa Asiauto S.A. ubicada en Ecuador, donde fue realizado un proceso de análisis, con el fin de diagnosticar y conocer las debilidades y fortalezas administrativas; que comprende este conjunto organizacional. Dicho proceso fue realizado mediante la aplicación de las siguientes técnicas:

En primer lugar, la observación directa, permitió identificar que esta organización presenta una debilidad administrativa, tras conocer que esta empresa no cuenta con una área de tesorería definida, no existen procesos claros ni determinación de responsables en cada una de las tareas que debe comprender dicho departamento. De igual forma, se observa que los procesos que se aplican son desarrollados de forma empírica, las funciones básicas de esta área no se encuentran definidas, y adicionalmente existe ausencia de controles efectivos.

Se logró identificar que no existen relaciones fluidas entre los entes económicos que pudieran desempeñar como fuentes de financiamiento de la empresa Asiauto S.A.; se debe al retraso de los pagos a los proveedores, generando con esta situación, el cierre del crédito para la empresa; así mismo, se debe añadir la formulación de quejas en las redes sociales por demoras en las devoluciones de dinero a los clientes que han dejado anticipos, que han afectado la reputación comercial de la organización.

Del mismo modo, se logró observar que la administración de esta empresa presenta una problemática, en lo correspondiente a los pagos de los proveedores, éstos se ejecutan con considerable demora; situación que se debe a la ausencia de un proceso claro de delimitación de responsables de actividades en cada fase administrativa. En complemento se dio a conocer que el departamento de administración invierte mucho tiempo y recursos en la elaboración de los cheques de forma impresa; al tomar en cuenta que se realizan pagos de alrededor de \$1. millón de dólares diarios, a lo que debe sumarse el riesgo de traslado de los cheques fuera de la sede de la compañía para la recolección de firmas autorizadas.

Tales observaciones, permiten señalar que la organización en estudio, requiere de un manual de gestión de tesorería eficiente, centrado en llevar de manera puntual y eficaz los pagos, compromisos y responsabilidades a los proveedores, condujo a la aplicación de la segunda técnica, estuvo conformada por dos instrumentos (encuestas), tipo cuestionarios: uno dirigido a los trabajadores, el cual estuvo conformado por 13 ítems estructurados mediante opciones tipo Likert algunas y otras de forma dicotómicas o cerradas. En segunda opción se encontró el cuestionario, contenido de seis preguntas ideadas, de igual forma por alternativas tipo Likert y cerradas formulado para los proveedores de la empresa.

Los resultados de estos instrumentos arrojaron que tanto los trabajadores como proveedores de esta empresa manifiestan que no están de acuerdo con la forma en que hasta el momento han sido efectuados los pagos, fundamentando a través de sus respuestas que consideran beneficioso el crear un manual para la gestión de tesorería, mismo que contenga todo lo relacionado a la cancelación de los compromisos adquiridos por esta organización.

En virtud de estas situaciones, se plantea el diseño de la propuesta, que se considera como

punto inicial la elaboración de un manual de procedimientos para tesorería, se realiza la dinámica (Eliminación del No Puedo), posteriormente propiciar un intercambio de ideas bajo la presentación de Flujograma y conversaciones individuales o grupales; como una herramienta que facilite la corrección de posibles dificultades, que conducirá a los trabajadores hacia la elaboración de criterios propios como punto de referencia para su posterior desempeño, estableciendo al mismo tiempo que dicha actividad se cumplirá en un lapso de dos días, de cuatro horas cada uno, destruidas de acuerdo con las condiciones del grupo; queda a consideración de la ejecutora (investigadora) la inclusión de otras personas.

Finalmente, una vez culminada las actividades inherentes a la discusión de los contenidos teóricos- prácticos de la propuesta, se conducirán las acciones hacia una nueva organización de los trabajadores encargados de cumplir sus funciones en el respectivo departamento, se estimará como indicadores: desempeño profesional y tiempo de servicio en la empresa.

Recomendaciones

Considerando lo descrito se propone las recomendaciones siguientes:

Programar reuniones y talleres con la directiva de la empresa Asiauto S.A; con la finalidad de desarrollar actividades formativas sobre las herramientas administrativas que ofrece la creación de un manual de tesorería y los beneficios que este tipo de recurso ofrece; al propiciar políticas contables que les permitan como organización ser modelo de gestión en materia financiera.

A los directivos de esta organización se pide actuar como agentes de cambio, su papel fundamental debe consistir en liderar los procesos que busquen mayor eficiencia para esta

empresa, el éxito y desarrollo de la misma se logra con el compromiso de toda la organización en su conjunto.

A la gerencia, ejecutar la propuesta y realizar las debidas supervisiones al personal a cargo de estas funciones; a fin de establecer, tanto de manera periódica como por medio de evaluaciones regulares, el adecuado control interno de las operaciones administrativas y manejo de las finanzas desarrolladas dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, G. (2018). Planificación Financiera de Tesorería para el Flujo Tributario en el sector Empresarial bajo situación de Incertidumbre. *[Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas]*. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Acharyya, M. (2015). El papel del riesgo operacional y tesorería en el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales de las Firmas de Servicios Financieros. *Revista Interna de Ciencias de los Servicios*, 79-102.
- Alayo, R. (2019). Sistema de control interno y la operatividad de proceso de tesorería de la municipalidad distrital de Comas 2010-2014. *[Tesis para optar el grado de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría Superior. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Contables]*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de <https://cy.bertesis.unmsm.edu.pe>.
- Alza de la Piedra, D. L. (2021). *Sistema de control interno para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019*. Pimentel, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Contador Público de la Univeridad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8137>
- Anchundia, M. (2018). *Control interno al componente cartera vencida de clientes y su efecto en la gestión de cobros y liquidez de la Empresa Pública Mancomunada Costa Limpia EP*. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniero en contabilidad y auditoría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Obtenido de

<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1088/1/ULEAM-CT.AUD-0030.pdf>

Araiza Martínez, V. (2014). La evolución de la función de tesorería en las empresas. *Boletín técnico Imef ejecutivos de finanzas*, 7. Obtenido de https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinstecnicosorig/bt1_tesoreria_2014.pdf

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Arroyo, R. (2016). *Problemas en la gestión de la cadena de suministro en las Pymes de la construcción*. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69166/Arroyo%20P%20C3%A9rez%20Ra%20a%20C3%BAI_Problemas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro%20en%20las%20pymes%20de%20la%20construcci%C3%B3n..._Memoria.pdf?sequence=4

Astudillo, I., & Salmanca, A. (13 de Septiembre de 2015). *Cartera y Tesorería*. Recuperado el 2021, de Tesorería: <https://solocarteraytesoreria.blogspot.com/search?q=en+caso+de+desviaciones%2C+dise%C3%B1o+de+pol%C3%ADticas+de+cobros+y+pagos%2C+control+del+adecuado+cumplimiento+de+previsiones+de+pago+y+cobro>

Balestrini, M. (2012). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.

Balza, C. (2016). *Mundo Financiero en la Vanguardia Organizacional*. La Habana: Continental, S.A.

Baños, P., & Velásquez, J. (2011). *Contabilidad básica*. México D.F.: Planeta.

- Basilio-Salazar, V. Y. (2020). *Implementación de procesos para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa de Tecnología, Lima 2020*. Lima, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial de la Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/4410>
- Caba, M. (2009). Cash Management: Gestion activa de la tesoreria. *Innovacion y experiencias educativas*, 45(6). Recuperado el 04 de Mayo de 2021, de https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_17/M_JOSE_CABA_1.pdf
- Calderón, R., Gil, D., & Mora, J. (2018). Gestión de Tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las Organizaciones Públicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/tesoreria-organizaciones-publicas.html>
- Calles, O. (2018). *Economía del Siglo XXI*. Madrid: Narcea.
- Cánepa, B., & Evans, D. (2015). *Estrategias docentes y desarrollo de la creatividad en niños y niñas de cinco años: Un estudio comparativo entre una institución privada y una institución pública del distrito de San Miguel*. Trabajo de grado , Pontificia Universidad Católica del Perú, San Miguel. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6546/CANEPa_BRENDa_EVANS_DIANA ESTRATEGIAS_DOCENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardenas, C., & Guamán, Y. (2018). *Mejoramiento del control interno en el departamento de tesorería del GADM Salitre*. Tesis presentada como requisito para optar por el título de contador público autorizado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37664/1/TESIS%20FINAL%20DE%20CARDENAS%20Y%20GUAMAN.pdf>

Cárdenas, V. (2019). *Técnicas documentales*. Caracas: Panapo.

Carrasco, S. (2013). *Metología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos E. I. R.

Castro, M., & Bravo, T. (2018). *Propuesta de diseño de un manual de funciones en la tesorería de la empresa Serinecontrib S.A.* Tesis presentada como requisito para optar el título de contador público autorizado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33438>

Cedeño, J. (2019). *Diseño de un manual de control interno para el área de tesorería de la Empresa Servidiva, S.A.* Trabajo de grado, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44091>

Chávez, A. (2012). *Investigación social*. Maracaibo: Publicaciones Universidad del Zulia.

Cibelli, J. (2015). *Estrategias financieras*. Madrid: Líder.

Cifuentes, J. (2018). *Diagrama de procesos de tesorería*. Obtenido de <http://italred.italcol.com/intranet/documentacionypoliticaitalcol/Procesos/PROCESO%20TESORERIA.pdf>

Contereas, A. (10 de Julio de 2014). *Capitulo II Marco Teorico*. Recuperado el 2021, de <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Capitulo-II-Marco-Teorico/1868022.html>

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. México D.F.: Mac Graw Hill.

Estupiñán, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. *Análisis de Informe COSO I y II*. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/10/Control-Interno-y-Fraudes-Con-Base-en-Los-Ciclos->

- Transaccionales.pdf <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Control-interno-y-fraudes-3ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- Franco, E. R. (2011). El debido procedimiento administrativo. *Derecho PUCP. Revista de la Facultad de Derecho*, (67), 177-188.
- García, G. (5 de Julio de 2018). *Importancia de la tesorería en la empresa*. (EmprendePyme, Editor) Recuperado el 2021, de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-tesoreria-en-la-empresa.html>
- Gavilanes, W. (2019). *La Gestión de Tesorería y el rendimiento financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Ambato, Ecuador: Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección Financiera de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato.
- González González, J. M. (2003). Cambio en la Función Financiera: El Rediseño de los Procesos de Gestión Financiera. [Tesis Doctoral]. Universidad de Sevilla, Sevilla. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/15665/M_TD-0473.pdf?sequence=1
- Grajales-Gaviria, D. A., & Castellanos-Polo, O. C. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista Cea*, 4(7), 67-84. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519466
- Grisales, J., López, D., & Ospina, J. (2009). *Estrategias de inversión en las grandes y medianas empresas del sector metalmeccánico de Pereira*. Anteproyecto de grado , Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1302/4/CDMAE14pdf>
- Guerra, A. (2014). *Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

- Guevara, N. (2016). *Propuesta de mejora de los servicios de Cash Management a la cartera de clientes de una institución financiera de Quito a partir del 2014*. Quito, Ecuador: Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Comercial de la Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1714/1/T-UIDE-1137.pdf>
- Gutierrez, J., & Tapia, J. (2016). *Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotiza en la bolsa de valores de Lima, 2005-2014*. Tesis, Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/466/Joel_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, C. (2017). *Control Interno al Proceso de Recuperación de cartera vencida y su incidencia en la Gestión de Tesorería del Gad Municipal de San Miguel de Urququí*. Gad Municipal, Urququí. Obtenido de <http://repositiroio.utn.edu.ec>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D. F. - México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Izaras, M. (2015). *Gestión estratégica de ventas*. Lima-Perú: Buena Idea.
- Jaimes-Bayona, A. M. (2019). *Implementación de los procesos del área de tesorería de la compañía INDUMMELBRA SAS*. Programa de Contaduría Pública, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/10773>
- López, F., & Nuria, S. (2014). *La gestión de la tesorería* (1° ed.). Barcelona, España: Libros de Cabecera. Obtenido de <https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/25/capitulo-gratis-la-gestion-de-la-tesoreria.pdf>

Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning, Cuarta Edición.

Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57086577/Administracion_Louffat_Issuu-with-cover-page-

[v2.pdf?Expires=1646276688&Signature=ZN0zm5uHVTnkzV9Um5RqjaNOCbUvvnkYlRlZ9Zxn~efXd3DUU5btw2UZcydFo46aig6mgXyCx46~GihgyvdT9KKdr0VRyMmGHa~3hISVIP-TK3issn~cxa~FcFjr1ed](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57086577/Administracion_Louffat_Issuu-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646276688&Signature=ZN0zm5uHVTnkzV9Um5RqjaNOCbUvvnkYlRlZ9Zxn~efXd3DUU5btw2UZcydFo46aig6mgXyCx46~GihgyvdT9KKdr0VRyMmGHa~3hISVIP-TK3issn~cxa~FcFjr1ed)

Marquez, H. (2018). El plan de cuentas. *Soluciones contables*. Obtenido de

<http://blog.solucioneslmv.com/el-plan-de-cuentas-todo-lo-que-necesitas-saber115/>

Mechato, N. (2021). *Implementación del control interno en tesorería con influencia en la liquidez*

en una empresa de transportes, Piura-2020. Tesis para obtener el título profesional de

Contador Público, Universidad César Vallejo. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84362/Mechato_VNR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mijares, J. (2016). *Importancia de la tesorería en la empresa*. Madrid: Paidós.

Morales, M., & Ocupa, F. (2016). Sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de

tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C, Chiclayo-2015. *[Tesis]*. Universidad

Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Obtenido de

[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3009/Morales%20-](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3009/Morales%20-%20Ocupa%20-%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Ocupa%20-](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3009/Morales%20-%20Ocupa%20-%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3009/Morales%20-%20Ocupa%20-%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mulligan, E. (2001). Treasury Management Organisation: An Examination of Centralised Versus

Decentralised Approaches. *Irish Journal of Management*, vol. 22, n° 1, 7-18.

- Muñoz, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México D.F.: Pearson Educación.
- MytripleA. (2018). *Financiación para empresas*. Obtenido de <https://mytriplea.com/>
- Narváez, H. (2011). Síntesis del proyecto de documentación de los procesos de la Subsecretaría de Defensoría del Espacio Público de Medellín. *Unaciencia*, 4(7), 72-79. Obtenido de <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/68/61>
- Navarro, C. (2017). Gestión eficiente de la tesorería como fuente de beneficio: caso práctico grupo global OMNIUM (Aguas de Valencia. [Trabajo de fin de grado]. Universitat Politècnica de València, Valencia, España. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/87172>
- Ochoa, R. (2012). *Administración Financiera*. México : Mac Graw Hill .
- Olsina, X. (2009). Cash Management. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 9*, 63-78. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Cash_management_1.pdf
- Ortiz, E. (1981). *¿Qué entendemos por procedimiento administrativo?* Obtenido de https://campus.cgr.go.cr/capacitacion/CV-INVyPA/Leccion3/3ProcedimientoAdministrativo/33_qu_entendemos_por_procedimiento_administrativo.html#:~:text=El%20procedimiento%20es%20el%20conjunto,conexos%2C%20tanto%20p%C3%BAblicos%20como%20privados%2C
- Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Palma, M. (2017). *Propuesta de un procedimiento de control interno para evaluar el área de tesorería y su incidencia en el flujo de caja en la empresa Importadora Superior S.A para el año Fiscal 2016*. Proyecto de Grado , Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de

Tecnología, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de
<http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/403>

Panchana-Yance, B. S., & Ruiz-Gonzalez, J. S. (2021). *Auditoría de gestión al proceso de control de entrada y salida de dinero en el área tesorería de la empresa BIC ecuador ECUABIC SA*. Guayaquil, Ecuador: Trabajo de grado para optar al grado de Ingeniero en Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Obtenido de
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/1970>

Parrales, M., Basurto, C., Cruz, M., & Ponce, J. (2021). Asociatividad, Cadena de Valor e Impacto de Ambas. *Revista Publicando*, 8(31), 392-413.
doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259>

Pelaéz, J. (2013). *Planificación financiera y su incidencia en la situación económica financiera de empresas turísticas de la Ciudad de Trujillo período 2012*. Trabajo de grado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de
https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2396/pelaez_jhojan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perdomo Moreno, A. (2008). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. México: Cengage learning. Obtenido de <http://www2.ub.edu.bo/biblioteca/index.php/e/425-elementos-basicos-de-administracion-financiera>

Pineda, P., & Young, F. (2017). *Diseño del control interno en el área de Tesorería de la empresa Agroindustria de la Amazonía E.I.R.L, Callería, Ucayali, 2017*. Tesis para optar al título profesional de Contador Público, Universidad Peruana Unión, Tarapoto. Obtenido de
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1002/Patricia_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y

- Plaza, F., Lora, M., & Santos, Y. (2018). *Gestión de efectivo en las micro y pequeñas empresas comerciales para su desarrollo y crecimiento en la ciudad de huanuco*. Tesis, Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Obtenido de <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3917/TCO%2001050P66.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porras, E., & Sánchez, L. (2015). *Evaluación del impacto de la administración del riesgo rendimiento, a través de la aplicación de razones financieras a la empresa Yube, S.A del período 2011 y 2012*. Seminario de Graduación , Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8276/1/12813.pdf>
- Proaño Lemos, B. (2017). Análisis s del proceso de cobros de la unidad de tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas. [*Tesis de grado*] . Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1118/1/PROA%c3%91O%20LEMO%20BONNER.pdf>
- Ramírez, F. (2002). *El proyecto de investigación*. Caracas: El Dorado.
- Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. *Revista Pedagógica*. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rodríguez, J. (2016). *Control Interno: Un efectivo Sistema para la Empresa*. México: Trillas.
- Rodríguez, S. (2012). *Gestión de Tesorería*. México D.F.: Síntesis.
- Roldán, P. (2018). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona . España: Ediciones.

- Ros, I. (2010). *Glosario de términos financieros*. México D.F.: Verde.
- Rozo, M. (2012). *La gestión financiera moderna*. Málaga: Editorial IC.
- Saavedra, C. (2019). *Control Interno y la Gestión del área de tesorería en la unidad ejecutora N° 1060 salud Alto Huallaga*. Perú: Universidad Católica de los ángeles de Chimbote. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/16246/CONTROL_TESORERIA_SAAVEDRA_BARDALES_CORY_ISABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, F. (2020). *El control previo en la gestión de tesorería en el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones. Lima, 2019*. Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe>
- Santiago, T. (2014). *Administración Empresarial*. Buenos Aires: Narcea.
- Serrano, H. (2019). *Estrategias gerenciales dirigidas al rendimiento financiero de la gestión comercial*. Caracas : Panapo.
- Solorzano, M. (2019). *Control Interno y la Gestión del área de tesorería en el Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huanuco 2018*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta Edición ed.). Balderas, México, D.F: Limusa. Recuperado el 2021, de Scrib: <https://www.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Troya-Pin, E. M., & Peralta-Avilés, L. D. (2021). *Análisis de procedimientos en el departamento de tesorería de la empresa lubricantes y lacas Cía. Ltda*. Guayaquil, Ecuador: Trabajo de

- grado para optar al título de Contador Público Autorizado de la Universidad de Guayaquil.
Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58766>
- Tuchia, I., & Malca, P. (2018). *Evaluación del control interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la unidad de tesorería y su impacto en la liquidez de la municipalidad de Santa Cruz, 2016-2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1761>
- Veliz, L. (2016). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemental.
- Vizcaya, E., & Ruiz, D. (2016). *Procesos Administrativos y de Control Interno*. Barcelona: Limusa.
- Zambrano, C. (2021). *Gestión de tesorería en el manejo de fondos públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021*. Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72912/Zambrano_VCJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calles, O. (2018). *Economía del Siglo XXI*. Madrid: Narcea.
- Lozano, M. (2014). *Estrategias Motivacionales*. México : Síntesis .
- MytripleA. (2018). *Financiación para empresas*. Obtenido de <https://mytriplea.com/>
- Ochoa, R. (2012). *Administración Financiera*. México : Mac Graw Hill .
- Olsina, X. (2009). Cash Management. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 9*, 63-78. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Cash_management_1.pdf

Perdomo Moreno, A. (2008). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. México: Cengage learning. Obtenido de <http://www2.ub.edu.bo/biblioteca/index.php/e/425-elementos-basicos-de-administracion-financiera>

ANEXOS

Anexo A

Tabla 23. Instrumento de recolección de datos aplicado a los gerentes de Asiauto S. A.

		ALTERNATIVAS DE SELECCIÓN				
Ítem	En su trabajo administrativo-contable la empresa:	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	¿Cuenta la empresa con un área de tesorería para la adecuada gestión financiera?					
2	¿La empresa dispone de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería?					
3	¿Las políticas y/procedimientos de tesorería se encuentran actualizados?					
4	¿Las funciones de tesorería está claramente definidas?					
5	¿La empresa mantiene programas de capacitación con respecto al manejo y gestión de tesorería?					
6	¿Se ha logrado identificar los puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control?					
7	¿En caso de excedentes de liquidez, la empresa tiene políticas para de inversión temporal de los recursos?					
8	¿Se realizan controles por parte de Auditoría Interna a los documentos físicos que tienen relación con el área de Tesorería?					
9	¿Con qué frecuencia Auditoría Interna realiza un control a los documentos físicos de tesorería?					
10	¿La empresa cuenta con estrategias y políticas para la administración y manejo de los recursos económicos?					

11	¿La empresa realiza el monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo que tiene disponible de forma diaria?					
12	¿La empresa realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad de la cartera que puede afectar a la liquidez?					
13	¿Usted está de acuerdo que, dentro del alcance de los objetivos estratégicos y metas financieras, la empresa pueda implementar un modelo de gestión de tesorería alineada a dichos objetivos y metas?					

Fuente: Levantamiento de Información Empresa Asiauto S.A. 2021

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)

Anexo B

Tabla 24. *Instrumento de recolección de datos aplicado a los proveedores de Asiauto S. A.*

1.- ¿Cómo se siente Ud. con respecto a la frecuencia en que recibe los pagos de Asiauto, S.A.? a) Muy insatisfecho b) Insatisfecho c) Neutral d) Satisfecho e) Muy satisfecho
2.- ¿Cómo se siente usted con respecto a la forma en que recibe los pagos de Asiauto? a) Muy insatisfecho b) Insatisfecho c) Neutral d) Satisfecho e) Muy satisfecho
3.- ¿Asiauto S.A le paga dentro del plazo convenido? a) si b) no
4.- ¿Le gustaría contar con nuevos servicios de pago de Asiauto? a) si b) no
5.- ¿Qué medio de pago le interesaría que le ofrezcan? a) Cheque en la empresa b) Cheque en el Banco c) Transferencia Bancaria d) Otra forma de pago
6.- ¿Qué día de la semana prefiere recibir sus pagos? a) Lunes b) Martes c) Miércoles d) jueves e) Viernes

Fuente: Levantamiento de Información Empresa Asiauto S.A. 2021

Elaboración: (Mariana Díaz, 2021)