

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y  
archivo físico de una empresa que produce alcohol**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Josué Eduardo Marroquín Aguirre

Guatemala, agosto 2015

**Optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y  
archivo físico de una empresa que produce alcohol**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Josué Eduardo Marroquín Aguirre

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)  
Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vice Decano

**M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Edy Estuardo Pozuelos Paredes

**Examinador**

Licda. Sofía Nineth Díaz Castañeda

**Examinadora**

Lic. Selvyn Raúl Hernández Estrada

**Examinador**

Lic. Josue Roberto Zabala Vásquez

**Asesor**

Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.17-2015-ADMON**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 29 DE MAYO DEL 2015**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

**De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Alba Consuelo Girón Marroquín revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE DIGITALIZACIÓN Y ARCHIVO FÍSICO DE UNA EMPRESA QUE PRODUCE ALCOHOL” Presentada por el (la) estudiante Josué Eduardo Marroquín Aguirre, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 2353, de fecha 24 de marzo de 2015; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez  
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578  
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 29 de noviembre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de una empresa que produce alcohol”**, realizado por: Josué Eduardo Marroquín Aguirre, carné número 201400775, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cuatro (84) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
COL. 15017

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
Administrador de Empresas  
Col. 15017

Alba Consuelo Girón Marroquín  
Licenciada en Administración Educativa  
Colegiado No. 9625

Guatemala, 24 de enero 2015

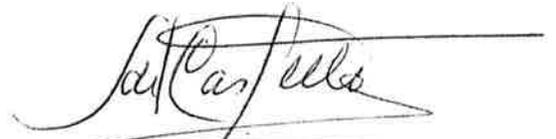
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)  
M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (Coordinador)  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **Optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de una empresa que produce alcohol**, realizado por Josué Eduardo Marroquín Aguirre, Carné No. 201400775, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 0036.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Marroquin Aguirre, Josué Eduardo** con número de carné 201400775, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintisiete días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,

**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Zoila de P  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A mi Padre Celestial**

Por ser siempre fiel y por haberme concedido el deseo de mi corazón garantizándome la victoria desde el inicio de este camino.

### **A mi esposa**

Por ser la mujer ideal que Dios puso a mi lado brindándome en todo momento su apoyo incondicional, por su amor, por sus palabras de aliento, por su paciencia y sacrificio.

### **A mis hijos**

Por ser la más valiosa herencia que Dios me pudo haber dado sobre la tierra, por su amor, por sus sonrisas, por su inocencia, gracias por el sacrificio que hicieron, los amo con todo mi corazón.

### **A mi madre**

Por nunca darse por vencida, por su sacrificio, por su gran amor, por haberme sacado adelante, este triunfo es para ti mamita.

### **A mis abuelos**

Papalino, Mamatala, Leoncio y Tona, Dios los bendiga, los amo, gracias por todo su amor y apoyo, gracias por instruirme desde pequeño en los caminos del Señor.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	7
1.3 Planteamiento del problema	19
1.4 Justificación	19
1.4.1 Pregunta de investigación	21
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Generales	21
1.5.2 Específicos	22
1.6 Alcances y límites	22
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Metodología	23
2.2 Sujetos de la investigación	23
2.3 Instrumentos de investigación	24
2.4 Aportes	25
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Presentación de resultados	26
3.2 Análisis de resultados	41
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta de optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico	43
4.1.1 Propuesta enfocada al área administrativa	43

4.1.2 Manual de procedimientos	44
4.1.3 Manual de perfil de puestos	54
4.1.4 Modelo de kpi's de control	65
4.1.5 Elaboración de reporte de consultas en modulo bancario	66
4.1.6 Boleta de control de documentación	68
4.2 Propuesta enfocada al área mercadológica	69
4.2.1 Mercadeo interno	69
4.3 Propuesta enfocada al área financiera	73
4.3.1 Costo / beneficio	73
4.3.2 Razones financieras	76
<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>82</b>
<b>Anexos</b>	<b>83</b>
Anexo No. 1 Cronograma de trabajo	84
Anexo No. 2 Guía de entrevista al gerente financiero	85
Anexo No. 3 Guía de entrevista al jefe de impuestos	87
Anexo No. 4 Guía de entrevista al jefe de digitalización y archivo físico	88
Anexo No. 5 Cuestionario a los colaboradores de digitalización y archivo físico	90
Anexo No. 6 Afiches informativos	92

## Lista de tablas

Tabla No. 1 Organigrama del área financiera	5
Tabla No. 2 Análisis FODA	6
Tabla No. 3 Matriz de sentido entrevista al gerente financiero	26
Tabla No. 4 Matriz de sentido entrevista al jefe de impuestos	29
Tabla No. 5 Matriz de sentido entrevista al jefe de digitalización y archivo físico	31
Tabla No. 6 Manual de procedimientos	44
Tabla No. 7 Flujograma de proceso gestión voucher compras	52
Tabla No. 8 Flujograma de proceso préstamo de documentos	53
Tabla No. 9 Manual perfil de puestos	54
Tabla No. 10 Modelo de kpi's de control	65
Tabla No. 11 Modelo de reporte módulo bancario	67
Tabla No. 12 Solicitud de documentación en archivo	68
Tabla No. 13 Programación de reuniones internas	71
Tabla No. 14 Programación de divulgación	71
Tabla No. 15 Afiches informativos	72
Tabla No. 16 Desgloce de costos	73
Tabla No. 17 Análisis de costos	74
Tabla No. 18 Escenario actual sin optimización de los procesos	75
Tabla No. 19 Escenario después de la optimización de los procesos	75
Tabla No. 20 Balance general	76
Tabla No. 21 Estado de resultados	77

## Lista de Gráficas

Gráfico No. 1 ¿Posee su área de trabajo las condiciones físicas adecuadas para desarrollar de buena manera su trabajo en la empresa?	34
Gráfico No. 2 ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones en su departamento para recibir retroalimentación sobre los objetivos del área y sobre el trabajo que deben realizar?	35
Gráfico No. 3 ¿Qué clase de herramientas de trabajo considera que deberían mejorarse en su departamento?	36
Gráfico No. 4 ¿Poseen algún material o guía de procesos que les ayude para realizar su trabajo?	37
Gráfico No. 5 ¿Está usted consciente sobre la importancia del trabajo de su departamento, y el impacto que el mismo genera en el resto de las áreas de la compañía?	38
Gráfico No. 6 ¿Qué factores considera que deberían mejorarse en función de lograr un mejor manejo del control y resguardo de la documentación?	39
Gráfico No. 7 ¿Considera que la implementación de nuevos reportes de control interno podrían mejorar los procesos de trabajo en su departamento?	40

## **Resumen**

La presente Práctica Empresarial Dirigida (PED), fue desarrollada en la empresa Alcoholes Nacionales, S.A., durante los meses de mayo a noviembre del año dos mil catorce, tiempo durante el cual fue posible detectar diversas situaciones que estaban afectando el adecuado funcionamiento de sus operaciones comerciales, razón por la cual se definió en conjunto con las autoridades de la empresa trabajar en la optimización de los procesos de trabajo del departamento de digitalización y archivo físico, ya que dicha área desarrolla funciones de trabajo que impactan en los resultados de otras áreas de la compañía.

En el capítulo uno del presente documento se presentan los antecedentes de la compañía, el organigrama actual, el análisis FODA; en el cual se muestran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, asimismo la problemática detectada, su justificación y en especial los objetivos definidos sobre los cuales se desarrolló la propuesta de optimización de los procesos de trabajo del área de digitalización y archivo físico.

En el capítulo dos se indica que la metodología utilizada en la presente investigación fue de tipo descriptivo, ya que permitió desarrollar de mejor manera el estudio en la empresa, para su análisis se involucró al personal clave de la empresa el cual fue sujeto de investigación, aportando cada uno de ellos su valiosa experiencia para lograr determinar las causas que generan la problemática detectada en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía. Se aplicaron instrumentos de medición tales como, entrevistas con el gerente financiero y jefes de área, así como cuestionarios para el resto de los colaboradores.

En el capítulo tres se muestran los resultados obtenidos determinando que la compañía había tomado la decisión de formar el departamento de digitalización y archivo físico, con el objetivo de recuperar el control en el manejo de su documentación contable, en especial la relacionada con el pago de facturas por compras y servicios adquiridos, ya que la gestión del archivo se encontraba sin ningún tipo de control, lo que le generaba pérdidas a la compañía ya que gran

parte de sus solicitudes de devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) crédito fiscal eran rechazadas por falta de presentación de la documentación que respaldaba sus compras.

Es por ello, que en el capítulo cuatro se presenta el trabajo elaborado en conjunto con las autoridades de la compañía, en cuanto a plantear una propuesta de optimización de los procesos de trabajo del departamento de digitalización y archivo físico, con el objetivo que la empresa obtenga mayor control en el manejo de su documentación y así lograr la recuperación de todos los montos solicitados por devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) crédito fiscal.

## **Introducción**

La compañía Alcoholes Nacionales, S.A., desde sus inicios mantiene constantes auditorías por solicitudes de devolución de IVA crédito fiscal, lo cual ocasiona que las autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria, mensualmente verifiquen la procedencia de estas devoluciones, para lo cual les solicitan la presentación de la documentación que respalda las operaciones comerciales de la compañía.

Sin embargo, la compañía tiene diversos problemas para presentar en el tiempo requerido la documentación que las autoridades fiscales le solicitan, lo anterior es causado principalmente por la falta de optimización en los procesos de trabajo del departamento de digitalización y archivo físico, ya que son ellos los encargados del resguardo, control y administración de los documentos. Al momento que el departamento de impuestos necesita presentar la documentación que les requieren las autoridades fiscales, la misma no es localizada, o solo se encuentra parcialmente, trayendo como consecuencia el rechazo de las solicitudes de devolución de crédito fiscal y afectando el flujo de caja que la empresa requiere para seguir funcionando.

Derivado de lo expuesto anteriormente y para brindar a la compañía una propuesta de optimización en los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico, se efectuó la presente Práctica Empresarial Dirigida (PED) la cual se desarrolló tomando como sustento los enfoques desde la perspectiva administrativa, mercadológica y financiera.

La propuesta elaborada fue analizada en conjunto con la gerencia financiera de la compañía, así como con los jefes de área de los departamentos de digitalización y archivo físico, y del área de impuestos, para facilitar su implementación sin mayores contratiempos y que su contenido sea exactamente lo que la empresa necesita poner en marcha para obtener el reintegro de las solicitudes de devolución de crédito fiscal.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Alcoholes Nacionales, S.A., es una empresa de origen guatemalteco que se dedica a la elaboración de alcoholes principalmente de tipo industrial, los cuales en un alto porcentaje son comercializados hacia el mercado internacional en especial hacia países europeos. Dicho producto es utilizado como materia prima en diversas industrias, y son usados para la elaboración de perfumes, solventes, desinfectantes, y otros.

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala desde el año 2006 fecha en la cual inició sus actividades de producción, la planta de producción se encuentra ubicada en la costa sur del país y sus oficinas centrales están en la ciudad capital. Está debidamente registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria y está afecta al pago de impuestos de acuerdo al régimen tributario actual, de acuerdo a los diversos impuestos que le son aplicables y a las tasas impositivas vigentes. Desde el inicio de sus operaciones obtuvo la calificación otorgada por el Ministerio de Economía como una empresa exportadora bajo el régimen de admisión temporal, al amparo del Decreto No. 29-89 “Ley de Fomento a la actividad exportadora y de maquila”; con dicha calificación puede gozar por un período de 10 años de exención del pago del impuesto sobre la renta por las ventas que se realizan al exterior del país.

La empresa es parte de un grupo empresarial perteneciente a una misma corporación, por lo que su misión y visión están alineadas a toda la organización. Su visión se enfoca en lograr convertirse en un grupo agroindustrial que se distinga por su mejora continua que por medio de la innovación y diversificación de productos garantice crecimiento y rentabilidad sostenibles para sus accionistas y colaboradores, a través del desarrollo de nuestro personal y tecnología, garantizando la satisfacción de nuestros clientes. Asimismo su misión es la siguiente “Somos una empresa agroindustrial líder, que a través de la eficiencia, rentabilidad, crecimiento, diversificación de nuestras actividades y creación de fuentes de trabajo, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad”.

Sus principios son: Dios, sabemos que en Él y por Él somos, es nuestra inspiración para tomar decisiones y para la correcta administración de los recursos con que nos ha provisto; familia, motivo y razón que nos impulsa a lograr nuestros ideales trabajando con honradez, dedicación y visión en ella cultivamos nuestros valores y principios por los que trascendemos, contribuyendo al desarrollo de los nuestros y la sociedad; trabajo, nuestra realización se basa en el sentimiento de logro y metas cumplidas, nos permite dejar un legado a través del tiempo, con el que vemos crecer a nuestra gente y nuestro país; patria, es la que engrandecemos con nuestro esfuerzo diario en su desarrollo y de quien nos enorgullecemos por su riqueza, belleza natural, tradiciones y costumbres.

Sus valores son: responsabilidad, actuamos con pleno conocimiento de nuestras obligaciones, sintiendo como propios los objetivos de la organización, procurando el bien y asumiendo las consecuencias de nuestros actos con un verdadero compromiso por contribuir con el progreso del país; integridad, obramos con rectitud y con probidad, basados en la transparencia de nuestros actos para cumplir con los compromisos acordados, apegados a nuestra visión y principios, siempre buscando la superación constante con esfuerzo positivo, sin el deterioro de otros; pasión, alcanzamos nuestras metas con inspiración, coraje y audacia, actuando en forma disciplinada y trabajando en equipo, a la vanguardia de nuestro negocio, tomando decisiones en forma oportuna y acertada; servicio, somos confiables, nos entregamos con dedicación a lograr la satisfacción y confianza de nuestros colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y comunidades, valorando y construyendo nuestra relación con ellos; innovación, mantenemos interés constante en investigar nuevas oportunidades y formas de hacer las cosas y desarrollarlas con calidad, para ir un paso adelante y consolidar nuestro liderazgo.

Su política de gestión empresarial está comprometida a lograr la satisfacción de sus clientes, a través de: Productos que cumplen sus necesidades y expectativas, el desarrollo de una cultura de servicio, la mejora continua de las capacidades humanas y tecnológicas, el desarrollo del entorno social y ambiental.

Cuenta con una política de inocuidad, la cual se enfoca en fabricar productos inocuos derivados de la caña de azúcar, para uso industrial y consumo directo, cumpliendo con la legislación vigente y los requisitos de los clientes, comunicándolo de manera eficaz.

La seguridad institucional es para la empresa el compromiso de asegurar un ambiente laboral sano y seguro, enfocado en la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales a través de: la participación activa de los colaboradores, observancia de los requisitos legales aplicables, cumplimiento de compromisos para la satisfacción de los clientes, la mejora continua en cada actividad para resguardar los recursos y activos, involucrando a los colaboradores y visitantes en todas las actividades dentro de las instalaciones.

Dentro de sus objetivos están asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y del cliente e incrementar su nivel de satisfacción, mejorar la rentabilidad del negocio a largo plazo, optimizar el uso de recursos físicos materiales y energéticos, desarrollar las competencias del personal, incorporar a las gestiones prácticas socialmente responsables, incrementar el nivel de cultura de mejora continua, prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

En sus oficinas centrales tiene establecidos los departamentos del área financiera, administrativa y de comercialización. La empresa tiene un total de ciento sesenta y seis (166) empleados en relación de dependencia, de los cuales 75 son colaboradores del área administrativa y operativa ubicados en la planta de producción; mientras que 91 personas más, se encuentran ubicadas en sus oficinas centrales, desarrollando todas las tareas administrativas.

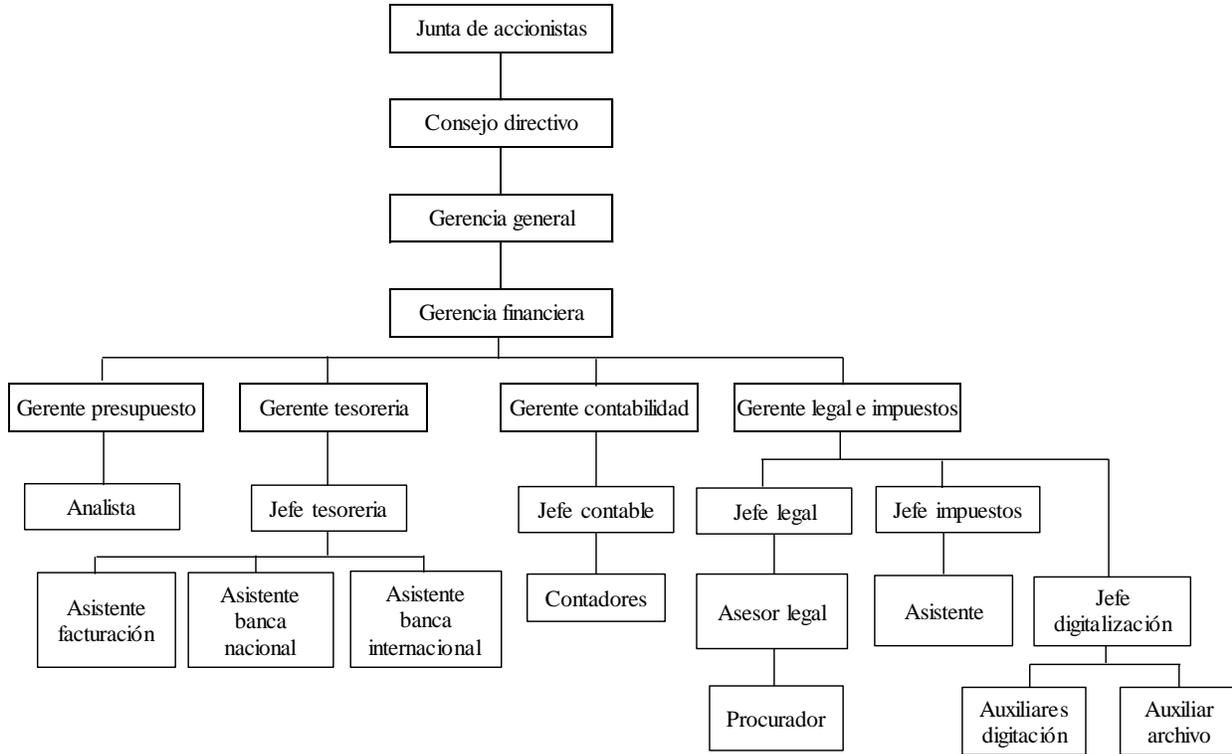
La empresa está comprometida a lograr la satisfacción de sus clientes, a través de productos que cumplen sus necesidades y expectativas, y a la implementación de las políticas de inocuidad y de seguridad institucional para asegurarse un ambiente laboral sano y seguro, enfocado en la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales, es por ello que la empresa se encuentra certificada bajo el sistema OHSAS 18001 que es un sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

Las oficinas centrales de la empresa ubicadas en la capital fueron las que se tomaron en cuenta para la elaboración de la presente práctica, y en dicho lugar fueron evaluados los departamentos que conforman el área financiera y administrativa. Los estudios efectuados fueron planeados y ejecutados de acuerdo a la matriz FODA, entrevistas con sus directivos y jefes de área, así como cuestionarios aplicados a los colaboradores clave de las áreas mencionadas.

Para una mejor interpretación de la presente práctica es fundamental tomar en consideración que los límites y alcances de la misma se circunscriben principalmente a toda la información que fue proporcionada y puesta a disposición por los directivos de la empresa; así como a la información brindada por sus colaboradores, quienes jugaron un factor preponderante para lograr resaltar las fortalezas y debilidades de la empresa y con ello poder definir las áreas y procesos críticos de la misma, asimismo el período en el cual fue realizada la presente práctica delimita sus hallazgos.

## Ilustración No. 1

### Tabla No. 1 Organigrama del área financiera



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

## Ilustración No.2

**Tabla No. 2 Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es parte de un grupo corporativo.</li><li>2. Cuentan con personal profesional.</li><li>3. Poseen magníficas estructuras de logística.</li><li>4. Tienen un área de comercialización y de investigación de mercados.</li><li>5. Sus instalaciones son adecuadas, modernas y sofisticadas.</li><li>6. Han obtenido beneficios fiscales.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocimiento del mercado del alcohol.</li><li>2. Tendencia mundial acerca del uso del alcohol carburante o etanol, para uso en los vehículos.</li></ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Todo el personal atiende todas las otras áreas de la corporación.</li><li>2. La distancia entre las oficinas centrales y las oficinas administrativas es 100 kilómetros.</li><li>3. Procesos internos largos para recepción de facturas de sus proveedores.</li><li>4. Grandes volúmenes de documentación interna y externa.</li><li>5. El resguardo de la información física carece de un lugar adecuado y de espacio suficiente.</li><li>6. Inadecuada comunicación interna entre los departamentos de la empresa.</li><li>7. No se realizan reuniones periódicas entre los departamentos.</li><li>8. Incumplimiento en la presentación de la documentación requerida por la SAT.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pérdida de la vigencia del beneficio de exoneración del Impuesto Sobre la Renta.</li><li>2. Falta de certeza en la legislación tributaria.</li><li>3. Legislación relacionada con el alcohol sin actualizar.</li></ol>

## 1.2 Marco teórico

La administración.

Es un proceso mediante el cual se utilizan recursos que son escasos con el fin de alcanzar objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, dirección, organización y control. Por lo tanto, lo que hace una organización está relacionado con la eficiencia, (la acción) y lo alcanzamos con la eficacia. Hurtado, (2008) p. 42

Eficiencia es el uso de todos los resultados de una organización, el nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir, la relación entre los “insumos” y los productos de un proceso. Hurtado, (2008) p. 42

Cuanto más productos se alcancen con una misma cantidad de insumos (recursos) mayor será el grado de eficiencia. Cuando hablamos de eficiencia, siempre será enfocado a dinero, al costo de los insumos que se utilizan. Eficacia es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir, está relacionado con el factor “tiempo”. Hurtado, (2008) p. 43

Proceso, es una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, sin embargo, dado su amplio campo de acciones, este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. Hurtado, (2008) p. 43

En el ámbito de la industria se define el proceso como el conjunto de actividades relativas a la producción, objeción, elaboración, fabricación, reparación, conservación, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento o suministro al público de un bien o servicio. Podría entenderse el proceso, también, como un adjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Hurtado, (2008) p. 43

La gestión administrativa como proceso de la administración, es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos. Hurtado, (2008) p. 46

El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión. Es mucho más probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto; se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. Hurtado, (2008) p. 47

Administración es una palabra que se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin fines de lucro, de manufactura o de servicio y consiste en “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” Koontz, (2007) p 4

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.” Cada empresa puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de la organización determinará los modos en los que opera. La estructura organizacional permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes departamentos. Hitt, (2006) p 230

Planeación y toma de decisiones.

En su forma más simple planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En

otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. Griffin, (2006) p 8

Organización.

Una vez que un gerente ha establecido metas y desarrollado un plan viable, la siguiente función administrativa es organizar a las personas y los demás recursos necesarios para realizar el plan. En específico, la organización incluye determinar en qué forma agruparan las actividades y los recursos. Griffin, (2006) p 8

Es una etapa del proceso administrativo, en la que justamente se persigue el establecimiento de fórmulas de coordinación y relación de las personas y los medios, de manera que el plan se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente. Se define pues, la organización como el proceso de relacionar o combinar los grupos que deben llevar a cabo las acciones que se hayan previsto con los medios necesarios para su ejecución, de forma que el trabajo se realice de manera consciente, racional y coordinada, para asegurar el logro de los objetivos propuestos en el plan. Griffin, (2006) p 120

Finalidades de la organización, integración de personas, actividades y resultados, adaptación a la situación y a los objetivos, continuidad y seguridad en las acciones, transmisión y utilización de la información. Fases de la organización, estructuración: organigramas, orden, relaciones; sistematización: normas, procedimientos y protocolos; instalación: planillas, medios, horarios, turnos. Griffin (2006) p 120

Estructuración: hace referencia a cómo queremos que sea nuestra unidad, reflejando: los objetivos y planes, las líneas de autoridad y poder (delegación y responsabilidad), la cultura de la organización, la situación de los trabajadores dentro de la empresa por medio de organigramas.

Sistematización: es la fase donde se establecen las normas, protocolos y procedimientos más adecuados para el desarrollo del plan; normas: son las guías para acción, las cuales pueden ser: generales, de cuidados, de competencia profesional, procedimientos: secuencia cronológica de las acciones requeridas, que detalla la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo.

Protocolos: los protocolos tienen que seguir las normas de la institución; ha de constituirse un comité de protocolos (expertos en la materia), revisar y actualizar de forma periódica. Griffin (2006) p 122

Comunicación y orientación, el intercambio de información es muy importante, la comunicación, al igual que la orientación, que ayuda mucho a los trabajadores de una empresa.

Supervisión significa, en su origen latino, mirar o ver por encima de, tiene tres aspectos importantes, la observación; evaluación permanente, la coordinación; por la mejor utilización de todos los recursos, y la delegación de las tareas, porque la supervisión tiene la responsabilidad de controlar y de que se realicen las mismas, según los estándares.

Digitalización.

Un punto de coincidencia entre la preservación tradicional y la digital es el uso de la digitalización como método de preservación de materiales analógicos, el término “preservación digital” puede prestarse a confusión, porque, sobre todo en los años previos al gran boom de la información digital a mediados de la década de los 90, solía referirse únicamente a esta actividad, es decir; la digitalización de los documentos analógicos. Keefer, (2007) p 41

Efectivamente, la digitalización contribuye a la preservación de documentos físicos como antes ocurría mediante reproducciones en microformas y fotocopias, también se denomina a este método como “reformatear”. El cambio de formato papel a microfilm o archivo digital, para crear una versión usable del documento en vez de intentar prolongar el período de utilización de la versión original. Keefer, (2007) p 41

El proceso de digitalización contribuye a su preservación ya que evita su uso directo, siendo substituido éste por una copia absolutamente fiable. Al mismo tiempo la digitalización introduce nuevas relaciones de manejo, uso y utilidad del documento como por ejemplo: mayor facilidad en la búsqueda y más opciones de localización, acceso sin barreras temporales, físicas o geográficas mayor número de maneras de visualización mediante herramientas para facilitar la lectura y la

navegación y en algunos casos el acceso para personas con deficiencia visual, calidad de imagen o texto, aplicaciones que permiten resaltar el original o disminuir los efectos que dificultan la lectura del original como el traspaso de tinta de una página a otra), reproducción fácil y rápida sin dañar el original y creación o expansión de servicios para difundir o comercializar las reproducciones. Keefer, (2007) p 42

Pero no obstante esta mejoría de prestaciones, el documento digitalizado resultante suele ofrecer menor garantía de supervivencia que el documento tradicional al que presumiblemente ha pretendido preservar. Por ello se tendrá que programar su preservación igual que se hace para cualquier otro recurso digital. Si no, se podrá perder la versión digital por los motivos ya comentados: la obsolescencia tecnológica, el deterioro del soporte y la pérdida fortuita o intencionada de datos. Keefer, (2007) p 42

A modo de ejemplo, Stephen Chapman aconseja que antes de empezar a digitalizar los documentos originales, la organización debería comprobar su propia capacidad de catalogar, preservar y dar accesos a los nuevos recursos digitales. Este autor, como muchos otros, insiste en que se asuma la responsabilidad de la sostenibilidad de los recursos recién creados para prevenir la pérdida de datos. Keefer, (2007) p 43

Técnicas de archivo y documentación, el archivo debe permitir cumplir dos funciones: almacenar la documentación y recuperar los documentos almacenados, de estas dos funciones, la más importante y la que va a condicionar e informar toda nuestra actividad archivística es, evidentemente la recuperación inmediata de los documentos. De nada nos sirve simplemente tener la información ordenada y guardada, si no somos, nosotros y nuestro equipo, capaces de encontrar rápidamente cualquier tipo de información. Ésta funciona de tenerse siempre presente pues va a informar todas las decisiones que tomemos en las diferentes fases del ciclo de vida de un archivo. Parera, (2006) p 36

En una organización, los fines fundamentales del archivo son: ser el centro activo de la información y de la documentación, de forma que nos permita desarrollar nuestro trabajo de forma eficaz. El archivo es como nuestra biblioteca particular a la que recurrimos constantemente para poder realizar nuestro trabajo: contestar cartas, realizar ofertas, preparar informes, etc.

Proporcionar los mejores servicios, al menor coste posible, para proporcionarnos el mejor servicio almacenar y recuperar eficazmente nuestro archivo puede necesitar una inversión en las técnicas más sofisticadas (indudablemente costosas), o simplemente será precisa la adquisición de dos cajones de archivo más, que nos permitan tener la documentación en perfecto orden, y en perfecto estado de conservación. Parera, (2006) p 36

La organización del archivo puede considerarse óptima solo cuando proporciona los mejores servicios a la organización con el menor coste posible. Ser un instrumento que nos ayuda a conocer el funcionamiento de otros servicios en lo que afecta a las necesidades de buen funcionamiento de nuestro archivo.

El control de los documentos es tan importante como el diseño y el sistema elegido de archivo. La organización de préstamos de nuestro archivo tiene que permitirnos controlar en todo momento nuestros archivos y conocer si los otros servicios contribuyen o no a mantener el buen funcionamiento del nuestro.

Asegurar la perfecta conservación de los documentos tanto activos como inactivos. No podremos decir que tenemos un verdadero archivo cuando los documentos se encuentren arrugados, descoloridos, ilegibles o rotos. Suponen un verdadero despilfarro tantos archivos, inactivos y/o históricos, guardados en costosas naves, mal diseñados, con humedad y malas condiciones, que hacen difícil y a veces inútil la recuperación de los documentos. Parera, (2006) p 37

Control.

La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su destino en el tiempo designado. Griffin, (2006) p 9

El control es “medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para probar que los hechos corresponden a lo planeado” Koontz, (2007) p 28

Estrategia de marketing.

El proceso de planeación estratégica, ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado análisis de situación, este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. Ferrel (2012) p 31

Los esfuerzos de planeación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área. Aunque enfatizamos los temas y procesos que tienen que ver con el desarrollo de una estrategia de marketing orientada hacia los clientes y el plan de marketing, debemos recalcar que las organizaciones desarrollan estrategias y planes de marketing eficaces que concuerdan con su misión y metas, así como con los planes de otras áreas funcionales. La alta gerencia debe coordinar estos planes funcionales de manera que se logren los objetivos, la misión y las metas de la organización. Ferrel (2012) p 31

Metas y objetivos funcionales, el marketing y todas las demás funciones de negocios deben respaldar la misión y metas de la organización y traducirlas en objetivos con mediciones cuantitativas específicas. Por ejemplo, una meta corporativa o de unidad de negocios de incrementar el rendimiento sobre la inversión podría traducirse en un objetivo de marketing de

incrementar ventas, un objetivo de producción de reducir el costo de las materias primas, un objetivo de finanzas de reequilibrar el portafolio de inversiones de la empresa o un objetivo de recursos humanos de incrementar la capacitación y productividad de los empleados. Todos los objetivos funcionales se deben expresar en términos claros y simples para que todo el personal entienda qué tipo y nivel de desempeño desea la organización. Ferrel (2012) p 38

La implementación incluye actividades que realmente ejecutan la estrategia funcional del área. Uno de sus aspectos más interesantes radica en que todos los planes funcionales tienen al menos dos mercados meta: un mercado externo (por ejemplo, clientes, proveedores, inversionistas, empleados potenciales, la sociedad en general) y un mercado interno (por ejemplo, empleados, gerentes, directivos). Esto ocurre porque los planes funcionales, cuando se ejecutan, tienen repercusiones dentro y fuera de la empresa. Incluso sucesos aparentemente inconexos en finanzas o recursos humanos pueden tener un efecto sobre los clientes finales de la empresa: los individuos y corporaciones que compran sus productos. Ferrel (2012) p 39

Evaluación y control, las organizaciones diseñan la fase de evaluación y control de la planeación estratégica para mantener las actividades planeadas enfocadas en las metas y los objetivos. En el cuadro general, el tema crítico en esta fase es la coordinación entre las áreas funcionales. Por ejemplo, la distribución con oportunidad y la disponibilidad de producto casi siempre dependen de una producción precisa y oportuna. Al mantener contacto con el gerente de producción, el gerente de marketing ayuda a asegurar una implementación eficaz de la estrategia de marketing (garantizar una producción oportuna) y, a largo plazo, una mayor satisfacción del cliente.

La necesidad de coordinación es especialmente importante en el marketing, donde la satisfacción de la estrategia de marketing depende siempre de una ejecución coordinada con las otras estrategias funcionales. La clave de la coordinación es asegurar que las áreas funcionales mantengan líneas de comunicación abiertas en todo momento. Aunque esto puede ser muy desafiante, resulta útil si la cultura organizacional está orientada en forma interna y externa a los clientes. Mantener este enfoque es extremadamente importante a lo largo del proceso de planeación estratégica, pero en especial durante la implementación, evaluación y fases de control

del proceso. Los gerentes funcionales deben tener la capacidad de ver la interconexión de todas las decisiones de negocios y actuar en beneficio de la organización y sus clientes. Ferrel (2012) p 40

¿Qué es un producto? no debe ser una sorpresa que el enfoque primario de marketing sea el cliente y la forma en que la organización puede diseñar y entregar productos que satisfacen sus necesidades. Las organizaciones crean básicamente todas las actividades de marketing como un medio para este fin; esto incluye el diseño del producto, la fijación de precios, la promoción y la distribución. En resumen, una organización no tendría razón de existir sin clientes y un producto que ofrecerles. Ferrel (2012) p 11

Pero ¿qué es exactamente un producto? Una definición muy simple es que un *producto* es algo que puede adquirirse por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición permite clasificar un amplio número de “cosas” como productos.

Servicios Son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. Los bancos, hospitales, abogados, empresas de mensajería, aerolíneas, hoteles, técnicos de reparación, niñeras, amas de llaves, consultores, choferes de taxi, todos ofrecen servicios. Los servicios, más que los bienes tangibles, dominan las economías modernas, como la estadounidense. Ferrel (2012) p 12

Segmentación de mercados, entender los procesos que llevan a cabo los consumidores y las empresas en la toma de decisiones de compra es fundamental para el desarrollo a largo plazo de relaciones mutuamente benéficas con los clientes. También es un primer paso necesario para descubrir similitudes entre los grupos de compradores potenciales que se pueden utilizar en la segmentación de mercados y en las decisiones de identificación de mercados meta. Desde una perspectiva estratégica, la segmentación de mercados se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus

miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí. Ferrel (2012) p 167

Administración financiera.

Toda corporación da diversos usos a los registros e informes estandarizados de sus actividades financieras, se deben elaborar periódicamente informes para los organismos reguladores, los acreedores o prestamistas, los dueños y la administración. Los lineamientos que se emplean para elaborar y actualizar los registros e informes financieros se conocen como principios de contabilidad generalmente aceptados. Estas prácticas y procedimientos contables son autorizados por un organismo regulador de la profesión contable. Gitman (2012) p 53.

Adicionalmente, la ley sarbanes-oxley de 2002, promulgada para eliminar los innumerables problemas de revelación de información y conflictos de interés de las corporaciones, creó el consejo de supervisión contable de empresas públicas, que es una corporación sin fines de lucro que supervisa a los auditores de las corporaciones de participación pública. La expectativa es fomentar la confianza de los inversionistas en la veracidad de los estados financieros auditados de las empresas de participación pública. Gitman (2012) p 53

Los cuatro estados financieros clave que, deben reportarse a los accionistas son: 1 el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, 2. El balance general, 3. El estado de patrimonio de los accionistas y el estado de flujos de efectivo.

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre. Gitman (2012) p 53.

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa contra su financiamiento, que puede ser deuda o patrimonio. Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo o que sean pagados en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año. Gitman (2012) p 56.

Como es costumbre, los activos se registran del más líquido al menos líquido. Los valores negociables son inversiones muy liquidas a corto plazo, como las letras o los certificados de depósito que mantiene la empresa. Puesto que son altamente líquidos, los valores negociables se consideran como una forma de efectivo. Las cuentas por cobrar representan el dinero total que los clientes deben a la empresa por las ventas a crédito. Los inventarios incluyen las materias primas, el trabajo en proceso y los bienes terminados que conserva la empresa, el rubro de activos fijos brutos corresponde al costo original de todos los activos fijos que posee la empresa. Gitman (2012) p 58.

Uso de razones financieras, la información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño de la empresa. Aquí la palabra clave es relativo, porque el análisis de los estados financieros se base en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. Gitman (2012) p 61

Tipos de comparación de razones, el análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica, es más importante la interpretación del valor de la razón. Se requiere de un criterio significativo de comparación para responder a preguntas como: ¿la cifra es demasiado

alta o demasiado baja? Y ¿es buena o mala?, existen dos tipos de comparación de razones: el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales. Gitman (2012) p 62.

Se debe ser muy cuidadoso al obtener las conclusiones del análisis de la comparación de razones. Es muy tentador suponer que si la razón de una empresa particular está por encima de la norma de la industria, esto es señal de que la empresa tiene un buen desempeño, por lo menos en la dimensión medida por la razón. Sin embargo las razones pueden estar muy por arriba o muy por debajo de la norma de la industria, tanto por razones positivas como por razones negativas, y es necesario determinar por qué difiere el desempeño de una empresa de sus homólogas en la industria. Gitman (2012) p 63.

Categoría de las razones financieras, por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado, las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento, las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. Como regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. Gitman (2012) p 65.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Se estableció que la compañía mantiene constantes auditorías por solicitudes de devolución de crédito fiscal, lo cual ocasiona que las autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria, estén constantemente verificando la procedencia de éstas devoluciones, para lo cual les solicitan la presentación de la documentación que respalda la validez de las operaciones comerciales de la compañía. Sin embargo, la compañía tiene diversos problemas para presentar en el tiempo requerido toda la documentación que las autoridades fiscales les solicitan, lo anterior es causado por la desorganización que existe en el departamento de digitalización y archivo físico, ya que al momento que el departamento de impuestos necesita presentar la documentación que les requieren las autoridades fiscales, la misma no es localizada, o es encontrada parcialmente, o los vouchers de pago a los proveedores en donde se encuentran adjuntas las facturas originales se encuentran incompletos o trasapelados.

Lo anteriormente mencionado, genera el rechazo de las solicitudes de devolución de crédito fiscal, pérdida de tiempo al personal de la empresa porcentaje que se estima oscila entre un siete a diez por ciento y principalmente provoca que la empresa no obtenga la devolución de su IVA crédito fiscal, dejando de percibir en sus cuentas bancarias el reintegro de sus créditos, afectando con ello los flujos de efectivo y capital de trabajo de la compañía.

### **1.4 Justificación**

Dentro de la investigación efectuada se detectaron diversas áreas o procesos críticos que afectan el adecuado funcionamiento de la estructura interna de la organización, dentro de los cuales están los siguientes: se detectó que en la compañía no existe un plan de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso, lo que provoca descontrol y sobre todo pérdida de tiempo para los demás empleados de la empresa ya que son ellos los encargados de enseñar los procesos de trabajo y el manejo de los sistemas a los colaboradores de nuevo ingreso, así como las políticas y en si todo lo que concierne al proceso general de funcionamiento de toda la compañía, todo esto derivado que el área de recursos humanos se limita a la contratación del personal.

También se detectó que el área de exportaciones de la compañía mantiene constantes atrasos para la liquidación de los expedientes de exportación de alcohol, esta situación se genera porque el departamento se enfoca en que el producto se despache al cliente, sin embargo descuida los procesos que deben realizarse en la aduana para liquidar las exportaciones, provocando con ello atrasos en la liquidación de los mismos y cuando esta liquidación es requerida por el área legal la misma no está disponible.

A pesar de las deficiencias anteriormente mencionadas, los directivos de la compañía expresaron que su preocupación principal se centra en cuanto a los procesos de trabajo aplicados por el área de digitalización y archivo físico, ya que consideran que no están bien definidos y esto les está provocando diversos problemas en dicho departamento y en las demás áreas que requieren de sus servicios.

Dentro de los principales problemas detectados en el departamento están los siguientes: pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos físicos, desorden en la clasificación de los documentos, mala distribución del espacio físico y papeles desordenados en los pasillos del área de trabajo, mala coordinación en las funciones de trabajo entre los colaboradores del departamento, escasa comunicación entre las áreas de trabajo de la empresa que les trasladan la documentación, y especialmente la situación que provoca mayor preocupación a los directivos de la compañía es la derivada a que por ser una empresa que por su naturaleza comercializa sus productos en el mercado extranjero, no puede compensar sus créditos fiscales contra sus débitos fiscales, por lo que acumula grandes montos de IVA crédito fiscal, ya que todas sus compras y servicios son adquiridos en el mercado nacional.

Todo lo anterior, provoca que la empresa gestione la devolución de los montos acumulados por IVA crédito fiscal, amparada bajo lo tipificado en la Ley del Impuesto al Valor Agregado en cuanto a que los exportadores que no puedan compensarse sus créditos fiscales contra sus débitos fiscales, pueden solicitar mediante los mecanismos de la ley, la devolución de los montos acumulados por esta situación.

Sin embargo, la mala gestión en los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico está provocando que las autoridades fiscales al realizar sus auditorías de gabinete, rechacen las solicitudes de devolución de IVA crédito fiscal que presenta la compañía, esta situación se genera principalmente porque al revisar la documentación de respaldo de las compras y servicios adquiridos por la compañía, la misma no es presentada debido a que no se localiza en los archivos de la compañía, y para el proceso de revisión del expediente de devolución de IVA, es requisito indispensable presentar los originales de medios de pago y facturas que generaron el IVA crédito fiscal. Esto es causa suficiente para que los expedientes sean rechazados, y para la compañía todo esto se traduce en la disminución de sus flujos de efectivo y capital de trabajo para seguir funcionando.

Por último, es importante aclarar que la compañía es parte de una misma corporación la cual en su conjunto comprende varias empresas, lo que provoca que toda la documentación física que se genera en las mismas llegue al departamento de digitalización y archivo físico, y éstos al no tener un proceso óptimo para su adecuado manejo y resguardo, no brindan un buen servicio y mantienen un constante desorden en el área de trabajo.

#### 1.4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo optimizar los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de la empresa Alcoholes Nacionales, S.A., para que brinde un adecuado servicio a las demás áreas de la empresa?

### **1.5 Objetivos**

#### 1.5.1 Objetivo general

Optimizar los procesos de trabajo aplicados por el departamento de digitalización y archivo físico en la empresa Alcoholes Nacionales, S.A.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- a) Conocer los actuales procesos de trabajo aplicados por el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, con el fin de proponer mejoras en los mismos.
- b) Identificar las necesidades de las áreas claves de la empresa que dependen del servicio del departamento de digitalización y archivo físico.
- c) Proponer a la compañía mejores procesos de trabajo para optimizar el control, manejo y resguardo de los documentos.

### **1.6 Alcances y límites**

La investigación fue realizada en las oficinas centrales de la empresa ubicadas en la ciudad capital, durante los meses de mayo a noviembre del año dos mil catorce, las autoridades y personal de la empresa brindaron todo el apoyo necesario para tener al alcance todo tipo de información y documentos. Durante el desarrollo de la investigación se utilizó un nombre ficticio para identificar a la empresa, ya que por instrucciones precisas de sus autoridades se omitió colocar su nombre verdadero, razón por la cual se utilizó el nombre de “Alcoholes Nacionales, S.A”.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Metodología**

Esta investigación se desarrolló utilizando el método de investigación de tipo descriptiva, ya que por su naturaleza se adaptó de mejor forma al tipo de estudio realizado en la empresa.

### **2.2 Sujetos de la investigación**

Los sujetos que formaron parte del proceso de investigación fueron los colaboradores de la empresa “Alcoholes Nacionales, S.A., ubicados en las oficinas centrales en la ciudad capital, dentro de los cuales estuvieron los siguientes:

#### **Sujeto No. 1**

El gerente financiero de la compañía, ya que es la persona responsable del área financiera y quien expresó que dentro de sus planes se contempla la recuperación de los flujos de efectivo y así contar con mayor capital de trabajo, para lo cual es indispensable recuperar en tiempo los montos acumulados de IVA crédito fiscal que tiene la empresa.

#### **Sujeto No. 2**

El jefe del departamento de impuestos, ya que es la persona responsable de planear las estrategias de recuperación de los montos de IVA crédito fiscal de la compañía, y quien sabe de primera mano los problemas que se generan al no presentar a las autoridades fiscales toda la documentación que respalda las operaciones de compra de bienes y servicios de la empresa.

Sujeto No. 3

El jefe del departamento de digitalización y archivo físico, ya que es la persona responsable del departamento objeto de estudio y es la persona clave sobre la cual recayó el mayor grado de responsabilidad de la mejora de los procesos del área de trabajo.

Sujeto No. 4

Los tres colaboradores del departamento de digitalización y archivo físico, ya que son los involucrados directamente en los procesos que deben mejorarse en el área de trabajo y de los cuales la compañía desea obtener mejores resultados.

### **2.3 Instrumentos**

Para un conocimiento más profundo sobre el funcionamiento del departamento de digitalización y archivo físico de la empresa, fueron aplicados instrumentos de medición, tales como:

Entrevistas: Se realizaron entrevistas con el gerente financiero y jefes de área, con el objetivo de obtener información que ayudó a conocer la situación del departamento, y fueron las personas que jugaron un papel fundamental para la obtención de los hallazgos.

Cuestionarios: Los cuales fueron aplicados a los colaboradores de los departamentos de digitalización y archivo físico, ya que están directamente involucrados en el proceso crítico detectado.

Para una adecuada aplicación de los instrumentos de recolección de información se programaron reuniones con los sujetos de investigación y se obtuvo la autorización de las autoridades de la compañía, para pasar los cuestionarios y entrevistas al personal involucrado en el área crítica.

## **2.4 Aporte esperado**

A la empresa

Brindar una propuesta de mejora que sea viable, económica y factible de implementar con el fin de hacer más eficientes sus procesos de trabajo.

A la universidad

Desarrollar un trabajo profesionalmente elaborado para que siga dándose a conocer en el ámbito académico nacional, como una institución que prepara y brinda mejores profesionales.

Al país

Dar a conocer a Guatemala como un país que cuenta con profesionales de alta calidad, capaces de desempeñarse de la mejor forma en cualquier otra parte del mundo.

A los estudiantes

Heredar trabajos profesionalmente elaborados que les sirvan de apoyo en su preparación académica.

## Capítulo 3

### 3.1 Presentación de resultados

#### Ilustración No. 3

**Tabla No. 3 Matriz de sentido entrevista realizada al gerente financiero**

No.	Pregunta	Análisis de resultados
1	¿Hace cuánto tiempo fue creado el departamento de digitalización y archivo físico?	El departamento de digitalización y archivo físico fue creado hace 2 años.
2	¿Cuáles fueron las expectativas bajo las cuales fue creado el departamento?	Recuperar el control de los archivos físicos de la compañía, en especial la documentación de compras y ventas, las cuales son objeto de la revisión fiscal de SAT.
3	¿Cuál es el volumen de documentación que maneja la compañía?	Se manejan grandes cantidades de documentación, pero en especial de cuentas bancarias tanto en moneda local y extranjera, y las mismas son utilizadas tanto para el pago del personal como para el pago a los proveedores de bienes y servicios, la emisión de vouchers de pago en especial a los proveedores oscila entre los 2,500 a 3,000 mensuales, dependiendo de la época del año.
4	¿Qué tipo de mejoras ha detectado la compañía, que deberían implementarse en los procesos de trabajo del área de digitalización y archivo físico?	Mejorar el control sobre la documentación especialmente los vouchers de pago a proveedores, dejar plasmadas instrucciones precisas, del qué, cómo y cuándo, escanear y archivar y sobre todo hacer énfasis en mejorar la comunicación entre los departamentos.

5	¿Cree la compañía que de ser necesario invertir más recursos administrativos, financieros y tecnológicos, estaría en la disposición de autorizarlos?	Al crear el departamento se adquirió equipo nuevo, un software de digitalización de documentos, computadoras nuevas y escaners, pero de ser necesario y dependiendo de los montos, la empresa está en la disposición de autorizarlos.
6	¿Cuenta el departamento de tecnología de información de la compañía con un área de desarrollo de aplicaciones, para desarrollar mejoras en los sistemas informáticos?	La empresa si cuenta con la división de desarrollo de aplicaciones, el cual ha desarrollado los módulos transaccionales bajo los cuales opera toda la compañía, y son bajo el sistema de Oracle, Development, el cual permite desarrollar todos los paquetes, programas y reportes necesarios en todas las áreas de la compañía.
7	¿Cuál es la cantidad aproximada que acumula la compañía mensualmente por IVA crédito fiscal?	La compañía genera entre Q1 millón y Q1.5 millones mensuales de IVA neto recuperable al mes, razón por la cual es de suma importancia para la compañía afinar el proceso de digitalización y archivo para garantizar la devolución del 100 % de lo solicitado.
8	¿Puede indicar según los estados financieros de la compañía, cuál es el estatus de la cuenta de IVA crédito fiscal a la fecha?	Actualmente la cuenta en el balance general tiene un monto acumulado de Q60 millones, de los cuales Q35 millones están gestionándose por la vía contenciosa en los tribunales, Q15 millones están pendientes de ser revisados por SAT en el régimen general de devolución, y los Q10 millones restantes son los que corresponden a este año, los cuales están en proceso de solicitud mensual en el régimen especial de devolución
9	¿Cuál es el monto aproximado que la compañía deja de percibir de devoluciones IVA crédito fiscal, por la falta de respaldo documental?	Se estima que es aproximadamente entre un 40% y 50% lo que se deja de percibir mensualmente, o sea unos Q 500 mil quetzales mensuales.

10	¿El departamento de tesorería gestiona por medio de algún software el proceso de emisión de cheques de pago a proveedores y colaboradores?	La compañía tiene módulos transaccionales para el registro y emisión de sus operaciones, en este caso el área de tesorería cuenta con una serie de programas desarrollados a lo interno de la compañía, que le permiten tener un control computarizado de los procesos de recepción, emisión, traslado a firmas y procesos de entrega de cheques, los cuales les permiten detectar en que estatus se encuentra el proceso de pago de una factura o de cualquier transferencia o transacción bancaria.
11	¿El área de digitalización y archivo físico, tiene acceso a algún tipo de reporte a manera de consulta en el módulo bancario, que le permita consultar el volumen de transacciones emitidas por el área de tesorería?	Al momento no cuentan con este tipo de reportes de consulta y de ser necesario se puede plantear la manera de mejora continua para que tengan acceso a realizar consultas que les ayuden a realizar mejor su trabajo.
12	¿Cuál es el proceso que utiliza el departamento de tesorería para la generación de cheques?	Los proveedores llegan a dejar sus órdenes de compra, recibos de materiales y/o servicios así como las facturas originales de lunes a jueves al área de caseta de pagos donde son atendidos por 3 personas, los días viernes son solo para pago de proveedores, y en si todo el proceso está automatizado con el módulo bancario, y en línea con los software de SAT para la emisión de las retenciones del ley.

#### Ilustración No. 4

**Tabla No. 4 Matriz de sentido entrevista realizada al jefe de impuestos**

No.	Pregunta	Análisis de resultados
1	¿Cuáles son las necesidades claves de su área de trabajo, las cuales dependen del buen servicio que les brinde el área de digitalización y archivo físico?	Obtener rápidamente la documentación de respaldo de las compras y ventas de la compañía, en especial los vouchers de pago a proveedores, ya que la SAT revisa en cada expediente por lo menos un 80% de las compras mensuales que se hacen y se debe entregar todo en original y sin excepción.
2	¿Cuáles son las consecuencias de no presentar la documentación completa a la SAT?	Ajustes en los montos de IVA crédito fiscal que no se presentan en original, por lo que deniegan parcialmente la devolución por los montos que no se respaldan en tiempo, lo que provoca que los expedientes deben ser trasladados al área legal para que procedan a evacuarlos formalmente, iniciando un proceso tardado y engorroso por la vía administrativa, provocando que la compañía pierda mientras tanto el flujo de efectivo necesario para seguir operando.
3	¿Realizan reuniones con el personal del departamento de digitalización y archivo físico para darles a conocer la necesidad de sus requerimientos?	No se realizan reuniones periódicas con el departamento de digitalización y archivo físico y por lo tanto no se les ha transmitido la importancia e impacto que tiene su trabajo para el área y para el flujo de efectivo de la compañía.
4	¿Considera que es necesaria la optimización de los procesos de trabajo en el área de digitalización y archivo físico de la empresa?	Sí, se cree que afinando aún más sus procesos pueden dar mejores resultados, ya que poseen el equipo, el personal y las herramientas para hacerlo.

5	¿Conoce usted si existen procesos documentados que guíen el trabajo de los colaboradores del departamento de archivo?	No tiene conocimiento de su existencia y posiblemente ahí podría haber mejoras importantes que realizar, para que puedan tener una política de trabajo, algo que los guíe, y los respalde.
6	¿Tiene usted y su equipo de trabajo, acceso a las áreas donde se archivan los documentos contables de la compañía?	Sí, el área de bodega está sin llave y es de libre acceso a todo el personal de la empresa.

### Ilustración No. 5

**Tabla No. 5 Matriz de sentido entrevista realizada al jefe de digitalización y archivo físico**

No.	Pregunta	Análisis de resultados
1	¿Poseen alguna guía de trabajo o manual de procedimientos que les oriente en sus tareas diarias?	El departamento no cuenta con ningún tipo de guía que los apoye en este sentido.
2	¿Cuál es el actual proceso de trabajo que aplican en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de tesorería traslada los vouchers de pago cualquier día de la semana.</li> <li>• No existe ningún formato de control establecido para la recepción de la documentación.</li> <li>• Los vouchers son entregados sin respetar el orden correlativo de emisión.</li> <li>• Los vouchers son entregados sin antes haber sido separados por tipo de cuenta bancaria, es decir, nacional o en moneda extranjera.</li> <li>• Al recibir los vouchers no se realiza ningún tipo de revisión en cuanto a que los vouchers tengan adjuntas todas las facturas que se cancelaron en el mismo.</li> <li>• No hay conocimiento acerca de la cantidad de cheques emitidos por parte del departamento de tesorería.</li> <li>• Los 2 colaboradores de digitalización y 1 colaborador de archivo inician a ordenar los vouchers por tipos de cuenta bancaria</li> <li>• Se ordena por correlativos.</li> <li>• Se tabula en una hoja en formato Excel el</li> </ul>

		<p>listado de vouchers que fueron entregados, para un control interno en el departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los 2 colaboradores de digitalización inician a escanear los vouchers.</li> <li>• Son escaneados y grabados en el sistema visor web.</li> <li>• Luego son trasladados nuevamente a la persona encargada del archivo, para su resguardo en leitz, los cuales son rotulados y trasladados hacia la bodega de archivo que se encuentra a en la oficina contigua.</li> </ul>
3	¿Sabe si el software que utilizan para digitalización posee back up y si puede ser modificado por el área de tecnología de la información de la compañía?	No se cuenta con back up de la información escaneada, y el software no puede ser modificado el departamento de tecnología de la información, ya que por las características del software no es compatible con los sistemas informáticos de la compañía.
4	¿Cuentan con algún tipo de control informático o guía, respecto a la gestión de entrega y préstamos de los vouchers?	No cuentan con ningún tipo de control respecto a la documentación pendiente de ser entregada, pendiente de archivar, ya archivada, documentación en consulta o prestada para los procesos de revisión de expedientes de devolución de IVA crédito fiscal, por auditoría interna y externa, o para consulta de los departamento de la compañía.
5	¿Además de los vouchers de pago a proveedores, que otro tipo de información les trasladan para digitalizar y archivar?	La mayor parte de trabajo es decir un 85% son vouchers, tanto de pago a proveedores, pago de planillas y nóminas, ya que todo esto se digitaliza, el otro 15% se refiere a documentación de cierres bancarios, y los libros contables y legales de la

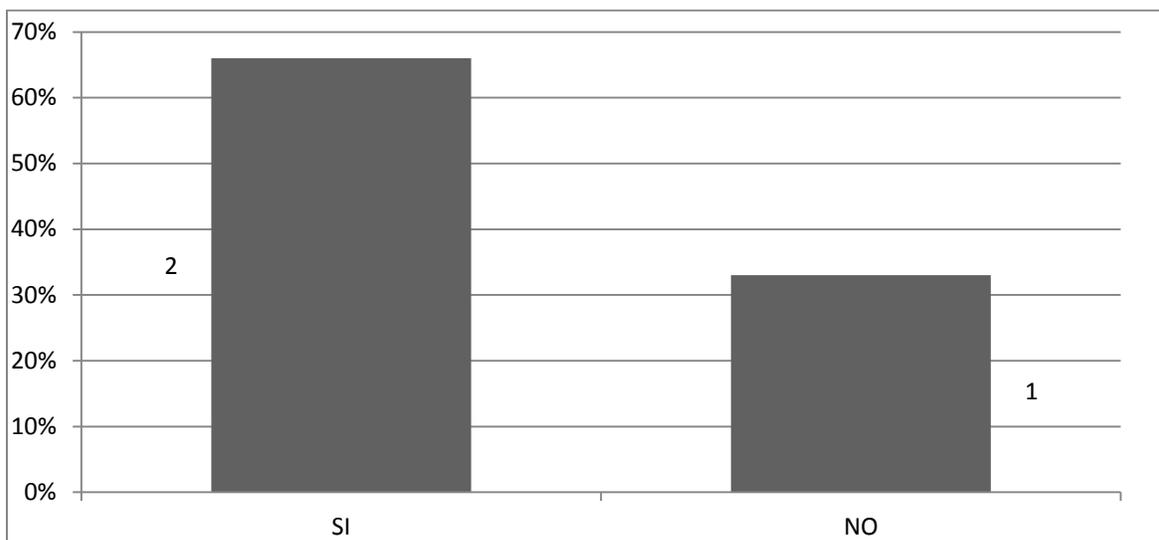
		compañía los cuales no se digitalizan, sino que solo son archivados ya sea en leitz y en pastas rotuladas, tarea que hace directamente la persona encargada del archivo.
6	¿Cree que tiene la cantidad de personal necesario, y el equipo informático, adecuado para llevar a cabo eficientemente su trabajo?	El jefe del departamento considera que cuentan con el recurso necesario de equipo, ya que es equipo nuevo y funciona bien, pero considera que no poseen herramientas de control y les falta mejorar la comunicación entre departamentos para buscar mejores formas de trabajo.
7	¿Poseen el espacio necesario para archivar documentación?	Se cuenta con una bodega suficientemente grande, y además también se cuenta con el servicio de tercerización de almacenamiento de documentos, el cual es prestado por una empresa que se dedica al resguardo de documentos.
8	¿Qué personal tiene acceso a la bodega de archivo?	La bodega no cuenta con ninguna restricción, es decir; no se mantiene bajo llave y cualquier colaborador del área o de otro departamento tiene fácil acceso.
9	¿Mantienen reuniones de trabajo con el departamento de tesorería, para retroalimentarse de las necesidades que ambos puedan tener el uno del otro?	No se realiza ningún tipo de reunión ni retroalimentación.
10	¿Además de tener a su cargo la coordinación del archivo y digitalización, cuales son las otras atribuciones de su cargo?	Un 25% de su tiempo lo dedica a la tarea de digitalización y archivo y el resto lo dedica a las tareas propias del área legal de la empresa, ya que también, debe realizar gestiones de procuraduría, ante el Registro Mercantil, Corte Suprema de Justicia, Registro General de la Propiedad y otras.

Se realizó un cuestionario de 8 preguntas a los colaboradores del área, para identificar situaciones que estén afectando el desarrollo de su proceso de trabajo, los resultados, interpretación de resultados y sus gráficas se presentan a continuación.

### Ilustración No. 6

#### Cuestionario efectuado a colaboradores del departamento de digitalización y archivo físico.

Gráfica No. 1 ¿Posee su área de trabajo las condiciones físicas adecuadas para desarrollar de buena manera su trabajo en la empresa?

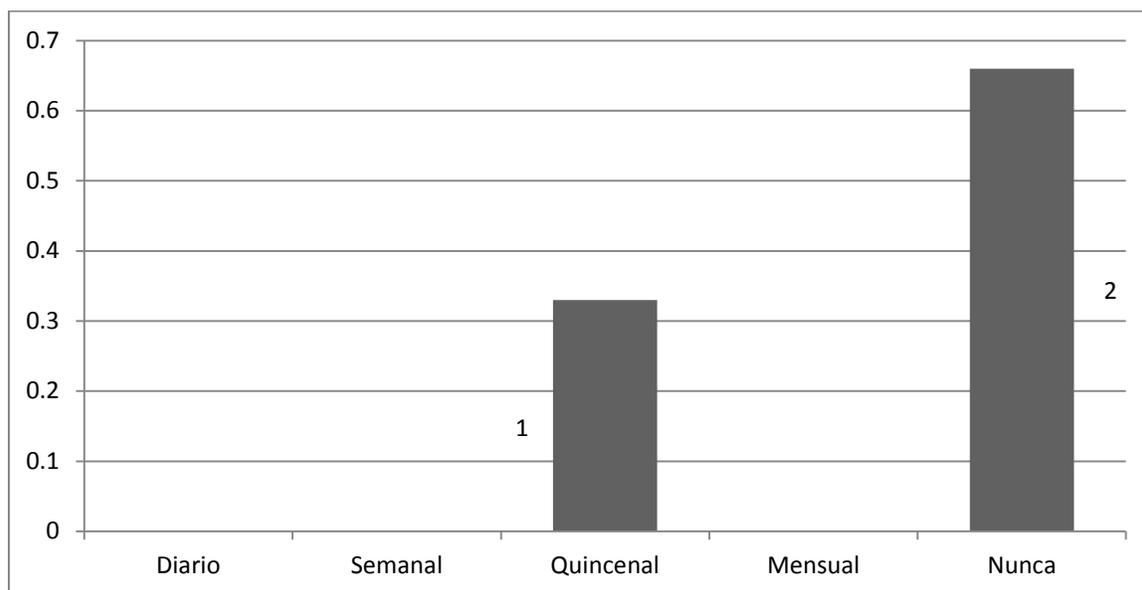


Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

Los resultados muestran que en general los colaboradores del área consideran que poseen un área adecuada para llevar a cabo sus funciones, sin embargo siempre puede ser un área de oportunidad en la cual puedan mejorarse ciertos aspectos, que se traduzcan en un mejor rendimiento laboral.

### Ilustración No. 7

Gráfica No. 2 ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones en su departamento para recibir retroalimentación sobre los objetivos del área y sobre el trabajo que deben realizar?

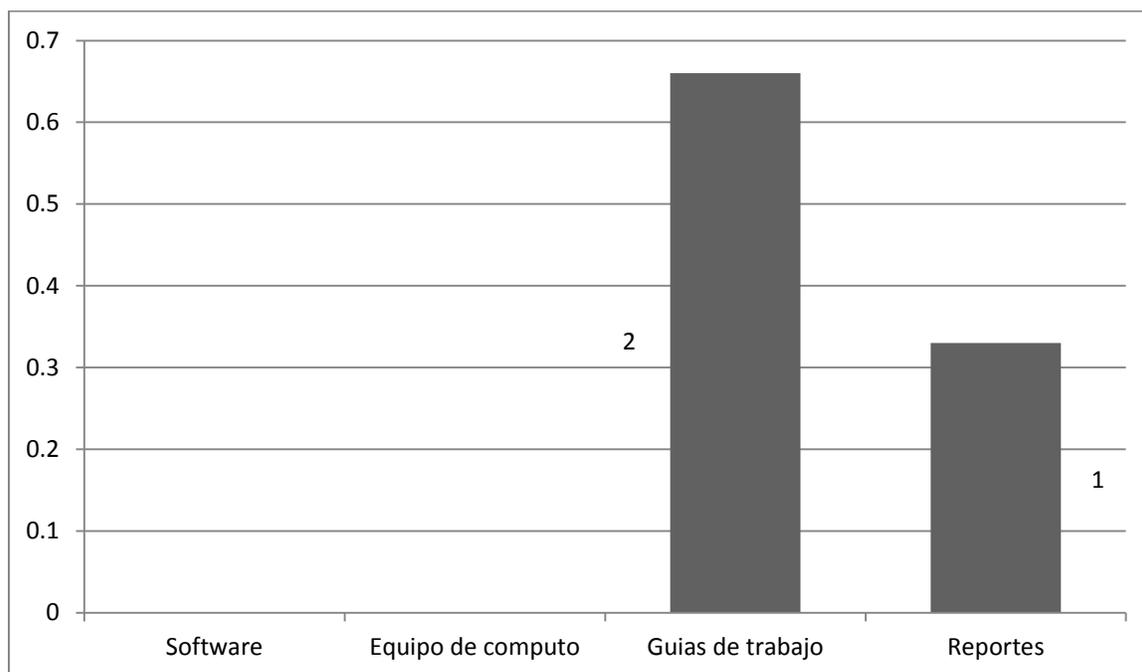


Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

La mayoría de los colaboradores del área manifestaron que nunca reciben una retroalimentación adecuada acerca de los objetivos que debe cumplir el departamento, ni tampoco están conscientes de las tareas que deben cumplir.

### Ilustración No. 8

Gráfica No. 3 ¿Qué clase de herramientas de trabajo considera que deberían mejorarse en su departamento?



Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

Los colaboradores del área consideran que lo que más necesitan es obtener una guía de trabajo que los oriente para desarrollar de mejor forma su trabajo, así como también señalaron que es importante implementar reportes que ayuden a mejorar el control del archivo.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 4 ¿Poseen algún material o guía de procesos que les ayude para realizar su trabajo?

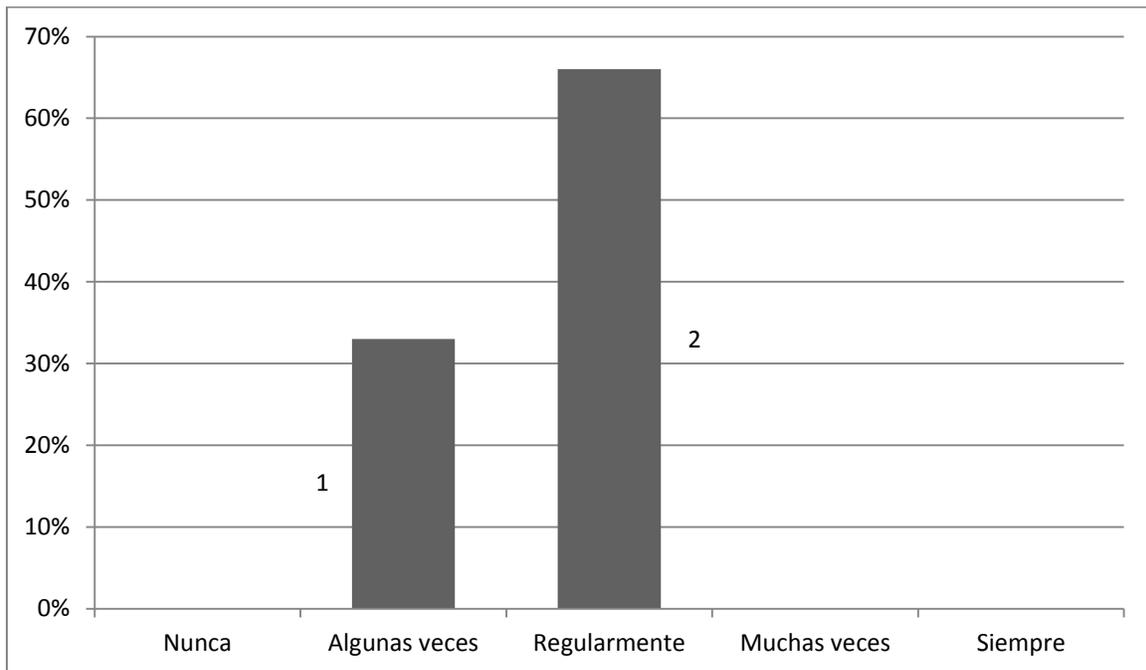


Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

La información obtenida revela claramente que el departamento opera de forma circunstancial, es decir, para un área que se dedica al manejo de documentación, es imprescindible el apoyo de una guía de trabajo o de procesos, que les brinden la ruta de trabajo que deben seguir.

### Ilustración No. 10

Gráfica No. 5 ¿Está usted consciente sobre la importancia del trabajo de su departamento, y el impacto que el mismo genera en el resto de las áreas de la compañía?

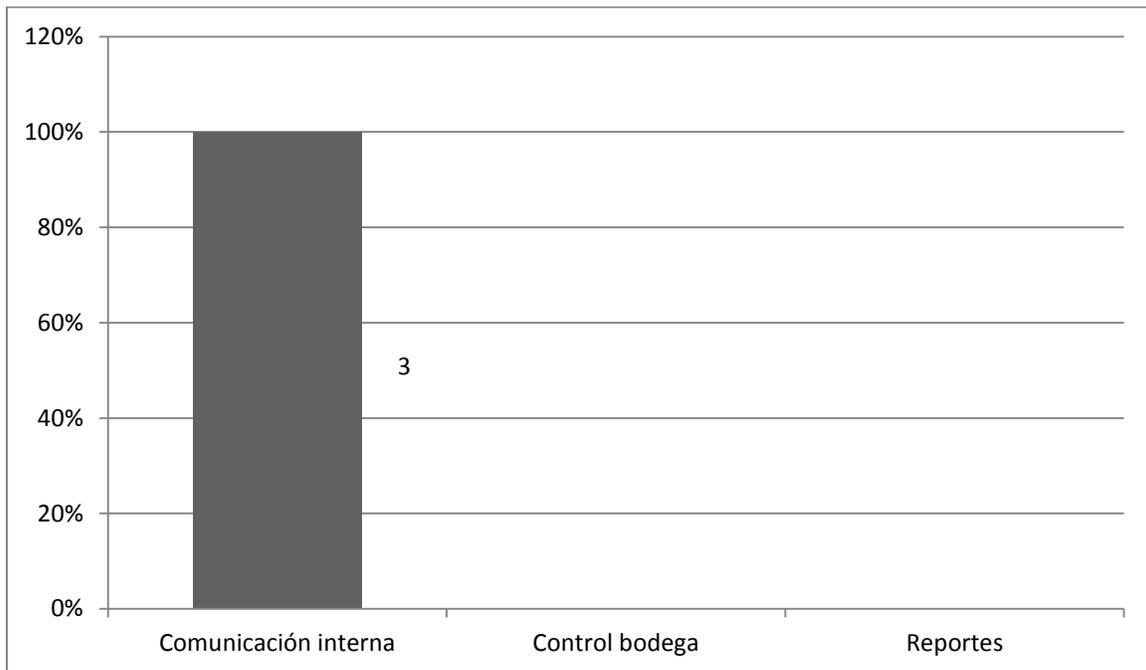


Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

Los colaboradores del área no están conscientes de la importancia que su trabajo genera en las demás unidades de trabajo de la compañía, reflejando con ello que debe realizarse un trabajo de sensibilización acerca de la importancia de prestar un buen servicio interno en cuanto a la administración de la documentación histórica de la compañía.

### Ilustración No. 11

Gráfica No. 6 ¿Qué factores considera que deberían mejorarse en función de lograr un mejor manejo del control y resguardo de la documentación?



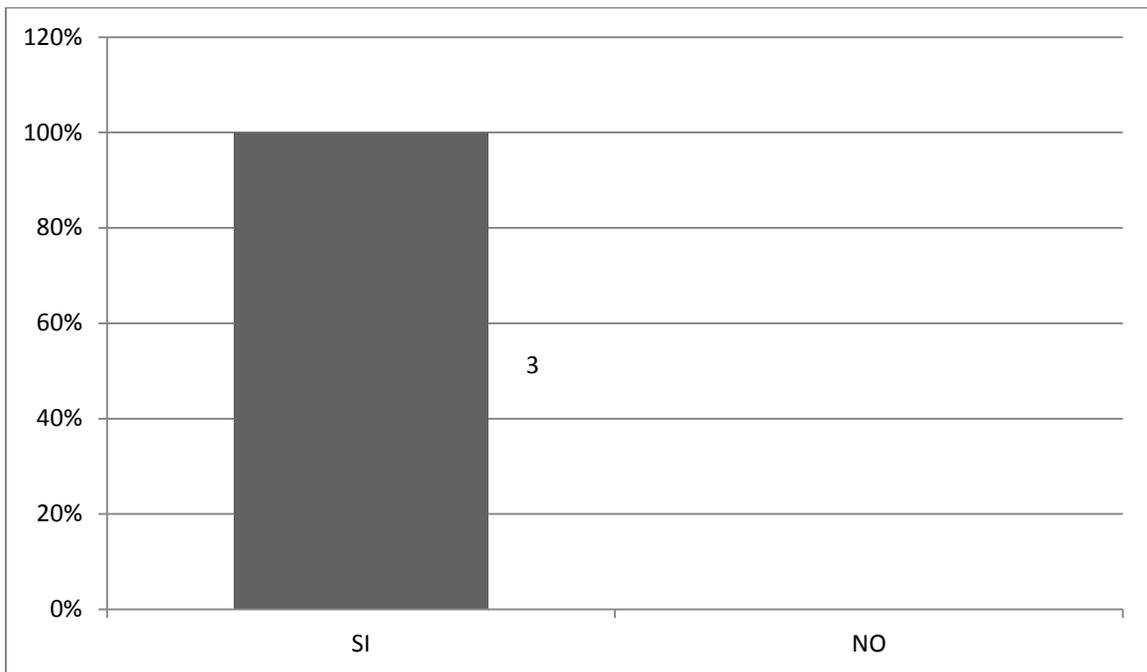
Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

Para todos los colaboradores del departamento lo más importante en cuanto al control de la documentación se refiere, debe empezar por mejorar la comunicación interna entre los departamentos de la compañía, a manera de concientizar a todos sobre la importancia de tener una documentación en orden y segura.

### Ilustración No. 12

Gráfica No. 7 ¿Considera usted que la falta de una adecuada comunicación con el departamento de tesorería en cuanto al envío de la documentación física para ser digitalizada y archivada, puede ser una de las causas que originan desorden y descontrol en la documentación?

¿Considera que la implementación de nuevos reportes de control interno podrían mejorar los procesos de trabajo en su departamento?



Fuente: Elaboración propia investigación de campo, octubre 2014  
Base 3 colaboradores

La principal comunicación debe generarse con el departamento de tesorería, para poder detectar los procesos de trabajo en que ambos se pueden apoyar para lograr la mejora continua, y con ello eliminar los problemas detectados en la gestión del archivo, asimismo los colaboradores consideran que es importante fortalecer los procesos de trabajo del departamento, los tres coinciden en señalarlo, sobre todo partiendo de la premisa que toda la información que se genera en el área de tesorería esta automatizada.

### **3.2 Análisis de resultados**

Según los resultados obtenidos se pudo comprobar que el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía no posee ningún tipo de material escrito que les oriente en la realización de su trabajo diario, por lo que todos saben que deben escanear y archivar, sin embargo cada quien hace lo que mejor puede basado en la experiencia que han obtenido en su puesto de trabajo.

La gerencia financiera de la compañía estima que mensualmente deja de percibir en su flujo de efectivo la cantidad de Q500 mil quetzales, lo cual es provocado por la falta de control en los vouchers de pago a los proveedores, ya que no se posee ningún tipo de control en el proceso de recepción, escaneo y archivo de la documentación.

La falta de un control en el procedimiento de trabajo aplicado por el departamento, afecta el trabajo del área de impuestos, ya que son los encargados de elaborar mensualmente las solicitudes de devoluciones de IVA crédito fiscal, sin embargo, este proceso se ha visto afectado por la falta de apoyo que tienen al momento de requerir la documentación original que respalda las compras y las ventas de la compañía.

Se pudo verificar que la compañía constituyó el departamento de digitalización y archivo físico, para lo cual asignó recursos humanos y tecnológicos, sin embargo desde que fue creado, no fue establecido un procedimiento formal para velar por el adecuado control, manejo y gestión de la documentación recibida, por lo que se vuelve necesario recuperar el control de la situación y proponer mejoras en sus procedimientos, para que todos en el departamento puedan velar porque tales procesos se cumplan.

Dentro de los resultados, resalta el que la compañía posee la estructura tecnológica dentro de su departamento de tesorería, para llevar el control y manejo adecuado de la emisión de los pagos a proveedores, sin embargo, los colaboradores del departamento de digitalización y archivo físico, no tienen acceso a este tipo de tecnología, por lo que se detecta una separación en el flujo de la

información que se genera en la tesorería, y la información que puede manejar el área, sin que esto implique riesgos de perder confidencialidad en la misma, por lo que se vuelve necesario que ambas áreas trabajen más de manera conjunta y apoyándose para generar cambios en los resultados que la compañía desea.

La falta de comunicación entre los departamentos así como la falta de retroalimentación en los procesos de trabajo, está generando un desorden y descontrol entre las áreas de tesorería y la de digitalización y archivo físico, por lo que es imprescindible que ambas áreas trabajen de manera conjunta para cumplir con una adecuada gestión de la documentación de la compañía.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Propuesta de optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico**

En la empresa denominada Alcoholes Nacionales, S.A., se identificó que era necesario optimizar los procesos de trabajo del departamento de digitalización y archivo físico, en cuanto al resguardo y manejo de la documentación legal, contable y financiera; en virtud que esta área es clave para el adecuado desempeño de otras áreas de la compañía, es por ello que a continuación se presenta una propuesta de optimización de dichos procesos, la cual fue elaborada tomando como base los enfoques en las áreas administrativa, mercadológica y financiera.

#### **4.1.1 Propuesta enfocada al área administrativa**

Es necesario contar con un manual de procedimientos que sirva de respaldo al departamento de digitalización y archivo, y que la misma sea del conocimiento de todas las áreas de la compañía, en especial por quienes tienen relación directa con la recepción y manejo de documentación de compras y ventas, asimismo es importante que dicho documento sea validado y autorizado por las autoridades de la compañía, y la persona responsable de revisar y actualizar semestralmente dicho documento será el jefe del departamento de digitalización y archivo físico, es por lo anterior, que se propone el siguiente manual de procedimiento del área.

4.1.2 Manual de procedimientos

**Ilustración No. 13**  
**Tabla No. 6 Manual de procedimientos**

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico	
	Creación noviembre 2014	
	Hoja 1/ 10	
<p>Manual de procedimientos</p> <p>Noviembre 2014</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Cargo:	Cargo: Jefe de área	Cargo: Gerente financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 2/ 10

Presentación

La administración de la documentación, es un tema relevante para cualquier organización ya que en ella queda plasmada la historia de las operaciones de compra, venta y de todo tipo de transacciones mercantiles, por lo que debe ponerse especial cuidado en su gestión.

Por esta razón se hace necesaria la utilización de herramientas administrativas que ayudan a incrementar la productividad y a minimizar los costos en los procesos que se desarrollan.

Como resultado de lo anteriormente descrito se presenta el siguiente manual de procedimientos, para el departamento de digitalización y archivo físico, este documento constituye un instrumento administrativo que permite agilizar las actividades en el presente departamento, asimismo delimita las responsabilidades en cada procedimiento buscando la eficacia y eficiencia en cada tarea a realizar.

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 3/ 10

Antecedentes de la empresa

Alcoholes Nacionales, Sociedad Anónima, es una empresa guatemalteca constituida bajo las leyes de la república de Guatemala.

Su actividad mercantil gira en torno al objeto de la sociedad la cual se enfoca en dedicarse a todo tipo de actividad comercial, industrial, agropecuaria y en especial la elaboración de alcoholes de cualquier naturaleza, industriales, combustibles, de consumo humano y bebidas, farmacéutico, su procesamiento y comercialización, así como de sus derivados.

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 4/ 10

Propósito

- Establecer los mecanismos de control para la adecuada gestión de la documentación de compras y ventas de la compañía.
- Asegurar el involucramiento de las áreas claves de la compañía, relacionadas con la gestión de documentación de compras.

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 5/ 10

### Responsabilidades

- Gerente financiero
  - a) Aprobar el manual de gestión de documentación.
  
- Jefe de área de digitalización y archivo físico.
  - b) Actualizar los procedimientos establecidos en el presente manual de documentación, y elevarla a la gerencia para su aprobación.
  
- Colaboradores de digitalización y archivo.
  - c) Velar por el debido cumplimiento de lo establecido en el presente documento, como forma de garantizar los resultados deseados por la compañía

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 6/ 10

Definiciones y desarrollo.

Archivo: Lugar físico donde se conservan los documentos elaborados y recibidos por la compañía.

Metodología: Ordenamiento lógico, estructurado, participativo y racionalizado de elementos, políticas, normas y procedimientos relacionados entre sí para garantizar un proceso.

Retroalimentación: Respuesta recibida a un mensaje emitido relacionado con un proceso

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 7/ 10

#### Acercas del manual de procedimientos

El procedimiento para la recepción, control, manejo y resguardo de documentos es un proceso de control de vital importancia para la compañía, ya que con ello se busca garantizar una adecuada gestión de resguardo de documentación en todas las áreas de la misma, con ello se busca inculcar el cambio de mentalidad, concientización y sobre todo el sentido de la responsabilidad por la información que respalda las actividades productivas de la empresa.

- a) Todos los días martes, el departamento de tesorería debe trasladar en orden correlativo y por cuenta bancaria, los vouchers pagados a proveedores durante la semana anterior.
- b) La responsabilidad por la recepción, manejo y resguardo de la documentación es de directamente por los colaboradores del departamento de digitalización y archivo físico, quienes se encargaran de su correcta administración.
- c) Toda necesidad de documentación para cualquier tipo de evacuación de expedientes, auditorías internas y externas, así como consultas, debe ser gestionado exclusivamente a través de los colaboradores del área de digitalización y archivo físico.
- d) Toda solicitud de documentos debe hacerse por escrito, utilizando para ello el sistema de correo electrónico, para que posteriormente sean llenados los formatos de préstamos establecidos dentro del presente manual.

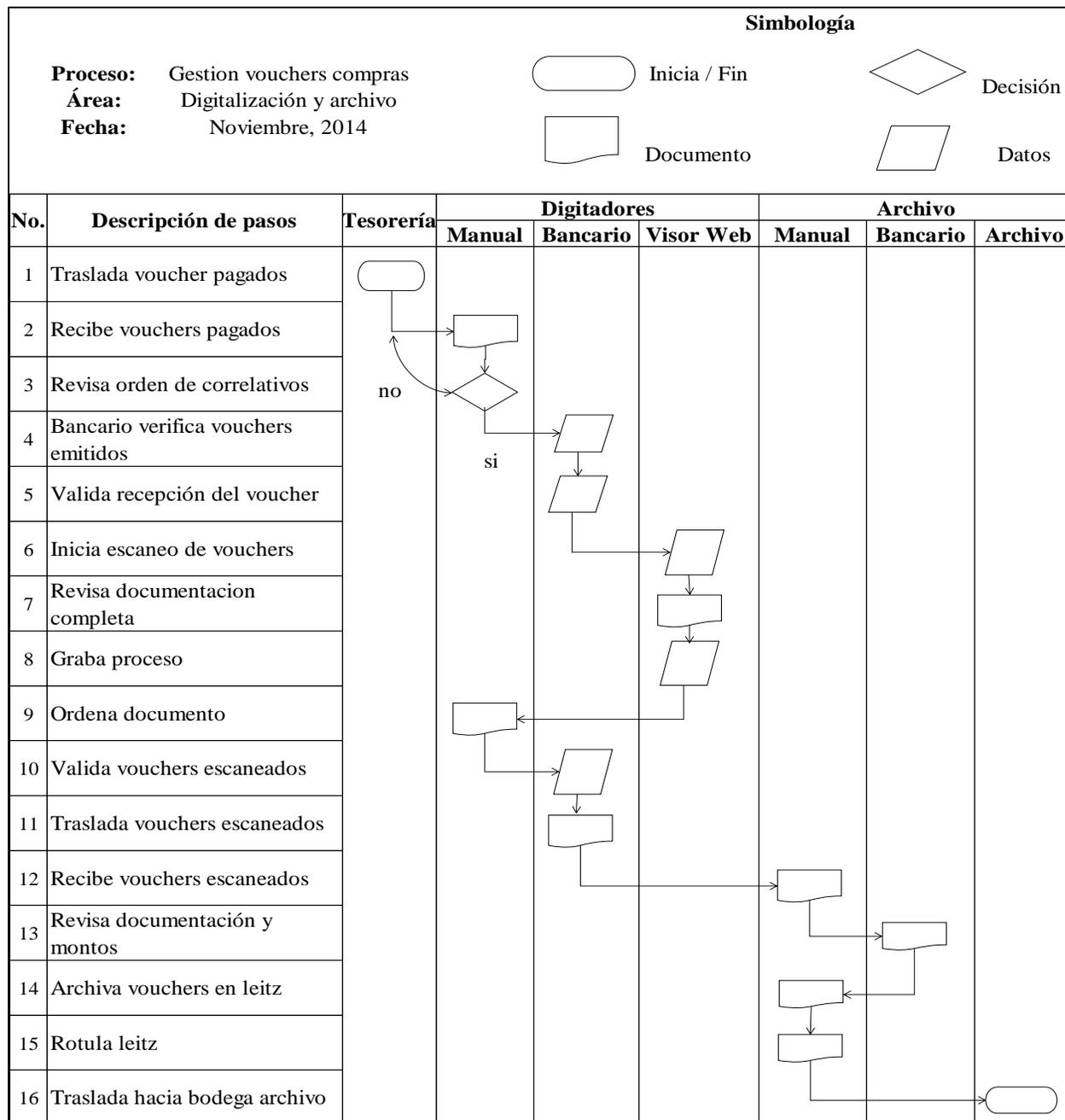
Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 8/ 10

- e) Todo retiro de documentación será tomado en calidad de préstamo temporal de documentación, para lo cual, el encargado de la bodega de archivo, deberá llenar el formato en el módulo respectivo, y generar la boleta de préstamo de documentos, la cual deberá ser firmada por la persona solicitante y firmada y sellada por el encargado.
  
- f) El tiempo máximo establecido para que un documento permanezca fuera del archivo, será de 15 días, sin excepción alguna, el encargado de archivo verificará el estatus automático que el sistema le genere en cuanto al tiempo que un documento lleva fuera del archivo.
  
- g) El encargado de archivo enviará un reporte quincenal acerca del estatus de los préstamos, a cada jefe de área, para recordar la devolución pendiente de documentos.
  
- h) Se podrá extender por un nuevo lapso de 15 días, el préstamo de la documentación, con previa justificación de las razones que lo motivaron, para lo cual se actualizará el formato de control en el módulo del sistema bancario.
  
- i) El área de la bodega de archivo físico se mantendrá bajo llave y solamente tendrá copia el jefe del departamento y los colaboradores del área de digitalización y archivo físico, para lo cual cada uno de ellos poseerá una copia de la llave de acceso.

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 9/ 10

**Ilustración No. 14**

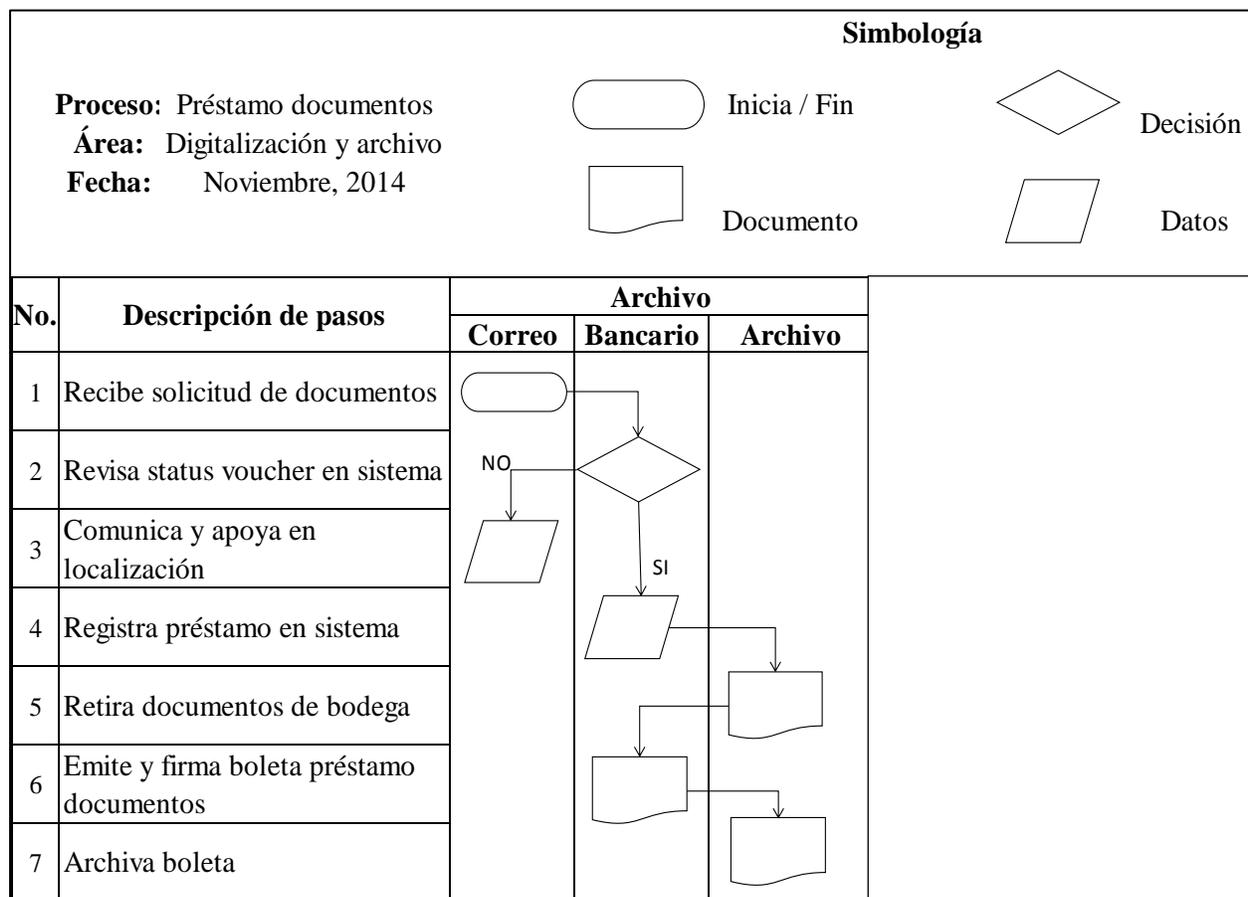
**Tabla No. 7 Flujograma de procesos gestión vouchers compras**



Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de procedimientos digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014
	Hoja 10/ 10

**Ilustración No. 15**

**Tabla No. 8 Flujograma de proceso préstamo de documentos**





Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de perfil de puestos área digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014

Presentación

La adecuada descripción del perfil de puestos de trabajo en una organización permite seleccionar al candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo, logrando así alcanzar los objetivos del puesto, ya que se definen las responsabilidades que deben cumplir los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

Objetivos del manual de perfiles de puestos.

- Dar a conocer los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo del personal de planta.
- Crear la estructura organizacional adecuada del departamento de producción.

Perfil No.1 .....Jefe del departamento

Perfil No.2.....Auxiliares de digitalización

Perfil No.3.....Auxiliar de archivo

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de perfil de puestos área digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014

#### Identificación del puesto

1. Código del puesto
2. Nombre del puesto Jefe de archivo digitalización y archivo físico
3. Departamento al que pertenece Financiero
4. Sección a la que pertenece Digitalización y archivo físico
5. Ubicación física del puesto Oficinas centrales
6. Número de empleados en el puesto Uno (1)
7. Horario de trabajo Lunes a viernes 8:00 a 13:00 y 14:00 a 18:00 horas
8. Puesto del jefe inmediato superior Gerente financiero
9. Puestos inmediatos inferiores Digitadores y encargado de archivo

#### Descripción general de puesto

Responsable de la gestión y administración de toda la documentación contable y financiera generada en la empresa y sus afiliadas; planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de trabajo de los miembros del departamento, presentar a la gerencia financiera la actualización semestral del manual de procedimientos del área, así mismo velar por el cumplimiento y alcance de los indicadores claves de gestión y/o kpi's.

Se define la frecuencia con que deben realizarse las tareas:

d = diario

s = semanal

q = quincenal

m = mensual

I. Planificación:

- Revisión de los kpi's del departamento con colaboradores (q)
- Elaborar y dar seguimiento a planes de trabajo del área (d)

II. Operación:

- Supervisión del personal a cargo (d)
- Velar por el adecuado cumplimiento de los procedimientos del área (d)
- Control del inventario de documentos recibidos, digitalizados y archivados (d)
- Revisión selectiva de documentos escaneados y archivados (s)
- Velar por el adecuado mantenimiento de las instalaciones del archivo (d)
- Seguimiento y apoyo en devolución de documentos prestados (s)

III. Reportes:

- Seguimiento y control de correlativos pendientes de ser entregados (q)
- Generar reportes sobre el status de cheques pagados a través del sistema (s)
- Validar la correcta digitalización de los documentos en el sistema (d)
- Seguimiento a reporte mensual del sistema sobre status de documentos (m)
- Seguimiento a reporte mensual documentación en status de préstamo (s)

IV. Atención a personal interno:

- Atender a colaboradores de la empresa (s)
- Brindar apoyo relacionado con búsqueda de documentación (d)
- Apoyar con búsqueda de documentación en archivo de ser necesario (d)

V. Otras funciones

- Colaborar con el archivo de cheques en épocas de alta operación (s)
- Velar por la adecuada atención al personal de la empresa en lo referente a requerimientos de documentación (d)
- Cubrir a cualquier miembro del equipo cuando sea requerido (d)

Especificaciones del puesto

Educación:

Grado académico mínimo: segundo año de estudios universitarios, facultad ciencias económicas

Experiencia: conocimientos en contabilidad y administración de documentos financieros y de oficina.

Computación: Microsoft office, word y excel

Idiomas: Español

Equipo: Computadora, fotocopidora, escáner y equipo general de oficina



## Descripción del puesto

Se define la frecuencia con que deben realizarse las tareas:

d = diario

s = semanal

q = quincenal

m = mensual

### I. Recepción de documentos:

- Pago a proveedores (s)
- Cierres bancarios (s)
- Libros contables (s)

### II. Operación:

- Revisar orden y correlativos emitidos (s)
- Revisar documentación de soporte de pagos (d)
- Escanear documentación de pago a proveedores (d)
- Grabar documentos en el sistema (d)
- Trasladar documentación escaneada para archivar (d)

### III. Reportes:

- Verificar correlativos emitidos (d)
- Control de correlativos pendientes de ser entregados (d)
- Generar reportes sobre el status de cheques pagados a través del sistema (d)

- Validar documentos escaneados en el sistema (d)
- Generar reporte mensual del sistema sobre status de documentos (m)

IV. Atención a personal interno:

- Atender a colaboradores del área de tesorería (s)
- Brindar apoyo relacionado con búsqueda de documentación (d)
- Colaborar con las tareas de archivo y manejo de documentación (d)
- Apoyar con búsqueda de documentación en archivo (d)

V. Otras funciones

- Colaborar con el archivo de cheques en épocas de alta operación (s)
- Atender al personal de la empresa en requerimientos de documentación (d)
- Cubrir a cualquier miembro del equipo cuando sea requerido (d)

Educación:

Grado académico mínimo: Graduado de nivel medio, bachiller o perito contador

Experiencia: no indispensable

Computación: Microsoft office, word y excel

Idiomas: Español

Equipo: Computadora, fotocopidora, escáner y equipo general de oficina

Maquinaria: No relevante

Alcoholes Nacionales, S.A.	Manual de perfil de puestos área digitalización y archivo físico
	Creación noviembre 2014

#### Identificación del puesto

1. Código del puesto
2. Nombre del puesto Encargado de archivo
3. Departamento al que pertenece Financiero
4. Sección a la que pertenece Digitalización y archivo físico
5. Ubicación física del puesto Oficinas centrales
6. Número de empleados en el puesto Uno (1)
7. Horario de trabajo Lunes a viernes 8:00 a 13:00 y 14:00 a 18:00 horas
8. Puesto del jefe inmediato superior Jefe departamento digitalización y archivo físico
9. Puestos inmediatos inferiores No aplica

#### Descripción general de puesto

Administrar la documentación de pago a proveedores la cual es generada por el área de tesorería, ser responsable del manejo y adecuada manipulación de la misma, brindar atención y apoyo a las áreas de la empresa que requieran de la localización de documentos históricos especialmente los que tengan que ver con el pago a proveedores, pagos de nóminas igss, libros contables y otros que sean almacenados en el departamento.

## Descripción del puesto

Se define la frecuencia con que deben realizarse las tareas:

d = diario

s = semanal

q = quincenal

m = mensual

### I. Recepción de documentos:

- Pago a proveedores (s)
- Cierres bancarios (s)
- Libros contables (s)

### II. Operación:

- Revisar orden y correlativos emitidos (s)
- Revisar documentación de soporte de pagos (d)
- Archivar documentación de pago a proveedores (d)
- Rotular leitz previo a ser archivados (d)
- Trasladar documentación escaneada hacia la bodega (d)
- Recibir solicitudes de préstamo de documentos (d)
- Grabar y archivar boletas de préstamo de documentos en el sistema (d)

### III. Reportes:

- Verificar correlativos emitidos (d)
- Control de correlativos pendientes de ser entregados (d)
- Generar reportes sobre el status de cheques pagados a través del sistema (d)
- Validar documentos escaneados en el sistema (d)
- Generar reporte mensual del sistema sobre status de documentos (m)
- Generar reporte mensual documentación en status de préstamo (s)

### IV. Atención a personal interno:

- Atender a colaboradores del área de tesorería (s)
- Brindar apoyo relacionado con búsqueda de documentación (d)
- Colaborar con las tareas de archivo y manejo de documentación (d)
- Apoyar con búsqueda de documentación en archivo (d)

### V. Otras funciones

- Colaborar con el archivo de cheques en épocas de alta operación (s)
- Atender al personal de la empresa en requerimientos de documentación (d)
- Cubrir a cualquier miembro del equipo cuando sea requerido (d)

#### Educación:

Grado académico mínimo: Graduado de nivel medio, bachiller o perito contador

Experiencia: no indispensable

Computación: Microsoft office, word y excel

Equipo: Computadora, fotocopidora, escáner y equipo general de oficina

4.1.4 Modelo de kpi's de control

**Ilustración No. 17**

**Tabla No. 10 modelo de kpi's de control**

Responsable	Código	Objetivo táctico	Indicador	Meta
Jefe digitalización	kpi-01	Tiempo de ciclo de requerimientos de documentos solicitados	Requerimientos de documentación entregados en tiempo	Cumplir con el 100% de entrega de documentos solicitados
Jefe digitalización	kpi-01-01	Mantenimiento adecuado de las bodegas de archivo	Resguardo limpio y ordenado de bodegas de archivo	Cumplir con el 100% de orden de documentos debidamente archivados en bodega
Digitador I y II	kpi-02	Cumplir con el programa de entrega de documentos	Escanear en tiempo calendarizado los vouchers de pago a proveedores	Digitalizar y resguardar en el sistema 3 días después de ser recibida
Digitador I y II	kpi-02-01	Mantener el control de documentos en proceso de digitación	Grabar en el sistema los documentos escaneados	Escanear el 100% de los documentos
Auxiliar archivo	kpi-03	Cumplir con proporcionar la documentación requerida	Proporcionar en tiempo la documentación solicitada	Efectuar la entrega de los documentos 2 horas después de recibir solicitud
Auxiliar archivo	kpi-03-01	Mantener en orden los documentos archivados en bodega	Seguimiento en tiempo calendarizado los documentos prestados	Devolver al archivo el 100% de los documentos que hallan sido prestados

#### 4.1.5 Elaboración de reporte de consultas en modulo bancario

Derivado que los colaboradores del área de digitalización y archivo físico, no poseen ningún tipo de información respecto a la emisión de vouchers que realiza el área de tesorería, es imprescindible que se autorice el acceso al módulo bancario, para realizar únicamente consultas y generar reportes que les ayuden a gestionar todo lo relacionado a la documentación de pagos emitidos a los proveedores, es importante mencionar que no podrán realizar ninguna otra función dentro del módulo, para lo cual se propone que el área de tecnología de información de la compañía, desarrolle un reporte de la siguiente forma:

## Ilustración No. 18

### Tabla No. 11 Modelo de reporte módulo bancario

Traslado de cheques hacia digitalización

Empresa   
 Cuenta bancaria

FILTROS DE BUSQUEDA

Simbología	
Recibido	↑
Pendiente	X
SI	S
NO	N

Cheque inicial   
 Cheque final

Fecha inicial   
 Fecha final

BUSCAR

SIGUIENTE

Tesorería					Digitalización		Archivo
Cheque No.	Fecha	Beneficiario	Monto	Descripción del pago	Voucher	Escaneado	Trasladado
257859	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q30,000.00	Pago facturas No. 1,2,3	↑	Recibido	S
257860	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q10,000.00	Pago facturas No. 1,2,3	↑	Recibido	S
257861	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q5,000.00	Pago facturas No. 1,2,3	↑	Recibido	S
257862	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q75,000.00	Pago facturas No. 1,2,3	↑	Recibido	S
257863	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q2,500.00	Pago facturas No. 1,2,3	↑	Recibido	N
257864	12/11/2014	Nombre del beneficiario	Q3,000.00	Pago facturas No. 1,2,3	X	Pendiente	N
257865	13/11/2014	Nombre del beneficiario	Q1,500.00	Pago facturas No. 1,2,3	X	Pendiente	N

#### 4.1.6 Boleta de control de documentación

Se propone el siguiente formato para la elaboración de la boleta de control de documentación, la cual estará siendo generada directamente desde el módulo bancario, esto con el fin de mantener el control de la documentación requerida para consulta, status de los documentos y responsables.

### Ilustración No. 19

**Tabla No. 12 Solicitud de documentación en archivo**

Logo de la empresa			<b>No. Correlativo</b>	
Nombre del solicitante: _____				
Fecha de solicitud: _____				
Tiempo del préstamo				
	1 a 7 días	X		
	8 a 15 días	X		
No.	Tipo documento	No. Documento	Cuenta bancaria	Beneficiario / Concepto
1	Voucher	758925	123568-9	
Firma del solicitante (*)				Firma encargado de archivo
				Sello entregado
(*) Me comprometo a devolver la documentación solicitada en la fecha establecida, de lo contrario debo solicitar una ampliación del plazo del préstamo, de no cumplir con el procedimiento establecido, se enviará notificación sobre el incumplimiento al jefe de área del colaborador que hizo el préstamo.				
Fecha de entrega:				Sello devolución.

## **4.2 Propuesta enfocada al área mercadológica**

Desde esta área es necesario dignificar el trabajo que realiza el personal del departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, por medio de la sensibilización de todas las áreas de la empresa, para que puedan darse cuenta de la importancia que es contar con un buen servicio de resguardo y manejo de su documentación.

### 4.2.1 Mercadeo interno

Se desarrolló un plan de mercadeo interno del departamento de digitalización y archivo físico, con el fin de dar a conocer a los colaboradores de la empresa, sobre el objetivo del departamento y en especial retroalimentarlos acerca del manual de procesos que implementó el área, con ello se logrará el involucramiento de todas las áreas de la compañía.

#### Objetivo

Involucrar activamente a todos los miembros de la organización con la propuesta de optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico.

#### Segmentación

Los clientes internos son los colaboradores de los departamentos de tesorería, contabilidad y digitalización y archivo físico, ya que por estas áreas pasa la administración de la mayoría de documentos de la empresa, por lo que se genera un alto interés común entre ellos para gestionar un adecuado manejo y control de los mismos.

## Producto

Brindar a los colaboradores de la organización un servicio de digitalización y archivo físico de documentos eficaz, eficiente y de alta calidad en el manejo del mismo, que sea capaz de responder en tiempo a sus necesidades.

## Plan de acción y comunicación

Como en todo producto, el servicio al cliente y su satisfacción son un papel importante en el éxito del mismo, razón por la cual, la estrategia planteada demanda de una adecuada evaluación y control. Es por lo anterior, que se propone alinear los servicios que debe brindar el área de digitalización y archivo físico, hacia la estrategia empresarial de brindar un excelente producto a sus clientes.

Para mantener enfocada la propuesta de optimización de los procesos del área de digitalización y archivo físico hacia los objetivos de la organización, se proponen las siguientes herramientas de control:

## Publicidad interna

La publicidad sobre la optimización de los procesos se hará a lo interno de la compañía por medio de reuniones con los gerentes, jefes y colaboradores de los departamentos que generan la mayor parte de la documentación, es decir, las áreas de tesorería y contabilidad. Juega un papel importante la coordinación y comunicación entre las áreas críticas de la compañía, es por ello que se propone la implementación de reuniones iniciales para dar a conocer los objetivos de la propuesta de optimización, para lo cual se presentan las siguientes programaciones:

**Ilustración No. 20**

**Tabla No. 13 Programación de reuniones internas**

Mercadeo interno	Objetivo de la reunión
Reunión inicial gerente financiero y jefes	Dar a conocer el manual del área
Reunión inicial gerente financiero, jefes de tesorería y digitalización-archivo físico, y colaboradores de las dos áreas.	Proporcionar en forma impresa el documento que contiene el manual de procesos para la documentación, así como explicar y brindar retroalimentación sobre los objetivos, metas y necesidades de la compañía para implementar los cambios, así como recalcar la importancia y la responsabilidad de los participantes para el éxito del proceso.

**Ilustración No. 21**

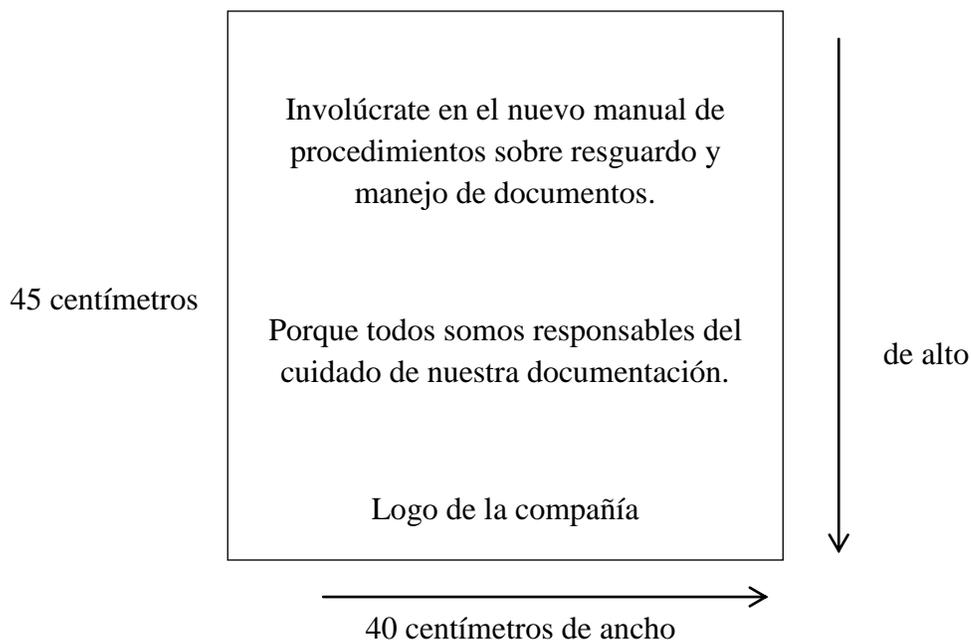
**Tabla No. 14 Programación de divulgación**

Periodicidad	Cantidad de envíos	Recursos	Participantes
primer mes	diario	correo comunicación interna	toda la empresa
segundo mes	semanal	correo comunicación interna	toda la empresa
tercer mes	quincenal	correo comunicación interna	toda la empresa

El plan de mercadeo deberá contar con una programación de divulgación de penetración que se deberá mantener por lo menos durante los primeros 3 meses de inicio en su implementación, por medio del envío periódico de recordatorios de los nuevos procesos implementados en el área de digitalización y archivo físico, asimismo los colaboradores del área jugarán un papel importante en dicha divulgación.

### Ilustración No. 22

**Tabla No.15 Afiches informativos**



Se utilizarán afiches a colores, los cuales serán colocados en la cartelera informativa que mantiene permanentemente la empresa, en la entrada principal del edificio, con el fin que todo el personal se informe sobre el manual de procesos que implementa la compañía. Asimismo, durante el primer mes de implementación, se planea enviar por el sistema interno de noticias que tiene la compañía, el cual es enviado por correo electrónico todos los días para informar a sus colaboradores de las principales noticias y sucesos que pasan a diario en el país.

### 4.3 Propuesta enfocada al área financiera

#### 4.3.1 Costo / beneficio

El costo / beneficio que representará para la compañía la implementación del manual de procesos de documentación, se presenta a continuación.

#### Ilustración No. 23

**Tabla No. 16 Desgloce de costos**

Descripción	Recursos involucrados	Costo	%
Elaboración de reporte de consultas en módulo bancario.	Humanos: 1 colaborador del área de tecnología de información, involucrado 4 semanas para elaboración e implementación del reporte.  Sueldo mensual Q 12,000 Prestaciones 42% Q 5,040  Tecnológicos: Costo de mantenimiento base de datos.	Q 17,040  Q 500	79%  2%
Divulgación del manual, reuniones programadas.	Humanos: costo de oportunidad por las 3 horas de tiempo calculado en reuniones. 6 personas 18 horas hombre costo promedio de $(Q50,000 / 30 / 8) =$ Q 209 X 18 =	Q 3,750	17%
Afiches de divulgación	8 afiches a color a Q 50 cada uno	Q 400	2%
Costo Total		Q 21,690	100%

El cuadro anterior muestra el costo total estimado que la compañía debe desembolsar para llevar a cabo la optimización de los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico, el mayor costo lo representa la participación de un colaborador del área de tecnología de información, para el desarrollo de los reportes en el módulo bancario con un total de Q 17,540 lo que representa un 81%; luego el costo que representa el proceso de comunicación interna a las áreas claves de la compañía, con un total estimado de Q 3,750 para un 17%, y finalmente se estima un costo de Q 400 con un 2% para los afiches a colocarse en las carteleras de información.

Los costos anteriormente mencionados se consideran necesarios para la implementación de la optimización de los procesos del área, asimismo el monto a desembolsar no se considera elevado para la compañía, comparado con el beneficio del flujo de efectivo que desea recuperar la compañía en concepto de devolución de IVA crédito fiscal, ya que como puede apreciarse la mayoría de recursos a utilizar ya están al alcance de la compañía, es decir; talento humano que se posee en el área de informática y la inversión de tiempo para la comunicación interna.

**Ilustración No. 24**

**Tabla No. 17 Análisis de costos**

Costo total de implementación de la propuesta de optimización	Mensual	Anual
Recursos humanos	Q 20,790	Q 20,790
Tecnológicos	Q 500	Q 6,000
Material de divulgación	Q 400	Q 400
Total	Q 21,690	Q 27,190

Es importante resaltar que la mayoría de los costos necesarios para la optimización de los procesos del área, serán desembolsables en una sola ocasión ya que el único costo que se genera mensualmente es el de mantenimiento de la base de datos, por el incremento en la data de información que se almacena en el servidor, sin embargo el costo de Q 500 mensuales, se considera bajo si se compara con los Q 625,000 mensuales que busca recuperar la compañía.

### Ilustración No. 25

**Tabla No. 18 Escenario actual sin optimización de procesos**

Descripción	Mensual	Anual	%
Generación promedio de IVA crédito fiscal	Q 1,250,000	Q 15,000,000	100%
Flujos no recuperados por falta de optimización	Q 625,000	Q 7,500,000	50%
Flujos obtenidos sin optimización de los procesos	Q 625,000	Q 7,500,000	50%

En el cuadro anterior se puede apreciar que la compañía genera importantes montos por IVA crédito fiscal, sin embargo por falta de optimización en los procesos de trabajo del área de digitalización y archivo físico, los mismos no están siendo recuperados oportunamente, lo que le representa a la compañía una pérdida estimada del 50% mensual de los montos solicitados, o sea Q 625,000 mensuales equivalentes a Q 7,500,000 anuales.

### Ilustración No. 26

**Tabla No. 19 Escenario después de la optimización de los procesos**

Descripción	Mensual	Anual	%
Generación promedio de IVA crédito fiscal	Q 1,250,000	Q 15,000,000	100%
Flujos no recuperados por falta de optimización	Q 0	Q 0	0%
Flujos obtenidos con optimización de los procesos	Q 1,250,000	Q 15,000,000	100%

Con la propuesta de optimización planteada a la compañía, se contempla la recuperación del 100% de los flujos generados por IVA crédito fiscal, ya que es una importante fuente de financiamiento que necesita asegurar la empresa para continuar con el desarrollo adecuado de sus operaciones.

#### 4.3.2 Razones financieras

**Ilustración No. 27**  
**Tabla No. 20 Balance general**

Alcoholes Nacionales, S.A.  
Balance general al 31 de diciembre 2013  
Cifras en quetzales

Activo		Pasivo	
Activos corrientes	56%	Pasivo corriente	10%
Caja y bancos	1%	Pasivos no corriente	21%
Clientes	23%	Total pasivos	31%
Deudores	1%		
IVA por cobrar al fisco	8%		
Inventarios	22%	Capital	36%
Activos no corrientes	44%	Utilidades acumuladas	25%
Activos fijos netos	44%	Utilidad del periodo	8%
Total activo	100%	Total pasivo y capital	100%

**Ilustración No. 28**

**Tabla No. 21 Estado de resultados**

Alcoholes Nacionales, S.A.  
Estado de resultados  
del 01 de enero al 31 de diciembre 2013  
Cifras en quetzales

Ingresos	100%
(-) Costo de ventas	<u>88%</u>
Utilidad bruta	12%
(-) Gastos de venta	<u>4%</u>
Utilidad operativa	8%
(-) Gastos financieros	<u>2%</u>
Utilidad del periodo antes de impuesto	6%
(-) isr 28% tasa vigente año 2013	2%
Utilidad del periodo despues de impuesto	<u><u>4%</u></u>

## Razones de liquidez

### Liquidez corriente:

Formula =  $\text{activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$

$$56\% / 10\% = 5.6\%$$

Esta razón muestra que la empresa posee casi 6 veces la capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo, reflejando buena capacidad de pago.

### Razón rápida o prueba del ácido:

Formula =  $\frac{\text{activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{pasivos corrientes}}$

$$\frac{56\% - 22\%}{10\%} = 3.4$$

Esta razón indica que la compañía tiene más de 3 veces la capacidad de responder a sus obligaciones, sin tomar en cuenta sus inventarios

## Índices de actividad

### Rotación de inventarios:

Formula =  $\text{costo de ventas} / \text{inventarios}$

$$88\% / 22\% = 4 \quad ; \quad 365 \text{ días} / 4 = 91 \text{ días}$$

La compañía realiza sus inventarios cada 91 días o el equivalente a 4 veces al año

Período promedio de cobro:

Formula = Cuentas por cobrar / ventas diarias promedio

23% / 0.27%

85.19

El periodo promedio de cobro de las cuentas por cobrar de la empresa es de 85 días

Razones de endeudamiento

Índice de endeudamiento:

Formula = total de activos / total de pasivos

100% / 31% = 3.23

Este índice indica que la compañía posee la capacidad de pagar 3 veces sus pasivos con sus activos totales

Razón de cargos de interés fijo:

Formula = utilidad operativa / intereses

8% / 2% = 4

Este índice indica que la institución posee la capacidad de cubrir 4 veces sus obligaciones contractuales con los bancos

## Índices de rentabilidad

Rendimiento sobre los activos totales:

Formula = utilidad después de impuestos / total de activos

$$4\% / 100\% = 4\%$$

La compañía gana 4 centavos de cada quetzal invertido en activos

## Conclusiones

1. La compañía diseñó el departamento de digitalización y archivo físico con la idea de rescatar el control que había perdido sobre la documentación de compras efectuadas a sus proveedores, sin embargo obvió la creación de un manual de procedimientos que sirviera de guía en el proceso de trabajo del departamento.
2. Con la presente propuesta se presenta a la compañía una alternativa de mejora en sus procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico, con el propósito de mejorar sus resultados, y sobre todo de brindar a las unidades que necesitan de sus servicios, una alternativa viable de mejora para cumplir con sus requerimientos de información.
3. Desde el punto de vista administrativo se deben realizar las mejoras propuestas con el fin de optimizar los procesos de trabajo del departamento, es importante efectuar una retroalimentación periódica al inicio de su aplicación con el fin de corroborar la adecuada puesta en marcha de la propuesta y sobre todo de actualizar periódicamente el manual elaborado.
4. El aspecto mercadológico interno, debe ser plenamente respaldado y sobre todo respetado por todos los miembros de la organización, ya que de un adecuado seguimiento dependerá en gran parte el éxito de la misma y para ello los colaboradores del área de digitalización y archivo físico juegan un papel clave para la adecuada divulgación del mismo.
5. Financieramente la implementación de las mejoras es viable, ya que fue demostrado que se obtendrá un importante beneficio económico, especialmente en la relación costo beneficio que busca la compañía, tomando en consideración que los mayores costos ya fueron desembolsados por la empresa cuando formó el departamento y los costos de la presente propuesta están enfocados en la optimización de los procesos del área.

## Referencias bibliográficas

1. Ferrel O. (2012) *Estrategia de marketing* (5ta ed.) México D.F. Cengage Learning
2. Gitman L. (2012) *Principios de administración financiera* (12va ed.) Pearson
3. Griffin R. (2006) *Administración* (10ma ed.) México D.F. Cengage Learning Editores
4. Hitt M. (2006) *Administración*, (9na ed.) México D.F. Pearson Prentice Hall.
5. Hurtado C. (2008) *Principios de administración*, (1ra ed.) Colombia editorial ITM.
6. Keefer A. (2007) *La preservación de recursos digitales*, el reto para las bibliotecas del siglo XXI (1ra ed.) Barcelona, Editorial UOC.
7. Koontz H. (2013) *Administración una perspectiva global*, (12va ed.) Mc Graw Hill
8. Michael, A. (2006) *Administration*. Editorial Prentice Hall
9. Parera P. (2006) *Técnicas de archivo y documentación en la empresa* (4ta edición), FC Editorial
10. Universidad Panamericana (2014) *citas y referencias bibliográficas, una guía rápida del estilo APA*.
11. Universidad Panamericana (2006) *manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala. Instituto de investigaciones sociales.
12. Universidad Panamericana (s/f) *Tipos de Investigación*. Guatemala instituto de investigaciones sociales.

## **Anexos**

**Ilustración No. 29**

**Anexo No. 1 Cronograma de trabajo**

No.	Actividad	Tiempo en semanas															
		ago-14				sep-14				oct-14				nov-14			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrevista con gerente financiero de la empresa	■															
2	Entrevista con jefes de área	■															
3	Cuestionario a colaboradores	■															
4	Vaciado, tabulación y análisis de resultados	■	■														
5	Elaboración de primer borrador de la propuesta			■	■												
6	Presentación de primer borrador de la propuesta a gerente y jefes						■										
7	Ajustes al primer documento de propuesta						■										
8	Elaboración de segundo borrador de la propuesta							■	■								
9	Presentación del segundo borrador de la propuesta a gerente y jefes										■						
10	Ajustes al segundo documento de propuesta										■						
11	Preparación del documento propuesta final											■	■				
12	Presentación documento propuesta final a gerente y jefes de área														■		

## Ilustración No. 30

### Anexo No. 2

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Actualización y Cierre Académico  
Práctica Empresarial Dirigida



### Guía de entrevista al gerente financiero

La siguiente entrevista fue elaborada con el objetivo de investigar, acerca de cómo optimizar los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, para que brinde un adecuado servicio a las demás áreas de la empresa, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Tiempo de trabajo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto tiempo fue creado el departamento de digitalización y archivo físico?
2. ¿Cuáles fueron las expectativas bajo las cuales fue creado el departamento?
3. ¿Cuál es el volumen de documentación que maneja la compañía?
4. ¿Qué tipo de mejoras ha detectado la compañía que deberían implementarse en los procesos de trabajo del área de digitalización y archivo físico?
5. ¿Cree la compañía que de ser necesario invertir más recursos administrativos, financieros y tecnológicos, estaría en la disposición de autorizarlos?
6. ¿Cuenta el departamento de tecnología de información de la compañía con un área de desarrollo de aplicaciones, para desarrollar mejoras en los sistemas informáticos?

7. ¿Cuál es la cantidad aproximada que acumula la compañía mensualmente por IVA crédito fiscal?
  
8. ¿Puede indicar según los estados financieros de la compañía, cuál es el estatus de la cuenta de IVA crédito fiscal a la fecha?
  
9. ¿El departamento de tesorería gestiona por medio de algún software el proceso de emisión de cheques de pago a proveedores y colaboradores?
  
10. ¿El área de digitalización y archivo físico, tiene acceso a algún tipo de reporte a manera de consulta en el módulo bancario, que le permita consultar el volumen de transacciones emitidas por el área de tesorería?
  
11. ¿Cuál es el proceso que utiliza el departamento de tesorería para la generación de cheques?

## Ilustración No. 31

### Anexo No. 3

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Actualización y Cierre Académico  
Práctica Empresarial Dirigida



### Guía de entrevista al jefe de impuestos

La siguiente entrevista fue elaborada con el objetivo de investigar, acerca de cómo optimizar los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, para que brinde un adecuado servicio a las demás áreas de la empresa:

**Tiempo de trabajo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las necesidades claves de su área de trabajo, que dependen del buen servicio que les brinde el área de digitalización y archivo físico?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de no presentar la documentación completa a la SAT?
3. ¿Realizan reuniones con el personal del departamento de digitalización y archivo físico para darles a conocer la necesidad de sus requerimientos?
4. ¿Considera que es necesaria la optimización de los procesos de trabajo en el área de digitalización y archivo físico de la empresa?
5. ¿Conoce usted si existen procesos documentados que guíen el trabajo de los colaboradores del departamento de archivo?
6. ¿Tiene usted y su equipo de trabajo acceso a las áreas donde se archivan los documentos contables de la compañía?

## Ilustración No. 32

### Anexo No. 4

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Actualización y Cierre Académico  
Práctica Empresarial Dirigida



### Guía de entrevista al jefe de digitalización y archivo físico

La siguiente entrevista fue elaborada con el objetivo de investigar, acerca de cómo optimizar los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, para que brinde un adecuado servicio a las demás áreas de la empresa, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Tiempo de trabajo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Poseen alguna guía de trabajo o política de planeación estratégica que les oriente en sus tareas diarias?
2. ¿Cuál es el actual proceso de trabajo que aplican en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía?
3. ¿Sabe si el software que utilizan para digitalización posee back up y si puede ser modificado por el área de tecnología de la información de la compañía?
4. ¿Cuentan con algún tipo de control informático o guía, respecto a la gestión de entrega y préstamos de los vouchers?
5. ¿Además de los vouchers de pago a proveedores qué otro tipo de información les trasladan para digitalizar y archivar?

6. ¿Cree que tiene la cantidad de personal necesario y el equipo informático adecuado para llevar a cabo eficientemente su trabajo?
7. ¿Poseen el espacio necesario para archivar la documentación?
8. ¿Qué personal tiene acceso a la bodega de archivo?
9. ¿Mantienen reuniones de trabajo con el departamento de tesorería para retroalimentarse de las necesidades que ambos puedan tener el uno del otro?
10. ¿Además de tener a su cargo la coordinación del archivo y digitalización, cuáles son las otras atribuciones de su cargo?

### Ilustración No. 33

#### Anexo No. 5

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Actualización y Cierre Académico  
Práctica Empresarial Dirigida



### Cuestionario dirigido a los colaboradores del área de digitalización y archivo físico

Instrucciones:

El siguiente cuestionario fue elaborado con el objetivo de investigar, acerca de cómo optimizar los procesos de trabajo en el departamento de digitalización y archivo físico de la compañía, para que brinde un adecuado servicio a las demás áreas de la empresa, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

**Tiempo de trabajo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Posee su área de trabajo las condiciones físicas adecuadas para desarrollar adecuadamente sus funciones laborales dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones en su departamento para recibir retroalimentación sobre los objetivos del área y sobre el trabajo que deben realizar?

Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Qué clase de herramientas de trabajo considera que deberían mejorarse en su departamento?

Software \_\_\_\_\_ Equipo computo \_\_\_\_\_ Guías de Trabajo \_\_\_\_\_ Reportes \_\_\_\_\_

4. ¿Poseen algún material o guía de procesos que les ayude para realizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Está usted consciente sobre la importancia del trabajo de su departamento y el impacto que el mismo genera en el resto de las áreas de la compañía?

Nunca\_\_\_Algunas veces\_\_\_Regularmente\_\_\_Muchas veces \_\_\_Siempre\_\_\_\_\_

6. ¿Qué factores considera que deberían mejorarse en función de lograr un mejor manejo del control y resguardo de la documentación?

Falta comunicación interna\_\_\_\_\_Control de bodega\_\_\_\_\_Reportes\_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que la falta de una adecuada comunicación con el departamento de tesorería en cuanto al envío de la documentación física para ser digitalizada y archivada, puede ser una de las causas que originan desorden y descontrol en la documentación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la implementación de nuevos reportes de control interno podrían mejorar los procesos de trabajo en su departamento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias!

**Ilustración No. 34**  
**Anexo No. 6 Afiches informativos**

