



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

SEDE GUAYAQUIL

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE
COMPRAS, CUENTAS POR PAGAR Y TESORERÍA PARA
OPTIMIZAR SU CONTROL Y GESTIÓN EN LA EMPRESA BANRED
S.A. PARA EL AÑO 2013**

AUTORES:

**LAZO FLORES LUIS FIDEL
VILLACÍS CABRERA MARJORY ABIGAIL**

**GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2013
ECUADOR**



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente, hago constar que he leído el proyecto de grado presentado por el señor Lazo Flores Luis Fidel y la señora Villacís Cabrera Marjory Abigail, para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA., y acepto asesorar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, septiembre del 2013

TUTOR:

Ing. B. Leonardo Fabiani Orbea, MMIF, Dpl.



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, septiembre del 2013

Luis Fidel Lazo Flores
CI: 0909329864

Marjory Abigail Villacís Cabrer
CI: 0912050176



CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, que por su infinita misericordia, al bendecirme con un poco de inteligencia y comprensión para así culminar mis proyectos.

Gracias a mis padres por sus enseñanzas y ejemplos, que han cultivado en mi los valores de la responsabilidad y el respeto en todas las actividades que realizo en mi vida.

Un agradecimiento especial a mi hermosa hija Pamela, por su amor, paciencia y ayuda en estos años de estudios, en los que ellos tomaron un poco del tiempo que debía ser suyo.

A mis maestros que supieron sin egoísmos compartir sus conocimientos a lo largo de estos años de estudios.

A la empresa Banred S.A. por permitir realizar este trabajo investigativo en sus instalaciones.

Marjory Abigail Villacís Cabrera

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, en el nombre de Jesús y por obra y gracia del Espíritu Santo. Estoy convencido de que lo sucedido fue una bendición que permitió este logro.

A mi madre y a mi padre, pese a no estar en esta vida, debo reconocer que a sus hijos los trajeron al mundo y los criaron en su hogar con el amor que se tenían, enseñándonos valores como la fe, la justicia, el honor, la generosidad y el esfuerzo que deben aplicarse para obtener las metas que nos propongamos

A mis hermanos, como fui el último, obtuve de ellos direccionamiento y ejemplos que sin duda fueron moldeando mi carácter y que al final forman parte de las fortalezas utilizadas para obtener este logro.

A mis amigos, aquellos que vienen desde mi infancia hasta algunos de estos días, pues han servido de ejemplo para saber tomar decisiones positivas dentro de los objetivos de esta vida, entre ellos que para aprovechar las oportunidades que da la vida a veces depende del nivel de estudios que uno tenga para obtener la posición deseada.

Al proceso académico, la institución, los profesores, tutores y compañeros, especialmente a mi compañera Mayita y a mi ex compañera Magdely, por servirme de motivación durante esta carrera.

A Banred S. A., por colaborar con nosotros al autorizarnos realizar la investigación de nuestro tema de tesis.

Luis Fidel Lazo Flores

DEDICATORIA

Este sencillo trabajo investigativo está dedicado mi amados padres, que sin su gran apoyo no habría logrado y así culminar una nueva meta en mi vida.

También lo dedico a mi hermosa hija por ser mi soporte y aliento en esos momentos debilidad.

Adicionalmente, una dedicación especial a mi hermano Nelson, que con su dedicación y empeño en sus estudios hasta sus últimos días, hicieron ahondar en mí ese deseo de continuar con mi carrera profesional.

Marjory Abigail Villacís Cabrera

DEDICATORIA

A la Sra. Leonor o Sra. Lazito, mi madre, pese a que hace veintidós años se fue de esta vida, recuerdo el gran anhelo que tenía por ver a sus hijos lograr sus metas, por eso nos dio su apoyo incondicional, creo que desde donde está lo sigue haciendo.

A Don Gaby, mi padre, pese a que hace un año se fue de esta vida, estuvo presente en unos logros recientes y se ilusionó con lo pronto que llegaría este, creo que lo está disfrutando también.

A mi esposa Magaly, a mis hijos Magdely, Luis, Gabriel y Pamela y a mis nietos Christopher, Alice y los que vienen después. Esta carrera ha consumido un tiempo que no pude compartirlo con ellos, sin embargo, este logro se los dedico como un humilde y sencillo ejemplo.

Luis Fidel Lazo Flores



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Actualización de los Procesos en las Áreas de Compras, Cuentas por Pagar y Tesorería para Optimar su Control y Gestión en la empresa Banred S.A. para el año 2013, y, que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Septiembre del 2013

Marjory Abigail Villacís Cabrera

CI: 0912050176

Luis Fidel Lazo Flores

CI: 0909329864

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
CARATULA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORÍA.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	16
1.1.3 Formulación del problema.....	17
1.1.4 Sistematización del problema.....	18
1.1.5 Determinación del tema.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo general de la investigación.....	19
1.2.2 Objetivos específicos de investigación.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
CAPÍTULO II.....	28
MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1 MARCO TEÓRICO.....	28
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	28
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	30
2.1.3 Fundamentación.....	33
2.2 MARCO LEGAL.....	40
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	67
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	71
2.4.1 Hipótesis General.....	71
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	72
2.4.3 Declaración de Variables.....	72
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	74
CAPÍTULO III.....	75
MARCO METODOLÓGICO.....	75
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	79
3.2.1 Características de la población.....	79
3.2.2 Delimitación de la población.....	79
3.2.3 Tipo de muestra.....	80
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	83

3.2.5 Proceso de selección.....	84
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	84
3.3.1 Métodos teóricos.....	84
3.3.2 Métodos empíricos.....	87
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	89
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN...	89
CAPÍTULO IV.....	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	92
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	92
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.....	93
4.3 RESULTADOS.....	126
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	129
CAPÍTULO V.....	130
PROPUESTA.....	130
5.1 TEMA.....	130
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	130
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	134
5.4 OBJETIVOS.....	135
5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	135
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	135
5.5 UBICACIÓN.....	135
5.6 FACTIBILIDAD.....	137
5.6.1 Factibilidad Administrativa.....	137
5.6.2 Factibilidad Financiera.....	139
5.6.3 Análisis Fuerzas de Porter.....	140
5.6.4 Filosofía Corporativa, Misión, Visión, Principios Organizacionales y Organigrama.....	142
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	147
5.7.1 Actividades.....	155
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	156
5.7.3 Impacto.....	157
5.7.4 Cronograma.....	157
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	159
CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	164
ANEXOS.....	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
Cuadro 1. Rotación de personal de Banred S.A.....	10
Cuadro 2. Antigüedad de personal de Banred S.A.....	12
Cuadro 3. Antigüedad de personal del proceso de Gestión Financiera, Administrativa y Recursos Humanos de Banred S.A.....	13
Cuadro 4. Frecuencia semanal de compras en transacciones.....	14
Cuadro 5. Frecuencia semanal de compras en dólares.....	27
Cuadro 6. Operacionalización de las Variables.....	74
Cuadro 7. Nómina del personal de Banred S.A.....	80
Cuadro 8. Frecuencia de compras semanales del primer quimestre del año 2013.....	93
Cuadro 9. Compras del primer quimestre del año 2013.....	94
Cuadro 10. Ubicación, proporcionalidad y antigüedad del personal.....	95
Cuadro 11. Proceso en que labora el colaborador.....	96
Cuadro 12. Conocimiento del módulo informático de compras.....	97
Cuadro 13. Conocimiento del módulo informático de cuentas por pagar.....	98
Cuadro 14. Conocimiento del módulo informático de tesorería.....	99
Cuadro 15. Conocimiento de políticas y procedimientos de compras.....	100
Cuadro 16. Conocimiento de políticas y procedimientos de cuentas por pagar.....	101
Cuadro 17. Conocimiento de políticas y procedimientos de tesorería.....	102
Cuadro 18. Rotación de personal de compras.....	103
Cuadro 19. Rotación de personal de cuentas por pagar.....	104
Cuadro 20. Rotación de personal de tesorería.....	105
Cuadro 21. Lenta recepción y aprobación de facturas.....	106
Cuadro 22. Reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar.....	107
Cuadro 23. Información de compras que requiere el SRI.....	108
Cuadro 24. Información de cuentas por pagar que requiere el SRI.....	109
Cuadro 26. Capacitación al personal sobre políticas y procedimientos.....	111
Cuadro 27. Calificación del proceso de compras.....	112
Cuadro 28. Calificación del proceso de cuentas por pagar.....	113
Cuadro 29. Calificación del proceso de tesorería.....	114
Cuadro 30. Registro de facturas de compras.....	115
Cuadro 31. Problemas en planificación y control.....	116
Cuadro 32. Correlación del conocimiento entre los módulos informáticos de compras y de cuentas por pagar.....	117

Cuadro 33. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de compras y del módulo informáticos de compras.....	118
Cuadro 34. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de compras.....	119
Cuadro 35. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de tesorería.....	120
Cuadro 36. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de tesorería.....	121
Cuadro 37. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de cuentas por pagar.....	122
Cuadro 38. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en cuentas por pagar y en compras.....	123
Cuadro 39. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en compras.....	124
Cuadro 40. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en cuentas por pagar.....	125
Cuadro 41. Verificación de las hipótesis.....	129
Cuadro 42. Matriz FODA.....	137
Cuadro 43. Estado de Resultados Proyectado.....	139
Cuadro 44. Flujos Financieros.....	140
Cuadro 45. Estimación de recursos.....	156
Cuadro 46. Compras.....	157
Cuadro 47. Cuentas por pagar.....	158
Cuadro 48. Tesorería.....	158
Cuadro 49. Aprobación de Gerencia General e implementación de los procesos propuestos.....	159
Cuadro 50. Indicadores.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Ubicación de la oficina matriz en Guayaquil de Banred S.A.....	3
Figura 2. Ubicación de la oficina en Quito de Banred S.A.....	3
Figura 3. Presentación de nueva tecnología de Banred. S.A.....	4
Figura 4. Organización de Banred S.A.....	6
Figura 5. Proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH. de Banred S.A.....	8
Figura 6. Flujo de proceso de adquisiciones de Banred S.A.....	20
Figura 7. Flujo de proceso de gestión de compras de Banred S.A.....	21
Figura 8. Compras de enero a mayo del 2013 de Banred S.A.....	24
Figura 9. Proceso de una encuesta.....	90
Figura 10. Proceso en que labora el colaborador.....	96
Figura 11. Conocimiento del módulo informático de compras.....	97
Figura 12. Conocimiento del módulo informático de cuentas por pagar	98
Figura 13. Conocimiento del módulo informático de tesorería.....	99
Figura 14. Conocimiento de políticas y procedimientos de compras.....	100
Figura 15. Conocimiento de políticas y procedimientos de cuentas por pagar.....	101
Figura 16. Conocimiento de políticas y procedimientos de tesorería.....	102
Figura 17. Rotación de personal de compras.....	103
Figura 18. Rotación de personal de cuentas por pagar	104
Figura 19. Rotación de personal de tesorería.....	105
Figura 20. Lenta recepción y rotación de facturas.....	106
Figura 21. Reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar	107
Figura 22. Información de compras que requiere el SRI.....	108
Figura 23. Información de cuentas por pagar que requiere el SRI.....	109
Figura 24. Actualización anual de las políticas y procedimientos.....	110
Figura 25. Capacitación al personal sobre políticas y procedimientos.....	111
Figura 26. Calificación del proceso de compras.....	112
Figura 27. Calificación del proceso de cuentas por pagar.....	113
Figura 28. Calificación del proceso de tesorería.....	114
Figura 29. Registro de facturas de compras.....	115
Figura 30. Problemas de planificación y control.....	116

Figura 31. Correlación del conocimiento entre módulos informáticos de compras y de cuentas por pagar.....	117
Figura 32. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de compras y del módulo informático de compras.....	118
Figura 33. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de compras.....	119
Figura 34. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de tesorería.....	120
Figura 35. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de tesorería.....	121
Figura 36. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar.....	122
Figura 37. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en cuentas por pagar y en compras.....	123
Figura 38. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en compras.....	124
Figura 39. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en cuentas por pagar.....	125
Figura 40. Ubicación de la oficina matriz en Guayaquil de Banred S.A.....	136
Figura 41. Ubicación de la oficina en Quito de Banred S.A.....	136
Figura 42. Presentación de nueva tecnología de Banred S.A.....	142
Figura 43. Organigrama de Banred S.A.....	144
Figura 44. Organigrama del Proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH. de Banred S.A.....	146
Figura 45. Eficacia de los procesos actual versus propuesto.....	160

RESUMEN

Este trabajo describe la propuesta para actualizar la gestión de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, a través del análisis de la eficiencia y eficacia individual de cada uno de ellos que conlleve a elevar su productividad integral, en una empresa que presta servicios de transferencia de datos e información financiera al sistema bancario ecuatoriano, desde Guayaquil y Quito.

Los procesos están escritos desde el año 2009, el de compras fue autorizado pero los de cuentas por pagar y tesorería aun están pendientes de autorizarse, el personal ha rotado y desde aquella época los procesos no se han actualizado, en la actualidad el conocimiento sobre ellos no es suficiente, por lo tanto, la gestión está siendo afectada.

Sobre el análisis de la situación actual fueron formuladas las hipótesis que luego se confirmaron con las encuestas, la información obtenida fue sometida al análisis univariado como multivariado aplicando el modelo de correlación de Pearson, su resultado justificó el estudio y la propuesta.

Nuestro trabajo se convierte en un modelo sobre el cumplimiento de la estructura para documentar este tipo de proyectos de investigación y puntualmente sobre las conclusiones y recomendaciones a que llegamos en el presente caso de estudio.

Con la propuesta se benefician directamente los involucrados en la gestión de todos los procesos, pues se busca realizar las actividades optimizando el uso del tiempo, obteniendo la información completa y oportuna para el registro contable y tributario y el suficiente control para los recursos financieros.

ACTUALIZACIÓN

PROCESO

OPTIMIZACIÓN

CONTROL

GESTIÓN

ABSTRACT

This work describes the proposal to upgrade the management of procurement, accounts payable and Treasury processes, through the analysis of the efficiency and effectiveness of individual of each of them that may lead to increasing comprehensive productivity in a company that provides financial information to the Ecuadorean banking system, and data transfer services from Guayaquil and Quito.

Processes are written from the year 2009, the purchase was authorized but the accounts payable and Treasury are still pending authorized, staff has rotated and since that time the processes not updated, currently the knowledge about them is not enough, therefore, management is being affected

On the analysis of the current situation were formulated hypotheses which were then confirmed by the surveys, the information obtained was subjected to univariate analysis multivariate applying Pearson correlation model as its result justified the study and proposal.

Our work becomes a model on the implementation of the structure to document this type of research projects and promptly on the conclusions and recommendations that we reached in the present case study.

The proposal involved in the management of all processes, benefit directly because it seeks to perform activities, optimizing the use of time, obtaining complete and timely information for accounting and tax registration and sufficient control for financial resources.

UPDATE

PROCESS

OPTIMIZACIÓN

CONTROL

MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

Es interesante ver como las empresas evolucionan en el tiempo, al inicio se diseñan los procesos justo a la medida de la operación inicial del negocio, el capital de trabajo a la medida, y el talento humano con el perfil adecuado para cumplir las normativas internas y externas.

Justo esto ha motivado el presente trabajo investigativo, puesto que aparentemente los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería son sencillos en cualquier negocio, sin embargo, principalmente durante la última década en la empresa objeto de estudio, hemos observado que han quedado desactualizado por modificaciones:

- ❖ En por lo menos un 50% en la normativa tributaria.
- ❖ En un 70% las normas contables.
- ❖ En un 25% la rotación de personal.
- ❖ En un incremento del 150% las transacción de compras y cuentas por pagar, y,
- ❖ En 30% la necesidad de customizar el sistema.

Por lo tanto su aplicación está generando algunas deficiencias en:

- ❖ Recepción de las facturas de los proveedores
- ❖ Registro contable de las facturas de los proveedores
- ❖ Control de flujo de pagos
- ❖ Elaboración de declaraciones tributarias
- ❖ Elaboración de reportes

La gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería cumple su función al encargarse de abastecer de bienes y servicios que requiere la operación y se asegura de que las erogaciones económicas sean oportunas y exactas, por este motivo el rediseño de los pasos a seguir en su operatividad atenuarían el riesgo de no cumplir su razón de ser, lo cual beneficiarían a los colabores del área, la empresa y sus proveedores.

En la búsqueda de antecedentes referenciales no encontramos estudios que se hayan hecho sobre las compras, cuentas por pagar y tesorería simultáneamente, ni

quiera sobre los subproblemas que identificamos, pues, los temas que estaban a disposición trataban sobre la administración de flujos de cajas integrales o de cadenas de abastecimiento.

La población objeto de estudio está compuesta por ochenta y dos (82) personas, por cual la metodología de investigación realizada combinó la aplicada, la descriptiva, la explicativa, la de campo y la no experimental; de igual modo empleándose los métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción e hipotético-deductivo; como técnica e instrumento utilizamos la entrevista, para lo cual elaboramos un cuestionario.

Las hipótesis fueron verificadas en forma contundente, mediante la aplicación de técnicas de análisis estadístico de frecuencia y de correlación de variables, por lo que nuestra propuesta de actualizar los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería cumple con el objetivo de optimizar el control y gestión de dichos procesos.

A partir de los resultados, la propuesta consiste en hacer ágiles los procesos de tal manera que el tiempo que actualmente se consumen en las gestiones se reduzcan a fin de que la información se encaje dentro del mes al que corresponde la compra, aun si el pago sea a crédito.

Otras investigaciones se caracterizan por haberse realizado sobre cada proceso en forma individual, en cambio la presente investigación se ha desarrollado sobre todos los procesos apuntando a la productividad integral identificando los cuellos de botella que luego de su actualización concluya en un mejoramiento continuo.

Consideramos que las conclusiones y recomendaciones son claras y prácticas, a través de las cuales la frecuente actualización de los procesos es necesaria y beneficiaran directamente al personal involucrado tanto interno como externo.

CAPÍTULO I

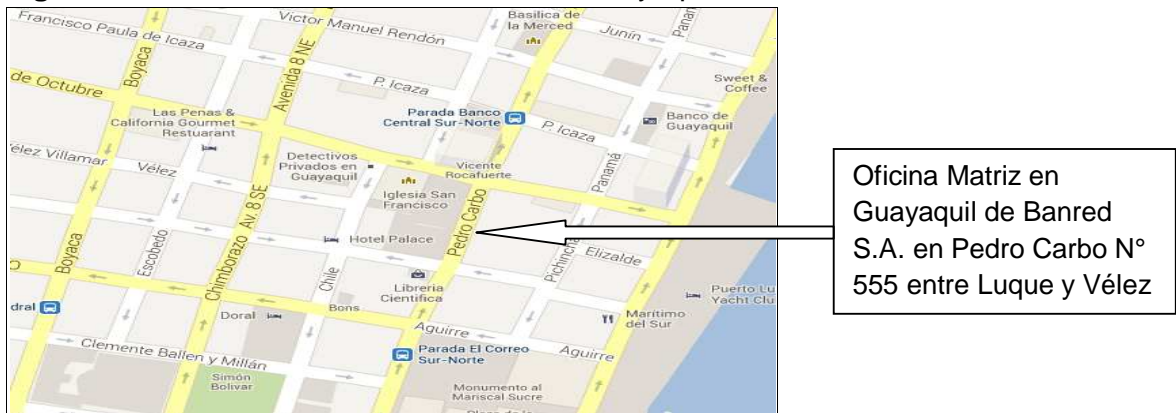
EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1.1 Problematización

La empresa Banred S.A. fue constituida en Guayaquil en el año 1995, es una empresa líder de servicios auxiliares, principalmente el uso de redes informáticas a través de cajeros automáticos para la información de pagos que requieran las instituciones del sistema financiero, su orientación es proporcionar un excelente servicio a sus clientes basada en tecnología de primer nivel.

Figura 1. Ubicación de la oficina matriz en Guayaquil de Banred S.A.



Fuente: Google Map

Figura 2. Ubicación de la oficina en Quito de Banred S.A.



Fuente: Google Map

La oficina matriz está ubicada en Guayaquil en Pedro Carbo N° 555 entre Luque y Vélez, Edificio Plaza San Francisco, 4to. piso, y, una oficina principal en Quito en Alpallana E7-50 y Whimper, Edificio María Victoria III, 5to. piso, en esta última localidad está el gerente general y los líderes de los procesos. Actualmente la compañía cuenta con 82 colaboradores, distribuidos equitativamente en ambas ciudades.

Figura 3. Presentación de nueva tecnología de Banred S.A.



Fuente: Sitio virtual www.banred.fin.ec

La misión, visión, filosofía y principios organizacionales de la empresa están a disposición de sus colaboradores en la Intranet y sitio web desde el año 2004, y fueron concebidas de la siguiente forma:

Misión¹: “Somos una empresa ecuatoriana que provee soluciones especializadas en el procesamiento electrónico de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos e intercambio de información para las instituciones del sector público y privado, a través de una moderna red de teleproceso con la mayor cobertura a nivel nacional. Nuestros procesos son administrados con calidad y seguridad por personal altamente calificado y comprometido, y están orientados a la satisfacción del cliente, de sus usuarios finales y a una rentable gestión empresarial”

Visión²: “Ser la red del Ecuador, reconocida como la mejor integradora de soluciones de transferencia electrónica de fondos e información.”

¹ Misión de Banred consta en el sitio web www.banred.fin.ec

² Visión de Banred esta publicado en el sitio web www.banred.fin.ec

Filosofía³: “Todos en Banred somos responsables por los objetivos institucionales y del servicio de calidad a nuestros clientes.”

Principios Organizacionales⁴: “Confidencialidad, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Desarrollo Humano, Mejoramiento Continuo, Confiabilidad e Innovación.

Confidencialidad.- Se entiende por confidencialidad a la propiedad y el salvaguardo adecuado de la información con carácter reservado y exclusivo solo a personas autorizadas para ser leído o entendido.

Trabajo en Equipo.- Es la suma del esfuerzo individual que permite el logro de metas comunes y crecimiento de sus miembros.

Orientación al Cliente.- Es la disposición a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestro clientes, externos e internos.

Desarrollo Humano.- Es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas, dentro de un marco de respeto y consideración hacia las características y fortalezas propias del personal y la organización.

Mejoramiento Continuo.- Es estar comprometidos con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Enfrentándose con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas e impulsando los cambios positiva y constructivamente.

Innovación.- Es buscar continuamente recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Confiabilidad.- Es cumplir las promesas implícitas o explícitas, lo cual genera credibilidad y confianza.”

En la actualidad la empresa está organizada en función de procesos establecidos de la siguiente manera:

³ Filosofía de Banred se encuentra en www.banred.fin.ec

⁴ Los principios organizacionales de Banred están disponibles en la Intranet

Figura 4. Organización de Banred S.A.



Fuente: Intranet de Banred S.A.

El proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH., para una mejor operatividad ha establecido lo siguiente:

Misión del Proceso: Brindar información, servicios y recursos humanos y materiales de excelencia que permiten a la organización el desarrollo de sus actividades en forma efectiva y eficaz.

Misión de Servicios Administrativos: Brindar atención en servicios y recursos que cumplan condiciones de calidad, confiabilidad y tiempo de respuesta obteniendo resultados óptimos para la organización; permitiéndole al cliente interno desarrollar sus actividades de forma efectiva y eficaz.

Misión de Gestión Financiera: Precautelar y controlar los recursos económicos para obtener mayor rentabilidad en el giro del negocio, así como proporcionar información íntegra, precisa y oportuna de la situación financiera de la empresa.

Misión de Recursos Humanos: Proveer y mantener personal de excelencia para la Gestión Organizacional.

Objetivos de Servicios Administrativos:

- ❖ Proveer los recursos requeridos por los otros procesos de la organización.
- ❖ Mantenimiento y custodia de los recursos materiales (muebles e inmuebles) e infraestructura de la compañía.
- ❖ Proveer soporte y mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura de soporte de la empresa.

Objetivos de Gestión Financiera:

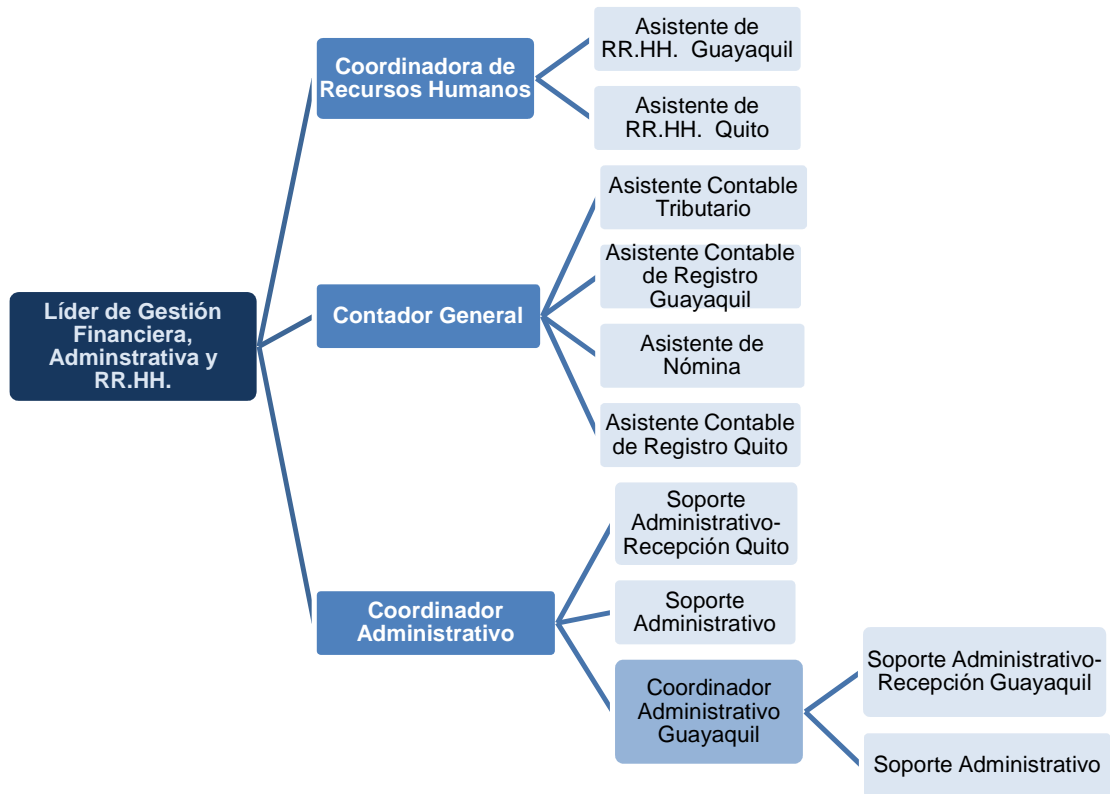
- ❖ Proveer información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- ❖ Dirigir la formulación del presupuesto de gastos de todos los procesos operativos, participando en su aprobación.
- ❖ Controlar la aplicación del presupuesto.
- ❖ Administrar el capital de trabajo.
- ❖ Registro y contabilidad de cuentas
- ❖ Definición y control de políticas financieras-contables.

Objetivos de Recursos Humanos:

- ❖ Administrar los subsistemas de administración de recursos humanos.
- ❖ Administrar el sistema de gestión de desempeño.
- ❖ Gestionar actividades orientadas a obtener personal competente y satisfecho.
- ❖ Fomentar el desarrollo de cultura de calidad en la organización.

El proceso de Gestión Financiera está estructurado de la siguiente forma:

Figura 5. Proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH. de Banred S.A.



Fuente: Intranet de Banred S.A.

La actividad de la gestión de compras es adquirir bienes y servicios, principalmente, de índole informática para la operación de los cajeros automáticos, principal actividad generadora de ingresos de la compañía, ha sido objeto de observaciones al desempeño del personal que las desarrolla, a las normativas que las rige, y, a la versatilidad de la solución del módulo informático.

Estas observaciones son emitidas, principalmente, por el personal que realiza las tareas de registro contable de las facturas de los proveedores, alimentando el módulo informático de cuentas por pagar. El personal de tesorería realiza las tareas de control y planificación de pagos a los proveedores.

Las políticas y procedimientos no han tenido la debida actualización y difusión al nuevo personal, lo que ocasionó la no aplicación de estos por parte del personal nuevo y antiguo, reflejado en la demora, o la ausencia de documentos de respaldo y habilitantes de algunos comprobantes de venta.

El levantamiento de los procesos de la empresa se realizó durante los años 2002 al 2004 con el personal responsable de los departamentos, esto incluyó la gestión de compras, dentro de las actividades establecidas, además se determinó de los tiempos requeridos para el normal desenvolvimiento de las gestiones e interrelación de los departamentos. Sin embargo, estos procesos nunca fueron debidamente formalizados por el Gerente General, desarrollando las actividades en los departamentos de forma empírica⁵ (VÁZQUEZ, 2000).

Entre los años 2007 al 2009 se realizó una actualización de los procesos, aplicando formato de la ISO 2000, de esta actualización tan solo han sido formalizados los procesos de la gestión de compras, de esta forma las actividades se realizan teóricamente⁶, no así los procesos de cuentas por pagar y tesorería que carecen de la formalización por parte de la Gerencia General.

Durante los primeros cinco años la administración fue liderada por su mentor y fundador Ing. Leandro Sanhueza Lagos, de nacionalidad chilena, quien ocupaba el cargo de Gerente General (1995-2001), comenzó con 60 empleados y llegó a establecer la estructura con 80 empleados.

La rotación de personal se inició a partir de la salida del Ing. Sanhueza, coincidentemente en la época de la debacle bancaria del año 2001, casi todas las posiciones a nivel de jefatura fueron cambiadas, esta situación promovió cambios en posiciones inferiores, ya sea por disposición de las nuevas jefaturas o por los propios colaboradores.

⁵ Empírica ó empírico, se origina en los sentidos por comparación de los objetos de la experiencia y obtiene mediante el entendimiento sólo la forma de la universalidad; tomado del texto Immanuel Kant Lógica Acompañada de una Selección de Reflexiones del Legado de Kant, Vázquez María, Ediciones Akal, 2000, Madrid, p.142

⁶ Teórica ó puro, tienen su origen exclusivamente en el entendimiento con independencia de toda experiencia; tomado del texto Immanuel Kant Lógica Acompañada de una Selección de Reflexiones del Legado de Kant, Vázquez María, Ediciones Akal, 2000, Madrid, p.142

Cuadro 1. Rotación de personal de Banred S.A.

N° Empleados	Cargo	Frecuencia de Rotacion	Antigüedad *		Antigüedad de Ultimo Funcionario	
			Desde	Hasta	Años	Meses
1	Administrador de base de datos	0	0	5	5	3
2	Administrador de base de seguridades	1	0	5	0	5
	Administrador de base de seguridades	0	0	2	2	3
1	Administrador de service desk	1	1	3	4	11
1	Analista de procesos	2	1	14	14	6
1	Asistente comercial	3	0	3	3	7
4	Asistente de contabilidad	0	0	16	16	132
	Asistente de contabilidad	1	0	7	7	4
	Asistente de contabilidad	2	0	18	18	11
	Asistente de contabilidad	3	0	3	3	5
2	Asistente de finanzas **	0	0	8	8	6
	Asistente de finanzas **	0	0	13	13	7
1	Asistente de gerencia	0	0	0	0	4
9	Asistente de operaciones	0	0	10	10	8
	Asistente de operaciones	0	0	0	0	2
	Asistente de operaciones	0	0	6	6	1
	Asistente de operaciones	0	0	6	6	3
	Asistente de operaciones	1	5	20	5	3
	Asistente de operaciones	1	0	3	3	11
	Asistente de operaciones	1	0	4	0	3
	Asistente de operaciones	0	0	0	0	5
	Asistente de operaciones	0	0	0	0	5
2	Asistente de recursos humanos	0	0	1	1	0
	Asistente de recursos humanos	2	0	0	0	3
1	Asistente de tecnología	0	0	2	2	0
1	Auditor Interno	1	2	4	4	3
1	Contador general	3	1	7	5	8
1	Coordinador de gestión de proyectos	1	0	0	0	4
2	Coordinadora de operaciones	0	0	10	10	7
	Coordinadora de operaciones	0	0	1	0	4
5	Coordinador de servicios **	1	0	2	2	3
	Coordinador de servicios	2	1	5	5	0
	Coordinador de servicios	0	0	1	1	3
	Coordinador de servicios	1	0	4	0	2
	Coordinador de servicios	0	0	0	0	-58
2	Coordinador desarrollo de sistemas	0	0	11	11	6
	Coordinador desarrollo de sistemas	0	0	5	5	7
1	Coordinador de certificación de calidad	0	0	7	7	10
1	Coordinador de centro de computo	0	0	14	14	7
2	Coordinador de infraestructura	0	0	9	9	10
	Coordinador de infraestructura	0	0	3	3	10
2	Coordinador de producción	1	3	4	3	6
	Coordinador de producción	0	0	20	20	1
1	Coordinador de recursos humanos	1	4	5	4	1
1	Coordinador de seguridades **	0	0	1	1	2
2	Coordinador desarrollo de sistemas	0	0	11	11	6
	Coordinador desarrollo de sistemas	0	0	5	5	7
1	Coordinador de certificación de calidad	0	0	7	7	10
2	Coordinador de gestión financiera	2	3	3	3	6
	Coordinador de gestión financiera	0	0	0	0	5
1	Especialista TI	1	0	1	1	2
1	Gerente general	3	1	7	7	2
44	PASAN					

* Antigüedad en años

** Cargo eliminado

N° Empleados	Cargo	Frecuencia de Rotación	Antigüedad *		Antigüedad de Ultimo Funcionario	
			Desde	Hasta	Años	Meses
44	VIENEN					
4	Ingenieros desarrollo sistemas transacciona	0	0	16	16	7
	Ingenieros desarrollo sistemas transacciona	0	0	0	0	11
	Ingenieros desarrollo sistemas transacciona	1	0	1	1	11
	Ingenieros desarrollo sistemas transacciona	1	2	2	2	9
6	Ingeniero de certificación de calidad	0	0	11	11	4
	Ingeniero de certificación de calidad	0	0	6	6	9
	Ingeniero de certificación de calidad	0	0	5	5	0
	Ingeniero de certificación de calidad	0	0	0	0	7
	Ingeniero de certificación de calidad	1	0	0	0	7
	Ingeniero de certificación de calidad	1	0	0	0	8
4	Ingeniero en soporte de infraestructura	0	0	19	19	6
	Ingeniero en soporte de infraestructura	0	0	15	15	10
	Ingeniero en soporte de infraestructura	0	0	8	8	8
	Ingeniero en soporte de infraestructura	2	0	9	0	6
3	Ingeniero en soporte y desarrollo	1	0	3	3	11
	Ingeniero en soporte y desarrollo	0	0	4	4	5
	Ingeniero en soporte y desarrollo	0	0	2	2	10
5	Ingeniero de soporte especializado **	0	0	9	9	-71
	Ingeniero de soporte especializado **	0	0	6	6	16
	Ingeniero de soporte especializado **	0	0	12	12	87
	Ingeniero de soporte especializado **	0	0	2	2	9
	Ingeniero de soporte especializado **	0	0	0	0	2
3	Ingeniero de producción	0	0	5	5	0
	Ingeniero de producción	0	0	4	4	5
	Ingeniero de producción	0	0	1	1	10
1	Líder de proceso de recursos humanos **	0	0	8	8	9
1	Líder de adm., finanzas y recursos humanos	1	2	6	6	8
1	Líder de gestión comercial **	1	0	3	1	4
1	Líder de gestión de riesgos	0	0	1	1	3
1	Líder de gestión de seguridades	0	0	13	13	1
1	Líder de ingeniería de procesos	0	0	9	9	2
1	Líder de operaciones	3	0	2	0	8
1	Líder de proyectos	0	0	5	5	7
1	Líder de Tecnología	1	4	5	5	4
9	Operador de centro de computo	0	0	13	13	7
	Operador de centro de computo	0	0	12	12	8
	Operador de centro de computo	0	0	13	13	4
	Operador de centro de computo	1	3	8	3	11
	Operador de centro de computo	1	0	3	0	8
	Operador de centro de computo	0	0	2	2	9
	Operador de centro de computo	0	0	3	3	6
	Operador de centro de computo	0	0	0	0	7
	Operador de centro de computo	0	0	0	0	7
4	Soporte Administrativo	2	1	14	14	4
	Soporte Administrativo **	0	0	13	13	5
	Soporte Administrativo	0	0	7	7	4
	Soporte Administrativo	1	2	6	6	5
	Soporte Administrativo	2	0	8	0	1
1	Técnico de seguridades	0	0	0	0	1
82						

* Antigüedad en años

** Cargo eliminado

Fuente: Departamento de contabilidad de Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

Los cambios de funcionarios en los cargos como se puede observar en el cuadro 4, se repitieron entre los años 2002 y 2008, por ejemplo se reeligió el Gerente General por tres ocasiones, líderes de procesos hasta por cuatro ocasiones y otros colaboradores hasta por dos ocasiones; estos cambios se dieron por decisión de la alta gerencia y por los propios colaboradores.

La rotación de personal, reseñada, ocasionó la salida de personal que más experiencia y conocimiento tenía sobre los procedimientos aplicados en la operación de la empresa, sus reemplazos no han alcanzado todavía el nivel de experiencia y conocimiento en relación al personal anterior.

Cuadro 2. Antigüedad de personal de Banred S.A.

Proceso	Antigüedad	
	Desde	Hasta
Auditoría	4 Años	4 Años
Gestión Comercial	3 Años	6 Años
Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH.	0 Año	18 Años
Gerencia General	0 Año	8 Años
Gestión de Proyectos	5 Años	13 Años
Gestión de Riesgos	1 Año	1 Año
Gestión de Seguridades	0 Año	13 Años
Ingeniería de Procesos	9 Años	14 Años
Operaciones	0 Año	10 Años
Tecnología	0 Año	20 Años

Fuente: Departamento de contabilidad de Banred S.A.
 Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel
 Villacís Cabrera Marjory Abigail

El personal de Banred de los procesos de Auditoría, Gestión Comercial, Gestión de Proyectos e Ingeniería de Procesos cuentan con antigüedad mayor a 3 años, en tanto que los restantes procesos cuentan con colaboradores recién incorporados a la compañía y en muchos casos están en el proceso de adaptación e inducción dentro de la empresa.

Cuadro 3. Antigüedad de personal del proceso de Gestión Financiera, Administrativa y Recursos Humanos de Banred S.A.

Subproceso	Antigüedad			
	Quito		Guayaquil	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Administración	0 Año	13 Años	6 Años	14 Años
Finanzas	3 Años	5 Años	7 Años	18 Años
Recursos Humanos	0 Año	4 Años	1 Año	1 Año

Fuente: Departamento de contabilidad de Banred S.A.
 Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel
 Villacís Cabrera Marjory Abigail

Dentro del proceso de Gestión de Financiera, Administrativa y Recursos Humanos, la antigüedad del personal del subproceso de Finanzas es la de mayores años, va desde los 3 años hasta los 18 años, esto permite que dichos colaboradores conozcan el negocio de la empresa, y, la forma de gestionar y responsables de los requerimientos de información para la realización de las actividades asignadas a ellos.

Consecuentemente, el nivel de desempeño no ha alcanzado el nivel de eficiencia que requiere la aplicación de los procedimientos sobre la gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería, generando varios incumplimientos de ciertas normativas dispuestas por la empresa y de los entes de control.

La insuficiente planificación y control de las compras, principalmente de los servicios, tienen la tendencia a acumularse al final de mes; las requisiciones guardan la misma tendencia, y en consecuencia la gestión de compras, cuentas por pagar y pagos no se dosifica regularmente dentro del mes y genera riesgos de errores u omisiones en los procesos.

La generación de los respaldos y documentos habilitantes de las compras, tardan, principalmente, porque en la gestión de compras intervienen otras personas que toman la iniciativa de efectuar compras, no coordinando adecuadamente, con las personas asignadas para ello en Quito y Guayaquil. Por esta situación, dependiendo de la ciudad donde se recibe el servicio, la factura no se canaliza por una sola persona, complicando su aprobación.

Cuadro 4. Frecuencia semanal de compras en transacciones

MES	FECHAS	SEMANA				SIGUIENTE MES	TOTAL
		1	2	3	4		
Enero	Emisión	133	68	60	95	0	356
	Entrega	6	22	106	90	132	356
	Registro	0	14	104	97	141	356
Febrero	Emisión	162	60	67	100	0	389
	Entrega	0	12	120	145	112	389
	Registro	0	4	116	86	183	389
Marzo	Emisión	167	87	86	76	0	416
	Entrega	0	39	146	112	119	416
	Registro	0	29	101	80	206	416
Abril	Emisión	153	79	70	95	0	397
	Entrega	0	52	73	97	175	397
	Registro	0	22	84	107	184	397
Mayo	Emisión	162	110	65	86	0	423
	Entrega	4	30	47	150	192	423
	Registro	0	17	40	167	199	423
Promedio Ponderado	Emisión	39,22%	20,39%	17,57%	22,82%	0,00%	100,00%
	Entrega	0,50%	7,82%	24,84%	29,98%	36,85%	100,00%
	Registro	0,00%	4,34%	22,46%	27,11%	46,09%	100,00%

Fuente: Departamento de contabilidad de Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

Cabe destacar, que el registro oportuno de la cuenta por pagar, la emisión del comprobante de retención y posterior pago a proveedores se ve afectada por las demoras en la generación de los respaldos y documentos habilitantes de las compras; estos continuos retrasos ocasionan una recarga de trabajo al personal en épocas de cierre mensual, que repercute en errores u omisiones en la asignación del código contable y/o de impuestos.

Otra consecuencia de las demoras en la generación de los respaldos y documentos habilitantes de las compras, la encontramos cuando en algunos casos los proveedores no aceptan los comprobantes de retención por extemporáneos y son asumidos por la empresa. Además, se ha detectado facturas del mes anterior que fueron devueltas al proveedor para cambio de fecha.

El sistema contable se llama Solomon, este fue instalado en la empresa en el año 2006, es un sistema modular de origen estadounidense, dentro del cual tenemos los módulos de compras y de cuentas por pagar, los reportes que ofrecen estos módulos no permiten un adecuado control de la gestión de compras y de las

cuentas por pagar, así como una vinculación con el flujo de efectivo. En su implementación no se determinó una adecuada personalización de los reportes y campos de información que faciliten una mejor gestión.

Las complicaciones antes indicadas podrían ocasionar a la empresa:

- ❖ El pago de intereses y multas al vulnerar las leyes tributarias por no declarar a tiempo los impuestos o por declaración incompleta;
- ❖ Emisión de estados financieros inoportunos, inconsistentes e incompletos;
- ❖ Aplazamiento de entrega de información financiera a accionistas; y,
- ❖ No adecuada imagen ante los proveedores que podrían ocasionar el cierre de crédito y corte de un servicio.

Como datos y referencias bibliográficas que caracterizan al problema como teórico o empírico tenemos:

Según Louis Althusser (ALTHUSSER, 2004)⁷ el problema teórico se define como:

Decir que un problema es teórico implica que no se trata de una simple dificultad imaginaria, sino de una dificultad que existe realmente planteada bajo la forma de un problema, es decir, bajo una forma sometida a condiciones sine qua non: definición del campo de conocimientos (teóricos) en el cual se plantea (sitúa) el problema; del lugar exacto de su posición; de los conceptos requeridos para plantearlo
p.37

Entendemos que un problema es teórico porque lo podemos observar como ocurre en su ámbito donde se presenta, levantar información para conceptualizar los hechos e identificar variables para poder plantearlo.

Esta cita caracteriza al problema de estudio como teórico porque podemos obtener evidencia para comprenderlo, demostrarlo y pensar en una propuesta de solución con base en los conocimientos académicos.

⁷ Althusser, Luis, 2004, Biblioteca del Pensamiento Social La Revolución de Marx, Siglo XXI Editores Argentina S.A., 26ava.Edición, definición de problema teórico.

Para Hugo Cerda⁸ (CERDA, 2004) el problema empírico es:

Cuando nos referimos a los problemas empíricos, donde tiene un significado fundamental la experiencia, ello no quiere decir que se deja de lado completamente al aspecto conceptual; al contrario, creemos que el acto de formular un problema exige desde sus inicios una labor conceptual, porque el problema empírico “químicamente puro” no existe en la investigación científica, sino que existe un problema que hace acento en la experiencia, o sea aquel conocimiento que se adquiere por medio de la práctica p.31

Interpretamos que el problema empírico se basa los casos que han experimentado o practicado los sujetos relacionados con las variables que lo conforman o por quienes lo han visto ocurrir desde afuera.

Esta cita caracteriza el problema de estudio como empírico porque precisamente el conocimiento ha sido adquirido por la práctica en las gestiones que involucran a las variables.

En conclusión de la problemática de estudio se caracteriza como teórico y empírico porque en las gestiones de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería se requiere de conocimientos académicos, así como de experiencia adquirida en la práctica laboral.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador

Zona: 5

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

⁸ Cerda, Hugo, 2004, Hacia la Construcción de una Línea de Investigación Seminario-Taller, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 1era. Edición, definición de problema empírico

Área: Urbana

Ámbito: Administrativo

Universo: 82 empleados

Tiempo: 3 meses

Tipo de Investigación: Descriptiva.- Por medio de la investigación descriptiva podemos exponer claramente qué es lo que ocurre y su razón de ser, como lo es la reiterada acumulación de las facturas de proveedores para el registro contable en el módulo informático en los períodos de cierre mensual contable, nos indica la no adecuada aplicación de los procedimientos y de las políticas por parte del personal de gestión de compras, esta situación no solo afecta al subproceso de cuentas por pagar sino también al subproceso de tesorería.

1.1.3 Formulación del problema

En la empresa Banred S.A., en el año 2013, la gestión de compras, el registro de cuentas por pagar y la planificación de tesorería, se están viendo afectadas porque las políticas y procedimientos se encuentran desactualizados, la planificación y control de la gestión de compras están resultando insuficiente, el desempeño del personal no alcanza el nivel de gestión requerido, los documentos soportes no llegan ni se aprueban oportunamente, y, el módulo informático no presta todas las facilidades requeridas.

En nuestro interés por revertir esta afectación a la empresa, se debería contar con manuales actualizados; establecer las bases para una adecuada planificación y control; asegurar un buen nivel de desempeño del personal; viabilizar y dinamizar la recepción y aprobación de los documentos soportes; obtener una versión actualizada del módulo informático; y, realizar las adecuaciones acorde a las nuevas disposiciones dictadas por los entes de control y la empresa.

Por la contradicción existente entre la situación actual y la situación deseable, indicadas anteriormente, formulamos al problema de la siguiente pregunta:

¿Qué efectos tiene las deficiencias de la gestión de compras en las cuentas por pagar y tesorería en la empresa Banred S.A. en el año 2013?

El problema de investigación considera los siguientes aspectos:

Delimitado: El problema se circunscribe dentro de la oficina matriz de Guayaquil y de la sucursal de Quito, en los procesos de la gestión de compras y cuentas por pagar del año 2013 de la empresa Banred S.A.

Claro: La problemática planteada es clara debido a que, la falta evidente de aplicación de las normas internas permite describir el problema de forma precisa y en términos que permiten una fácil comprensión del mismo.

Evidente: Los incumplimientos de normativas internas de la gestión de compras son fácilmente detectables por los continuos retrasos y falta de documentos de respaldo y habilitantes que permitan su adecuado registro contable y posterior pago.

Relevante: El contar con información íntegra en la parte de cuentas por pagar de los estados financieros de la empresa, permite proporcionar información financiera confiable a los accionistas y legal y tributaria a los entes de control, por lo que la falta de aplicación de las normas de la gestión de compras no permitiría la consecución de estos objetivos.

Factible: El incumplimiento de las normativas internas es un inconveniente con soluciones posibles de realizar; como es la actualización de los procedimientos y su respectiva difusión y aplicación estricta, una adecuada capacitación y entrenamiento del nuevo personal, sanciones al personal por incumplimiento de la normativa interna, etc.

Variables: En el problema planteado se identifica claramente, la variable independiente “deficiencias de la gestión de compras”, y, la variable dependiente “afectación en las cuentas por pagar y tesorería”.

1.1.4 Sistematización del problema

1. ¿Cómo influyen las políticas y procedimientos de la gestión de compras en las cuentas por pagar y tesorería?
2. ¿Cómo la inadecuada planificación y control de la gestión de compras incide en los procesos de cuentas por pagar y tesorería?

3. ¿Cuánto incide los insuficientes conocimientos y experiencia de los funcionarios en la gestión de compras?
4. ¿Por qué ocurre el retraso en la recepción de las facturas de proveedores para su registro y pago?
5. ¿Qué consecuencias produce la desactualización del módulo informático de cuentas por pagar en la gestión de tesorería?

1.1.5 Determinación del tema

Rediseño de procesos en las áreas compras, cuentas por pagar y tesorería para optimizar su control y gestión en la empresa Banred S.A. para el año 2013.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Determinar las deficiencias en la gestión de compras y su intervención en los procesos de cuentas por pagar y tesorería.

1.2.2 Objetivos específicos de investigación

- ❖ Identificar las diferencias entre las políticas y procedimientos emitidos en el año 2002 y la práctica actual.
- ❖ Identificar los problemas que presenta la planificación y control que afectan a los procesos de cuentas por pagar y tesorería.
- ❖ Establecer los efectos que impactan a la gestión de compras por la insuficiencia de conocimientos y experiencia del funcionario.
- ❖ Demostrar el retraso en la recepción de las facturas de proveedores para su registro y pago.
- ❖ Identificar la desactualización del módulo informático de cuentas por pagar.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Por experiencia propia al ser parte del departamento de Contabilidad de Banred S.A., he constatado que la gestión de compras, recepción de facturas, registros contables y control y pago a proveedores no son oportunos ni bien controlados.

Figura 6. Flujo de proceso de adquisiciones de Banred S.A.

DOCUMENTO CONTROLADO		ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
BANRED MACROPROCESO: Administración, Fiananzas y RRHH SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Gestión de Adquisiciones Adquisiciones	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo. La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario, referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				FECHA: *Febrero 2009 VERSION: A TIEMPO DE CICLO: FRECUENCIA:
CARGO/ PROCESO/ROL	PROCESO RELACIONADO	PROCESO			
Solicitante		<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Solicitud de los ítems requeridos] A --> B[Procesamiento de la solicitud] B --> C[Gestión de compra] C --> D[Recepción y despacho de los ítems solicitados] D --> FIN([FIN]) </pre>	In: necesidad de realizar una compra 1 Comprende la recepción del requerimiento de compra presentado por el Solicitante. 2 Comprende, una vez definido el requerimiento de adquisición, las actividades relacionadas con la cotización del bien/servicio requerido y su correspondiente autorización y aprobación. 3 Comprende la Generación de la Requisición y Orden de Compra para dar trámite a la adquisición solicitada. 4 Comprende la recepción y verificación de los ítems que se adquirieron y la correspondiente entrega al proceso solicitante.		
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Out: Bienes adquiridos		

Fuente: Intranet de Banred S.A.

Figura 7. Flujo de proceso de gestión de compras de Banred S.A.

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:	FEbrero 2009		
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		VERSION:	A		
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		TIEMPO DE CICLO:			
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones			FRECUENCIA:			
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 4:	Gestión de compra						
CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
			b		In: resolución sobre la alternativa		
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Notificar a la Coordinadora de Servicios Admin. la aprobación de la		Para la correspondiente coordinación de la elaboración de los contratos y/o documentos por garantía (en los casos que aplique)	1	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Coordinar con Legal y al proveedor la emisión de los documentos, contratos de garantía,		De acuerdo a la necesidad	2	
Asesor Legal			Recibir los términos para la elaboración de los contratos de garantía y/o mantenimiento			3	
			Entregar a la Coordinadora de Servicios Admin. los doc. y/o contratos de garantía			4	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Gestionar la verificación y aprobación doc. y/o contratos de garantía y/o mantenimiento.			5	
			Entregar al Líder de Gest. Finan, Admin y RRHH los doc y/o contratos de garantía y/o			6	
Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH			Verificar en los documentos contractuales los términos y condiciones de garantías y/o mantenimientos de los bienes que lo requieran.		Dejando constancia con visto bueno en los mismos, de su conformidad con los términos establecidos.	7	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Gestionar la firma de los documentos por parte de los representantes legales de Banred y el		Documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos	8	
			Ingresar la información del contrato/s suscritos en la base de contratos existente en Lotus notes.			9	
			Entregar al Departamento legal y al proveedor originales de documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos.			10	
Asesor Legal			Custodiar los originales de los documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos.			11	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Generar la requisición y orden de compra en el módulo de Compras.			12	
			Gestionar las firmas del solicitante, autorizador y aprobador.			13	
			Enviar por correo electrónico y/o fax la orden de compra al proveedor.			14	
			c		Out: orden de compra enviada		

Fuente: Intranet de Banred S.A.

Descripción del Procedimiento para Adquisiciones.

El procedimiento para adquisiciones se inicia con el envío del requerimiento, por medio del correo electrónico, por parte del Solicitante a Servicios Administrativos, quien a su vez toma contacto con los proveedores calificados de Banred a quienes solicita información del bien o servicios requeridos. (*) (**).

Una vez que los proveedores remitan información por correo electrónico, el responsable de Servicios Administrativos compila y entrega al solicitante para su respectivo análisis. Después de realizado el análisis y evaluación de la información

entregada, el solicitante hace llegar a Servicios Administrativos vía correo electrónico solicitud de cotización formal (se procurara al menos presentar 3 cotizaciones).

Toda vez que los proveedores presenten sus cotizaciones, el responsable de Servicios Administrativos procede a negociar el precio con cada uno de ellos, obteniendo así la mejor oferta y condiciones. Finalizada esta actividad, envía por correo electrónico al Solicitante, al Líder del Proceso que corresponda la requisición y al Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH un cuadro con el detalle de las principales características y resultado de las negociaciones obtenidas, a fin de obtener una resolución de las partes. El Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH puede solicitar una reasignación de Bienes/Activos si el caso lo amerita o retomar las negociaciones con el proveedor.

El solicitante dependiendo el tipo de compra o de los montos de la adquisición, propondrá cual es la alternativa de adquisición y notificara al responsable del procedimiento en Servicios Administrativos que gestione la autorización y aprobación en los niveles correspondientes.

Una vez que la resolución ha sido favorable, el responsable del procedimiento en Servicios Administrativos notifica a la Coordinadora Administrativa para que esta gestione con el departamento legal y el proveedor la emisión de contratos y/o documentos de garantías y/o mantenimientos (en los casos que aplique la generación de los mismos), los cuales serán entregados al Líder de Gestión Administrativa, Financiera y RRHH para la correspondiente verificación de los términos requeridos para el mantenimiento de los bienes y/o servicios y al Departamento Legal para la validación respectiva, en cuanto a los aspectos contractuales se refiere, cuando estos apliquen. Una vez realizadas estas actividades, gestionara la firma respectiva del representante legal de Banred y del proveedor. Registrando dicha información en la base de contratos existentes.

Luego de que se han tomado las correspondientes firmas, la Coordinadora Administrativa procederá a entregar al departamento legal y al proveedor los originales de los documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimiento debidamente firmados por las partes.

Posteriormente el responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos procede a elaborar la requisición y orden de compra a través del modulo respectivo en el sistema contable, imprime la documentación y gestiona la obtención de las firmas de responsabilidad.

Una vez obtenidas las mismas, envía al proveedor la respectiva orden de compra y coordina la correspondiente entrega de los bienes y/o servicios en los plazos establecidos, receiptando los ítems solicitados y dejando constancia de lo recibido. Luego de lo cual entregara los mismos al Solicitante, quien verificara que lo recibido sea lo requerido y aprobado, emitiendo su confirmación vía correo electrónico.

Luego de lo cual la Coordinadora de Servicios Administrativos gestionara la inclusión en las pólizas de seguro de la empresa, de los bienes que requieran estar amparados.

Finalmente el responsable del procedimiento en Servicios Administrativos entregara al proceso contable la documentación de soporte para el registro y la cancelación de las adquisiciones, el mismo que incluirá los comprobantes de venta, órdenes de compra, copia de documentos y/o contratos de garantía y/o mantenimientos.

(*) Se exceptúa en casos de compras especiales, donde la cotización y otras actividades inherentes podrán ser realizadas directamente por el Solicitante.

(**) Es responsabilidad del Solicitante coordinar con el Asesor Legal de Banred, la generación de los correspondientes Acuerdos de Confidencialidad a firmar con el Proveedor/es, cuando amerite la entrega de información confidencial, en cualquier etapa del presente procedimiento de adquisiciones.

Objetivos del Procedimiento para adquisiciones.

Generales

- Gestionar la adquisición de bienes y/o servicios con objeto de disponer de lo solicitado en el momento necesario, al mínimo costo, en las mejores condiciones y cumplimiento con todas las especificaciones establecidas en el requerimiento.

- Mantener un adecuado control de las adquisiciones de la Compañía, mediante un procedimiento sencillo y claro para todos los partícipes y afectados por el mismo.

Específicos

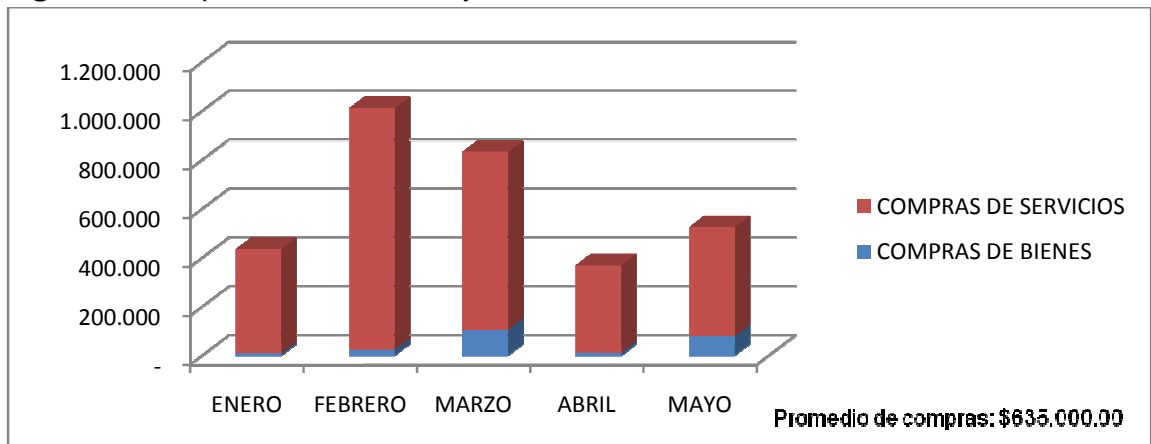
- Implementar y mantener el Procedimiento de Adquisiciones basado en estándares internacionales.
- Capacitar y difundir a todo el personal de la Organización del procedimiento de adquisiciones.
- Estructurar un procedimiento funcional que permita establecer claramente los responsables y diferentes niveles de aprobación para la adquisición de bienes y/o servicios.
- Establecer controles para su observación y cumplimiento.

Alcance del Procedimiento para Adquisiciones

El alcance del procedimiento comprende desde la recepción del correo del solicitante con el requerimiento del bien y/o servicio, la correspondiente gestión administrativa para la adquisición y posterior recepción del bien y/o servicio y la entrega de la correspondiente información de soporte, a efectos de registro en el sistema.

El problema se manifiesta en la matriz de Guayaquil y en la sucursal de Quito, tanto en los procesos como en los subprocesos. Esto es recurrente todos los meses y principalmente se acentúa en los cierres contables mensuales.

Figura 8. Compras de enero a mayo del 2013 de Banred S.A.



Fuente: Departamento de Contabilidad de Banred S.A.

Las transacciones por compras en promedio mensual están alrededor de \$635,000.00; tal como se evidencia en figura 8, sin embargo, dentro de un mes, sus tres primeras semanas, tienen un promedio del 10%, quedando el 70% para la última semana. Las compras de bienes representan un 12% y por servicios 88%, debido al giro del negocio la empresa.

Últimamente, la empresa ha tenido alta rotación de personal, a tal punto que los empleados que participaron en el diseño de los procedimientos, salieron de la compañía, y, la inducción impartida a los empleados que fueron contratados no ha cumplido con el objetivo del pleno conocimiento de los procedimientos y políticas, además a esto se suma la falta de seguimiento de control interno.

Las políticas y procedimientos fueron elaborados por el departamento de Ingeniería de procesos y no aprobados por la Gerencia en el año 2004, su implementación fue previa a la capacitación del personal de cada área, incluyendo auditoría para su retroalimentación, al departamento de Ingeniería de Procesos. Sin embargo la retroalimentación no ha sido frecuente ni ha sido bien aprovechada para actualizar los manuales.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos bajo su nivel a partir de que el personal capacitado inicialmente salió de la empresa y el personal nuevo no ha recibido la adecuada inducción y capacitación al respecto.

Microsoft Dynamics SL es una solución ERP para organizaciones de tamaño mediano centradas en proyectos. Esta solución ha sido diseñada para responder a las necesidades particulares de servicios profesionales, operaciones, servicios de campo, contratistas del gobierno y empresas de administración de construcción. Microsoft Dynamics SL fue diseñada para ayudar a conectar el manejo de proyectos con contabilidad, a agilizar los procesos de negocio y a ofrecer información a toda la organización para que sus proyectos sean estimados correctamente y finalizados a tiempo y dentro del presupuesto. Por esto los creadores del software manifiestan que hay diez razones para elegirlo, estas son:

1. Administrar negocios y proyectos con más flexibilidad,
2. Operar rápidamente con una solución familiar basada en roles,
3. Conectar al área contable con la de administración de proyectos,

4. Acceder en tiempo real a datos de reportes clave,
5. Apoyar los procesos de proyectos de una nueva manera,
6. Adaptar la solución a las necesidades del usuario,
7. Potenciar la labor remota de los empleados con acceso a la web 24/7,
8. Simplificar el acceso a datos relacionados con el cumplimiento de normativas,
9. Compartir información en toda la compañía; y,
10. Conectarse con aplicaciones y tecnologías innovadoras.

Este sistema contable, más conocido como Solomon, fue instalado en el año 2006, pero no contemplo campos esenciales para filtrar la información, completar procesos y reportes requeridos por las nuevas normativas contables y tributarias. La falta de los programas fuentes, no han facilitado al departamento de tecnología implementar opciones que disminuyan estos inconvenientes, el contratar al proveedor demanda costos adicionales que la empresa todavía no ha presupuestado.

Como parte del programa de trabajo para implementar el sistema contable Solomon, se capacitó a dos personas del departamento de Tecnología para que se encarguen del mantenimiento y ayuda al usuario, pero éstos fueron asignados a otras tareas y poco a poco se fueron desactualizando, a tal punto que cuando los usuarios solicitan un cambio, éste tiene que ser canalizado con el proveedor, el cual muchas veces cotiza valores fuera del contrato que por falta presupuesto no se ejecuta.

Conforme con los principios de una eficiente administración, la empresa requiere establecer los controles adecuados, el compromiso de cumplimiento de las normas internas por parte de sus colaboradores, realizar un plan eficiente de capacitación y adiestramiento a los colaboradores.

Cuadro 5. Frecuencia semanal de compras en dólares

MES	FECHAS	SEMANA				SIGUIENTE MES	TOTAL
		1	2	3	4		
Enero	Emisión	162.794,08	83.233,07	73.440,94	116.281,49	-	435.749,58
	Entrega	7.344,09	26.928,34	129.745,66	110.161,41	161.570,07	435.749,58
	Registro	-	17.136,22	127.297,63	118.729,52	172.586,21	435.749,58
Febrero	Emisión	421.340,78	156.052,14	174.258,22	260.086,90	-	1.011.738,04
	Entrega	-	31.210,43	312.104,28	377.126,00	291.297,33	1.011.738,04
	Registro	-	10.403,48	301.700,80	223.674,73	475.959,03	1.011.738,04
Marzo	Emisión	334.708,70	174.369,20	172.364,96	152.322,52	-	833.765,38
	Entrega	-	78.165,50	292.619,58	224.475,29	238.505,00	833.765,38
	Registro	-	58.123,07	202.428,61	160.339,50	412.874,20	833.765,38
Abril	Emisión	142.254,04	73.451,43	65.083,55	88.327,67	-	369.116,70
	Entrega	-	48.347,78	67.872,84	90.187,20	162.708,87	369.116,70
	Registro	-	20.454,83	78.100,26	99.484,85	171.076,76	369.116,70
Mayo	Emisión	201.057,54	136.520,55	80.671,24	106.734,25	-	524.983,58
	Entrega	4.964,38	37.232,88	58.331,51	186.164,39	238.290,42	524.983,58
	Registro	-	21.098,63	49.643,84	207.263,02	246.978,09	524.983,58
Promedio Ponderado	Emisión	39,75%	19,64%	17,82%	22,79%	0,00%	100,00%
	Entrega	0,39%	6,99%	27,10%	31,12%	34,40%	100,00%
	Registro	0,00%	4,01%	23,91%	25,49%	46,59%	100,00%

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel
 Villacís Cabrera Marjory Abigail
 Fuente: Departamento de contabilidad de Banred S.A.

Necesitamos realizar un plan de compras de bienes y servicios que dosifiquen la cantidad de transacciones, proporcionalmente, entre las semanas del mes sin que se perjudique el flujo de pagos.

Relevaremos los requerimientos de los usuarios del sistema que apunten a mejorar la gestión de compras y cuentas por pagar, correlacionado con los requerimientos para el cumplimiento de las normas tributarias.

Puntualizaremos los aspectos en los que las políticas y procedimientos están desactualizados, para que el departamento de Ingeniería de Procesos los incluya y de inmediato planifique su difusión y capacitación permanente al personal de las áreas involucradas.

Finalmente, el beneficio que obtendríamos es que la información sea registrada íntegra y oportunamente; la gestión de tesorería sea más eficiente, mejorar la imagen corporativa con los proveedores, y potenciar la confiabilidad de los estados financieros.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La empresa nació de la necesidad de la banca ecuatoriana por bajar los costos de uso de cajeros automáticos en el año 1994, en dicho año existían dos empresas dedicadas a dicha actividad en el país; una instalada en Quito Multired Cia. Ltda., que abarcaba al mercado de la sierra ecuatoriana, y, la otra ubicada en Guayaquil Redbanc S.A. que cubría al mercado de la costa ecuatoriana.

En sus inicios, la empresa tenía un volumen bajo de información a procesar por ello contaba con un sistema realizado en Fox, que permitía el ingreso de la información contable y la emisión de los pagos mediante cheque, así como la emisión de balance de comprobación.

Este reporte exportado a hoja electrónica se utilizaba para la elaboración de los estados financieros, dentro de la tercera semana del mes siguiente; los procesos se realizaban conforme lo estableció la dirección, pero no estaban redactados en documentos aprobados y socializados.

En el año 1996, el Servicio de Rentas Internas, inicia los requerimientos de información detallada de las compras con el anexo transaccional de compras, esto hizo que se solicite al proveedor la actualización del sistema a fin de permitir la elaboración de dichos reportes y archivos.

Para el año 2000, la administración crea el proceso –departamento- de Ingeniería de Procesos, cuyo primer objetivo fue el levantamiento integral de los procedimientos de la empresa, dentro de la ejecución de esta tarea se estableció las debilidades en los controles automáticos del sistema.

En consecuencia, se solicitó al proveedor una nueva versión del sistema que proporcione la seguridad en la información y los controles en los procesos del

mismo, por lo que se instaló una versión en base oracle; pero persistía el problema de la no emisión de las facturas por los servicios de la empresa.

Una vez levantados los procedimientos, el proceso de Ingeniería de Procesos con la finalidad de viabilizar el cumplimiento de los requerimientos de información, define los acuerdos de gestión, denominados SLA.

Los SLA fueron firmados por los líderes de los procesos, gerentes de cada área, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de los tiempos en las actividades que requerían de la participación de varias áreas y que afectaban la imagen de la empresa.

Por cambios en la administración en 2005 y los problemas evidenciados al tener procedimientos por escrito, se cotiza herramientas informáticas para el área de administración y finanzas.

Por ello, en el año 2006, se inicia la implementación del sistema Solomon, sistema que cumplía con los requerimientos de controles y seguridad de información bajo ambiente Windows y en base datos oracle, la implementación comenzó con los módulos de contabilidad, cuentas por pagar y compras.

El módulo de cuentas por cobrar se implementó para fines del 2007 por el tipo de información requerido para la elaboración de las facturas, por el giro del negocio se cobra por número de transacciones que reposan en el servidor que proporciona el servicio a clientes, que está en otro lenguaje y tuvo que realizarse un aplicativo especial para la empresa.

En el año 2008, se produce un nuevo cambio en la administración que conlleva el inicio de una serie de cambios en el área de recursos, así como la salida de personal con la experiencia y los conocimientos de los procedimientos de la empresa, el nuevo personal contratado en el área de compras, no cumplió con los requerimientos del perfil necesarios para el cumplimiento de las funciones de dicho cargo.

Posteriormente, se han venido produciendo incumplimiento de los procedimientos que han ocasionado el retraso en la entrega e ingreso de información en el sistema, así como la falta de aplicación de los controles en el área de compras; en consecuencia, el área de registro de información ve la acumulación de información

en los períodos de cierre mensual, repercutiendo en fallas o errores que son detectados en los controles de cierre contables que se efectúan antes de las declaraciones fiscales mensuales.

A pesar de la insistencia en el cumplimiento de los documentos de soporte y habilitantes sigue presentándose este inconveniente, derivándose en muchas ocasiones en la entrega a destiempo de comprobantes de retención a proveedores, que eventualmente y con base legal lo rechazan teniendo la empresa que asumir dicho gasto, que de acuerdo a la ley tributaria, son gastos no deducibles duplicando así el consumo del flujo de efectivo de la empresa.

Finalmente, debemos mencionar que la planificación y control de la gestión de compras, cuyo responsable del proceso está en la ciudad de Quito, no está recibiendo oportunamente y suficiente información de los requerimientos reales, pues la información del presupuesto anual no es precisamente la más adecuada para la gestión.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Mundial

Empresa:	FCC LOGISTICA
Proyecto:	Implementación de una herramienta informática para la gestión de las compras y aprovisionamiento.
Estrategia:	Se planteó la necesidad estratégica de contar con un sistema SRM (Supply Relationship Managemen) que debía permitir: Agilizar los procesos de negociación con los proveedores. Disponer de un único nodo de relación con los proveedores facilitando el intercambio de comunicación. Eliminar/Reducir las actividades de poco valor realizadas por el departamento de compras. Estandarizar los procesos de aprovisionamiento para todo el grupo. Asegurar el cumplimiento de los contratos negociados por el departamento de compras. Facilitar las actividades dereporting y control. Mejorar la trazabilidad y seguimiento de los pedidos realizados a sus proveedores.
URL:	http://www.fullstep.com/castellano/material/fcclogistica_case_study.pdf

Latinoamérica

Empresa:	Walmex (Wal-Mart D&S Chile de México)
Proyecto:	Expansión de operaciones
Estrategia:	Expansión, innovación & eficiencia operacional. La estrategia de expansión sigue una política encaminada a lograr volumen y control de costos para tener precios bajos. La estrategia de innovación en formato de retail de servicios. La estrategia de eficiencia operacional requiere de proveedores eficientes, precios competitivos y que cumplan con los requerimientos operacionales.
URL:	http://www.igt.cl/downloads/8cb776f0e0affe6_8cb746287cf1d22_Estudio%20comparativo%20Wal-Mart%20D&S%20Chile.pdf

Local

Empresa:	Chova del Ecuador S.A.
Proyecto:	Sistema de Gestión de Calidad
Estrategia:	Se contrato asesores especializados. Se organizo por Comités de Gestión. Se realizó sesiones de concientización para los mandos medios. Charlas motivacionales a operadores y ayudantes de producción. Se documento las funciones y actividades de trabajo. En el Año 2006, la empresa tomo el reto de actualizar el sistema a la nueva norma ISO/TS 16949:2002. Se cambio a la organización por procesos. Se organizo la estructura organización bajo el sistema de seguimiento del Balanced Scorecard.
URL:	http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CALIDAD_CHOVA(1).pdf

Antecedente 1

Título de Tesis:	Modelo de Gestión Financiera y reducción de Morosidad en el departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
Autor:	Otto Topón, Bertha Soledad
Palabras clave:	Gestión financiera, Empresa Eléctrica Riobamba S.A., morosidad
Fecha de publicación:	20 de diciembre del 2011
Editorial:	Riobamba, Espoch, 2011
Resumen:	La Investigación sobre “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis que el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica S.A. La propuesta contiene cinco partes: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata de el Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así: En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación; En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario; En el tercer proceso se presentan los Informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado.
URL:	http://hdl.handle.net.123456789/1213
Aparece en las colecciones:	Tesis Ingeniero de Empresas

Antecedente 2

Título de Tesis	Desarrollo de manual de procedimientos para mejorar el proceso de control interno en la empresa Intervisitrade S.A.
Autor:	García Cárdenas, Dennys Martín; Ubilla Vásquez, Guillermo Vittaliano

Palabras clave:	Manual de procedimientos, Control interno, Intervisatrade, Electricidad, concesión, termoeléctrica, riesgos, control, mapas de riesgo, cuestionarios, mitigación, manuales, gestión.
Fecha de publicación:	13 de Abril del 2012
Editorial:	Guayaquil, Universidad Politécnica Salesiana, 2012
Resumen:	INTERVISATRADE S.A. es una empresa con sede en Guayaquil, especializada en la generación y comercialización de electricidad. El 20 de agosto de 2004, la compañía firmó un contrato de concesión por un período de 25 años, a través de este contrato se obtuvo el derecho exclusivo para operar y administrar la central termoeléctrica de generación Victoria Two, a fin de generar y comercializar la energía producida en el país. La gestión de riesgos en cualquier ambiente de negocios en la actualidad es de gran importancia, con el fin de controlar todos los aspectos que representan un grado de dificultad en el cumplimiento de los objetivos. Debido a estos objetivos, el conocimiento del negocio ayuda a comprender su funcionamiento y poder entender el comportamiento del mismo, para continuar con la evaluación de los procesos que gestionan la organización a través de la identificación de los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos específicos de la empresa, hemos utilizado cuestionarios, diagramas de flujo y mapas de riesgo, los cuales han coadyudado a detectar defectos que se encuentran en la empresa y que puedan tener consecuencias en el futuro en función de la probabilidad de impacto o posibilidad de ocurrencia del evento, para administrar o establecer las estrategias necesarias para la mitigación. Esta tesis se centra en la empresa "INTERVISATRADE SA" en el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos que ayude a la empresa para llevar a cabo de manera óptima sus actividades y oportunas y evaluar continuamente los procedimientos que permitan ajustes a las mejoras del proyecto de la misma, el manual ofrece a la compañía la ayuda para la toma de decisiones acertadas.
URL:	http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1817
Aparece en las colecciones:	Contabilidad y Auditoría GYE – Tesis de Pregrado

Antecedente 3

Título de Tesis:	Propuesta de mejoramiento administrativo de la empresa Flogar
Autor:	Latorre, Karla
Palabras clave:	Administración de empresas, planificación estratégica, planificación empresarial, administración financiera
Fecha de publicación:	2011
Editorial:	Quito, Universidad Politécnica Salesiana, 2011
Resumen:	El Identificar los objetivos de la empresa, su misión, visión, políticas y principios, permite comprender de mejor manera la estructura actual con que desarrolla cada uno de sus procesos para el desempeño de las actividades a fin de obtener los productos deseados, en las diferentes líneas de comercialización. Se determinó que la información de las operaciones son almacenadas por períodos cortos de tiempo y luego son destruidos, lo que imposibilita su posterior análisis, la distribución de las funciones no era clara y por ello una sola persona se encargaba de la recepción, facturación, pago a proveedores, preparación de cotizaciones, y toda labor que sea necesaria para el normal desempeño de las actividades laborales. El resultado del diagnóstico interno y externo de la empresa ha permitido proponer una estructura de los procesos administrativos, implementando estrategias y propuestas conformes las exigencias del mercado, siendo este un estudio de la realidad en la cual se desarrolla la empresa Flogar. Con el propósito de viabilizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa se expuso propuestas de mejoramiento en: la estructura administrativa, capacitación al personal, evaluación del desempeño, concesión de crédito y cobro a clientes, de

	pago a proveedores, y, para la promoción de los productos. Siendo fundamental que la empresa tenga metas claras y enfocadas, se propuso estrategias adecuadas para alcanzarlas, contribuyendo al desarrollo de la empresa que se dirige rumbo a la excelencia.
URL:	http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3046
Aparece en las colecciones:	Administración de Empresas – Tesis de Pregrado

Antecedente 4

Título de Tesis	Diseño de procesos para el funcionamiento del departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional
Autor:	Duque Duque, Jorge Augusto
Palabras clave:	Gerencia de procesos, administración estratégica, gestión por procesos
Fecha de publicación:	7 de Junio del 2012
Editorial:	Quito, EPN, 2012
Resumen:	La cooperativa en su afán de estar acorde a las nuevas tendencias que genera al ámbito empresarial, planteó manejar las actividades bajo una administración enfocada en procesos en el departamento financiero. En este proyecto se realizó el diseño y levantamiento de procesos en el departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, con el objetivo de llevar un control adecuado de las actividades que desarrolla; y a su vez simplificar tareas, disminuir tiempos muertos, estandarizar los procesos para evitar duplicación de actividades, optimizar recurso y mejorar los procesos existentes. Dentro de la propuesta se sugiere la implementación del Manual de Procesos en el que participaron los empleados de la dirección financiera, siendo uno de los beneficios el ser un instrumento de capacitación para los nuevos colaboradores. También se propone la capacitación del personal con el objetivo de optimizar el uso de las herramientas informáticas. Adicionalmente la cooperativa cuenta en su nomina de empleados, con una profesional en ingeniería de procesos, siendo lo más recomendable que ella realice el seguimiento de la implementación y establezca los correctivos que sean necesarios.
URL:	http://bibdigital.espn.edu.ec/handle/15000/4694
Aparece en las colecciones:	Tesis Ingeniería Empresarial (IEMP)

Antecedente 5

Título de Tesis:	Implementación de una reestructuración organizacional en la empresa Orogom Cía. Ltda.
Autor:	Barreno, John J.; Lema, Katherine J.
Palabras clave:	Unemi, Milagro, implementación, empresa
Fecha de publicación:	31 de Julio del 2012
Editorial:	Milagro, UNEMI, 2012
Resumen:	Se ha tomado como base del problema a un negocio que inicialmente estaba constituido como una microempresa pero a medida que fue creciendo, los problemas administrativos surgieron en mayor escala, por lo cual la dirección pensó en la ejecución de una reestructuración organizacional a nivel general que ayude a fortalecer la buena marcha del negocio, por lo cual solicitará asesoramiento a un grupo especializado de personas que ejecuten un plan adecuado de trabajo, el cual consiste inicialmente en el levantamiento de información, estudio de cada uno de los departamentos, evaluación del personal y elaboración de los respectivos manuales de procedimientos y funciones. A la par se realizara la aplicación de los manuales los cuales serán verificados oportunamente y supervisado por los asesores.

URL:	http://hdl.handle.net/123456789/202
Aparece en las colecciones:	Ingeniería Comercial

2.1.3 Fundamentación

Para una mejor ilustración de nuestra investigación exponemos los siguientes conceptos relacionados con la problemática planteada.

¿Qué es administración?

Robbins (ROBBINS, 2006)⁹ define a la Administración como:

“Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”

p.7

De acuerdo al concepto antes indicado podemos entender que las actividades de un grupo deben interrelacionarse coordinadamente para desarrollar procesos a tiempo, exactos y con suficiente documentación habilitante, dentro de cada departamento o entre las áreas para alcanzar los objetivos del grupo.

En tanto que Michael, A. Hitt (MICHAEL, 2006)¹⁰ define la Administración así:

“Definamos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” p.8

De acuerdo al concepto antes manifestado podemos entender que los recursos, talentos humanos, financieros y materiales, articulados y empleados en actividades productivas, hacen que la organización cumpla con sus aspiraciones económicas y de servicio, tanto para sus integrantes como para su entorno social.

A nuestro criterio definimos la Administración como: “un conjunto de actividades encaminadas a utilizar eficientemente los recursos al alcance de la organización para alcanzar sus objetivos.”

⁹ Robbins, Stephen P. y COULTER M., 2006, Administración, 8va. Edición, México, Pearson Educación, definición de Administración

¹⁰ Michael, A. Hitt, 2006, Administración, 9na. Edición, México, Pearson Educación, definición de Administración

¿Qué es proceso?

Según la ISO 9000 indicado en su libro José Pérez (PEREZ J. A., 2010)¹¹ se define al proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” p.51

En función de lo antes expuesto, podemos manifestar que las actividades por si solas, desempeñándose en forma independiente no forman un proceso, y que el éxito para obtener buenos resultados dependerán de la eficiencia o ineficiencia en que las actividades integradas tratan los elementos de entrada.

Otra definición de Federico Atehortúa, Ramón Bustamante y Jorge Valencia Fernández (ATEHORTÚA F, 2008)¹² dice:

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para obtener unos resultados que cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos, a partir de la transformación de unas entradas” p.69

A lo que podemos interpretar es que los elementos mínimos, acciones, responsables, recursos y ámbito de aplicación, articulados armónicamente a fin a los objetivos de la organización, es de suponer que la transformación de unas entradas nos llevaran a obtener los resultados esperados.

De lo antes manifestado, podemos decir que, proceso es conjunto de pasos bien llevados para que lo que entre se transforme en resultados esperados.

¿Qué es una gestión de compras?

La gestión de compras equivale a actividades que la administración del área implementa en procesos como por ejemplo: la identificación (qué y cuánto) de los bienes y servicios que se necesitan para las operaciones de distinta índole, que una vez valorados se establece un presupuesto, el cual es medido con las cotizaciones

¹¹ Pérez, José, 2010, Gestión por Procesos, 4ta. Edición Ampliada, Madrid, Esic Editorial, definición de proceso

¹² Atehortúa F., Bustamante R y Valencia J., 2008, Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo, 1era. Edición, Medellín, Universidad de Antioquia, definición de proceso

conforme se va incurriendo en las demandas, la recepción y satisfacción de lo recibido para ponerlo a disposición de los usuarios.

Como compras se debe entender a la transferencia de bienes y servicios que recibimos de un proveedor bajo un contrato y un comprobante de venta, en donde se especifica los bienes y/o servicios, los valores equivalentes en dólares y sus términos de pago.

Planificación y Control de Compras

Según Welsch, Hilton y Gondon¹³ (GONDON, HILTON, & WELSCH, 2005) la planificación y el control de compras comprende:

Para asegurar que se tengan disponibles las cantidades adecuadas de materias primas y partes componentes, en el momento en que hayan de necesitarse, así como planificar los costos de tales insumos, el plan táctico de utilidades de corto plazo debe comprender: 1) un presupuesto detallado que especifique las cantidades y los costos de tales materiales y partes; y, 2) un presupuesto correspondiente de compras de materiales y partes. Además de la planificación, existen dos objetivos básicos imperantes para diseñar cada uno de estos presupuestos de materiales y partes: 1) El control. Los costos de las materias primas y partes están sujetas al control directo en el punto de utilización; por lo tanto, las correspondientes actividades y costos deben presupuestarse en términos de áreas o centros de responsabilidad y por subperíodos; y, 2) Costeo del producto. Los costos de los materiales directos y las partes se incluyen en los costos de manufactura (costos de los productos); por

¹³ Gordon, Hilton, Welsch, Presupuestos Planificación y Control, 2005, 5ta. Edición, México, Pearson Educación de México S.A., definición de planificación y control de compras p.178

consiguiente, deben rastrearse hacia los productos
p.178

Deducimos que la planificación y control debe tener como herramienta una estimación de los bienes y servicios, que se van a requerir en el período inmediato, deben estar incluidas en el presupuesto anual y debe estar enriquecida de especificaciones técnicas, para asegurar la calidad y datos de costo, a través de la estimación de los flujos de tesorería.

Aplicando a nuestra problemática de estudio, la planificación y control que tenemos está basada en un presupuesto anual, pero que la información mensual se complica por la incompleta e inoportuna información, lo que la gestión se ve afectada por las urgencias.

¿Qué es una gestión de cuentas por pagar?

La gestión de cuentas por pagar representa actividades que la administración del área de tesorería implementa en procesos como por ejemplo: la recepción de las solicitudes de pago, registradas contablemente, cumpliendo con disposiciones tributarias, que traen adjunto documentos habilitantes generados en la gestión de compras, la medida de sus financiamientos y disponibilidad de fondos se proceden a pagar, usando un sistema automático aplicando las normativas internas.

Como pago se debe entender la extinción de la deuda y liberación de crédito.

¿Qué es un rediseño de procesos?

Para Adolfo Arata (ARATA, 2009)¹⁴ el rediseño de procesos es:

Para obtener beneficios de los procesos y de su gestión, es necesario realizar un rediseño que permita enfocar los procedimientos hacia los resultados deseados. La generación de indicadores alineados con los objetivos estratégicos, que permitan monitorear el cumplimiento de los resultados esperados. Pp.396,397

¹⁴ Arata, Adolfo, 2009, Ingeniería y Gestión de la Confiabilidad Operacional en Plantas Industriales, 1era. Edición, Santiago de Chile, RIL Editores, definición de rediseño de proceso, pp. 396 y 397

Entendemos, que el rediseño de procesos es una herramienta para poder obtener los resultados que por el momento no se están dando, su enfoque se obtiene por el nivel académico y de experiencia de los sujetos que los analizan.

En nuestro tema de estudio el rediseño de proceso, lo entendemos, como la herramienta más apropiada para mejorarlos a fin de obtener y poder medir los resultados deseados. Vamos a tomar los procesos existentes para mejorarlos con el objetivo de poder conseguir y computar los objetivos deseados.

Concluyendo, el rediseño de procesos constituye la herramienta adecuada para plantear mejoras en la gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería, pues consideramos que lo que existe tiene las bases suficientes, pero hay que realizar las modificaciones y actualizaciones de las actividades que se desarrollan dentro de los procesos involucrados.

¿Qué es una cuenta por pagar?

Según el marco conceptual de la NIIF¹⁵ tenemos que:

Una característica esencial de todo pasivo es que la empresa tiene contraída una obligación en el momento presente. Un pasivo es un compromiso o responsabilidad de actuar de una determinada manera. Las obligaciones pueden ser exigibles legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato o de un mandato contenido en una norma legal. Este es normalmente el caso, por ejemplo, de las cuentas por pagar por bienes o servicios recibidos p. M25

Por lo antes citado, comprendemos que las cuentas por pagar son valores a cancelar, calculados a la fecha producto de la adquisición de un bien o servicio que han sido facturados a la empresa.

En la NIC 37¹⁶ encontramos que:

¹⁵ Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera, http://www.sistecontab.com.ve/Marco_Conceptual.pdf, tomamos la primera característica de pasivo

11. Las provisiones pueden distinguirse de otros pasivos, tales como los acreedores comerciales y otras obligaciones devengadas que son objeto de estimación, por la existencia de incertidumbre acerca del momento del vencimiento o de la cuantía de los desembolsos futuros necesarios para proceder a su cancelación. En contraste con las provisiones:

(a) los acreedores comerciales son cuentas a pagar por bienes o servicios que han sido suministrados o recibidos por la empresa, y además han sido objeto de facturación o acuerdo formal con el proveedor; y

(b) las obligaciones devengadas son cuentas a pagar por el suministro o recepción de bienes o servicios que no han sido pagados, facturados o acordados formalmente con el proveedor, e incluyen las partidas que se deben a los empleados (por ejemplo a causa de las partes proporcionales de las vacaciones retribuidas devengadas hasta la fecha del balance). Aunque a veces sea necesario estimar el importe o el vencimiento de las obligaciones devengadas, la incertidumbre asociada a las mismas es, por lo general, mucho menor que en el caso de las provisiones.

Las obligaciones devengadas se presentan, con frecuencia, integrando la partida correspondiente a los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, mientras que las provisiones se presentan de forma separada p.9

De lo que antecede, podemos deducir, que las cuentas por pagar son valores a cancelar por los bienes o servicios adquiridos que han sido objeto de una

¹⁶ Norma 37 de las Normas Internacionales de Contabilidad, <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic37.pdf>, tomamos el numeral 11

negociación, emitido su factura correspondiente, pero que ocasionalmente no han sido recibidos a satisfacción.

A nuestro entender las cuentas por pagar son compromisos a pagar, cuyo monto está calculado a la fecha de cancelación, como consecuencia de la compra de bienes o servicios requeridos para el normal desenvolvimiento de la empresa, que han sido facturados y recibidos.

2.2 MARCO LEGAL

La normativa que identificamos aplicable la enmarcamos en:

- ❖ Código Tributario,
- ❖ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno,
- ❖ Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno,
- ❖ Reglamento de Comprobantes de Venta, y,
- ❖ Resoluciones.

CODIGO TRIBUTARIO, Decreto Supremo N° 1016-A, del 2 de diciembre de 1975

Art. 391.- Cumplimiento de Obligaciones.- El pago de las multas impuestas por faltas reglamentarias, no exime al infractor del cumplimiento de las obligaciones por cuya omisión fue sancionado, siempre que sea requerido para ello por la Administración Tributaria respectiva.

En el CT¹⁷ el *artículo 391* titulado cumplimiento de obligaciones, está relacionado con nuestra investigación, dado que si una transacción no es declarada cuando corresponda nos exponemos al pago de multas.

LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Registro Oficial Suplemento 463 del 17 de noviembre del 2004.

Art. 45.- Otras retenciones en la fuente.- Todo persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta.

¹⁷ CT Código Tributario

El Servicio de Rentas Internas señalará periódicamente los porcentajes de retención, que no podrán ser superiores al 10% del pago o crédito realizado.

No procederá retención en la fuente en los pagos realizados ni al patrimonio de propósito exclusivo utilizados para desarrollar procesos de titularización, realizados al amparo de la Ley de Mercado de Valores.

Los intereses y comisiones que se causen en las operaciones de crédito entre las instituciones del sistema financiero, están sujetos a la retención en la fuente del uno por ciento (1%). El banco que pague o acredite los rendimientos financieros, actuará como agente de retención y depositará mensualmente los valores recaudados.

En la LORTI¹⁸ el *artículo 45* titulado otras retenciones en la fuente, se relaciona directamente con la variable dependiente de nuestra investigación, dado que trata sobre la obligación de retener al momento de pago o crédito en cuenta por bienes y/o servicios recibidos que conforman nuestras cuentas por pagar locales.

Art. 48.- Retenciones en la fuente sobre pagos al exterior.- Quienes realicen pagos o créditos en cuenta al exterior, que constituyan rentas gravadas por esta Ley, directamente, mediante compensaciones o con la mediación de entidades financieras u otros intermediarios, actuarán como agentes de retención en la fuente del impuesto establecido en esta Ley.

Si el pago o crédito en cuenta realizado no constituye un ingreso gravado en el Ecuador, el gasto deberá encontrarse certificado por informes expedidos por auditores independientes que tengan sucursales, filiales o representación en el país. La certificación se referirá a la pertinencia del gasto para el desarrollo de la respectiva actividad y a su cuantía y adicionalmente deberá explicarse claramente por qué el pago no constituirá un ingreso gravado en el Ecuador.

Esta certificación también será exigida a las compañías auditoras, a efectos de que justifiquen los gastos realizados por las mismas en el exterior. Estas certificaciones se legalizarán ante el cónsul ecuatoriano más cercano al lugar de su emisión.

Los reembolsos de honorarios, comisiones y regalías serán objeto de retención en la fuente de impuesto a la renta.

¹⁸ LORTI Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

En la LORTI el *artículo 48* titulado retenciones en la fuente sobre pagos al exterior, tiene que ver con nuestro tema porque mensualmente la empresa recibe servicios profesionales del exterior.

La factura del exterior debe llegar oportunamente para que la elaboración de la liquidación de compra, el comprobante de retención y el registro contable se haga dentro del mes que corresponda y obviamente permita cumplir con este artículo.

Art. 50.- Obligaciones de los agentes de retención.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención. En el caso de las retenciones por ingresos del trabajo en relación de dependencia, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente. Así mismo, están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos, en las fechas y en la forma que determine el reglamento.

El incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones y entregar los comprobantes a favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

1. De no efectuarse la retención o de hacerla en forma parcial, el agente de retención será sancionado con multa equivalente al valor total de las retenciones que debiendo hacérselas no se efectuaron, más el valor que correspondería a los intereses de mora. Esta sanción no exime la obligación solidaria del agente de retención definida en el Código Tributario,
2. El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por el artículo 100 de esta Ley; y,
3. La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención, y en caso de reincidencia se considerará como defraudación de acuerdo con lo previsto en el Código Tributario.

En caso de concurrencia de infracciones, se aplicarán las sanciones que procedan según lo previsto por el Libro Cuarto del Código Tributario.

El retraso en la entrega o falta de entrega de los tributos retenidos conlleva la obligación de entregarlos con los intereses de mora respectivos y será sancionado de conformidad con lo previsto en el Código Tributario.

En la LORTI el *artículo 50* titulado obligaciones de los agentes de retención, tiene relación con el artículo 391 del CT, pero en este caso como la LORTI es de menor rango que el CT.

En éste se amplía un poco indicando la sanciones por incumplimiento, disponiendo que la entrega del comprobante de retención no pase de cinco días de recibido el comprobante de venta que emite el proveedor.

Art. 53.- Concepto de transferencia.- Para efectos de este impuesto, se considera transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, aun cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independientemente de su designación o de las condiciones que pacten las partes;
2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y,
3. El uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

En la LORTI el *artículo 53* titulado concepto de transferencia, lo relacionamos con la variable independiente de nuestro tema de investigación, dado que la gestión de compras consiste en recibir los bienes o servicios de los proveedores por lo tanto quedan bajo el dominio, consignación, arrendamiento, uso o consumo de nuestra empresa.

Art. 103.- Emisión de Comprobantes de Venta.- Los sujetos pasivos de los impuestos al valor agregado y a los consumos especiales, obligatoriamente tienen que emitir comprobantes de venta por todas las operaciones que se señalen en el reglamento.

El contribuyente deberá consultar, en los medios que ponga a su disposición el Servicio de Rentas Internas, la validez de los mencionados comprobantes, sin que se pueda argumentar el desconocimiento del sistema de consulta para pretender aplicar crédito tributario o sustentar costos y gastos con documentos falsos o no autorizados.

Sobre operaciones de más de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América USD\$5,000.00; gravadas con los impuestos a los que se refiere esta Ley se establece la obligatoriedad de utilizar a cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débito y cheques.

Para que el costo o gasto por cada caso entendido superior a los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América sea deducible para el cálculo de Impuesto a la Renta y el crédito tributario para el Impuesto al Valor Agregado sea aplicable, se requiere la utilización de cualquiera de los medios de pago antes referidos, con cuya constancia y el comprobante de venta correspondiente a la adquisición se justificará la deducción o el crédito tributario.

Cuando los sujetos pasivos del IVA y del ICE emiten comprobantes de venta obligatoriamente deberán entrar en la contabilidad de los sujetos pasivos y contendrán todas las especificaciones que señale el reglamento.

Facultase al Director General del Servicio de Rentas Internas implantar los sistemas que considere adecuados para incentivar a los consumidores finales a exigir la entrega de facturas por los bienes que adquieran o los servicios que les sean prestados, mediante sorteos o sistemas similares, para lo cual asignará los recursos necesarios, del presupuesto de la Administración Tributaria.

En la LORTI el *artículo 103* titulado emisión de comprobantes de venta, advierte la importancia de tener como soporte de la compra al comprobante de venta y que la

cuenta por pagar si pasa de cinco mil dólares se debe cancelar a través del sistema financiero.

REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Decreto ejecutivo 3283 publicado en registro oficial 826-S del 21 de noviembre de 1995.

Art. 89.- Momento de la retención.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Se entenderá que la retención ha sido efectuada dentro del plazo de cinco días de que se ha presentado el correspondiente comprobante de venta. El agente de retención deberá depositar los valores retenidos en una entidad autorizada para recaudar tributos, de acuerdo a la forma y plazo establecidos en el presente Reglamento.

Para los efectos de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento, se entenderá que se ha acreditado en cuenta, el momento en el que se realice el registro contable del respectivo comprobante de venta.

Art. 105.- Pagos por transferencias gravadas con impuestos indirectos.- En los pagos por transferencias de bienes o servicios gravados con tributos tales como el IVA o el ICE, la retención debe hacerse exclusivamente sobre el valor del bien o servicio, sin considerar tales tributos, siempre que se encuentren discriminados o separados en la respectiva factura.

Art. 107.- Pagos sujetos a diferentes porcentajes de retención.- Cuando un contribuyente proveyere bienes o servicios sujetos a diferentes porcentajes de retención, la retención se realizará sobre el valor del bien o servicio en el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos según Resolución expedida por el Servicio de Rentas Internas, aunque tales bienes o servicios se incluyen en una misma factura. De no encontrarse separados los respectivos valores, se aplicará el porcentaje de retención más alto.

Art. 108.- Pagos a compañías de aviación y marítimas.- No se realizará retención alguna sobre pagos que se efectúen en el país por concepto de transporte de pasajeros o transporte internacional de carga, a compañías nacionales o extranjeras de aviación o marítimas.

Art. 111.- Pagos a agencias de viajes.- La retención aplicable a agencias de viajes por la venta de pasajes aéreos o marítimos, será realizada únicamente por las compañías de aviación o marítimas que paguen o acrediten, directa o indirectamente las correspondientes comisiones sobre la venta de pasajes. En los servicios que directamente presten las agencias de viajes a sus clientes, procede la retención por parte de éstos, en los porcentajes que corresponda.

Los pagos que las agencias de viajes o de turismo realicen a los proveedores de servicios hoteleros y turísticos en el exterior, como un servicio a sus clientes, no están sujetos a retención alguna de impuestos en el país.

Art. 112.- Pagos a compañías de seguros y reaseguros.- Los pagos o créditos en cuenta que se realicen a compañías de seguros y reaseguros legalmente constituidas en el país y a las sucursales de empresas extranjeras domiciliadas en el Ecuador, están sujetos a la retención en un porcentaje similar al señalado para las compras de bienes muebles aplicable sobre el 10% de las primas facturadas o planilladas.

Art. 114.- Pagos a medios de comunicación.- Los pagos o créditos en cuenta por facturas emitidas por medios de comunicación y por las agencias de publicidad, están sujetas a retención en la fuente en un porcentaje similar al determinado para las compras de bienes muebles; a su vez, las agencias de publicidad retendrán sobre los pagos que realicen a los medios de comunicación, el mismo porcentaje sobre el valor total pagado.

Art. 115.- Retención a notarios y registradores de la propiedad o mercantiles.- En el caso de los pagos por los servicios de los Notarios y los Registradores de la Propiedad o Mercantiles, la retención se hará sobre el valor total de la factura expedida, excepto el impuesto al valor agregado.

Si el Notario hubiese brindado el servicio de pago de impuestos municipales, sobre el reembolso de los mismos no habrá lugar a retención alguna.

Art. 116.- Pagos por compras con tarjetas de crédito.- Los pagos que realicen los tarjeta-habientes no están sujetos a retención en la fuente; tampoco lo estarán los descuentos que por concepto de su comisión efectúen las empresas emisoras de tarjetas de crédito de los pagos que realicen a sus establecimientos afiliados.

Las empresas emisoras de dichas tarjetas retendrán el impuesto en el porcentaje que señale el Servicio de Rentas Internas, sobre los pagos o créditos en cuenta que realicen a sus establecimientos afiliados. Los comprobantes de retención podrán emitirse por cada pago o mensualmente por todos los pagos parciales efectuados en el mismo período.

Art. 117.- Retención en pagos por actividades de construcción o similares.- La retención en la fuente en los pagos o créditos en cuenta realizados por concepto de actividades de construcción de obra material inmueble, de urbanización, de lotización o similares se debe realizar en un porcentaje igual al determinado para las compras de bienes corporales muebles.

Art. 118.- Retención en contratos de consultoría.- En los contratos de consultoría celebrados por sociedades o personas naturales con organismos y entidades del sector público, la retención se realizará únicamente sobre el rubro utilidad u honorario empresarial cuando este conste en los contratos respectivos; caso contrario la retención se efectuará sobre el valor total de cada factura, excepto el IVA.

Art. 124.- Pagos al exterior.- Quienes envíen, paguen o acrediten al exterior ingresos gravados, bien sea directamente; mediante compensaciones, reembolsos, o con la mediación de entidades financieras nacionales o extranjeras u otros intermediarios, deberán retener y pagar el 25% del respectivo pago o crédito en cuenta, salvo los pagos que se encuentren exonerados de impuesto a la renta, según el artículo que hace referencia a las exoneraciones en la Ley de Régimen Tributario Interno. Se exceptúan de lo dispuesto, los pagos o créditos en cuenta hechos al exterior a favor de sociedades o naturales que, de conformidad con la Ley y este Reglamento, son sujetos pasivos obligados a presentar declaración de impuesto a la renta en el Ecuador.

También se exceptúan los pagos o créditos en cuenta, anticipos o reembolso de gastos hechos al exterior a favor de instituciones sin fines de lucro que formen parte de gobiernos extranjeros, según las previsiones determinadas en los contratos o convenios de gobierno a gobierno.

En atención a lo dispuesto por el numeral 1) del Art. 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno, no habrá lugar a retención alguna en la fuente cuando el pago o crédito en cuenta corresponda a dividendos o utilidades remesados al exterior, siempre que la sociedad que los remita haya cumplido con lo dispuesto en el Art. 37 de dicha Ley.

Título V

DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS DE LOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES

Art. 236.- Presentación de la declaración.- Los contribuyentes especiales presentarán sus declaraciones de impuesto a la renta y retenciones en la fuente por tal tributo, del impuesto al valor agregado y retenciones en la fuente y del impuesto a los consumos especiales, en los lugares, en la forma y por los medios que determine el Servicio de Rentas Internas dentro de los plazos que para la presentación de declaraciones, prevé este reglamento.

Art. 237.- Débito bancario.- Luego de recibidas las declaraciones, el Servicio de Rentas Internas informará a los respectivos bancos sobre el valor de los débitos que deben efectuar en las cuentas de cada uno de los contribuyentes especiales, clientes del banco, de acuerdo con la autorización previamente otorgada por dicho contribuyente.

El Servicio de Rentas Internas informará al Banco Central del Ecuador respecto de los valores que deben debitarse de las cuentas del banco recaudador, dentro de los plazos establecidos en los correspondientes convenios de recaudación.

Art. 238.- Órdenes de cobro.- El Servicio de Rentas Internas informará a los contribuyentes especiales a los cuales los bancos no pudieron efectuar los débitos por sus obligaciones tributarias, para que, en un plazo máximo de 48 horas, efectúen el pago de la obligación más los intereses correspondientes.

Si el contribuyente no hubiere efectuado el pago dentro del plazo establecido en el inciso anterior, el Servicio de Rentas Internas procederá a emitir la “Liquidación de Obligación Tributaria” y dispondrá su notificación y cobro inmediato, incluso por la

vía coactiva, sin perjuicio de que, además, se inicien las acciones penales a las que hubiere lugar, si se tratare de impuestos percibidos o retenidos.

Art. 239.- Débitos en mora.- Si por cualquier circunstancia el Banco Central del Ecuador no hubiere podido efectuar del débito a la cuenta del banco recaudador dentro de los plazos establecidos en los respectivos convenios, el Servicio de Rentas Internas liquidará los correspondientes intereses de acuerdo con el monto de la obligación y el plazo transcurrido entre la fecha en que debió efectuarse el débito y aquella en la que efectivamente se lo realizó, procediéndose a la notificación y cobro inmediato.

En el RLORTI¹⁹ los artículos indicados en la ley se amplían para que su aplicación sea práctica y de menos interpretación, en el fondo para esto sirven los reglamentos de toda ley.

Podemos ver en nuestro caso que los artículos indican más claramente lo que hay que hacer en la gestión de compras y cuentas por pagar en cuanto a retenciones, pagos, los comprobantes de venta y las declaraciones, manteniendo armonía con las disposiciones de la ley.

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIONES Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS, publicado en registro oficial N° 247 del 30 de julio del 2001

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta – RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

¹⁹ RLORTI Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de débito; y,
- c) Guías de remisión.

Art. 3.- Comprobantes de retención.- Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, ese reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

Art. 11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o se consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación.

Art. 12.- Notas de venta.- Emitirán y entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado.

Art. 13.- Liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.- Las liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregarán por los sujetos pasivos, en las siguientes adquisiciones:

- a) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por personas naturales no residentes en el país, en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, las que serán identificadas con su nombres, apellidos y número de documento de identidad;
- b) De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por sociedades extranjeras que no posean domicilio ni establecimiento permanente en el país, las que serán identificadas con su nombre o razón social;
- c) De bienes muebles y de servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, ni inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que

por su nivel cultural o rusticidad o se encuentren en posibilidad de emitir comprobantes de venta;

- d) De bienes muebles y servicios realizadas para el sujeto pasivo por uno de sus empleados en relación de dependencia, con comprobantes de venta a nombre del empleado. En este caso la liquidación se emitirá a nombre del empleado, sin que estos valores constituyan ingresos gravados para el mismo ni se realicen retenciones del impuesto a la renta ni de IVA; y,
- e) De servicios prestados por quienes han sido elegidos como miembros de cuerpos colegiados de elección popular en entidades del sector público, exclusivamente en ejercicio de su función pública en el respectivo cuerpo colegiado y que no posean Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo.

Con excepción de los previsto en la letra d) del presente artículo, para que la liquidación de compras de bienes y prestación de servicios, den lugar al crédito tributario y sustente costos y gastos, deberá efectuarse la retención de la totalidad del impuesto al valor agregado y el porcentaje respectivo del impuesto a la renta, declararse y pagarse dichos valores, en la forma y plazos establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Las personas naturales y las sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, deberán actuar como agentes de retención en los términos establecidos en el inciso anterior, cuando emitan liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios.

El Director General del Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, podrá establecer límites a la emisión de liquidaciones de compra de bienes y prestaciones de servicios a las que hace referencia este artículo, tales como montos máximos por transacción y por proveedor, tipos de bienes y servicios, número de transacciones por período, entre otros.

Las liquidaciones de compra emitidas a contribuyentes que se entren inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a la fecha de la transacción, no servirán para sustentar crédito tributario y costo y/o gastos para efectos de impuesto la renta e impuesto al valor agregado.

Art. 18.- Requisitos pre impresos para las facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito

y notas de débito.- Estos documentos deberán contener los siguientes requisitos pre impresos:

1. Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
2. Número de registro único de contribuyentes del emisor.
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
4. Denominación del documento.
5. Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
 - a) Los tres primeros dígitos corresponden al número del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
 - b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
 - c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos.

Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los nueve dígitos antes de iniciar la nueva numeración.

6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.
7. Fecha de caducidad del documento, expresada en día, mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.
8. Número del registro único de contribuyentes, nombres y apellidos, denominación o razón social y número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas, del establecimiento gráfico que realizó la impresión.
9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al adquirente, debiendo constar la indicación “ADQUIRENTE”, “COMPRADOR”, “USUARIO” o cualquier leyenda que haga referencia al adquirente. Una copia la conservará el emisor o vendedor, debiendo constar la identificación “EMISOR”, “VENDEDOR” o cualquier leyenda que haga referencia al emisor.

Se permitirá consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta la leyenda: original-adquirente/copia-emisor, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia.

Tratándose de facturas que, de conformidad con el Código de Comercio, sean de aquellas consideradas como “facturas comerciales negociables”, se emitirán junto con el original, una primera y una segunda copia, debiendo constar en el original y en la segunda copia la leyenda “no negociable”, toda vez que la primera copia será la única transferible. El original será entregado al adquirente y la segunda copia será conservada por el emisor.

Para el caso de los comprobantes de venta que permiten sustentar crédito tributario, en las copias adicionales a la que corresponda al emisor deberá consignarse, además, la leyenda “copia sin derecho a crédito tributario”. Igual leyenda se hará constar en la primera copia de las facturas comerciales negociables.

10. Los contribuyentes designados por el SRI como especiales deberán imprimir en los comprobantes de venta las palabras: “Contribuyente Especial” y el número de la resolución con la que fueron calificados. En el caso de contribuyentes especiales que a la fecha de su designación tuviesen comprobantes de venta vigentes e inventario, podrán imprimir la leyenda de “Contribuyente Especial” y el número de resolución con el cual fueron calificados mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si por cualquier motivo perdieran la designación de “Contribuyente Especial”, deberán dar de baja todos aquellos documentos con la leyenda indicada;

11. Los contribuyentes que se inscriban en el Régimen Simplificado deberán imprimir en los comprobantes de venta autorizados para este régimen la leyenda: “Contribuyente RISE o Contribuyente Régimen Simplificado”. Si estos contribuyentes, a la fecha de su inscripción mantuviesen otros comprobantes de venta vigentes, deberán darlos de baja siguiendo el procedimiento establecido en este reglamento.

Si por cualquier motivo fueran excluidos del régimen simplificado, los contribuyentes deberán dar de baja todos aquellos documentos autorizados para dicho régimen.

12. Las personas naturales y las sucesiones indivisas, que de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación, estén obligados a llevar contabilidad deberán imprimir en los comprobantes de venta la frase: "Obligado a Llevar Contabilidad". En el caso de personas naturales y sucesiones indivisas que al inicio del ejercicio impositivo tuviesen comprobantes de venta vigentes, podrán imprimir la leyenda de "Obligado a Llevar Contabilidad" mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación los contribuyentes dejasen de ser obligados a llevar contabilidad, deberán dar de baja todos aquellos documentos que contengan la leyenda antes indicada.

Art. 19.- Requisitos de llenado para facturas.- Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos, para efectos de la determinación del impuesto a la renta o crédito tributario para el impuesto al valor agregado; caso contrario, y si la transacción no supera los US\$200 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), podrá consignar la leyenda "CONSUMIDOS FINAL", no siendo necesario en este caso tampoco consignar el detalle de lo referido en los números del 4 al 7 de este artículo;
2. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y la unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.

En los casos en que se refiera a envíos de divisas al exterior se deberá indicar el valor transferido al exterior y si la transacción se encuentra exenta del impuesto a la salida de divisas, junto con la razón de exención.

3. Precio unitario de los bienes o precio del servicio.
4. Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.
5. Descuentos o bonificaciones.
6. Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.
7. En el caso de los servicios prestados por hoteles, bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina establecida en el Decreto Supremo N° 1269, publicado en el Registro Oficial N° 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.
8. En el caso de que se refiera a servicios para efectuar transferencias de divisas al exterior, prestados por agentes de percepción del impuesto a la salida de divisas, se consignará el impuesto a la salida de divisas percibido.
9. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE se consignará el impuesto a los consumo especiales por separado.
10. Importe total de la transacción.
11. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.
12. Fecha de emisión
13. Número de las guías de remisión, cuando corresponda.
14. Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva. En el caso de facturas emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la factura, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman la factura.

**RESOLUCIONES No. NAC-DGER2007-0411 Y No. NAC-DGER2008-0124
RESOLUCIONES DE PORCENTAJE DE RETENCIONES EN LA FUENTE**

RESOLUCIÓN No. NAC-DGER2007-0411

Dr. Carlos León Acosta

DIRECTOR GENERAL (E) DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Considerando:

Que de conformidad con el Art. 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, publicada en el Registro Oficial N° 206 del 2 de diciembre de 1997, el Director General de Servicio de Rentas Internas mediante resoluciones, expedirá circulares o disposiciones de carácter general y obligatorio, necesarias para la aplicación de las normas legales y reglamentarias;

Que le artículo 45 de la Ley de Régimen Tributario Interno, en su primer inciso establece que toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier tipo de ingresos, que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta;

Que el segundo inciso del artículo antes invocado determina que es facultad del Servicio de Rentas Internas señalar periódicamente los porcentajes de retención, los que no podrán ser superiores al 10% del pago o crédito realizado;

Que es deber de la Administración Tributaria facilitara los sujetos pasivos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y deberes formales; y,

En uso de las atribuciones establecidas en la ley,

Resuelve:

Expedir los PORCENTAJES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA VIGENTES A PARTIR DE JULIO DEL 2007.

Art. 1.- Agentes de retención.- Para efectos de la aplicación de la presente resolución, son agentes de retención aquellos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y su respectivo reglamento de aplicación.

Art. 2.- Salvo los casos específicos previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno y respectivo reglamento, establécense los siguientes porcentajes de retención en la fuente de impuesto a la renta:

1. Estarán sujetos a retención del 1% los pagos o acreditaciones en cuenta por: (Sustituido por el Art. 1 de la Res. NAC-DGER2008-0512, R.O. 325-2S, 28-IV-2008).-

- a. Los intereses y comisiones que se causen en las operaciones de crédito entre las instituciones del sistema financiero. La institución financiera que pague o acredite rendimientos financieros actuará como agente de retención;
- b. Aquellos efectuados por concepto de servicios de transporte privado de pasajeros o transporte público o privado de carga;
- c. Aquellos efectuados por concepto de energía eléctrica;
- d. (Sustituido por el Art. 1 de la Res. NAC-DGERCGC09-00479, R.O. 650, 6-VIII-2009).- La compra de todo tipo de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícula, bioacuático y forestal; excepto combustible;
- e. Aquellos realizados por actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares;
- f. Los que se realicen a compañías de seguros y reaseguros legalmente constituidas en el país y a las sucursales de empresas extranjeras domiciliadas en el Ecuador, aplicable sobre el 10% de las primas facturadas o planilladas;
- g. Aquellos que se realicen a compañías de arrendamiento mercantil legalmente establecidas en el Ecuador, sobre las cuotas de arrendamiento, inclusive la de opción de compra; y,
- h. Los que se realicen por servicios de medios de comunicación y de agencias de publicidad.

2. Están sujetos a la retención del 2% los pagos o acreditaciones en cuenta por: (Sustituido por el Art. 2 de la Res. NAC-DGER2008-0512, R.O. 325-2S, 28-IV-2008).-

Están sujetos a la retención del 2% los pagos o acreditaciones en cuenta por:

- a. Los que se realicen a personas naturales por concepto de servicios en los que prevalezca la mano de obra sobre el factor intelectual;
- b. Los que realicen las empresas emisoras de tarjetas de crédito a sus establecimientos afiliados;
- c. Los ingresos por concepto de intereses, descuentos y cualquier otra clase de rendimientos financieros generados por préstamos, cuentas corrientes, certificados financieros, pólizas de acumulación, depósitos a plazo, certificados de inversión, avales, fianzas, cualquier otro tipo de documentos similares, sean éstos emitidos por sociedades constituidas o establecidas en el país, por sucesiones indivisas o por personas naturales residentes en el Ecuador.

Aquellos generados por la enajenación ocasional de acciones o participaciones, no están sujetos a esta retención. Las ganancias de capital no exentas originales en la negociación de valores no estarán sometidas a retención en la fuente de impuesto a la renta, sin embargo los contribuyentes harán constar tales ganancias en su declaración anual de impuesto a la renta global; y,

- d. Intereses que cualquier entidad del sector público reconozca a favor de los sujetos pasivos.
3. Están sujetos a la retención del 8% los pagos o acreditaciones en cuenta por:
- a. (Sustituido por el Art. 1, de la Res. NAC-DGERCGC10-00147, R.O. 196, 19-V-2010).- Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra, siempre y cuando, dicho servicio no esté relacionado con el título profesional que ostente la persona que lo preste.
 - b. Cánones, regalías, derechos o cualquier otro pago o crédito en cuenta que se efectúe a personas naturales con residencia o establecimiento permanente en el Ecuador relacionados con la titularidad, uso, goce o explotación de derechos de propiedad intelectual definidos en la Ley de Propiedad Intelectual;

- c. Los realizados a notarios y registradores de la propiedad y mercantiles, por sus actividades notariales y de registro;
 - d. Los realizados por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles;
 - e. Los realizados a deportistas, entrenadores, árbitros y miembros del cuerpo técnico que no se encuentren en relación de dependencia; y,
 - f. Los realizados a artistas tanto nacionales como extranjeros residentes en el país por más de seis meses.
 - g. (Agregado por el Art. 1, de la Res. NAC-DGERCGC10-00147, R.O. 196, 19-V-2010).- Honorarios y demás pagos realizados a personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios de docencia.
4. Están sujetos a la retención del 10% los pagos o acreditaciones en cuenta por: (Agregado por el Art. 1, de la Res. NAC-DGERCGC10-00147, R.O. 196, 19-V-2010).
- a. Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales profesionales nacionales o extranjeros residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra, siempre y cuando, los mismos estén relacionados con su título profesional.

Art. 3.- Todos los pagos o créditos en cuenta no contemplados en los porcentajes específicos de retención, señalados en esta resolución, están sujetos a la retención del 2%.

Art. 4.- Los montos pagados a personas naturales extranjeras no residentes, por servicios ocasionalmente prestados en el Ecuador y que constituyan ingresos gravados, así como otros pagos distintos a utilidades o dividendos que se envíen, paguen o acrediten al exterior, directamente, mediante compensaciones o con la mediación de entidades financieras u entidades financieras u otros intermediarios, estarán sometidos al 25% de retención en la fuente sobre el total de los pagos o créditos efectuados, conforme lo previsto en la Ley de Régimen Tributario Interno y las disposiciones reglamentarias concordantes.

Art. 5.- Cuando un contribuyente proveyera bienes o servicios sujetos a diferentes porcentajes de retención, la misma se realizará sobre el valor del bien o servicio en

el porcentaje que corresponda a cada uno de ellos según lo previsto en esta resolución, aunque tales bienes o servicios se incluyan en un mismo comprobante de venta válido. De no encontrarse separados los respectivos valores, se aplicará el porcentaje de retención más alto.

Art. 6.- No procede la retención en la fuente por concepto de impuesto a la renta respecto de aquellos pagos o créditos en cuenta que constituyen ingresos exentos para quien los percibe de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 7.- (Sustituido por el Art. Único de la Res. NAC-DGER2008-0750, R.O. 369, 27-IV-2008).- No procederá retención en la fuente por concepto del impuesto a la renta en los siguientes casos:

1. En los intereses y rendimientos financieros pagados a instituciones bancarias o compañías financieras y otras entidades sometidas a vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. En las rentas provenientes del trabajo en relación de dependencia por contar con un régimen específico de retención.
3. (Derogado por el Art. 2 de la Res. NAC-DGERCGC09-00479, R.O. 650, 6-VIII-2009).

Art. 8.- Retenciones realizadas por agentes, representantes, intermediarios o mandatarios.- Cuando una persona actúe como agente, representante, intermediario o mandatario de un tercera persona que tenga la calidad de agente de retención y realice compras o contrate servicios en su nombre, efectuará las retenciones por cuenta de éste.

Art. 9.- Momento de la retención.- La retención se efectuará el momento en que se realice el pago o se acredite en cuenta, lo que ocurra primero.

Art. 10.- Base para la retención en la fuente.- En todos los casos en que proceda la retención en la fuente de impuesto a la renta, se aplicará la misma sobre la totalidad del momento pagado o acreditado en cuenta, sin importar su monto, salvo aquellos referidos a la adquisición de bienes muebles o de servicios prestados en los que prevalezca la mano de obra, casos en los cuales la retención en la fuente procede sobre todo pago o crédito en cuenta superior a cincuenta dólares de los Estados Unidos de América (USD50).

Cuando el pago o crédito en cuenta se realice por concepto de compra de mercadería o bienes muebles de naturaleza corporal o prestación de servicios a favor de un proveedor permanente o prestador continuo, respectivamente, se practicará la retención sin considerar los límites señalados en el mismo inciso anterior.

Se entenderá por proveedor permanente o prestador continuo aquél a quien habitualmente se realicen compras o se adquieran servicios por dos o más ocasiones en un mismo mes calendario.

Para efectos de establecer la base de retención se debe considerar que en los pagos o créditos en cuenta por transferencias de bienes o servicios gravados con tributos tales como el IVA o el ICE, la retención debe hacerse exclusivamente sobre el valor del bien o servicio, sin considerar tales tributos, siempre que se encuentren discriminados o separados en el respectivo comprobante de venta.

Art. 11.- Para efectos de aplicación de los porcentajes de retención se deberá observar expresamente las disposiciones contenidas en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas, específicamente las relacionadas a las retenciones en la fuente por otros pagos o créditos en cuenta realizados dentro del país.

Art. 12.- Derogatoria.- Se deroga la Resolución NAC-0182, publicada en el Registro Oficial N° 52 del 1 de abril del 2003, así como todas sus reformas.

Art. 13.- Vigencia.- La presente resolución entrará en vigencia a partir del 1 de julio del 2007, sin perjuicio de su promulgación en el Registro Oficial.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- (Agregada por el Art. 3 de la Res. NAC-DGERCEG09-00479, R.O. 650, 6-VIII-2009).- La retención en la fuente por la compra de bienes de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícula, bioacuático y forestal, no operará hasta el 1 de enero del 2010, para los sujetos pasivos que sean beneficiarios del Mandato Constituyente N° 16.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a 24 de mayo del 2007.

FUENTES DE LA PRESENTE RESOLUCIÓN:

1. Resolución NAC-DGER2007-0411 (Registro Oficial 98, 5-VI-2007)
2. Resolución NAC-DGER2008-0250 (Registro Oficial 299, 20-III-2008)
3. Resolución NAC-DGER2008-0512 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 325, 28-IV-2008)
4. Resolución NAC-DGER2008-0750 (Registro Oficial 369, 27-VI-2008)
5. Resolución NAC-DGERCGC09-00479 (Registro Oficial 650, 6-VIII-2009)
6. Resolución NAC-DGERCGC10-00147 (Registro Oficial 196, 19-V-2010)

RESOLUCIÓN No. NAC-DGER2008-0124

(PORCENTAJES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO)

Considerando:

Que el artículo 7 del Código Tributario y el artículo 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas facultan al Director General del Servicio de Rentas Internas expedir, mediante resoluciones, disposiciones generales y obligatorias necesarias para la aplicación de las leyes tributarias;

Que el artículo 63 de la Ley de Régimen Tributario Interno, modificado por el artículo 118 de la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial N° 242 del 29 de diciembre del 2007, otorga al Servicio de Rentas Internas la potestad de fijar, mediante resolución, los porcentajes de retención en la fuente de IVA que deberán aplicar los agentes de retención de impuesto;

Que el artículo invocado en el párrafo anterior establece los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado que deben actuar en calidad de agentes de retención, sin perjuicio de la facultad del Servicio de Rentas Internas de nombrar responsables del tributo en calidad de agentes de retención al tenor de lo dispuesto por el artículo 29 del Código Tributario; y,

En uso de las atribuciones establecidas en la ley,

Resuelve:

Fijar los PORCENAJES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

Art. 1.- Porcentajes de retención de IVA.- Se establecen los siguientes porcentajes de retención en la fuente de impuesto al valor agregado:

a) Retención de treinta por ciento (30%) del IVA causado: (Renumerado por el Art. 1, num. 3, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Los agentes de retención enumerado a continuación retendrán el treinta por ciento (30%) del IVA causado, cuando adquieran bienes gravados con tarifa doce por ciento (12%) de IVA; y, cuando realicen pago por concepto de contratos de construcción de obras públicas o privadas, aunque el constructor sea un contribuyente especial:

1. (Sustituido por el Art. 1, num. 1, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Las entidades y organismos del sector público y empresas públicas.
2. Las sociedades y las personas naturales a las que el Servicio de Rentas Internas haya calificado como contribuyentes especiales.
3. Las empresas de seguros y reaseguros
4. Toda sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad que adquiera bienes a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

De igual manera, efectuarán retención del treinta por ciento (30%) del IVA causado las sociedades emisoras de tarjetas de crédito que se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos siempre que realicen pagos a los establecimientos afiliados a su sistema, cuando estos transfieran bienes gravados con tarifa doce por ciento (12%) de IVA.

b) Retención del setenta por ciento (70%) de IVA causado: (Renumerado por el Art. 1, num. 3, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Los agentes de retención enumerados a continuación retendrán el setenta por ciento (70%) del IVA causado, en la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%) de IVA; y, cuando paguen comisiones, a intermediarios y comisionistas que actúen por cuenta de terceros, para la adquisición de bienes y/o servicios:

1. (Sustituido por el Art. 1, num. 1, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R. O. 58-S, 30-X-2009).- Las entidades y organismos del sector público y empresas públicas.
2. Las sociedades y personas naturales a las que el Servicio de Rentas Internas haya calificado como contribuyentes especiales.
3. Las empresas de seguros y reaseguros.
4. Toda sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad que adquiera servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

De igual manera, efectuarán retención del setenta por ciento (70%) del IVA causado las sociedades emisoras de tarjetas de crédito que se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos siempre que realicen pagos a los establecimientos afiliados a su sistema, cuando éstos presten servicios gravados con tarifa del doce por ciento (12%) del IVA.

- c) Retención del cien por ciento (100%) del IVA causado: (Reformado por el Art. Único de la Res. NAC-DGER2008-0885. R.O. 380, 14-VII-2008; y, reenumerado por el Art. 1, num. 3, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Los agentes de retención enumerados a continuación retendrán el cien por ciento (100%) del IVA causado, cuando adquieran servicios profesionales prestados por personas naturales con título de instrucción superior otorgado por establecimientos regidos por la Ley de Educación Superior; cuando arrienden inmuebles a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad; y, cuando al adquirir bienes y/o servicios, emitan una liquidación de compra de bienes o prestación de servicios, incluyéndose en este caso al pago de cuotas de arrendamiento al exterior:
1. (Sustituido por el Art. 1, num. 1 de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Las entidades y organismos del sector público y empresas públicas.
 2. Las sociedades y las personas naturales a las que el Servicio de Rentas Internas haya calificado como contribuyentes especiales.
 3. Las empresas de seguros y reaseguros.
 4. Toda sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad.

También efectuarán retención del cien por ciento (100%) del IVA causado los exportadores, sean personas naturales o sociedades, cuando adquieran bienes que se exporten, y, bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten.

Art. 2.- Momento de la retención.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- La retención en la fuente de impuesto al valor agregado se efectuará el momento en que se realice el pago o se acredite en cuenta los valores que se deban por concepto de adquisición del bien o servicio.

Art. 3.- Sujetos pasivos a los que no se realiza retención del IVA.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Ningún agente de retención, inclusive los que efectúen actividades de exportación, realizará retenciones de impuesto al valor agregado a los siguientes sujetos pasivos:

1. Entidades y organismos del Sector Público, según la definición señalada en la Constitución Política del Estado.
2. Contribuyentes especiales designados como tales por el Servicio de Rentas Internas.
3. Compañías de aviación y agencias de viaje, únicamente por el IVA causado por concepto de vena de pasajes aéreos.
4. Centros de distribución, comercializadoras, distribuidores finales y estaciones de servicio que comercialicen combustibles, únicamente cuando se refieran a consumos de combustible derivado de petróleo.

Art. 4.- Emisión de comprobantes de retención.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Los agentes de retención de impuesto al valor agregado expedirán un comprobante de retención por cada transacción sujeta a retención de IVA, conforme a los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

Las instituciones financieras podrán emitir un solo comprobante de retención por las operaciones realizadas durante un mes, respecto de un mismo cliente.

Art. 5.- Adquisición de bienes y servicios sujetos a distintos porcentajes de retención de IVA.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-X, 30-X-2009).- Cuando un agente de retención adquiera bienes y servicios sujetos a diferentes porcentajes de retención de IVA, la misma se realizará sobre el valor del bien o servicio en el porcentaje que corresponda a cada uno de ellos, según lo previsto en esta resolución, aunque tales bienes o servicios incluyan un mismo comprobante de venta. De no encontrarse separados los respectivos valores, se aplicará la retención del setenta por ciento (70%) sobre el total de la compra.

Art. 6.- Entrega de información a la Administración Tributaria.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Los agentes de retención del impuesto al valor agregado deberán proporcionar al Servicio de Rentas Internas toda la información y documentación relativa a las retenciones efectuadas, a través de los medios y en la forma señalados por la Administración Tributaria.

Art. 7.- Vigencia.- (Renumerado por el Art. 1, num. 4, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- La presente resolución entrará en vigencia a partir del 1 de febrero del 2008.

Disposición Transitoria.- (Sustituida por el Art. 1, num. 2, de la Res. NAC-DGERCGC09-00710, R.O. 58-S, 30-X-2009).- Las entidades y organismos del sector público y empresas públicas que percibían ingresos exentos de impuesto a la renta antes de la reforma realizada por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, no deberán efectuar la retención de IVA, en los pagos en los que el hecho generador de este impuesto se produjo entre el 1 de enero del 2008 y el 31 de octubre del 2009, debido a que durante este periodo, la tarifa de IVA para dichas instituciones, era del 0%.

Esta disposición aplica también para contratos efectuados bajo la modalidad de tracto sucesivo, respecto de aquellos pagos realizados en virtud de fases o etapas cumplidas dentro del período señalado en el inciso anterior.

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, el 25 de enero del 2008.

FUENTES DE LA PRESENTE RESOLUCIÓN:

1. Resolución NAC-DGER2008-0124 (Suplemento del Registro Oficial 263, 30-I-2008).
2. Resolución NAC-DGER2008-0181 (Registro Oficial 293, 12-II-2008)
3. Resolución NAC-DGER2008-0885 (Registro Oficial 380, 14-VII-2008)
4. Resolución NAC-DGERCGC09-00710 (Suplemento del Registro Oficial 58, 30-X-2009)

La LORTI faculta al SRI a emitir resoluciones, con el fin de implementar procedimientos de aplicación detallada sobre las retenciones de impuestos, con un tope del diez por ciento entre los distintos conceptos del tipo de transacción.

Por lo tanto nuestro tema lo vemos normado con estas dos resoluciones que debemos aplicar para hacer efectiva las retenciones de IR²⁰ y de IVA²¹, que consecuentemente debemos hacer como parte del proceso contable del mes e incorporarlas a la declaración y pagarlas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Acuerdos de Gestión (SLA).- Son documentos internos de la empresa objeto de estudio, que son firmados por los líderes de proceso para el cumplimiento de los tiempos establecidos en los procesos con el objetivo de precautelar la imagen de la empresa.

Afectación.- Que tiene un efecto negativo.

Anexo transaccional.- Es un documento en el que se reportan las compras y ventas de una empresa al SRI, se realiza de manera mensual.

Comprante de venta.- Son los documentos autorizados por el SRI como respaldo de la transacción realizada, como es la factura y la liquidación de compra y servicios.

Comprobante de retención.- Es el comprobante de venta que respalda la retención en la fuente de IVA y de renta.

²⁰ IR Impuesto a la Renta

²¹ IVA Impuesto al Valor Agregado

Conocimiento.- Son el cumulo de información adquirido mediante la experiencia o el aprendizaje.

Consecuencia.- Es el hecho posterior a una actividad o hecho.

Declaración Tributaria.- Es reportar al ente controlador o administrador de impuesto las transacciones referentes al impuesto a cargo de dicho ente de control.

Deficiente.- Que no llega cubrir los resultados esperados.

Desactualizado.- Es algo que debiendo estar al día no se ha hecho.

Desuso.- Que no se está utilizando, no se está obligando a su aplicación.

Documentos de respaldo.- Son los formularios de compra debidamente firmados por los responsables, tales como la requisición de compra y la orden de compra; informes internos como memorándum de aprobación del presidente de directorio e informe técnico; formatos externos: cotización aprobada, orden de entrega, etc.

Ejercicio.- Es la periodicidad contable en la que se registran las transacciones económicas al término del cual se emiten los estados financieros, que igual a un año calendario.

Empresa de servicios auxiliares²².- Son la instituciones o empresas que dan servicios a las instituciones del sistema financiero, tales como transporte de especies o valores, servicios de cobranzas, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias, y otras que fuesen calificadas por la Superintendencia de Bancos, sin perjuicio del control que corresponda a los otros entes de control.

Estados financieros.- Son los reportes donde se presenta los resultados económicos con cortes a una fecha o medidos en un periodo.

Estrategia.- Es un plan estructura y medible, utilizando de la forma eficiente y eficaz los recursos para la consecución de objetivos.

Experiencia.- Es el conocimiento adquirido a través de la práctica.

²²Ley General del Sistema Financiero, Art. 1 párrafo 4, concepto de institución auxiliar del sistema financiero

Extemporáneo.- Documento recibido posterior a la fecha límite establecida por una norma interna o legal.

Factura.- Es el comprobante de venta que respalda las compras objeto de deducibilidad de impuesto a la renta e IVA, en que se detalla los datos completos del comprador y del vendedor, así como de los bienes o servicios vendidos.

Funcionario.- Persona que realiza tareas asignadas de la empresa, en otras palabras que realiza gestiones en o a nombre de la empresa.

Gestión de compra.- Actividades desarrolladas dentro del marco de las políticas y procedimientos de la empresa para la adquisición de bienes o servicios.

Gestión de pago.- Actividades desarrolladas observando las políticas y procedimientos de la empresa para la cancelación de facturas de proveedores.

Impuesto a la Renta (IR).- Tributo que grava los ingresos en el Ecuador.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).- Impuesto al valor agregado, tributo que grava las transacciones de transferencia de dominio.

Incidir.- Las implicaciones que tiene una gestión en otra.

Influencia.- Las consecuencias que conllevan una buena o mala gestión a otra.

Instituciones del sistema financiero²³.- Son las instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras, las corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Intereses y multas.- Sanciones legales tributarias por retraso en la declaración y el pago de impuestos.

Líderes de procesos.- De acuerdo a la estructura de la empresa, objeto de estudio, son las personas a cargo de los procesos de la misma, homologando funciones son los gerentes departamentales.

Modulo informático de cuentas por pagar.- Modulo informático en el que se registra las facturas de proveedores realizando las respectivas afectaciones contables y tributarias.

²³ Ley General del Sistema Financiero, Art. 2 párrafo 1, concepto de instituciones financieras

Modulo Informático.- Es un segmento o parte del sistema informático utilizado en la gestión; como por ejemplo: gestión de compras, gestión de pago.

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).- Son las normas internacionales de contabilidad que rigen la forma de registrar las transacciones de las empresas, paulatinamente están siendo reemplazadas por las NIIF.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).- Son las normas internacionales de información financiera, que rigen actualmente en el Ecuador para efectos del registro contable de las transacciones comerciales de las empresas.

Obligación presente.- Cuenta por pagar por transacciones con proveedores valoradas a la fecha.

Obsoleto.- Que carece de modernización, que quedo atrás de los avances tecnológicos.

Pago.- Cancelación de las facturas de proveedores mediante efectivo, cheque, nota de crédito o crédito en cuenta bancaria del proveedor.

Personal.- Persona que realiza funciones dentro de la empresa.

Políticas.- Son las normas internas de una institución o empresa que rigen las actividades de la misma.

Procedimientos.- Son documentos que recogen las actividades secuencias, los responsables, las políticas, los tiempos determinados y los controles respectivos; estos manuales han de ser socializados al personal involucrado y aprobados por la gerencia general.

Proceso de Finanzas, Administración y Recursos Humanos.- Es el departamento que realiza las funciones financieras, administrativas y de recursos humanos; con los subprocesos (áreas) de finanzas, administración y recursos humanos; dentro de finanzas esta contabilidad y tesorería.

Proceso.- Conjunto de pasos interrelacionados que transforman lo que ingresa en resultados esperados.

Procesos.- La empresa objeto de estudio ha designado como procesos al grupo de personas que realizan las funciones con objetivos comunes, es decir un departamento.

Proveedor.- Persona natural o jurídica a quien se compra bienes o servicios.

Recurso humano.- Personal que labora en la empresa.

Registro contable.- Es anotación en el modulo de cuentas por pagar de una transacción económica.

Retraso.- Es el incumplimiento de un plazo establecido, acción inoportuna o tardía para llevar a cabo las gestiones.

Rotación de personal.- Es la entrada y salida del recurso humano de la empresa.

Sistema Financiero Ecuatoriano.- Esta formado por los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, instituciones de servicios financieros y empresas de servicios auxiliares privadas y públicas.

Sistema Informático.- Es un conjunto de módulos informáticos con procesos integrados automáticamente para el control de gestión, la emisión de estados financieros y reportes.

Solomon.- Sistema informático contable en base datos oracle para Windows, utilizado en Banred para el registro contable.

SRI.- Es el Servicios de Rentas Internas, ente de control de los tributos fiscales en el Ecuador.

Superintendencia de Bancos.- Entidad de control de las instituciones privadas del sistema financiero ecuatoriano.

Tarea.- Son instrucciones a aplicar dentro de la gestión.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

HG Las estrategias de la gestión de compras de Banred S.A., en el año 2013 influirán en la eficiencia de proceso de pago a proveedores.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- HP1 La aplicación de los procedimientos de compras ayudara a una adecuada gestión de cuentas por pagar.
- HP2 La adecuada planificación y control de la gestión de compras mejorará los procesos de cuentas por pagar y tesorería
- HP3 Los conocimientos y experiencias de los funcionarios provocarán deficiencias en la gestión de compras.
- HP4 La recepción a destiempo de las facturas de proveedores ocasionará atrasos en sus registros contables y pagos.
- HP5 La actualización del modulo informático de cuentas por pagar producirá mejoras en la gestión de pagos.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General

En la formulación del problema se identifican plenamente como variable independiente a la gestión de compras y como variable dependiente el proceso de cuentas por pagar y tesorería.

Variable Independiente: Gestión de Compras

La gestión de compras tiene un proceso que se debe amparar en políticas y procedimientos actualizados con aplicación permanente, también se sustenta en la alta experiencia y suficientes conocimientos de los funcionarios que intervienen, apoyados en una buena herramienta informática.

Variable Dependiente: Proceso de Cuentas por Pagar y Tesorería

El proceso de cuentas por pagar y tesorería es el registro de la obligaciones contraídas y la cancelación de las dichas obligaciones que son una consecuencia de la gestión de compras dado que representan la obligación de los beneficios recibidos de los proveedores de bienes y servicios, cualquier desajuste en el proceso de compras se refleja en ellas.

Hipótesis Particulares

HP1: Variable Independiente: Aplicación de los procedimientos de compras

Variable Dependiente: Gestión de cuentas por pagar y tesorería

HP2: Variable Independiente: Conocimientos y experiencias de los funcionarios

Variable Dependiente: Deficiencias en la gestión de compras

HP3: Variable Independiente: Planificación y control de la gestión de compras

Variable Dependiente: Gestión de cuentas por pagar y tesorería

HP4: Variable Independiente: Recepción a destiempo de las facturas de proveedores

Variable Dependiente: Registros contables y pagos

HP5: Variable Independiente: Módulo informático de cuentas por pagar

Variable Dependiente: Gestión de pagos

2.4.3 Operacionalización de las Variables

Cuadro 6. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
<p>Hipótesis General Gestión de compras</p> <p>Proceso de cuentas por pagar y tesorería</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Nivel de conocimiento del módulo informático</p> <p>Nivel de eficiencia de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería</p>	<p>Actividades para adquirir bienes y servicios de carácter informático para uso de cajeros automáticos.</p> <p>Registro y cancelación de la obligación contraída por la compra de bienes y servicios</p>
<p>Hipótesis 1 Aplicación de los procedimientos de compras</p> <p>Gestión de cuentas por pagar y tesorería</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Cantidad de pasos cumplidos</p> <p>Cantidad de actualizaciones anuales</p>	<p>Cumplimiento de las normas internas para la eficiente gestión</p> <p>Proceso de pago a proveedores y tratamiento del recurso financiero.</p>
<p>Hipótesis 2 Planificación y control de gestión de compras.</p> <p>Gestión de cuentas por pagar y tesorería</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Frecuencia de los problemas</p> <p>Proporcional de las compras semanales</p>	<p>Prever la cantidad, calidad y período de requerimiento de bienes y servicios, así como la verificación del uso adecuado de estos recursos.</p> <p>Proceso de pago a proveedores y tratamiento del recurso financiero</p>
<p>Hipótesis 3 Conocimientos y experiencias de los funcionarios</p> <p>Deficiencias de la gestión de compras</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Por un índice de rotación del personal</p> <p>Frecuencia de la capacitación</p>	<p>Preparación académica-profesional de los funcionarios para desempeñar funciones en los diversos procesos</p> <p>Errores u omisiones en las actividades para adquirir bienes y servicios</p>
<p>Hipótesis 4 Recepción a destiempo de las facturas de proveedores</p> <p>Registro contable y pagos</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Número excesivo de facturas para registro</p> <p>Períodos de retraso</p>	<p>Almacenamiento de las facturas de proveedores en la gestión de compras entregadas a cuentas por pagar fuera del plazo establecido en las normas internas</p> <p>Ingreso de las facturas al módulo informático de cuentas por pagar y su cancelación mediante cheque o crédito en cuenta.</p>
<p>Hipótesis 5 Módulo informático de cuentas por pagar</p> <p>Gestión de pagos</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Frecuencia de uso</p> <p>La cantidad de pagos realizados en el día del vencimiento</p>	<p>Herramienta informática para el registro y pago de facturas a proveedores</p> <p>Actividades de cancelación de la obligación contraída por la compra de bienes y servicios</p>

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel
Villacís Cabrera Marjory Abigail

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de establecer la mejor forma de recopilar, analizar, sintetizar y relacionar la información para documentar las conclusiones que conlleven a plantear una propuesta de solución al problema de nuestro proyecto de tesis, a continuación detallamos los tipos de investigación:

Según su finalidad

Por su finalidad la investigación es pura o aplicada.

La investigación aplicada según Rebeca Landeau²⁴ (LANDEAU, Elaboración de Trabajos de Investigación, 2007) es:

El tipo de estudio aplicado está encaminado a la resolución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. El aporte al conocimiento científico es secundario. Este tipo de estudio, también conocido como activo o dinámico, corresponde a la asimilación y aplicación de la investigación a problemas definidos en situaciones y aspectos específicos. p.55

Entendemos que la investigación aplicada se efectúa para evaluar y resolver problemas puntuales, inmediatos y cotidianos a través de un razonamiento con sentido común sobre la teoría que exista sobre el caso.

Consideramos que la investigación aplicada nos sirve para desarrollar nuestro proyecto de tesis, dado que las variables están claramente identificadas, con ello es factible la determinación de los conceptos científicos referentes a este tema que permiten viabilizar la solución práctica al problema planteado.

²⁴ Landeau, Rebeca, 2007, Elaboración de Trabajos de Investigación, 1era. Edición, Caracas, Editorial Alfa, definición de investigación aplicada.

Según su objetivo

Por su objetivo gnoseológico la investigación es: exploratoria, descriptiva, correlacionales o explicativas.

La investigación descriptiva²⁵ la explican Iván Toro y Ruben Parra (TORO & PARRA, 2006) como:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades/características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar” p.137

Interpretamos que la investigación descriptiva trata de precisar los aspectos relevantes de un objeto de estudio por su tamaño, alcance, ámbito y sus elementos por analizar.

La investigación descriptiva nos sirve para destacar las especificaciones notables de los procesos involucrados con las variables del problema que analizaremos en la empresa.

Según Marcelo Gómez la investigación correlacional²⁶ (GOMEZ, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 2006) es:

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero de categorías, conceptos, ni variables, sino de sus relaciones. Lo que mide (enfoque cuantitativo) o analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos o variables en un tiempo determinado p. 103

²⁵ Toro, Iván; Parra, Dario; 2006, Método y Conocimiento Metodología de la Investigación, 1era. Edición, Medellín, Editorial Fondo Editorial Universidad de EAFIT, definición de investigación descriptiva.

²⁶ González, Marcelo, 2006, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 1era. Edición, Córdoba, Editorial Brujas, definición de investigación correlacional.

Se puede inferir que la investigación correlacional es aplicable una vez que uno conozca los conceptos y variables que puedan vincularse entre causa y efecto, es decir, se identifica como afecta la una a la otra.

Opinamos que la investigación correlacional puede ayudarnos a medir el grado de influencia cualitativa y cuantitativa que tendrían entre si las variables identificadas en el planteamiento del problema que estamos estudiando.

Para Iván Toro y Rubén Parra la investigación explicativa²⁷ (TORO & PARRA, 2006) es:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia p.138

Podemos deducir que la investigación explicativa se ejecuta siguiendo un plan bien definido, que permite o facilita el entendimiento del origen, por el cual suceden los hechos y cuáles son sus posibles formas de vincularse entre sí. Su conclusión se manifiesta en un informe que describe detalladamente ese origen y vinculaciones.

Este tipo de investigación explicativa es aplicable a nuestro trabajo porque nos ayuda a diseñar el plan de trabajo, su aplicación midiendo el cumplimiento; teoría que sirve de base para conceptualizar los motivos por los cuales se manifiestan las variables, las situaciones en las cuales se vinculan, y finalmente, explicarlas detalladamente.

²⁷ Toro, Iván; Parra, Dario; 2006, Método y Conocimiento Metodología de la Investigación, 1era. Edición, Medellín, Editorial Fondo Editorial Universidad de EAFIT, definición de investigación explicativa

Según su contexto

Los estudios por su contexto se dividen en: De laboratorio o de campo.

Según Maurice Eyssautier²⁸ la investigación de campo es:

“La investigación de campo es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio” p.116

Interpretamos que la investigación de campo no se hace lejos del sitio ni en otro momento en el que suceden las cosas, más bien todo lo contrario.

Entonces, para nuestro trabajo la investigación de campo será aplicada en la empresa objeto de estudio y en la presente época que son donde y cuando suceden los hechos identificados en las variables.

Según el control de las variables:

Los estudios por el control de las variables se dividen en: Experimental y No Experimental.

Según Marcelo Gómez²⁹ (GOMEZ, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 2006) la investigación no experimental es:

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” p.102

Comprendemos que la investigación no experimental no busca manipular las variables ni generar causas y efectos probables sino solo analizar los hechos tal y cual como ocurren naturalmente.

En nuestra investigación, por limitaciones de tiempo y de autorizaciones de la empresa, no estructuraremos la generación o provocación de causa y efecto

²⁸ Eyssautier, Maurice, 2006, Metodología de la Investigación Desarrollo de Inteligencia, Quinta Edición, Mexico, Editorial Tompson, definición de investigación de campo.

²⁹ Gómez, Marcelo, 2006, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 1era. Edición, Cordoba, Editorial Brujas, definición de investigación no experimental.

manipulando las variables, al contrario, levantaremos la información sobre lo que ocurre y la evaluaremos para la elaboración de las hipótesis.

Según el diseño:

Por el volumen de transacciones, por el tiempo en que se incurre en la ejecución de las mismas, y por los flujos en dinero involucrados en las compras, declaramos a esta investigación como de diseño cuantitativo.

Por la eficiencia, por la calidad de información y por la capacidad de análisis que se debe tener sobre la misma la declaramos cualitativa.

Por lo antes dicho, declaramos a nuestro diseño como cuantitativo y cualitativo.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población es el grupo de personas, animales, objetos o datos que poseen características comunes y proporcionan información confiable.

En la empresa donde realizaremos el proyecto trabajan ochenta y dos (82) empleados, la cual viene a ser nuestra población y entre sus características podemos citar:

- ❖ Personal con estudios profesionales, técnicos y bachilleres que laboran en los procesos de la empresa.
- ❖ Edades que fluctúan entre los 23 años y los 60 años.
- ❖ Entre hombres y mujeres, la proporción es 2 a 1
- ❖ La antigüedad oscila entre 0 y 20 años

3.2.2 Delimitación de la población

En nuestro estudio, la población está conformada por los empleados de la empresa Banred S.A., año 2013, perteneciente a las oficinas de Guayaquil y Quito.

El total de empleados de la empresa y que son de investigación tiene un número de ochenta y dos (82) colaboradores. Por lo tanto, la población es finita porque los elementos de la población son perfectamente conocidos en términos cuantitativos.

Cuadro 7. Nómina del Personal de Banred S.A.

N°	Proceso	N° Empleados			Sexo		Antigüedad	
		Quito	Guayaquil	Total	Hombre	Mujer	Desde	Hasta
1	Auditoría	1	0	1	1	0	4 Años	4 Años
2	Gestión Comercial	2	0	2	2	0	3 Años	6 Años
3	Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH.	7	7	14	5	9	0 Año	18 Años
4	Gerencia General	2	0	2	1	1	0 Año	8 Años
5	Gestión de Proyectos	1	1	2	0	2	5 Años	13 Años
6	Gestión de Riesgos	1	0	1	0	1	1 Año	1 Año
7	Gestión de Seguridades	1	3	4	2	2	0 Año	13 Años
8	Ingeniería de Procesos	0	2	2	0	2	9 Años	14 Años
9	Operaciones	12	3	15	8	7	0 Año	10 Años
10	Tecnología	25	14	39	36	3	0 Año	20 Años
	Total	52	30	82	55	27		

Fuente: Recursos Humanos de la empresa Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

3.2.3 Tipo de muestra

Los tipos de muestra están dados por el método empleado en la selección de los elementos que conforman una muestra, de tal forma que pueden ser probabilístico y no probabilístico.

Los tipos de **Muestra Probabilístico**³⁰ (VIVANCO, Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones, 2005) se caracterizan por la aplicación de principios estadísticos y/o leyes matemáticas; todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y distinta de cero; la diferencia entre estos tipos de muestra está dada por la forma de selección y su precisión; se puede conocer la proporción del

³⁰ Vivanco, Manuel, 2005, Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones, 1era. Edición, Santiago de Chile, Editorial Universitaria S.A., se tomo los conceptos de muestreo probabilístico.

error y de seguridad las estimaciones; se puede evaluar la representatividad de la muestra; tiene costo mayor que el muestreo no probabilístico; es más lento y complicado que el no probabilístico. Los muestreos probabilísticos de mayor utilización se detallan a continuación:

Muestreo Aleatorio Simple (MAS).- Este tipo de muestreo es sencillo, constituyéndose en base y fundamento de otros tipos; el escogimiento se efectúa de un listado de la población dándole la misma probabilidad a todos los elementos de la población. Se producen dos modalidades en este tipo sin reposición y con reposición; en la primera modalidad el elemento que es escogido no puede ser nuevamente seleccionado, y en la segunda si puede ser nuevamente escogido, si la muestra es pequeña no hay diferencia sustancial en los resultados entre estas modalidades.

Muestreo Sistemático (MS).- Es una variante del MAS, su finalidad es facilitar la selección en las poblaciones de gran número aplicando tabla de números aleatorios, su punto de inicio también es aleatorio y con intervalo numérico convencional.

Muestreo Estratificado (ME).- Este tipo de muestra tiene mayor grado de eficiencia y precisión en la selección de los elementos, para escoger los elementos se divide a la población de estudio en grupos o clases mediante variables de estratificación; los estratos son grupos de elementos con características homogéneas, por lo que cada uno de estos estratos deberá recibir una cuota que determinara el número de elementos a incluir en el mismo, por lo cual un elemento pertenece a un solo estrato y en base a la cuota se conformara la muestra.

La asignación proporcional del estrato en la muestra va en proporción a su relación con la población. La asignación óptima consiste en que la muestra debe tomar más elementos de los estratos que tengan más variabilidad, para esto antes debe conocerse a la población.

La construcción de estratos se puede basar en los objetivos de estudios y en los recursos disponibles, por esto el tamaño de la muestra también puede ser realizada de manera independiente en cada estrato.

Si las mediciones dentro de cada estrato son homogéneas, la estratificación permitirá un límite más pequeño para el error. Se puede reducir el costo por

observación al estratificar la población en grupos convenientes. Se obtendría estimaciones de parámetros poblacionales para subgrupos de la población.

En la estratificación se hace uso de información adicional para establecer los grupos o estratos, por ejemplo por sexo, por región, por razones administrativas, por estado civil, por ubicación geográfica, por división territorial, etc.

Permite realizar estimaciones de precisión específica en cada estrato. Los aspectos prácticos relacionados con la respuesta, la medida o la información auxiliar pueden diferir considerablemente de una población a otra.

Muestreo por Conglomerado (MC).- Este tipo de muestreo es más complejo por el uso de un abanico de posibilidades de muestreos por etapas, se construyen unidades de muestreo o conglomerados con características heterogéneas distintas a la variable de medida, a fin de posibilitar los subgrupos, en este tipo de muestreo no se necesita de listado de la población.

En una muestra **No Probabilística**³¹ (GRANDE & ABASCAL, Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial, 2009) el investigador selecciona los individuos sin conocer sus probabilidades de selección, se caracteriza por una selección a conveniencia del investigador; tiene cierta ventaja como conveniencia, rapidez y menor costo; pero tiene sesgo de selección provocando muy poca exactitud y los resultados no pueden extenderse a la población; el uso de este método es recomendable para estudios de baja escalan que dan paso a estudios de mayor envergadura; son de bajo costo.

Entre los más empleados tenemos:

Muestreo por Conveniencia.- En este procedimiento los elementos son escogidos por en beneficio que cree el investigador dará a su trabajo o porque los individuos quieren participar, lo que resta confianza y representatividad a los resultados, utiliza en los estudios experimentales, de generación de ideas, encuestas por correo, entre otras.

³¹ Grande, Idelfonso; Abascal, Elena, 2009, Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial, Esic Editorial, se tomó conceptos de muestreo no probabilístico

Muestreo por Criterio.- Aquí los individuos son elegidos basado en el criterio del investigador basado en su buen juicio, experiencia y conocimiento del fenómeno o problema de investigación, este método se lo emplea en estudios experimentales o de prueba.

Muestreo por Cuotas.- En este método se agrupa o estratifica la población para luego de cada estrato escoger los elementos de muestra aplicando el método por criterio; normalmente este método se emplea en investigación de mercado.

Muestreo de Bola de Nieve.- En este método se pide a las propias unidades muestrales determinadas que escojan otras unidades muestrales de la población, así sucesivamente hasta completar la muestra; este método se utiliza en poblaciones pequeñas y muy especializadas que manifiestan dificultades para escoger.

Dada la cantidad de elementos que conforman la población de nuestro estudio, no supera los cien (100), como investigadores decidimos que el total de la población, sea de ochenta y dos (82) empleados.

Por tal razón, en la presente investigación se entrevistará a ochenta y dos (82) empleados de la empresa Banred S.A., de la cual analizaremos el dato proporcionado por los mismos, para la presentación de resultados y las conclusiones pertinentes.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Como se indicó anteriormente, en nuestro tema de estudio, la población es menor que cien (100) y finita, por lo tanto si hubiésemos tenido que utilizar una formula sería la siguiente:

$$n = \frac{N p q}{\frac{(N - 1) E^2}{Z^2} + p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

- p: Probabilidad de que ocurra un evento
- q: Probabilidad de que no ocurra un evento
- E: Probabilidad de ocurrencia de error de la estimación
- Z: Nivel de confianza

3.2.5 Proceso de selección

Siguiendo el mismo razonamiento indicado en los puntos anteriores, dado que nuestra muestra es igual a la población, no amerita tomar una decisión sobre el proceso de selección.

La selección de los elementos de investigación, se la realizará totalmente, es decir, obtención de los datos a ochenta y dos (82) informantes directos.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

En esta sección identificaremos los métodos teóricos y empíricos, que nos servirán para documentar el plan estructurado, a obtener la información planteada en las variables de nuestro tema y precisar las técnicas e instrumentos, que nos permitirán evidenciar dicha información.

3.3.1 Métodos teóricos

De acuerdo a Víctor Díaz los métodos teóricos³² (DIAZ, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, 2009) son:

Los métodos teóricos cumplen un papel gnoseológico de gran importancia puesto que permiten la interpretación conceptual de los logros empíricos. De este modo, al ser empleados en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para visualizar los fenómenos más allá de las característica fenomenológicas y superficiales de la naturaleza; además permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y las cualidades

³² Díaz, Víctor, 2009, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, RIL Editores, 2da. Edición, definición de métodos teóricos.

***fundamentales de los procesos que no pueden observarse
directamente p. 129***

A nuestro entender, los métodos teóricos cumplen su objetivo al obtenerse a través de ellos, el conocimiento por el razonamiento filosófico de hechos que no se observan directamente, pero que uno se puede imaginar.

Por lo visto, los métodos teóricos son aplicables a nuestro tema de tesis, puesto que se requiere de un procedimiento, para obtener las ideas coherentes sobre las circunstancias que propician y mantienen las variables del problema planteado, más allá de lo que fácilmente se puede percibir.

Métodos de análisis y síntesis

Para Víctor Díaz los métodos de análisis y síntesis³³ (DÍAZ, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, 2009) son:

***Ambos son procesos cognoscitivos importantes para la investigación científica. El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos componentes de un fenómeno o proceso. Ambos no existen separados uno del otro. En realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre si y vinculándolos con el problema como un todo. Al mismo tiempo, la síntesis se produce sobre la base de los resultados dados previamente por el análisis
p.130***

³³Díaz, Víctor, 2009, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, RIL Editores, 2da. Edición, definición de métodos de análisis y síntesis

Comprendemos que los métodos de análisis y síntesis, facilitan el estudio de un hecho haciendo una descomposición del mismo, para entender cada una de sus partes o elementos cuando se nos presenta en un solo cuerpo (análisis), pero también se puede estudiar a la inversa, es decir, consolidando pequeños hechos que van a formar parte del gran evento (síntesis).

Los métodos de análisis y síntesis nos ayudan a evaluar las causas y efectos del problema planteado en nuestra tesis, porque podremos descomponer los procesos sobre los cuales se mueven las variables para estudiarlos individualmente o identificar pequeños procesos aislados que adheridos al gran proceso, puede resultar una variable interviniente a resumir el estudio.

Métodos de inducción y deducción

Mediante el criterio de Víctor Díaz los métodos de inducción y deducción³⁴ (DIAZ, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, 2009) son:

Es posible definir la inducción como una forma de razonamiento por medio de la cual se transita del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general..... La deducción es también una forma de razonamiento, mediante el cual se transita desde un conocimiento general a otro particular (de menor nivel de generalidad) p.131

Lo antes expuesto, lo razonamos, en que el método inductivo enfoca el estudio del conocimiento desde el hecho singular hacia el universo, deduciendo que por sus características similares se comportan de la misma manera. En cambio, el método deductivo plantea el estudio a la inversa, es decir, desde el universo hacia el hecho singular.

Las variables de nuestro tema de estudio pueden ser estudiadas utilizando estos métodos, inclusive porque tienen que ver con normativas que afectan al universo en el Ecuador y en el caso particular a la empresa objeto de estudio.

³⁴Díaz, Víctor, 2009, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, RIL Editores, 2da. Edición, definición de métodos de inducción y deducción

Métodos de hipotético-deductivo

Víctor Díaz opina que el método hipotético-deductivo³⁵ (DIAZ, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, 2009) es:

En el proceso de investigación científica, la hipótesis se utiliza con dos fines fundamentales. En primer lugar, al partir de hechos, se formula una hipótesis que, en este caso es empleada como explicación de los hechos descubiertos (conocidos y establecidos con precisión) y para pronosticar aquellos que son desconocidos..... El análisis posterior de la hipótesis se relaciona con la obtención de resultados lógicos, los cuales constituirán la base para poder determinar la utilidad teórica o práctica de tal hipótesis. Si se desprendieran resultados contradictorios entre sí, constituiría una evidencia de la inconsistencia de la hipótesis. Por otra parte, si esto no sucede, es decir, si los resultados son comprobados empíricamente, servirá para comprobar la correspondencia entre la teoría y la realidad p.132

Nuestra interpretación es que este método aplica cuando estamos conociendo parte de las causas y efectos del problema, permitiendo plantear una premisa, en la cual, se incluyen supuestos lógicos que luego habría que verificarlas para dar como válida la premisa o repetir el método.

Consecuentemente, este método hipotético-deductivo es aplicable en nuestro estudio, porque a partir de lo que conocemos como problemas, subproblemas, causas y efectos, podemos plantear una descripción de lo que en teoría son las circunstancias en las que se desenvuelven las variables de nuestro objeto de estudio, incluyendo breves suposiciones, que al analizar las respuestas de la encuesta las confirmaremos o rechazaremos.

³⁵Díaz, Víctor, 2009, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, RIL Editores, 2da. Edición, definición de método hipotético-deductivo

3.3.2 Métodos empíricos

De acuerdo a lo manifestado por Maurice Eyssautier (EYSSAUTIER, Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia, 2006) los métodos empíricos o específicos³⁶ son:

“Son aquellos que se utilizan dentro del proceso de investigación científica y que, en algunos casos, pueden ser también empleados de manera interdisciplinaria. Existen métodos específicos como el método de la observación, la experimentación, la encuesta que tienen una amplia aplicación en las ciencias, en especial las humanísticas. p.95

Toda investigación científica que lleva intrínseca la posibilidad de aplicar métodos empíricos como métodos complementarios a los métodos teóricos, y así llegar a documentar ciertos hechos.

Nuestro tema de tesis, además de los métodos teóricos, va a requerir de los métodos empíricos como la observación y la encuesta como complemento de los métodos de análisis y síntesis, inductivo-deductivo e hipotético-deductivo.

La encuesta

La encuesta está definida por Francisco Alvira³⁷ (ALVIRA, 2011) como:

“La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado. Utiliza muestras de la población objeto de estudio” p.35

Esto nos da a entender, por qué la encuesta es el método empírico más usado en la investigación científica, pues al interrogar al entrevistado se puede conseguir con

³⁶ Eyssautier, Mauricio, 2006, Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia, International Thompson Editores, 5ta. Edición, definición de método empírico.

³⁷ Alvira, Francisco, 2011, Cuadernos Metodológicos La Encuesta: Una Perspectiva General Metodológica, 2da. Edición, Centro de Investigaciones Sociológicas, definición de encuesta

facilidad información objetiva y planificada, que permite una valoración para un mejor análisis de resultados.

Por lo antes expuesto, en nuestro trabajo investigativo usaremos como método empírico la encuesta, dándole una valoración al tipo de respuesta proporcionada por el entrevistado, permitiendo llegar a una mejor conclusión sobre los resultados de la misma.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas hacen relación a los procedimientos normados, cuyo nivel de eficiencia se deben a la experiencia y criterio de quien las aplica; pero a su vez también depende de los instrumentos como herramientas para la obtención de la información.

En nuestro trabajo investigativo, como técnicas de investigación, utilizaremos la encuesta, aprovechando sus distintas modalidades o tipos, tales como:

- ❖ Encuesta descriptiva, porque se obtendrán respuestas de la población durante el tiempo en el que se manifiestan los hechos.
- ❖ Encuesta analítica, porque las respuestas nos permitirán conocer porque se dan las variables y como interrelacionan.
- ❖ Encuesta de respuesta, cerrada porque facilita la tabulación de la información obtenida
- ❖ Encuesta personal y por correo, porque pese a que todos tienen correo se ha determinado hacer un mayor acercamiento sobre el personal directamente involucrado en las variables para recibir algún comentario sobre el tema.

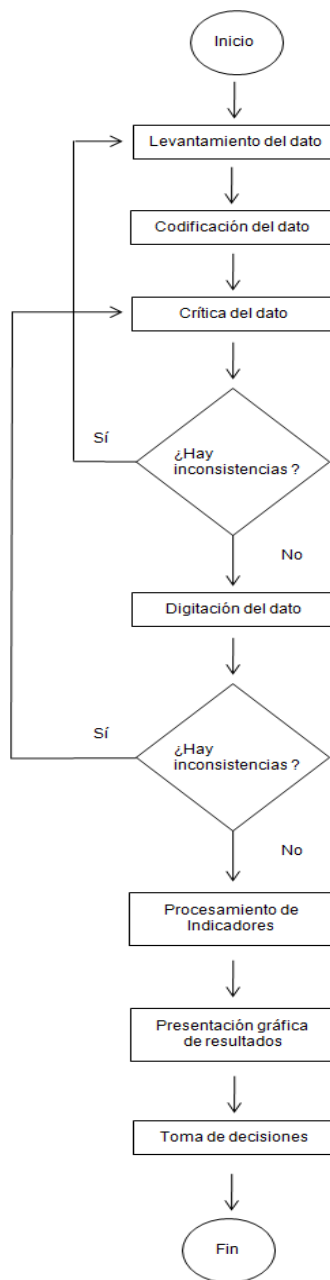
Como instrumento de investigación utilizaremos el cuestionario para formular preguntas sobre los puntos de interés, que confirmen las hipótesis planteadas, potenciando las diferentes características, tales como:

- ❖ Cuestionario de preguntas directas, porque las variables están perfectamente identificadas.
- ❖ Cuestionario estructurado, porque facilita su respuesta, la tabulación y la evaluación de los resultados.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento estadístico de la información está basada en el uso de herramientas informáticas de Microsoft Excel 2007 y SPSS V.16, los siguientes procesos:

Figura 9. Proceso de una encuesta



Fuente: INEC 2013

Codificación, el cuestionario en cada pregunta, contendrá categorización (etiquetas numéricas) asociando cada alternativa a un mismo entero. Además, se realizará un proceso de crítica de los datos, para validar la consistencia de los mismos, proporcionado por el informante.

La categorización de las alternativas de respuesta estará dada entre 1 y 7.

Digitación, una vez codificados y criticados los cuestionarios, se procede al ingreso de los datos de cada informante. Además, se analizarán los datos ingresados para validar la consistencia de los mismos, previo a la ejecución del procesamiento de los indicadores de resultado.

Presentación gráfica, para una mejor interpretación de los resultados se utilizará el gráfico que mejor muestra las tendencias de las respuestas que ha dado la población.

Coefficiente de correlación de Pearson, para ampliar el análisis y la interpretación de los resultados los datos ingresados los someteremos a este índice de correlación, su objetivo es probar la intensidad y sentido, positivo ó negativo, que tienen entre si las variables plenamente identificadas en nuestro problema de estudio, las preguntas de la encuesta y las respuestas de los entrevistados. Este coeficiente lo aplicaremos con la herramienta informática SPSS V.16. y su representación gráfica en Excel 2007.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa objeto de nuestro tema de estudio es Banred S.A., una compañía que da servicio de transferencia de datos e información financiera al sistema bancario ecuatoriano. En la actualidad, cuenta con 82 colaboradores en su totalidad, ubicados en sus oficinas de Guayaquil y Quito. Los cuales fueron entrevistados y todos dieron contestación al cuestionario proporcionado.

Los resultados obtenidos en el presente estudio derivan en los siguientes factores internos y externos:

Factores Internos: Fortalezas y Debilidades:

El personal de la empresa al estar dividido entre personal nuevo y antiguo, su nivel de conocimiento de las tareas relacionadas con compras, cuentas por pagar y tesorería es el que marca las fortalezas y debilidades, es decir, mientras que el personal nuevo conoce la gestión el personal antiguo le hace seguimiento para cumplir con los procedimientos y políticas que se deben aplicar en los procesos de compras y cuentas por pagar, haciendo el esfuerzo por superar debilidades.

Factores Externos: Oportunidades y Amenazas:

Como oportunidades podemos decir que el proveedor del Sistema Solomon puede actualizar los módulos informáticos de compras, cuentas por pagar y tesorería para cumplir con las normativas contables y tributarias que ya se han dispuestos, pero que pueden ser cambiadas y esto representa una amenaza por riesgo de sanción originado por el cometimiento de un error ó por procesar transacciones a destiempo ó por proveer información que viene defectuosa.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

Los datos proporcionados por el informante, a través de la encuesta, nos han permitido interpretar a los subproblemas de nuestra investigación, llevándonos a las siguientes conclusiones:

Pago a proveedores

Cuadro 8. Frecuencia de compras semanales del primer quimestre del año 2013

MES	SEMANA	1	2	3	4	SIGUIENTE MES	TOTAL
Enero	Emisión *	133	68	60	95	0	356
	Entrega **	6	22	106	90	132	356
	Registro ***	0	14	104	97	141	356
Febrero	Emisión *	162	60	67	100	0	389
	Entrega **	0	12	120	145	112	389
	Registro ***	0	4	116	86	183	389
Marzo	Emisión *	167	87	86	76	0	416
	Entrega **	0	39	146	112	119	416
	Registro ***	0	29	101	80	206	416
Abril	Emisión *	153	79	70	95	0	397
	Entrega **	0	52	73	97	175	397
	Registro ***	0	22	84	107	184	397
Mayo	Emisión *	162	110	65	86	0	423
	Entrega **	4	30	47	150	192	423
	Registro ***	0	17	40	167	199	423
Promedio Absoluto de Registros						183	396
Promedio Ponderado de Registros						46,1%	
* Emisión, hace referencia a la fecha en que el proveedor emitió la factura							
** Entrega, hace referencia a la fecha en que el proveedor entregó la factura a la empresa							
*** Registro, hace referencia a la fecha en que se ingresa en el sistema informático							

Fuente: Contabilidad de Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

La frecuencia semanal entre que se emiten hasta que se registran las facturas durante el mes es irregular, tal como se puede apreciar en el Cuadro 8. Las preguntas 5, 11 y 12 de la encuesta, responden a que su aceptación y registro contable, generalmente, ocurre en la semana siguiente a la que se reciben, llegando a tener el 46% como promedio ponderado del primer quimestre del año 2013 de las facturas que se postergan hasta la primera semana del mes siguiente.

Cuadro 9. Compras del primer quimestre del año 2013

MES	COMPRAS EN DOLARES			COMPRAS EN TRANSACCIONES		
	BIENES	SERVICIOS	TOTAL	BIENES	SERVICIOS	TOTAL
ENERO	9.390	426.360	435.750	52	304	356
FEBRERO	24.597	987.141	1.011.738	35	354	389
MARZO	106.393	727.373	833.765	31	393	424
ABRIL	12.217	356.900	369.117	47	358	405
MAYO	79.878	445.106	524.984	67	362	429
TOTAL	232.475	2.942.879	3.175.353	232	1.771	2.003
PROM.%	7,3%	92,7%		11,6%	88,4%	

Fuente: Contabilidad de Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

Mensualmente, tal como se puede apreciar en el Cuadro 9, la empresa recibe un promedio de 400 facturas, (compras en transacciones), distribuidos entre bienes un 12% y servicios un 88%. Por la intangibilidad de la mayor cantidad de compras, el control y la confirmación del servicio recibido, debe hacérselo solo en base a las comunicaciones con los usuarios o solicitantes de dichos servicios que son, principalmente, los colaboradores que se concentran en las áreas productivas.

Políticas y Procedimiento

La empresa tiene manuales de sus procesos, incluidos los de compras, cuentas por pagar y tesorería, de los cuales, el proceso de compras fue formalizado en el año 2009, en tanto que los de cuentas por pagar y de tesorería están pendientes; estos manuales, en un 80% describen los procesos actuales y el 20% está por actualizarse desde el año 2009. Además, dentro de la población, el 20% está familiarizado con los manuales de compras, cuentas por pagar y tesorería, siendo estos, los que se encargan de su cumplimiento.

Sistema Informático

La empresa utiliza el sistema Solomon desde el año 2006, entre sus módulos informáticos en uso hasta la presente fecha están los de compras, cuentas por pagar y tesorería, durante este tiempo las normativas internas, las contables y las tributarias han tenido cambios años tras años, por estos motivos se han venido realizando adecuaciones al sistema y se calcula que aun esta por implementarse aproximadamente el 20% de dichos cambios; además, dentro de la población, el

subproceso de finanzas es el que está más familiarizado con el sistema y por esta razón se encarga de completar en forma manual el 20% que falta por actualizarse en el sistema requerido por las normas antes mencionadas.

Perfil de Funcionarios

Cuadro 10. Ubicación, proporcionalidad y antigüedad del personal

N°	Proceso	Antigüedad		N° Empleados			Proporcionalidad	
		Desde	Hasta	Quito	Guayaquil	Total	Adm.	Prod.
1	Auditoría	4 Años	4 Años	1	-	1	1	-
2	Gestión Comercial	3 Años	6 Años	2	-	2	2	-
3	Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH.	0 Año	18 Años	7	7	14	14	-
4	Gerencia General	0 Año	8 Años	2	-	2	2	-
5	Gestión de Proyectos	5 Años	13 Años	1	1	2	2	-
6	Gestión de Riesgos	1 Año	1 Año	1	-	1	1	-
7	Gestión de Seguridades	0 Año	13 Años	1	3	4	4	-
8	Ingeniería de Procesos	9 Años	14 Años	-	2	2	2	-
9	Operaciones	0 Año	10 Años	12	3	15	-	15
10	Tecnología	0 Año	20 Años	25	14	39	-	39
Total				52	30	82	28	54
Proporcionalidad Porcentual							34,1%	65,9%

Fuente: Recursos Humanos de Banred S.A.

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel

Villacís Cabrera Marjory Abigail

La empresa tiene 82 (ochenta y dos) colaboradores, distribuidos entre: los procesos administrativos (34%) y los procesos productivos (66%); del personal administrativo, el 50%³⁸ está involucrado con los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, sin embargo, de este personal, por su experiencia, antigüedad y formación académica, el 50% es el que se encarga de asegurar el cumplimiento de los procesos antes indicados, es decir, son aproximadamente 7 colaboradores.

³⁸ Gestión Financiera, Administrativa y RRHH, 14 Colaboradores.

PREGUNTA 1.

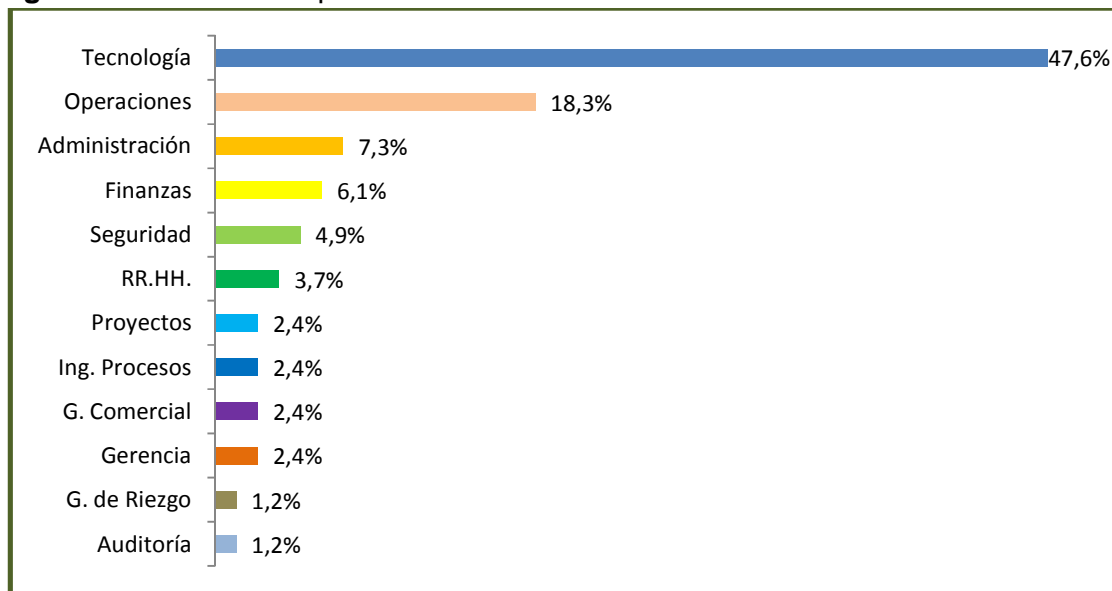
¿En qué proceso labora?

Cuadro 11. Proceso en que labora el colaborador

Proceso	Auditoría	G.de Riezgo	Gerencia	G. Com.	Ing.Procesos	Proyectos	RR.HH.	Seguridad	Finanzas	Administración	Operaciones	Tecnología	Total
Número Encuestados	1	1	2	2	2	2	3	4	5	6	15	39	82
Porcentaje	1,2%	1,2%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	3,7%	4,9%	6,1%	7,3%	18,3%	47,6%	100,0%
Acumulado	1,2%	2,4%	4,9%	7,3%	9,8%	12,2%	15,9%	20,7%	26,8%	34,1%	52,4%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 10. Proceso en que labora el colaborador



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Haciendo tres segmentos, la mayor cantidad de colaboradores se concentran en los procesos Tecnología y Operaciones con el 66%, le siguen los procesos de Administración y Finanzas con el 13%, y los 8 Procesos restantes suman el 21% cada uno con menos del 5% de representación sobre el total.

INTERPRETACIÓN:

Todos los colaboradores de la empresa fueron entrevistados y contestaron acorde a los procesos en los cuales se desempeñan. Los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería pueden ser afectados por todos los demás procesos en forma transversal, pero, su gestión y control recaerá sobre los colaboradores que laboran en los procesos de administración y finanzas.

PREGUNTA 2.

¿Cuánto conoce sobre los módulos informáticos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería?

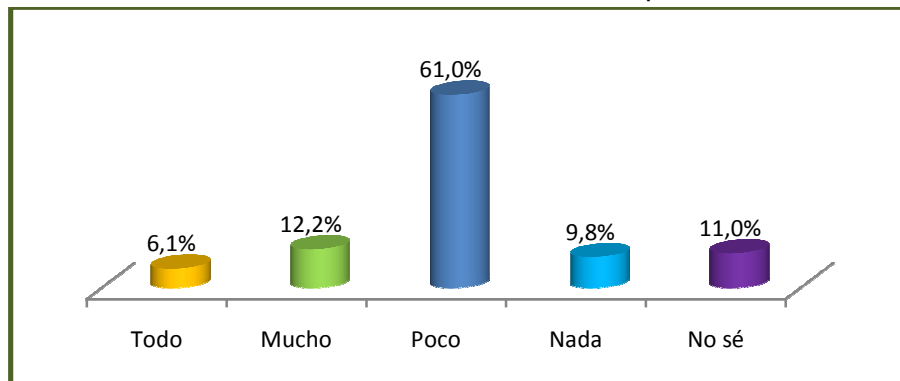
Compras

Cuadro 12. Conocimiento del módulo informático de compras

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	5	6,1%
Mucho	10	12,2%
Poco	50	61,0%
Nada	8	9,8%
No sé	9	11,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 11. Conocimiento del módulo informático de compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 61% **“poco”** conocen sobre el módulo informático de compras, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** suman el 21%, pero, los que respondieron saber **“todo”** y **“mucho”** está representado por el 18%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre el módulo informático de compras a penas lo tienen 5 colaboradores, el nivel de los 10 que saben mucho debe ampliarse a todo, tal vez el resto de los colaboradores no deben saber todo o mucho, pero, si vale asegurarse de que sepan lo importante y necesario para apoyar la gestión.

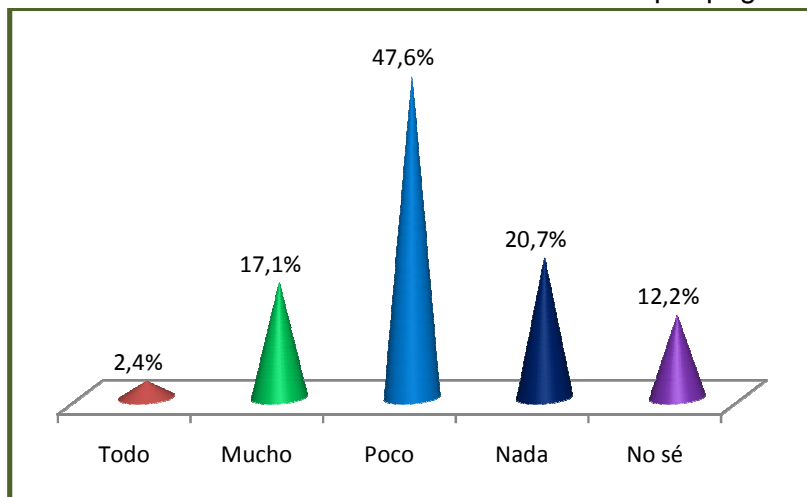
Cuentas por pagar

Cuadro 13. Conocimiento del módulo informático de cuentas por pagar

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	2	2,4%
Mucho	14	17,1%
Poco	39	47,6%
Nada	17	20,7%
No sé	10	12,2%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 12. Conocimiento del módulo informático de cuentas por pagar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 48% **“poco”** conocen sobre el módulo informático de cuentas por pagar, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** suman el 33%, pero, los que respondieron saberlo **“todo”** y **“mucho”** totalizan el 19%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre el módulo informático de cuentas por pagar a penas lo tienen 2 colaboradores, el nivel de los 14 colaboradores que saben mucho debe aumentarse a todo, sin embargo, el resto de los colaboradores, por su perfil y ocupación, tal vez no tienen que saber mucho o todo pero es recomendable de que sepan lo importante y necesario para que apoyen la gestión.

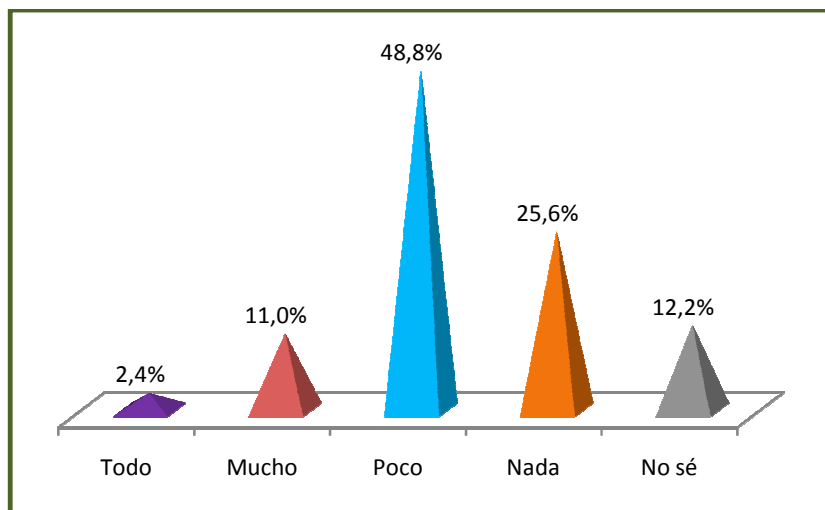
Tesorería

Cuadro 14. Conocimiento del módulo informático de tesorería

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	2	2,4%
Mucho	9	11,0%
Poco	40	48,8%
Nada	21	25,6%
No sé	10	12,2%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 13. Conocimiento del módulo informático de tesorería



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 49% **“poco”** conocen sobre el módulo informático de tesorería, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** suman el 38%, pero, los que respondieron saberlo **“todo”** y **“mucho”** representan el 13%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre el modulo informático de tesorería a penas lo tienen 2 colaboradores, el nivel de los 9 colaboradores que saben mucho debería subir a todo, el resto de los colaboradores, por su perfil y ocupación, tal vez no tienen que saber mucho o todo pero es recomendable que sepan lo importante y necesario para apoyar la gestión.

PREGUNTA 3.

¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería de la empresa?

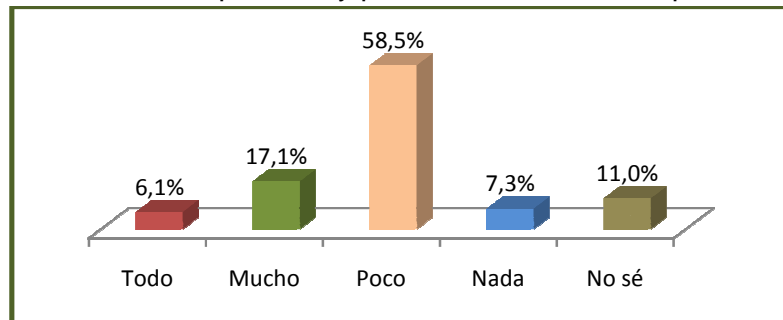
Compras

Cuadro 15. Conocimiento de políticas y procedimientos de compras

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	5	6,1%
Mucho	14	17,1%
Poco	48	58,5%
Nada	6	7,3%
No sé	9	11,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 14. Conocimiento de políticas y procedimientos de compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 58% **“poco”** conocen sobre las políticas y procedimientos de compras, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** suman el 18%, pero, los que respondieron saberlo **“todo”** y **“mucho”** constituyen el 23%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre las políticas y procedimientos a penas lo tienen 5 colaboradores, el nivel de los 14 colaboradores que saben mucho debe crecer a todo, el resto de los colaboradores, por su perfil y ocupación, tal vez no tienen que saber mucho o todo pero es recomendable de que sepan lo importante y necesario para apoyar la gestión.

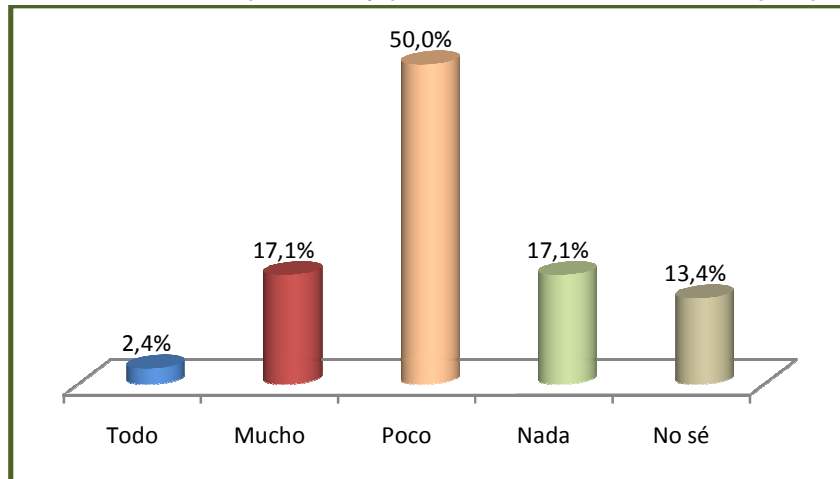
Cuentas por pagar

Cuadro 16. Conocimiento de políticas y procedimientos de cuentas por pagar

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	2	2,4%
Mucho	14	17,1%
Poco	41	50,0%
Nada	14	17,1%
No sé	11	13,4%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 15. Conocimiento de políticas y procedimientos de cuentas por pagar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 50% **“poco”** conocen sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** suman el 30%, pero, los que respondieron saberlo **“todo”** y **“mucho”** agrupan el 20%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar, a penas lo tienen 2 colaboradores, el nivel de los 14 colaboradores que saben mucho debería subir a todo, el resto de los colaboradores, por su perfil y ocupación, tal vez no tienen que saber mucho o todo, pero es recomendable de que sepan lo importante y necesario para apoyar la gestión.

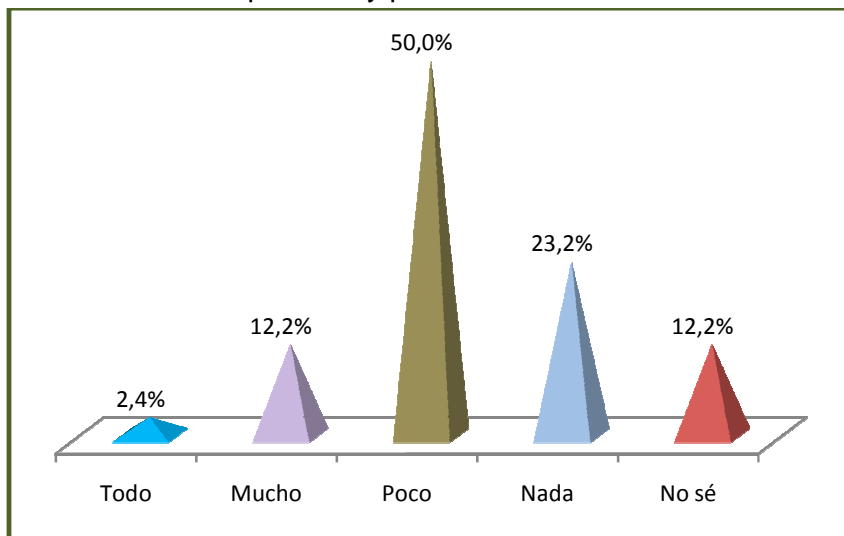
Tesorería

Cuadro 17. Conocimiento de políticas y procedimientos de tesorería

Conocimiento	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	2	2,4%
Mucho	10	12,2%
Poco	41	50,0%
Nada	19	23,2%
No sé	10	12,2%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 16. Conocimiento de políticas y procedimientos de tesorería



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, el 50% **“poco”** conocen sobre las políticas y procedimientos de tesorería, los que respondieron **“no sé”** y **“nada”** totalizan el 35%, pero, los que respondieron saberlo **“todo”** y **“mucho”** acumulan el 15%.

INTERPRETACIÓN:

Todo el conocimiento sobre las políticas y procedimientos de tesorería a penas lo tienen 2 colaboradores, el nivel de los 10 colaboradores que saben mucho debería incrementarse a todo, el resto de los colaboradores, por su perfil y ocupación, tal vez no tienen que saber mucho o todo, pero es recomendable de que sepan lo importante y necesario para apoyar la gestión de tesorería.

PREGUNTA 4.

La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de compras, de cuentas por pagar y de tesorería.

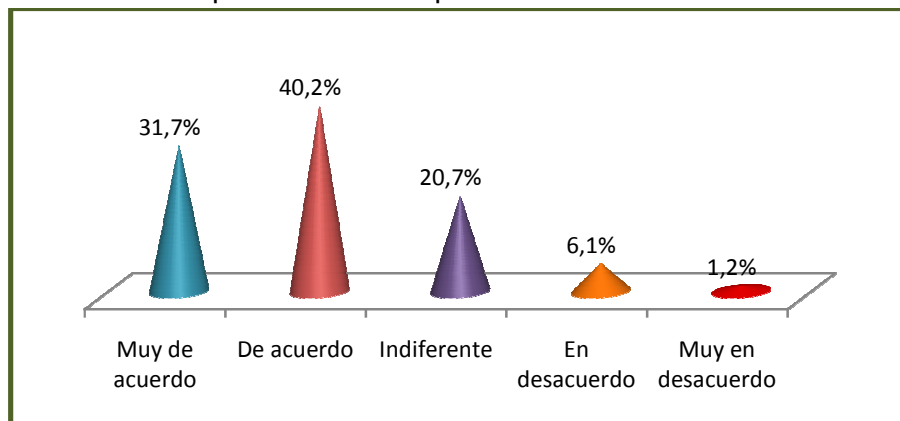
Compras

Cuadro 18. Rotación de personal de compras.

Rotación de personal	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	26	31,7%
De acuerdo	33	40,2%
Indiferente	17	20,7%
En desacuerdo	5	6,1%
Muy en desacuerdo	1	1,2%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 17. Rotación de personal de compras.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que están **“muy de acuerdo”** y **“de acuerdo”** suman el 71%, los que respondieron que les es **“indiferente”** es el 21%; finalmente, los que respondieron estar **“en desacuerdo”** y **“muy en desacuerdo”** aglutinan el 8%.

INTERPRETACIÓN:

Aunque 6 colaboradores estén opuestos y aun omitiendo a los 14 que les parece indiferente, se puede apreciar que la mayoría, es decir, 62 colaboradores creen que la rotación de personal a afectado a la gestión de compras.

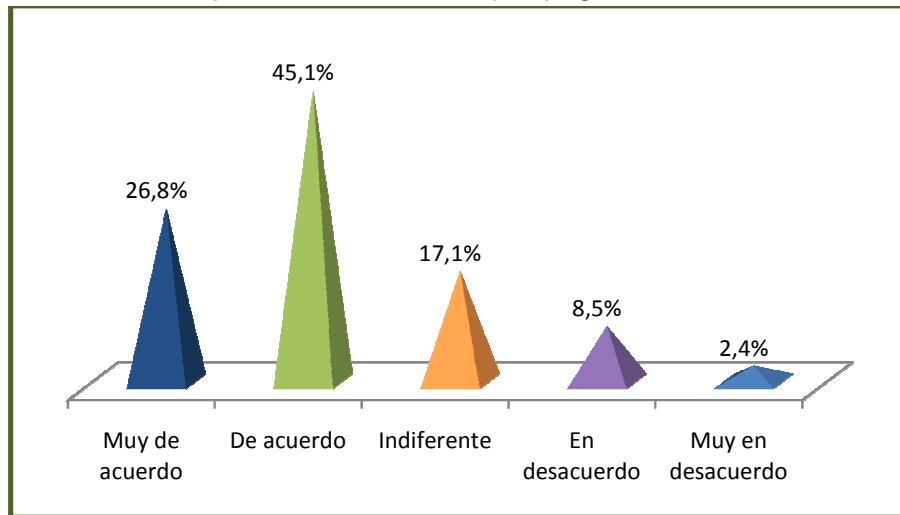
Cuentas por pagar

Cuadro 19. Rotación de personal de cuentas por pagar.

Rotación de personal	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	26,8%
De acuerdo	37	45,1%
Indiferente	14	17,1%
En desacuerdo	7	8,5%
Muy en desacuerdo	2	2,4%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 18. Rotación de personal de cuentas por pagar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que están de “**muy de acuerdo**” y “**de acuerdo**” totalizan el 72%, los que respondieron “**indiferente**” es el 17%; finalmente, los que respondieron estar “**en desacuerdo**” y “**muy en desacuerdo**” acumulan el 11%.

INTERPRETACIÓN:

Aunque 9 colaboradores estén opuestos y aun desconsiderando a los 14 que se manifestaron indiferente, se puede apreciar que la mayoría, es decir, 59 colaboradores creen que la rotación de personal a afectado a la gestión de cuentas por pagar.

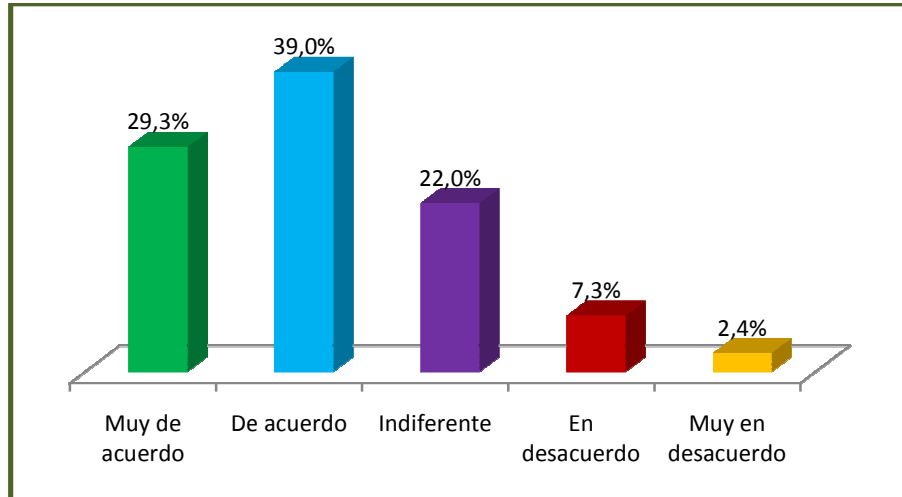
Tesorería

Cuadro 20. Rotación de personal de tesorería.

Rotación de personal	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	24	29,3%
De acuerdo	32	39,0%
Indiferente	18	22,0%
En desacuerdo	6	7,3%
Muy en desacuerdo	2	2,4%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 19. Rotación de personal de tesorería.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que están **“muy de acuerdo”** y **“de acuerdo”** reúnen el 68%, los que respondieron estar **“indiferente”** es el 22%; finalmente, los que respondieron estar **“en desacuerdo”** y **“muy en desacuerdo”** totalizan el 10%.

INTERPRETACIÓN:

Aunque 8 colaboradores estén opuestos y aun no considerando a los 18 que les opinan indiferente, se puede apreciar que la mayoría, es decir, 56 colaboradores creen que la rotación de personal a afectado a la gestión de tesorería.

PREGUNTA 5.

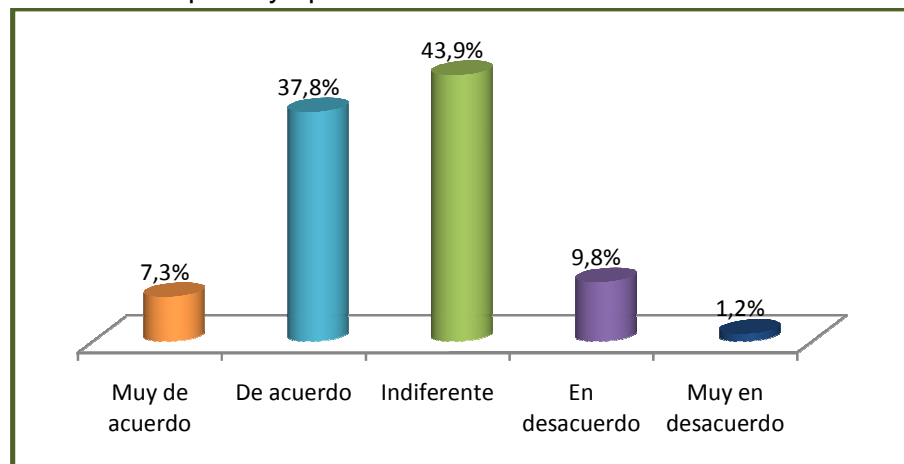
La recepción y aprobación de las facturas de proveedores es lenta

Cuadro 21. Lenta recepción y aprobación de facturas.

Recepción y aprobación de facturas de proveedores	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	7,3%
De acuerdo	31	37,8%
Indiferente	36	43,9%
En desacuerdo	8	9,8%
Muy en desacuerdo	1	1,2%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 20. Lenta recepción y aprobación de facturas.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que están **“muy de acuerdo”** y **“de acuerdo”** acumulan el 45%, los que respondieron estar **“indiferente”** son el 44%; finalmente, los que respondieron estar **“muy en desacuerdo”** y **“en desacuerdo”** representan el 11%.

INTERPRETACIÓN:

El peso de los 36 colaboradores que les parece indiferente al parecer corresponde al personal que no se ve afectado por esta pregunta, por esto debemos comparar las respuestas de los 9 que están opuestos frente a los 37 que están apoyando y se interpreta que la mayoría cree que la recepción y aprobación de las facturas es lenta.

PREGUNTA 6.

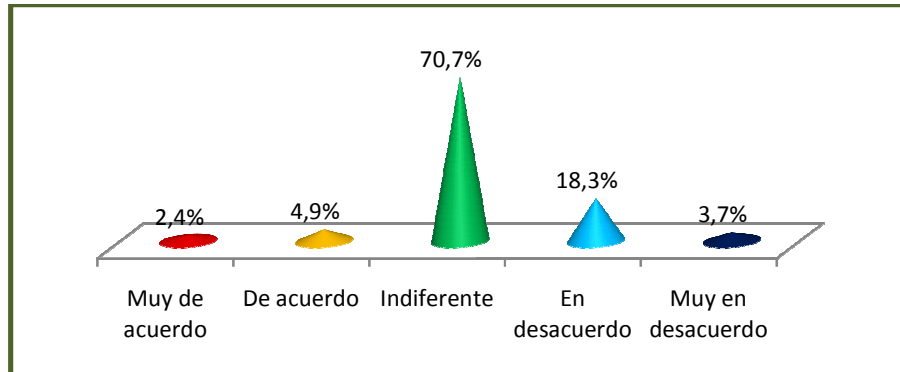
Los reportes que existen en los módulos informáticos de cuentas por pagar y compras los considera adecuados para la gestión de tesorería

Cuadro 22. Reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar.

Reportes de módulos informáticos de compras y cuentas por pagar	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	2,4%
De acuerdo	4	4,9%
Indiferente	58	70,7%
En desacuerdo	15	18,3%
Muy en desacuerdo	3	3,7%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 21. Reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que están **“muy de acuerdo”** y **“de acuerdo”** reúnen el 7%, los que respondieron estar **“indiferente”** son el 71% y; finalmente, los que respondieron estar **“en desacuerdo”** y **“muy en desacuerdo”** representan el 22%.

INTERPRETACIÓN:

El peso de los 58 colaboradores que les parece indiferente corresponde al personal que no utiliza estos reportes, por esto debemos comparar las respuestas de los 6 que están opuestos frente a los 18 que están apoyando, y se interpreta que la mayoría cree que los reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar hay que adecuarlos para mejorar la gestión de tesorería.

PREGUNTA 7.

El diseño de los módulos informáticos de cuentas por pagar y compras contiene los campos para registrar la información que requiere el SRI

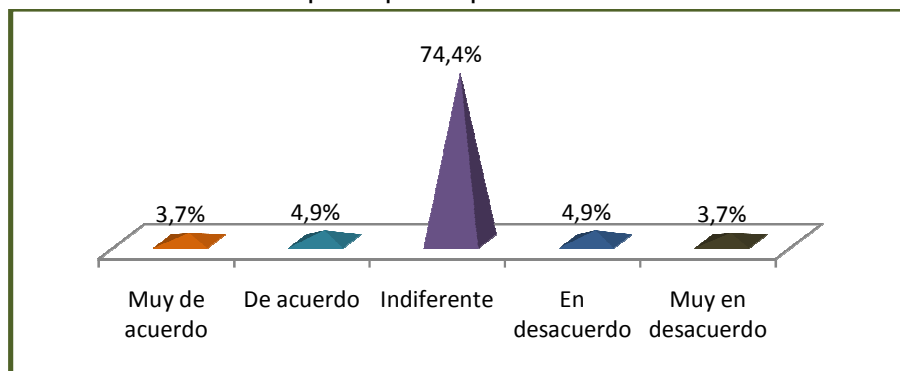
Compras

Cuadro 23. Información de compras que requiere el SRI

Información de compras que requiere el SRI	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	3,7%
De acuerdo	4	4,9%
Indiferente	61	74,4%
En desacuerdo	11	13,4%
Muy en desacuerdo	3	3,7%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 22. Información de compras que requiere el SRI



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que respondieron estar “**indiferente**” son el 74%, los que están “**de acuerdo**” y “**muy de acuerdo**” suman el 8% y; finalmente, los que respondieron estar “**en desacuerdo**” y “**muy en desacuerdo**” representan el 18%.

INTERPRETACIÓN:

El peso de los 61 colaboradores que les parece indiferente no hacen uso este módulo informático, por esto debemos comparar las respuestas de los 7 que están opuestos frente a los 14 que están apoyando, y se interpreta que la mayoría cree que el módulo informático de compras no contiene todos los campos que requiere el SRI.

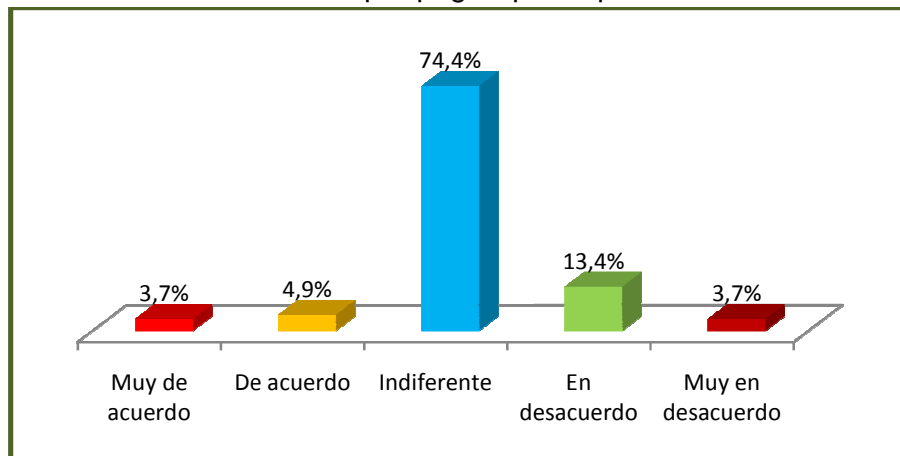
Cuentas por pagar

Cuadro 24. Información de cuentas por pagar que requiere el SRI

Información de cuentas por pagar que requiere el SRI	Número Encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	3,7%
De acuerdo	4	4,9%
Indiferente	61	74,4%
En desacuerdo	11	13,4%
Muy en desacuerdo	3	3,7%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 23. Información de cuentas por pagar que requiere el SRI



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los colaboradores, los que respondieron estar **“indiferente”** son el 74%, los que están **“de acuerdo”** y **“muy de acuerdo”** engloban el 8% y; finalmente, los que respondieron estar **“en desacuerdo”** y **“muy en desacuerdo”** reúnen el 18%.

INTERPRETACIÓN:

El peso de los 61 colaboradores que les parece indiferente al parecer corresponde al personal que no utiliza estos módulos informáticos, por esto debemos comparar las respuestas de los 7 que están opuestos frente a los 14 que están apoyando, y se interpreta que la mayoría cree que el módulo informático de cuentas por pagar no contiene todos los campos que requiere el SRI.

PREGUNTA 8.

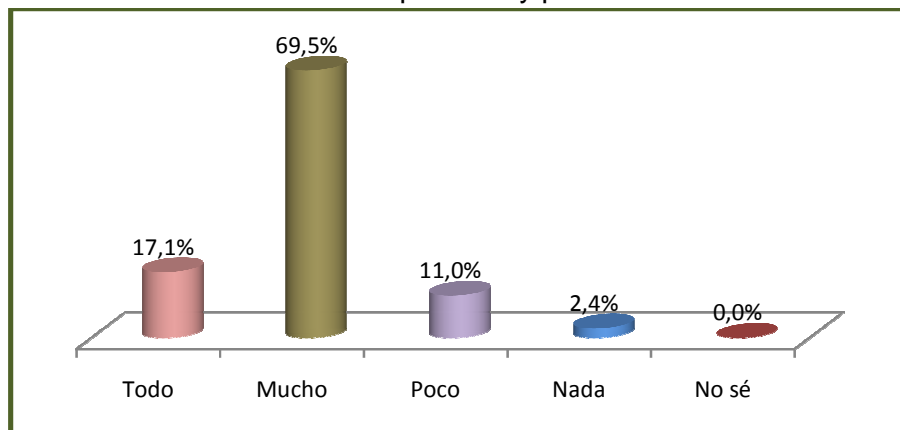
La actualización anual de las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Cuadro 25. Actualización anual de las políticas y procedimientos

Actualización anual de políticas y procedimientos	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	14	17,1%
Mucho	57	69,5%
Poco	9	11,0%
Nada	2	2,4%
No sé	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 24. Actualización anual de las políticas y procedimientos



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

De los 82 colaboradores, 57 opinan que la actualización anual de las políticas y procedimientos ayudarían en “**mucho**” a la eficiencia de los procesos, 14 opinan que en “**todo**”, 9 exhortan que en “**poco**”; finalmente, 2 responden “**no sé**”.

INTERPRETACIÓN:

Los colaboradores que escogieron las opciones todo y mucho suman el 87% imponiéndose a los que escogieron poco y los que no saben, por lo tanto, se puede interpretar, que la mayoría, cree que la actualización anual de las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

PREGUNTA 9.

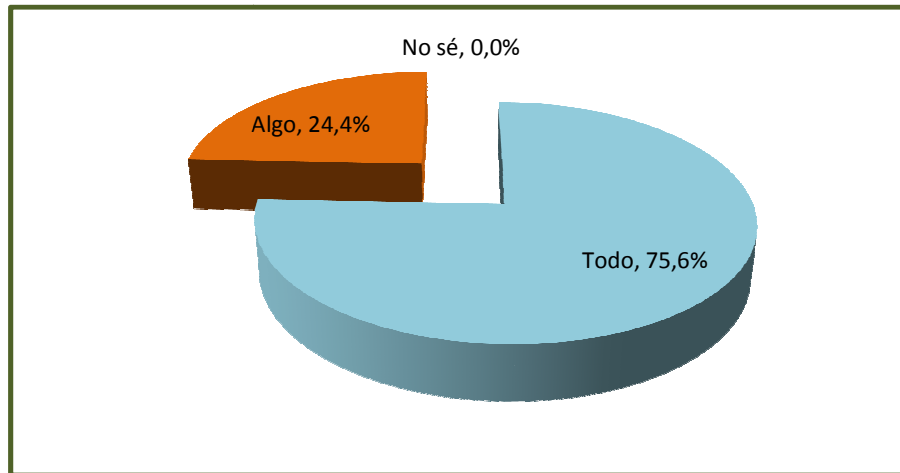
La capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Cuadro 26. Capacitación al personal sobre políticas y procedimientos

Capacitación en políticas y procedimientos	Número Encuestados	Porcentaje
Todo	62	75,6%
Algo	20	24,4%
No sé	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 25. Capacitación al personal sobre políticas y procedimientos



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Se puede observar que de los 82 colaboradores, 62 opinan que la capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría en “todo”, y 20 dicen que ayudaría en “algo”.

INTERPRETACIÓN:

Los colaboradores que escogieron la opción todo representan el 76% imponiéndose a los colaboradores que escogieron la opción algo, por lo tanto, se puede interpretar que la mayoría cree que la capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

PREGUNTA 10.

¿En su opinión cómo calificaría el proceso de compras, cuentas por pagar y tesorería de la empresa?

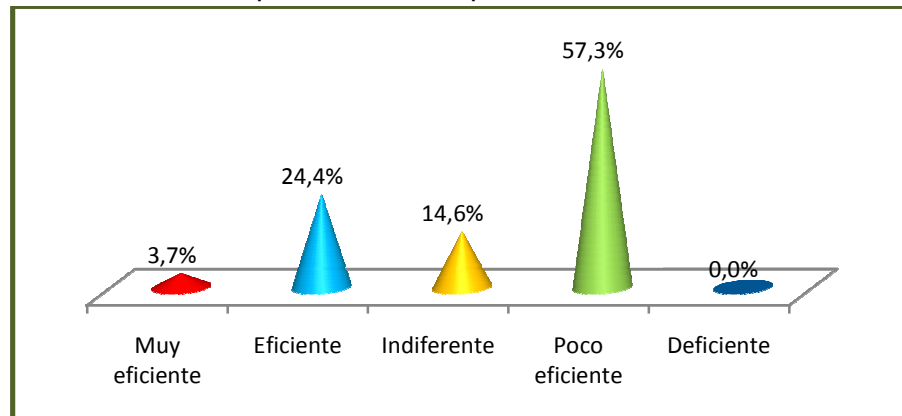
Compras

Cuadro 27. Calificación del proceso de compras

Calificación del proceso de compras	Número Encuestados	Porcentaje
Muy eficiente	3	3,7%
Eficiente	20	24,4%
Indiferente	12	14,6%
Poco eficiente	47	57,3%
Deficiente	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 26. Calificación del proceso de compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Se observa que de los 82 colaboradores, 47 califican al proceso de compras como “**poco eficiente**”, 20 como “**eficiente**”, 12 como “**indiferente**” y 3 indican que es “**muy eficiente**”.

INTERPRETACIÓN:

Se infiere estadísticamente que la mayoría cree que el proceso de compras es poco eficiente, dado que esta calificación representa el 57%, frente al 28% que constituye la suma de las calificaciones “**eficiente**” y “**muy eficiente**”, aun sin considerar al 15% que dicen que les es “**indiferente**”.

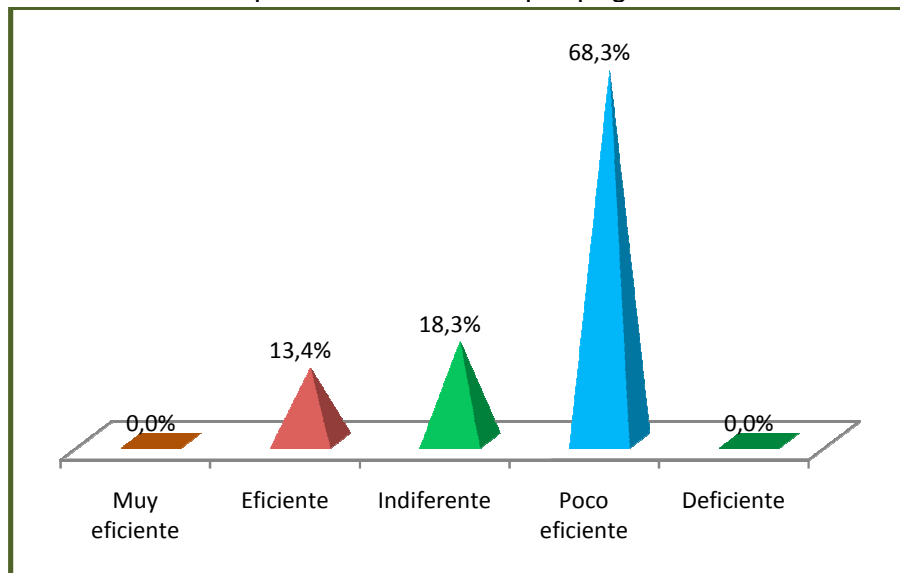
Cuentas por pagar

Cuadro 28. Calificación del proceso de cuentas por pagar

Calificación del proceso de cuentas por pagar	Número Encuestados	Porcentaje
Muy eficiente	0	0,0%
Eficiente	11	13,4%
Indiferente	15	18,3%
Poco eficiente	56	68,3%
Deficiente	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 27. Calificación del proceso de cuentas por pagar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Se observa que de los 82 colaboradores, 56 califican al proceso de cuentas por pagar como “**poco eficiente**”, 11 como “**eficiente**”, y, 15 indican que les es “**indiferente**”.

INTERPRETACIÓN:

Se concluye estadísticamente que la mayoría cree que el proceso de cuentas por pagar es poco eficiente, dado que esta calificación representa el 68%, frente al 13% que simboliza la calificación “**muy eficiente**”, aun sin considerar al 18% que dicen les es “**indiferente**”.

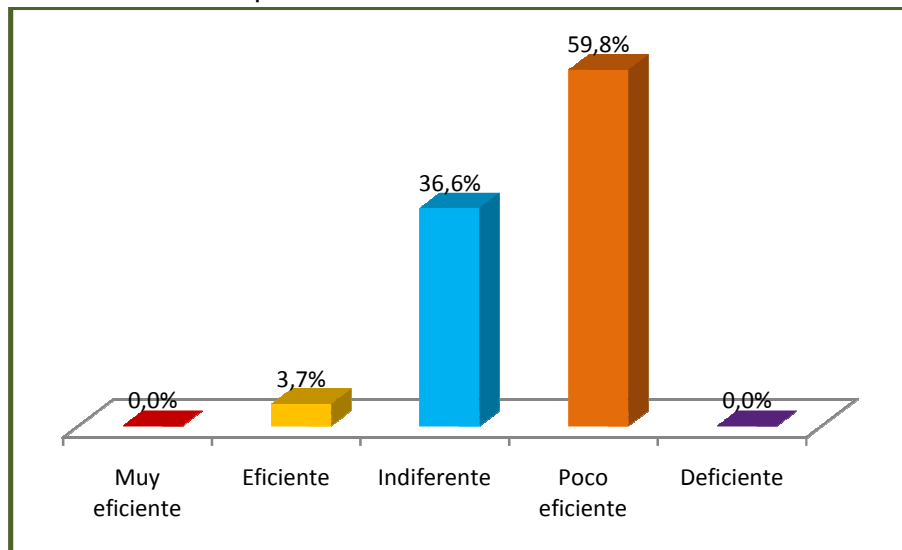
Tesorería

Cuadro 29. Calificación del proceso de tesorería

Calificación al proceso de tesorería	Número Encuestados	Porcentaje
Muy eficiente	0	0,0%
Eficiente	3	3,7%
Indiferente	30	36,6%
Poco eficiente	49	59,8%
Deficiente	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 28. Calificación del proceso de tesorería



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Se observa que de los 82 colaboradores, 49 califican al proceso de tesorería como “**poco eficiente**”, 3 como “**muy eficiente**”, y, 30 dicen que les es “**indiferente**”.

INTERPRETACIÓN:

Se deduce estadísticamente que la mayoría cree que el proceso de tesorería es poco eficiente, dado que esta calificación simboliza el 60%, frente al 4% que representan la calificación muy eficiente, aun sin considerar al 37% que dicen que les es indiferente.

PREGUNTA 11.

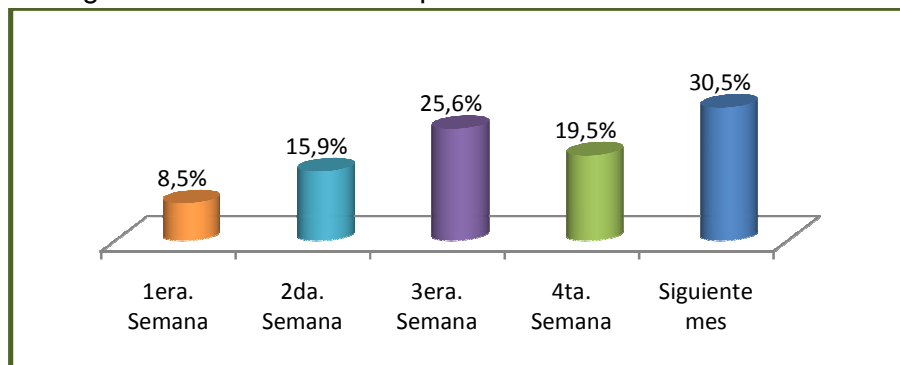
¿Usted considera que las facturas de compras del mes se reciben ó acumulan en algún período del mismo mes ó pasan al siguiente mes?

Cuadro 30. Registro de facturas de compras

Registro de las facturas de compras	Número Encuestados	Porcentaje
1era. Semana	7	8.5%
2da. Semana	13	15.9%
3era. Semana	21	25.6%
4ta. Semana	16	19.5%
Siguiente mes	25	30.5%
Total	82	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 29. Registro de facturas de compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Se observa que de los 82 colaboradores, 7 consideran que las facturas de compras del mes se reciben o acumulan en la “**primera semana**”, 13 en la “**segunda semana**”, 21 en la “**tercera semana**”, 16 en la “**cuarta semana**”, y 25 señalaron que es en la primera semana del “**siguiente mes**”.

INTERPRETACIÓN:

Se infiere estadísticamente que la mayoría considera que las facturas de compras del mes se reciben o acumulan en gran parte en la primera semana del mes siguiente, pues esta consideración representa el 31% frente a las otras consideraciones que en orden descendente son la tercera semana con el 26%, la cuarta semana con el 19%, la segunda semana con el 16%, y finalmente, la primera semana con el 8%.

PREGUNTA 12.

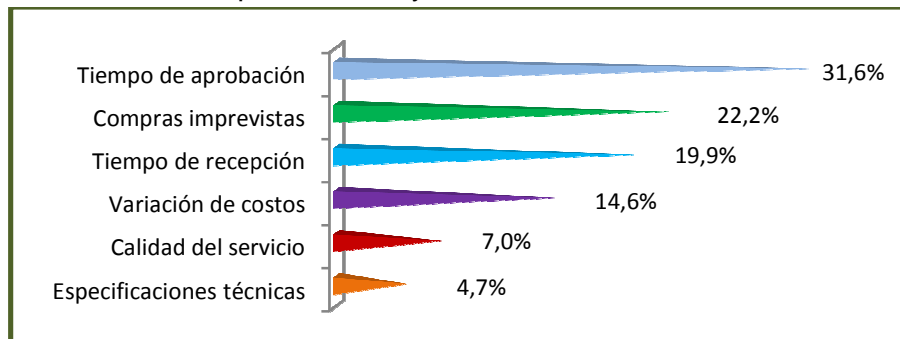
Indique cuál ó cuáles de las siguientes alternativas, considera usted problemas para la adecuada planificación y control:

Cuadro 31. Problemas en planificación y control

Problemas en planificación y control	Alternativa seleccionada*	Porcentaje
Tiempo de aprobación	54	31,6%
Compras imprevistas	38	22,2%
Tiempo de recepción	34	19,9%
Variación de costos	25	14,6%
Calidad del servicio	12	7,0%
Especificaciones técnicas	8	4,7%
*Frecuencia de respuestas de los 82 informantes	171	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 30. Problemas en planificación y control



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Los 82 colaboradores seleccionaron como principales problemas a: el “**tiempo de aprobación**” (54), la “**compras imprevistas**” (38), el “**tiempo de recepción**” (34), la “**variación de costos**” (25), la “**calidad del servicio**” (12) y las “**especificaciones técnicas**” (8).

INTERPRETACIÓN:

Se comprende que la mayoría de las respuestas múltiples consideran a la recepción de las facturas como el principal problema para la adecuada planificación y control de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, esta consideración representa el 31.6% frente a las otras alternativas que en orden descendente son: las compras imprevistas con el 22.2%, el tiempo de recepción con el 19.9%, la variación de costos con el 14.6%, la calidad del servicio 7.0% y las especificaciones técnicas con el 4.7%.

4.2.1 ANÁLISIS MULTIVARIANTE:

¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras?, versus, ¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de cuentas por pagar?

Cuadro 32. Correlación del conocimiento entre los módulos informáticos de compras y de cuentas por pagar.

Variables		¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce del módulo informático de cuentas por pagar?	Todo	2	0	0	0	0	2
	Mucho	3	7	4	0	0	14
	Poco	0	3	36	0	0	39
	Nada	0	0	9	8	0	17
	No sé	0	0	1	0	9	10
Total		5	10	50	8	9	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 31. Correlación del conocimiento entre los módulos informáticos de compras y de cuentas por pagar.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las 2 preguntas tienen las mismas 5 alternativas para responderlas y, de las 82 respuestas, 53 indicaron que “poco” o “nada” conocen sobre ambos módulos informáticos.

INTERPRETACIÓN:

Se infiere estadísticamente que la correlación entre estas 2 preguntas es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas “poco” o “nada” supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 85%³⁹, por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre ambos módulos informáticos.

³⁹ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

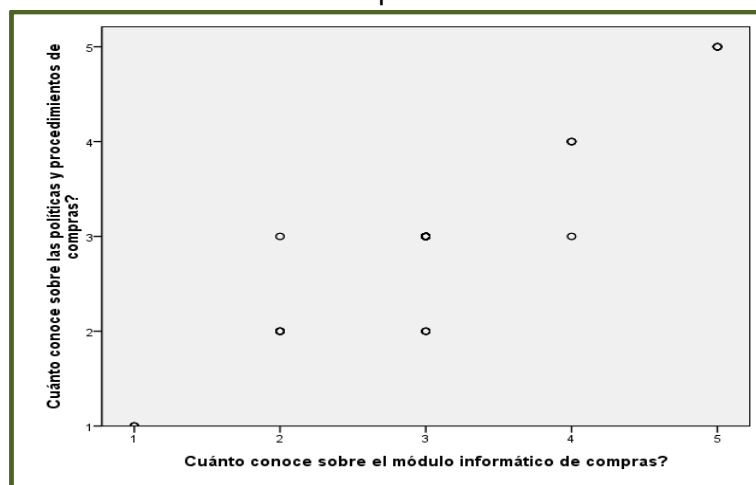
¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de compras?, versus, ¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras?

Cuadro 33. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de compras y del módulo informático de compras.

Variables		¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras?					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce sobre políticas procedimientos de compras?	Todo	5	0	0	0	0	5
	Mucho	0	6	4	0	0	10
	Poco	0	6	44	0	0	50
	Nada	0	0	2	6	0	8
	No sé	0	0	0	0	9	9
Total		5	12	50	6	9	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 32. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de compras y del módulo informático de compras.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las 2 preguntas tienen 5 iguales alternativas para responderlas y, de las 82 respuestas, 52 indicaron que “**poco**” o “**nada**” conocen sobre el módulo informático de compras y sobre las políticas y procedimientos de compras.

INTERPRETACIÓN:

La correlación entre estas 2 preguntas es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas “**poco**” o “**nada**” supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 93%⁴⁰, por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre el módulo informático y las políticas y procedimientos de compras.

⁴⁰ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

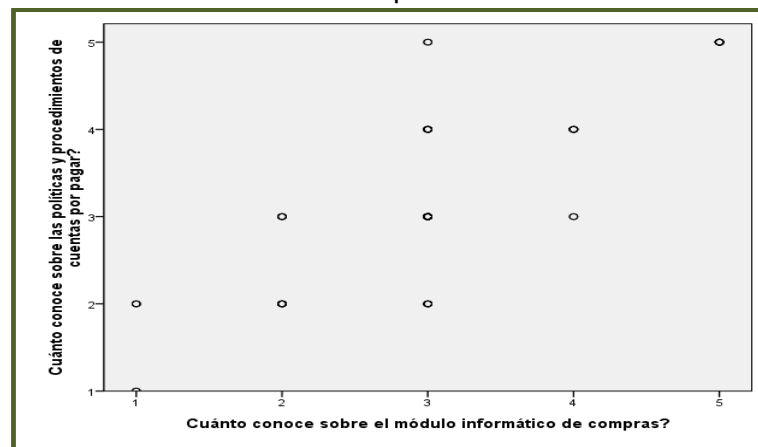
¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar?, versus, ¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras?

Cuadro 34. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de compras.

Variables		¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de compras?					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce sobre políticas procedimientos de cuentas por pagar?	Todo	2	0	0	0	0	2
	Mucho	0	2	12	0	0	14
	Poco	0	2	35	4	0	41
	Nada	0	0	2	12	0	14
	No sé	0	0	0	1	10	11
Total		2	4	49	17	10	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 33. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de compras.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 53 indicaron que **“poco”** o **“nada”** conocen sobre el módulo informático de compras y las políticas y procedimientos de cuentas por pagar.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas **“poco”** o **“nada”** supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 92%⁴¹, por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre el módulo informático de compras y las políticas y procedimientos de cuentas por pagar.

⁴¹ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

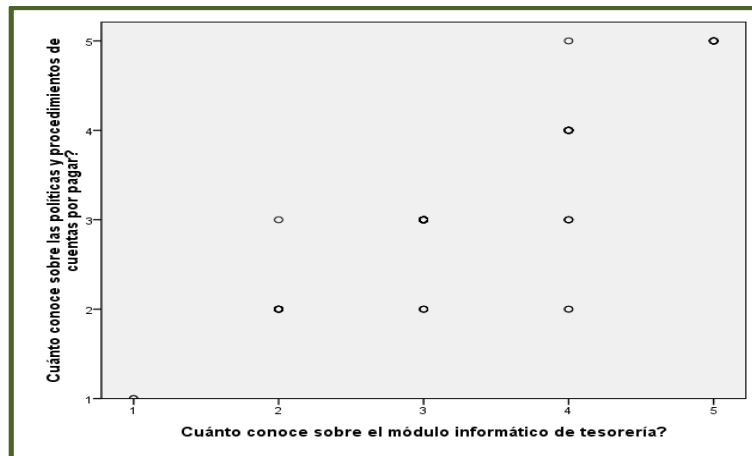
¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar?, versus, ¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de tesorería?

Cuadro 35. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de tesorería.

Variables		¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de tesorería?					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce sobre políticas y procedimientos de cuentas por pagar?	Todo	2	0	0	0	0	2
	Mucho	0	8	4	2	0	14
	Poco	0	1	36	4	0	41
	Nada	0	0	0	14	0	14
	No sé	0	0	0	1	10	11
Total		2	9	40	21	10	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 34. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de tesorería.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 54 indicaron que **“poco”** o **“nada”** conocen sobre el módulo informático de tesorería y las políticas y procedimientos de cuentas por pagar.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas **“poco”** o **“nada”** supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 88%⁴², por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre el módulo informático de tesorería y las políticas y procedimientos de cuentas por pagar.

⁴² Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

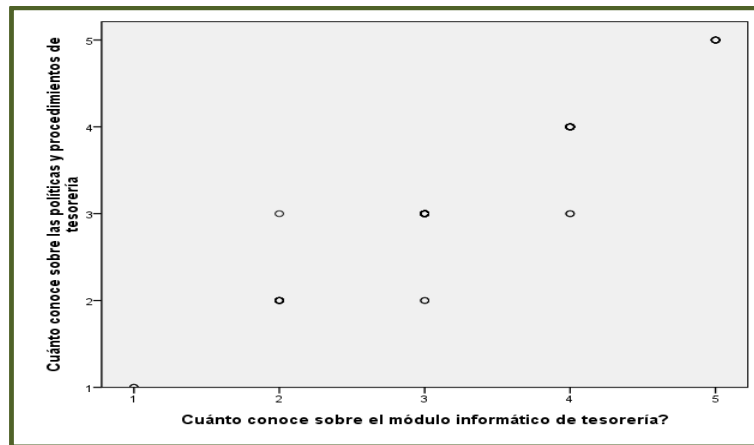
¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de tesorería?, versus, ¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de tesorería?

Cuadro 36. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de tesorería.

Variables		¿Cuánto conoce sobre el módulo informático de tesorería?					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce sobre políticas y procedimientos de tesorería?	Todo	2	0	0	0	0	2
	Mucho	0	8	2	0	0	10
	Poco	0	1	38	2	0	41
	Nada	0	0	0	19	0	19
	No sé	0	0	0	0	10	10
Total		2	9	40	21	10	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 35. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de tesorería.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 59 indicaron que “**poco**” o “**nada**” conocen sobre el módulo informático de tesorería y las políticas y procedimientos de tesorería.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas “**poco**” o “**nada**” supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 96%⁴³, por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre el módulo informático de tesorería y las políticas y procedimientos de tesorería.

⁴³ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

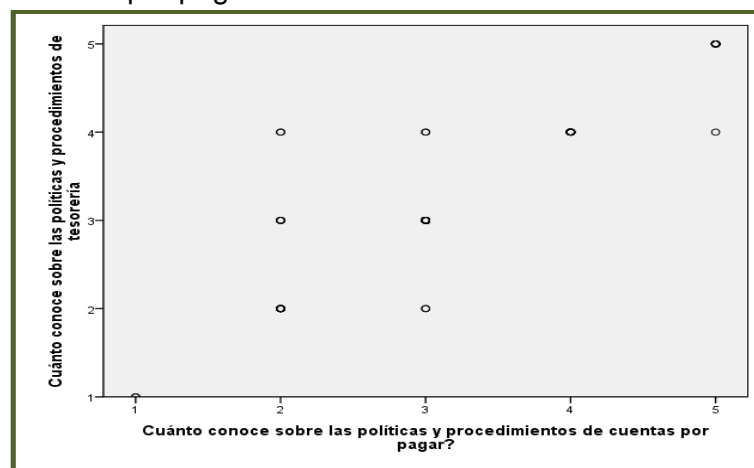
¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de tesorería?, versus, ¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar?

Cuadro 37. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar.

Variables		¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de cuentas por pagar?					Total
		Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé	
¿Cuánto conoce sobre políticas y procedimientos de tesorería?	Todo	2	0	0	0	0	2
	Mucho	0	8	2	0	0	10
	Poco	0	4	37	0	0	41
	Nada	0	2	2	14	1	19
	No sé	0	0	0	0	10	10
Total		2	14	41	14	11	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 36. Correlación del conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 53 indicaron que “**poco**” o “**nada**” conocen sobre las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de respuestas “**poco**” o “**nada**” supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 88%⁴⁴, por tanto, es necesario incrementar el conocimiento de lo importante y necesario sobre las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar.

⁴⁴ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

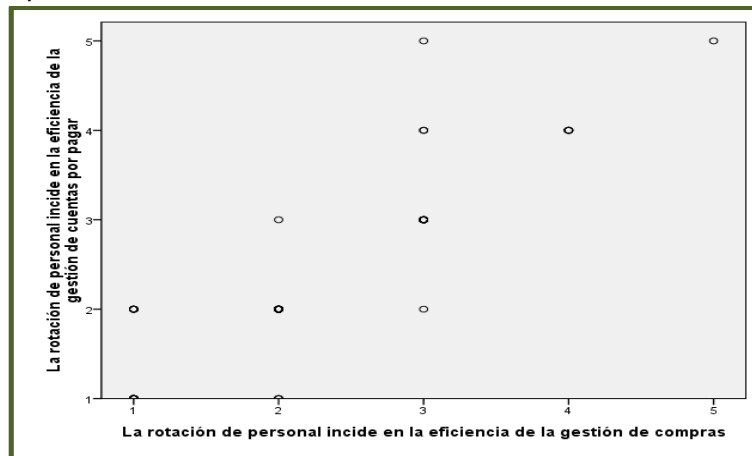
La rotación de personal incide en la eficiencia de cuentas por pagar, versus, La rotación del personal incide en la eficiencia de la gestión de compras

Cuadro 38. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en cuentas por pagar y en compras

Variables		La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de compras					Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
La rotación de personal incide en la eficiencia de cuentas por pagar	Muy de acuerdo	19	3	0	0	0	22
	De acuerdo	7	29	1	0	0	37
	Indiferente	0	1	13	0	0	14
	En desacuerdo	0	0	2	5	0	7
	Muy en desacuerdo	0	0	1	0	1	2
Total		26	33	17	5	1	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 37. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en cuentas por pagar y en compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 58 informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** con que la rotación de personal incide en la gestión de compras y en la eficiencia de cuentas por pagar.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de los que informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 88%⁴⁵, por tanto, hay que tratar de que la rotación de personal no incida en la gestión de compras y en la eficiencia de cuentas por pagar.

⁴⁵ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

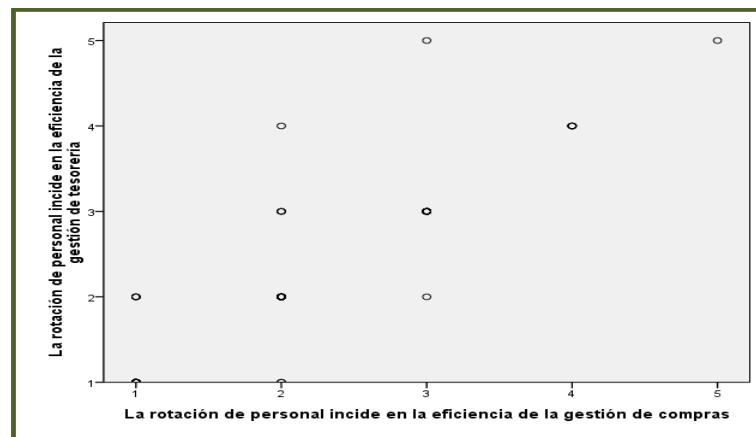
La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de tesorería, versus, La rotación del personal incide en la eficiencia de la gestión de compras

Cuadro 39. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en cuentas por pagar y en compras

Variables		La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de compras					Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de tesorería	Muy de acuerdo	22	2	0	0	0	24
	De acuerdo	4	27	1	0	0	32
	Indiferente	0	3	15	0	0	18
	En desacuerdo	0	1	0	5	0	6
	Muy en desacuerdo	0	0	1	0	1	2
Total		26	33	17	5	1	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 38. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en compras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 55 informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** con que la rotación de personal incide en la gestión de compras y de tesorería.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de los que informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 89%⁴⁶, por tanto, hay que asegurar que la rotación de personal no incida en la gestión de compras y de tesorería.

⁴⁶ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

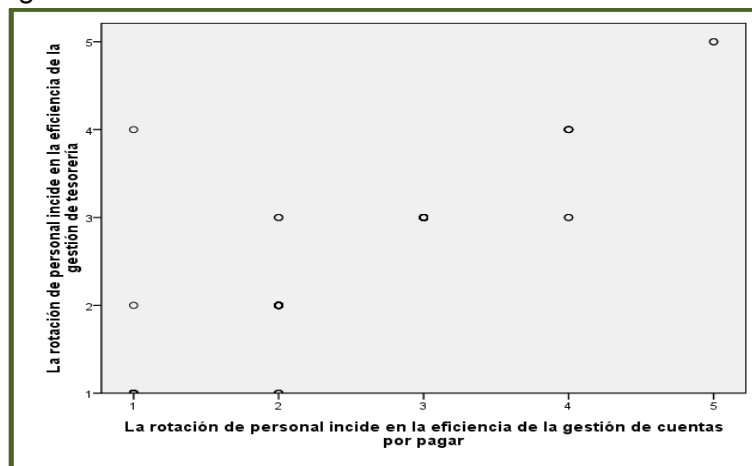
La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de tesorería, versus, La rotación del personal incide en la eficiencia de la gestión de cuentas por pagar

Cuadro 40. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en cuentas por pagar.

Variables		La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de cuentas por pagar					Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
La rotación de personal incide en la eficiencia de tesorería	Muy de acuerdo	20	4	0	0	0	24
	De acuerdo	1	31	0	0	0	32
	Indiferente	0	2	14	2	0	18
	En desacuerdo	1	0	0	5	0	6
	Muy en desacuerdo	0	0	0	0	2	2
Total		22	37	14	7	2	82

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

Figura 39. Correlación de la incidencia de la rotación de personal en tesorería y en cuentas por pagar.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Banred S.A.

ANÁLISIS:

Las alternativas de respuesta son iguales en las preguntas y, de las 82 respuestas, 56 informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** con que la rotación de personal incide en la eficiencia de las gestiones de tesorería y de cuentas por pagar.

INTERPRETACIÓN:

La correlación es positiva y muy alta, pues, el número de los que informaron estar **“muy de acuerdo”** o **“de acuerdo”** supera la media de esta alternativa en cada pregunta y en todas alcanza el 88%⁴⁷, por tanto, hay que evitar que la rotación de personal incida en la eficiencia de las gestiones de tesorería y de cuentas por pagar.

⁴⁷ Anexo II: Matriz de correlación. Criterio de selección del coeficiente de Pearson mayor o igual 85%

4.3 RESULTADOS

La encuesta fue realizada a todos los colaboradores de BANRED S. A., en forma presencial y por teléfono, dejando entendido el objetivo de cada pregunta. A continuación presentamos los resultados de las respuestas a las preguntas y una correlación entre ellas, con el fin de enfatizar la necesidad de elaborar la propuesta de solución al problema del presente estudio.

Los procesos de administración y finanzas representan el 13% de los colaboradores, estos son los encargados de realizar las gestiones de compras, cuentas por pagar y tesorería, pero, estos procesos pueden ser afectados transversalmente por los otros procesos, principalmente, por el 66% de los colaboradores que se desempeña en los de tecnología y operaciones.

Los módulos informáticos de compras, cuentas por pagar y tesorería, si bien es cierto, quienes realizan la gestión son lo que deben estar en pleno conocimiento de sus funcionalidad, resaltamos la conveniencia y el provecho que resultaría si los demás procesos lo conocen para atender las necesidades de quienes lo gestionan.

Las políticas y procedimientos de compras, cuentas por pagar y tesorería, si bien es cierto que quienes realizan la gestión son los que principalmente deben estar en pleno conocimiento de sus facultades y limitaciones, observamos la conveniencia y el provecho que resultaría si todos los procesos las conocen para beneficio de la gestión.

La rotación de personal puede ser inevitable por algunas razones pero cuando sucede, como en este caso de estudio, incide en la gestión de las compras, cuentas por pagar y tesorería, por tal motivo la propuesta es conveniente presentarla.

La recepción y aprobación de las facturas normalmente tienen un lapso para este proceso, pero la percepción de lentitud debe ser justificada, si no esto representa una oportunidad de mejora para la gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería.

Los reportes de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar han resultado observados para su mejora dado que la gestión de tesorería así lo demanda y es por esto también que se debe presentar una propuesta.

El diseño de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar deben tener ciertos campos para cumplir con los requisitos mínimos que dispone el SRI, los usuarios creen que el diseño debe ser mejorado.

Las políticas y procedimientos a través del tiempo normalmente cambian, y por esta razón siempre se justifica una actualización por lo menos una vez al año, en especial por los cambios en las disposiciones tributarias y de la gestión interna.

Los profesionales que se contratan, por lo general, deben cumplir con un perfil para desempeñar con alto nivel las funciones encomendadas, sin embargo, una actualización de sus conocimientos siempre es recomendable por cambios internos o externos.

La dinámica de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería por ciertos inconvenientes observados en este proceso consultivo han producido la impresión de poca eficiencia, por esto es recomendable que la propuesta precise una mejora.

Ha sido evidente la situación de atraso que semanalmente tienen las facturas, tal es la situación que hasta se postergan a la primera semana del mes siguiente, esto debe ser también objeto de mejora con la propuesta.

La diversidad de problemas que se presentan en el proceso de compras, cuentas por pagar y tesorería lo hemos tratado de consolidar en este estudio y por esto entre esos problemas identificamos a seis que sin duda presentan una oportunidad para mejorar la gestión.

Hay una correlación positiva muy alta del 85% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de los módulos informáticos de compras y de cuentas por pagar, principalmente, donde 53 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar ese conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 93% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de compras y del modulo informático de compras, donde 52 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar dicho conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 92% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y el

modulo informático de compras, donde 53 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar el conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 88% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de cuentas por pagar y del módulo informático de tesorería, donde 54 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar el conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 96% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y del módulo informático de tesorería, donde 59 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar el conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 88% entre las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de tesorería y de cuentas por pagar, donde 53 informantes han respondido “poco” o “nada”, evidenciándose estadísticamente, que hay que reforzar el conocimiento.

Hay una correlación positiva muy alta del 88% entre las respuestas a las preguntas sobre que la rotación de personal ha incidido en la eficiencia de las gestiones de cuentas por pagar y de compras, donde 58 informantes han respondido estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo”, evidenciándose estadísticamente, que hay que evitar esta incidencia cuando haya rotación de personal.

Hay una correlación positiva muy alta del 89% entre las respuestas a las preguntas sobre que la rotación de personal ha incidido en la eficiencia de las gestiones de tesorería y de compras, donde 55 informantes han respondido estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo”, evidenciándose estadísticamente, que hay que evitar esta incidencia cuando haya rotación de personal.

Hay una correlación positiva muy alta del 88% entre las respuestas a las preguntas sobre que la rotación de personal ha incidido en la eficiencia de las gestiones de tesorería y de cuentas por pagar, donde 56 informantes han respondido estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo”, se infiriendo estadísticamente, que hay que evitar esta incidencia cuando haya rotación de personal.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 41. Verificación de las hipótesis

Hipótesis	Verificación
<p>HG: Las estrategias de la gestión de compras de Banred S.A., en el año 2013 influirán en la eficiencia de proceso de pago a proveedores.</p>	<p>En la pregunta 2, se evidencia que el 18%; 19% y 13% de los colaboradores, son los que más tienen conocimiento sobre los módulos informáticos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería, respectivamente, por lo cual es necesario que se amplíe el conocimiento para que la estrategia tenga una influencia eficiente.</p> <p>En la pregunta 10, se evidencia que el 28%; 13% y 4% de los colaboradores, son los que mejor calificación le dan al proceso de compras, cuentas por pagar y tesorería, respectivamente, por lo tanto es necesario realizar las mejoras a esos procesos para que la estrategia tenga una influencia eficiente.</p>
<p>HP1: La aplicación de los procedimientos de compras ayudarán a una adecuada gestión de cuentas por pagar y tesorería.</p>	<p>En la pregunta 3, se evidencia que el 23%; 19% y 15% de los colaboradores, tienen total conocimiento sobre las políticas y procedimientos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería, respectivamente, por lo cual es necesario que se amplíe el conocimiento para que su aplicación ayude a una adecuada gestión.</p> <p>En la pregunta 8, se evidencia que el 87% de los colaboradores, opinan que la actualización anual de las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de administración, finanzas y recursos humanos, esto incluye a la de cuentas por pagar y tesorería.</p>
<p>HP2: La adecuada planificación y control de la gestión de compras mejorará los procesos de cuentas por pagar y tesorería.</p>	<p>En la pregunta 12, se evidencia que hay 7 causas que justifican la necesidad de una adecuada planificación y control para mejorar los procesos de cuentas por pagar y tesorería.</p> <p>En la pregunta 11, se evidencia que las facturas tardan por lo menos una semana hasta que se registren, a tal punto que, el 31% de las facturas del mes llegan en la primera semana del mes siguiente, por lo tanto, se requiere una planificación y control adecuado para mejorar esto.</p>
<p>HP3: Los conocimientos y experiencia de los funcionarios provocarán deficiencias en la gestión de compras.</p>	<p>En la pregunta 4, se evidencia que el 72%; 72% y 68% de los colaboradores, concuerdan en que la rotación de personal incide en la gestión de compras, de cuentas por pagar y de tesorería, respectivamente, por lo cual es necesario una estrategia para asegurar la eficiencia de la gestión de compras.</p> <p>En la pregunta 9, se evidencia que el 76% de los colaboradores opinan que toda la capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, esto incluye la gestión de compras.</p>
<p>HP4: La recepción a destiempo de las facturas de proveedores ocasionará atrasos en sus registros contables y pagos.</p>	<p>En la pregunta 5, se evidencia que el 45% de los colaboradores creen que la recepción y aprobación de facturas de proveedores en la gestión de compras es lenta y esto obviamente ocasiona atrasos.</p> <p>En la pregunta 11, se evidencia que las facturas tardan por lo menos una semana hasta que se registren, a tal punto que, el 31% de las facturas del mes llegan en la primera semana del mes siguiente, por lo tanto, se requiere una planificación y control adecuado para mejorar esto.</p>
<p>HP5: La desactualización del módulo informático de cuentas por pagar producirá mejoras en la gestión de pagos.</p>	<p>En la pregunta 6, se evidencia que solo el 22% de los colaboradores concuerdan que los reportes que existen en los módulos informáticos de cuentas por pagar y compras los considera adecuados para la gestión de tesorería, por lo tanto es recomendable actualizarlos para mejorar la gestión.</p> <p>En la pregunta 7, se evidencia que solo el 17% de los colaboradores consideran que el diseño de los módulos informáticos de compras y cuentas por pagar contienen los campos que requiere el SRI.</p>

Elaborado por: Lazo Flores Luis Fidel
Villacís Cabrera Marjory Abigail

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Actualización de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería para optimizar su control y gestión en la empresa Banred S.A. para el año 2013.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Para apoyar teóricamente la propuesta de actualización de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, a continuación presentamos algunos de los criterios claves sobre: actualización, procesos, optimización, control y gestión.

La **actualización**, nace al transcurrir el tiempo, en la medida que el conocimiento produce nuevas normativas y prácticas innovadoras sobre una acción o idea que beneficia a una persona o un grupo.

Desde una visión administrativa la actualización es una herramienta muy importante porque la administración es dinámica, por lo tanto, se debe ajustar a la medida del presente e inclusive con una perspectiva que facilite realizar los cambios que se detecten al transcurrir el tiempo.

Proceso, es una serie de acciones que generan un cambio en el tiempo, en el espacio, en la forma de un elemento o una idea. Administrativamente, los procesos se pueden explicar como sucesiones ordenadas y lógicas de actividades de conversión, para lograr unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

La importancia de los procesos radica en la capacidad que tienen para acoplarse al mercado y su orientación a los clientes, esto se puso de manifiesto en las empresas, al momento que se aplicaron los diferentes modelos de gestión administrativos. En su ejecución atraviesa las dimensiones funcionales provocando la cooperación y una cultura diferente, menos jerárquica y más abierta orientada a los resultados.

Los beneficios de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, debemos incorporar la de altamente repetitivos. Una mejora en los procesos exige un análisis estratégico previo y la utilización de recursos, en ocasiones altos, pero aseguran una considerable retribución sobre la inversión.

La **optimización**, representa el uso de las mejores ideas y prácticas para alcanzar el más alto nivel de eficiencia y eficacia en una acción con la menor cantidad de recursos. Administrativamente se aplica en las organizaciones, porque sus operaciones se basan en los procesos funcionales; a veces, muchos de estos procesos no se muestran o son complejos, generando pocas oportunidades para mejorarlos.

En una empresa, los procesos se optimizan, con una perspectiva transversal, sobre diferentes niveles de ejecución y decisión, dado que los requerimientos de los clientes, en una gestión por procesos, atraviesan la empresa no así en una de estructura vertical. Resulta importante incorporar a los socios externos, clientes y/o proveedores, dependiendo del impacto sobre los procesos internos.

Por lo general, la optimización se aplica, cuando se perciben ciertas situaciones, en los procesos, como las siguientes: exceso de tiempo de procesamiento; confusión en un departamento o una operación, sin que nadie realmente sabía qué hacer, cuándo y cómo; residuos, burocracia y errores de procesamiento; falta de técnica de intervención eficaz; o, bajo nivel de satisfacción del cliente a través de departamento de post venta.

El **control**, es un mecanismo preventivo y correctivo que permite la detección de errores para evitarlos o corregirlos con el objetivo de alcanzar los resultados deseados. Administrativamente, el control es constatar si los resultados guardan relación con la planificación, permitiendo detectar oportunamente si hay fallas en el uso de los recursos asignados. Para lograr el éxito en el control se requieren: establecer patrones de comparación, medición de lo realizado, comparación de lo realizado con lo planeado, y corrección de fallas.

La **gestión**, es la capacidad de realizar actividades coordinadas con o entre individuos, trazando las premisas para alcanzar los objetivos. La gestión

administrativa, para fortalecer a la organización, debe trabajar coordinadamente con los otros procesos para asegurar la sinergia e implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable. Las operaciones de gestión administrativa se enfocan en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivos.

Según José Fernández (PEREZ J. , 2010) la eficiencia en procesos⁴⁸ es:

“Se identifica con la productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre la cantidad producida y recursos consumidos. Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria). A igualdad de recursos, la eficiencia depende básicamente de la persona de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc. Con los mismos materiales y maquinaria, un albañil hace más producción aceptable que otro por las razones indicadas”, p.157

Podemos deducir que la eficiencia es una medida para controlar la productividad de las organizaciones, puesto que consiste en comparar todos aquellos recursos empleados en la elaboración de un producto o servicio con las unidades producidas en un determinado lapso.

La eficiencia involucra al recurso humano, por tanto, este tiene una influencia muy alta, puesto que las personas son las que manejan las maquinarias, equipos, planifican el trabajo, elaboran el diseño, estiman las medidas para fabricar el producto, etc. Así también, la eficiencia se ve afectada por la calidad de las materias primas y el buen estado de las maquinarias requeridas para la elaboración de los productos o la prestación de los servicios.

Lo antes mencionado, nos ayuda a interpretar que, si un colaborador está bien motivado, preparado académicamente, con la suficiente experiencia o creatividad,

⁴⁸ Perez, José, Gestión por Procesos, 2010, Esic Editorial, Madrid, definición de eficiencia en procesos página 157

complementado con el empleo de equipos y herramientas adecuadas para realizar su labor, por lo tanto, la eficiencia deberá ser óptima.

Para José Perez (PEREZ J. , 2010) la eficacia⁴⁹ en los procesos es:

Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos QSP de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes. La mayor parte de las veces la eficacia está relacionada con la planificación. Cuando se gestiona la calidad o en la Gestión por Procesos, eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente, o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que añaden valor, p.157

Entendemos que la eficacia consiste en realizar todas las actividades o acciones tendientes a llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización; en la Gestión por Procesos el objetivo principal es lograr la satisfacción del cliente, razón de existir de toda organización o empresa.

Relacionando los conceptos de eficiencia y eficacia parecería que son antagonistas, es decir, que si tenemos eficiencia no lograremos la eficacia, pero no es así, puesto que dentro de eficiencia esta intrínseca la mejora continua, al ir mejorando nuestro producto o servicio logramos mayor satisfacción del cliente (conseguimos la eficacia) por ende incrementamos las ventas y conseguimos el objetivo primordial de toda organización con fines de lucro que es incrementar el valor de inversión del accionista.

Según Jorge Olavarrieta (OLAVARRIETA, 1999) la productividad⁵⁰ es:

La productividad es la relación entre producción e insumo. También puede decirse que la relación entre lo que sale y lo que entra, o la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para obtenerlo. Si las unidades del numerador y el denominador son las mismas, la relación se expresa como una tasa o

⁴⁹ Perez, José, Gestión por Procesos, 2010, Esic Editorial, Madrid, definición de eficacia en procesos página 157

⁵⁰ Olavarrieta, Jorge, Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empres, 1999, Universidad Iberoamericana, concepto de productividad, p.49

porcentaje de productividad. Si las unidades son diferentes, el indicador de la productividad queda expresado en la relación de las unidades, ejem.: toneladas de maíz por hectárea sembrada, horas-hombre de mano de obra directa por automóvil ensamblado, p. 49

Comprendemos que la productividad es fabricar, hacer, conseguir mayor cantidad de productos o servicios con la misma cantidad de recursos.

De lo antedicho, la productividad se relaciona con la eficiencia puesto que ambos relacionan las cantidades producidas de bienes o servicios con los recursos empleados en ellos; por tanto, la productividad también se ve enormemente afectada por el talento humano.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Nuestra investigación y las respuestas de los entrevistados sobre el desempeño de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, han identificado las siguientes evidencias:

El conocimiento sobre las políticas y procedimientos de los procesos, objeto de estudio, han sido calificados por menos de la media tanto en el análisis univariado como en el multivariado (correlacional), esto tiene un impacto en el nivel de eficiencia en la gestión de dichos procesos, por lo tanto, se necesita que se actualicen las políticas y procedimientos para que sustenten el conocimiento y guíen adecuadamente las gestiones de los responsables y de sus clientes tanto internos como externos.

La rotación de personal, también tuvo un nivel de incidencia en la eficiencia de los procesos de estudio, dado que el 50% de los empleados que salieron de la empresa estaban entre los que más conocían dichos procesos, quienes los reemplazaron no han alcanzado el mismo nivel, y junto con los que se quedaron han tratado de mantener el nivel de eficiencia en dichas gestiones; sin embargo, se planteo la necesidad de tener un plan estratégico que a través de la capacitación al personal y la actualización de los procesos se mitigue el efecto de la rotación.

Las políticas y procedimientos sobre los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, aun por la importancia que tienen para documentar su uso y su actualización, no han sido actualizados desde el año 2009, además, su formalización y difusión aun está en proceso; en consecuencia, es propicio que se haga la implementación de los cambios identificados en la propuesta y mantener la política de revisión y capacitación anual.

Sobre los tres ejes antes indicados, el conocimiento, la rotación de personal y las políticas y procedimientos, certificamos ante la gerencia, los responsables y los clientes internos y externos, la necesidad y la propuesta para la actualización de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería para optimizar su gestión y control en la empresa Banred S.A. para el año 2013.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Optimizar el control y gestión mediante la actualización de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería en la empresa Banred S.A., para el año 2013.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- ❖ Actualizar el proceso de compras de la empresa Banred S.A.
- ❖ Actualizar el proceso de cuentas por pagar de la empresa Banred S.A.
- ❖ Actualizar el proceso de tesorería de la empresa Banred S.A.

5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Guayas y Pichincha

Dirección: Pedro Carbo No. 555 entre Velez y Luque 4to. Piso, Guayaquil;
y, Alpallana No. E7-50 y Whimper 5to. Piso

Razón social: Banred S.A.

Tipo de empresa: Sociedad anónima

Infraestructura: La empresa mantiene contratos de arrendamiento de los locales de ambas ciudades, el 75% está destinado para la producción,

esto es el centro de cómputo, infraestructura de comunicaciones, ingeniería y desarrollo de sistemas, pruebas de calidad y operaciones.

Banred S.A., tiene dos oficinas, una en Guayaquil y otra en Quito. La oficina matriz está ubicada en Guayaquil en Pedro Carbo N° 555 entre Luque y Vélez, Edificio Plaza San Francisco, 4to. piso,

Figura 40. Ubicación de la oficina matriz en Guayaquil de Banred S.A.



Fuente: Google Map

La otra oficina en Quito en Alpallana E7-50 y Whimper, Edificio María Victoria III, 5to. Piso.

Figura 41. Ubicación de la oficina en Quito de Banred S.A.



Fuente: Google Map

5.6 FACTIBILIDAD

5.6.1 Factibilidad Administrativa

Cuadro 42. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización de módulos informáticos de compras, cuentas por pagar y tesorería ❖ Convenios con proveedores ❖ Compras y pagos electrónicos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reformas a las NIIF ❖ Reformas legales (tributarias y bancarias) ❖ Desactualización de módulos informáticos por reformas a las NIIF y/o legales
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Existencia de políticas y procedimientos ❖ Personal antiguo experimentado y diligente en los procesos ❖ Fortaleza de la marca ❖ Capacidad de negociación y decisión en las compras ❖ Puntualidad en los pagos a los proveedores y entes recaudadores de tributos ❖ Solida filosofía corporativa, misión, visión, principios organizacionales y organigrama 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización de políticas ❖ Actualización de procedimientos ❖ Actualización conocimientos del personal antiguo ❖ Generar índices de eficiencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reaccionar inmediatamente sobre las reformas ❖ Evaluar el impacto de las reformas ❖ Solicitar las adecuaciones a los módulos informáticos ❖ Documentar y difundir los cambios realizados
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Moderado conocimiento de las políticas y procesos ❖ Bajo nivel de eficiencia en los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería ❖ Políticas y procedimientos desactualizados por formalizar o difundir ❖ Personal nuevo por rotación ❖ Política de revisión y capacitación no definida ❖ Incompatibilidad del modulo informático con el sistema operativo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar frecuentemente el conocimiento sobre las políticas y procedimientos ❖ Capacitar al personal con bajo conocimiento y nuevos ❖ Aplicar los índices de eficiencia y evaluar mejoras ❖ Adoptar la política de actualizar, formalizar y difundir los procedimientos anualmente ❖ Reducir el impacto de la rotación de personal con nuevo personal con más experiencia informática ❖ Actualización de módulos informáticos considerar compras y pagos electrónicos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formar grupo interdepartamental para revisión de procesos de compras, cuentas por pagar, tesorería y sistemas ❖ Actualizar, documentar y difundir los procesos sobre cada cambio ❖ Capacitar y evaluar al personal (antiguos, nuevos, y/o transferidos) ❖ Apoyarse en la solida filosofía corporativa, visión, principios organizacionales y organigrama ❖ Analizar técnicamente el sistema informático Solomon versus sistema operativo

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Factores Internos: Fortalezas y Debilidades:

El personal de la empresa al estar dividido entre personal nuevo y antiguo, su nivel de conocimiento sobre las tareas relacionadas con compras, cuentas por pagar y tesorería es el que marca las fortalezas y debilidades, es decir, mientras que el personal nuevo conoce la gestión el personal antiguo le hace seguimiento para cumplir con los procedimientos y políticas que se deben aplicar en los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, haciendo el esfuerzo por superar debilidades.

El prestigio logrado por la empresa a lo largo de estos 20 años proporcionando servicios de calidad y confidencialidad de la información constituye una fortaleza que la emplea con éxito en las negociaciones con los proveedores y los clientes. Esta marca lograda ha permitido que la empresa conserve e incremente sus ventas contando así con flujos de dinero que se emplea en el pago puntual de sus obligaciones con los proveedores y entes de control.

Factores Externos: Oportunidades y Amenazas:

Como oportunidades podemos decir que el proveedor del Sistema Solomon puede actualizar los módulos informáticos de compras, cuentas por pagar y tesorería para cumplir con las normativas contables y tributarias que ya se han dispuestos, pero que pueden ser cambiadas y esto representa una amenaza por riesgo de sanción originado por el cometimiento de un error ó por procesar transacciones a destiempo ó por proveer información que viene defectuosa.

El uso de los avances tecnológico como son los cobros y pagos a nivel electrónico, es otra forma de pago que debe explotar la empresa en el pago a sus proveedores; para ello deberá establecerse adecuados controles en el registro de dichas cancelaciones.

En enero de este año, el sistema ha presentado muchos problemas originados por la incompatibilidad del Sistema Solomon V 6.5 con el Sistema Operativo de los equipos de computación del personal que trabaja con dicho sistema, entre los problemas podemos citar: lentitud en los procesos, pérdida de información en el aplicativo de pago y procesos automáticos defectuosos, constituyéndose esto en una amenaza, para contrarrestarla el proveedor recomienda actualizar el sistema.

5.6.2 Factibilidad Financiera

Cuadro 43. Estado de Resultado Proyectado

BANRED S. A.							
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
(Expresado en miles de dolares de los Estados Unidos de América)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
VENTAS	11.415	11.515	12.091	12.695	13.330	13.997	75.043
COSTOS DIRECTOS	5.144	5.145	5.402	5.672	5.956	6.254	33.573
COSTOS INDIRECTOS	2.764	2.764	2.902	3.047	3.200	3.360	18.036
TOTAL COSTOS	7.908	7.909	8.304	8.720	9.156	9.613	51.610
MARGEN BRUTO	3.507	3.606	3.786	3.976	4.174	4.383	23.433
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Sueldos, Salarios y Demás Remuneraciones	424	430	452	474	498	523	2.800
Aportes a la Seguridad Social (incluido fondo de r	161	164	172	180	189	199	1.065
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	125	127	133	140	147	154	824
Gastos Provisión para Jubilización Patronal	26	27	28	29	31	32	173
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas Natu	190	193	202	212	223	234	1.254
Mantenimiento y Reparaciones	94	96	100	105	111	116	623
Arrendamientos de Bienes Inmuebles Propiedad d	106	107	113	118	124	130	698
Comisiones	1	1	1	1	1	1	3
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	50	51	54	56	59	62	333
Suministros y Materiales	39	40	42	44	46	48	260
Transporte	12	12	9	7	5	2	46
Gastos de Gestión (agasajos a accionistas, traba	62	63	64	64	64	65	382
Gastos de Viaje	23	23	24	26	27	28	151
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	111	113	117	122	126	131	720
Impuestos, Contribuciones y Otros	35	35	37	39	41	43	230
Depreciación Activo Fijo	35	35	37	39	41	43	231
Amortizaciones (inversiones e intangibles)	28	29	30	32	33	35	187
Intereses y Comisiones Bancarias - Locales	11	11	11	12	12	13	70
Otros Gastos Locales	60	61	64	67	71	74	398
Pérdida en Veta de Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	2
Pérdida en Recup. de Inversión	2	2	2	2	3	3	14
Retenciones Pagadas	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.595	1.619	1.693	1.770	1.852	1.938	10.466
UTILIDAD OPERACIONAL	1.913	1.987	2.094	2.205	2.322	2.446	12.967
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES, NETOS	121	123	129	135	142	149	800
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	2.034	2.110	2.223	2.341	2.465	2.595	13.766

Fuente: Departamento de Contabilidad de Banred S.A.

Nuestro análisis sobre la factibilidad financiera, la basamos sobre el ahorro que la propuesta va a producir en los rubros de gastos de gestión, transporte y servicios básicos, cuyo acumulado alcanza la suma de US\$6.648.00 anualmente a partir de su implementación.

El **Valor Actual Neto** del proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el mismo, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

Cuadro 44. Flujos Financieros

Flujo de efectivo	Año					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Costo de inversión	-5.597					
2. Costos de operación		6.648	6.648	6.648	6.648	6.648
2.1. Gastos Administrativos		6.648	6.648	6.648	6.648	6.648
3. Ingresos de operación		8.642	8.642	8.642	8.642	8.642
FLUJO NETO	-5.597	1.994	1.994	1.994	1.994	1.994

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Tasa Interna de Retorno	22,95%
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 2.330,51
Tasa de Descuento*	8,17%
* Tasa Activa Referencia BCE Agosto 2013	

5.6.3 Análisis Fuerzas de Porter

Conforme el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los cambios en el mercado no se dan espontáneamente, esto se debe a que las empresas participantes están tratando de conservar o incrementar su participación, por ello mejoran, modifican, actualizan, innovan los productos que ofrecen a los consumidores.

El modelo de Porter es aplicable para analizar la empresa en conjunto, como ésta puede afrontar los retos presentes y futuros de un mundo cambiante. Estas cinco fuerzas son:

- ❖ Los competidores existentes en el mercado o rivalidad,
- ❖ Los potenciales competidores,
- ❖ Los productos sustitutos,
- ❖ Los proveedores, y,
- ❖ Los compradores.

Los competidores existentes en el mercado o rivalidad.- La empresa Banred S.A., es la empresa líder en proveer servicios de transferencia electrónica de datos e información financiera, es la primera red a nivel nacional que proporciona servicios de calidad a sus clientes, proporcionando seguridad y confidencialidad respecto del trato de información entregada a ésta empresa, la trayectoria de la compañía a lo largo de estos 19 años, la ha hecho merecedora de la confianza del sector financiero, donde está la mayor parte de sus clientes.

La estrategia aplicada para hacer frente a los competidores actuales y mantener la participación en el mercado favorable para la empresa es, la fortaleza de la identidad de la marca y el requerimiento de capital para la inversión en tecnología.

Los potenciales competidores.- La empresa Banred S.A., a nivel nacional la empresa no posee competidores potenciales, debido al alto nivel tecnológico que se requiere en el sector que participa la compañía; lo que si representa un gran peligro sería el hecho de que una red de carácter internacional se instale en el país, puesto que como conoce del negocio estaría en plena capacidad financiera y tecnológica para hacerlo. La estrategia empleada para enfrentar a los posibles competidores y conservar la participación en el mercado favorable para la empresa es la fortaleza de la identidad de la marca y el requerimiento de capital.

Productos sustitutos.- Por ser el servicio de Banred S.A., eminentemente tecnológico, como servicio equivalente podemos indicar al uso de la infraestructura de las propias instalaciones financieras para el tratamiento de la información que cada una de ellas genera a partir de las transacciones de sus usuarios; pero, este sustituto representa la utilización de ingentes capitales financieros que las instituciones por separado no están en posibilidad de aportarlos.

La táctica válida para hacer frente a los productos sustitutos y defender la participación en el mercado propicio para la empresa es la fortaleza de la identidad de la marca y el requerimiento de capital traducido en inversión tecnológica.

Los proveedores.- La empresa Banred S.A. con el objetivo de proveer servicios de calidad, requiere que sus proveedores le proporcionen productos que cumplan con todas las especificaciones técnicas y los tiempos de entrega requeridos, a cambio, la empresa otorga la puntualidad en el pago; por ello, para los proveedores constituye

una buena carta de presentación el contar entre su listado de clientes a Banred S.A. Esto hace que la compañía tenga el poder al negociar con los proveedores.

Las técnicas que utiliza la empresa para contrarrestar el poder de los proveedores por los servicios y productos tecnológicos que requiere son: la fortaleza de la marca, la capacidad de negociación y la actitud de quienes toman las decisiones de compra.

Los compradores.- Los clientes de la empresa Banred S.A. son los bancos, las grandes cooperativas y otras empresas del sector privado; que procuran de la empresa servicios de alta calidad, prestados con, confidencialidad y puntualidad. Por ser la orientación de la empresa al cliente, éstos constituyen la razón de ser de la compañía y por ello tienen un buen poder de negociación.

Las prácticas que usa la empresa para contrarrestar el poder de los compradores en el mercado por los servicios tecnológicos que ofrece son: la fortaleza de la marca, la concentración de los compradores en comparación con los escasos proveedores y el alto costo de integración del negocio hacia atrás.

5.6.4 Filosofía Corporativa, Misión, Visión, Principios Organizacionales y Organigrama

Figura 42. Presentación de nueva tecnología de Banred S.A.



Fuente: Sitio virtual www.banred.fin.ec

Filosofía⁵¹: “Todos en Banred somos responsables por los objetivos institucionales y del servicio de calidad a nuestros clientes.”

Misión⁵²: “Somos una empresa ecuatoriana que provee soluciones especializadas en el procesamiento electrónico de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos e intercambio de información para las instituciones del sector público y privado, a través, de una moderna red de teleproceso con la mayor cobertura a nivel nacional. Nuestros procesos son administrados con calidad y seguridad por personal altamente calificado y comprometido, y están orientados a la satisfacción del cliente, de sus usuarios finales y a una rentable gestión empresarial”

Visión⁵³: “Ser la red del Ecuador, reconocida como la mejor integradora de soluciones de transferencia electrónica de fondos e información.”

Principios Organizacionales⁵⁴: “Confidencialidad, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Desarrollo Humano, Mejoramiento Continuo, Confiabilidad e Innovación.

Confidencialidad.- Se entiende por confidencialidad a la propiedad y el salvaguardo adecuado de la información con carácter reservado y exclusivo solo a personas autorizadas para ser leído o entendido.

Trabajo en Equipo.- Es la suma del esfuerzo individual que permite el logro de metas comunes y crecimiento de sus miembros.

Orientación al Cliente.- Es la disposición a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, externos e internos.

Desarrollo Humano.- Es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas, dentro de un marco de respeto y consideración hacia las características y fortalezas propias del personal y la organización.

⁵¹ Filosofía de Banred se encuentra en www.banred.fin.ec

⁵² Misión de Banred consta en el sitio web www.banred.fin.ec

⁵³ Visión de Banred esta publicado en el sitio web www.banred.fin.ec

⁵⁴ Los principios organizacionales de Banred están disponibles en la Intranet

Mejoramiento Continuo.- Es estar comprometidos con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Enfrentándose con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas e impulsando los cambios positiva y constructivamente.

Confiabilidad.- Es cumplir las promesas implícitas o explícitas, lo cual genera credibilidad y confianza.

Innovación.- Es buscar continuamente recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

En la actualidad la empresa está organizada en función de procesos establecidos de la siguiente manera:

Figura 43. Organización de Banred S.A.



Fuente: Intranet de Banred S.A.

El proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH., para una mejor operatividad ha establecido lo siguiente:

Misión del Proceso: Brindar información, servicios y recursos humanos y materiales de excelencia que permiten a la organización el desarrollo de sus actividades en forma efectiva y eficaz.

Misión de Servicios Administrativos: Brindar atención en servicios y recursos que cumplan condiciones de calidad, confiabilidad y tiempo de respuesta obteniendo resultados óptimos para la organización; permitiéndole al cliente interno desarrollar sus actividades de forma efectiva y eficaz.

Misión de Gestión Financiera: Precautelar y controlar los recursos económicos para obtener mayor rentabilidad en el giro del negocio, así como proporcionar información íntegra, precisa y oportuna de la situación financiera de la empresa.

Misión de Recursos Humanos: Proveer y mantener personal de excelencia para la Gestión Organizacional.

Objetivos de Servicios Administrativos:

- ❖ Proveer los recursos requeridos por los otros procesos de la organización.
- ❖ Mantenimiento y custodia de los recursos materiales (muebles e inmuebles) e infraestructura de la compañía.
- ❖ Proveer soporte y mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura de soporte de la empresa.

Objetivos de Gestión Financiera:

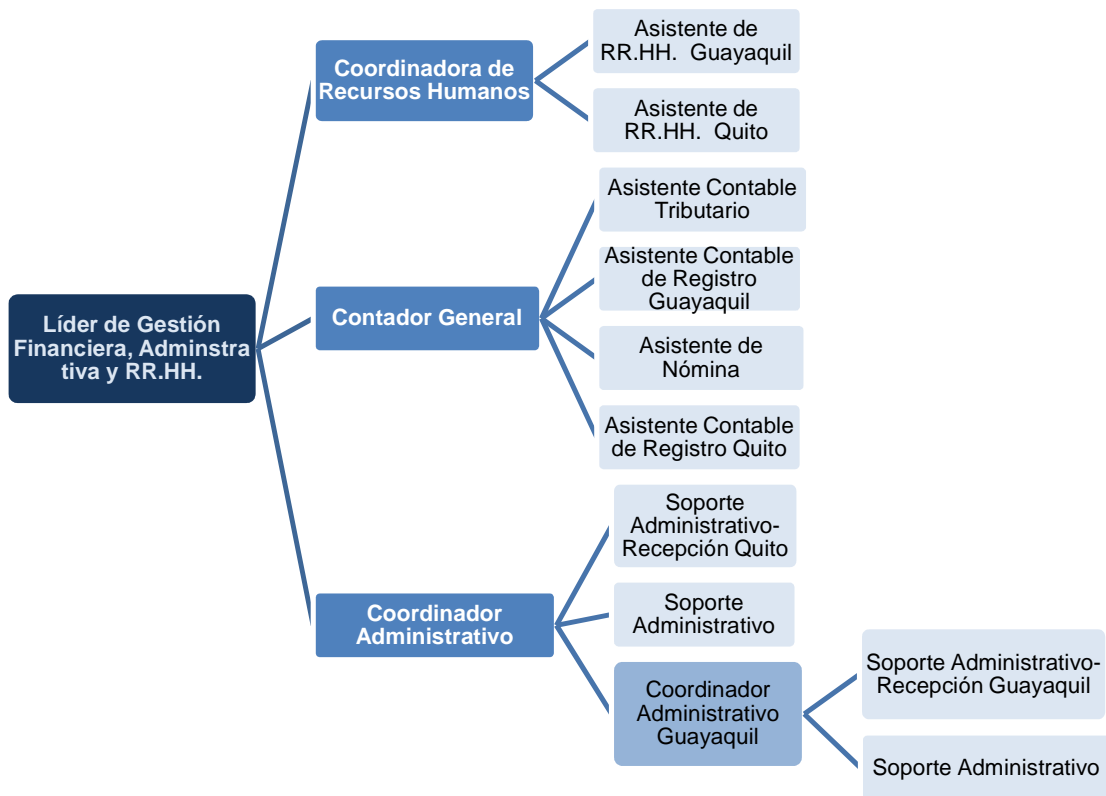
- ❖ Proveer información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- ❖ Dirigir la formulación del presupuesto de gastos de todos los procesos operativos, participando en su aprobación.
- ❖ Controlar la aplicación del presupuesto.
- ❖ Administrar el capital de trabajo.
- ❖ Registro y contabilidad de cuentas
- ❖ Definición y control de políticas financieras-contables.

Objetivos de Recursos Humanos:

- ❖ Administrar los subsistemas de administración de recursos humanos.
- ❖ Administrar el sistema de gestión de desempeño.
- ❖ Gestionar actividades orientadas a obtener personal competente y satisfecho.
- ❖ Fomentar el desarrollo de cultura de calidad en la organización.

El proceso de Gestión Financiera está estructurado de la siguiente forma:

Figura 44. Organigrama del Proceso de Gestión Financiera, Administrativa y RR.HH. de Banred S.A.



Fuente: Intranet de Banred S.A.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez analizados los procesos actuales, se procedió a la elaboración de un resumen de las actividades que llamaron nuestra atención para luego someterlos al examen que nos permita comprobar el cambio en el diseño que presentamos más adelante.

El examen consistió en tomar a varios requerimientos para realizar el proceso de principio a fin, durante su recorrido se observó la gestión de las personas que de una u otra forma participan en las actividades, sobre la marcha se les repasó el conocimiento y se les planteó aplicar el ensayo de las sugerencias, de esta forma se pudo inducir y generar su aceptación al cambio.

Finalmente la misión de la propuesta es mantener un diseño que apunte a la productividad sobre los recursos a través de mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos en el cual el tiempo representa dinero y satisfacción tanto para el cliente interno y externo.

Los aspectos más importantes que conlleva la propuesta en cada proceso son los siguientes:

- ❖ Al proceso de compras se les incrementó dos condicionantes para aligerar las actividades y se les redujo los tiempos de gestión a aproximadamente el cincuenta por ciento de lo que se venía consumiendo.
- ❖ Al proceso de cuentas por pagar se lo focalizó a las actividades del área para que los detalles queden delimitados en el instructivo, se les condicionó la emisión de comprobantes de retención dependiendo si los proveedores son de Guayaquil y Quito y se optimizó la obtención de los comprobantes de venta en aproximadamente el cincuenta por ciento de lo que se venía haciendo.
- ❖ Al proceso de tesorería se lo enfocó a las actividades del área para que los detalles queden delimitados en el instructivo. En este proceso se mantuvieron los tiempos que se venían consumiendo.

A continuación están los diagramas de flujo sobre los procesos propuestos:

FLUJO DE PROCESO DE COMPRAS

CARGO/PROCESO/ ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVI DAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
		In: necesidad de realizar la compra			
Solicitante	<p>¿Se trata de una compra especial?</p> <p>NO</p> <p>Solicitar requerimiento vía correo electrónico al responsable de Servicios Administrativos</p>	Si se entrega información confidencial es responsabilidad el Solicitante coordinar con el Asesor Legal de Banred, la generación de los Acuerdos de Confidencialidad a firmar con el Proveedor(es), en cualquier etapa de presente procedimiento	1	1	2
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	<p>Elaborar RFP, Requerimiento para Compras</p> <p>Solicitar información y características a los proveedores calificados vía correo electrónico</p> <p>Recibir información de los proveedores y entregar al solicitante para su respectivo análisis</p>	Se exceptúa en caso de compras especiales donde la cotización y otras actividades inherentes serán realizadas directamente por el solicitante enviándolas al Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	2	1	16
Solicitante	<p>Realizar el análisis y evaluación de la información entregada por Servicios Administrativos</p> <p>Solicitar vía correo electrónico a Servicios Administrativos la cotización formal</p>		3	1	1
	<p>Recibir información de los proveedores y entregar al solicitante para su respectivo análisis</p>		4	1	0.50
Solicitante	<p>Solicitar cotizaciones formales a proveedores calificados de Banred</p>		5	1	1
	<p>Recibir cotizaciones y negociar precio y condiciones con los proveedores</p>		6	1	0,50
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	<p>Recopilar la información de cotizaciones negociadas y enviar al Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH con copia al Líder de proceso solicitante</p>	Vía correo electrónico	7	1	1
			8	1	2
			9	1	1

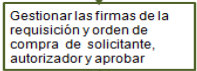
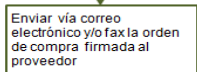
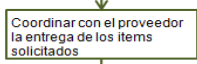
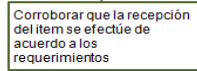
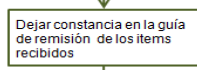
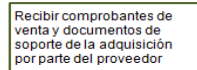
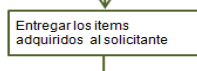
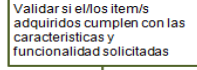
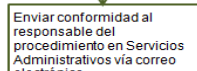
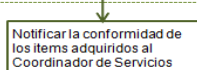
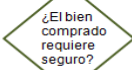
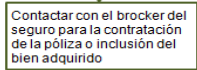
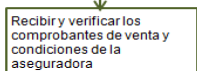
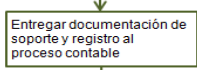

FLUJO DE PROCESO DE COMPRAS

CARGO/PROCESO/ ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
		CONTINUA			
Líder de Gestión Financiera, Administrativa y Recursos Humanos	Recibir cotizaciones analizadas		10	1	1
	Analizar si existe la posibilidad de reasignación de recursos		11	1	1
	¿Se puede reasignar recursos?				
	NO				
	SI				
	Notificar del particular al Líder del Proceso Solicitante	Remitirse al procedimiento para la reasignación de bienes y/o activos	12	1	1
	Participar en las negociaciones que amerite la obtención de mayores beneficios		13	2	3
	Emitir resolución sobre la información presentada e informar al responsable del procedimiento en Servicios Administrativos		14	2	1
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	Remitir vía correo electrónico, resolución emitida al autorizador para su correspondiente resolución		15	2	1
Responsable de Autorización	Recibir y analizar información remitida por servicios administrativos vía correo electrónico	En las adquisiciones que corresponda, incluye análisis del RFP	16	1	1
	Emitir la resolución sobre el requerimiento presentado		17	1	1
	Comunicar la resolución a los interesados dentro del plazo establecido para el efecto		18	1	1
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	Gestionar la aprobación para la adquisición por parte del Aprobador		19	2	1
Responsable de Aprobación	Analizar la información presentada con la alternativa de compra propuesta		20	1	1
	Emitir y entregar al Autorizador, a resolución sobre la alternativa presentada	Dejando constancia de la misma en la documentación presentada como sustento	21	2	1

FLUJO DE PROCESO DE COMPRAS

CARGO/PROCESO/ ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
		CONTINUA			
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	Notificar al Coordinador de Servicios Administrativos la aprobación de la adquisición	Para la correspondiente coordinación de la elaboración de los contratos y/o documentos por garantía (en los casos que aplique)	22	2	1
Coordinador de Servicios Administrativos	<p>¿La compra requiere contratos?</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>Coordinar con Legal y proveedor la emisión de los contratos de garantía y/o mantenimiento</p>		23	1	1
Asesor Legal	<p>Recibir los términos para la elaboración de los contratos de garantía y/o mantenimiento</p> <p>Entregar al Coordinador de Servicios Administrativos los contratos de garantía y/o mantenimiento</p>		24	1	2
Coordinador de Servicios Administrativos	Gestionar la verificación y aprobación los contratos de garantía y/o mantenimiento remitiéndolos al Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Documentos y/o contratos de garantía y/o mantenimientos	26	2	2
Líder de Gestión Financiera, Administrativa y Recursos Humanos	Verificar en los contratos de garantía y/o mantenimiento los términos y condiciones		27	1	1
Coordinador de Servicios Administrativos	<p>Gestionar la firma de los contratos con el proveedor y el representante legal de Banred S.A.</p> <p>Ingresar los contratos de garantía y/o mantenimiento firmados en la base de contratos del Lotus Notes</p> <p>Remitir al proveedor y a Legal los ejemplares de los contratos de garantía y/o mantenimiento firmados</p>		28	1	2
Asesor Legal	Custodiar los originales de los contratos de garantía y/o mantenimiento firmados		29	1	1
Asesor Legal	Remitir al proveedor y a Legal los ejemplares de los contratos de garantía y/o mantenimiento firmados		30	2	1
Asesor Legal	Custodiar los originales de los contratos de garantía y/o mantenimiento firmados		31	1	1
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos	Generar la requisición y orden de compra en el módulo informático de compras		32	1	1

FLUJO DE PROCESO DE COMPRAS

CARGO/PROCESO/ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
	CONTINUA				
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos			33	4	2
			34	1	2
			35	1	2
			36	1	1
			37	1	1
			38	1	1
			39	1	1
Solicitante			40	1	1
			41	1	1
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos			42	1	1
Coordinador de Servicios Administrativos					
			43	2	2
			44	2	2
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos			45	2	2
		Out: Bienes o servicios adquiridos			

FLUJO DEL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

CARGO/PROCESO/ ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVI DAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
		In: necesidad de registrar factura de proveedores			
Generador de la información - Soporte Administrativo- Recepción			1	1	0,03
			2	1	0,17
			3	1	0,03
Responsable del procedimiento en Servicios Administrativos		Para el caso de las reposiciones de caja chica adjuntar el reporte de reposición con los vales y soportes respectivos. Se exceptúa los pagos por nómina	4	2	2
Asistente Contable-Tributario			5	2	0,03
			6	1	1
Asistente Contable-Registro		También se realizan los calculos de los impuestos y códigos de retenciones en la fuente de renta e IVA correspondientes	7	1	0,50
		Remitirse al instructivo de ingreso de información al módulo informático de cuentas por pagar	8	1	0,17
		Remitirse a los instructivos de impresión de registro contable y de comprobante de retención en la fuente del módulo informático de cuentas por pagar	9	1	0,03
Asistente Contable-Tributario			10	1	0,03
Asistente Contable-Registro			11	1	0,17
			12	1	0,50

FLUJO DEL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

CARGO/PROCESO/ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
CONTINUA					
Soporte Administrativo-Recepción	<p>¿El comprobante de retención es para la misma localidad?</p> <p>SI</p> <p>NO</p>				
	Enviar vía valija interna los comprobantes de retención a la otra localidad, Guayaquil-Quito o Quito-Guayaquil.		13	1	0,03
	Entregar los comprobantes de retención a los proveedores		14	1	0,03
	Remitir los comprobantes de retención firmados por el proveedor a Contabilidad		15	1	0,03
Asistente Contable-Registro	Archivo de los comprobantes de retención firmados por el proveedor		16	1	0,17
	Remitir confirmación vía correo electrónico al Coordinador Administrativo respecto de la contabilización de los pagos		17	1	0,50
	FIN	Out: Cuenta por pagar a proveedores			

FLUJO DEL PROCESO DE TESORERÍA

CARGO/PROCESO/ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
	INICIO	In: Realizar la cancelación de cuentas por pagar			
Coordinador Administrativo	Realizar la aprobación de los valores a pagar a los proveedores	Remitirse al instructivo de aprobación de pagos del sistema informático contable	1	1	1
	Remitir correo electrónico al Líder Administrativo Financiero y RRHH y al Asistente Contable los valores a aprobar por pago a proveedores		2	1	0,17
Asistente Contable-Registro	Realizar la aprobación de los valores a pagar a los proveedores	Remitirse al instructivo de aprobación de pagos del sistema informático contable	3	1	0,50
	Remitir correo electrónico al Coordinador Administrativo y al Líder Administrativo Financiero y RRHH confirmación de aprobación de pagos aprobados		4	1	0,17

FLUJO DEL PROCESO DE TESORERÍA

CARGO/PROCESO/ROL	PROCESO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD #	# PERS.	TIEMPO (EN HORAS)
		CONTINUA			
Líder Administrativo, Financiero y RRHH	Verificar la disponibilidad de efectivo en Caja para el pago a proveedores		5	1	0,50
	Analizar los pagos a proveedores de acuerdo a la disponibilidad de efectivo para autorizar		7	1	1
	Realizar la aprobación de los valores a pagar a los proveedores autorizados	Remitirse al instructivo de aprobación de pagos del sistema informático contable	8	1	0,50
	Enviar correo electrónico al Asistente Contable-Registro notificación de valores aprobados para pago.		9	1	0,17
Asistente Contable-Registro	Emission de los comprobantes de Egreso, firma de elaborado y poner sello de Banred registrado en el Banco		10	1	1
	Elaborar los reportes y archivos para pago por transferencia y firmar los reportes en elaborado, remitir al banco los archivos	Remitirse al instructivo de aprobación de pagos del sistema informático contable y de pagos electronicos	11	1	1
	Enviar los comprobantes de egreso y reportes de transferencia al Coordinador Administrativo para firma de aprobado		12	1	0,17
Coordinador Administrativo	Firmar los comprobantes de egreso en aprobado y remitir al Contador General para la firma en autorizado		13	1	0,50
Contador General	Firmar los comprobantes de egreso en autorizado y remitir al Gerente General para la firma del cheque		14	1	0,50
Gerente General	Firmar los cheques para pago		15	1	0,50
Coordinador Administrativo	Remitir los reportes y comprobantes de egreso al Asistente Administrativo-Registro firmados		16	1	0,50
Asistente Contable-Registro	Recibir los reportes y comprobantes de egreso firmados		17	1	0,33
	Remitir original al Asistente Contable-Tributario y archivo de copia de los reportes firmados		18	1	0,33
Asistente Contable-Tributario	Registro contable y archivo de los reportes de transferencia firmados	Remitir al instructivo del sistema informático contable para registro contables de transferencias	19	1	0,17
Asistente Contable Registro	Entregar los comprobantes de egreso y cheques al Soporte Administrativo-Recepción		20	1	0,17
Soporte Administrativo-Recepción	Entrega de cheques a los proveedores y firma del comprobante de egreso		21	1	2
	Remitir al Asistente Contable-Registro los comprobantes de egreso firmados		22	1	0,17
Asistente Contable Registro	Recibir y archivar comprobantes de egrosos firmados por el proveedor		19	1	0,50
	FIN	Out: Cuentas por pagar cancelada			

5.7.1 Actividades

Dentro del rediseño de los procesos establecimos las siguientes actividades a desarrollarse:

- ❖ Reunión de trabajo sobre el proceso de compras con el Coordinador Administrativo
- ❖ Recopilación de información del proceso de compras
- ❖ Análisis de la situación actual del proceso de compras
- ❖ Identificación de oportunidades y debilidades
- ❖ Rediseño del proceso de compras
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso actual de compras
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de compras
- ❖ Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de compras
- ❖ Presentación del borrador del proceso propuesto de compras
- ❖ Correcciones al borrador del proceso propuesto de compras
- ❖ Aprobación del proceso propuesto de compras por el Coordinador Administrativo
- ❖ Reunión de trabajo sobre el proceso de cuentas por pagar con el Contador General
- ❖ Recopilación de información del proceso de cuentas por pagar
- ❖ Análisis de la situación actual del proceso de cuentas por pagar
- ❖ Identificación de oportunidades y debilidades
- ❖ Rediseño del proceso de cuentas por pagar
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso actual de cuentas por pagar
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de cuentas por pagar
- ❖ Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de cuentas por pagar
- ❖ Presentación del borrador del proceso propuesto de cuentas por pagar
- ❖ Correcciones al borrador del proceso propuesto de cuentas por pagar
- ❖ Aprobación del proceso propuesto de cuentas por pagar por el Contador General
- ❖ Reunión de trabajo sobre el proceso de tesorería con el Contador General
- ❖ Recopilación de información del proceso de tesorería

- ❖ Análisis de la situación actual del proceso de tesorería
- ❖ Identificación de oportunidades y debilidades
- ❖ Rediseño del proceso de tesorería
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso actual de tesorería
- ❖ Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de tesorería
- ❖ Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de tesorería
- ❖ Presentación del borrador del proceso propuesto de tesorería
- ❖ Correcciones al borrador del proceso propuesto de tesorería
- ❖ Aprobación del proceso propuesto de tesorería por el Contador General
- ❖ Presentación de los procesos propuestos a Gerencia para su aprobación
- ❖ Difusión de nuevas políticas a usuarios internos y externos
- ❖ Socialización de los procesos propuestos a usuarios internos
- ❖ Capacitación al personal
- ❖ Evaluación al personal previa la implementación de los procesos propuestos
- ❖ Implementación de los procesos propuestos
- ❖ Análisis de los indicadores de gestión
- ❖ Acciones correctivas a los procesos
- ❖ Ejecución permanente de los procesos

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Los principales recursos que estimamos para llevar a cabo la propuesta son los siguientes:

Cuadro 45. Estimación de recursos

RECURSOS	COSTOS
Honorarios profesionales	\$ 5.000,00
Proyector Computadora, impresora, etc	Activo de empresa
Hojas, carpetas, impresiones, etc	\$ 97,00
Material de apoyo	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 200,00
TOTAL	\$ 5.597,00

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

5.7.3 Impacto

Entre los beneficios que la actualización de procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, identificamos a los siguientes:

- ❖ Optimizar los tiempos de los registros y pagos de facturas (proveedores).
- ❖ **Asegurar la calidad en el registro y reportes de la información contable y tributario**
- ❖ Establecer los indicadores de gestión basados en el nuevo enfoque y se obtiene información real para propósitos financieros para una adecuada toma de decisiones.
- ❖ Mantener actualizados los manuales de las políticas y procedimientos de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería.
- ❖ Mejorar el conocimiento del personal sobre las políticas y procedimientos de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería.
- ❖ Documentar los índices para evaluar los controles y la gestión de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería.
- ❖ **Atenuar las incidencia de la rotación de personal en la eficiencia de la gestión de los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería.**

5.7.4 Cronograma

Cuadro 46. Compras

No.	ACTIVIDADES	SEMANA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Reunión de trabajo sobre el proceso de Compras con el Coordinador Administrativo	■												
2	Recopilación de información del proceso de Compras		■	■										
3	Análisis de la situación actual del proceso de Compras				■									
4	Identificación de oportunidades y debilidades					■								
5	Rediseño del proceso de Compras						■	■						
6	Formulación de la eficiencia del proceso actual de Compras							■						
7	Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de Compras								■					
8	Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de Compras									■				
9	Presentación del borrador del proceso propuesto de Compras										■			
10	Correcciones al borrador del proceso propuesto de Compras											■		
11	Aprobación del proceso propuesto de Compras por el Coordinador Administrativo												■	■

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Cuadro 47. Cuentas por Pagar

No.	ACTIVIDADES	SEMANA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Reunión de trabajo sobre el proceso de Cuentas por Pagar con el Contador General	■												
2	Recopilación de información del proceso de Cuentas por Pagar		■	■										
3	Análisis de la situación actual del proceso de Cuentas por Pagar				■									
4	Identificación de oportunidades y debilidades				■									
5	Rediseño del proceso de Cuentas por Pagar					■	■							
6	Formulación de la eficiencia del proceso actual de Cuentas por Pagar						■							
7	Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de Cuentas por Pagar						■							
8	Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de Cuentas por Pagar						■							
9	Presentación del borrador del proceso propuesto de Cuentas por Pagar								■					
10	Correcciones al borrador del proceso propuesto de Cuentas por Pagar									■				
11	Aprobación del proceso propuesto de Cuentas por Pagar por el Contador General										■	■		

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Cuadro 48. Tesorería

No.	ACTIVIDADES	SEMANA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Reunión de trabajo sobre el proceso de Tesorería con el Contador General	■												
2	Recopilación de información del proceso de Tesorería		■	■										
3	Análisis de la situación actual del proceso de Tesorería				■									
4	Identificación de oportunidades y debilidades				■									
5	Rediseño del proceso de Tesorería					■	■							
6	Formulación de la eficiencia del proceso actual de Tesorería						■							
7	Formulación de la eficiencia del proceso propuesto de Tesorería						■							
8	Formulación de los indicadores de gestión en la propuesta del proceso de Tesorería						■							
9	Presentación del borrador del proceso propuesto de Tesorería								■					
10	Correcciones al borrador del proceso propuesto de Tesorería									■				
11	Aprobación del proceso propuesto de cuentas por pagar por el Contador General										■	■		

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Cuadro 49. Aprobación de Gerencia General e implementación de los procesos propuestos

No.	ACTIVIDADES	SEMANA															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1	Presentación de los procesos propuestos a Gerencia para su aprobación	■	■														
2	Difusión de nuevas políticas a usuarios internos y externos			■	■												
3	Socialización de los procesos propuestos a usuarios internos				■	■											
4	Capacitación al personal					■	■										
5	Evaluación al personal previa la implementación de los procesos propuestos						■										
6	Implementación de los procesos propuestos							■	■	■	■						
7	Análisis de los indicadores de gestión												■				
8	Acciones correctivas a los procesos													■	■		
9	Ejecución permanente de los procesos																■

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

En la evaluación de proyecto se debe considerar los siguientes criterios:

Financiero: Si el valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero el proyecto es viable, en nuestro caso es de US\$2,330.51.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de la tasa única de rendimiento por periodo, lo que hace que la totalidad de los beneficios actualizados sean exactamente iguales a los desembolsos expresados. El TIR del proyecto es 22.95% la cual representa la tasa de rentabilidad del proyecto que el inversionista recibirá.

Técnico: Análisis por indicadores de gestión:

Cuadro 50. Indicadores

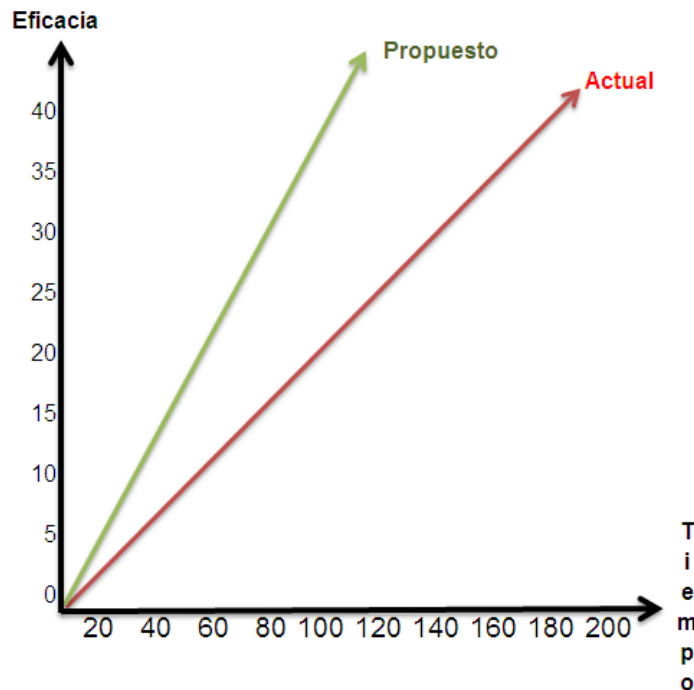
INDICADORES	ACTUAL	PROPUESTO
Tiempo ¹	4.32 horas/hombre	2.20 horas/hombre
Cantidad ²	53.91%	98.90%

¹Total horas que tarda el proceso/ Total personas que participan en el proceso
²Total facturas del periodo/Total facturas registradas en el mes

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Hemos identificado dos elementos que nos sirven como indicadores entre el proceso actual y el proceso propuesto simulado, estos son tiempo y cantidad. El tiempo lo medimos en horas, dividimos el total de horas dedicadas a las actividades sobre el total de actividades realizadas, el resultado evidencia una reducción. La cantidad la medimos en facturas de proveedores, dividimos el total de facturas del periodo sobre el total de registros de facturas en el mes, el resultado demuestra un incremento. Los resultados obtenidos se convirtieron en índices de gestión de los procesos.

Figura 45. Eficacia de los procesos actual versus propuesto



Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

Proceso actual y el propuesto tienen la siguiente fórmula:

$$O(t) = \sum_{i=1}^k n_i t_i$$

Donde:

$O(t)$: Eficiencia del proceso

n_i : Numero de personas que actúa en la actividad, tarea o proceso i

t_i : Tiempo en horas que utiliza la persona n_i

k : Total actividades, tareas o procesos

Obteniéndose los siguientes beneficios:

- ❖ Tendencia lineal
- ❖ Optimiza recursos en tiempo como en personal
- ❖ Alcanza niveles altos de productividad

CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro estudio hemos confirmado la problemática de su origen, nos hemos beneficiado de nuevos conocimientos, a través de la organización donde lo desarrollamos, por las directrices de la universidad donde estudiamos, y, como resultado, a continuación presentamos los puntos que consideramos los más relevantes:

- ❖ La importancia que tienen los manuales de procesos, porque nos facilitaron evidenciar las problemática y nos sirvieron de base para su actualización.
- ❖ Evidentemente el conocimiento evoluciona y se perfecciona, por tal motivo es necesario que haya un mecanismo que sirva para ejecutar una política de actualización para que lo dejen documentado.
- ❖ La socialización del conocimiento genera una cadena de valor, en un círculo virtuoso que concluye en la constante documentación del proceso y en la eficacia de su aplicación.
- ❖ El desarrollo de las habilidades del talento humano para la eficiente gestión es elemental en la consecución de los objetivos de la empresa, y un factor importante es la permanencia o rotación del personal.
- ❖ Los índices de gestión representan una herramienta para evaluar y controlar si las actividades de los procesos están siendo o fueron aplicados eficientemente.
- ❖ Los avances tecnológicos obviamente generan oportunidades para elevar la productividad de los procesos, sin embargo, hay que tener cuidado con las compatibilidades de los distintos sistemas informáticos y el ambiente sobre el cual operan.
- ❖ Los procesos de compras, cuentas por pagar y tesorería, interactúan entre sí, por lo tanto, hay que estructurarlos como un todo, pues, los cuellos de botellas o restricciones, pueden ser identificados y transformados en eficientes y eficaces individualmente, pero, la productividad se consigue con el mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.

RECOMENDACIONES

Nos permitimos sugerir varias posibilidades de acciones que conlleven a la solución del problema y subproblemas objetos de estudio:

- ❖ Mantener los manuales de procesos porque documentan y facilitan su actualización aplicando la política de su actualización anual.
- ❖ Continuar con la evolución y perfección del conocimiento para alinearnos con las nuevas normativas de los entes de control y las innovaciones del entorno empresarial.
- ❖ Difundir oportunamente los cambios en los procesos, haciéndose énfasis en los mecanismos de evaluación que brindan los índices de gestión.
- ❖ Fomentar la permanencia del colaborador a través de un plan de carrera, en caso de existe la rotación aplicar un plan de inducción con evolución para asegurar su inmediata incorporación al proceso.
- ❖ Adoptar los índices de gestión y evaluarlos anualmente o cuando hayan cambios importantes en los procesos.
- ❖ Establecer la política para realizar auditorías anuales del sistema informático para asegurar su compatibilidad con el sistema operativo.
- ❖ Implementar, una estrategia para el mejoramiento continuo, como por ejemplo: la Teoría de las Restricciones (TOC, Theory Of Constraints), que es una filosofía de gestión creada por el Dr. Eli Goldratt, autor de varios libros como “La Meta”. El enfoque es que a las restricciones en el control y gestión que luego se presenten, sean identificados los cuellos de botella, se decida como eliminarlos o minimizarlos, concentrarse en cada caso a la vez, comprobar la solución propuesta y volver a identificar nuevos cuellos de botella.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALTHUSSER, L. (2004). *Biblioteca del Pensamiento Social, la Revolución Teórica de Marx*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina S.A.
2. ALVIRA, F. (2011). *Cuadernos Metodológicos la Encuesta: Una Perspectiva General Metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
3. ARATA, A. (2009). *Ingeniería y Gestión de la Confiabilidad Operacional en Plantas Industriales*. Santiago de Chile: RIL Editores.
4. ATEHORTÚA F, B. R. (2008). *Sistema de Gestión Integral. Una Sola Gestión, Un Solo Equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
5. CEGARRA, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Días De Santos, S.A.
6. CERDA, H. (2004). *Hacia la Construcción de una Línea de Investigación Seminario-Taller*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
7. DIAZ, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: Ril Editores.
8. EYSSAUTIER, M. (2006). *Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia*. México: Editorial Tompson.
9. GOMEZ, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
10. GONDON, P., HILTON, R., & WELSCH, G. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación de México S.A.
11. GRANDE, I., & ABASCAL, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. México: Esic Editorial.
12. LANDEAU, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: Editorial Alfa.
13. MANGANELLI, R., & KLEIN, M. (2004). *Cómo Hacer Reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

14. MENDEZ, C. (2011). *Metodología Diseño y Desarrollo de Proceso de Investigación con Enfacis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.
15. MICHAEL, A. H. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
16. OLAVARRIETA, J. (1999). *Conceptos Generales de Productividad, Sistemas, Normalización y Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa*. Madrid: Universidad Iberoamericana.
17. PEREZ, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
18. PEREZ, J. (2010). *Gestión por Proceso*. Madrid: Esic Editorial.
19. ROBBINS, S. P. (2006). *Administración*. México: Person Educación.
20. TORO, I., & PARRA, D. (2006). *Método y Conicimiento Metodología de la Investigación*. Medellín: Fondo Editorial de la Universidad EAFIT.
21. VÁZQUEZ, M. J. (2000). *Immanuel Kant Lógica Acompañada de una Selección de Reflexiones del Legado de Kant*. Madrid: Ediciones Akal S.A.
22. VIVANCO, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ AUXILIAR

PROBLEMA PRINCIPAL	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO PRICIPAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
Deficiente gestión de compras y su afectación en las cuentas por pagar y tesorería	¿Qué efectos tiene las deficiencias de la gestión de compras en las cuentas por pagar y tesorería en la empresa Banned S.A. en el año 2013?	Determinar las deficiencias en la gestión de compras y su intervención en los procesos de cuentas por pagar y de tesorería.	Las estrategias de la gestión de compras de Banned S.A., en el año 2013 influirán en la eficiencia del proceso de pago a proveedores	Gestión de compras	Nivel de conocimiento del módulo informático	¿Cuánto conoce sobre los módulos informáticos de compras, cuentas por pagar y tesorería?
SUBPROBLEMAS	SISTEMATIZACION DE LOS SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULARES	VARIABLES	INDICADORES	
Políticas y procedimientos desactualizados	¿Cómo influyen las políticas y procedimientos en la gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería?	Identificar las diferencias entre las políticas y procedimientos emitidos en el año 2002 y la práctica actual.	La aplicación de los procedimientos de compras ayudarán a una adecuada gestión de cuentas por pagar y tesorería	Aplicación de los procedimientos de compras	Cantidad de pasos cumplidos	¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de compras, cuentas por pagar y tesorería?
Inadecuada planificación y control de la gestión de las compras	¿Cómo la inadecuada planificación y control de la gestión de compras influye en los procesos de cuentas por pagar y tesorería?	Identificar los problemas que presenta la planificación y control que afectan a los procesos de cuentas por pagar y tesorería	La adecuada planificación y control de la gestión de compras mejorará los procesos de cuentas por pagar y tesorería	Gestión de cuentas por pagar y tesorería	Cantidad de actualizaciones anual	La actualización anual de las políticas y procedimientos ayudaría la eficiencia de la Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Insuficientes conocimiento y experiencia de funcionarios	¿Cuánto incide los insuficientes conocimientos y experiencia de los funcionarios en la gestión de compras?	Establecer los efectos que impactan a la gestión de compras por la insuficiencia de conocimientos y experiencia del funcionario.	Los conocimientos y experiencia de los funcionarios provocará deficiencias en la gestión de compras	Planificación y control de la gestión de compras	Frecuencia de los problemas	Indique cual o cuales de las siguientes alternativas, considera usted problemas para la adecuada planificación y control
Retraso en la recepción de facturas de proveedores para registro y pago.	¿Por qué ocurre el retraso en la recepción de las facturas de proveedores para su registro y pago?	Demstrar el retraso en la recepción de las facturas de proveedores para su registro y pago	La recepción a destiempo de las facturas de proveedores ocasionará atrasos en sus registros contables y pagos	Gestión de cuentas por pagar y tesorería	Proporcionalidad de las compras semanales	¿Usted considera que las facturas de las compras del mes se reciben o acumulan en algún periodo del mismo mes o en el siguientes mes?
Módulo informático de cuentas por pagar desactualizado	¿Qué consecuencias produce la desactualización del módulo informático de cuentas por pagar en la gestión de tesorería?	Identificar la desactualización del módulo informático de cuentas por pagar	La actualización del módulo informático de cuentas por pagar producirá mejoras en la gestión de pagos	Conocimiento y experiencia de los funcionarios	Índice de rotación del personal	La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de compras y cuentas por pagar
				Deficiencias de la gestión de compras	Frecuencia de la capacitación	La capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia?
				Recepción a destiempo de facturas de proveedores	Número excesivo de facturas para registro	La recepción y aprobación de las facturas de proveedores en la gestión de compras es lenta
				Registros contables y pagos	Períodos de retraso	Usted considera que las facturas de las compras del mes se reciben o acumulan en algún periodo del mismo mes o en el siguientes mes
				Módulo de cuentas por pagar	Frecuencia de uso	Los reportes que existen en los módulos de cuentas por pagar y compras los considero adecuados para la gestión de tesorería
				Gestión de pago	Nivel de aceptación del módulo informático	El diseño actual de los módulos informáticos contienen los campos para registrar la información de compras que requiere el SRI

**ANEXO 2
FORMULARIO DE ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA
CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA**

Objetivo: Determinar las deficiencias en la gestión de compras, cuentas por pagar y tesorería en año 2013 en Banred S.A.

Instrucciones: En cada incógnita por favor marcar con una **X** en la opción que a su criterio es la correcta.

1. ¿En qué proceso labora?

Administración		Finanzas		RR.HH.		Tecnología		Otros	
----------------	--	----------	--	--------	--	------------	--	-------	--

Si marca Otros indique cuál es: _____

2. ¿Cuánto conoce sobre los módulos informáticos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería? (Seleccione 1 alternativa)

Módulo Informático	Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé
Compras					
Cuentas por pagar					
Tesorería					

3. ¿Cuánto conoce sobre las políticas y procedimientos de compras, de cuentas por pagar y de tesorería de la empresa? (Seleccione 1 alternativa)

Políticas y procedimientos de:	Todo	Mucho	Poco	Nada	No sé
Compras					
Cuentas por pagar					
Tesorería					

4. La rotación de personal incide en la eficiencia de la gestión de compras, de cuentas por pagar y de tesorería. (Seleccione 1 alternativa)

Rotación de personal de:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Compras					
Cuentas por pagar					
Tesorería					

5. La recepción y aprobación de las facturas de proveedores en la gestión de compras es lenta

Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
----------------	--	------------	--	-------------	--	---------------	--	-------------------	--

6. Los reportes que existen en los módulos informáticos de cuentas por pagar y compras los considera adecuados para la gestión de tesorería

Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
----------------	--	------------	--	-------------	--	---------------	--	-------------------	--

7. El diseño de los módulos informáticos contienen los campos para el registrar la información de compras que requiere el SRI (Seleccione 1 alternativa)

Rotación de personal de:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Compras					
Cuentas por pagar					

8. La actualización anual de las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Todo		Mucho		Poco		Nada		No sé	
------	--	-------	--	------	--	------	--	-------	--

9. La capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos ayudaría a la eficiencia del proceso de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Todo		Algo		No sé	
------	--	------	--	-------	--

10. ¿En su opinión cómo calificaría el proceso de compras, cuentas por pagar y tesorería de la empresa? (Seleccione 1 alternativa)

Proceso	Muy de eficiente	Eficiente	Indiferente	Poco eficiente	Deficiente
Compras					
Cuentas por pagar					
Tesorería					

11. ¿Usted considera que las facturas de las compras del mes se reciben ó acumulan en algún período del mismo mes ó pasan al siguiente?

1era. semana		2da. semana		3era. Semana		4ta.semana		Siguiente mes	
--------------	--	-------------	--	--------------	--	------------	--	---------------	--

12. Indique cual ó cuales de las siguientes alternativas, considera usted problemas para la adecuada planificación y control:

- 1) Tiempo de recepción de facturas de compras _____
- 2) Tiempo de aprobación de facturas de compras _____
- 3) Compras imprevistas _____
- 4) La calidad de servicios de los proveedores _____
- 5) Especificaciones técnicas del producto requerido _____
- 6) Variación de costos de servicios _____
- 7) Otros ¿Cuál? _____

Fecha: _____

Firma del entrevistador: _____

ANEXO 3 AUTORIZACION DE LA EMPRESA



AUTORIZADO
Pallas
2013-04-22

Guayaquil, Abril 4 del 2013

Señor
Pablo Narváez Vivar
Gerente General de Banred S.A.
Guayaquil

De mis consideraciones:

Dentro de los requisitos para la obtención del título profesional universitario, se estipula la realización de una tesis, en tal razón, al estar cursando el seminario de elaboración de tesis en la Universidad Estatal de Milagro, solicito su autorización para desarrollar mi tesis de grado en conjunto con el señor Luis Fidel Lazo Flores, compañero de la universidad, dentro de Banred, cuyo tema planteado es "Rediseño de procesos en las áreas de compras, cuentas por pagar y finanzas del Proceso de Gestión Financiera, Administración y Recursos Humanos para optimizar el control del flujo de pago a proveedores en la empresa Banred S.A. para el año 2013".

Cabe mencionar que como resultado de la investigación del problema planteado en la tesis se establece una propuesta de solución, misma que pondríamos a su disposición para su análisis e implementación en la empresa.

Para efectos de la realización de la investigación se requiere tener:

- Acceso a Manuales, Políticas y Procesos de la organización relacionados con el proceso de pago, a fin de efectuar su análisis dentro de las instalaciones de la empresa y no considerarlos dentro de los anexos de dicho trabajo.
- Realizar levantamiento de información con los funcionarios de la organización que intervienen en el proceso de pago.
- Acceso a los Manuales y al Modelo Entidad del sistema de información relacionado con el proceso de pago (Solomon), es de indicar que ésta información será revisada y analizada dentro de las instalaciones de la empresa y no será considera como anexo de la tesis.

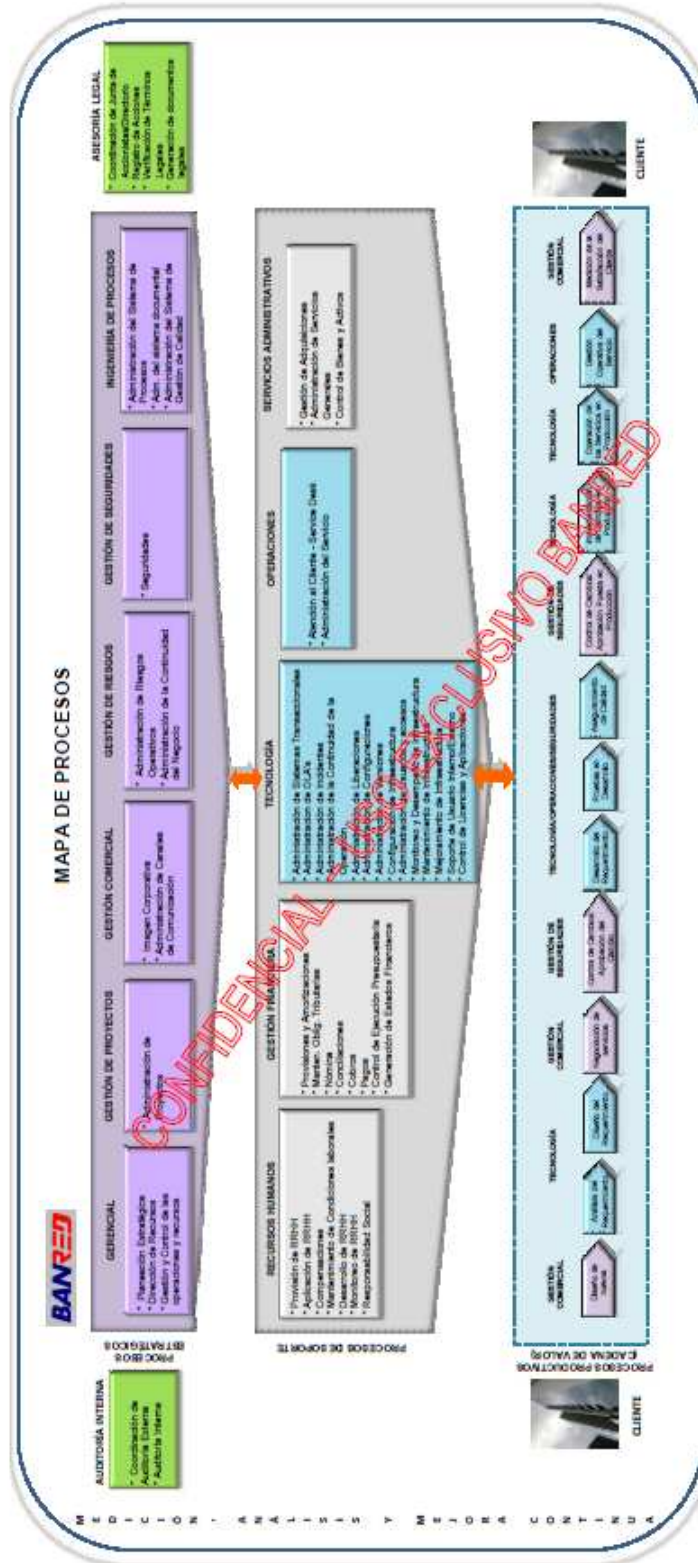
Por las regulaciones de la universidad, la mencionada autorización se indicará por escrito y formará parte de los anexos de la tesis.

Anticipando mis agradecimientos por su ayuda.

Atentamente,

Marjory Villacís Cabrera

ANEXO 4 MAPA DE PROCESOS



ANEXO 5 FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO				FECHA:	Febrero 2009
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.				VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos	La última versión del presente documento se encontrará disponible en Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones					FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 4:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMI ENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
				In: necesidad de realizar una compra			
Solicitante			a		Comprende la recepción del requerimiento de compra presentado por el Solicitante.	1	
			b		Comprende, una vez definido el requerimiento de adquisición, las actividades relacionadas con la cotización del bien/servicio requerido y su correspondiente autorización y aprobación.	2	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			c		Comprende la Generación de la Requisición y Orden de Compra para dar trámite a la adquisición solicitada.	3	
					Comprende la recepción y verificación de los items que se adquirieron y la correspondiente entrega al proceso solicitante.	4	
			FIN	Out: Bienes adquiridos			

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO				FECHA:	Febrero 2009
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.				VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos	La última versión del presente documento se encontrará disponible en Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones					FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 4:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMI ENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
				In: necesidad de realizar una compra			
Solicitante					Es responsabilidad del Solicitante coordinar con el Asesor Legal de Banred, la generación de los correspondientes Acuerdos de Confidencialidad a firmar con el Proveedor/es, cuando amerite la entrega de información confidencial, en cualquier etapa del presente procedimiento de adquisiciones.	1	
					Se exceptúa en caso de compras especiales, donde la cotización y otras actividades inherentes serán realizadas directamente por el Solicitante.	2	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos						3	
						4	
						5	
Solicitante						6	
			a	Out: solicitud de cotización			

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:	Febrero 2009
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario, referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones			FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones				
PROCESO NIVEL 4:	Procesamiento de la solicitud				

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
			a		In: solicitud de cotización		
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Solicitar cotizaciones formales a proveedores calificados de Banred.			1	
			Recibir cotizaciones y negociar precio y condiciones con los proveedores.			2	
			Recopilar información y enviarla		Via correo electrónico al Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH con copia al Líder del Proceso solicitante	3	
			Recibir cotizaciones			4	
			Analizar si existe la posibilidad de reasignación de recursos.			5	
Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH			¿Se puede reasignar recursos?				
		Procedimiento para Reasignación de Bienes y/o Activos	Notificar del particular al Líder del Proceso Solicitante.			6	
			Participar en las negociaciones que amerite la obtención de mayores beneficios			7	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Emitir resolución sobre la información presentada e informar al responsable del procedimiento en Servicios Administrativos			8	
			Remitir vía correo electrónico, resolución emitida al Autorizador para su correspondiente resolución			9	
Responsable de Autorización			Recibir y analizar información remitida por servicios administrativos vía correo electrónico.		En las adquisiciones que corresponda, incluye análisis del RFP	10	
			Emitir la resolución sobre el requerimiento presentado			11	
			Comunicar sobre la misma a los interesados dentro del plazo establecido para el			12	
			Remitir la resolución vía correo electrónico o mediante informe			13	
			Gestionar la aprobación para la adquisición por parte del Aprobador			14	
Responsable de Aprobación			Analizar la información presentada con la alternativa de compra propuesta.			15	
			Emitir y entregar al Autorizador, la resolución sobre la alternativa presentada.		Dejando constancia de la misma en la documentación presentada como sustento.	16	
			b		Out: resolución sobre la alternativa		

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:	VERSION:	TIEMPO DE CICLO:	FRECUENCIA:
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo. La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		'Febrero 2009	A		
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos						
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 4:	Gestión de compra						

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
			b		In: resolución sobre la alternativa		
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Notificar a la Coordinadora de Servicios Admin. la aprobación de la		Para la correspondiente coordinación de la elaboración de los contratos y/o documentos por garantía (en los casos que aplique)	1	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Coordinar con Legal y el proveedor la emisión de los documentos, contratos de garantía,		De acuerdo a la necesidad	2	
Asesor Legal			Recibir los términos para la elaboración de los contratos de garantía y/o mantenimiento			3	
			Entregar a la Coordinadora de Servicios Admin. los doc. y/o contratos de garantía			4	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Gestionar la verificación y aprobación doc. y/o contratos de garantía y/o mantenimiento.			5	
			Entregar al Líder de Gest. Finan, Admin y RRHH los doc y/o contratos de garantía y/o			6	
Líder de Gestión Financiera, Administrativa y RRHH			Verificar en los documentos contractuales los términos y condiciones de garantías y/o mantenimientos de los bienes que lo requieran.		Dejando constancia con visto bueno en los mismos, de su conformidad con los términos establecidos.	7	
Coordinadora de Servicios Administrativos			Gestionar la firma de los documentos por parte de los representantes legales de Banred y el		Documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos	8	
			Ingresar la información del contrato/s suscritos en la base de contratos existente en Lotus notes.			9	
			Entregar al Departamento legal y al proveedor originales de documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos.			10	
Asesor Legal			Custodiar los originales de los documentos y/o contratos de garantías y/o mantenimientos.			11	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			Generar la requisición y orden de compra en el módulo de Compras.			12	
			Gestionar las firmas del solicitante, autorizador y aprobador.			13	
			Enviar por correo electrónico y/o fax la orden de compra al proveedor.			14	
			c		Out: orden de compra enviada		

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO				FECHA:	Febrero 2009
MACROPROCESO:	Administración, Finanzas y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.				VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Servicios Administrativos	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Gestión de Adquisiciones					FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Adquisiciones						
PROCESO NIVEL 4:	Recepción y despacho de los items solicitados						
CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMI ENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
			<p style="text-align: center;">c</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">In: orden de compra enviada</p>				
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			<p style="text-align: center;">Coordinar con el proveedor la entrega de los items solicitados.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			1	
			<p style="text-align: center;">Corroborar que la recepción del ítem se efectúe de acuerdo a los requerimientos realizados</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			2	
			<p style="text-align: center;">Dejar constancia en la guía de remisión del proveedor.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			3	
			<p style="text-align: center;">Recibir comprobantes de venta y documentos de soporte de la adquisición por parte del proveedor.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			4	
			<p style="text-align: center;">Entregar los items adquiridos al solicitante.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			5	
Solicitante			<p style="text-align: center;">Validar si el/los ítem/s adquiridos cumplen con las características, funcionalidad solicitada</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			6	
			<p style="text-align: center;">Enviar conformidad al responsable del procedimiento en Servicios Administrativos vía correo electrónico.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			7	
			<p style="text-align: center;">Notificar al responsable del procedimiento en Servicios Admin la conformidad sobre los ítems adquiridos</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		Vía correo electrónico.	8	
Responsable del Procedimiento en Servicios Administrativos			<p style="text-align: center;">Notificar la conformidad de los ítems adquiridos a la Coordinadora de Servicios Administrativos</p> <p style="text-align: center;">↓</p>			9	
			<p style="text-align: center;">Entregar documentación de soporte y registro al proceso contable</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		Requisición y Orden de Compra, Cotizaciones, copia de contratos de garantía y/o mantenimiento y copia de guía de remisión del proveedor	10	
Coordinadora Servicios Administrativos			<p style="text-align: center;">Contactarse con el broker del seguro para la contratación de las pólizas de seguro</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		Para los bienes que se constituyan en activos fijos.	11	
			<p style="text-align: center;">Recibir y verificar los comprobantes de venta y condiciones de la aseguradora</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		De los bienes incluidos en las pólizas, para procesar el pago a la compañía de seguros	12	
			<p style="text-align: center;">FIN</p>		Out: Bienes adquiridos		

ANEXO 6 FLUJO DEL PROCESO DE PAGOS (CUENTAS POR PAGAR Y TESORERÍA)

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO			FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.			VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.			TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos				FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:						
PROCESO NIVEL 4:						
PROCESO NIVEL 5:						

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
					Consiste en la recepción de facturas, y otros documentos que respaldan los pagos a realizarse.	1	
					Consiste en analizar en forma detallada la información recibida la misma que debe ajustarse a las políticas contables de Banred, a la ley de régimen tributario interno y a las normas contables que rigen en el Ecuador, a través de las disposiciones y reglamentaciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas	2	
					Consiste en la generación de un lote en el modulo de cuentas por pagar que genera afectaciones a las cuentas de costos, gastos, e impuestos. Y genera la información impositiva para los anexos transaccionales	3	
					Consiste en la generación e impresión de los comprobantes de Retención sean estos en la Fuente o Retención del IVA.	4	
					Comprende la aprobación y la generación del pago, una vez ingresadas las facturas por Contabilidad al Módulo de Cuentas por Pagar	5	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO			FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.			VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.			TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos				FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Recopilación de Información					
PROCESO NIVEL 4:						
PROCESO NIVEL 5:						

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Generador de la información – Soporte Administrativo						1	
						2	
						3	
					o Facturas, deberá adjuntar el informe " Flujo de Pagos mes xx año " junto con los documentos de soporte. o Tickets de avión, deberá adjuntar el informe "Flujo de Pagos mes xx año " junto con los documentos de soporte. o Emisión de pagos a pasantes, empleados activos y cesantes por remuneraciones, indemnizaciones, utilidades y otros beneficios; el soporte de estos será el mail y Documentos de respaldo o Reposición de Caja Chica, deberá adjuntar el reporte de Rendición de Caja Chica junto con los documentos de soporte.	4	
Asistente Contable						5	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO			FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.			VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.			TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos				FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Revisión de información					
PROCESO NIVEL 4:						
PROCESO NIVEL 5:						

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente Contable						1	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		VERSIÓN:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario, referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos			FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Contabilización en el sistema				
PROCESO NIVEL 4:					
PROCESO NIVEL 5:					

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
			b				
			Ingresar al módulo de cuentas por pagar en el Menú Entradas, opción Documentos y Ajustes			1	
			Seleccionar el Proveedor, digitando F3 en el campo No Prov.			2	
			Poner las fechas de ingreso y emisión de la factura.			3	
			Dando F3 en el campo cuenta se despliega el plan de cuentas.			4	
			Seleccionar la cuenta de costos o gastos asociada a la factura.			5	
			Ingresar el monto de la factura.			6	
			¿Se va a utilizar el crédito tributario?				
			SI				
			Ingresar el monto igual al valor Subtotal de la factura es decir antes de IVA.			7	
			Ingresar el monto total de la factura incluido IVA			8	
			Ingresar la descripción de la factura		Para lo cual se registra primero el nombre del Proveedor y luego el detalle del bien o servicio que estamos adquiriendo y el periodo.	9	
			Seleccionar el campo Concepto de retención.			10	
			Digitar F3 en el campo concepto de retención y seleccionar el código de retención del		Según lo establecido por el servicio de rentas Internas del Ecuador.	11	
			¿Se aplica retención de retención de retención IVA?				
			SI				
			Seleccionar la pestaña Retención/Fuente e imprimir la retención			12	
			Seleccionar la autorización que corresponda			13	
			Ingresar el número de comprobante a emitir, en base a la secuencia de comprobantes físicos			14	
			Seleccionar la pestaña Anexos			15	
			Digitar F3 en el campo Secuencia de transaccion		Donde se despliega el tipo de identificación registrado para cada proveedor que puede ser Cédula, Pasaporte, RUC.	16	
			Seleccionar el campo Tipo de Comprobante			17	
			Digitar F3 para seleccionar el tipo de comprobante a ingresar			18	
			Seleccionar el código del sustento tributario del IVA		Según los parámetros establecidos por el Servicio de Rentas Internas para afectar a los anexos tributarios.	19	
			Seleccionar el código del periodo, el cual			20	
			Digitar F3 en el Campo Código SRI			21	
			Seleccionar los datos de la autorización del SRI de la factura a ingresar			22	
			Seleccionar el campo Impuesto			23	
			Digitar F3 para escoger los códigos y retención de impuesto a la venta e IVA.			24	
			Llenar el campo monto, con el valor total de la factura menos el total de las retenciones			25	
			Indicar el producto o servicio que se está adquiriendo y el mes y año, digitando F3 en el		Esta información es la que va a salir impresa en la parte del comprobante de retención al momento de imprimir los cheques.	26	
			Llenar el campo control, una vez ingresadas las facturas de un lote		El mismo que debe ser igual a la suma del total de las facturas ingresadas en este lote, menos el total de retenciones aplicadas a cada una de las facturas.	27	
			Guardar el registro		El sistema automáticamente asignará el número de lote y referencia que le corresponde a este registro contable.	28	
			Seleccionar la opción de Liberar ahora en el campo Manejo.		Para que la información ingresada se refleje en los saldos del módulo de cuentas por pagar.	29	
			c				

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:			
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		FECHA:	'Septiembre 2009		
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		VERSION:	A		
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos			TIEMPO DE CICLO:			
PROCESO NIVEL 3:	Generación de Documentos Fiscales			FRECUENCIA:			
PROCESO NIVEL 4:							
PROCESO NIVEL 5:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente Contable					Para lo cual seleccionará el Módulo Cuentas por pagar, Menú Reportes, opción Comprobantes de Retención.	1	
						2	
						3	
						4	
						5	via correo electrónico, solicitando confirmación de recepción de los mismos.
Soporte Administrativo						6	
						7	
Asistente Contable						8	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:			
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		FECHA:	'Septiembre 2009		
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		VERSION:	A		
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos			TIEMPO DE CICLO:			
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago			FRECUENCIA:			
PROCESO NIVEL 4:							
PROCESO NIVEL 5:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente Contable						1	
						2	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO				FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.				VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos					FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago						
PROCESO NIVEL 4:							
PROCESO NIVEL 5:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Coordinadora Gestión Financiera Administrativa						1	
						2	
Asistente de Finanzas						3	
						4	
Lider de Administración, Finanzas y RRHH						5	
						6	
Asistente de Finanzas						7	
						8	

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO				FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.				VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.				TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos					FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago						
PROCESO NIVEL 4:							
PROCESO NIVEL 5:							

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
						1	

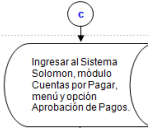
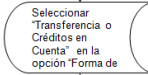
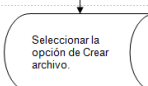
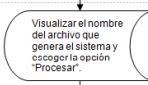
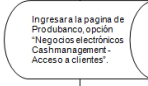
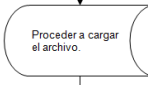
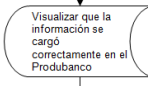
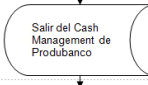
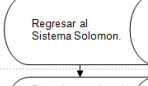
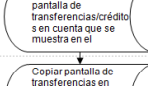
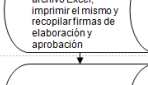
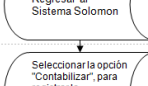
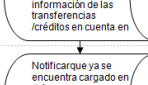
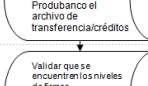
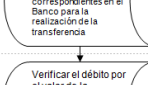
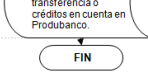



DOCUMENTO CONTROLADO

MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.	FECHA:	Septiembre 2009
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.	VERSION:	A
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos		TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago		FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 4:	Generación del pago			
PROCESO NIVEL 5:	Cheque			

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente de Finanzas			<p style="text-align: center;">c</p> <p>Ingresar al Sistema Solomon, módulo Cuentas por Pagar, menú Entradas opción Editar/Selecc. Doc. para Pago.</p>			1	
			<p>Seleccionar los proveedores a cancelar con Cheques.</p>			2	
			<p>Ingresar a Reportes, Cheque en Cuentas por pagar</p>			3	
			<p>Seleccionar el pago para la impresión del cheque y el Comprobante de Egreso</p>			4	
			<p>Firmar en Comprobante de Egreso, en la casilla de preparado y poner el sello de BANRED</p>			5	
			<p>Solicitar a Coordinadora Administrativa firmar el cheque en Revisado</p>			6	
			<p>Enviar por Valija los cheques con los comprobantes de egreso al Líder de Administración Finanzas y RRHH</p>			7	
Líder de Administración Finanzas y RRHH			<p>Firmar en Aprobado</p>			8	
			<p>Entregar cheque al Gerente General</p>			9	
Gerente General			<p>Firmar Cheque</p>			10	
Asistente de Finanzas			<p>Recibir los cheques firmados que corresponden a los proveedores que se cancelan en Guayaquil</p>		los pagos de los proveedores de Quito son entregados a la Asistente Administrativa de Quito para la entrega respectiva	11	
			<p>FIN</p>				

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO			FECHA:	September 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.			VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.			TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos				FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago					
PROCESO NIVEL 4:	Generación del pago					
PROCESO NIVEL 5:	Transferencia o Crédito en cuenta					

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMI ENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente de Finanzas						1	
						2	
						2	
						3	
						4	
						5	
						6	
						7	
						8	
					para generar evidencia de la realización de las mismas	9	
						10	
						11	
						12	
					A la Coordinadora Administrativa y al Líder de Administración, Finanzas y RRHH, para que procedan con las respectivas aprobaciones.	13	
						14	
					15		
							

BANRED		DOCUMENTO CONTROLADO		FECHA:	Septiembre 2009
MACROPROCESO:	Gestión Financiera, Administrativa y RRHH	Las copias en papel de este documento serán consideradas vigentes siempre y cuando no se haya notificado formalmente cambios al mismo.		VERSION:	A
PROCESO NIVEL 1:	Gestión Financiera	La última versión del presente documento se encontrará disponible en la Intranet de Banred, siendo de responsabilidad del personal usuario referirse a esta fuente para obtener la última versión del mismo.		TIEMPO DE CICLO:	
PROCESO NIVEL 2:	Proceso de Pagos			FRECUENCIA:	
PROCESO NIVEL 3:	Aprobación y Generación del Pago				
PROCESO NIVEL 4:	Generación del pago				
PROCESO NIVEL 5:	Transferencia o Crédito en cuenta				

CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM	TIEMPO FLUJO
Asistente de Finanzas			<p>Inicio</p> <p>Ingresar al sistema Contable, Módulo Contabilidad, Menú Reportes, opción Balanza de Comprobación.</p>			1	
			<p>Confirmar que las cuentas transitorias tengan saldo cero, a través de la opción Impresión</p>		<input type="checkbox"/> Ajustes N/D y N/C <input type="checkbox"/> Transferencias de cuentas por pagar <input type="checkbox"/> Transferencias compra de bienes <input type="checkbox"/> Transferencias compras de servicios.	2	
			<p>Confirmar que los saldos de la caja chica Quito y caja chica Guayaquil estén reflejados correctamente en la contabilidad.</p>			2	
			<p>Seleccionar el Módulo de Cuentas por Pagar, Menú Reportes, opción Antigüedad CxP</p>			3	
			<p>Imprimir el reporte antigüedad sensible periodo.</p>			4	
			<p>Seleccionar el Módulo Contabilidad, Menú Reportes, Opción Libro Mayor, para Generar Libro Mayor</p>			5	
			<p>Cuadrar el libro mayor de la cuenta por pagar proveedores locales y proveedores del exterior versus el reporte Antigüedad Sensible Periodo</p>			6	
			<p>Imprimir y archivar estos dos reportes.</p>			7	
			<p>Ingresar al Módulo Contabilidad, Menú Procesos, opción Procesar Cierre</p>			8	
		<p>Visualizar la pantalla de procesar cierre y seleccionar la opción Cerrar Periodo o Cerrar Año</p>		para generar evidencia de la realización de las mismas	9		
			<p>FIN</p>				