



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis y propuesta de mejora en el proceso de control de
gestión de pago de los incentivos en Grupo AJE**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Carlos David Sarmiento Delgadillo

Revisor:
Mgtr. Gino Hardy Vivanco Ruidías

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Carlos David Sarmiento Delgadillo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 70319029, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis y propuesta de mejora en el proceso de control de gestión de pago de los incentivos en Grupo AJE”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Gino Hardy Vivanco Ruidías, identificado con DNI: 02869262

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 04/03/2025.



Firma del autor¹

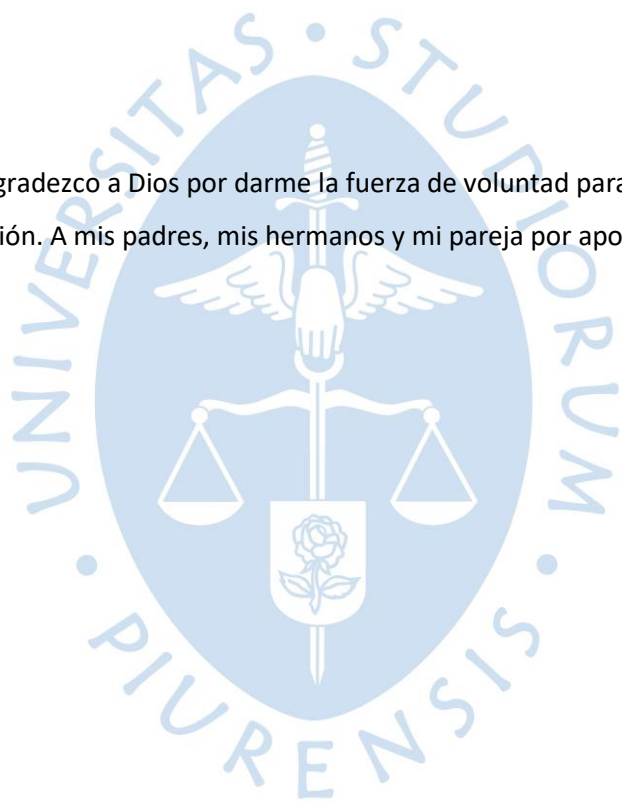


Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

Agradezco a Dios por darme la fuerza de voluntad para terminar este trabajo de investigación. A mis padres, mis hermanos y mi pareja por apoyarme en todo el camino.



Resumen

Con el presente trabajo de suficiencia profesional, se busca mejorar el control de gestión del proceso de pago de incentivos del grupo Aje. Por ellos, se utilizó el enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, y mediante la recolección de datos numéricos, se obtuvo un alto porcentaje de observaciones en las listas de los ganadores de incentivos, así en las horas invertidas en la corrección y consolidación de dichas listas. Para poder disminuir las observaciones y el tiempo de validación, se optó por estandarizar las listas de trabajadores recibidas en archivo Excel y aplicar fórmulas, además de vincularlas con el registro de la cantidad de trabajadores del grupo. En conclusión, al optimizar el proceso y reducir las intervenciones manuales, se logra un mejor control y una mayor eficiencia en el pago de los incentivos



Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1 Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y visión de la empresa.....	10
1.1.4 Organización	10
1.2 Descripción general de la experiencia	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	11
1.2.2 Propósito del puesto.....	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	12
1.2.4 Resultados concretos logrados de la experiencia profesional del puesto.....	13
Capítulo 2 Fundamentación	14
2.1 Teoría y práctica del desempeño profesional.....	14
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	15
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	16
3.1 Aportes.....	16
3.2 Desarrollo de experiencias.....	16
Conclusiones.....	20
Recomendaciones	21
Referencias	22
Anexos	23
Anexo A. Excel.....	24

Lista de tablas

Tabla 1 Porcentaje de inconsistencias	18
Tabla 2 Horas de validación	18



Lista de figuras

Figura 1 <i>Organigrama de la gerencia de Talento Humano</i>	11
Figura 2 <i>Proceso de pago de incentivos encontrado</i>	13
Figura 3 <i>Flujograma propuesto</i>	17



Introducción

Conforme avanzaron los años la optimización de los procesos fueron tomando mayor relevancia en el mundo corporativo ya que se reconoce que los procesos establecen métodos de intervención con el propósito de cumplir la estrategia de la organización y que es importante tener una gestión de procesos clara para conocer lo que hacemos, cómo lo hacemos, formular los costos, mejorar dichos procesos y rediseñar nuestros propios procesos para obtener mejores rendimientos (Bravo, 2011).

Dentro de este marco, el proceso de pagos de incentivos del Grupo Aje está centralizado en el área de control de gestión de la empresa perteneciente al mismo grupo Centro de Soluciones S.A.C. Este pago se hace mediante tarjetas recargables emitidas por un proveedor ajeno al corporativo. El proceso inicia con el envío de la información de los colaboradores que ganaron los incentivos por parte de las áreas comerciales y culmina con la recarga de las tarjetas y el envío de las nuevas tarjetas a las sedes correspondientes.

Durante este proceso se ha observado que es necesario una revalidación de la información recibida por parte de las áreas comerciales ya que presenta errores en la digitación, falta de actualización de movimiento internos, omisión de datos y actualización de personal cesado. Lo que conlleva a una inversión de 40 horas laborables en detectar los errores, corregirlos y consolidar en un archivo de Excel compatible con la plataforma del proveedor. Por ello, el presente informe busca mejorar el proceso de validación de datos para reducir las horas laborables en un 80%, equivalente a 1 día laborable.

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

El Grupo AJE, anteriormente llamada solamente AJE, se fundó en la ciudad de Ayacucho en 1988. Empezó produciendo y comercializando bebidas gasificadas bajo la marca Kola Real sabor naranja, luego de 10 años de estar en diferentes provincias llegaría a la capital. Actualmente El Grupo Aje está presente en 4 continentes y en más de 30 países, con los años empezó a diversificar su cartera de productos entrando a diferentes segmentos de bebidas como el de aguas, bebidas energéticas y bebidas saludables. Además, sigue incursionando en otros mercados como el de abarrotes, postres e incluso en mercados de productos no alimenticios como el de productos de limpieza.

1.1.1 Ubicación

El Grupo Aje tiene varias sedes en Lima y en todo el país, pero las principales se encuentran en Surco y Huachipa exactamente en la Av. Manuel Olgún 373, Santiago de Surco y Av. La Paz 131 Santa María de Huachipa, Lurigancho respectivamente.

1.1.2 Actividad

El Grupo Aje es un conjunto de empresas de distintos rubros que van desde la producción, distribución y comercialización de sus propios productos a nivel nacional e internacional. Asimismo, han lanzado la cadena de tiendas de conveniencia llamado 3A, alcanzando las 100 tiendas en menos de 1 año.

Para poder tener un mejor enfoque del grupo se hablará de manera general de las actividades de las empresas del Grupo Aje.

En las empresas de producción se transforma la materia prima en las bebidas gasificadas, bebidas naturales, snacks, abarrotes, etc. Una vez obtenido el producto final se almacena en los centros de distribución. En este punto entra la empresa de logística del grupo haciendo que estos productos se distribuyan a nivel nacional. Cabe mencionar que las empresas comercializadoras se encargan de la venta de productos a los supermercados, bodegas, cadena de tiendas, pequeños distribuidores y demás.

Adentrándonos más a detalle en la fuerza de ventas, a ellos se les dan objetivos mensuales por el catálogo de productos de las marcas que existen y se espera que una vez alcanzados o superados dichos objetivos, se recompense al personal en incentivos monetarios.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

1.1.3.1 Misión

La misión del Grupo Aje es “Crear oportunidades que generen de manera sostenible bienestar y salud” lo que concuerda con su razón de ser ya que siempre busca el bienestar no solo del cliente externo sino también del cliente interno.

1.1.3.2 Visión

El Grupo Aje se caracteriza por buscar productos naturales y estar en sintonía con el medio ambiente y las diferentes comunidades que viven en ella lo que concuerda con su visión que es “Ser líderes en productos y marcas saludables y valoradas”

1.1.4 Organización

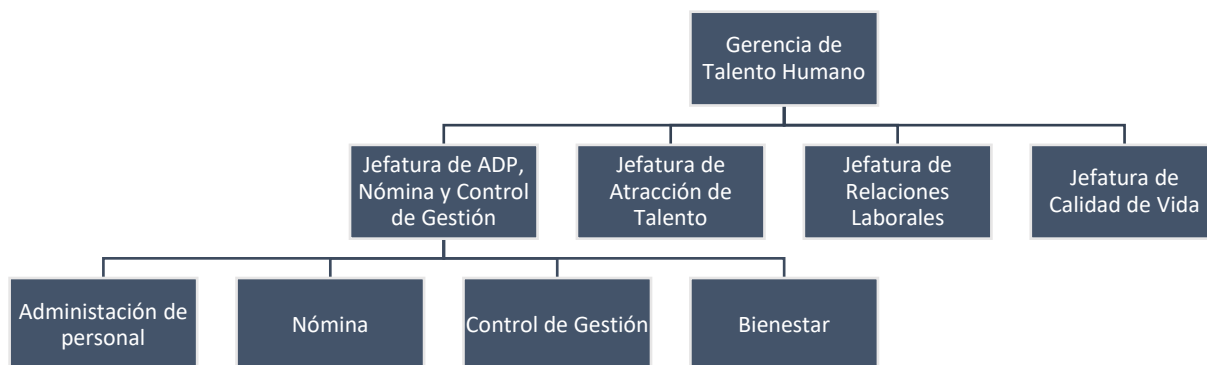
El Grupo Aje está conformado por 17 empresas que se dedican a la comercialización, producción, logística, reciclaje y servicios. La razón social de esta empresa de servicios es: Centro de Soluciones S.A.C. y en la cual se encuentra trabajando el autor del presente informe.

En la empresa Centro de Soluciones S.A.C existen diferentes gerencias, una de las cuales es la Gerencia de Talento Humano la cual está dividida en 4 jefaturas como se puede observar en el gráfico 1. Estas jefaturas son: atracción del talento, relaciones laborales, calidad de vida y administración de personal, nómina, bienestar y control de gestión.

En esta última jefatura, como su nombre lo indica, se encuentra el área de control de gestión conformado por 4 personas: la jefa de control de gestión y 3 analistas. Está área actualmente ve procesos que no solo se relacionan con las demás áreas de la misma empresa sino también con las diferentes empresas del grupo, como ejemplo tenemos los procesos de control de presupuesto, compensaciones, cartas oferta a los nuevos ingresos, generación de ordenes de giro (para los diferentes pagos que se dan en la jefatura), seguimiento de cobro de subsidios, control de uniformes, etc. Entre ellos, uno de los procesos que daremos mayor énfasis y que es el objeto del presente informe, es el de pago de los incentivos a la fuerza de ventas de las empresas comercializadoras del grupo.

Figura 1

Organigrama de la gerencia de Talento Humano



1.2 Descripción general de la experiencia

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

El área de control de gestión se creó con la finalidad de tener una mejor vista en los procesos como presupuesto, entrega de uniformes, pago de incentivos, compensaciones, entre otros. Al tener un área encargada netamente de los procesos mencionados se podrá hacer una mejor administración de los recursos.

El autor del presente inició sus actividades dentro del Grupo Aje hace 7 meses ocupando el puesto de analista de control de gestión, siendo el encargado del proceso de pago de los incentivos, alimentación y combustible mediante las tarjetas de beneficios. De igual forma, es parte de las actividades revisar y consolidar la información para dar respuesta a las cartas de solicitud de información o inspección de la entidad estatal SUNAFIL y colaborar con el área legal. Asimismo, se realiza las revisiones y declaraciones mensuales del PLAME y funciones encargadas por la jefatura del área.

Como podemos apreciar las actividades encargadas al presente autor como a los demás miembros del área tienen como finalidad un mejor manejo de los recursos del grupo lo que se refleja en ahorro, estandarización de procesos y una mejor satisfacción para el cliente interno.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto de analista de gestión es proporcionar una visión más clara de los procesos, los cuales ya se estaban llevando a cabo, pero sin un control adecuado sobre los flujos ni detalles como el tiempo invertido en cada actividad o la comparación de los pagos mes a mes. Al tener un seguimiento más preciso de cada etapa del proceso, el objetivo del puesto es mejorar la eficiencia y, a su vez, tener un control más efectivo.

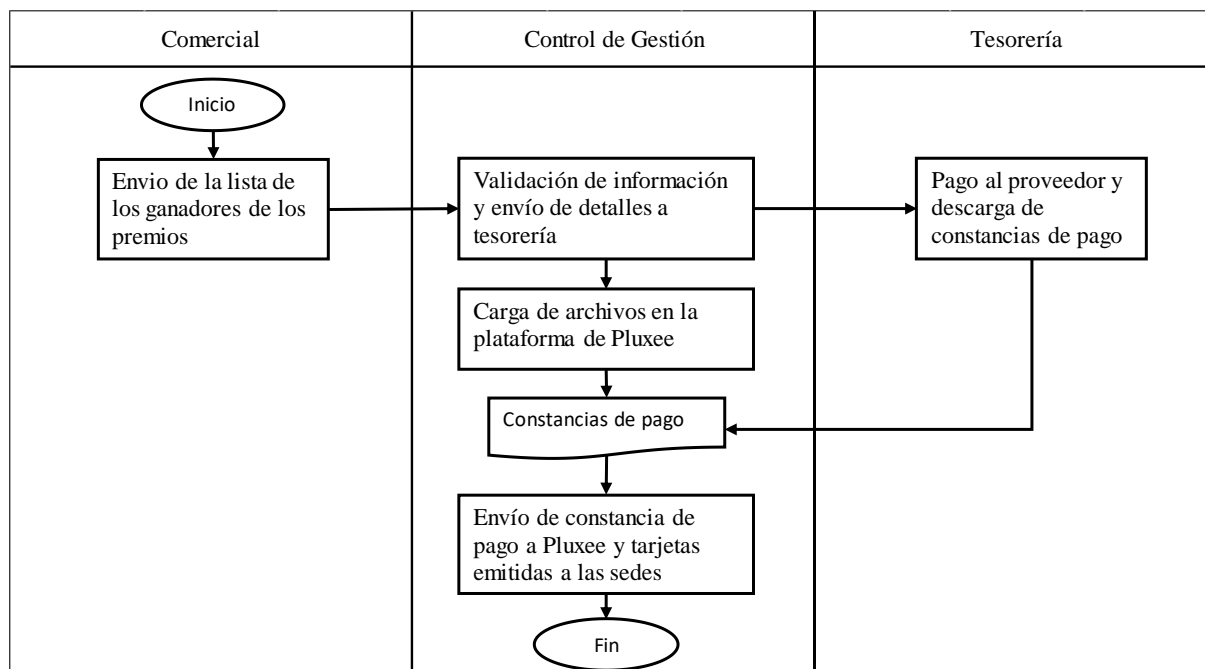
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso se inicia con el envío de la lista de ganadores de incentivos por los departamentos comerciales de cada unidad de negocio, detallando los montos a depositar a cada colaborador.

En los archivos recibidos se detalla el valor de cada incentivo a entregar, pero estos no se encuentran estandarizados, lo que ocasiona que se tenga que validar la información con la base de datos general de todo el personal y asegurar al momento del cierre de los pagos mensuales la entrega de incentivos al personal indicado.

Este proceso es extremadamente necesario, ya que suele existir inconsistencias con los datos de los colaboradores, errores u omisión en el DNI, errores u omisión en el nombre o apellidos, duplicidad de información, asignación de incentivos al personal cesado y errores en la digitación de los incentivos. La identificación de las inconsistencias toma en promedio 40 horas laborables (01 semana) y se concatena en un formato estandarizado para que sea verificado por las áreas correspondientes.

Al tener la información validada se procede a enviar el detalle de los montos al área de tesorería y nómina para que inicie el proceso de pago y sea incluido en las boletas de los trabajadores. En paralelo, los archivos de cada empresa son cargados a la plataforma de incentivos de Pluxee y al recibir las constancias de pago de los pedidos se envía dichas constancias al área de facturación del proveedor para la liberación de los montos en las tarjetas de los trabajadores. Finalmente, las tarjetas recién emitidas se organizan y se envían a las sedes correspondientes, ya sea en provincias o en Lima.

Figura 2*Proceso de pago de incentivos encontrado***1.2.4 Resultados concretos logrados de la experiencia profesional del puesto**

Durante los 7 meses que el presente autor ha ocupado el puesto de analista de control de gestión se pudo plasmar el proceso de pago de incentivos en un flujograma más detallado identificando las actividades e inputs. También se implementaron las tablas de porcentajes de observaciones por mes, así como el tiempo que nos llevó poder tener la información lista para el pago de los incentivos.

Adicional a ello, se busca implementar un Excel Macro estandarizado en donde se seleccione la información del personal y minimice los errores de digitación, omisiones o confusiones. Gracias a este flujograma y el archivo estandarizado podremos desglosar y analizar de mejor manera el paso a paso, los datos y producirá un ahorro del 80% en horas trabajadas en validación.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica del desempeño profesional

Según Veiga (2008) el control de gestión se define como la función por la cual la dirección garantiza que los recursos adquiridos sean utilizados de manera eficaz y eficiente con la finalidad de obtener los objetivos planteados por la organización. Partiendo de este concepto podemos apreciar que los recursos como los programas Excel, ERP, SAP, entre otros nos ayuda a tener información más clara y transparente para el pago oportuno de los trabajadores y de esa forma impactar de manera positiva en las ventas y posicionamiento de las diversas marcas.

Sin embargo, no solamente se tiene que hacer los abonos de los incentivos adecuadamente y sin errores, también se debe mantener un control de lo que pagamos, cuánto pagamos, las empresas que ganan estos incentivos e inclusive a cuánto ascenderán los pagos en los siguientes meses. Stoner et al. (1996) nos da mejor visión de esta gestión definiéndolo como el control administrativo, el cual nos garantiza el ajuste de las actividades reales a las actividades proyectadas. Asimismo, que el mismo control ayuda a la gerencia a monitorear de manera eficaz las actividades de planificación, organización y dirección, teniendo como parte esencial del proceso de control la toma de medidas de corrección.

Por otro lado, Flores y Rivas (2012) se refieren al control como una función activa inmersa en las operaciones, procesos y actividades gestionados por la administración. Su objetivo de alertar, detectar y guiar la corrección de las desviaciones respecto a los planes establecidos. Esta definición nos ayuda a saber que la supervisión es crucial durante el tiempo del proceso y al estar involucrados nos permite corregir los problemas que puedan surgir y así evitarlos en un futuro.

Cabe resaltar que hay factores externos que puedan afectar las ventas lo que puede conllevar que no se logren los objetivos y por ende al pago menor de incentivos o inclusive no pagarlos, para poder tener una reacción a los ambientes cambiantes se necesita un sistema integrado con componentes que influyen entre sí también llamado control interno (Gaitán, 2015).

Como podemos ver varios autores definen el control como el uso adecuado de los recursos de la empresa, organización o sistemas que ayudan a alcanzar los objetivos establecidos. Además, indican que debe haber un seguimiento en el transcurso de las actividades, las cuales repercuten entre sí, para evitar apartarse de las metas, detectar desviaciones e implementar las medidas necesarias para corregir el rumbo.

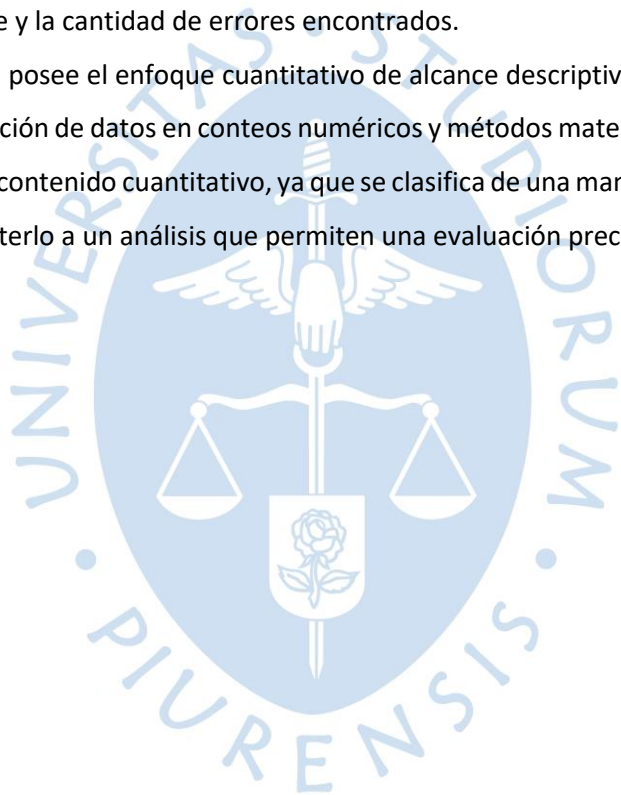
Bartolome y Zevallos (2024) nos explican en su investigación que la mejora en la plataforma del programa de pago de incentivos ayuda en la reducción de procesos manuales y tiempos de respuesta, solucionando de esta forma la falta de estandarización e integración de procesos. Como podemos observar, la optimización de procesos ayuda a las empresas a tener mayor eficiencia y reducir los errores al tener menos intervención manual.

Finalmente, podemos ver que el control es fundamental en el proceso ya que no solo ayuda a un buen pago sino también a prevenir y/o tomar acciones cuando hay inconvenientes. Esto puede verse reflejado en la productividad de los trabajadores. Caycho (2017) señala que un sistema de incentivos ayuda a la eficiencia de los trabajadores teniendo una correlación con el aumento de ingresos económicos.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Mediante el análisis del proceso de pago de incentivos y con ayuda de un detallado flujograma se pudo identificar puntos de mejora en las actividades de validación de información de los ganadores de incentivos. Durante este, se observó un gran número de errores, lo que conllevó a la realización de un cuadro de porcentajes para identificar el tiempo de validación de cada cuadro de Excel desde el mes de julio a diciembre y la cantidad de errores encontrados.

La investigación posee el enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, debido a que se siguen lineamientos de recolección de datos en conteos numéricos y métodos matemáticos. Asimismo, se usa la técnica de análisis de contenido cuantitativo, ya que se clasifica de una manera objetiva y sistemática el contenido para someterlo a un análisis que permiten una evaluación precisa y objetiva.



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Para tener un mejor control interno del proceso de pago de incentivos se comenzó con la identificación de las actividades realizadas durante todo el proceso lo que derivó en el establecimiento de un flujograma más detallado y mejor análisis del proceso.

Gracias a esta visión más clara, se logró observar y sintetizar las validaciones de las listas de ganadores de incentivos en porcentajes de observaciones o errores detectados en la información recibida, además de reflejar el número de horas laborables dedicadas en esta actividad, desde la recepción de la información hasta su validación final.

Dentro de este marco, al ya tener toda la información de ganadores de incentivos validadas por las diferentes áreas comerciales se creó una base única consolidando todas las listas en un solo archivo Excel. La información de esta base se encuentra vinculada con la base de datos general del personal, utilizando el DNI de cada trabajador. Así, cuando haya un cambio de ganador de incentivo informado por las áreas comerciales, se podrá modificar el DNI y toda la información en el archivo consolidado se actualizará automáticamente. Además, este archivo consolidado nos permite tener un control más eficiente sobre los diferentes incentivos otorgados, los montos de los pagos realizados, el total pagado por cada empresa y las nuevas tarjetas que se emitirán.

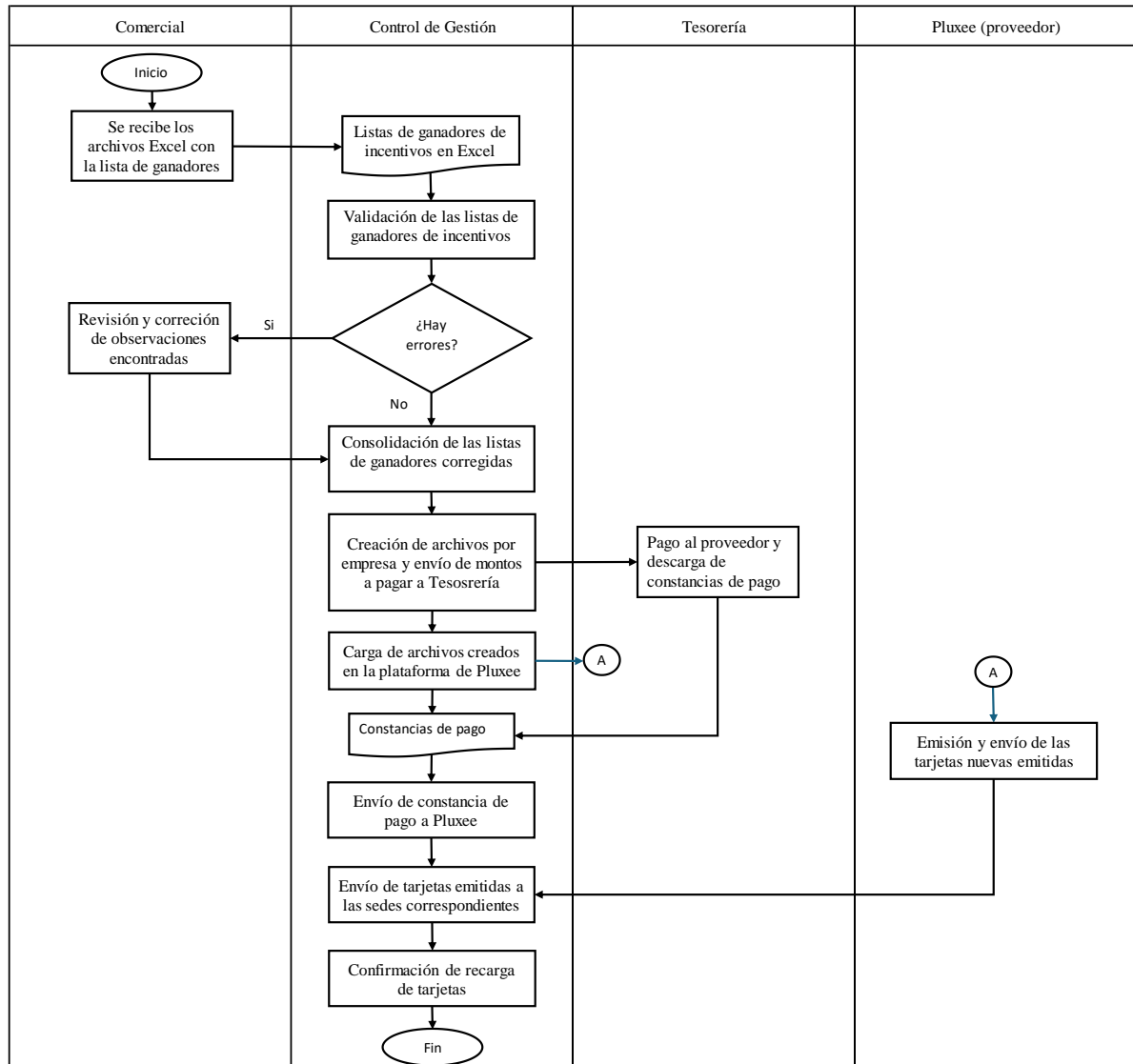
3.2 Desarrollo de experiencias

Se inició con plasmar las actividades involucradas en el proceso de pago de incentivos mediante la creación de un flujograma. Este nuevo enfoque permitió tener una visualización clara y estructurada de las actividades que conforman el proceso, en donde inicia con recibir los archivos de las áreas comerciales, después que se realiza la validación y verificación de inconsistencias que puede tomar 01 semana, la validación se reenvía a las áreas comerciales para verificar cambios y/o actualizaciones. A continuación, se consolida la información para el pago de los incentivos, se sube los archivos a la plataforma del proveedor (Pluxee) y se envía la información al área de tesorería para el pago. Finalmente, cuando el pago se ha realizado, se solicita la confirmación de la liberación del dinero en las tarjetas de los colaboradores.

Al documentar de manera secuencial las actividades, se facilitó la identificación de áreas de mejora y asegurando un mejor control y seguimiento de todo el procedimiento.

Figura 3

Flujograma propuesto



La actividad en la que nos enfocamos para optimizar el proceso y lograr un mejor control en la gestión fue la validación de información de los ganadores de premios proporcionada por las diferentes áreas comerciales.

Considerando el número de observaciones identificadas en la validación de las listas de los ganadores enviadas en los últimos 6 meses se puede notar que existe un porcentaje alto de inconsistencias. Estas se tienen que corregir con el apoyo de los jefes de ventas, supervisores y coordinadores para que envíen los datos correctos. Estas inconsistencias incluyen información errónea como el DNI, los nombres no coinciden con los de la base general de todo el personal o HeadCount, la fecha de cese superior a 2 meses, entre otros errores.

Lo mencionado anteriormente se puede visualizar mejor en la Tabla 1, donde se observa que, en 5 de los 6 meses analizados, el porcentaje de observaciones supera el 50%. Esto implica la necesidad de responder a los correos solicitando la información correcta, de lo contrario, se podrían abonar montos incorrectos, abonar a otros trabajadores que no ganaron los premios, entre otros errores.

Tabla 1

Porcentaje de inconsistencias

Mes	Observaciones	N° Total de premios	Porcentaje
Jul-24	218	383	57%
Ago-24	696	836	83%
Set-24	924	1,634	57%
Oct-24	626	783	80%
Nov-24	757	885	86%
Dic-24	409	990	41%

Continuando con el análisis, se identificó que todo el proceso de validación se realiza en una semana, lo que equivale a 40 horas hombre. Se comienza recibiendo a información de las distintas áreas comerciales durante los dos primeros días de la segunda semana del mes. A medida que se va recibiendo los correos se va validando la información para lo más pronto posible, dado que las áreas comerciales deben verificar la información observada con los coordinadores y supervisores de campo, un proceso que puede tardar varios días. Una vez que la información ha sido corregida y consolidada, se continúa con el flujo.

Tabla 2

Horas de validación

Mes	Observaciones	N° Total de premios	N° horas
Jul-24	218	383	40
Ago-24	696	836	40
Set-24	924	1,634	40
Oct-24	626	783	40
Nov-24	757	885	40

Identificados estos dos ámbitos de mejora en el proceso se busca medidas que ayuden a que el proceso de validación sea más eficiente lo que conllevará a la disminución de las observaciones y por ende a que el tiempo de tener la información validada también disminuya.



Conclusiones

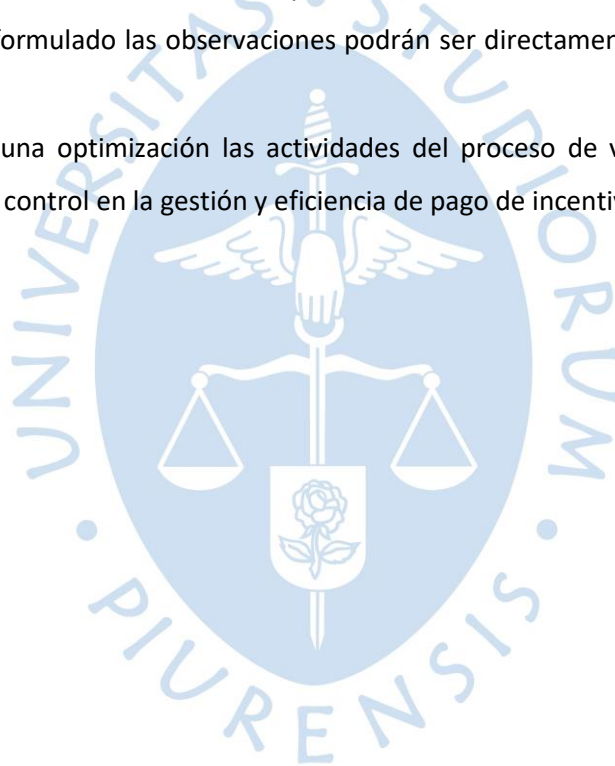
En el desarrollo de la presente investigación se presentaron dos problemas específicos identificados en el proceso de pagos de incentivos. Gracias al análisis previamente hecho y el planteamiento de posibles soluciones se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Al tener un flujograma detallado del proceso de pago de incentivos permite identificar las actividades con oportunidades de mejora y de esa forma realizar las acciones necesarias para tener una mejor eficiencia.

Estandarizar los archivos Excel y utilizar las fórmulas, podemos reducir los errores y observaciones, ya que estarán directamente vinculados a la base de datos del personal. De esta manera se evitará la necesidad de realizar la digitación de forma manual.

También nos permitirá disminuir el tiempo tomado en la validación de información, ya que, al contar con un archivo formulado las observaciones podrán ser directamente revisadas por las áreas comerciales.

En conclusión, una optimización las actividades del proceso de validación de información ayuda a tener un mejor control en la gestión y eficiencia de pago de incentivos.



Recomendaciones

Las recomendaciones que se puede dar para el corto plazo son implementar estas medidas y hacer nuevamente un análisis para ver si realmente hay mayor eficiencia en el proceso de pagos de incentivos.

En primer lugar, definiremos los pasos a proponer para bajar el elevado porcentaje de observaciones:

- a) Estandarización: se coordinará reuniones con las distintas personas encargadas de definir las listas de los ganadores de los premios para poder estandarizar los archivos Excel y manejar un mismo modelo de presentación.
- b) Enlazar: los archivos estandarizados estarán formulados con el *HeadCount* para poder validar que la información ingresada sea correcta. (Anexo1).
- c) Involucrar: se proporcionará el nuevo archivo Excel a las áreas comerciales, de esta manera, se recibirá la lista de ganadores de incentivos previamente validada.
- d) Consolidación: todos los archivos recibidos serán consolidados usando la herramienta de obtención de datos de Excel. De esta manera se obvia el “copiar y pegar”.
- e) Resultados: revisar si se reduce el número de observaciones y corregir las falencias.

Se espera que, al recibir las listas de ganadores de incentivos ya validadas por las áreas comerciales, el porcentaje de observaciones detectadas durante nuestra validación como área de control de gestión disminuya.

En relación con lo mencionado anteriormente, al reducirse el número de observaciones, la información podrá ser corregida y consolidada en menor tiempo. Esto permitirá reducir las 40 horas actualmente invertidas a solo 8 horas, ya que solo se deberá revisar errores puntuales.

Para finalizar, se espera que las propuestas de mejoras mencionadas sean aplicadas en el corto plazo, teniendo una supervisión y seguimiento constante por parte del autor para verificar que el proceso de pago de incentivos sea más eficiente

De igual manera se recomienda crear un archivo en donde las áreas encargadas puedan consultar el detalle de los trabajadores que ganaron los incentivos por empresas, la fecha que se realizó el pago, entre otras consultas que puedan surgir.

También se recomienda compartir el flujo creado para que las áreas involucradas puedan tener un panorama más completo sobre las actividades y por menores del proceso.

Referencias

- Bartolome Ballesteros, R. J., & Zevallos Lainez, M. C. (2024). Optimización en la Falta de Trazabilidad de Pedidos en un Programa de Incentivos Internacional de una Empresa Peruana Especializada en Servicios de Fidelización en el Período 2023-2024. Tesis de licenciatura. Universidad de Ciencias Aplicadas. Facultad de Negocios.
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. Santiago de Chile: Evolución SA.
- Caycho Paucar, G. I. (2017). Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Díaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Observatorio de la economía latinoamericana, 185.
- Flores, J. & Rivas, S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7 (14), 69-80.
- Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes-3ra edición: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe ediciones.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel Jr. Gilbert (1996). Administración. Sexta edición. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Veiga, J. F. P. C. (2008). Control de la gestión empresarial. Esic editorial.

Anexos



Anexo A. Excel

VENDEDOR	DNI	MONTO	TIPO DOC	DNI	A.PATerno	A.MATerno	NOMBRES	EMPRESA	SEDE	FECHA DE INGRESO	CESE	Estado	VALIDACIÓN
Perez Perez Juan	70707070	400	DNI	70707070	Perez	Perez	Juan	AJE	Chimbote	1/01/2005	1/01/1900	ACT	OK
Alva Alva Pedro	80805555	78.45	CE	80805555	Sanchez	Sanchez	Daniel	CS	Juliaca	1/07/2024	1/01/1900	ACT	ERROR

Diagrama de flujo de datos:

- Una línea azul conecta los campos **VENDEDOR**, **DNI** y **MONTO** de la primera fila con un recuadro que indica: "Información llenados por las áreas comerciales".
- Una línea azul conecta los campos **DNI**, **A.PATerno**, **A.MATerno**, **NOMBRES**, **EMPRESA** y **SEDE** de la primera fila con un recuadro que indica: "Celdas Excel formuladas con la base de datos de los trabajadores."
- Una línea azul conecta el campo **VALIDACIÓN** de la primera fila con un recuadro que indica: "celda de validación".
- Una línea azul conecta el recuadro "Pestaña con la base de datos de los trabajadores. Oculta y protegida con clave" con la pestaña **GANADORES** en la parte inferior del Excel.

En la parte inferior del Excel, se muestran las pestañas **GANADORES**, **HC** y un signo **+**. A la derecha, se ve un control de desplazamiento horizontal.