



REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

DEPARTAMENTO DE DOCENCIA

III CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

TITULO DE LA TESIS

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO
CONTINUO DEL PROCESO DE PAGO DE PROVEEDORES LOCALES
Y DEL EXTERIOR EN LABORATORIOS BAGÓ DEL ECUADOR S.A.**

**Tesis para optar
al Grado de Magíster en Alta Gerencia**

Autor: Tania Angueta
Director de Tesis: Ing. Edmundo
Maldonado

Quito, Septiembre 2008



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

A g r a d e c i m i e n t o

A mi papito Dios por estar presente en todos los actos de mi vida

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pag.
Agradecimiento	i
Indice general	ii
Lista de cuadros	iii
Lista de gráficos	iv
Resumen	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1. Definición del problema	6
2. Justificación	11
3. Objetivos Generales y Específicos	13
4. Hipótesis	14
5. Variables	15
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO	
1. Antecedentes	16
2. Fundamentación Teórica	17
3. Fundamentación Legal.	49
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA	
1. Diseño de la Investigación	53
2. Población y Muestra	55
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
4. Técnicas para el procesamiento de datos	59
5. Limitaciones del estudio	60
6. Análisis de Resultados	61

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.	Levantamiento de información del proceso actual	62
2.	Diagramación del proceso actual	68
2.1	Proveedores Locales	68
2.1.1	Proveedores única vez	68
2.1.2	Proveedores frecuentes	69
2.1.3	Evaluación del proceso actual	70
2.1.3.1	Procedimiento, controles y archivo de documentación	70
2.1.4	Costos de operación.	71
2.2	Proveedores Internacionales	72
2.2.1	Evaluación del proceso actual.	72
2.2.1.1	Procedimiento, controles y archivo de documentación	72
2.2.2	Costos de operación.	74
3.	Análisis de encuestas y entrevistas realizadas a proveedores y usuarios internos.	76
3.1	Análisis de Encuestas aplicados a Proveedores	76
3.2	Análisis de Entrevistas aplicadas a usuarios internos	79

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.-	Conclusiones	83
2.-	Recomendaciones	86
2.1	Proveedores locales. Puntos de mejora del proceso actual	86
2.1.1	Tiempo de proceso de emisión y pago de cheques	86
2.1.2	Falta de control en anticipos entregados a Proveedores	86
2.2	Proveedores internacionales. Puntos de mejora del proceso actual.	87
2.2.1	Falta de documentación soporte adecuada	87
2.2.2	Falta de control en anticipos entregados a Proveedores	87

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PAGO A PROVEEDORES LOCALES E INTERNACIONALES A TRAVES DEL SISTEMA DE PAGOS INTERBANCARIO

1.	Ámbito de aplicación	88
2.	Proveedores Locales	89
2.1	Procedimiento, controles y archivo de documentación.	89
2.1.2	Anticipo a proveedores	94
2.2	Recursos económicos, humanos y de sistemas requeridos en la empresa.	95
2.2.1	Económicos	95
2.2.2	Humanos	95
2.2.3	Sistemas	96
2.3	Costos de operación.	96
2.3.1	Ahorros monetarios con el proceso de pagos Interbancarios	98
2.4	Cronograma de implementación.	98
3.	Proveedores Internacionales	100
3.1	Procedimiento, controles y archivo de documentación.	100
3.2	Recursos económicos, humanos y de sistemas requeridos en la empresa.	101
3.2.1	Económicos	101
3.2.2	Humanos	102
3.2.3	Sistemas	102
3.3	Costos de operación.	103
3.3.1	Evaluación monetaria del ahorro de costo	103
3.4	Cronograma de implementación.	104
4.	Desarrollo de reporte automático del sistema para Pago a proveedores locales	105
5.	Sistema de control a implementarse en el proceso de pago a proveedores locales e internacionales a nivel directivo.	107
5.1	Controles en pagos a proveedores locales	107



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5.1.1	Circularización semestral con principales proveedores locales	107
5.1.2	Auxiliar saldos de Cuentas por Pagar proveedores locales	108
5.2	Controles en pagos a proveedores internacionales	108
5.2.1	Conciliaciones trimestrales con proveedores internacionales	108
5.2.2	Auxiliar contable de las Cuentas por Pagar proveedores Internacionales	109
5.2.3	Control automático en el sistema contable DET de los anticipos entregados a proveedores locales	110
	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXOS	114

Lista de Cuadros

	Pag
Cuadro 1: Costo de operación actual	
Proveedores locales	71
Cuadro 2: Costo de operación actual	
Proveedores internacionales	75
Cuadro 3: Costo de implementación	
Proveedores locales	95
Cuadro 4: Cálculo gasto del Proveedor en Proceso	
Actual	97
Cuadro 5: Costo de operación proyecto	
Proveedores locales	98
Cuadro 6: Cronograma de Implementación	99
Cuadro 7: Costo de implementación	
Proveedores internacionales	102
Cuadro 8: Costo de operación proyecto	
Proveedores internacionales	103



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Lista de Gráficos

	Pag
Gráfico 1: Proceso Pago Proveedores Actual	9
Gráfico 2: Proceso Pago Proveedores Locales	68
Gráfico 3: Proceso Pago Proveedores Internacionales	74
Gráfico 4: Proceso Pago Proveedores Locales SPI	93



Resumen

El proceso de pago a proveedores en Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., se lo ha venido manejando durante diez años aproximadamente y hasta la fecha, con cambios muy pequeños no sustanciales, lo que ha llevado lógicamente que tanto los usuarios, como los proveedores se acostumbren, sin considerar que existen otras opciones en el mercado y que pueden ser aprovechadas y aplicadas en la empresa con el fin de brindar un mejor servicio, tanto a clientes internos como externos.

Actualmente, existe una nueva administración, en la Gerencia General y en la Financiera, quienes están decididos a implementar un cambio drástico en todas aquellas áreas en las que identifiquen falencias o retrasos, en cuanto a la aplicación de tecnología, procesos caducos o controles.

En este sentido la administración está apoyando decididamente al Departamento Financiero, con la contratación de una persona dedicada al tema del Control de Políticas y Procesos, necesarios dentro de la empresa, así en el mes de marzo del 2007, ingresó en la empresa la Sra. Tania Angueta a formar parte del staff como Contralora.

Debido a este objetivo de modernización y a su vez de reducción de costos, como se lo hace en todas las empresas que buscan permanecer en el tiempo, se han identificado áreas claves, en las cuales es prioritario un cambio de manera urgente, entre ellas la de Cuentas por Pagar, en su proceso de pagos a proveedores, esto considerando el hecho, sin lugar a dudas que tiene una influencia directa con los proveedores de consumibles y servicios. Ya que en el caso de lograr una mejor relación con ellos podríamos obtener un mejor y mayor poder de negociación en el área de compras, logrando de ese modo, uno de los objetivos claves como es el de disminuir el monto de gastos.

Luego del análisis realizado por la Contraloría, de este proceso, se identificaron ciertos puntos de mejora que son oportunidades de desarrollo y cambio para la empresa y el Departamento Financiero. Dichos puntos los detallo a continuación:

- Aplicación excesiva de tiempo efectivo de trabajo por parte de todos los involucrados en el proceso, empleados tanto operativos como jefaturas. Situación que conlleva a un desperdicio de uno de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa, y es el tiempo de trabajo de sus empleados, ya que el mismo tiempo que emplean actualmente en el proceso de pagos, lo podrían invertir en actividades de análisis que provean de un valor adicional a la empresa. Consecuentemente, al tener el tiempo de trabajo un valor monetario existe por esta vía un monto considerable que se podría ahorrar con un cambio efectivo y sostenido del proceso de pago y a corto y mediano plazo, ya que el tiempo de implementación de un nuevo sistema de pagos no es largo ni engorroso.

- Falta de control de las transacciones de anticipos realizadas con proveedores, poniendo de esta manera en riesgo los activos financieros de la empresa. Situación que se ha observado por la falta de identificación de la factura que debe ser liquidada con el anticipo, lo que ha conllevado en varios casos a realizar pagos indebidos, es decir, no se han aplicado oportunamente los anticipos entregados a proveedores, pagando en exceso, sumas de dinero importantes, debido a que por política los anticipos se entregan únicamente por montos superiores a \$5.000.

Estas situaciones podrían obviarse con un control a ser implementado y que es relativamente sencillo, siempre que se cuente con la ayuda del Departamento de Sistemas

Cabe indicar en este sentido, que el sistema contable utilizado, llamado DET es de origen argentino y es utilizado por todas las filiales de Laboratorios Bagó a nivel mundial, cualquier cambio importante en él,

únicamente lo realizan en ese país. Sin embargo, localmente el Departamento de Sistemas, está autorizado y tiene la capacidad técnica y humana de realizar reportes y herramientas periféricas en el sistema DET, de acuerdo a las necesidades de los usuarios, situación que se convierte en una fortaleza de éste departamento y por ende en un gran punto de apoyo para desarrollar cualquier tipo de proyecto.

- Otro punto de mejora, no menos importante es el control de los pagos a proveedores internacionales en cuanto a la documentación que los sustentan. Esto es neurálgico si tomamos en cuenta que los pagos se realizan en su mayoría a Casa Matriz de Bagó en Argentina, y en el caso de cometer errores en el pago, no solamente queda en entredicho la capacidad de los empleados de Laboratorios Bagó del Ecuador, sino también la calidad de información que mensualmente se provee a ellos, para efectos de análisis.

En el caso de errores con proveedores terceros del exterior, la situación es más delicada, si consideramos que las transferencias a éstos por concepto de pagos por mercaderías o servicios son mínimas, y el tiempo de análisis para su recuperación, sería muy superior que con los proveedores locales y los costos también altos.

Luego de realizar el diagnóstico respectivo, en base al relevamiento de información, tanto observada en campo como recolectada en entrevistas y encuestas, a clientes internos y externos respectivamente, se puede recomendar lo siguiente:

- Laboratorios Bagó del Ecuador, para el proceso de pago a proveedores locales, debería aplicar el Sistema Interbancario de Pagos (SIP), que es una herramienta diseñada especialmente para el efecto por las instituciones bancarias y el Banco Central del Ecuador.

Entre las múltiples ventajas que tiene el uso del SIP, está el tiempo de efectivización del dinero en la cuenta del proveedor, ya que la transferencia de cuenta a cuenta en el mismo banco se realiza en 30 minutos, y en las cuentas de otros bancos en 24 o 48 horas máximo



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

dependiendo de la hora de aprobación, lo que disminuye ostensiblemente el tiempo entre el sistema antiguo y el nuevo, ya que no tiene el proveedor que retirar el cheque de las oficinas del Laboratorio, ni depositarlo necesariamente en una cuenta corriente o de ahorros que normalmente toma 48 horas en su efectivización; y este tiempo se ve aumentado en el caso de pago a proveedores de provincias que en promedio tenían 48 horas más de retraso por la logística del envío del cheque.

Otra ventaja, es la seguridad que brinda el sistema al no manejar físicamente el dinero, situación que en la actualidad es un valor agregado apreciado por los proveedores, ya que de esta manera están seguros sus recursos económicos e incluso humanos.

Esta es una herramienta probada por ya varios años en el mercado financiero y de negocios locales, por empresas grandes y medianas, lo que garantiza que la implementación en la empresa no será traumática ni con mayores complicaciones tecnológicas con el banco ni de costumbre con los proveedores.

En las encuestas realizadas a los proveedores, se determinó que la mayoría de ellos ya tienen experiencia en el manejo de esta herramienta de cobro y que estarían dispuestos incluso, asumir el costo de \$0,30 de la transferencia, considerando el costo-beneficio que representa utilizarla.

Situación positiva que augura buenas probabilidades de éxito en la implementación del proyecto en la empresa, ya que se contará con la colaboración decidida de los proveedores y la capacidad del banco seleccionado.

- En cuanto al segundo punto de mejora, es importante introducir un cambio en la forma de registro de las facturas, es decir, que se advierta que la factura indicada, es la que se debe cruzar con el anticipo entregado al proveedor, y por lo tanto en el momento del pago únicamente salga en la propuesta de pago el valor neto, es decir, el valor de la factura, menos el anticipo y menos las retenciones de ley.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

También es importante generar mensualmente un listado de los anticipos entregados a proveedores, para controlar que los mismos no sean demasiado antiguos, situación que puede dar la pauta de algún anticipo no cruzado oportunamente, y en ese momento proceder con las investigaciones necesarias.

- En cuanto al último punto de mejora, el control de la documentación soporte de los pagos a proveedores internacionales, en el que se adjunten los originales de facturas y no copias simples, es el procedimiento efectivo a adoptarse para evitar pagos en exceso o pagos atrasados, lo que podría implicar el pago de multas o intereses a los proveedores.

Al igual que en el punto anterior es de vital importancia que se genere un auxiliar de todas y cada una de las cuentas de los proveedores internacionales con el fin de mantener saludables nuestras cuentas por pagar.

INTRODUCCIÓN

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., es un laboratorio farmacéutico, con Casa Matriz en Argentina, con 15 años de vida activa en nuestro país. Se ha caracterizado por sus continuos cambios, acorde con el mundo tecnológico y competitivo en el que se desenvuelve.

Los productos distribuidos en el mercado ecuatoriano son importados desde Argentina, Chile y la India, entre otros; tanto de sus filiales como de otras plantas en esos países. En cuanto al ámbito local, se trabaja con todos los proveedores de gastos generales, publicidad y servicios, llegando su número a ser aproximadamente de 500.

Parte de su estructura organizativa es el área de Finanzas, dentro de la cual está el Departamento de Contabilidad y Tesorería, en el que se encuentra el subsistema de Cuentas por Pagar a Proveedores locales e internacionales. Éste subsistema está manejado por tres auxiliares de contabilidad y la Tesorera, con la ayuda de un sistema contable DET.

El ciclo de pago de proveedores, de acuerdo a la política vigente en la empresa es de 30 días a proveedores locales, a quienes en casos excepcionales se entregan anticipos y el pago a proveedores del exterior es de 90 días, en promedio.

Los pagos se realizan a través de cheques a proveedores nacionales y transferencias bancarias a los proveedores del exterior.

Actualmente, varios de los bancos locales con los que trabaja Laboratorios Bagó del Ecuador S.A, entre ellos el Produbanco y el Banco Pichincha, han ofrecido nuevos productos para optimizar el pago a proveedores, tales como el pago con cheque emitido en el banco, llamado Paylink, así como la transferencia bancaria a proveedores.

Con la finalidad de optimizar y mejorar este importante proceso de pago a proveedores locales y del exterior en Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., es necesario sistematizar el mismo con la utilización de

servicios que ofrecen las instituciones financieras del país, logrando adicionalmente una reducción de costos importante para la empresa, situación que es posible cuando se hace uso de la tecnología existente. Adicionalmente, la reducción de costos es importante para la empresa, a tal punto que durante varios años ha sido uno de los objetivos globales planteados por la Gerencia General a todas las áreas de la empresa. Incluso por su cumplimiento los mandos de jefaturas son recompensados anualmente, lo que implica que todos los departamentos tienen la obligación y voluntad de buscar maneras ingeniosas de lograr ahorros monetarios significativos para la empresa.

Otro propósito importante de esta tesis es crear un procedimiento de control en el manejo y aplicación de anticipos a proveedores, que sea sustentable a largo plazo dentro del Departamento de Finanzas y que de alguna forma ayude a cambiar la imagen del mismo, tanto para el cliente interno como el externo. Situación que es esperada y apoyada por la nueva Gerencia General.

El esquema general de desarrollo de este tema se basará en varias etapas, de las cuales en resumen contendrán:

➤ La definición del tema a tratar y buscar la justificación cuantitativa y cualitativa por la cual es importante para la empresa este proyecto. De esta manera se podrá determinar los objetivos, tanto generales como específicos de la investigación, en los cuales se enfocará el estudio y todas las actividades que se realizarán para desarrollar esta tesis.

➤ A continuación se procederá a investigar en material bibliográfico y en internet acerca del tema. Esto se efectuará en procesos, sistemas y teorías administrativas y financieras probadas y de punta, con el fin de tomarlas como parangón de trabajo para el desarrollo del tema. Así como contar con una sistematización coherente y moderna que exige el mundo de los negocios actuales.

Dentro de la bibliografía a ser recopilada y consultada, no pueden faltar las propias de la empresa como son: políticas y procedimientos de los distintos departamentos que garanticen que la sistematización del pago a proveedores locales e internacionales, se la está enfocando desde todos los ángulos posibles y por lo tanto que no hay detalles que se puedan estar escapando, lo que no asegura el éxito del proyecto.

Finalmente, y no menos importante, en este tema son las leyes, como códigos y reglamentos vigentes y que son de aplicación obligatoria en un procedimiento tan vital como es el pago a proveedores, ya que de no tomarse en cuenta este tipo de legislación, se pone en riesgo fiscal a la empresa, incluso hasta el punto de poder llegar a una clausura del establecimiento, por el hecho de incumplir en pequeños o grandes detalles que se encuentran en las leyes y reglamentos.

➤ Sin lugar a dudas y como parte de una administración moderna enfocada en resultados, pero a sabiendas que ellos dependen del incentivo, preparación y colaboración del talento humano; se diseñará la investigación de campo en base a entrevistas y encuestas a los protagonistas del proceso actual, es decir, a usuarios internos y proveedores, ya que ellos son los que conocen el problema y por ende la solución.

De la calidad de la información que se logre obtener, así como de la colaboración de los involucrados depende el éxito del diagnóstico y por lo tanto de las recomendaciones que se sugieran y desarrollen en esta tesis. Razón por la cual es de vital importancia que se realicen las preguntas necesarias y suficientes en el momento de aplicar estas dos herramientas de investigación de campo, para que el análisis de resultados sea eficiente y sobre todo pegado a la realidad del proceso de pagos a proveedores.

➤ En base a los datos obtenidos en el punto anterior, y además en la observación de campo directa, se podrá realizar la evaluación del proceso actual de pagos a proveedores locales e

internacionales, metodología que ayudará a identificar los puntos de mejora del proceso, en los cuales se enfocará la investigación y búsqueda de soluciones.

Considerando toda la gama de actores del proceso, así como los detalles de administración, operatividad y control del mismo.

➤ A continuación se plantearán conclusiones y recomendaciones de mejora para los procesos de pagos y entrega de anticipos a proveedores. Estas se basarán en datos, tanto cuantitativos como cualitativos y tendrán sustento suficiente y técnico, que ayuden a que se implementen en la empresa de una manera racional, lógica y a costos razonables. Es importante, que dichas recomendaciones demuestren los beneficios económicos y de control que requiere y espera la Gerencia General, para que tengan su respaldo incondicional.

➤ Luego se investigarán las diferentes opciones que actualmente ofrece el mercado bancario ecuatoriano, sus bases legales y reglamentarias y su aplicabilidad en Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.. y en base a los recursos con los que cuenta la empresa. Con estos datos se realizará un análisis de factibilidad de aplicación de los distintos métodos de pago luego se recomendará el mejor para la empresa, en cuanto a costos y recursos disponibles.

Exponiendo los beneficios a corto, mediano y largo plazo, se propondrá su aplicación en la empresa, así como el sistema de control que requiere para que este sea eficiente y económico, incluyendo los controles necesarios para un correcto control gerencial y operacional de la herramienta de pago.

En este capítulo se detallará el procedimiento, ámbito de aplicación, así como los recursos humanos, económicos y de sistemas que son necesarios en la implementación del proyecto, con el fin de afianzarlo y demostrar la factibilidad de aplicación en la empresa haciendo uso de los recursos existentes en ella. Incluso es el momento de demostrar el potencial de los distintos departamentos que participarán



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

en el desarrollo de este proceso, que es de vital importancia para toda la empresa.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Definición del problema.- El proceso de pago a proveedores se inicia con la recepción de la ~~Solicitud de Pago~~, en el departamento de Contabilidad, Área de Cuentas por Pagar, por parte de los clientes internos, tales como asistentes de área, visitadores a médicos y otros. Esta debe cumplir con ciertos requisitos reglamentados en la política interna de la empresa, como: firmas de responsabilidad y autorización, montos máximos de gasto, compra a proveedores calificados, plazos pactados, entre otros. También deben cumplir con ciertas normas tributarias, tales como los respaldos que consisten en facturas o notas de venta.

En cuanto a los proveedores del exterior, el sistema se alimenta de las facturas de los proveedores de productos importados para la venta, sean estos de Argentina, Chile, la India, España y otros.

El monto de pagos a proveedores locales por diversos conceptos asciende a \$8'500.000 aproximadamente en el año 2007, a proveedores internacionales \$11'000.000.

El registro de las cuentas por pagar se realiza en el sistema contable llamado DET de creación argentina y lo hacen tres asistentes contables, previa la verificación de la consistencia, legalidad y veracidad de todas y cada una de las facturas. Paralelamente, de acuerdo a lo requerido por la normativa emitida por el Servicio de Rentas Internas, se emiten los comprobantes de retención respectivos y se los deja a disposición de los proveedores en las oficinas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

Cumplido el plazo de pago pactado con los proveedores locales y del extranjero, las auxiliares de Contabilidad semanalmente, identifican las facturas objeto de pago en la semana y se las entregan a la Tesorera, para que ella proceda a la emisión de cheques, en un número de aproximado de cincuenta semanales, o transferencia al exterior y la correspondiente baja de la cuenta por pagar al proveedor en el sistema. Concomitantemente, dicha funcionaria prensa el sello de %Cancelado+ y la fecha en cada una de las facturas.

Los cheques con sus respectivos respaldos (facturas), son entregadas al Contador General para la revisión del cálculo de las retenciones realizadas a los proveedores, procedimiento que queda sentado con la sumilla respectiva. Posteriormente estos cheques, se los entrega a la Contralora, quien revisa que la documentación de soporte cumpla con requisitos normativos de la empresa y legales fiscales, procedimiento que queda sentado con la sumilla respectiva.

Luego estos documentos, pasan a la revisión final de la documentación de soporte y la primera firma (de las dos conjuntas) por parte de la Gerente Administrativa Financiera.

A continuación, dependiendo de la disponibilidad de tiempo, la segunda firma la ponen la Gerente de RRHH o el Gerente General.

Finalmente, la Tesorera es la encargada de realizar los pagos a los proveedores nacionales, los días viernes en la tarde.

La Tesorera también realiza las transferencias bancarias, en el caso de los proveedores del exterior, previa la revisión y las firmas de autorización de la Gerente Administrativo Financiera y del Gerente General.

Los cheques son pagados a los proveedores locales en las oficinas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., ubicadas en las Av. De los Shirys N 44-23 y Río Coca. El comprobante de cheque con los respaldos respectivos, firmado y sellado por el beneficiario es archivado en el Departamento de Contabilidad.

Los principales problemas detectadas en la revisión preliminar del proceso de pago a proveedores de la empresa Bagó, que se tratan de resolver son los siguientes:

- Este proceso toma tres días iniciándose el día miércoles en la mañana y se concluye el viernes en la tarde, y a un tiempo aproximado de 12 horas efectivas de trabajo entre los 9 empleados involucrados. Por lo que se vuelve una carga administrativa demasiado pesada para todas las áreas de soporte de Finanzas y los niveles directivos, ya que este tiempo se puede emplearlo en otras actividades de análisis, mucho más productivas para el desarrollo de la empresa.
- En ciertos pagos realizados a proveedores locales, se ha detectado desembolsos superiores a los que debían realizarse por causa de la no aplicación de los anticipos respectivos, debido a que no se cuenta con un control en el sistema contable para su monitoreo, produciéndose de esta manera una pérdida de recursos económicos.

Por lo tanto es importante que este proceso sea revisado y mejorado con las herramientas tecnológicas que el mercado bancario ofrece y que están plenamente probadas en los ámbitos público y privado de nuestro país.

Dicha tecnología está plenamente probada a nivel local e internacional, hace varios años y es aplicable a la mayoría de las plataformas informáticas existentes, entre ellas la que se maneja en el sistema contable de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.. Siendo este un producto de los bancos, éstos pasan a ser una pieza importante en la implementación del sistema y además interesados en gran manera que funcione perfectamente en corto tiempo, para así generar un negocio para ellos.

Para la evaluación se tomará en consideración el tiempo de un año calendario para obtener datos estadísticos de pagos, compras, mantenimiento de proveedores, etc.

Con la finalidad de tener un mejor panorama del proceso a continuación se incluye el respectivo flujograma.

Proceso Pago Proveedores

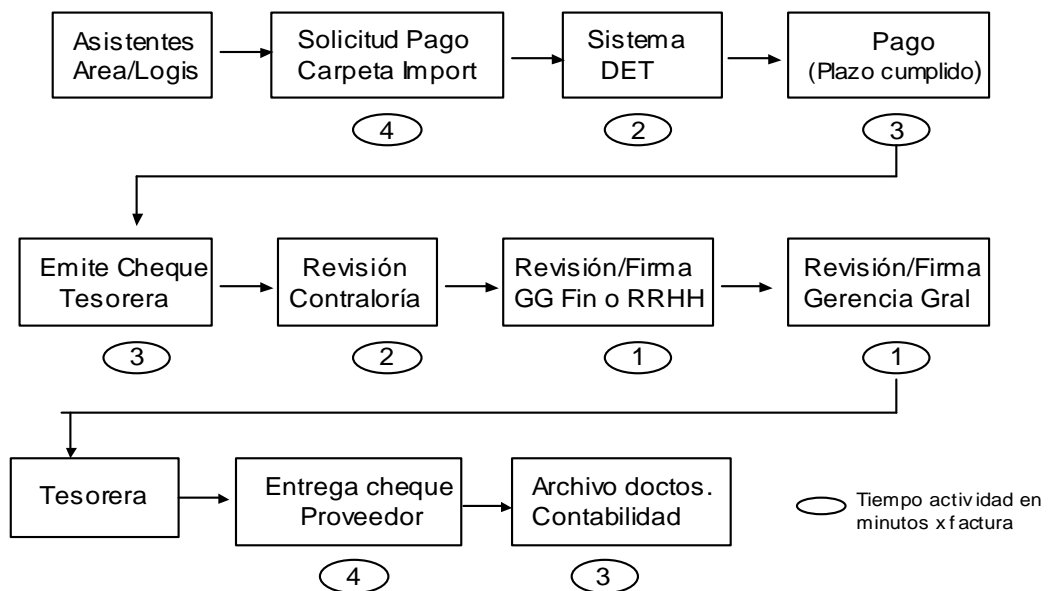


Gráfico 1

Fuente: Levantamiento información empresa.

En él podemos observar los tiempos promedio aproximados de procesamiento de cada factura en cada una de las actividades identificadas, así como de las personas involucradas.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Esto de todos los departamentos, ya que interactúan como un todo en el proceso de pago a proveedores locales.

Es importante notar que en este proceso se observa con claridad que todos los niveles jerárquicos se encuentran involucrados en este proceso.

2. Justificación.- Los flujos de efectivo y por lo tanto de recursos económicos y financieros de la empresa involucrados en este proceso ascienden a \$19'500.000 dólares anuales, razón suficiente para que se busque la manera de controlarlos correctamente, evitando de esta manera riesgos innecesarios, como el pago duplicado de facturas a proveedores o la no aplicación oportuna de los anticipos entregados y tratar de reducir el costo operativo del proceso de pagos..

La optimización de estos recursos, podría generar un flujo importante que se podría invertir en el sistema financiero nacional, generando utilidades para la empresa.

Los costos de un sistema de pagos vía transferencia bancaria, son sustancialmente menores en relación a los incurridos en el proceso actual de pagos, si tomamos en cuenta el tiempo de todos y cada uno de los involucrados, además de los recursos físicos utilizados, tales como: comprobantes de cheques, impresoras, etc.

La disminución efectiva del tiempo de trabajo operativo de todas las personas involucradas en el proceso de registro, generación, autorizaciones y entrega de cheques a los proveedores. Sin que esto perjudique los controles internos y/o principios de contabilidad, el cumplimiento de disposiciones tributarias, a los que deben ser sometidos normalmente estos pagos.

Otro aspecto importante a ser tomado en cuenta, es el mejoramiento del servicio a los proveedores, en cuanto al tiempo efectivo de pago, ya que ellos no tendrán que acercarse a las oficinas de la empresa a retirar el cheque, ni al banco a depositarlo y esperar que se efectivice en 48 horas, ya que el sistema garantiza la acreditación en cuenta del dinero en 24 horas, entre bancos del sistema financiero nacional y de 30 minutos si se trata de transferencias a cuenta corriente o de ahorro del mismo banco.

En el área de contabilidad, el beneficio directo se verá reflejado en la disminución sustancial de las partidas de débitos y créditos de la



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Conciliación Bancaria Mensual, ya que no existirán cheques girados y no cobrados, debido a que el crédito en cuenta se lo registrará en no más de 48 horas, luego de la solicitud de transferencia a las cuentas de ahorro o corrientes de los proveedores.

Con esta investigación se pretende aportar a la empresa en la eficiencia del uso de sus recursos, tanto financieros como humanos, aprovechando la tecnología desarrollada al respecto por el mercado financiero.

3. Objetivos Generales y Específicos.- Este trabajo de investigación tiene los siguientes objetivos:

General.-

Proponer la sistematización de la evaluación y mejoramiento continuo del proceso de pagos a proveedores, tanto locales como del exterior, en laboratorios Bago del Ecuador S.A..

Específicos.-

- Realizar un diagnóstico del proceso actual de pago a proveedores, a través del cual se pueda identificar él o los problemas del cual adolece y observar los puntos de mejora sobre los cuales enfocar la propuesta de cambio.
- Analizar los principales medios de pago, desarrollados por los bancos locales, que se podrían utilizar en el proceso de pago a proveedores.
- Proponer un nuevo sistema de pago a proveedores locales e internacionales a través de nuevos productos tecnológicos bancarios.
- Proponer un proceso de control automático de los anticipos entregados a los proveedores locales, en el sistema contable DET, y desarrollar controles auxiliares sobre estos procesos, que ayuden a los niveles directivos a monitorear de manera eficiente el cumplimiento de estos procesos.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4. Hipótesis.- Las hipótesis de esta investigación son:

- I. La falta de controles internos incide en los errores de pagos a los proveedores locales.
- II. La emisión de cheques para pagos a proveedores genera incremento en el costo operativo de la empresa.

5. Variables.- Las variables consideradas en esta investigación son:

Hipótesis I

- **Variable Independiente.-** Falta de controles internos
- **Variable Dependiente.-** Exceso de pagos a proveedores locales

Hipótesis II

- **Variable Independiente.-** Emisión de cheques para pago a proveedores
- **Variable Dependiente.-** Incremento en el costo operativo de la empresa.



CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

1. Antecedentes.- Para el desarrollo de este trabajo se han definido como base de investigación y análisis varios documentos, libros, reglamentos tributarios, leyes y otros; relacionados con el tema, como por ejemplo de sistematización de los procesos, de mejoramiento continuo, respecto de productos bancarios existentes en el Ecuador y otros que han sido encontrados en bibliotecas y en la empresa en donde se desarrolla la tesis. En especial se ha aprovechado la tecnología existente para la búsqueda de información actualizada en páginas web.

El tema administrativo y de procesos es clave en esta investigación, por lo cual se cuenta con una amplia gama de fuentes de consulta como libros, estudios, tesis, políticas, leyes y reglamentos, relacionados directamente con el pago a proveedores.

2. Fundamentación Teórica.- El marco teórico en el cual se basa esta investigación es el de la administración de procesos y mejora continua de los mismos, con el fin de no sólo implementar un buen proceso de pagos a mediano plazo, sino para que se mantenga en el tiempo la calidad del mismo; para lo cual se cuenta con la siguiente información:

Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que cumplen con los requisitos solicitados por la Institución para la prestación de bienes y / o servicios.+ Este concepto se lo puede encontrar en: Servicio de Rentas Internas [En línea]. Proveedores. 2008. Disponible en: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do;jsessionid=0791A54433ABBC4EADAEBE2C1129FAB?code=262>. Consultado: Julio 6, 2008.

A pesar de ser este un concepto sencillo y general, es muy preciso y aplicable a este trabajo de investigación, ya que precisamente la empresa trabaja con proveedores que en algunos casos son personas naturales y en su gran mayoría personas jurídicas, debido a las garantías que éstos presentan y la experiencia de trabajo que se puede comprobar en ellas; siendo éstas tanto locales como del exterior.

En cuanto al giro del negocio, es innegable que la empresa requiere de sus proveedores; tanto de bienes, como de servicios; siendo el rubro más fuerte el de bienes provistos por proveedores del exterior, para la importación de productos farmacéuticos para la venta. Con los proveedores locales se trabaja más sobre servicios, en general.

Cuentas por Pagar y Control Interno.

La evaluación de control interno parte de un conocimiento profundo del negocio y de los procesos que en ella tienen lugar, con el fin de determinar su importancia y los riesgos a enfrentar, los procedimientos

de control interno a ser evaluados, así como las fortalezas y debilidades del mismo.

En el caso del control de cuentas por pagar es importante indicar que este no es un proceso individual o aislado, sino que es importante observarlo desde un punto de vista global, ya que este sistema se interrelaciona directamente con el proceso de compras de la empresa. Es por esta razón que es imprescindible que en el sistema de cuentas por pagar se revisen tres aspectos fundamentales, como son:

- Autorizaciones de compras;
- Recepción de mercaderías y servicios; y
- Cumplimiento de condiciones pactadas con los proveedores

Un mayor detalle de este aspecto, se puede encontrar en: Auditoría I. Normas Técnicas. Control Interno. Planificación del Trabajo. Objetivos y procedimientos. (1996). España. Cultura de Ediciones S.A..

Cuentas por Pagar y Otros Pasivos

Este importante rubro del balance de situación se genera por obligaciones contraídas con terceros o relacionados, sean estas por la adquisición de productos terminados, materias primas o servicios varios; así como también, por provisiones en base a estimaciones contables necesarias realizadas por la administración.

El riesgo de auditoría de los pasivos es la subvaluación de los mismos; es decir, que no se registren transacciones de deudas u obligaciones de la empresa, lo cual lleve a mostrar una mejor posición financiera respecto de la situación real.

Definitivamente el mejor control interno del rubro de cuentas por pagar es el interés propio del acreedor, puesto que la cuenta por pagar de una persona es la cuenta por cobrar de otra persona distinta y por lo tanto, tarde o temprano aparece un interesado reclamando por el pago de la obligación. Sin embargo de lo anterior, es importante que el control

interno se aplique dentro de toda empresa. Entre las principales estas actividades de control interno pueden existir:

- Revisión de todo el ciclo de compras-pagos; así como de la documentación pertinente;
- Separación de las funciones de verificación (recepción), aprobación y pago; y por ende del desarrollo de las mismas en departamentos independientes;
- Mantener auxiliares de cuentas, con detalles de los proveedores, así como los estados de cuentas independientes de cada uno de ellos.
- Cruzar y conciliar periódicamente las cuentas auxiliares de los proveedores con la información enviada por ellos mismos.

Más información y detalles de estos procedimientos los podemos encontrar en: Ray, O. /Pany, K.. (2000). Auditoría: Un Enfoque Integral. Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.. 450 pag.

Anticipos a Proveedores

La generación de anticipos a proveedores en la actualidad son una realidad y una necesidad en todo tipo de negocio; esencialmente en la adquisición de bienes o servicios, que por su naturaleza o característica, requieren un tiempo considerable de producción y que por lo tanto se de que su entrega no sea inmediata.

Este tipo de transacciones, se las realiza en función a la situación económica del proveedor, así como del volumen de la transacción; es decir, cuanto la cuantía es demasiado alta, el proveedor necesita de una parte del dinero, para la adquisición de materias primas, servicios y cualquier otro elemento que vaya a intervenir directamente en la generación del producto o servicio a ser entregado a su cliente. Este tipo de anticipos también se pueden presentar debido a la demanda inminente del bien o servicio.

Adicionalmente, para el proveedor, otro motivo importante para exigir la entrega de un anticipo es el hecho de garantizar de algún modo que la compra del bien o servicio se llegue a concretar efectivamente.

Para el cliente el anticipo entregado, representa un desembolso de dinero que se efectúa de manera anticipada a la recepción del bien o servicio; y por lo tanto, una cuenta por cobrar al proveedor y un compromiso firme de compra o adquisición.

En la actualidad, gracias a la cantidad de productos financieros que existen, el cliente puede lograr que se garantice el buen uso de los anticipos entregados a los proveedores. También puede asegurar así que se respeten las fechas de entrega pactadas del bien o servicio. Un mecanismo es la emisión de pólizas de seguridad las cuales son emitidas por las compañías de seguros.

Más detalles de este tema se encuentra en [En línea]. Glosario de Economía Mexicana. Disponible en: <http://www.definicion.org/anticipos-a-proveedores..> Consultado: Julio 27, 2008.

El Ciclo de Adquisición de Bienes y Pago

El pago a proveedores es solamente una parte del ciclo de adquisición, ya que en realidad el pago es únicamente el eslabón final de este proceso.

En el ciclo de adquisición se pueden identificar, entre otros, los siguientes procesos:

- Selección del mejor proveedor
- Solicitud de compra
- Recepción de productos o servicios
- Contabilización
- Pago a través de Tesorería

➤ **Financiero** (provisión y obtención de fondos)

➤ **Selección del proveedor.-** Este subproceso es de vital importancia para la compañía, debido a que el espíritu de éste es contar con los mejores proveedores del mercado. Esto no sólo depende del precio de los productos, sino que además se consideran otros factores tales como: calidad, puntualidad en las entregas, garantías de estabilidad y otras similares. Todas estas características son definidas por la Gerencia, de acuerdo a los lineamientos macro de la empresa o del grupo empresarial al que éste pertenezca. En base a dichos parámetros se crean una base de datos de los proveedores calificados, la misma que estará sujeta a controles y actualización permanentes.

➤ **Solicitud de compra.-** Luego de analizar la mejor opción de compra entre los distintos proveedores, el departamento respectivo, responsable de la provisión de productos de la empresa; es el encargado de emitir un documento llamado **Orden o Solicitud de Compra**, que formaliza la compra entre el cliente y el proveedor. En ella se detallan todas las características del pedido de los productos. Allí se incluyen detalles como: unidad de despacho, precios, colores, cantidad, etc.

Posteriormente, este documento sirve para controlar, que tanto la facturación como las características de los productos recibidos en bodega, se encuentren de acuerdo a lo inicialmente pactado, para así evitar perjuicios a la empresa.

➤ **Recepción de productos o servicios.-** Esta actividad dentro del circuito de compras-pagos, es básicamente de control, ya que con ella se avaliza, que los productos recibidos en la empresa, estén conforme a las condiciones pactadas inicialmente y que exista una persona responsable de certificar esto dentro de la empresa. La sumilla

correspondiente de este documento; dependiendo de la capacidad tecnológica de la empresa, incluso puede ser electrónica.

➤ **Contabilización.-** Este subproceso controla que todos los pasos anteriores, de acuerdo con las políticas establecidas, se hayan cumplido, previo el ingreso de la información necesaria al sistema contable. También mediante él se controla, o en ciertos casos se asigna las cuentas y centros de costos contables que corresponden a la transacción; así como el cumplimiento de las normas legales fiscales vigentes.

Actualmente, el procesamiento de documentación de los sistemas contables puede ser por lotes, por módulos o en línea, de manera que los controles a ser implementados en cada caso son diferentes, pero siempre deberán enfocarse en la legalidad e integridad de la información contable.

➤ **Pago a través de Tesorería.-** Este subproceso tiene relación directa con el proveedor.

Actualmente, existen varios servicios financieros en el mercado bancario, a través de los cuales se pueden realizar los pagos a proveedores; dependiendo de las condiciones económicas, sociales y tecnológicas, tanto del país como de la empresa y los proveedores mismos. Es posible entonces, aplicar el más conveniente en costos y funcionalmente apropiado para todos los involucrados, de tal manera que tenga el mayor apoyo necesario para su funcionamiento.

Los parámetros clave a ser considerados en la selección correcta del medio de pago más apropiado, aparte de los costos relacionados, son el control y seguridad que se puedan ejercer, tanto por parte del proveedor como de la empresa sobre los desembolsos realizados.

➤ **Financiero.-** Este subproceso es el responsable de la provisión de fondos necesarios y de aprobar finalmente el pago a realizarse al proveedor.

Normalmente esta función la ejerce una jefatura dentro del departamento financiero, luego de realizar las verificaciones correspondientes.

Todos los subprocesos anteriormente mencionados, deben estar sujetos a controles permanentes, que permitan garantizar la integridad de los activos, sean estos monetarios o no monetarios. Estos controles deben ser aplicados por un departamento especializado dentro de la empresa que puede ser el de Auditoría Interna o el de Contraloría.

Más detalles al respecto de este tema se los puede encontrar en: Naranjo, A. El Ciclo de Adquisición de Bienes y Pago. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml?monosearch>. Consultado: Julio 25, 2008.

Proceso

Existen infinidad de conceptos y definiciones mentalizados por varios autores y estudiosos de la administración respecto de lo que es un proceso. En base a la lectura de varios de ellos se puede sintetizar que un *proceso* es:

Un conjunto de actividades lógicas en el que participan personas y departamentos, interrelacionados entre si, cuyo objetivo es entregar un producto a un cliente interno o externo de la empresa.

Más conceptos respecto de procesos se los puede encontrar en: Pozo, J. 2006. Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejoras de los Procesos. Disponible en: http://www.wikilearning.com/definicion_de_proceso-wkccp-12497-2.htm. Consultado: Julio 25, 2008

Reducción de Costos. Costeo Kaizen.

La aplicación de las técnicas Kaizen, han demostrado excelentes resultados; no sólo en la búsqueda la reducción de costos, sino también para hacer de la manera más rápida y con calidad los productos que produce la empresa y en tiempos de entrega apropiados. Con la aplicación apropiada de estas técnicas se obtiene productos sorprendentemente buenos y de esta manera se puede lograr la lealtad de los clientes.

Para su aplicación la empresa debe contar con una mayor y mejor información y que ésta sea analizada apropiadamente, para así poder obtener ventajas sobre la competencia y poder subsistir en el tiempo. También se debe capacitar a los involucrados para así diseñar una Planificación Proactiva, ya que esto ayuda a proyectar y adelantarse a los hechos futuros, en todos los niveles de la organización.

Otra herramienta aplicable es el Benchmarking, que no es más que compararse con la competencia y tomar las mejores prácticas de éstas y aplicarlas a los procesos propios de la empresa.

Esta técnica compromete cambios profundos, replantea la forma de operar, por lo que se suele encontrar con resistencia al cambio, debido también a la inversión en recursos y los riesgos que se deben enfrentar.

La actitud de los involucrados en este proceso debe ser de humildad; es decir, de estar conscientes de que todo es perfectible, tener la actitud y disciplina para mejorar toda actividad o proceso, por más pequeña que ésta sea. Esto deberá hacerse día a día.

Entre los objetivos de esta técnica se encuentran: eliminar los desperdicios, minimizar las demoras, hacer un uso eficiente de los activos, promover el entendimiento común y lograr la capacidad de adaptación al cambio.

Para identificar los procesos dentro de la empresa sobre los cuales se va a trabajar, es importante hacer énfasis en lo siguiente: los

problemas y quejas de los clientes internos y externos, la existencia de costos altos, la existencia de ciclos prolongados, los excesivos niveles de inventarios, la necesidad de mejorar la calidad y productividad, entre los principales. El ciclo que se debe cumplir es: estandarizar, realizar, evaluar y actuar.

Otro factor preponderante en el objetivo de conseguir costos bajos y por ende competitivos, y por supuesto con un producto de calidad, es sin duda conocer la composición de los costos de la calidad. Entre los principales podemos citar estos:

- Costos de prevención, son los incurridos para prevenir la producción de bienes o servicios fuera de los estándares establecidos.
- Costos de evaluación, son los incurridos para detectar los productos o servicios no apegados a los estándares.
- Costos de fallas internas, son los incurridos en el momento en que se detecta que el producto no se apega a los estándares, previo a la entrega de éste al cliente.
- Costos de fallas externas, estos son los incurridos cuando se detectan productos que no se apegan a los estándares, luego de haberse entregado el producto al cliente externo.

Más detalles sobre este tema se encuentra en [En línea]. León, M.

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduccion.htm>. Consultado: Julio 25, 2008.

Los procesos y su modelación como instrumento para la mayor eficacia, eficiencia y satisfacción

El mejoramiento continuo y la gestión de procesos buscan la eficiencia, la eficacia y, la calidad (reducción de costos y tiempos de

ciclos) en la producción de bienes y servicios, y por ende la satisfacción del cliente.

Para el logro de lo anterior es preciso que se formen equipos interdisciplinarios, constituidos por especialistas en los procesos de la misma empresa. De esta manera se garantiza que se puedan analizar cualquier proceso del universo de procesos de la empresa, sean estos estratégicos o complementarios.

Los cambios que son imprescindibles en este mundo competitivo en el que desenvuelven las empresas, implican que las que quieren sobrevivir en él, tengan que evolucionar rápidamente para aprovechar las oportunidades, riesgos y expectativas que se puedan presentar. Este tipo de actitud debe pasar a ser parte de la cultura organizacional de las empresas que quieren permanecer en el tiempo; y por supuesto del grupo social humano que lo compone. Éste debe estar abierto hacia la innovación y la creatividad ya que en él se comparten actitudes, creencias, motivaciones y valores. De esta manera se conseguirá congruencia entre la cultura organizacional y su grupo social y que de manera organizada se adopte con éxito nuevas actitudes, ideas y formas exitosas del desempeño en el personal.

Dichos cambios no deben ni pueden dejarse al azar, ni a la improvisación, sino que deben ser planificados para así garantizar resultados positivos para la empresa.

Si se logra lo expuesto anteriormente, se disminuirá significativamente la natural resistencia al cambio que tienen las personas por miedo o desconocimiento de lo que puede ocurrir en el futuro, y por lo tanto a los cambios que puedan darse también en su estilo de vida y formas de trabajo.

Este nuevo sistema de trabajo y de enfoque de actividades deja caduca la división del trabajo, la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización. El antiguo modelo administrativo no sabía, al menos claramente, cómo el trabajo individual podía contribuir

al producto final, lo que dificultaba el reto de obtener Calidad Total en cada operación.

La gestión por procesos consiste en ver a la organización por procesos como la forma natural de organización del trabajo y gestionar integralmente cada una de los procesos que la empresa realiza, por lo tanto, cada persona involucrada en cada uno de ellos, no debe pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué lo está haciendo y para quién lo hace (resultado); para así lograr la satisfacción del cliente interno o externo.

Para el éxito de este nuevo tipo de gestión por procesos se deben tomar las siguientes medidas:

- Nombrar un responsable del proceso el mismo que también debe tener autoridad suficiente.
- Identificar los procesos y factores críticos para la empresa.
- Identificar las necesidades de los clientes externos e internos y orientar los esfuerzos de la organización hacia su satisfacción.
- Enfocar la empresa al logro de resultados no a la realización de tareas.
- Establecer indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora en cada proceso.
- Controlar los procesos, reduciendo su variabilidad y la dependencia de causas no aleatorias.

Con esto se logran procesos altamente autónomos, ágiles, eficientes y flexibles.

Más información sobre este interesante tema [En línea]. Muzaurieta, D. Producción, procesos y operaciones. 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm>. Consultado en: Julio 26, 2008.

Pasos para el Mejoramiento Continuo

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Como en todo proceso de cambio existen ventajas y desventajas en la búsqueda del mejoramiento continuo. Es preciso que estas sean reconocidas para trabajar sobre ellas y así obtener el mayor beneficio de las ventajas, minimizando las desventajas.

Ventajas

1. Concentra el esfuerzo en la organización y procedimientos clavespuntuales. No existe desviación de recursos en otras direcciones.
2. Se observan mejoras en un corto plazo y se obtienen resultados visibles y medibles. Esto es importante, ya que en general, los empleados desean ver rápidamente el resultado de su trabajo.
3. Se logra la reducción en los costos con la reducción paralela de productos defectuosos, y por ende se presenta un consumo menor de materias primas. Estas reducciones nunca tienen que ir en perjuicio de la calidad del producto y por ende de la satisfacción del cliente.
4. Se logra el incremento de la productividad, orientando a la empresa a la competitividad.
5. Ayuda a la adaptación de los procesos que tienen que ver con los avances tecnológicos. El logro de el cambio de la mentalidad del empleado es una de las principales ventajas, debido a que en adelante éste estará consciente de que sin cambio no hay un futuro prometedor y que lo único constante es el cambio.
6. Permite eliminar procesos repetitivos, que ayudan también a reducir costos y lograr una mayor productividad.

Desventajas

1. Es imprescindible un cambio de actitud en toda la organización y a todos los niveles. Este aspecto es el más difícil de lograr debido a

que tiene que ver con el núcleo interior de las personas y por lo tanto es bastante largo y arduo el conseguirlo.

2. El Mejoramiento Continuo se puede convertir en un proceso muy largo en las PYMES, debido al punto de vista de sus gerentes, ya que usualmente estos son muy conservadores. Es importante que dichos empresarios dispongan de información de primera mano, tanto de las técnicas a ser aplicadas como de las experiencias existentes en otras empresas similares.
3. Es necesario hacer inversiones importantes. Aunque se considera que estas inversiones darán sus frutos a mediano plazo.

Actividades Básicas de Mejoramiento

Se han identificado diez. Estas aplican a empresas grandes o pequeñas, y son las siguientes:

a. Compromiso de la Alta Dirección:

Este proceso debe comenzar a partir de los principales directivos, con el compromiso y el interés que tengan por superarse y por ser cada día mejores. Sin este factor es casi imposible que el proyecto de Mejora Continua tenga el éxito deseado.

b. Consejo Directivo de Mejoramiento:

Es un grupo de ejecutivos de primer nivel, que estudiarán al proceso y lo adaptarán a las necesidades de la empresa. Estas personas deben tener la experiencia necesaria y el conocimiento del negocio para aportar efectivamente al cambio y no desviar sus acciones o peor impedir que estos se realicen.

c. Participación Total de la Administración:

Implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización, por lo tanto, cada uno debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer los nuevos estándares de la compañía y las técnicas respectivas de mejoramiento. Estos cursos

de capacitación son parte del proceso de cambio que lleva a cabo la empresa.

d. Participación de los Empleados:

Luego de que el grupo anterior (administradores) haya sido capacitado, el paso siguiente consiste en involucrar al resto del personal. Esto lo hará el jefe de cada departamento, enseñando lo que él a su vez aprendió.

e. Participación Individual:

Es imprescindible que sea medida la contribución de todos y cada uno de los empleados al proyecto y en base a ella sean reconocidos de alguna manera.

f. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Es importante que todo el proceso sea controlado por una persona del grupo de administradores, quien deberá ser nombrada oficialmente. Este control podrá llevarse a cabo mediante el uso de diversas técnicas, como el diagrama de flujo, en el se deben identificar: mediciones, controles y puntos de retroalimentación.

g. Actividades con Participación de los Proveedores:

Si se desea el éxito de este proceso, se debe tomar en cuenta las contribuciones de los proveedores y mantenerlos informados y comprometidos con el objetivo de cambio de la empresa.

h. Aseguramiento de la Calidad:

Existirán algunos cambios en cuanto al uso de los recursos, sin que ello signifique un incremento en los costos. Uno de los cambios más importantes es el encaminar a que los recursos permitan el control de los sistemas que ayuden a mejorar las operaciones, por aquellos que se hayan estado utilizando en el aseguramiento de la calidad.

i. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Toda empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo con el fin de permanecer en el tiempo. Se debe asegurar que todo el grupo administrativo comprenda perfectamente dicha estrategia, con el objeto de que cada uno de sus integrantes elabore planes a corto plazo, que garanticen que las actividades de todos los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo planteada por la Gerencia.

j. Sistema de Reconocimientos:

Pueden aplicarse dos estrategias para lograr que las personas entiendan las consecuencias de sus errores. Éstas son: castigar mediante el no pago de bonos, previamente pactados, a quienes no logren hacer bien su trabajo o dentro de los plazos pactados; o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta y que ellos signifique una importante aportación al proceso de mejoramiento, esto lo podemos hacer con la entrega de incentivos personales como viajes de placer.

Información más detallada a cerca de este tema puede encontrarse: [En línea] Ferreira, D. Administración y Gerencia. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>

Consultado en: Agosto 2, 2008

Medios de Pago

Existen actualmente, una variedad bastante amplia de instrumentos financieros, así como de instrumentos o medios de pago que se utilizan en todo el mundo, en función de las necesidades de cada empresa.

Como ejemplos de estos medios de pago se pueden mencionar:

Cheques, pagarés, transferencias bancarias, recibos bancarios, tarjetas bancarias, letra de cambio, etc.

A continuación se hará un análisis más detallado de la transferencia bancaria.

Transferencia bancaria

Una transferencia bancaria es el conjunto de instrucciones, emanadas por él o los titulares de una cuenta bancaria (corriente o de ahorros), a una entidad financiera (banco), para que proceda a retirar fondos de su cuenta y se los entregue a una persona o conjunto de personas, bien sea mediante el abono en la cuenta corriente o de ahorro del beneficiario o en su defecto, permitiendo que éste retire los fondos en una determinada entidad o sucursal mediante la emisión de cheque o de alguna otra forma similar.

Existen varias formas o modalidades de transferencia bancaria en el mercado internacional y nacional. A continuación se reseñan algunas.

- **Ordinaria.-** Es aquella que se ordena directamente desde la empresa, comunicando su realización mediante carta, teléfono o de manera presencial al banco o entidad financiera. Dado que su elaboración es prácticamente de carácter manual tiene como desventaja el tiempo utilizado para llevarla a cabo.
- **Magnética.-** Esta modalidad se utiliza para realizar un elevado número de transferencias, para lo cual es importante detallar el listado de beneficiarios, valores y número de cuentas de destino mediante un archivo informático o digital.

Normalmente, esta modalidad es utilizada para el pago de nóminas o para cancelar a proveedores; siendo más barata que la ordinaria, ya que todo el proceso es automático y en lote (batch).

Este tipo de transferencias en el Ecuador es conocida como Sistema de Pagos Interbancario (SPI) y es ampliamente utilizado por las empresas e instituciones de los sectores privado y público.

- **Cuenta a cuenta.-** Se conoce así al tipo de transferencia en que tanto el origen como el destino de ésta es una cuenta bancaria. En este tipo de transferencias también se pueden incluir ciertas particularidades como:

- Ordenar transferencias por ventanilla o recibirlas en ventanilla.
- Se la lleva a cabo en una única moneda, es decir, la transferencia se emite y recibe en la misma moneda.
- En dos monedas: es decir, la transferencia se emite en una moneda y se recibe en otra distinta.
- **OMF, Orden de Movimiento de Fondos.-** Estas son transferencias especiales y no se realizan a través del circuito tradicional, sino que la transferencia de fondos se realiza entre las cuentas de tesorería que los bancos comerciales mantienen en el Banco Central de cada país.

Es importante tomar en cuenta que, toda modalidad de transferencia está sujeta a ciertos requisitos y horarios para su realización y acreditación en cuenta.

Formas de Emisión.- Hasta hace algunos años y aún en la actualidad, en ciertos pagos excepcionales a empresas muy pequeñas, lo más habitual es que la transferencia se ordene a través de un fax, carta o de manera física presentándose en la sucursal ordenante; sin embargo, con la ayuda de la tecnología, hoy en día es mucho más cómodo y seguro para la mayoría de las empresas la utilización de medios electrónicos para la emisión y recepción de transferencias.

Para la ejecución de las transferencias se pueden utilizar dos sistemas:

a) Mediante la conexión a un sistema de banca electrónica.- Con este sistema, normalmente vía internet, la empresa ordena las transferencias utilizando una firma electrónica que no es más que una clave numérica o alfanumérica personal, como autorización de pago.

Este procedimiento permite que se pueda ordenar la transferencia en cualquier momento durante el día, aún cuando por cuestiones de

orden, el débito en la cuenta del ordenante y el crédito en la cuenta del beneficiario no se realice o sino hasta el día hábil siguiente.

b) Mediante la transmisión de un fichero normalizado a la entidad financiera.- Cuando se realiza un número elevado de transferencias, se pueden utilizar una serie de normas para la codificación de un fichero electrónico, en donde se detallan todos los datos, tanto del emisor de las transferencias, así como todos y cada uno de los datos necesarios relativos a los beneficiarios.

Esta normalización permite que los programas de gestión más modernos confeccionen automáticamente dicho fichero, para posteriormente transmitirlo y autorizarlo, habitualmente vía internet, a la entidad desde la que deseamos realizar la transferencia.

Más información de este tema se puede encontrar en: [En línea] Guías de Medios de Cobro y Pago. Transferencia bancaria. Disponible en:

<http://www.abanfin.com/modules.php?name=Manuales&fid=eh0adaa>

Consultado: Agosto 2, 2008

Participación de los Proveedores en el Proceso de Mejoramiento Continuo

La participación de los proveedores en el desenvolvimiento de la empresa es de vital importancia ante todo, si se desea que las líneas de producción y servicios funcionen sin tropiezos y con inventarios reducidos. Para lograr esto es importante encontrar formas o mecanismos que garanticen que tanto las compras locales como embarques de productos desde el exterior lleguen uno tras otro. Para la

consecución de este objetivo se deben utilizar las técnicas más apropiadas.

Cantidad de Proveedores

Es conocido que un mayor número de proveedores (siempre que sea manejable), permite a la empresa ejercer fuertes presiones durante las negociaciones de precios, entregas o otros términos del contrato. La amplia gama de proveedores de un mismo producto o servicio o materia prima, da a la empresa buenas opciones de recuperación si uno de ellos tiene problemas de calidad, distribución, financiamiento, etc. Por parte de la empresa, esto ayuda a poder responder sin problema en el caso de un súbito incremento en los programas de producción.

No obstante lo expuesto, no hay que perder de vista los altos costos que se requieren para colocar y dar seguimiento a los pedidos de varios proveedores. Las oportunidades de error son aspectos directamente proporcionales al número de proveedores activos.

Por este y otros motivos es importante que las empresas reduzcan el número de sus proveedores para que éstos formen parte del proceso de producción, siempre y cuando demuestren que tienen una calidad aceptable, basados en el hecho de que trabajan directamente con los requerimientos específicos emanados de la empresa.

Contratos a Largo Plazo

Actualmente, más que antes, las empresas requieren de una alta calidad de manera constante y durante largos períodos, lo que justifica la firma de contratos con proveedores que gozarán la calidad de tales, en el largo plazo.

Esto evita una serie de desembolsos por las constantes renegociaciones, por las permanentes necesidades de capacitación, etc.

Este tipo de contratos también se los realiza para el desarrollo de nuevos productos, o para el diseño inicial de un nuevo producto. Esto se

lo hace con el fin de aprovechar la experiencia del proveedor para modificar el diseño. Esta coyuntura le permite al proveedor anticiparse a los requerimientos finales del proceso, y por ende a la preparación de la producción, lo que lleva a acortar el tiempo de la primera entrega.

Revisión del Diseño

También se puede firmar un convenio entre un empresario y un proveedor para el desarrollo de un producto o una parte de él. Esta participación en la mayoría de los casos es gratuita por parte del proveedor, esto con el fin de tener la seguridad de tener al final el contrato para la producción.

Seminarios para Proveedores

Con el fin de que el proveedor conozca a fondo los objetivos e incluso la cultura de su cliente, es importante establecer un sistema efectivo de comunicación entre la empresa y los proveedores, tales como seminarios y otros mecanismos apropiados.

Estos eventos tienen la finalidad de complementar la información entregada al proveedor, sea esta técnica o de requerimientos comerciales. Esto facilita la interrelación entre la empresa y los proveedores.

Controles del Proceso

La ejecución de los mismos implica el concurso de varias disciplinas, el uso de controles, la utilización de mecanismos de sistematización, integración y una serie de otros elementos necesarios para garantizar que un proceso entregue resultados libres de error y sin la necesidad de aplicar demasiada inspección. Para la implementación de éstos se debe contar con personal hábil, apto y capacitado; y que tenga acceso a capacitación y actualización permanente.

Programas de Incentivos

Existen dos tipos de incentivos para promover la programa de mejora continua entre los proveedores, estos son:

Premios.- El pago de sobrepagos a los proveedores medida que la calidad se va acercando al 100% del nivel esperado.

Castigos.- Tales como descuentos, cuando la calidad no llega a un límite mínimo predeterminado. Se de tomar en cuenta que el objetivo es obtener "cero defectos".

Audidores de las Fuentes

Son auditores representantes del cliente que realiza inspecciones periódicas de los productos fabricados para el cliente, en las instalaciones de los proveedores. Todo esto debe estar enmarcado en las labores comerciales previamente determinadas.

Encuestas a los Proveedores

Es la revisión sistemática de la capacidad comercial y técnica del proveedor. En la elaboración del diseño de dicha encuesta deben estar presentes por lo menos: el comprador, un ingeniero de producción y un ingeniero de calidad del cliente.

Este tipo de procedimientos de control es importante para lograr la comprensión del compromiso del proveedor por la calidad y su disposición a formar una asociación comercial y técnica con el cliente.

Encuesta a los Proveedores Actuales

Para realizarla es importante tener a mano el historial de cada uno de los proveedores de la organización, y conocer perfectamente el desempeño del proveedor durante el último año, el mismo que debe incluir las acciones correctivas que se ha tomado en cuanto a los productos defectuosos.

Es normal que en relaciones muy frecuentes con el proveedor, se olvide realizar una encuesta formal, pero es muy importante que se realice por lo menos una encuesta vez al año a todos los proveedores.

Esta información es valiosa para mantener al proveedor dentro de los calificados.

Calificación Inicial del Proveedor

Una vez seleccionado un proveedor es muy importante que se proceda con la calificación del producto. Estos pueden ser de muy diversa índole de acuerdo a la complejidad del proceso.

El proceso de calificación va en relación directa con la complejidad del producto, que distribuya el proveedor.

Informes sobre la Calidad de los Proveedores

El cliente tiene la valiosa oportunidad de mantener informes: detallados, oportunos, claros y coherentes acerca del desempeño del proveedor, con el fin de informar a cerca de un algún defecto del producto que éste vende. Dichos reportes deben tener base en los registros internos del cliente.

Esta información es valiosa en tanto pueda ayudar a resolver problemas recurrentes del producto entregado por el proveedor.

Calificación de los Proveedores

Los tres parámetros básicos de calificación de todo proveedor son: calidad, entregas y costos.

Los métodos aplicados actualmente para calcular un índice general de desempeño de los proveedores implica asignar pesos diferentes a los tres elementos antes mencionados.

Es importante que el índice de calidad refleje cualquier tipo de problema del producto distribuido, así como las entregas a tiempo o a destiempo efectuadas.

El objetivo de un sistema de calificación de proveedores es valorar correctamente la gestión del proveedor y no hacerlo de una manera subjetiva.

Más detalles de este tema los podemos encontrar en [En línea]:
Gestión empresarial. Disponible en:

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/14.htm>.

Consultado: Agosto 2, 2008

Uso del manual de procedimiento de trabajo requiere de capacitación constante.

Manuales de Procedimientos en el desempeño de toda organización

Los empleados cada vez más requieren de representaciones de los procesos que a la vez que sean sencillas y sumamente claras. Estas representaciones las deben utilizar para apoyar los objetivos organizacionales.

En virtud de lo anterior es preciso mantener diagramas de flujo que con su formato visual a gran escala, parecen ser lo más prometedor y alineado con los requerimientos de los empleados. Es así que a través de los años se ha ido desarrollando y perfeccionando un método que poco a poco, ha logrado trasladar al papel lo que está en la cabeza de la gente, a lo que se encuentra escrito en manuales, de tal forma que:

- 1) Se pueda aprender de forma rápida,
- 2) Resulte atractivo y estimulante,
- 3) Garantice que su resultado sea un producto que se pueda utilizar.

A pesar de estar inspirado en el diagrama de flujo tradicional, el factor de cambio está en una presentación más simple y objetiva; y se ha convertido en un medio para conseguir un fin más importante.

Ahora se lo concibe como un vehículo para expresar y manifestar el conocimiento, la creatividad y la energía del interior de cada grupo de la empresa, independientemente de su posición o nivel en la organización.

El segundo, pero no menos importante, desafío para esta tipo de diagramación es el reunir y validar métodos específicos para utilizar el mapa visual e inspirar cambios importantes y creativos dentro del personal que lo utiliza.

Más información sobre este tema se puede encontrar [En línea] en Gatica, J. Producción, procesos y operaciones. 2005.. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/manuproce.htm>

Consultado en: Agosto 2, 2008.

E-Commerce vs E-Business

Los términos e-commerce o comercio electrónico tienen el mismo significado, así como lo tiene los términos e-business y negocios en línea. Estos términos son utilizados actualmente de manera muy común en el mundo de los negocios.

Definiciones:

Ebusiness

Es la interacción de procesos de negocios (compra y venta, servicio a los clientes y proveedores) que tenemos con los socios de negocio, gracias al uso de la tecnología de información y el Internet, basados en estándares de comunicaciones.

Esta nueva estrategia de intercambio de información, provee un canal de ventas, marketing, e información on-line o negocio en línea, además de permitir el acceso a nuevos mercados a las empresas, usando para ello redes (Intranets o Extranets), lo que ayuda a brindar un mejor servicio al cliente y permite lograr una reducción de costos a todos los actores en los procesos de negociación, con la desaparición de las barreras físicas de tiempo y distancia existentes, las que se ven reducidas paulatinamente al mínimo.

Sin estas barreras, la conexión electrónica evita el desplazarse físicamente al sitio de expendio del producto. Tampoco se requiere la

presencia del vendedor y no hay que rellenar datos o no hay una cajera a la salida, lo que representa un cambio radical en la forma de interactuar entre el comprador y el vendedor.

Las aplicaciones de e-business se caracterizan por ser interactivas y diseñadas para soportar una alta intensidad de transacciones.

Para el comprador el uso de este tipo de aplicaciones, significa que los costos de buscar o cambiar de proveedor son mínimos. Para el vendedor, el riesgo de no atraer la atención del comprador y perderlo es muy elevado. En este nuevo entorno, la mayor parte de la responsabilidad de decidir cómo se hace una operación de compraventa se ha traspasado de los vendedores a los compradores.

E-commerce

Es la evolución de las transacciones de negocio hasta ahora conocidas y consiste en el uso de medios electrónicos para realizar la totalidad de actividades involucradas en una transacción, e incluso en el intercambio del dinero o de mercancías. También podemos decir que son las aplicaciones de e-business enfocadas a las transacciones comerciales. Así por ejemplo: un cliente, visualiza, selecciona y formaliza la adquisición de productos a través del Internet, o las empresas pueden dialogar con sus clientes y ajustarse a sus necesidades; por lo tanto, dependiendo de la estrategia de negocios de la organización, para algunas empresas éste será el medio prioritario de desarrollo de su negocio y para otras será un canal complementario.

De lo indicado anteriormente podemos deducir que existen diferencias entre los dos términos conceptualizados, esto es: el comercio electrónico forma parte del negocio en línea, y no comprende todo el e-

business, por lo tanto el e-commerce es un componente más del e-business.

Más información puede encontrarse [En línea] Anónimo: E-Commerce vs E-Business. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/e-business-e-commerce/e-business-e-commerce.shtml>. Consultado: Agosto 2, 2008.

La Banca Electrónica

Evolución del sistema financiero y bancario

Introducción

Las finanzas mueven al mundo de igual forma éstas deben moverse a ese ritmo y al de la sociedad, con la ayuda de la tecnología la que permite que las instituciones financieras tengan una aceleración cada vez mayor.

Así por ejemplo se han desarrollado: sistemas de operación transaccionales en los cuales se pueden ver los saldos en cuentas bancarias o transacciones en tiempo real, interfases automáticas, para uso de los clientes, transferencias entre cuentas, de todos los cuales fueron los pioneros los cajeros automáticos con los cuales se avisó la automatización de procesos y procedimientos en la banca en general.

No nos debemos sorprender con el futuro de la banca que se proyecta a ofrecer servicios automatizados y personalizados en el área de inversión.

De lo indicado anteriormente no podemos dejar de preguntarnos:

¿Qué tecnologías aplicadas a la banca pueden lograr la globalización y optimización de servicios financieros?, y;

¿Garantizan estas tecnologías seguridad a los usuarios de la Banca electrónica?

Preguntas que las podemos contestar al realizar el siguiente análisis.

Tecnología de Información en la Banca

El avance de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, ha obligado a que los Bancos utilicen la Red con el fin de encontrar nuevos canales de distribución y ofrecer a sus clientes servicios bancarios mejorados y personalizados con flexibilidad, agilidad y comodidad, dando la posibilidad de operar con el banco sin necesidad de presentarse en sus oficinas, durante las 24 horas del día los mismos que en teoría son más baratos; lo que ha llevado a tener actualmente una amplia oferta de productos y servicios financieros, incluso con la creación de operaciones a través de un teléfono celular, lo que demuestra que el límite sólo lo pone la imaginación de los creadores de tecnología.

Sin embargo, debemos considerar que actualmente, los consumidores corremos el alto riesgo de que, como resultado del nuevo ciclo de fusiones, adquisiciones y alianzas que están se ha venido realizando a nivel global durante los últimos años, se incremente el costo de los servicios a través de la reducción de oferentes en el mercado financiero. Consecuentemente los pequeños clientes perderán importancia, razón por la cual es imprescindible ofrecerles información clara y comprensible sobre los servicios financieros ofertados.

A pesar de todos los adelantos tecnológicos que ha desarrollado la banca, todavía está pendiente la creación y legitimización del dinero

electrónico, que permita y ayude a dinamizar el sector del pequeño consumo, lugar que no ha podido ser reemplazado por las tarjetas de crédito. Esto ayudaría ofrecer más soluciones para las pequeñas y medianas empresas, así ofrecería la facilidad para montar negocios en Internet.

También está pendiente brindar una mayor protección para los comerciantes en línea; una mejor formación de su personal en las nuevas tecnologías e inaugurar servicios técnicos de ayuda para usuarios de banca digital .

Seguridad de Operaciones Electrónicas

Los mecanismos de seguridad de la banca no son completamente satisfactorios, sobre todo para movimientos como efectuar transferencias.

Razón por la cual se debe implementar a la brevedad posible en el sistema bancario, los certificados digitales para la identificación de las partes participantes en las transacciones a través de Internet.

En los sistemas bancarios, actualmente, existe un llamado muro de fuego que es el primer nivel de seguridad física que protege los datos almacenados en el banco. Cuya función es rechazar sistemáticamente todo intento de conexión no controlada; basándose en una política de reglas por lo cual, sólo se admitirán conexiones a ciertos puertos, de determinadas procedencias, con determinados protocolos, etc.

El sistema de seguridad de la banca electrónica, se basa en los siguientes elementos:

Las claves: También conocida como Clave personal o PYN. Misma que es utilizada para acceder al banco en Internet, para lo cual lo primero que se va a pedir es un código de usuario y una contraseña. Al respecto es

importante indicar que al tercer intento consecutivo erróneo, el sistema expulsa al tenedor de la de esta clave, debiendo luego identificarse nuevamente ante el Banco o institución financiera para reactivarla.

Dentro de las claves también podemos encontrar la identificación operativa que es utilizada en las operaciones distintas a consultas, como una transferencia entre cuentas, en la cual el sistema va a solicitar una segunda contraseña con el fin que le se rectifique la decisión.

Servidores seguros: Es otro elemento de seguridad y consiste en que el servidor Web del banco en Internet, también es poseedor de su correspondiente certificado digital y nos demuestra con ello que el Banco X es realmente el Banco X y no estamos enviando nuestros datos a un impostor; esto es, establece una conexión con el cliente de manera que la información circula a través de Internet codificada, mediante algoritmos, lo que asegura que sea inteligible sólo para el servidor y el navegador que accede al Web,

Un servidor para que sea considerado como seguro debe proporcionar tres elementos de seguridad:

Autenticidad.- Garantizar que estamos comunicando nuestros datos al auténtico servidor del banco.

Confidencialidad.- Cuando los datos viajan codificados.

Integridad.- Garantizar que los datos que llegan al servidor del banco, lo hacen sin sufrir alteración alguna.

Para que un servidor sea considerado como seguro es preciso que obtenga un certificado emitido por una Autoridad de Certificación,

Más información de este tema podemos encontrar [En línea]. LAF Rosalía Ledesma Ramírez. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/bancalec/bancalec.shtml?monosearch#RESUM>. Consultado: Agosto 18, 2008.

La tecnología de la información y las normas de auditoría.

El avance rápido de la tecnología en todas las áreas de los negocios ha obligado a la utilización de sistemas computarizados para manejar sus operaciones.

Mientras tanto ¿qué sucede o ha sucedido con las normas de auditoría aplicables al PED (Procesamiento Electrónico de datos)?.

Desde la emisión de la Declaración sobre Normas de Auditoría No.3, o SAS 3, emitida por el Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría (AICPA) en el año 1974, hasta los pronunciamientos más recientes ha sufrido grandes cambios.

Los mismos que han sido el producto de la adaptación del trabajo del auditor a la realidad que se vive en el mundo. Así para La ley Sarbanes-Oxley, (SOX) de los Estados Unidos de América (2002), surgió como una respuesta técnica del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos (THEIIA), y que se la promulgó en noviembre de 2006, la Guía para la Evaluación de los Controles Generales de la Tecnología de la Información sobre la Base del Riesgo, GAIT, con el fin de facilitar a auditores internos y externos el cumplimiento de los requerimientos de la mencionada ley SOX. Esta Guía está en línea con la metodología descrita en el Pronunciamiento de Auditoría No. 2, de la Junta de Supervisión Contable de la Cía. Pública, (PCAOB).

Si bien la ley SOX es aplicable únicamente para las empresas americanas que cotizan en la Bolsa de Valores, obviamente por la magnitud de la globalización de dichas empresas, así como el valor adicional que ganan sus acciones, por el hecho de encontrarse garantizadas con la aplicación de esta ley, en su conjunto influenciarán en la aplicación global de dichas normas.

También, la Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC), ha publicado la Norma Internacional de Auditoría No. 315, que se refiere a varios puntos importantes, entre ellos:

- Entendimiento de la entidad y su entorno;
- Evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa;
- Define las características de elementos manuales y automatizados del control interno relevantes para la evaluación del riesgo por el auditor.

A cerca de la utilización de controles automatizados, es importante que garanticen la aplicación de manera consistente de las reglas predefinidas de los negocios, en el procesamiento de grandes volúmenes de transacciones, de esta manera se puede mejorar la oportunidad, disponibilidad y exactitud de la información, y el análisis de información.

También se mencionan riesgos puntuales en el sistema informático, entre ellos:

- Posibilidad de errores multiplicados con el procesamiento de datos inexactos.
- Acceso o cambios no autorizados a programas.
- Pérdida o incapacidad de acceder a los datos requeridos.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Los sistemas manuales, en cambio pueden ser más adecuados donde se requiera juicio y discreción, como en el registro de transacciones inusuales o no recurrentes.

Para concluir el auditor deberá dentro de su trabajo de auditoría, obtener un entendimiento de cómo ha respondido la entidad a los riesgos que se originan de la TI, sin perder de vista que la misma aplica a todas las áreas de la auditoría.

Más información y detalles de este tema [En línea] José Luis Núñez Urrutia. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos47/tecnologia-auditoria/tecnologia-auditoria.shtml>. Consultado: Agosto 21, 2008.

3. Fundamentación Legal.- La normativa legal vigente es de vital importancia en el proceso de pagos de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., tanto la de carácter interno, como la externa. Debido a que dentro de ella encontramos plazos, formatos y otras premisas a ser consideradas dentro de dicho proceso, sin las cuales no es efectivo, el procesos más sistematizado y electrónico que se pueda crear.

Entre ellas encontramos a las siguientes:

Sistema Nacional de Pagos

El Banco Central del Ecuador, se encuentra trabajando en un proceso de reformas al sistema de pagos del país, con el objetivo de fortalecerlo, modernizarlo y dotarlo de medios de pagos más eficientes y seguros, que satisfagan los requerimientos de la economía nacional, a través de la implementación de los siguientes seis módulos:

- Sistema de Pagos Interbancario
- Sistema de Líneas de Crédito Bilaterales
- Sistema Nacional de Cámaras de Compensación
- Sistema de Títulos Valores
- Sistema de Pagos por Valores Netos
- Sistema de Pagos en Línea

El Sistema de Pagos Interbancario constituye el primer módulo en ser puesto a disposición de los agentes económicos.

Qué es el Sistema de Pagos Interbancario?

El Sistema de Pagos Interbancario es un servicio que presta el BCE, a través de las instituciones del sistema financiero, que permite que clientes de una institución financiera transfieran, en forma electrónica, recursos de su cuenta a un cliente de otra entidad del sistema financiero. Técnicamente, el Sistema de Pagos Interbancario es una cámara de compensación de transferencias electrónicas de fondos, donde las instituciones participantes presentan al Banco Central del Ecuador, las

órdenes de pago que sus clientes han dispuesto a favor de clientes en otras instituciones participantes para la correspondiente compensación y liquidación en sus cuentas.

El Banco Central del Ecuador actúa en calidad de regulador, administrador, operador y liquidador de sistema.

Con este servicio el BCE introduce un nuevo medio de pago, alternativo al cheque y al efectivo.

Principales beneficios:

Para las instituciones participantes:

- Disponibilidad de un nuevo instrumento para desarrollar servicios de valor agregado a sus clientes.
- Utilización de un sistema electrónico común y procedimientos estandarizados.
- Disposición de mayor información para controlar las operaciones interbancarias.
- Administración de operaciones electrónicas en lugar de pagos basados en papel.
- Reducción de la cantidad de actores para gestionar una red de cobros y pagos.
- Disminución de transacciones por ventanilla (depósitos, pago de cheques, etc.)

Para los clientes:

- Disminución de los plazos de disposición de fondos
- Reducción del tiempo empleado en gestión de trámites bancarios.
- Eliminación del riesgo y fraudes por el manejo efectivo.

Quiénes pueden usarlo?

El Sistema de Pagos Interbancario que el Banco Central del Ecuador pone a disposición del sistema financiero, puede ser usado por toda

institución financiera del sector público o privado que mantenga una cuenta corriente en el Banco Central, y que a su vez preste los servicios de depósitos a la vista en la forma de cuentas corrientes o de ahorros, a favor de personas naturales o jurídicas.

Base Legal y Reglamentaria

La base legal que permite al Banco Central ofrecer este tipo de servicios, se encuentra en la Ley de Régimen Monetario y Base del Estado (Art. 13) que le asigna la responsabilidad de regular la administración de la cámara de compensación de cheques y otros documentos, y la Ley de Comercio Electrónico que otorga la validez legal a los documentos electrónicos. La resolución emitida por el Banco Central, se presenta en el Anexo No.

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000815>

Políticas y procedimientos de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., está empeñada en normar a través de políticas y procedimientos en todas las áreas, el comportamiento y actividades de los empleados de la misma. Esto conciente de que éstos documentos ayudarán a obtener mejores resultados a corto y mediano plazo.

Razón por la cual ha contratado una persona para que ayude en su el proceso de creación e implementación, como es la Contralora.

Al momento la empresa cuenta con 10 políticas y procedimientos que están en marcha y son conocidas y aplicadas por todos los empleados.

Normas Ecuatorianas de Contabilidad

La consulta de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, en cuanto a la parte contable se refiere es imprescindible, con el fin de que el proceso aplicado, vaya de la mano con las técnicas contables que en

ellas encontramos, con el fin de evitar problemas futuros con los auditores externos.

Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta y retención y Código Tributario

La empresa conciente de su responsabilidad fiscal, se apega estrictamente a las citadas leyes, con el fin de contribuir de manera transparente con las arcas fiscales y evitar contingencias futuras con el Servicio de Rentas Internas.

Entre otros los principales capítulos de la ley, a ser revisados serán los siguientes:

- Retenciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Retenciones en la Fuente
- Requisitos de los comprobantes de venta
- Plazos de entrega de comprobantes de retención
- Reembolso de gastos de personal

En resumen de las leyes que contienen estos capítulos, se encuentran en los Anexos 7 y 8.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. Diseño de la Investigación.- La metodología en la cual se basa esta investigación, es la de campo y la documental.

Investigación documental.- Esta parte de la investigación se fundamenta en el marco teórico expuesto previamente, el que consiste en el análisis de libros, leyes, procedimientos, monografías y documentos relacionados con el tema a tratar.

Investigación de Campo.- Esta investigación se llevó a cabo en los Departamentos de Contabilidad, Tesorería y Contraloría de Laboratorios Bagó del Ecuador, para el diagnóstico del proceso e identificación de los puntos de mejora, debido a que en estos departamentos se desarrolla el proceso materia de esta tesis.

Este proceso sigue los siguientes pasos:

- Construcción de instrumentos de diagnóstico
- Validación de instrumentos
- Construcción del marco teórico definitivo
- Administración de técnicas e instrumentos para la recolección de datos
- Procesamiento de la información
- Análisis de resultados
- Elaboración de la propuesta
- Elaboración del informe



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

También se realizaron encuestas dirigidas a los proveedores nacionales e internacionales, para conocer su opinión sobre el nuevo sistema de pagos.

2. Población y Muestra.- La población para este estudio constituyen los 500 proveedores locales que actualmente tiene en su base de datos el sistema DET y los 10 proveedores internacionales. Sin embargo, por tratarse de una población bastante amplia y que incluye proveedores locales frecuentes y de única vez, para aplicar las encuestas se tomarán únicamente a los proveedores frecuentes y más importantes de importaciones por el volumen de transacciones que representan, hoteles y de provincias, debido a la facilidad que representa el pago vía electrónica, en relación a la logística actual de envío de cheques por valija, lo que implica un riesgo alto para los recursos económicos de la empresa y además porque el giro del negocio implica también un volumen considerable de transacciones con estos proveedores.

Adicionalmente, para determinar la muestra de proveedores locales para hacer la encuesta, se tomará en cuenta el listado de proveedores calificados por el área de logística, el mismo que consta de 80 empresas y personas naturales que brindan sus servicios o entregan bienes a Laboratorios Bagó del Ecuador, y que por su calidad en servicios o productos, puntualidad en la entrega, precios y otras consideraciones, han sido incluidos en esta lista.

En cuanto a los proveedores del exterior, no se aplicará la encuesta, debido a que el pago al exterior, tiene como única forma de pago la transferencia bancaria y así se lo maneja actualmente.

Por lo tanto, la muestra de proveedores a ser encuestados, se planteará de acuerdo a la siguiente fórmula:

Población total de proveedores locales=	500
Proveedores calificados=	80
50% proveedores locales calificados=	40

Muestra a ser encuestada 40 proveedores calificados. Esta muestra representa el 5% del total de proveedores de la base de datos existente.

Los proveedores calificados por la empresa, representan el 20/80, es decir, son el 20 por ciento de todos los proveedores de la empresa, y representan el 80 por ciento de las compras locales que se generan en el año, es decir, \$6'800.000, aproximadamente.

Estos proveedores se someten a un proceso de calificación, llevado a cabo por el Departamento de Logística.

En este proceso ingresan todos aquellos proveedores interesados en trabajar con la empresa y en que a su vez la empresa observa un potencial de compra; es decir, que no sea una sola vez que se va a comprar un bien o un servicio con el proveedor.

Existen excepciones, en los cuales el proveedor, puede ser de única vez, pero necesariamente tiene que ser calificado, como es el caso de negociaciones de montos importantes, como la contratación de la convención de ventas anual, que implica un gasto aproximado de \$150.000.

Los parámetros de calificación de proveedores a ser considerados por la empresa, entre otros, son los que se detallan a continuación:

- Posición financiera,
- Tiempos de entrega
- Plazos de pago
- Calidad del producto
- Experiencia en su área (publicidad, compra-venta, etc)
- Descuentos a recibir

Por lo expuesto, al considerar para la encuesta a los proveedores calificados, obtenemos varios beneficios, entre ellos:

➤ Obtendremos respuestas de proveedores frecuentes, con los cuales tenemos un volumen considerable de facturas por pagar y por lo tanto usuarios también frecuentes de los pagos a través de transferencias bancarias.

- Los proveedores al ser consultados sienten la importancia que tienen como socio estratégico del negocio, y por ende se comprometen con el mismo.
- Los proveedores indirectamente, están siendo informados de cambios que se van a realizar, lo que les da tiempo suficiente para que adecuen sus sistemas o preparen los requisitos que necesitan para involucrarse en el nuevo sistema de pagos a través de transferencias bancarias.
- Los proveedores calificados, generalmente son empresas medianas o grandes en el medio y por lo tanto, tienen experiencia en el pago a través de transferencia bancaria, por lo cual son una fuente valiosa de información e incluso recomendaciones que pueden ser válidas para la implementación del proyecto.
- Existe un ahorro de recursos económicos, en el momento que la muestra del universo total se reduce, pero al mismo tiempo es efectiva.

Los proveedores no calificados, son aquellos que no tienen un potencial de compra o adquisición de bienes o servicios tan alto como los calificados, y que por esta condición son pagos de única vez dentro de un año, tales como: auspicios a médicos, eventos anuales, etc.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.- En cuanto a la recolección de datos, se aplicará la técnica de la encuesta y su instrumento será el cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple, para que sea sencillo y fácil de ser contestado por los encuestados.

Encuesta para proveedores

El cuestionario aplicado en la encuesta a los proveedores calificados se presenta en el capítulo de anexos, en el Anexo 1.

Las preguntas planteadas, se las ha realizado en base a:

- Conocimiento del sistema de pagos existente,
- Conocimiento del sistema de pagos a través de transferencia bancaria que existe actualmente en el mercado
- Conocimiento de la calidad de los proveedores.
- Tipo de información que se requiere para evaluar la factibilidad de la implementación del proyecto.
- Evaluación de la percepción de calidad del servicio de transferencia.

Entrevista para clientes internos

También se aplicó de manera puntual una entrevista a los clientes internos del proceso, como son las asistentes de: contabilidad, marketing, logística y RRHH, la coordinadora de compras y la tesorera. Estas entrevistas llegan a un número de nueve.

Las preguntas a incluir en la entrevista a llevar a cabo se encuentra en el Anexo 2.

Al igual que en la encuesta, esta entrevista considera los puntos ya mencionados para el planteamiento del cuestionario correspondiente.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4. Técnicas para el procesamiento de datos.- Para procesar los datos obtenidos en las encuestas, se utilizarán herramientas informáticas como Excel; para efectuar tabulaciones, elaborar cuadros, estadísticas y gráficos.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4. Limitaciones del estudio.- En el desarrollo de la tesis, se presentaron ciertas limitaciones en cuanto a la recolección de datos en las entrevistas y encuestas.

En las encuestas, debido al tiempo limitado que los proveedores tenían para brindar en llenar la encuesta, sin embargo, con la ayuda de la Tesorera se lo pudo realizar en dos etapas, dos viernes cuando los proveedores se acercaban a retirar sus pagos a través de cheques en las oficinas del Laboratorio.

En cuanto a las entrevistas realizadas al personal, se las tuvo que hacer en las horas de almuerzo, debido a la cantidad de trabajo que el personal involucrado tenía en la época de cierre de año contable y fiestas de Navidad y Año Nuevo, con las que coincidió la aplicación de las entrevistas.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

6. Análisis de Resultados.- Para esto se elaboró una descripción de los resultados en forma cuantitativa y se emitió una conclusión por cada pregunta del cuestionario.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Levantamiento de información del proceso actual.- El subsistema de cuentas por pagar a proveedores, forma parte de los procesos financieros que se llevan a cabo dentro del departamento de contabilidad. Podría decirse sin lugar a dudas que es uno de los más importantes debido a que concentra el pago anual de \$19'500.000, aproximadamente, e involucra la participación de nueve personas.

El proceso actual se detalla a continuación:

1.- Inicia con la recepción del o los documentos, generadores de la obligación de pago. Existen cuatro casos distintos, estos son:

a. Proveedores locales.- Entregan el documento llamado **Solicitud de Pago** (implementado hace 10 meses aproximadamente) (Ver anexo 4) en el departamento de Contabilidad, Área de Cuentas por Pagar, formado por tres asistentes de contabilidad, ésto por parte de los clientes internos, tales como asistentes de área, visitadores a médicos y otros. La Solicitud de Pago, debe cumplir con ciertos requisitos reglamentados en la política interna de la empresa, tales como:

- Firmas de responsabilidad y autorización de montos máximos de gastos, de acuerdo a la política de Delegación de Autoridad. (Ver anexo 5).
- Compra a proveedores calificados y plazos pactados, de acuerdo al Procedimiento de Servicios Generales. (Ver anexo 6)
- Normas tributarias, tales como que sus respaldos, facturas o notas de venta, cumplan con todos los requisitos legales descritos en el Capítulo III en los artículos del 17 al 23 del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

b. Anticipo a proveedores.- El documento de Solicitud de Pago, también se utiliza para solicitar anticipos a proveedores, en los casos que se requieran.

Esta solicitud debe cumplir con lo siguiente:

- Firmas de responsabilidad y autorización de montos máximos de gastos, de acuerdo a la política de Delegación de Autoridad. (Ver anexo 5).
- El respaldo que es el contrato firmado por el Gerente General de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., con el proveedor, en el que se especifique el valor a ser entregado como anticipo. Si el monto del anticipo es superior a \$5.000, se requiere al proveedor una póliza de ~~bu~~ Buen manejo del anticipo+, emitida por una compañía de seguros.

c. Carpeta de importaciones.- El Departamento de Logística es el encargado de recolectar todas las facturas que forman parte de la liquidación de las importaciones que realiza la empresa, estas son al mes aproximadamente cuarenta, y cada una de ellas tiene en promedio nueve facturas de los proveedores del exterior, despachadores, navieras, aseguradoras, agente afianzado, pago de aranceles y otros.

Actualmente, los productos importados para la venta, se los trae de: Argentina, Chile, la India, España y otros.

La carpeta completa con todas las facturas autorizadas por el responsable, según la Política de Delegación de Autoridad, y la liquidación del o los productos respectivos, es entregada a la persona encargada del costeo de las importaciones.

d. Otros.- Existen otro tipo de requerimientos como: Solicitudes de préstamos a empleados, anticipos de sueldos a empleados que tienen que cumplir de igual forma con la Solicitud de Pago con firmas de

responsabilidad y autorización de montos máximos de gastos, de acuerdo a la política de Delegación de Autoridad. (Ver anexo 5). También los empleados entregan Reportes de Reembolso de gastos realizados en giras y otras actividades relacionadas con el negocio, valores que son devueltos de manera inmediata. Este reporte debe estar firmado por el Jefe inmediato de acuerdo a la Política de Delegación de Autoridad

2.- El registro de las cuentas por pagar a proveedores locales, internacionales, empleados y anticipos, se realiza en el sistema contable llamado DET de creación argentina, lo hacen cuatro asistentes contables, previa la verificación de la consistencia, legalidad y veracidad de todas y cada una de las facturas, contratos, reportes y otros documentos soportes de las Solicitudes de Pago y Reportes de Gastos.

El sistema DET, es aplicado en todas las filiales de Bagó en Latinoamérica, una de sus características es que no están en línea todos los módulos que alimentan la información contable y las cargas de la misma se lo realiza, dependiendo del módulo, semanal o mensualmente.

Paralelamente al registro de la cuenta por pagar, y cumpliendo con lo requerido por la normativa emitida por el Servicio de Rentas Internas, en el Art. 6 del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención y el Art. 70 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, se emiten e imprimen los comprobantes de retención respectivos y se los deja a disposición de los proveedores en las oficinas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., dentro de los cinco días luego de la recepción de la factura correspondiente en el Departamento de Contabilidad.

La documentación soporte de los registros: Solicitudes de Pago con facturas y contratos, así como reportes de gastos, son archivados por cada una de las asistentes de contabilidad, bajo su responsabilidad.

3.- Cumplido el plazo de pago pactado con los proveedores locales e internacionales. Esto es: con proveedores locales 30 días de acuerdo a la política vigente en la empresa, a quienes en casos

excepcionales se entregan anticipos y con proveedores internacionales 90 días en promedio.

Las auxiliares de Contabilidad semanalmente, el día martes, identifican manualmente las facturas objeto de pago en esa semana y se las entregan a la Tesorera, para que ella proceda con la emisión (impresión) de cheques y la baja de la cuenta por pagar correspondiente, esto en un número de aproximado de cincuenta semanales.

En el caso del pago a proveedores al exterior, el Contador es el encargado de determinar las facturas a ser canceladas, dos veces por mes. Esta información la entrega a la Tesorera, para que realice la transferencia al exterior y la correspondiente baja de la cuenta por pagar al proveedor en el sistema, previa la revisión y las firmas de autorización de la Gerente Administrativa Financiera y del Gerente General.

Concomitantemente, dicha funcionaria prensa el sello de %Cancelado+ y la fecha en cada una de las facturas, tanto de proveedores locales e internacionales.

4.- Los cheques con sus respectivos respaldos (facturas), son entregadas al Contador General para la revisión y validación del cálculo de las retenciones realizadas a los proveedores, procedimiento que queda sentado con la sumilla respectiva, en el casillero %Contabilizado+, del comprobante de egreso, del cual es parte integrante el cheque.

5.- Estos documentos son entregados a la Contralora, para que verifique que cumplan con lo siguiente:

- Soporte adecuado: facturas con requisitos de ley;
- Verificación que esté realizada la retención correspondiente.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos internos: fé de recepción, órdenes de compra, firmas de autorización y otros.

La mencionada empleada sumilla también este documento en el casillero %Contabilizado+ del comprobante de egreso.

6.- Luego estos cheques son entregados a la Gerente Financiera, para la firma respectiva, quien hace una revisión aleatoria previa.

La empresa al respecto ha definido como norma básica de control en los cheques, la firma conjunta en los cheques (dos firmas) y el cruce de los mismos, con el fin que sean cobrados únicamente por el beneficiario (proveedor).

Actualmente, las firmas autorizadas y registradas en los bancos: Pichincha y Produbanco, son la del Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerencia Financiera.

7.- A continuación, dependiendo de la disponibilidad de tiempo, se entregan los cheques para la segunda firma, a la Gerente de RRHH o el Gerente General.

8.- La Tesorera, es la encargada de realizar los pagos a los proveedores nacionales, los días viernes en la tarde a partir de las 15:00 horas.

Los cheques son entregados a los proveedores locales en las oficinas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., ubicadas en las Av. De los Shirys N 44-23 y Río Coca.

9.- El comprobante de cheque con los respaldos respectivos, firmado y sellado por el beneficiario es entregado por la Tesorera a la Asistente de Contabilidad, para su archivo, desde ese momento el custodio y responsable oficial de estos documentos es el Departamento de Contabilidad.

El monto de pagos a proveedores locales por diversos conceptos asciende a \$8'500.000 aproximadamente, a proveedores internacionales \$11'000.000.

Los principales problemas detectados en la revisión preliminar del proceso de pago a proveedores de la empresa Bagó, y que se trata de resolver son los siguientes:

- Este proceso toma tres días iniciándose el día miércoles en la mañana y se concluye el viernes en la tarde, y a un tiempo aproximado de 12 horas efectivas de trabajo entre los 9 empleados involucrados. Por lo que se vuelve en una carga administrativa demasiado pesada para todas las áreas de soporte de Finanzas y los niveles directivos, ya que este tiempo se puede emplear en otras actividades de análisis, mucho más productivas para el desarrollo de la empresa.
- En ciertos pagos realizados a proveedores locales, se ha detectado desembolsos superiores a los que debían realizarse por causa de la no aplicación de los anticipos respectivos, debido a que no se cuenta con un control en el sistema contable para su monitoreo, produciéndose de esta manera una pérdida de recursos económicos.

Por lo tanto es importante que este proceso sea revisado y mejorado con las herramientas tecnológicas que el mercado bancario ofrece y que están plenamente probadas en los ámbitos público y privado de nuestro país.

Dicha tecnología está plenamente probada a nivel local e internacional, hace varios años atrás y es aplicable a la mayoría de las plataformas informáticas existentes, entre ellas la que se maneja en el sistema contable de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.. Siendo este un producto de los bancos, pasan a ser éstos una pieza importante en la implementación del sistema y además interesados en gran manera que funcione perfectamente en corto tiempo, para así generar un negocio para ellos.

Para la evaluación se tomará en consideración el tiempo de un año calendario para obtener datos estadísticos de pagos, compras, mantenimiento de proveedores, etc.

2. Diagramación del proceso actual

Proceso Pago Proveedores Locales

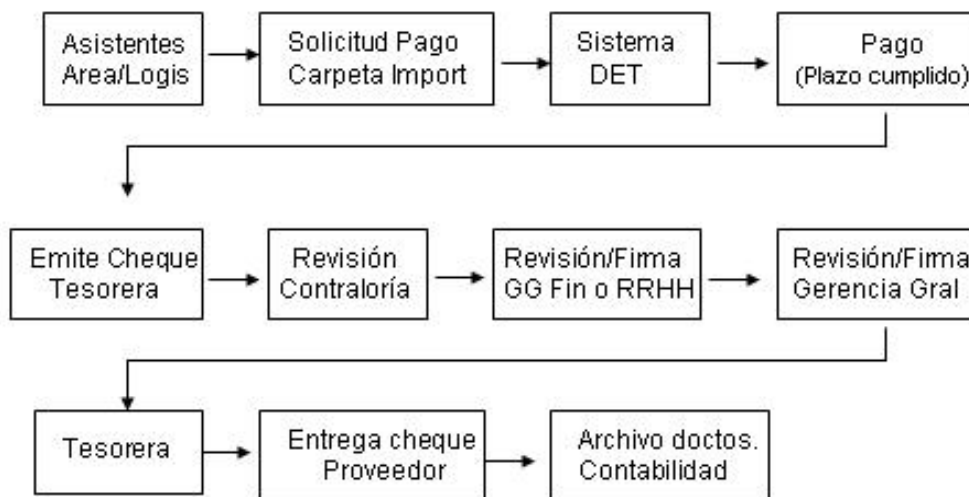


Gráfico 2

Fuente: Levantamiento información empresa.

2.1 Proveedores Locales.-

2.1.1 Proveedores única vez.- La base de datos de proveedores con la que cuenta actualmente Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., es muy amplia y requiere de una depuración inmediata.

Esto se debe a que existen muchos proveedores de únicos, es decir, a los que se les compra una sola vez; el caso más importante es el

de los auspicios a congresos nacionales e internacionales a médicos, una actividad muy común en la industria farmacéutica.

Esta situación se debe tender a disminuir con la aplicación de la política del Departamento de Compras, Procedimientos de Servicios Generales (Anexo 6), debido a que ella contempla la calificación de proveedores con los cuales se trabaje normalmente.

2.1.2 Proveedores frecuentes.- Existen dentro de la base de datos de proveedores varios frecuentes, es decir, aquellos que por su naturaleza se mantiene por lo menos una transacción al mes, tales como arriendos, servicios básicos, de limpieza, honorarios de abogados, etc. Y otros con los cuales se mantienen más de una transacción mensual, como publicistas, catering, imprentas y otros.

En la actualidad, el departamento de Compras, ha calificado a 40 proveedores (Anexo 8) aproximadamente, tomando en cuenta el Procedimiento de Servicios Generales (Anexo 6), en la cual se indican todos los parámetros que deben ser considerados para que un proveedor sea calificado en la empresa Solicitar requisitos de calificación de proveedores y por lo tanto de uso obligatorio de los usuarios del Departamento de Compras, todo esto con el fin de mantener precios, plazos y calidad de acuerdo a lo exigido por la empresa. Por lo tanto, éstos deberán ser los que se queden formando parte de la base de datos y eliminar los restantes, para dinamizar los tiempos de respuesta del sistema DET, en el cual se registran las facturas de los proveedores.

2.1.3 Evaluación del proceso actual.- Para tener un mejor panorama de la evaluación del proceso de pagos y poder realizar un análisis sistemático del mismo, se procede a detallarlo en los siguientes puntos.

2.1.3.1 Procedimiento, controles y archivo de documentación.-

a. Procedimiento.- El procedimiento de pago a proveedores locales, requiere de demasiado tiempo operativo para los involucrados, desde las auxiliares de contabilidad hasta el Gerente General, 12 horas laborables aproximadamente, restando tiempo valioso a temas como preparación y análisis de auxiliares de cuentas contables, evaluación de presupuestos vs cifras reales, sistematización de otros módulos de contabilidad y otros proyectos pendientes dentro de la empresa.

Adicionalmente, el proceso completo de 9 personas, sin contar con las de sistemas que operan las bases de datos.

b. Controles.- Los controles existentes al momento no son suficientes para el manejo del registro en el sistema, ya que no existe un detalle de las cuentas pendientes de pago por proveedor, ni un estado de cuenta por cada uno de ellos, en virtud de lo cual se han realizado pagos duplicados.

En cuanto a los anticipos entregados a proveedores, que debido a la política existente son de montos altos, tampoco tiene un control adecuado de registro y de aplicación a pagos posteriores, pese a que en realidad son pocos.

Esto por cuanto no existe un detalle por proveedor en el que indique los montos entregados; adicionalmente el sistema de ninguna manera indica que hay un anticipo pendiente de cobrar al proveedor en el momento del registro de la factura final o cruza el anticipo con la factura final en el momento del pago.

Razones por las cuales en dos ocasiones se han realizado pagos del 100% de la factura, cuando debió haberse pagado menos con la aplicación de anticipos entregados anteriormente.

c. Documentación.- El archivo de la documentación de comprobantes de cheques y transferencias al exterior, debe ser mejorado, tomando en cuenta que el espacio físico disponible dentro en las oficinas no es suficiente, por lo cual se ha tercerizado el servicio de archivo con la empresa Filestorage, tanto para la documentación del Departamento de Finanzas como para todos los demás departamentos de la empresa.

2.1.4 Costos de operación.- Los costos asignados a este proceso de pago a proveedores locales, están establecidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 1:

**Proceso pago Proveedores Locales
Costo de operación actual**

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% tiempo (solicitudes, facturas, cheques)	Costo Semanal	Costo mensual
Asistentes de Area	600	150	30%	45	179
Tesorera	1,000	250	30%	75	298
Contralora	2,000	500	30%	149	596
Gerente Financiera	5,000	1,250	30%	373	1,491
Gerente RRHH	5,000	1,250	30%	373	1,491
Gerente General	10,000	2,500	30%	745	2,981
				1,759	7,036
Cheques emitidos					

Detalle	Número Semanal	Número Mensual	Costo Individual	Costo Mensual
Cheques emitidos	50	200	1.00	200.00

COSTO TOTAL OPERACIÓN MENSUAL

7,236

2.2 Proveedores Internacionales.- La base de datos de proveedores internacionales con la que cuenta actualmente Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., es pequeña y no requiere de una depuración tan exhaustiva, como se necesita hacerlo en la base de datos de proveedores locales.

Esto debido a que los proveedores internacionales son pocos, ya que los distribuidores del exterior, son por la misma naturaleza de la empresa, compañías relacionadas del grupo de Laboratorios Bagó a nivel mundial, así de la India, Argentina, Chile y Panamá, entre otros.

2.2.1 Evaluación del proceso actual.- Para tener un mejor panorama de la evaluación del proceso de pagos a proveedores internacionales a través de transferencias bancarias, y poder realizar un análisis sistemático del mismo, se procede a detallarlo en los siguientes puntos.

2.2.1.1 Procedimiento, controles y archivo de documentación.-

a. Procedimiento.- Este procedimiento de pago a proveedores internacionales a través de transferencias bancarias, requiere de menos tiempo operativo para los involucrados, en comparación con el de pago a proveedores locales y adicionalmente es más seguro.

En primer lugar, por la cantidad de facturas por pagar a proveedores del exterior que se maneja que son pocas; y en segundo lugar por el uso de la transferencia bancaria como medio de pago, ya que la revisión y aprobación por parte de las Gerencias General y Financiera, es una sola para el número de facturas que sean, es decir, pueden ser cinco o veinte, el proceso de aprobación es uno sólo y se lo realiza a través de un procesador que en el caso de los gerentes, incluso puede realizarse desde la blackberry que tienen a su disposición, en cualquier hora y en cualquier lugar; situación que es demás útil tomando en cuenta que, en especial, en el caso del Gerente General viaja constantemente a la ciudad de Guayaquil y Cuenca.

b. Controles.- Los controles existentes al momento no son suficientes para el manejo del registro en el sistema, debido a que no existe un detalle de los proveedores, ni tampoco un estado de cuenta por cada uno de ellos o un reporte en el cual se pueda identificar con claridad y de manera oportuna el vencimiento de las facturas de acuerdo al plazo pactado con los proveedores; en la actualidad este proceso se lo hace en forma manual en un archivo de Excel, lo que implica un alto grado de probabilidad de error al no ser automatizado. Esta situación es aplicable tanto para los proveedores internacionales como locales.

c. Documentación.- El archivo de los respaldos de los pagos realizados a los proveedores internacionales, no son adecuados, debido a que se lo hace con copias de las facturas, situación que implica un alto grado de error, ya que se ha detectado el pago duplicado a proveedores.

De igual manera que en los respaldos de los pagos a proveedores locales, el archivo de estos documentos deben ser mejorados, para tener confianza y seguridad en ellos, considerando que estos pasan a ser documentos fiscales respaldos de costos y gastos realizados por la empresa y que deben estar en su poder y custodia por lo menos seis años, según lo indicado por la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 21.

Proceso Pago Proveedores Internacionales

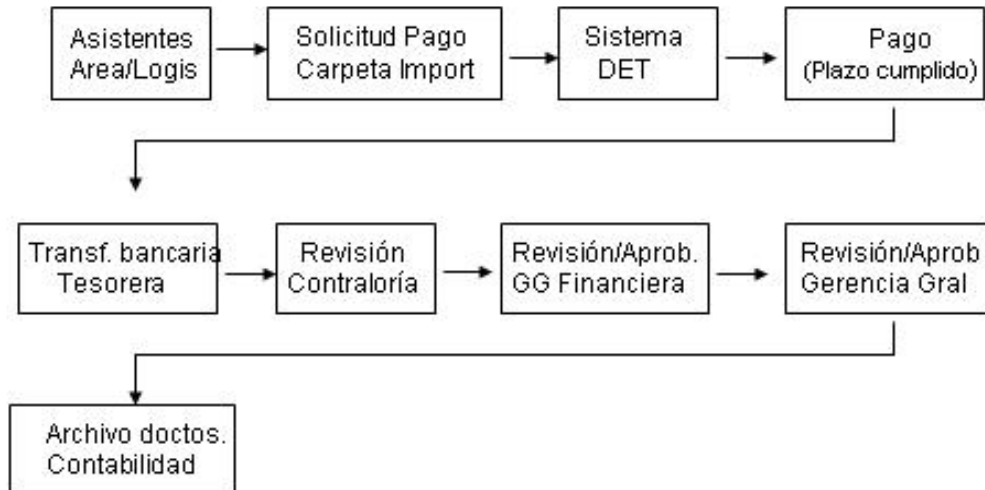


Gráfico 3

Fuente: Levantamiento información empresa.

2.2.2 Costos de operación.- Los costos asignados a este proceso de pago a proveedores internacionales, están establecidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 2:

**Proceso pago Proveedores Internacionales
Costo de operación actual**

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% tiempo (solicitudes, facturas, cheques)	Costo Semanal	Costo mensual
Asistentes de Area	600	150	20%	30	120
Tesorera	1,000	250	10%	25	100
Contador	1,500	375	20%	75	300
Gerente Financiera	5,000	1,250	10%	125	500
Gerente RRHH	5,000	1,250	5%	63	250
Gerente General	10,000	2,500	5%	125	500
				443	1,770

3. Análisis de encuestas y entrevistas realizadas a proveedores y usuarios internos.

3.1 Análisis de Encuestas aplicados a proveedores.- El análisis cualitativo a realizarse para este estudio, está basado en los resultados cuantitativos, obtenidos en las encuestas aplicadas a proveedores, cuyos resultados están expuestos a continuación en el detalle adjunto, al cual se añadirá el análisis correspondiente en cada una de las preguntas.

Resumen y Análisis de los Resultados de las encuestas planteadas a los proveedores locales

1.- Es usted:

Una empresa 87.50%

Un profesional independiente 12.50%

Análisis: El hecho de trabajar en su mayoría con empresas, es mucho más fácil la aplicación de cualquier cambio o proyecto que se quiera implementar, debido a que las administraciones de las empresas comprenden y apoyan los mejoramientos continuos propuestos por otras, más aún si saben que es en beneficio de las dos partes.

2.- Cuántas facturas en el mes usted emite a Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.?. Entre:

1 y 5 62.50%

6 y 10 25.00%

20 ó más 12.50%

Análisis: El número de proveedores al que se tiene que requerir información es importante, por lo cual se necesita de una persona dedicada a esta labor en el proceso de implementación y depuración de la base de datos de proveedores.

3.- Si usted pudiera escoger la opción de pago, a través de transferencia bancaria u otro instrumento electrónico, lo haría?

SI 100.00%

Análisis: Esta afirmación del 100% de los proveedores es importante, debido a que indica que se tendrá el apoyo de los mismos en este proceso, para lo cual es importante mantener un flujo de información oportuno y transparente con ellos.

4.- Tiene experiencia del pago a través de transferencia bancaria con otros de sus clientes?

SI 100.00%

Análisis: Esta afirmación ayuda al proyecto, ya que se sobreentiende que el manejo de la herramienta de transferencia, es conocida por los proveedores y probada en el mercado empresarial. Al ser conocida por los proveedores, podemos obtener incluso ayuda por parte de ellos en el momento de las pruebas necesarias.

5.- Mantiene usted una cuenta corriente o de ahorros en un banco del sistema nacional financiero?

SI 100.00%

Análisis: Esta respuesta afirmativa en el 100% de los casos, garantiza que podremos llevar a cabo el proyecto, con todos los proveedores frecuentes que han sido encuestados y que por el número de transacciones que mantenemos con ellos nos interesa implementar el pago a través de transferencias bancarias.

Nombre de la Entidad:

PRODUBANCO	37,50%
RUMIÑAHUI	12,50%
BANCO DEL FOMENTO	12,50%
PICHINCHA	37,50%

Análisis: El hecho de mantener nuestros proveedores sus cuentas corrientes o de ahorros en varios bancos, deberá tomarse en cuenta en el momento de la preparación de los archivos de información relativa a la transferencia, a ser enviados al banco; así como en el tiempo adicional que se requiere para que las transferencias vía estos bancos, se realicen dentro de los plazos pactados con los proveedores y no tener problemas de retrasos en pagos.

El porcentaje del 37,5% de proveedores que mantienen sus cuentas sean corrientes o de ahorro en el Banco del Pichincha, prevee que el servicio del pago a través de transferencia bancaria va a ser más eficiente, debido al menor tiempo que implica la acreditación en cada una de las cuentas de los proveedores del mismo banco, ya que la herramienta de pago se lo va hacer vía Banco del Pichincha.

6.- Tiene usted una dirección de mail donde reciba permanentemente información de terceros?

SI	87.50%
NO	12.50%

Análisis: El alto porcentaje de la respuesta afirmativa garantiza la viabilidad del proyecto. Es necesario trabajar más de cerca con aquellos que no lo tienen, para de ser el caso asesorarles de cómo obtener una cuenta de Internet gratis, para que no incurran en gastos y con esto lograr el apoyo de los involucrados.

7.- Estaría usted dispuesto a asumir un costo bancario mínimo que implica la transferencia bancaria?

SI	75.00%
NO	25.00%

Análisis: Esta respuesta lleva a meditar sobre el tema del costo por cada una de las transacciones de transferencia que es cobrado por el banco; ya que debe ser negociada de tal manera que sea muy atractiva

en cuanto al costo-beneficio para el proveedor, y de esta manera no causar ningún tipo de gasto exagerado para el proveedor o la empresa en el caso que ella lo asuma.

3.2 Análisis de Entrevistas aplicadas a usuarios internos.- Al igual que en las encuestas, éste análisis cualitativo, está basado en los resultados cuantitativos, obtenidos en las entrevistas aplicadas a los clientes internos de la empresa, cuyos resultados están expuestos a continuación en el detalle adjunto, al cual se añadirá el análisis correspondiente en cada una de las respuestas.

Resumen y Análisis de las entrevistas planteadas a los clientes internos de la empresa.

Las entrevistas personales aplicadas a los empleados de la empresa, como parte fundamental del proceso de pagos, arrojaron la siguiente información:

1.- Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Asistente	70.00%
Jefatura	30.00%

Análisis: La mayor parte operativa del proceso de pagos a proveedores locales lo realizan las asistentes. Esto se lo deduce tomando en cuenta que la entrevista fue aplicada a las personas involucradas en el proceso actual.

2.- Cree usted que el proceso de pago a proveedores es:

Lento	30.00%
Normal	70.00%

Análisis: Si bien es cierto el porcentaje que piensa que el proceso de pago es lento, es bajo, también llama la atención que nadie crea que es rápido, y este debería ser uno de los objetivos del proyecto.

Adicionalmente, la contestación del 70% como normal, puede darse debido a que muchas personas se han acostumbrado ya al tiempo que se toma el proceso y no han tenido la oportunidad de compararlo con otros.

3.- Si es necesario mejorarlo, cuál sería su recomendación?

Pagar vía transferencia bancaria 100.00%

Análisis: Esta respuesta afirmativa es muy importante debido a que nos garantiza que el grupo humano de la empresa, apoyará el proceso de mejora, sabiendo que es necesario y que presenta beneficios, tanto para los proveedores como para los clientes internos.

4.- Cuántas facturas en el mes usted entrega o procesa al/en el Departamento de Contabilidad?. Entre:

1 y 5	40.00%
11 y 15	10.00%
16 y 20	30.00%
20 ó más	20.00%

Análisis: Esta respuesta nos ayuda a identificar el volumen aproximado de facturas que se procesan mensualmente y por lo tanto el volumen de pago actual.

5.- Aproximadamente que porcentaje semanal de su tiempo le toma el realizar:

La solicitud de pago	5% a 10%	87.50%	6.56%
	10% a 20%	12.50%	
Ingreso en el sistema DET	5% a 10%	60.00%	4.50%
	10% a 20%	40.00%	
Determinación de facturas a pagar	5% a 10%	50.00%	3.75%
	10% a 20%	50.00%	

Transferencia bancaria	5% a 10%	100.00%	7.50%
Revisión cheques, transferencia	5% a 10%	100.00%	7.50%
		Total	<u>29.81%</u>

Con el fin de realizar un promedio del tiempo empleado por los entrevistados, se procedió a considerar el promedio del rango del mayor porcentaje de contestaciones afirmativas. Por ejemplo:

La solicitud de pago	5% a 10%	87.50%	6.56%
	10% a 20%	12.50%	

Cálculo: $7,5\% [(5\%+10\%)/2]$ promedio del tiempo empleado
 X 87,5% respuestas afirmativas en este rango; siendo este rango el de mayor contestación afirmativa dentro de la población.
 = 6,56% promedio de tiempo semanal que emplean la mayoría de entrevistados en esta actividad del proceso de pago a proveedores.

Por lo tanto, la sumatoria de estos porcentajes 29, 81%, es igual en promedio de tiempo semanal utilizado por la mayoría de clientes internos en el proceso de pago a proveedores.

Análisis: Todas estas respuestas nos ayudó a determinar el porcentaje de tiempo promedio que se emplea en el proceso de pago a proveedores, por parte de todos los involucrados alcanza el 29,81%. Porcentaje alto considerando que son muchas las personas que se involucran en el proceso de pago.

6.- Ha recibido usted alguna observación a cerca del cumplimiento del pago a los proveedores y cuál?

- No hay un sistema confiable de determinación de cuentas por pagar
- Al realizar transferencias, el proveedor se evita venir a la oficina de Bagó de esta manera se facilitan los cobros al proveedor y se da un buen servicio.
- Que no se cumple con los 30 días
- No se está acreditando en la fecha exacta
- Que se realice a los 30 días del crédito otorgado
- Que esperan mucho tiempo o no cumplen la fecha

Análisis: Esta respuesta es muy contundente en cuanto a la falta de cumplimiento en plazos de pago a proveedores, razón por la cual es preciso trabajar muy fuerte sobre el tema de la automatización de la emisión de un informe semanal de pagos a proveedores.

Tomando en cuenta que dichos comentarios tienen mucho que ver con la imagen corporativa que damos a nuestros proveedores y clientes externos.

7.- Cree usted que sus proveedores, estarían dispuestos a experimentar un cambio en la forma de pago?

SI 100.00%

Análisis: Esta respuesta positiva, nos garantiza que los proveedores, serán nuestros aliados en la implementación de este proyecto y que en ese sentido no tendremos problemas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- Conclusiones.- Luego del análisis realizado en base a las observaciones, documentación, experiencias, entrevistas y encuestas, se puede concluir lo siguiente:

Proceso de pago a Proveedores Locales:

➤ Conlleva un tiempo de actividades administrativas demasiado extenso para todo el personal que interviene, aproximadamente el 30% del tiempo efectivo de trabajo semanal, lo que confirma la segunda hipótesis de esta tesis que plantea que emisión de cheques para pagos a proveedores genera incremento en el costo operativo de la empresa.

De esta manera se desvía esfuerzo y tiempo a actividades que no significan valor agregado al negocio.

El tiempo que se logre ahorrar en el proceso puede ser empleado en actividades de análisis y control que ayuden a implementar herramientas de ayuda en los procesos administrativos para los clientes internos.

Este proyecto tiene una gran ventaja y es el conocimiento del mismo por parte de los proveedores, ya que es una herramienta de pago efectiva que funciona en el país hace ya un tiempo atrás, y por lo cual ha sido probada y aprobada por los proveedores, que incluso están dispuestos asumir el costo de la transacción bancaria, considerando que el costo-beneficio, obtenido por el hecho de tener disponible el dinero en forma inmediata y segura en sus cuentas bancarias, es muy alta en relación al valor que tiene la transferencia.

➤ Tiene falencias en cuanto al control del detalle de los proveedores, ya que no se tiene un auxiliar en el que se identifique a los mismos

pendientes de pago a nivel de detalle de facturas y por ende plazos de cumplimiento de pago.

Situación que implica que los proveedores tengan una mala imagen de la empresa, en cuanto el cumplimiento de plazos, lo que puede desembocar incluso en la pérdida de proveedores clave o exclusivos, para el negocio, debido a que ellos podrían asumir que el no pago dentro de los plazos estipulados corresponde a algún tipo de insolvencia de la empresa o en su defecto, si así está estipulado, en facturas o contratos eventualmente tendrían el derecho de cobrar multas e intereses.

➤ No se mantiene un auxiliar en el cual se detallen los anticipos entregados a proveedores, provocando que se realicen pagos en exceso, confirmando la primera hipótesis planteada. Esta situación es altamente riesgosa si se considera que existen proveedores de única vez, que no podrían ser lo suficientemente honrados e informar y devolver a cerca de los pagos en exceso, y por lo tanto la empresa perder esos recursos financieros, o en su defecto verse obligado a entablar acciones legales encaminadas a recuperar estos recursos. Circunstancia que conllevaría adicionalmente:

- Costos judiciales
- Tiempo adicional de recuperación de dichos fondos.
- Pérdida financiera de los intereses que podría generar ese dinero en el tiempo de recuperación.
- Riesgo de pérdida definitiva de dicho dinero

Proceso de pago a proveedores internacionales

➤ No se documenta adecuadamente las transferencias bancarias, para que garantice que el pago no se duplique.

Condición que en primer lugar, pone en tela de duda los controles internos que se mantienen sobre las cuentas por pagar a proveedores con nuestras empresas relacionadas e incluso con Casa Matriz en Argentina.

Implica adicionalmente que los auditores externos llamen la atención sobre el incumplimiento de normas tributarias, como es el de sustentar el gasto realizado con documentos de venta originales y no copias como se lo hace actualmente.

➤ No se mantiene un auxiliar en el cual se detallen los anticipos entregados a proveedores, provocando que se realicen pagos en exceso.

Esta situación al igual que la anterior, deja en entre dicho el sistema de control interno ante nuestras relacionadas y Casa Matriz, que son con las que mantenemos el 99% de los casos de pagos al exterior.

Con el 1% restante que pueden ser proveedores terceros, la situación se torna altamente riesgosa, si se considera que al ser del exterior y proveedores de única vez, el proceso de devolución por su naturaleza misma, implicaría:

- Tiempo adicional de recuperación de dichos fondos.
- Pérdida financiera de los intereses que podría generar ese dinero en el tiempo de recuperación.
- Riesgo de pérdida definitiva de dicho dinero

2.- Recomendaciones.- Las recomendaciones se las planteará de acuerdo al orden indicado las conclusiones.

2.1 Proveedores locales. Puntos de mejora del proceso actual.

2.1.1 Tiempo de proceso de emisión y pago de cheques.-

➤ Implementar un sistema de pago a proveedores locales a través de transferencias bancarias.

La aplicación de este proyecto disminuirá sustancialmente, el tiempo operativo de trabajo y por ende los costos que actualmente está incurriendo la empresa en el pago a proveedores a través de cheques entregados en las oficinas del laboratorio.

- Desarrollar en el sistema DET, un reporte que arroje el detalle, por proveedor y factura, además de antigüedad de pagos pendientes; en cualquier fecha.

Este reporte es de vital importancia, para evitar el pago fuera del plazo pactado con los proveedores, esto ayudará a obtener una mejor relación con los proveedores, lo que implica, incluso, un mayor poder de negociación con los proveedores, en cuanto a plazos de pago o descuentos por el cumplimiento de los mismos.

Adicionalmente, es factible su implementación, si tomamos en cuenta que el Departamento de Sistemas es local y está en capacidad de desarrollar esta herramienta de control de pagos.

2.1.2 Falta de control en anticipos entregados a proveedores

➤ Generar en el sistema DET, un reporte en el que se detalle el proveedor y valor entregado en calidad de anticipo. Adicionalmente, es preciso que el propio sistema alerte en el momento del ingreso de la factura que existe un anticipo por liquidar o en su defecto se debería cruzar automáticamente el anticipo con el pago.

Tanto el reporte como el cambio en el sistema DET, son de vital importancia, para evitar pagos duplicados, situación que redundará en

bajar sustancialmente el riesgo de pérdida de fondos de la empresa y una mejor relación con los proveedores.

Al igual que en el punto mencionado anteriormente, es factible su implementación, si tomamos en cuenta que el Departamento de Sistemas es local y está en capacidad de desarrollar esta herramienta de control de pagos.

2.2 Proveedores internacionales. Puntos de mejora del proceso actual.

2.2.1 Falta de documentación soporte adecuada

- Implementar un procedimiento de documentación de las transferencias al exterior.

2.2.2 Falta de control en anticipos entregados a proveedores

- Generar en el sistema DET, un reporte en el que se detalle el proveedor y valor entregado en calidad de anticipo. Adicionalmente, es preciso que el propio sistema alerte en el momento del ingreso de la factura que existe un anticipo por liquidar o en su defecto se debería cruzar automáticamente el anticipo con el pago.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PAGO A PROVEEDORES LOCALES E INTERNACIONALES A TRAVES DEL SISTEMA DE PAGOS INTERBANCARIO

- 1. Ámbito de aplicación.-** El Área de Cuentas por Pagar y Tesorería, dentro del Departamento de Finanzas, serán el escenario de aplicación de la propuesta de mejora en cuanto al pago a proveedores locales e internacionales.

2. Proveedores Locales

2.1 Procedimiento, controles y archivo de documentación.- El pago a proveedores locales, debería realizarse a través de transferencias bancarias, utilizando las herramientas tecnológicas que actualmente ofrece el mercado financiero, como es el **Sistema de Pagos Interbancario (SPI)** y la emisión de cheques dejarlo únicamente para casos excepcionales como:

- Pago aduanas,
- Auspicios a médicos,
- Pagos de servicios básicos y otros.

En realidad, si bien es cierto las áreas de aplicación de esta propuesta son Cuentas por Pagar y Tesorería, es importante notar que el mayor impacto lo tiene Tesorería, debido a los nuevos procesos que tiene que implementar.

Esta es la razón por la cual el procedimiento que se detalla a continuación es en resumen muy similar en su parte inicial, a la que se encuentra operando actualmente.

Considerando esta premisa el procedimiento quedaría de la siguiente manera:

1.- Recepción en el departamento de Contabilidad del o los documentos, generadores de la obligación de pago. Existen cuatro casos distintos, estos son:

- **Solicitud de Pago+**, entregado por parte de los clientes internos, tales como asistentes de área, visitadores a médicos y otros. La Solicitud de Pago, debe cumplir con todos los requisitos fiscales y los reglamentados en la política interna de la empresa.
- Anticipo a proveedores, para este efecto también se utiliza la Solicitud de Pago, en los casos que se requieran. De igual forma debe cumplir con ciertos requisitos reglamentados en la política interna de la empresa.

- Carpeta de importaciones, entregadas por miembros del Departamento de Logística a la encargada del costeo de las importaciones, las que incluyen: facturas de los proveedores del exterior, despachadores, navieras, aseguradoras, agente afianzado, pago de aranceles y otros.

Existen otro tipo de requerimientos como: Solicitudes de préstamos a empleados, anticipos de sueldos a empleados, reportes de reembolso de gastos realizados en giras y otras actividades relacionadas con el negocio, valores que son devueltos de manera inmediata.

2.- Registro de las cuentas por pagar a proveedores locales, internacionales, empleados y anticipos, en el sistema contable llamado DET, identificando cada uno de los registros que va ser el pago a través de transferencia bancaria o en cheque.

Esto lo hacen cuatro asistentes contables, previa la verificación de la consistencia, legalidad y veracidad de todas y cada una de las facturas, contratos, reportes y otros documentos soportes de las Solicitudes de Pago y Reportes de Gastos.

Paralelamente al registro de la cuenta por pagar, y cumpliendo con lo requerido por la normativa emitida por el Servicio de Rentas Internas, se emitirán e imprimirán los comprobantes de retención respectivos y se los deja a disposición de los proveedores en las oficinas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.; este procedimiento en los dos casos, es decir , sea el pago a través de transferencia bancaria o cheque.

La documentación soporte de los registros: Solicitudes de Pago con facturas y contratos, así como reportes de gastos, son archivados por cada una de las asistentes de contabilidad, bajo su responsabilidad.

3.- Cumplido el plazo de pago pactado con los proveedores locales, esto es: con proveedores locales 30 días de acuerdo a la política vigente en la empresa, a quienes en casos excepcionales se entregan anticipos.

Una de las auxiliares de Contabilidad semanalmente, el día martes, genera un reporte automático de las facturas objeto de pago en esa semana. Estos documentos son clasificados de acuerdo al tipo de pago, es decir, si es vía transferencia bancaria o con cheque.

4.- Estos dos grupos de documentos, facturas a ser pagadas vía SPI y por cheques, son entregados a la Contralora, para que verifique que cumplan con lo siguiente:

- Soporte adecuado: facturas con requisitos de ley;
- Verificación que esté realizada la retención correspondiente.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos internos: fé de recepción, órdenes de compra, firmas de autorización, plazos y otros.

La mencionada empleada sumilla cada una de las facturas, dejando constancia del cumplimiento de todo lo requerido para el pago de la factura.

Para efectos de una mayor ilustración de los siguientes pasos en el procedimiento de pago a proveedores, en este momento es preciso que separemos las transferencias a través de SPI y cheques.

Pagos a través de SPI:

5.- Las facturas son entregadas a la Tesorera, para que realice las transferencias bancarias y proceda con la baja de la cuenta por pagar respectiva.

Las facturas a ser pagadas vía SPI, son identificadas en el sistema DET, por la Tesorera, en el cual se genera un archivo con las características técnicas requeridas por la entidad bancaria.

Este archivo se lo realizará, uno para el banco con el que se realiza los pagos, que es el Banco Pichincha y el otro para los demás bancos en los cuales tienen las cuentas corrientes o de ahorros los proveedores.

6.- El sistema DET, emite un detalle de los pagos a ser realizados vía SPI. Éste junto con las facturas correspondientes, es presentado a la Contralora, para la validación que las facturas que se están pagando sean todas aquellas que anteriormente fueron autorizadas, y de existir alguna factura adicional, cumpla de igual forma con los requisitos necesarios para el pago correspondiente; luego de esto procede la aprobación física del detalle con la sumilla correspondiente.

7.- Acto seguido la Tesorera, genera el archivo y lo sube en el sistema bancario, y son notificados los responsables de su aprobación para que lo hagan en un plazo máximo de 24 horas, actualmente las personas autorizadas son: la Gerente Financiera-Administrativa y los Gerentes de RRHH y/o General.

Concomitantemente, dicha funcionaria prensa el sello de ~~%Cancelado+~~ y la fecha en cada una de las facturas.

En el caso que por cualquier evento, no se apruebe la transferencia dentro del plazo previsto, queda sin efecto dicha transferencia y se vuelve a generar el archivo para el pago correspondiente. Situación que queda evidenciada en el sistema del banco, para efectos de auditoría de fechas de cancelación real de facturas y el sello impreso en la factura.

8.- Los pagos a los proveedores con cuentas corrientes o de ahorros en el Banco Pichincha, son acreditados en 30 minutos; para aquellos que tienen sus cuentas en otros bancos se lo hace en 24 horas, luego de la aprobación electrónica por las personas autorizadas, que son la Gerencia Financiera y las Gerencias de RRHH y/o General. En el momento de la acreditación en cuenta de los proveedores, el sistema del banco envía un mail al cuenta correntista o ahorrista, indicándole que el dinero se encuentra disponible en su cuenta, el valor y el detalle de las facturas pagadas.

9.- Los listados de las transferencias realizadas a proveedores, junto con las facturas de respaldo y la confirmación bancaria de la transferencia son archivadas en carpetas, bajo la custodia y responsabilidad del Departamento de Contabilidad.

De acuerdo a lo detallado anteriormente, el flujo de proceso queda de la siguiente manera:

Proceso Pago Proveedores Locales SPI

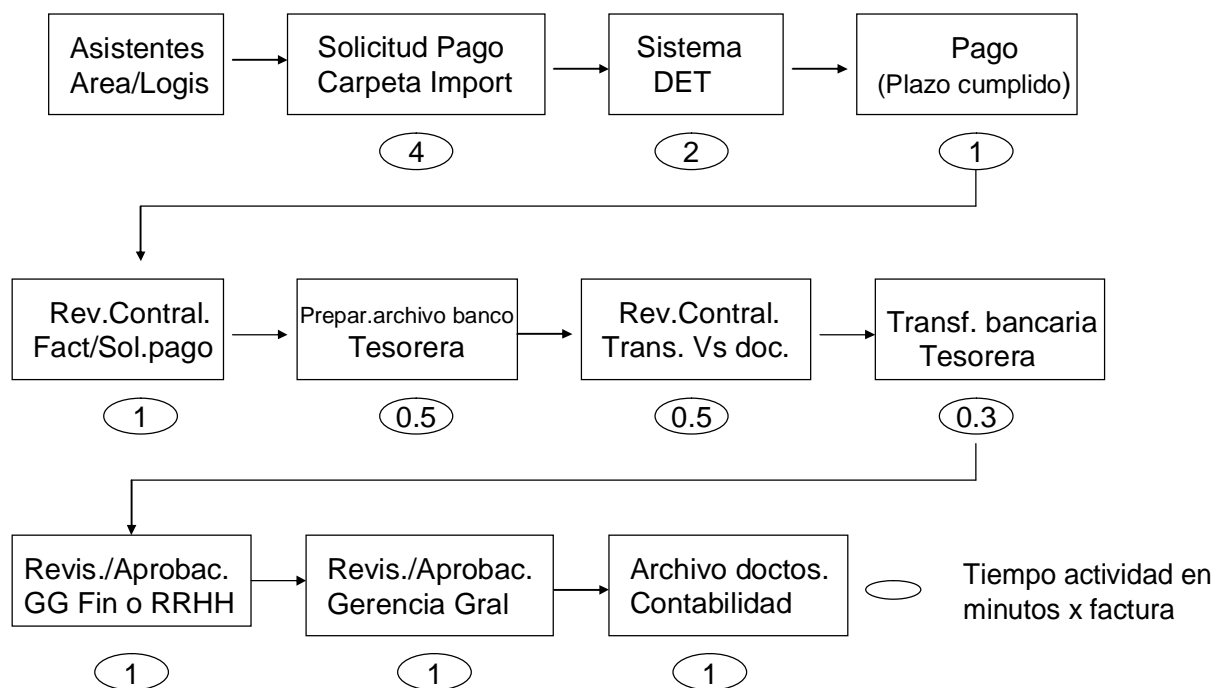


Gráfico 4

Fuente: Procedimiento propuesto pago a través de SPI

Gráficamente podemos demostrar el ahorro de tiempo efectivo, entre aplicar el proceso actual y el pago de proveedores a través de transferencias bancarias SPI.

En el proceso actual el tiempo por factura, toma aproximadamente, 23 minutos, considerando a todas las personas que intervienen en él. Ver gráfico 2

En el proyecto sugerido, el tiempo aproximado por factura, que toma el proceso de pago es de 12,3 minutos que representa una disminución efectiva del 47%.

2.1.2 Anticipos a proveedores.- Las propuestas aplicables para el control de los anticipos entregados a proveedores, no son complejas, y son las siguientes:

1.- El sistema DET debe informar automáticamente, a la auxiliar de contabilidad, en el momento del ingreso de la factura final o de liquidación del proveedor, que existe un anticipo entregado a ese proveedor y que está pendiente de liquidar.

En base a ese aviso, este momento se identifica en el sistema DET a la factura, como la que cruzará con el anticipo pendiente del proveedor en el siguiente pago.

2.- El sistema DET, cruzará automáticamente el anticipo pendiente por liquidar, con la factura a ser pagada, identificada en el momento del ingreso al sistema. Este cruce se reflejará en el detalle de pagos semanales que genera el Departamento Contable.

3.- Generar en el sistema DET, un reporte en el que se detalle el proveedor, fecha y valor entregado en calidad de anticipo, en cualquier fecha, para tenerlo como auxiliar de la cuenta contable.

Razón por la cual es importante la colaboración del Departamento de Sistemas de la empresa.

2.2 Recursos económicos, humanos y de sistemas requeridos en la empresa.

2.2.1 Económicos.- Los recursos económicos a ser utilizados básicamente, es el costo del tiempo de trabajo de las personas involucradas en el análisis, desarrollo, pruebas de la implementación, difusión del proyecto y aplicación del proyecto.

El detalle de los costos es el siguiente:

Cuadro 3:

Proceso pago Proveedores Locales
Costo de implementación

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% Tiempo empleado en proyecto (semanal)	Costo Semanal	Número semanas	Costo total proyecto
Asistente contabilidad	600	150	50%	75	6	450
Asistente logística	700	175	20%	35	6	210
Coordinador de Sistemas	800	200	60%	120	6	720
Tesorera	1,000	250	40%	100	6	600
Total						<u>1,980</u>

2.2.2 Humanos.- Las personas involucradas en la implementación de este sistema de mejora en el pago de proveedores locales e internacionales, son :

Cargo	Nombre
Asistente contabilidad	Paúl Sangoluisa
Asistente logística	Lorena Bermúdez
Tesorera	Iralda 95anjares
Coordinador de Sistemas	Franz Pozo
Contralora	Tania Angueta

Gerente Administrativa-Financiera	Ivette Plaza
Gerente de RRHH	María Isabel Gonzalez
Gerente General	Sebastián Joffré

Cabe indicar que la persona Coordinadora responsable del proyecto debe ser la Tesorera.

2.2.3 Sistemas.- Los sistemas a ser utilizados en la implementación del pago a proveedores locales a través del SPI, serán los siguientes:

Sistema contable DET. Módulos de:

- Cuentas por Pagar
- Bancos
- Excel
- Word

2.3 Costos de operación.- El costo de operación de este proyecto, lo podemos dividir en dos.

El primero, el que tiene por la transferencia bancaria, la que será pagada por el proveedor, este es de \$0,30, por transacción, es decir, este costo es por uno o más facturas pagadas.

Este costo por transacción es bajo, en relación con los beneficios efectivos que recibe el proveedor por la aplicación del pago de sus facturas a través del SPI, a continuación un detalle de los principales beneficios del proveedor:

- Ahorro en costo de transporte y tiempo efectivo de trabajo de la persona que retira el cheque en las oficinas, debido a que evita que el proveedor tenga que retirar de las oficinas del laboratorio, cada semana el cheque correspondiente al pago.

El cálculo aproximado actual de este rubro se lo presenta a continuación:

Cuadro: 4

Cálculo gasto del Proveedor en Proceso Actual

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% Tiempo empleado en cobro (semanal)	Costo Semanal	Número semanas	Costo total cobro
Mensajero (Tiempo)	250	63	3%	2	4	8
Pasajes				0.50	4	2
Total						<u><u>10</u></u>

En base a los datos indicados anteriormente, podemos deducir que el ahorro del proveedor, con la aplicación del nuevo proceso de pagos por SPI, será el siguiente:

Gasto mensual Proceso Actual	\$ 10,00
Gasto mensual Nuevo Proceso SPI	\$ <u>0,30</u>
Ahorro mensual	<u>9,70</u>

➤ Disponer efectivamente del dinero en menos tiempo que el anterior proceso de pago a través de cheques, ya que no se tiene que depositar el cheque en las cuentas de los proveedores y esperar 48 horas para que se efectivice.

➤ Seguridad en el manejo del dinero, ya que no se lo hace en efectivo, sino a través de las cuentas bancarias directamente.

El Segundo, es el costo tiene la aplicación de este nuevo proceso, el mismo que se detalla a continuación:

Cuadro 5:

Proceso pago Proveedores Locales
Costo de operación proyecto

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% tiempo (solicitudes, facturas, cheques)	Costo Semanal	Costo mensual
Asistentes de Area	600	150	30%	45	179
Tesorera	1,000	250	20%	50	200
Contralora	2,000	500	30%	149	596
Gerente Financiera	5,000	1,250	10%	125	500
Gerente RRHH	5,000	1,250	10%	125	500
Gerente General	10,000	2,500	5%	125	500
				619	2,475

2.3.1 Ahorros monetarios con el proceso de pagos interbancarios.-

A continuación se detallará el resumen del ahorro de costos que se logrará con la aplicación de este nuevo método de pago.

Este se basa en los cuadros de costos, expuestos anteriormente, tanto del proceso actual como del sugerido.

Costo total de operación del proceso de

Pagos a proveedores locales Actual \$ 7.236

Costo total de operación del proceso de

Pago a proveedores locales propuesto \$ 2.475

Ahorro efectivo mensual \$ 4.761

Que representa el 67,66%, en relación al proceso actual de pagos. Y un ahorro anual de \$57.128.

2.4 Cronograma de implementación.- El cronograma propuesto para la implementación de este proyecto es el siguiente:

Cuadro 6:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES IMPLEMENTACIÓN					
No.	Actividad	Responsable cargo	Responsable nombre	Febrero	Marzo
1	Presentación de la herramienta SPI.	Ejecutiva Banco Pichincha		4	
2	Revisión de la base de datos de proveedores	Asistente contabilidad	P. Sangoluisa	5	
3	Recolección de datos de proveedores para transferencias	Asistentes: contabilidad/logística	P. Sangoluisa/L. Bermúdez	22	
4	Ingreso datos proveedores	Asistente contabilidad	P. Sangoluisa	29	
5	Preparación del archivo de prueba solicitado por el banco	Tesorera/ Coordin.Sistemas	I.Manjarrez/ F.Pozo	22	
6	Envío archivo prueba para transferencia a proveedores	Tesorera/ Coordin.Sistemas/ Ejec.banco	I.Manjarrez/ F.Pozo/P.Terán	25	
7	Ajustes archivo para transferencia a proveedores	Tesorera/ Coordin.Sistemas/ Ejec.banco	I.Manjarrez/ F.Pozo/P.Terán	29	
8	Comunicación de nueva forma de pago a los proveedores y usuarios internos	Tesorera	I.Manjarrez		3
9	Envío primer archivo para transferencia a proveedores	Tesorera/ Coordin.Sistemas/ Ejec.banco	I.Manjarrez/ F.Pozo/P.Terán		7
10	Seguimiento primer pago con transferencia	Tesorera	I.Manjarrez		10

NOTA: Este cronograma está trabajado con fechas límites

3. Proveedores Internacionales

3.1 Procedimiento, controles y archivo de documentación.

El procedimiento de pago a proveedores internacionales a través del **Sistema de Pagos Interbancario (SPI)**, está vigente en la empresa, por la misma naturaleza de las transacciones y además considerando que es un medio seguro de realizar remesas al exterior. En este proceso es preciso ajustar ciertos puntos de control que se los detallará a continuación y se los encontrará resaltados con negrillas.

1.- Recepción en el departamento de Contabilidad del o los documentos, generadores de la obligación de pago, como:

Carpetas de importaciones, entregadas por miembros del Departamento de Logística a la encargada del costeo de las importaciones, las que incluyen: facturas de los proveedores del exterior, despachadores, navieras, aseguradoras, agente afianzado, pago de aranceles y otros.

2.- Registro de las cuentas por pagar a proveedores locales, e internacionales en el sistema contable DET, identificando cada uno de los registros que va ser el pago a través de transferencia bancaria o en cheque.

Esto lo hacen dos asistentes contables, previa la verificación de la consistencia, legalidad y veracidad de todas y cada una de las facturas.

Paralelamente al registro de la cuenta por pagar, y cumpliendo con lo requerido por la normativa emitida por el Servicio de Rentas Internas, se emitirán e imprimirán los comprobantes de retención respectivos y se los envía vía courier a los proveedores del exterior.

La documentación soporte de los registros, como las facturas, son archivados por cada una de las asistentes de contabilidad, bajo su responsabilidad.

3.- Cumplido el plazo de pago pactado con los proveedores internacionales a 90 días en promedio. El Contador será el encargado de determinar las facturas a ser canceladas, dos veces por mes.

Basándose en un detalle de las cuentas pendientes por pagar a proveedores internacionales, el mismo que debe ser cruzado con la información contable de cierre de cada mes. El último día de transferencia será el 25 de cada mes o el día hábil anterior.

4.- Esta información junto con las facturas originales, las entrega a la Contralora, para la revisión respectiva.

5.- A continuación toda esta información será entregada a la Tesorera, para que genere el archivo correspondiente para el banco e informe vía mail a las personas responsables de la autorización para que lo hagan dentro del plazo propuesto por la Tesorera. Las personas que tienen acceso para la aprobación son: la Gerente Administrativa Financiera y/o los Gerentes de RRHH y el Gerente General.

Como un control previo a la aprobación, los responsables revisarán aleatoriamente las facturas de los proveedores internacionales.

6.- Una vez aprobada la transferencia bancaria la Tesorera pensará el sello de %Cancelado+y la fecha en cada una de las facturas. En este momento automáticamente el sistema procesa la baja de la cuenta por pagar al proveedor.

7.- A continuación entregará las facturas y el reporte del banco de la transferencia al Departamento de Contabilidad, para su archivo y custodia.

3.2 Recursos económicos, humanos y de sistemas requeridos en la empresa.

3.2.1. Económicos.- Los recursos económicos a ser ocupados en el mejoramiento del proceso de pago a proveedores del exterior, es básicamente el tiempo de trabajo de los empleados para implementar las herramientas de control sugeridas y que se emplean en el proceso.

El cuadro adjunto detalla los costos de implementación:

Cuadro 7:

**Proceso pago Proveedores Internacionales
Costo de implementación**

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% Tiempo empleado en proyecto (semanal)	Costo Semanal	Número semanas	Costo total proyecto
Asistente contabilidad	600	150	30%	45	6	270
Asistente logística	700	175	20%	35	6	210
Tesorera	1,000	250	30%	75	6	450
Contralora	2,000	500	25%	125	6	750
Total						1,680

3.2.2 Humanos.- Los recursos humanos que colaborarán con este proyecto serán:

Cargo	Nombre
Asistente contabilidad	Paúl Sangoluisa
Asistente logística	Lorena Bermúdez
Tesorera	Iralda Manjares
Contralora	Tania Angueta

Cabe indicar que la persona Coordinadora responsable del proyecto debe ser la Contralora.

3.2.3 Sistemas.- Los sistemas a ser utilizados en el mejoramiento del pago a proveedores internacionales a través del SPI, serán los siguientes:

Sistema contable DET, con los módulos de:

- Cuentas por Pagar
- Bancos

Excel

Word

3.3 Costos de operación.- Los costos operativos del pago a proveedores internacionales están detallados en el siguiente cuadro.

Cuadro 8:

Proceso pago Proveedores Internacionales
Costo de operación proyecto

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Semanal	% tiempo (solicitudes, facturas, cheques)	Costo Semanal	Costo mensual
Asistentes de Area	600	150	20%	30	120
Tesorera	1,000	250	5%	13	50
Contador	1,500	375	15%	56	225
Contralora	2,000	500	15%	75	300
Gerente Financiera	5,000	1,250	5%	63	250
Gerente RRHH	5,000	1,250	5%	63	250
Gerente General	10,000	2,500	5%	125	500
				424	1,695

Adicionalmente, a estos costos se debe agregar el de la transacción bancaria que en el Banco del Pichincha es de \$25 por cada una por cualquier monto. Y el 0,5% de Impuesto de Remesas al exterior en el caso que no sean pagos por importaciones.

3.3.1 Evaluación monetaria del ahorro de costo.- A continuación se detallará el resumen del ahorro de costos que se logrará con el mejoramiento de este método de pago.

Este se basa en los cuadros de costos, expuestos anteriormente, tanto del proceso actual como del sugerido.

Costo total de operación del proceso de

Pagos a proveedores internacionales Actual	\$	1.770
Costo bancario 6 transferencias mensuales	\$	210
Costo total de operación del proceso de		
Pago a proveedores internacionales propuesto	\$	<u>1.695</u>
Ahorro efectivo mensual	\$	285



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Que representa el 16,10%, en relación al proceso actual de pagos. Con un ahorro al año de \$3.420.

Es importante, resaltar que este proceso presenta su mayor ahorro intangible en el hecho de que no se hagan dobles pagos a proveedores internacionales, siendo éste el mayor problema detectado.

El ahorro es económico anual

3.4 Cronograma de implementación.- Las fechas de implementación de los nuevos controles en el pago a proveedores internacionales debe ser de inmediato. Esto se lo puede lograr sin problema debido a que los pasos a seguir se encuentran detallados en el presente documento.

4. Desarrollo de reporte automático del sistema para pago a proveedores locales.

En el análisis de las entrevistas y encuestas aplicadas para este estudio, se observó que existe un punto importante en cuanto al pago retrasado a los proveedores locales, en relación con el plazo pactado inicialmente, por lo que es preciso que se ajuste además del procedimiento, ciertas herramientas que ayuden a evitar estas situaciones.

Por lo expuesto, es preciso que se solicite al Departamento de Sistemas el desarrollo de un reporte con el siguiente detalle:

- Código Proveedor
- Nombre Proveedor
- Número de Factura
- Fecha de factura
- Número documento
- Plazo
- Fecha plazo
- Número comprobante retención
- Valor factura
- Retención fuente
- Retención IVA
- Anticipo
- Valor a Pagar

El procedimiento para el manejo de esta información sería el siguiente:

- 1.- La auxiliar de contabilidad encargada de generar este reporte, lo hará semanalmente el día miércoles.
- 2.- Este reporte junto con las facturas de respaldo serán entregadas a Tesorería para el pago respectivo.
- 3.- En el caso que no existan facturas originales que consten en el listado, o facturas archivadas antiguas que no sean pagadas, se



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

analizarán para realizar el pago respectivo o la reversión de la obligación contablemente, según aplique.

5. Sistema de control a implementarse en el proceso de pago a proveedores locales e internacionales a nivel directivo.

5.1 Controles en pagos a proveedores locales

5.1.1 Circularización semestral con los principales proveedores locales.- Este es un sistema de control efectivo, debido a que garantiza que los saldos de cuentas por pagar a los mismos, son reales y no se encuentran subvaluados, vía el cruce de información con terceros.

Este esquema de control se aplicará a los proveedores 20/80, es decir al 20% de los proveedores y que representan el 80% de las compras.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- 1.- La Contraloría en el mes de mayo de cada año, realizará una circularización o confirmación de saldos con los proveedores 20/80, es decir con el 20% de los proveedores que representa el 80% de las compras de la empresa, con saldos cortados al 30 de abril del mismo año. La segunda fase de confirmaciones se la realizará en el mes de noviembre con corte a octubre del mismo año.
- 2.- Para la determinación de esta muestra se considerarán las compras de toda la empresa en los seis últimos meses.
- 3.- El formato de confirmación a ser utilizado se muestra en el Anexo 9 de este documento.
- 4.- Luego de la recepción y análisis de las confirmaciones, la Contraloría, realizará las conciliaciones a las que dieran lugar, en el caso de diferencias con los saldos reportados por los proveedores.
- 5.- Un informe de las conciliaciones se presentará a la Gerencia Administrativa-Financiera, en el que se incluirán las novedades existentes y los ajustes propuestos. Sean estos registros de facturas, bajas de facturas, etc.
- 6.- Los ajustes correspondientes deberán ser aprobados por la Gerencia Administrativa-Financiera.

7.- La documentación generada en este procedimiento, tales como confirmaciones, respuestas, copias de facturas y otros, serán archivadas bajo la responsabilidad de Contraloría.

5.1.2 Auxiliar de saldos de Cuentas por Pagar Proveedores Locales.-

El sistema DET al no ser un sistema en línea es importante mantener cuadrado mensualmente el saldo contable con el auxiliar que genera el módulo de cuentas por pagar.

Por lo expuesto el procedimiento de control será el siguiente:

- 1.- La auxiliar de contabilidad, generará semanalmente el reporte de Cuentas por Pagar Proveedores Locales, desde el módulo correspondiente y lo cuadrará con el saldo de la cuenta contable.
- 2.- En el caso que se presenten diferencias, procederá con el análisis y lo reportará a la Contraloría para aprobar los ajustes correspondientes, en el supuesto que sea necesario.
- 3.- Al final del mes este reporte deberá quedar impreso y en medio magnético disponible en la carpeta de auxiliares contables que se mantiene, el mismo que será revisado por la Gerencia Administrativa-Financiera.

5.2 Controles en pagos a proveedores internacionales

5.2.1 Conciliaciones trimestrales con proveedores internacionales.-

Este es un sistema de control efectivo, debido a que garantiza que los saldos de cuentas por pagar a proveedores internacionales, son reales y no se encuentran subvaluados, esto basándose en el cruce de información con terceros.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- 1.- El Contralor al cierre de cada trimestre, solicitará vía mail una confirmación de saldos a todos los proveedores internacionales, con corte al trimestre que le corresponda, basándose en los saldos contables de cada proveedor.

- 2.- El formato de confirmación a ser utilizado se muestra en el Anexo 10 de este documento.
- 3.- Luego de la recepción y análisis de las confirmaciones por parte del Contralor, se realizará la conciliación correspondiente y se documentarán las partidas conciliatorias en el caso de que se presenten.
- 4.- Estas conciliaciones se entregarán en físico y magnético a la Contraloría para su archivo.
- 5.- Las partidas conciliatorias deberán ser resueltas por el Contador en el lapso del siguiente mes. Situación que debe ser reportada a Contraloría.
- 6.- Los ajustes correspondientes deberán ser aprobados por la Gerencia Administrativa-Financiera.
- 7.- La documentación generada en este procedimiento, tales como confirmaciones, respuestas, copias de facturas y otros, serán archivadas bajo la responsabilidad de Contraloría.

5.2.2 Auxiliar contable de las Cuentas por Pagar Proveedores Internacionales.

El sistema DET al no ser en línea, no cuenta con un sistema de auxiliares por cuenta.

Por lo expuesto, el procedimiento de control sugerido es el siguiente:

- 1.- El Contador deberá mantener un auxiliar contable de todas y cada una de las cuentas por pagar a Proveedores Internacionales y cuadrarles mensualmente con los saldos contables.

Este auxiliar deberá tener como mínimo el siguiente detalle:

- Nombre del proveedor
- Fecha de corte de la información
- Código de la cuenta
- Plazo de pago
- Número de factura

- Fecha de factura
- Valor FOB en moneda original
- Valor FOB en dólares
- Fecha de vencimiento
- Abono a la factura
- Saldo de la factura

2.- Estos auxiliares, deben ser enviados a Contraloría en físico y magnético para su revisión y archivo en forma mensual al cierre de cada uno, para que sea cruzada la información con la cuenta contable correspondiente.

5.2.3 Control automático en el sistema contable DET de los anticipos entregados a proveedores locales.

El sistema DET, debería mantener un control automático de los anticipos entregados a proveedores y que aún no han sido liquidados.

El procedimiento sugerido para evitar pagos duplicados y anticipos no descontados en facturas, es el siguiente:

1.- En el momento del ingreso de la factura del proveedor con anticipo pendiente, el sistema debe avisar a la auxiliar de contabilidad, que ese proveedor tiene pendiente un anticipo y el valor del mismo.

2.- Considerando este aviso, la auxiliar debe evaluar, si ésta es la factura con la cual se debe cruzar el anticipo, y de ser así identificarla en el sistema como tal.

3.- En el momento del pago a través de transferencia, el sistema cruzará automáticamente, la factura con el anticipo, de modo que el valor reflejado en el reporte automático de pago será el valor neto, resultante del valor de la factura menos el anticipo y las correspondientes retenciones de ley.

4.- Mensualmente la auxiliar responsable de cuentas por pagar a proveedores, generará un reporte de la cuenta contable de anticipos



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

entregados a proveedores, el mismo que deberá tener como mínimo el siguiente detalle:

- Nombre de la cuenta contable
- Fecha de corte de la información
- Código de la cuenta
- Nombre del proveedor
- Fecha de entrega anticipo
- Días de antigüedad del anticipo
- Nombre del solicitante
- Fecha de vencimiento

BIBLIOGRAFIA.- Gracias a los avances tecnológicos con los que se cuenta al momento, la bibliografía a ser utilizada está claramente identificada de dos fuentes.

La primera es la bibliográfica pura, dentro de los cuales tenemos los siguientes documentos:

- Autores varios. Políticas de gastos de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. Quito-Ecuador. Abril, 2007.
- Tribunal Constitucional. Normas Ecuatorianas de Contabilidad. Registro Oficial. Enero, 2003.
- H. Congreso Nacional. La Comisión de Legislación y Codificación. Codificación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Quito-Ecuador. Noviembre, 2004.
- Gustavo Noboa Bejarano, Presidente Constitucional de la República. Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno. Quito-Ecuador. Diciembre, 2007.
- Dianne Galloway. Sistema de Mejoramiento Continuo. Editorial GESTION 2000.
- Directorio del Banco Central del Ecuador. Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador . Actualizado 2007.
- Auditoría I. Normas Técnicas. Control Interno. Planificación del Trabajo. Objetivos y procedimientos. (1996). España. Cultura de Ediciones S.A..
- Ray, O. /Pany, K.. (2000). Auditoría un Enfoque Integral. Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.. 624 pags..

La segunda, es la información encontrada en las páginas Web disponibles, éstas son:

- Proveedores.2008.<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do;jsessionid=0791A54433ABBC4EADAEABE2C1129FAB?code=262>.
- Glosario de Economía Mexicana.
<http://www.definicion.org/anticipos-a-proveedores>.

- Naranjo, A. El Ciclo de Adquisición de Bienes y Pago.
<http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml?monosearch>.
- Pozo, J. 2006. Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejoras de los Procesos.
http://www.wikilearning.com/definicion_de_proceso-wkccp-12497-2.htm.
- León, M.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduch.htm>
- Muzaurieta, D. Producción, procesos y operaciones.
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm>
- Ferreira, D. Administración y Gerencia.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>
- Guías de Medios de Cobro y Pago. Transferencia bancaria.
<http://www.abanfin.com/modules.php?name=Manuales&fid=eh0ad>
[aa](#)
- Gestión empresarial.
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/14.htm>.
- Gatica, J. Producción, procesos y operaciones. 2005.
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/manuproce.htm>
- Anónimo: E-Commerce vs E-Business
<http://www.monografias.com/trabajos36/e-business-e-commerce/e-business-e-commerce.shtml>.
- LAF Rosalía Ledesma Ramírez
<http://www.monografias.com/trabajos11/bancalec/bancalec.shtml?monosearch#RESUM>.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**

- José Luis Núñez Urrutia.
<http://www.monografias.com/trabajos47/tecnologia-auditoria/tecnologia-auditoria.shtml>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000815>
- <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema6c.html>

ANEXOS.- Los anexos a recabarse serán:

Anexo 1

- Encuestas planteadas a los proveedores locales.

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., con el fin de brindar un mejor servicio, más rápido y seguro en el pago a proveedores, se encuentra desarrollando un sistema de transferencias bancarias. Para lo cual es de vital importancia su valiosa ayuda con este cuestionario

A continuación usted encontrará una serie de preguntas a las cuales deberá contestar afirmativa o negativamente, según sea el caso:

1.- Es usted:

Una empresa _____ Una persona natural _____

Un Artesano calificado _____ Un profesional independiente _____

2.- Cuántas facturas en el mes usted emite a Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.?. Entre:

1 y 5 _____ 6 y 10 _____ 11 y 15 _____

16 y 20 _____ 20 ó más _____

3.- Si usted pudiera escoger la opción de pago, a través de transferencia bancaria u otro instrumento electrónico, lo haría? SI_____

NO_____

4.- Tiene experiencia del pago a través de transferencia bancaria con otros de sus clientes?

SI_____ NO_____

5.- Mantiene usted una cuenta corriente o de ahorros en un banco del sistema nacional financiero?

SI_____ NO_____ Nombre de la Entidad -----

6.- Tiene usted una dirección de mail donde reciba permanentemente información de terceros?

SI_____ NO_____

7.- Estaría usted dispuesto a asumir un costo bancario mínimo que implica la transferencia bancaria?

SI_____ NO_____

Agradecemos su colaboración con la contestación de este cuestionario.

Anexo 2

Las preguntas planteadas en las entrevistas a los clientes internos, es como sigue:

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., con el fin de brindar un mejor servicio, más rápido y seguro en el pago a proveedores, se encuentra desarrollando un sistema de transferencias bancarias. Para lo cual es de vital importancia su valiosa ayuda con esta entrevista

1.-Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Asistente _____ Jefatura _____

Gerencia _____ Otro explique _____

2.- Cree usted que el proceso de pago a proveedores es:

Lento ____ Normal _____ Rápido _____

3.- Si es necesario mejorarlo, cuál sería su recomendación:

Pagar vía transferencia bancaria _____

Pagar todos los días de la semana _____

Pagar otro día en la semana _____

4.- Cuántas facturas en el mes usted entrega o procesa al/en el Departamento de Contabilidad?. Entre:

1 y 5 _____ 6 y 10 _____ 11 y 15 _____

16 y 20 _____ 20 ó más _____

5.- Aproximadamente que porcentaje semanal de su tiempo le toma el realizar:

La solicitud de pago 5% a 10% ____ 10% a 20% ____

Ingreso en el sistema DET 5% a 10% ____ 10% a 20% ____

Determinación de facturas a pagar 5% a 10% ____ 10% a 20% ____

Transferencia bancaria 5% a 10% ____ 10% a 20% ____

Revisión cheques, transferencia 5% a 10% ____ 10% a 20% ____

Aprobación cheques, transferencia 5% a 10% ____ 10% a 20% ____



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

6.- Ha recibido usted alguna observación a cerca del cumplimiento del pago a los proveedores y cuál?

7.- Cree usted que sus proveedores, estarían dispuestos a experimentar un cambio en la forma de pago? SI _____ NO _____

Anexo 3

Sistema de Pagos en Línea y Tiempo Real SPL

Definición y Alcance:

Artículo 1. El Sistema de Pago en Línea, más adelante Sistema SPL, es el mecanismo que permite a las instituciones del sistema financiero y entidades del sector público la ejecución de órdenes de pago en línea y en tiempo real, mediante la transferencia electrónica de fondos, afectando las cuentas corrientes que mantienen en el Banco Central del Ecuador.

Este mecanismo de pago se basa en un proceso de liquidación en línea y en tiempo real. Las instituciones participantes, durante el horario de operación del Sistema SPL que será determinado en el Manual de Operaciones, emitirán órdenes de pago únicamente cuando exista la disponibilidad total e inmediata de fondos suficientes en sus cuentas corrientes.

Las instituciones participantes registrarán electrónicamente las órdenes de pago en línea con la determinación de la fecha en la que instruyen sean cumplidas. Si las órdenes de pago en línea, deben efectuarse en fecha posterior a la de su registro se ejecutarán como primeras operaciones del Sistema SPL en la fecha de vencimiento, siempre y cuando exista la disponibilidad total e inmediata de fondos suficientes en sus cuentas corrientes.

La orden de pago en línea que haya sido liquidada en el SPL no podrá ser repudiada, revocada o dejada sin efecto por ninguno de los participantes del Sistema SPL.

Participantes

Artículo 2. Los participantes en el Sistema de Pago en Línea son:
Institución ordenante.- Institución del Sistema Financiero Nacional o entidad del Sector Público que cumple con los requisitos señalados en

el presente Capítulo y en el Manual de Operación del SPL, que instruye órdenes de pago en línea y en tiempo real, a través del Sistema SPL.

El Banco Central del Ecuador podrá actuar como institución ordenante, de acuerdo a lo estipulado en el Manual de Operaciones del SPL que expedirá el Gerente General del Banco Central del Ecuador.

Institución receptora.- Institución del Sistema Financiero Nacional o entidad del Sector Público que cumple con los requisitos establecidos en este Capítulo y en el Manual de Operación del SPL, que recibe los recursos transferidos a través del Sistema SPL, por una institución ordenante.

El Banco Central del Ecuador podrá actuar como institución receptora, de conformidad a lo estipulado en el Manual de Operaciones del SPL que expedirá el Gerente General del Banco Central del Ecuador.

Administrador del Sistema SPL.- El Banco Central del Ecuador, a través de la Dirección de Servicios Bancarios Nacionales.

Artículo 3. Las instituciones participantes cumplirán en todo momento los siguientes requisitos:

- a) Ser institución financiera-operativa bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros o entidad del sector público bajo el control de la Contraloría General del Estado;
- b) Mantener cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador; y,
- c) No mantener obligaciones pendientes con el Banco Central del Ecuador.

Artículo 4. Son obligaciones de la Institución Ordenante, las siguientes:

- a) Solicitar al Administrador del sistema, el acceso a los servicios electrónicos del Sistema SPL, mediante comunicación suscrita por el Representante Legal de la institución;
- b) Suscribir con el Banco Central del Ecuador el Convenio para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del Sistema SPL;

- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en este Capítulo, en el Manual de Operación del Sistema SPL y en el Convenio para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del Sistema SPL;
- d) Registrar como firmas autorizadas a las personas que se encargarán de instruir al Administrador del Sistema SPL las órdenes de pago;
- e) Solicitar al Administrador del Sistema SPL, las claves de acceso con sus respectivos perfiles, para las personas previamente registradas como firmas autorizadas a operar el Sistema SPL
- f) Mantener los fondos suficientes en las cuentas registradas en el Banco Central del Ecuador, que permitan ejecutar las órdenes de pago en línea que instruya, así como las de fecha futura;
- g) Ser responsable por el buen uso de las claves de acceso al Sistema SPL y demás elementos de seguridad asignados para su participación en el mismo;
- h) Garantizar la fidelidad de la información sobre las órdenes de pago en línea tramitadas a través del Sistema SPL;
- i) Mantener los archivos físicos y/o magnéticos como respaldo de la información relacionada con las órdenes de pago en línea tramitadas a través del Sistema SPL;
- j) Responder por las órdenes de pago en línea que autorice a través del Sistema SPL; y,
- k) Mantener la confidencialidad en el manejo de la información, procedimientos, formatos técnicos y documentos relacionados con el Sistema SPL.

Artículo 5. Las obligaciones del Administrador del SPL son las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en este Capítulo, en el Manual de Operación del Sistema SPL y en el Convenio para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del Sistema SPL;
- b) Definir los estándares de comunicación, formatos de mensajes, codificación, operación y niveles de seguridad;

- c) Contar con sistemas operativos, de control y de información que permitan que el procesamiento de las transferencias de fondos se realice de manera inmediata y segura;
- d) Asegurar la oportunidad e integridad de las órdenes de pago en línea tramitadas en el Sistema SPL y garantizar la confidencialidad de las mismas;
- e) Administrar y operar el Sistema SPL, entendiéndose como tal el conjunto de actividades requeridas para que el sistema se encuentre disponible en los horarios establecidos y que los procesos de liquidación se ejecuten en línea y en tiempo real;
- f) Calificar y autorizar las solicitudes de las instituciones interesadas en incorporarse al Sistema SPL;
- g) Asignar y entregar a las instituciones ordenantes, las claves de acceso para operar el Sistema SPL;
- h) Velar que las instituciones ordenantes cumplan en todo momento con los requisitos y las obligaciones establecidas en los artículos 3 y 4 precedentes, e informar a la Gerencia General sobre los incumplimientos incurridos por las instituciones ordenantes que ameriten suspensión temporal o definitiva;
- i) Capacitar a los usuarios del Sistema SPL en su operación y funcionalidad;
- j) Mantener un archivo histórico de las órdenes de pago tramitadas a través del Sistema SPL, de conformidad con la Ley;
- k) Conferir y/o certificar, a pedido de las instituciones participantes, la información requerida sobre las transferencias de fondos tramitadas a través del Sistema SPL;
- l) Comunicar a las instituciones participantes, a la Contraloría General del Estado y a la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las suspensiones temporales o definitivas impuestas a una o varias de ellas;

- m) Recomendar al Gerente General las modificaciones necesarias al Manual de Operación del Sistema SPL;
- n) Informar a los participantes sobre las modificaciones que se realicen al Sistema SPL; y,
- o) Definir, difundir entre los usuarios y mantener un Plan de Contingencias para situaciones de emergencia.

Envío de Órdenes de Pago en Línea:

Artículo 6. Las órdenes de pago en línea serán registradas y autorizadas por las instituciones ordenantes, a través del Sistema SPL, ajustándose a lo previsto en el presente Capítulo y en el Manual de Operaciones del SPL.

Artículo 7. El Sistema SPL tramitará las órdenes de pago en línea, siempre que las instituciones ordenantes mantengan la disponibilidad total e inmediata de fondos, en sus cuentas corrientes en el Banco Central del Ecuador.

Artículo 8. Las órdenes de pago en línea serán ejecutadas en forma automática, debitando de la cuenta corriente de la institución ordenante y acreditando en la cuenta de la institución receptora, que mantienen en el Banco Central del Ecuador.

En el Sistema SPL, únicamente se mantendrán como pendientes de ejecución las órdenes de pago en línea tramitadas por las instituciones ordenantes con fecha valor futura.

Artículo 9. El Administrador del Sistema SPL no tramitará ninguna solicitud de anulación o reversión de una orden de pago en línea instruida por una institución ordenante y ejecutada en el Sistema SPL. La devolución de montos por órdenes de pago en línea originadas en instrucciones erróneas, así como los costos que se pudieran derivar de este tipo de errores son de exclusiva responsabilidad de las instituciones ordenantes de la transferencia.

Suspensión de Participación en el Sistema SPL

Artículo 10. En caso de incumplimiento de las disposiciones constantes en el presente Capítulo, en el Manual de Operación del Sistema SPL y en el Convenio para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del SPL, el Banco Central del Ecuador procederá de la siguiente forma:

a) Suspensión temporal en el Sistema SPL, hasta por cinco (5) días hábiles, cuando la institución ordenante incurra de manera injustificada, por tres (3) ocasiones dentro de un mes calendario, en el incumplimiento de las obligaciones determinadas en el artículo 4 del presente Capítulo, en el Manual de Operación del SPL y en el Convenio para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del SPL, sin perjuicio de las demás responsabilidades que se deriven por estos incumplimientos; y,

b) Suspensión definitiva, cuando la institución ordenante ha sido suspendida temporalmente en cuatro (4) ocasiones durante el año calendario, o cuando no cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 3 del presente Capítulo.

La suspensión definitiva de una institución ordenante implica la terminación inmediata del Convenio para el Servicio de transferencias de Fondos a través del Sistema SPL.

Las suspensiones temporales o definitivas serán comunicadas por el Administrador del Sistema SPL a la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Contraloría General del Estado, de ser el caso.

Artículo 11. El Administrador del Sistema SPL informará al Director General Bancario del Banco Central del Ecuador las razones de incumplimiento de las instituciones ordenantes, para que esta instancia administrativa decida las acciones que correspondan.

Artículo 12. Las suspensiones dispuestas por el Director General Bancario del Banco Central del Ecuador, podrán ser apeladas ante el Gerente General de la Institución, dentro de los tres días hábiles

siguientes a la notificación de la misma. La Gerencia General resolverá en última y definitiva instancia.

Costos del Servicio:

Artículo 13. El Banco Central del Ecuador, por cada transferencia de fondos ejecutada, cobrará la tarifa individual establecida en la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador.

El cálculo de las comisiones derivadas del uso del Sistema SPL, se realizará en forma diaria y se debitará de la cuenta corriente que la entidad ordenante mantiene en el Banco Central del Ecuador.

Disposiciones Generales:


Artículo 14. La falta de fondos suficientes en la cuenta corriente de una institución ordenante, es responsabilidad exclusiva de dicha institución. La participación en el Sistema SPL, no constituye posibilidad de créditos, sobregiros o garantía de ninguna clase por parte del Banco Central del Ecuador.

Artículo 15. El Banco Central del Ecuador no asumirá responsabilidad alguna respecto de las fallas que presenten las plataformas tecnológicas de las Instituciones ordenantes y receptoras o de los daños que éstas puedan sufrir por su participación en el Sistema SPL o en cualquier otro aspecto relacionado.

Artículo 16. Las órdenes de pago tramitadas por la Institución ordenante son de su exclusiva responsabilidad.

Artículo 17. El Manual de Operación del Sistema SPL y los Convenios para el Servicio de Transferencias de Fondos a través del Sistema SPL serán expedidos por el Gerente General del Banco Central del Ecuador y contemplarán entre otros aspectos los plazos y horarios.

Anexo 4 Solicitud de Pago


 Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

SOLICITUD DE PAGO

FECHA DE LA SOLICITUD: VALOR:

BENEFICIARIO:

DESCRIPCIÓN DEL GASTO:

CUENTA CONTABLE		
Cuenta	%	Valor Asignado
TOTAL		

CENTRO DE COSTO	
CeCosto	Responsable
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---

FECHA DE PAGO:

Si la Fecha de Pago es menor a 30 días posterior a la fecha de la Solicitud de Pago, se requiere de la aprobación de Finanzas (Gerente Administrativa-Financiera o Jefe Planificac. Financiera y Tesorería)

Solicitado por:	Aprobado por:	Registrado por:	Aprobación Pago Anticipado:
-----------------	---------------	-----------------	-----------------------------

Anexo 5

Delegación de Autoridad

ACTIVIDADES	GERENCIA GENERAL	GERENCIA FINANCIERA	GERENCIA DE PROMOCION Y VENTAS	GERENCIA DE RR HH	GERENCIA DE MARKETING	Gerente Regional Costa y Austro	Supervisores de Área	GERENCIA DE LOGISTICA
CENTROS DE COSTOS AUTORIZADOS	Todos	F1,F2,F3,FA	V1, V2, V3, V4, V5	R1,R2,R3,RA	M1,M2,M3,M4 M5,M6,M7	V2,V4,V5	V2,V3	L1,L2,LA
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PERSONAL								
Creación nuevas posiciones	I							
Reposición de Vacantes								
Nivel Gerencial	I	GG		GG				
Nivel Administrativo	I							
Fuerza de Ventas	I							
Aprobación beneficios al personal	I			GG				
Aprobación cursos capacitación **	I			X				
Anticipos al personal **	I			X				
Aprobación Préstamos al Personal **	I			X				
Aprobación permisos y vacaciones **	I	Unicamente personal a su cargo	Unicamente personal a su cargo	X	Unicamente personal a su cargo			Unicamente personal a su cargo
OTRAS ACTIVIDADES								
Aprobación de Requisiciones de compras de:								
Inventario Prod. Terminado	I	50,000						I
Muestras Médicas	I	25,000						I
Material Promocional	I				10,000			
Suministros de Oficina	I	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Suministros de Computación	I	3,000						
Activos Fijos	I	5,000						
Establecer contratos con Instituciones de Gobierno	I		GG		5,000 GG, GM	5,000 GG, GM		
Contratación Servicios Profesionales de:								
Abogados	I	GG		GG				GG
Consultores	I	GG		GG	GG	GG	GG	GG
Auditores	I	GG						
Pagos a:								
Proveedores PT, MM	I							I
Agentes afianzados y aduanas	I							I
Honorarios a Médicos para eventos	I		2,000		2,000			
Auspicios a Medicos ej. Congresos, viajes	I		2,000		2,000			
Publicidad y Promoción	I				50,000			
Literatura promocional	I				10,000			
Agua, luz, cafetería y mantenimiento oficinas	I	5,000		2,000				
Comunicaciones (teléf., internet)	I	5,000						
Mantenimiento equipos computación	I	5,000						
Impuestos	I	10,000						
Aprobación de:								
Gastos de viajes locales	I	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Gastos de viajes exterior	I	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Giras bajo lineamientos política establecida	I		1,000			I	I	
Registros por baja de inventarios	I	10,000						
Aprobación de Otros gastos no especificados	I	5,000	1,000					
Descuentos:								
Bonificaciones	Ilimitado	En ausencia del Gerente General hasta el 15% de variación en relación con el plan comercial	Presenta plan comercial anual y es aprobado por la Gerencia General y la Gerencia Financiera	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Financieros								
Donaciones								
Diferencia en precios								
Fecha corta de producto								
Excepciones especiales								
Institucionales		Variaciones de hasta el 5% en más en relación al plan comercial aprobado						
		Variaciones de hasta el 5% en más en relación al plan comercial aprobado y en contratos de hasta \$100.000 y con aprobación de la Gerencia Financiera						



Anexo 6
Política de Compras

POLITICA DEL DPTO. DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS GENERALES

FORMULADO POR:	Lorena Bermúdez Coordinadora de Compras
APROBADO POR: <i>Comité de Gerencia:</i>	Sebastián Joffré Gerente General Ivette Plaza Gerente Administrativo Financiero María Isabel González Gerente Recursos Humanos Sonia Arévalo Gerente de Marketing Iván Campuzano Gerente de Logística Jorge Arguello Gerente de Promoción
FECHA DE ELABORACION:	26-02-07
FECHA DE ULTIMA REVISION:	26-02-07
VERSION:	LOGISTICA-001 V1



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

TABLA DE CONTENIDO

- 1) OBJETIVO/ PROPOSITO
- 2) ALCANCE
- 3) GLOSARIO
- 4) RESPONSABILIDAD
- 5) NORMAS
- 6) MATERIALES
- 7) PROCEDIMIENTOS
- 8) POLITICAS

REFERENCIAS:

1. OBJETIVO/ PROPÓSITO

- 1.1 Establecer las normas necesarias que se deben seguir en el proceso de selección, evaluación y calificación de proveedores, que ofrecen servicios generales como coffee breaks, almuerzos, eventos, entre otros de manera oportuna y permanente, optimizando el tiempo y los costos, cumpliendo con las características o especificaciones determinadas por Laboratorios Bagó.

2. ALCANCE

- 2.1 Esta política cubre los aspectos desde el momento que se recibe un requerimiento de servicios, hasta la selección del mismo, tomando en cuenta aspectos muy importantes como calidad, atención al cliente, tiempos de respuesta, costos entre otros.

3. GLOSARIO/GENERALIDADES

3.1 GLOSARIO:

Proveedor: Persona natural o jurídica que proporciona bienes y/o servicios.

Maestro de Proveedores: Base de datos que contiene información básica y necesaria acerca de los proveedores de Laboratorios Bagó.

Cotización: documento que avala el valor de uno o varios productos y además contiene información referente a tiempos de entrega, pedidos mínimos, condiciones de pago y especificaciones del producto.

Orden de Servicio: Documento de la empresa mediante el cual el Departamento de Compras formaliza con el proveedor la aceptación del servicio, de acuerdo a las especificaciones requeridas.

Convenio y/o Contrato de Servicios: Documento emitido por el proveedor en donde se detalla el servicio solicitado y la aceptación del mismo por parte de Laboratorios Bagó.

Factura: Documento legal que detalla una transacción comercial.

Solicitud de Cheque: Documento interno que detalla las condiciones de pago al monto, el nombre del proveedor, el concepto, número de Orden de Compra que se adjunta a la factura para proceder con el pago.

4. RESPONSABILIDADES

4.1 COORDINADOR DE COMPRAS LOCALES

Cotizar con proveedores nuevos y establecidos los requerimientos solicitados por las áreas comerciales y administrativas de acuerdo a las especificaciones solicitadas.

Analizar las cotizaciones de acuerdo a precio, calidad de servicio, experiencias previas, condiciones de pago, tiempos de entrega para proveedores nuevos y establecidos.

Generar órdenes de servicio o aceptación del convenio y/o contrato de servicios emitido por proveedores.

Archivar las órdenes de compra con sus correspondientes cotizaciones.

Recibir las facturas de los proveedores y darle el proceso correspondiente.

Negociar los servicios con los proveedores usuales y buscar otros en el mercado que permitan obtener nuevos y/o mayores beneficios para la empresa.

4.2 GERENTE DE LOGISTICA

Cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

Asegurar que todas las órdenes de servicio sean autorizadas.

4.3 GERENTE DE MARKETING

Aprobar la planeación trimestral para la entrega de coffee breaks o realización de eventos por cada línea de negocios.

4.4 GERENTE DE PRODUCTO

Generar y entregar al área de Compras Locales los requerimientos de servicios respectivos.

4.5 CONTABILIDAD

Solicitud de servicio de coffee breaks para Inventarios Mensuales de Mercadería.

Revisar que las facturas entregadas por prestación de servicios cuenten con una Orden de Servicio y/o contrato de servicio adjunta.

4.6 USUARIOS

Generar y entregar al Coordinador de Compras Locales los requerimientos de servicios respectivos.

5. NORMAS

5.1 **SERVICIO DE COFFEE BREAKS Y ALMUERZOS**

Los asistentes de cada departamento deberán solicitar los coffee breaks y almuerzos a los proveedores seleccionados y calificados por el Departamento de Compras con 24 horas de anticipación y coordinar el lugar y hora de entrega de los mismos.

5.2 **SERVICIO DE EVENTOS**

Las áreas comerciales y administrativas al momento de realizar un evento solicitaran al Departamento de Compras la cotización del mismo indicando varios aspectos detallados a continuación:

- Número de personas
- Alimentación requerida
- Especificación del sitio (Hotel, hostería, auditorio etc.)
- Montaje del evento
- Requerimiento de audiovisuales, equipos electrónicos entre otros.

En base a las requisiciones, el Departamento de Compras negociará las mismas cumpliendo con los requerimientos de cotizaciones definido en este procedimiento.

Una vez escogida la cotización más conveniente, el Departamento de Compras generará la orden de servicio o procederá a la aceptación del convenio o contrato de servicios emitido por el proveedor en la que constarán todos los detalles solicitados por la empresa para la realización del evento.

6. MATERIALES

6.1 Orden de Servicio

6.2 Convenio y Contrato de Prestación de Servicios

7. PROCEDIMIENTO

Responsable

Actividad

7.1. SERVICIO DE COFFEE BREAKS Y ALMUERZOS

Coordinador de Compras

7.1.1. SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

- El Coordinador de compras es el encargado de seleccionar, evaluar, calificar y contratar a los proveedores que ofrecen el servicio de coffee breaks y almuerzos.

Asistentes de Areas

7.1.2. SOLICITUD DEL SERVICIO

- Los asistentes de cada área deben solicitar el servicio de coffee breaks a los proveedores seleccionados por el Departamento de Compras y son encargadas de coordinar la logística, lugar de entrega y hora de los mismos.

Usuarios

7.1.3. RECEPCION DEL PEDIDO

- El usuario que solicita el servicio es el encargado de Coordinar la persona que recibirá el pedido ya sea dentro de la oficina o en alguna institución pública o privada.

Asistentes de Areas

7.1.4. RECEPCION DE LA FACTURA

- Los asistentes de cada área son los encargados de recibir la factura y verificar que la cantidad facturada y precio sean los solicitados y entregados.

7.2. SERVICIO DE EVENTOS

Gerentes Administrativos, Marketingo y Producto

7.2.1. PLANIFICACION TRIMESTRAL DE REALIZACION EVENTOS

- El Gerente de Marketing y/o Gerentes de Producto deberán realizar una Planificación Trimestral de los eventos a realizarse en cada período.

Coordinador de Compras

7.2.2. RECIBIR LOS REQUERIMIENTOS DE PLANEACION

- De conformidad con la necesidad se recibe del Gerente de Marketing y/o Gerentes de Producto los requerimientos para la contratación de eventos a ser realizados en un período de tres meses.

Coordinador de Compras

7.2.3. COTIZAR

- El Coordinador de Compras una vez obtenidos los requerimientos del evento a ser realizado deberá cotizar y seleccionar la mejor propuesta tomando en cuenta precio, lugar del evento, condiciones de pago, servicio al cliente y calidad del mismo.

Gerentes Administrativos, Marketing y Producto

7.2.4. APROBACION DE LA COTIZACION

- Los Gerentes de cada área deberán aprobar y aceptar la cotización presentada por el Coordinador de Compras seleccionando la mejor propuesta en base a precio, calidad, servicio entre otros.

Coordinador de Compras

7.2.5. INFORMAR AL PROVEEDOR DE LA ACEPTACION DE LA COTIZACION

- Se procede a indicar al proveedor de la aceptación de la cotización para que se proceda a la elaboración del convenio y/o contrato documento en donde se detallará las necesidades que se tiene para la realización del mismo.

Coordinador de Compras

7.2.6. APROBACION Y ACEPTACION DEL CONVENIO Y/O CONTRATO

- Una vez elaborado el convenio y/o contrato este debe ser aprobado por el Coordinador de Compras.

Coordinador de Compras

7.2.7. ENVIAR CONTRATO Y/O CONVENIO APROBADO

- El convenio y/o contrato debe enviarse al proveedor por fax, e-mail, o entregársela personalmente.

Coordinador de Compras

7.2.8. RECEPCION DE LA FACTURA

- El Coordinador de Compras es el encargado de recibir la factura y verificar que la cantidad facturada y precio sean los acordados en el convenio y/o contrato de servicios.

Anexo 7

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA Y DE RETENCIÓN

Capítulo III

DE LOS REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO, NOTAS DE DÉBITO

Art. 17.- Requisitos impresos para las facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito y notas de débito.- Estos documentos deberán contener los siguientes requisitos preimpresos:

1. Número de autorización de impresión del comprobante de venta, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;
2. Número del registro único de contribuyentes del emisor;
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere;
4. Denominación del documento, de acuerdo al artículo 1 del presente reglamento;
5. Numeración de trece dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
 - a) Los tres primeros dígitos corresponden al código del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
 - b) Separados por un guión (-) los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
 - c) Separado también por un guión (-) constará el número secuencial de siete dígitos. Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los siete dígitos antes de iniciar la nueva numeración;
6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda;
7. Fecha de caducidad del documento, expresada en mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas;

8. Datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión:

a) Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;

b) Número de registro único de contribuyentes;

c) Nombres y apellidos, denominación o razón social, en forma completa o abreviada, según conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía;

9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al comprador, debiendo constar la indicación "ADQUIRENTE", "COMPRADOR", "USUARIO" o cualquier leyenda que haga referencia al comprador. La copia la conservará el emisor o vendedor, debiendo constar la identificación "EMISOR", "VENDEDOR" o cualquier leyenda que haga referencia al emisor. Se permitirá consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta la leyenda: original-adquirente / copia-emisor, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia.

Para el caso de los comprobantes de venta que permiten sustentar crédito tributario, a partir de la segunda copia que impriman por necesidad del emisor deberá consignarse, además, la leyenda "copia sin derecho a crédito tributario"; y,

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

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

Art. 18.- Requisitos de llenado para facturas.- Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Apellidos y nombres, denominación o razón social del comprador;

2. Número de registro único de contribuyentes del comprador², excepto en las operaciones de exportación;
3. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información;
4. Precio unitario de los bienes o servicios;
5. Valor total de la transacción. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, tal valor no incluirá ni el ICE ni el IVA;
6. Descuentos o bonificaciones;
7. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, se consignará el impuesto a los consumos especiales por separado;
8. Impuesto al valor agregado; señalando la tarifa respectiva;
9. En el caso de los servicios prestados por hoteles bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina establecida por el Decreto Supremo No 1269, publicado en el Registro Oficial No 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA;
10. Importe total de la transacción;
11. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país;
12. Fecha de emisión; y,
13. Número de las guías de remisión, cuando corresponda.

En los casos excepcionales en los cuales el emisor entregue facturas a consumidores finales por no contar con notas de venta, deberá consignar la leyenda "CONSUMIDOR FINAL" en lugar de los apellidos y nombres, denominación o razón social y del número de RUC o cédula del comprador. No obstante, si el valor de venta fuera superior a US\$ 200 (doscientos dólares) se deberá consignar el nombre del comprador y el número de RUC o cédula de identidad.

² En el numeral 2 del artículo 18, se eliminó la frase "o cédula de identidad"

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

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

1. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información. En los casos de notas de venta simplificadas el concepto podrá estar preimpreso;

1.1) Precio de los bienes o servicios incluyendo impuestos

2. Importe total de la transacción, incluyendo impuestos y la propina establecida por el Decreto Supremo No 1269, publicado en el Registro Oficial No 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA; y,

3. Fecha de emisión;

Cuando la venta se realiza a contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos para efectos de la determinación del impuesto a la renta, se deberá consignar el número de RUC o cédula de identificación y el nombre, denominación o razón social del comprador, por cualquier monto de transacción.

Cuando el monto de la transacción, supere la suma de US\$ 200 (doscientos dólares), será necesario identificar al comprador, consignando su número de registro único de contribuyentes o cédula de identidad y apellidos y nombres.

Cada nota de venta debe ser totalizada y cerrada individualmente. En el caso de notas de venta emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la nota de venta, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman la nota de venta.

En el caso de notas de venta, en las cuales no sea necesaria la identificación del comprador y de acuerdo al tipo de negocio, se permitirá el uso de modelos simplificados en los cuales el original y copia del comprobante puedan ser desprendibles.

Art. 20.- Requisitos de llenado para liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.- En el caso de liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, deberá incluirse la siguiente información sobre la transacción:

- 1) Datos de identificación del vendedor, apellidos y nombres, número de cédula de identidad, domicilio con indicación de los datos necesarios para su ubicación, consignando la ciudad y provincia y lugar donde se realizó la operación.
- 2) Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información;
- 3) Precios unitarios de los bienes o servicios;
- 4) Valor total de la transacción, sin incluir el IVA;
- 5) Impuesto al valor agregado, con indicación de la tarifa respectiva;
- 6) Importe total de la transacción, incluido impuestos; y,
- 7) Fecha de emisión.

Cada liquidación de compra de bienes y prestación de servicios debe ser cerrada o totalizada individualmente. En el caso de liquidaciones de compras emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la liquidación de compra de bienes y prestación de servicios, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman dicho comprobante.

Art. 21.- Requisitos de los tiquetes emitidos por máquinas registradoras.- Los tiquetes, emitidos por máquinas registradoras autorizadas por el SRI deberán contener la siguiente información:

- 1) Número de registro único de contribuyentes, nombre o razón social y el domicilio del emisor, completo o en forma abreviada, según conste en el

RUC, permitiendo su identificación y ubicación. Adicionalmente podrá incluirse el lugar de emisión y el nombre comercial;

2) Número secuencial auto generado por la máquina registradora que deberá constar de al menos cuatro dígitos pudiendo omitirse la impresión de los ceros a la izquierda. Deberá emplearse hasta el último número que permita la máquina, antes de reiniciar la numeración;

3) Marca, modelo de fabricación y número de serie de la máquina registradora;

4) Descripción o concepto del bien vendido o del servicio prestado que podrá ser expresado en letras o códigos numéricos predefinidos;

5) Importe de la venta o del servicio prestado inclusive impuestos;

6) Fecha y hora de emisión;

7) Destino opcional de los ejemplares: original para el adquirente o usuario y copia, para el emisor; y,

8) Opcionalmente la denominación del documento, esto es "Tiquete".

9) Número de autorización otorgada por el Servicio de Rentas Internas, incluido mediante cualquier mecanismo.

Art. 2IA. Boletos para espectáculos públicos.- Los boletos de entradas a espectáculos públicos obligatoriamente serán preimpresos y contendrán los siguientes requisitos:

1) Número de autorización de impresión, otorgada por el Servicio de Rentas Internas.

2) Número del Registro Único de Contribuyentes del emisor.

3) Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC.

4) Denominación del documento.

5) Numeración de trece dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:

a) Los tres primeros dígitos corresponden al código del establecimiento, conforme consta en el Registro Único de Contribuyentes;

- b) Separados por un guión (-) los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y.
- c) Separado también por un guión (-) constará el número secuencia de siete dígitos. Podrán omitirse la impresión de ceros a la izquierda de números secuencial, pero deberán completarse los siete dígitos antes de iniciar la nueva numeración.
- 6) Fecha de caducidad de la autorización, expresada en mes y año.
- 7) Datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión, de ser el caso:
 - a) Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico otorgado por el Servicio de Rentas Internas; y.
 - b) Número de Registro Único de Contribuyentes.
- 8) Importe total incluido impuestos."

Art. 22.- Requisitos de llenado para notas de crédito y notas de débito.- Las notas de crédito y de débito contendrán la siguiente información no preimpresa:

- 1) Apellidos y nombres, denominación o razón social del comprador;
- 2) Número del registro único de contribuyentes del comprador o su cédula de identidad, cuando se modifica una nota de venta, por tratarse de una venta al consumidor final;
- 3) Tipo y número del comprobante de venta que se modifica;
- 4) La razón por la que se efectúa la modificación;
- 5) Valor por el que se modifica la transacción;
- 6) Monto del impuesto a los consumos especiales correspondiente, cuando proceda;
- 7) Monto del impuesto al valor agregado respectivo;
- 8) Valor total de la modificación; y,
- 9) Fecha de emisión.

Art. 23.- Puntos de emisión.- El contribuyente, en cada establecimiento de su negocio, podrá establecer uno o más puntos de emisión, en función de sus necesidades operativas. A cada punto de emisión se asignará un número secuencial que se iniciará con el 001, en cada establecimiento.

Capítulo V

DE LOS REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPROBANTES DE RETENCIÓN

Art. 37.- Requisitos impresos.- Los comprobantes de retención deberán contener los siguientes requisitos preimpresos:

1. Número de autorización de impresión del comprobante de retención, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;
2. Número del registro único de contribuyentes del emisor;
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o en la abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial, si lo hubiere;
4. Denominación del documento, esto es: comprobante de retención;
5. Numeración de trece dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
 - a) Los tres primeros dígitos corresponden al código del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
 - b) Separados por un guión (-) los siguientes tres dígitos serán 001; y,
 - c) Separado también por un guión (-) constara el número secuencial de siete dígitos. Podrá omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los siete dígitos antes de iniciar la nueva numeración;
6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda;
7. Fecha de caducidad, expresada en mes y año, según autorización del Servicio de Rentas Internas;
8. Datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión:

a) Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico, otorgado por el Servicio de Rentas Internas;

b) Número de registro único de contribuyentes;

c) Nombres y apellidos, denominación o razón social. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial;

9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al proveedor del bien o servicio, es decir, al sujeto pasivo a quien se le efectuó a retención, debiendo constar la indicación "ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO". La copia la conservará el agente de retención, debiendo constar la identificación "COPIA-AGENTE DE RETENCIÓN". Se permitirá consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de retención la leyenda: original - sujeto pasivo retenido / copia - agente de retención, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia; y,

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

Si por cualquier motivo perdieran la designación de contribuyente especial, deberán dar de baja todos aquellos documentos con la leyenda indicada.

Art. 38.- Requisitos de llenado para los comprobantes de retención.-

Se incluirá en los comprobantes de retención como información no preimpresa la siguiente:

1. Apellidos y nombres, denominación o razón social de la persona natural o sociedad a la cual se le efectuó la retención;

2. Número del registro único de contribuyentes o cédula de identidad del sujeto retenido;

3. Impuesto por el cual se efectúa la retención en la fuente, esto es, impuesto a la renta y/o impuesto al valor agregado, con el respectivo código;

4. Tipo y número del comprobante de venta que motiva la retención;
5. El valor de la transacción que constituye la base para la retención;
6. El porcentaje aplicado para la retención;
7. Valor del impuesto retenido;
8. El ejercicio fiscal anual al que corresponde la retención;
9. La fecha de emisión del comprobante de retención;
10. La firma del agente de retención; y,
11. Cuando corresponda, el convenio internacional para evitar la doble tributación en el cual se ampara la retención.

El comprobante de retención deberá ser emitido aún en los casos en los que el convenio internacional para evitar la doble tributación, exima de la retención.

Cada comprobante de retención debe ser totalizado y cerrado individualmente. En el caso de comprobantes de retención emitidos por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de ellas, especificando el número de la misma y el total de páginas que conforman el comprobante de retención

Art. 39.- Oportunidad de entrega de los comprobantes de retención.- Los comprobantes de retención estará a disposición del proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes, contados a partir de la fecha de presentación de la factura, nota de venta o de la emisión de la liquidación de compras y prestación de servicios.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO Y SUS REFORMAS

Capítulo IX RETENCIONES EN LA FUENTE

Sección I RETENCIONES POR PAGOS REALIZADOS DENTRO DEL PAÍS

Parágrafo 1o. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 67.- Agentes de retención.- Serán agentes de retención del impuesto a la renta:

a) Las entidades sector público, según la definición del Art. 118 de la Constitución Política del Ecuador, las sociedades, las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quien los perciba;

b) Todos los empleadores por los pagos que realicen en concepto de remuneraciones, bonificaciones, comisiones y más emolumentos a favor de los contribuyentes en relación de dependencia, y;

c) (Reformado por el Art. 1 del Dcto. 2712, R.O. 600, 19-VI-2002) Los contribuyentes dedicados a actividades de exportación por todos los pagos que efectúen a sus proveedores de cualquier bien o producto exportable, incluso aquellos de origen agropecuario siempre que dichos valores constituyan renta gravada para quien los perciba.

Nota:

El Tribunal Constitucional por medio de la Resolución 032-2003-TC, publicada en el (R.O. 245, 6-I-2004) declara la inconstitucionalidad de las retenciones en la fuente para el sector agropecuario, sin señalar específicamente cuál es el artículo o cuales son las normas declaradas inconstitucionales

Art. 68.- (Reformado por el Art. 18 del Decreto 3316, R.O. 718, 4-XII-2002).- Contribuyentes sujetos a retención.- Son contribuyentes sujetos a retención en la fuente, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, inclusive las empresas públicas que no brindan servicios públicos.

Art. 69.- Pagos o créditos en cuenta no sujetos a retención.- No procede la retención en la fuente por concepto de impuesto a la renta respecto de aquellos pagos o créditos en cuenta que constituyen ingresos exentos para quien los percibe de conformidad con el Art. 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 70.- Momento de la retención.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Se entenderá que la retención ha sido efectuada dentro del plazo de cinco días de que se ha presentado el correspondiente comprobante de venta, de acuerdo con lo previsto en el Art. 49 de la Ley de Régimen Tributario Interno reformado por el Art. 28 de la Ley de Reforma Tributaria. El agente de retención deberá depositar los valores retenidos en una entidad autorizada para recaudar tributos, en los plazos establecidos en el presente Reglamento.

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

Anexo 8



PROVEEDORES CALIFICADOS LOCALES

No.	PROVEEDOR	RUC	No.	PROVEEDOR	RUC
1	SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A.	1790016919001	24	MERA PÉPINOS & ASOCIADOS CIA. LTDA. (PRIME)	1791803213001
2	INT. FOOD SERVICES (K.F.C.)	1791415132001	25	AMBASSADOR LICORES	1702272830001
3	CINEMARK DEL ECUADOR	1791334043001	26	DELICATESSEN LA ROMANA	0601368459001
4	MULTICINES	1791309863001	27	GRUPO KOBAC	1709212995001
5	DUNAMIS CIA. LTDA.	1792015510001	28	EUROVIAJES & TUR S.A.	1791226054001
6	COMPUTADORA SAN EDUARDO S.A. (COMPESA)	0990347506001	29	CHOCOLATE ECUATORIANO C.A.	1790376397001
7	IMPRESORA FLORES	1707399265001	30	REDVIATOTAL CIA. LTDA	1791932323001
8	DF CONSULTORES INFORMATICOS DANIFRES S.A.	1791922042001	31	PAREDES MORALES LYLIAN SUSANA	1801112358001
9	FABRICIO ROMERO	1713643383001	32	BRAINSTORM PUBLICIDAD	1707005946001
10	EL ESCOCES	1708217490001	33	ASETECNO	1710868512001
11	TECNOGRAF	1705685376001	34	IMPRESIONES INDUSTRIALES CHROMAGRAPH CIA. LTDA.	1792000068001
12	SPAZZIO	1711778801001	35	GALAPAGOS INTI CIA. LTDA.	1791905350001
13	PRINTER GRAPHIC	1710635721001	36	COFFEE & BREAK	0912844990001
14	ORESA S.A. (IMAGINATION)	1791117131001	37	GLOBAL MARKET	1791938550001
15	BOUTIQUE CREATIVA	0601525470001	38	PROIMPORT PRODUCTOS DE IMPORTACION CIA. LTDA.	1791959523001
16	ARCOTECTURA	0102308111001	39	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.	0991285679001
17	IMAGEN GRAFICA	0700867146001	40	COMPUDIGITAL S.A.	0992445092001
18	CREACIONES FARELI	1704205788001	41	WORLD SPORT	1708474612001
19	SHAKARITOS	1721421772001	42	CONCEPTOS & PUBLICIDAD	1708469026001
20	COMUNIC ART	1709742454001	43	JGL INTELIGENCIA EMPRESARIAL CIA. LTDA. (Ojo Rojo Publicitaria)	1791999355001
21	ECUAOFFSET CIA. LTDA.	1790715353001	44	KNOW-HOW	1714112123001
22	QUIGACORP S.A.	1792067898001	45	Y & B TRADING (XEROX)	1791938852001
23	MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	0190043797001	46	OFIEXPRESS	1705875118001



Anexo 9

Confirmación a Proveedores Locales

Quito, 8 de abril del 2008

Señora
Alexandra Granja
Contadora General
Imprenta Mariscal
Ciudad.-

Fax: 2-448-010

Estimada Alexandra:

Laboratorios Bagó como parte de sus procedimientos internos de control, gentilmente solicita a usted señor proveedor que confirme el saldo de las cuentas pendientes por pagar a usted, mismo que está cortado al 30 de junio del 2008.

El saldo registrado por Laboratorios Bagó es de: \$ 8.522,33

En el caso que su respuesta sea positiva, favor firmar en la parte inferior de esta solicitud.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Caso contrario apreciamos se nos indique el saldo y el detalle de las cuentas por cobrar que usted mantiene en sus libros contables al 30 de junio del 2008.

Saldo: \$ _____

Detalle de facturas:

Fecha	Número	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Agradecemos el envío de esta información y de cualquier otra que se considere necesaria para determinar los saldos reales, a la Lcda. Tania Angueta, Contralora, al fax 334-0152 ext 220.

Atentos saludos,

Ivette Plaza
Gerente Administrativa-Financiera



Anexo 10

Confirmación a Proveedores

Quito, 8 de abril del 2008

Señora

Luisa Mera

Gerente Financiera

FERRER INTERNACIONAL

Madrid - España.-

Fax: 572-98-2-448-010

Estimado Luis:

Laboratorios Bagó como parte de sus procedimientos internos de control, gentilmente solicita a usted señor proveedor que confirme el saldo de las cuentas pendientes por pagar a usted, mismo que está cortado al 30 de marzo del 2008.

El saldo registrado por Laboratorios Bagó es de: 85.022,33 Euros

En el caso que su respuesta sea positiva, favor firmar en la parte inferior de esta solicitud.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Caso contrario apreciamos se nos indique el saldo y el detalle de las cuentas por cobrar que usted mantiene en sus libros contables al 30 de marzo del 2008.

Saldo: \$ _____

Detalle de facturas:

Fecha	Número	Valor	Orden compra
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Agradecemos el envío de esta información y de cualquier otra que se considere necesaria para determinar los saldos reales, tanto en forma física como en magnético, a la Lcda. Tania Angueta, Contralora, al fax 334-0152 ext 220; o al mail tangueta@bago.com.ec

Atentos saludos,

Ivette Plaza
Gerente Administrativa-Financiera