



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Maestría en Contabilidad y Auditoría

TÍTULO:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA APLICADO AL SOFTWARE SAP
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL.”**

Tesis Presentada en Opción del Grado de

Magister en Contabilidad y Auditoría

AUTORA:

CPA. PRISCILA QUEZADA CASTRO

TUTOR:

MAE. Karina García Hinojosa

Guayaquil – Ecuador

2013

DEDICATORIA

Primero al Padre Celestial Jehová, que pudo hacer posible la culminación de mis estudios, brindándome sabiduría, entendimiento como la fuerza que necesite en cada instante de mi vida.

A mi madre y a mi padre, por tanto apoyo, amor, sacrificio y buen ejemplo.

A mis hermanos, principalmente el que está en los cielos que siempre me daba apoyo, consejos para que estudie y sea mejor cada día; y, a todos en general porque me brindaban motivación para seguir adelante y son mi ejemplo de superación.

A mi hijos, que son mi razón de vivir y motivación diaria, por llenar mi vida de alegría y esperanza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, a la Dirección de la Maestría y la guía de mis profesores.

Agradezco a todas aquellas personas que en forma generosa aportaron en el desarrollo de este estudio.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Agosto del 2013.

Yo, **Priscila Narcisa Quezada Castro** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Firma: _____

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, Agosto del 2013.

Certifico que el trabajo titulado: ***Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Tesorería aplicado al software SAP en una empresa del Sector Comercial***, ha sido elaborado por ***Priscila Narcisa Quezada Castro*** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma:

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo fue realizado para apoyar la gestión del área de tesorería en una Empresa Comercial, debido a que no existen políticas y procesos debidamente elaborados, por lo que es necesario la implementación de los mismos relacionado al nuevo sistema implementado, que obliga que se cumplan de manera ordenada, de ese modo podamos constantemente enfrentar los cambios de un mercado competitivo. El tema de la tesis es ***Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de tesorería aplicado al software SAP en una empresa del Sector Comercial.***

EL diseño de estos manuales de políticas y procesos se encuentra integrado por procesos y subprocesos que tiene como objetivo ayudarnos a tener un mejor control de las actividades por usuario y por área del mismo, teniendo que cumplirse acorde a las funciones por cargo. Además, se encuentran alineados con el nuevo sistema SAP, para poder proveer de información sobre la propia área y sus afines en cuanto a los procesos relacionados entre sí y sus afectaciones. De ese modo se contribuye a mejorar y cumplir con los objetivos como metas trazados por la Directiva obteniendo eficiencia y agilidad departamental.

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
I. DESCRIPCIÓN GENERAL	3
II. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
III. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
IV. PROBLEMA CIENTÍFICO	7
V. OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	8
VI. CAMPOS DE ACCIÓN.....	8
VII. OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
MARCO TEÒRICO REFERENCIAL	9
VIII. MARCO LEGAL.....	10
IX. HIPÓTESIS.....	12
X. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN	13
XI. PRODUCTOS OBTENIDOS	15
XII. NOVEDAD CIENTÍFICA Y APORTES PRÁCTICOS.....	15
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1.1. <i>Reseña Histórica de la Empresa Comercial Investigada</i>	24
1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	26
1.2.1. <i>DEFINICIONES GENERALES DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</i>	26
1.2.2. <i>Definiciones Generales de Tesorería</i>	28
1.2.3. <i>Estructura para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Políticas y funciones</i>	33
1.2.3.1. <i>Otras definiciones aplicadas a los procedimientos</i>	33
1.2.3.2. <i>Objetivos y componentes para un manual de procedimientos.</i>	34
1.2.3.3. <i>Contenido del Manual de Procedimientos según sus elementos</i>	35
1.2.3.4.	35
1.2.3.5. <i>Flujograma del Procedimiento</i>	36
1.2.3.6. <i>Utilización y objetivos del Manual de Procedimientos</i>	38
1.2.3.7. <i>Fases para el desarrollo del Manual de Procedimientos</i>	41
1.2.3.8. <i>Reglas para el levantamiento de Procedimientos y su revisión</i>	44
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.1. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	49
2.1.1. <i>GENERALES</i>	49
2.1.2. <i>ESPECÍFICAS</i>	49
2.2. METODOLOGÍA APLICADA	50
2.2.1. <i>Control Interno</i>	50
2.3. NORMAS TÉCNICAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA DE SECTOR COMERCIAL CON LA APLICACIÓN DEL SOFTWARE SAP	
2.3.1. <i>Normas Técnicas del Control Interno</i>	51

- 2.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIAL INVESTIGADA..... 56
 - 2.4.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL AREA DE TESORERÍA..... 56
 - 2.4.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 57
 - 2.4.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN 57
 - 2.4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA..... 57
 - 2.4.5. TÉCNICAS, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN COMO SUS RESULTADOS..... 58
- 3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA 88**
 - 3.1. SUBPROCESO # 1.- PAGO A PROVEEDORES 88
 - 3.1.1. Actividades principales..... 88
 - 3.1.2. Recursos de infraestructura 89
 - 3.1.3. Indicadores..... 89
 - 3.1.4. Áreas responsables 89
 - 3.1.5. Proceso de Administración de Cuentas por Pagar 90
 - 3.1.5.1. OBJETIVO 90
 - 3.1.5.2. ALCANCE 90
 - 3.1.5.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES 90
 - 3.1.5.4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA 91
 - 3.1.5.5. INDICADORES..... 92
 - 3.1.5.6. RESPONSABILIDADES 92
 - 3.1.5.7. POLÍTICAS..... 94
 - 3.1.5.8. PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR..... 97
 - 3.1.5.8.1. SUBPROCESO: PAGO A PROVEEDORES..... 97
 - 3.1.5.8.2. DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO 97
 - 3.2. SUBPROCESO # 2.- FACTURACIÓN INTERNA 106
 - 3.2.1. Actividades Principales..... 106
 - 3.2.2. Recursos de Infraestructura 106
 - 3.2.3. Indicadores..... 106
 - 3.2.4. Áreas responsables 106
 - 3.2.5. Proceso de Administración de Cuentas por Pagar 107
 - 3.2.5.1. OBJETIVO 107
 - 3.2.5.2. ALCANCE 107
 - 3.2.5.3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES 107
 - 3.2.5.4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA 107
 - 3.2.5.5. INDICADORES..... 108
 - 3.2.5.6. RESPONSABILIDADES 108
 - 3.2.5.7. POLÍTICAS..... 108
 - 3.2.5.8. PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS..... 109
 - 3.2.5.8.1. SUBPROCESO: VENTA DE PRODUCTOS EN REMATE..... 109
 - 3.2.5.8.2. DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO 109
 - 3.2.5.8.3. DIAGRAMA DE FLUJO 112
 - 3.3. SUBPROCESO # 3.- GESTIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS 113
 - 3.3.1. Actividades principales..... 113
 - 3.3.2. Recursos de infraestructura 113
 - 3.3.3. Indicadores..... 113

3.3.4.	<i>Áreas responsables</i>	113
3.3.5.	<i>Proceso de Administración de Cuentas por Pagar</i>	114
3.3.5.1.	OBJETIVO	114
3.3.5.2.	ALCANCE	114
3.3.5.3.	GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES	114
3.3.5.4.	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	116
3.3.5.5.	INDICADORES.....	116
3.3.5.6.	RESPONSABILIDADES	116
3.3.5.7.	POLÍTICAS.....	118
3.3.5.8.	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	119
3.3.5.8.1.	SUBPROCESO: GESTION DE CONCILIACIONES BANCARIAS.....	119
3.3.5.8.2.	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	119
3.3.5.8.3.	DIAGRAMA DE FLUJO	126
	126
3.4.	MANUAL DE FUNCIONES	129
	<i>Objetivos del área</i>	129
	<i>3.4.1 DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</i>	129
3.4.1.1.	JEFE DE TESORERÍA	129
3.4.1.2.	ANALISTA DE TESORERIA SENIOR.....	132
3.4.1.3.	ANALISTA DE TESORERÍA JUNIOR	135
3.5.	ORGANIGRAMA PROPUESTO	137
3.6.	MATRIZ DE COSTO – BENEFICIO - PROPUESTA	138
3.6.1.	<i>RELACIÓN COSTO / BENEFICIO - CUANTITATIVA</i>	138
3.6.2.	<i>RELACIÓN COSTO / BENEFICIO - CUALITATIVA</i>	141
	CONCLUSIONES	142
	RECOMENDACIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA	144
	ANEXOS	

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

I. Descripción General

Esta empresa se encuentra en el mercado ecuatoriano hace 77 años y constantemente está inmersa en procesos de evolución y mejoras para sus clientes internos y externos. Ofrece bienes y servicios de artículos de línea blanca, decoración, hogar, motos, electro, computación, transporte, servicio técnico y otros por medio como el crédito directo que tiene beneficios propios como los siguientes:

- Descuentos en la primera compra
- Seguros: Seguro Total Gratis, Seguro 100% Laptop, Garantía Extendida, Plan de Seguro Médico
- Servicio Técnico Especializado
- Servicio de Consultas 24/7
- Asistencia Telefónica

La empresa actualmente está formada aproximadamente por 1500 empleados y se encuentra incorporando constantemente mejoras en la plataforma tecnológica para ofrecer mejores servicios y lograr alcanzar las metas como sus objetivos propuestos. Esta implementación se inició en Febrero del 2012 y trata de un software integrado llamado SAP (Sistema Integrado de aplicaciones y procesos).

La Empresa tiene diferentes Áreas como Financiera, Comercial, Retail, Ventas, Crédito/Cobranzas y Recursos Humanos, cada una con su respectiva gerencia bajo el mando y responsabilidad de la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva. El área Financiera está conformada por las áreas de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Administración, Compras y Logística.

Entre los beneficios del diseño de estos manuales están el incrementar la eficiencia, calidad y productividad, aumentando así la voluntad del personal para asumir responsabilidades.

El área de observación: Departamento de Tesorería, encargada de controlar y manejar los fondos de la empresa provenientes de las recaudaciones realizadas y además coordinar los pagos a proveedores, siempre en vigilancia de la salud de la liquidez corporativa por lo que se requiere que su gestión sea eficiente, ágil y transparente para cumplir los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Existen cuestionamientos sobre la forma en que el departamento de Tesorería procesa la información de man debido a que se ha evidenciado en diversas ocasiones malestar en los proveedores y en otras áreas de la empresa, debido impuntualidad en el cumplimiento de los pagos en concordancia con los plazos previamente negociados y establecidos. Por otra parte, después de un seguimiento interno realizado, se detectaron malas prácticas en el procesamiento de información contable al observar el registro de operaciones cronológicamente previas pero que fueron ingresadas al sistema en un momento posterior a la operación de débito (transferencias y otras formas de pago), se evidenciaron tiempos dilatados en las actividades operativas, así como también oportunidades de mejora en la distribución de la carga laboral, y aún más crítico, se confirmó la existencia de cargos financieros no planificados por concepto de intereses en sobregiros bancarios, en operaciones de confirming y penalidades por parte de los proveedores ocasionando que los gastos operativos y financieros aumenten.

II. Justificación e Importancia

La presente investigación toma como base el Departamento de Tesorería de la empresa Comercial en cuestión, ubicada en la ciudad de Guayaquil, dentro del período de implementación del sistema SAP desde Marzo 2011 a la actualidad, y está orientada a justificar la implementación de políticas y procedimientos regulatorios que complementen los cambios introducidos por el planificador de recursos SAP, en el que no existe el mismo control brindado por el sistema reemplazado, y que contribuyan a mejorar las labores y el trabajo en equipo a nivel regional y nacional en miras a cumplir con los objetivos de la empresa.

De tal manera que las actividades que lleva a cabo la Tesorería, implican la ejecución de una serie de procedimientos administrativos y contables que tienen por propósito reflejar con mayor transparencia, los movimientos de ingresos y egresos que se realizan diariamente. El control de los procesos y políticas es importante, debido a que éstos constituyen el primer paso para el registro contable de las operaciones de toda organización, pues de no ser así la gestión sería incompleta.

Fortaleciendo la idea de que los procedimientos son de suma importancia, ya que constituyen una herramienta indispensable para el eficiente funcionamiento y registro de las actividades del Departamento de Tesorería de la Empresa, debido a que representan una guía para la realización de una labor específica dentro de las tantas funciones que allí se ejecutan.

Por esta razón fue necesario realizar un análisis de los procedimientos y políticas para el departamento de Tesorería, con la finalidad de conocer hasta qué punto son efectivos los procedimientos y a su vez para saber si es efectiva, confiable y verificable su elaboración. Además de que los movimientos de ingresos y egresos se han registrado, clasificado y analizado debidamente.

Y es de vital importancia el desarrollo de este manual porque permite normar, optimizar, controlar los objetivos, metas y políticas así como el funcionamiento de las herramientas y el análisis de los puestos de trabajo mediante la descripción de funciones, ubicación, requerimientos y al personal responsable de su ejecución para medirlos a través de evaluaciones de desempeño y sus indicadores.

Se inicia con la identificación del personal que demanda de inducción, adiestramiento y capacitación, para proceder con la ejecución de las actividades descritas y posteriormente realizar la descripción detallada de las responsabilidades por cargo.

Esta investigación ayudará a promover la simplificación de trabajo, análisis de tiempos, análisis de costos financieros, delegación de autoridad y responsabilidades, reportería, entre otros.

Establecerá de forma espontánea la medición a los colaboradores por irregularidades y errores, también esto ayudará en conjunto para las diligencias del departamento de auditoría y evaluación del control interno.

Ampliar y perfeccionar el interés como el rendimiento del personal, pues les exteriorizaría lo que deben realizar y cómo hacerlo, de esa manera se programara reuniones de avances y mejoras.

III. Planteamiento y formulación del Problema

La problemática radica en que se carece de procesos internos para el área de Tesorería como sus áreas relacionadas. Uno de los inconvenientes que se presentan al momento son las funciones que tiene actualmente el departamento de Tesorería, no se encuentran definidas lo cual produce sobrecarga de trabajo en los colaboradores, provoca malestar en su clima

laboral, obteniendo como resultado en no cumplir sus tareas de manera eficiente y efectiva. Además del incumplimiento en la entrega de la información en el tiempo advertido. Adicional este malestar también no solo es interno sino también con las demás áreas y proveedores mostrando las ineficiencias del departamento existiendo muchas quejas y disgustos por no cumplir a tiempo con los reportes, pagos, análisis o lo que se les delegue lo que se origina pagos adicionales por multas e interese al mismo proveedor o a la Institución financiera.

Además se revela la poca comunicación con sus propios compañeros de trabajo y de las otras áreas, originando falencias y errores en el ingreso de la información. Expresando que el área no cumple con los objetivos y metas previstas por la Directiva además de la resistencia al cambio con el nuevo sistema adquirido SAP.

Además de que no se cuenta con un manual de políticas y procedimiento debidamente constituidos lo que produce varias dificultades internas como: mala distribución de funciones, carga de trabajo, desperdicio de tiempo, mala atención al proveedor, etc., es necesario establecer un Manual de Procesos que implique reducción de tiempo y evitar despilfarros y excesos, con atención a cada uno de los detalles que puede conducir a obtener mayor rendimiento y calidad con la menor resistencia por parte del personal al progreso y desempeño.

IV. PROBLEMA CIENTÍFICO

¿De qué manera el diseño de un manual de Procedimientos y Políticas para el Departamento de Tesorería aplicado al software SAP en una empresa del sector Comercial, contribuye a mejorar, cumplir con los objetivos y metas trazados por la Directiva, obteniendo eficiencia y agilidad departamental?

V. OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Departamento de Tesorería de una empresa del sector comercial.

VI. CAMPOS DE ACCIÓN

Manual de procedimientos y políticas para el Departamento de Tesorería aplicada al nuevo software implementado del Sistema SAP para una empresa comercial.

VII. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un Manual de Políticas Procedimientos y Políticas para el Departamento de Tesorería aplicado al software SAP en una empresa del sector Comercial, que contribuya al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la Directiva logrando eficiencia y agilidad departamental

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar la situación actual de los procesos del Departamento de Tesorería y áreas relacionadas.

- ❖ Fundamentar teóricamente los hallazgos detectados del diagnóstico.

- ❖ Evaluar el nivel de conocimiento contable operativo y analítico que posee el personal de Tesorería.
- ❖ Diseñar la propuesta de manera que contribuya a mejorar y cumplir una gestión eficaz de los recursos como los objetivos trazados por la empresa.
- ❖ Validar la propuesta diseñada para su respectiva implementación.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Actualmente se requiere que nos desenvolvamos de manera correcta tanto en el entorno interno como externo en conjunto con lo legal, alcanzando los estándares adecuados y lográndolo mediante la optimización de sus procesos internos y es entonces donde los manuales de procedimientos como las políticas son la herramienta fundamental para lograr los cambios necesarios para modernizarlas y así formar parte de esta nueva disposición.

La ineficiencia en estos procesos, afecta productividad del departamento de tesorería, así mismo incrementa los costos del área, que al ser ésta una unidad importante dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, columna vertebral de la sana administración y custodia de las finanzas o valores monetarios., también afecta en forma directa e indirecta a cada una de las diferentes áreas que conforman la Institución

Los modelos que tome en cuenta a la hora del diseño del manual de procedimientos y políticas son varios que me ayudan a visualizar, comprender y entender las principales necesidades de una empresa en el ámbito comercial que son los siguientes:

La calidad, la cual lleva a obtener bienes, servicios y procesos internos que satisfagan las exigencias de los clientes internos como proveedores, aportándonos el enfoque necesario para la obtención de nuevos productos, servicios y procesos. **(Conocimientos web, 2008).**

Según, **San Martín (2008)**, su objetivo es documentar la filosofía de gestión institucional, estructura organizativa, políticas, normas, propósitos, funciones y características.

La implementación de manuales trae una serie de ventajas como lo comenta **González (op.cit.)**, entre ellas: uniformidad de criterios, eliminan confusiones, incertidumbre, duplicidad de funciones, disminuyen la carga de supervisión, sirven como instrumento de capacitación y evitan la implantación de procedimientos incorrectos.

Gómez (2001), señala que el manual de Procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

VIII. MARCO LEGAL

Resolución No. 08.G.DSCemitida por la Superintendencia de Compañías QUE el Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las

compañías y entidades sujetas a su control y el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales Principios.

Art. 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías para expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías sometidas a su supervisión En ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley para SAP.

Resolución # SBS-2011-644 de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, artículo # 62 del Reglamento General de la Ley de Cheques.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;

- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Según el Art. 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el término sociedad corresponde a la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con subsidiarias o afiliadas; fondo de inversión o cualquier entidad que aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros.

Servicio de Rentas Internas, realiza la validación y legalización del uso del Sistema SAP

IX. HIPÓTESIS

La aplicación del Manual de Procedimientos y Políticas para el Departamento de Tesorería aplicada al nuevo software implementado del Sistema SAP para una empresa comercial, se contribuirá con el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la Directiva, logrando una mejor eficiencia y agilidad departamental.

X. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

Dentro el método empírico aplicaremos:

- **La Observación Científica** en el departamento de Tesorería, se realizó a los Gerentes involucrados, jefes Departamentales y colaboradores para analizar el comportamiento del personal financiero y administrativo para de ese modo detectar sus falencias y debilidades buscando reforzar las fortalezas, con la información proporcionada.
- **Entrevista** en forma directa a los gerentes, jefaturas, colaboradores del área Financiera y áreas relacionadas con el fin de obtener información que permita analizar temas como el clima laboral al interior de las unidades funcionales de la Empresa.
- **Encuestas** de manera general y confidencial a todos los colaboradores que se encuentran relacionados de manera directa e indirecta con el departamento de Tesorería (Vía web – página propia de la empresa investigada) como a clientes y proveedores (Físico) desarrollando cuestionario de preguntas abiertas y cerradas con el fin de conocer y evaluar la opinión, características, hechos específicos y con los resultados obtenidos contribuirán con nuestro compromiso de brindar servicios de calidad, reforzando los valores y caminando sin temores hacia el cambio que no es más que una nueva oportunidad.

- **Test de conocimientos contables** al personal de Tesorería como la jefatura para medir los conocimientos, capacidades y actitudes actuales pudiendo detectar las necesidades específicas del departamento y las soluciones respectivas (refuerzos, capacitaciones, inducciones).
- **Análisis de documentos** generados en el departamento de tesorería nos permitirá revisar y controlar de manera ordenada los registros contables, documentos de pago, egresos y cheques por su número de consecutivo generados y que sean puestas en una custodia confiable y segura.

Dentro el **Método Teórico** aplicaremos:

Análisis – Síntesis

Para analizar los resultados de toda la información y datos obtenidos podremos diagnosticar la situación actual de los procesos del Departamentos como de sus áreas relacionadas, y detectar las falencias que existen dentro de área, el nivel de conocimiento contable tanto operativo como analítico.

Inductivo – Deductivo

Consiste en un Manual de Políticas y Procedimientos a seguir dentro del Departamento de Tesorería, donde se propone revisar y definir las funciones que existirán para cada colaborador alineándose a la implementación del nuevo sistema SAP, para concluir con las recomendaciones a aplicarse

dentro de la Unidad de Control y Administración de los flujos de recursos financieros y humanos, para aplicarlo y cumplirlo de la mejor manera.

XI. PRODUCTOS OBTENIDOS

Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Tesorería

XII. NOVEDAD CIENTÍFICA Y APORTES PRÁCTICOS

El aporte práctico para el departamento de tesorería consiste con un manual de procedimientos y políticas que permitirá un mejor control interno como externo, diagnosticar y evaluar el progreso constante en comparación con la actual. Además de observar las mejoras de las falencias detectadas y las funciones ya asignadas a los colaboradores pudiéndose analizar el avance en análisis contables y el tiempo de operatividad de los colaboradores del Departamento además del trabajo en equipo, comunicación y adaptación al cambio.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de fundamentar la presente tesis se ha considerado provechoso investigar acerca de los enfoques que tienen distintos autores con relación al uso de los manuales como los de procesos y políticas como de similar índole, resultado de ello a continuación se mencionan los puntos de vista de dichos investigadores:

A través de la implementación de este nuevo software tecnológico **SAP** (System Applications and Process), que se encuentra abarcado a nivel mundial, ofreciéndonos una información integrada con todas las áreas de la empresa permitiendo que la dirección visualice la información de manera diaria, integra, actualizada lo que mejora la calidad y eficiencia de las actividades, en este caso una de las áreas más sensibles e importantes como es el área de Tesorería con sus áreas afines y los responsables de sus gestión como dirección.

Podemos citar como ejemplo la parte positiva de este sistema con sus procesos implementados en una empresa de España denominada la **Empresa Lladró**, con la implantación del módulo de Tesorería de **SAP** ERP ha propiciado la revisión y optimización de nuestros procesos de cobros y pagos, aportando agilidad y eficacia en la gestión, añadiendo nuevas

funcionalidades y facilitando la consolidación de los movimientos de tesorería a nivel de Grupo”.

Beneficios principales obtenidos como los siguientes:

- ❖ Reducción significativa de la carga de trabajo.
- ❖ Integración en tiempo real de los procesos de tesorería en la contabilidad.
- ❖ Mejora de los procesos de conciliación y las previsiones de tesorería.
- ❖ La eliminación de tareas manuales, la reducción de los costes de mantenimiento y una mayor cohesión de la información.
- ❖ Eliminación de duplicidades en la entrada de datos al disponer de un único maestro.¹

Adicionalmente podemos mencionar que más empresas de Suramérica en este caso como nuestro país **Ecuador**, ha implementado este sistema SAP mejorando sus procesos internos y soluciones integradas por ejemplo:

- ✓ Siemens
- ✓ Cemento Nacional (Holcim)
- ✓ Laboratorios Roche
- ✓ DHL
- ✓ Quifatex

¹ Tomado de: <http://www.sap.com/spain/about/Customers/success/pdf/Lladro.pdf>

- ✓ Papelesa
- ✓ Familia Sancela
- ✓ Comercializadora El Rosado (Mi Comisariato)
- ✓ Almacenes De Prati
- ✓ LAN Ecuador
- ✓ Plasticaucho Industria S.A.
- ✓ Cervecera Nacional (SAP Millar)
- ✓ Ecuadortelecom S.A.
- ✓ Promesa
- ✓ Actualmente Comandato

También tenemos como guía para el desarrollo de este manual la Resolución de la Junta Bancaria JB-2011-2035, en el artículo 51, en concordancia con lo establecido en el tercero y cuarto incisos del artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que las instituciones financieras podrán realizar operaciones de caja y tesorería.

Las actividades de tesorería, para estos efectos incluyen:

1.1 Operaciones en los mercados monetarios y de capitales con instrumentos Financieros autorizados por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y por la Ley de Mercado de Valores;

1.2 Operaciones en el mercado cambiario;

1.3 Operaciones con pacto de recompra o pacto de reventa y operaciones simultáneas, entre otras;

1.4 Operaciones en instrumentos derivados; y,

1.5 Cualquier otra autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTÍCULO 2.- El directorio u organismo que haga sus veces y la administración de la entidad, independientemente de sus otras responsabilidades, deberán garantizar la adecuada organización y monitoreo o seguimiento de las actividades de tesorería.

Las políticas y procedimientos definidos en el “Manual de políticas y procedimientos de tesorería”, deberán contemplar por lo menos:

2.1 Las disposiciones sobre confidencialidad de la información, manejo de información privilegiada y conflictos de interés, acorde con el código de ética y de conducta de la entidad;

2.2 Las funciones y los niveles de responsabilidades de los administradores, funcionarios y empleados involucrados en el desarrollo de las actividades de tesorería, incluyendo el personal de la unidad de administración integral de riesgos y el personal encargado de las funciones operativas de las áreas de soporte;

2.3 La naturaleza, el alcance y el soporte legal de las actividades de la tesorería;

2.4 Los lineamientos para medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos particulares de las actividades de la tesorería;

2.5 Los límites de las posiciones en riesgo a nivel de mercado, tipo de instrumento, contraparte, moneda, entre otros; así como los cupos operativos por funcionario o unidad de negocio dentro de la tesorería;

2.6 Los sistemas de control interno y monitoreo de riesgos;

2.7 La plataforma tecnológica y el equipo técnico de la entidad para las operaciones de tesorería;

2.8 Los tipos y la periodicidad de los reportes gerenciales y contables, internos y externos;

2.9 La adopción de una política de manejo operacional del efectivo.

Estas políticas deberán ser actualizadas por la administración sobre la base de las recomendaciones del comité de administración integral de riesgos, siempre que se presenten cambios sustanciales en las condiciones particulares de la entidad o en las del mercado en general, y comunicadas al organismo de control. De esta manera, todas las políticas y procedimientos, descripción de cargos y delimitación de responsabilidades, deben diseñarse dentro de este marco de referencia.

Se puede exponer que los manuales de procedimiento como sus políticas son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos, contando en la actualidad con muchas herramientas de diagnósticos, flujogramas, diagramas y otros, para tener

claro los procesos y sean una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo o nuevo personal, ese es el propósito fundamental de su elaboración, siendo esto un elemento muy valioso y fundamental para cualquier organización.

Nos ayuda a identificar las personas que intervienen en la realización de éstos, así como los documentos o formatos que se utilizan y la distribución de los mismos, señalando las unidades relacionadas que intervienen en la realización de estas actividades, que se llevan a cabo con el área de Tesorería.

Todas las empresas requieren de un proceso de mejoramiento continuo en sus sistemas de Control, con el fin de mejorar sus servicios y gestión financiera.

Pero debemos tener en cuenta que proceso y procedimiento están muy relacionados pero definidos de la siguiente manera:

Proceso: Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

También **Proceso** se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Procedimiento: Conjunto o secuencia de pasos, estrechamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el responsable o funcionario público, y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

También **Procedimientos** son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

Por lo que se puede mencionar que las empresas actualmente ya disponen de un sistema informático integrado con la contabilidad, que nos permite la consolidación de la información financiera, contando actualmente son SAP (Systems Application and Process), siendo una herramienta con bondades que nos ayuda a obtener una información útil, confiable y oportuna.

Podemos indicar que las diferencias que existe son que al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

1.1.1. Reseña Histórica de la Empresa Comercial Investigada

Es una empresa que inicia sus actividades comerciales desde Febrero de 1934, más de 77 años en el mercado nacional, destinada a la venta de electrodomésticos, con el fin de servir de comodidades a nuestros clientes. Empresa Comercial con liderazgo en el mercado Ecuatoriano.

Ha ido año tras año evolucionado para sus clientes, pensando en las necesidades de la familia, en sus proyectos, en sus sueños. La innovación y crecimiento de nuestra cadena nos permite compartir sus anhelos; es por eso, que continuamos con nuestros planes de expansión y desarrollo en el mercado ecuatoriano.

Por lo que se encuentra clasificado sus productos de ventas en las tiendas comerciales de la siguiente manera:

- **Línea Blanca** está compuesta por cocinas, refrigeradoras, lavadoras, secadoras, hornos.
- **Línea de audio y video** está compuesta por televisores, equipos de sonido, mini componentes, productos, DVDs y Blue-Ray.
- **Línea Hogar** está compuesta por muebles de dormitorio, oficina, comedor y sala.
- **Línea de artículos Menores** está compuesto por ventiladores, grabadoras, cocinetas, licuadoras, sandwicheras, extractores de jugo, cafeteras, entre otros.
- **Línea de cómputo** se refiere a computadoras de escritorio, laptops y todos sus componentes.
- **Línea Motos** está compuesta por llantas, motocicletas y motos.

Las refrigeradores, cocinas, lavadoras y aquellos relacionados con el entretenimiento y diversión son las que más se comercializan.

Además de que proporcionamos diversidad de marcas reconocidas: LG, Sony, Samsung, Panasonic, Durex General Electric, Global, Whirlpool, Electrolux, Claro, Movistar, Suzuki, HP, Ultratech, Xtratech.

Además de que la empresa cuenta adicionalmente con Servicio Técnico Autorizado, que es un servicio adicional que brinda a sus consumidores, brindando soluciones a sus problemas, pues cuentan con las respectivas autorizaciones de las marcas para realizar instalaciones y reparaciones propias en un lapso prudente o cambios de repuestos. Adicional de atender al cliente de manera personal y telefónica.

Adicionalmente la empresa cuenta con CACs (Centro de Atención al Cliente) donde se brinda diversos servicios como llamadas de seguimiento, apertura de órdenes de servicio, aceptación de reclamos u otros tipos de trámites. Además de talleres propios, Call Center, Garantía Extendida, Venta Web, Atención en línea y movilización propia

El principal interés de esta Empresa Comercial es incorporar colaboradores que se identifiquen con su cultura corporativa caracterizada por brindar excelencia en el Servicio, respetar las políticas constituidas y actuar con transparencia, lo que facilita la relación armónica y el trabajo de equipo para alcanzar los objetivos propuestos.

Es una empresa comprometida con su Talento Humano, su crecimiento, motivación y a través de ellos con el de su familia y la sociedad a la que pertenecen. Ellos dicen estar conscientes de que la inversión permanente en este importante recurso redundará en el crecimiento de su empresa y del país.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

A fin de demostrar la presente tesis, se ha tomado en cuenta como punto importante los diferentes criterios e investigaciones de algunos autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se mencionan.

1.2.1. DEFINICIONES GENERALES DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

El uso de los manuales inicia aproximadamente de los años de la Segunda Guerra Mundial. Debido que estos formaron y ayudaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña.²

Esto nos ayuda con la administración y organización con los recursos humanos que contamos, creando y manteniendo un buen ambiente de trabajo como trabajo en equipo y puedan llegar a cumplir las funciones designadas y alcanzar los objetivos planteados.

Los manuales administrativos pueden definirse como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.³

² Mintzberg., Quinn & Voyer. (1997). El proceso estratégico, conceptos. Conceptos y casos. Edición breve Primera.

³ Galindo, M., & Martínez, G. (1995). México: Fundamentos de la Administración. Editorial Trillas, 135

Por lo que indico que los manuales son muy necesarios porque nos sirve de guía e instrumento de control y seguimiento de las actividades de cómo se debe llevar en forma ordenada e información actualizada, para contribuir en la mejora continua de los procesos implementados. Además de un buen medio de comunicación de manera indirecta entre los superiores y empleados, como medio de consulta porque ayudan a despejar cualquier duda o inquietud de cada una de las actividades de la empresa, de ese modo minimizar los errores, dándoles soluciones e indicando las actividades como funciones que deben ejecutar de manera inmediata. Los objetivos de este manual de políticas y procedimientos son los siguientes:

- ❖ Mostrar la visión que tiene la organización;
- ❖ Indicar las funciones del área;
- ❖ Colaborar con el reclutamiento de personal;
- ❖ Comunicar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento;
- ❖ Señalar la responsabilidad operativa del personal del área.

El manual de Procedimientos nos ayuda y asegura con la funcionalidad de la organización, a optimizar el uso de los recursos e indica las actividades más importantes que se desarrolla en la empresa, de manera ordenada a como realizar sus funciones de manera responsable en cada actividad respecto a cargo o puesto que ejerce.

Podemos mencionar que los manuales de políticas y procedimientos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual⁴.

⁴ Rubio, R., Víctor, M., & Hernández, F. J. (1986). Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Editorial PAC, 89

Podemos mencionar también que el origen de los procesos surge de la necesidad de controlar las operaciones mediante el Control Interno.

Y el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.⁵

1.2.2. Definiciones Generales de Tesorería

Es el área de la empresa en la que se tratan la labor específica referente a las operaciones de ingresos y egresos monetarios. Contiene la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas operaciones bancarias. Por lo que se encuentra vinculada con la contabilidad, ya que registra tal ejecución.

Por ejemplo, el área de Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; horas extras, IESS y demás beneficios sociales por lo que el área de Tesorería es la responsable de mantener que exista el suficiente dinero disponible para el pago respectivo. Y se cumpla con el pago de los sueldos en la fecha pronosticada, además de emitir y entregar las órdenes de pago; posteriormente el área de Contabilidad proceda con el registro definitivo de los movimientos (salidas de dinero) realizados por Tesorería.

El objetivo de la Tesorería es "agrupar" el dinero de sus diferentes filiales con el fin de poder efectuar mayores inversiones tanto financieras como de mercado.

⁵ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

Podemos indicar también que el proceso y área de Tesorería es un tema que abarca en el mundo entero, por ser fundamental e importante en toda empresa Privada como Pública, por lo que podemos mencionar que en el **Gobierno de Guatemala- Ministerio de Finanzas Públicas**, que la Tesorería se encuentra dentro de la función de la Dirección, es la responsable de la programación y reprogramación periódica de la ejecución financiera del Presupuesto de Ingresos y Egresos, correspondiéndole programar y administrar los flujos de ingresos y egresos, definir políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja, y descentralizar operativamente los procesos de pago en las Unidades de Administración Financiera de las entidades. Siendo sus funciones a cumplir:

- Planear, organizar, dirigir, administrar, controlar y evaluar las actividades de Tesorería, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos;
- Procurar la centralización de los ingresos y egresos del presupuesto.
- Autorizar las solicitudes de desembolsos de préstamos y donaciones que generan las otras áreas. ;
- Constituir cuentas de depósitos monetarios para la administración de los recursos del Tesorero;
- Aprobar y velar porque se divulguen y cumplan las normas y procedimientos del Sistema de Tesorería;
- Autorizar transferencias, cheques o solicitudes de débito para pagos de obligaciones y el traslado de fondos entre cuentas bancarias de acuerdo a las necesidades y programación establecida;

- Dirigir, supervisar y evaluar la programación financiera contenida en el flujo de caja;
- Promover la utilización de procedimientos modernos para la agilización del pago de las obligaciones y adoptar mecanismos de seguridad para las operaciones de Tesorería
- Atender y delegar para su resolución los expedientes que ingresan, así como autorizar y firmar oficios como otros documentos emitidos ;
- Velar por la ejecución y cumplimiento de los planes operativos y/o de trabajo a que se refiere la literal anterior;
- Aprobar las modificaciones y proyectos de manuales administrativos, que sean necesarios para mantener la eficiencia de Tesorería.
- Velar por que se mantengan actualizados los Manuales de Organización y funciones, Puestos y Funciones, Procesos y Procedimientos;

Mientras que el Departamento de Operaciones de Caja, también de cumplir con las siguientes funciones:

- Coordinar los pagos considerando el vencimiento de pagos y disponibilidad de recursos de acuerdo al flujo de caja;
- Custodiar los valores públicos que le sean encomendados;

- Proponer actualizaciones a los Manuales de Funciones y Procedimientos;
- Cumplir en forma oportuna y de acuerdo a la disponibilidad de los recursos el pago de los compromisos adquiridos, aplicando los procedimientos y normas establecidas;
- Analizar las cuentas de acreedores y realizar los pagos de los diferentes descuentos registrados;
- Elaborar y actualizar el Flujo de Caja diario, mensual como anual, con base a la proyección de recaudos establecidos como el presupuesto de gastos considerado por la Dirección Financiera;
- Elaborar y actualizar los flujos de caja diarios, mensual y anual, con base a las cuotas aprobadas por la Dirección Financiera, lo cual servirá para actualizar diariamente el flujo anual;
- Definir las necesidades informáticas y reportes para que se implementen a través del Sistema actual.

Dentro del Marco Legal podemos indicar el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas”; Acuerdo Gubernativo Número 394-2008.

También podemos mencionar según la revista, nos informa sobre la Gestión de Tesorería a través de cuatro tipos de Cuadros de Mando, debido a que todavía este departamento sigue utilizando pocas herramientas de análisis, diagnóstico y control. ⁶

⁶ Drossier. (2004, julio). Revista Estratégica, 208

Por eso el **Cuadro de Mando** se perfila como un sistema idóneo de información de control. En este artículo se describe las distintas perspectivas que desarrolla el Cuadro de Mando en la tesorería: operativo, directivo, estratégico e integral.⁷

Podemos decir que el Cuadro de Mando diagnostica la situación del área de tesorería controlando todos los datos tratados con el apoyo de indicadores. Para cubrir las necesidades operativas del departamento de tesorería se aborda el desarrollo del Cuadro de Mando desde cuatro perspectivas.

En los últimos años, el papel de la tesorería dentro de la empresa ha experimentado cambios significativos. De ser un departamento administrativo con funciones marcadamente contables, ha pasado a ser considerado como un centro gestor de los recursos financieros de la empresa.

Se ha generalizado la implantación de aplicaciones informáticas específicas de tesorería dirigidas a la optimización de la gestión y el control.

Se puede mencionar que de acuerdo a lo expuesto anteriormente, por eso se ha buscado un software que complemente todas las necesidades de la empresa para una mejor gestión y control del flujo que mantenemos día a día, siendo la mejor opción el sistema SAP, siendo reconocido mundialmente como el más completo e integrado con las demás áreas, aplicaciones y procesos integrados.

⁷ Roger, V. Director General TAYA

1.2.3. Estructura para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Políticas y funciones

El Manual de Procedimientos es un mecanismo dentro del Sistema de Control Interno, por lo que es un documento de vital importancia por la información que se encuentra detallada e integral de su contenido, debe encontrarse de una manera ordenada y metódica, con sus respectivas instrucciones, como responsabilidades además de poseer información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las diferentes operaciones o actividades que deban realizar de manera individual y colectiva dentro de la empresa, en cada una áreas, departamentos y otros.

Requiere identificar y señalar, **¿quién?**, **¿cuándo?**, **¿cómo?**, **¿dónde?**, **¿para qué?**, **¿por qué?** de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

1.2.3.1. Otras definiciones aplicadas a los procedimientos

Podemos mencionar que existen otras definiciones aplicadas a los procedimientos como los que se indican a continuación:

Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Norma: Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

Formato o Documento: Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

1.2.3.2. Objetivos y componentes para un manual de procedimientos.

- ❖ El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- ❖ Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- ❖ Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- ❖ Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- ❖ La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis

efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

- ❖ La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- ❖ La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- ❖ Elementos esenciales para practicar auditorías, interventoras y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

1.2.3.3. Contenido del Manual de Procedimientos según sus elementos

1.2.3.4.

Título: se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.

Código: de acuerdo a los centros de costo.

Introducción: explicación general del procedimiento

Organización: estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa

Descripción del Procedimiento:

- Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo.
- Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo
- Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.
- Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujogramas

Responsabilidad, autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.

Medidas de Seguridad, Prevención y Autocontrol, aplicable y orientada a los procedimientos, para evitar desviaciones.

Informes: económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.

Supervisión, evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo.

1.2.3.5. Flujograma del Procedimiento

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	EMPLEADO RESPONSABLE - DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR ACTIVIDADES	DE Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.

	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	DOCUMENTO	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DOCUMENTOS	Para indicar copias múltiples.
	REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	CINTA MAGNÉTICA	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
	TIRA DE SUMADORA	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Gráfico 1 - Flujograma del Procedimiento

1.2.3.6. Utilización y objetivos del Manual de Procedimientos

Siempre deberán utilizar los manuales de procedimientos, los siguientes:

- Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a

cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

Adicional es responsabilidad de los jefes de cada área de cada uno de los manuales de procedimientos realizados y deberán cumplir con lo siguiente:

- ✓ Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- ✓ Propender por el cumplimiento y actualización de los manuales establecidos.
- ✓ Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- ✓ Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Ser base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad o dependencia.

Con el levantamiento de procedimientos por parte de los empleados se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.

- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable.
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: cuanto tiempo se gasta el trámite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros, etc.
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión.

1.2.3.7. Fases para el desarrollo del Manual de Procedimientos

Para el desarrollo de las técnicas de elaboración de manuales de procedimientos, podemos indicar que involucra diferentes fases, que son las siguientes:

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS Y DE SOPORTE

Al comenzar la elaboración de los manuales de procedimientos se hace necesaria su identificación mediante un **Mapa de Procedimientos** que incluya las siguientes clases de procesos:

- **De Gestión** desarrollan el objeto social o razón de ser de una empresa.
- **De Asesoría**, llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoría interna, jurídica, planeación, informática, etc.
- **De Apoyo logístico** en donde se encuentran labores de administración de recursos humanos, financieros, de logística en sí.

Diseñado el **Mapa de Procedimientos** se discriminan sus procesos en procedimientos que componen los mapas específicos.

2. ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

Se procede al inventario de procedimientos el cual se debe presentar a manera de catálogo guardando la estructura establecida en los mapas. Se debe entender que cada procedimiento es un conjunto o secuencia ordenada de actividades. Deben formularse nombres que sean

representativos y que den una idea general de la actividad principal de cada procedimiento.

Para realizar este trabajo se debe apoyar de las herramientas que a continuación se exponen.

a. Gestión estratégica por procesos

La Gestión por Procesos incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio.

La clave fundamental de este tipo de gestión es la Priorización de los Procesos, es decir, centrarse en lo vital para competir con éxito tanto en el presente como en el futuro. En efecto, las empresas transformadoras hacen que la atención se centre en las actividades que son críticas para la creación de valor.⁸

Como se puede ver, lo novedoso de este sistema es el esfuerzo por priorizar y gestionar sistemáticamente los procesos más críticos para la organización, y las consecuencias que dicho sistema puede tener en la estructura organizativa.

En la tabla que se presenta a continuación se pueden observar las diferencias principales entre lo que se podría denominar “gestión tradicional” y la “gestión estratégica”.⁹

⁸ Roupe, J.B. Metodología para mejorar permanentemente los procesos.

⁹ Muniño, M., & Rodríguez. Fundamentos de mejora continua en procesos. Biblioteca IESE, 15.

GESTIÓN TRADICIONAL DE PROCESOS	GESTIÓN ESTRATEGICA DE LO PROCESOS
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen de una unidad funcional.	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen bajo control.
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora gradual y radical, de carácter productivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Gráfico 2- Metodología de mejoras para los procesos

Con los nuevos entornos competitivos, las organizaciones transformadoras, han comprendido la importancia de la aplicación de gestión estratégica de procesos. Este tipo de organizaciones considera que sus estructuras deben ser temporales, para así o dificultar el logro de los objetivos y facilitar la implantación de estrategias. Es por ello que la gestión estratégica de procesos es un elemento clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno y así influir en su desarrollo.

De esta manera las organizaciones centran alrededor de actividades que tienen mayor importancia en la generación de valor añadido para éstas, de esta forma, las diferentes actividades y funciones miran hacia su cliente interno o externo y procuran conseguir la máxima satisfacción y máxima eficacia interna.

Clasificación de los Procesos:

En materia de gestión los procesos pueden clasificarse en operativos y de apoyo o gestión.

Los primeros tienen por objeto entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los segundos tienen como objetivo prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Grado de dificultad y contribución de los procesos

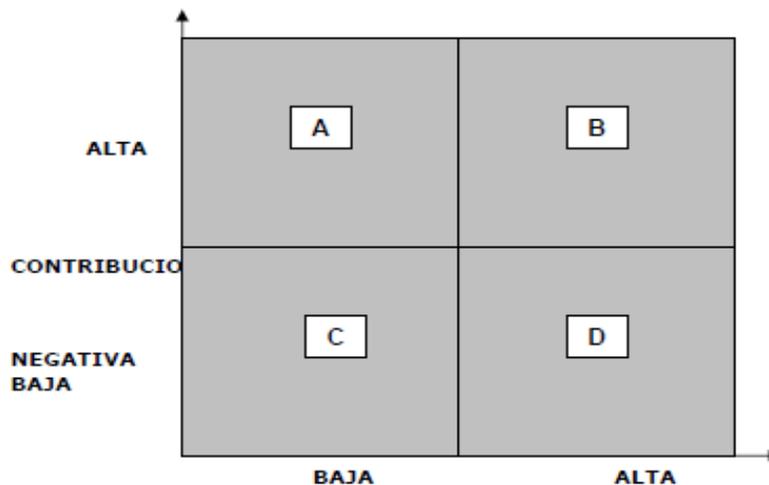


Gráfico 3 - Grado de dificultad de Procesos

1.2.3.8. Reglas para el levantamiento de Procedimientos y su revisión

Para el levantamiento de procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

1. DEFINIR EL LIMITE DEL PROCEDIMIENTO: El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del

mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).

2. NOMBRE DEL CARGO: Nombre del cargo del empleado responsable de acuerdo a la planta de personal.
3. Siempre iniciando la frase se debe usar el verbo en tercera persona.
4. En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.
5. Se debe estudiar el número de copias y su distribución 0-4 dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada oficina.
6. EL GRUPO DE APOYO O LÍDER: Coordina a jefes y empleados que tienen a su cargo el levantamiento de los procedimientos y se hacen equipos, con grupos especializados.
7. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS: Lo que se espera del respectivo procedimiento.
8. Los procedimientos se hacen relacionar y referenciar utilizando el formulario "único".
9. El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus "Documentos Anexos" o Justificativos.
10. EXPLICACION DE LAS GRAFICAS: Elaboración de flujogramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites.

11. Se realizan entrevistas con los empleados que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes “EL PORQUÉ? , CUÁNDO?, DONDÉ?, QUÉ?, CÓMO?
12. Desarrollar y ejecutar las hojas de ruta para cada uno de los procedimientos, estableciendo las actividades, trámites y tiempo de ejecución, acompañados de los documentos originales. (Ver: Hoja de Ruta).
13. Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y esta agregando valor, así que no sea repetitivo.

Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones y entrevistas pertinentes, se procede a su revisión bajo el cumplimiento de estos pasos:

1. Tener claridad de la estructura de la empresa a Nivel General y a Nivel Individual, estudiar el organigrama.
2. Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias dependencias. Ejemplo: contabilidad, tesorería, etc.
3. Analizar la segregación de funciones. Lo cual se lleva a cabo mediante la solución al siguiente interrogante: CUANDO NO SE SEGREGAN FUNCIONES? CUANDO LO HACE TODO UNA SOLA PERSONA AUTORIZA, APRUEBA, REvisa, EJECUTA, ETC.?

4. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada empleado.
5. Estudiar el listado de problemas - soluciones que recogieron en las encuestas y que tengan que ver con los procedimientos y cruzan dicha información con los nuevos procedimientos.
6. Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo que informes se producen con base en la información de los mismos.
7. Estudiar que los espacios usados para los equipos sean suficientes y se adapten a las necesidades técnicas, por ejemplo computadoras o equipos especiales
8. Identificación de los procesos: sí son manuales o por computadora, evaluándolos especialmente con tendencia a que al máximo las labores se sistematicen.
9. Definición de información que se producirá, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
10. Sistematización que se está aplicando en el procedimiento en la Empresa.
11. Realizar ejercicios de “lluvia de ideas” con los empleados para conocer formas

Capítulo 2

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

LEYES QUE LO REGULAN

A las Empresas del Sector Comercial aplicado al nuevo software SAP, para la mejora de sus actividades, se rige por lo dispuesto en la normativa siguiente:

2.1.1. GENERALES

- ✓ Constitución Política del Estado del Ecuador
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno
- ✓ Normas Técnicas de Contabilidad
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Contraloría General del Estado
- ✓ Servicio de Rentas Internas

2.1.2. ESPECÍFICAS

- ✓ Resolución No. SBS-2011-644
- ✓ Reglamento General de la Ley de Cheques
- ✓ Reglamento del fondo fijo de Caja Chica
- ✓ Reglamento de asignación y uso de fondos a rendir cuentas.
- ✓ Reglamento interno de administración del fondo fijo de caja chica.

2.2. Metodología Aplicada

2.2.1. Control Interno

Se aplica por Control Interno al conjunto de técnicas como de procedimientos que mantienen y utilizan en cada una de las empresas, para de ese modo poder certificar y comprobar que todos los activos están debidamente protegidos además de que los registros contables son seguros y correctos. Y de esta manera la empresa se desarrolle eficientemente, cumpliendo con las políticas diseñadas por la dirección, logrando las metas y objetivos propuestos para proceder a mostrar los resultados esperados. Lo que incluye controles contables como administrativos

Control Contable trata del las normas y técnicas contables que mantienen además de la manera con la relación e integración de los fondos como sus bienes, para obtener de ese modo registros contables confiables y reales como lo financiero.

Los objetivos del control contable son:

- ❖ La Integridad y transparencia de la información
- ❖ La importancia como la validez de la información
- ❖ La precisión de la información
- ❖ El mantenimiento de la información

Control Administrativo trata del las normas técnicas que se encuentran relacionadas con el cumplimiento y eficiencia operativa, como de las políticas definidas en la empresa. De este modo podemos detectar cualquier tipo de riesgos que puedan afectar directamente a la empresa.

2.3. Normas Técnicas que rigen en la empresa de sector comercial con la aplicación del software SAP

2.3.1. Normas Técnicas del Control Interno

GENERALES

SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

Actualmente se ha implementado en la empresa el software SAP, siendo un sistema de información computarizado completo, que cumple con los requerimientos y necesidades de la empresa como para sus usuarios. Que se encuentra configurado y estructurado con los demás módulos como áreas de la empresa, siendo la información generada diariamente y actualizada en línea como sus procesos en sí.

ACCESO AL SISTEMA

El sistema es monitoreado por personal autorizado como los líderes funcionales SAP además del personal de TI (Basis – Abap), que tendrán el respectivo acceso para la modificación y corrección de configuraciones necesarias para que fluya el respectivo proceso del ingreso como de validez y alerta en el ingreso de las transacciones e información. Por lo que se debe mantener controles de acceso físico como lógicos.

Podemos mencionar que entre los controles físicos del sistema SAP son los siguientes:

- Mantenimiento continuo del servidor donde reposa la bases de datos.
- Tener un respaldo (copia) de la tarjeta de memoria que posee el sistema de toda la información ingresada desde el inicio de la salida en vivo por los usuarios.
- Control de la contador interno del servidor SAP como el general, que se genera por cada registro y contabilización contable para evitar duplicidad del consecutivo en el rango de números.
- Configuración oportuna de las operaciones contables, logísticas y retail, para el correcto funcionamiento de la herramienta y de los usuarios al momento del ingreso de la información.

Podemos mencionar que entre los controles lógicos del sistema SAP e información contenida en el computador se manejará los siguientes:

- Identificación del ingreso del usuario de acuerdo a la nomenclatura del nombre y apellido. Ej.: pquezada a Priscila Quezada.
- Claves de acceso el ingreso del sistema SAP (Caracteres alfabético, numerales).
- Roles con transacciones asignados de acuerdo al cargo y funciones a realizar por cada usuario.
- Monitoreo y control de los ingresos fallidos y correctos al sistema SAP además de los registros realizados como utilizados de manera diaria por cada uno de los usuarios que poseen autorización.

- Licencias de SAP otorgados de acuerdo al rol designado dentro de la empresa y cargos respectivos.
- Solo se permiten puntos terminales como conectores permitidos por el sistema SAP para el correcto manejo y seguridad de información del mismo, dentro de lo que se encuentra estipulado en el contrato.

INGRESO DE DATOS

Actualmente los usuarios contables no están ingresando de manera correcta los valores e imputaciones contables, originando registros erróneos o incompletos y actualmente están receptando estos documentos el departamento de tesorería, que finalizan pagando estos documentos sin su previo análisis. Por lo que se procedió a solicitar a los líderes funcionales del módulo Financiero, siendo los responsables en el nuevo sistema implementado SAP, asegurar de que se adquiriera los controles automáticos necesarios para la validación de los datos contables como tributarios, al ser ingresados por los usuarios y su posterior contabilización..

Es muy importante como necesario de la validación, serán los procedimientos que se utilizaran para comprobar que los datos registrados en los documentos sea la adecuada y a su vez identificar la existencia de errores ya sea de formato, códigos, mal ingreso de información, campos faltantes, desactualización y el ajuste de los valores dentro de los límites de razonabilidad para ese proceso.

TESORERÍA

ADMINISTRACIÓN DE VALORES Y BIENES

ANÁLISIS DE VALORES POR PAGAR

Se ha comprobado que los valores que se encuentran pendientes como ya compensados no están siendo revisados ni analizados periódicamente por parte del analista de tesorería y jefe del área para determinar la correcta asignación de los valores en el flujo de efectivo para los pagos que se deban realizar, para determinar fechas consideradas para las propuestas de pago y evitar el pago de multas e intereses por el incumplimiento del pago a destiempo al proveedor. Por lo que si existiesen novedades de los valores cancelados o pendientes deberán ser revisados y resueltos dentro de un lapso de tiempo razonable para de esa manera evitar inconvenientes con el proveedor externo como interno (parte contable).

ESTADO DE CUENTAS DE LOS PROVEEDORES

Siempre que los proveedores requieren que les facilite el estado de cuenta actualizado de sus saldos a pagar o movimientos aplicados debidamente justificados, no está siendo proporcionado directamente por el personal financiero – tesorería, por lo que ocasiona inconformidades por parte del proveedor de no poder obtener la información solicitada.

Adicional si por parte del proveedor existiesen novedades en sus pagos o registros de facturas, el departamento no está procediendo a revisar ni resolver sus inquietudes dentro de un lapso de tiempo razonable, para proceder a tomar las medidas necesarias o las correcciones respectivas (ajustes contables) que amerite el caso.

REGISTROS FINANCIEROS

El área de tesorería es la responsable del flujo de efectivo, o sea del ingreso como salida de dinero por lo que no está actualmente controlando, monitoreando, revisando diariamente los documentos, y de ese modo puedan proceder de manera eficiente con el ingreso respectivo al sistema y de ese modo tener en línea la información para la revisión de saldos bancarios como la compensación de cuentas con las demás áreas relacionadas. Y si existiese novedades dentro o fuera del departamento deberán ser revisadas y resueltas dentro de un lapso de tiempo razonable para tomar la medidas necesarias que amerite el caso.

PAGOS Y MEDIOS DE PAGO A PROVEEDORES

El área de tesorería es la responsable de emitir los pagos ya sea mediante cheques, transferencias u otros medios a los proveedores, detectando que no están realizando el análisis respectivo de las cuentas por pagar como la confirmación de que poseen el flujo necesario para la cancelación de los valores respectivos.

Adicional de que deben revisar como se va suscitar el pago por transferencias, confirming, cash management u otros, debiendo ser revisado por la persona responsable del control de los débitos bancarios y procedan con el registro respectivo en el sistema SAP.

2.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIAL INVESTIGADA

2.4.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL AREA DE TESORERÍA

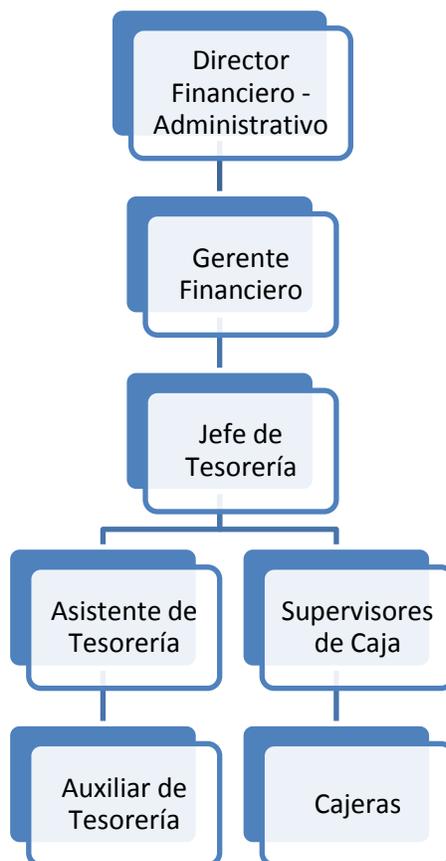


Gráfico 4 - Organigrama Actual

El organigrama presentado no se mantendría debido que no se adapta a las necesidades del negocio como del sistema implementado. Se modificara los cargos de asistentes y auxiliares al de Analistas. Como actualización de sus funciones.

2.4.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es explorativa, debido que especifica la situación actual de la empresa, es descriptiva porque analizamos los problemas existentes del departamento de Tesorería y las debilidades detectadas. Se realizó un análisis dentro del campo de trabajo propio del área y afines.

2.4.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó dentro del Método Empírico, la **observación científica**, para analizar el comportamiento del personal financiero y administrativo para de ese modo detectar sus falencias y debilidades tanto en lo operativo como en lo analítico, buscando reforzar las fortalezas, con la información proporcionada.

Y dentro del Método Empírico se aplicó el **Inductivo**, para detallar las operaciones como procesos que manejan actualmente la empresa y el de **Análisis** nos permitirá revisar los resultados de toda la información y datos obtenidos y el de **Síntesis** establecerá las conclusiones y falencias existentes, con el fin de diseñar e implementar el Manual de Procedimientos y Políticas propuesto.

2.4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trabajó con todo el personal del departamento de Tesorería, Gerentes y Jefes Departamentales Financiero como Administrativo, que intervienen en el Proceso. Un total de de 19 personas entre ellos 10 asistentes como auxiliares, 6 jefaturas, 2 gerentes y 1 Director, siendo la mayor parte del personal que labora con una antigüedad promedio de 7 años.

Debido a que el número de personas con las que se trabajó es un universo considerable no se requirió sacar una muestra.

Cargos	Usuarios	Antigüedad Años
Jefa de Tesorería	1	15
Auxiliar de Tesorería	2	4
Asistente de Tesorería	2	10
Caja Interna	4	10
Jefe de Compras	1	2
Jefe Administrativo	1	8
Jefe Contable	1	13
Jefe de Planificación Financiera	1	6
Asistentes Financieros	2	4
Gerente Financiero	1	4
Gerente Administrativo	1	2
Director Financiero - Administrativo	1	2
Jefe de Logística	1	9
Total	19	7

Gráfico 5 - Población

2.4.5. TÉCNICAS, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN COMO SUS RESULTADOS

Para el trabajo de recepción de información se utilizaron las siguientes técnicas:

La Observación Científica en el departamento de Tesorería, se realizó el levantamiento de información del funcionamiento del sistema anterior con el actual, por lo que se diseñó una plantilla de trabajo.

El instrumento utilizado: **MATRIZ DE GENERADORES DE CAMBIOS (ASIS – TOBE).**

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

MATRIZ DE GENERADORES DE CAMBIO PROYECTO EMPRESA COMERCIAL			
PROCESO			
Macroproceso	Proceso	Actividad	Cambio identificado entre (AS IS) - (TO BE)
Tesoreria	Proceso de pago varios	Todas las solicitudes de pago serán ingresadas por sistema a fin de que se gire los cheques de una sola manera	AS IS: Las solicitudes de cheque llegan de dos formas, la una a través de aplicación en la que se ingresan solo las solicitudes que tienen facturas, la otra forma es cuando no son facturas como anticipos, prestamos a empleados, pagos a entidades publicas como tasas o aportes, etc. Esto conlleva a que se deba trabajar de dos formas. TO BE: Todas las solicitudes de pago que se reciban deberán estar ingresadas en sistema para que exista un solo modo de recepción.
Tesoreria	Proceso de pago varios	Recepta solicitud de pago a través de modulo de recepción de documentos	AS IS: Para dejar constancia de la entrega del documento al departamento de Tesoreria , se archiva una copia del listado de DOCUMENTOS ENVIADOS A CONTABILIDAD con la firma de recibido del asistente de Tesoreria. TO BE : Los documentos que Contabilidad recibe en aplicacion de otras areas, serán enviados a Tesoreria usando la misma aplicacion para asi tener en línea consulta de documentos entregados y pendientes de recibir.

Tesoreria	Proceso de pago varios	A través de módulo se hace envío de cheque y comprobante de egreso a Caja Oficina	AS IS: Cuando Asistente recibe cheque y orden de egreso firmada y la envía a Caja Oficina que lleva el control de recepcion en hoja electrónica en Excel. TO BE: Asistente de Tesoreria con el cheque y orden de egreso firmado, procesde a través de modulo a enviar el cheque a Caja Oficina quien lo recepta.
Tesoreria	Proceso de pago varios	Asistente de Tesoreria revisa en modulo documentso por cobrar a cruzar con documentos por pagar y realiza aplicación.	AS IS: Cuando se tiene que hacer cruce de cuentas se comunica a Contabilidad para que revise en sistema valores por cobrar a proveedor y efectue cruce de cuenta. TO BE: Asistente de Tesoreria al definirse que una solicitud de pago será cancelada en su totalidad con cruce de cuentas con Proveedor, busca en modulo valores por cobrar con proveedor y ejecuta cruce.
Tesoreria	Cobro vouchers TC. Bancarias	Aplicación realiza registro de acreditaciones en cuenta bancaria y cruza con vouchers pendientes de cobrar. Se genera A/D de transacción.	AS IS: Jefe de Tesoreria entrega movimiento bancario de las cuenta bancarias que tienen acreditacion por liquidacion de RECAPS a Asistente de TC que procede a cruzar con liquidaciones recibida de Emisor dando de baja los vouchers pendiente de cobrar. TO BE: Se recibe movimiento bancario de las transacciones por acreditaciones con detalle de vouchers que nos cancelana, el modulo toma la información y ejecuta la baja de vouchers por cobrar generando A/D inmediatamente.

Macroproceso	Proceso	Actividad	Cambio identificado entre (AS IS) - (TO BE)
Tesoreria	Flujo de Caja	Se genera información del flujo extrayendola de diferentes módulos para la planificación mensual Para analisis diario se extrae información para determinar si se cubren obligaciones	AS IS: Para la estimación de Flujo se solicita información a otras áreas o genera información de aplicaciones distintas, las mismas que consolidan el Jefe de Tesoreria en hoja electrónica de Excel. TO BE: Para la realización del flujo se importará la información ya existente en otros módulos como los de Presupuesto de la empresa, Mercaderia en importación, Compras, Cobranzas, Cuentas por pagar, Obligaciones Bancarias, etc Estos componentes formaran reporte de Flujo de Caja.
Tesoreria	Flujo de Caja	Consolidación de información real para comparar con flujo estimado.	AS IS: Jefe de Tesoreria extrae información de todos los valores relacionados con el flujo de caja durante el periodo mensual de diferentes aplicaciones o reportes: Cheques girados, Transacciones de cuentas bancarias, cobros realizados, ventas de contado, etc. Esta información alimenta un cuadro en hoja electrónica Excel que sirve para el analisis comparativo de flujo de caja estimado vs el flujo Real. TO BE: Se importa información de los módulos ya existentes a formato de informe de flujo de caja para la posterior revisión y analisis de las variaciones por parte del Jefe de Tesoreria .

Tesoreria	Entrega de cheques	Recibe en aplicacion cheque y comprobante de egreso que emite tesoreria	AS IS: Cuando Asistente recibe cheque y orden de egreso firmada y la envía a Caja Oficina que lleva el control de recepcion en hoja electrónica en Excel. TO BE: Asistente de Tesoreria con el cheque y orden de egreso firmado, procesde a través de modulo a enviar el cheque a Caja Oficina quien lo receipta.
Tesoreria	Entrega de cheques	Recibe en aplicación cheque y comprobante de egreso enviado por Caja Oficina	AS IS: Cajera de Oficina realiza el envío o entrega de cheque y comprobante de egreso informandolo por correo, lleva control de envío registrando en la hoja de Excel el envío a otro área o localidad., la misma que la receipta y todo se centraliza en el control de la Caja Oficina. TO BE: Existirá modulo de envío de documentos del tipo Cheques que permitirá conocer el estado y su ubicación dentro de las áreas que participan en la entrega del cheque a Beneficiario.
Tesoreria	Entrega de cheques	Registra en aplicacion entrega de cheque a Beneficiario	AS IS: Cajera de Oficina entrega cheque a beneficiario y se anota en hoja de excel de control de cheques cambio de estado a entregado. TO BE: Cajera Oficina deberá registrar en módulo de control de cheques y comprobantes de egresos la entrega del mismo, lo que cambiará su estado a ENTREGADO.

Macroproceso	Proceso	Actividad	Cambio identificado entre (AS IS) - (TO BE)
Tesoreria	Entrega de cheques	En aplicación genera reporte de comprobante de egreso a enviar a contabilidad	AS IS: Cajera Oficina toma comprobante de egresos de cheques ya entregados a beneficiarios y elabora manuscritamente en cuaderno listado de estos documentos para ser entregados al Departamento de Contabilidad para su archivo final TO BE: Cajera oficina genera reporte de comprobantes de egreso ya entregados a Beneficiarios para adjuntar los soportes (comprobante de egreso firmados) y enviar al Departamento de Contabilidad.
Tesoreria	Pago de vales de caja	Ingresar datos de soporte de vale y genera solicitud de pago por caja chica.	AS IS: Asistente de área solicitante elabora en formato de COMPROBANTE DE CAJA CHICA la solicitud para el pago de valores por caja chica. TO BE: Asistente de área solicitante ingresa información completa de los valores a solicitar pago por caja chica en módulo de sistema que capturará información completa que se validará con normativas internas (procedimientos, políticas) y externas (tributarias, laborales, etc)
Tesoreria	Pago de vales de caja	Recibe notificación en sistema de solicitud a pagar, y valida con soporte que entrega el área solicitante	AS IS: Cajero recibe comprobante de caja chica mas soportes que son revisados viendo que cumplan los requisitos necesarios previo a la generación del recibo por pago de caja chica. TO BE: Cajero recibe notificación de aprobación de pago por caja chica, solicitante se acerca a caja solo con los documentos soportes para el pago del vale de caja de chica.

Tesoreria	Pago de vales de caja	El sistema genera alerta a Gerente/Jefe que autorizaron vales provisionales para que liquiden los pendientes.	AS IS: Cajero de Caja Oficina lleva control manual de los vales PROVISIONALES mediante carpeta en la que archivo los vales provisionales recibidos y que están pendientes de liquidar y que periódicamente se revisará a fin de identificar cuales han superado los días maximos para su liquidación. TO BE: Cajero recibirá notificación en sistema de vales provisionales que haya superado el tiempo en días que indique el procedimiento vigente para su liquidación.
Tesoreria	Facturación Caja Interna	Caja recibe orden de facturación generada por los usuarios que solicitan la misma.	AS IS: Por los distintos conceptos para la facturación que recibe la Caja Oficina (facturación para empleados, mayoristas, faltantes, etc) para cada una debe postdigitar los códigos de los productos que necesitan facturarse con los precios y descuentos indicados. TO BE: Cada área que solicite la facturación de items de bienes o servicios en Caja Oficina deberá llenar en módulo de sistema una orden de facturación ingresando los items y las condiciones de facturación que serán puesto en la Factura emitida por Caja, la persona solicitante se acercará a caja con la orden de facturación que cajero digitará y cargará inmediatamente todos los items que deben ser facturados.

Anexo 1 – Matriz de Generadores de Cambio

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la matriz realizada al Departamento de Tesorería y afectaciones que tendrían con sus áreas afines, nos ayuda a identificar los cambios que existen con el sistema anterior y el nuevo (SAP), para poder trabajar y desarrollar talleres de gestión de cambios como comunicaciones al personal del impacto que va a existir en el departamento de tesorería, como en las áreas afines, el impacto organizacional, los procesos a desarrollar como beneficios cuantitativos y cualitativos por ejemplo disminución de gastos en sobretiempos, alimentación y movilización porque el personal será menos operativo y más analítico lo que generará menos carga de trabajo y cumplir la jornada laboral normal (8 horas).

Entrevista se realizo de manera directa a los gerentes, jefaturas y colaboradores del área Financiera y afines, lo que nos permite analizar y reflejar la situación actual como clima laboral del departamento, través de los resultados obtenidos mediante una ficha llamada cédula narrativa.

EMPRESA COMERCIAL S.A		PT. 01
CÉDULA NARRATIVA		
TIPO DE TRABAJO: DISEÑO – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA TESORERÍA APLICADO AL SOFTWARE SAP		
ALCANCE : 1 de agosto del 2011 y enero del 2012		
ACTIVIDAD: Levantamiento de información de la existencia de documentación de procesos en el área de tesorería como funciones que realizan.		
<p>En la ciudad de Guayaquil el Enero del 2012 se llevó a cabo la entrevista con la asistente del área de tesorería de la empresa comercial, donde se efectuó el levantamiento de información de cómo están llevando actualmente los procesos internos como externos del departamento. Lo que nos indicaron lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no tenía conocimiento de la existencia de procesos propios del área. 2. Que tienen muchas falencias propias del área como las afines. 3. No tienen definidas sus funciones debidas que hace de todo y lo que logra que a veces no cumpla con sus objetivos diarios, semanales y mensuales. 4. Que no existen procesos como políticas alineados al usuario, sistema y funciones. 5. Tiene que trabajar más de las horas normales (8 horas) para poder cumplir con sus actividades. 6. Existen muchos reclamos por parte de los proveedores como de clientes internos por no entregar la información de manera oportuna y a tiempo. 7. El sistema que mantienen al momento no ayuda en sus tareas diarias debidas que tienen muchas restricciones y pocas bondades del mismo para su ejecución. 		
		<p>Elaborado por: Priscila Quezada C Revisado por: Consultores & Partner S.A. Procesos</p>

TIPO DE TRABAJO: DISEÑO – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA TESORERIA APLICADO AL SOFTWARE SAP

ALCANCE : 1 de agosto del 2011 y enero del 2012

ACTIVIDAD: Levantamiento de información de la existencia de documentación de procesos en el área de tesorería como funciones que realizan.

En la ciudad de Guayaquil el Enero del 2012 se llevó a cabo la entrevista con la auxiliar del área de tesorería de la empresa comercial, donde se efectuó el levantamiento de información de cómo están llevando actualmente los procesos internos como externos del departamento. Lo que nos indicaron lo siguiente:

1. Que tiene conocimiento de la existencia de procesos propios del área pero de que no están alineados a lo que realizan de manera diaria además de que no son completos pero si supo que lo publicaron mas no pasaron un comunicado formal a los usuarios finales ni la jefa del área comunico.
2. Que existen falencias propias como externas al área como las afines.
3. Que existe mucha sobrecarga de trabajo en ciertos usuarios debiendo ser equiparados por las actividades diarias además de que no tienen definidas las funciones de manera general, teniendo que ser todologa, debiendo quedarse hasta tarde para logran a cumplir con las tareas encomendadas.
4. Que no existen procesos como políticas alineados al usuario, sistema y funciones.
5. No hay trabajo en equipo o apoyarse cuando estamos más ocupado que otros.
6. No realizan análisis de lo realizado ni manejan reportería exigida por el área, mas llevan unos controles de manera personal.
7. Existen muchas quejas por parte de los proveedores como de clientes internos por no pagarles a tiempo o las facturas no llegan al departamento pero eso sucede por la falta de comunicación con las demás áreas que no pasan a tiempo la información cayendo toda la responsabilidad al departamento, no cumpliendo de la manera oportuna.
8. El sistema que mantienen al momento no ayuda en sus tareas diarias debidas que tienen muchas restricciones y pocas bondades como warnings de errores para reflejar el correcto uso o contabilización del mismo.

Elaborado por: Priscila Quezada C
Revisado por: Consultores & Partner S.A.
Procesos

EMPRESA COMERCIAL S.A		PT. 01
CÉDULA NARRATIVA		
TIPO DE TRABAJO: DISEÑO – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA TESORERÍA APLICADO AL SOFTWARE SAP		
ALCANCE : 1 de agosto del 2011 y enero del 2012		
ACTIVIDAD: Levantamiento de información de la existencia de documentación de procesos en el área de tesorería como funciones que realizan.		
<p>En la ciudad de Guayaquil el Enero del 2012 se llevó a cabo la entrevista con los asistentes de otras áreas afines de tesorería (compras, contabilidad y administración) de la empresa comercial, donde se efectuó el levantamiento de información de cómo están llevando actualmente los procesos internos como externos del departamento. Lo que nos indicaron la mayoría fue lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no poseen la información actualizada 2. No contestan las llamadas ni confirman pagos a los proveedores 3. Que pagan demasiado vencido las facturas a los proveedores por lo que ya no quieren ofrecer más servicios. 4. Que tienen muchas falencias en el área y no son amables para comunicar las inquietudes.. 5. No saben con quién mismo dirigirse para realizar consultas 6. No existe un control de procesos internos como externos del área 7. 		
		Elaborado por: Priscila Quezada C Revisado por: Consultores & Partner S.A. Procesos

Anexo 2 – Cédula Narrativa

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la entrevista realizada a los 19 colaboradores de la empresa comercial del área Financiera y afines, se pudo evaluar de manera aleatoria la necesidad de un Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Tesorería basado al nuevo sistema SAP.

Por lo que se ha interpretado, la falta de un Manual de procedimientos y políticas basado al nuevo sistema SAP, no permite una adecuada organización en el trabajo diario del Departamento de Tesorería.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a las preguntas realizadas en la entrevista, podemos resumir en lo siguiente:

He analizado que el personal de tesorería se encuentran resistentes al cambio con la implementación del nuevo sistema SAP, debido que sienten que van a ser controlados y monitoreado su trabajo, además de que el sistema SAP obliga a tener un comunicación continua dentro del mismo área como con las relacionadas, además de que existe en el propio sistema validaciones y reportes para estar monitoreando si están cumpliendo los procesos y de ese modo a poder llevar un control de las actividades de cada uno de los usuarios y anteriormente no existía este tipo de análisis y los obliga a definir funciones al personal de acuerdo a su cargo y a detectar errores y falencias.

Tienen poco conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos y políticas para el área de tesorería, además de que el personal es muy operativo, no realizan análisis de las cuentas contables propias del área y falta de reportería. La mayoría de la información es manual, en hojas de Excel por lo que genera mucha carga operativa e insatisfacción al usuario.

Encuesta se realizo dos tipos de encuesta, una de carácter confidencial y personal e manera aleatoria a 5 de los 19 usuarios y la segunda a los 19 usuarios, de manera escrita y directa con preguntas cerradas.

También se selecciono aleatoriamente 6 de 20 proveedores de mayor rotación como a 5 colaboradores de otras áreas que tienen relación con el área de tesorería, para de esa manera evaluar el tipo de servicio, trato, conocimiento, calidad y eficiencia.

Pregunta	SI	NO	A VECES
¿La comunicación de la información es la adecuada?	1	3	1
¿Se comunica de manera oportuna las dificultades encontradas durante la ejecución de las actividades?	1	3	1
Se siente que tiene la capacitación y experiencia suficiente en lo contable	1	4	0
Existe el trabajo en equipo?	0	3	2
¿Se cuenta con información actualizada y a tiempo en la base de datos?	1	2	2
¿Existen quejas de otras áreas como proveedores?	3	1	1
¿Se efectúan cruces de información entre los departamentos?	1	3	1
¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en el área?	1	2	2
¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en otras áreas?	0	5	0
¿Si está interesado en que los procesos cambien y se implemente de manera general manuales de procesos y políticas en tesorería?	5	0	0
Le agrada el software SAP que se está implementando en la empresa?	4	1	0
Tenía conocimientos como comunicación de procesos implementados de la empresa?	0	5	0

Gráfico 6 Encuestas Datos

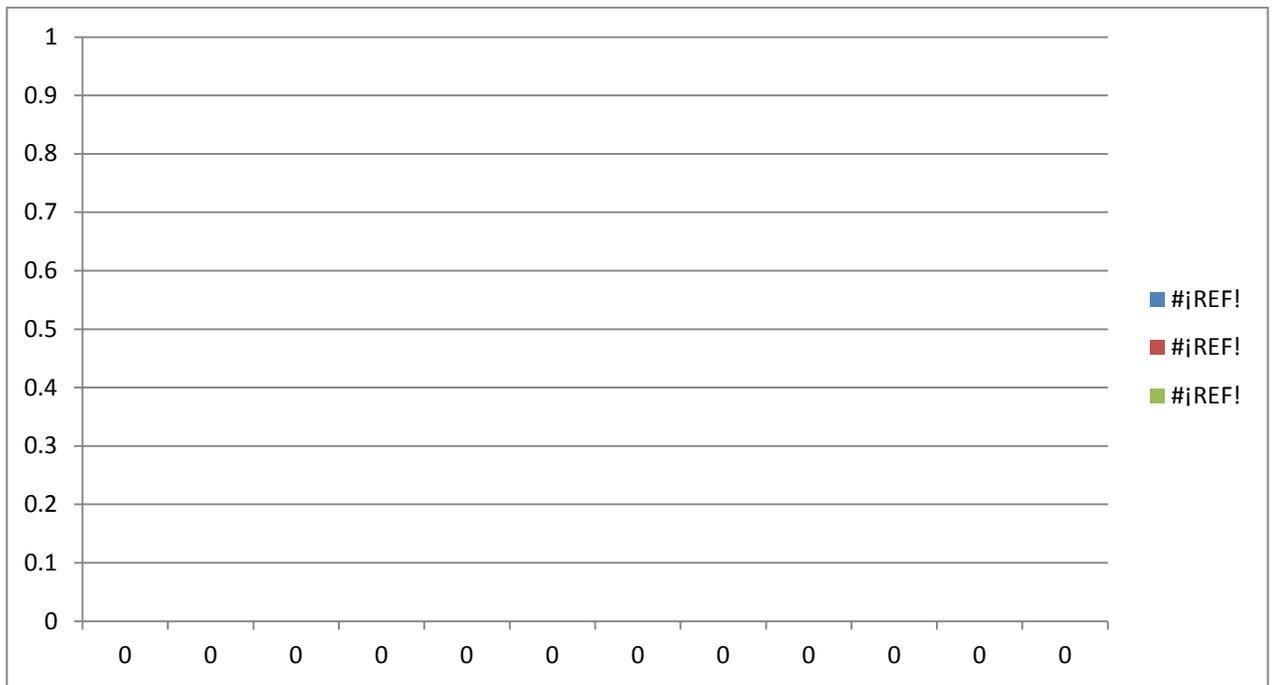


Gráfico 7 Encuesta

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, podemos visualizar que el personal de tesorería no se encuentra conforme con los procesos existentes además de que no existe un buen clima laboral e integraciones propias del área como externas.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se pudo reflejar en los resultados que el personal de Tesorería tiene poco conocimiento contable, no existe una comunicación oportuna y amable con

las demás áreas, falta de integración y trabajo en equipo, además de que no tienen identificado con que persona dirigirse para una consulta.

Y por parte de los proveedores tienen muchas quejas de que no se les pagan a tiempo y nos le dan información del status de sus facturas. Por lo que también nos ayuda a evaluar la necesidad del Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Tesorería y de ese modo cumplir con los objetivos de la empresa, además de realizar capacitaciones constantes y talleres de sensibilización para que poco a poco vayan caminando sin temores hacia este positivo cambio, que no es más que una nueva oportunidad para aprender y conocer las bondades que nos ofrece el manual y el sistema SAP.

Pregunta # 1

¿La comunicación interna del área como externa es la adecuada?

Tabla #1

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	3	60
A Veces	1	20

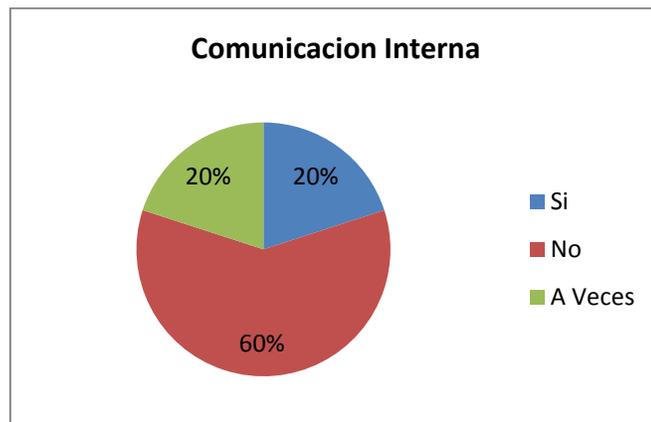


Tabla 1 Comunicación Interna

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 60% del personal encuestado piensa que la comunicación interna del área no es la adecuada. Del universo 20% piensan que es adecuada, y otro 20% se mantiene neutral en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que existe una mayoría que piensa que la comunicación interna no es adecuada, por lo que no contribuye para el cumplimiento de sus tareas de manera idónea y a tiempo.

Pregunta # 2

¿Se comunica de manera oportuna las dificultades encontradas durante la ejecución de las actividades?

Tabla #2

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	3	60
A Veces	1	20



Tabla 2 Dificultades encontradas en el área

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 60% del personal encuestado piensa que no existe la comunicación oportuna de las novedades y errores detectados dentro del mismo área al momento de ejecutar las actividades no es la adecuada ni oportuna. Del universo 20% piensan que no existe una buena comunicación, y otro 20% se mantiene neutral en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que existe una mayoría que piensa que no existe la comunicación oportuna de las novedades y errores detectados internamente en el área al momento de ejecutar las actividades.

Pregunta # 3

¿Considera que la capacitación y experiencia que mantienen en la actualidad es la necesaria y suficiente en la parte financiera como contable?

Tabla #3

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	4	80
A Veces	0	0

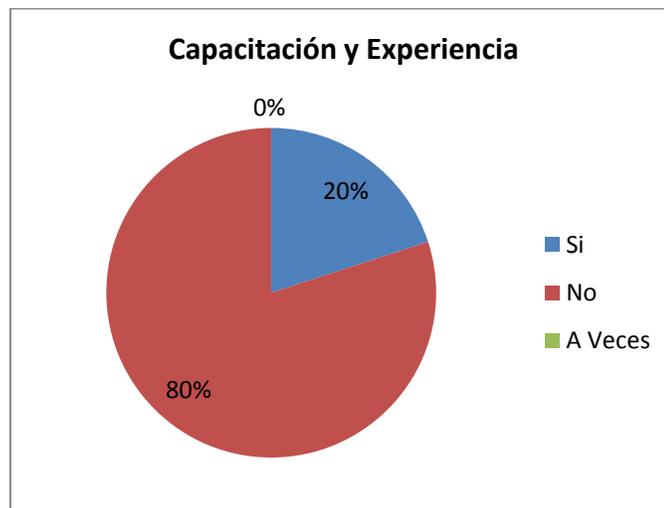


Tabla 3 Capacitación y experiencia actual del área
Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 80% del personal encuestado interpreta que no cuentan con la capacitación constante en la parte financiera como contable necesaria para el cumplimiento de sus labores diarias y el proceso de análisis diario que conlleva esta nueva herramienta debido que no pueden otorgar una respuesta adecuada ni oportuna a los superiores de la empresa, adicional de que no tienen la experiencia que se requiere para el puesto. Del universo 20% piensan que si es cuenta con la capacitación y experiencia en la parte financiera como contable.

Interpretación:

Se puede concluir que no tienen la experiencia necesaria para el cargo que mantienen y a la vez no cuenta con un plan de capacitación de actualización en la parte financiera como contable para poder brindar y cumplir con de sus labores diarias.

Pregunta # 4

¿Hay la integración como el trabajo en equipo dentro del área?

Tabla #4

	Encuesta	%
SI	0	0
NO	3	60
A Veces	2	40

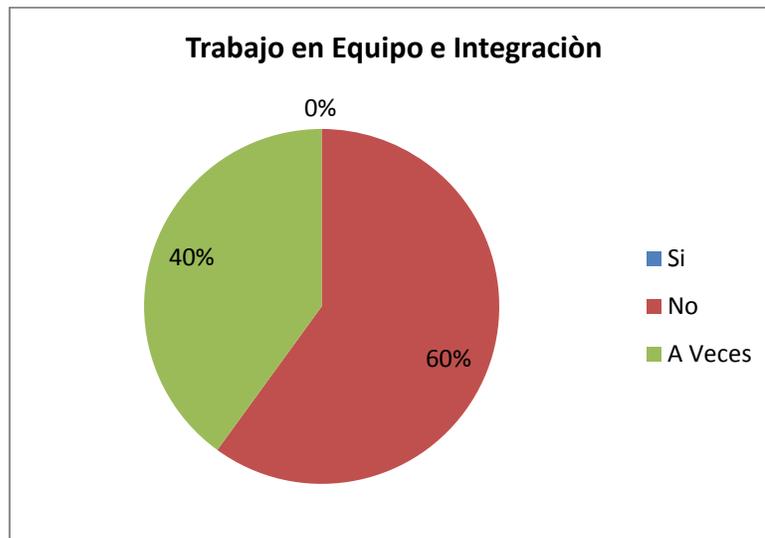


Tabla 4 Trabajo en Equipo dentro del área.

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 60 % del personal encuestado indica que no cuenta dentro de la misma área con sus propios compañeros una integración como trabajo en equipo. Del 40% se mantiene neutrales en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que no existe un buen trabajo en equipo como integración en la misma área por lo que las cargas de trabajo no se encuentran repartidas de manera equitativa, existiendo sobrecarga de trabajo como descontento por parte del personal.

Pregunta # 5

¿Se cuenta con información actualizada y a tiempo en la base de datos que manejan diariamente?

Tabla #5

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	2	40
A Veces	2	40

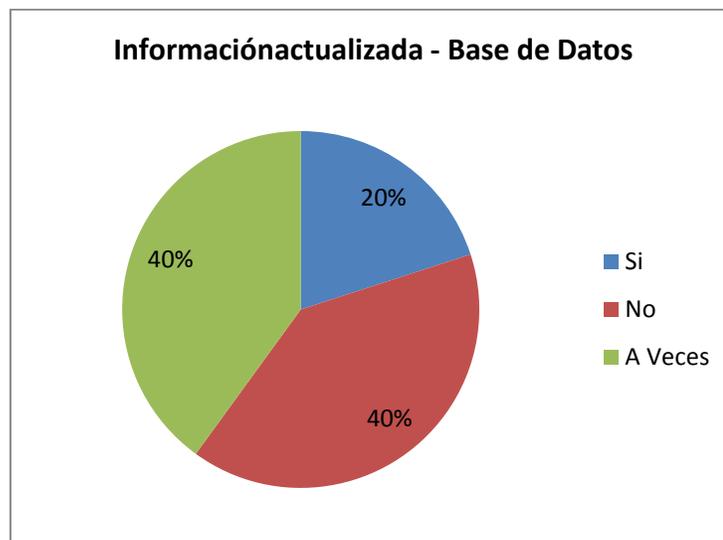


Tabla 5 Información actualizada en su base de Datos

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 20 % del personal encuestado indica que si cuenta con la información actualizada, el 40% nos indica que no se cuenta con la información actualizada como adecuada en su base de datos. Del 40% se mantiene neutrales en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que no contamos con una información actualizada en la base de datos que manejan de manera diaria por lo que la información no está actualizada, por lo que no es confiable y segura para emitir una reportería a los altos ejecutivos para correcta toma de decisiones.

Pregunta # 6

¿Existen quejas de clientes internos como externos (proveedores)?

Tabla #6

	Encuesta	%
SI	3	60
NO	1	20
A Veces	1	20

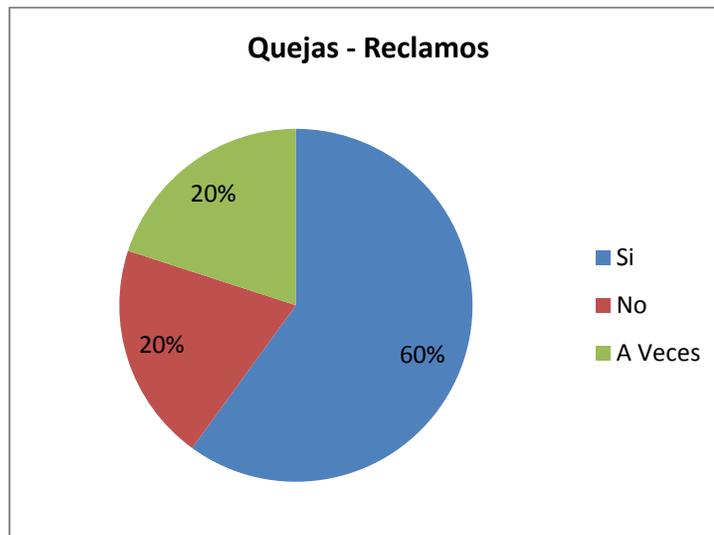


Tabla 6 Quejas – Clientes Internos y Externos

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 60 % del personal encuestado indica que si existen muchas quejas como reclamos dentro de la propia empresa siendo estos nuestros clientes internos y por parte de los proveedores como nuestros clientes externos, el 20% nos indica que no existen reclamos ni quejas. Del 20% se mantiene neutrales en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que existen reclamos y quejas continuas por parte de la propia empresa con las demás áreas siendo estos nuestros clientes internos y por parte de los proveedores como nuestros clientes externos, creado un ambiente desorganizado e ineficiente hacia el área de tesorería como malestar y descontento del servicio que se ofrece.

Pregunta # 7

¿Se efectúan cruces de información entre los departamentos?

Tabla #7

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	3	60
A Veces	1	20

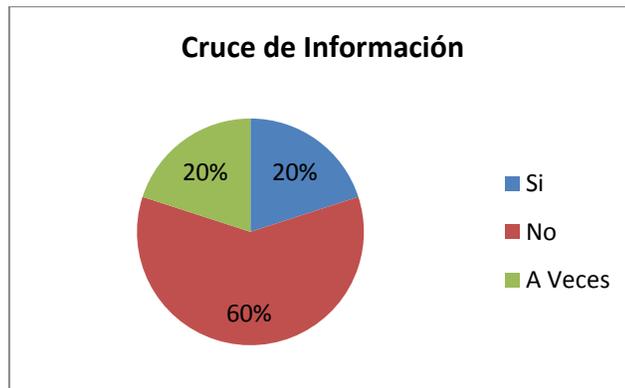


Tabla 7 Cruce de información

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 20 % del personal encuestado indica que si realizan el cruce de información, el 60% nos indica que no lo realizan. Del 20% se mantiene neutrales en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que no realizan el cruce de información a tiempo con los demás departamentos de la manera adecuada, por lo que no se tendría una

información real actualizada y confiable para la interpretación de sus resultados y emisión de reportes.

Pregunta # 8

¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en el área?

Tabla #8

	Encuesta	%
SI	1	20
NO	2	40
A Veces	2	40

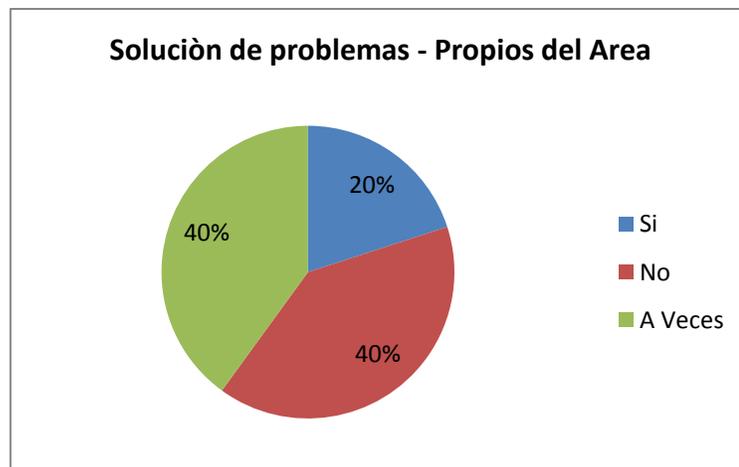


Tabla 8 Solución de Problemas

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 20 % del personal encuestado indica que si existe la suficiente información que nos permite solucionar los diferentes problemas que se presenten en el área, el 40% nos indica que no lo realizan. Del 40% se mantiene neutrales en su opinión.

Interpretación:

Se puede concluir que no poseen la actitud para solucionar los problemas que se le presenten en el día a día, adicional de la dificultad para tomar la decisión necesaria. Esto nace desde la misma jefatura, que no les da el empoderamiento a tomar sus propias decisiones o que den sus recomendaciones, debido que los propios no toman decisiones sino que lo canalizan antes con el Gerente financiero hasta los temas de baja prioridad.

Pregunta # 9

¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en otras áreas?

Tabla #9

	Encuesta	%
SI	0	0
NO	5	100
A Veces	0	0

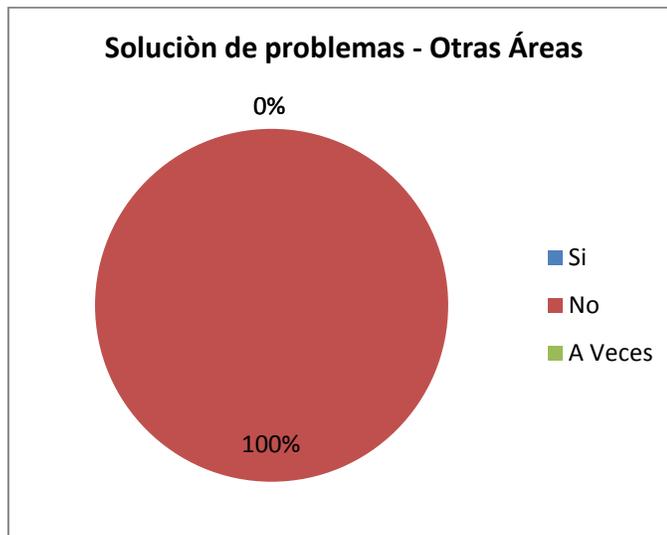


Tabla 9 Solución de problemas con otras áreas
Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 100 % del personal encuestado indica que NO existe la suficiente información que nos permite solucionar los diferentes problemas que se presentan con los demás departamentos o áreas afines.

Interpretación:

Se puede concluir que no poseen la actitud para solucionar los problemas que se le presenten en el día a día con los demás departamentos o áreas adicional que no comunican de la manera oportuna quedando de esta manera inconclusa la depuración de la información como la solución para obtener resultados confiables y seguros.

Pregunta # 10

¿Si está interesado en que los procesos cambien y se implemente de manera general manuales de procesos y políticas en tesorería?

Tabla #10

	Encuesta	%
SI	5	100
NO	0	0
A Veces	0	0

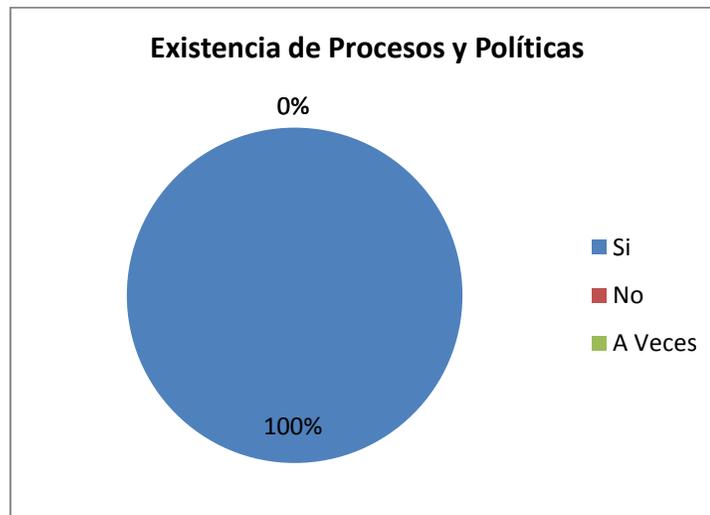


Tabla 10 Existencia de Procesos y Políticas

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 100 % del personal encuestado indica que SI se encuentran interesados de que exista y se implemente un manual de procesos y políticas en el área de Tesorería.

Interpretación:

Se puede concluir que no poseen ni tienen conocimiento de la existencia de un manual de procesos y políticas en el área de tesorería por lo que se encuentran interesados de que se diseñe e implemente manuales de políticas y procedimientos que estén relacionados y y tenga afectaciones directas con otras áreas para que existe un seguimiento del mismo como su cumplimiento.

Pregunta # 11

¿Le agrada que el software SAP que se está implementando en la empresa?

Tabla #11

	Encuesta	%
SI	4	80
NO	1	20
A Veces	0	0

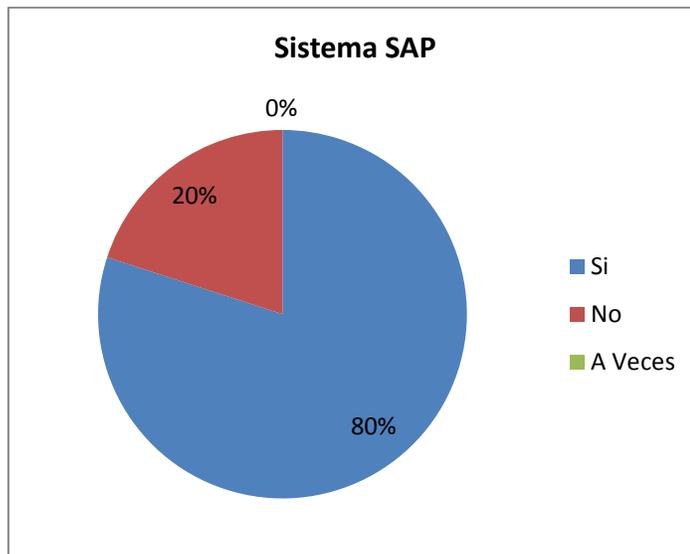


Tabla 11 Adaptación Sistema SAP

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 80 % del personal encuestado indica que Si les agrada y están acorde la implementación del nuevo Software SAP. Del 20% no están de acuerdo.

Interpretación:

Se puede concluir que la mayoría está conforme y les agrada el nuevo software implementado SAP en la empresa, debido que existirá más controles y se encuentran alineados a los proceso que requiere a la empresa y tiene restricciones que antes no existían.

Pregunta # 12

¿Tenía conocimientos como comunicación de la existencia de manuales de procesos y políticas implementados de la empresa?

Tabla #12

	Encuesta	%
SI	0	0
NO	5	100
A Veces	0	0

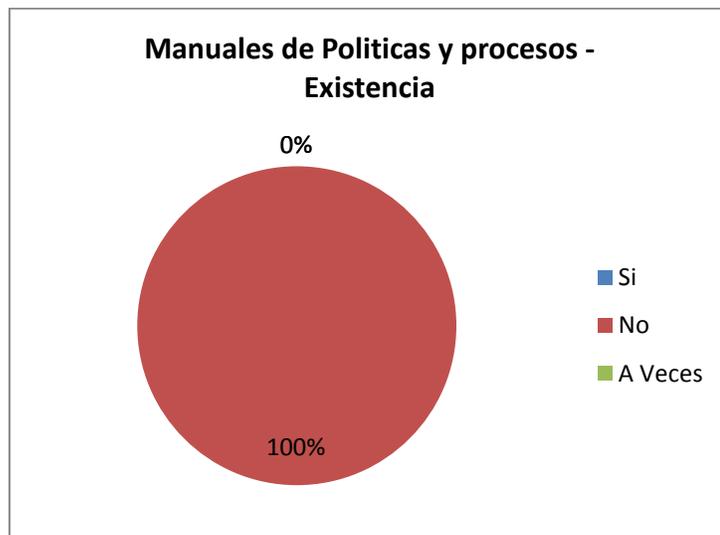


Tabla 12 Conocimiento y comunicación de procesos

Elaborado por: Priscila Quezada

Análisis:

La encuesta demuestra que el 100 % del personal encuestado indica que NO tenían conocimiento de que existían en el área manuales de procedimientos y políticas publicadas por la empresa y más por lo que existían tantas falencias en el área.

Interpretación:

Se puede concluir que los usuarios no tenían conocimiento de que si existían o no manuales implementados pero realmente no existían eran poseen procesos y políticas completos ni alineados del área como con al sistema, por lo que existía por lo mismo demasiados inconvenientes con las demás áreas como falencias en la misma.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3

3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Los presentes documentos tienen por objeto detallar las políticas, responsabilidades y las actividades relacionadas con el procedimiento de Administración de Cuentas por Pagar que esta subdividido en tres subprocesos:

Subproceso # 1.- Pago a Proveedores

Subproceso # 2.- Facturación Interna

Subproceso # 3.- Gestión de Conciliaciones Bancarias

3.1. Subproceso # 1.- Pago a Proveedores

El alcance de este documento inicia desde la recepción por parte del área de Tesorería de las facturas y demás documentación soporte, debidamente contabilizada, hasta la ejecución del pago a través de cheques y transferencias bancarias. Este documento está dirigido para el área de Tesorería de una Empresa Comercial.

3.1.1. Actividades principales

1. Recibir y revisar documentación de compra
2. Verificar fecha de vencimiento del pago
3. Confirmar disponibilidad de efectivo
4. Gestionar prorroga al proveedor/banco
5. Planificar pagos
6. Escoger vía de pago

7. Generar archivo de pagos
8. Aprobar pagos desde portal de internet
9. Emitir cheques
10. Obtener firmas
11. Contabilizar pagos
12. Archivar documentación

3.1.2. Recursos de infraestructura

Módulo de AP (Cuentas por Pagar) en SAP

3.1.3. Indicadores

Documentos de pagos con novedades, Novedades realizadas por los proveedores en relación a problemas y demoras en los pagos, Porcentaje de facturas pagadas a tiempo.

3.1.4. Áreas responsables

Tesorería, Gerencia Financiera

3.1.5. Proceso de Administración de Cuentas por Pagar

Subproceso: Pago a Proveedores

3.1.5.1. OBJETIVO

El presente documento tiene por objeto detallar las políticas, responsabilidades y las actividades relacionadas con el subproceso de Pago a Proveedores

3.1.5.2. ALCANCE

El alcance de este documento inicia desde la recepción por parte del área de Tesorería de las facturas y demás documentación soporte debidamente contabilizada, hasta la ejecución del pago a través de cheques y transferencias bancarias. Este documento está dirigido para el área de Tesorería de una empresa comercial.

3.1.5.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **FACTORING:** Servicio que ofrece una entidad financiera para facilitar a sus clientes la gestión del pago de sus compras. Se ofrece para pagar las facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento de éstas o para obtener de parte del banco el financiamiento que el acreedor no estuvo dispuesto a otorgar. De esa forma, la relación entre cliente y acreedor no se daña y el cliente obtiene el plazo que requiere.
- **Transferencias Interbancarias:** Operación que consiste en efectuar transferencias de depósitos de una cuenta a otra cuenta bancaria del mismo Titular.

- Pago electrónico: Es un tipo de transacción del ERP/SAP que permiten crear propuestas de pago, en donde se puede agrupar los proveedores por: condición de pago, tipo de actividad, clase de operación, moneda, monto, entre otros. Los medios de pago que pueden ser utilizados para este tipo de transacción son:
 - a. Transferencia Electrónica, o
 - b. Cargas a la Plataforma de Bancos (Cash Management del Banco de Pichincha)

- Pago Manual: Es un tipo de transacción utilizada para registrar pagos mediante la emisión de cheques.

- SWIFT (The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications): Es un código internacional de identificación bancaria que permite identificar de forma única a cada entidad de crédito y/o sus oficinas.

3.1.5.4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

La siguiente documentación de referencia, es requerida para complementar el entendimiento de este procedimiento:

- P130 FIAP005: Gestión de pagos
- P130 FIAP006: Gestión de cheques
- P130 FIAP009: Confirming
- FIN.005.9: Gestión de Flujo de Efectivo
- FIN.005.6: Entrega de Cheque a Proveedores
- Ley de Cheques vigente

3.1.5.5. INDICADORES

Para medir el desempeño de las actividades operativas:

- Documentos de pagos con novedades: Identifica el número de documentos de pago que presenta irregularidades, como por ejemplo ausencia de documentación soporte, no se identifica el número de comprobante generado en SAP, errores, enmendadura y tachones en factura, entre otras.
- Novedades realizadas por los proveedores en relación a problemas y demoras en los pagos: Mide el número de denuncia informadas por el proveedor en relación a la fecha acordada de pago.
- Porcentaje de facturas pagadas a tiempo: Muestra el nivel de cumplimiento en relación a los pagos efectuados por el área de Tesorería.

3.1.5.6. RESPONSABILIDADES

PRESIDENTE/DIRECTOR GENERAL/ DIRECTOR DE LOGISTICA/
GERENTE FINANCIERO/ GERENTE ADMINISTRATIVO/ GERENTE DE
CONTROL Y MEJORA CONTINUA

- Aprobar todos los pagos electrónicos generados desde la plataforma de pagos y banca en línea por el Jefe de Tesorería.

JEFE DE CONTABILIDAD

- Revisar los asientos de diario elaborados por la reclasificación de los vencimientos del FACTORING y proveedores varios.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

- Elaborar los asientos de diario por la reclasificación de los vencimientos e intereses relacionados a proveedores varios y FACTORING.
- Contabilizar en SAP los pagos relacionados a servicios básicos, una vez que estos valores hayan sido debitados de forma automática desde las cuentas bancarias de la empresa comercial.
- Archivar documentación contable y demás soportes, una vez finalizado y contabilizado los pagos.

JEFE DE TESORERIA

- Velar por el cumplimiento y transparencia del proceso.
- Emitir los pagos en el plazo acordado con el acreedor.
- Vigilar el desempeño de los indicadores del proceso.
- Revisar la existencia de efectivo disponible para la cancelación de las obligaciones.
- Realizar las transferencias entre las cuentas bancarias de la Compañía.
- Contactarse con el oficial de la cuenta de cada una de las instituciones financieras y gestionar las prórrogas relacionadas al pago de las cuotas del FACTORING.
- Liquidar todas las facturas correspondientes al FACTORING una vez que hayan alcanzado su plazo de vencimiento.

- Aprobar todos los pagos electrónicos realizados desde la plataforma de pagos y banca en línea.
- Custodiar los talonarios de los cheques.
- Revisar diariamente la secuencia numérica de los cheques emitidos.
- Gestionar envío del Swift al proveedor.
- Verificar la continuidad de la numeración consecutiva de los folios de los cheques emitidos y en blanco.

ASISTENTE DE TESORERIA

- Corroborar que la documentación proporcionada por los Jefes/Asistentes de las áreas procesadoras de facturas, haya sido contabilizada y verificar que el número de registro contable se encuentre en los documentos físicos.
- Custodiar documentación soporte de compra enviado por las áreas responsables del procesamiento de facturas.
- Informar y devolver la documentación que no haya sido contabilizada para el procesamiento de la misma.
- Elaborar la hoja de control de los pagos electrónicos de proveedores.
- Elaborar los cheques para el pago manual de proveedores.
- Enviar los cheques girados al Caja Interna.

3.1.5.7. POLÍTICAS

1. Los cheques emitidos por pagos a proveedores serán entregados a la ventanilla de Caja Interna únicamente los días viernes de cada semana, en el horario entre las 14:00 a 16:30, salvo las siguientes excepciones:
 - a. Pagos a los organismos de control como son: Superintendencia de Compañías, IESS, entre otros.

- b. Liquidación de haberes a los empleados,
- c. Pagos de importaciones,
- d. Cualquier otro caso debidamente revisado y aprobado por el Gerente Financiero o Director Financiero.

2. Los pagos procesados hasta el día martes de cada semana, serán cancelados en la semana en curso, siempre y cuando sea de pago inmediato, caso contrario se respetarán el plazo acordado con el acreedor.

3. Los pagos que se realicen a través de la transferencia bancaria, deberán de documentarse con el comprobante impreso que emite el sistema de Banca Electrónica y/o plataforma de pagos en línea, el cual se incluirá junto al comprobante contable y documentación que soporta la compra realizada, preparada previamente por la(s) área(s) solicitante(s), y área de Contabilidad.

4. Los cheques deberán emitirse a nombre de la persona física especificada en la documentación soporte. No se deberán emitir cheques “al portador” de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cheques.

5. Las personas autorizadas para aprobar los pagos realizados desde las plataformas en línea de los bancos, y firmar los cheques son:

- Presidente
- Director General
- Director de Logística
- Gerente Financiero
- Gerente Administrativo
- Gerente de Control y Mejora Continua, y
- Jefe de Tesorería.

La combinación de firmas para la emisión de cheques está definida en

Montos de desembolso	Funcionarios - Combinación de firmas
\$1.00 hasta \$10,000.00	Jefe de Tesorería, Gerente Administrativo, Gerente Financiero
\$10,000.01 en adelante	Presidente Ejecutivo, Director General, Director de Logística

En caso de ausencia de alguna de las personas autorizadas, se requerirá que la primera firma sea del Jefe de Tesorería y la segunda firma sea de cualquiera de las personas autorizadas, que se encuentren presentes durante la emisión del cheque.

6. Toda alteración en el consecutivo de los cheque – vouchers y chequeras será reportado inmediatamente a la institución bancaria.

7. Para los pagos que se registren como cuenta por cobrar empleados se requiere visto bueno de los diferentes responsables del área de Desarrollo Humano que intervienen en el proceso de revisión y aprobación de este beneficio. (Para mayor información ver procedimiento DHH.007.1: Administración de Beneficios)

8. El área de Tesorería deberá contabilizar todas las transacciones relacionadas al pago de servicios básicos y liquidación de FACTORING, una vez registrado el débito automático o el documento haya alcanzado su fecha de vencimiento.

3.1.5.8. PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

3.1.5.8.1. SUBPROCESO: PAGO A PROVEEDORES

3.1.5.8.2. DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ASISTENTE DE TESORERÍA	RECIBIR Y REVISAR DOCUMENTACION QUE RESPALDE COMPRA Recibe toda la documentación soporte de la compra del bien y servicio desde las diferentes áreas. Los soportes enviados deben contener los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">- Factura y/o cualquier comprobante de venta,- Solicitud de Pedido (en caso de aplicar),- Hoja de Entrada, Hoja de Transporte y Hoja de Servicio (en caso de aplicar),- Demás documentación que soporte la factura y demás comprobante de venta Procede a verificar si la documentación proporcionada ha sido previamente procesada y contabilizada en SAP.
2	ASISTENTE DE TESORERÍA	¿DOCUMENTACION SE ENCUENTRA CONTABILIZADA? <ul style="list-style-type: none">- Si: Ir a paso 4.- No: Continúa a paso 3.
3	ASISTENTE DE TESORERÍA	ENVIAR DOCUMENTACION AL AREA PARA SU CONTABILIZACIÓN Envía la documentación a las diferentes áreas responsables para que procedan a la contabilización del comprobante de venta. FIN DEL PROCESO
4	ASISTENTE DE TESORERÍA	ARCHIVAR DOCUMENTACION Sella el detalle de los documentos proporcionados y procede a archivarlos hasta que se realice la cancelación del pago.
5	JEFE DE TESORERÍA	VERIFICAR FECHA DE VENCIMIENTO DEL PAGO Ingresa al módulo de AP de SAP y verifica las facturas de proveedores que se encuentran a vencer.

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Adicionalmente, revisa el flujo de efectivo proyectado para identificar la existencia de pagos urgentes, cancelación de dividendos de obligaciones bancarias, etc.

6	JEFE DE TESORERÍA	<p>REVISAR FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</p> <p>Revisar el flujo de efectivo con la finalidad de conocer si en las fechas estimadas para realizar el pago, se cuenta con el efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones.</p>
7	JEFE DE TESORERÍA	<p>CONFIRMAR DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO EN CUENTA CORRIENTE</p> <p>Confirma si existe la suficiente disponibilidad de efectivo en cada una de las cuentas bancarias que serán utilizadas para efectuar los pagos a los diferentes proveedores.</p>
8	JEFE DE TESORERÍA	<p>¿HAY FONDOS SUFICIENTES?</p> <p>Una vez revisados los saldos de las diferentes cuentas bancarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Existen fondos suficientes para cancelar los pagos. Ir a paso 12. - No: Continúa a paso 9.
9	JEFE DE TESORERÍA	<p>GESTIONAR PRORROGA AL PROVEEDOR/BANCO</p> <p>Se pone en contacto con el proveedor/banco y solicita una prórroga para el pago de las facturas.</p> <p>Una vez aprobada la prórroga, se procede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar los interés por generarse al proveedor(en caso de aplicar)/banco, - Generar archivo desde SAP con los nuevos plazos de vencimiento (aplica para FACTORING). - Sube archivo al sistema de banca en línea.
10	JEFE DE TESORERÍA	<p>¿PRORROGA DEVENGA INTERESES POR MORA?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: La prórroga devenga intereses de mora. Continúa a paso 11. - No: Ir a paso 12.

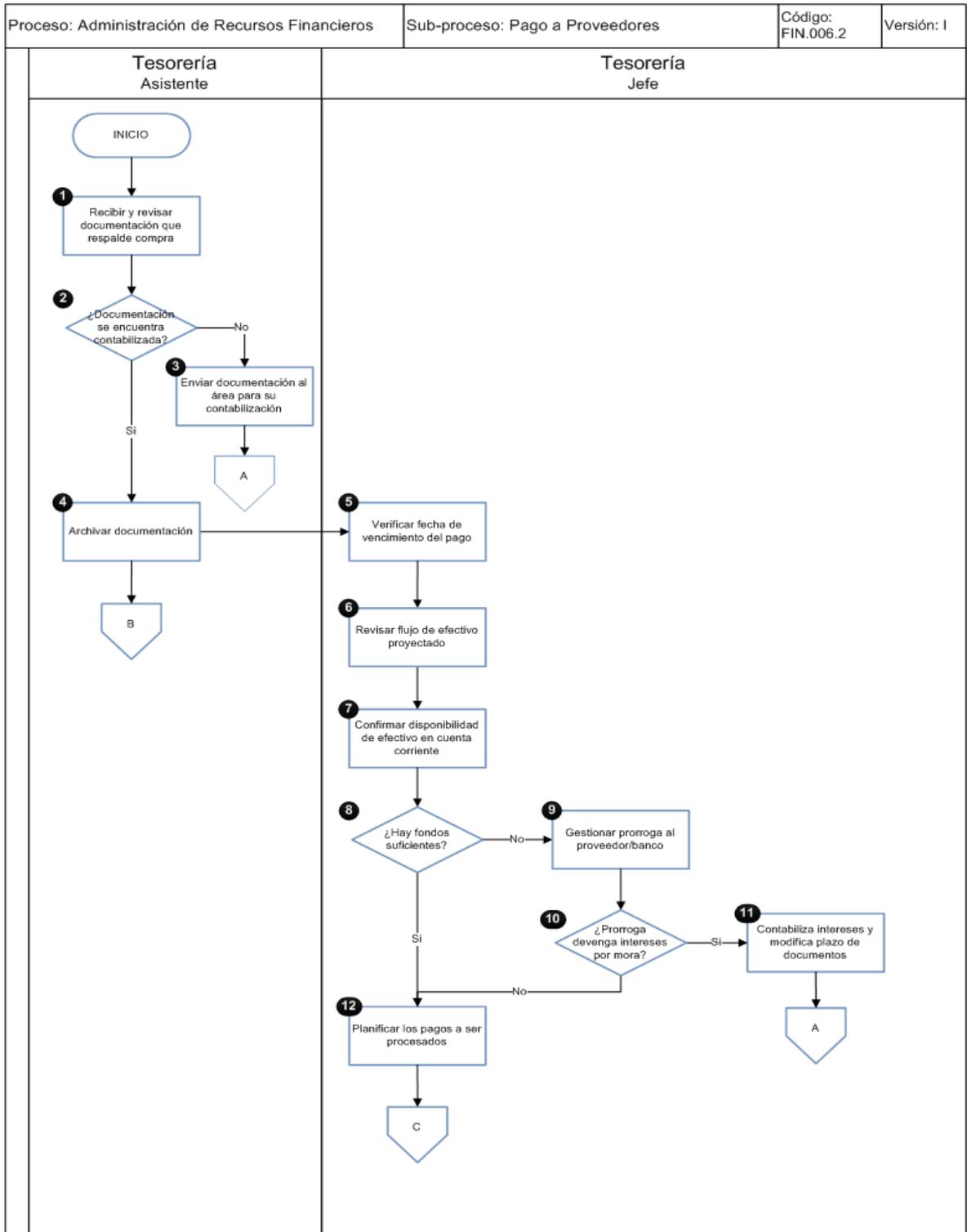
11	JEFE DE TESORERÍA/	<p>CONTABILIZA INTERESES Y MODIFICA PLAZO DE DOCUMENTOS <u>Confirming del Banco de Guayaquil (FACTORING)</u> El Jefe de Tesorería modifica el plazo y contabiliza los intereses devengados.</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>
12	JEFE DE TESORERÍA	<p>PLANIFICAR LOS PAGOS A SER PROCESADOS Planifica los pagos a realizar e informa al Asistente de Tesorería las cuentas bancarias que serán utilizadas.</p>
13	JEFE DE TESORERÍA	<p>SELECCIONAR DOCUMENTOS DE PAGO A SER CANCELADOS De acuerdo a la planificación efectuada, procede a seleccionar los documentos que serán cancelados en el Sistema (Pago Manual/Pasivo).</p>
14	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>ESCOGER VIA DE PAGO Selecciona la vía de pago a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago Electrónico: Continúa a paso 15. - Pago Manual: Ir a paso 27.
15	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>SELECCIONA HERRAMIENTA DE PAGOS Selecciona la vía de pago electrónica apropiada para ejecutar los pagos a los proveedores. Estas herramientas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de pagos Electrónicos, el cual permite realizar pagos masivos, de acuerdo a propuestas de pagos predefinidas. - Portal en línea del Banco, el cual permite realizar débitos y transferencias de saldos a las cuentas de la compañía y/o realizar abonos en las cuentas bancarias de los proveedores.
16	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>PAGOS MASIVOS O TRANSFERENCIAS BANCARIAS De acuerdo a lo definido en la planificación de pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos Masivos: Continúa en paso 17. - Transferencias bancarias: Ir a paso 18.
17	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>GENERAR ARCHIVO PLANO Y ENVIAR A BANCO Se genera desde el sistema el archivo de</p>

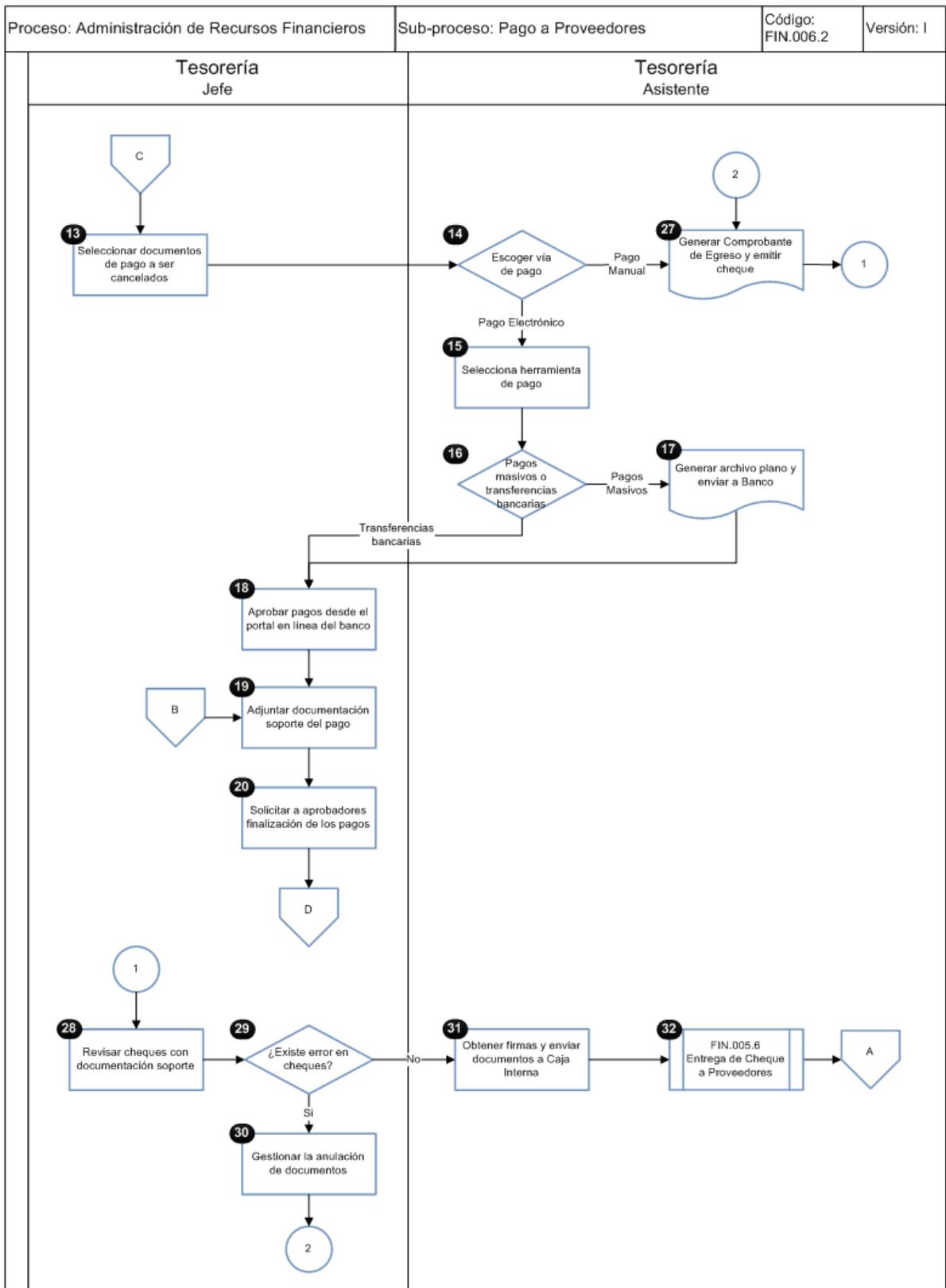
		<p>plano que será enviado al banco para la ejecución de los pagos masivos.</p> <p>Informa al Jefe de Tesorería que el proceso culminó para que proceda con la aprobación de los pagos desde el portal del banco.</p>
18	JEFE DE TESORERÍA	<p>APROBAR PAGOS DESDE EL PORTAL EN LÍNEA DEL BANCO</p> <p>Ingresar a la plataforma de pagos. Realiza la primera aprobación de los pagos a proveedores de acuerdo a los archivos planos enviados al banco.</p> <p>En caso de ser transferencias bancarias, se procederá a realizar los pagos desde el portal de acuerdo a lo planificado.</p> <p>Solicita al Asistente de Tesorería los documentos físicos que sustente los pagos realizados.</p>
19	JEFE DE TESORERÍA	<p>ADJUNTAR DOCUMENTACION SOPORTE DEL PAGO</p> <p>Adjunta a los comprobantes de pago los documentos proporcionados por el Asistente de tesorería. Envía toda la documentación a los aprobadores de pago.</p>
20	JEFE DE TESORERÍA	<p>SOLICITAR A APROBADORES FINALIZACIÓN DE LOS PAGOS</p> <p>Informa a los responsables de aprobación de pagos que se está procesando la aprobación de los pagos desde la plataforma de pagos y/o banca en línea.</p>
21	Aprobación de Pagos en Línea PRESIDENTE/DIRECTOR GENERAL/DIRECTOR DE LOGISTICA/GERENTE FINANCIERO/GERENTE ADMINISTRATIVO/GERENTE DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA	<p>APROBAR PROCESO DE PAGOS</p> <p>Ingresar a la plataforma de pagos y/o banca en línea. Realiza la última aprobación para la acreditación de los fondos de las cuentas bancarias para cancelar los pagos.</p> <p>Firman los soportes generados y devuelve la documentación al Jefe de Tesorería.</p>
22	JEFE DE	CONTABILIZAR PAGOS EFECTUADOS POR

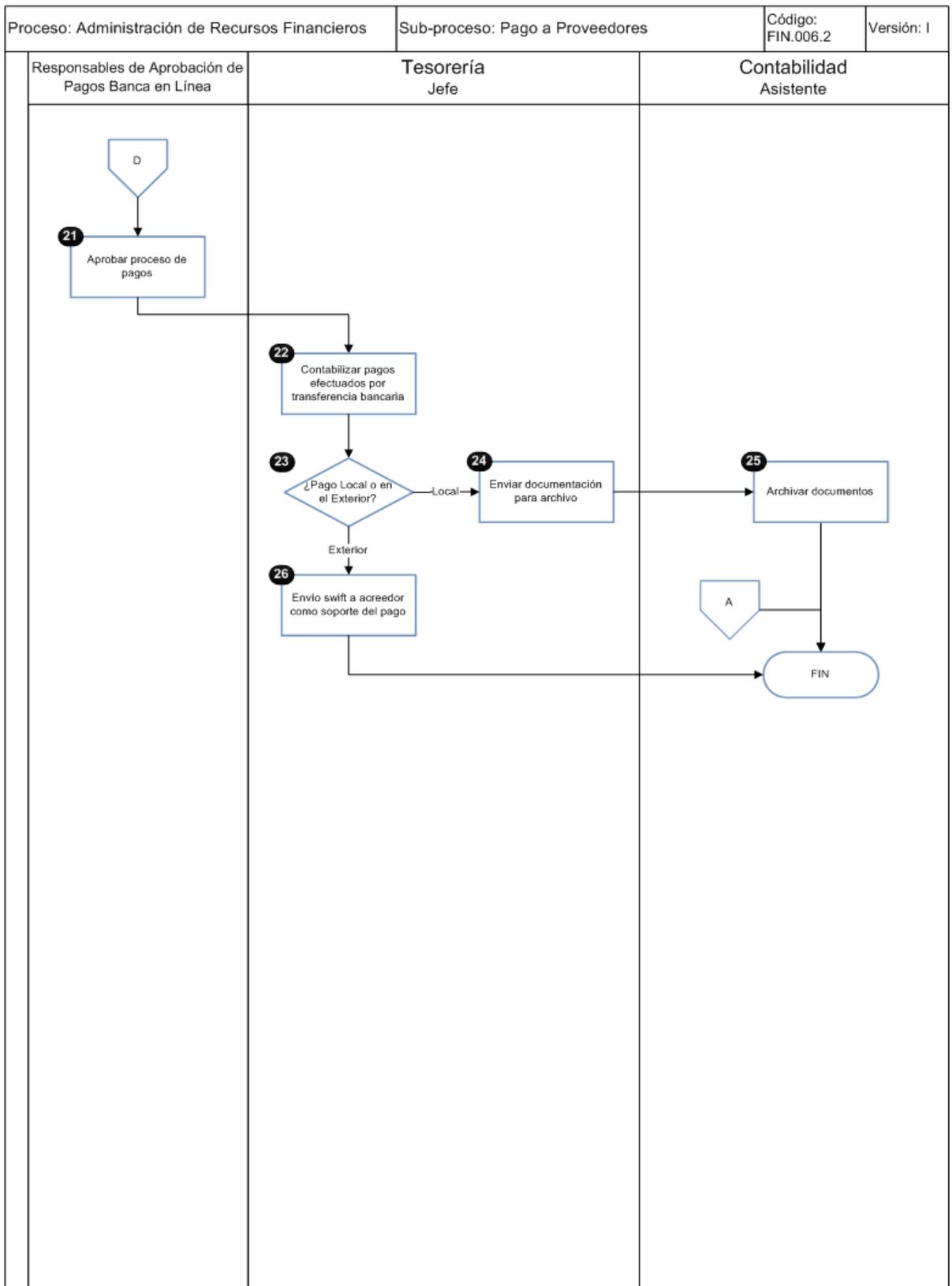
	TESORERÍA / ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>TRANSFERENCIAS BANCARIAS Contabiliza los pagos realizados a través de transferencias bancarias.</p> <p>El Jefe de Tesorería realizará la contabilización de las liquidaciones relacionadas con FACTORING, mientras que el Asistente realizará la contabilización de los débitos automáticos y la carga de archivo plano del Cash Management a fin de mes.</p>
23	JEFE DE TESORERÍA	<p>¿PAGO LOCAL O EN EL EXTERIOR?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local: Continúa a paso 24. - Exterior: Ir a paso 26.
24	JEFE DE TESORERÍA	<p>ENVIAR DOCUMENTACION PARA ARCHIVO Adjunta toda la documentación física y la envía para su archivo.</p>
25	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>ARCHIVAR DOCUMENTOS Archivar los documentos de los pagos realizados. FIN DEL PROCESO</p>
26	JEFE DE TESORERÍA	<p>ENVIO SWIFT A ACREEDOR COMO SOPORTE DEL PAGO Se comunica por correo electrónico con el acreedor y envía escaneado el Swift correspondiente al pago efectuado. La documentación soporte del pago es enviado al Asistente de Contabilidad para su archivo (Paso 22). FIN DEL PROCESO</p>
27	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>GENERAR COMPROBANTE DE PAGO Y EMITIR CHEQUE Genera los comprobantes de pago y emite los cheques. Una vez terminado el proceso de impresión de los documentos, los envía al Jefe de Tesorería para su revisión y firma.</p>
28	JEFE DE TESORERÍA	<p>REVISAR CHEQUES CON DOCUMENTACIÓN SOPORTE Procede a revisar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cheques se encuentren correctamente girados. - La información del comprobante de pago y cheque debe ser similar a la detallada en la documentación soporte. - El cheque emitido corresponde a la cuenta bancaria seleccionada de acuerdo a la planificación efectuada.

29	JEFE DE TESORERÍA	<p>¿EXISTE ERROR EN CHEQUES?</p> <p>Terminada la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Continúa a paso 30. - No: Ir a paso 31.
30	JEFE DE TESORERÍA	<p>GESTIONAR LA ANULACION DE DOCUMENTOS</p> <p>Devuelve el comprobante de egreso, cheque y documentación de respaldo al Asistente de Tesorería, informa el error detectado para que proceda a la anulación de los documentos, y a generar los nuevos documentos. Regresar a paso 27.</p>
31	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>OBTENER FIRMAS Y ENVIAR DOCUMENTOS A CAJA INTERNA</p> <p>Procede a gestionar las firmas requeridas en los comprobantes de egreso y cheques a los diferentes responsables.</p> <p>Envía los cheques y comprobantes de egreso a la Caja Interna para que proceda a la entrega de los documentos a los proveedores.</p> <p>La documentación soporte utilizada para revisar los pagos efectuados es archivada (paso 22).</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>
32	ASISTENTE DE TESORERÍA	<p>SUB-PROCESO</p> <p>Inicia sub-proceso FIN.005.6: Entrega de Cheque a Proveedores</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>

8.1.2. DIAGRAMA DE FLUJO







3.2. Subproceso # 2.- Facturación Interna

El alcance de este documento abarca desde la realización de las consultas de las órdenes de pedido realizadas hasta la impresión de facturas y entrega de los productos (en caso de aplicar). Este documento está dirigido para el área de Tesorería.

3.2.1. Actividades Principales

1. Consultar órdenes de pedido generadas por las diferentes áreas.
2. Emisión y entrega de facturas.
3. Coordinar entrega de mercadería.
4. Archivar documentación

3.2.2. Recursos de Infraestructura

Módulo de SD (Ventas y Distribución) en SAP.

3.2.3. Indicadores

Número de facturas procesadas, Tiempo transcurrido entre la generación de la Nota de Pedido y la Facturación.

3.2.4. Áreas responsables

Tesorería

3.2.5. Proceso de Administración de Cuentas por Pagar

Subproceso: Facturación Interna

3.2.5.1. OBJETIVO

El presente documento tiene por objeto detallar las políticas, responsabilidades y las actividades relacionadas con el subproceso de facturación interna.

3.2.5.2. ALCANCE

El alcance de este documento abarca desde la realización de las consultas de las órdenes de pedido realizadas hasta la impresión de facturas y entrega de los productos (en caso de aplicar). Este documento está dirigido para el área de Tesorería de una empresa comercial.

3.2.5.3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Orden de Pedido:** Es un documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a otro comerciante. Obliga al comprador si el vendedor se ajusta al pedido en calidad y cantidad, y no obliga al vendedor si el comprador no se ajusta a lo ofrecido por aquel en sus listas de precios, circulares u ofertas Formas usuales.

3.2.5.4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

La siguiente documentación de referencia, es requerida para

complementar el entendimiento de este procedimiento:

- Procedimiento de Despacho de Productos.
- ADM.002.9: Autoconsumo de Activos Fijos

3.2.5.5. INDICADORES

- **Número de facturas procesadas por Caja Interna al mes:** permite conocer el número de facturas impresas por Caja Interna durante el mes.
- **Tiempo transcurrido entre la generación de la Nota de Pedido y la emisión de la Factura:** permite medir el tiempo transcurrido desde la generación de la nota de pedido hasta la impresión de la factura.

3.2.5.6. RESPONSABILIDADES

CAJERO (CAJA INTERNA)

- Emitir las facturas para los clientes internos (áreas de Administración, Mercadeo, Líneas) y externos (Distribuidores y personas naturales).
- Entregar facturas al área de Abastecimiento para que gestione la logística de la mercadería.
- Archivar documentación generada del proceso de facturación interna.

3.2.5.7. POLÍTICAS

1. La entrega de la mercadería se realizará únicamente contra entrega de la factura generada desde Caja Interna.
2. Las Notas de Pedidos generadas por las áreas de Administración, Líneas y Mercadeo tendrán una vigencia de hasta 5 días. Si el área que generó el pedido no comunica a tiempo al Cajero que emita la factura, no se deberá procesar el pedido y el Cajero deberá solicitar la generación de un nuevo pedido.

3.2.5.8. PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

3.2.5.8.1. SUBPROCESO: VENTA DE PRODUCTOS EN REMATE

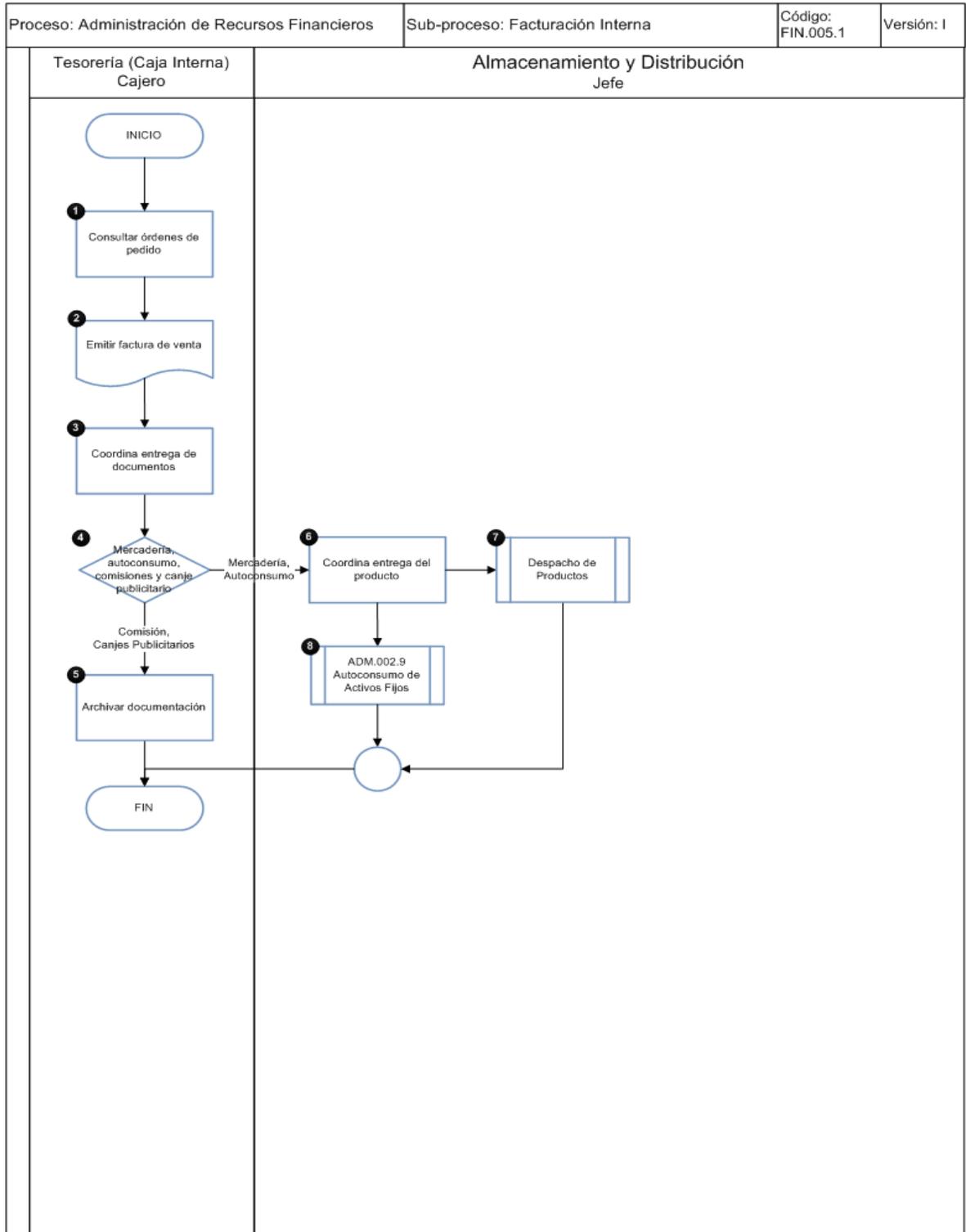
3.2.5.8.2. DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CAJERO (CAJA INTERNA)	<p>Consultar órdenes de pedido</p> <p>Realiza la consulta de las órdenes de pedido procesadas por las diferentes áreas:</p> <p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Autoconsumo de inventario y su adición como activo fijo- Venta por baja de activo fijo <p><u>Líneas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Ventas a mayoristas (Motos, Mercadería, ECUACOLOR)- Comisión por servicios (recargas de saldos telefonía móvil y televisión pagada) <p><u>Mercadeo</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Por canje publicitario y/o COOP
2	CAJERO (CAJA INTERNA)	<p>EMITIR FACTURA DE VENTA</p> <p>Ingresa al Sistema el número de pedido y genera la factura de venta del bien o servicio (de acuerdo a los conceptos detallados en el paso 1)</p> <p>Posteriormente, imprime el documento</p>

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3	CAJERO (CAJA INTERNA)	<p>COORDINA ENTREGA DE DOCUMENTOS</p> <p>Se pone en contacto con el Analista (Administración y Mercadeo) o Vendedor (Líneas) y coordina la entrega de la factura impresa.</p>
4	CAJERO (CAJA INTERNA)	<p>MERCADERÍA, AUTOCONSUMO, COMISIONES Y CANJE PUBLICITARIO</p> <p>De acuerdo al concepto de la venta, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadería/Autoconsumo: La factura corresponde a la venta de un bien, envía la documentación a Bodega para el despacho. Ir a paso 6. - Comisión/Canjes Publicitarios: Continúa a paso 5.
5	CAJERO (CAJA INTERNA)	<p>ARCHIVAR DOCUMENTACIÓN</p> <p>Archiva las facturas emitidas con las firmas de recepción.</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>
6	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	<p>COORDINA ENTREGA DEL PRODUCTO</p> <p>Se pone en contacto con el cliente y coordina la entrega de la mercadería. En caso de ser mercadería que tendrá como destino el autoconsumo o activo fijo que se dará de baja para su venta, procede a coordinar con el Analista de Activo Fijo el traslado de la mercadería.</p>

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Para mayor detalle, ver procedimientos de Alta de Activo Fijo y Venta de Activo Fijo.
7	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	<p>SUP-PROCESO</p> <p>Inicia sub-proceso Despacho de Productos.</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>
8	JEFE DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	<p>SUB-PROCESO</p> <p>Inicia sup-proceso ADM.002.9: Autoconsumo de Activos Fijos.</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>

3.2.5.8.3. DIAGRAMA DE FLUJO



3.3. Subproceso # 3.- Gestión de Conciliaciones Bancarias

El alcance de este documento inicia desde la carga de los extractos bancarios hasta la elaboración de la conciliación bancaria. Este documento está dirigido para el área de de Tesorería de una Empresa Comercial.

3.3.1. Actividades principales

1. Descargar extractos bancarios
2. Convertir extractos bancarios para su procesamiento en sistema
3. Cargar extractos bancarios
4. Registrar comprobante contable
5. Realizar seguimiento de partidas pendientes
6. Elaborar conciliación bancaria
7. Aprobar conciliación bancaria

3.3.2. Recursos de infraestructura

Módulo de TR (Bancos) en SAP

3.3.3. Indicadores

Número de partidas mayores a 30 días sin conciliar, Partidas que no son procesadas de forma automática en SAP.

3.3.4. Áreas responsables

Tesorería, Contabilidad

3.3.5. Proceso de Administración de Cuentas por Pagar

Subproceso: Gestión de Conciliaciones Bancarias

3.3.5.1. OBJETIVO

El presente documento tiene por objeto detallar las políticas, responsabilidades y las actividades relacionadas con el subproceso de conciliaciones bancarias.

3.3.5.2. ALCANCE

El alcance de este documento abarca desde la carga de los extractos bancarios hasta la elaboración de la conciliación bancaria. Este documento está dirigido para el área de Tesorería de una empresa comercial.

3.3.5.3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Extracto Bancario:** Documento en el que se recoge el saldo disponible de la cuenta y los movimientos que se han realizado durante el último mes.
- **Conciliación Bancaria:** Consiste en la comparación de los registros de las operaciones de la cuenta Banco de las cuentas contables, con los movimientos registrados en las entidades bancarias, presentados en los Estados de Cuenta que emiten dichas instituciones (extractos bancarios), para proceder a hacer las correcciones o ajustes necesarios en los registros contables de la empresa. Esto se realiza

ya que es común que los saldos de dichos estados de cuenta de los Bancos no coincidan con los libros de la empresa por cualquiera de las siguientes razones:

- a. Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos.
- b. Depósitos de última hora que la Empresa realizó y que el Banco no registró.
- c. Errores numéricos u omisiones en los libros de la Empresa.
- d. Cheques ajenos que el Banco carga por equivocación.
- e. Cheques devueltos por falta de fondos o cualquier otra causa.
- f. Cargos que el Banco efectúa causados por intereses, comisiones, impuestos, etc.
- g. Abonos hechos a la empresa por el Banco, por concepto de intereses, cobros realizados en su nombre o cualquier otro concepto.
- h. Errores u omisiones por parte de los Bancos.

- **Compensaciones Entradas:** Término utilizado por SAP para el reporte de conciliación bancaria para describir toda nota de crédito o depósito registrado por el banco y realizado por la compañía.
- **Compensaciones Salidas:** Término utilizado por SAP para el reporte de conciliación bancaria para describir toda nota de débito por el banco y realizado por la compañía.
- **Entradas Varias:** Término utilizado por SAP para el reporte de conciliación bancaria para describir todo depósito realizado por la compañía.

- **Salidas Cheques:** Término utilizado por SAP para el reporte de conciliación bancaria para describir todo cheque girado por la compañía.
- **Salidas Varias:** Término utilizado por SAP para el reporte de conciliación bancaria para describir toda nota de débito registrado por la compañía y realizado por el banco.

3.3.5.4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- P130 FITR002: Carga de extracto bancario
- P130 FITR003: Conciliación bancaria

3.3.5.5. INDICADORES

Para medir el desempeño de las actividades operativas:

- **Partidas mayores a 30 días sin conciliar:** Identifica el número de partidas pendientes a ser conciliadas durante el mes.
- **Partidas que no son procesadas de forma automática en SAP:** Permite identificar las transacciones que no pudieron ser procesadas de forma automáticas por el Sistema SAP.

3.3.5.6. RESPONSABILIDADES

JEFE DE CONTABILIDAD/SUBCONTADOR

- Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias realizadas por el Asistente.

- Difundir a las diferentes áreas las partidas no conciliadas para su justificación.
- Validar información proporcionada por las áreas.

JEFE DE TESORERÍA

- Enviar extractos bancarios a ser preparados para su procesamiento en el Sistema SAP
- Contactar al Banco y realizar las revisiones pertinentes de la justificación de partidas pendientes.
- Registrar contablemente las transacciones bancarias.
- Descargar desde la página web los archivos planos que contengan los movimientos bancarios de las diferentes cuentas. (En caso de aplicar)

ASISTENTE

- Descargar los extractos bancarios enviados al correo electrónico por el Oficial de Cuenta.
- Preparar extractos a formatos compatibles al Sistema SAP.
- Realizar la carga de los extractos bancarios al Sistema SAP.
- Registrar de forma manual los movimientos bancarios que no puedan ser procesados por el Sistema.
- Elaborar la conciliación bancaria.
- Identificar las partidas no conciliadas y solicitar las justificaciones con las áreas responsables.
- Comunicar oportunamente las partidas conciliatorias pendientes a los responsables de Contabilidad, Tesorería y Crédito y Cobranzas.
- Realizar seguimiento de las transacciones pendientes por ser

conciliadas en las diferentes áreas responsables.

- Cuadrar saldos registrados en las cuentas contables de bancos versus los estados de cuentas físicos.

3.3.5.7. POLÍTICAS

3. La conciliación bancaria deberá ser elaborada de forma diaria.
4. De acuerdo a la naturaleza de las partidas, estas podrán ser registradas por el área de Tesorería, en caso de ser operaciones generadas por el banco y no contabilizadas por la Compañía; y por el área de Contabilidad, si corresponden a partidas relacionadas a transacciones propias de la compañía que no pudieron ser identificadas durante la proceso de conciliación.
5. Toda contabilización de partidas realizadas por los diferentes responsables deberá contar con la documentación de soporte que respalde el ajuste o reclasificación, la misma que deberá tener las firmas de responsabilidad de los Jefes directos.
6. Se deberá reintegrar el valor de los cheques mayores a 13 meses si no fuesen cobrados por el acreedor y/o beneficiario.
7. La conciliación deberá detallar la siguiente información:
 - a. Cuenta bancaria
 - b. Cuenta de mayor
 - c. Número de documento SAP
 - d. Fecha de contabilización
 - e. Fecha de registro documento SAP
 - f. Importe
 - g. Glosa
8. Se deberá adjuntar a todas las conciliaciones bancarias mensuales, los estados de cuentas físicos proporcionado por las diferentes entidades financieras.

3.3.5.8. PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

3.3.5.8.1. SUBPROCESO: GESTION DE CONCILIACIONES BANCARIAS

3.3.5.8.2. DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	JEFE DE TESORERÍA	DESCARGAR Y ENVIAR EXTRACTO BANCARIO Descargar los extractos bancarios que requieren ser transformados a un formato compatible (Multi-Cash) con el Sistema SAP. Posteriormente, envía los extractos bancarios al Asistente de Contabilidad para que proceda a traspasar los datos al archivo de Excel con formato compatible con SAP.
2	ASISTENTE	REVISAR EXTRACTO BANCARIO Recibe el archivo y revisa que la información detallada se encuentre completa y libre de errores.
3	ASISTENTE	¿EL ARCHIVO ESTA CORRECTO? Como resultado de la revisión del archivo: <ul style="list-style-type: none">- Si: Continúa a paso 4.- No: Se detecta errores o falta de información en el archivo. Solicita al Jefe

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		de Tesorería que genere el archivo correctamente. Ir a paso 1.
4	ASISTENTE	<p>PREPARAR EXTRACTO A FORMATO COMPATIBLE EN SISTEMA</p> <p>Trasladar todos los movimientos bancarios del extracto bancario en TXT al archivo de Excel, con la finalidad de asignarle el formato Multi-Cash requerido para su contabilización automática en el Sistema SAP.</p>
5	ASISTENTE	<p>REVISAR Y DESCARGAR MAIL DEL BANCO CON EXTRACTO BANCARIO</p> <p>Descarga desde la cuenta de correo, los archivos de extractos bancarios enviados por funcionarios del Banco.</p>
6	ASISTENTE	<p>¿EL ARCHIVO ESTA CORRECTO?</p> <p>Como resultado de la revisión del archivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Continúa a paso 8. - No: Continúa a paso 7.
7	ASISTENTE	<p>SOLICITAR ENVÍO DE EXTRACTO BANCARIO</p> <p>Contacta al funcionario del banco responsable e informa la situación detectada. Solicita el reenvío del extracto bancario.</p>

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
8	ASISTENTE	<p>IDENTIFICAR CARGA DE FORMA MANUAL O AUTOMÁTICA</p> <p>Una vez disponible todos los archivos necesarios para la realización de la conciliación bancaria, procede a identificar cual podrá ser cargados al Sistema SAP y cuales tendrán que ser registrados de forma manual.</p>
9	ASISTENTE	<p>¿CARGA MANUAL?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Continúa a paso 10. - No: Los archivos pueden ser utilizados para realizar la carga de forma automática. Ir a paso 11.
10	ASISTENTE	<p>REGISTRAR MOVIMIENTOS BANCARIOS AL SISTEMA</p> <p>Procede a registrar todas las transacciones generadas por el banco.</p>
11	ASISTENTE	<p>CARGAR EXTRACTOS BANCARIOS AL SISTEMA</p> <p>Ingresa al Sistema SAP y carga los archivos de los extractos bancarios. Una vez cargados los archivos, el sistema SAP procede a compensar todas las transacciones registradas en la cuenta</p>

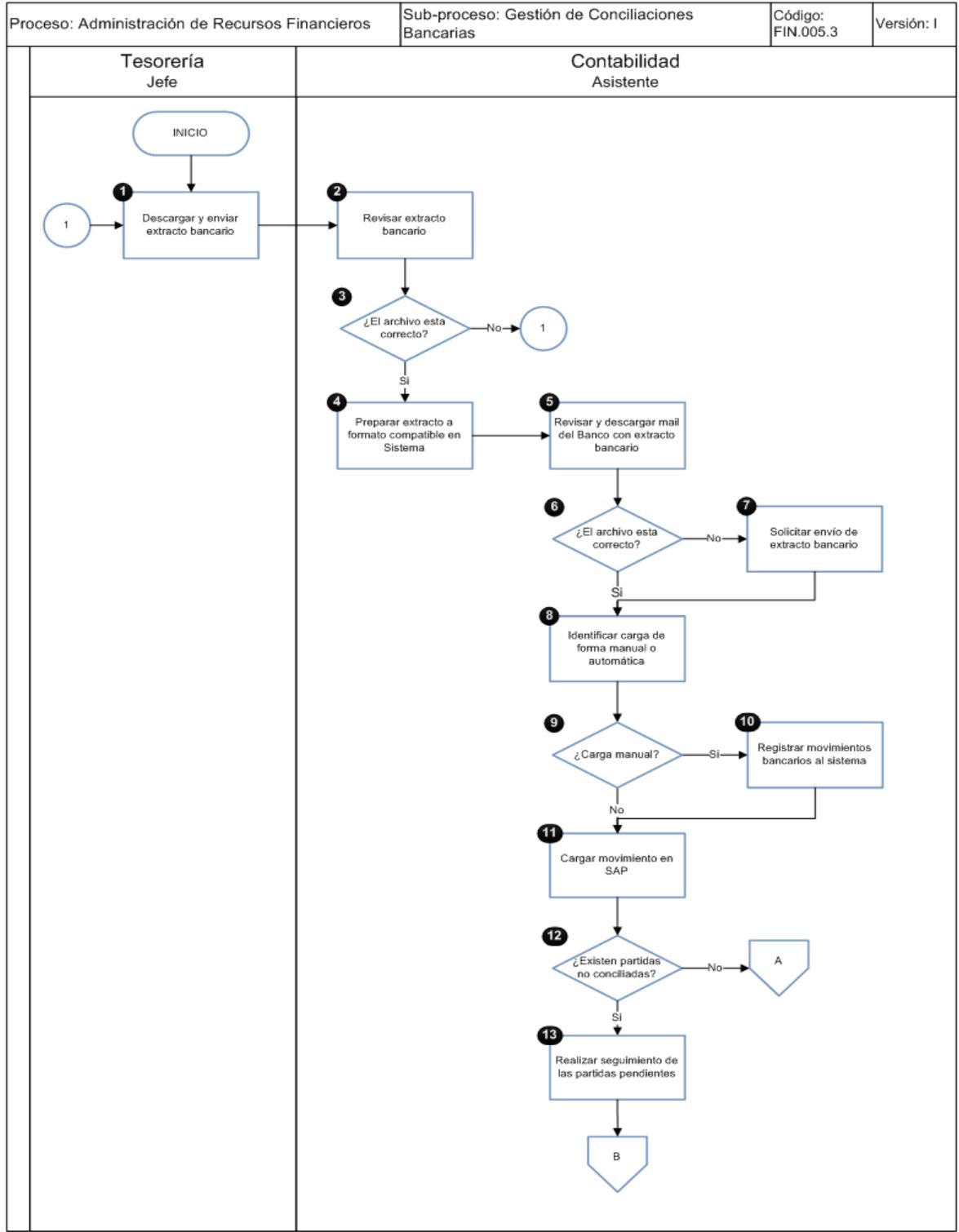
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		de bancos.
12	ASISTENTE	<p>¿EXISTEN PARTIDAS NO CONCILIADAS?</p> <p>Como resultado de la carga automática y registro manual de las transacciones del banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Continúa a paso 13. - No: Todas las transacciones bancarias fueron conciliadas satisfactoriamente con los registros contables de la Compañía. Ir a paso 18.
13	ASISTENTE	<p>REALIZAR SEGUIMIENTO DE LAS PARTIDAS PENDIENTES</p> <p>Procede a revisar las partidas que no pudieron ser conciliadas con la contabilidad. Verifica si las partidas corresponden a transacciones no identificadas por la Compañía o por el Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso de ser transacciones no identificadas por la Compañía, realiza el seguimiento con las diferentes áreas. - Si son transacciones no identificadas por el banco, el Jefe de Tesorería se contacta con el banco, informa sobre las partidas y realiza el seguimiento.

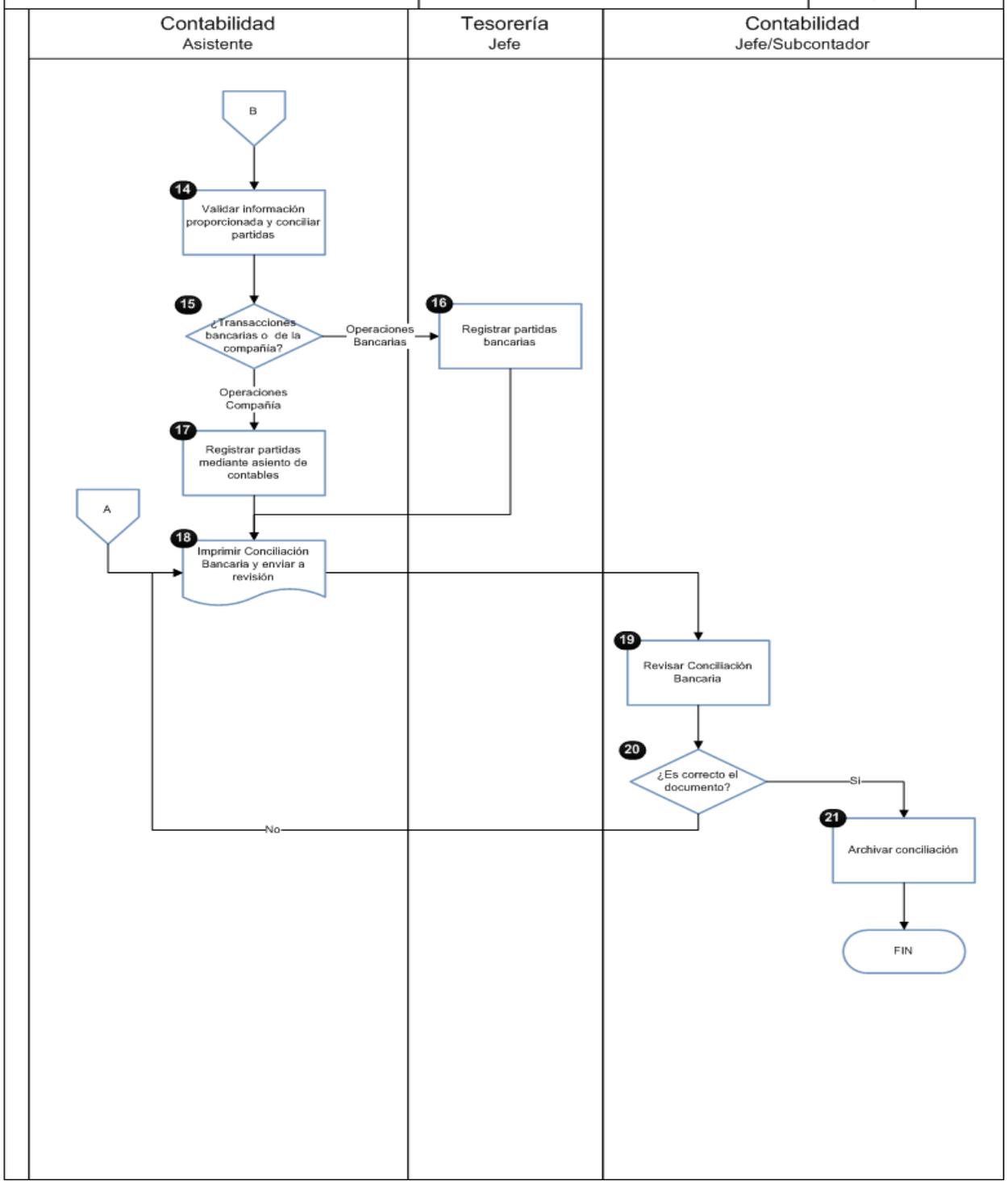
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
14	ASISTENTE	<p>VALIDAR INFORMACIÓN PROPORCIONADA Y CONCILIAR PARTIDAS</p> <p>Procede a revisar y validar la información proporcionada por las diferentes áreas, que están relacionadas a las partidas no conciliadas.</p> <p>En caso de ser transacciones relacionadas a transacciones bancarias, la validación de las justificaciones es realizada por el Jefe de Tesorería.</p>
15	ASISTENTE	<p>¿BANCARIAS O DE LA COMPAÑÍA?</p> <p>Como resultado de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bancarias: Continúa a paso 16. - Compañía: Ir a paso 17.
16	JEFE DE TESORERIA	<p>REGISTRAR PARTIDAS BANCARIAS</p> <p>Registra contablemente las transacciones.</p>
17	ASISTENTE	<p>REGISTRAR PARTIDAS MEDIANTE ASIENTO DE CONTABLES</p> <p>Registra contablemente las transacciones.</p>

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
18	ASISTENTE	<p data-bbox="743 407 1341 495">IMPRIMIR CONCILIACIÓN BANCARIA Y ENVIAR A REVISIÓN</p> <p data-bbox="743 520 1360 604">Imprime desde el sistema la conciliación bancaria, la misma que detalla lo siguiente::</p> <ul data-bbox="789 655 1435 1625" style="list-style-type: none"> - Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos. - Depósitos de última hora que la Empresa realizó y que el Banco no registró. - Errores numéricos u omisiones en los libros de la Empresa. - Cheques ajenos que el Banco carga por equivocación. - Cheques devueltos por falta de fondos o cualquier otra causa. - Cargos que el Banco efectúa causados por intereses, comisiones, impuestos, etc. - Abonos hechos a la empresa por el Banco, por concepto de intereses, cobros realizados en su nombre o cualquier otro concepto. - Errores u omisiones por parte de los Bancos. <p data-bbox="743 1730 1370 1814">Envía la conciliación bancaria al Jefe de Contabilidad/Sub-Contador para su revisión.</p>

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Finalmente, mantener archivo de control con las partidas no conciliadas durante el proceso para el seguimiento respectivo.
19	JEFE DE CONTABILIDAD / SUB-CONTADOR	<p>REVISAR CONCILIACIÓN BANCARIA</p> <p>Procede a revisar el documento preparado, revisa las partidas no conciliadas y verifica la existencia de errores.</p>
20	JEFE DE CONTABILIDAD / SUB-CONTADOR	<p>¿ES CORRECTO EL DOCUMENTO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorrecto: Informa al Asistente Contable las situaciones identificadas para su corrección. Ir a paso 18. - Correcto: Continúa a paso 21.
21	JEFE DE CONTABILIDAD / SUB-CONTADOR	<p>ARCHIVAR CONCILIACIÓN</p> <p>Procede a gestionar el archivo de la conciliación bancaria.</p>

3.3.5.8.3. DIAGRAMA DE FLUJO





1. ANEXOS
1.1. CONCILIACIÓN BANCARIA

Conciliación Bancaria v00		
BANCO: BO003 - BANCO BOLIVARIANO		
PERIODO: Mayo		
EJERCICIO: 2012		
Moneda USD Dólar americano		
Navegación		
N° cuenta	Balance Ec	
Representar en	1 USD	
◇PCGE/1110110730 BB USD 1169-3	758,678.14	
◇PCGE/1110110731 BB 1169-3 SA VA	724.73-	
◇PCGE/1110110732 BB 1169-3 SA CH	264,591.48-	
◇PCGE/1110110733 BB 1169-3 EN VA	60,478.26	
◇PCGE/1110110734 BB 1169-3 TRANS	0.00	
◇PCGE/1110110737 BB 1169-3 CO SA	18,039.86	
◇PCGE/1110110738 BB 1169-3 CO EN	163,875.87-	
◆Resultado	408,004.18	
SISTEMA: 300 - Produccion		

Formato de conciliación bancaria en SAP

Ctas.may.lista part.indiv.								
Selecciones Envío a Confirming Caso de clarificación								
Cta.mayor	*							
Sociedad	1000							
St	Lib.mayor	Nombre Cuenta de Mayor	Asignación	N° doc.	Clase	Fe.contab.	Fecha doc.	Importe en ML
*		BANCO BOLIVARIANO USD 1169-3						758,678.14
*		BOLIVARIANO USD 1169-3 Comp. Entradas						163,875.87-
*		BOLIVARIANO USD 1169-3 Comp. Salidas						18,039.86
*		BOLIVARIANO USD 1169-3 Entradas Varias						60,478.26
*		BOLIVARIANO USD 1169-3 Salidas Cheques						264,591.48-
*		BOLIVARIANO USD 1169-3 Salidas Varias						724.73-
**								408,004.18

Formato de comprobación y cuadratura de bancos en SAP

3.4. Manual de Funciones

Objetivos del área

Los documentos diseñados tienen por objeto detallar las políticas, responsabilidades y las actividades relacionadas con cada uno de los subprocesos del departamento de tesorería y áreas relacionadas.

Funciones

Realizar tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

3.4.1 DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

3.4.1.1. JEFE DE TESORERÍA

RESPONSABILIDADES

Responsable por el control de los valores que ingresan y egresan de la empresa, así como por el control del registro de la información de los pagos realizados y de los valores recaudados y precautelar los recursos producto de la recaudación. Adicionalmente es responsable por asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área de Tesorería.

FUNCIONES

FLUJO DE CAJA

- Coordinar y supervisar los flujos de caja de la compañía a través de la elaboración de la proyección de ingresos y pagos obligatorios a la compañía.
- Mantener comunicación constante con las áreas de presupuesto, ingreso de las proyecciones del mes.
- Extraer la información del pago de cartera.
- Coordinar la emisión de pagos.
- Planificar el pago a los proveedores a través de la emisión de cheques y/o transferencias, de acuerdo a la capacidad de pago.

- Coordinar el mantenimiento preventivo a realizarse en conjunto con las áreas de Sistemas y Seguridad.
- Revisar y corregir la proyección del Flujo de Caja semanal, mensual, anual y bianual, en base a la información de los contratos suscritos y a la documentación contractual.
- Monitorear el ingreso de provisiones de pagos en el flujo de caja.
- Monitorear permanentemente la ejecución financiera del flujo de caja y solicitar las explicaciones pertinentes en caso de detectar un mal manejo en la ejecución del mismo.
- Asegurar la correcta automatización del flujo de caja en conjunto con las áreas de Informática y Presupuesto.

PROCESOS BANCARIOS

- Control de pago y cobro de giros Money Gram.
- Responsable de ser oficial de cumplimiento para las instituciones establecidas.
- Generar procesos de apertura de cuentas de crédito, nuevas operaciones con Bancos, control de cuentas bancaria.
- Aprobar la distribución del dinero de la Compañía de acuerdo a las necesidades.
- Supervisar y analizar el ingreso de los movimientos respecto a las tarjetas de crédito.
- Responsable de las garantías de contratos por prendas de inventario establecido por las operaciones crediticias.

GASTOS OPERATIVOS

- Controlar el cumplimiento del gasto operativo según el presupuesto aprobado por cuentas y localidad.
- Desarrollar proyectos de ahorro para los consumos y gastos más significativos de la Institución.

TESORERÍA

- Dirigir, coordinar y monitorear la gestión del área de Tesorería.
- Evaluar el cumplimiento de los planes y proyectos operativos del área de Tesorería.
- Validar las conciliaciones bancarias realizadas y los reportes de saldos mensuales en las cuentas de la Compañía según el área de Contabilidad.

- Validar la proyección del Flujo de Caja semanal, mensual, anual y bianual elaborado por el personal a cargo.
- Organizar establecer y mantener actualizado el sistema de recaudación y custodia de los recursos y pagos.
- Participar en la realización de estudios económicos y análisis financieros solicitados por niveles superiores.
- Atender consultas internas o externas afines a la gestión de Tesorería.
- Emitir, validar, analizar y/o aprobar informes de Tesorería requeridos por los niveles superiores.
- Validar la información de las conciliaciones realizadas por el personal a cargo previo a la entrega de la misma al Departamento de Contabilidad.
- Presentar a la alta gerencia estadísticas e indicadores del proceso económico financiero del área de Tesorería.
- Revisar y controlar la documentación requerida para realizar pagos a los diferentes organismos de control.
- Supervisar la recaudación de valores por ingresos varios.

OTRAS

- Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
- Controlar y supervisar al personal a su cargo, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

NIVEL DIRECTIVO	DIRECCIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA
NIVEL GERENCIAL	GERENTE FINANCIERO
DEPARTAMENTO	TESORERÍA
CARGO	JEFE DE TESORERÍA
SUPERVISA	ANALISTA DE TESORERÍA SENIOR SUPERVISORES DE CAJA

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Cajas	Diaria	Recaudación Diaria
Contabilidad	Diaria	Datos de Pagos
Logística	Quincenal	Presupuesto – Pedidos – Importaciones
Planificación Financiera	Mensual	Proyecciones
Líneas	Mensual	Acuerdos de formas de pago.

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Bancos	Diaria	Programación de pagos
Proveedores	Semanal	Pagos
Estudio Jurídico	Diaria	Revisión de contratos
TELBECS	Diaria	Negociación de compra venta de cartera.

3.4.1.2 ANALISTA DE TESORERIA SENIOR

RESPONSABILDADES

Responsable por brindar un apoyo operativo como analítico en el manejo del control de los saldos en las cuentas que posee la empresa, así dando el soporte necesario al Jefe de Tesorería para tener un control de liquidez de la empresa comercial.

FUNCIONES

TESORERÍA

- Actualizar nuevos planes y códigos en el sistema según nuestras políticas de ventas.
- Realizar la recaudación de valores por conceptos de facturación, liquidaciones, comisiones de servicios, reembolsos de seguros, entre otros.

- Informar sobre los pagos pendientes al beneficiario de dicho pago y a las áreas correspondientes.
- Revisar la documentación entregada por los proveedores y/o clientes internos, previo al trámite de su pago respectivo.
- Ejecutar el proceso de pagos electrónicos y legalizar dicho pago en conjunto con el jefe inmediato.
- Realizar conciliaciones de tarjeta de crédito bancaria y confirmar con el área de Contabilidad los saldos mensuales en las cuentas de la Compañía.
- Realizar en conjunto con el área de Contabilidad y Presupuesto la conciliación de los pagos efectuados por la Compañía.
- Realizar los pagos diarios.
- Elaborar informe mensual de pagos.
- Coordinar fechas de pagos y notificar a los proveedores.
- Actualizar la base de datos de pagos realizados.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- Controlar que el proceso de recuperación de dinero de la tarjeta de crédito se realice de manera ágil, íntegra y oportuna.
- Verificar la correcta información enviada por almacenes en documentación correcta y oportuna.
- Contabilizar las notas de crédito efectuadas por tarjeta bancaria en las diferentes cuentas corrientes.
- Realizar el cuadro de los pagos y recaudaciones de impuestos diarios
- Supervisar el registro de compra y venta de los distintos activos financieros manejados en la empresa comercial.
- Elaborar informes financieros para un mejor control y manejo de los activos de la empresa.
- Controlar la recepción de solicitudes de cheques para registro de pago de proveedores.
- Revisión y análisis de valores informados por Cobranzas o Almacenes en validar si fue efectuado el depósito.

OTRAS

- Apoyar al área de Finanzas en las necesidades que esta requiera.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas

NIVEL GERENCIAL	GERENTE FINANCIERO
SUPERVISADO POR	JEFE DE TESORERÍA
DEPARTAMENTO	TESORERÍA
CARGO	ANALISTA DE TESORERÍA SENIOR
SUPERVISA	ANALISTA DE TESORERÍA JUNIOR

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Tiendas	Diaria	Control en ventas de tarjeta de crédito
Contabilidad	Diaria	Regulaciones y ajustes
Importaciones	Diaria	Recibo de Documentos
Mercadeo	Diaria	Confirmaciones de pago de proveedores.
Desarrollo Humano	Semanal	Emisión de pagos.
Sistemas	Mensual	Solicitar efectuar proceso de tarjeta de crédito.

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Diaria	Coordinación de servicios de mantenimiento , Adquisición de materiales
Bancos	Diaria	Diversos requerimientos, <u>préstamos etc.</u>
Estudio Judicial	Semanal	Documentación legal

3.4.1.3 ANALISTA DE TESORERÍA JUNIOR

RESPONSABILDADES

Responsable por soportar en el manejo del control de los saldos en las cuentas que posee la empresa, así dando el soporte necesario al analista de Tesorería Senior para tener un control de liquidez de de la empresa comercial.

FUNCIONES

TESORERÍA

- Actualizar nuevos planes y códigos en el sistema según nuestras políticas de ventas.
- Informar sobre los pagos pendientes al beneficiario de dicho pago y a las áreas correspondientes.
- Ejecutar el proceso de pagos electrónicos y legalizar dicho pago en conjunto con el jefe inmediato.
- Realizar conciliaciones de tarjeta de crédito bancaria y confirmar con el área de Contabilidad los saldos mensuales en las cuentas de la Compañía.
- Realizar en conjunto con el área de Contabilidad y Presupuesto la conciliación de los pagos efectuados por la Compañía.
- Realizar los pagos diarios.
- Actualizar la base de datos de pagos realizados

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- Contabilizar las notas de crédito efectuadas por tarjeta bancaria en las diferentes cuentas corrientes.
- Realizar el cuadro de los pagos y recaudaciones de impuestos diarios
- Elaborar informes financieros para un mejor control y manejo de los activos de la empresa.
- Controlar la recepción de solicitudes de cheques para registro de pago de proveedores.
- Revisión y análisis de valores informados por Cobranzas o Almacenes en validar si fue efectuado el depósito.

OTRAS

- Apoyar al área de Finanzas en las necesidades que esta requiera.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas

NIVEL GERENCIAL	GERENTE FINANCIERO
SUPERVISADO POR	ANALISTA DE TESORERÍA SENIOR
DEPARTAMENTO	TESORERÍA
CARGO	ANALISTA DE TESORERÍA JUNIOR

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Tiendas	Diaria	Control en ventas de tarjeta de crédito
Contabilidad	Diaria	Regulaciones y ajustes
Importaciones	Diaria	Recibo de Documentos
Mercadeo	Diaria	Confirmaciones de pago de proveedores.
Desarrollo Humano	Semanal	Emisión de pagos.
Sistemas	Mensual	Solicitar efectuar proceso de tarjeta de crédito.

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Diaria	Coordinación de servicios de mantenimiento / Adquisición de materiales
Bancos	Diaria	Diversos requerimientos, préstamos, etc.
Estudio Judicial	Semanal	Documentación legal

3.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Quedando la propuesta para el actual organigrama de la siguiente manera:

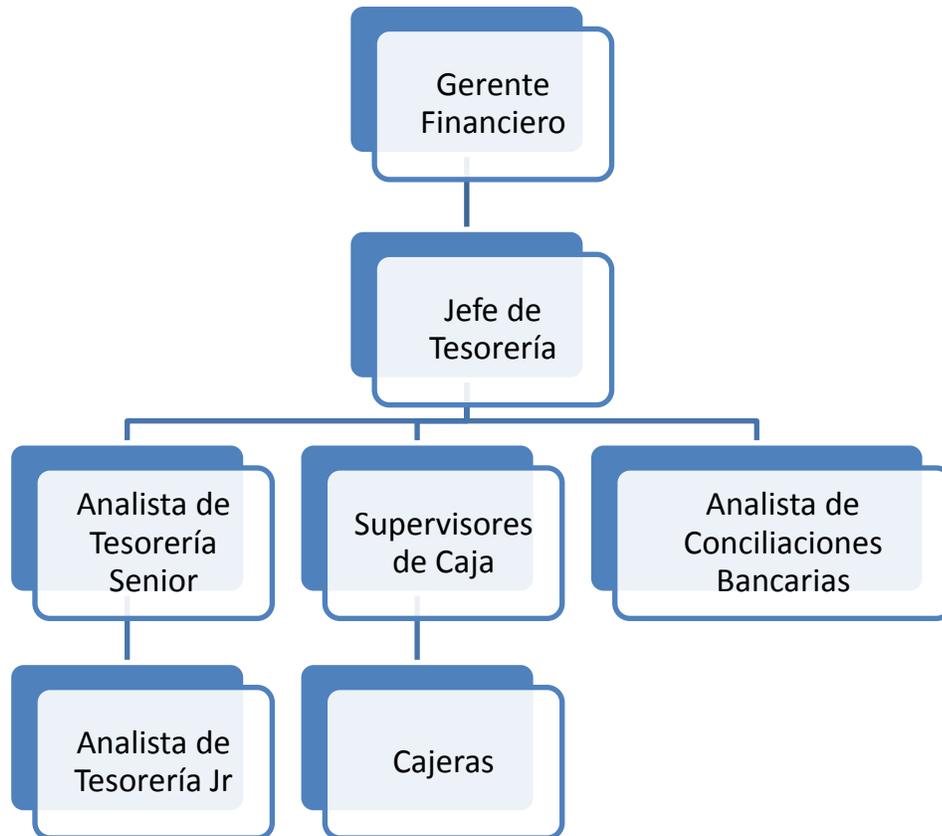


Gráfico 8 Organigrama Propuesto

En el organigrama propuesto se refleja la jerarquía de cargos como responsabilidades. Siendo analistas más que operativas.

3.6. MATRIZ DE COSTO – BENEFICIO - PROPUESTA

3.6.1. RELACIÓN COSTO / BENEFICIO - CUANTITATIVA

**ANALISIS - COSTO BENEFICIO "DISEÑO DE PROCESOS Y POLITICAS DE TESORERÍA"
SOFTWARE SAP - FRENTE FINANCIERO**

CONCEPTOS	COSTO POR AÑO 2012	INVERSION REQUERIDA	INVERSION AF	\$	
Horas Hombre Proyecto	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	INVERSION AF	\$ 146.000,00	Año 1
Horas Hombre Diseño Proceso	\$ 1.040,00	\$ 200,00	INVERSION INICIAL	\$ 126.040,00	Año 1
Gasto Administrativos (Arriendos, Servicios Básicos, movilización, alimentación y otros)	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	GASTOS Horas Hombres	\$ 20.600,00	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO
Gasto del Proyecto (Mantenimiento, consultoría, implementación, capacitación, viáticos , consultores, ABAP y otros)	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 20.000,00	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO
Compra software, licencias y equipos (Financiero)	\$ 146.000,00	\$ 146.000,00	Mantenimiento y Mejoras	\$ 200,00	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO
			GASTO DEL PROYECTO	\$ 125.000,00	Año 1
			T. CREC.	10%	ANUAL
Beneficio		\$ 303.690,00	HORIZONTE DE PLANEACION (N)	5	AÑOS
			VALOR DE RESCATE	\$ 29.200,00	20% AF
			VALOR DE RESCATE	\$ 15.124,80	12% INV INICIAL
			AHORRO	\$ 303.690,00	POR AÑO
			TAX	40%	
			DEP	3	LR A 3 AÑOS
			TREMA	12%	ANUAL

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	UTIL OPERACIÓN	DEP1	UTIL ANTES IMP	IMPUESTO	UTIL NETA	FENP
0								
1	\$ 303.690,00	\$ 125.000,00	\$ 178.690,00	\$ 48.666,67	\$ 130.023,33	\$ 52.009,33	\$ 78.014,00	\$ 126.680,67
2	\$ 303.690,00	\$ 40.800,00	\$ 262.890,00	\$ 48.666,67	\$ 214.223,33	\$ 85.689,33	\$ 128.534,00	\$ 177.200,67
3	\$ 303.690,00	\$ 40.800,00	\$ 262.890,00	\$ 48.666,67	\$ 214.223,33	\$ 85.689,33	\$ 128.534,00	\$ 177.200,67
4	\$ 303.690,00	\$ 40.800,00	\$ 262.890,00		\$ 262.890,00	\$ 105.156,00	\$ 157.734,00	\$ 157.734,00
5	\$ 303.690,00	\$ 40.800,00	\$ 262.890,00		\$ 262.890,00	\$ 105.156,00	\$ 157.734,00	\$ 157.734,00

INVERSION AC	INVERSION AF	FEN	FEN ACUM	FEN DESCONTADOS	FEN DESC ACUM
\$ (126.040,00)	\$ (146.000,00)	\$ (272.040,00)	\$ (272.040,00)	\$ (272.040,00)	\$ (272.040,00)
		\$ 126.680,67	\$ (145.359,33)	\$ 113.107,74	\$ (158.932,26)
		\$ 177.200,67	\$ 31.841,33	\$ 141.263,29	\$ (17.668,98)
		\$ 177.200,67	\$ 209.042,00	\$ 126.127,93	\$ 108.458,96
		\$ 157.734,00	\$ 366.776,00	\$ 100.242,81	\$ 208.701,77
		\$ 157.734,00	\$ 524.510,00	\$ 89.502,51	\$ 298.204,28

VPN	\$ 298.204,28	
RBC=VPN/INV	(\$1,10)	
TIR	49,0%	
PRI (SCVDT)	1,82	años
PRI (CVDT)	2,14	años

RAZON BENEFICIO COSTO (POR CADA \$1,00 invertido recupero RBC) - LA INVERSION SE CONSIDERA A VALOR PRESENT

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION SIN CONSIDERAR EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION CONSIDERANDO EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Nota:

1. Cabe indicar que el primer año es de estabilización.

2. A partir del segundo año son de mejoras continuas. Para poder determinar nuevos proyectos para la empresa.

FENP= FLUJO EFECTIVO NETO PRELIMINAR

FEN = FLUJO EFECTIVO NETO

<i>Detalle</i>	<i>Nota</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Monto</i>	<i>Diario</i>	<i>Semana</i>	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>	<i>Personal</i>	<i>Total Beneficio</i>
Disminución de gastos de sobretiempos 50%	Trabajaban los usuarios de 10 horas a 11 horas diarias	2,5	2,08	5,21	15,63	\$ 62,50	\$ 750,00	15	\$ 11.250,00
Disminución de gastos de sobretiempos 100%	5 horas los sabados	5	4,17	20,83	20,83	\$ 83,33	\$ 1.000,00	15	\$ 15.000,00
Disminución de gastos de movilización	Nocturno Lunes a Viernes y Sabados	4	5,00	20,00	20,00	\$ 80,00	\$ 960,00	15	\$ 14.400,00
Disminución de gastos de alimentación	Alimentación por días que se quedan incluyen sábados	4	3,00	12,00	12,00	\$ 48,00	\$ 576,00	15	\$ 8.640,00
Disminución de gastos de Intereses pagados a proveedores (multas)	Año 2012 teníamos inconvenientes con 7 proveedores en particularidad. Son valores aproximados y promedios.	7	1.200,00			\$ 8.400,00	\$ 100.800,00		\$ 100.800,00
Disminución de gastos de Intereses pagados a bancos (multas)	Año 2012, tomamos referencia por vencimientos y reporterías con las cuentas que manteniamos con este inconveniente	5	2.000,00			\$ 10.000,00	\$ 120.000,00		\$ 120.000,00
Reestructuración de personal en las diferentes áreas (Evitando nuevas contrataciones)	Disminucion de personal en el area investigada, y removida a otras areas. O renuncias propias de los usuarios	5	500,00			\$ 2.500,00	\$ 30.000,00		\$ 30.000,00
Control de gastos en suministros de oficina y otros - Plan de ahorro	Disminucion de papel y pedido de suministros trimestrales. A raíz de la disminución de tiempos tambien se ahorra en servicios basicos que se visualiza de la siguiente manera en las areas					\$ 300,00	\$ 3.600,00		\$ 3.600,00
Total Beneficios									\$ 303.690,00

3.6.2. RELACIÓN COSTO / BENEFICIO - CUALITATIVA

Beneficios Cualitativos

Integración de información con otros módulos

Comunicación constante con las demás áreas

Capacitación constante del sistema SAP

Capacitación de otras herramientas de acuerdo a la necesidad del usuario

Cambio en los usuarios de su modo de pensar y sobre todo de actuar.

Generación de reportes oportunos, actualizados y personalizados.(No existe dependencia de otras personas)

Toma de decisiones ágiles

Control, análisis y revisión de los ingresos y desembolsos de dinero de la empresa.

(Presupuesto)

Menos carga laboral, reducción de tiempos.

Revisión como ejecución de funciones de los usuarios de acuerdo al cargo y uso del sistema.

Mejor servicio a clientes como proveedores

Reducción de procesos manuales

Información en línea

Usuarios más analíticos que operativos

Control de los cumplimientos de procesos alineados al sistema

Mejoras de Eficiencia

Adquirimos Experiencia y conocimiento del sistema SAP

Oportunidades Laborales (Internamente)

CONCLUSIONES

1. Esta empresa comercial no cuenta con un manual de políticas y procedimiento debidamente constituidos lo que produce varias dificultades internas como: mala distribución de funciones, carga de trabajo, desperdicio de tiempo, mala atención al proveedor, etc., siendo necesario el diseño del Manual de Políticas y Procedimientos, que beneficiará al departamento de Tesorería con reducción de tiempo, costos y evitando sobrecarga de labores, obteniendo mayor rendimiento y calidad con la menor tenacidad por parte del colaborador al progreso y desempeño.
2. El diseño de este manual se basa en evidenciar el trabajo que realizan los colaboradores, manejando procedimientos establecidos y ordenados, permitiendo un mejor control adecuado, contribuyendo para un mejor desarrollo de las actividades, sistematizando el desarrollo de las tareas, además de instruir al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.
3. El Departamento de Tesorería es el responsable de custodiar, planificar, recaudar, cancelar y actualizar de manera oportuna los valores, conservando el manejo del flujo de efectivo de manera diaria, mensual y anual en forma responsable y eficaz de tal modo facilite un informe real y confiable de los saldos contables.

RECOMENDACIONES

- Presentar al Gerente General de la empresa el presente Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de tesorería, a fin de que lo revise y autorice su implementación con lo cual se mejorara la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se realizan en dicho departamento.
- Desarrollar un Plan de Trabajo, donde se incluirá realizar nuevamente capacitaciones a los usuarios de tesorería, además de realizar talleres de integración, revisiones periódicas de los procesos para su actualización y realizar reuniones semanales de trabajo para conocer los inconvenientes existentes como los resultados logrados con el manual de políticas y procedimientos implementado.
- Los procesos propagan los recursos existentes, al mismo tiempo dan la guía necesaria para que los recursos realicen las operaciones de manera idónea, teniendo como resultado un resultado eficiente.
- Toda compañía deberá contar con el desarrollo de los procesos claves y procesos de apoyo, de tal forma cada uno de sus colaboradores tengan definidas las actividades y tareas que deberán cumplir para lograrlos objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ <http://www.sap.com/spain/about/Customers/success/pdf/Lladro.pdf>
- ❖ Mintzberg., Quinn & Voyer. (1997). El proceso estratégico, conceptos. Conceptos y casos. Edición breve Primera.
- ❖ Galindo, M., & Martínez, G. (1995). México: Fundamentos de la Administración. Editorial Trillas, 135.
- ❖ Rubio, R., Víctor, M., & Hernández, F. J. (1986). Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Editorial PAC, 89.
- ❖ Herranz Lorente, J. (2006). Técnicas de muestreo y otros procedimientos de comprobación selectiva en los trabajos de auditoría. Economistas, N° 305. 1.ª Quincena marzo 2006, Página 2.
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>.
- ❖ Maldonado Burgos, M. (2007). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las empresas industriales grandes. (ESPOL). (Pág.25).
- ❖ Drossier. (2004, julio). Revista Estratégica, 208.
- ❖ Roger, V. Director General TAYA.

- ❖ Contraloría General de Estado. (2001). Manual de auditoría de gestión. (Pág.19).

- ❖ Ponce Espinosa, G. (2009). Planificación y Desarrollo Organizacional. Guía didáctica (UTPL). (Pág. 15).

- ❖ Roupe, J.B., Muniño, M., & Rodríguez. a Gestión por Procesos: La Gestión estrategia de los procesos. Metodología para mejorar permanentemente los procesos. Biblioteca IESE, 15.

FORMATO DE MATRIZ DE GENERADORES DE CAMBIO

EMPRESA COMERCIAL S.A		PT. 01
CÉDULA NARRATIVA		
TIPO DE TRABAJO: DISEÑO – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS PARA TESORERIA APLICADO AL SOFTWARE SAP		
ALCANCE : 1 de agosto del 2011 y enero del 2012		
ACTIVIDAD: Revisión de documentación de planificación estratégica.		
En la ciudad de Guayaquil el Enero del 2012		
	Elaborado por: Priscila Quezada C Revisado por: Consultores & Partner S.A. Procesos	

CEDULA NARRATIVA

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

- Contestar en forma clara y precisa, sin tachones ni borrones.
- La información obtenida será de absoluta reserva como objetivo de estudio

PREGUNTAS:

1. ¿La comunicación interna del área como externa es la adecuada?

SI NO A VECES

2. ¿Se comunica de manera oportuna las dificultades encontradas durante la ejecución de las actividades?

SI NO A VECES

3. ¿Considera que la capacitación y experiencia que mantienen en la actualidad es la necesaria y suficiente en la parte financiera como contable?

SI NO A VECES

4. ¿Considera que la capacitación y experiencia que mantienen en la actualidad es la necesaria y suficiente en la parte financiera como contable?

SI NO A VECES

4. ¿ Hay la integración como el trabajo en equipo dentro del área?

SI NO A VECES

5. ¿Se cuenta con información actualizada y a tiempo en la base de datos que manejan diariamente?

SI NO A VECES

6. ¿Existen quejas de clientes internos como externos (proveedores)?

SI NO A VECES

7. ¿Se efectúan cruces de información entre los departamentos?

SI NO A VECES

8. ¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en el área?

SI NO A VECES

9. ¿Existe suficiente información que permita solucionar los diferentes problemas que se presenten en otras áreas?

SI NO A VECES

10. ¿Si está interesado en que los procesos cambien y se implemente de manera general manuales de procesos y políticas en tesorería?

SI NO A VECES

11. ¿Le agrada el software SAP que se está implementando en la empresa?

SI NO A VECES

12. ¿Tenía conocimientos como comunicación de procesos implementados de la empresa?

SI NO A VECES