



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN  
PROCESOS PARA EL USO EN LA TOMA DE DECISIONES EN  
EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE UNA EMPRESA  
PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARONES  
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO  
AUTORIZADO**

Presentado por:

**STEFANIA DE LOS ÁNGELES COCHEA VALLE  
WENDY LISBETH TULMO INGA**

Guayaquil – Ecuador  
2012 – 2013

## AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me brinda cada amanecer y por sobre todo quien me regala la sabiduría para realizar cada reto de mi vida.

A mí mamá, quien a lo largo de toda mi vida ha apoyado y motivado mi formación académica.

A mi padre, quien a pesar de la distancia siempre estuvo atento y dispuesto a apoyarme.

A Jaime, mi segundo papá, quien con su ejemplo de superación ha sido de gran motivación para mí.

Y a todos mis compañeros y amigos por sus enseñanzas, comprensión y paciencia.

Stefania.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas las bendiciones recibidas y la fortaleza brindada para sobrellevar las dificultades. A mis padres por siempre guiarme por el camino del bien, especialmente a mi madre, gestora de mis logros, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ella un gran ejemplo a seguir y destacar. A mi hermano por sus palabras de aliento y apoyo incondicional. A mis amigos verdaderos con quienes compartí alegrías y tristezas. A mi amiga y compañera de tesis que con su dedicación logramos concluir este trabajo y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, Ing. Antonio Márquez.

Wendy.

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A Jaime, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan.

A mis amigos, por su calidad humana, apoyo incondicional que no me dejaron desfallecer para así poder llevar a cabo la culminación de este trabajo.

Stefania.

## DEDICATORIA

A **Dios**, por su infinita bondad y amor.

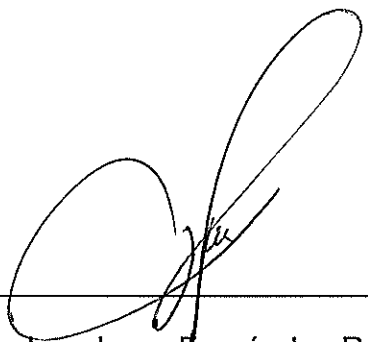
A mis **Padres**, por su apoyo incondicional.

A **Kevin**, mi hermano, por su compañía y cariño.

A mis **Amigos**, por compartir esta etapa conmigo.

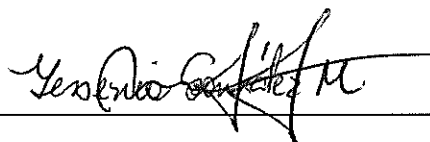
Wendy.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



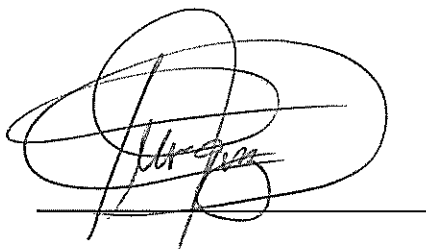
Ing. Jorge Fernández R.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



C.P.A. Yessenia González M.

VOCAL DEL TRIBUNAL



Ing. Antonio Márquez B.

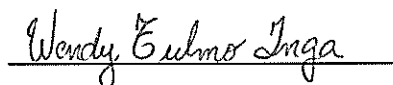
DIRECTOR DE TESIS

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".



Stefania de los Ángeles Cochea Valle.



Wendy Lisbeth Tulmo Inga.

## RESUMEN

La presente Tesis tiene como objetivo diseñar el plan estratégico del Departamento Financiero de una empresa procesadora y exportadora de camarones junto con el levantamiento, diseño de procesos e indicadores de gestión mediante la aplicación de diversas técnicas y estrategias, lo que permitirá definir su estructura de acción con los objetivos establecidos y el compromiso de lograr un alto nivel de desempeño, encaminados a la mejora continua, tendiendo a proveer los recursos adecuados y apropiados para la empresa.

La Tesis consta de cuatro capítulos:

En el Capítulo I, *Aspectos Generales*, se desarrolla la propuesta de la tesis por lo cual se detalla el Objeto de Estudio, Introducción, Justificación, Antecedentes, Delimitación del Objetivo de Investigación, el establecimiento del Problema de Investigación y sus preguntas, Objetivo General y Específicos, el Marco Conceptual de técnicas empleadas, Hipótesis, Variables, Indicadores de Gestión propuestos, Objetivos, Métodos de Estudio Empleados y las Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.

En el Capítulo II, *Marco Teórico*, Se presenta los conceptos de: metodología de la Auditoría Operacional y sus técnicas, además de las fases para implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos. Ambos conceptos empleados en el desarrollo de la Tesis.



En el Capítulo III, *Aplicación en el Campo*, se presenta a manera de introducción, los antecedentes y descripción de la empresa, se analiza a profundidad el Departamento Financiero, elaborando su direccionamiento estratégico, levantamiento de sus principales procesos y respectiva propuesta de mejora e indicadores de gestión relacionados.

En el capítulo IV, se manifiesta las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la Tesis y que serán presentadas a la empresa, las cuales garantizarán el mejoramiento de la gestión del Departamento Financiero.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	I
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	V
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VI
RESUMEN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FICHAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ABREVIATURAS.....	XV
<b>1. CAPÍTULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 ANTECEDENTES.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>1.6 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>1.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>27</b>
<b>1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>27</b>
<b>1.9 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>29</b>
<b>1.9.1 AUDITORÍA OPERACIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>1.9.2 SISTEMA DE GESTIÓN.....</b>	<b>30</b>
FASE I: PLANEACIÓN.....	30
FASE II: ORGANIZACIÓN.....	32
FASE III: DIRECCIÓN.....	32
FASE IV: CONTROL.....	34
<b>1.10 HIPÓTESIS.....</b>	<b>34</b>
<b>1.11 VARIABLES.....</b>	<b>36</b>
<b>1.11.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>36</b>
<b>1.12 INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>1.13 MÉTODOS DE ESTUDIO.....</b>	<b>39</b>
<b>1.14 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>40</b>
<b>1.14.1 FUENTES PRIMARIAS.....</b>	<b>40</b>

1.14.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	40
2.	CAPITULO II .....	41
	MARCO TEÓRICO.....	41
2.1	AUDITORÍA OPERACIONAL .....	42
2.1.1	ANTECEDENTES .....	42
2.1.2	DEFINICIÓN .....	42
2.1.3	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.....	43
2.1.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	44
2.1.4	APLICACIÓN .....	44
2.1.5	FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.....	45
2.1.6	TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL .....	46
2.1.6.1	DIAGRAMAS DE FLUJO .....	46
2.1.6.2	DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	47
2.1.6.3	HERRAMIENTA FODA.....	47
2.2	SISTEMA DE GESTIÓN.....	48
2.2.1	DEFINICIÓN .....	48
2.2.2	IMPORTANCIA .....	49
2.2.3	FASES.....	49
2.2.3.1	PLANEACIÓN.....	49
2.2.3.2	ORGANIZACIÓN .....	60
2.2.3.3	DIRECCIÓN.....	61
2.2.3.3.1	GESTIÓN POR PROCESOS.....	63
2.2.3.4	CONTROL .....	69
2.2.3.4.1	SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	69
3.	CAPITULO III .....	75
	APLICACIÓN EN EL CAMPO .....	75
3.1	ANTECEDENTES .....	76
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	84
3.2.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	87
3.2.2	PRODUCTOS.....	88
3.2.3	ÁREAS DE LA SECCIÓN EMPACADORA .....	88
3.2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	93
3.2.5	PRINCIPALES PROCESOS EMPRESARIALES.....	95
3.2.6	MISIÓN INSTITUCIONAL .....	96
3.2.7	VISIÓN INSTITUCIONAL .....	96
3.2.8	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	97
3.2.9	VALORES .....	97

<b>3.3</b>	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b> .....	98
<b>3.3.1</b>	<b>ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b> .....	98
<b>3.3.2</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	99
3.3.2.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN .....	100
3.3.2.2	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN .....	101
3.3.2.3	PRINCIPIOS .....	102
3.3.2.4	VALORES DEPARTAMENTALES .....	102
3.3.2.5	OBJETIVOS .....	103
3.3.2.6	ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	105
<b>3.3.3</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGO APLICADO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS</b> .....	110
3.3.3.1	RIESGOS INHERENTES CON CONTROLES EXISTENTES .....	110
3.3.3.2	ESCALAS DE MEDICIÓN .....	114
3.3.3.3	VALORIZACIÓN DEL RIESGO .....	115
3.3.3.4	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO RIESGO INHERENTE 1 .....	117
3.3.3.5	CONTROL PROPUESTO PARA LA INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL .....	118
3.3.3.6	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO RIESGO INHERENTE 2 .....	120
3.3.3.7	CONTROL PROPUESTO PARA LA INEXISTENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO. ....	121
<b>3.3.4</b>	<b>ESTRATEGIAS Y SUS ACTIVIDADES PROPUESTAS</b> .....	122
<b>3.3.5</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> ..	124
<b>3.4</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO</b> .....	129
<b>3.4.1</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b> .....	129
<b>3.4.2</b>	<b>ÁREA DE PRESUPUESTO</b> .....	132
3.4.2.1	PROCESO P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS .....	133
3.4.2.2	INDICADOR DE GESTIÓN PROCESO P-001 .....	142
3.4.2.3	PROCESO P-002 CONTROL PRESUPUESTARIO .....	143
3.4.2.4	INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO P-002 .....	148
<b>3.4.3</b>	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD</b> .....	149
3.4.3.1	PROCESO C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: COMPRA DE CAMARÓN, TRANSPORTISTAS Y COMPRA DE INSUMOS. ....	151
3.4.3.2	INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO C-001 .....	170
3.4.3.3	PROCESO C-002 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS: ELABORACIÓN, PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS .....	172
<b>3.4.4</b>	<b>ÁREA DE TESORERÍA</b> .....	178
3.4.4.1	PROCESO T-001 REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS POR VENTANILLA .....	180
3.4.4.2	INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-001 .....	186
3.4.4.3	PROCESO T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA .....	188

3.4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-002.....	198
3.4.4.5 PROCESO T-003 PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....	200
3.4.4.6 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-003.....	206
3.4.4.7 PROCESO T-004 GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR .....	209
3.4.4.8 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-004.....	213
<b>3.4.5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL MEDIANTE EL USO DE INDICADORES PLANTEADOS .....</b>	<b>215</b>
<b>4. CAPITULO IV .....</b>	<b>226</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>227</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>233</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>235</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>305</b>

## ÍNDICE DE FICHAS

Ficha 1: Indicador - Objetivos .....	124
Ficha 2: Indicador - Estrategias .....	125
Ficha 3: Indicador - Cargas de trabajo .....	126
Ficha 4: Indicador - Capacitación .....	127
Ficha 5: Indicador - Servicio al cliente .....	128
Ficha 6: Indicador - Aceptación de actividades proyectadas .....	142
Ficha 7: Indicador - Eficacia Presupuestaria .....	148
Ficha 8: Indicador - Grado de Ejecución de Gastos .....	148
Ficha 9: Indicador - Eficacia en el registro de anticipos.....	170
Ficha 10: Indicador - Promedio de días para registro contable .....	171
Ficha 11: Indicador - Cuadros de caja correctos .....	186
Ficha 12: Indicador - Eficacia de la Recaudación.....	187
Ficha 13: Indicador - Calidad de Facturación .....	187
Ficha 14: Indicador - Compras realizadas por caja chica .....	198
Ficha 15: Indicador - Solicitud de compra de productos existentes.....	199
Ficha 16: Indicador - Cumplimiento de pago .....	206
Ficha 17: Indicador - Forma de pago.....	207
Ficha 18: Indicador - Custodia de cheques .....	208
Ficha 19: Indicador - Periodo medio de pago.....	208
Ficha 20: Indicador - Cumplimiento de cobros .....	213
Ficha 21: Indicador - Cobro vencido.....	214
Ficha 22: Indicador - Efectividad de las cobranzas .....	214

## ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Figura 1: Análisis FODA .....	57
Figura 2: Representación gráfica de un proceso .....	64
Figura 3: Modelo genérico de un proceso .....	65
Figura 4: Relación entre procesos, objetivos e indicadores .....	70
Figura 5: Exportaciones no petroleras.....	79
Figura 6: Organigrama .....	94
Figura 7: Organigrama del Departamento Financiero .....	98
Figura 8: Diagrama Causa y Efecto Riesgo Inherente 1 .....	117
Figura 9: Diagrama Causa y Efecto Riesgo Inherente 2 .....	120
Ilustración 1: Área de Calidad.....	88
Ilustración 2: Área de Recepción.....	89
Ilustración 3: Área de Clasificación.....	90
Ilustración 4: Área de Empaque .....	91
Ilustración 5: Área de Congelación.....	91
Ilustración 6: Área de Almacenamiento .....	92
Ilustración 7: Área de Embarque y Exportación.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores relacionados a Hipótesis 0 .....	37
Tabla 2: Análisis FODA .....	59
Tabla 3: Simbología para un diagrama de flujo .....	68
Tabla 4: Tipos de Indicadores .....	73
Tabla 5: Exportaciones de camarón USA.....	80
Tabla 6: Exportaciones de camarón Europa.....	81
Tabla 7: Exportaciones de camarón Asia .....	82
Tabla 8: Resumen exportadores Ecuatorianos.....	86
Tabla 9: Matriz FODA.....	109
Tabla 10: Escala de Medición: Ocurrencia, Impacto y Controles .....	114
Tabla 11: Valorización del riesgo.....	115
Tabla 12: Zona de alto riesgo e impacto .....	116
Tabla 13: Matriz Objetivos – Estrategias – Actividades.....	122
Tabla 14: Levantamiento de Información - P001 .....	134
Tabla 15: AVA - Planeación de Presupuesto .....	138
Tabla 16: AVA - Elaboración y Distribución de Presupuesto .....	139
Tabla 17: Levantamiento de Información - P002.....	144
Tabla 18: AVA - Control Presupuestario.....	146
Tabla 19: Levantamiento de la Información – C001 .....	152
Tabla 20: AVA - Anticipo a Camaroneros.....	155
Tabla 21: AVA - Pago total a camaroneros .....	156
Tabla 22: AVA - Pago a Transportistas .....	161
Tabla 23: AVA - Anticipos por consumo .....	166
Tabla 24: AVA - Pago total por consumo .....	167
Tabla 25: Levantamiento de Información – C002.....	172
Tabla 26: AVA - Declaración de impuestos .....	175
Tabla 27: Levantamiento de Información – T001 .....	181
Tabla 28: AVA - Registro y control de ingresos por ventanilla.....	183
Tabla 29: Levantamiento de Información – T002 .....	189
Tabla 30: AVA - Solicitud de Efectivo .....	192
Tabla 31: AVA - Solicitud de Rembolso.....	194
Tabla 32: Levantamiento de Información – T003 .....	201
Tabla 33: AVA - Pago a Proveedores.....	203
Tabla 34: Levantamiento de Información - T004 .....	209
Tabla 35: AVA - Gestión de cobro de cuentas del exterior.....	211
Tabla 36: Cobertura de capacitación.....	215
Tabla 37: Capacidad de Respuesta .....	216
Tabla 38: Eficacia en el registro de compras.....	218
Tabla 39: Estadística transacciones reversadas .....	219
Tabla 40: Promedio días registro contable facturas .....	220
Tabla 41: Resultados cuadro de caja .....	221

## ABREVIATURAS

Asist.:	Asistente.
AVA:	Análisis de Valor Agregado.
Capacit:	Capacitación.
Cía.:	Compañía.
Cta:	Cuenta.
Doc:	Documento.
FDA:	Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos.
FOB:	Free on Board o Franco a Bordo.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
ha.:	Hectárea.
INP:	Instituto Nacional de Pesca.
IQF:	Individual Quick Freezing, o congelación rápida de manera individual.
km.:	Kilómetro.
PERT:	Program Evaluation and Review Technique.
REOC:	Anexo de Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta.
SRI:	Servicio de Rentas Internas.
SVA:	Actividades Sin Valor Agregado.
VAN:	Actividades de Valor Agregado al Negocio.
VAR:	Actividades de Valor Agregado Real.



# **1. CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

Se desarrolla la propuesta de la tesis por lo cual se detalla el Objeto de Estudio, Introducción, Justificación, Antecedentes, Delimitación del Objetivo de Investigación, el establecimiento del Problema de Investigación y sus preguntas, Objetivo General y Específicos, el Marco Conceptual de técnicas empleadas, Hipótesis, Variables, Indicadores de Gestión propuestos, Objetivos, Métodos de Estudio Empleados y las Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.

## **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

La presente tesis tiene como objeto el Diseño de un Sistema de Gestión basado en procesos para el uso en la toma de decisiones en el Departamento Financiero de una Empresa Procesadora y Exportadora de Camarones ubicada en la ciudad de Guayaquil.

## 1.2 INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo las empresas tratan de no permanecer al margen en el contexto de la evolución y renovación, por ende éstas se encuentran adaptándose a un Sistema de Gestión fundamentado en procesos que permitirá el logro de un apropiado grado de eficiencia y efectividad en las operaciones del departamento.

Esta transformación es muy difícil de llevar a cabo si no se dispone de una visión del futuro definida, la cual se realiza mediante el proceso de planificación estratégica, que se encuentra formado por un sistema gerencial basado en los objetivos del departamento y las estrategias a realizarse.

La elaboración de un plan estratégico es la fuente clave para el desarrollo de las actividades propias del departamento financiero, ya que es un programa de actuación que procura orientar organizadamente las actividades del departamento, de acuerdo con sus propias competencias y necesidades, además contribuye en la definición de la dirección que desea obtener, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador conozca hacia donde se aspira ir y se comprometa con ese destino.

Posterior a la definición del plan estratégico, el levantamiento y diseño de procesos aportará ventajas significativas al departamento pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite conocer el desarrollo de las actividades por medio de los procesos.

La medición del desempeño se basa en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades del departamento. Dicha medición se realiza mediante indicadores de gestión, que permiten identificar prácticas inadecuadas que deben ser modificadas, con la finalidad de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de las operaciones.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente Tesis pretende que el Departamento Financiero defina concretamente el propósito de su administración mediante el diseño de un Sistema de Gestión, ya que éste permite tener un esquema general de procesos y procedimientos que se ejecutan para garantizar que el Departamento realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

La elaboración del Sistema de Gestión inicia con la planificación estratégica la cual permite prever, asignar recursos, asumir retos en tiempos previamente definidos y evaluar los resultados, lo cual le permitirá contar con un mejor desempeño organizacional que le facilite el logro de sus objetivos.

El levantamiento y diseño de los procesos inmersos en el departamento permitirá que éstos se encuentren bien definidos, alcanzando la maximización de la eficiencia de las operaciones administrativas para una mejor toma de decisiones.

Los Indicadores de Gestión permiten a la gerencia departamental traducir la visión, estrategias y procesos en conjuntos coherentes de medidas para apoyar la toma de decisiones.

#### **1.4 ANTECEDENTES**

El plan estratégico marca las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que se ha planteado. El departamento Financiero carece de un horizonte de acción, por lo cual surgió la necesidad de elaborar un plan estratégico departamental, ligado al plan estratégico organizacional. La planificación estratégica involucra, entre otros aspectos, la determinación de las normas y políticas departamentales por tal razón se diseñará la filosofía de la gestión departamental con la herramienta de “Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” el cual permitirá tener una visión de la situación actual del departamento y nos guiarán a la formulación de su misión, visión, objetivos y estrategias para de este modo llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

Los procesos del departamento no están plenamente identificados y por consiguiente, no se encuentran documentados ni delimitados ya que éstos fluyen a través de las distintas áreas y puestos del departamento. Por lo tanto se requiere procesos documentados que cumplan con las normas de control interno y permitan comprender el contexto y los detalles de los procesos claves garantizando la secuencia de las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

El Departamento Financiero al no poseer indicadores de gestión, aumenta el riesgo de presentar desviaciones en sus operaciones y por consiguiente las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión, por este motivo se diseñarán indicadores de gestión de los procesos seleccionados que permitirá tener un mayor control y monitoreo.

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrollará en el Departamento Financiero de una empresa procesadora y exportadora de camarones. El propósito fundamental de esta investigación lo constituye el diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, que le permita al departamento conseguir buenos resultados empresariales e incorporar en su gestión las mejores prácticas, además el identificar y documentar sus procesos, aplicando mediciones de su eficiencia y eficacia.

Como parte fundamental del diseño del sistema de gestión se encuentra el desarrollo de la planificación estratégica del departamento que debe partir de la definición de su misión y visión. Ello llevará a la fijación de objetivos y la determinación de restricciones, las cuales estarán basadas en el análisis FODA y el direccionamiento hacia los objetivos generales de la empresa.

La definición de los procesos es importante ya que determinan el consumo de recursos y el cumplimiento de especificaciones, es decir que estos se realicen eficientemente. La gestión del Departamento Financiero se rige a tres áreas internas que son: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, de los cuales se seleccionaron los procesos más relevantes para realizar el levantamiento y diseño del sistema de gestión.



En el Área de Presupuesto se investigará los siguientes procesos, siendo éstos claves para dicha área:

- Planeación y Elaboración de Presupuestos.
- Control Presupuestario.

Dentro del Área de Contabilidad se manejan numerosos procesos de los cuales se seleccionaron:

- Análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de camarón, pago a transportistas, compras de insumos.
- Formulación y presentación de las declaraciones de impuestos:
  - Elaboración de formularios.
  - Anexos transaccionales.

Tesorería cumple funciones muy importantes como:

- Registro y control de ingresos por ventanilla.
- Control de Flujo de caja chica.
- Pago a proveedores mediante cheques y/o transferencias electrónicas.
- Gestión de cobro de cuentas del exterior.

## **1.6 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La empresa inició sus operaciones en Agosto del 2009, dedicada a brindar productos de excelente calidad, lo que le ha permitido crecer significativamente y posicionarse entre las mejores empresas exportadoras de camarón en el Ecuador en el año 2011.

El departamento financiero contribuye significativamente en las gestiones claves de la empresa, sin embargo éste carece de una estructura clara de acción, además existen deficiencias en los procesos relacionados a presupuestos, procesos contables y flujos de entrada y salida de valores, lo cual repercute en la correcta gestión departamental, debido a que no cuenta con un sistema de medición para la correcta toma de decisiones.

## **1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿El diseño del Plan Estratégico permitirá enfocar la misión del departamento y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo?

¿El levantamiento y diseño de procesos permitirá al departamento mejorar su gestión y lograr el cumplimiento de sus objetivos?

¿Diseñar los indicadores de gestión permitirá al departamento contar con una herramienta para medir el desempeño de las actividades que realiza?

## **1.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para el Departamento Financiero de la empresa exportadora de camarones junto con el levantamiento, diseño de procesos y establecimiento de indicadores de gestión mediante la aplicación de diversas técnicas y estrategias, lo que permitirá definir su estructura de acción con los objetivos establecidos y el compromiso de lograr un alto nivel de desempeño, encaminados a la mejora continua, tendiendo a proveer los recursos adecuados y apropiados para la empresa.

### **1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación del Departamento Financiero mediante el análisis de su desempeño actual para definir las falencias que afectan sus operaciones.
- Desarrollar el plan estratégico del Departamento Financiero mediante el análisis FODA el cual es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna del departamento y su relación con el medio en el cual se desenvuelve, para así obtener una ventaja competitiva.

- Analizar y rediseñar los procesos seleccionados en el Departamento, con el propósito de desplegar las estrategias y objetivos, añadir valor al departamento y determinar los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.
- Definir indicadores de gestión identificando factores críticos de éxito, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos departamentales.

## **1.9 MARCO CONCEPTUAL**

### **1.9.1 AUDITORÍA OPERACIONAL**

La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer recomendaciones que se consideren necesarias.

La auditoría operacional involucra los siguientes tres elementos fundamentales que deben considerarse al realizarla:

- Debe encausarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema.
- La auditoría debe tener un enfoque constructivo
- El auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallado de los cambios que requiere un sistema o sus procedimientos.

### **METODOLOGÍA**

La Metodología de la Auditoría Operacional se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico; tiene un carácter genético y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

## 1.9.2 SISTEMA DE GESTIÓN

Es un sistema el cual incluye la estructura organizativa, responsabilidades, procesos, metodologías, recursos y programas para llevar a cabo la gestión de la organización. El establecimiento de un Sistema de Gestión consiste en identificar y gestionar los procesos como un sistema, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización y le permitirá una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

**FASES:** Las fases del Sistema de Gestión son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### FASE I: PLANEACIÓN

Agustín Reyes Ponce (1992), establece que:

**La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione

eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

### **Planificación Estratégica:**

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Existen varios modelos para elaborar un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del departamento, nos basaremos en el siguiente modelo de acuerdo con la situación actual de éste.

A continuación se detalla el modelo que esta investigación seguirá para la formulación del plan estratégico:

- Formulación de la misión
- Formulación de la visión
- Formulación de los valores departamentales
- Formulación de los objetivos o metas
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de políticas



## **FASE II: ORGANIZACIÓN**

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### **Importancia de la Organización:**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## **FASE III: DIRECCIÓN**

La dirección implica hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Según Burt K. Scanlan (2003) la dirección: “Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”.

**Importancia de la dirección:**

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

**Gestión por procesos:**

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en sus procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

## **FASE IV: CONTROL**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Stephen Robbins (1996) el control se define como "El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (<sup>1</sup>).

El control es un elemento muy importante dentro de la organización, pues permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. El control debe llevarse en todo nivel de la organización y debe ser realizado conjuntamente para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

### **Indicadores de desempeño de procesos:**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

## **1.10 HIPÓTESIS**

---

<sup>1</sup> Autor del libro "Administración Comportamiento Organizacional" junto a Mary Coulter

Deobold Van Dalen (1974) establece que:

**La hipótesis son posibles soluciones del problema que se expresan como generalizaciones o proposiciones. Se trata de enunciados que constan de elementos expresados según un sistema ordenado de relaciones, que pretenden describir o explicar condiciones o sucesos aún no confirmados por los hechos.**

**Hipótesis 0:** El plan estratégico determinará el rumbo del departamento así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar su misión, visión y el cumplimiento de los objetivos, ligados a la organización.

**Hipótesis 1:** Analizar y rediseñar los procesos seleccionados en el Departamento, definirá las actividades que se realizan en los procesos, precisando la secuencia lógica de cada uno, además permitirá describir gráficamente los flujos de las actividades e incluir el rol de los involucrados indicando su participación y responsabilidad.

**Hipótesis 2:** El establecimiento de indicadores de gestión de los procesos seleccionados, facilitará medir el desempeño del departamento, tanto su eficiencia, eficacia y efectividad, orientada a la consecución de sus objetivos.

## 1.11 VARIABLES

Carlos Sabino (2002) establece que:

**Se entiende por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo.**

### 1.11.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables relacionadas a Hipótesis 0:

- Cumplimiento de Objetivos.
- Aplicación de estrategias.

Variables relacionadas a Hipótesis 1:

- Asignación de responsabilidades.
- Formación del personal.
- Capacidad de respuesta.

Variables relacionadas a Hipótesis 2:

- Eficacia presupuestaria.
- Eficacia en el registro de anticipos.
- Eficacia de la recaudación.
- Cumplimiento de pago.
- Custodia de cheques.
- Efectividad de las cobranzas.

## 1.12 INDICADORES DE GESTIÓN

Parámetros numéricos formado por razones matemáticas, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos evaluando el desempeño y cumplimiento de objetivos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones, constituyéndose como instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento de la organización.

**Indicadores relacionados a Hipótesis 0:** El plan estratégico determinará el rumbo del departamento así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar su misión y visión, íntimamente ligados a la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1: Indicadores relacionados a Hipótesis 0

VARIABLES	INDICADORES CUANTITATIVOS
<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	Objetivos departamentales alcanzados / Objetivos departamentales definidos
<b>Percepción de estrategias de mejora</b>	Estrategias dptales. Implementadas / Total estrategias dptales.
<b>Cumplimiento de políticas</b>	Políticas dptales. cumplidas / Políticas dptales. Establecidas

Elaborado por: Las Autoras

**Indicadores relacionados a Hipótesis 1:** Analizar y rediseñar los procesos seleccionados en el Departamento, definiré las actividades que se realizan en los procesos, precisando la secuencia lógica de cada uno, además permitirá describir gráficamente los flujos de las actividades e incluir el rol de los involucrados indicando su participación y responsabilidad.

**Variable: Asignación de Responsabilidades**

Indicador Cualitativo:

- Grado en que determinan las cargas de trabajo.

**Variable: Capacidad de respuesta**

Indicador Cuantitativo:

- Solicitudes de información atendidas.

**Variable: Relación con Proveedores**

Indicador Cuantitativo:

- $(\text{Cuentas y documentos por Pagar} * 365) / \text{Total compras}$

**Variable: Formación del personal**

- Cobertura de capacitación.

### **1.13 MÉTODOS DE ESTUDIO**

El método a utilizarse es el Hipotético – Deductivo el cual es la vía hacia inferencias lógicas deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

El método hipotético-deductivo está formado por los siguientes pasos esenciales:

1. Observación de un fenómeno, los cuales son hechos que originan el problema.
2. Planteamiento de hipótesis explicativas de los hechos observados.
3. Verificación experimental de las hipótesis, sometiéndolas a prueba mediante la recogida de datos y la utilización de técnicas adecuadas.

Este método obliga al científico a combinar la formación de hipótesis y la deducción con la observación de la realidad o verificación.



## **1.14 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se ha obtenido datos provenientes de fuentes primarias como secundarias. Se utilizarán fuentes de información primaria en lo referente al desenvolvimiento del departamento financiero, a través de entrevistas directas. Las fuentes de información secundaria serán utilizadas en el marco conceptual de la investigación propuesta.

### **1.14.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias a utilizarse a lo largo de la investigación serán:

- Informes del año anterior suministrados por la gerencia departamental.
- Observación.
- Entrevistas.
- Talleres.

### **1.14.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias a utilizarse en esta investigación serán las siguientes:

- Textos.
- Internet.
- Documentos.

## **2. CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se presenta los conceptos de: metodología de la Auditoría Operacional y sus técnicas, además de las fases para implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos. Ambos conceptos empleados en el desarrollo de la Tesis.

## **2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL**

### **2.1.1 ANTECEDENTES**

La auditoría operativa surgió por la necesidad de la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. El término “Operaciones” se lo define como la designación de actividades y funciones no financieras (<sup>2</sup>).

### **2.1.2 DEFINICIÓN**

La Auditoría Operacional es la evaluación integral, objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos y su sistema de control interno.

Adicionalmente, permite ayudar a la dirección a entender, controlar y administrar sus riesgos del negocio o proceso, para proteger y aumentar el valor de la empresa.

---

<sup>2</sup> <http://es.scribd.com>; DE LEON, Ange (2011), Auditoría Operacional

Mas, J. y Ramió, C. (1997) define a la auditoría operacional como:

**Función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventualidades acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficiencia de sus sistemas de gestión.**

William P. Leonard (1991) define a la auditoría operacional como “Un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa”, pero también puede ser de cualquier componente de la misma, tal como un departamento, así como planes, objetivos, métodos de operación y utilización de recursos físicos y humanos.

La Auditoría Operacional tiene como propósito determinar:

1. Si se tienen controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

### **2.1.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Su enfoque es hacia los problemas internos que existen dentro de la entidad auditada, con el propósito de proporcionar bases para solucionarlos; presentando recomendaciones que simplifiquen el trabajo para el cumplimiento de los planes de la empresa, con el fin de alcanzar un óptimo nivel de productividad.

### **2.1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Dentro de los objetivos específicos están:

- Promover mejoras en las operaciones.
- Determinar si la administración cumple con los planes y objetivos del negocio y las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente y económica.
- Evaluar si las políticas de la administración responden y son congruentes con los planes generales y específicos establecidos en función de las metas y objetivos de la empresa.
- Examinar y evaluar los sistemas de Control Interno gerencial, para comprobar el grado de confiabilidad de la Administración.
- Evaluar la cantidad y calidad de los recursos de material, equipo y otros bienes.
- Evaluar el flujo y disponibilidad de recursos financieros y materiales necesarios.
- Evaluar el rendimiento y productividad de la empresa y su personal.

### **2.1.4 APLICACIÓN**

La auditoría operacional es utilizada frecuentemente:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.

- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones.
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

### **2.1.5 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

A continuación se listan las funciones de este tipo de auditoría:

- Determinar el cumplimiento, en su ámbito de acción, de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.
- Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la empresa para controlar su grado de cumplimiento.
- Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la organización y operación de la organización.
- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
- Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional definida.

## **2.1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

Son los recursos que el auditor emplea en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, para llegar a conclusiones y recomendaciones, tales como: analizar, comparar, comprobar, conciliar, confirmar, indagar, inspeccionar, observar, muestreo, método Gantt, técnica Pert, Diagramas de flujos, FODA, Diagrama de Ishikawa. Explicación de técnicas a utilizar:

### **2.1.6.1 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Una herramienta de gran utilidad en la investigación administrativa es la diagramación de las operaciones, y tiene por objeto obtener una explicación esquemática de la secuencia de pasos de las acciones que se llevan a cabo, así como de los elementos que se utilizan, y del personal que interviene en cada una de ellos.

Así mismo, es importante enfatizar que debido a que todo procedimiento administrativo está sujeto a complementarse con las políticas aprobadas de cada una de las operaciones que se manejan, anexo a cada procedimiento deberán estar las políticas relativas <sup>(3)</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://es.scribd.com>; CARPINTERO, Juan (2011), Metodología de la Auditoría Operacional

### **2.1.6.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Es una técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Simplifica el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación <sup>(4)</sup>.

El diagrama de Ishikawa también recibe los siguientes nombres:

- Diagrama de espina de pescado.
- Diagrama Causa – Efecto.

### **2.1.6.3 HERRAMIENTA FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados <sup>(5)</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com>; UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos (2002), Herramientas básicas para la solución de problemas.

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com>; GLAGOVSKY, Hugo (2001), Esto es FODA!



El análisis FODA consta de cuatro variables que serán detalladas a continuación:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, ubicándose en una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, o actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **2.2 SISTEMA DE GESTIÓN**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

La gestión basada en procesos es un medio por el cual la organización alcanzará eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben

formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos <sup>(6)</sup>.

Jaime Beltrán Sanz (2000) define al Sistema de Gestión como un “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

Un Sistema de Gestión contribuye a que una organización establezca de manera eficiente las metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, los cuales permitirían una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

### **2.2.3 FASES**

#### **2.2.3.1 PLANEACIÓN**

Es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos <sup>(7)</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com>; Alicia Rodríguez Ocampo, Eduardo Quiñones Jiménez (2009), Implementación del Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso

<sup>7</sup> Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer “Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really works”, 1992, Ed. McGraw Hill, p.3

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación.

Russell Lincoln Ackoff (1981) la define de la siguiente manera “Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción”.

### **Importancia de la planeación**

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

### **Características de la planeación**

- Permanente y continua.
- Orientada hacia el futuro.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- Sistemática.

- Cíclica.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- Técnica de coordinación e integración de actividades.
- Técnica de cambio e innovación.

### **2.2.3.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es un proceso el cual permite la toma de decisiones dentro de una organización o departamento, donde se analiza y procesa información relevante con el propósito de evaluar la situación actual, así como su nivel de competitividad, teniendo como objetivo prever y tomar la decisión sobre el direccionamiento a dar a la organización o departamento.

La planificación estratégica es un proceso continuo, ya que los cambios que se presentan en el ambiente del negocio también lo son; esta planificación debe efectuarse de forma continua y ser apoyada por actividades adecuadas.

Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar (<sup>8</sup>).

---

<sup>8</sup> HATTEN Kenneth, Strategic Management. Analysis and Action, 1987.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada (<sup>9</sup>).

### **Beneficios de la Planificación Estratégica:**

#### **Los Beneficios Financieros**

Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica, por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

#### **Los Beneficios No Financieros**

La administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de

---

<sup>9</sup> KOONTZ Harold, Estrategia. Planificación y Control, 1991.

la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

### **Diagnóstico de la situación actual:**

El propósito del diagnóstico de la situación actual es de analizar tanto el entorno como la organización en sí. El análisis del entorno tiene que ver con la totalidad de los sistemas que rodean al departamento e interactúan con él.

#### **Ambiente Externo**

En el ambiente externo se debe reconocer las posibilidades que se le presentan al departamento para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados en sus operaciones, así como las posibilidades que pueden perjudicarlo.

#### **Ambiente Interno**

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de éste, con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Se lo realiza en función de las fortalezas y debilidades identificando aquellas actividades que la empresa realiza con éxito y aquellas actividades que requieren mayor atención y perfeccionamiento.

### **Elaboración de un Plan Estratégico:**

Existen varios modelos para elaborar un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del departamento, nos basaremos en el siguiente proceso de acuerdo con la situación actual de este.

A continuación se detalla el modelo que esta investigación seguirá para la formulación del plan estratégico:

- Formulación de la misión.
- Formulación de la visión.
- Formulación de los valores departamentales.
- Formulación de los objetivos.
- Formulación de estrategias.
- Desarrollo de políticas.

### **Formulación de la Misión:**

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Ésta señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados (<sup>10</sup>); debe ser redactada cuidadosamente por los siguientes motivos:

---

<sup>10</sup> FRED R. David "Conceptos de Administración Estratégica, 2003, Pearson Educación, México, p.10

- A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignación de los recursos.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos.

#### **Elementos de la declaración de la misión:**

- Clientes.
- Productos o servicios.
- Tecnología.
- Filosofía.
- Concepto de sí misma.

#### **Formulación de la Visión:**

Para redactar lo que desea ser en los próximos años, se deben considerar los siguientes elementos: deben ser formulada por líderes, dimensión de tiempo, amplia y detallada, positiva y alentadora, debe ser realista, proyecta sueños y esperanzas e incorpora valores e intereses comunes <sup>(11)</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://adestrategica.espacioblog.com>; SAAVEDRA Carlos (2001), Misión, Visión y Valores



**Definición de Valores:**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Estos valores deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados (<sup>12</sup>). El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule las operaciones de la organización.

**Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas:**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad del departamento.

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva que le permita al departamento lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

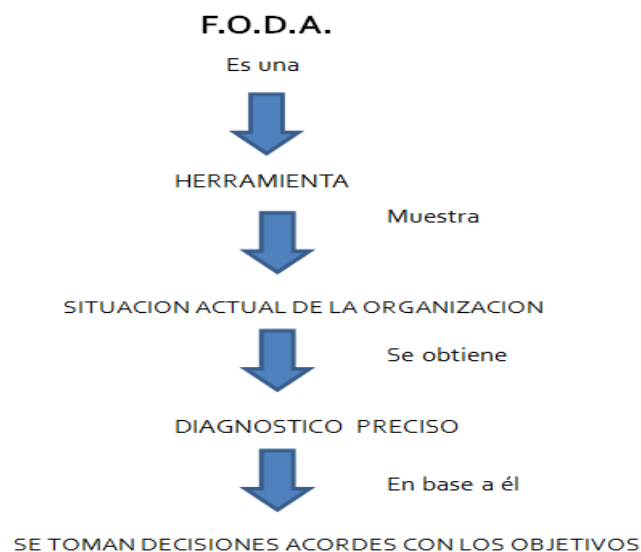
---

<sup>12</sup> <http://es.scribd.com>; CASTAÑO, Alba - FORERO, Andrés (2011) Formulación Estratégica

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

### **Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**



**Figura 1: Análisis FODA**

La matriz FODA es un instrumento que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y

oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (<sup>13</sup>).

- Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En la siguiente figura, se muestra una presentación esquemática de una matriz FODA, la cual contiene nueve celdas.

---

<sup>13</sup> <http://es.scribd.com>; VILLACIS, Christian (2011), Análisis FODA

Tabla 2: Análisis FODA

DEJAR SIEMPRE EN BLANCO	<b>FORTALEZAS</b> Anotar las fuerzas	<b>DEBILIDADES</b> - Anotar las debilidades
<b>OPORTUNIDADES</b> . Anotar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS</b> <b>- FO</b> Usar fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS</b> <b>- DO</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS - A</b> Anotar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS</b> <b>- FA</b> Usar las fuerzas para transformar amenazas en oportunidades	<b>ESTRATEGIAS</b> <b>- DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Elaborado por: Las Autoras

Para la formulación de las estrategias se debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa. La implementación de las estrategias varía según el tipo y tamaño de las organizaciones. Para implementar estrategias se requieren actividades como añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados, preparar presupuestos, capacitar a los empleados, transferir a los gerentes de una división a otra, crear un sistema de información de mayor calidad, etc.

### **2.2.3.2 ORGANIZACIÓN**

La organización consiste en diseñar una estructura en la que queden definidas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad. Mediante la organización las empresas disponen de medios materiales y humanos y establecen reglas de conducta para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia <sup>(14)</sup>.

Toda organización ha de cumplir dos requisitos:

1. Coordinación entre los miembros de la empresa ya que cada departamento realiza tareas diferentes.
2. Contar con estabilidad a lo largo del tiempo que le permita funcionar con seguridad y regularidad. No se debe cambiar la organización con frecuencia ya que ocasionaría problemas y disfunciones.

Los elementos de que consta una organización son:

1. Unidades directivas: engloban la alta dirección y la dirección intermedia.

---

<sup>14</sup> <http://centros.edu.aytolacoruna.es>; VIZOSO, José (s.f.) Organización y Dirección de la Empresa

2. Unidades de gestión funcional: conjunto de técnicos que estudian las funciones de la empresa para encontrar sus puntos fuertes y débiles.
3. Unidades de apoyo: personal de asesoramiento.
4. Unidades operativas: es la base operativa, técnica y trabajadora, que realizan directamente las actividades de la empresa.
5. Los canales de comunicación a través de los que se relacionan las personas.
6. Mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **2.2.3.3 DIRECCIÓN**

La dirección involucra mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para lograr los objetivos de la organización. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos <sup>(15)</sup>. Para desarrollar sus actividades la dirección tiene que poseer una serie de capacidades:

- Estratégica: habilidades para encontrar metas y objetivos.
- Ejecutiva: saber describir y usar el talento de los trabajadores.

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com>; CASTILLO, Jorge (2006), Dirección.

- **Liderazgo:** conseguirán que los trabajadores se sientan realmente parte del proyecto común y así mantener una unidad de acción con los demás trabajadores.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Tipos de estructuras organizativas:

- **Lineal:** también llamada militar, típico de las pymes con pocos trabajadores. El directivo toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando.
- **Funcional:** divide el trabajo y establece la especialización.
- **Lineal y Staff:** Combina relaciones de autoridad directa con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con departamentos llamados staffs.

### 2.2.3.3.1 GESTIÓN POR PROCESOS

Cáravez (2001) establece a la gestión por procesos como:

**La forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.**

Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, cuyo objetivo es de garantizar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de las partes interesadas.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (<sup>16</sup>).

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos y designación de responsables, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

---

<sup>16</sup> <http://www.straconx.com>, STRACONX S.A, Gestión de Procesos, 2009



- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno y externo.

### Fases de la Gestión de Procesos:

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

- La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
- La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

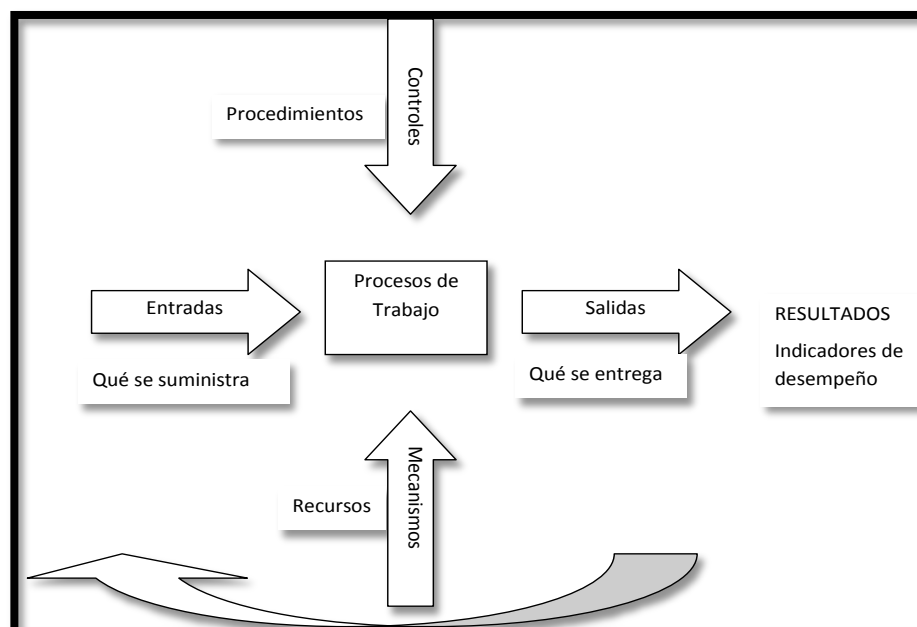


Figura 2: Representación gráfica de un proceso

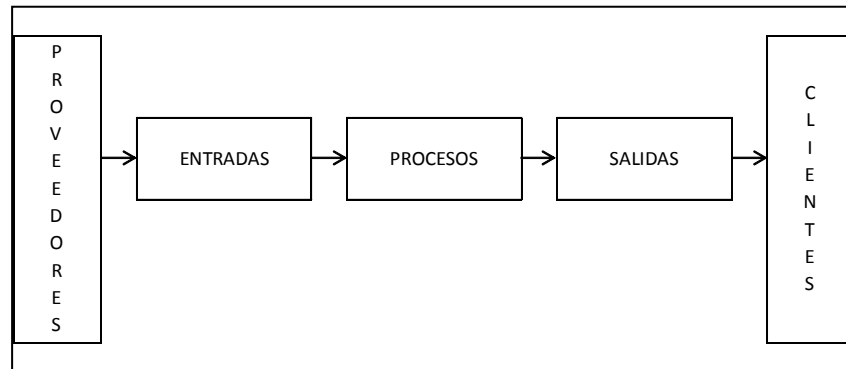


Figura 3: Modelo genérico de un proceso

En todo proceso pueden reconocerse los siguientes elementos básicos:

- **Elemento Procesador:** Es la función o funciones organizativas que ejecutan las actividades que constituyen el proceso o parte de las mismas.
- **Secuencia de Actividades:** Es un conjunto ordenado de actividades, conductas y operaciones que ejecuta el elemento procesador o interviniente.
- **Entradas:** Son los elementos necesarios para que el proceso empiece a llevarse a cabo y que llegan de su entorno en forma tangible o intangible.
- **Salidas:** Son el resultado que se obtiene como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso.
- **Proveedor:** Fuente de la que se ha recibido el flujo de entrada, bajo ciertas condiciones y que puede pertenecer o no a la organización.

- **Cliente:** Destinatario del flujo de salida dentro o fuera de la organización.
- **Recursos:** Necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso, ya sea como medios para conseguirlos, o para consumirlos.
- **Criterios de Evaluación e Indicadores:** Factores y parámetros que permiten medir, evaluar y controlar las condiciones de trabajo durante todo el proceso y así obtener los resultados deseados.

### **Definiciones de Parámetros**

- **Eficiencia de Procesos:** Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina falencias y/o errores en búsqueda de efectividad. La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.
- **Eficacia:** Se define como la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.
- **Efectividad:** Se refiere a la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes internos y externos (<sup>17</sup>).

---

<sup>17</sup> HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación.

- **Productividad:** La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización, expresados en términos económicos.

### **Modelamiento de Procesos:**

Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc. Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla, y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un Sistema (<sup>18</sup>).

### **Diagrama de flujo de despliegue de actividades:**

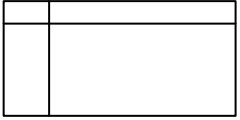



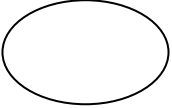

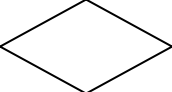
Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema que son diseño, implantación, revisión.

---

<sup>18</sup> AGRUÑA, A, [et al]. Gestión de los procesos. Club gestión de calidad, 1999. p. 24-124.

Los símbolos de flujo tienen los siguientes significados:

Tabla 3: Simbología para un diagrama de flujo

Nro.	Caja	Descripción
	Caja de Actividades	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Entidad	Persona o grupo de personas o unidad de negocios que entrega y/o recibe información.
	Caja de Documentos	Muestra que el proceso requiere de un documento
	Flujo de Procesos	Conector que permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso
	Conector	Muestra la existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso
	Inicio y Fin	Define en donde se inicia y finaliza el proceso
	Caja de Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Elaborado por: Las Autoras

#### **2.2.3.4 CONTROL**

Mediante el control se garantiza el cumplimiento de lo que debería ocurrir en una organización, caso contrario, se realizaran las correcciones necesarias.

Burt K. Scanlan (2005) define: “El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

##### **2.2.3.4.1 SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar documentar o mejorar un proceso. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

La gestión por procesos está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir determinar si

los procesos alcanzan el rendimiento esperado (<sup>19</sup>). Lo que se busca con la implantación de indicadores es comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos y de qué manera se podrían establecer nuevos objetivos, la interrelación existente se indica en el siguiente gráfico:

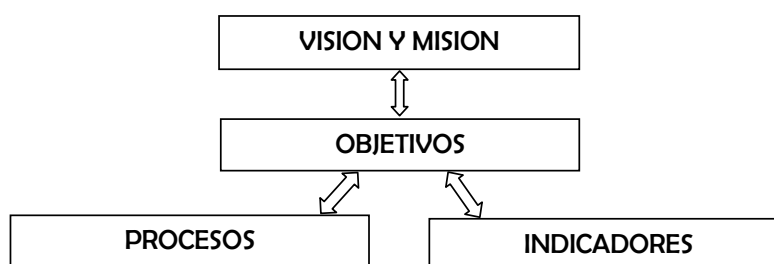


Figura 4: Relación entre procesos, objetivos e indicadores

#### **Metodología para el perfeccionamiento de los procesos:**

- **Identificación de los procesos:** En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.
- **Priorización de los procesos:** Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa se deberá presentar a la gerencia para su revisión, priorización y aprobación. Ésta establece el listado de procesos definitivos y se responsabiliza de priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

---

<sup>19</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos en la Empresa, McGraw- Hill. México. 2005

- **Diseño o Rediseño del proceso:** Una vez elegido el proceso, se debe conseguir que éste de respuesta a los objetivos estratégicos.
- **Delimitar el proceso y los subprocesos:** Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.
- **Establecer los objetivos básicos del proceso:** En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se nombran a continuación:
  - Contraste con los objetivos estratégicos.
  - Contraste con las necesidades de los clientes.
  - Identificación de carencias.
- **Identificar y resolver los problemas:** El Equipo del Proceso elabora un plan con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo deberíamos implantar el proceso.
- **Ejecutar el plan de Mejoras:** En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo.
- **Supervisar y Evaluar los Resultados:** El Responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos.



## **Indicadores de desempeño de procesos**

El indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso - fenómeno que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa.

Las características básicas, para contar con un buen indicador son:

- Medibles.
- Disponibles.
- Determinantes.

Entre los objetivos de los indicadores podemos citar los siguientes <sup>(20)</sup>:

- Orientarse al cumplimiento de objetivos, metas y políticas.
- Garantizar la producción de información confiable.
- Prevenir errores.
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.

---

<sup>20</sup> MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega 2002

## Tipos de indicadores

Tabla 4: Tipos de Indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<b>DE CUMPLIMIENTO</b>	Se debe considerar que cumplir, tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
<b>DE EVALUACIÓN</b>	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
<b>DE EFICIENCIA</b>	La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
<b>DE EFICACIA</b>	El ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
<b>DE GESTIÓN</b>	El administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

Elaborado por: Las Autoras

## **Beneficios de los indicadores de gestión**

Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- Evaluar oportunamente la gestión de la empresa.
- Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

## **Metodología de establecimiento de indicadores de gestión**

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples, por lo que el proceso a seguir es el siguiente <sup>(21)</sup>:

- Definir los atributos importantes, mediante el uso de diagramas de lluvia de ideas se obtiene el mayor número de ideas de indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades.
- Evaluar si los indicadores tienen las características deseadas; es decir, medibles, realistas, disponibles y determinantes.
- Comparar los indicadores propuestos contra el conjunto de indicadores actuales, si hubiere, para evitar redundancia o duplicidad.

---

<sup>21</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos en la Empresa. 2005

### **3. CAPITULO III**

#### **APLICACIÓN EN EL CAMPO**

En el presente capítulo, se muestra los antecedentes y descripción de la empresa, se analiza a profundidad el Departamento Financiero, elaborando su direccionamiento estratégico, levantamiento de sus principales procesos y respectiva propuesta de mejora e indicadores de gestión relacionados.

### **3.1 ANTECEDENTES**

La actividad camaronera en el Ecuador tiene sus inicios en el año 1968, en las cercanías de Santa Rosa, provincia de El Oro, cuando un grupo de empresarios locales dedicados a la agricultura empezaron la actividad al observar que en pequeños estanques cercanos a los estuarios crecía el camarón. Para 1974 ya se contaba con alrededor de 600 ha dedicadas al cultivo de este crustáceo.

La verdadera expansión de la industria camaronera comienza en la década de los 70's en las provincias de El Oro y Guayas, en donde la disponibilidad de salitres y la abundancia de postlarvas en la zona, hicieron de esta actividad un negocio rentable.

Las áreas dedicadas a la producción camaronera se expandieron en forma sostenida hasta mediados de los 90's, donde no sólo aumentaron las empresas que invirtieron en los cultivos, sino que se crearon nuevas emparadoras, laboratorios de larvas y fábricas de alimento balanceado, así como una serie de industrias que producen insumos para la actividad acuícola.

Tras un crecimiento constante, en 1998 llegó a exportar 114.795 toneladas a un valor FOB de 875 millones de dólares, los niveles más altos de su historia.

En este año récord de la producción camaronera, las exportaciones de este crustáceo contribuyeron con el 26% de las exportaciones privadas.

En 1999 la disminución de la producción por la presencia del Virus de la Mancha Blanca en el segundo semestre del año impactó en las exportaciones que se redujeron en un 17,5% en volumen y en el 29% en valores FOB con respecto al periodo anterior. A pesar de la drástica caída en las exportaciones, el camarón sigue siendo uno de los principales rubros de exportación. Durante el año 2000, las exportaciones contribuyeron con el 5.6% de las exportaciones privadas del país. Según datos del Banco Central hasta noviembre del año 2001, las exportaciones de camarón en el Ecuador representaban el 6 por ciento del total de todos los productos exportados. Desde el año 2002 comienza la recuperación del sector acuícola camaronero ecuatoriano, registrando en su producción un incremento promedio anual de 26.64% en el periodo del 2002-2006.

En los años siguientes sector ha experimentado una notable recuperación sostenida en su volumen exportable, logrando un 15.18% del total de las exportaciones no petroleras y cerca de 1,423 millones <sup>(22)</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.proecuador.gob.ec>; Boletín de Comercio Exterior Febrero 2012, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones

Uno de los factores positivos para el país que contribuyeron al crecimiento del sector, son los problemas fitosanitarios por los que atraviesan Vietnam y Tailandia, principales competidores en la exportación del producto, que originó la reducción de la oferta de camarón en el mundo, que a su vez provocó el incremento de precios.

Ecuador posee muchos factores positivos que han ayudado al desarrollo de la actividad camaronera podemos mencionar las ventajas climáticas que posee el país, que nos permite tener hasta 3 ciclos de cosecha por año, en comparación con otros grandes productores a nivel mundial como Tailandia con 2 ciclos por año y China 1 ciclo de cosecha por año. El clima permite además un mayor desarrollo de los crustáceos, resistencia a enfermedades y una mejor calidad en cuanto a textura y sabor del mismo.

### **Superficie Cultivada**

El cultivo del camarón se realiza en las provincias de la costa: Guayas, Santa Elena, El Oro, Manabí y finalmente Esmeraldas, en todas estas provincias se concentran los productores de camarón. Existe un total de 175 mil hectáreas camaroneras lo cual genera 200 mil plazas de trabajo de forma directa e indirecta.

Vale destacar la importancia del sector pesquero y acuicultura pues al sumar camarón y conservas de pescado, se tiene una participación del 30.46% mayor aun que la de Banano y Plátano.



Figura 5: Exportaciones no petroleras

Fuente: Boletín de Comercio Exterior Mayo 2012, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

### Destino de las Exportaciones Ecuatorianas

Los mercados de destino de las exportaciones ecuatorianas de camarón son principalmente el mercado americano, europeo y asiático, en los que gozan de buen prestigio.



## Mercado Americano

Alrededor del 70% del camarón importado por Estados Unidos es consumido fuera de los hogares es allí donde el camarón ecuatoriano se diferencia de sus competidores por su excelente calidad. El restante 30% del camarón es consumido en supermercados y tiendas minoristas, los consumidores prefieren guiarse por los buenos precios y la buena apariencia del producto que también es característico del producto ecuatoriano.

Tabla 5: Exportaciones de camarón USA

<b>EXPORTACIÓN DE CAMARÓN ECUATORIANO EN LIBRAS HACIA ESTADOS UNIDOS</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Enero</b>	11.663.582	10.853.614	10.376.564
<b>Febrero</b>	11.896.268	9.326.664	9.899.169
<b>Marzo</b>	15.031.993	12.695.243	13.729.388
<b>Abril</b>	12.856.722	12.889.819	15.819.944
<b>Mayo</b>	14.014.801	15.973.631	13.853.134
<b>Junio</b>	10.143.296	17.149.979	15.881.829
<b>Julio</b>	11.599.060	12.886.898	18.346.227
<b>Agosto</b>	9.782.874	9.411.436	14.293.424
<b>Septiembre</b>	8.407.161	9.038.316	11.768.652
<b>Octubre</b>	9.910.992	11.114.345	12.181.728
<b>Noviembre</b>	11.156.742	10.338.233	11.588.717
<b>Diciembre</b>	14.832.148	11.269.602	16.564.856

Fuente: Estadísticas de la Cía.

## Mercado Europeo

El mercado común europeo es uno de los principales importadores de pescado y crustáceo en el mundo y es probable que esta tendencia se mantenga en el futuro, las expectativas se centran en la escasa disponibilidad de espacio para la acuicultura de la región y en las fortalecidas economías de los países que conforman la Unión Europea.

En este mercado se comercializa camarón entero y con valor agregado, Ecuador es el principal proveedor de camarón de España, Francia, e Italia.

Tabla 6: Exportaciones de camarón Europa

<b>EXPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO EN LIBRAS HACIA EUROPA</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Enero</b>	8.247.179	9.248.644	13.359.040
<b>Febrero</b>	10.271.933	12.700.564	16.990.943
<b>Marzo</b>	10.073.582	12.379.661	18.622.512
<b>Abril</b>	11.601.344	12.425.671	17.841.233
<b>Mayo</b>	13.505.783	17.240.167	18.046.083
<b>Junio</b>	15.675.204	12.625.083	15.375.610
<b>Julio</b>	15.258.488	14.623.483	16.869.114
<b>Agosto</b>	15.883.960	13.094.792	14.700.470
<b>Septiembre</b>	12.674.122	16.929.168	15.704.445
<b>Octubre</b>	17.883.419	20.381.425	18.876.746
<b>Noviembre</b>	14.145.139	18.678.102	18.644.971
<b>Diciembre</b>	9.030.856	13.625.162	15.233.102

Fuente: Estadísticas de la Cía.

## Mercado Asiático

Las exportaciones ecuatorianas hacia países del Oriente se realizan desde hace más de quince años. En el mercado japonés se comercializa especialmente productos con valor agregado.

Tabla 7: Exportaciones de camarón Asia

<b>EXPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO EN LIBRAS ASIA</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Enero</b>	20.199	560.011	1.911.426
<b>Febrero</b>	191.262	286.190	685.597
<b>Marzo</b>	341.108	500.919	462.984
<b>Abril</b>	367.640	199.857	1.551.291
<b>Mayo</b>	232.940	114.047	1.947.873
<b>Junio</b>	358.407	174.410	2.094.003
<b>Julio</b>	149.603	83.333	2.471.713
<b>Agosto</b>	205.043	664.944	2.414.987
<b>Septiembre</b>	248.829	503.810	3.204.633
<b>Octubre</b>	198.337	236.666	3.400.704
<b>Noviembre</b>	20.199	560.011	1.911.426
<b>Diciembre</b>	191.262	286.190	685.597

Fuente: Estadísticas de la Cía.

### **Entidades del Estado para la regulación del mercado**

La regulación de la actividad acuícola camaronera desde el proceso de producción al de comercialización, corresponde principalmente a las siguientes entidades:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.
- Ministerio del Medio Ambiente.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.
- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Servicio de Rentas Internas.
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.
- Pro Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa empacadora y exportadora de camarón inició sus operaciones en agosto del 2009, en la ciudad de Guayaquil, en instalaciones alquiladas a una compañía de bienes inmuebles. Sus directivos son pioneros de la industria camaronera y han trabajado en el área de acuacultura por más de 30 años tanto en el área de producción y exportación de camarón. Se considera a la organización como ágil y moderna, siempre en busca de los mejores procesos de trabajo para garantizar la calidad de sus productos y servicios y la satisfacción de sus consumidores, creando mayor rentabilidad para sus accionistas y mejores resultados para el negocio.

La empresa no posee piscinas camaroneras, cuenta como fuente de abastecimiento a más de 50.000 hectáreas de piscinas camaroneras tecnificadas distribuidas en distintas zonas de la costa ecuatoriana, todas obedecen a los mismos criterios de producción y el producto entregado esta siempre sometido a controles rigurosos de calidad por parte del departamento de control de calidad de la empacadora.

La empresa mantiene los más altos estándares que aseguran máxima calidad en cada uno de los productos que lleva su nombre. Para el adecuado empaque y proceso de sus productos, cuenta con personal altamente capacitado en la planta, técnicos especializados en productos del

mar, asegurando así, que todos los productos cumplan con los más estrictos controles de calidad, tiene la aprobación por parte de la FDA <sup>(23)</sup> en el cumplimiento del Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP–GMP-SSOP) y la Unión Europea. Gracias a su estricto compromiso de calidad, en la actualidad, esta posicionada entre las diez mejores empresas exportadoras de camarón del Ecuador según el siguiente cuadro estadístico.

---

<sup>23</sup> Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos

Tabla 8: Resumen exportadores Ecuatorianos

<b>RESUMEN DE EXPORTADORES ECUATORIANOS - SEPTIEMBRE 2011</b>				
<b>N°</b>	<b>EXPORTADOR</b>	<b>LIBRAS POR MES</b>	<b>ACUMULADO ANUAL</b>	
			<b>LIBRAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
1	PROMARISCO	6.802.092	70.097.376	17,86%
2	EXPORT.EXPALSA	4.600.652	49.609.308	12,64%
3	PESQ.STA.PRISCILA	3.602.995	38.361.616	9,77%
4	OMARSA S.A	3.196.221	26.463.996	6,74%
5	SONGA	2.762.208	31.429.240	8,01%
6	EDPACIF S.A.	1.758.064	17.786.890	4,53%
<b>7</b>	<b><u>EXPORTADORA CAMARÓN</u></b>	<b><u>1.369.459</u></b>	<b><u>15.424.897</u></b>	<b><u>3,93%</u></b>
8	COSTASTRA S.A.	1.309.660	20.906.740	5,33%
9	EMPAGRAN	1.247.494	13.695.909	3,49%
10	EMPACRECI S.A.	1.177.445	16.013.695	4,08%
11	NEGOCIOS REAL	918.934	11.554.690	2,94%
12	E S T A R C.A.	866.478	9.010.907	2,30%
13	EMPACADORA DUFER	613.720	7.758.546	1,98%
14	OCEANPRODUCT CIA.	553.795	7.653.525	1,95%
15	PRORJOSA	510.070	4.549.571	1,16%
16	PROCULMAR S.A.	398.246	4.447.786	1,13%
17	MAR ECUADOR	366.895	4.375.182	1,11%
18	(49 EXPORTADORES)	3.481.310	43.324.919	11,03%
	<b>TOTAL:</b>	<b>35.535.738</b>	<b>392.464.793</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estadísticas de la Cía.

La empresa Procesadora y Exportadora de Camarón dispone de una planta de procesamiento y empaquetado totalmente equipada, con una capacidad de congelamiento de 200.000 libras diarias y almacenamiento de hasta 2'500.000 libras ofreciendo así un producto en diferentes tallas comerciales y presentaciones, para consumo exigente, producidos y seleccionados con los más rigurosos estándares de calidad, los cuales permiten llegar tanto al mercado latinoamericano, como al europeo.

Es una empresa orgullosa del equipo humano que posee, cuenta con 350 colaboradores, un grupo de técnicos y profesionales altamente capacitados en el procesamiento del camarón. Su crecimiento estable y continuo es el resultado del desarrollo de una infraestructura de producción enfocada en el control de costos. Además se garantiza un suministro continuo de productos para sus clientes, así como la fijación de precios competitivos.

### **3.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La empresa se encuentra ubicada Vía a la Costa bajo un clima tropical que hace que prácticamente todo el año tenga buenas temperaturas. La vegetación existente está constituida por herbáceas, ejemplares frutales y maderables. No se observan asentamientos poblacionales ni comerciales ya que las áreas residenciales más cercanas están a más de 1 Km de distancia además no existen instalaciones hospitalarias, centros médicos particulares cercanos.



### 3.2.2 PRODUCTOS

La empresa se dedica a las líneas de procesos: Camarón entero, cola, valor agregado y cocido, llevando sus productos a través del mercado internacional con marcas muy reconocidas. Todos los camarones son 100% *Penaeus Vannamei*, camarón de granja y fresco congelado. Las técnicas cuidadosas de la cultivación y de proceso garantizan que cada caja contiene un peso, una cantidad y uniformidad exactos. La gramaje fresca y el sabor naturales son sin igual gracias a su excelente calidad.

### 3.2.3 ÁREAS DE LA SECCIÓN EMPACADORA

#### Área de Calidad

Antes de recibir la materia prima, se analiza una muestra recibida de cada unidad del laboratorio, para su análisis, considerando el cliente, color, gramaje, olor, sabor, la calidad orgánico-léptica como defectos de muda, flacidez, etc. Determinando si el producto es apto para ser enviado y procesado como entero.



Ilustración 1: Área de Calidad

## Área de Recepción

La recepción del producto se la realiza previo una labor de comercialización, en donde se considera sólo a proveedores que se encuentran verificados por el Instituto Nacional de Pesca dentro del plan nacional de control de residuos.

La descarga del producto se la efectúa de acuerdo al orden de llegada de cada lote o proveedor, el camarón ingresa a la planta a una cámara de paredes isotérmicas donde se lo recibe en gavetas con hielo suficiente, las cuales son lavadas externamente para que ingresen a planta sin ninguna contaminación, luego se realizan los respectivos controles de calidad para determinar si el producto es apto para ser procesado como entero.



Ilustración 2: Área de Recepción

## Área de Clasificación

El producto es transportado a la Sala de Proceso o área de empaque a la máquina clasificadora, donde se vierte el camarón a la tolva provista de agua con suficiente hielo, para mantener una temperatura menor a 4°C, en forma constante, un analista de Calidad monitorea la temperatura en varios puntos durante el proceso.

Posteriormente, el camarón pasa a una banda de inspección donde el personal retira los materiales extraños como palos, pescadillos, conchas, etc. Así como también camarón que no se encuentra apto para empaque entero, como mudado, quebrado, machado, etc. El producto continúa a la clasificadora donde sale el camarón por las diferentes líneas según su peso para lograr su talla.



Ilustración 3: Área de Clasificación

### **Área de Empaque**

En la sala de proceso o área de empaque se aplican las Buenas Prácticas de Manufactura, controlando que la temperatura sea la óptima en las tolvas. Los procesos se realizan de acuerdo a las especificaciones de la empresa o por exigencia de cada cliente.

El producto es envasado en cajas auto-armables dando el peso requerido según las especificaciones del cliente. Los analistas de Producción y Calidad monitorean continuamente el proceso verificando peso, conteo, uniformidad y calidad.

En esta etapa un analista toma una muestra del producto para realizar el análisis microbiológico.



Ilustración 4: Área de Empaque

### **Área de Congelación**

Las cajas empacadas se colocan directamente en coches perchas si van a congelarse en Túneles o en bandejas de acero inoxidable si las cajas con el producto se congelarían en Placas, controlando las temperaturas de entrada, durante la congelación y finalización de la misma, llegando a la temperatura de  $-19^{\circ}\text{C}$  en un periodo de tiempo establecido. Se procede a encartonar de acuerdo a la marca, talla, cliente en diferentes unidades por cartón.



Ilustración 5: Área de Congelación

## Almacenamiento del Producto

Una vez encartonado el producto y controlada la temperatura procedente de placas o túneles y teniendo en consideraciones las normativas de etiquetado se envía a la cámara de mantenimiento.



Ilustración 6: Área de Almacenamiento

## Embarque y Exportación

Se realizan los embarques de acuerdo a orden emitida por el Departamento de Exportaciones, realizando anticipadamente el Plan de Estiba de acuerdo al número de cartones y tallas, los mismos que se ingresan ordenadamente, además se instala un termógrafo dentro del contenedor que ira registrando la temperatura durante el viaje. Los contenedores son auditados y verificados por inspectores, revisando la documentación este completa y correcta para luego ser custodiados hasta el puerto de embarque.



Ilustración 7: Área de Embarque y Exportación

### **3.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La camaronera es una empresa en crecimiento, que cuenta con una estructura con 32 empleados administrativos y 350 operativos en la planta empacadora.

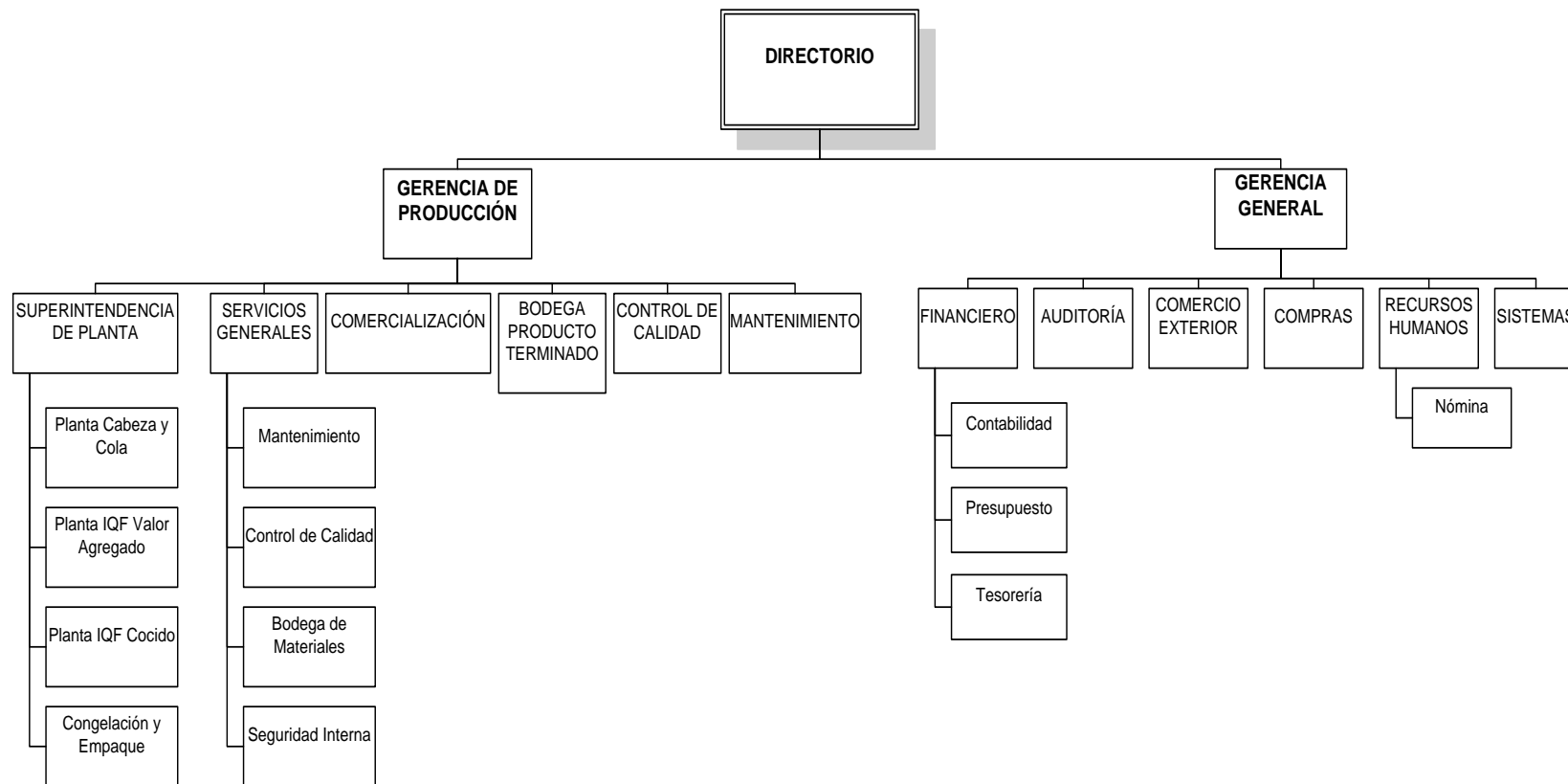


Figura 6: Organigrama

### 3.2.5 PRINCIPALES PROCESOS EMPRESARIALES

La planta procesadora y empacadora consta de varias líneas de producción, con sofisticadas maquinarias para lavado, clasificación y congelación. Debido a la tecnología y conocimiento del personal, ofrece una amplia gama de productos orgánicos desde camarón simplemente descabezado hasta un producto apanado, en chuzos o anillos. Además se ha establecido un plan de manejo de acuerdo a normas internacionales, incluyendo muchos puntos de control sucesivo con su respectiva hoja técnica, describiendo el control del proceso. Con esta implementación de guías de control se sabe con exactitud el proceso de empaque, desde su desembarque, procesamiento, personas responsables, almacenamiento y distribución del producto permitiendo realizar un seguimiento a cada etapa.

#### **Proveedores:**

Los proveedores cuentan con la certificación otorgada por el Instituto Nacional de Pesca INP, se presenta el siguiente listado con los porcentajes de compra:

- Grupo Fajardo 30%
- Grupo Ramos 20%
- Grupo Lanec 15%
- Grupo Guerrero 15 %
- Otros medianos grupos camaroneros 20%



### **3.2.6 MISIÓN INSTITUCIONAL**

“La empresa se anticipa y supera las necesidades de sus clientes, desarrolla el negocio con altos estándares de calidad y servicio, apoyado en el talento humano comprometido y tecnología adecuada. Nuestra misión es responder a las necesidades de la constante evolución de los mercados de manera eficiente en función de los costos. Por lo tanto, la empresa se encuentra a la vanguardia para lograr que el camarón alcance la más alta calidad y ser líderes en su producción.”

### **3.2.7 VISIÓN INSTITUCIONAL**

“Ser reconocidos globalmente a mediano plazo, como una empresa empacadora de alta calificación y rendimiento para la eficaz comercialización de nuestros productos mejorando nuestra productividad y rentabilidad.

Queremos crear un patrimonio que sea productivo para todos: nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestras empresas, nuestros colaboradores y para los países para los cuales proyectamos exportar.

Queremos ser líderes, sabemos que esto se logrará a través de una diferenciación en el manejo del camarón y la calidad de nuestro producto. Esto lleva a ser competitivos en este negocio y ofrecer de mejor manera nuestros productos al diverso mercado mundial”.

### **3.2.8 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Aumentar nuestras Ventas.
- Consolidar el crecimiento de la empresa en todas las unidades de negocio.
- Desarrollar satisfactoriamente nuevas unidades de negocio.
- Mejorar la rentabilidad y las utilidades de la empresa.
- Alcanzar un alto nivel de productividad, así como garantizar que el producto es apoyado dentro de los parámetros que el plan de calidad y la seguridad de alimentos establecen.
- Consolidar un equipo ejecutivo comprometido que conduzca a la empresa.
- Dar a conocer que la empresa es un buen lugar para trabajar, en todos los aspectos.

### **3.2.9 VALORES**

Desde sus inicios se encuentran bien arraigados valores como:

- El cumplimiento de convenios realizados.
- La transparencia y ética en todos sus actos.
- Las relaciones a largo plazo con sus proveedores y clientes.
- La intolerancia al desperdicio.
- Obsesión por la calidad y mejoramiento continuo.
- Actualización tecnológica de todos sus procesos.

### 3.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

Para conseguirlo, deberá garantizar al resto de la empresa, una información constante y en la forma correcta para que sea útil a la hora de tomar las diferentes decisiones que surjan a lo largo del tiempo.

#### 3.3.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

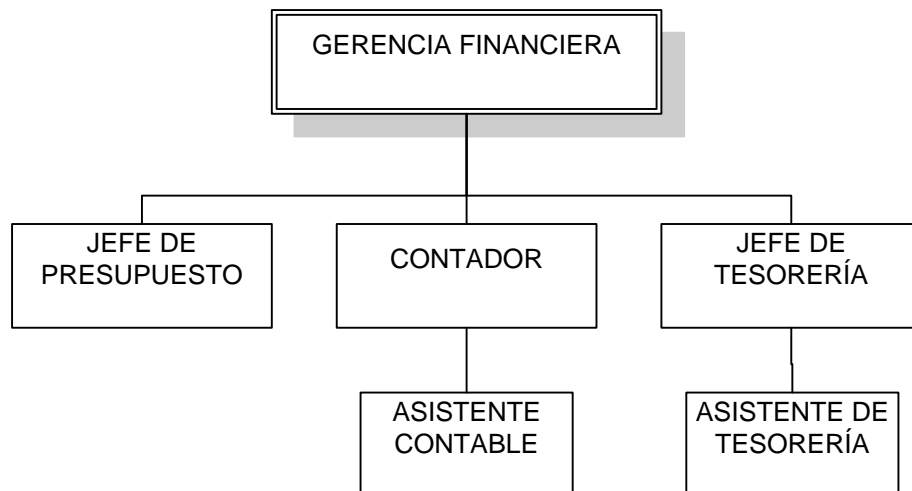


Figura 7: Organigrama del Departamento Financiero

### **3.3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El departamento financiero carece de una estructura clara de acción, es decir, un marco estratégico, lo cual permitiría conocer lo que el departamento es y quiere ser, basándose en los objetivos enlazados con los organizacionales. Se definirá los lineamientos generales del direccionamiento estratégico del departamento con el propósito de afrontar los desafíos que este en un futuro llegue a tener ya que es una pieza fundamental de la empresa en la realización de las operaciones; este direccionamiento fue llevado a cabo conjuntamente con los altos directivos.

Gracias a esto se podrá determinar el rumbo del departamento, así como la elaboración, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. Realizado por un gran trabajo en equipo en donde se contemplan todos los posibles factores que puedan ser de alto impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El direccionamiento estratégico proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

### 3.3.2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello deberá tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

Para conseguirlo, deberá garantizar al resto de la empresa, una información constante y en la forma correcta para que sea útil a la hora de tomar las diferentes decisiones que surjan a lo largo del tiempo. A la cabeza del departamento estará el Gerente Financiero, quien deberá coordinar y supervisar las acciones de las tres grandes áreas que conforman el departamento, que son: presupuesto, contabilidad y tesorería.

Mediante la discusión de ciertas preguntas lograremos un enfoque claro para construir e identificar los elementos precisos en la formulación de la misión del departamento.

#### **Interrogantes Básicas:**

**Motivo:** Coordinamos, supervisamos y evaluamos la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros.

**Servicio:** Garantizar la eficiencia del sistema de información contable.

**Clientes:** Los departamentos con los cuales se hace el cruce de información para la debida toman de decisiones, además de organismos externos.

**Recursos:** Se cuenta con equipo de trabajo para la consecución de las actividades y la supervisión de éstas.

### **DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

“El departamento financiero coordina, supervisa y evalúa la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros junto con un personal capacitado que garantiza la eficiencia del sistema de información contable a los demás departamentos para la correcta toma de decisiones”.

#### **3.3.2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

La visión del departamento se formó tomando en cuenta los principios y valores que fueron indicados por los directivos de la empresa, así como sus intereses comunes, la visión determina una proyección de lo que se espera obtener en el futuro por parte del departamento dentro de su desarrollo empresarial.

## DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

“Brindar información financiera, contable y presupuestal, en forma oportuna y confiable, con el debido cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables, a través de un proceso perenne de actualización que permita el desarrollo intelectual de cada uno de los empleados vinculados al Departamento, otorgando así información verídica para la correcta toma de decisiones”.

### 3.3.2.3 PRINCIPIOS

- Disciplina y respeto.
- Fidelidad y lealtad.
- Honestidad y transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Ética.

### 3.3.2.4 VALORES DEPARTAMENTALES

- **Ética:** El departamento financiero desarrolla sus actividades con ética para producir información confiable, consistente y razonable.
- **Disciplina y respeto:** Cumplimiento de obligaciones obtenidas con proveedores.
- **Fidelidad y lealtad:** Compromiso y acción ante la misión del departamento.
- **Honestidad y transparencia:** Actuar bajo el código de ética.

- **Trabajo en equipo:** Conjunto de esfuerzos que trabajan hacia una visión común.

### **3.3.2.5 OBJETIVOS**

La fijación de los objetivos departamentales debe estar alineada con los objetivos de la empresa que deberían estar plasmados en el Plan Estratégico, la empresa no cuenta con una estructuración formal de sus objetivos, pero éstos si se encuentran definidos. Es necesario el compromiso de todos los miembros del departamento para la consecución de los objetivos.

#### **Objetivo General**

Se definió los objetivos con el fin de que el departamento cumpla su misión establecida y se encamine a la consecución de su visión.

“Analizar la situación económica y financiera de la empresa administrando los sistemas contables y presupuestarios, para garantizar el cumplimiento de los planes y programas operativos con el fin de obtener adecuados niveles de solidez que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad, dentro de los parámetros de calidad y presupuesto aprobados”.



### **Objetivos Específicos**

- Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera, manteniendo información actualizada para la correcta toma de decisiones.
- Establecer la razonabilidad de los estados financieros, mediante la aplicación correcta de normas contables para la consolidación de la información financiera.
- Gestionar la correcta distribución de los recursos en la ejecución del ejercicio económico mediante el cumplimiento del plan presupuestario para la maximización del valor de la empresa.
- Receptar, verificar y custodiar la exacta recaudación de los recursos, gestionando el cobro de facturas para mantener fondos disponibles en forma oportuna.
- Contar con personal altamente capacitado mediante adecuados planes de selección y capacitación para la ejecución de operaciones eficientemente.

### **3.3.2.6 ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

#### **FORTALEZAS**

1. Suficiencia de recursos económicos para cubrir requerimientos.
2. Formulación de información financiera veraz y oportuna.
3. Personal de mando medio cuenta con experiencia previa en el perfil requerido para el departamento.
4. Clima Laboral positivo.
5. Práctica de valores y ética moral.
6. Liderazgo participativo.
7. Capacidad de emprendimiento.
8. Adaptación del personal a los requerimientos del departamento e implementación de cambios.
9. Empleados poseen el compromiso de cumplir con sus funciones.
10. Personal joven.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Aumento de líneas de crédito a largo plazo para mejorar la infraestructura y acceder a un agresivo proceso de tecnificación <sup>(24)</sup>.
2. Buenas relaciones con los proveedores.

---

<sup>24</sup> [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)

3. Incremento nacional de las exportaciones de camarón por inestabilidad de productoras internacionales como Tailandia <sup>(25)</sup>.
4. Flujo de información efectiva de los demás departamentos hacia Financiero.

## **DEBILIDADES**

1. Diseño de la estructura organizacional con inadecuada definición de niveles jerárquicos en altos mandos.
2. Cartera de clientes mayoritariamente extranjera con otorgamiento de créditos de buena fe.
3. Insuficiente cantidad de personal.
4. Abandono intempestivo de los puestos de trabajo por parte de los asistentes.
5. El Departamento no posee plan estratégico.
6. Deficiente control interno lo que generó una inadecuada segregación de funciones del personal, ya que se ha otorgado a un mismo trabajador funciones incompatibles entre sí.
7. No cuenta con políticas ni procedimientos documentados.
8. Centralización en la toma de decisiones.
9. Software con limitantes de aplicación, lo que origina problemas en el manejo de la información contable.

---

<sup>25</sup> <http://www.proecuador.gob.ec>; Boletín de Comercio Exterior Febrero 2012

10. Escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales.
11. No se le brinda correcta capacitación a los empleados, impidiendo así que el personal que labora en el Departamento se mantenga al día con las actualizaciones necesarias.

## **AMENAZAS**

1. Situación económica del país.
2. Nuevos competidores con igual calidad de productos.
3. Poder medio de negociación de los clientes.
4. Imagen del sector camaronero como depredador de la naturaleza.
5. Crisis europea que afecta duramente al sector <sup>(26)</sup>, por cuanto ese mercado se ha convertido en el comprador de alrededor el 35% del camarón ecuatoriano.
6. Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones tales como: patronales, tributarias como las declaraciones de impuestos y anexos informativos; con consecuentes sanciones que ponen en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.
7. La inseguridad y delincuencia pueden detener las actividades del departamento.

---

<sup>26</sup> <http://www.joyceginatta.com>; Las exportaciones no petroleras del país continúan estancadas.

<b>MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<p><b>O1.-</b> Aumento de líneas de crédito a largo plazo para mejorar la infraestructura y acceder a un agresivo proceso de tecnificación.</p> <p><b>O2.-</b> Incremento nacional de las exportaciones de camarón por inestabilidad de productoras internacionales como Tailandia.</p> <p><b>O3.-</b> Flujo de información efectiva de los demás departamentos hacia Financiero.</p> <p><b>O4.-</b> Buenas relaciones con los proveedores.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p><b>F1.-</b>Suficiencia de recursos económicos.</p> <p><b>F2.-</b>Formulación de información financiera veraz y oportuna</p> <p><b>F3.-</b>Personal de mando medio cuenta con experiencia previa en el perfil requerido para el departamento.</p> <p><b>F4.-</b>Clima Laboral positivo</p> <p><b>F5.-</b>Práctica de valores y ética moral.</p> <p><b>F6.-</b>Liderazgo participativo.</p> <p><b>F7.-</b>Capacidad de emprendimiento.</p> <p><b>F8.-</b>Adaptación del personal a los requerimientos e implementación de cambios.</p> <p><b>F9.-</b>Empleados poseen el compromiso de cumplir con sus funciones</p> <p><b>F10.-</b>Personal joven.</p>	<p><b>O3-F9-F10.-</b>Recibir la información de los distintos departamentos para que el personal del departamento ejecute sus funciones aprovechando su actitud joven y comprometida.</p> <p><b>O2-F1-F7.-</b>Aprovechar la suficiencia de recursos económicos y la capacidad de emprendimiento del personal del departamento para participar del incremento nacional de las exportaciones de camarón.</p> <p><b>O4-F5.-</b>Fomentar las buenas relaciones con los proveedores mediante la práctica de valores y ética moral.</p> <p><b>O1-F1-F7.-</b>Analizar la aplicación de líneas de crédito de largo plazo midiendo la factibilidad de la información financiera veraz y oportuna y la capacidad de emprendimiento del personal.</p> <p><b>O3-F4.-</b>Colaborar con el flujo de información efectiva entre los departamentos para contribuir a un clima laboral positivo.</p>	<p><b>A1-F1-F3.-</b>Tener en consideración la situación económica del país para tomar decisiones oportunas que favorezcan la suficiencia de recursos económicos con la ayuda del personal de mando medio y experiencia previa.</p> <p><b>A2-F7.-</b>Implementar reuniones para analizar a los competidores y desarrollar nuevos horizontes de acción aplicando la capacidad de emprendimiento del personal.</p> <p><b>A4-F1.-</b>Fomentar el cuidado ambiental para lo cual se requiere el uso de recursos económicos para campañas.</p> <p><b>A6-F9.-</b>Cumplir estrictamente las obligaciones fiscales comprometiendo dichas funciones al empleado correspondiente.</p> <p><b>A7-F9.-</b>Aumentar las medidas de seguridad para que la delincuencia no afecte el cumplimiento de las funciones.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p><b>D1.-</b> Diseño de la estructura organizacional con inadecuada definición de niveles jerárquicos en altos mandos.</p> <p><b>D2.-</b> Cartera de clientes mayoritariamente extranjera con otorgamiento de créditos de buena fe.</p> <p><b>D3.-</b> Insuficiente cantidad de personal.</p> <p><b>D4.-</b> Abandono intempestivo de los puestos de trabajo por parte de los asistentes</p> <p><b>D5.-</b> El Departamento no posee plan estratégico.</p> <p><b>D6.-</b> Deficiente control interno lo que generó una inadecuada segregación de funciones del personal, ya que se ha otorgado a un mismo trabajador funciones incompatibles entre sí.</p> <p><b>D7.-</b> No cuenta con políticas ni procedimientos documentados.</p> <p><b>D8.-</b> Centralización en la toma de decisiones</p> <p><b>D9.-</b> Software con limitantes de aplicación, lo que origina problemas en el manejo de la información contable.</p> <p><b>D10.-</b> Escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales.</p> <p><b>D11.-</b> No se les brinda capacitación a los empleados, impidiendo así que el personal que labora en el Departamento se mantenga al día con las actualizaciones necesarias.</p>	<p><b>D9-O3.-</b> Solicitar la mejora del software contable que contribuya con el flujo de información efectivo.</p> <p><b>D3-O4.-</b> Incrementar el personal necesario que contribuya con la formación de buenas relaciones con los proveedores.</p> <p><b>D5-O2.-</b> Desarrollar e implementar el plan estratégico departamental alineado a los objetivos organizacionales con el fin de que contribuya en el incremento de las exportaciones.</p> <p><b>D10-O1.-</b> Fomentar la continua actualización de las reformas a las leyes fiscales permitirá estar al día en las obligaciones tributarias que a su vez contribuirá al cumplimiento de requisitos que se exigen en la concesión de las líneas de crédito.</p> <p><b>D6-O3.-</b> Realizar una correcta distribución de funciones del personal que certifique el buen flujo de información efectiva.</p>	<p><b>D7-A3.-</b> Documentar políticas y procedimientos para tener un buen manejo ante el poder de negociación de los clientes.</p> <p><b>D10-D11-A6.-</b> Fomentar la continua actualización de las reformas a las leyes fiscales y la debida capacitación de empleados para evitar sanciones por parte de organismos gubernamentales y aplacar el temor existente por incumplimientos.</p> <p><b>D9-A6.-</b> Solicitar la mejora del software contable que permita un correcto tratamiento de la información y posterior presentación de los informes contables.</p> <p><b>D3-A7.-</b> Gestionar la contratación del personal suficiente y necesario para cumplir eficazmente con todas las responsabilidades del departamento, analizando correctamente los postulantes a los puestos.</p> <p><b>D6-A3.-</b> Realizar la distribución de funciones del personal que promueva excelente negociación con los clientes y no se presenten conflictos de autoridad.</p> <p><b>D11-A2.-</b> Valorar el capital intelectual como medio para otorgarle competitividad y reputación a la organización.</p>

Tabla 9: Matriz FODA

Elaborado por: Las Autoras

### **3.3.3 ANÁLISIS DE RIESGO APLICADO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS**

#### **3.3.3.1 RIESGOS INHERENTES CON CONTROLES EXISTENTES**

**Riesgo Inherente 1: Cartera de clientes mayoritariamente extranjera con otorgamiento de créditos de buena fe, los cuales al no hacerse efectivos, son difícil cobro.**

La empresa para otorgar crédito a clientes extranjeros considera lo siguiente:

A clientes nuevos:

**Información básica del cliente.-** Se obtiene mediante una entrevista personal con el solicitante, transcritos en una solicitud de crédito previamente entregado que en muchos casos debe de obtenerse con el mayor cuidado porque el solicitante conoce la necesidad que tiene la empresa de procurar esta información, para evaluar y minimizar los riesgos en la posible concesión del crédito. Esta entrevista permite tener el primer contacto con el cliente.

Para créditos mayores se exige:

Balance General (dos últimos años). Para conocer la liquidez del cliente es decir la capacidad que tiene para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Esto contribuirá a definir la facilidad o dificultad que presenta el cliente para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

También se analizan los registros propios de la empresa, tales como:

- Antigüedad del cliente (solo para clientes activos).
- Crédito máximo concedido.
- Antecedentes y hábitos de pago.
- Devoluciones de mercadería.
- Protestos y cheques inconformes.
- Importe de saldos y cuentas vencidas.
- Garantías ofrecidas.
- Composición de la sociedad.
- Otros datos de importancia.

**Riesgo Inherente 2: Inadecuada segregación de funciones originada por la insuficiente cantidad de personal, ya que se ha otorgado a un mismo trabajador funciones incompatibles entre sí.**

Existe una supervisión por jefe de área es decir se restringe el acceso del personal a los datos, programas e información. Se controla que el personal no lleve a cabo actividades no autorizadas con otro usuario.

Sin embargo en el registro de pago por compras de bienes y servicios, la asistente contable comprueba la consistencia de datos de las facturas, realiza el registro contable y genera la orden de pago sin previa autorización.



Además en el proceso de registro y control de ingresos por ventanilla, la asistente de tesorería emitía las facturas y realizaba el proceso de cobro, actividades en contra de los objetivos de control interno.

**Riesgo Inherente 3: Abandono intempestivo de los puestos de trabajo por parte de los asistentes lo que genera retrasos en las operaciones por la adaptación del nuevo personal.**

Se realizan evaluaciones al personal para conocer la satisfacción en la ejecución de actividades.

**Riesgo Inherente 4: El departamento no posee plan estratégico, políticas ni procedimientos formalizados que aporten con la consecución de los objetivos organizacionales.**

Sin embargo tienen claros sus objetivos, su identidad y sus valores aunque estos no estén documentados para llevar un control acerca de la consecución de estos. Además las actividades a ejecutar son registradas en un documento de Excel.

**Riesgo Inherente 5: Centralización en la toma de decisiones originando demoras ante los requerimientos internos y externos.**

Decisiones tomadas por el Contador quien tiene un conocimiento global de la empresa. Estas decisiones son tomadas consistentes con los objetivos empresariales globales.

**Riesgo Inherente 6: Software con limitantes de aplicación, lo que origina problemas en el manejo de la información contable.**

La información del sistema es importada a un documento de Excel el cual ayuda tener un mejor análisis de dicha información y una posterior corrección de errores.

**Riesgo Inherente 7: El desconocimiento de las obligaciones tributarias surge a raíz de la escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales.**

No existen controles.

**Riesgo Inherente 8: No se le brinda correcta capacitación a los empleados, impidiendo así que el personal que labora en el Departamento se mantenga al día con las actualizaciones necesarias.**

No existen controles.

### 3.3.3.2 ESCALAS DE MEDICIÓN

Tabla 10: Escala de Medición: Ocurrencia, Impacto y Controles

Ocurrencia		Impacto	
Escala	Nivel de Ocurrencia	Escala	Nivel de Impacto
1	Rara vez ocurre	2	Bajo
3	Poco probable	4	Medio / bajo
5	Medio Probable	6	Medio
7	Muy Probable	8	Medio / alto
9	Altamente Probable	10	Alto

Controles	
Nivel	Efectividad
Nulo	0%
Bajo	10%
Medio / bajo	20%
Medio	50%
Medio / alto	80%
Alto	95%

Elaborado por: Las Autoras

### 3.3.3.3 VALORIZACIÓN DEL RIESGO DE ACUERDO AL NIVEL DE OCURRENCIA Y NIVEL DE IMPACTO ESTABLECIDO

Tabla 11: Valorización del riesgo

N°	RIESGOS PRESENTES	Nivel Ocurrencia	Nivel Impacto	Severidad	Efectividad Controles	Riesgo Residual
		A	B	C=AxB	D	= C*(1-D)
1	Cartera de clientes mayoritariamente extranjera con otorgamiento de créditos de buena fe, los cuales al no hacerse efectivos, son difícil cobro	5	4	20	80%	4
2	<b>Inadecuada segregación de funciones originada por la insuficiente cantidad de personal, ya que se ha otorgado a un mismo trabajador funciones incompatibles entre sí.</b>	7	6	42	10%	38
3	Abandono intempestivo de los puestos de trabajo por parte de los asistentes lo que genera retrasos en las operaciones por la adaptación del nuevo personal.	1	6	6	50%	3
4	<b>El departamento no posee plan estratégico, políticas ni procedimientos formalizados que aporten con la consecución de los objetivos organizacionales.</b>	7	8	56	20%	45
5	Centralización en la toma de decisiones originando demoras ante los requerimientos internos y externos.	3	2	6	10%	5
6	El desconocimiento de las obligaciones tributarias surge a raíz de la escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales.	5	6	30	10%	27
7	El desconocimiento de las obligaciones tributarias surge a raíz de la escasa actualización de las reformas a las leyes fiscales.	3	2	6	0%	6
8	No se le brinda correcta capacitación a los empleados, impidiendo así que el personal que labora en el Departamento se mantenga al día con las actualizaciones necesarias.	3	4	12	0%	12

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 12: Zona de alto riesgo e impacto

**Zona Alto Riesgo  
e Impacto**

<b>10</b>	10	30	50	70	90
<b>8</b>	8	24	40	56	72
<b>6</b>	6	18	30	42	54
<b>4</b>	4	12	20	28	36
<b>2</b>	2	6	10	14	18
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
	<b>Ocurrencia</b>				

**Impacto**

Elaborado por: Las Autoras

### 3.3.3.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO RIESGO INHERENTE 1

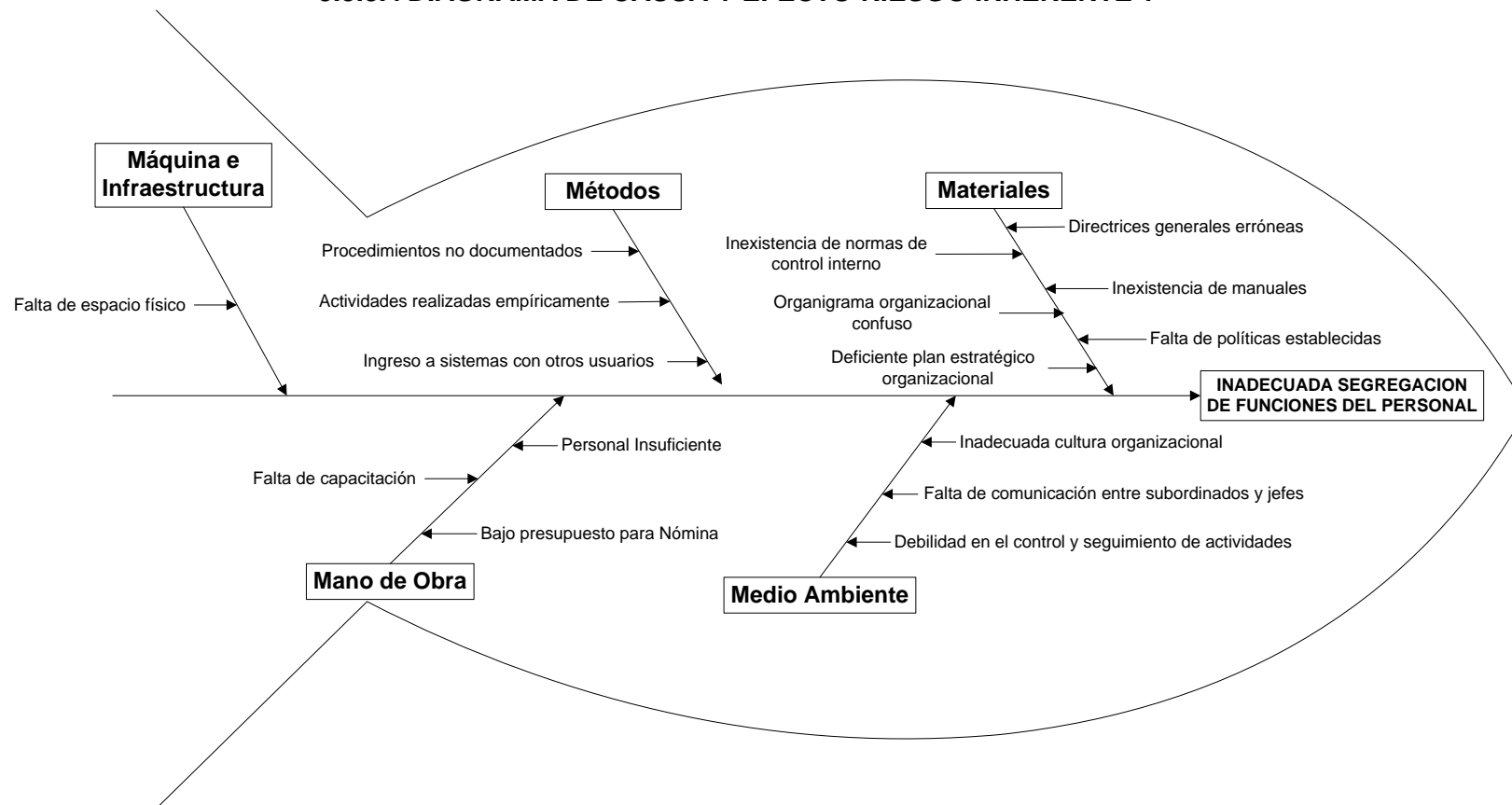


Figura 8: Diagrama Causa y Efecto Riesgo Inherente 1

### **3.3.3.5 CONTROL PROPUESTO PARA LA INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL**

La segregación de funciones es una actividad de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios.

Esta consiste primero en entender el alcance de las transacciones sensibles y los conflictos que existen en los procesos de negocios de la compañía. Luego el departamento debe mapear cada transacción sensible, con los derechos de acceso adecuados a la aplicación que ejecutará dicha transacción.

En la fase de pruebas se debe preparar un análisis de usuarios con conflictos de segregación de funciones. Al diseñar y basarla en riesgos podría facilitar el cumplimiento, así como demostrar un valor de negocios real al mejorar los controles mientras se desarrollan, optimizan y rediseñan, de manera eficiente, los procesos clave de negocio.

Los jefes de cada área deberán definir las tareas de las personas a su cargo de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos. Esta separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos.

Además se debe controlar la manera de autorización de operaciones y actos administrativos, estos deben estar validados de acuerdo con lo previsto por los jefes de área y debería estar documentado.



### 3.3.3.6 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO RIESGO INHERENTE 2

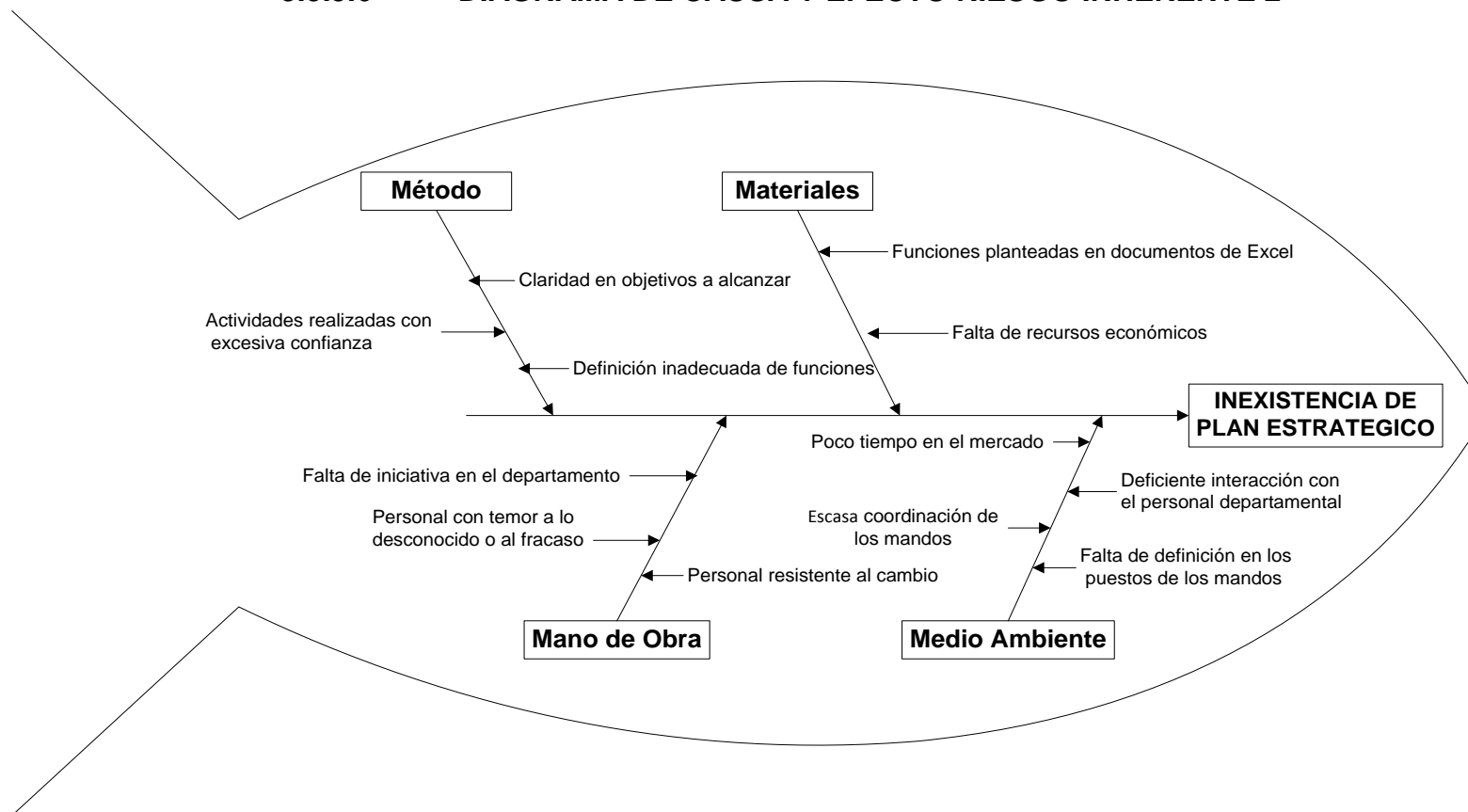


Figura 9: Diagrama Causa y Efecto Riesgo Inherente 2

### **3.3.3.7 CONTROL PROPUESTO PARA LA INEXISTENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO.**

- Capacitar al personal acerca de la importancia de tener un marco de referencia en las acciones a ejecutar y los objetivos que se desea alcanzar.
- Los procedimientos y políticas deberán estar documentados en manuales los cuales serán una guía de acción de los miembros del departamento.
- Participar en la definición de objetivos y plantear ideas para la mejora de operaciones en el departamento.
- Implantar el plan estratégico para obtener beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales.

### 3.3.4 ESTRATEGIAS Y SUS ACTIVIDADES PROPUESTAS

Con la ayuda de la Matriz FODA se han determinado las siguientes estrategias y sus actividades para el departamento financiero.

Tabla 13: Matriz Objetivos – Estrategias – Actividades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera	Reuniones periódicas con los jefes de las áreas de la empresa.	Evaluación y análisis financiero de la información contable resultante y su incidencia en cada área.
Establecer la razonabilidad de los estados financieros y consolidar la información financiera.	Mantener un sistema de contabilidad que refleje la razonabilidad de los estados financieros y demás información contable de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar el origen, la razonabilidad y confiabilidad de la información contable.</li> <li>-Contabilizar las operaciones y transacciones de la empresa.</li> <li>- Generar reportes para el uso de ejecutivos y accionistas.</li> </ul>
Gestionar la correcta distribución de los recursos en la ejecución del ejercicio económico.	Revisión anual de la ejecución Presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comparar los gastos e ingresos reales con los presupuestados.</li> <li>- Examinar si las diferencias afectan o no el resultado global de año.</li> <li>- Si alguna diferencia lo afectare, el jefe financiero en acuerdo con la Gerencia, decidirán las medidas a tomar.</li> </ul>
Analizar las oportunidades y deficiencias que puede presentar el Departamento.	Ejecución de reuniones programadas y no programadas para discutir puntos de interés, presentar las inquietudes y aspiraciones en relación al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocar la comunicación en las ideas claves y de mayor repercusión.</li> <li>- Mantener buenas relaciones con el área legal interna y externa, y recurrir a la experiencia profesional al comunicar asuntos que implican el cumplimiento regulatorio y financiero.</li> </ul>

<p>Promover una estructura de control interno y de gestión basada en Resultados.</p>	<p>- Lograr el compromiso del personal con los objetivos del departamento.</p>	<p>- Desarrollar el trabajo por resultados.</p> <p>- Hacer participar al personal del departamento en la toma de decisiones.</p> <p>- Impulsar el trabajo en equipo.- Integrar a los empleados en cada una de las actividades que se realizan en las tres áreas del Departamento para que puedan actuar en caso de ausencia del personal.</p>
<p>Contar con personal altamente capacitado, bajo óptimas condiciones de trabajo.</p>	<p>Motivación al personal con el fin de que realicen cursos para mantener actualizados sus conocimientos y permitir potenciar sus aportes al departamento.</p>	<p>- Concientizar a los directivos de la importancia de contar con personal especializado y capacitado.</p> <p>- Evaluar al personal para determinar qué nivel de capacitación requiere.</p> <p>- Contratación de empresas especializadas en capacitación.</p> <p>- Evaluar constantemente si las capacitaciones se desarrollan con normalidad y tienen resultados satisfactorios.</p>
<p>Desarrollar buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos del departamento</p>	<p>Optimización en la calidad del Servicio prestado a clientes internos y externos.</p>	<p>- Capacitar al personal en servicio y atención al cliente.</p> <p>- Desarrollar un sistema de recepción de quejas.</p> <p>- Buscar mecanismos que permitan entregar los requerimientos a tiempo.</p>

Elaborado por: Las Autoras

### 3.3.5 INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### OBJETIVOS

Ficha 1: Indicador - Objetivos

<b>OBJETIVOS ALCANZADOS</b>	<b>VARIABLE RELACIONADA</b>	<b>Código ficha</b>	PE-001
	Cumplimiento de Objetivos	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Determinar el grado de objetivos que se han alcanzado, para conocer la medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.	$\frac{\text{Objetivos departamentales alcanzados}}{\text{Objetivos departamentales definidos}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Técnicas de medición de desempeño		Anual	
<b>Gráfico:</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Cumplimiento de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objetivos alcanzados</li> <li>■ Objetivos no alcanzados</li> </ul>			
<b>Lista de distribución</b>		Gerente General - Jefes de Áreas del depto.	

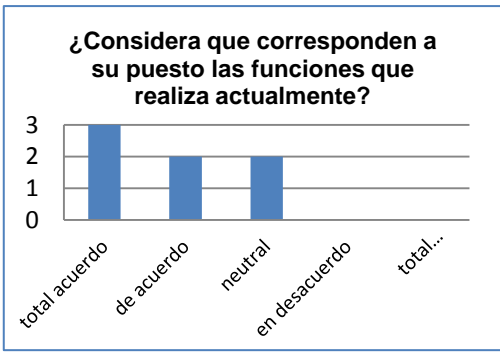
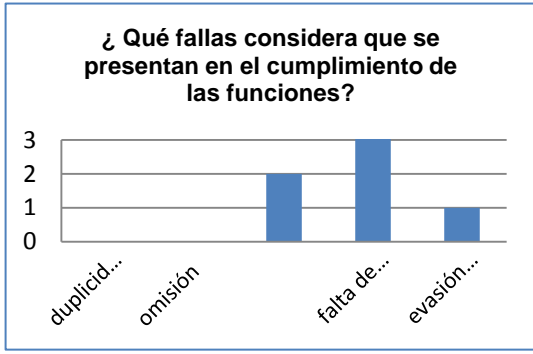
## ESTRATEGIAS

Ficha 2: Indicador - Estrategias

<b>ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>VARIABLE RELACIONADA</b>	<b>Código ficha</b>	PE-002				
	Aplicación De Estrategias	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero				
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia				
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>						
Determinar el porcentaje de estrategias implementadas que han marcado la ruta fundamental para el empleo de recursos.	$\frac{\text{Estrategias dptales. Implementadas}}{\text{Total Estrategias dptales.}} \times 100$						
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>					
Gerente financiero posee las actas de implementación estratégica.		Anual					
<b>Gráfico:</b>							
<p style="text-align: center;"><b>Implementacion de Estrategias</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>■ Implementadas</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>■ No Implementadas</td> <td>50%</td> </tr> </table>				■ Implementadas	50%	■ No Implementadas	50%
■ Implementadas	50%						
■ No Implementadas	50%						
<b>Lista de distribución</b>		Gerente General - Jefes de Áreas del depto.					

## OTROS INDICADORES APLICABLES AL DEPARTAMENTO

Ficha 3: Indicador - Cargas de trabajo

GRADO EN QUE DETERMINAN LAS CARGAS DE TRABAJO	VARIABLE RELACIONADA	Código ficha	PE-004																						
	Asignación de Responsabilidades	Responsable	Gerente Financiero																						
		Clasificación	Eficacia																						
Definición del indicador	Fórmula de cálculo																								
Este indicador permitirá conocer el nivel de delimitación y asignación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y eficacia.	Datos estadísticos obtenidos mediante entrevistas realizadas																								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo																							
Entrevistas. Anexo		Anual																							
<b>Gráfico:</b>																									
 <p>¿Considera que corresponden a su puesto las funciones que realiza actualmente?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>total acuerdo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>de acuerdo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>neutral</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>en desacuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>total...</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Valor	total acuerdo	3	de acuerdo	2	neutral	2	en desacuerdo	0	total...	0	 <p>¿Qué fallas considera que se presentan en el cumplimiento de las funciones?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>duplicidad...</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>omisión</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>falta de...</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>evasión...</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Valor	duplicidad...	0	omisión	2	falta de...	3	evasión...	1
Categoría	Valor																								
total acuerdo	3																								
de acuerdo	2																								
neutral	2																								
en desacuerdo	0																								
total...	0																								
Categoría	Valor																								
duplicidad...	0																								
omisión	2																								
falta de...	3																								
evasión...	1																								
Lista de distribución	Gerente General - Jefes de Áreas del depto.																								

## CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Ficha 4: Indicador - Capacitación

<b>COBERTURA DE CAPACITACIÓN</b>	<b>VARIABLE RELACIONADA</b>	<b>Código ficha</b>	PE-005
	Formación del Personal	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Indica el porcentaje del personal que ha asistido a capacitaciones.	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Personal incluido en plan de capacit.}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Entrevistas, informes de capacitaciones		Semestral	
<b>Gráfico:</b>			
<div style="text-align: center;"> <p><b>Cobertura de capacitación</b></p> <p>50%      50%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal capacitado</li> <li>■ Personal no capacitado</li> </ul> </div>			
<b>Lista de distribución</b>		Jefes de las Áreas	



## SERVICIO AL CLIENTE

Ficha 5: Indicador - Servicio al cliente

<b>SOLICITUDES DE INFORMACIÓN ATENDIDAS</b>	<b>VARIABLE RELACIONADA</b>	<b>Código ficha</b>	PE-006
	Capacidad de Respuesta	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Efectividad
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Mide la capacidad de respuesta ante las solicitudes de información interna y externa.	$\frac{\text{Solicitud de información contestadas}}{\text{Total requerimientos de información}} * 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Informes de Asistentes		Semestral	
<b>Gráfico:</b>			
<p style="text-align: center;"><b>SOLICITUDES DE INFORMACIÓN</b></p> <p>A pie chart titled 'SOLICITUDES DE INFORMACIÓN' is divided into three segments. The largest segment, representing 'Solicitud de información contestadas', is dark blue and accounts for 50% of the total. The second largest segment, representing 'Solicitudes de información no contestadas', is light blue and also accounts for 50%. The smallest segment, representing 'Solicitud de información no clasificada', is white and accounts for 0%. A legend to the right of the chart identifies these categories with corresponding colored squares.</p>			
<b>Lista de distribución</b>	Jefes de Áreas		

### **3.4 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO**

El departamento Financiero de la empresa en la actualidad no cuenta con procesos diseñados y menos aun administrados relacionados a las tres áreas que lo conforman y su personal trabaja bajo funciones e instrucciones recibidas orientándose a su tarea personal, lo cual repercute en la correcta gestión departamental, esto ha generado problemas que se pretenden solucionar con un modelamiento de procesos, para lo cual se requiere un adecuado levantamiento de la información para posteriormente elaborar un sistema de medición para que el departamento logre cumplir con las metas establecidas.

#### **3.4.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La gestión del departamento financiero se rige a tres áreas internas que son: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, de los cuales se seleccionaron los procesos más importantes para realizar el levantamiento y diseño del sistema de gestión.

En el área de presupuesto se investigará los siguientes procesos, siendo éstos claves para dicha área:

- Planeación de presupuestos.
- Control presupuestario.

Dentro del área de contabilidad se manejan numerosos procesos de los cuales se seleccionaron:

- Análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de camarón, exportaciones, pago a transportistas.
- Formulación y presentación de las declaraciones de impuestos:
  - Elaboración y presentación de formularios.
  - Elaboración y presentación de Anexos transaccionales.

Tesorería cumple funciones muy importantes como:

- Registro y control de ingresos por ventanilla.
- Control de Flujo de caja chica.
- Pago a proveedores mediante cheques y/o transferencias electrónicas.
- Gestión de cobro de cuentas del exterior.

Para el levantamiento de información se utilizó la metodología de arriba – abajo por lo cual se tomó en cuenta el organigrama del departamento para obtener información de las actividades realizadas en cada uno de los niveles jerárquicos lo que facilitó la obtención de información de una manera más ordenada y práctica.

El levantamiento de la información fue de carácter participativo con el personal del departamento y se desarrolló entrevistas personales con el fin obtener información tanto de los clientes internos como externos del proceso, los entrevistados fueron las personas que realizan el proceso a nivel de tarea o actividad, los responsables, involucrados, jefes y los proveedores del proceso. La observación directa, fue utilizada para evaluar la situación actual del departamento y obtener conocimiento de cómo se maneja actualmente la parte operativa y administrativa.

### **3.4.2 ÁREA DE PRESUPUESTO**

#### **FINALIDAD**

El área de Presupuesto tiene como finalidad la coordinación, la formulación y control del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa de conformidad a las normas y procedimientos correspondientes, previendo en forma oportuna el déficit o superávit resultante de la ejecución presupuestaria.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área.
- Coordinar con la Gerencia General, la elaboración del presupuesto anual, ingresos y egresos de la empresa.
- Colaborar con las diferentes áreas de la empresa, en la elaboración, ejecución y control del presupuesto.
- Coordinar con la Gerencia Financiera las políticas a seguir, en la elaboración, ejecución y control del presupuesto.
- Proponer establecimiento de técnicas y procedimientos, que permitan obtener los mejores resultados de las actividades programadas.

#### **RELACIÓN DE COORDINACIÓN**

##### **A Nivel Interno**

Se relaciona con áreas como: Gerencia Financiera, Gerencia de Producción, Departamento de Compras, área de Contabilidad, área de Tesorería y demás órganos involucrados en los procesos Financieros de la Empresa.

##### **A Nivel Externo**

Se Relaciona con: la Banca, Comercio, Gobierno.

### **3.4.2.1 PROCESO P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS**

El departamento Financiero elabora un presupuesto anual de gastos ya que asigna a cada departamento cantidades máximas específicas que está dispuesta a distribuir, para limitar la extensión de sus actividades. Cabe recalcar que no se maneja un presupuesto de ingresos detallado ya que solo se considera una estimación teniendo como punto de partida los ingresos generados el año anterior.

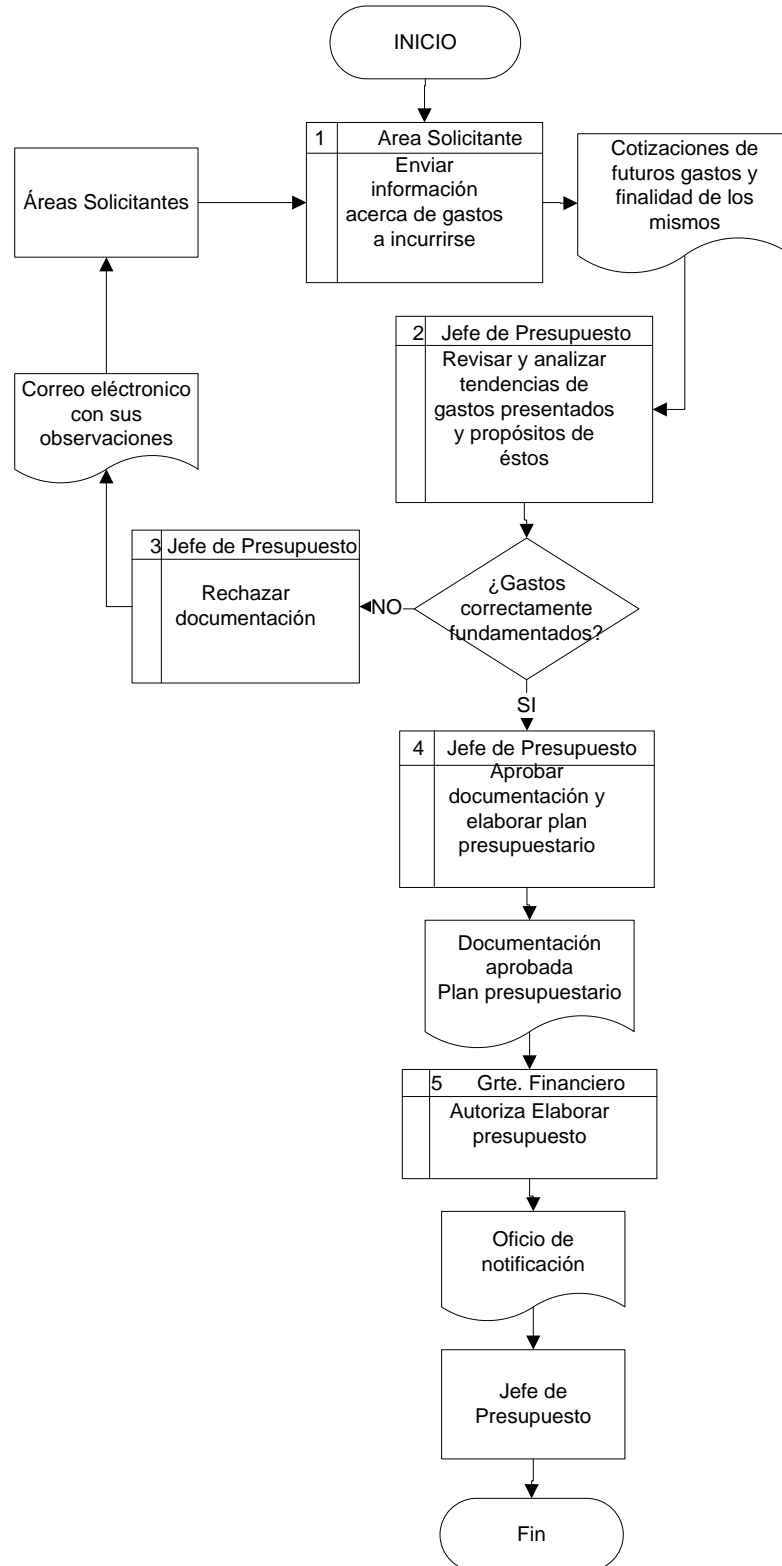
Los presupuestos son importantes en la empresa porque permiten minimizar el riesgo en las operaciones de esta, además de servir como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Tabla 14: Levantamiento de Información - P001

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	001
		Fecha	02-05-2012
<b>ÁREA</b>	Presupuesto		
<b>PROCESO</b>	P-001 Planeación y elaboración de presupuestos		
<b>OBJETIVO</b>	Planear los estudios de proyección presupuestal, estableciendo procedimientos adecuados para su aplicación.		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p><b>FASE 1:</b> Esta inicia con la recepción de la solicitud de gastos a realizarse en las áreas con sus cotizaciones y el destino de los mismos, para ser consideradas dentro del presupuesto anual. El jefe de presupuesto revisa y analiza la información recibida, con lo cual fundamenta su decisión de aprobar o rechazar la documentación para la formulación del presupuesto. Si la información es rechazada, se la devuelve al área solicitante con sus respectivas observaciones, mediante correo electrónico. Si la información es aprobada, el jefe de presupuesto elabora el plan presupuestario. La documentación de las áreas y el plan es remitido a la Gerencia Financiera para que autorice elaborar el presupuesto, dicha autorización se emite mediante oficio al Jefe de Presupuesto.</p> <p><b>FASE 2:</b> El jefe de presupuesto recibe la autorización para elaborar el presupuesto, el cual es enviado al gerente financiero para que realice ajustes pertinentes. El jefe de presupuestos recibe el documento ajustado y realiza su respectivo registro que luego le servirá para controlar su ejecución, luego informa la aprobación del presupuesto a cada área mediante oficio de asignación presupuestaria a cada jefe de área.</p>		

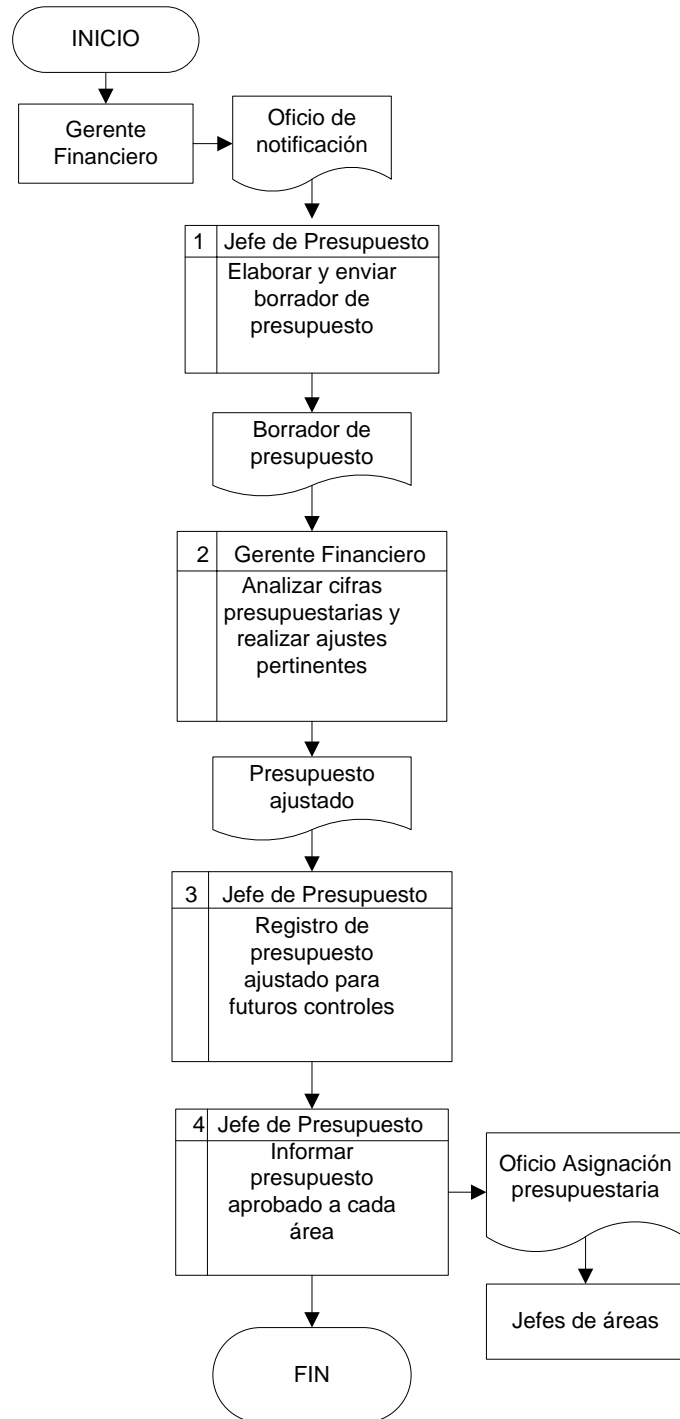
Elaborado por: Las Autoras

**P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
FASE 1: PLANEACION DEL PRESUPUESTO**





**P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
FASE 2: ELABORACION DEL PRESUPUESTO**



## **ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

El análisis de valor agregado es una técnica que consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades de los grupos de interés de la empresa y optimizar los pasos que aportan valor agregado y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

Clasificación de las actividades:

**Actividades de valor agregado real (VAR):** Son aquellas que a la vista del cliente son necesarias para cumplir con sus expectativas.

**Actividades de valor agregado al negocio (VAN):** Son actividades requeridas por la organización para brindar el servicio pero que no aportan valor desde el punto de vista del cliente.

**Actividades sin valor agregado (SVA):** Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o calidad del producto o servicio.

En los análisis de valor agregado posteriores se referirá a las actividades con sus respectivas siglas.

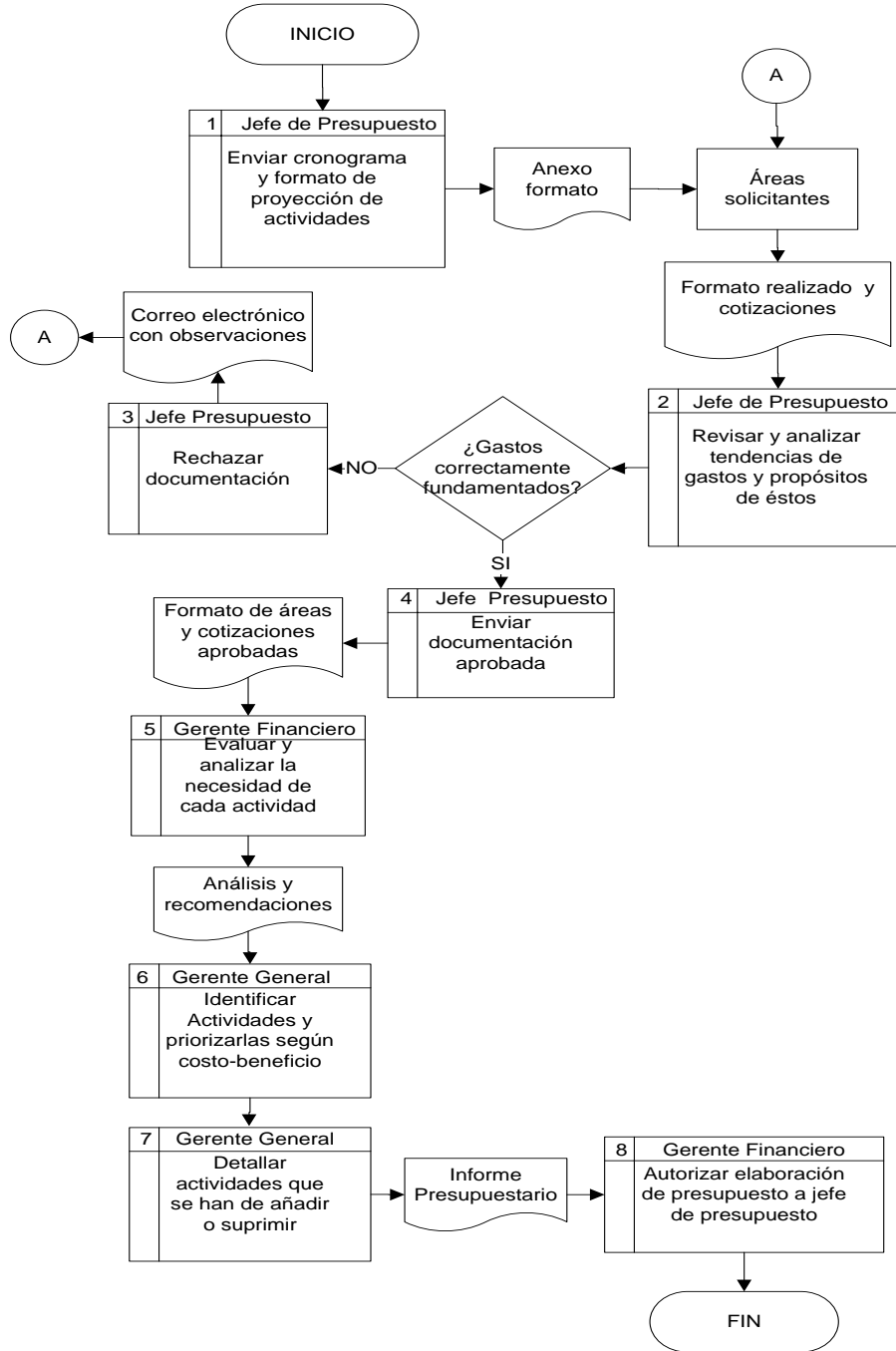
Tabla 15: AVA - Planeación de Presupuesto

<b>Fase 1.- PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El Área Solicitante envía información acerca de los gastos a incurrirse al Área de presupuesto	VAR	Se debe elaborar con cronograma para que cada departamento tenga plazos considerables de entrega de información. Además de establecer un formato único a ser llenado por cada departamento, en el que se describa las actividades planeadas que requerirán de asignación presupuestaria.
El jefe de Presupuesto revisa y analiza las tendencias de gastos presentados y sus propósitos.	VAR	La revisión debe ser del formato de actividades y las cotizaciones de las mismas.
Si los gastos están correctamente sustentados, el jefe de presupuesto aprueba la documentación y elabora plan presupuestario que luego es enviado a Gerencia Financiera. En caso contrario la documentación es rechazada y se comunica a las respectivas áreas mediante correo electrónico con observaciones.	VAR	Si la documentación es aprobada, ésta debe ser remitida al gerente financiero para que evalúe y analice la necesidad de cada actividad. Luego emitirá un informe de análisis y recomendaciones al gerente general, el informe ayudará al gerente a priorizar las actividades sin perjuicio a la empresa.
Gerencia Financiera recibe documentación y autoriza la elaboración del presupuesto. Comunica al jefe de presupuesto mediante oficio.	VAR	Gerencia financiera recibe el informe presupuestario con el detalle de actividades a añadir o suprimir para autorizar la elaboración del presupuesto al jefe de presupuesto.

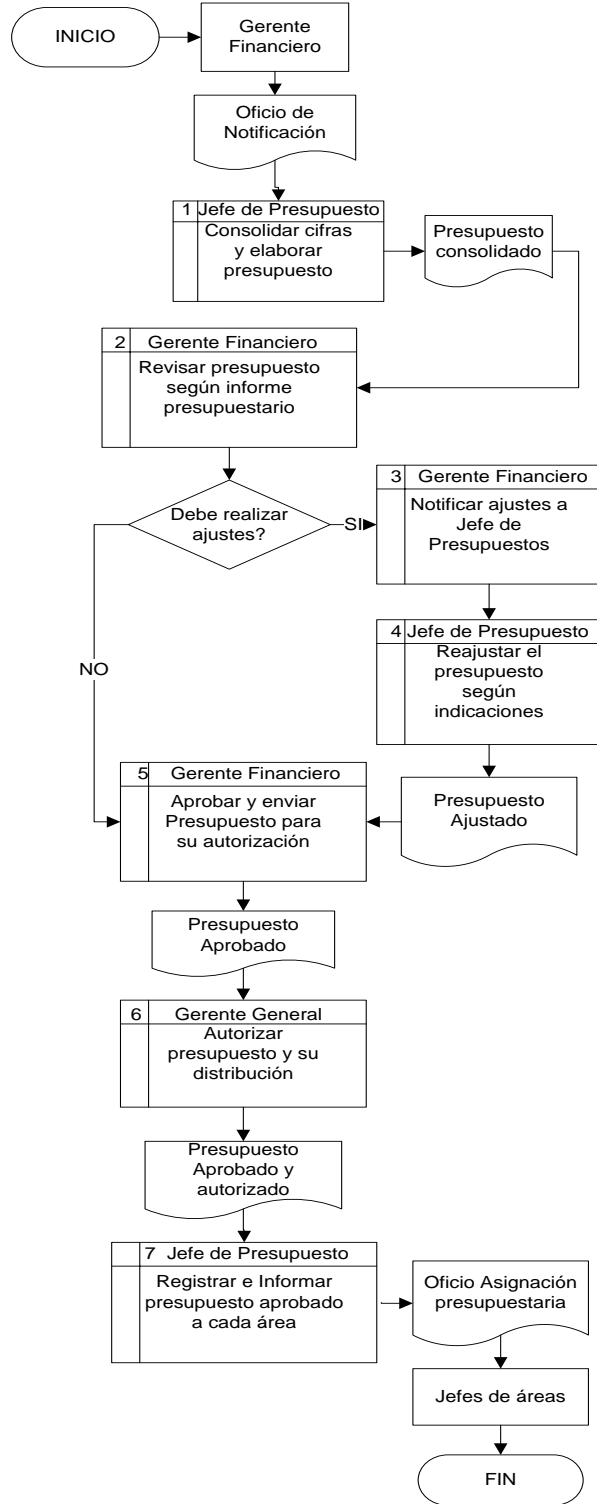
Tabla 16: AVA - Elaboración y Distribución de Presupuesto

<b>Fase 2.- ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El Jefe de Presupuesto elabora y envía un borrador del presupuesto	VAR	Se debe consolidar cifras presupuestarias y realizar presupuesto.
El Gerente Financiero analiza cifras presupuestarias y realiza ajustes pertinentes. El presupuesto ajustado es enviado al jefe de presupuesto.	VAN	El gerente financiero debería verificar si el presupuesto desarrollado está acorde al informe presupuestario emitido por el gerente general. El gerente financiero no debería realizar los ajustes, podría notificarlos al jefe de presupuesto para que lo haga para así después aprobar el presupuesto ajustado y enviarlo a Gerencia general para su autorización.
El jefe de presupuesto registra el presupuesto para los controles posteriores a realizar.	VAN	El jefe de presupuesto debería recibir la autorización del gerente general para la distribución del presupuesto.
El Jefe de presupuesto informa del presupuesto aprobado a cada área, mediante oficio.	VAR	-

**PROPUESTA DE MEJORA  
P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
FASE 1: PLANEACION DEL PRESUPUESTO**

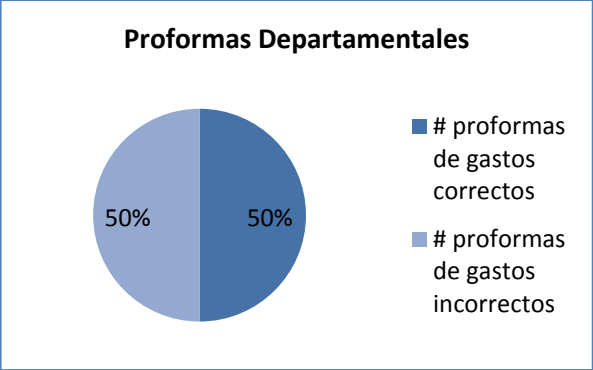


**PROPUESTA DE MEJORA  
P-001 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
FASE 2: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO**



### 3.4.2.2 INDICADOR DE GESTIÓN PROCESO P-001

Ficha 6: Indicador - Aceptación de actividades

<b>ACEPTACIÓN DE ACTIVIDADES PROYECTADAS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	001
	Planeación y Elaboración del Presupuesto	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Permite conocer el porcentaje de aceptación de actividades propuestas de toda la empresa, las cuales han reflejado cantidades presupuestadas para gastos realistas, consistentes o necesarios, del total de proyecciones presentadas.	$\frac{\# \text{ de act. proyectadas aceptadas}}{\text{Total de act. proyectadas recibidas}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Después de la recopilación de las proformas, el jefe de presupuesto poseerá los datos de las proformas que han sido aceptadas y las rechazadas.		Anual	
<b>Gráfico:</b>	<p style="text-align: center;"><b>Proformas Departamentales</b></p>  <p>A pie chart titled 'Proformas Departamentales' is divided into two equal halves, each labeled '50%'. A legend to the right of the chart identifies the two categories: a dark blue square represents '# proformas de gastos correctos' and a light blue square represents '# proformas de gastos incorrectos'.</p>		
<b>Lista de distribución</b>	Gerencia General - Jefes de Áreas		

### **3.4.2.3 PROCESO P-002 CONTROL PRESUPUESTARIO**

El control presupuestario permite evaluar la actuación y el rendimiento obtenido en función del presupuesto asignado por área, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia.

Un presupuesto seguirá siendo bueno en la medida de que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o que se anticipe. El control presupuestario es, esencialmente, una forma de control en que las normas se encuentran fijadas o establecidas en un presupuesto, brindando las siguientes ventajas:

- Ayuda a obtener una visión general de la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.
- Permite apreciar las relaciones entre las diferentes actividades de la empresa, cómo encajan unas con otras.
- Ayuda a fijar responsabilidades ya que el administrador responsable por una determinada tarea o resultado, queda identificado y se espera que cumpla con el presupuesto asignado o entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.

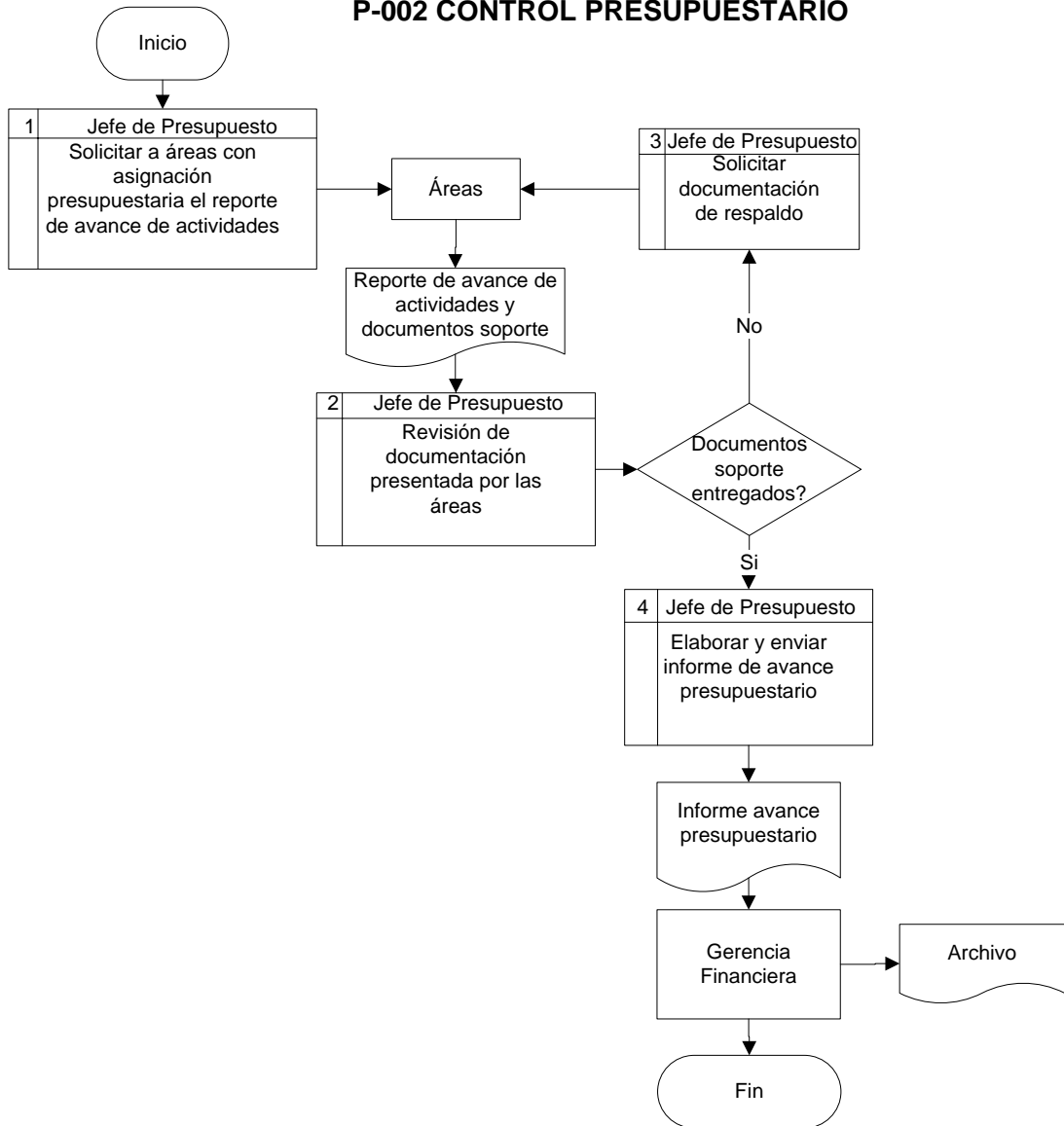


Tabla 17: Levantamiento de Información - P002

<b>Levantamiento de Información</b>	<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b>	<b>Revisión</b>	001
		<b>Fecha</b>	04-05-2012
<b>ÁREA</b>	Presupuesto		
<b>PROCESO</b>	P-002 Control Presupuestario		
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido comparándolo con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega al jefe de presupuestos</p> <p>Como primer paso para ejecutar el control presupuestario, el jefe de presupuesto solicita el reporte de avance de actividades y documentos soporte a las áreas con asignación presupuestaria. El jefe de presupuestos realiza un informe de avance presupuestario y lo envía a Gerencia Financiera para darle a conocer el estado de cumplimiento de los presupuestos asignados.</p>		

Elaborado por: Las Autoras

**P-002 CONTROL PRESUPUESTARIO**



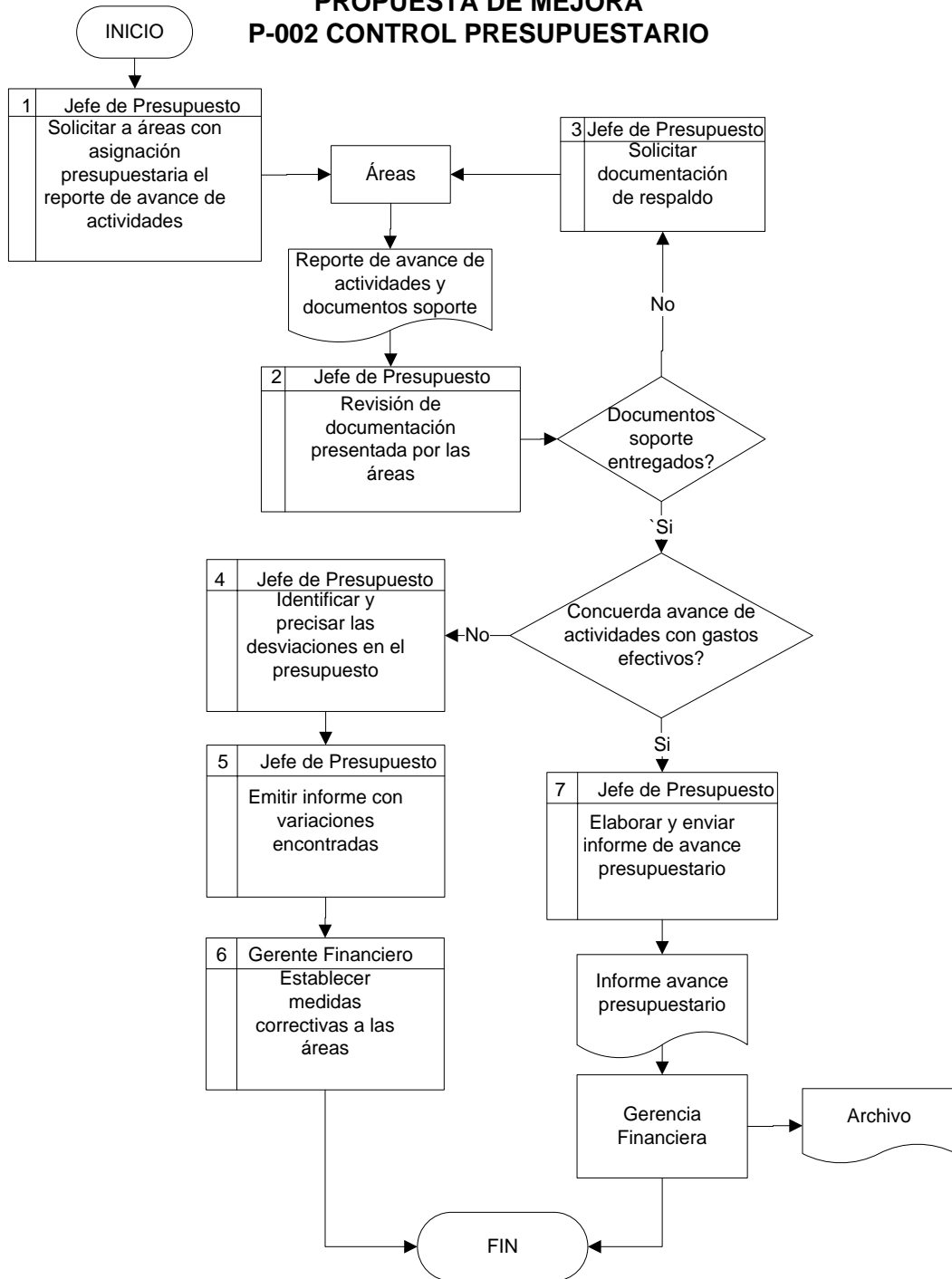
### 3.4.2.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 18: AVA - Control Presupuestario

<b>Proceso: P-002 Control Presupuestario</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Jefe de presupuesto solicita a áreas con asignación presupuestaria el reporte de avance de actividades.	VAN	-
El jefe de presupuesto revisa la documentación presentada por las áreas. Si los documentos no son entregados, se debe solicitar nuevamente la documentación de respaldo.	VAN	Con los documentos de soporte de avance de actividades, el jefe de presupuesto debería analizar si existe concordancia entre el real avance de actividades y los gastos efectivos sustentados con los documentos.  Al no concordar debería identificar las desviaciones y darlas a conocer mediante informe al gerente financiero, quien establecerá medidas correctivas a las áreas.
Al contar con la documentación, debe elaborar y enviar el informe de avance presupuestario a gerencia general para su revisión y archivo.	VAN	El informe de avance presupuestario se realiza después de comprobar que existe concordancia entre el avance real de actividades y los gastos efectivos.

Elaborado por: Las Autoras

**PROPUESTA DE MEJORA  
P-002 CONTROL PRESUPUESTARIO**



### 3.4.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO P-002

Ficha 7: Indicador - Eficacia Presupuestaria

<b>EFICACIA PRESUPUESTARIA</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	002
	Control Presupuestario	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Medir el avance de la ejecución de las actividades, respecto del presupuesto programado para la realización de la misma.	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado Año } t}{\text{Presupuesto Aprobado Año } t} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Informe de Jefe de Presupuesto		Semestral	
<b>Gráfico:</b> No procede			
<b>Lista de distribución</b>		Gerente General - Jefe de Presupuesto	

Ficha 8: Indicador - Grado de Ejecución de Gastos

<b>GRADO DE EJECUCIÓN DE GASTOS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	003
	Control Presupuestario	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Expresa el porcentaje de los montos de obligaciones reconocidas durante el periodo con cargo al presupuesto corriente que han sido pagadas durante el mismo.	$\frac{\text{Monto total obligaciones reconocidas netas}}{\text{Total presupuesto definitivo de gastos}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Jefe de presupuesto		Trimestral	
<b>Gráfico:</b> No Procede			
<b>Lista de distribución</b>		Gerente General - Gerente Financiero	

### **3.4.3 ÁREA DE CONTABILIDAD**

#### **FINALIDAD**

El área de contabilidad tiene como finalidad garantizar el registro y contabilización de todas las operaciones económicas y financieras de la empresa, elaborar los Estados Financieros, analizarlos y preparar los informes contables de gestión necesaria a fin de proveer información contable actualizada, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el área.
- Supervisar todas las operaciones financieras que realiza la Empresa.
- Establecer y aplicar criterios uniformes referentes al registro y control de cuentas.
- Garantizar la correcta interpretación y aplicación de las normas tributarias, asegurando el pago oportuno de los tributos.
- Revisar que los saldos de las cuentas estén actualizados, y hacer un análisis comparativo, en relación al año anterior.
- Realizar cierres contables, elaborar y firmar los estados financieros.
- Elaborar y presentar informes contables para uso interno y entes reguladores cuando lo soliciten.

## **RELACIÓN DE COORDINACIÓN**

### **A Nivel Interno**

Se relaciona con áreas tales como: Gerencia Financiera, área de Presupuestos, área de Tesorería y demás departamentos involucrados en los procesos contables de la Empresa.

### **A Nivel Externo**

Se Relaciona con: la Banca, Industria, Comercio, Gobierno, Clientes en General

### **3.4.3.1 PROCESO C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: COMPRA DE CAMARÓN, TRANSPORTISTAS Y COMPRA DE INSUMOS.**

El proceso de comercialización concluye con el pago al proveedor de la materia prima adquirida por lo cual el área de contabilidad es la encargada del registro contable conforme a la forma de adquisición y pago que dependerá de la financiación que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa.

Tener buenas relaciones con los proveedores es un aspecto que la empresa debe tener en cuenta para lograr el éxito en el mercado. Esto le permitirá conseguir una buena adquisición para el negocio, mejorar la calidad de los insumos y lograr futuros acuerdos beneficiosos para la empresa. Una correcta coordinación con los proveedores permite ofrecer un mejor producto, lo cual generará mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, mayores ventas.

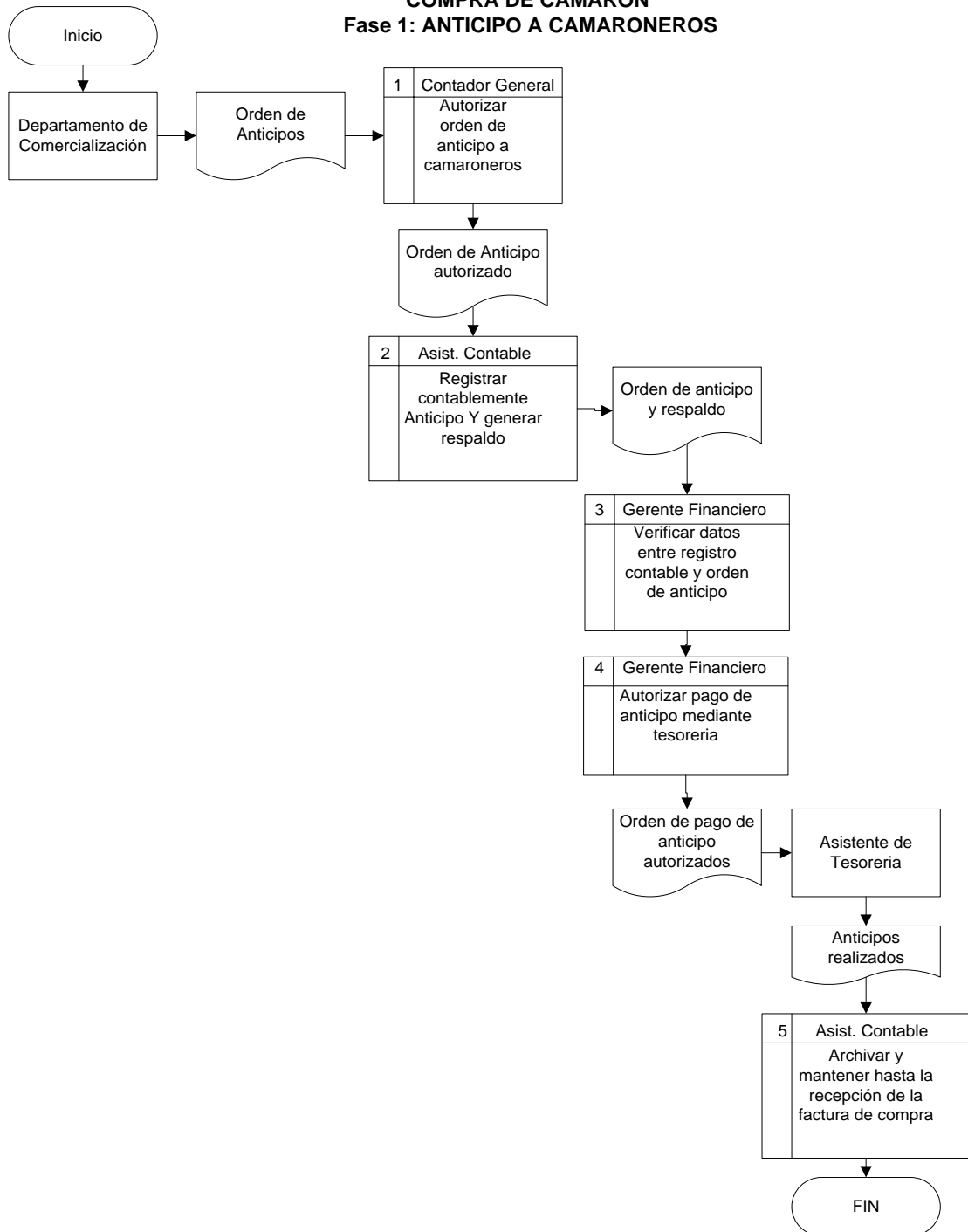


Tabla 19: Levantamiento de la Información – C001

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	003
		Fecha	07-05-2012
ÁREA	Contabilidad		
PROCESO	C-001 análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de camarón, transportistas e insumos.		
OBJETIVO	Elaborar las órdenes de pago para el proveedor.		
SITUACIÓN ACTUAL	<p><b>Pago a Camaroneros:</b> Este proceso empieza con la negociación que realiza el Departamento de Comercialización para la compra de camarón, por lo cual genera un anticipo de compra que es entregado al departamento financiero para su revisión y registro, posteriormente, cuando el producto ya se encuentra en la planta, el proveedor emite la factura la cual será enviada a Contabilidad para su registro tomando en cuenta los anticipos realizados.</p> <p><b>Pago a Transportistas:</b> Se origina con el acuerdo entre logística y el Transportista quien se compromete a la entrega del producto y en ese momento le emitiría la factura con los documentos de soporte. La factura, guía de remisión y anticipos realizados por la caja chica de logística son entregados al departamento financiero para su revisión y registro.</p> <p><b>Compra de insumos:</b> inicia con la solicitud de materiales autorizadas por cada jefe de área las cuales llegan al departamento de compras quien genera la orden de anticipos de compra y es entregado al departamento financiero para su revisión y registro. Cuando el proveedor emita la factura y el producto se halla recibido, bodega entrega la factura y orden de compra a contabilidad para realizar el respectivo pago.</p>		

Elaborado por: Las Autoras

**C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO:  
COMPRA DE CAMARÓN  
Fase 1: ANTICIPO A CAMARONEROS**



**C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO:  
COMPRA DE CAMARÓN  
Fase 2: PAGO TOTAL**

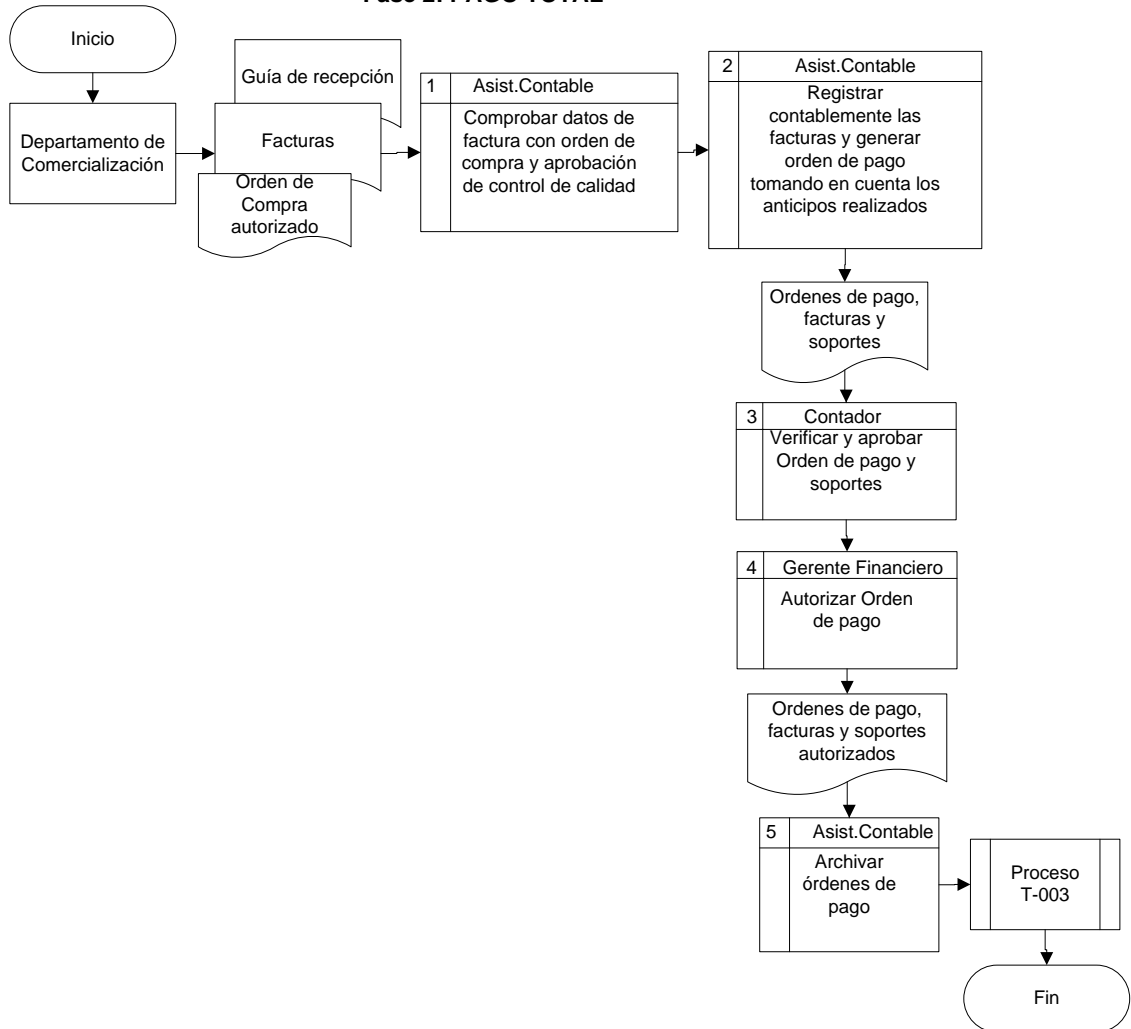


Tabla 20: AVA - Anticipo a Camaroneros

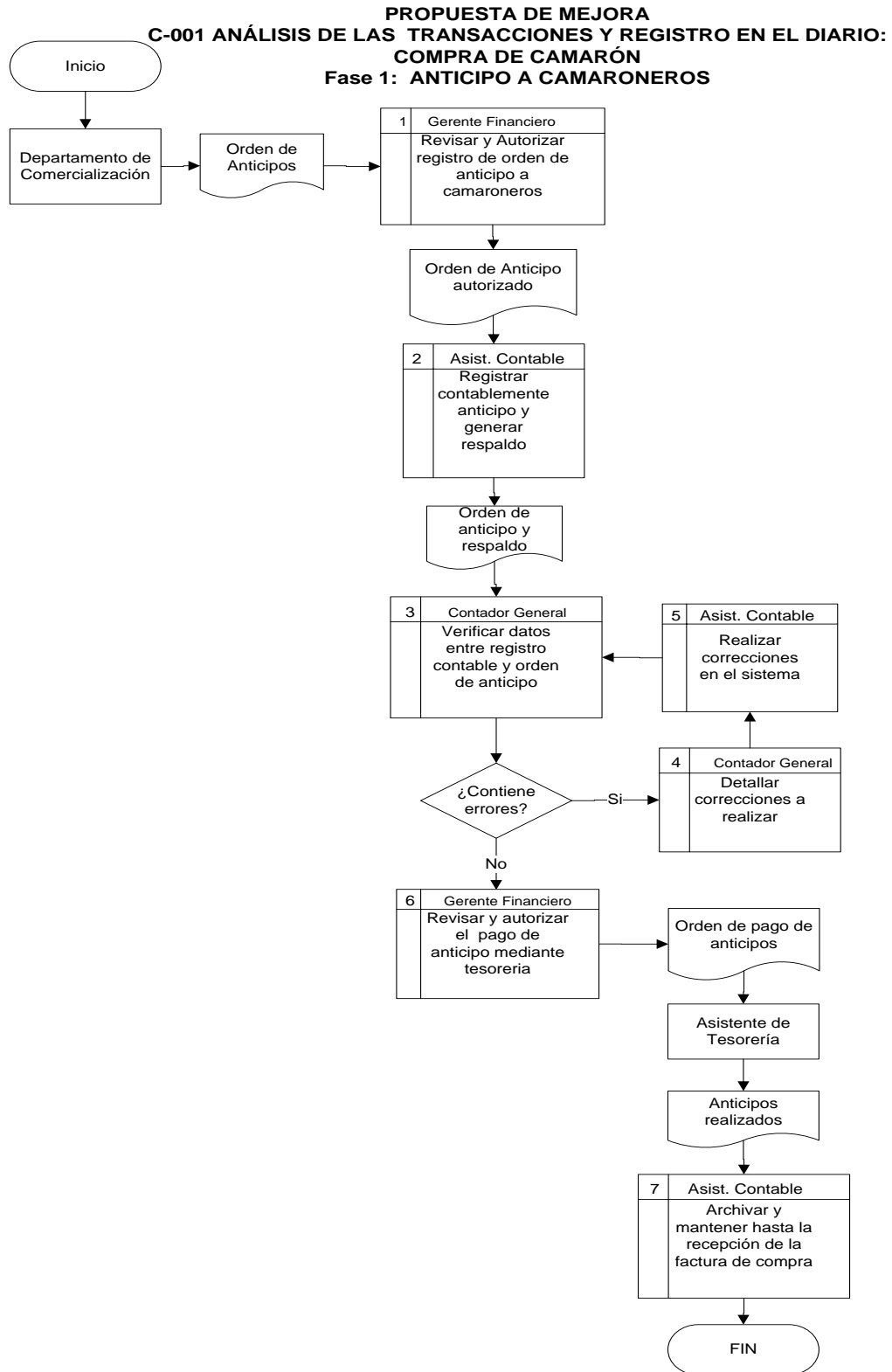
<b>C-001 Análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de camarón, fase 1: Anticipo a Camaroneros</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Contador General recibe la orden de anticipo y autoriza su registro.	VAN	El registro de anticipo debería ser autorizado por el Gerente Financiero
La Asist. Contable realiza el registro contable del anticipo y genera respaldo.	VAN	-
La orden de anticipo y respaldo son entregados al Gerente Financiero para verificar los datos, que luego enviará a la asistente de tesorería para el pago de los anticipos.	VAN	El Contador general debe verificar datos entre registro contable y orden de anticipo. Al existir errores debería comunicárselos al asistente contable para que realice las correcciones. De no existir errores el gerente financiero autoriza el pago de anticipos mediante tesorería. La asistente de tesorería envía los anticipos ya realizados a la asistente contable.
El asistente contable archiva y mantiene la documentación hasta la recepción de la factura de compra.	VAN	-

Elaborado por: Las Autoras

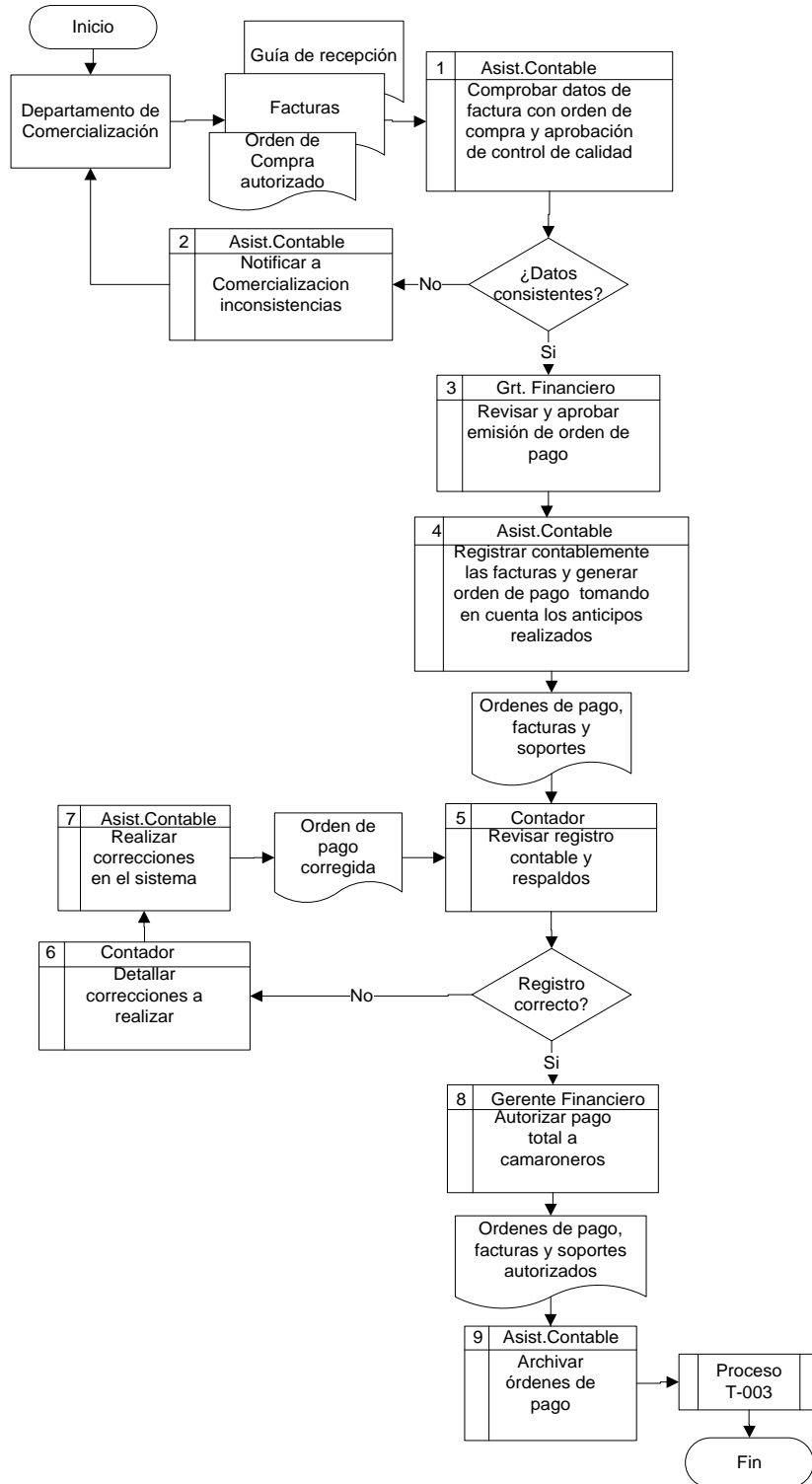
Tabla 21: AVA - Pago total a camaroneros

<b>C-001 Análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de camarón, Fase 2: Pago Total</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El Depto. De Comercialización envía las facturas al Asist. Contable quien comprobará datos de factura con orden de compra y aprobación de control de calidad.	VAN	Si los datos no son consistentes estos se reenvía a Comercialización para su corrección. Luego el Gerente Financiero deberá revisar y aprobar emisión de orden de pago y notificar al asistente contable.
El Asist. Registra contablemente las facturas y genera orden de pago tomando en cuenta los anticipos realizados. Envía orden de pago facturas y soportes.	VAN	Tomar en cuenta los anticipos realizados.
El Contador verifica y aprueba orden de pago y soportes	VAN	El contador revisa los registros contables y respaldos, si existen errores en los registros, estos son reenviados a la Asist. Contable detallando las correcciones a realizar en el sistema y eliminar el registro erróneo. Ya corregido, se reenvía al contador para su respectiva revisión.
El Gerente Financiero autoriza la orden pago y la envía junto con las facturas y los soportes autorizados al asistente contable	VAN	
El asistente contable archiva las órdenes de pago hasta la ejecución del proceso T-003 Pago a proveedores mediante cheque o transferencia electrónica	VAN	

Elaborado por: Las Autoras



**PROPUESTA DE MEJORA  
C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO:  
COMPRA DE CAMARÓN Fase 2: PAGO TOTAL**



## **C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: PAGO TRANSPORTISTAS**

Para la compra de la materia prima se requiere que ésta sea transportada a su destino, es allí donde se contrata el servicio de transporte donde la parte de logística es quien acuerda el pago y su forma con la compañía de transporte, se darán anticipos para combustible, alimentación, etc. Quien brinda el servicio emitirá la factura cuando el producto ya se encuentre en la empresa y a esta le serán debitados los anticipos realizados por la caja de logística.



**C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: PAGO A TRANSPORTISTAS**

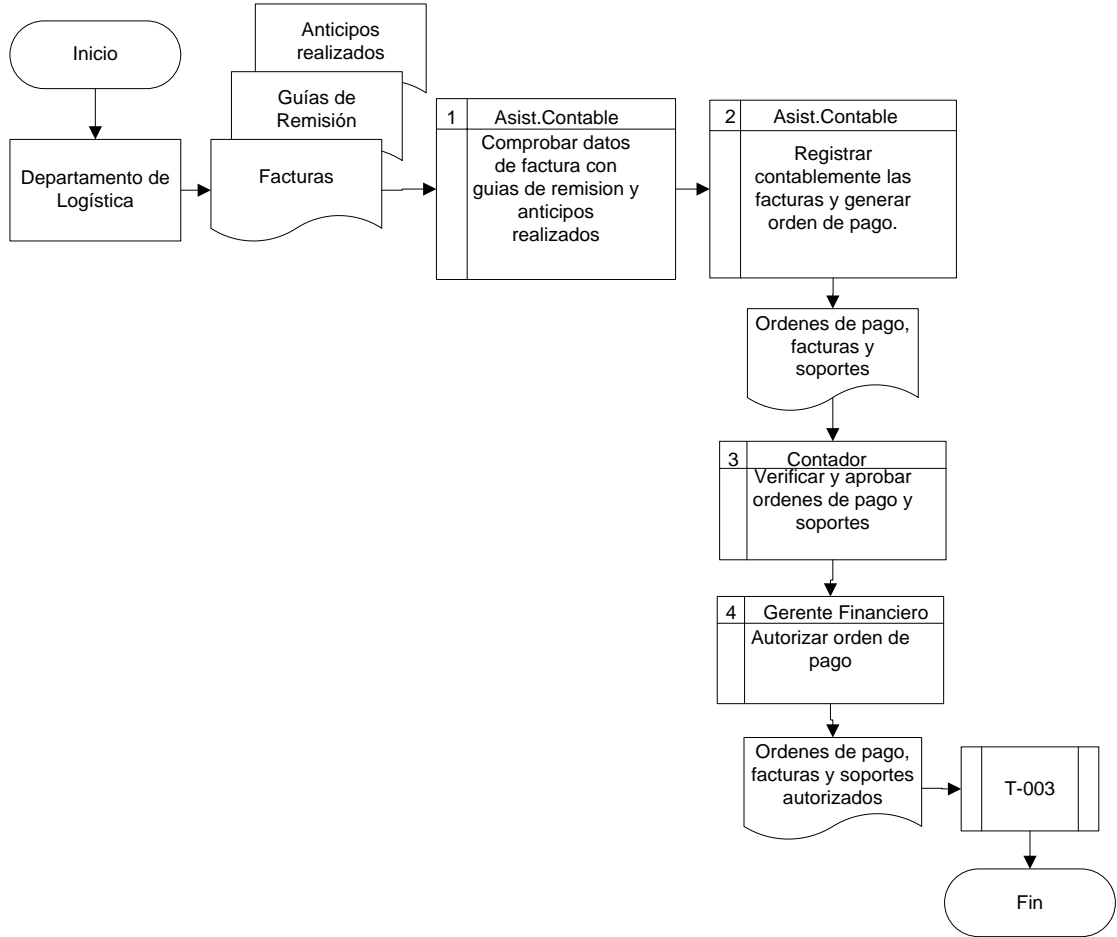
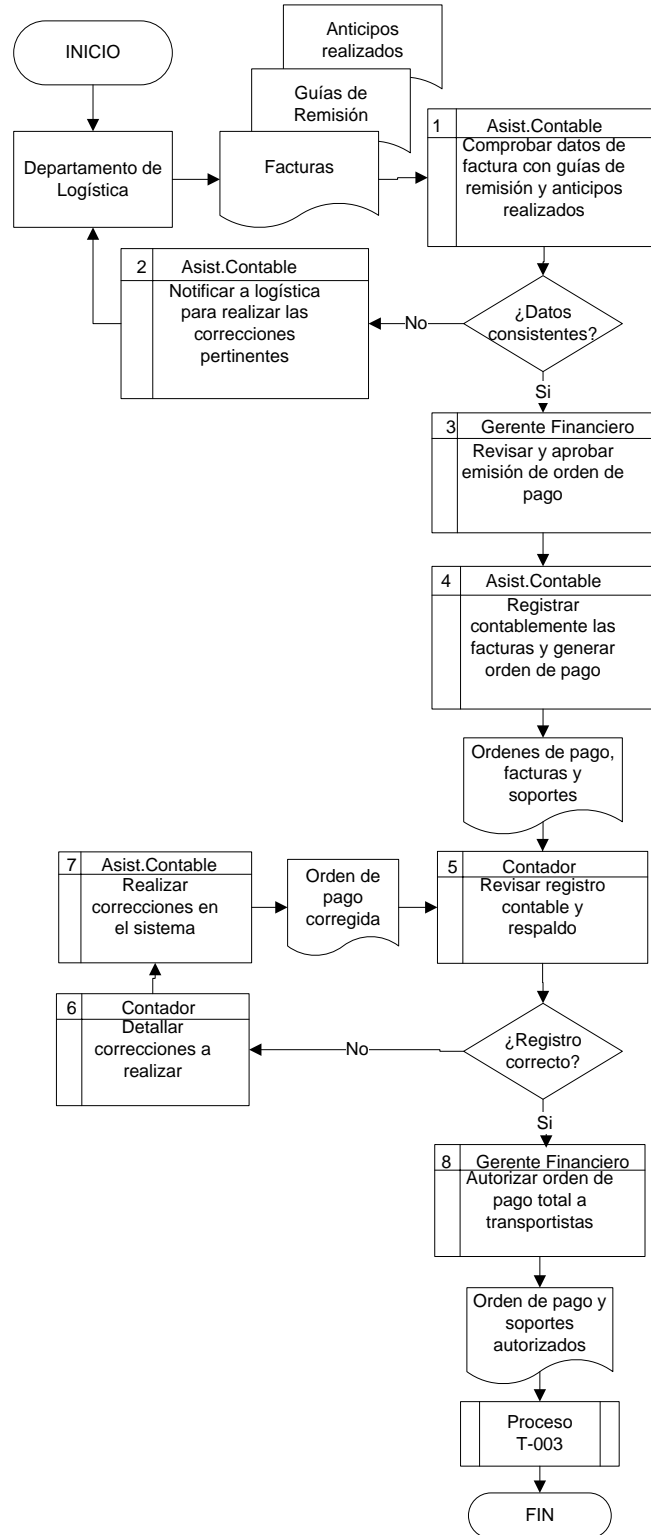


Tabla 22: AVA - Pago a Transportistas

<b>C-001 análisis de las transacciones y registro en el diario: Pago a transportistas</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Depto. De Logística envía las facturas junto con los anticipos realizados y las guías de remisión a la Asist. Contable quien verificará la consistencia de los datos de la factura.	VAN	Los transportistas emiten la factura cuando el producto ha llegado a su destino y se ha cumplido los requerimientos de éstos. Los anticipos son revisados, autorizados y realizados por la persona encargada de caja de Logística. Luego el Gerente Financiero deberá revisar y aprobar emisión de orden de pago y notificar al asistente contable.
Asistente Contable registra contablemente las facturas en el sistema y generar orden de pago.	VAN	Al generar la orden pago se adjuntará los documentos recibido para su posterior revisión.
El Contador verifica y aprueba las órdenes de pago y soportes	VAR	Si existen inconsistencias en los registros, estos son reenviados a la Asist. Contable con sus respectivas correcciones para su modificación en el sistema y eliminar el registro erróneo. Ya corregidos se reenvía al contador para su respectiva revisión y aprobación.
Los registros contables y los soportes son enviados a Gerente Financiero para que apruebe la orden de pago	VAN	Pasa al proceso de tesorería T-003 Pago a proveedores mediante cheque o transferencia electrónica.

Elaborado por: Las Autoras

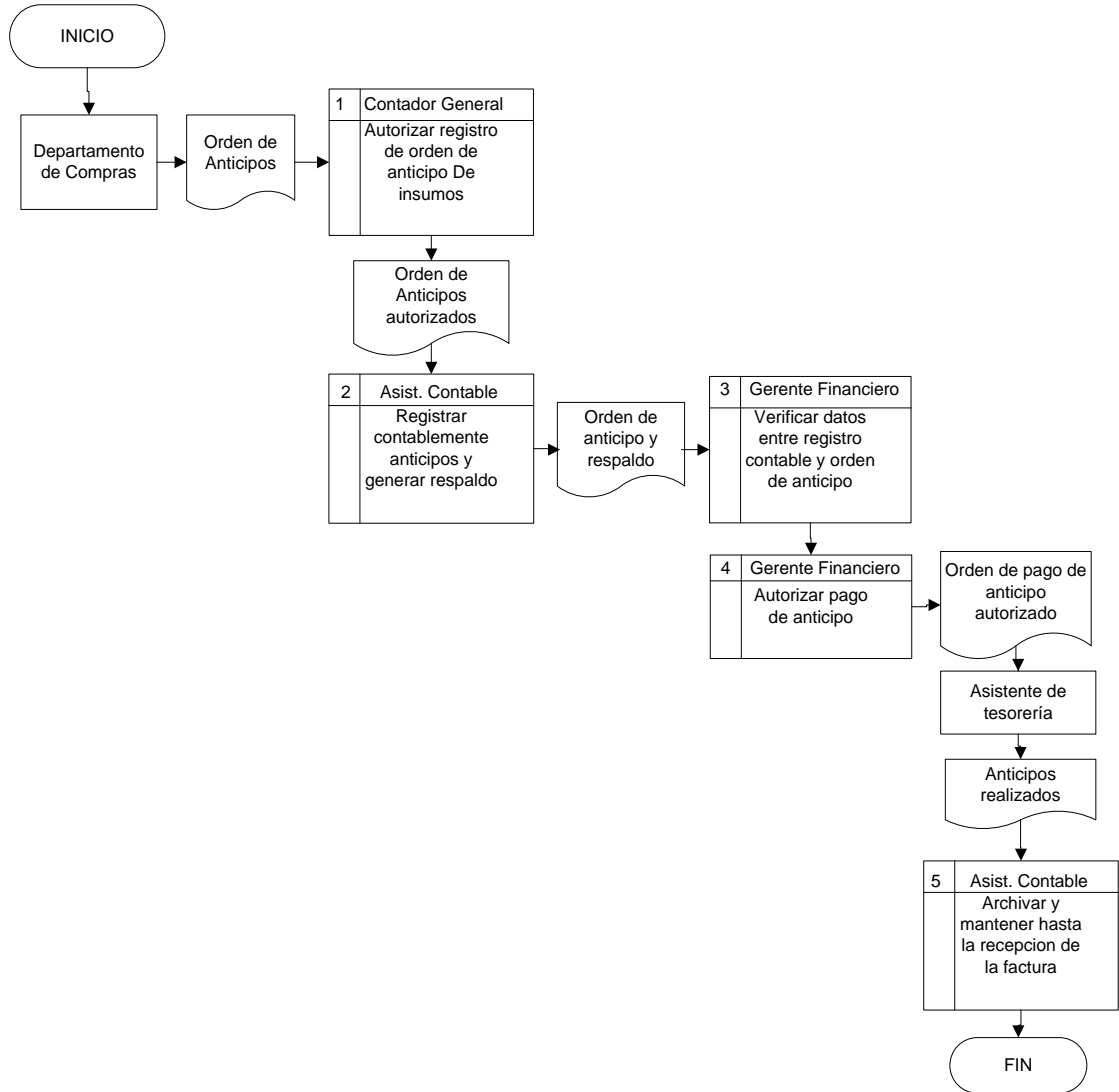
**PROPUESTA DE MEJORA  
C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN  
EL DIARIO: PAGO A TRANSPORTISTAS**



## **C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: COMPRA DE INSUMOS**

Los jefes de cada área hacen solicitud para la compra de materiales, y realizan un control adecuado del inventario, el cual tiene un papel fundamental en la economía de la empresa debido a que la correcta administración de estos, ya sean materias primas, productos en proceso, productos terminados, suministros y materiales, son un área fructífera para la reducción de costos. Sea cual sea el punto de vista, los inventarios son una inversión para la empresa, porque se requiere de capital financiero para tener reservas de materiales en cualquiera de sus estados. Las razones por las cuales se deben tener inventarios son básicamente el ahorro económico en el material, producto de los descuentos del comprar por mayor y otra razón muy importante es que resulta de mayor eficiencia tener el material disponible para usarlo en una necesidad futura, a correr el riesgo de necesitarlo y que no llegue a tiempo a su destino.

**C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO:  
COMPRA DE INSUMOS  
Fase 1: ANTICIPOS**



**C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO  
EN EL DIARIO: COMPRA DE INSUMOS  
PAGO TOTAL**

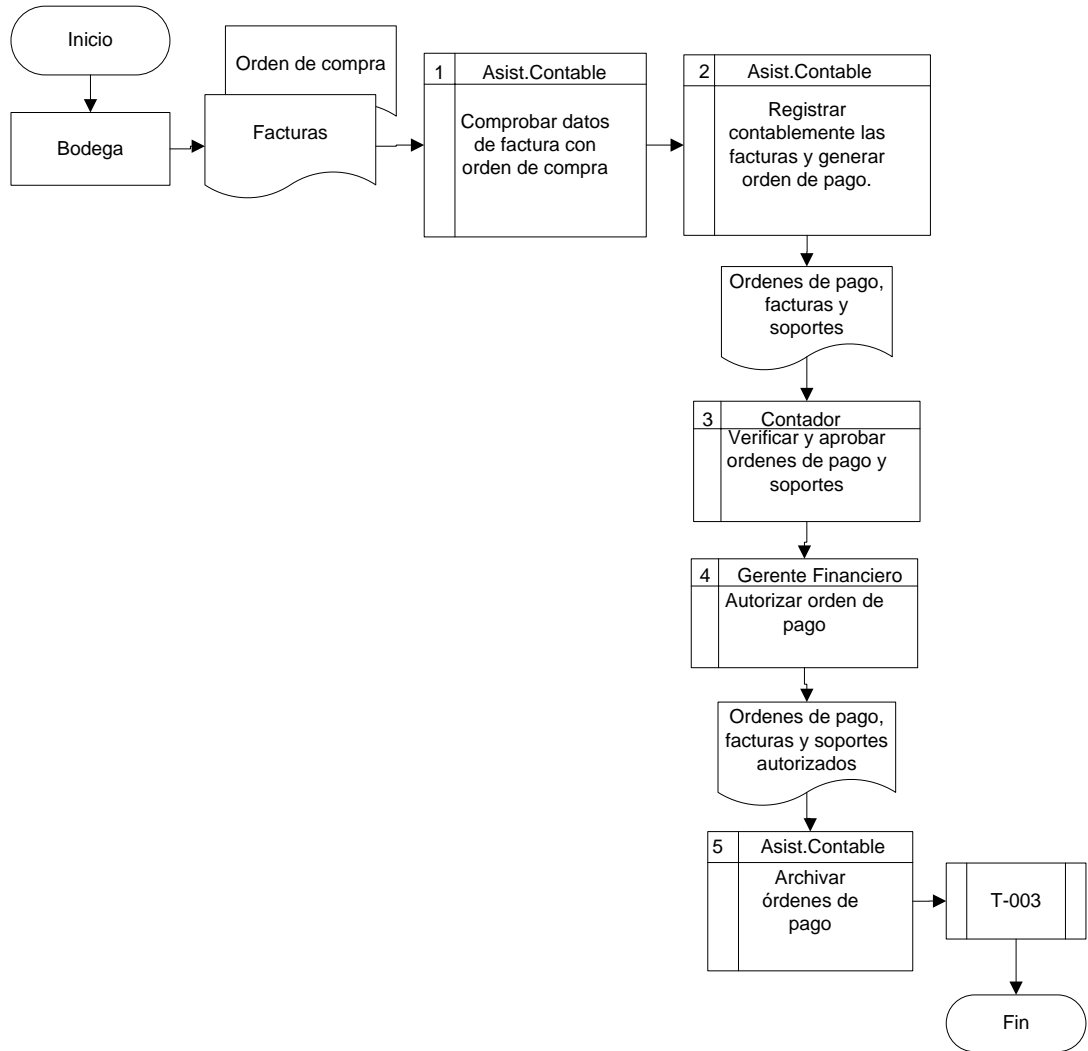


Tabla 23: AVA - Anticipos por consumo

<b>C-001 análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de insumos fase 1: anticipos</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El Depto. De Compras envía orden de anticipo para compras de insumos al Contador para que autorice su registro.	VAR	El gerente Financiero debería ser el encargado de autorizar los pagos.
La Asist. Contable realiza el registro contable del anticipo y genera el respaldo.	VAR	-
Gerente Financiero verifica datos entre el registro contable y el anticipo de compra de insumos.	VAN	El Contador deberá realizar la revisión de la orden de anticipo junto con los respaldos, si existen inconsistencias serán reenviados a la Asist. Contable para su corrección. Se envía la orden de anticipo y respaldo a Gerente Financiero para su posterior revisión.
Gerente Financiero autoriza el pago del anticipo, envía la orden de pago de anticipo autorizado al asistente de tesorería para que continúe el proceso de pago.	VAR	Envía las órdenes de pago de anticipos autorizados a la asistente de tesorería; ya realizados los anticipos envía a la asistente contable para su archivo
Asistente contable recibe de tesorería el documento de anticipos realizados el cual archiva y los mantiene hasta la recepción de la factura de compra.	VAN	-

Elaborado por: Las Autoras

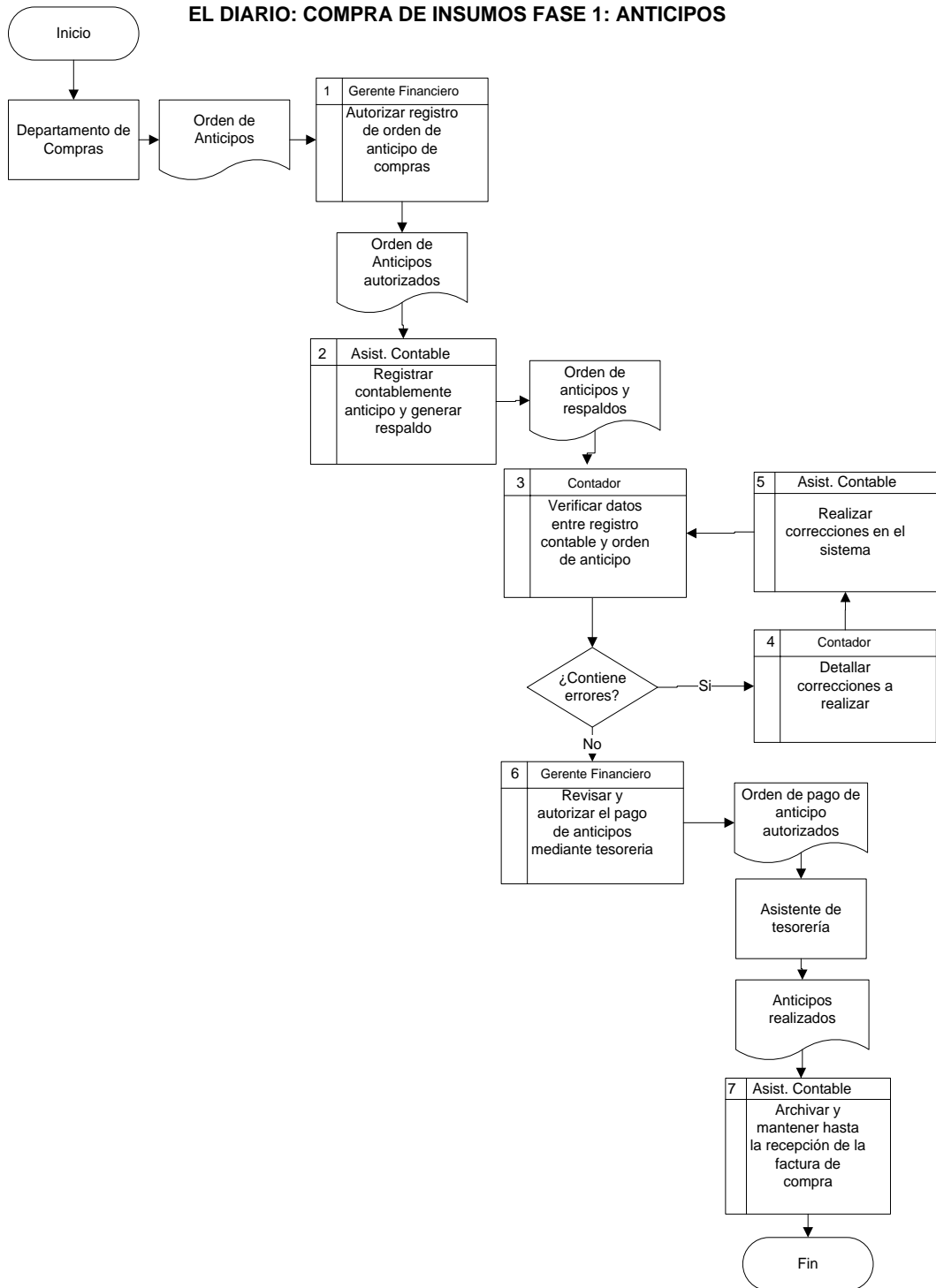
Tabla 24: AVA - Pago total por consumo

<b>C-001 análisis de las transacciones y registro en el diario: compra de insumos fase 2: Pago Total</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Bodega envía las facturas junto con las órdenes de compra a la Asist. Contable quien verificará la consistencia de los datos de estos.	VAR	Si los datos no son consistentes estos se reenvía a Bodega para su respectiva corrección. Luego el Gerente Financiero deberá revisar y aprobar emisión de orden de pago y notificar al asistente contable.
La Asistente registra contablemente la factura y genera la orden de pago	VAN	Al registrar contablemente se toma en cuenta los anticipos realizados. Luego se envía al contador las órdenes de pago y sus respaldos
El Contador verifica y aprueba las órdenes de pago y soportes.	VAN	Si existen inconsistencias en los registros contables, estos son reenviados a la Asist. Contable para su corrección en el sistema y eliminar el registro erróneo, caso contrario se envía las órdenes de pago y respaldo a gerente financiero.
Estos registros son enviados a Gerente Financiero para su autorización en el pago a proveedores.	VAN	-
La asistente archiva las órdenes de pago y pasa al proceso de tesorería T-003 Pago a proveedores mediante cheque o transferencia electrónica.	VAN	-

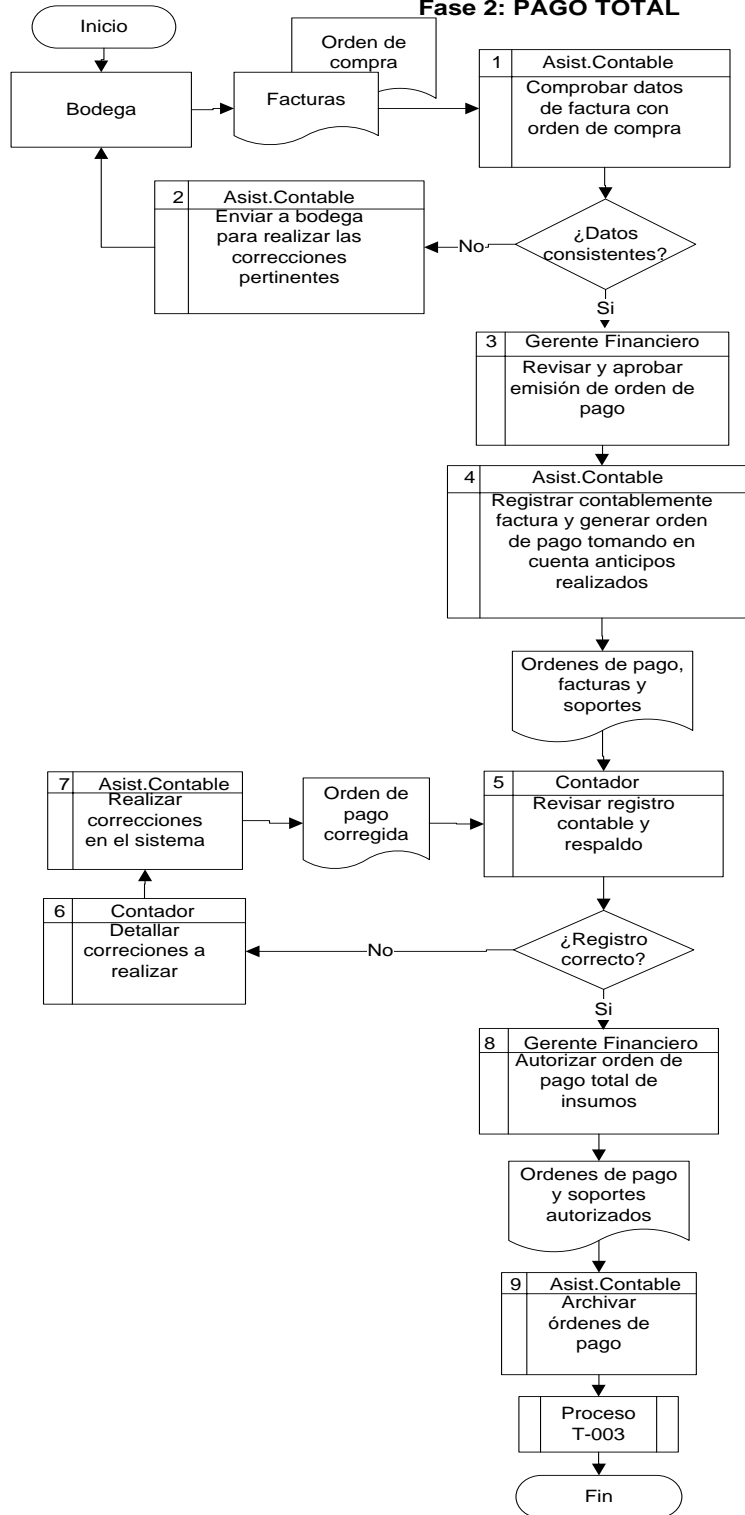
Elaborado por: Las Autoras



**PROPUESTA DE MEJORA  
C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN  
EL DIARIO: COMPRA DE INSUMOS FASE 1: ANTICIPOS**



**PROPUESTA DE MEJORA  
C-001 ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN  
EL DIARIO: COMPRA DE INSUMOS  
Fase 2: PAGO TOTAL**



### 3.4.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO C-001

Ficha 9: Indicador - Eficacia en el registro de anticipos

<b>EFICACIA EN EL REGISTRO DE ANTICIPOS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	004
	Registro de anticipos de compras	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Expresa el porcentaje de transacciones por anticipo en compras que han sido registradas erróneamente.	$\frac{\text{Transacciones por anticipos reversadas}}{\text{Total de ordenes de anticipos recibidos}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Contador General		Mensual	
<b>Gráfico:</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Registro de Anticipos</b></p> <p style="text-align: center;">50%      50%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trans. De Anticipos reversadas</li> <li>■ Trans. De Anticipos no reversadas</li> </ul>			
<b>Lista de distribución</b>		Contador - Asistente contable	

Ficha 10: Indicador - Promedio de días para registro contable

<b>PROMEDIO DE DÍAS PARA REGISTRO CONTABLE DE FACTURAS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	005
	Compras: Pago Total	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Determinar el número promedio de días que transcurren entre recibir las facturas de compras y realizar su registro contable.	$\frac{\# \text{ Días empleados para registro de factura}}{\text{Total de facturas recibidas}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Contador - Asistente contable		Mensual	
<b>Gráfico:</b>	No procede		
<b>Lista de distribución</b>	Contador - Asistente contable		

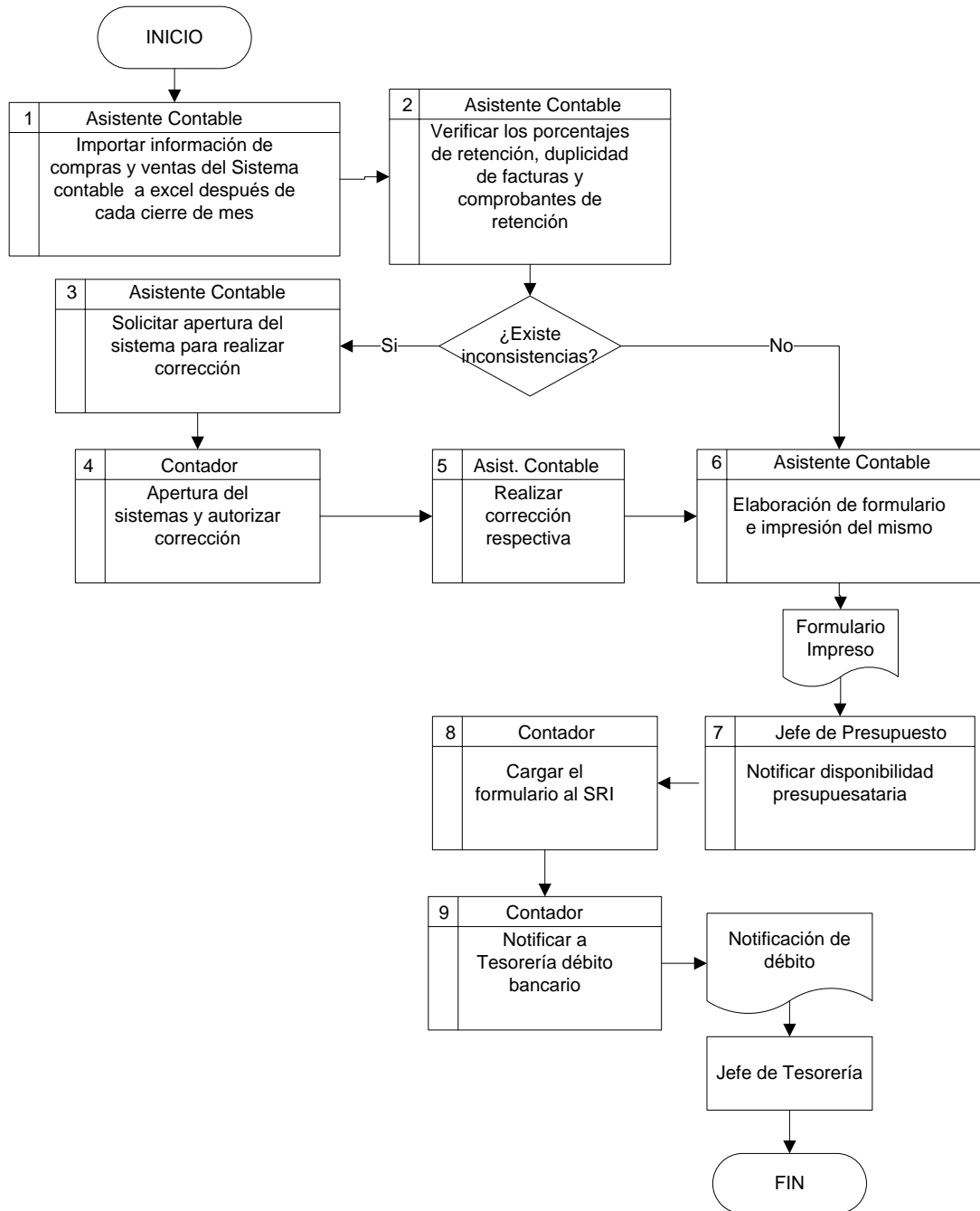
### 3.4.3.3 PROCESO C-002 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS: ELABORACIÓN, PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS

Este proceso permite establecer el mecanismo que permita la formulación oportuna y confiable de las declaraciones mensuales de los impuestos estatales así como la compensación de adeudos, en lo relativo a su pago en tiempo y forma de acuerdo a la normatividad aplicable y Leyes vigentes respectivas.

Tabla 25: Levantamiento de Información – C002

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	004
		Fecha	11-05-2012
ÁREA	Contabilidad		
PROCESO	C-002 Declaración de impuestos: elaboración, presentación de formularios y anexos		
OBJETIVO	Cumplir con las obligaciones fiscales de forma correcta y puntual.		
SITUACIÓN ACTUAL	<p>El asistente contable es el encargado del ingreso de facturas al sistema. Al cierre de mes, el mismo asistente es quien verifica la consistencia de información básicamente de ingreso de datos como duplicidad de facturas y comprobantes de retención, además de verificar sus porcentajes. El sistema contable que manejan, después de cierre de mes ya no permite al asistente realizar modificaciones por lo cual si encuentra inconsistencia de datos deberá solicitar apertura del sistema al contador y autorización para realizar la modificación, luego ya procede a la elaboración del formulario e impresión del mismo, que será enviado al jefe de presupuesto para corroborar la disponibilidad presupuestaria.</p> <p>El contador posee la clave de la empresa por lo cual carga el formulario al SRI y notifica a tesorería el débito bancario.</p>		

**C-002 DECLARACION DE IMPUESTOS:  
ELABORACION Y PRESENTACION DE FORMULARIOS**



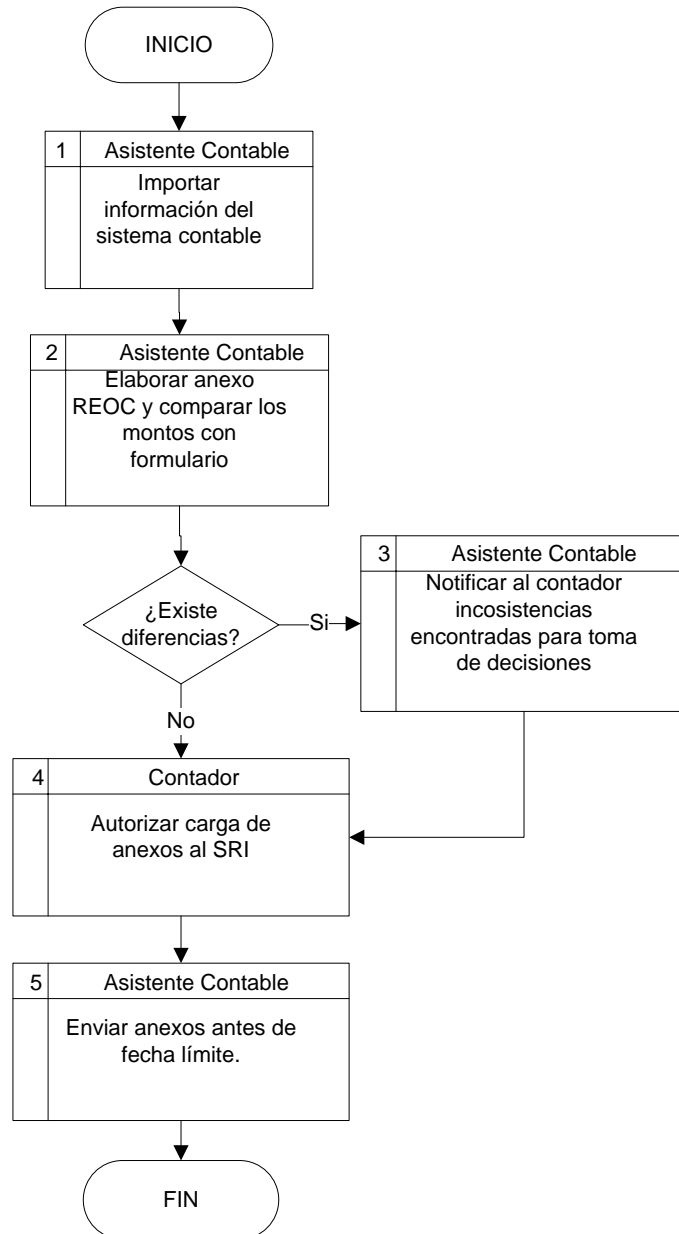
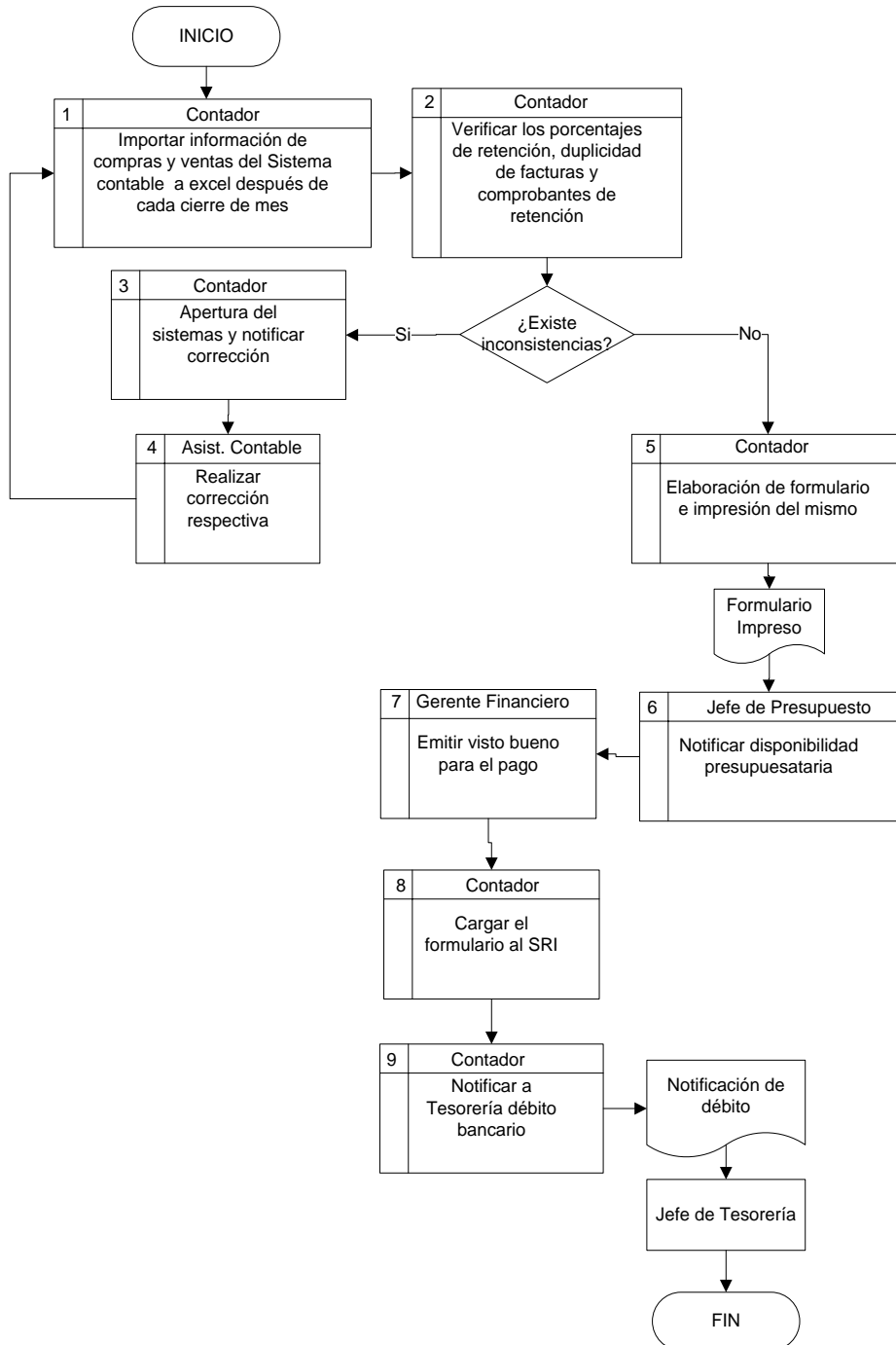
**C-002 DECLARACION DE IMPUESTOS:  
PRESENTACION DE ANEXOS**

Tabla 26: AVA - Declaración de impuestos

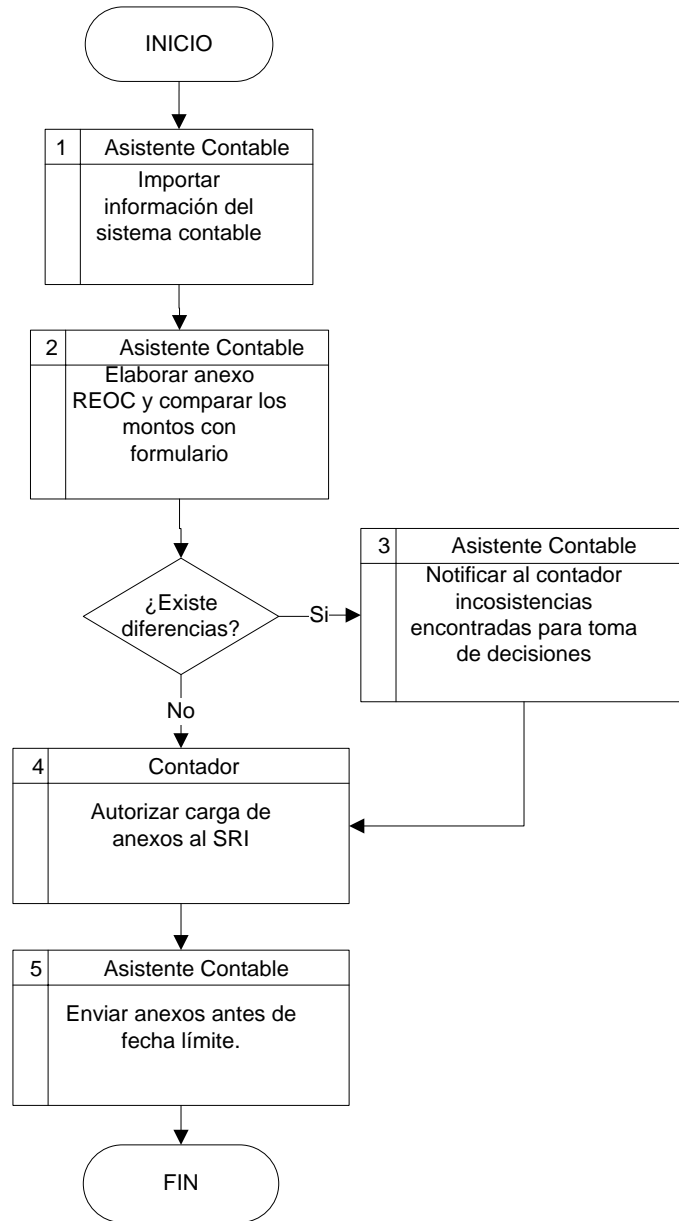
<b>C-002 Declaración de Impuestos: elaboración, presentación de formulario y anexos</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El asistente contable importa la información del sistema contable a Excel después de cada cierre de mes.	VAN	El contador debe ser responsable de la importación de la información. El sistema contable posee muchas limitantes.
El asistente contable verifica porcentajes de retención, duplicidad de facturas y comprobantes de retención.	VAN	Por motivos de control el contador debería realizar la verificación, ya que el asistente contable es quien realiza el ingreso de la información.
Si no existen inconsistencias, el asistente contable elabora el formulario e imprime el mismo. De existir inconsistencias, solicita apertura de sistema al contador para realizar corrección.	VAN	El contador elaborará el formulario, por motivos de control.
El contador apertura el sistema y autoriza corrección.	VAN	Ya que el contador realizó la verificación, si existen inconsistencias, se notificará al asistente contable para su corrección.
El asistente contable realiza la corrección respectiva para luego elaborar el formulario e imprimir el mismo, que se entregará al jefe de presupuesto.	VAN	Luego de realizar las correcciones, se notificará al contador para que realice una nueva verificación y determine que ya no existen inconsistencias de información, y proceda a realizar el formulario.
El jefe de presupuesto recibe el formulario impreso y notifica la disponibilidad presupuestaria al contador.	VAN	Después de la confirmación de presupuesto, el Gte. Financiero puede emitir visto bueno para realizar la declaración.
El Contador carga el formulario al SRI.	VAR	-
El contador notifica a tesorería el debito bancario por lo cual emite una notificación.	VAN	-



**PROPUESTA DE MEJORA  
C-002 DECLARACION DE IMPUESTOS:  
Fase 1: ELABORACION Y PRESENTACION DE FORMULARIOS**



**PROPUESTA DE MEJORA  
C-002 DECLARACION DE IMPUESTOS:  
PRESENTACION DE ANEXOS**



### **3.4.4 ÁREA DE TESORERÍA**

#### **FINALIDAD**

El Área de Tesorería tiene como finalidad la recepción, salvaguarda, control y registro de los ingresos y egresos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la empresa, para la ejecución de movimientos en operaciones financieras, previniendo la liquidez indispensable para cumplir con las obligaciones de la organización.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Efectuar todos los pagos a proveedores según el medio y plazo de pago pactado, correspondientes a la compra de bienes y servicios y custodiar todos los soportes de las transacciones.
- Gestión de cobros de cuentas del exterior y verificación de las transferencias de fondos recibidos del sistema bancario.
- Registro y control de ingresos por ventanilla y custodiar en debida forma los valores recaudados hasta el momento que se van a depositar.
- Efectuar el depósito bancario de los recursos financieros.
- Control del flujo de caja chica.
- Mantener en forma oportuna los fondos disponibles, para cubrir las obligaciones y necesidades de la empresa.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- Realización y seguimiento de presupuestos de tesorería.
- Elaborar informes mensuales de los egresos realizados por la empresa.

## **RELACIÓN DE COORDINACIÓN**

### **A nivel interno**

Se relaciona con la Gerencia Financiera y todo el personal de la compañía.

### **A nivel externo**

Se relaciona con proveedores, Banca, Gobierno, empresa de traslado de valores, clientes en general.

#### **3.4.4.1 PROCESO T-001 REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS POR VENTANILLA**

La venta de camarón local es una oportunidad que se les brinda a los miembros de la empresa sobre el consumo del producto terminado antes de ser exportado. Las facturaciones de la empresa por venta local de camarón puedan ser pagadas por los usuarios que hicieron la compra en las ventanillas previo envío de orden de compra para su respectiva revisión y aprobación.

El control de ingresos implicará verificar si lo recaudado este acorde con los requerimientos de los usuarios y si realmente estos hicieron los pedidos de camarón. Al verificar estos ingresos permite tener una visualización sobre el producto más consumido e incentivar a los empleados y obreros en la consecución de los objetivos organizacionales.

TABLA 27: Levantamiento de Información – T001

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	005
		Fecha	17-05-2012
<b>ÁREA</b>	Tesorería		
<b>PROCESO</b>	T-001 Registro y Control de Ingresos por Ventanilla		
<b>OBJETIVO</b>	Mantener el control de los ingresos por ventanilla por la venta local de camarón a los empleados y obreros de la organización.		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>El empleado u obrero se acerca a recepción a registrarse para la compra de camarón dándole a conocer las libras que desea adquirir y el tipo del producto.</p> <p>La recepcionista toma los datos pertinentes y el listado en Excel de los solicitantes se los envía al Asistente de Tesorería para la realización de las facturas. La asistente realiza las facturas de forma manual, ya que no se ha integrado un sistema para la venta local. La factura y el listado son remitidas al jefe de Tesorería para revisar concordancia de datos entre la factura y el listado.</p> <p>Si los datos no son correctos se notifica al asistente de tesorería para que anule la facture y emita una correcta. Posteriormente las facturas revisadas son devueltas a la asistente de tesorería para que efectúe el cobro, en efectivo o con debito autorizado al rol de pagos el cual debe ser aprobado por el jefe de tesorería, si no es aprobado se anula la factura y no se procede al cobro.</p> <p>Los solicitantes se acercan a ventanilla a realizar el respectivo pago solo mencionando el nombre, la asistente cobra y entrega la factura la cual consta de la factura original, la copia emisor y la copia archivo y ésta permanece con la asistente para su respectiva conciliación, ésta factura estará firmada por el comprador y sellada con la palabra cancelado para su posterior retiro de camarón en la planta.</p> <p>Cabe recalcar que algunos empleados no deseaban realizar su pago por ventanilla e ingresaban al departamento para cancelar, lo cual había provocado en ocasiones faltante de dinero. Terminada la hora de cobros, se realiza el cuadro de la venta la cual podía haber sido en efectivo o débito en el rol de pago.</p> <p>El jefe de tesorería autoriza el depósito y notifica al asistente contable para el registro en el sistema, en varias ocasiones el gerente financiero autorizó el uso de estos fondos para caja chica.</p>		

T-001 REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS POR VENTANILLA

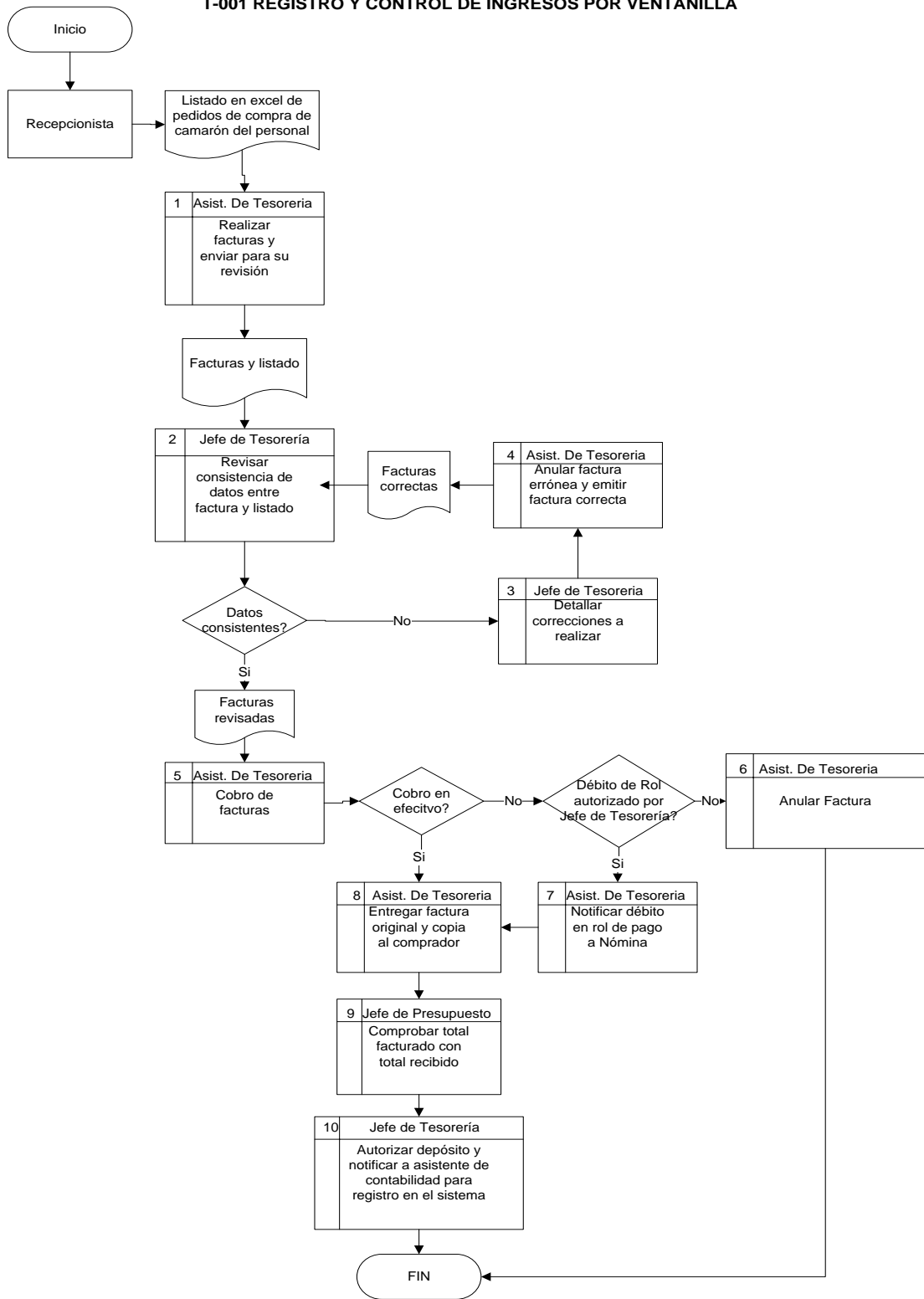


TABLA 28: AVA - Registro y control de ingresos por ventanilla

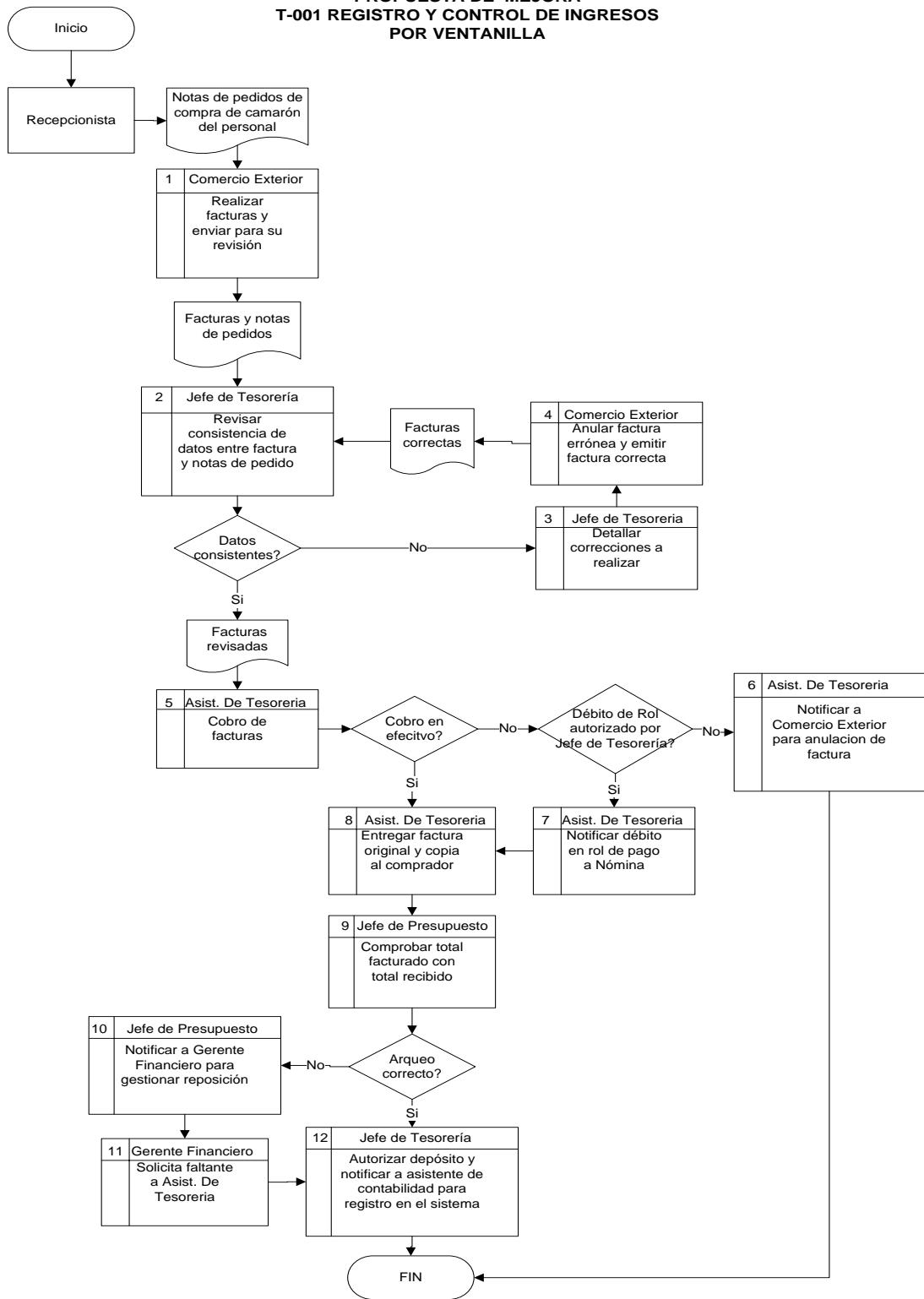
<b>T-001 Registro y control de ingresos por ventanilla</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El asistente de tesorería recibe un listado en Excel de la recepcionista en el que se detalla los pedidos de compra del personal. Luego procede a facturar y enviar las facturas y listado.	VAR	Se debe establecer un formato de nota de pedido en el que se plasmen firmas de los clientes para así llevar un control de que efectivamente se han realizado los pedidos. Estas notas de pedido deben ser enviadas a comercio exterior para que realice la facturación, además se sugiere desarrollar en el sistema una opción para venta local, ya que de esta manera se agilizaría el proceso de emisión de factura.
El jefe de Tesorería revisa la consistencia de datos entre la factura y el listado recibido. Si los datos son correctos las facturas revisadas se envían al asistente de tesorería.	VAN	El jefe de tesorería recibirá de comercio exterior las facturas y notas de pedido, con lo cual revisará la consistencia de los datos.
Si no es correcta la factura, el jefe de tesorería detalla las correcciones a realizar y entrega la factura y correcciones a su asistente.	VAN	El detalle de las correcciones a realizar se las enviara a comercio exterior.
El Asistente de tesorería anula la factura errónea y emite una correcta, la cual es enviada al jefe de tesorería para la nueva revisión.	VAN	Comercio exterior anulará las facturas que emitió y realizará una nueva factura que debería enviar nuevamente a revisión del jefe de tesorería.



<p>Cuando el asistente de tesorería ya tiene las facturas revisadas por el jefe de tesorería, procede a realizar el cobro de las mismas. Si el cobro es en efectivo procede a entregar la factura original y copia al comprador.</p>	<p>VAR</p>	<p>-</p>
<p>Si el cobro se realizará por debito a rol de pago, éste debe ser autorizado por el jefe de tesorería. Si efectivamente está autorizado, el asistente de tesorería notifica debito en rol de pago a Nómina y entrega factura original y copia al comprador. En caso contrario el asistente de tesorería deberá anular la factura.</p>	<p>VAN</p>	<p>De no estar aprobado el debito de rol de pago por parte del jefe de tesorería, el asistente de tesorería debe notificar a comercio exterior para la anulación de la factura.</p>
<p>El Jefe de presupuesto es el encargado de comprobar la conciliación entre lo total facturado y lo recibido.</p>	<p>VAN</p>	<p>No existen lineamientos específicos en caso de problemas con el arqueo, se sugiere notificar a gerencia financiera para gestionar la reposición del faltante.</p>
<p>El jefe de tesorería autoriza el depósito y notifica a asistente de contabilidad para el registro en el sistema.</p>	<p>VAN</p>	<p>Debe existir la política que todas las personas (empleados u obreros) se acerquen a ventanilla al respectivo pago ya que varios ingresan al departamento, caso contrario no se realizara la emisión de la factura.</p>

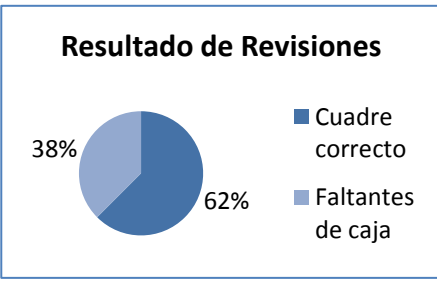
Elaborado por: Las Autoras

**PROPUESTA DE MEJORA  
T-001 REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS  
POR VENTANILLA**



### 3.4.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-001

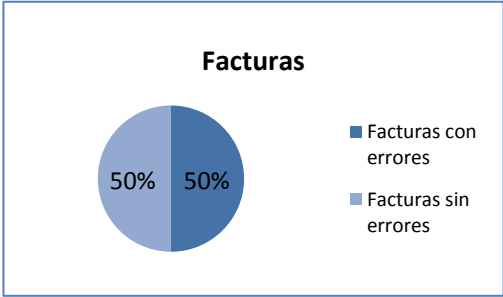
Ficha 11: Indicador - Cuadros de caja correctos

<b>CUADRES DE CAJA CORRECTOS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	006						
	Registro y Control de Ingresos por Ventanilla	<b>Responsable</b>	Grte. Financiero						
		<b>Clasificación</b>	Eficacia						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Determinar el % de revisiones de caja con cuadros correctos.	$\frac{\text{Cuadros de caja correctos}}{\text{Total de cuadros realizados}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Asistente Contable		Mensual							
<b>Gráfico:</b>									
<div style="text-align: center;"> <p><b>Resultado de Revisiones</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuadre correcto</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Faltantes de caja</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				Categoría	Porcentaje	Cuadre correcto	62%	Faltantes de caja	38%
Categoría	Porcentaje								
Cuadre correcto	62%								
Faltantes de caja	38%								
<b>Lista de distribución</b>		Áreas: Tesorería - Contabilidad							

Ficha 12: Indicador - Eficacia de la Recaudación

<b>EFICACIA DE LA RECAUDACIÓN</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	007
	Registro y Control de Ingresos por Ventanilla	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Este indicador permite conocer si se ha efectuado correctamente el cobro de las facturas por venta local.	$\frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Total Facturado}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Asistente de Tesorería, Arqueos realizados		Semanal	
<b>Gráfico:</b> No procede			
<b>Lista de distribución</b>	Gerente General, Contador, Jefe de Tesorería		

Ficha 13: Indicador - Calidad de Facturación

<b>CALIDAD DE FACTURACIÓN</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	008
	Registro y Control de Ingresos por Ventanilla	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Calidad
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Indica el porcentaje de facturas con error los cuales generarían retrasos en los cobros e imagen de mal servicio al cliente.	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas emitidas}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Informe de facturas anuladas		Mensual	
<b>Gráfico:</b>			
 <p style="text-align: center;"><b>Facturas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facturas con errores</li> <li>■ Facturas sin errores</li> </ul>			
<b>Lista de distribución</b>	Jefe de Comercio Exterior, Jefe de Tesorería		

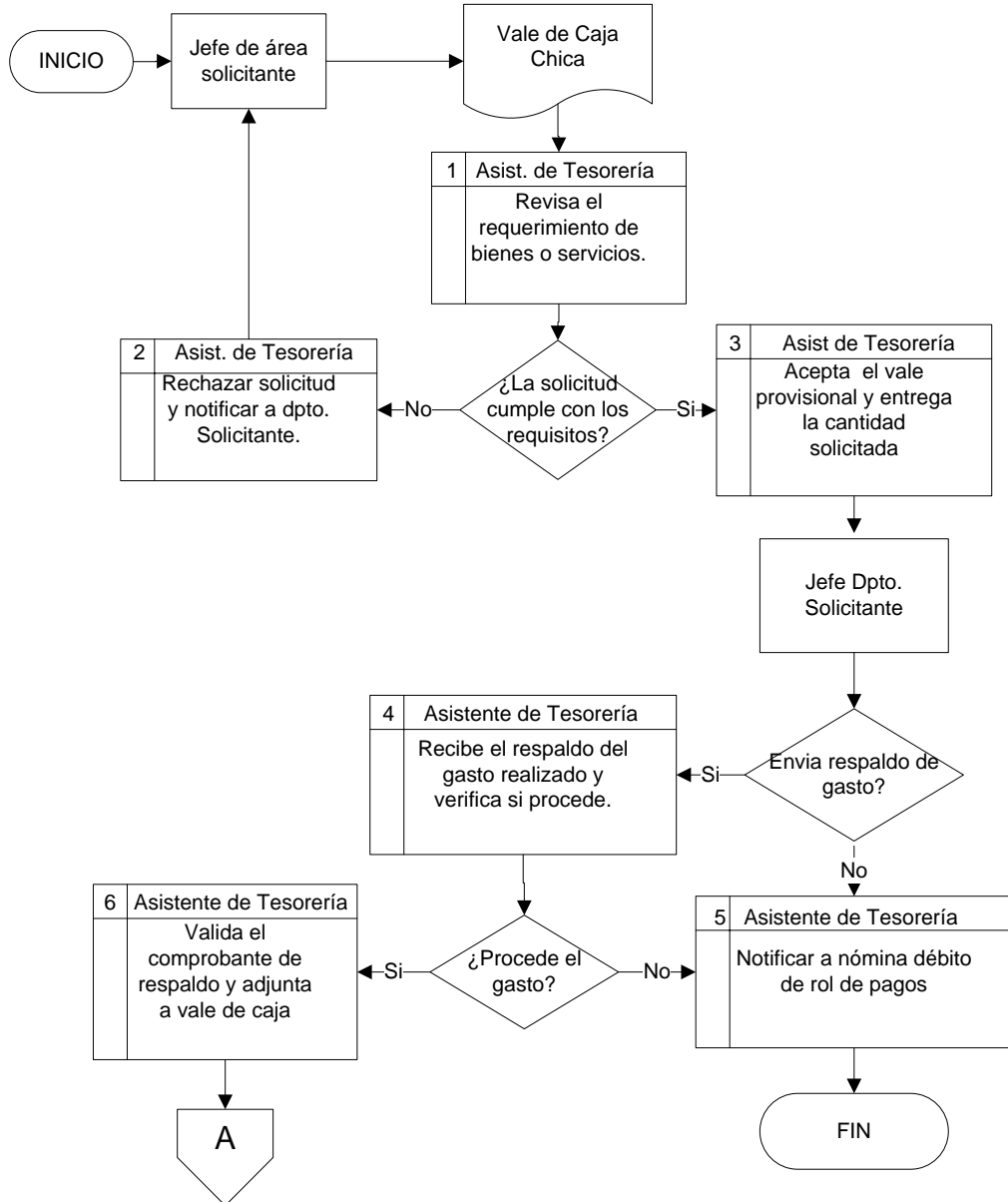
#### **3.4.4.3 PROCESO T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA**

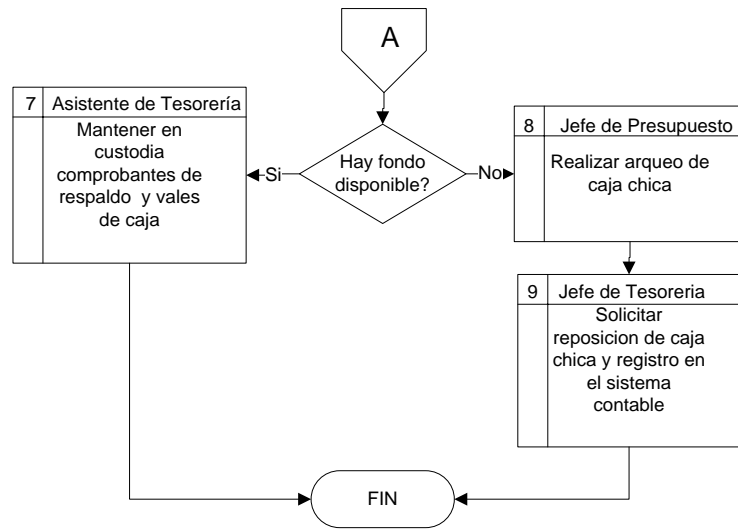
El fondo de caja chica es una cantidad de dinero reembolsable, que sirve para cancelar obligaciones no previstas y urgentes originadas exclusivamente por las necesidades de la empresa, de valor reducido y que no sean factibles de satisfacer mediante la emisión de cheques. Por lo general se lo utiliza para la adquisición de materiales de oficina, alimentación, movilización.

Tabla 29: Levantamiento de Información – T002

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	006
		Fecha	29-05-2012
ÁREA	Tesorería		
PROCESO	T-002 Control de Flujo de Caja Chica		
OBJETIVO	Establecer los mecanismos de operación que permitan el adecuado manejo de los recursos asignados al fondo de caja chica aplicado para el pago de gastos menores y de carácter urgente.		
SITUACIÓN ACTUAL	<p><b>Solicitud de efectivo:</b> El asistente de tesorería recibe el vale de caja chica de las áreas solicitantes de efectivo. Efectúa la revisión de los requerimientos de bienes o servicios, con lo cual determina si la solicitud cumple o no con los requisitos de llenado. Si el vale de caja no cumple con dichos requisitos, éste es rechazado y se lo notifica al jefe de áreas solicitantes. Si la solicitud cumple con los requisitos se acepta el vale y se entrega la cantidad solicitada al jefe del departamento solicitante.</p> <p>Luego de efectuada la compra, el jefe del departamento solicitante debe enviar el respaldo de los gastos efectuados, caso contrario se notificará a nómina para que realice el debido debito de rol de pagos, no existe una política definida que establezca el tiempo máximo para que se entregue los respaldos.</p> <p>El asistente de compras al recibir el respaldo de gastos, verifica que procede el gasto, es decir que se haya utilizado el fondo entregado exclusivamente para el fin que fue destinado, si es así la asistente valida el comprobante y lo adjunta al vale, caso contrario notifica a nómina para débito de rol de pagos.</p> <p>Luego de cada entrega de fondo, se revisa si existe aún fondo disponible, de ser así el asistente de tesorería mantiene en custodia los comprobantes de respaldo y vales de caja. Si hay un fondo mínimo disponible o ya se ha otorgado todo el fondo de caja chica, el jefe de presupuesto fue asignado para que realice el arqueo de caja chica. Luego el Jefe de tesorería solicita la reposición de caja chica y el registro en el sistema contable de todas las adquisiciones.</p> <p><b>Solicitud de reembolso:</b> los reembolsos serán requeridos cuando el personal ha incurrido en adquisiciones de máxima urgencia y no pudieron solicitar fondos mediante vale de caja chica. Para solicitar reembolso el trabajador presenta su solicitud de reembolso y el respaldo de gastos al asistente de tesorería para la revisión y determinación del reembolso, si procede se realiza el pago al solicitante y almacena documentos habilitantes, caso contrario se niega el pago y se informa al solicitante.</p>		

**T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA  
SOLICITUD DE EFECTIVO**





**T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA  
SOLICITUD DE REEMBOLSO**

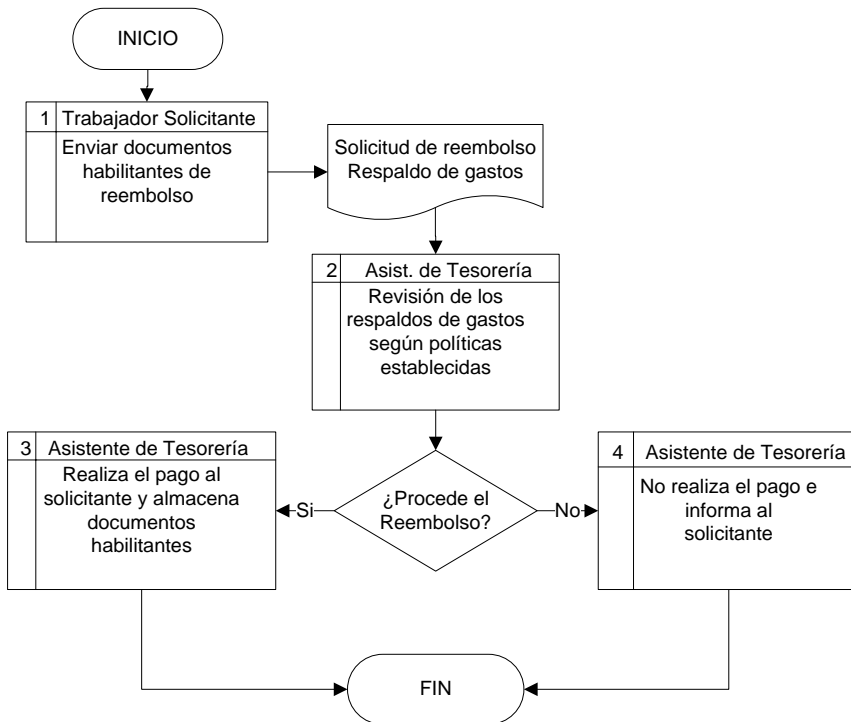




Tabla 30: AVA - Solicitud de Efectivo

<b>T-002 Cobertura de gastos mediante caja chica: Solicitud de efectivo</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Asistente de tesorería revisa el requerimiento de bienes o servicios y analiza si la solicitud cumple con los requisitos.	VAR	<p>Antes de proceder a la entrega del efectivo, es recomendable la verificación física de que no existen en bodega los bienes que se pretenden adquirir, para así evitar un gasto innecesario en caso de que si haya disponibilidad de los bienes. halla</p> <p>Si los bienes existen, se debe devolver el vale de caja chica y explicar las razones al departamento solicitando para que gestione la entrega de los bienes requeridos.</p> <p>Si se comprueba la necesidad de adquirir los bienes o servicios, deberá analizarse si la solicitud cumple con los requisitos</p>
Si la solicitud no cumple con los requisitos, el asistente de tesorería la rechaza y se notifica al departamento solicitante.	VAR	-
Si la solicitud cumple con los requisitos, el asistente de tesorería acepta el vale provisional y entrega la cantidad solicitada al jefe del departamento solicitante, el cual luego deberá enviar el respaldo del gasto efectuado.	VAR	-
Si el jefe del departamento solicitante no envía el respaldo de gastos, el asistente de tesorería deberá notificar a nómina el débito de rol de pagos	VAR	-

Al recibir el respaldo de gasto realizado, la asistente de tesorería comprueba si el gasto procede, es decir, si sustenta lo especificado en el vale de caja.	VAN	El respaldo de gastos deberá estar únicamente a nombre de la empresa además debe constar en el respaldo de gastos, el mismo concepto por el que se emitió el vale de caja.
Si el gasto no procede, el asistente de tesorería notificará a nomina el debito de rol de pagos.	VAN	-
Si el gasto procede, el asistente de tesorería valida el comprobante de respaldo y lo adjunta al vale de caja.	VAN	-
Además, el asistente contable verifica el estado del fondo, si existe fondo disponible, mantiene en custodia los respaldos de gastos y los vales de caja.	VAN	-
Si no hay fondo disponible, el jefe de presupuesto es el encargado de realizar el arqueo de caja chica.	VAN	-
Posteriormente el jefe de tesorería solicita la reposición de caja chica y registro en el sistema contable.	VAN	-

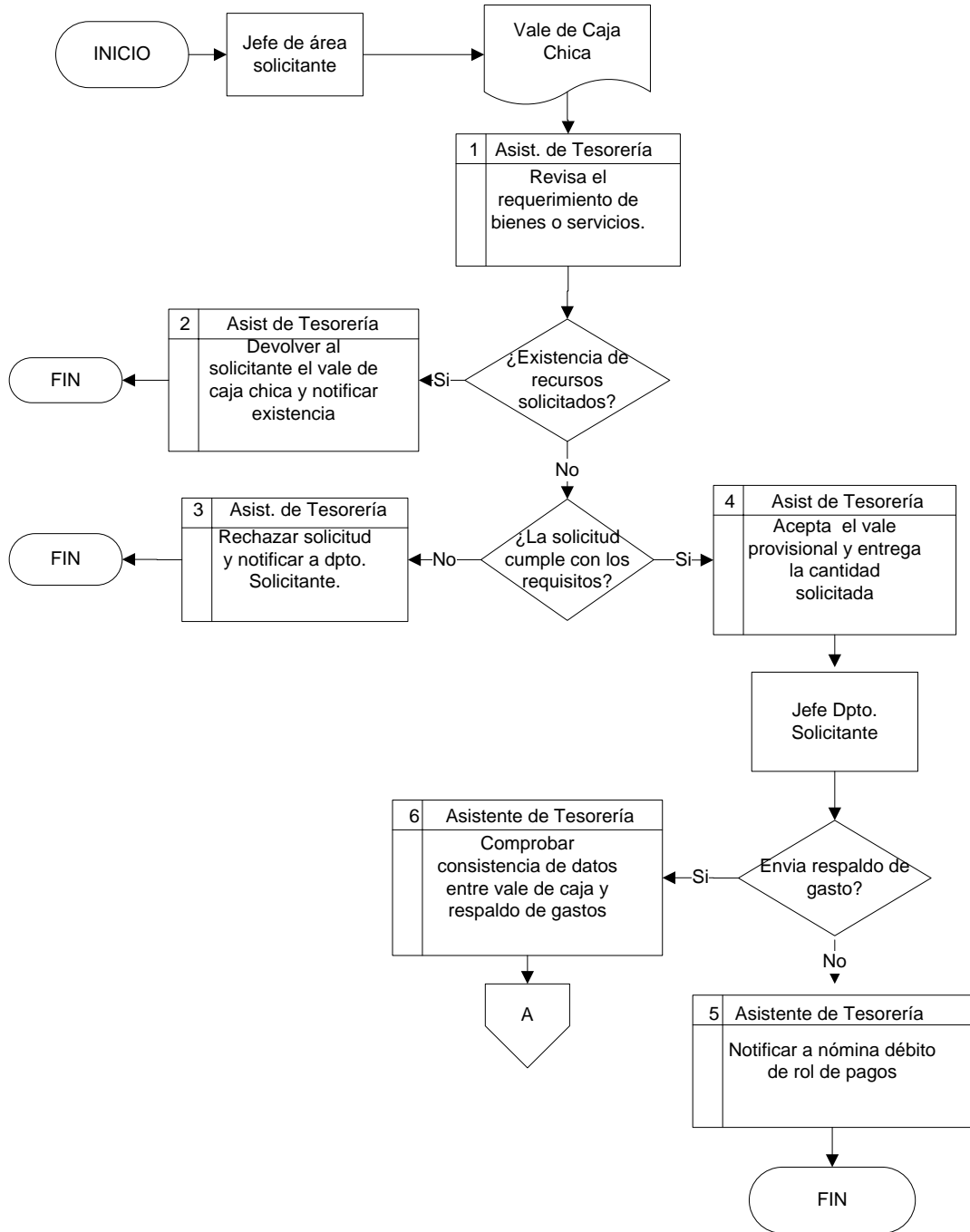
Elaborado por: Las Autoras

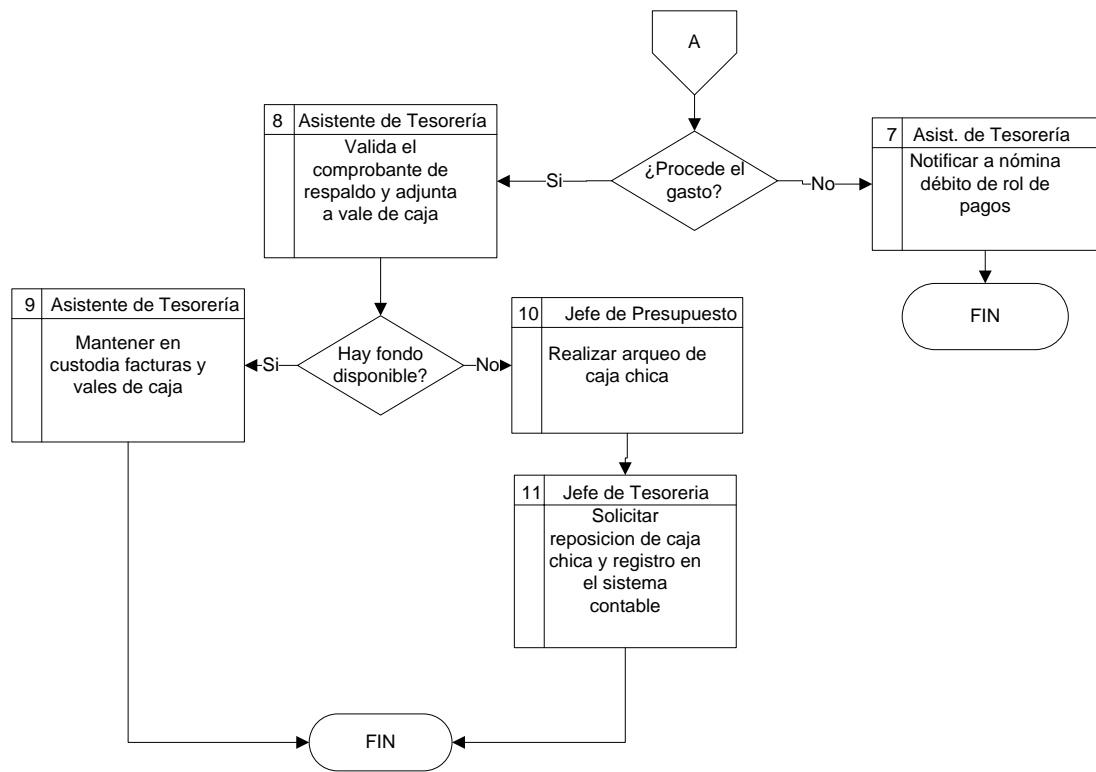
Tabla 31: AVA - Solicitud de Rembolso

<b>T-002 Cobertura de gastos mediante caja chica: Solicitud de reembolso</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El trabajador solicitante envía documentos habilitantes de reembolso: Solicitud de reembolso y documento de respaldo de gastos.	VAR	Un documento importante es el oficio de autorización del jefe de cada área para efectuar la compra de recursos o solicitud de servicios, cubiertos por fondos propios del personal.
El asistente de tesorería revisa los documentos según políticas establecidas, si cumple con las políticas se procederá al reembolso.	VAR	-
El asistente de tesorería realiza el pago al solicitante y almacena los documentos habilitantes.	VAR	-
Si no procede el reembolso, el asistente de tesorería no realiza el pago e informa al trabajador solicitante.	VAR	-

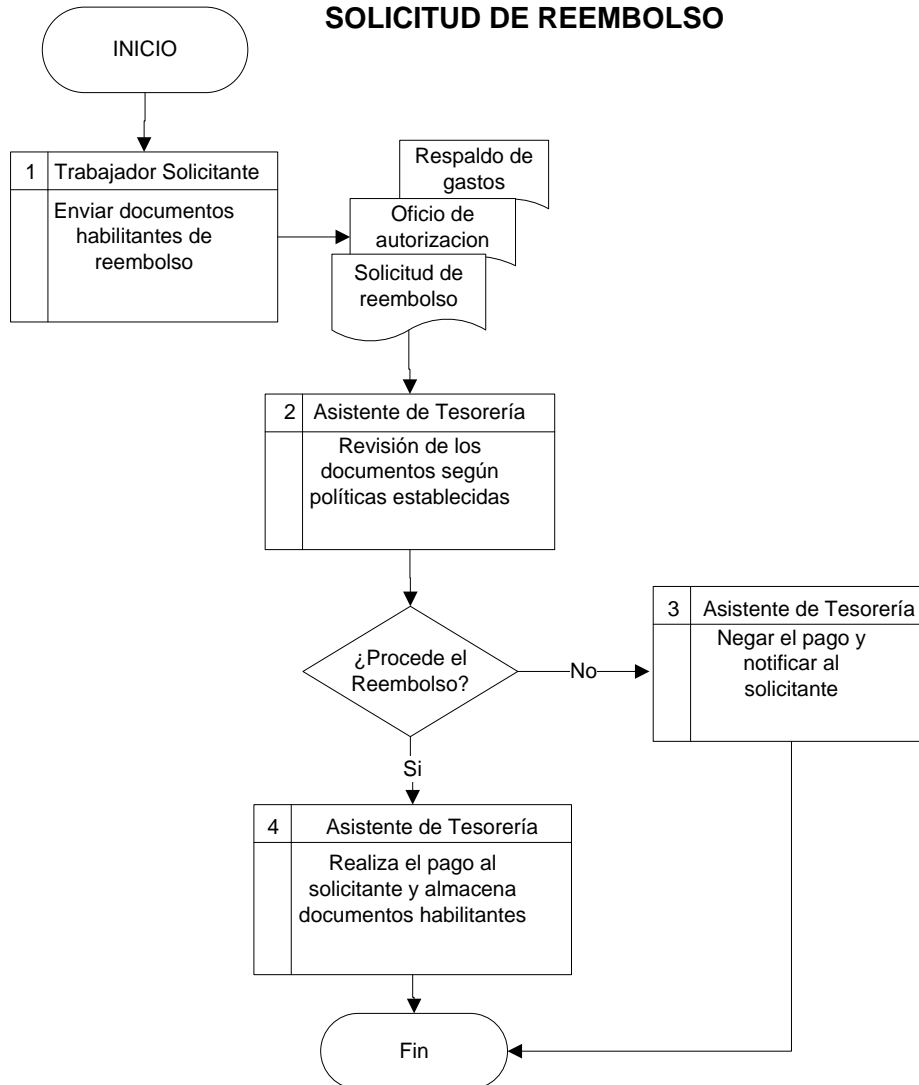
Elaborado por: Las Autoras

**PROPUESTA DE MEJORA  
T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA  
SOLICITUD DE EFECTIVO**



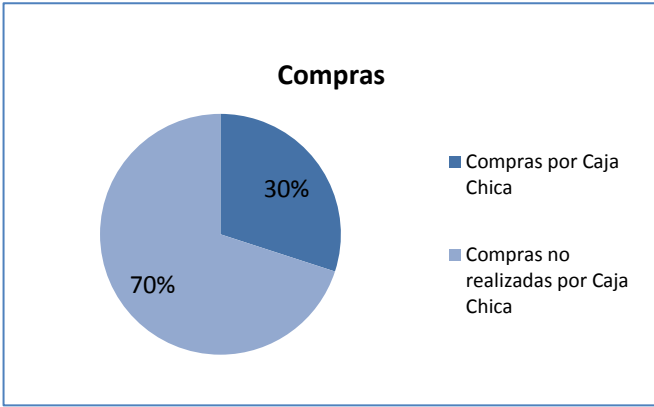


**PROPUESTA DE MEJORA  
T-002 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA  
SOLICITUD DE REEMBOLSO**

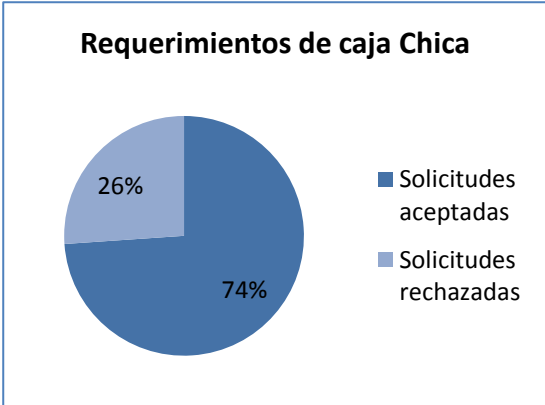


### 3.4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-002

Ficha 14: Indicador - Compras realizadas por caja chica

<b>COMPRAS REALIZADAS POR CAJA CHICA</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	009
	Cobertura de gastos mediante flujo de caja chica	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Determinar el porcentaje de compras con caja chica respecto al número total de compras	$\frac{\# \text{ de Compras por Caja Chica}}{\text{Número total de compras}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Asistente de Tesorería		Semestral	
<b>Gráfico:</b>			
 <p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compras por Caja Chica (30%)</li> <li>■ Compras no realizadas por Caja Chica (70%)</li> </ul>			
<b>Lista de distribución</b>		Jefes de áreas del dpto. Financiero	

Ficha 15: Indicador - Solicitud de compra de productos existentes

<b>SOLICITUD DE COMPRA DE PRODUCTOS EXISTENTES</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	010
	Cobertura de gastos mediante flujo de caja chica	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Determinar el porcentaje de requerimientos de compras de todos los departamentos, en los cuales solicitan compra de bienes existentes en bodega.	$\frac{\# \text{ de vales de caja rechazados}}{\text{Número total de vales recibidos}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	<b>del</b>
Asistente de Tesorería		Trimestral	
<b>Gráfico:</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Requerimientos de caja Chica</b></p>  <p>A pie chart titled 'Requerimientos de caja Chica' showing the distribution of requests. The chart is divided into two segments: a larger dark blue segment representing 'Solicitudes aceptadas' at 74%, and a smaller light blue segment representing 'Solicitudes rechazadas' at 26%. A legend to the right of the chart identifies the colors: dark blue for 'Solicitudes aceptadas' and light blue for 'Solicitudes rechazadas'.</p>			
<b>Lista de distribución</b>		Gerentes departamentales - Bodega	



#### **3.4.4.5 PROCESO T-003 PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

Una organización y sus proveedores se benefician mutuamente e incrementa la capacidad de ambas partes de crear riqueza. El proveedor continúa su operación gracias al comercio que realiza con la organización. Su supervivencia depende de esta, ayudándose mutuamente y atendiendo las necesidades de la otra parte. Se logra mejorar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organizaciones.

La empresa requiere tener confianza con los proveedores y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento. Para adaptarse a las necesidades de la empresa lo mejor es extender la gestión de la calidad en ambos sentidos para limitar costes, y lograr las decisiones más adecuadas. La mejora continua en esta fase mejora la calidad final del servicio y la gestión de las partes. El proveedor y la empresa con las adecuadas y buenas relaciones logran conceder confianza a sus clientes.

Tabla 32: Levantamiento de Información – T003

<b>Levantamiento de Información</b>	<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b>	<b>Revisión</b>	007
		<b>Fecha</b>	5-06-2012
<b>ÁREA</b>	Tesorería		
<b>PROCESO</b>	T-003 Pago a Proveedores mediante cheque o transferencias electrónicas		
<b>OBJETIVO</b>	Elaborar los cheques y/o transferencias electrónicas, para cumplir con los compromisos contraídos con los Proveedores.		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>El proceso inicia con la recopilación de las órdenes de pago por parte de la Asistente de Tesorería de acuerdo a la fecha de vencimiento de estos, luego se lo envía a Gerente Financiero para su revisión y aprobación de pago. Si el pago fue pactado por transferencia el jefe de tesorería realiza la misma y entrega el comprobante de la transferencia al asistente contable para su contabilización. Si el pago fue pactado mediante cheque, el asistente de tesorería generará el cheque y lo envía al gerente financiero para su firma y luego al jefe de tesorería. Estos cheques regresan a custodia del asistente de tesorería para la entrega a los proveedores. En algunas ocasiones los proveedores han rechazado el cheque por inconsistencia en los datos, ya que estos no han sido registrados correctamente o no se ha realizado la verificación antes de generarse el cheque. Además hay proveedores que no han efectuado el cobro por lo cual se encontró cheques de hasta 3 meses atrás, aun en custodia del asistente de tesorería. Si se ha efectuado el pago a los proveedores, se le notifica al asistente contable para su contabilización.</p>		

Elaborado por: Las Autoras

### T-003 PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS

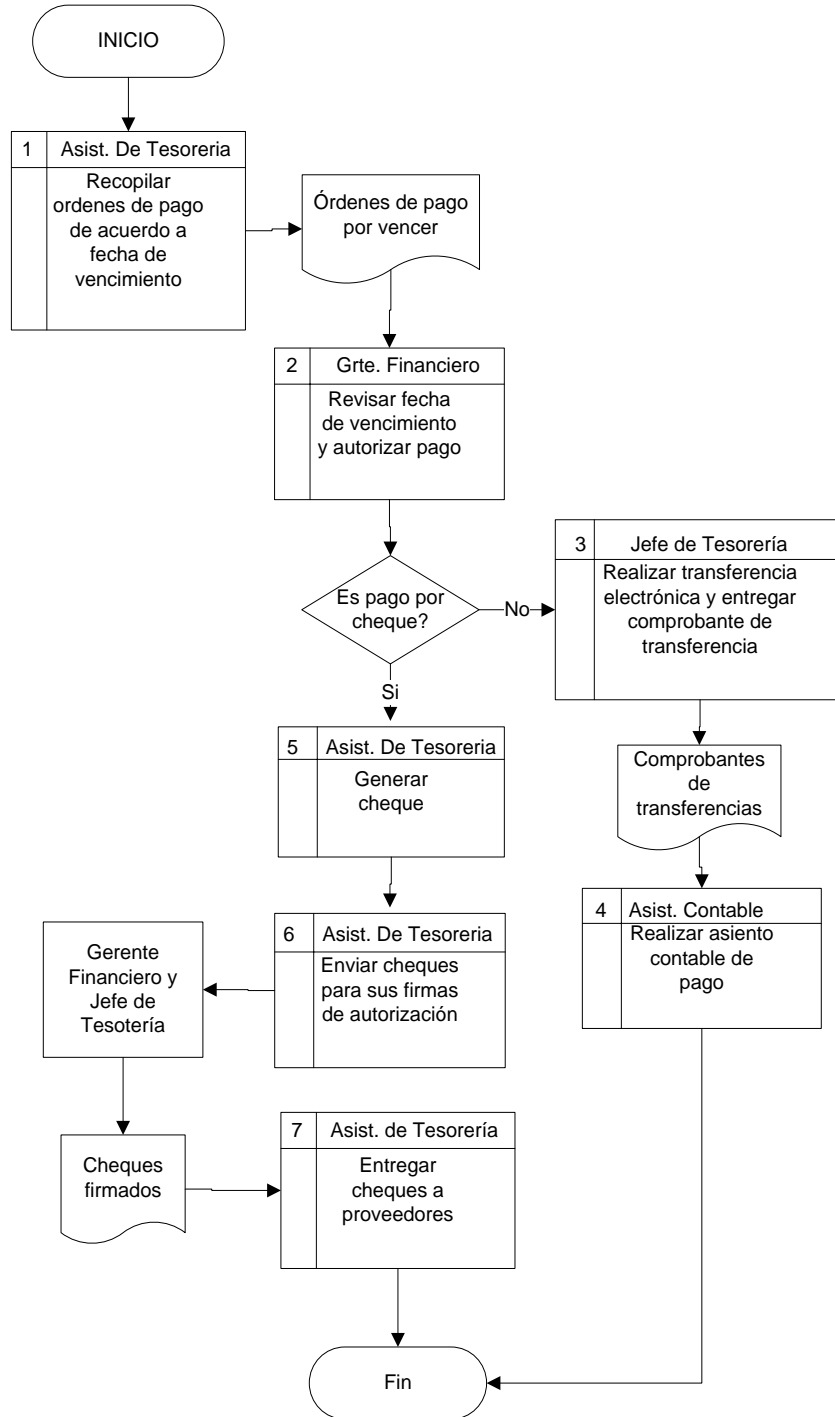
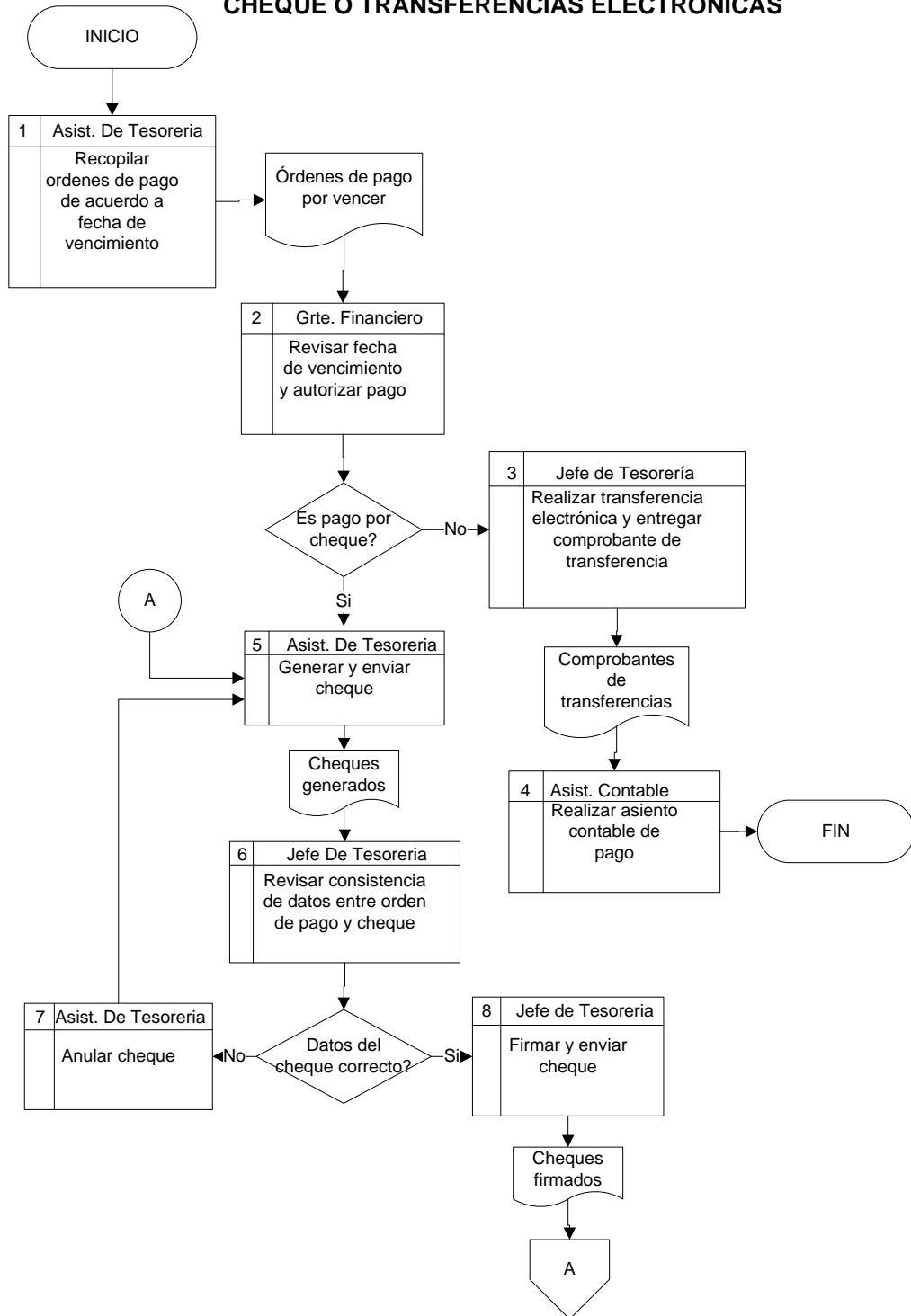
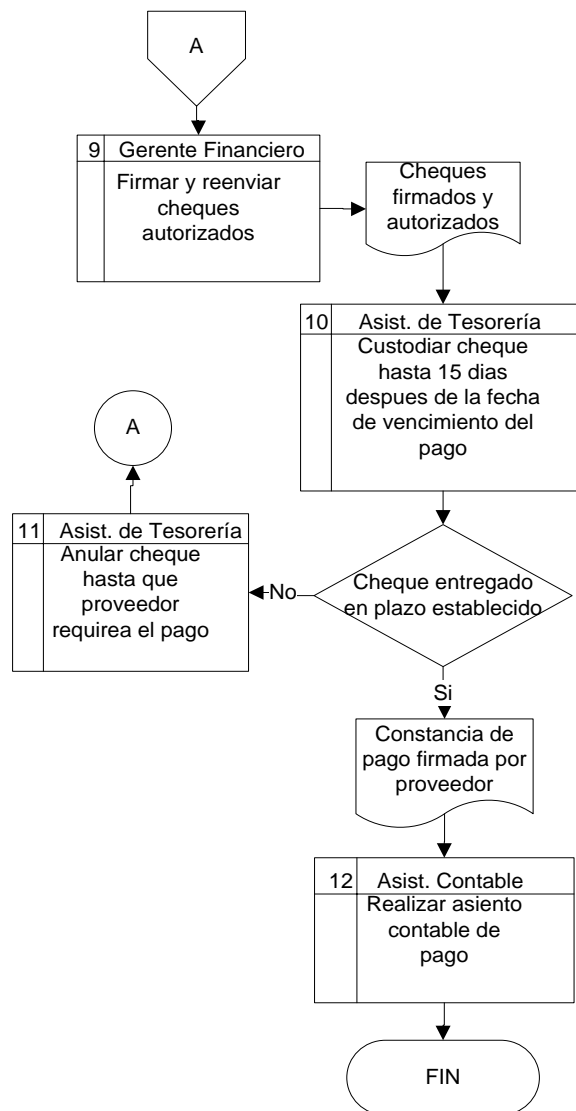


Tabla 33: AVA - Pago a Proveedores

<b>T-003 Pago a proveedores mediante cheque o transferencias electrónicas</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El Asistente de Tesorería Recopila las órdenes de pago de acuerdo a la fecha de vencimiento	VAN	-
Envía órdenes de pago al Gerente Financiero quien revisa la fecha de vencimiento y autoriza el pago.	VAN	-
Si el pago es pactado mediante transferencia bancaria, el jefe de tesorería realiza la misma y entrega comprobante de transferencia al asistente contable.	VAR	Verificar el tipo de pago ya sea por cheque o transferencia electrónica, si es realizada por transferencia, se la efectúa según lo indicado en la solicitud, se imprime el comprobante y será entregado al asistente contable para que contabilice el pago, el proveedor notificará si la transferencia fue realizada con éxito.
El asistente contable realizará el asiento contable de pago.	VAN	Se deberá verificar los datos del cheque con la información de las órdenes de pago, si estos no coinciden, se deberá anular el cheque y realizar el procedimiento nuevamente.
Si el pago se realizará mediante cheque, el asistente de tesorería genera el cheque y lo envía al gerente financiero y luego al jefe de tesorería, ya que los dos deben emitir sus firmas de autorización.	VAR	El cheque generado deberá ser enviado al jefe de tesorería que determinará si los datos son correctos, si fue mal girado la asistente procederá a anular el cheque y generar uno nuevo. Si los datos del cheque son correctos el jefe de tesorería debe firmarlo y enviarlo al gerente financiero para su autorización y firma.
El asistente de tesorería recibe los cheques firmados y los custodia hasta la entrega a proveedores.	VAR	Habrà un plazo de 15 días en la entrega de cheques a proveedores, el cual al recibir el cheque emitirá un recibido por pago. Si al transcurrir los 15 días el proveedor no ha retirado el cheque, por motivos de control, éste será anulado hasta nueva solicitud de pago del proveedor.

**PROPUESTA DE MEJORA  
T-003 PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE  
CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS**



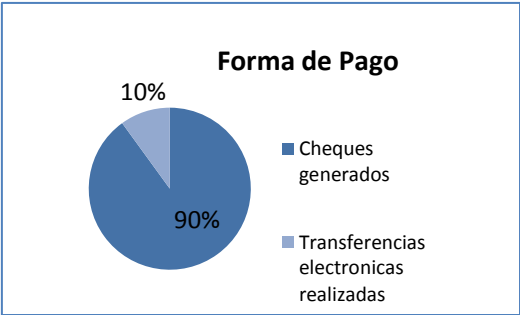


### 3.4.4.6 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-003

Ficha 16: Indicador - Cumplimiento de pago

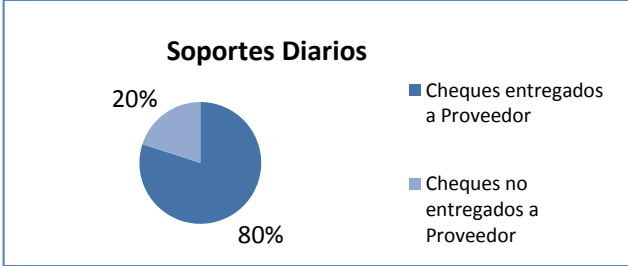
<b>CUMPLIMIENTO DE PAGO</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	011						
	Pago a proveedores mediante cheque o transferencia	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero						
		<b>Clasificación</b>	Eficacia						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Determinar el nivel de cumplimiento de pagos en las fechas correctas.	$\frac{\text{Pagos realizados en fecha correcta}}{\text{Total de Pagos}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Informe de Asist. De Tesorería		Mensual							
<b>Gráfico:</b>									
<table border="1"> <caption>Cumplimiento de Pagos - mayo 2012</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td># Pagos a la fecha correcta</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td># Pagos con retraso</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Valor	# Pagos a la fecha correcta	19	# Pagos con retraso	3
Categoría	Valor								
# Pagos a la fecha correcta	19								
# Pagos con retraso	3								
<b>Lista de distribución</b>		Jefes de áreas dpto. Financiero							

Ficha 17: Indicador - Forma de pago

FORMA DE PAGO	PROCESO RELACIONADO	Código ficha	012
	Pago a proveedores mediante cheque o transferencia	Responsable	Gerente Financiero
		Clasificación	Eficacia
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		
El indicador muestra en porcentaje la cantidad de cheques que han sido generados con relación a las órdenes de pago recibidas, este resultado mostraría la prioridad de pago que se da para generar el cheque o si estos son realizados por transferencia electrónica.	$\frac{\text{Número de cheques generados}}{\text{Total de órdenes de pago recibidas}} * 100$ $\frac{\text{Número de transferencias generadas}}{\text{Total de órdenes de pago recibidas}} * 100$		
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo	
Informe de Asistente de Tesorería		Semestral	
<b>Gráfico:</b>			
 <p>The pie chart, titled "Forma de Pago", illustrates the distribution of payment methods. The largest segment, representing 90%, is "Cheques generados" (generated checks). The smaller segment, representing 10%, is "Transferencias electronicas realizadas" (realized electronic transfers).</p>			
Lista de distribución	Jefe de Tesorería		



Ficha 18: Indicador - Custodia de cheques

<b>CUSTODIA DE CHEQUES</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	013
	Pago a proveedores mediante cheque o transferencia	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Permite conocer el porcentaje de los cheques en custodia los cuales se espera sean retirados por los proveedores en un plazo establecido de 15 días.	$\frac{\text{Número de cheques en custodia}}{\text{Total de cheques de pago ejecutados}} * 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Asistente de Contabilidad		Semestral	
<b>Gráfico:</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Soportes Diarios</b></p>  <p>A pie chart titled 'Soportes Diarios' showing the distribution of cheques. The chart is divided into two segments: a larger blue segment representing 'Cheques entregados a Proveedor' at 80%, and a smaller light blue segment representing 'Cheques no entregados a Proveedor' at 20%. A legend to the right of the chart identifies the segments with colored squares.</p>			
<b>Lista de distribución</b>	Jefe de Tesorería, Gerente General		

Ficha 19: Indicador - Periodo medio de pago

<b>PERIODO MEDIO DE PAGO</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	014
	Pago a proveedores mediante cheque o transferencia	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Financiero
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.	$\frac{\text{Ctas. y Doc. por pagar}}{\text{Total Inventario}} * 365$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Datos del sistema, informes		Anual	
<b>Gráfico:</b> No procede			
<b>Lista de distribución</b>	Jefe de Tesorería, Contador		

### 3.4.4.7 PROCESO T-004 GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR

El proceso de Gestión de cobro de cuentas del exterior tiene como finalidad ejercer la cobranza Internacional, luego de recibir del departamento de comercio exterior, las copias de facturas. Las cobranzas se manejan mediante transferencias bancarias esta modalidad de pago es muy aceptada en el comercio internacional ya que son medios de pago muy prácticos y con un riesgo muy reducido de inseguridad y a distancia.

Tabla 34: Levantamiento de Información - T004

Levantamiento de Información	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN	Revisión	008
		Fecha	11-06-2012
ÁREA	Tesorería		
PROCESO	PROCESO T-004 Gestión de cobro de cuentas del exterior		
OBJETIVO	Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa, garantizando una adecuada y oportuna captación de recursos.		
SITUACIÓN ACTUAL	<p>El jefe de tesorería es el encargado de recibir de comercio exterior, las copias de facturas para su cobro con lo cual elabora un registro de acuerdo a la fecha de vencimiento de los créditos otorgados para después realizar la gestión de cobros cronológicamente.</p> <p>Si el cobro se realiza sin ninguna dificultad, se debe confirmar que los cobros ingresen a las debidas cuentas bancarias que mantiene la empresa, además de confirmarla con la información detallada en las facturas con respecto a los montos. Se debe notificar a contabilidad el cobro de la factura, la comunicación entre las áreas ha presentado dificultades lo que ha generado que no se contabilice oportunamente las transacciones hecho que va en contra del principio contable del devengado. Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, el jefe de tesorería notifica al gerente financiero para que proceda con el seguimiento de los clientes morosos, lo cual no es muy específico ni satisfactorio ya que ciertamente con nuevos clientes se presenta un índice relativamente alto de morosidad porque la gestión de cobros implementada es ineficiente por lo cual existen un significativo monto de cuentas incobrables.</p>		

Elaborado por: Las Autoras

### PROCESO T-004 GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR

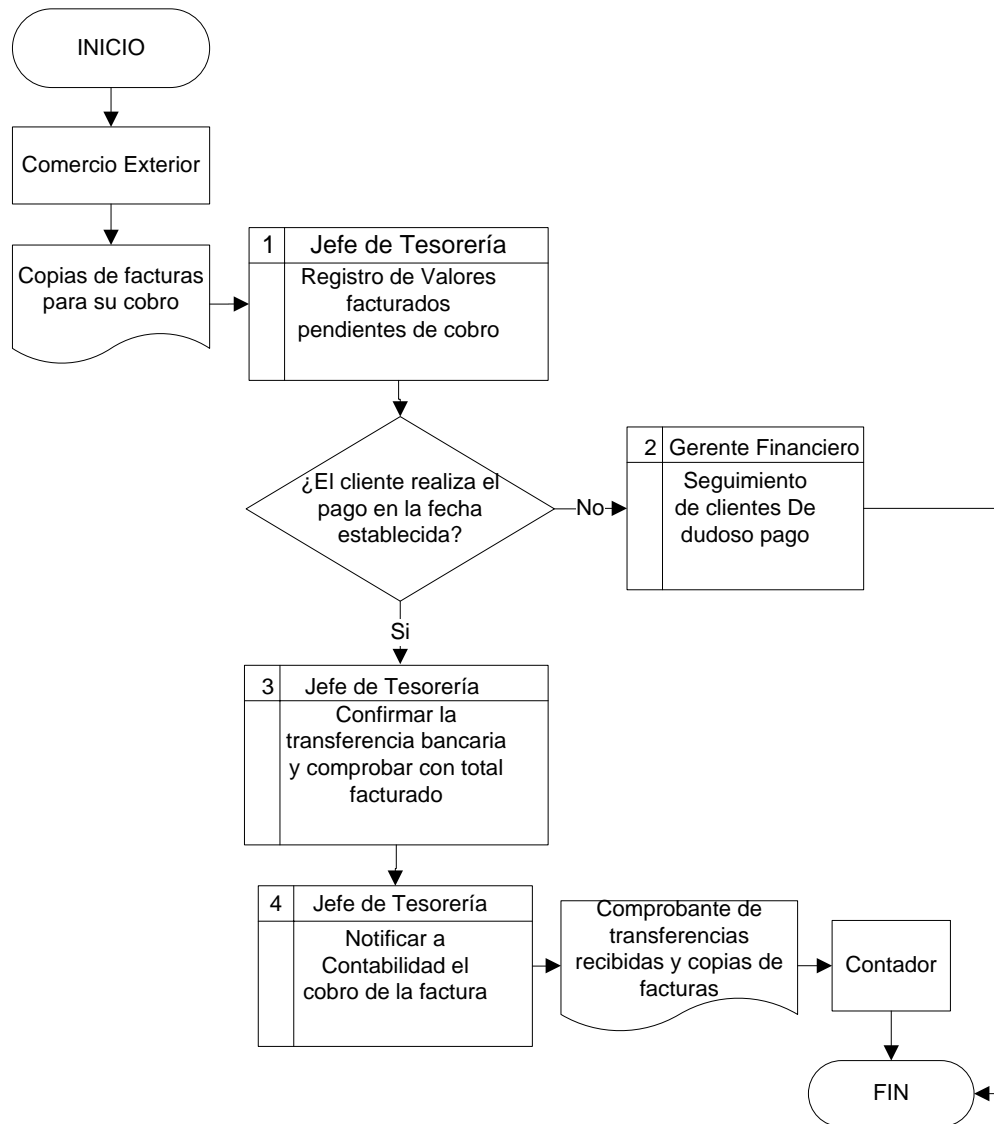
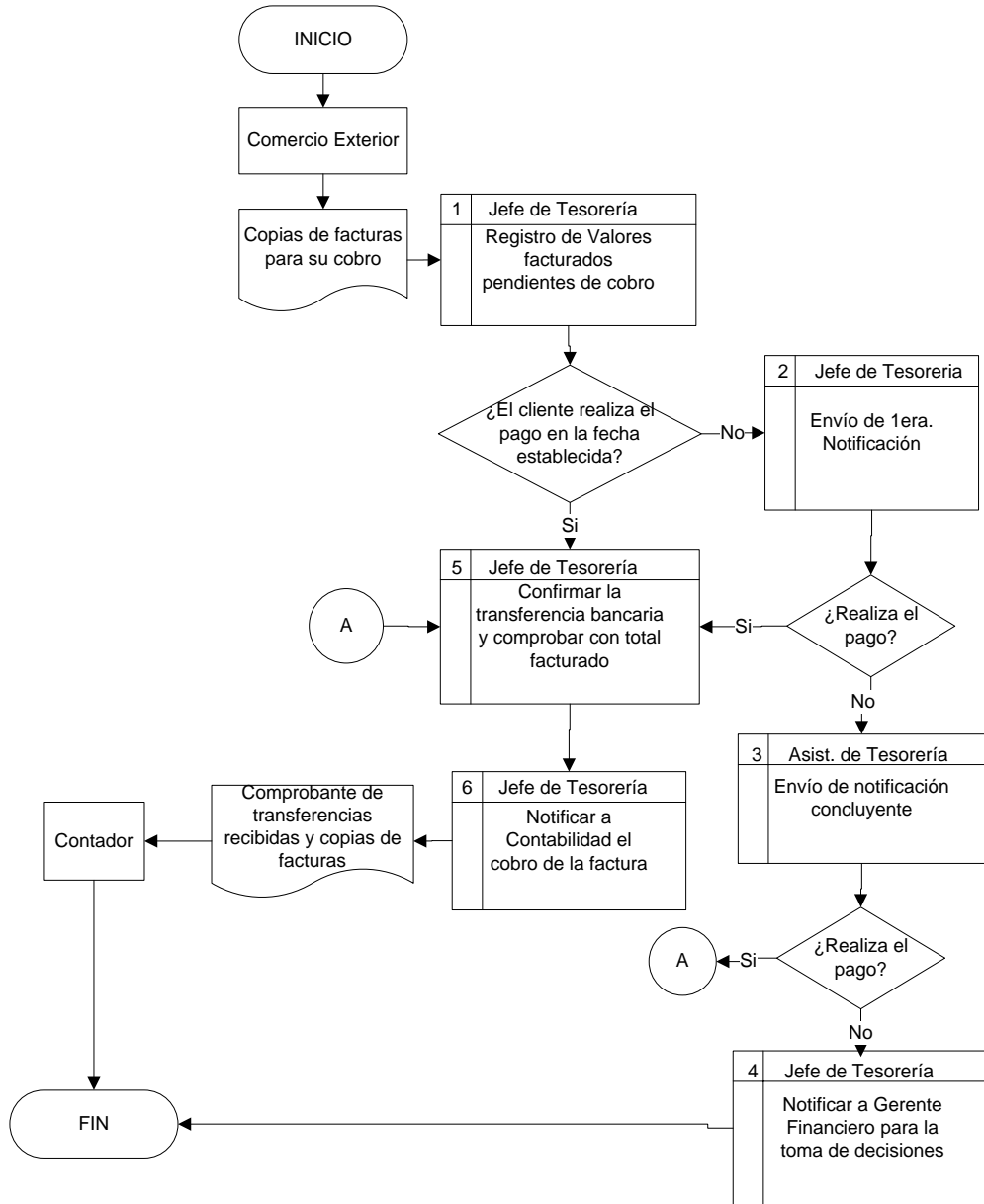


Tabla 35: AVA - Gestión de cobro de cuentas del exterior

<b>T-004 Gestión de cobro de cuentas del exterior</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El jefe de tesorería recibe de comercio exterior las copias de facturas por cobrar y realiza un registro de los valores facturados.	VAR	Debería existir un sistema integrado para que le permita al jefe de tesorería conocer las facturas emitidas pendientes de cobro, y no depender de lo enviado por comercio exterior.
Si el cliente no realiza el pago en la fecha correcta, se le notificará al gerente financiero para que ejecute estrategias de seguimiento a los clientes de dudoso pago.	VAN	Después de cierto número de días, que debe ser determinado en la política de cobro, contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, el jefe de tesorería es el responsable de enviar una notificación en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.  Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después de la primera notificación, se procederá al envío de una segunda comunicación más concluyente. En caso de no recibir respuesta del deudor, se procederá a notificar al gerente financiero para la toma de decisiones.
Si por el contrario, el cliente realiza el pago en la fecha correcta, el jefe de tesorería confirma la transferencia bancaria y la comprueba con el total facturado.	VAR	
El jefe de tesorería notifica al contador el cobro de la factura, enviándole el comprobante de transferencias recibidas y las copias de facturas.	VAR	La notificación debe ser inmediata para que se realice el registro contable correctamente.

Elaborado por: Las Autoras

**PROPUESTA DE MEJORA  
PROCESO T-004 GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR**



### 3.4.4.8 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO T-004

Ficha 20: Indicador - Cumplimiento de cobros

<b>CUMPLIMIENTO DE COBROS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	015
	Gestión de cobros de cuentas del exterior	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Este indicador refleja en porcentaje el cumplimiento de pago de los clientes hacia la empresa, brindando así conocimiento acerca de la liquidez de la organización.	$\frac{\text{Recaudación Neta}}{\text{Derechos Reconocidos Netos}} * 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Datos del sistema contable		Semestral	
<b>Gráfico:</b>		No procede	
<b>Lista de distribución</b>	Gerencia General, Contador, Auditor, Jefe de Tesorería		

Ficha 21: Indicador - Cobro vencido

<b>COBRO VENCIDO</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	016
	Gestión de cobros de cuentas del exterior	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Eficacia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Este indicador nos muestra en porcentaje el incumplimiento de los clientes de las obligaciones con la empresa, contribuyendo para la toma de decisiones a nivel gerencial.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Total de cuentas por cobrar}} * 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Datos del sistema, informe de tesorería		Semestral	
<b>Gráfico:</b> No Procede			
<b>Lista de distribución</b>		Gerencia General, Jefe de Tesorería	

Ficha 22: Indicador - Efectividad de las cobranzas

<b>EFFECTIVIDAD DE LAS COBRANZAS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	017
	Gestión de cobros de cuentas del exterior	<b>Responsable</b>	Gerente Financiero
		<b>Clasificación</b>	Efectividad
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.	$\frac{\text{Cuentas y Doc. por Cobrar} * 365}{\text{Total de Ventas}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Sistema contable		Mensual	
<b>Gráfico:</b> No procede			
<b>Lista de distribución</b>		Gte. General - Jefes de áreas dpto. Financiero	

### 3.4.5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL MEDIANTE EL USO DE INDICADORES PLANTEADOS

Se procedió a la aplicación de los indicadores diseñados y a realizar el respectivo análisis, acorde a la información disponible actualmente en el departamento financiero, en la aplicación de cada indicador se establecerá el periodo de tiempo evaluado.

#### 1. VARIABLE RELACIONADA: Formación del Personal

**Indicador:** Cobertura de capacitación

Tabla 36: Cobertura de capacitación

Enero – Junio 2012	
Personal recibió capacitación	Total personal incluido en plan
1	5

$$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Personal incluido en plan de capacit.}} \times 100$$

$$= \frac{1}{5} \times 100 = 20\% \text{ del Personal recibió capacitación hasta Junio 2012}$$

#### Análisis del indicador

Del total del personal incluido en el plan, se ha gestionado la capacitación del 20%, representado por el asistente contable. Se sugiere que se gestione la capacitación del personal acorde al plan, ya que existen actualizaciones que contribuirían en el desarrollo académico del personal y de las operaciones de la empresa. Además de existir personal nuevo se le debe brindar una inducción con lo relacionado a la empresa.



## 2. VARIABLE RELACIONADA: Capacidad de Respuesta

**Indicador:** Servicio al Cliente

Tabla 37: Capacidad de Respuesta

Enero – Junio 2012		
Solicitantes	Solicitudes recibidas	Solicitudes contestadas
Gerencia General	3	3
Comercio Exterior	2	1
Logística	4	2
Comercialización	2	2
Compras	1	1
Recursos Humanos	2	1
Auditoría	1	1
Proveedores	3	2
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>13</b>

$$\frac{\text{Solicitud de información contestadas}}{\text{Total requerimientos de información}} * 100$$

$$\frac{13}{18} x 100 = 72\% \text{ Solicitudes de información contestadas}$$

### Análisis del indicador

La demanda de información requerida por los departamentos o usuarios externos ha sido cubierta el 72%, mientras que el 28% de solicitudes no contestadas se debe a que no se contó con la información actualizada o completa. Se sugiere la implantación e integración de los procesos propuestos para la mejor definición de actividades y la secuencia lógica de cada uno.

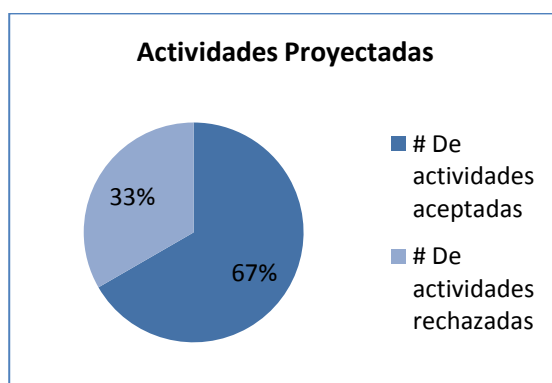
La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para la empresa.

### 3. PROCESO: Planeación y Elaboración del Presupuesto

**Indicador:** Aceptación de actividades proyectadas

En la empresa existen 12 departamentos, los cuales presentan sus cotizaciones de gastos. Según entrevista con el jefe de presupuesto se conoció que para elaborar el presupuesto 2012, se recibieron 18 solicitudes de gastos por parte de los departamentos, de las cuales después de su análisis, se han aprobado 12 para su ejecución.

$$\frac{\# \text{ de act. proyectadas aceptadas}}{\text{Total de act. proyectadas recibidas}} \times 100 = \frac{12}{18} \times 100 = 67\%$$



#### **Análisis del indicador**

El 67% de las proformas de gastos han sido aceptadas por el jefe de presupuesto, luego de su análisis. El 33% de las proformas recibidas no

se han aprobado por múltiples razones como por ejemplo la sobrestimación en sus gastos. Un cierto grado de variación siempre es aceptable porque se utilizará para cubrir cualquier desfase en la ejecución, pero si no existe forma de saber cuánto costará algún requerimiento, se recomienda no incluirlo en el presupuesto ya que se debe ser prudente en las proyecciones.

#### 4. PROCESO: Registro de anticipos de compras

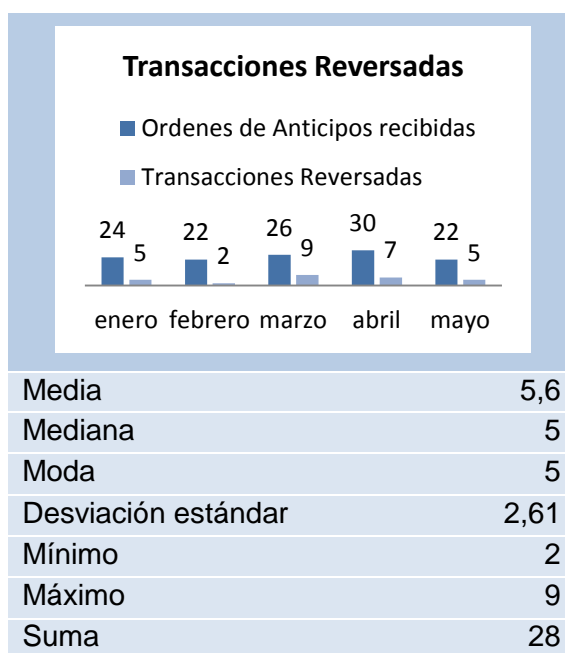
**Indicador:** Eficacia en el registro de anticipos

La información se obtuvo mediante el conteo de las transacciones de anticipos reversadas que presenta el registro contable. Ya que si se presenta anticipos mal realizados, se debe reversar la transacción para luego realizar el registro correcto.

Tabla 38: Eficacia en el registro de compras

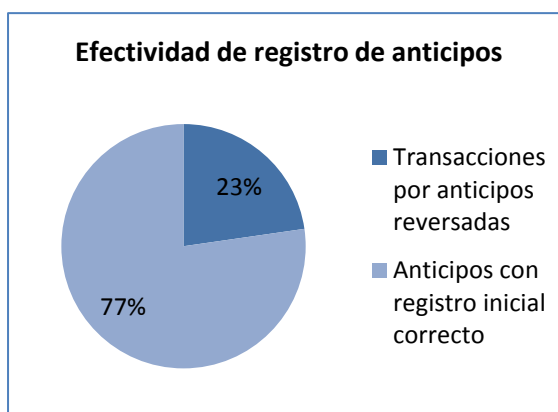
Meses Observados año 2012	Ordenes de Anticipos recibidas	Transacciones Reversadas
Enero	24	5
Febrero	22	2
Marzo	26	9
Abril	30	7
Mayo	22	5

Tabla 39: Estadística transacciones reversadas



$$\frac{\text{Transacciones por anticipos reversadas}}{\text{Total de ordenes de anticipos recibidos}} \times 100$$

$$5/22 * 100 = 23\%$$



### Análisis del indicador

De 22 órdenes de anticipos recibidas y registradas contablemente en mayo 2012, se observa que el 23% de éstas se han realizado

erróneamente. Se ha presentado una disminución de errores, en relación a los meses anteriores ya que el personal se está adaptando adecuadamente al sistema, además se conoció que un joven pasante estaba realizando dichas transacciones. Se sugiere mayor cuidado por parte del encargado de ésta función y si se va delegar el registro a otra persona, cerciorarse de que conoce el procedimiento contable.

## 5. PROCESO: Compras: Pago Total

**Indicador:** Promedio de días para registro contable de facturas

Mediante observación directa y comprobación de la información con los registros contables y las facturas de compras, se recopiló la siguiente información:

Tabla 40: Promedio días registro contable facturas

Meses Observados año 2012	# Facturas recibidas por mes	# días empleados para registro de facturas
Marzo	26	58
Abril	30	97
Mayo	22	61

$$61/22 = 2,77 \text{ días}$$

### Análisis del indicador

En mayo se recibieron 22 facturas para realizar el registro contable, dichos registros demoraron un promedio de 2,77 días por cada factura. Se recomienda realizar el registro contable el mismo día en que se adquiere la obligación. El promedio obtenido se podrá reducir mediante el cumplimiento de las políticas contables.

El principio contable del devengado se basa en el reconocimiento de los ingresos y gastos en función del tiempo, independientemente de haberlos cobrado o pagado.

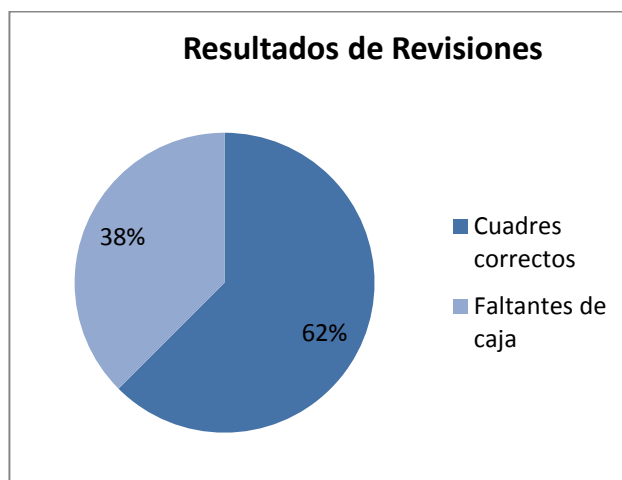
## 6. PROCESO: Registro y Control de Ingresos por Ventanilla

**Indicador:** Cuadros de caja correctos – cálculo bimestral

Tabla 41: Resultados cuadro de caja

<b>Resultado de revisión</b>			
<b>Mes 2012</b>	<b>Cuadre correcto</b>	<b>Revisiones con Faltantes de caja</b>	<b>Total Revisiones Mensuales</b>
<b>Abril</b>	2	2	4
<b>Mayo</b>	3	1	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

$$\frac{\text{Cuadros de caja correctos}}{\text{Total de cuadros realizados}} \times 100 = \frac{5}{8} \times 100 = 62\%$$



### **Análisis del indicador**

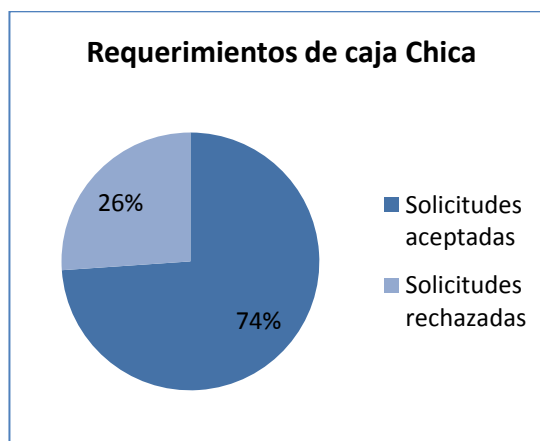
El 62% de los cuadros de caja realizados han sido correctos, mientras que el 38% de las revisiones han presentado faltantes de caja. Este indicador es alto, tomando en consideración que los cobros por ventanilla de venta local se realizan 4 días por mes.

La compensación del efectivo faltante genera malestar en el encargado de cobro ya que aduce que ha realizado bien su gestión. El no tener separado totalmente el cubículo de cobros, crea incertidumbre sobre el accionar del resto del personal. En cuestión de infraestructura del departamento, el área de cobros debe ser separada totalmente de los demás puestos. Además se conoció que en ausencia del asistente de tesorería, varias veces se ha designado a otra persona del departamento para que realice el cobro, que podría desconocer los procedimientos a realizar.

## 7. PROCESO: Cobertura de gastos mediante flujo de caja chica.

**Indicador:** Solicitud de compra de productos existentes.

$$\frac{\# \text{ de Compras por Caja Chica}}{\text{Número total de compras}} \times 100 = 6/23 * 100 = 26,09\%$$



### Análisis del indicador

El 26% de los requerimientos de compras recibidos por parte de los departamentos, presentan solicitud de productos que después de la respectiva revisión, se determinó que hay existencias en bodega. Los departamentos deberían tener conocimiento de los insumos que se han adquirido y están a su disposición, para evitar el consumo de recursos como tiempo y documentos de solicitud. Se recomienda que, después de cada compra de suministros, los departamentos sean notificados por correo electrónico sobre todos los materiales que pueden solicitar.



## 8. PROCESO: Pago a proveedores mediante cheque o transferencia

**Indicador:** Cumplimiento de pago

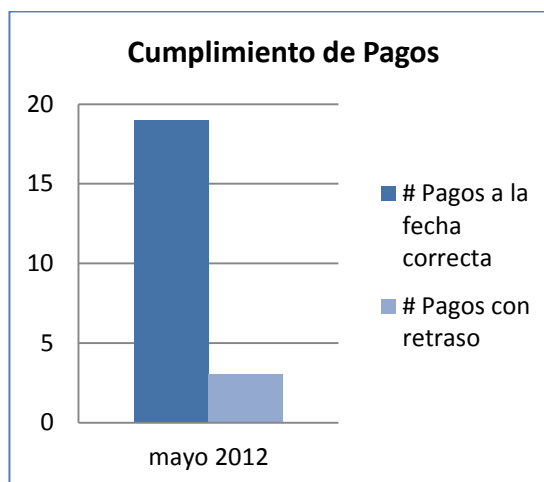
Mes Observado	# Pagos a la fecha correcta	# Pagos con retraso	Órdenes de pago recibidas por mes
mayo 2012	19	3	22

$$\frac{\text{Pagos realizados en fecha correcta}}{\text{Total de Pagos}} \times 100$$

$$\frac{19}{22} \times 100 = 86\%$$

### Análisis del indicador

El 86% de los pagos a proveedores se han realizado correctamente, es decir a la fecha de vencimiento del crédito recibido. Sin embargo, el 14% restante presentó retrasos, lo cual es negativo para la empresa ya que se está creando mala imagen frente a los proveedores.



Para todas las obligaciones contraídas por una entidad se debe establecer un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.

Todas las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida al momento de definir el compromiso.

En la revisión de la gestión de pagos, se encontró deficiencias ya que existen cuentas por pagar vencidas, además se han recibido notificaciones de pago por parte de los proveedores.

## **4. CAPITULO IV**

En el presente capítulo, se manifiesta las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la Tesis y que serán presentadas a la empresa, las cuales garantizarán el mejoramiento de la gestión del Departamento Financiero.

## 4.1 CONCLUSIONES

1.- Las necesidades del departamento financiero de mejorar la efectividad de sus operaciones tanto a nivel externo e interno; contribuyó en brindar la información necesaria para efectuar este trabajo, una vez efectuada la investigación y el análisis respectivo se llegó a la conclusión de que el departamento no poseía un direccionamiento estratégico claro que le permitiera desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos.

**Hipótesis 0:** “El plan estratégico determinará el rumbo del departamento así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar su misión, visión y el cumplimiento de los objetivos, ligados a la organización” se cumplió porque se pudo conocer a fondo la situación del departamento y se estableció el rumbo que debe tomar dentro de la organización. La formulación del plan se realizó en conjunto con los miembros del departamento, siendo una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones, definiendo cuales son las prioridades a abordar y la forma en que se va a ejecutar.

El diseño del Plan Estratégico es de importancia para el departamento puesto que contribuye a definir la dirección que debe tomar, sus objetivos, y estrategias necesarias para su cumplimiento. Por parte de la gerencia

existe la predisposición y apoyo para que el plan formulado y las estrategias definidas sean efectuadas en el menor tiempo posible.

El análisis FODA logró anticipar oportunamente las acciones que serán necesarias aplicar en cada posible escenario, permitió desarrollar estrategias efectivas que contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión y, por tal razón, constituye una herramienta eficaz que facilita la apreciación objetiva de la situación y la correcta toma de decisiones.

De acuerdo al análisis de la matriz FODA podemos concluir que gracias a la actitud joven y comprometida del personal, estos ejecutarán sus funciones aprovechando la suficiencia de recursos y colaborando con el flujo de información efectiva entre los departamentos para contribuir a un clima laboral positivo. Además mediante el incremento del personal necesario y la práctica de valores y ética moral se contribuirá con la formación de buenas relaciones con los proveedores. Se puede también concluir que a través de la ayuda del personal de mando medio se podrá tomar adecuadas decisiones en lo referente a la situación económica del país con el fin de que no se afecte el cumplimiento de las funciones que se deben realizar.

Los objetivos formulados en el Plan Estratégico brindarán importantes parámetros en aspectos como:

- Guía para la ejecución de acciones y toma de decisiones, lo que conlleva a un mejoramiento de la situación presente del departamento.
- Fomentar la eficiencia de la organización disminuyendo el costoso desperdicio del esfuerzo humano y de recursos. Para alcanzar la eficiencia se debe tener una clara comprensión de los objetivos.
- Evaluar el desempeño del personal para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentarla.

**2.-** Del diagnóstico realizado, se pudo reconocer la inexistencia de procesos formales, la carencia de una buena comunicación departamental y el desconocimiento de las actividades en las que el personal está involucrado dentro de los procesos.

**Hipótesis 1:** “Analizar y rediseñar los procesos seleccionados en el Departamento, definiré las actividades que se realizan en los procesos, precisando la secuencia lógica de cada uno, además permitirá describir gráficamente los flujos de las actividades e incluir el rol de los involucrados indicando su participación y responsabilidad” se cumplió, ya que se logró rediseñar los procesos de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería con el fin de realizar eficientemente las operaciones y una adecuada

asignación de responsabilidades bajo los criterios generales de control interno.

Las herramientas implementadas para el levantamiento de información, y la colaboración del personal, permitieron identificar las diferentes actividades, estableciendo la secuencia lógica de los procesos críticos, cumpliendo de este modo con uno de los objetivos planteados para la investigación.

El levantamiento de la información permitió percibir que el departamento no realiza un correcto manejo de los recursos económicos, financieros, humanos y tecnológicos que posee, mostrando las siguientes falencias: Inconsistencia en la segregación de funciones, ya que en muchos casos se ejecutaban actividades de registro y control transaccional por una misma persona.

El conocer la ejecución actual de los procesos, permitió realizar el análisis de valor agregado y llevar a cabo la mejora de los mismos, ya que afectan directamente al desenvolvimiento del departamento. Con esto lo que se busca proponer acciones incrementando valor al departamento, a favor del cliente interno y externo.

**3.-** No se encontraron indicadores en el departamento financiero por lo que los procesos propuestos y los indicadores formulados permitirán desarrollar con mayor eficacia las actividades del departamento.

**Hipótesis 2:** “El establecimiento de indicadores de gestión de los procesos seleccionados, facilitará medir el desempeño del departamento, tanto su eficiencia, eficacia y efectividad, orientada a la consecución de sus objetivos”. Los indicadores fueron diseñados para la evaluación del nivel de consecución de los objetivos, brindando información permanente e integral sobre el desempeño del departamento, que permitirá a los diferentes niveles jerárquicos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Se realizó la aplicación de los indicadores diseñados acorde a la información disponible actualmente en el Departamento Financiero, los resultados obtenidos nos permitió corroborar la necesidad del departamento de contar con un Plan Estratégico y el diseño de sus procesos y controles.

Durante la aplicación de los indicadores planteados, se encontraron deficiencias en cuanto a la planificación de las capacitaciones ya que se han ejecutado en un margen mínimo, además de no contar con información actualizada o completa lo cual implica entregar información inadecuada al cliente.



Debido al ingreso de nuevo personal y su adaptación al sistema informático se encontraron falencias en el registro de transacciones retrasando las operaciones de pago a proveedores. Además al evaluar el registro de ingresos por ventanilla se determinó un alto porcentaje de faltantes de caja debido a la inexistencia de políticas y procedimientos definidos.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Adoptar el direccionamiento estratégico y diseño de procesos propuestos y hacer el seguimiento del mismo mediante la aplicación de indicadores, con el fin de alcanzar los objetivos departamentales.

Implementar la presente planificación estratégica difundiendo la misión, visión y objetivos al interior del departamento para contar así con una línea de acción en la que se desarrolle un compromiso del personal para con las estrategias establecidas, contribuyendo así en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se propone mantener una revisión periódica de los objetivos, la estrategia y el desempeño actual del departamento, examinando y realizando los análisis necesarios para mantener coherencia con el direccionamiento estratégico.

Se sugiere considerar las mejoras que se hicieron a los procesos críticos, la alta dirección debería hacer un análisis del manual de procesos propuesto y planificar la manera de que los procesos contenidos en él se den a conocer en todas las áreas para la familiarización e implementación respectiva, además de difundir las políticas para llevar a cabo los procesos correctamente, de tal forma que se determinen los lineamientos de actuación para el personal.

Es necesario que a medida que crezca el departamento y aumenten sus actividades se retroalimente y actualice el manual de procesos entregado. Además se sugiere capacitar al personal del departamento en lo concerniente a direccionamiento estratégico y gestión por procesos para que trabajen en el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes internos y externos.

En base a los indicadores presentados, se recomienda evaluar la eficiencia de los procesos con el fin de alcanzar resultados, que contribuyan en la toma de decisiones para conocer las actividades que se pueden mejorar y que ayuden al buen desempeño de sus labores.

Además se sugiere que toda la compañía cuente con procesos integrados, por tanto sería recomendable que la organización inicie un cambio estructural fundamentado en una gestión por procesos, considerando que de esta forma incrementaría su valor y se adaptaría efectivamente a las necesidades de los clientes y fortaleciendo también la utilización de sus recursos, lo cual contribuiría con su alineamiento estratégico. Asimismo se recomienda rediseñar sus niveles jerárquicos con el fin de establecer responsabilidades y niveles de mando adecuados.

**ANEXOS**

## TALLER No. 1: DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

### HOJA DE TRABAJO 1

**OBJETIVO:** Al concluir el taller se habrá colaborado en la formulación de la Misión del Departamento Financiero de la Procesadora y Exportadora de Camarones.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Gerente Financiero y los jefes de las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería con las responsables de la elaboración del Plan estratégico.

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas hechas a los integrantes del departamento, formular la misión.

ASPECTOS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
PREGUNTA	RESPUESTA	
¿Qué hacen?	Ejecutar las labores financieras, contables y presupuestarias.	“El departamento financiero coordina, supervisa y evalúa la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros junto con un personal capacitado que garantiza la eficiencia del sistema de información contable a los demás departamentos para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Para la organización en general y organismos externos solicitantes de información.	
¿Qué servicios ofrecen?	Registros contables actualizados y oportunos para la toma de decisiones además de todo lo concerniente a la formulación presupuestaria, ejecución y control.	
¿Cómo lo hacen?	Con responsabilidad, conocimientos adquiridos y ética profesional	
¿Para qué lo hacen?	Para beneficio y crecimiento de la empresa, satisfacción a nuestros proveedores.	

En la reunión, se desarrolló las respuestas de las preguntas, aplicando el método de lluvia de ideas entre los convocados.

## TALLER 2: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

### HOJA DE TRABAJO 2

**OBJETIVO:** Al finalizar el taller se habrá colaborado en la formulación de la visión del departamento Financiero de la Procesadora y Exportadora de camarones.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Gerente Financiero y los jefes de las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería con las responsables de la elaboración del Plan estratégico.

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas hechas a los integrantes del departamento, formular la visión.

ASPECTOS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA VISIÓN
PREGUNTA	RESPUESTA	
¿Cómo desean ser vistos?	Como un equipo organizado y comprometido con nuestras funciones, que responde correctamente a las necesidades de la entidad.	“Brindar información financiera, contable y presupuestal, en forma oportuna y confiable, con el debido cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables, a través de un proceso perenne de actualización que permita el desarrollo intelectual de cada uno de los empleados vinculados al Departamento, otorgando así información verídica para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Para la organización en general y organismos externos solicitantes de información.	
¿Qué servicios ofrecen?	Registros contables actualizados y oportunos para la toma de decisiones además de todo lo concerniente a la formulación presupuestaria, ejecución y control.	
¿Cómo lo hacen?	Con responsabilidad, conocimientos adquiridos y ética profesional	
¿Con quién lo hacen?	Con el equipo de trabajo vinculado al departamento.	
¿Para qué lo hacen?	Para beneficio y crecimiento de la empresa, satisfacción a nuestros proveedores.	

En la reunión, se desarrolló las respuestas de las preguntas, aplicando el método de lluvia de ideas entre los convocados.



# MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## VISION

“Brindar información financiera, contable y presupuestal, en forma oportuna y confiable, con el debido cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables, a través de un proceso perenne de actualización que permita el desarrollo intelectual de cada uno de los empleados vinculados al Departamento, otorgando así información verídica para la correcta toma de decisiones”.

## MISION

“Coordinamos, supervisamos y evaluamos la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros junto con un personal capacitado que garantiza la eficiencia del sistema de información contable a los demás departamentos para la correcta toma de decisiones”.

## PRINCIPIOS

- Disciplina y respeto.
- Fidelidad y lealtad.
- Honestidad y transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Ética.

## OBJETIVOS

“Analizar la situación económica y financiera de la empresa administrando los sistemas contables y presupuestarios, para garantizar el cumplimiento de los planes y programas operativos con el fin de obtener adecuados niveles de solidez que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad, dentro de los parámetros de calidad y presupuesto aprobados”.

O.E.1.- Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera, manteniendo información actualizada para la correcta toma de decisiones.

O.E.2.-Establecer la razonabilidad de los estados financieros, mediante la aplicación correcta de normas contables para la consolidación de la información financiera.

O.E.3.-Gestionar la correcta distribución de los recursos en la ejecución del ejercicio económico mediante el cumplimiento del plan presupuestario para la maximización del valor de la empresa.

O.E.4.-Receptar, verificar y custodiar la exacta recaudación de los recursos, gestionando el cobro de facturas para mantener fondos disponibles en forma oportuna.

O.E.5.-Contar con personal altamente capacitado mediante adecuados planes de selección y capacitación para la ejecución de operaciones eficientemente.

**FORMATO DE PROYECCIÓN DE ACTIVIDADES  
SOLICITANTES DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA**

(Logotipo Institucional)	<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b>		Número de Documento:  00X
	<b>FORMATO DE PROYECCIÓN DE ACTIVIDADES SOLICITANTES DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA</b>		
Departamento:		Gerente:	
Área responsable:		Fecha de elaboración:	
Actividad propuesta			
Fecha de tentativa de inicio de la actividad			
Orden de importancia departamental			
Propósito de la actividad			
Descripción de actividades			
Logros y Beneficios por alcanzar			
Medición			
Recursos requeridos y documentación de respaldo			
Alternativas y consecuencias de no aprobar la actividad			
Firmas de responsabilidad:          <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <span>Gerente Departamental</span> <span>Jefe de Área responsable</span> </div>			

**Definiciones:**

**Actividad propuesta:** Nombre descriptivo de la función o actividad

**Orden de Importancia departamental:** En orden descendente de importancia la actividad con orden No. 1 es más importante que la No. 2.

**Propósito:** Describir la finalidad de la actividad con respecto al problema que se busca solucionar.

**Logros y beneficios por alcanzar:** Identificar los resultados tangibles que se lograrán mediante la elaboración de la actividad, haciendo énfasis en los resultados cuantitativos.

**Medición:** Proporcionar medidas cuantitativas para ayudar a los gerentes a evaluar la actividad y la efectividad de su desarrollo.

**Recursos requeridos:** costo estimado de desarrollar la actividad en dólares. Se detalla el nombre de los documentos de respaldo de costos además de cálculos de razones.

**Alternativas y consecuencias de no aprobar una actividad.**



## PROGRAMACIÓN PARA PAGO DE CHEQUES Y TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS

**Objetivo:**

Dar seguimiento y control a los pagos a los usuarios internos y externos.

**Distribución y Destinatario:**

El formato se genera en original y se queda en el Departamento de Tesorería para su control y archivo.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

(1)

(2) CHEQUE	(3) BENEFICIARIO	(4) CONTRA RECIBO	(5) CONCEPTO	(6) IMPORTE
			(7) TOTAL	

<b>ELABORA</b>	<b>REVISAR</b>	<b>AUTORIZA</b>

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Fecha	Anotar el día, mes y año en que se elabora el documento.
<b>2</b>	Cheque	Anotar el número de cheque.
<b>3</b>	Beneficiario	Escribir el nombre o razón social del proveedor.
<b>4</b>	Contra recibo	Anotar el número de folio del contra recibo.
<b>5</b>	Concepto	Escribir la actividad o giro del pago.
<b>6</b>	Importe	Anotar el monto correspondiente a cada concepto.
<b>7</b>	Total	Anotar la cantidad que resulte de la sumatoria de los importes.

**CUESTIONARIO ASOCIADO AL CONTROL RESPECTO AL RIESGO  
INHERENTE 4: ABANDONO INTEMPESTIVO DE LOS PUESTOS DE  
TRABAJO POR PARTE DE LOS ASISTENTES**

	<b>CUESTIONARIO SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS</b>	<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>				
		<b>Muy Insatisfe cho</b>	<b>Poco Insatisfe cho</b>	<b>Indiferen te</b>	<b>Satisfe cho</b>	<b>Muy Satisfe cho</b>
<b>PROFESIONAL</b>	La adecuación de las funciones que realiza acorde a sus conocimientos y capacidades.					
	La participación en la toma de decisiones en su área de trabajo.					
	Oportunidades que le brinda la empresa de recibir formación para mejorar sus capacidades profesionales.					
	La adaptación de la formación a las necesidades de su puesto de trabajo.					
	El sistema de comunicación en el área es suficiente para garantizar el flujo de información necesario para desarrollar su trabajo					
	El apoyo recibido de la persona responsable del área para realizar adecuadamente su trabajo.					
	El reconocimiento al trabajo bien hecho que realiza la persona responsable del área.					
	Las reuniones de equipo de área: frecuencia, temas tratados, participación					
<b>LABORAL</b>	Las condiciones ambientales de su puesto de trabajo: limpieza, temperatura, iluminación, ruidos, olores.					
	Las condiciones físicas y ergonómicas de su puesto de trabajo: comodidad, espacio, seguridad, adaptabilidad a sus necesidades.					
	Los medios que dispone para realizar adecuadamente su trabajo diario: informáticos, tecnológicos, materiales, etc.					
	El salario que percibe, en relación a la importancia y nivel de responsabilidad de su					

	puesto.					
	La aplicación del marco de referencia laboral en su área: calendario, horario, salario, etc.					
<b>PERSONAL</b>	La motivación que tiene para realizar su trabajo.					
	El clima de trabajo que hay en su área.					
	La atención que se da en la entidad a sus situaciones personales.					
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>						

## CUESTIONARIO

**Factor:** División y distribución de funciones.

**Conceptualización:** Este indicador permitirá conocer el nivel de delimitación y asignación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y eficacia.

**Elemento a Evaluar:** Grado en que determinan las cargas de trabajo.

**Preguntas:**

**1.- *¿Considera que corresponden a su puesto las funciones que realiza actualmente?***

Escala de Evaluación:

- Total acuerdo.
- De acuerdo.
- Neutral.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**2.- *¿Qué fallas considera que se presentan en el cumplimiento de las funciones?***

Escala de Evaluación:

- Duplicidad.
- Omisiones.
- Interpretación incorrecta.
- Falta de conocimiento.
- Evasión de responsabilidad.

*PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN*

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONES DEL  
DEPARTAMENTO  
FINANCIERO**

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	1 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b>		
<p>El siguiente documento es una herramienta administrativa que comprende en forma ordenada y sistemática, información específica del Departamento de Financiero de la Empresa Procesadora y Exportadora de camarón, respecto a su objetivo, estructura y funciones que desempeña, con el objeto de que se utilice como medio de optimización del trabajo que se desarrolla en el área; así como instrumento de orientación y capacitación del personal que la integra.</p>		
<b><i>ALCANCE</i></b>		
<p>Las funciones contenidas en el presente Manual deberán ser cumplidas por todos los trabajadores que integran el Departamento de Finanzas.</p>		
<b><i>ACTUALIZACIÓN</i></b>		
<p>El presente Manual de Organización y Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos del Departamento o si se producen modificaciones en la estructura del departamento.</p>		
<b><i>RESPONSABILIDAD</i></b>		
<p>El Gerente Financiero es responsable de las funciones que se realizan en el departamento a su cargo. Asimismo, los Jefes de Áreas son responsables de las funciones que se realizan respectivamente. Para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el presente Manual de Organización y Funciones, cada Jefe de Área deberá indicar al personal a su cargo, por escrito y en forma detallada, las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña.</p>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	2 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012

## ***DEPARTAMENTO FINANCIERO***

El departamento financiero se encuentra constituido por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de la empresa con el propósito de proteger el capital invertido.

El área financiera busca incrementar el valor del negocio y alrededor de éste, se deben definir sus estrategias.

### ***MISIÓN***

“El departamento financiero coordina, supervisa y evalúa la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros junto con un personal capacitado que garantiza la eficiencia del sistema de información contable a los demás departamentos para la correcta toma de decisiones”.

### ***VISIÓN***

“Brindar información financiera, contable y presupuestal, en forma oportuna y confiable, con el debido cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables, a través de un proceso perenne de actualización que permita el desarrollo intelectual de cada uno de los empleados vinculados al Departamento, otorgando así información verídica para la correcta toma de decisiones”.



<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	3 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

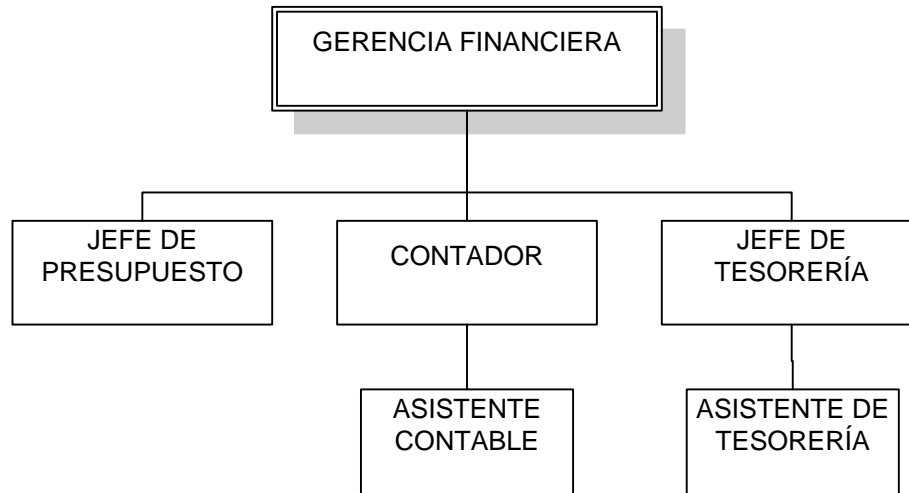
“Elaborar y controlar la información financiera, para garantizar el cumplimiento de los planes y programas operativos con el fin de obtener adecuados niveles de solidez financiera y rentabilidad que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad, dentro de los parámetros de calidad y presupuesto aprobados”

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera.
- Establecer la razonabilidad de los estados financieros y consolidar la información financiera.
- Gestionar la correcta distribución de los recursos en la ejecución del ejercicio económico.
- Analizar las oportunidades y deficiencias que puede presentar el Departamento.
- Promover una estructura de control interno y de gestión basada en Resultados.
- Contar con personal altamente capacitado, bajo óptimas condiciones de trabajo.
- Desarrollar buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos del departamento.

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	4 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**



<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	5 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General	
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefe de Presupuesto, Contador, Jefe de Tesorería, Asistentes.	
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de aspectos financieros de todas las decisiones tomadas en la empresa.</li> <li>• Estudio acerca de la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, e inversión de activos.</li> <li>• Colaborar en la formulación de las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.</li> <li>• Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información acerca de la posición financiera de la compañía.</li> <li>• Comparación de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos para futuras tomas de decisiones.</li> <li>• Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• Interactuar con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.</li> </ul>		

**EMPRESA PROCESADORA Y  
EXPORTADORA DE CAMARÓN  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

6 de 16

**Elaborado**

25/06/2012

**Actualizado**

25/06/2012

- Revisión de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos establecidos con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Garantizar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- Llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	7 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>ÁREA DE PRESUPUESTO: INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b>	<b>JEFE DE PRESUPUESTO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente Financiero	
<b>SUPERVISA A :</b>	-	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
<p>Se elabora el presupuesto de la empresa, supervisando y administrando las fases de programación, elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación, en relación con los objetivos, políticas de la organización, Plan Estratégico y normatividad vigente.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los lineamientos, métodos y procedimientos que orienten en forma adecuada la formulación del presupuesto de egresos de las áreas de la empresa.</li> <li>• Formular el calendario del presupuesto autorizado, para ser ejercido por las áreas, considerando sus necesidades.</li> <li>• Solicitar a las áreas la presentación oportuna de la proforma de presupuesto; asesorándolos en su elaboración cuando éstos lo requieran.</li> <li>• Tramitar las solicitudes de requerimientos presupuestales, considerando la documentación comprobatoria básica.</li> <li>• Verificar a fin de constatar cualquier error o problema al momento de realizar la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Identificar desviaciones presupuestarias.</li> <li>• Monitorear que se cumpla con la normatividad instaurada para operar y comprometer los recursos solicitados.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	8 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar permanente la ejecución presupuestaria de los egresos.</li> <li>• Elaborar estadísticas generales de la empresa para observar proyecciones.</li> <li>• Utilizar los mecanismos y procedimientos para el seguimiento y control del ejercicio del presupuesto autorizado, que propicie la correcta actuación de las áreas respectivas en un contexto de racionalidad, para el cumplimiento de sus metas.</li> <li>• Revisar los montos asignados para la elaboración del presupuesto final de la empresa.</li> <li>• Realizar conjuntamente con el Gerente Financiero, la distribución y asignación de los montos por dependencias.</li> <li>• Informar a las Áreas acerca de lo asignado presupuestariamente.</li> <li>• Asesora a las distintas áreas, a fin de lograr una buena gestión presupuestaria.</li> <li>• Colaborar con los demás departamentos de la empresa en la consecución de las metas y objetivos fijados.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	9 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD: INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente Financiero	
<b>SUPERVISA A :</b>	Asistente Contable	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Llevar el registro y consolidación contables de las operaciones financieras y presupuestarias, y elaborar los estados financieros e información contable que muestre en forma veraz y oportuna la situación económica del Instituto.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y aplicar los lineamientos, políticas, normas y procedimientos para el respectivo análisis, registro y control contable de las operaciones.</li> <li>• Elaborar e interpretar la información financiera que contribuya a una adecuada toma de decisiones.</li> <li>• Inspeccionar y verificar que los registros contables y la documentación soporte, cumpla con los requisitos establecidos en la legislación vigente.</li> <li>• Sistematizar y supervisar que la información contable procesada cronológicamente en sistema contable se conserve debidamente respaldada y que la documentación sea archivada conforme a la reglamentación aplicable.</li> <li>• Mantener permanentemente informado y de manera oportuna al Gerente Financiero, de las actividades realizadas.</li> </ul>		

**EMPRESA PROCESADORA Y  
EXPORTADORA DE CAMARÓN  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

10 de 16

**Elaborado**

25/06/2012

**Actualizado**

25/06/2012

- Brindar información contable necesaria a las personas que la requieran para conocer sobre la situación financiera de la empresa y de las operaciones que ésta realiza.
- Planear reuniones con el personal del área, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los recursos utilizados en los procesos.
- Elaborar y envía informe ante el Gerente Financiero para realizar observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables.
- Comprobar la correcta aplicación de los principios y normas establecidas con respecto a la organización y al sistema de control interno.
- Supervisar que las obligaciones que ha asignados sean realizadas.
- Revisar los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
- Autorizar pagos a tesorería.
- Supervisar, controlar y evaluar el personal a su cargo.
- Sugerir conjuntamente con el Gerente Financiero mejoras sobre sistemas de contabilidad.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.



<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	11 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b> <b>JEFE INMEDIATO:</b> <b>SUPERVISA A :</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b> Jefe de Contabilidad -	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Realizar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la organización.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad durante el proceso de revisión de la documentación, previo el registro en el sistema contable.</li> <li>• Recibir, analiza y efectúa el registro contable de documentos de anticipos y pagos a proveedores.</li> <li>• Analizar y compara pagos, comprobantes, y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Archivar documentos contables para uso y control interno.</li> <li>• Elaborar actas mensuales.</li> <li>• Preparar impuestos para la presentación.</li> <li>• Presentar e informar los Estados financieros.</li> <li>• Conciliaciones de cuenta de balance.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	12 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012

- Mantener el archivo de proveedores.
- Recepción de cobranzas causadas por ventas locales.
- Archivar de facturas secuenciales del cliente.
- Manejar de facturas y comprobantes de retención.
- Atender llamadas telefónicas de su área tanto de clientes internos como externos
- Guardar la confiabilidad de la información que se genera en el sistema contable.
- Realizar periódicamente análisis para la depuración de cuentas con saldos acumulados de periodos anteriores
- Atender los diferentes documentos que sean solicitados por los clientes internos y externos, en lo referente a la liquidación de Retención en la Fuente.

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	13 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>ÁREA DE TESORERÍA: INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b> <b>JEFE INMEDIATO:</b> <b>SUPERVISA A :</b>	<b>JEFE DE TESORERÍA</b> Gerente Financiero Asistente de Tesorería	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Supervisar el cumplimiento de las actividades o procesos que se deban a la recepción y control de los ingresos de la organización y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas del área a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la empresa y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega, dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por el personal a su cargo.</li> <li>• Dirigir el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.</li> <li>• Suministrar información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que Presupuesto y Contabilidad puedan programar los desembolsos a realizarse</li> <li>• Coordinar el proceso de transferencia de los recursos asignados por el Gerente Financiero, a las cuentas bancarias, de acuerdo con el presupuesto y la programación de gastos aprobados.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	14 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos ejecutados por áreas adscritas al departamento.</li> <li>• Mantener informado al Gerente Financiero de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero.</li> <li>• Controlar, analizar y evaluar el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>• Ejecutar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por el Área de Contabilidad.</li> <li>• Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.</li> <li>• Mantener contacto constantemente con las organizaciones encargadas de procesar las órdenes de pago para la empresa.</li> <li>• Aprueba mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo.</li> <li>• Mantener reuniones periódicas con el personal del área a su cargo.</li> <li>• Supervisar, controla y evalúa el personal a su cargo.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	15 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012
<b>ÁREA DE TESORERÍA: INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>PUESTO:</b> <b>ASISTENTE DE TESORERÍA</b> <b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Tesorería <b>SUPERVISA A :</b> -		
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
<p>Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en Área de Tesorería, chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequear que las órdenes de pago estén correctamente elaboradas y contengan los soportes respectivos.</li> <li>• Clasificar las órdenes de pago según conceptos y montos.</li> <li>• Enviar las órdenes de pago, según monto y fecha establecida, a las autoridades competentes para autorizar el pago</li> <li>• Recibir y codificar manualmente las órdenes de pago, según lista de conceptos o motivos de pago.</li> <li>• Mantener actualizado registros manuales o computarizados de datos.</li> </ul>		

<b>EMPRESA PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	16 de 16
	<b>Elaborado</b>	25/06/2012
	<b>Actualizado</b>	25/06/2012

- Desglosar listas de cheques y las organiza por dependencias y bancos.
- Recibir y chequear órdenes internas para transferencias bancarias debidamente conformadas, calculando monto de las mismas y verificando su coincidencia con los montos de las listas de cheques y el número de cuenta de cada banco.
- Entregar las órdenes internas conformadas y sus respectivos soportes a su superior inmediato para su autorización.
- Levantar informe de irregularidades detectadas en los procesos e informa a su superior inmediato.
- Ordenar y elaborar relación de cheques devueltos, indicando datos de los cheques, concepto y razón de devolución, para informar a control financiero.
- Llevar control de caducidad de los cheques emitidos y depositados en caja.
- Revisar los archivos para desincorporar de éstos los cheques que no han sido retirados por sus beneficiarios y han caducado.
- Anular cheques caducados.
- Clasificar los recibos de pago según código de dependencia y anexa a sus respectivos cheques.
- Recibir, revisar, clasificar, archivar y despachar documentos de oficina consignados por los miembros del departamento.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

***PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN***

**MANUAL DE  
POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
DEL  
DEPARTAMENTO  
FINANCIERO**







**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**Página**

3 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

29/06/2012

**POLÍTICAS GENERALES**

Se pretende lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las áreas del departamento financiero promoviendo una sincronización y armonía de las formas de operar de cada una de las áreas que la conforman.

Las Políticas Generales y Procedimientos que se establecen son de observancia obligatoria para todo el personal que labora en el departamento.

El Gerente Financiero será responsable de difundir entre el personal a su cargo, los acuerdos de índole financiero que se tomen durante el desarrollo de las reuniones acontecidas, así como los que emita el Gerente General.

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	4 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>ÁREA DE PRESUPUESTO</b>		
<b>PLANEACIÓN, ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>Los objetivos pueden resumirse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.</li> <li>• Controlar y medir los resultados cuantitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.</li> <li>• Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.</li> </ul>		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las áreas solicitantes deberán regirse bajo el cronograma establecido de entrega del Formato de “Proyección de actividades solicitantes de asignación presupuestaria”.</li> <li>• Los responsables de cada área solicitante serán quienes verifiquen el cumplimiento de los programas a su cargo.</li> <li>• La adquisición de bienes y contratación de servicios, se sujetarán a su inclusión en el programa presupuesto autorizado.</li> <li>• La contratación de nuevos servicios sólo podrá efectuarse para programas prioritarios o emergentes; o por necesidades de ampliación de la capacidad instalada, plenamente justificados y debidamente autorizado.</li> <li>• La compañía deberá aplicar una estrategia de reducción de gastos como producto de un plan sostenible en el corto y mediano plazo y no del diferimiento para el siguiente período.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	5 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012

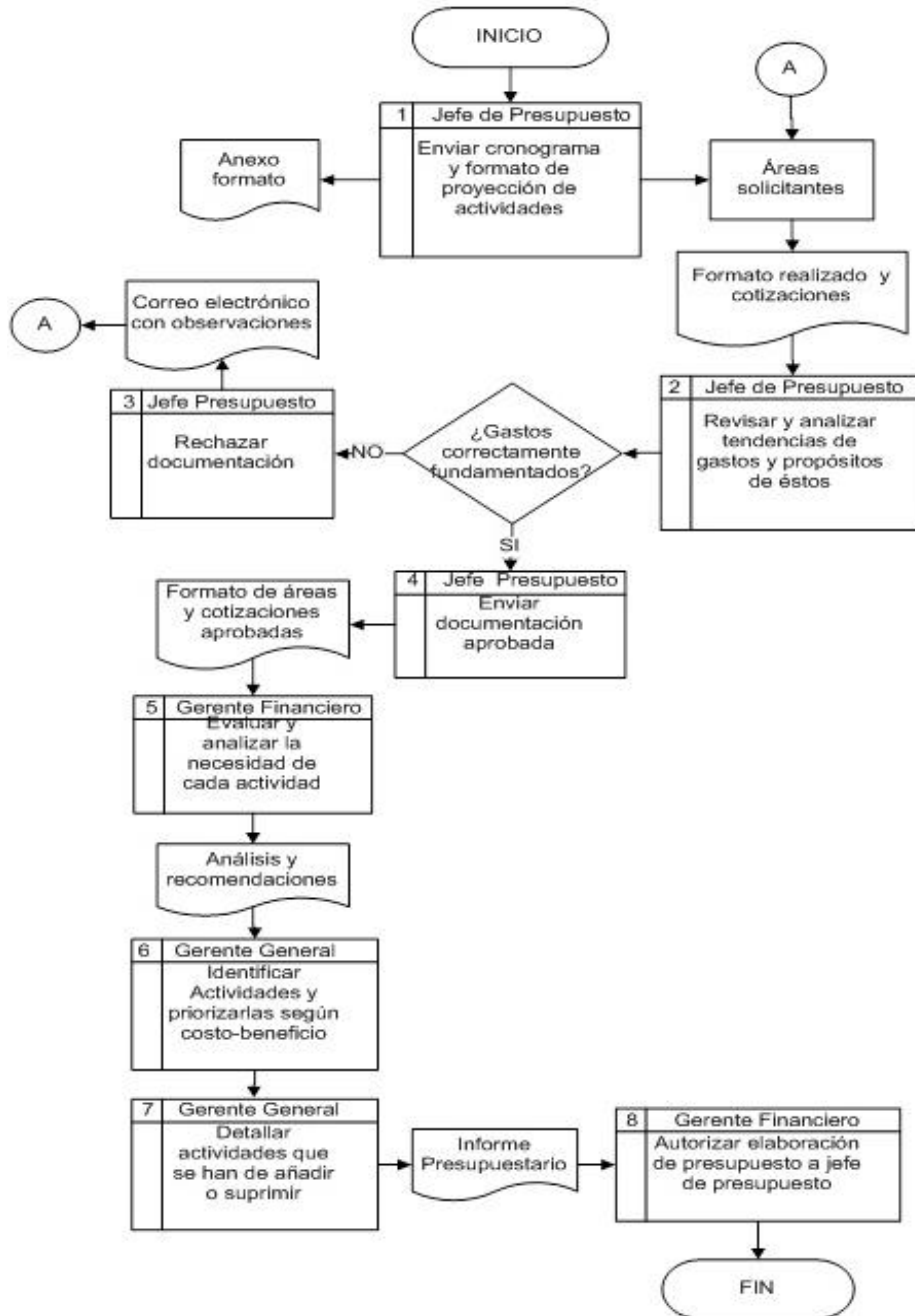
  

- Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Gerencia General y Financiera serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- El área de Programación y Presupuesto será responsable de revisar que la documentación presentada para autorización presupuestal cuente con requisitos y firma de autorización del funcionario del área solicitante en su caso.
- Se deberá mantener un seguimiento constante del ejercicio del gasto, con el fin de evitar deficiencias y en su caso, estar en posibilidad de tramitar las transferencias o ampliaciones presupuestales requeridas.

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	6 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PROCESO: PLANEACIÓN DE PRESUPUESTO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Jefe de Presupuesto	1	Envía el cronograma y formato de Proyección de actividades solicitantes de asignación presupuestaria a las áreas solicitantes.	
Jefe de Presupuesto	2	Revisa y analiza las tendencias de gastos y propósitos de estos en base al formato completo y cotizaciones que han sido enviadas por las áreas solicitantes.	
Jefe de Presupuesto	3	Si los gastos proyectados no son fundamentados se rechaza la documentación y se envía.	
Jefe de Presupuesto	4	Si la documentación se encuentra fundamentada, se envían los formatos y las cotizaciones a Gerencia Financiera.	
Gerente Financiero	5	Evalúa y analiza la necesidad de cada actividad proyectada.	
Gerente General	6	Identifica actividades y prioriza el costo-beneficio basándose en el análisis y recomendaciones otorgadas por el Gerente Financiero.	
Gerente General	7	Detalla las actividades que se han de añadir o suprimir.	
Gerente Financiero	8	Autoriza la elaboración del presupuesto al Jefe de Presupuesto en base al informe presupuestario enviado por el Gerente General.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

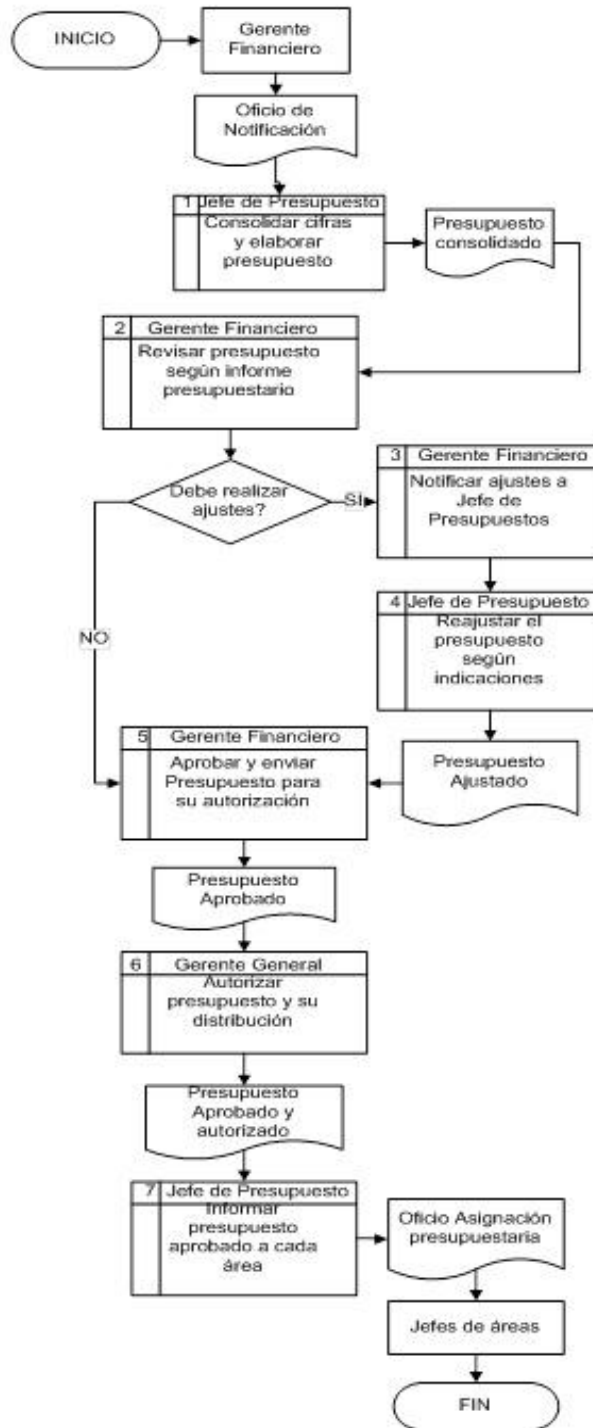
<b>Página</b>	7 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	8 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>PROCESO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Jefe de Presupuesto	1	Consolida cifras y elabora el presupuesto autorizado por el Gerente Financiero mediante oficio de notificación.	
Gerente Financiero	2	Revisa el presupuesto consolidado enviado por el Jefe de Presupuesto junto con el informe presupuestario.	
Gerente Financiero	3	Si se deben realizar ajustes, el Gerente Financiero notifica ajustes a realizar al Jefe de Presupuesto.	
Jefe de Presupuesto	4	Reajusta el presupuesto según lo indicado.	
Gerente Financiero	5	Aprueba y envía presupuesto para su aprobación.	
Gerente General	6	Autoriza presupuesto y distribución.	
Jefe de Presupuesto	7	Informa presupuesto aprobado a cada área.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	9 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012





<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	10 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>PROCESO: CONTROL DE PRESUPUESTO</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	<i>No.</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Jefe de Presupuesto	1	Solicita a áreas con asignación presupuestaria el reporte de avance de actividades.	
Jefe de Presupuesto	2	Revisa la documentación que ha sido enviada por las áreas.	
Jefe de Presupuesto	3	Solicita documentos de respaldo si estos no son presentados.	
Jefe de Presupuesto	4	Si los gastos en efectivo no concuerdan con el avance de las actividades se identifica y precisa las desviaciones en el presupuesto.	
Jefe de Presupuesto	5	Emite informe con desviaciones encontradas.	
Gerente General	6	Establece medidas correctivas a las áreas.	
Jefe de Presupuesto	7	Elabora y envía avance de informe presupuestario si concuerdan el avance de actividades con los gastos en efectivo.	
Jefe de Presupuesto	8	Se envía informe de avance presupuestario a Gerencia Financiera.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

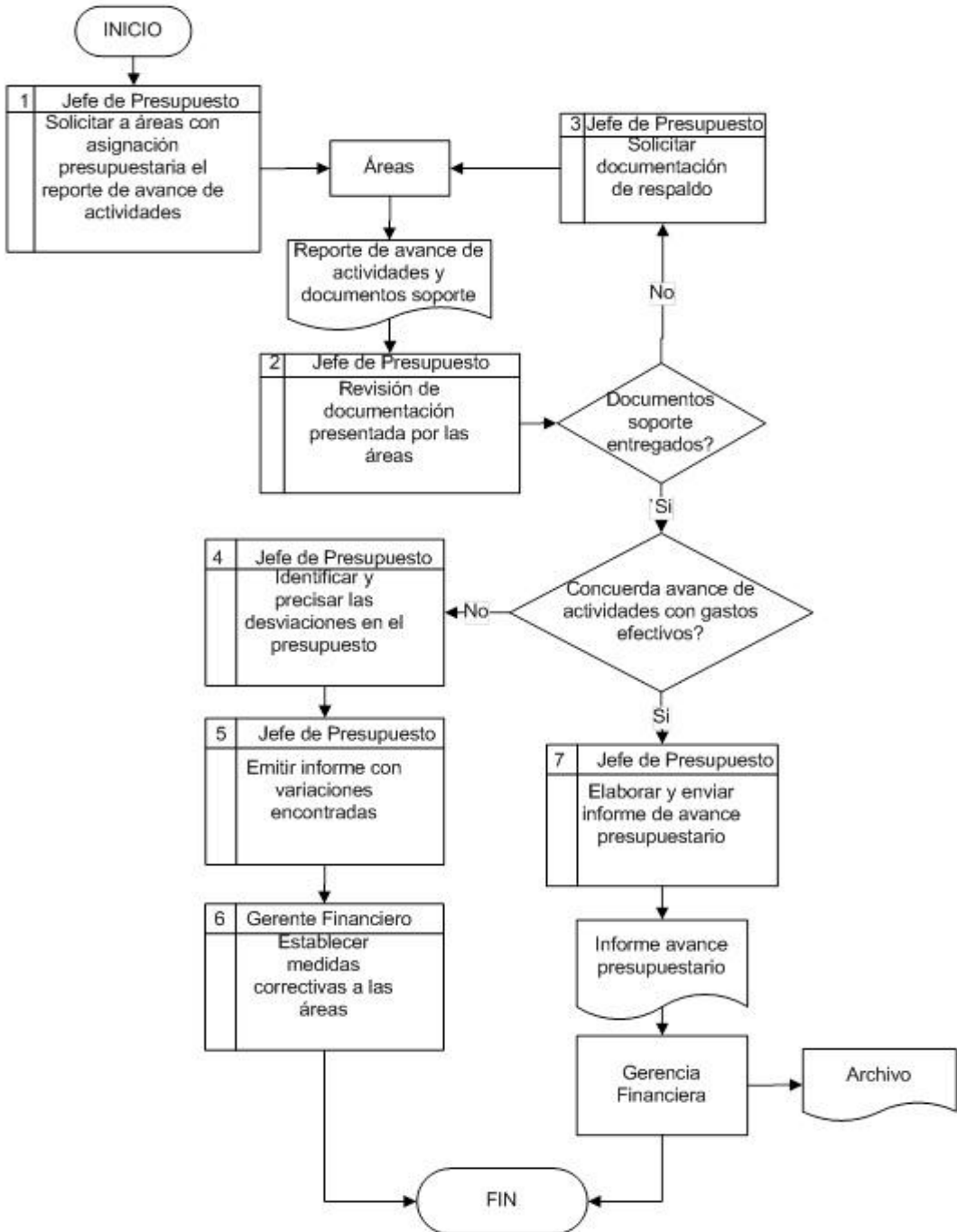
11 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

29/06/2012

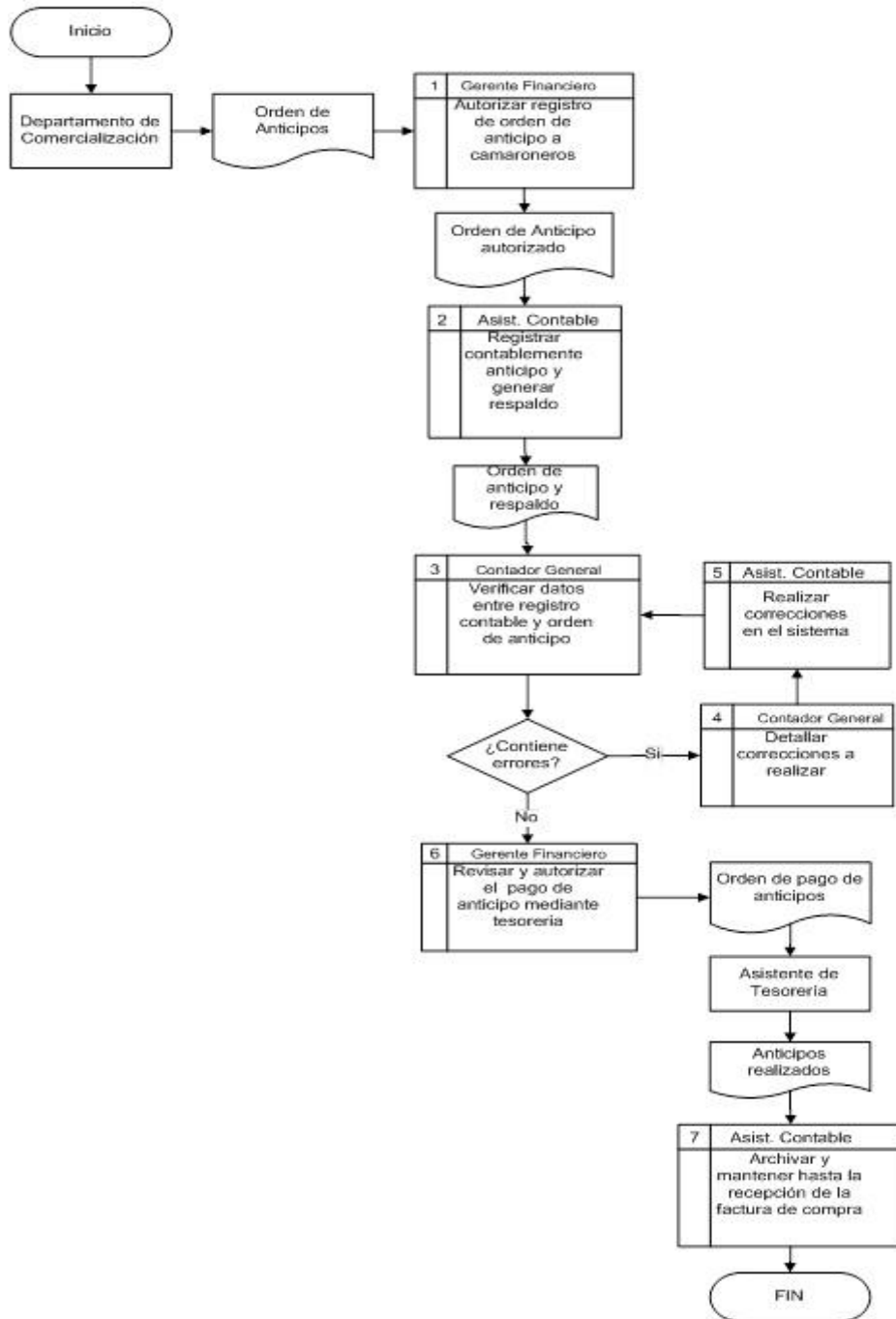


<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	12 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD</b>		
<b>PROCESO: ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y REGISTRO EN EL DIARIO: COMPRA DE CAMARÓN, TRANSPORTISTAS Y COMPRA DE INSUMOS.</b>		
<p>Consiste en el análisis de cada una de las transacciones para proceder a su registro en el diario.</p>		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Contabilidad deberá integrar, archivar, controlar y resguardar la documentación original soporte los responsables de cada área solicitante serán quienes verifiquen el cumplimiento de los programas a su cargo.</li> <li>• Integrar y elaborar periódicamente los Estados de Posición Financiera, Balance General, Estado de Resultados, Auxiliares, Diario; así como del Gasto Ejercido de la Institución; para emitir un informe del mismo a la Gerencia Financiera.</li> <li>• La documentación enviada por el área de presupuesto, tesorería (ingresos y egresos), deberá estar estrictamente relacionada y sustentada.</li> <li>• se proporcionará información contable requerida, vía oficio, el cual estará dirigido al jefe del departamento de contabilidad y autorizado previamente por la gerencia financiera.</li> <li>• Comprobación de deudores diversos de ejercicios anteriores</li> <li>• Al finalizar el ejercicio y antes del cierre contable se realiza un análisis por antigüedad de saldos, para actualizar el importe o la cantidad que se consideran de cobro dudoso. dicha información sirve para que la institución conozca el monto que no va hacer posible su recuperación.</li> <li>• Recibirá y revisará estimación de pagos y facturas originales y controlar los anticpos a proveedores.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	13 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>PROCESO: ANTICIPO DE COMPRA DE CAMARÓN</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	<i>No.</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Gerente Financiero	1	Autoriza registro de orden de anticipo de compra de camarón.	
Asist. Contable	2	Registra contablemente y genera respaldo.	
Contador General	3	Verifica datos entre registro contable y orden de anticipo enviados por el asistente.	
Contador General	4	Detallar correcciones a realizar si hay inconformidades.	
Asist. Contable	5	Realizar correcciones en el sistema con las observaciones realizadas por el contador.	
Gerente Financiero	6	Revisa y autoriza el pago de anticipo mediante tesorería si los registros no tuviesen errores.	
Jefe de Presupuesto	7	Archiva y mantiene los anticipos realizados por la asistente de tesorería hasta la recepción de la factura de la compra.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

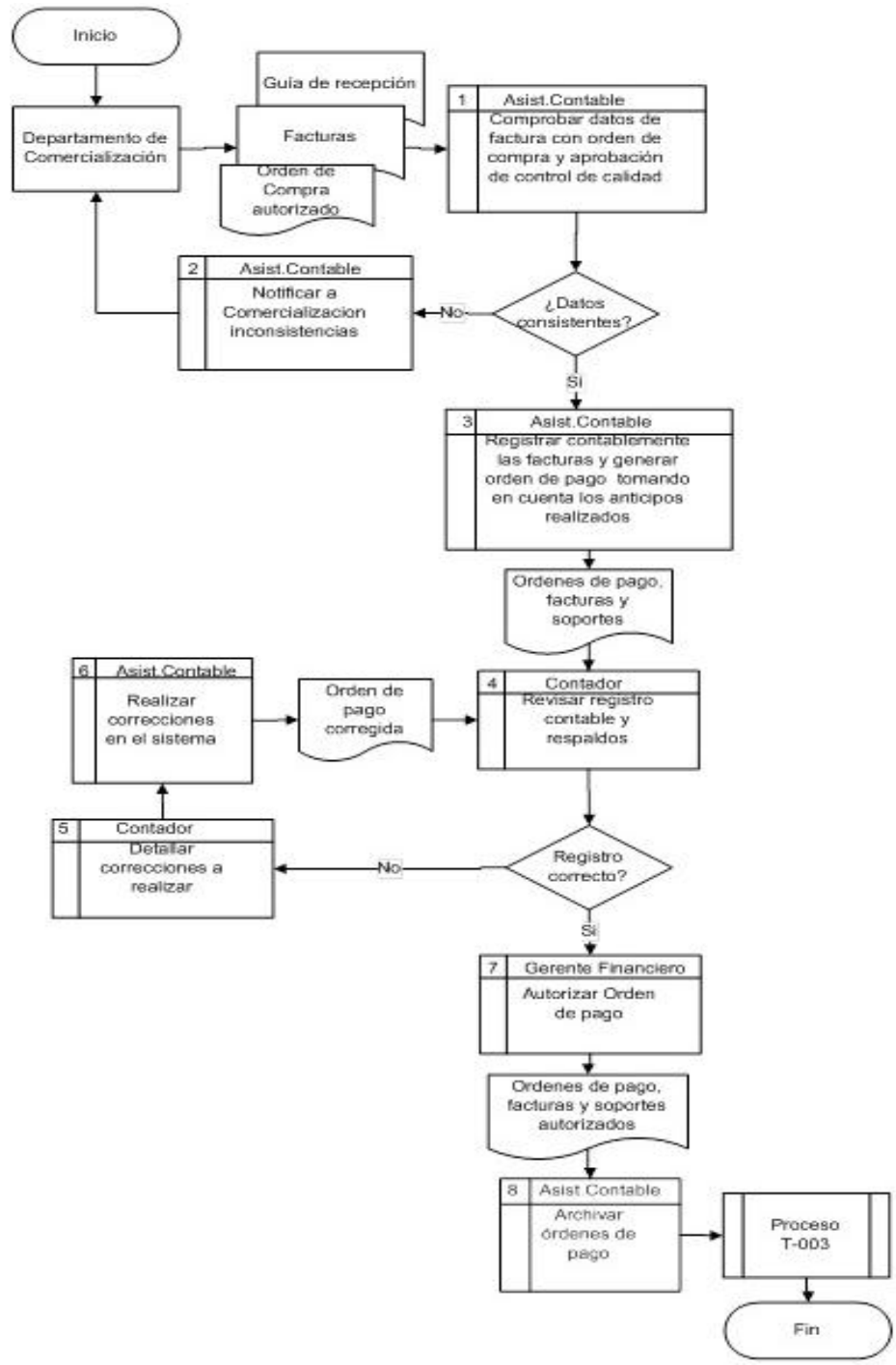
<b>Página</b>	14 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	15 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>PROCESO: PAGO TOTAL DE COMPRA DE CAMARÓN</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	No.	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Asist. Contable	1	Comprueba datos de factura con orden de compra y aprobación de control de calidad.	
Asist. Contable	2	Si existen errores en los datos se notificara a Comercialización inconsistencias.	
Asist. Contable	3	Si los datos son correctos se procederá a registrar contablemente las facturas y generar orden de pago tomando en cuenta los anticipos realizados.	
Contador General	4	Revisar registro contable y respaldos de facturas.	
Contador General	5	Detallar correcciones a realizar si el registro contable es incorrecto.	
Asist. Contable	6	Realizar correcciones en el sistema.	
Gerente Financiero	7	Autorizar orden de pago si los registros contables son correctos.	
Asist. Contable	8	Archivar órdenes de pago, facturas y soportes autorizados.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN**  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	16 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	17 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PROCESO: PAGO TOTAL A TRANSPORTISTAS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Asist. Contable	1	Comprueba datos de factura con guías de remisión y anticipos realizados.	
Asist. Contable	2	Si existen errores en los datos se notificara a Logística inconsistencias para las correcciones pertinentes.	
Asist. Contable	3	Si los datos son correctos se procederá a registrar contablemente las facturas y generar orden de pago.	
Contador General	4	Revisar registro contable y respaldos de facturas y su registro contable.	
Contador General	5	Detallar correcciones a realizar si el registro contable es incorrecto.	
Asist. Contable	6	Realizar correcciones en el sistema.	
Contador General	7	Autorizar orden de pago si los registros contables son correctos.	



**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN**  
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

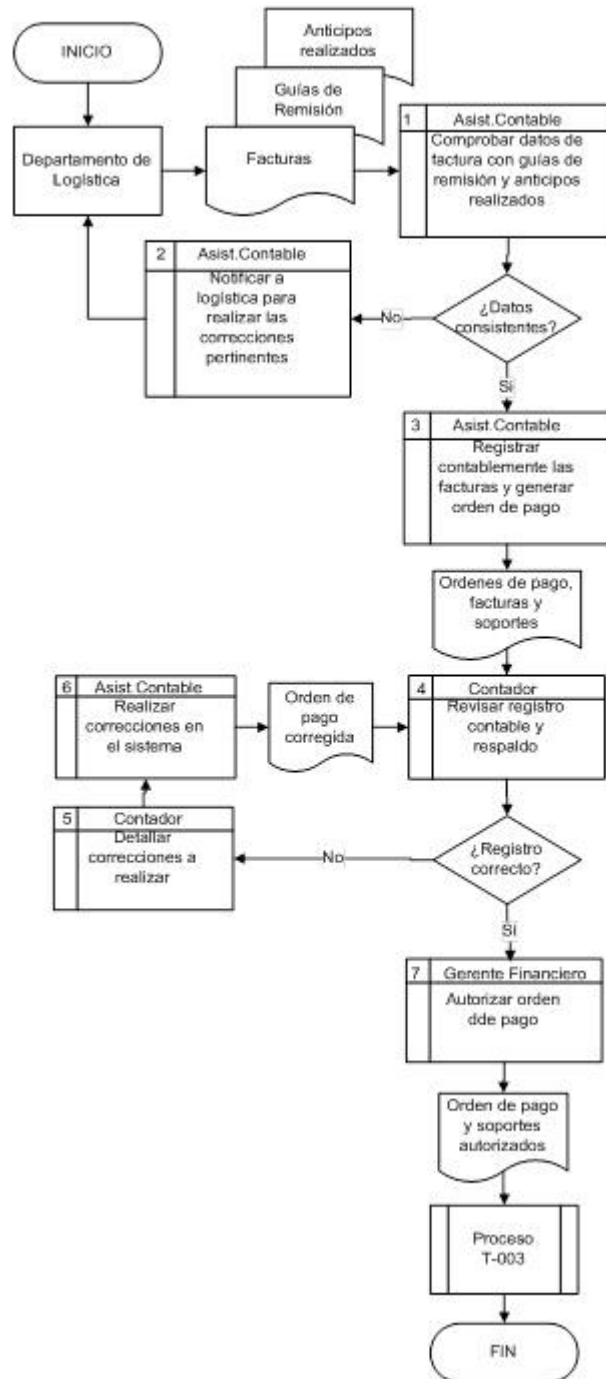
18 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

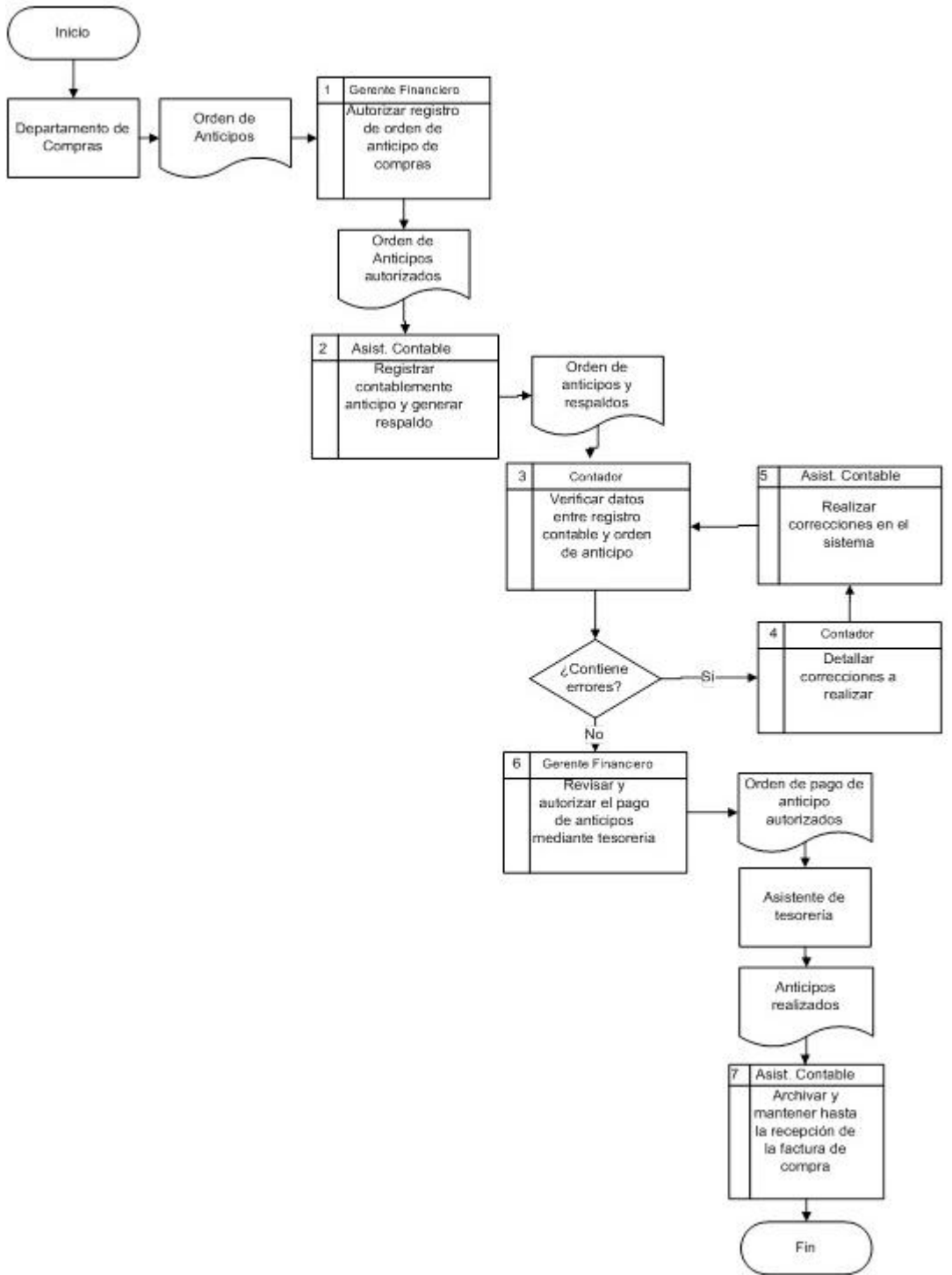
29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	19 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>ANTICIPO DE COMPRA DE INSUMOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Gerente Financiero	1	Autoriza registro de orden de anticipo de compra de camarón.	
Asist. Contable	2	Registra contablemente el anticipo y genera respaldo.	
Contador General	3	Verifica datos entre registro contable y orden de anticipo enviados por el asistente.	
Contador General	4	Detallar correcciones a realizar si hay inconformidades.	
Asist. Contable	5	Realizar correcciones en el sistema con las observaciones realizadas por el contador.	
Gerente Financiero	6	Revisa y autoriza el pago de anticipo mediante tesorería si los registros no tuviesen errores.	
Jefe de Presupuesto	7	Archiva y mantiene los anticipos realizados por la asistente de tesorería hasta la recepción de la factura de la compra.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	20 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	21 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>PROCESO: PAGO TOTAL DE COMPRA DE INSUMOS</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	<i>No.</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Asist. Contable	1	Comprueba datos de factura con orden de compra.	
Asist. Contable	2	Si existen errores en los datos se notificara a Bodega corregir dichas inconsistencias.	
Asist. Contable	3	Si los datos son correctos se procederá a registrar contablemente las facturas y generar orden de pago tomando en cuenta los anticipos realizados.	
Contador General	4	Revisar registro contable y respaldos de facturas.	
Contador General	5	Detallar correcciones a realizar si el registro contable es incorrecto.	
Asist. Contable	6	Realizar correcciones en el sistema.	
Gerente Financiero	7	Autorizar orden de pago si los registros contables son correctos.	
Asist. Contable	8	Archivar órdenes de pago, facturas y soportes autorizados.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

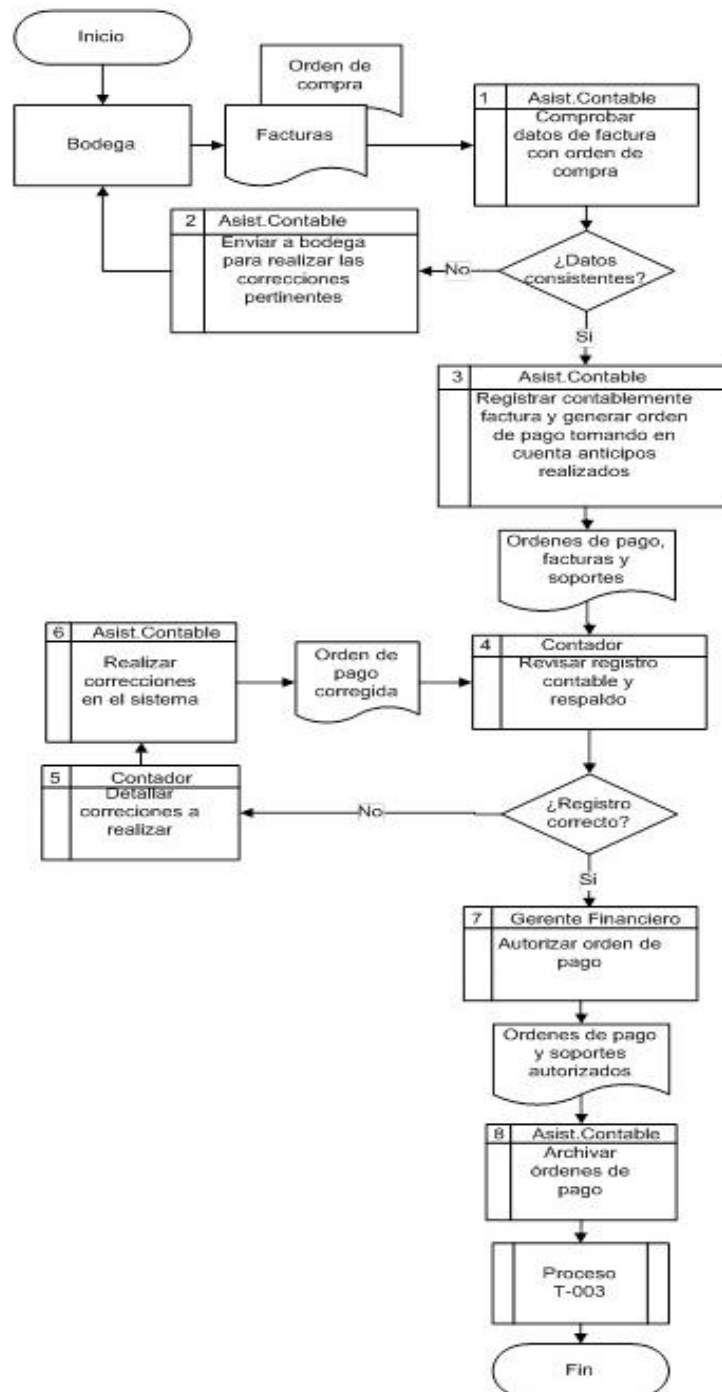
22 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	23 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012

***PROCESO: ELABORACIÓN, PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS***

La elaboración y presentación de Declaraciones por parte del Contribuyente y debe realizarse Vía Internet.

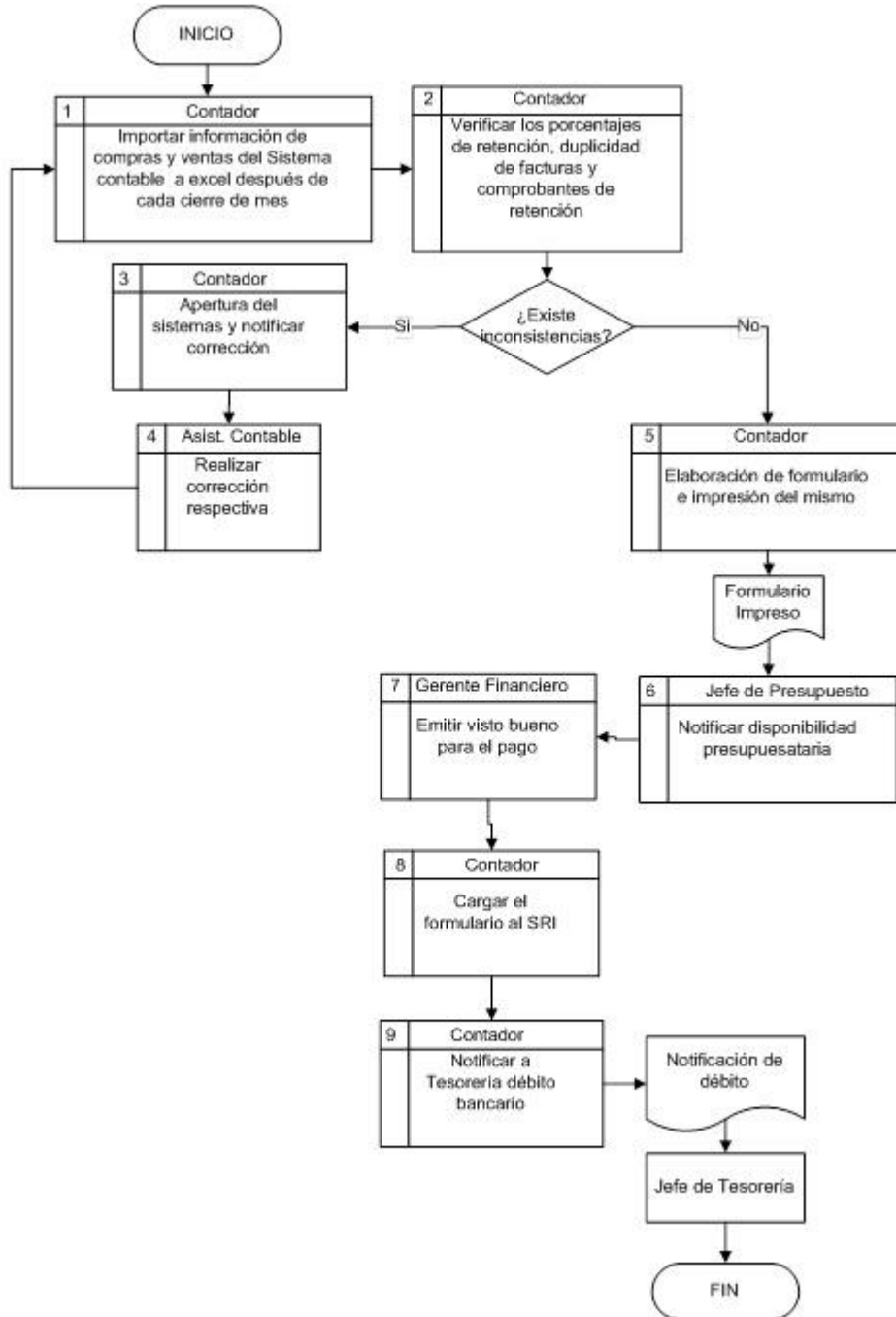
**POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- Realizar el borrador de la declaración del IVA y Retención cada 20 de cada mes.
- Realizar el anexo transaccional de compras los 20 de cada mes.
- Ejecutar el control tributario cada día 20 de cada mes.

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	24 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE FORMULARIOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Contador General	1	Importar información de compras y ventas del Sistema contable a Excel después de cada cierre de mes.	
Contador General	2	Verificar los porcentajes de retención, duplicidad de facturas y comprobantes de retención.	
Contador General	3	Apertura del sistema y notificar corrección.	
Asist. Contable	4	Realizar corrección respectiva.	
Contador General	5	Elaboración de formulario e impresión del mismo envía formulario impreso a jefe de presupuesto.	
Jefe de Presupuesto	6	Notificar disponibilidad presupuestaria al gerente financiero.	
Gerente Financiero	7	Emitir visto bueno para el pago.	
Contador General	8	Cargar el formulario al SRI	
Contador General	9	Notificar a Tesorería débito bancario.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	25 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012





<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	26 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PRESENTACIÓN DE ANEXOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Asist. Contable	1	Importar información del sistema contable.	
Asist. Contable	2	Elaborar anexo REOC y comparar los montos con formulario.	
Asist. Contable	3	Si existen diferencias notificar al contador inconsistencias encontradas para toma de decisiones.	
Contador General	4	Autorizar carga de anexos al SRI.	
Asist. Contable	5	Enviar anexos antes de fecha límite.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

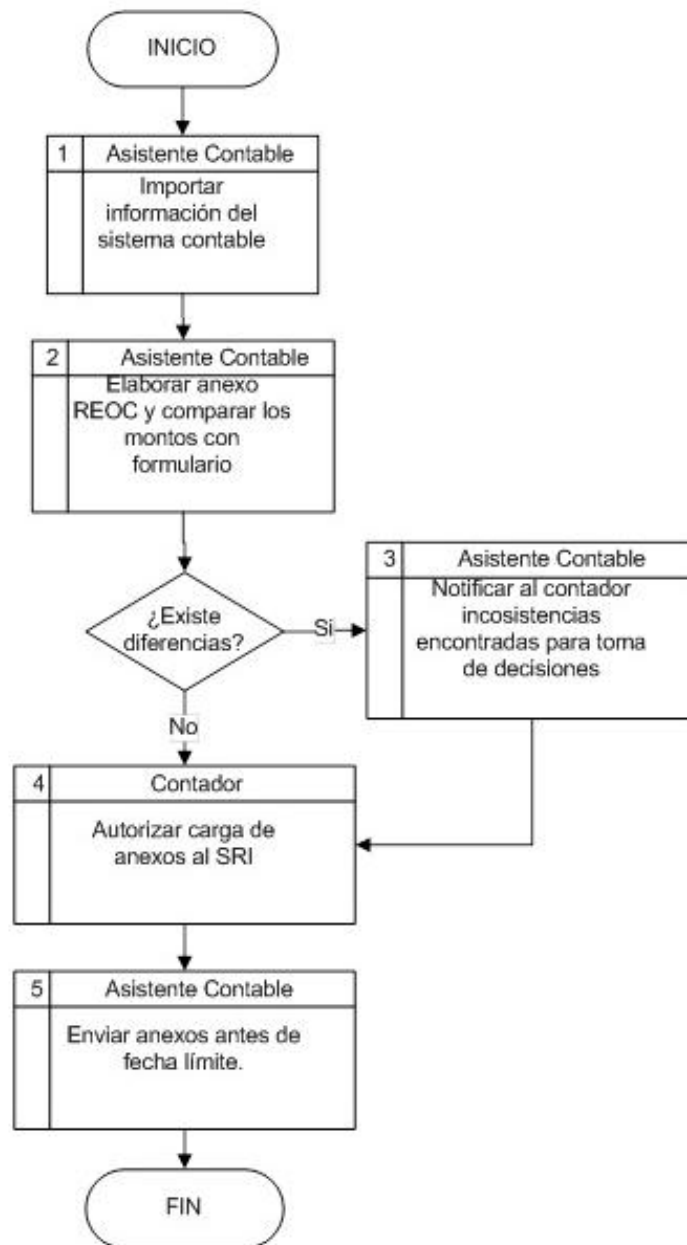
27 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

29/06/2012

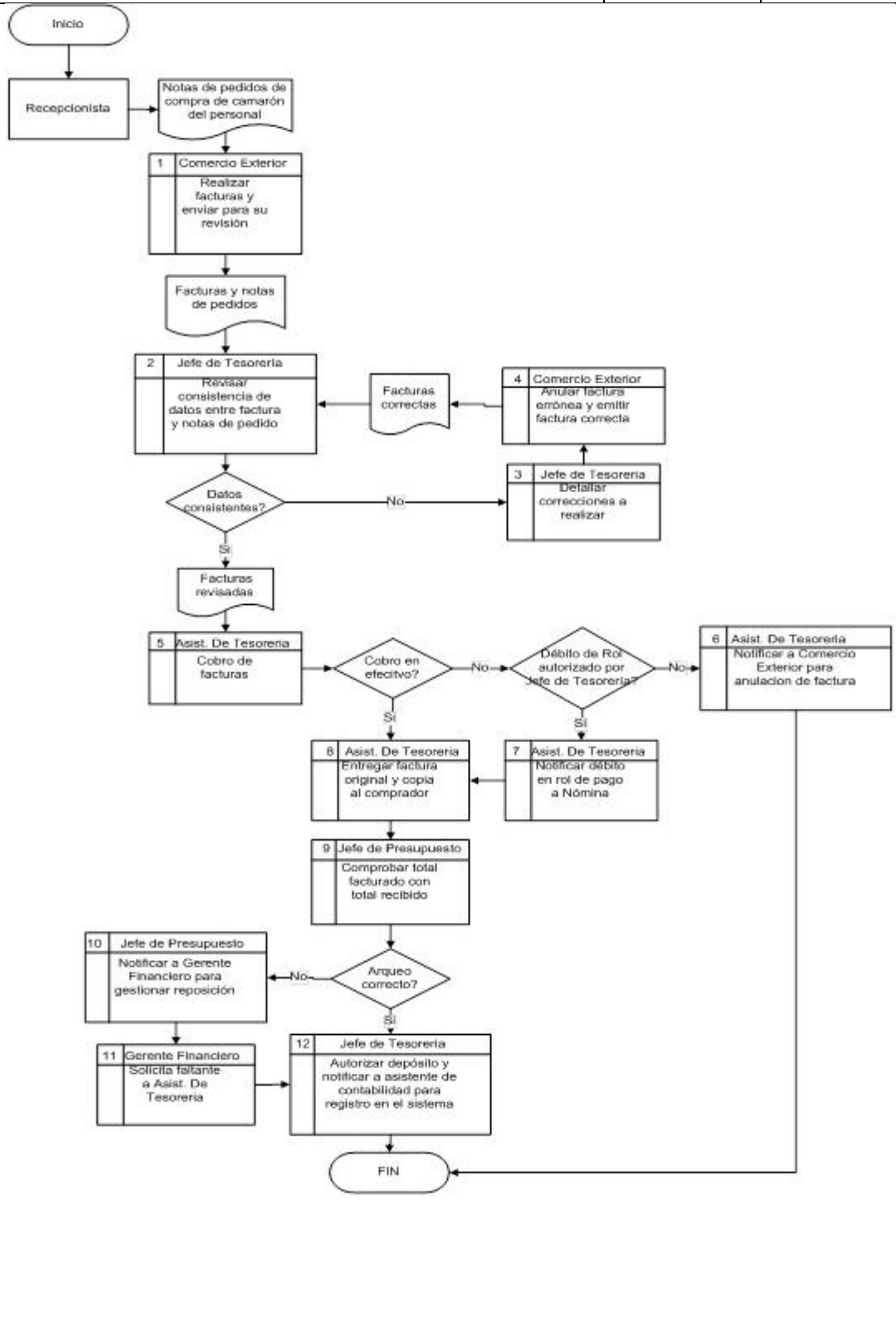


<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	28 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>PROCESO: REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS POR VENTANILLA</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Mantener el control de los ingresos por las operaciones de venta local de camarón realizada a los empleados y personal de planta.</p>		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá realizar el cobro de la venta local, los días viernes de 14:00 a 16:00.</li> <li>• No se permitirá el ingreso de personas externas a ventanilla, los únicos autorizados son la Asist. De Tesorería y Gerente Financiero.</li> <li>• Las recaudaciones serán depositadas en las cuentas bancarias establecidas por la entidad, en el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.</li> <li>• En el momento que lo determine el Gerente Financiero se realizaran arquezos sorpresivos.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	29 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS POR VENTANILLA</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	<i>No.</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Comercio Exterior	1	Realizar facturas y enviar para su revisión.	
Jefe de Tesorería	2	Revisar consistencia de datos entre factura y notas de pedido enviadas por encargado de comercio exterior.	
Jefe de Tesorería	3	Si existen inconsistencias, se detallan las correcciones a realizar.	
Comercio Exterior	4	Anular factura errónea y emitir factura correcta.	
Asist. Tesorería	5	Si los datos son consistentes se envía a la Asist. De Tesorería para que efectúe el cobro de la venta local.	
Asist. Tesorería	6	Si el cobro no es efectivo pero el débito por rol de pago no es autorizado, se notifica a Comercio Exterior para anulación de factura.	
Asist. Tesorería	7	Si el débito de rol es autorizado se Notifica débito en rol de pago a Nómina.	
Asist. Tesorería	8	Si el cobro es efectivo, se entrega factura original y copia al comprador.	
Jefe de Presupuesto	9	Comprueba el total facturado con total recibido.	
Jefe de Presupuesto	10	Si el arqueo efectuado no es correcto, se Notificara a Gerente Financiero para gestionar reposición.	
Gerente Financiero	11	Solicita faltante a Asist. De Tesorería.	
Jefe de Tesorería	12	Si el arqueo es correcto, o si ya realizo la reposición la asistente, el gerente financiero autoriza depósito y notifica a asistente de contabilidad para registro en el sistema.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página:</b>	30 de 45
<b>Elaborado:</b>	29/06/2012
<b>Actualizado:</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	31 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PROCESO: CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA</b>		
<p>El control de flujo de caja chica es una herramienta esencial para la gerencia, por cuanto le indica los fondos de que dispondrá en determinados períodos para cubrir necesidades de liquidez. Muestra también el momento en que será necesario gestionar endeudamiento en un corto plazo.</p>		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar fondos de caja para los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Inicio de operaciones:</b> Designar cambio suficiente a la caja para el inicio de sus operaciones. Deberá recibirlo la Asist. de Tesorería, quien a su vez, lo entregará de ser posible en al Jefe de Tesorería para su resguardo hasta el día siguiente. Cabe señalar que la entrega se hará vía bitácora y deberá firmar tanto el asistente como el jefe.</li> <li>○ <b>Cubrir contingencias:</b> Verificar que se realicen para cubrir eventualidades urgentes y de menor cuantía, como son: Envío de correspondencia oficial, pago de fletes y transporte, calificados de urgentes; Reproducción de documentos y certificación de cheques; Adquisiciones emergentes y no previsibles para la reparación de las instalaciones de agua, energía eléctrica, teléfono, plomería, albañilería y pago de los servicios de trabajadores profesionales, Pago de taxis para gestiones urgentes, etc.</li> <li>○ <b>Mantener cambio suficiente:</b> Evitar que en el lapso de operación, se lleguen a agotar las monedas y billetes de baja denominación (\$50.00, \$20.00, \$10.00, \$5.00, \$1.00 y \$0.50).</li> </ul> </li> <li>• Verificar diariamente el cierre de caja del día anterior realizado por el Jefe de Tesorería.</li> <li>• Efectuar arqueos periódicos en caja chica, para verificar que se cumpla con los procedimientos establecidos para el cobro de los recursos los cuales deberán ser soportados.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	32 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vales provisionales que emitan los encargados del manejo de los fondos fijos, tendrán una vigencia de dos días hábiles. Por ningún motivo deberá de exceder el plazo mencionado.</li> <li>• Ser responsables el asistente de tesorería por los vales cancelados que aparezcan en el reporte y no se encuentren físicamente anexos al corte, tanto original como copia del mismo.</li> <li>• Prohibir la entrada al área de caja a personas ajenas al servicio.</li> <li>• Mantener un correcto archivo de los vales de caja, facturas y registro contable generado.</li> </ul>		

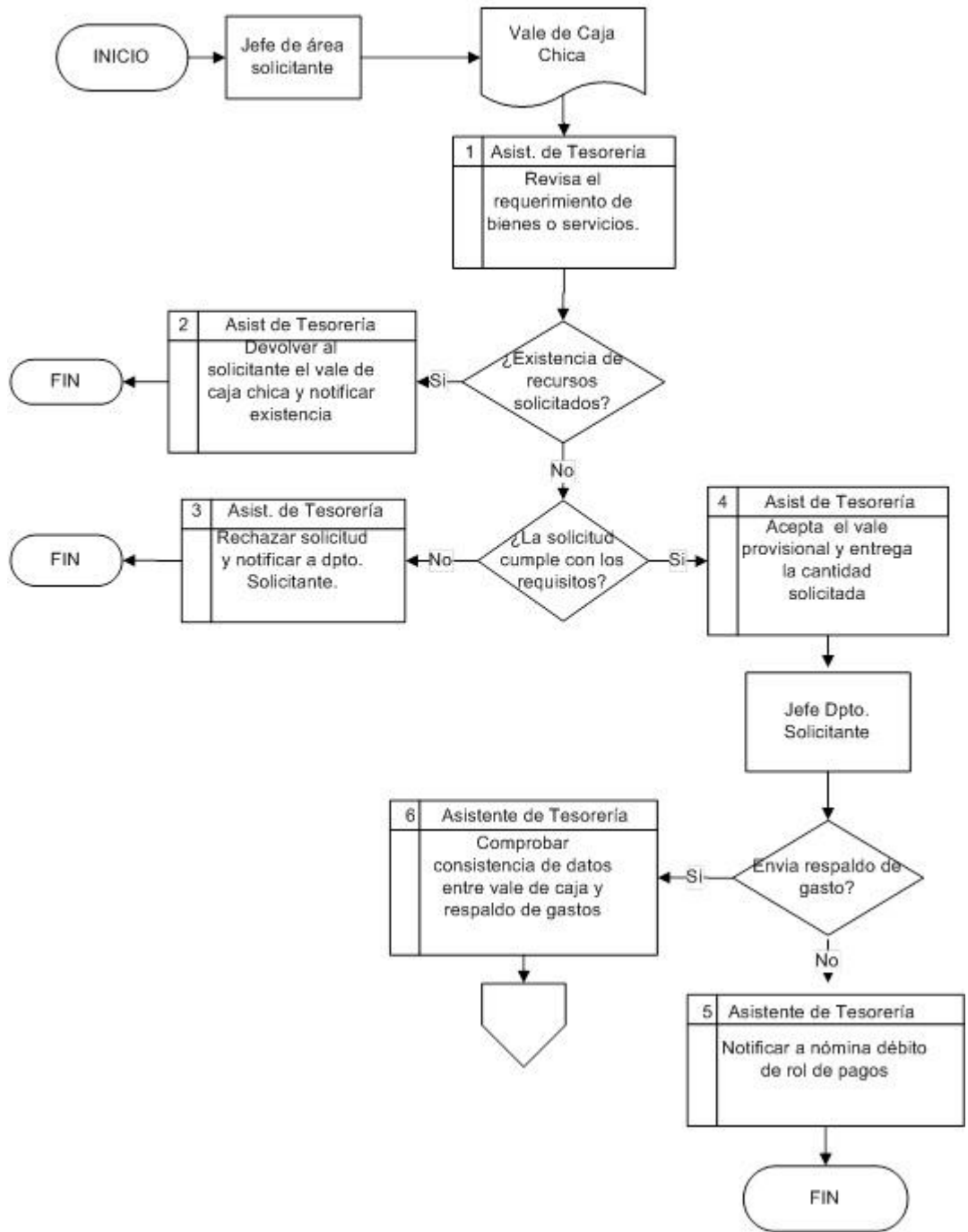
<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página	33 de 45
		Elaborado	29/06/2012
		Actualizado	29/06/2012
<b>SOLICITUD DE EFECTIVO</b>			
<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>		
	<i>No.</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	
Asist. De Tesorería	1	Revisa el requerimiento de bienes o servicios mediante los vales de caja chica otorgados por las jefes de áreas solicitantes.	
Asist. De Tesorería	2	Si en bodega se encuentran existencias de productos solicitados, se devolverá al solicitante el vale de caja chica y se notificara existencia.	
Asist. De Tesorería	3	Si el requerimiento de bienes o servicios no cumple con los requisitos, se rechazara solicitud y se notificara al departamento solicitante.	
Asist. De Tesorería	4	Si cumplen los requisitos las solicitudes recibidas, se acepta el vale provisional y se entrega la cantidad solicitada.	
Asist. De Tesorería	5	Si el jefe del departamento solicitante no envía el respaldo de los gastos efectuados, se Notificara a nómina débito de rol de pagos.	
Asist. De Tesorería	6	Si envía el área solicitante los respaldos de los gastos efectuados, se Comprobara la consistencia de datos entre vale de caja y respaldo de gastos.	
Asist. De Tesorería	7	Si no procede el gasto, se notificara a nómina débito de rol de pagos.	
Asist. De Tesorería	8	Si procede el gasto, se valida el comprobante de respaldo y adjunta a vale de caja.	



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página:</b>	34 de 45
		<b>Elaborado:</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado:</b>	29/06/2012
<b>SOLICITUD DE EFECTIVO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Asist. De Tesorería	9	Si hay los fondos disponibles, se mantiene en custodia facturas y vales de caja.	
Jefe de Presupuesto	10	Si no hay los fondos disponibles, se realizara un arqueo de caja chica.	
Jefe de Tesorería	11	Solicitar reposición de caja chica y registro en el sistema contable.	

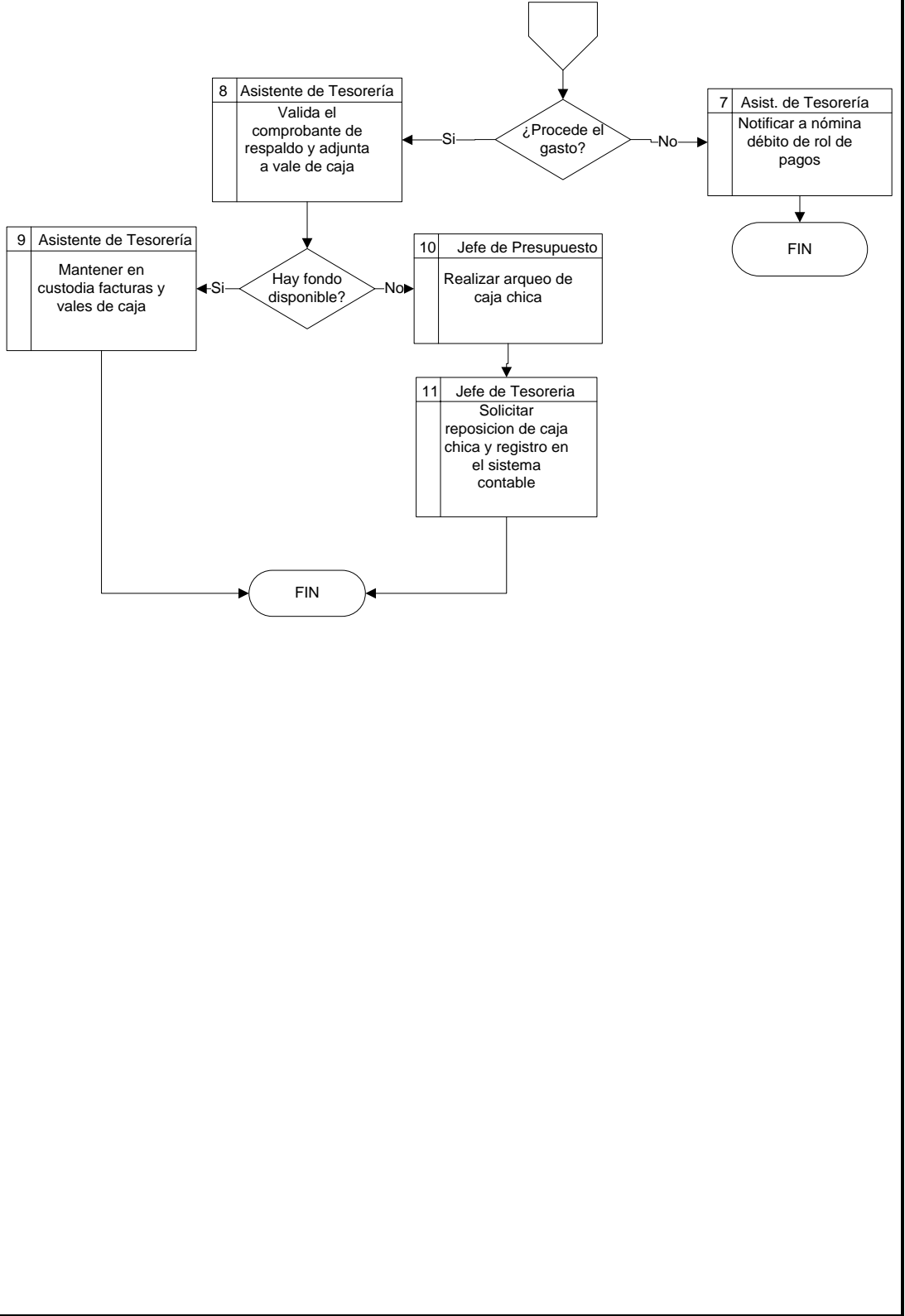
**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	35 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	36 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	37 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>SOLICITUD DE REEMBOLSO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Trabajador solicitante	1	Envía documentos habilitantes de reembolso.	
Asist. De Tesorería	2	Revisión de respaldo de gastos, oficio de autorización, solicitud de reembolso de acuerdo a políticas establecidas.	
Asist. De Tesorería	3	Si no procede el reembolso se niega el pago y se notifica al solicitante.	
Asist. De Tesorería	4	Si procede el reembolso, se realiza el pago al solicitante y se archiva documento habilitantes.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página:**

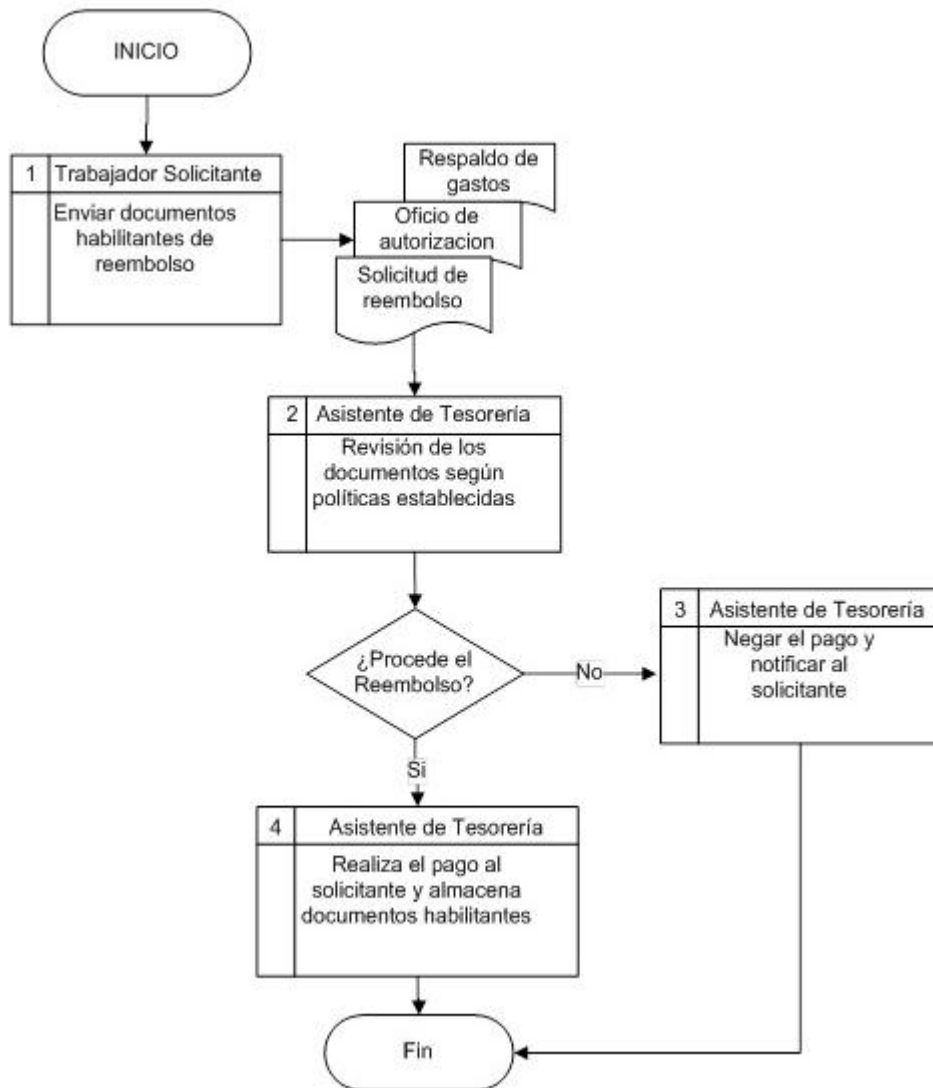
38 de 45

**Elaborado:**

29/06/2012

**Actualizado:**

29/06/2012

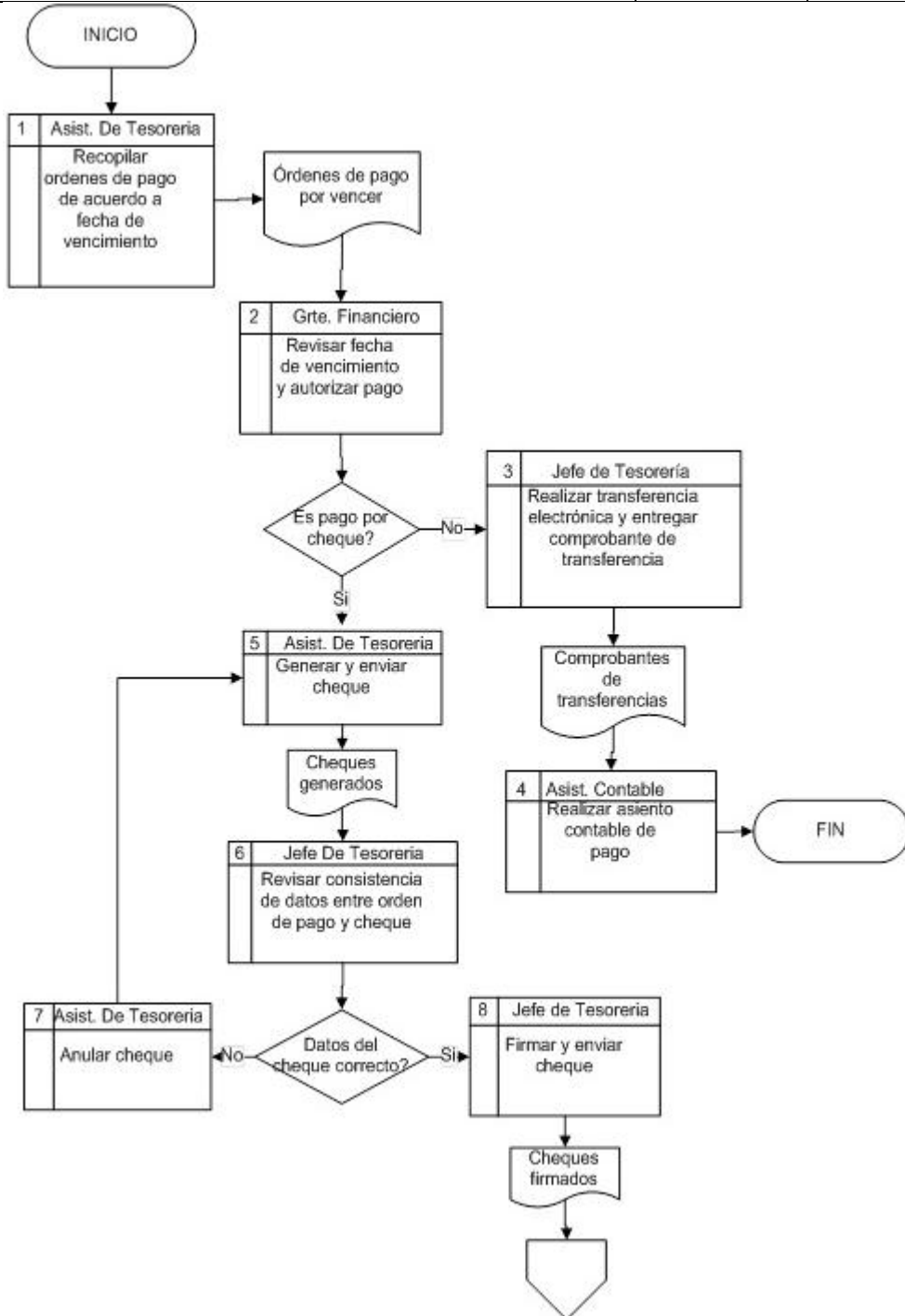


<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	39 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b><i>PROCESO: PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS</i></b>		
<b>OBJETIVO:</b>		
Elaborar los cheques y/o transferencias electrónicas, para cumplir con los compromisos contraídos con los Proveedores.		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación soporte deberá cumplir con los requisitos fiscales necesarios para proceder a elaborar el cheque para su pago. La revisión de los requisitos fiscales estará a cargo de la Asistente de Tesorería.</li> <li>• El Área de Tesorería recibirá los documentos soportes, sólo si se encuentran las firmas de autorización del pago por parte del Gerente Financiero para así poder programar los pagos.</li> <li>• Sólo se elaborarán cheques de proveedores después de que el Área Contable efectúe el registro en el sistema y verifique la suficiencia presupuestal.</li> <li>• Los cheques por concepto de pago a transportistas se emitirán en 48 horas posteriores a la recepción de la documentación, siempre que se cuente con el flujo de efectivo necesario.</li> <li>• Los días de pagos a proveedores serán los días miércoles de 09:00 – 16:30</li> <li>• En el caso de los proveedores no reclamen sus cheques, la asistente de tesorería los conservará por un período de 15 días a partir de la fecha de vencimiento de pago. Al concluir este período los documentos no reclamados serán cancelados y se generara el pago previa solicitud del proveedor.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		Página:	40 de 45
		Elaborado:	29/06/2012
		Actualizado:	29/06/2012
<b>PROCESO: PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE O TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Asist. De Tesorería	1	Recopilar órdenes de pago de acuerdo a fecha de vencimiento.	
Gerente Financiero	2	Revisar fecha de vencimiento y autorizar pago.	
Jefe De Tesorería	3	Si no es pago por cheque, se realiza la transferencia electrónica y se entrega comprobante de transferencia.	
Asist. De Contabilidad	4	Realiza el asiento contable de pago de acuerdo a los comprobantes de las transferencias.	
Asist. De Tesorería	5	Si el pago es por cheque, se genera y envía cheque.	
Jefe de Tesorería	6	Revisa la consistencia de datos entre orden de pago y cheque de acuerdo a los cheques generados y enviados por la asistente de tesorería.	
Asist. De Tesorería	7	Si los datos de cheque son incorrectos, se anula el cheque.	
Jefe De Tesorería	8	Se firman y se envían los cheques al Gerente Financiero.	
Gerente Financiero	9	Firma y reenvía cheques autorizados a la asistente.	
Asist. De Tesorería	10	Custodiar cheque hasta 15 días después de la fecha de vencimiento del pago.	
Asist. De Tesorería	11	Si el cheque no es entregado en el plazo establecido, Anular cheque hasta que proveedor requiera el pago.	
Asist. De Contable	12	Si fue entregado el cheque, entregar a Asist. Contable para que realice el asiento contable del pago.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	41 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012





**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Página**

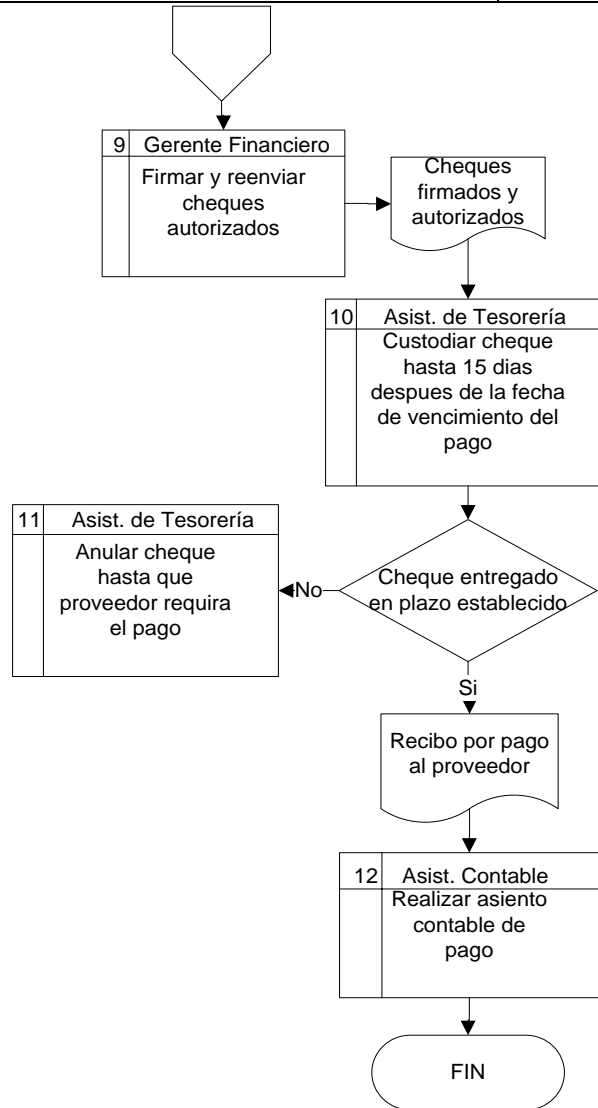
42 de 45

**Elaborado**

29/06/2012

**Actualizado**

29/06/2012

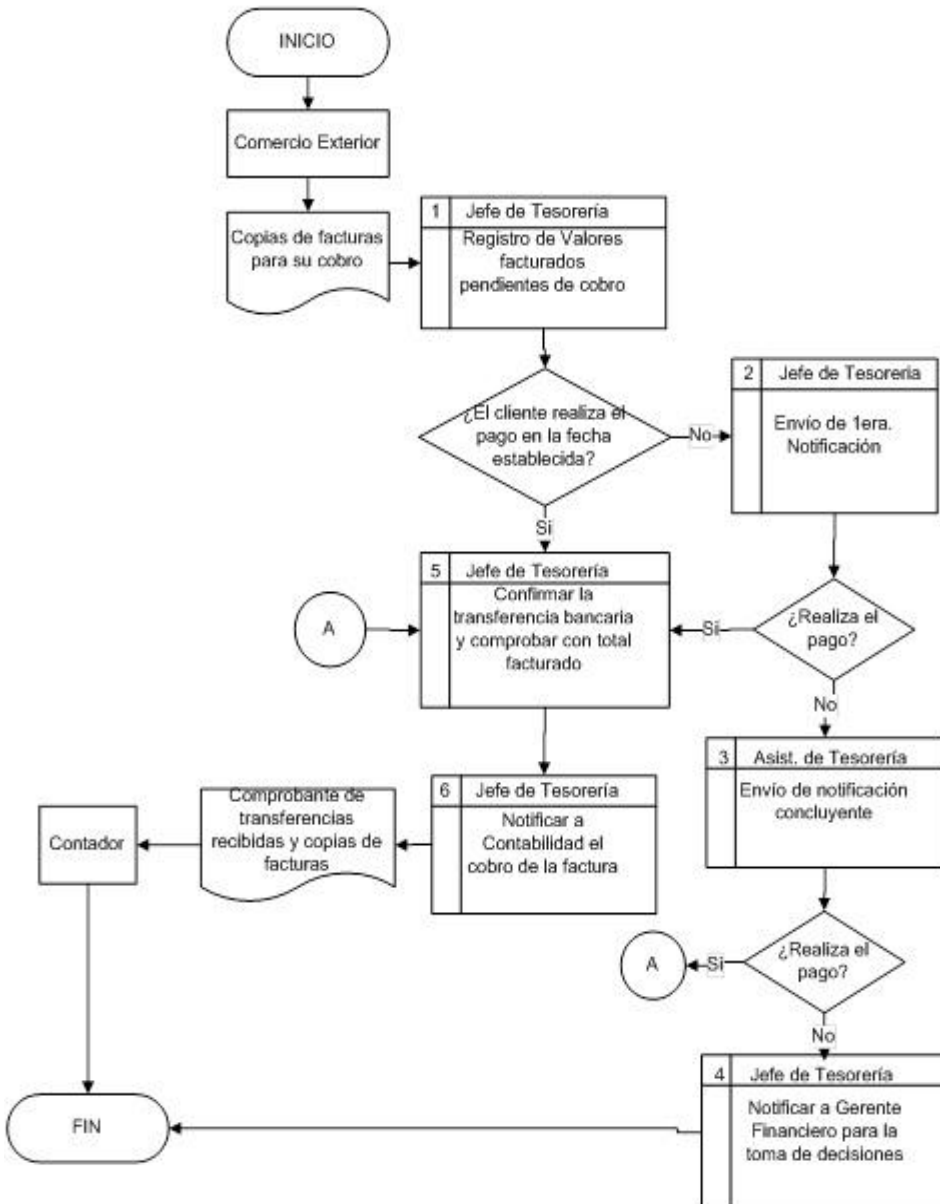


<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Página</b>	43 de 45
	<b>Elaborado</b>	29/06/2012
	<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PROCESO: GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR</b>		
<p>El proceso de Gestión de cobro de cuentas del exterior tiene como finalidad ejercer la cobranza Internacional, luego de recibir del departamento de comercio exterior, las copias de facturas. Las cobranzas se manejan mediante transferencias bancarias esta modalidad de pago es muy aceptada en el comercio internacional ya que son medios de pago muy prácticos y con un riesgo muy reducido de inseguridad y a distancia.</p>		
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diariamente se incorpora para su actualización y registro en la cartera de clientes las facturas elaboradas por comercio exterior.</li> <li>• Los pagos efectuados por los clientes se depositan por transferencia electrónica a la cuenta de la empresa.</li> <li>• El Área de Tesorería informara semanalmente a la gerencia general y financiera los saldos de la cartera de clientes y la situación que guarda cada uno de los clientes.</li> <li>• Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados en conjunto con la gerencia general, gerencia financiera y el jefe de tesorería a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.</li> <li>• Los adeudos con más de 120 días de antigüedad una vez analizados y dependiendo de cada caso se llevara el cobro por la vía legal.</li> </ul>		

<b>PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>Página</b>	44 de 45
		<b>Elaborado</b>	29/06/2012
		<b>Actualizado</b>	29/06/2012
<b>PROCESO: GESTIÓN DE COBRO DE CUENTAS DEL EXTERIOR</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Jefe De Tesorería	1	Comercio exterior envía las copias de las facturas para el registro de valores facturados pendientes de cobro.	
Jefe De Tesorería	2	Si el cliente no realiza el pago en la fecha establecida, se realiza la 1era. Notificación.	
Asist. De Tesorería	3	Si no realiza el pago posterior a la primera notificación, se Envía una notificación concluyente.	
Jefe De Tesorería	4	Si no realiza el pago posterior a la notificación concluyente se notifica a Gerencia Financiera para toma de decisiones.	
Jefe De Tesorería	5	Si realiza el pago se confirma la transferencia bancaria y se comprueba con total facturado.	
Jefe de Tesorería	6	Notificar a Contabilidad el cobro de la factura.	

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE  
CAMARÓN  
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

<b>Página</b>	45 de 45
<b>Elaborado</b>	29/06/2012
<b>Actualizado</b>	29/06/2012



## BIBLIOGRAFÍA

**AGRUÑA, A,** [et al]. Gestión de los procesos, Club gestión de calidad, 1999.

**FRANKLIN F,** Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa – Gestión Estratégica de Cambio, 2da. Edición, México, Pearson Educación, 2007

**FRED R. David** “Conceptos de Administración Estratégica, 9na Ed. Pearson Education, México, 2003.

**GOODSTEIN,** Leonard; **NOLAN,** Timothy y **PFEIFFER,** J. William, Applied Strategic Planning - How to develop a plan that really works, Ed. McGraw Hill, 1992.

**HARRINGTON,** H. James, Administración total del mejoramiento continuo - La nueva generación, McGraw-Hill, 1997.

**HARRINGTON,** H James, Mejoramiento de los Procesos en la Empresa, McGraw - Hill, México, 2005.

**HATTEN,** Kenneth J. y **HATTEN** Mary L., Strategic Management: Analysis and Action, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

**HILL,** Charles, Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, 3ra. Ed., McGraw – Hill, Colombia, 1996.

**KOONTZ,** Harold y **HEINZ,** Wehrich, Elementos de Administración, 5ta. Ed. McGraw Hill, México, 1992.

**MARIÑO,** Hernando, Gerencia de Procesos, Editorial Alfaomega, 2002.

**PHYRR,** Peter A. Presupuesto Base Cero, LIMU, 1977.

**TERRY,** George y **STEPHEN,** Franklin, Principios de Administración, 10ma Ed. Continental, México, 1994.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

**CARPINTERO**, Juan (2011), Metodología de la Auditoría Operacional.  
<http://es.scribd.com/doc/62718305/28/VI-2-METODOLOGIA-DE-LA-AUDITORIA-OPERACIONAL-INTRODUCCION>

**CASTAÑO**, Alba - **FORERO**, Andrés (2011) Formulación Estratégica.  
<http://es.scribd.com/doc/60059375/Proyecto-Imprenta2-Enfocado-Ventas>

**CASTILLO**, Jorge (2006), Dirección.  
<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

**DE LEON**, Ange (2011), Auditoría Operacional.  
<http://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-Trabajo-Final>

**GLAGOVSKY**, Hugo (2001), Esto es FODA!  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

**KOVAR**, Carlos (2011), Planificación Estratégica.  
<http://www.slideshare.net/carlosskovar/planificacin-estrategica-bsc-6522307>

**LAGOS**, Víctor (2010), Tipos de Presupuestos.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

**RODRIGUEZ**, Alicia; **QUIÑONEZ**, Eduardo, (2009), Implementación del Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

**SAAVEDRA** Carlos (2001), Misión, Visión y Valores.  
<http://adestrategica.espacioblog.com/post/2007/03/26/recomendacion-defina-ajuste-o-ratifique-mision-vision-y>

**VILLACIS**, Christian (2011), Análisis FODA.  
<http://es.scribd.com/doc/56810817/ANALISIS-FODA>

**VIZOSO**, José (s.f.) Organización y Dirección de la Empresa.  
<http://centros.edu.aytolacoruna.es/maristas/T6%20Organizacion.pdf>