

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Elaboración de Procedimientos para el departamento de Finanzas de la
Empresa La Aguja, S.A.**
(Tesis de Licenciatura)

Juan Carlos Monterroso Puaquez

Guatemala, Marzo 2016.

**Elaboración de Procedimientos para el departamento de Finanzas de la
Empresa La Aguja, S.A.**
(Tesis de Licenciatura)

Juan Carlos Monterroso Puaquez.

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez, **(Asesor)**

Lic. Sofía Nineth Díaz Castañeda, **(Revisora)**

Guatemala, Marzo 2016

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

Vicerrectora 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

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.002.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 16 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

Revisor: Licenciada Sofía Nineth Díaz Castañeda



Carrera: ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Elaboración de Procedimientos para el departamento de Finanzas de la Empresa La Aguja, S.A."

Presentada por: Juan Carlos Monterroso Puaquez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
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, 31 de octubre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al proyecto de Tesis titulado: **Elaboración de Procedimientos para el departamento de Finanzas de la Empresa La Aguja, S.A.** Realizado por: Juan Carlos Monterroso Puaquez, carné número 201500806, estudiante del programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– 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 continuar con el proceso, por lo tanto doy el dictamen de aprobad, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

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



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

LICDA. SOFIA NINETH DÍAZ CASTAÑEDA
Administradora de Empresas

3ª. Calle 1ª. Avenida, Condominio Los Nuevos Álamos
Casa 19, zona 6 San Miguel Petapa, cel: 4267-3577
Guatemala, C.A., diaz.sofia11@gmail.com

Guatemala, 4 de diciembre de 2015

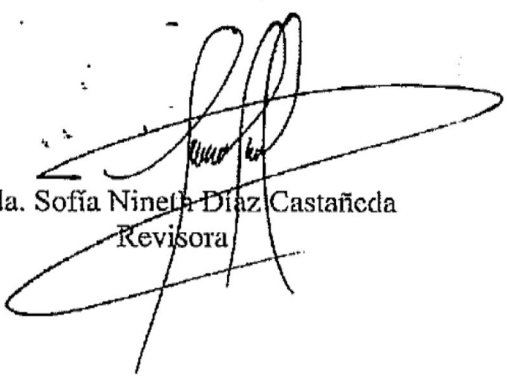
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la tesis denominada **"ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE LA EMPRESA LA AGUJA, S.A"**, realizada por Juan Carlos Monterroso Puaquez, carné número 201500806, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por lo que doy dictamen de Aprobado.

Quedo a sus respectivas órdenes para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


Licda. Sofia Nineth Díaz Castañeda
Revisora

Dedicatoria

- A Dios** Por darme la oportunidad de poder lograr mis metas; ya que de él emana la sabiduría y el conocimiento.
- A Mi Esposa** Por su amor, ayuda y apoyo incondicional durante todo este tiempo y por ser la persona que me motivo a alcanzar mis metas.
- A Mis Hijos** Mis dos más preciados tesoros, por ser fuente de inspiración, por ellos y para ellos van dedicados mis logros.
- A Mis Padres** Por la ayuda y el apoyo que me brindaron a lo largo de mi vida.
- A Mis Suegros** Por sus oraciones y el apoyo que me brindaron para poder alcanzar mis metas.
- A Toda Mi Familia** Por estar siempre a mi lado.

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Justificación	10
1.3.1 Pregunta de investigación	10
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Generales	10
1.4.2 Específicos	11
1.5 Alcances y límites	11
Capítulo 2	
Marco Conceptual	12
Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	15
3.2 Sujetos de la investigación	15
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	16
3.4 Diseño de la investigación	17
3.5 Cronograma de actividades	18
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	

4.1 Presentación de resultados	19
4.2 Análisis de resultados	36
4.3 Conclusiones de la investigación	36

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción	38
5.2 Justificación	38
5.3 Objetivos de la propuesta	38
5.3.1 Objetivo general	38
5.3.2 Objetivos específicos	39
5.4 Desarrollo de la propuesta	39
5.5 Programa de implementación	54
5.6 Presupuesto de la propuesta	55

Conclusión	56
-------------------	----

Referencias	57
--------------------	----

Lista de anexos

Anexo No. 1	59
-------------	----

Lista de tablas

Tabla No. 1	7
Tabla No. 2	17
Tabla No. 3	18
Tabla No. 4	19
Tabla No. 5	20
Tabla No. 6	22

Tabla No. 7	23
Tabla No. 8	24
Tabla No. 9	26
Tabla No. 10	27
Tabla No. 11	30
Tabla No. 12	32
Tabla No. 13	35
Tabla No. 14	54
Tabla No. 15	55

Lista de Figuras

Figura No. 1	2
Figura No. 2	9
Figura No. 3	40
Figura No. 4	41
Figura No. 5	43
Figura No. 6	44
Figura No. 7	45
Figura No. 8	46
Figura No. 9	47
Figura No. 10	49
Figura No. 11	51
Figura No. 12	53

Resumen

El trabajo de investigación está integrado por cinco capítulos, en el primer capítulo se estableció el marco contextual que cuenta con los siguientes aspectos: antecedentes y datos generales de la empresa, análisis de la industria realizado por la fuerzas de porter, diagnóstico de la empresa realizando un FODA para analizar y poder efectuar el planteamiento del problema, justificar el problema, pregunta de la investigación, objetivo general, objetivo específico, alcances y limitantes.

El segundo capítulo se refiere al marco conceptual, integrado por el proceso administrativo cuya secuencia de actividades se realizan para la consecución de un objetivo, y se conforma por cuatro etapas: la primera de ellas es planeación que es donde se dice que se va a hacer, la segunda es la organización donde especifica con se va a hacer, la tercera es la dirección en la cual nos tenemos que asegurar de que todo se esté haciendo de acuerdo a lo estipulado y la cuarta etapa es el control en la cual debemos verificar si se cumplió o no el objetivo.

El tercer capítulo comprende el marco metodológico que establece cómo se desarrolló la investigación y así cumplir la meta que es nuestro objetivo general, el tipo de investigación utilizada es el que describe los datos y estos deben tener un impacto en las vidas de las personas que le rodea. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actividades predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas.

El cuarto capítulo muestra los resultados de la investigación obtenidos en la entrevista al intendente de planificación financiera, al encargado de cuentas por cobrar, al coordinador de tesorería, al contador de costos, al asistente de costos, al auxiliar de cuentas por pagar, al coordinador de planillas, al asistente de nóminas y planillas, al contador general, el análisis de resultados y conclusión de la investigación.

El quinto capítulo contiene la propuesta de solución a la problemática que incluye: introducción, justificación, objetivo de la propuesta, objetivo general, objetivos específicos y el desarrollo de la propuesta que contiene procedimientos para actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del departamento de finanzas.

Introducción

A través del tiempo, todas las organizaciones han tenido la necesidad de contar con una buena administración y así lograr la mejor forma, de manera consiente y constante para su buen funcionamiento y desarrollo. La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en equipo de manera eficiente, alcancen objetivos específicos. La intención de todos los administradores es la de generar ganancias, la administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

El proceso administrativo se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración como lo son la planeación, organización, dirección y control.

El trabajo de investigación pretende proporcionar a la empresa una herramienta, que por medio de los procedimientos se apoye para capacitar y evaluar al personal del departamento de finanzas.

Una de las herramientas que se utilizó para poder obtener la información de cada puesto de trabajo del departamento de la empresa La Aguja, S.A. es la entrevista, que se realizó a cada colaborador teniendo en cuenta la observación de las actividades que contribuyó a complementar el proceso de recopilación de la información.

Una de las fuentes importantes es el recurso humano, pues este ejecuta el proceso diario de cada puesto de trabajo y es quien aporta su experiencia para entender el proceso y da la oportunidad de poder contribuir a mejorar los mismos, mediante el aporte de un procedimiento escrito, contribuyendo a reducir errores en las operaciones realizando una revisión rápida en cada proceso y así poder organizar mejor cada puesto de trabajo.

Con la elaboración de procedimientos el departamento de finanzas tendrá un mejor control de sus operaciones generando una información confiable y en tiempo.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Datos generales de la empresa

La empresa La Aguja, S. A. forma parte de la industria textil en ramo de fabricación de prendas de vestir excepto de prendas de piel, esta empresa fue constituida en febrero de 2008 y comenzó a operar en febrero de 2009 generando fuentes de empleo a trabajadores. El intercambio comercial lo realiza con el exterior debido a que la mayor parte de sus materias primas provienen del exterior en el país es transformada mediante el proceso de producción para ser exportada. La empresa se dedica a la confección de pantalones de lona de las marcas Abercrombie, Banana Republic, American Eagle, Rock and Republic que se exportan a los Estados Unidos de América y Europa, la empresa en todos su procesos cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos, por estar ubicada dentro de una zona franca la empresa cuenta con incentivos fiscales en la importación de materias primas y algunas compras locales que fueron autorizadas por el ministerio de economía. Con una trayectoria de 18 meses la empresa compitió con otras 11 compañías por el premio de la secretaria de Estado a la Excelencia corporativa 2010. La Secretaria de Estado de los EEUU seleccionó a La Aguja por 3 razones: la gestión ambiental, sus contribuciones al desarrollo de la economía local y por su aporte comunitario. La fusión con la firma norteamericana productora de tela contribuyo a que La Aguja sobresaliera entre los 78 participantes. En sus procesos de lavado la empresa utiliza menos agua, menor cantidad de productos químicos y así minimizar los daños ambientales. En cuanto a su contribución con el desarrollo económico brinda empleo a más de 4 mil personas; además, cuenta con un programa de jóvenes, y con programas de salud y educación para sus empleados y familias; constantemente la empresa tiene auditorias por parte de sus clientes para velar por el cumplimiento de sus normas, políticas y procedimientos en sus procesos productivos, debido a que toda su producción debe de cumplir con estándares internacionales de calidad. La empresa cuenta con normas políticas y procedimientos en los departamentos de producción y recursos humanos.

1.1.1.1 Visión

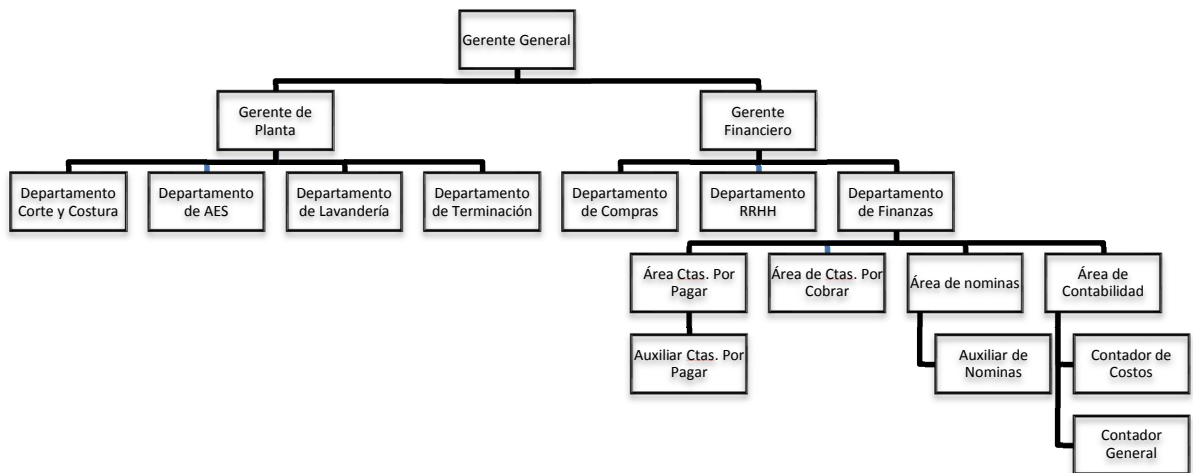
Ser una organización líder, proactiva, capaz de tener un impacto positivo y de largo plazo, en sus asociados, la comunidad y el gobierno, a través de la promoción de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Guatemala.

1.1.1.2 Misión

Promover relaciones comerciales entre Guatemala y Estados Unidos, por medio del fortalecimiento de la actividad económica y de la libre empresa, y llevar más lejos los intereses legítimos de sus miembros, fomentando la responsabilidad social.

1.1.1.3 Organigrama

Figura No.1



Organigrama general por departamento y área

Fuente: Empresa La Aguja, S.A.

1.1.2 Análisis de la industria

Fuerzas de Porter

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no son atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, esta favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

La fuerza antes descrita no le afecta a la empresa en estudio debido a que en el país es la única empresa que produce pantalones y los clientes le han brindado su confianza por su elaboración de marcas reconocidas como Abercrombie, Banana Republic, American Eagle, Rock & Republic, American Eagle, Quiksilver entre otros.

b. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. El momento será crítico si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- La calidad de los productos sustitutos

Esta fuerza aplica a la empresa en el momento de la negociación con proveedores cuando llegan a un acuerdo con los precios de los productos que se mantienen durante un año por volumen de compras.

c. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados
- El volumen de compras
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor
- La disponibilidad de información para los compradores
- Productos sustitutos que puedan existir
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto
- La posibilidad de integración hacia atrás
- Análisis de Recencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente

La fuerza de negociación de los compradores nos indica que ellos son los que ponen las condiciones debidas ya que están organizados, sus productos pueden tener sustitutos en cuanto a las empresas que le puedan realizar la producción.

d. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir
- Los precios de los productos sustitutos
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos
- La existencia de suficientes proveedores.

e. La rivalidad entre competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar:

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Qué tan diversos son los competidores.

La amenaza de productos sustitutos en el ramo de la industria textil la representa los incentivos fiscales que reciben el sector de maquila en el país.

1.1.3 Diagnosticó de empresa

1.1.3.1 Información general del departamento

El departamento de finanzas de la empresa La Aguja, S.A. está integrado por las siguientes áreas:

Tabla No. 1

ÁREA	RECURSO HUMANO
Cuentas por pagar	3
Nóminas	2
Cuentas por cobrar	1
Contabilidad	2
Total	8

Cada uno de las áreas procesa su información para que se actualicen los auxiliares de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y nóminas que son el soporte de la información de la contabilidad, estas le reportan al Gerente Financiero que se encarga de analizar la información.

1.1.3.2 Sistemas y procedimientos

La empresa cuenta con sistemas y procedimientos generales, que se aplican para el control de los procesos de la producción, recursos humanos, informática sin embargo el área de finanzas no cuenta con procedimientos que le sirvan de apoyo para realizar sus actividades. Todos sus procesos se ejecutan en base a sus conocimientos adquiridos conforme a las operaciones diarias que realizan en cada actividad del puesto; es necesario que todos los pasos que realizan en cada actividad del puesto estén documentadas y sea una fuente de consulta que sirva de parámetro para medir el desempeño de cada área del departamento finanzas.

1.1.3.3 Contabilidad y recursos financieros

El área de contabilidad genera estados financieros mensuales, integraciones de cuentas y conciliaciones bancarias que sirven de base para el análisis financiero y toma de decisiones, toda esta información la procesan mediante la grabación de las facturas de proveedores a diario en el sistema de cuentas por pagar que actualiza el sistema de contabilidad donde se procesan y se genera la información financiera.

1.1.3.4 Proveedores

Realizan un buen uso de los recursos disponibles para el control de proveedores ya que cuentan con un maestro de códigos de proveedores que les ayuda a clasificarlos por el tipo de mercadería o servicios que prestan, en el sistema de cuentas por pagar se graban las facturas a diario para tener actualizada la información por cada proveedor y poder generar los reportes semanales para realizar los pagos a los proveedores de las facturas vencidas, el día martes de cada semana generan los reportes de facturas vencidas para la selección y autorización de las facturas para la emisión de cheques y transferencias de los pagos a proveedores el día jueves de cada semana por la persona responsable.

1.1.3.5 Presupuesto

Es utilizado para tener un mejor control de los gastos de la empresa, esta herramienta les ayuda a tener un mejor control de sus gastos y de sus proyectos de inversión. La persona encargada de revisar el presupuesto es la que valida si todos los gastos que se realizan están presupuestados y si no lo estuvieran es la encargada de solicitar la autorización y aprobación de los mismos, el presupuesto es una herramienta que ayuda a tener un mejor control y ejecución de los gastos por departamento.

Análisis FODA

Figura No.2

	INTERNO	EXTERNO	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
(+)	<p>La empresa cuenta con personal especializado en cada uno de los procesos que realiza.</p> <p>Mantiene el compromiso de contribuir con el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Tiene reconocimiento a nivel nacional e internacional en el ramo textil del vestuario.</p> <p>Está comprometida a cuidar la salud y desarrollo humano del personal que labora en la empresa y los miembros de sus familias por medio de sus programas de salud y educación.</p> <p>Calidad en los productos que produce.</p>	<p>La ubicación geográfica para el comercio internacional.</p> <p>Tratados de libre comercio.</p> <p>Incentivos fiscales.</p>	(+)
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
(-)	<p>En el área administrativa la comunicación no es fluida y clara.</p> <p>No se cuentan con procedimientos escritos para el desarrollo de sus actividades en el departamento de finanzas.</p>	<p>Tratados de libre comercio.</p> <p>Incentivos fiscales en el área centroamericana.</p> <p>La recesión económica en los países con los que se tiene intercambio comercial.</p>	(-)

1.2 Planteamiento del problema

La empresa La Aguja, S.A. carece de procedimientos impresos que le pueden servir de guía y apoyo para tener un mejor control de todas las actividades que se deben de realizar en cada área del departamento de finanzas y así poder garantizar la confiabilidad de la información que se genera para la toma de decisiones.

1.3 Justificación del problema

Debido a que la empresa La Aguja, S.A. no cuenta con procedimientos por escrito en el departamento financiero en cada una de sus áreas ha provocado que constantemente se cometan errores de grabación, debido que no existe ningún documento donde se pueda consultar al momento de tener alguna duda sobre cómo proceder si su jefe no se encuentra, esto provoca que a menudo se de una doble revisión para evitar errores de grabación en las áreas que generan la información, lo cual no permite tener un mejor análisis de la información debido a que se le dedica más tiempo a corregir errores que no permiten analizar y tomar las acciones oportunas que generen más valor en la operación. En todos los puestos del departamento es necesario que se tenga un procedimiento por área específica que sirva de soporte teórico para el buen funcionamiento de cada puesto en el departamento financiero y sirva de base para la evaluación del desempeño.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿La falta de procedimientos en el departamento financiero puede provocar que su información no sea confiable?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar cuáles son los procedimientos que desarrollan los colaboradores del departamento financiero de la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las tareas que no agreguen valor a los procesos.
- Evitar duplicidad en los procesos.
- Establecer cuáles son los procedimientos óptimos que se necesitan para el funcionamiento adecuado del área.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

Se pretende determinar que con la elaboración de procedimientos para el departamento de finanzas se obtenga un mejor control de las actividades que realiza cada persona, indicando los pasos y describiendo el proceso que los ayude obtener sus metas establecidas, debido a que en la descripción ocupacional de cada puesto se les indica que es lo que se debe de hacer y con la herramienta documental se podrá realizar y evaluar cada una de sus tareas teniendo un mejor control de la información que se traslada a cada integrante del departamento y así poder generar los reportes necesarios para la preparación de los estados financieros, facilitando el análisis de la información para la toma de decisiones.

1.5.2 Límites

- La empresa no autoriza que se utilicen algunos datos reales, ya que son considerados de carácter confidencial.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2. Marco Teórico

2.1 Proceso Administrativo

“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.”(Harold Koontz, Heinz Weihrich , 2004:122).

2.2 Planeación

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich , 2004:122).

“Implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas” (Hellregel, Jackson, Slocum, 2009:9).

2.3 Dirección

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:494).

2.4 Liderazgo

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:532).

2.5 Motivación

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los

subordinados a actuar de determinada manera”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:497).

2.6 Comunicación

“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:594).

2.7 Control

“Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:640).

2.8 Organización

“Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004: 242).

“Se refiere al proceso de decidir dónde se tomaran las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa”. (Hellregel, Jackson, Slocum, 2009:9).

2.9 Procedimientos

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas”. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2004:127).

2.10 Manuales

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren

necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”.(Joaquín Rodríguez Valencia 2002:150).

2.11 Mapa de procesos

“Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización”.
(José Antonio Pérez Fernández 2010:119).

2.12 Cursogramas

“Son representaciones gráficas de acontecimientos e información relevante para la empresa, referente a un proceso que ocurre en una serie de operaciones efectuadas en forma sistemática y secuencialmente.” (Guillermo Gómez Ceja 2002:385).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Descriptiva

La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.2 Sujetos de investigación

- Gerente financiero

La persona responsable de la administración y análisis del área financiera.

- Jefe de Cuentas por Pagar

Es el encargado de del área de cuentas por pagar, tiene el control de las obligaciones de la empresa así como de los registros con cada factura y emisión de cheques.

- Jefe de Cuentas por cobrar

Tiene el control de los registro de la facturación y pagos de clientes.

- Contador de Costos

Es el encargado de revisar los ingresos y salidas de inventario, costeo de facturas y grabación.

- Auxiliares

Son los que se encargan de efectuar la operación de grabar en el sistema todos los documentos en el área de finanzas que estén asignados.

- Contador General

Es el cargado re revisar todas las operaciones en contabilidad, generación de estados financieros y pagos de impuestos.

- Jefe de Nomina

Se encarga de generar las nóminas para el pago mensual a empleados y de solicitar los fondos para cubrir los pagos.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

3.3.1 Entrevista

Se utilizó para recabar información con el personal de cada área del departamento de finanzas, que servirá para la elaboración de procedimientos de cada uno de los procesos que realizan.

3.3.2 Cédula de análisis de documentos

Se utilizó para obtener la información y de esta manera a efectuar el análisis de departamento de finanzas de la empresa y de cada uno de los procesos que se realizan en cada área, con los datos obtenidos se procederá con la elaboración de los procedimientos.

3.4 Diseño de la investigación

Tabla No. 2

No.	Detalle	Descripción	Recursos	Fecha
1	Correcciones realizadas al plan de tesis	Revisión de redacción y mejoras al plan de tesis	Computadora, impresora, papel y material de apoyo	Primera semana
2	Muestreo	Encuestas, entrevistas, fotografías y documentación	Computadora, impresora, papel y material de apoyo	Primera semana
3	Entrega etapa 1	Entrega de informe impreso para revisión	Computadora, impresora, papel	Segunda semana
4	Entrega de informe de tutores y correcciones alumnos	Entrega de informe revisado para correcciones	Computadora, impresora, papel	Tercera semana
5	Recopilación de análisis de datos	Realizar encuestas, entrevistas y documentación de campo	Computadora, impresora, papel, cámaras fotográficas y material de apoyo	Séptima semana
6	Entrega etapa 2	Entrega de informe impreso para revisión	Computadora, impresora, papel	Octava semana
7	Entrega de informe de tutores y correcciones alumnos	Entrega de informe revisado para correcciones	Computadora, impresora, papel	Novena semana
8	Presentación de resultados	Presentación impresa de los resultados obtenidos en el trabajo de campo	Computadora, impresora, papel y material de apoyo	Décima semana
9	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado	Revisión de los análisis presentados	Computadora, impresora, papel y material de apoyo	Décima semana
10	Entrega etapa 3	Entrega de informe impreso para revisión	Computadora, impresora, papel	Onceava semana
11	Entrega de informe de tutores y correcciones alumnos	Entrega de informe revisado para correcciones	Computadora, impresora, papel	Doceava semana
12	Entrega final del producto del segundo módulo	Entrega final del producto del segundo módulo	Computadora, impresora, papel	Treceava semana

3.5 Cronograma de la Investigación

Tabla No. 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Detalle	Mayo	Junio					Julio			Agosto			
		30-may	06-jun	13-jun	20-jun	27-jun	04-jul	11-jul	18-jul	25-jul	01-ago	08-ago	15-ago	22-ago
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Correcciones realizadas al Plan de tesis	■												
2	Muestreo	■												
3	Entrega etapa 1		■											
4	Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos			■										
5	Recopilación y análisis de datos				■	■	■	■						
6	Entrega Etapa 2								■					
7	Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos									■				
8	Presentación de resultados										■			
9	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado										■			
10	Entrega etapa 3											■		
11	Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos												■	
12	Entrega final del producto del segundo módulo													■

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Entrevista al Intendente de Planificación Financiera

Se realizó la entrevista personal con el Intendente de Planificación Financiera con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área financiera de la empresa, con los resultados que a continuación se presentan:

Tabla No. 4

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No, actualmente no cuenta con procedimientos para el puesto.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si, cuenta con una descripción ocupacional del puesto.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Las actividades que realiza en el puesto son: Elaboración de proyecciones financiera (semanales, mensuales, trimestrales) Análisis de costos por minutos reales Análisis de variaciones respecto al mapa congelado y presupuestado Análisis del WIP producción y facturación Revisión de segundas, rags, terceras y unidades perdidas por contrato y costeo de unidades Análisis de margen de contribución por cliente y división Reportes relacionados con cierre de mes Estado de resultados semanal Cierre mensual Revisar eficiencias de incentivos.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	Proyección de los mapas de exportación y producción, costear y colocar precio unidades para generar estados de resultados por semana. 13cf : Proyección del flujo de efectivo de las próximas 13 semanas considerando ventas, producción, pagos a proveedores y cobros a clientes. Análisis de costo por minuto: es archivo de minutos producidos y costos semanal por grupos de trabajo. Actualización del costo estándar por minuto producido por mano de proceso. Análisis de WIP producción facturación: revisión de movimientos por orden de producción en WIP, facturación de segundas RAGS, unidades pérdidas, revisar finalización de unidades en WIP. Margen de contribución: reporte mensual por cliente división. ROFORWARD: revisión de incentivos de materia prima y unidades en proceso.

		Cierre: armar archivo de cierre mensual ingresando información de archivos auxiliares.
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Revisión de WIP y darle seguimiento a que se finalice la orden de producción en WIP. Esta actividad la debería de realizar planificación de producción y los jefes de planta. Revisión de Eficiencias.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Revisión de WIP y seguimiento a finalización de orden de producción.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Revisión de orden de producción en WIP y esperar información de producción, exportaciones y facturación.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Implementación de sistema integral.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Procedimientos específicos por puesto. Capacitaciones.

4.1.2 Entrevista al Encargado de Cuentas por Cobrar

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de cuentas por cobrar de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 5

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No, actualmente no cuenta con procedimientos para el puesto.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	No,
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Envío de estado de cuenta a clientes. Cuadre de ventas, Aprobación de Chargebacks. Aplicación de pagos. Reporte de unidades en tránsito.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	Estados de cuenta semanal de facturación. Reporte de ventas sistema vrs archivo facturación.

		<p>Descuentos generados por el cliente deben ser aprobados.</p> <p>Pagos recibidos aplicados al sistema.</p> <p>Mercadería que está en tránsito debe estimarse dinero en costo y dinero en venta.</p>
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Reporte de unidades en tránsito, considero que logística debería de manejarlo mejor ya que sabe cuál es el status de cada contenedor en tránsito.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Ninguna.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Cuadre de ventas mensual.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Si con un sistema más eficiente que permita generar reportes de acuerdo a la facturación ingresada durante el mes.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Una capacitación en Excel.

4.1.3 Entrevista al Coordinador de Tesorería

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de tesorería de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No.6

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No. Actualmente no cuenta con procedimientos para el puesto.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Pago de proveedores locales e internacionales. Ejecución de pagos a proveedores locales. Proyección de egresos locales e internacionales. Gestión de instituciones bancarias. Proyección de ingresos.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	Ingresos del efectivo. Proyección del efectivo. Planificación. Pago a proveedores.
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Ninguna.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Ninguna.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Entrega de contraseñas y grabar facturas.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Realizar un estudio de las actividades. Reduciendo tiempo para reorganizarse mejor.

9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Capacitación.
---	--	---------------

4.1.4 Entrevista al Contador de Costos

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de Contabilidad de Costos de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 7

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No escritos.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Revisión de costos de bodegas de materiales e insumos. Recolección y registro de facturas de inventarios. Conciliación de proveedores. Aplicación de pagos de facturas de materiales. Generación de reportes de cuentas por pagar.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	Recepción de orden de compra y factura de bodega para revisión de precios. Envío de correos a proveedores para solicitar facturas. Solicitud de estados de cuenta a proveedores. Impresión de comprobantes de pago recibidos del banco. Generación de reportes de cuentas por pagar.

5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	La generación de reportes de cuentas por pagar. Que por cuestiones de tiempo con el ingreso de toda la información que alimenta el sistema.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Generar y cuadrar la cuenta por pagar y comunicación con proveedores.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Revisión de reportes en el sistema.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Definir un reporte que genere la información que se requiere.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Herramientas de sistemas para un mejor manejo de la información.

4.1.5 Entrevista al Asistente de Costos

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de Contabilidad de Costos de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 8

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Costeo de ventas estándar semanal. Costeo de producción estándar semanal. Costeo de WIP estándar semanal.

		Auditoria de PACKING para pago de bordado.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	<p>Cuadre de ventas: para este costeo la asignación correcta de ID de costeo según estilo/lavado.</p> <p>Consolidación de producción: asignación correcta de ID para costos según estilo/lavado.</p> <p>Cuadre y generación de WIP según sistema, costeo según procesos.</p> <p>Revisión de producción PACKING vrs SISTEMA, estilo/lavado y pago según PPA del área de COSTING.</p>
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Auditoria de PACKING para pago de bordado esta atribución considero que debería realizarla el área de control interno de la empresa.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Auditoria de PACKING para pago de bordado.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	El procedimiento de asignar ID de costeo a la producción, ventas y WIP según estilo/lavado.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Relacionar el sistema de COSTING con C2P para que asigne el ID automáticamente.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Capacitación en temas del área de trabajo.

4.1.6 Entrevista a Auxiliar de Cuentas por Pagar

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área Cuentas por Pagar de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 9

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Entrega de contraseña de pago para proveedores. Ingreso de facturas en el sistema. Pago a proveedores de forma electrónicos y con cheque. Rebajar pagos de proveedores en el sistema de cuentas por pagar. Atención a proveedores. Archivo. Liquidación de anticipos.
4	Describe el procedimiento para cada una de sus actividades	Recibir y grabar facturas. Pago a proveedores. Ingreso de facturas al sistema de cuentas por pagar. Rebajar pagos en el sistema de cuentas por pagar.
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Considero que si algunas de las atribuciones no corresponden a mi puesto, y si puedo realizarlas con gusto las realizo.

		Porque considero que hay que aprender a hacer de todo para la formación profesional de cada uno.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Ninguna.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Considero que es la entrega de contraseñas para los proveedores.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Si, sería que los encargados de compras le indique a los proveedores que documentos entregar y el orden que deben de tener para proceder con la entrega de la contraseña de pago.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Herramientas de trabajo.

4.1.7 Entrevista al Coordinador de Planillas

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de Nomina y Planilla de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No.10

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Ingreso de movimientos al sistema. Generación de planillas.

		<p>Calculo de liquidaciones.</p> <p>Revisión y control de los procesos de pago para la exactitud del mismo.</p> <p>Generación del cálculo del ISR para los trabajadores afectos.</p> <p>Dar mantenimiento a la base de datos.</p> <p>Atención a instituciones estatales.</p>
4	<p>Describa el procedimiento para cada una de sus actividades</p>	<p>Generación de planillas:</p> <p>Se ingresa préstamos</p> <p>Se valida incentivos</p> <p>Se valida horas extras</p> <p>Traslado de vales (tienda, farmacia, óptica).</p> <p>Verificación de ISR.</p> <p>Cálculos de Liquidaciones:</p> <p>Se ingresa la pre liquidación</p> <p>Se valida los movimientos</p> <p>Se valida la última fecha de marcaje</p> <p>Se traslada el expediente a contabilidad y se genera el cheque.</p> <p>Calculo de ISR:</p> <p>Se ingresa el salario mensual</p> <p>Se genera el proceso para proyección</p> <p>Se genera los descuentos</p>

		<p>Ingreso de Prestamos:</p> <p>Banco envía la planilla</p> <p>Se localiza en el sistema</p> <p>Se ingresa al sistema</p> <p>Se genera el pago para el descuento.</p> <p>Creación de Parámetros (mantenimiento a la base de datos):</p> <p>Se crea y valida en papel las fechas que se tomaran por cada mes de pago.</p> <p>Se autoriza por el gerente de finanzas.</p> <p>Mensualmente se ingresa al sistema para la validación de los descuentos y movimientos.</p> <p>Generación de la planilla.</p>
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	<p>Atención de auditoria de clientes.</p> <p>Se dan situaciones en las que son más para puestos gerenciales y que deben ser atendidos por otra persona.</p>
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Atención auditoria a clientes
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	<p>Atención auditoria a clientes.</p> <p>Atención a entidades gubernamentales.</p> <p>Impresiones de documentos de pago.</p>
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Para los recibos de pago: que sean vía electrónica.

9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Capacitaciones Inducciones Políticas establecidas Lineamientos Involucrar a todos los departamentos en puntos que se deban tratar.
---	--	--

4.1.8 Entrevista al Asistente de Nomina y planilla

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de Nóminas y Planillas de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 11

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	No.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Reclamos de metas. Aperturas de cuentas. Verificación de traslados de vales. Autorización de plazas (si no está el jefe inmediato). Verificación de pago a personal suspendido. Ingreso de facturas al sistema. Tener en orden el archivo muerto. Registro de boletas pendientes de firmar. Entrega de boletas de pago. Dar información a supervisores de metas.

		Apoyar con todo lo que le piden los auditores, cuando hay auditorias.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	<p>Reclamos de metas: verificar que el colaborador no tenga vacaciones, permisos, suspensiones o traslados para poderle pagar la meta, si son traslados se le pagaran proporcional.</p> <p>Apertura de cuentas: verificar de que banco, el personal prefiere su cuenta, para poder aperturarla, cancelar las cuentas del personal retirado de la empresa.</p> <p>Buscar al personal para la entrega de su cuenta.</p> <p>Ingresar el número de cuenta al sistema para que se le pueda pagar al empleado.</p> <p>Verificación de traslado de vales: revisar todos los días que los vales se estén cargando para que se le descuenta al personal.</p>
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Ingreso de facturas para la contabilidad fiscal porque es de contabilidad y mi puesto es de planillas.
6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Ingreso de facturas.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Entrega de boletas de pago al personal operativo.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Que los supervisores fueran más responsables y les entregaran las boletas de pago a todo su personal.

		Y que no se realicen tantos traslados que por los mismos el personal no sabe dónde sale su boleta.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Que el sistema esté funcionando al cien por ciento para que no se pierda tiempo ya que es muy lento.

4.1.9 Entrevista al Contador General

Con el objetivo de conocer sobre los procedimientos de su puesto en el área de Contabilidad de la empresa, y a continuación los resultados.

Tabla No. 12

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	No
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Si
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Grabación de partidas de diario en sistema de contabilidad. Revisar partidas de diario que se genera en cuentas por pagar. Declaraciones de impuestos. Generación de los libros contables. Conciliaciones bancarias. Integraciones de cuentas. Solicitudes de devolución de IVA. Generación de estados financieros. Atención a Auditores de SAT.

4	<p>Describa el procedimiento para cada una de sus actividades</p>	<p>Grabación de partidas:</p> <p>Movimientos de bancos: se revisa a diario los estados de cuenta de los bancos para grabar los movimientos por traslados entre cuentas bancarias, depósitos, pagos de nóminas, pagos de impuestos, pago al seguro social.</p> <p>Ventas: se genera el reporte de facturación del sistema.</p> <p>Nomina: a fin de mes se genera la nómina para realizar el registro contable en el sistema.</p> <p>Deprecaciones: se actualiza el libro de activos fijos para el cálculo de la depreciación mensual.</p> <p>Revisión de partidas: todos los días se revisan las facturas grabadas en el sistema de cuentas por pagar y su operación en la cuenta contable correcta.</p> <p>Declaraciones de Impuestos:</p> <p>IVA: se generan los libros de compras y ventas del IVA para realizar la declaración mensual vía electrónica por Declaraguante.</p> <p>ISR mensual: se revisan todas las retenciones emitidas en el mes y se presenta la declaración en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente del mes que se declara.</p> <p>ISR anual: se generan los estados financieros anuales, se revisan las integraciones de cuentas y previo a su presentación es revisado</p>
---	---	--

		<p>por el Gerente financiero para que apruebe su presentación.</p> <p>Generación de libros: terminado el cierre mensual se imprime el diario mayor general definitivo, se numeran todas las hojas y se archiva.</p> <p>Conciliaciones bancarias: se imprime el movimiento de la cuenta contable del banco del diario mayor general y se compara con el estado de cuenta del banco.</p> <p>Integraciones de cuentas: se imprime el movimiento de la cuenta del diario mayor general y se detallan los valores que integran el saldo de la cuenta contable.</p> <p>Solicitudes de Devolución de IVA: se debe de cumplir con todos los documentos necesarios que se deben de adjuntar para poder ingresar el expediente en SAT.</p> <p>Generación de estados financieros: terminado el mes se genera el estado de resultados y balance general.</p> <p>Atención a Auditores de SAT: se debe de proporcionar la información que soliciten en su requerimiento en un máximo de 3 días hábiles.</p>
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Ninguna.

6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Ninguna.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	La preparación de la información para las solicitudes de IVA.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Que cada mes se obtengan las fotocopias de los documentos que se adjuntaran a la solicitud de devolución de IVA.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Tener una capacitación en impuestos cuando existan reformas a las leyes impositivas del país.

4.1.10 Resumen de entrevistas realizadas en el departamento de finanzas.

Tabla No. 13

1	¿Cuenta con procedimientos para el puesto?	Los entrevistados contestaron que no cuentan con procedimientos escritos para su puesto de trabajo.
2	¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?	Los entrevistados respondieron que si cuenta con descripción ocupacional del puesto de trabajo.
3	¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?	Conforme a la descripción ocupacional de cada puesto los entrevistados indicaron cuáles son sus atribuciones y actividades que realizan.
4	Describa el procedimiento para cada una de sus actividades	Cada uno describió el procedimiento que realiza para cada una de sus actividades del puesto.
5	¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?	Respondieron que algunas actividades que realizan no corresponden a su puesto, pero las realizan para aprender sobre las actividades de otros puestos de trabajo.

6	¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?	Indican que muchas de las actividades que realizan no le corresponden a su puesto de trabajo ya que esta información debe ser revisada por otros departamentos de la empresa donde se genera.
7	¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?	Todos respondieron que lo que reduce el tiempo para realizar otras actividades y que les lleva más tiempo es la revisión de reportes, cuadro de los mismos, entrega de documentos tanto a los empleados como proveedores.
8	¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?	Revisando las actividades que se realizan en cada puesto para poder automatizar algunas de las mismas de forma electrónica. Reportes que contengan la información requerida para cada actividad que se realiza.
9	¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?	Que la empresa les brinde capacitaciones constantes conforme a las actividades de cada puesto y puedan hacer un mejor uso de las herramientas con que se cuentan.

4.2 Análisis de resultados

Los resultados de la entrevista nos indican que en todos los puestos no se cuentan con procedimientos escritos y esto ocasiona que muchas de las actividades que realizan no se concluyan o se realicen de forma errónea, debido a que no se cuenta con un documento el cual se pueda consultar cuando se tenga duda, la mayoría indica que todas sus actividades las realizan en base a la experiencia y sus conocimientos adquiridos en cada puesto. Este análisis establece que algunas de las actividades que realizan las personas no le corresponden al puesto que desempeñan.

4.3 Conclusiones de la investigación

Se determinó que es necesario la elaboración de procedimientos para el departamento debido que la mayoría de las actividades que se realizan no cuentan con un documento que sirva de soporte y que de los lineamientos para que se puedan concluir los procesos, la información que se genera de los mismo sea confiable y pueda ser analizada en el departamento de

finanzas; por la falta de procedimientos el personal nuevo no cuenta con un material que le sirva como guía para la realización de sus actividades que le sean asignadas.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

Con la elaboración de los procedimientos en cada uno de los puestos de trabajo del departamento de finanzas de la empresa se busca tener una guía para la realización de las actividades en cada uno de los puestos y pueda ser una herramienta útil para la evaluación y capacitación de sus miembros por área de trabajo y pueda contribuir con la gestión del conocimiento, generando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa,

5.2 Justificación

Con la realización de los procedimientos de trabajo para cada área del departamento de finanzas se pretende minimizar los errores en cada puesto y se asegurara que la empresa cuente con una base de datos que le pueda servir para la ejecución de los procesos de cada área y así se pueda tener una información clara concisa y segura para la toma de decisiones del departamento ya mencionado.

5.3 Objetivos de la propuesta

Contar con procedimientos de trabajo que sirvan de base para la capacitación en cada puesto y como herramienta para poder evaluar el cumplimiento de las actividades en cada persona.

5.3.1 Objetivo general

Con la elaboración de procedimientos en área de finanzas se espera tener un documento de soporte para la realización de las actividades de cada departamento y así poder minimizar los errores de proceso que se puedan tener al recibir las facturas de los proveedores y el registro de las mismas en el sistema de cuentas por pagar y por cobrar que son los que generan la información que se registra en los libros contables.

5.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar procedimientos de apoyo para el proceso de inducción y capacitación a nuevos integrantes del departamento de finanzas, y sirva de parámetro para evaluar el desempeño en cada puesto de trabajo.
- Dotar a la empresa de una herramienta que contribuya a conservar uno de los activos más preciados, el conocimiento adquirido por años en cada proceso.
- Ayuda a maximizar el tiempo en la elaboración de reportes del departamento financiero.

5.4 Desarrollo de la propuesta

5.4.1 Procedimiento de entrega de contraseñas a proveedores

Objetivo:

Tener el control de todas las facturas recibidas de proveedores

Se revisa que la factura del proveedor llene los siguientes requisitos para que le pueda emitir la contraseña a la factura:

1. Recibe factura del proveedor.
2. Revisa orden de compra y recepción.
3. Revisa factura versus orden de compra.
4. Revisa si se emite retención.
5. Se emite contraseña.
6. Se entrega la contraseña.
7. Se archiva factura.

Figura No. 3

Cursograma Entrega de Contraseñas a Proveedores							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación ○	4	4 minutos				
	Transporte ⇨	2	2 minutos	6 metros			
Actividad: Entrega de contraseñas	Demora ∅	0	0 minutos				
	Inspección □	0	0 minutos				
Responsable: Auxiliar de Cuentas por Pagar	Almacenamiento ▽	1	1 minutos				
	TOTAL	7	7 minutos	6 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	○	⇨	∅	□	▽
1. Recibe factura del proveedor	1 minutos	3 metros		■			
2. Revisa orden de compra y recepción	1 minutos		■				
3. Revisa factura vrs orden de compra	1 minuto		■				
4. Revisa si se emite retención	1 minuto		■				
5. Emite contraseña	1 minutos		■				
6. Entrega contraseña	1 minuto	3 metros		■			
7. Archiva Factura	1 minuto						■
TOTALES	7 minutos	6 metros	4	2	0	0	1

5.4.2 Procedimiento de grabación de facturas











Objetivo:

Tener actualizada sistema de cuentas por pagar y generar las partidas contables con cada uno de los documentos recibidos esta operación se debe de realizar a diría para tener información actualizada y confiable para toma de decisiones.

1. Se ingresa el código de proveedor.

2. Se graba el número del documento.
3. Se ingresa la fecha de factura.
4. Se ingresa la fecha de posteo en contabilidad.
5. Se selecciona el código de gasto de afecta el documento.
6. Se selecciona si esta afecto a retención de ISR y si calcula IVA.
7. Se ingresa el monto total de la factura.
8. Se revisan si las cuentas contables están correctas y se graba.
9. Se graba en el sistema de cuentas por pagar y se genera la partida contable.
10. Se archiva la factura.

Figura No. 4

Cursograma Grabación de facturas							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación 	8	8 minutos				
	Transporte 	0	0 minutos	0 metros			
Actividad: Grabar facturas	Demora 	0	0 minutos				
	Inspección 	1	1 minutos				
Responsable: Auxiliar de Cuentas por Pagar	Almacenamiento 	1	1 minutos				
TOTAL		10	10 minutos	0 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	Símbolo				
							
1. Ingresar Código Proveedor	1 minutos		■				
2. Graba No. Documento	1 minutos		■				
3. Graba fecha Documento	1 minuto		■				
4. Graba fecha registro	1 minuto		■				
5. Selecciona código de gasto	1 minutos		■				
6. Selecciona impuesto que afecta	1 minuto		■				
7. Ingresar monto documento	1 minutos		■				
8. Revisa cuentas contables	1 minutos					■	
9. Se graba y genera partida contable	1 minutos		■				
10. Se Archiva	1 minutos						■
TOTALES	10 minutos	0 metros	8	0	0	1	1

5.4.3 Procedimiento para emisión de cheques

Objetivo: generar los repostes de antigüedad de cuentas por pagar para la emisión de pagos semanales y cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores.

1. Se genera el listado de facturas de proveedores para selección de pagos.
2. Se autorizan los pagos y se localizan las facturas.
3. Se emiten los cheques y pagos electrónicos.
4. Se autorizan los pagos electrónicos en el banco.
5. Se autorizan los cheques en bibanking.
6. Se operan los pagos en el sistema para rebajar la cuenta por pagar al proveedor y generar las partidas contables.
7. Se archivan los cheques y transferencias a proveedores con su respectiva factura.

Figura No. 5

Cursograma Emision de Cheques y transferencias							
Actividad			No.	Tiempo	Distancia		
Diagrama No. 1 Actividad: Emision de cheques y transferencias Responsable: Auxiliar de Cuentas por Pagar	Operación	○	6	10 minutos			
	Transporte	⇒	0	0 minutos	0 metros		
	Demora	D	0	0 minutos			
	Inspección	□	0	0 minutos			
	Almacenamiento	▽	1	2 minutos			
	TOTAL		7	12 minutos	0 metros		
	Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.						
Descripción de actividad			Símbolo				
Tiempo	Distancia	○	⇒	D	□	▽	
1. Genera listado de facturas	1 minutos						
2. Autorizan pagos	1 minutos						
3. Localizan facturas	3 minuto						
4. Emiten cheques y transferencias	3 minuto						
5. Autorizacion de cheques y transferencias en banco	1 minutos						
6. Aplican pagos en cuentas por pagar	1 minutos						
7. Archivo	2 minutos						
TOTALES	12 minutos	0 metros	11	0	0	0	











5.4.4 Procedimiento para la elaboración de estados financieros

Objetivo:

Generar la información contable confiable y en tiempo para la toma de decisiones

1. Se actualiza a diario todas las partidas emitidas en contabilidad.
2. Se generan el balance saldos.
3. Se integran las cuentas de balance.
4. Se graban las partidas de cierre.
5. Se generan los estados financieros.
6. Se archivan.

Figura No. 6

Cursograma Emision de Estados Financieros							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación 	5	11 minutos				
	Transporte 	0	0 minutos	0 metros			
Actividad: Emision de Estados Financieros	Demora 	0	0 minutos				
	Inspección 	0	0 minutos				
Responsable: Contador General	Almacenamiento 	1	1 minutos				
	TOTAL	6	12 minutos	0 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia					
1. Actualizacion Partidas de Diario	1 minuto		■				
2. Genracion balance de saldos	1 minuto		■				
3.integracion de Cuentas	5 minutos		■				
4. Grabar partidas de cierre	3 minutos		■				
5. Generacion de Estados Financieros	1 minuto		■				
6. Archivo	1 minuto						■
TOTALES	12 minutos	0 metros	11	0	0	0	1

5.4.5. Procedimiento de costeo de recepción de orden de compra

Objetivo:

Tener el control de que todo lo que se solicita en la orden de compra coincida con lo recibido en bodega tanto en cantidades como en valores y así poder tener actualizado el costo unitario de cada producto del inventario en el sistema.

1. Se recibe la nota de recepción de bodega con copia de factura y orden de compran.
2. Se ingresa en el sistema de compras para costear la nota de recepción y actualizar el costo.

3. Se revisa que los datos ingresos en el sistema sean igual a la información de la orden de compra y copia de factura que se adjunta.
4. Se realiza el proceso de costeo de la nota de recepción.
5. Se archiva.

Figura No. 7

Cursograma Costeo de Recepcion ordenes de compra							
Actividad			No.	Tiempo	Distancia		
Diagrama No. 1	Operación	○	3	3 minutos			
	Transporte	⇒	0	0 minutos	0 metros		
Actividad: Costeo de ordenes de compra	Demora	∩	0	0 minutos			
	Inspección	□	1	2 minutos			
Responsable: Contador	Almacenamiento	▽	1	1 minutos			
Costos	TOTAL		5	6 minutos	0 metros		
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	○	⇒	∩	□	▽
1. Recibe nota de recepcion	1 minuto		■				
2. Ingresa numero de recepcion	1 minuto		■				
3. Se revisa informacion en sistema	2 minutos					■	
4. Reliza costeo	1 minuto		■				
5. Archiva	1 minuto						■
TOTALES	6 minutos	0 metros	3	0	0	2	1

5.4.6 Procedimiento para elaboración de Libro de Compras del IVA

Objetivo:

Tener un mejor control de los documentos que servirán de soporte del crédito fiscal que se declara en cada mes.

1. Se genera el reporte de todas las compras que están afectas a crédito fiscal de IVA.
2. Se compra contra la cuenta de mayor donde se registra el crédito fiscal de IVA mensual.

3. Se revisa que los nombres de razón social de los proveedores y número de identificación tributarias NIT estén correctos.
4. Se elabora el libro de compras y se ingresa en el formato establecido.
5. Se imprime y se anota en cada hoja el número de folio que le corresponde.
6. Se archiva.

Figura No. 8

Cursograma Elaboracion Libro de Compras IVA							
Actividad			No.	Tiempo	Distancia		
Diagrama No. 1	Operación	○	5	16 minutos			
	Transporte	⇒	0	0 minutos	0 metros		
Actividad: Elaboración	Demora	D	0	0 minutos			
Libro de compras IVA	Inspección	□	0	0 minutos			
Responsable: Contador	Almacenamiento	▽	1	1 minutos			
General	TOTAL		6	17 minutos	0 metros		
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	○	⇒	D	□	▽
1. Genera reporte de compras	1 minuto		■				
2. Compara contra cuenta de IVA	5 minutos		■				
3. Revisa razón social y Nit de proveedores	5 minutos		■				
4. Emite Libro de compras	3 minutos		■				
5. Imprime Libro de Compras	2 minutos		■				
6. Archivo	1 minuto						■
TOTALES	17 minutos	0 metros	16	0	0	0	1

5.4.7 Procedimiento para elaboración de Libro de Ventas del IVA











Objetivo:

Tener un mejor control de los documentos que servirán de soporte del débito fiscal que se declara en cada mes.

1. Se genera el reporte de todas las facturas emitidas por ventas que soportan el débito fiscal de IVA.

2. Se revisa el correlativo de facturas emitidas por venta mensual del reporte de ventas contra los documentos físicos.
3. Se elabora el libro de ventas y se ingresa en el formato establecido.
4. Se imprime y se anota en cada hoja el número de folio que le corresponde.
5. Se archiva.

Figura No. 9

Cursograma Elaboracion Libro de Ventas IVA							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación	4	13 minutos				
	Transporte 	0	0 minutos	0 metros			
Actividad: Elaboración	Demora  	0	0 minutos				
Libro de ventas IVA	Inspección 	0	0 minutos				
Responsable: Contador	Almacenamiento 	1	1 minutos				
General	TOTAL	5	14 minutos	0 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia					
1. Genera reporte de ventas	1 minuto		■				
2. Revisa correlativo de facturas	5 minutos		■				
3. Emite Libro de ventas	5 minutos		■				
4. Impre Libro de ventas	2 minutos		■				
5. Archivo	1 minuto						■
TOTALES	14 minutos	0 metros	13	0	0	0	1

5.4.8 Procedimiento para declaraciones mensuales de Impuesto al Valor Agregado IVA

Objetivo:

Elaborar y presentar las declaraciones en tiempo para evitar multas por incumplimiento.

1. Se ingresa en el sistema electrónico SAT para presentaciones de declaración por medio de Declaraguat.
2. Se llena el formulario SAT2237.
3. Para llenar la información de ventas que solicita el formulario se obtiene del libro de ventas del mes que se está declarando.
4. La información de compras que solicita el formulario se obtiene del libro de compras del mes que se está declarando.
5. Se revisa en la declaración de IVA del mes anterior si se tiene crédito de IVA acumulado para el siguiente periodo y de ser así se consigna en el reglón de formulario que lo solicita.
6. Se ingresa el número de documentos tanto de facturas de ventas como de compras emitidas durante el mes.
7. Se valida y se congela la información del formulario.
8. Se imprime el formulario SAT 2000 para presentar su declaración de impuestos por medio de bancasat.
9. Se presenta declaración de impuestos.
10. Se imprime la declaración de impuestos.
11. Se archiva.

Figura No. 10

Cursograma Declaracion de IVA							
Actividad			No.	Tiempo	Distancia		
Diagrama No. 1	Operación	○	10	12 minutos			
	Transporte	⇒	0	0 minutos	0 metros		
Actividad: Elaboración	Demora	D	0	0 minutos			
Declaracion de IVA	Inspección	□	0	0 minutos			
Responsable: Contador	Almacenamiento	▽	1	1 minutos			
General	TOTAL		11	13 minutos	0 metros		
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	Símbolo				
			○	⇒	D	□	▽
1. Ingreso en Declaraguat	1 minuto		■				
2. Ingresa formulario SAT 2237	1 minuto		■				
3.ingresa informacion de ventas	2 minutos		■				
4. ingresa informacion de compras	2 minutos		■				
5. Ingresa credito acumulado de IVA	1 minuto		■				
6. Ingresa cantidad de facturas de ventas y compras	1 minuto		■				
7. Guarda formulario	1 minuto		■				
8. Imprime SAT 2000	1 minuto		■				
9. Presenta declaracin de impuestos	1 minuto		■				
10. imprime fromulario declaracion	1 minuto		■				
11. Archiva Formulario Declaración	1 minuto						■
TOTALES	13 minutos	0 metros	12	0	0	0	1

5.4.9 Procedimiento para declaraciones mensuales de Impuesto Sobre la Renta ISR sobre ventas

Objetivo:

Elaborar y presentar las declaraciones en tiempo para evitar multas por incumplimiento.

1. Se ingresa en el sistema electrónico SAT para presentaciones de declaración por medio de Declaraguat.
2. Se llena el formulario SAT1311.
3. La información del total de ventas mensuales se obtiene del libro de ventas mensuales.
4. La información de ventas no afectas se obtiene del libro de ventas.
5. El formulario efectúa el cálculo de impuesto a pagar de forma automática.
6. Se valida y se congela el formulario.
7. Se imprime el formulario SAT 2000 para presentar su declaración de impuestos por medio de bancasat.
8. Se imprime la declaración de impuestos.
9. Se archiva.

Figura No. 11

Cursograma Declaracion de ISR sobre Ventas							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación ○	8	8 minutos				
	Transporte ⇨	0	0 minutos	0 metros			
Actividad: Elaboración	Demora D	0	0 minutos				
Declaracion de ISR S/Vent	Inspección □	0	0 minutos				
Responsable: Contador	Almacenamiento ▽	1	1 minutos				
General	TOTAL	9	9 minutos	0 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia	○	⇨	D	□	▽
1. Ingreso en Declaraguat	1 minuto		■				
2. Ingresa formulario SAT 1311	1 minuto		■				
3.ingresa informacion de ventas	1 minuto		■				
4. Ingresa informacionde ventas exentas	1 minuto		■				
5. valida y congela formulario	1 minuto		■				
6. Imprime SAT 2000	1 minuto		■				
7. Presenta declaracion de impuestos	1 minuto		■				
8. Imprime formulario de declaracion	1 minuto		■				
9. Archiva formulario de declaracion	1 minuto						■
TOTALES	9 minutos	0 metros	8	0	0	0	1











5.4.10 Procedimiento para declaraciones mensuales de Impuesto Sobre la Renta ISR sobre retenciones efectuadas.

Objetivo:

Elaborar y presentar las declaraciones en tiempo para evitar multas por incumplimiento.

1. Se ingresa en el sistema electrónico SAT para presentaciones de declaración por medio de Declaraguante o Reten ISR 2.
2. Se llena el formulario SAT1331.
3. Las retenciones a proveedores se emiten en sistema web Reten ISR por cada factura afecta a retención.
4. Se realiza el cierre mensual en Reten ISR 2.
5. Se genera el formulario SAT 1331.
6. Se imprime el formulario SAT 2000.
7. Presentar su declaración de impuestos por medio de bancasat.
8. Se imprime la declaración de impuestos.
9. Se archiva.

Figura No. 12

Cursograma Declaracion de ISR mensual de retenciones							
Actividad		No.	Tiempo	Distancia			
Diagrama No. 1	Operación 	8	8 minutos				
	Transporte 	0	0 minutos	0 metros			
Actividad: Elaboración	Demora 	0	0 minutos				
Declaracion de ISR retenciones	Inspección 	0	0 minutos				
Responsable: Contador	Almacenamiento 	1	1 minutos				
General	TOTAL	9	9 minutos	0 metros			
Lugar y Fecha: Guatemala, 20 de octubre del 2015.							
			Símbolo				
Descripción de actividad	Tiempo	Distancia					
1. Ingreso en Declaraguatate	1 minuto		■				
2. Ingresa formulario SAT 1331	1 minuto		■				
3. Emiten resumen de retenciones	1 minuto		■				
4. emite el cierre mensual deretenciones	1 minuto		■				
5. valida y congela formulario	1 minuto		■				
6. Imprime SAT 2000	1 minuto		■				
7. Presenta declaracion de impuestos	1 minuto		■				
8. Imprime formulario de declaracion	1 minuto		■				
9. Archiva formulario de declaracion	1 minuto						■
TOTALES	9 minutos	0 metros	8	0	0	0	1

5.5 Programa de implementación

Tabla No. 14

Programa de Implementación Empresa La Aguja, S.A.

No	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Recursos	Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Elaboración del plan de actividades para definir todos los procedimientos a realizar en el Departamento de Finanzas.																	Entrevistas y encuestas al gerente y jefes de cada área del departamento de finanzas.	Lic. Juan Carlos Monterroso
2	Reunión con el gerente financiero para determinar como se llevara a cabo la realización de los procedimientos para cada área de trabajo.																	Analisis de los puestos de trabajo y sus funciones	Lic. Juan Carlos Monterroso
3	Reunión con el gerente financiero y los jefes de cada área del departamento y detallar cada proceso para cada uno de los colaboradores de las distintas áreas y así poder llevarlas a cabo.																	Propuestas de los procedimientos para cada puesto.	Lic. Juan Carlos Monterroso
4	Revisión de los procedimientos para evitar que lleven errores.																	Reuniones para verificar y rectificar los procesos a implementar	Lic. Juan Carlos Monterroso
5	Reunión con el personal del departamento para hacerles saber el funcionamiento de los procedimientos, los alcances que debemos tener con los mismos y las metas que se deben cumplir con dichos procedimientos.																	Presentaciones en power point para presentar los procesos a implementar	Lic. Juan Carlos Monterroso
6	Implementar los procedimientos para el departamento detallando cada función, responsabilidad, y tiempo de grabación de la documentación para poder generar los reportes de cada área en el menor tiempo posible ya que con dicha información se elaboran los estados financieros.																	Reuniones con el gerente y jefes de cada area del departamento	Lic. Juan Carlos Monterroso
7	Revisión y evaluación de la implementación: que todos los empleados esten cumpliendo con los procedimientos de cada puesto de trabajo. Minimizar o eliminar los errores en la información generada que se usa para los reportes financieros y gerenciales. Que la información de cada área del departamento de finanzas sea coicisa y verificar el alcance de las metas de cada area para evaluar si el personal esta cumpliendo con los procedimientos que se les han indicado.																	Reuniones para evaluar los beneficios adquiridos con los procedimientos ya implementados	Lic. Juan Carlos Monterroso

5.6 Presupuesto de la propuesta

Tabla No. 15

No.	Categoría de los Gastos	Cantidades
1	Compra de una computadora personal e impresora con su software instalado	Q5,500.00
2	Compra de materiales a utilizar (papel y tinta).	Q300.00
3	Costo de trabajo de investigación (transporte y alimentación).	Q3,000.00
4	Llamadas telefónica de coordinación	Q1,000.00
5	Imprevistos	Q500.00
6	Honorarios Profesionales	Q15,000.00
	Total	Q25,300.00

Conclusiones

1. A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de procedimientos resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.
2. Con la elaboración de los procedimientos se pretende tener una guía de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo y los procesos que se deben de realizar.
3. Los procedimientos serán la herramienta que les ayude a dar inducciones y capacitaciones en los puestos de trabajo.
4. Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar se logrará obtener una mayor eficiencia en cada uno de los puestos de trabajo del área de finanzas; los manuales de procedimientos les ayudará a conservar los conocimientos adquiridos y procedimientos ya establecidos para que el recurso humano tenga un mejor control a nivel financiero, minimizando los errores, generando información confiable y en tiempo.
5. El objetivo de los procedimientos para el área de finanzas es de tener una guía que sirva de base para realizar los procesos en los puestos de trabajo debido a que el recurso humano es valioso para la organización pero en determinado momento lo pueden considerar como no indispensable y si no se cuenta con procedimientos las personas que se contraten para los puestos de trabajo, les llevara un mayor tiempo adquirir los nuevos conocimientos y esto puede representar perdida para la organización.

Referencias

1. Harold Koontz, Heinz Weihrich, P (2004) Administración Una perspectiva global, (Duodécima edición) McGraw-Hill Interamericana.
2. Hellregel, Jackson, Slocum (2009) Administración un Enfoque Basado en Competencias, (11a. edición) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
3. Manual de Estilo de trabajo de egreso, Universidad Panamericana de Guatemala.
4. Hurtado, D (2008) Principios de Administración. Recuperado: 27/10/2015
<http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
5. Definición. org Definición de Manual. Recuperado: 27/10/2015
<http://www.definicion.org/manual>
6. Proyecto fin de Master El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave. Recuperado: 27/10/2015
http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos_1.pdf
7. fchst.unlpam.edu.ar / rincondelvago.com Normas IRAM Recuperado: 27/10/2015
<http://www.conocimientosweb.net/portal/article2687.html>

Anexos

Anexos

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta de procedimientos en el área de Finanzas.

Nombre del Puesto: _____

1. ¿Cuenta con procedimientos para el puesto?
2. ¿Cuenta con descripción ocupacional del puesto?
3. ¿Cuáles son las atribuciones o actividades que realiza?
4. Describa el procedimiento para cada una de sus actividades
5. ¿De sus atribuciones cuál considera usted que no corresponde a su puesto y por qué?
6. ¿Cuáles de las atribuciones que usted realiza deberían de realizarla otra persona?
7. ¿Cuáles son los procedimientos que le reducen el tiempo para realizar otras actividades?
8. ¿Existe alguna forma de optimizar los procedimientos de la pregunta anterior? ¿Cuál sería?
9. ¿Que sugiere usted que la empresa pueda dar para mejorar su desempeño?