



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Estandarización y Mejoramiento de procesos del departamento de
Tesorería de la compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Zurita Díaz, Ana Maribel

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier, Ing. MBA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO – SAN RAFAEL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero, MBA

Edwin Javier Santamaría Freire

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Estandarización y Mejoramiento de procesos del departamento de Tesorería de la compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda. realizado por Zurita Díaz Ana Maribel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Zurita Díaz Ana Maribel declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Estandarización y Mejoramiento de procesos del departamento de Tesorería de la compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda., de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Ing. MBA Edwin Javier Santamaría Freire director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f)

Autor: Zurita Díaz Ana Maribel

Cédula: 171350508-7

DEDICATORIA

La presente Tesis y todo mi esfuerzo demostrado a lo largo de mis estudios los dedico a mi familia, principalmente a mi compañero de vida, mi esposo Santiago Realpe, porque ha sido mi fuerza y mi aliento, porque con su infinita ayuda y su amor incondicional tomó mi mano para terminar este gran reto.

A mis padres César Zurita y Susana Díaz,
ya que por su apoyo estoy culminando con éxito mi Maestría.
Papitos gracias por ser mi guía y mi soporte,
gracias por hacer de mí una mejor persona con grandes aspiraciones,
sus enseñanzas y sus consejos me han llevado al lugar donde me encuentro ahora.

A mis hermanos y mis sobrinos, por su confianza, por su alegría, y por estar junto a mí en cada paso de mi vida.

A mis Abuelitos, por siempre creer en mí, por su cariño, por su apoyo, por sus sonrisas y por sus ganas de verme triunfar.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mi familia, gracias por su dedicación, gracias por su apoyo material y espiritual, gracias por ser mi inspiración.

Infinitas gracias a mi Director Ing. MBA Edwin Santamaría, por sus enseñanzas, por su guía y por brindarme su conocimiento para el desarrollo de mi Tesis.

Gracias a mi empresa DIRECTV Ecuador por ser mi segundo hogar, por ser mi experiencia, por confiar en mí, y por ayudarme a crecer.

Gracias a la Universidad Particular de Loja por ser una institución llena de virtudes, que me ha formado como una profesional de éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	5
1.1. Introducción	6
1.2. Antecedentes de la multinacional DIRECTV Ecuador C. Ltda.	7
1.2.1. Reseña Histórica	7
1.2.2. Ubicación	9
1.2.3. Giro del negocio	10
1.2.4. Portafolio de productos	10
1.2.5. Direccionamiento Estratégico	16
1.2.5.1. Misión	17
1.2.5.2. Visión	17
1.2.5.3. Valores	17
1.2.5.4. Ética Organizacional	17
1.2.6. Estructura Organizacional	18
1.2.7. Reseña del Departamento de Tesorería	20
1.3. Planteamiento del Problema	24
1.3.1. Formulación del Problema	24
1.4. Objetivos	25
1.4.1. Objetivo General	25
1.4.2. Objetivos Específicos	26
1.5. Hipótesis del Problema	26
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	27
2.1. La organización	28
2.2. La organización como un sistema	28
2.2.1. Definición del sistema	28
2.2.2. Tipos de Sistemas	29
2.3. La organización enfocada en procesos	30

2.4. Direccionamiento Estratégico	31
2.4.1. Misión	31
2.4.2. Visión	32
2.4.3. Objetivos	32
2.4.4. Estrategia	32
2.4.5. Políticas	33
2.4.6. Valores	33
2.5. Procesos	33
2.5.1. Definición	33
2.5.2. Características	34
2.5.3. Clasificación	35
2.5.3.1. Procesos Gerenciales	35
2.5.3.2. Procesos Operativos	35
2.5.3.3. Proceso de Apoyo	36
2.5.4. Jerarquización y Estandarización de Procesos	36
2.5.4.1. Macroprocesos	36
2.5.4.2. Proceso	36
2.5.4.3. Subproceso	37
2.6. Gestión por procesos	37
2.6.1. Evolución de la Gestión por Procesos	37
2.6.2. Definición	40
2.6.3. Propósito de la Administración por Procesos	40
2.6.4. Características de la Administración por Procesos	40
2.6.5. Importancia de la Administración por Procesos	41
2.6.6. Beneficios de la Administración por Procesos	41
2.6.7. Departamentalización	42
2.6.7.1. Enfoque de la departamentalización	43
2.6.7.2. Estructura Organizacional de acuerdo al tamaño	43
2.6.7.3. Tipos de Departamentalización	44
2.6.7.4. Departamento de Tesorería	45
2.7. Cadena de Valor	45
2.8. Mapas de Procesos	46
2.9. Diseño de Procesos	47
2.9.1. Definición	47
2.9.2. Identificación de Necesidades	47
2.9.3. Identificar Tipos de Procesos de la Organización	47
2.9.4. Etapas de Análisis de Procesos	48

2.9.5.	Representación Gráfica de Procesos	48
2.9.5.1.	Diagrama de Flujo	48
2.9.5.2.	Características de los diagramas de flujo	49
2.9.5.3.	Ventajas de los diagramas de flujo	49
2.10.	Mejoramiento y reingeniería de procesos	49
2.10.1.	Definición	49
2.10.2.	Características del Mejoramiento	50
2.10.3.	Ventajas y Desventajas del Mejoramiento	50
2.10.4.	Mejoramiento de la Calidad de Procesos	51
2.10.4.1.	El proceso para el mejoramiento	51
2.10.4.2.	Características del Control de Calidad	51
2.10.5.	Fase de Mejoramiento de Procesos	52
2.10.6.	Etapas del Ciclo PHVA	54
2.11.	Medición de Procesos	54
2.11.1.	Definición	54
2.11.2.	Importancia de la Medición	54
2.11.3.	Pre-requisitos de la Medición	55
2.11.4.	Indicadores de Gestión	55
2.11.4.1.	Objetivos de los Indicadores	55
2.11.4.2.	Características de los Indicadores	56
2.11.4.3.	Tipos de Indicadores	56
2.11.5.	Elaboración de Indicadores	57
2.12.	Manual de Procesos	57
2.12.1.	Definición	57
2.12.2.	Objetivos del Manual	58
2.12.3.	Características del Manual	58
2.12.4.	Elaboración del Manual	59
2.12.5.	Estructura del Manual	60
3.	CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	61
3.1.	Metodología para el diseño del modelo	62
3.1.1.	Métodos y Técnicas de Investigación	62
3.1.1.1.	Levantamiento de Información	62
3.1.1.2.	Elaboración de Diagramas de Flujo	63
3.1.1.3.	Caracterización de Procesos	63
3.1.1.4.	Descripción de Actividades	64
3.1.1.5.	Investigación Descriptiva	64
3.1.1.6.	Técnicas y Herramientas	64

3.1.1.6.1.	Resultados de la Encuesta	65
3.2.	Diagnóstico del Área de Tesorería de DIRECTV	71
3.2.1.	Análisis del Ambiente Interno	71
3.2.1.1.	Proveedores	72
3.2.1.2.	Clientes	72
3.2.1.3.	Competencia	73
3.2.2.	Análisis del Ambiente Externo	74
3.2.2.1.	Variables Económicas	75
3.2.2.2.	Factores Políticos	77
3.2.2.3.	Factores Sociales	78
3.2.2.4.	Factores Tecnológicos	78
3.2.2.5.	Medio Ambiente	79
3.2.3.	Análisis FODA	79
3.2.3.1.	Matrices	79
3.2.3.1.1.	Matriz de Resumen	79
3.2.3.1.2.	Matriz de Impacto	82
3.2.3.1.3.	Matriz de Ponderación o Acción	86
3.2.3.1.4.	Matriz de Síntesis FOFA	94
3.2.3.1.5.	Matriz de Síntesis DODA	95
3.2.3.1.6.	Matriz de Análisis Interno	96
3.2.3.1.7.	Matriz de Análisis Externo	97
3.2.3.1.8.	Matriz General Electric	99
3.3.	Direccionamiento Estratégico del Departamento de Tesorería	100
3.3.1.	Misión	100
3.3.2.	Visión	100
3.3.3.	Principios y Valores	100
3.3.4.	Objetivos	102
3.4.	Descripción de los Procesos Actuales	102
3.4.1.	Identificación de Procesos	102
3.4.2.	Descripción de Diagramas de Flujo	103
3.4.2.1.	Conciliación Bancaria	103
3.4.2.2.	Conciliación de Recaudos de la Operación	105
3.4.2.3.	Pagos a Proveedores por Transferencia Cheque	107
3.4.2.4.	Administración de Fondos de Caja Chica	109
3.4.2.5.	Elaboración de Flujo de Efectivo	111
3.4.2.6.	Políticas de Tesorería	113
3.5.	Formación de Equipos de Mejora	114

3.6. Cadena de Valor	114
3.7. Identificación de Procesos Principales	116
3.7.1. Enfoque y Procedimiento de Medición	116
3.7.1.1. Selección de Procesos Críticos	117
3.7.1.1.1. Matriz de Selección de Procesos Críticos	117
3.8. Identificación de Problemas	118
3.8.1. Selección de Problemas mediante estudio de actividades	118
3.8.2. Descripción de Problemas Identificados	123
3.8.2.1. Procesos de Conciliación de Recaudos	123
3.8.2.2. Procesos de Pagos a Proveedores	123
3.8.2.3. Procesos de Creación y Administración de Caja Chica	123
3.8.2.4. Política de Operaciones de Tesorería	124
3.9. Establecimiento de Indicadores de Mejora	124
3.9.1. Indicadores de Procesos de Conciliación	124
3.9.2. Indicadores de Procesos de Pago a Proveedores	124
3.9.3. Indicadores de Procesos de Creación y Administración de la Caja Chica	125
3.9.4. Política de Operación de Tesorería	125
3.10. Propuesta de mejora de Procesos	125
3.10.1. Proceso de Conciliación de Recaudo de la Organización	125
3.10.2. Proceso de Pago a Proveedores	130
3.10.3. Proceso de Creación y Administración de Cajas Chicas	133
3.10.4. Política de Operaciones de Tesorería	136
4. CAPÍTULO 4: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE DIRECTV ECUADOR C. LTDA.	137
4.1. Plan de Capacitación en el departamento de Tesorería	138
4.1.1. Cronograma de Capacitación	139
4.1.2. Presupuesto de Capacitación	139
4.2. Indicadores del Departamento de Tesorería	140
4.3. Resultados Esperados de la Implementación de los Procesos	140
4.4. Análisis de la Hipótesis	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	144
ANEXOS	145
BIBLIOGRAFÍA	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Logo DIRECTV	7
Figura 1.2: Satélite	8
Figura 1.3: Mapa de Ubicación DIRECTV	9
Figura 1.4: Grilla de Canales HD	11
Figura 1.5: Grilla de Canales Oro	15
Figura 1.6: Grilla de Canales Plata	15
Figura 1.7: Organigrama de DIRECTV Ecuador	19
Figura 1.8: Organigrama Financiero Administrativo	20
Figura 1.9: Organigrama de Tesorería	21
Figura 2.1: Proceso	35
Figura 2.2: Mapa de Procesos	37
Figura 2.3: Evaluación de la Gestión por Procesos	39
Figura 2.4: Cadena de Valor	46
Figura 3.1: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 1	65
Figura 3.2: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 2	65
Figura 3.3: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 3	66
Figura 3.4: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 4	66
Figura 3.5: Resultados Calidad de Servicio pregunta 1	67
Figura 3.6: Resultados Calidad de Servicio pregunta 2	67
Figura 3.7: Resultados Calidad de Servicio pregunta 3	68
Figura 3.8: Resultados Calidad de Servicio pregunta 4	68
Figura 3.9: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 1	69
Figura 3.10: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 2	69
Figura 3.11: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 3	70
Figura 3.12: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 4	70
Figura 3.13: Microambiente	71
Figura 3.14: Macroambiente	75
Figura 3.15: Reingeniería en la Gestión de Tesorería	113
Figura 3.16: Cadena de Valor DIRECTV	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Características de Equipos	12
Tabla 1.2: Precio de Canales	14
Tabla 3.1: Fortalezas	80
Tabla 3.2: Debilidades	80
Tabla 3.3: Oportunidades	81
Tabla 3.4: Amenazas	81
Tabla 3.5: Matriz de Impacto de Fortalezas	82
Tabla 3.6: Matriz de Impacto de Debilidades	83
Tabla 3.7: Matriz de Impacto de Oportunidades	84
Tabla 3.8: Matriz de Impacto de Amenazas	85
Tabla 3.9: Matriz de áreas ofensivas de iniciativas estratégicas “FO”	86
Tabla 3.10: Matriz de áreas defensivas de iniciativas estratégicas “DA”	88
Tabla 3.11: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”	90
Tabla 3.12: Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO	92
Tabla 3.13: Matriz FOFA	94
Tabla 3.14: Matriz DODA	95
Tabla 3.15: Problemas en Procesos de Conciliación de Recaudos	119
Tabla 3.16: Problemas en Procesos de Pago a Proveedores	120
Tabla 3.17: Problemas en Procesos en Creación y Administración Cajas Chicas	121
Tabla 3.18: Problemas en Políticas de Operación de Tesorería	122

RESUMEN

La presente Tesis se enfoca a ofrecer un Modelo de Gestión por procesos para el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. LTDA.

DIRECTV está dedicada a ofrecer el servicio de televisión satelital, con cobertura nacional. Pioneros en introducir la mejor tecnología en el Mercado de Televisión pagada.

La propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos tiene como objetivo estudiar el entorno interno y externo del departamento de Tesorería para identificar puntos que necesitan de mejoramiento y retroalimentación.

Mediante el estudio realizado se pudo encontrar que la fortaleza del departamento de Tesorería es su personal y su capacidad para operar sin deudas locales, la cual se debe aprovechar mediante una buena dirección estratégica para lograr un mayor conocimiento del área y de sus objetivos con el fin de alinear sus procesos con los del negocio en general. Se pudo identificar la falta de administración por procesos que afectan las respuestas que necesitan los clientes, disminuyendo la satisfacción de los mismos, para esto se debe reestructurar los procesos existentes para ofrecer un mejor servicio dentro del departamento.

PALABRAS CLAVES: DIRECTV, Procesos, Televisión, Tesorería

ABSTRACT

This thesis focuses on providing a process-management model for the Treasury Department DIRECTV Ecuador C. LTDA.

DIRECTV is dedicated to offer satellite TV service with national coverage. Pioneers in introducing the best technology in the pay TV market.

A proposed Model Process Management aims to study the internal and external environment of the Treasury Department to identify areas that need improvement and feedback.

Through the study it was found that the strength of the Treasury Department is its staff and its ability to operate without local debts, which should be exploited by good strategic direction for greater knowledge of the area and its objectives to align their processes with overall business. We could identify the lack of management by processes that affect the answers they need internal and external customers, decreasing the satisfaction thereof, this is due to restructuring existing processes to provide better service in the department.

KEYWORDS: DIRECTV, Process, Television, Treasury

INTRODUCCIÓN

La inversión extranjera en nuestro país se ha visto afectada por situaciones económicas y situaciones políticas. Sin embargo DIRECTV como organización internacional encontró potencial en el mercado ecuatoriano, creando una multinacional con la meta de posicionarse en el mercado con cifras que superen a sus competidores nacionales.

Actualmente el Mercado de Televisión por Suscripción en el Ecuador tiene un gran porcentaje por explotar, a pesar de que existen varios proveedores de este servicio. En este campo ya no solo es necesario incrementar ventas sino encontrar excelentes ventas, es decir, conseguir al cliente que pagará el servicio con su lealtad. Para esto es primordial que las empresas obtengan una diferenciación en el servicio que ofrecen superando toda expectativa del mercado.

Para lo cual la propuesta de tesis tiene como objetivo identificar el mejor camino para que sus áreas, principalmente el departamento de Tesorería, logren un mejor desempeño y productividad, ya que sin esto la compañía no puede obtener la meta propuesta.

La Tesis está compuesta por cinco capítulos. En el Primer Capítulo se estudia a la empresa, sus antecedentes, el giro del negocio, la estructura de la organización, finalizando con una breve descripción del departamento de tesorería y de sus principales actividades.

En el Segundo Capítulo se realiza una descripción del Marco Teórico estudiado para la elaboración de la Tesis.

En el Tercer Capítulo se realiza un estudio del Entorno Interno y el Entorno Externo del departamento de Tesorería, donde se podrá visualizar el impacto de los factores en la organización, y esto, determinará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para identificar los procesos que necesitan de mejoramiento. Finalizando con la propuesta de un Modelo de Gestión por procesos.

En el Cuarto Capítulo, se define un plan de capacitación, su presupuesto y un análisis de la hipótesis planteada en la Tesis.

En el Quinto Capítulo se establecen las Conclusiones y Recomendaciones según lo desarrollado en los capítulos anteriores.

El crecimiento de DIRECTV Ecuador C. Ltda. ha sido acelerado en estos últimos 5 años, por con siguiente, el crecimiento en funciones y responsabilidades dentro del departamento de Tesorería es el mismo, sin embargo el paso del tiempo y la premura de cumplir objetivos, ha dejado de lado una estructura por procesos formal.

La presente tesis ha logrado estructurar sus procesos de acuerdo a sus necesidades y protegiendo la satisfacción de sus clientes. Además de mantener mejores controles y una mayor seguridad en el manejo de su Flujo de Efectivo.

Dentro del trabajo se cumplió con el estudio a fondo del departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. y con la propuesta del Modelo de gestión por procesos. Todo esto se desarrolló mediante investigación descriptiva, apoyo y colaboración tanto del personal del departamento como de las áreas que trabajan de cerca con este departamento o que necesitan del trabajo y funciones del mismo.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Introducción.

La explotación del mercado de televisión pagada en el país se ve incentivada específicamente por el ingreso de DTH (Direct-to-home), televisión mediante señal satelital, ayudando a que un 25% de la población total tenga servicio de televisión pagada, tomando en cuenta que este servicio incursionó en el Ecuador hace 17 años con un 5,6% de penetración, mostrando un crecimiento acelerado en los últimos cinco años, que se ve marcado por la presencia activa de la multinacional DIRECTV Ecuador C. Ltda., quien se instaló en el territorio con grandes expectativas y metas ambiciosas.

Para el año 2014 DIRECTV lidera el mercado con un 36%, seguido por CNT con un 13% y TVCable con un 8%, actualmente en el mercado existe la oferta de CLARO y ETAPA como competidores en la venta de televisión pagada satelital, quienes no han logrado obtener un puesto entre los primeros tres lugares.

Los cinco operadores que distribuyen televisión satelital en Ecuador se encuentran en una visible competencia por ganar mayor porcentaje del mercado y por ser la marca de preferencia de los consumidores.

DIRECTV cuenta con un prestigio de alta tecnología y ha mantenido su estándar y su experiencia lanzando al mercado nuevos productos y servicios antes que su competidores, esta estrategia lo ha colocado en el primer lugar en cuanto a cantidad de clientes y a calidad, sin embargo una parte de sus clientes optan por tomar otras opciones principalmente por costos.

DIRECTV esta enfocándose en mostrar un servicio diferenciado que no pueda medirse en costos sino en satisfacción y bienestar.

El objetivo general de la compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda. está centrado en el crecimiento de suscriptores a nivel nacional, para el año 2014 se tiene como meta obtener el doble de clientes, tomando como referencia el cierre al 2013. En cifras a diciembre 2013 la base de suscriptores de DIRECTV fue de 410.000 y se espera tener una base de 650.000 a diciembre 2014.

Como se puede observar los retos de esta compañía fueron y siguen siendo ambiciosos y sus estadísticas hacen que este ideal sea algo totalmente factible, pero esto se convierte solo en el primer paso ya que la compañía debe cumplir con un objetivo a largo plazo que fue impuesto por la matriz, este es obtener el total de 1'000.000 de suscriptores en los próximos 3 años.

Para afrontar este crecimiento todos los departamentos de la compañía deben preparar sus actividades en tal forma que sus objetivos individuales contribuyan al objetivo general.

El crecimiento de DIRECTV presente y futuro en clientes conlleva un desarrollo general como organización, la misma que empezó en el año 2008 con 60 empleados, y a la fecha cuenta con un equipo de 290 profesionales, incrementando así sus áreas funcionales, procesos, controles y principalmente responsabilidades.

Por esta razón DIRECTV está orientando su operación a mejoras continuas, donde el aprendizaje, la innovación, el trabajo en equipo y la eficiencia son ejes principales de cada área o departamento. Es así que para obtener mejoramiento continuo en el área de Tesorería un modelo de gestión por procesos se convertirá en una herramienta importante para ofrecer un servicio competitivo al cliente interno y externo, cumpliendo con metas y objetivos establecidos, optimizando recursos, disminuyendo trabajo operativo y convirtiéndose en una guía para un desarrollo general dentro del área Financiera Administrativa.

1.2. Antecedentes de la Multinacional DIRECTV Ecuador C. Ltda.

1.2.1. Reseña Histórica.

El sistema de televisión de DIRECTV es un servicio de difusión satelital en vivo, en el cual se transmiten canales de televisión digitales y satelitales incluidos canales de audio y de radio para los Estados Unidos y América Latina. (Departamento de Gestión Humana, 2008)



Figura 1.1: Logo DIRECTV

Fuente: Departamento de Mercadeo de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

DIRECTV por Satélite tal como se conoce hoy en realidad se inició en 1984, cuando Hughes Electronics ganó la aprobación FCC (Federal Communications Commission) para construir y operar un sistema de satélites de emisión directa.

El primer satélite llamado DIRECTV-1 fue lanzado el 17 de diciembre de 1993, y en agosto de 1994 DIRECTV lanzó su segundo satélite. DIRECTV empieza a ser distribuido en los Estados Unidos en el año 1990 siendo el primer servicio de televisión satelital direct-to-home gracias a sus satélites propios.

Para el año 1996 DIRECTV logra llegar a más de 12 países en Latinoamérica.

El sistema DIRECTV en la actualidad es propiedad de la compañía DIRECTV Group, empresa que en el 2005 adquirió la totalidad de DIRECTV en América Latina.

La empresa Fox Entertainment Group a través de News Corporation es el principal socio minoritario de la compañía DIRECTV Group, con un 39% del total de las acciones.

DIRECTV transmite actualmente su señal a América Latina a través de los satélites Galaxy III-R y Galaxy III-C.

La compañía DIRECTV Group tiene dos divisiones: DIRECTV US y DIRECTV Latin América, ésta última a su vez se subdivide en tres regiones: DIRECTV Pan-American, SKY México y SKY Brasil. (Departamento de Gestión Humana, 2008)



Figura 1.2: Satélite

Fuente: <http://neutronico.com/05/08/2012/falla-intelsat-9>

DIRECTV en Ecuador fue distribuido desde el año 1997 por la empresa Jointvent creada con capital nacional. En el año 1999 la empresa nacional GalaxyEcuador absorbe a Jointvent para que la operación pueda subsistir por la recesión económica de esa época, gracias a esto funcionó como franquicia hasta el 31 de agosto del

2008. DIRECTV Group al igual que en toda Latinoamérica encontró potencial en el mercado ecuatoriano, por lo que adquirieron la operación administrativa de GalaxyEcuador, creando DIRECTV Ecuador C. Ltda., la misma que empieza a operar a partir del 1 de septiembre del 2008 como parte directa de la Corporación DIRECTV Pan-American.

Hoy en día, DIRECTV ofrece su servicio a más de 14 millones de abonados en el territorio continental de EE.UU., así como más de un millón de suscriptores en América Latina.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. aporta actualmente con 435.500 suscriptores que se encuentran distribuidos en todo el territorio ecuatoriano, ya que por su tecnología satelital no tiene límite en cobertura.

DIRECTV era un producto promovido de puerta a puerta, en la actualidad DIRECTV Ecuador C. Ltda. trabaja con un Plan de Marketing, basándose en la inclusión de productos de alta tecnología que brindan la mejor señal de televisión pagada en el país, y en la diferenciación en sus servicios, con el fin de incrementar las ventas al 100% de su presupuesto anual

1.2.2. Ubicación.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. cuenta con una matriz principal que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Avenida La Coruña No28-14 y Manuel Iturrey, adicionalmente mantiene tres regionales en las siguientes ciudades principales:

- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato

Adicional amplía su oferta de servicio a través de Distribuidores Autorizados que se encuentran ubicados en todas las provincias del país.



Figura 1.3: Mapa de Ubicación de DIRECTV

Fuente: Departamento de Gestión Humana

1.2.3. Giro del negocio.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. se dedica a proporcionar un servicio de entretenimiento con un producto de tecnología de punta, mediante la venta de televisión satelital para el 100% de las regiones Costa, Sierra y Oriente del Ecuador, por motivos de ubicación del satélite el único lugar donde DIRECTV no puede brindar su servicio es la región Insular.

1.2.4. Portafolio de Productos.

DIRECTV Ecuador C. Ltda., centra su servicio en dos tipos de negocio que son:

- Previo Pago.- denominado de esta forma por los clientes que adquieren el servicio de televisión satelital mediante un contrato, con forma de pago débito bancario.

- Pre Pago.- denominado de esta forma por los clientes que compran la totalidad del equipo, sin firmar contratos y con acceso a recargas de programación según su necesidad.

DIRECTV cuenta con diferente tecnología referente a equipos decodificadores de transmisión, así ofrecen equipos que son DIGITALES, HD (alta definición) y HD DVR (alta definición con sistema de grabación), cada uno de estos equipos están disponibles para comercializar a los suscriptores, el detalle y características de cada uno de estos:

1. DIGITAL (SD)

- Más de 100 canales de programación con imagen y sonido 100% digital.
- Revisa la programación directo en la pantalla y de manera interactiva.
- Busca tus programas favoritos de manera rápida y fácil.
- Controla y bloquea la programación por horario, edad y señal.
- Decodificador de última generación y control remoto universal.

2. HIGH DEFINITION (HD)

HD o Alta Definición es el formato de televisión digital con la mejor resolución y máxima calidad de imagen, superior a la definición Standard (SD).

Con DIRECTV HD las imágenes resultan más nítidas, excepcionalmente detalladas y con una increíble riqueza de colores. Junto con sonido Dolby Digital 5.1 para una experiencia de sonido envolvente, es algo que no se puede describir en palabras,

tienes que verlo para creerlo. El mejor y más variado contenido en Alta Definición. Si quieres una verdadera experiencia de Alta Definición, tienes que suscribirte a DIRECTV HD. Tendrás acceso a la mejor programación como nunca antes la has visto.

3. PLUS HD

DIRECTV Plus HD cambia la televisión como la conoces. Graba, pausa, adelanta y retrocede la TV en vivo, y en Alta Definición. Tú decides qué película o programa ver, cómo y en qué momento. Es como si la televisión esperara por ti.

Graba, pausa y retrocede la televisión con la mejor imagen con hasta 1080 líneas de resolución y Sonido Dolby Digital 5.1 para una experiencia envolvente.



Figura 1.4: Grilla de Canales HD

Fuente: Departamento de producto

Comparación de equipos:

Tabla 1.1: Características de equipos

Tabla de comparación: Funciones Principales	DIRECTV Plus HD DVR 	DIRECTV HD 	DIRECTV Digital 
Imagen y sonido 100% digital	✓	✓	✓
Guía de programación en pantalla	✓	✓	✓
Bloqueo de programación por horario, edad y canal	✓	✓	✓
Búsqueda de programación por palabra clave, canal y más	✓	✓	✓
Cambio de idioma de audio y subtítulos	✓	✓	✓
Imagen en formato cine 16:9 (Widescreen)	✓	✓	✓
Control remoto universal, amigable y fácil de usar	✓	✓	✓
Grabar, pausar y retroceder contenido en SD	✓	✓ PLATINO	✓
Grabar dos programas a la vez y ver uno en vivo o grabado	✓	✓ PLATINO	
CONTROL Plus: Graba programación desde tu computadora o celular	✓		
Imagen con 5 veces el detalle superior al cable	✓	✓	
Sonido envolvente Dolby Digital 5.1	✓	✓	
DIRECTV Nexus: Ver y compartir contenido desde cualquier televisor de la casa conectado a la red	✓	✓ PLATINO	
DIRECTV iPad App: Controla tu decodificador desde tu iPad	✓	✓ PLATINO	
DIRECTV on DEMAND HD	✓		
DIRECTV TV Apps: Servicio VIP de atención al cliente "Me llamas" y acceso a tu cuenta online	✓	✓ PLATINO	
Grabar, pausar y retroceder contenido en HD y 3D	✓	✓ PLATINO	
Cantidad máxima de horas de almacenamiento para contenido HD y SD	100 en HD / 400 en SD		

Fuente: Departamento de Producto

Una vez que el cliente de DIRECTV Ecuador C. Ltda. escoge el equipo más acorde a su preferencia, puede elegir entre la siguiente variedad de paquetes de canales Básicos o Premium:



Tabla 1.2: Precio de canales

	BRONCE	PLATA	ORO	PLATINO
Tarifa Mensual	\$26.98	\$34.78	\$45.08	\$99.99
Canales				
Canales Video SD	56	73	101	138
Canales Video HD	Disponible	Disponible	Disponible	Incluido
Canales Audio	36	36	36	36
Canales Premium	Disponible	Disponible	Disponible	HBO + Moviestar + Paquete fútbol ecuatorian o incluidos.
Canales Pay Per View	Disponible	Disponible	Disponible	Disponible
DIRECTV Play	Disponible	Disponible	Disponible	Incluido
Tecnología SD				
DIRECTV Digital				
Decodificador básico en definición estándar	Disponible	Disponible	Disponible	-
Tecnología HD				
DIRECTV HD	\$30.90/mes	\$38.70/mes	\$49.00/mes	Incluido
Alta Definición				
DIRECTV Plus HD DVR	-	\$47.10/mes	\$57.40/mes	Incluido

Grabar programas, pausar televisión y				
Programas en 3D				
DIRECTV Nexus				
Comparte lo que grabas en un HD DVR con todos los televisores de la casa.	-	-	\$63.00 ^{/mes}	Incluido
Tecnologías Avanzadas				
DIRECTV iPad App				
Las principales funciones del control remoto disponibles en tu iPad.	-	-	Disponible	Incluido
DIRECTV on DEMAND HD				
La mejor programación en HD y 3D, disponible cuando quieras.	-	-	Disponible	Incluido
DIRECTV TV Apps				
Atención personalizada con funciones en pantalla como "Me llamas" y "Mí Cuenta".	-	-	Disponible	Incluido
CONTROL Plus				
Graba programación remotamente desde tu computadora o móvil	Disponible	Disponible	Disponible	Incluido
Comparación de Canales				
Acceso a	92 canales			

Fuente: Departamento de Producto



Figura 1.5: Grilla de canales Oro

Fuente: Departamento de Producto



Figura 1.6: Grilla de canales Plata

Fuente: Departamento de Producto

1.2.5. Direccionamiento Estratégico.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. cuenta con valores, normas y políticas determinadas por la corporación DIRECTV Latinoamérica, que han sido compartidos para controlar la interacción entre todos los que forman parte de DIRECTV y su comportamiento en el entorno de la organización.

La integridad es la piedra angular del modo en que DIRECTV Latinoamérica hace negocios. La misma se forma con los lazos de confianza que conducen a sólidas relaciones comerciales, el respeto en la comunidad local y en toda la nación, la lealtad de los empleados y la confianza de los accionistas. La conducta ética no sólo es lo correcto, sino también es un buen negocio.

DIRECTV Latinoamérica realiza todos los aspectos del negocio de la compañía con los mayores estándares de integridad, honestidad y negociaciones justas. Las compañías exigen que todos los funcionarios, empleados, directores, consultores y representantes eviten actividades que impliquen, o podrían implicar, un conflicto de intereses entre las relaciones personales y profesionales.

DIRECTV Latinoamérica también exige el cumplimiento del texto y del espíritu de las leyes y normas del país y jurisdicciones en los que opera DIRECTV Ecuador.

Todos estos valores, normas, políticas y hábitos los establece el Código de Ética de DIRECTV, el mismo que define diversas funciones y obligaciones, describe los procedimientos aplicables para dar a conocer inquietudes o denunciar presuntas violaciones y explica cómo debe procederse respecto de las violaciones. El Código de Ética se funda en requisitos legales y sólidas prácticas comerciales, y su aplicación se extiende a todos los empleados.

El Código de Ética clasifica las posibles violaciones en dos categorías, la Categoría 1 aquellas violaciones de la ética que importan un riesgo para la empresa, tales como la violación de normas federales o estatales, las transgresiones que puedan afectar significativamente la reputación de la Compañía, las violaciones de la normativa aplicable en materia de importación y exportación y las denuncias que apunten a un integrante de la gerencia senior. Todas las cuestiones restantes se consideran violaciones correspondientes a la Categoría 2.

Los empleados tienen la obligación de cumplir el Código de Ética y atenerse a las pautas establecidas en esta Política. Para lo cual cada persona que empieza su

labor en DIRECTV Ecuador C. Ltda. debe aprobar un curso rápido sobre el Código y obtener su certificado de finalización en Capacitación de ética y código de conducta.

1.2.5.1. Misión.

Ofrecer el mejor servicio de Televisión Satelital en una combinación única de contenido y tecnología, a precios competitivos, que conviertan a DIRECTV en la selección favorita de todos los hogares ecuatorianos.

1.2.5.2. Visión.

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia televisiva del mundo.

1.2.5.3. Valores.

- Liderazgo
- Innovación
- Determinación
- Agilidad
- Trabajo en Equipo
- Integridad

1.2.5.4. Ética Organizacional.

- Cumplimiento de Leyes y Reglamentaciones
- Información y Activos Corporativos
 - Fondos y Bienes de la compañía
 - Registros corporativos y divulgación al público
 - Información confidencial y protegida
 - Operaciones bursátiles con información privilegiada
- Conflicto de Intereses
 - Formulario de denuncia de intereses o actividades externas
 - Obsequios y gratificaciones
 - Integración de directorios en otras empresas
 - Relaciones con funcionarios del gobierno

- Atenciones empresariales
- Pagos prohibidos
- Actividad Política
- Igualdad de oportunidades laborales y acoso
 - Igualdad de actividades laborales
 - Política anti-acoso
- Seguridad en el trabajo y protección del medio ambiente
- Relaciones con competidores y otras prácticas comerciales
 - Relaciones con competidores
 - Información protegida
 - Competencia Legal
 - Fijación de Precios
 - División de clientes. División de territorios

1.2.6. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de DIRECTV Ecuador C. Ltda. está centrada en sus clientes, como se puede ver en el organigrama las direcciones predominantes que son Customer Experience, Operaciones, Comercial, Relaciones Públicas, IT y Deportes son las que están directamente relacionadas con los suscriptores y son denominadas como áreas de acción. Las direcciones adicionales que son Gestión Humana, Financiero Administrativo, Legal y Procesos denominadas como áreas de apoyo, ya que no tienen una directa relación con el suscriptor, esto no quiere decir que no tengan igual importancia y que aporten a la consecución de objetivos.

1.2.7. Reseña del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

El departamento de tesorería esta bajo la Gerencia Financiera Administrativa y cubierto por una Dirección Financiera Administrativa. Actualmente el organigrama del mismo es:

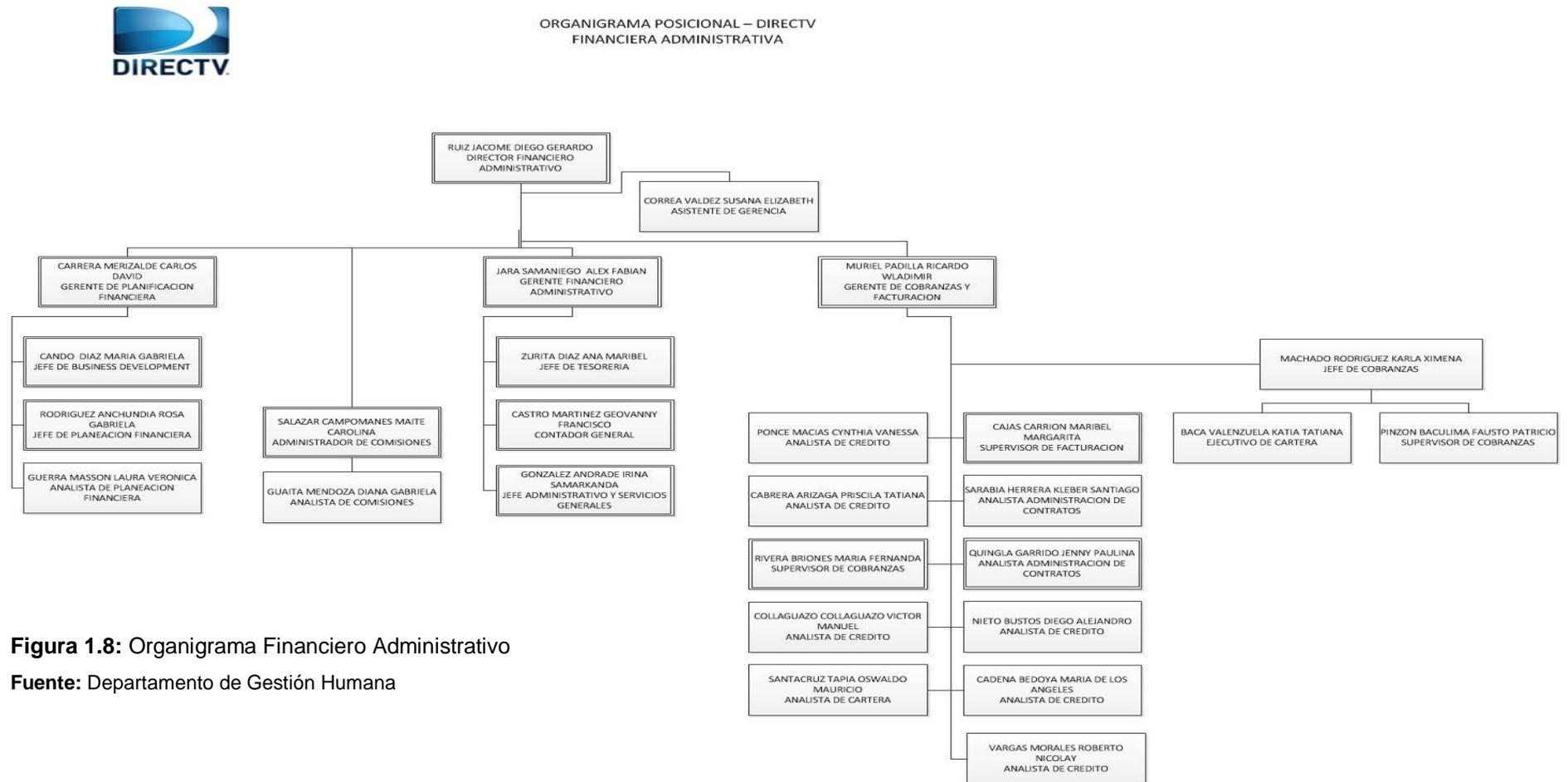


Figura 1.8: Organigrama Financiero Administrativo

Fuente: Departamento de Gestión Humana

El departamento de tesorería inicia su actividad en Septiembre 2008 con dos personas, un analista de tesorería y un cajero, el departamento se desarrolla durante los últimos cinco años en un equipo de seis personas directas ubicadas en la matriz y tres personas indirectas ubicadas en regionales.

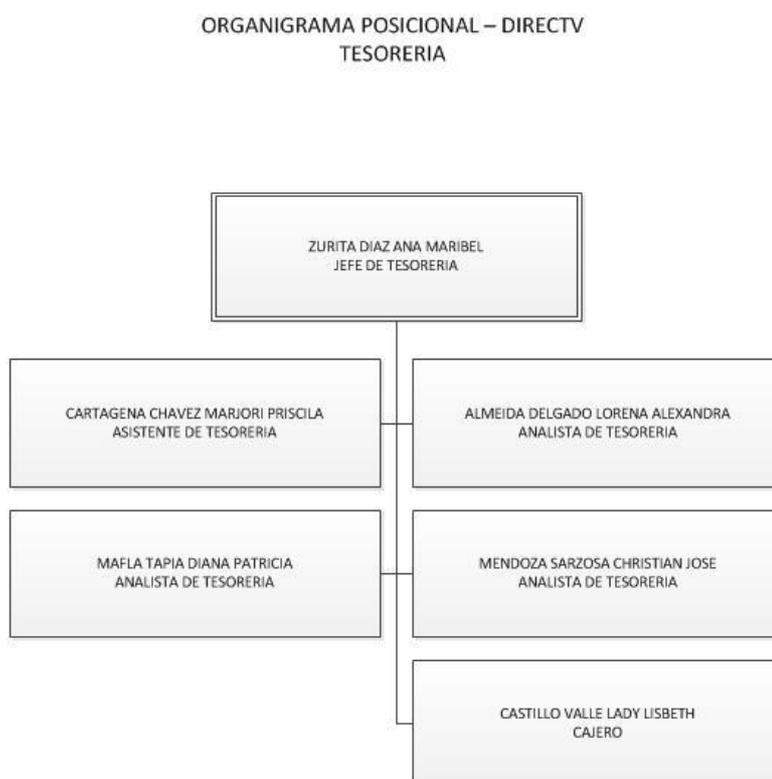


Figura1.9: Organigrama de tesorería

Fuente: Departamento de Gestión Humana

Las funciones principales que el departamento de tesorería mantiene desde sus inicios son:

- **Manejo y control de cuentas corrientes**

DIRECTV Ecuador C. Ltda., cuenta con 13 cuentas corrientes activas en los bancos principales del país, en las cuales se reciben ingresos de sus clientes en un valor aproximado de 15 millones de dólares mensuales.

El departamento en cuanto al control de las cuentas realiza conciliaciones bancarias diarias de los bancos más grandes y semanales de los bancos pequeños, con esto tienen pleno conocimiento de los crédito débitos que se han realizado.

- **Recaudos de valores**

El departamento de tesorería tiene la responsabilidad de confirmar y precautelar que los ingresos provocados por las operaciones de los departamentos de facturación, cobranzas y ventas sean registradas correctamente en las cuentas bancarias de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

- **Pagos Proveedores nacionales e internacionales**

El departamento de tesorería realiza transferencias y cheques a proveedores nacionales e internacionales en un promedio mensual de 13 millones de dólares. Cuenta con sistemas bancarios contratados para realizar dichas transacciones.

- **Manejo de Caja General**

El departamento de tesorería se encuentra a cargo de las cajas generales que atienden a los clientes como parte de servicio al cliente. En la misma se reciben pagos por varios conceptos mediante cheque, efectivo y tarjetas de crédito.

- **Manejo de Cajas Chicas**

DIRECTV Ecuador C. Ltda., ha creado fondos denominados cajas chicas destinados a gastos menores de \$50,00 y a movilización para trabajos de campo de un día. Estos fondos están controlados por una política elaborada en conjunto con el departamento de Control Interno y Tesorería.

- **Administración de riesgos financieros**

El departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., participa en esta actividad manteniendo relación estrecha con los bancos y obteniendo información de balances y calificaciones de cada uno de ellos trimestralmente, con el fin de tener seguridad en su operación.

- **Inversiones y Financiamientos**

La multinacional actualmente no trabaja con inversiones locales, sin embargo el departamento de tesorería ha trabajado con los bancos con el fin de obtener rendimientos en sus cuentas corrientes de acuerdo a saldos promedios.

- **Manejo de Flujo de efectivo real y presupuestado**

DIRECTV Ecuador C. Ltda., al ser una multinacional está controlada por su matriz en Estados Unidos, quienes solicitan se emita lujos de efectivo quincenales, con esta información se realiza un presupuesto de los ingresos y los gastos a incurrir con mejor detalle y exactitud.

Adicional a esto el departamento de tesorería absorbió el manejo total de la cartera de uno de los servicios que DIRECTV comercializa, el mismo que se ha convertido en el de mayor venta de la compañía (DIRECTV Prepago), lo cual requiere de un fortalecimiento total de sus actividades para cumplir con los requerimientos de todas las áreas.

El departamento de tesorería cuenta con procedimientos formales revisados y aprobados por gerencia, también cuenta con procesos y actividades que se están ejecutando informalmente.

1.3. Planteamiento del problema.

1.3.1. Formulación del problema.

El servicio de DIRECTV en el Ecuador era distribuido por una franquicia no conocida y la forma de sobrevivir de esta compañía era la venta puerta a puerta durante 10 años. DIRECTV Ecuador empezó como una multinacional en el año 2008 con un total de 27.000 clientes que fueron gracias al trabajo de dicha franquicia, a la fecha cuenta con un total de 410.000 clientes. DIRECTV Ecuador ha experimentado un crecimiento acelerado en estos últimos 5 años, se ha invertido en adquisición de equipos de última tecnología, en publicidad, en atención al cliente, en contratación de personal calificado y profesional, y en adquisiciones de software para mejorar el servicio y mantener la base de clientes. Sin embargo por la mesura del tiempo y por concentrar esfuerzos por obtener un buen lugar en el mercado se ha dejado de lado la revisión, mejoramiento, estandarización y documentación de procesos financieros que aun siendo un área de apoyo es primordial para el desarrollo y consecución del objetivo principal.

El paso de una franquicia pequeña a una multinacional hizo que se mantengan procesos manuales, algunos caducos y se ejecutan en forma empírica, faltos de controles y de estándares que al momento se mantienen estables por la experiencia de su personal, sin embargo el tamaño actual de la compañía requiere de un manejo diferente en todas las áreas, pero principalmente en Tesorería que es la unidad encargada a precautelar el activo monetario de la multinacional.

El crecimiento de la organización ha dado paso a un incremento en:

- Flujo de efectivo positivo, con un saldo promedio final de 1'000,000.00 mensuales
- Pagos a proveedores, 4000 transacciones mensuales
- Cuentas por pagar a 12'000,000.00 mensuales
- Cuentas por cobrar de 16'000,000.00 mensuales
- Canales de recaudos con entidades bancarias y con empresas aliadas más de 20,000 puntos.
- Cuatro oficinas de las cuales una es matriz y tres regionales
- Mil distribuidores autorizados

El departamento de tesorería se ha desempeñado correctamente apoyando todo nuevo proyecto e iniciativa que han dado lugar a estos incrementos, sin embargo existe la necesidad de un modelo de gestión por procesos para demostrar mayor

calidad ante los cambios y las nuevas metas y porque los pronósticos apuntan a tener un flujo de efectivo de un 50 % mayor al actual mensualmente, el mismo que sin un manejo adecuado puede afectar la rentabilidad y la liquidez de la organización.

Por último y muy importante el departamento de tesorería debe cumplir con las auditorías locales y del exterior por pertenecer a una compañía multinacional y por los montos de flujo de efectivo que se maneja dentro de la operación, la matriz realizará auditorías anuales para controlar el funcionamiento del departamento según estándares internacionales.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Examinar los procesos del departamento de tesorería de la compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda. mediante un modelo de gestión que permita optimizar su desempeño y cumplimiento eficiente ante los requerimientos de la organización.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.
- Aplicar el análisis de valor agregado de procesos para identificar los puntos fuertes del departamento y sus actividades.
- Proponer un Modelo de Gestión por Procesos en el departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., diseñando procedimientos y aplicando indicadores de control.

1.5. Hipótesis del Problema.

La estandarización de los procesos en el departamento de tesorería permite desarrollar un sistema de información para el control y seguimiento de los documentos y resultados de cada proceso.

La mejora en los procesos permitirá cumplir con las necesidades de los clientes externos e internos a través de un manejo adecuado de los recursos y eficiencia en los resultados.

Los indicadores de gestión permitirán cuantificar y evaluar el desempeño del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 La Organización.

Organización constituye en un acuerdo deliberado de un grupo de personas para llevar a cabo un propósito específico (Coulter, 2010).

Organización formal significa la estructura intencional de los roles de una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de las organizaciones (Koontz, Weirich, Cannice, 2008).

Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades (Gaus, 1936)

2.2 La Organización como un sistema.

La palabra sistema tiene muchas connotaciones, entre las que se puede mencionar, conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. En realidad, el sistema es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario" (Chiavenato, 1997, Pág. 770).

Hemos ido viendo las distintas etapas por la que ha pasado la psicología de la empresa. A grandes rasgos, puede decirse que, después de las aportaciones intelectuales realizadas en el siglo XIX sobre el industrialismo (de algunos indicadores de la psicología, de los padres de la economía y de los primeros socialistas), se empieza nuestra disciplina con los estudios de Taylor, iniciador de la Organización científica del trabajo, y más exactamente con las críticas a que sus teorías han dado lugar. Una segunda etapa estaría sintetizada en las aportaciones de Elton Mayo y todos los estudios de Hawthorne, cuya influencia y divulgación hasta dar lugar a la teoría de las relaciones humanas se debe en gran parte a Maslow. El tercer paso, que estamos todavía en parte viviendo en la actualidad y para cuya descripción evidentemente nos

falta perspectiva, podríamos caracterizarlo por la visión de la organización como sistema (Leboyer, 1975).

2.2.1 Definición de sistema.

Un sistema está compuesto de partes o elementos interrelacionados. Esto es cierto para todos los sistemas-mecanicistas, biológicos, y sociales. Todo sistema tiene al menos dos elementos y estos están interconectados. Un concepto básico de la teoría de sistemas es el de las relaciones jerárquicas. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también es parte de un supra sistema. Por lo tanto existe una jerarquía de los componentes (Ramió, Ballart, 1993, Pág. 604)

Es un sistema que reúne, almacena, procesa, y distribuye conjuntos de información entre los diferentes elementos que configuran una organización, y entre la organización misma y su entorno. (Langefors, 1976).

2.2.2 Tipos de sistemas.

La existencia de una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías, a las que ha clasificado de acuerdo a ciertas características básicas (Chiavenato,1997, Pág. 774).

Por su constitución, pueden ser físicos abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales (Paz, Piedrahita, 2000).

Es un conjunto de elementos que actúan para lograr un objetivo: los sistemas físicos, para lograr sus objetivos pueden mostrar actividad o conducta, algo que no sucede en los sistemas abstractos. Estos sistemas permiten comprender bien los conceptos de frontera y entorno. La frontera separa lo que pertenece o no al sistema, mientras que el entorno es todo aquello que se encuentra fuera de la frontera (la empresa tiene un entorno político, social, económico, tecnológico, etc) (Fernandez, Cerdá, 2001).

- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es una disposición ordenada de ideas independientes (Paz, Piedrahita, 2000).

Dada la falta de fijeza de un sistema abstracto supone una constante interacción con otro ausente – gente a lo que no se ve ni se conoce, pero cuyos comportamientos afectan directamente a los hechos de la propia vida (Fernandez, Cerdá, 2001).

Por su naturaleza, pueden cerrados abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas (Paz, Piedrahita, 2000).
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (Paz, Piedrahita, 2000).

2.3 La Organización enfocada en procesos.

A través de los años y debido a la división del trabajo, las empresas e instituciones se desarrollaron bajo una orientación funcional. Es decir, para cada uno de los diferentes problemas se definieron departamentos o áreas específicas que trabajan en forma independiente. Además se establecieron rígidas estructuras organizacionales generando de este modo barreras jerárquicas, que provocan déficits en la información y en la comunicación tanto vertical como horizontal dentro de la organización.

De allí que es necesario despojarnos del pensamiento departamental y adoptar un enfoque basado en los procesos, que permita eliminar las barreras entre las diferentes áreas funcionales, unificar sus enfoques hacia los objetivos de la organización y posibilitar la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

De acuerdo a ello, es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determine la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control sean eficaces.

Además, debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar los procesos, así como, realizar el seguimiento y análisis, para en lo

posterior implementar acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos (Chiavenato,1997, Pág. 778).

Una de las grandes ventajas del enfoque en procesos es que permite gestionar una organización no como una serie de departamentos con una serie de funciones variadas, sino como una serie de procesos que cruzan horizontalmente a todas las áreas y departamentos de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (SAN MIGUEL, 2009, Pág.: 103).

2.4 Direccionamiento Estratégico.

En su conjunto, las declaraciones de visión y misión ofrecen un panorama completo de valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización. Estas declaraciones tienen el potencial para motivar hasta inspirar, a los miembros actuales y futuros de la organización (Certo, 2000, Pág. 15).

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y el control por otra parte (Menguzzato, Renau,1991).

La dirección estratégica es un conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni, Jarniou, 1975).

2.4.1 Misión.

Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. La misión varía de una organización a otra, aunque de forma general el contenido de la misma muestra la declaración de sus clientes internos y externos, productos o servicios, mercado, objetivos de la organización, filosofía o valores esenciales de la compañía (Chiavenato, 2009 Pág. 64).

La misión explica la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para qué trabajan los que colaboran con y en ella. Las misiones, pues, son declaraciones de intenciones mucho más concretas que las visiones y reflejan de forma mucho más específica la forma de ser de la organización, que se basa en los valores, los ejes de la conducta corporativa (Matilla, 2009, Pág.: 78,79).

2.4.2 Visión.

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. La visión está relacionada a un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea (Chiavenato, 2009 Pág. 67).

Técnicamente, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. (Vidal, 2004).

2.4.3 Objetivos.

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- Ser medibles, es decir cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes quinquenio).
- Ser alcanzables, es decir deben ser perfectamente posibles.
- Los objetivos deben cumplir su función principal que es la de guiar y coordinar las acciones en la empresa, proporcionando así una base de evaluación y control de los resultados (Chiavenato, 2009 Pág. 72).

2.4.4 Estrategias.

Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas (Koontz, Weirich, Cannice, 2008 Pág. 130).

Estrategia debe considerarse en un concepto multidimensional que abarca a toda la organización, otorgando un sentido de sistema abierto perfectamente delimitada en su entorno, con el que interacciona, en el que los diferentes tipo de procesos, operaciones, información y decisiones son reconocibles y orientados (López, Correa, 2007).

2.4.5 Políticas.

La política organizacional básicamente se enfoca en el uso de poder para influir en la toma de decisiones de la organización o bien en el comportamiento de miembros con intereses privados. Más exacto se define como las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas de la empresa (Robbins, 2004).

Las políticas orientan el logro de los objetivos y metas. Permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar (Vidal, 2004).

2.4.6 Valores.

Los principios y valores buscan generar compromiso con la organización ya que influyen en el comportamiento de las personas y definen la forma en que éstas trabajan y asumen responsabilidades.

Los valores son aquellos que son sostenidos más profundamente, fuertemente gobiernan un comportamiento de la cultura y por lo tanto, son aceptados y compartidos ampliamente por más personas. Para nosotros los valores pueden definirse como todo aquello que es deseable o interesa a un sujeto en cuestión (Vargas, 2000)

2.5 Procesos.

2.5.1 Definición.

Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso (Mejía,2006).

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan en la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio al cliente. Por tanto, los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realizan una misma tarea que alimenta a varios procesos. (Alarcón, 2000)

Existen diversos modos de denominarlo, también podemos definir a un proceso considerándolo como la gestión de todas las actividades de la organización que generan valor añadido, o también lo podemos denominar, como un conjunto de

actividades que interactúan, y de este modo transforman las entradas en los resultados. Algo importante es que no debemos confundir proceso con procedimiento, no es lo mismo. Por un procedimiento entendemos que es el conjunto de instrucciones que determinan la manera de proceder para lograr un resultado. En cambio, un proceso define que es lo que se hace, pero no indica cómo hacerlo, como vemos es el procedimiento el que lo indica (Martínez, Cegarra, 2014).

Las organizaciones están constituidas por procesos. No existe producto (bien o servicio) en cualquier organización (sea pública o privada) sin uno o varios procesos. Sin embargo estos no son uniformes, presentan una gran variedad. Si esta no se conoce y aprenda la buena gerencia será indudablemente una mera cuestión de azar o buena fortuna. Distinguir entre las diversas clases de procesos que constituyen un sistema de gestión organizacional y apreciar las modalidades que estos puedan presentar es fundamental para poder diseñar y poner en marcha iniciativas de cambio por procesos (Medina, 2005)

2.5.2 Características.

Para establecer si una actividad que realiza una organización es un proceso o subproceso podemos fijarnos en algunas características en primera instancia de las actividades:

- ✓ Estas tienen una definición claramente definida.
- ✓ Se pueden descomponer en tareas u operaciones.
- ✓ Conllevan unas entradas y unas salidas (Input y Output, además se pueden identificar a los proveedores, a los clientes y el producto final.



Figura 2.1: Proceso

Fuente: <http://estratega.org/¿es-it-realmente-una-ventaja-competitiva/>

- ✓ Se pueden asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- ✓ Pueden ser estabilizadas mediante aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo recursos y costes) (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.3 Clasificación.

Los procesos de la organización se pueden agrupar en tres tipos:

2.5.3.1 Procesos Gerenciales.

O llamados también procesos estratégicos, son los que se establecen para dar dirección y gestión a la organización. Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias, estando en relación muy directa con la misión/visión de la organización. En este sentido, de ellos depende la configuración y gestión de los procesos operativos y de los de apoyo y soporte (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.3.2 Procesos Operativos.

Son los procesos que tienen relación directa con el cliente externo. Necesarios para realizar el producto y/o servicio, a partir de ellos, el cliente percibirá y valorará la calidad. Se los puede denominar también como clave ya que operan directamente sobre la demanda del cliente. Son una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada, para conseguir resultado que logre cumplir

con los objetivos, las estrategias marcadas por la organización y las necesidades del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales siendo capaces de cruzar de forma vertical y horizontal la organización (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.3.3 Proceso de Apoyo.

O llamados también de soporte, son los procesos que se ocupan de suministrar a la empresa de todos los recursos necesarios en lo relativo a personas, materia prima y maquinaria, para poder generar valor añadido deseado por los clientes. Producen Outputs impalpables para el cliente externo, pero fundamentalmente para la gestión eficiente de la organización. Tienden a estar muy estandarizados y son unos buenos candidatos para hacer *outsourcing*. Sus clientes son internos. (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.4 Jerarquización y Estandarización de procesos.

Los pasos para estandarizar los procesos estarán basados en establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de calidad para asegurar la conformidad con los requisitos especificados (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.4.1 Macro Procesos.

Los macro procesos son los bloques grandes de actividades que de forma habitual identifican las operaciones que se realizan en las diferentes áreas de la empresa. Al definir los macro procesos gozaremos de tener concretamente y claramente los procesos implicados en cada área de la organización (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.4.2 Proceso.

Para identificar los procesos implicados en cada uno de los macro procesos debemos comprender que todos los procesos tienen una entrada y una salida (Martínez, Cegarra, 2014).

Definir apropiadamente los procesos posibilitará estandarizar solo aquellos procesos que nos trasladen a certificar el resultado final y por medio de ello así cumplir con los requerimientos de demanda de nuestros clientes. Para ello deberíamos identificar todos sus procesos y sus interrelaciones (Martínez, Cegarra, 2014).

2.5.4.3 Subproceso.

Cada uno de los procesos pueden ser detallados en los subprocesos. Debemos conocer que cada subproceso está formado por un conjunto de actividades que se pueden identificar de forma independiente. Al lograr un detalle mayor de subprocesos, posibilitará la descripción final de las operaciones participantes en cada proceso, comprendiendo que los procesos se facilitan por etapas que siguen una sucesión lógica (Martínez, Cegarra, 2014).

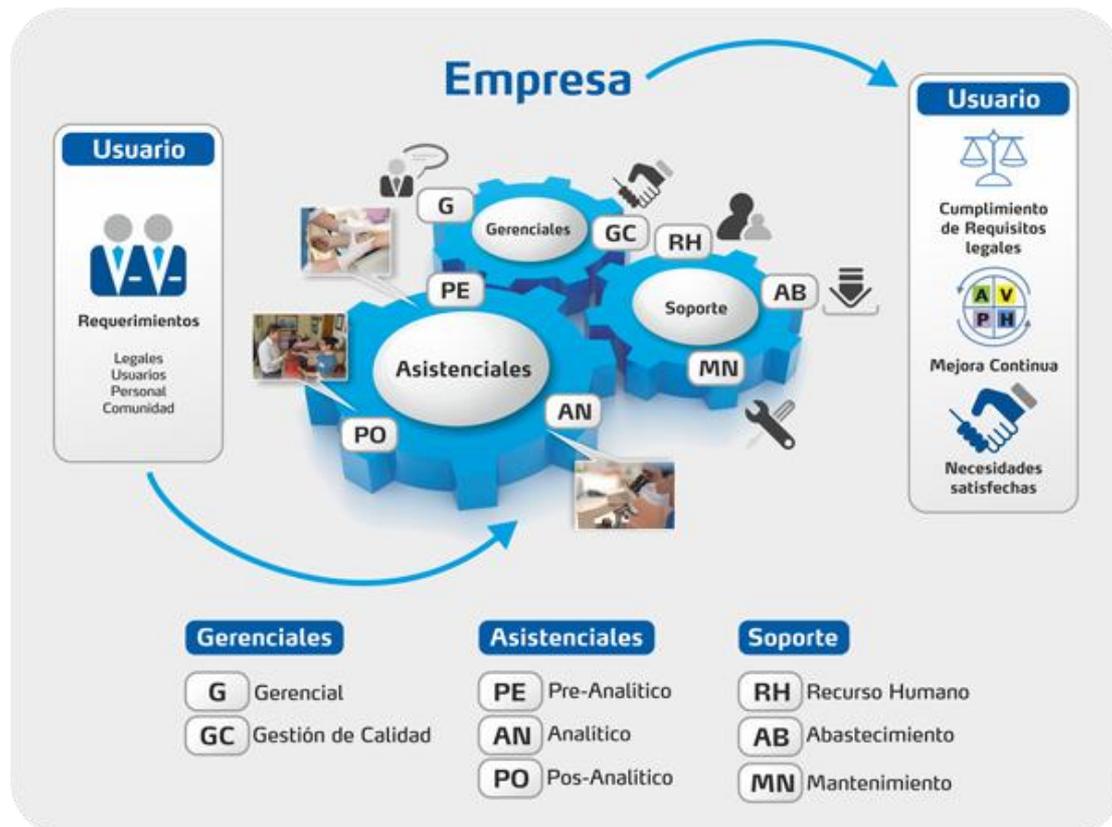


Figura 2.2: Mapa de procesos

Fuente: http://laboratorioclinicosanjuan.com.co/?page_id=170

2.6 Gestión por Procesos.

2.6.1 Evolución de la Gestión por Procesos.

Se pretende ubicar la gestión por procesos en un contexto histórico que nos permita responder a la pregunta ¿por qué la gestión por procesos?, ¿por qué hemos de organizarnos por procesos?; comprender, en suma, las cosas nuevas que se hagan. La forma de entender la calidad ha evolucionado teniendo las siguientes interpretaciones:

- La calidad se controla
- La calidad se auto gestiona
- La calidad de asegura

- La calidad se gestiona

Sin embargo, esta evolución, al no ser envolvente (que incluye los conceptos válidos de la situación precedente), no significa ni invalida para su uso los estados anteriores (Pérez, 2004).

El análisis de la evolución que la calidad está teniendo en las empresas nos lleva a comprender la gestión por procesos como un avance lógico: una forma de enfocar la participación del personal y orientarla empresa hacia el cliente.

Se presenta la gestión por procesos como una metodología para gestionar la mejora con un amplio alcance a los procesos de empresas, con el objetivo de conseguir importantes incrementos de competitividad. Y lo hace dentro de los principios del actual enfoque de la calidad, global e integrador de todas las funciones empresariales para alcanzar niveles superiores de satisfacción de los clientes como primer objetivo corporativo (Pérez, 2004).

Tradicionalmente se ha alcanzado la excelencia empresarial utilizando diversas estrategias corporativas, en función del entorno competitivo al cual intentaban adaptarse. Aun a riesgo de parecer simplista, pero en aras de una mayor calidad conceptual, conviene resaltar las enormes diferencias de los planteamientos empresariales que se propugnan en la actualidad y los que existían en el pasado reciente. Por situarnos en un contexto histórico concreto, hace dos décadas el énfasis empresarial se centraba en producir todo aquello que el mercado demandaba; el contorno competitivo era local, regional o como mucho nacional para la mayor parte de las empresas. La posibilidad de elección de clientes era muy limitada. El enfoque “*product out*” (vender lo que es capaz de fabricar) refleja muy bien la orientación al producto y a la producción de muchos directivos de empresa. Como consecuencia natural de la globalización de los mercados en la mayor parte de los sectores de actividad, aumentan sensiblemente la competencia y las oportunidades para el cliente; de forma natural e inconsciente, las necesidades y sobre todo las expectativas de los usuarios crecen. El cliente se convierte en el gran protagonista de la vida de las empresas demandando cada vez con mayor intensidad productos y servicios de calidad en los términos en que él la atiende y percibe. Luego su satisfacción será el objetivo principal y prioritario al tiempo que orienta e impulsa la toma de decisiones; todas las actuaciones del personal estarán encaminadas a este fin. El enfoque “*market in*” (producir lo que demanda el mercado) es un buen exponente de la mayor parte de las estrategias competitivas

que se practican en la actualidad y que se utilizan la orientación al cliente que proporciona la calidad como conductor de diferenciación.

La gran diferencia radica en que estamos pasando de una economía de producción propia a una época ya pasada en que el mercado crecía, a otra de calidad en la cual los clientes se redistribuyen. Al mismo tiempo, cambian los cimientos de las ventajas competitivas.

Internamente, la vida de la empresa está en cambio para responder a las demandas de mayor participación de la parte social. Personas más formadas y con experiencia reclaman cauces internos de participación en la toma de decisiones como una forma de desarrollo personal. Veremos cómo el último estado de evolución de la calidad requiere la participación y el compromiso de todo el personal.

Así pues, la base de la excelencia empresarial ha variado sustancialmente. De estar cimentada en estrategias de potenciación de las capacidades relacionadas con la producción, ha pasado a sostenerse en la capacidad de aprendizaje y adaptación constante a los cambios del entorno, para lo cual la gestión de la calidad es un complemento indispensable de las técnicas de gestión tradicionales.

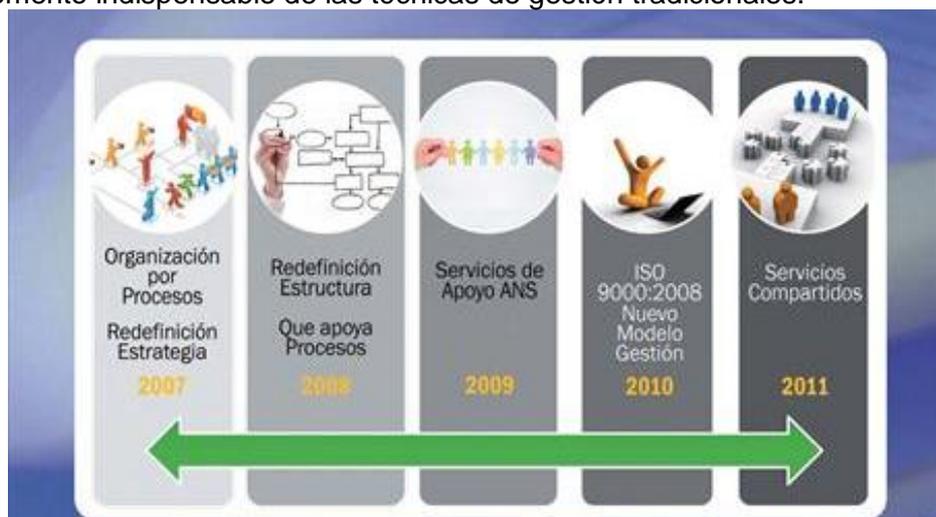


Figura 2.3: Evaluación de la gestión por procesos

Fuente: <http://www.todoebook.com/EVOLUCION-DE-LA-GESTION-POR-PROCESOS-LUIS->

Es interesante constatar la evolución que la concentración de la calidad ha merecido en nuestras empresas en tan solo una década. Hace diez años era comúnmente aceptado que la calidad, cuando solamente se controlaba, era un gasto adicional para el fabricante; recientemente ya se entendió que asegurar la calidad producía ahorro en los costes totales, y en la actualidad se empieza a ver con claridad que gestionar la calidad aporta además enormes ventajas competitivas a la empresa (Pérez, 2004).

2.6.2 Definición.

Gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que por lo tanto procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Harrington, 1997 Pág. 342).

La administración por procesos es la selección de insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. La selección insumos empieza con la decisión de que procesos se habrán que realizar internamente y cuales se realizarán en el exterior y serán comprados como materiales y servicios. Las decisiones de procesos también se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, y también a qué partes de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos. Las decisiones con respecto a los procesos deben ser congruentes con la estrategia del flujo de la organización, y con la capacidad de esta última para obtener los recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia. (Krajeeski, 2000).

2.6.3 Propósito de la Administración por procesos.

El propósito de la administración de procesos es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

2.6.4 Características de la administración por procesos.

- *Identificación y documentación:* Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados. (Mariño, 2001 Pág. 55).
- *Definición de objetivos:* La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque a la cual

se hace referencia es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. (Mariño, 2001 Pág. 55).

- *Especificación de responsables de los procesos:* Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega. (Mariño, 2001 Pág. 55).
- *Reducción de etapas y tiempos:* Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya. (Mariño, 2001 Pág. 55).
- *Simplificación:* Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión. (Mariño, 2001 Pág. 55).
- *Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido:* Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente. (Mariño, 2001 Pág. 55).
- *Reducción de burocracia: ampliación de las funciones y responsabilidades del personal:* Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos

cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas. (Mariño, 2001 Pág. 55).

- *Inclusión de actividades de valor añadido:* Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso (Mariño, 2001 Pág. 55).

2.6.5 Importancia de la administración por procesos.

La administración de procesos permite a la organización recoger, analizar, hacer más didáctico y compartir su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización.

A través del modelado de las actividades y procesos se logra un mejor entendimiento del negocio mucha veces esto presenta la oportunidad de mejorarlo. La administración de los procesos nos permite asegurarnos de que los mismos estén ejecutándose eficientemente y obtener información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos que se pueden identificar posibles ineficiencias en los mismos y de esta forma optimizarlos (Mariño, 2001 Pág. 55).

2.6.6 Beneficios de la administración por procesos.

La administración de procesos permite a la organización recoger, analizar, hacer más didáctico y compartir su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización.

A través del modelado de las actividades y procesos se logra un mejor entendimiento del negocio mucha veces esto presenta la oportunidad de mejorarlo. La administración de los procesos nos permite asegurarnos de que los mismos estén ejecutándose eficientemente y obtener información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos que se pueden identificar posibles ineficiencias en los mismos y de esta forma optimizarlos (Mariño, 2001 Pág. 60).

2.6.7 Departamentalización.

El proceso de determinar cómo deben agruparse de cada uno de ellos se llama departamentalización. Existen muchas formas de organizarlas. Por ejemplo algunos

tipos de departamentalización son por función, productos, servicios, procesos, territorio o clientes y en forma de matriz. (Koontz & Weihrich, 1993)

El fundamento el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. (Robbins, 2005)

2.6.7.1 Enfoque de la departamentalización.

Existen varias formas de departamentalizar dependiendo de las necesidades de la empresa u organización, sea por las funciones de la empresa o por los productos que se fabrican. (Valverde, 2010)

- *Departamentalización funcional:* El departamentalización funcional agrupa las funciones comunes y actividades similares para formar una unidad organizacional. (Valverde, 2010)

El enfoque funcional es muy lento ya que no se cuenta con un administrador responsable de todo un grupo de actividades dadas por lo que se requiere de mucha coordinación y comunicación para tomar decisiones.

- *Departamentalización por producto:* En algún punto los problemas de coordinación con el enfoque funcional se vuelven muy complejos, especialmente cuando se deben tomar decisiones rápidas y oportunas. (Valverde, 2010)

La departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos. Este enfoque cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad del gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con la línea del producto. (Valverde, 2010)

La departamentalización geográfica agrupan los trabajos con base al territorio o la geografía.

La departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base a los clientes que tienen necesidades y problemas comunes. Los cuales se puede atender mejor a cada uno de especialistas para cada uno de ellos.

- *Departamentalización Matricial:* Un tipo de intermedio de departamentalización en la que se conjunta personal de varias especialidades para llevar a cabo tareas de corta vida o duración limitada se conoce como departamentalización matricial. (Valverde, 2010)

2.6.7.2 Estructura organizacional de acuerdo al tamaño de la empresa.

A medida que las empresas van creciendo la estructura departamental se hace más compleja principalmente con las actividades de apoyo, entre ellas el manejo del

talento humano. Pues, su principal labor es buscar mayor cooperación entre las personas haciendo más eficientes los procesos para alcanzar los objetivos de las empresas. (Gaither & Frazier, 2005)

En los negocios y empresa pequeña la estructura no permite la formación de un departamento independiente de la gestión del talento humano, por su parte a medida que la empresa va creciendo se hace necesario este departamento haciéndose visible en las empresas medianas y grandes como unidad que se encarga de la coordinación del personal en las actividades verticales (funciones) y horizontales (procesos) de la empresa. (Gaither & Frazier, 2005)

2.6.7.3 Tipos de departamentalización.

- **Departamentalización por Números Simples**

La departamentalización por números simples fue un antaño un método importante en la organización de los tribus, clanes y ejércitos. Aunque está cayendo rápidamente en desuso todavía puede tener ciertas aplicaciones en las sociedades modernas. (Kootz, 1995)

El departamento por números simples consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar los mismos deberes y colocarlas bajo un gerente. (Ballart, 1993)

- **Departamentalización por Tiempo**

Una de las formas más antiguas de departamentalización generalmente usadas en la parte inferiores de la organización, consiste en base a tiempo, el uso de turnos es muy común en muchas empresas, donde por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo el día laboral no sería suficiente. (Mosley, 2005)

- **Departamentalización por Funciones de la Empresa**

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa (departamentalización funcional) engloba lo que las empresas normalmente hacen. Como todas se dedican a la producción de algo útil que desean las personas, las funciones básicas de la empresa son producción (generar utilidad o agregar utilidad a un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acepten el bien o servicio a un precio o por un costo) y finanzas (reunir y recaudar los fondos de la empresa, salvaguardar y gastarlos). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

Con frecuencia, estos términos particulares no aparecen en el organigrama. Primero no hay una terminología generalmente aceptada. (MAP, Lectura de Teoría de las Organizaciones, 1993).

2.6.7.4 Departamento de Tesorería.

En el interior de las empresas circulan fondos. La circulación de estos fondos se describe como el conjunto de entradas y salidas de dinero (cobros y pagos). Estos flujos circulan de acuerdo a unas reglas. Una de las atribuciones importantes del director financiero es procurar que este flujo circule correctamente, es decir, que la empresa disponga en el momento y lugar adecuado de la cantidad necesaria de dinero (liquidez) para hacer frente a las salidas de fondos (pagos). Por otro lado, un exceso de liquidez puede afectar negativamente a la rentabilidad de la empresa si el rendimiento de estos fondos es inferior al de los otros activos. La previsión es parte del departamento de tesorería, generando un presupuesto que suele incluirse en los presupuestos generales de cuenta de resultados y de balance. (Santomá, 2002)

La gestión de un departamento de tesorería, trata de la gestión de los recursos monetarios de la empresa. Sin embargo, en este ámbito de circunstancias siempre variables, esta simplicidad contradice la importancia de la función. La función de la gestión de tesorería no es una tarea aislada. Por eso, es preciso distinguir y comprender el concepto de la estructura de la organización, su característica y objetivos antes de definir las exigencias de la propia función. (Phillipa, 1990)

2.7 Cadena de valor.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor es una herramienta básica para dicho propósito. Permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que las rivales. La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades el cual se denomina sistema de valores.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas (Porter, 1998).

La cadena de valor es la herramienta principal del análisis estratégico de costes de un negocio que se ejecutan durante el diseño. Identifica las actividades, funciones y

procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio. La cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continua con la producción de los componentes, la fabricación y el ensamblaje, la distribución a mayoristas, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La cadena de valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia. (Sánchez, 2008)



Figura 2.4: Cadena de Valor

Fuente: <http://mayoresventas.com/intermediario/cadena-de-valor/>

2.8 Mapa de procesos.

Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes (Masifern, Villa, 1977 Pág. 36).

Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. Sin embargo el mapa de procesos presenta algunas desventajas:

- Pueden distraer en gran medida. Las empresas se ocupan más de la integridad de los mapas que de aumentar la velocidad de sus acciones.
- Pueden perder relevancia para los trabajadores.
- Una elaboración no adecuada puede provocar que no sean buenos medios de comunicación para la alta gerencia.

2.9 Diseño de Procesos.

2.9.1 Definición.

El diseño de procesos es la base fundamental en el mejoramiento organizacional, es la comprensión del proceso tal y como éste está funcionando en la actualidad. La comprensión del proceso actual implica, en primer lugar, su definición, es decir, la delimitación clara de sus fases y objetivos. Asimismo, en caso de que no se haya hecho, habremos de medir los resultados que el proceso en su globalidad, en sus distintos subprocesos, están reportando y habremos de establecer el valor agregado de cada una de las fases del proceso. (Mariño, 2001 Pág. 117).

2.9.2 Identificación de necesidades.

La identificación de las necesidades y expectativas del cliente produce la satisfacción del mismo. Para estudiar y evaluar estas necesidades, deseo y requerimientos implica:

- Realizar en cuentas a los clientes.
- Analizar la información de los consumidores.
- Evaluar las estrategias de posicionamiento.
- Elaborar perfiles de los clientes.
- Determinar la mejor forma de segmentar el mercado. (Vidal, 2004)

Es este estudio es importante identificar qué tipo de clientes acceden a los servicios: Internos o Externos.

2.9.3 Identificar tipos de procesos de la organización.

Es importante localizar los procesos de la empresa que definanla misma y que tengan significado de cara a la gestión o reingeniería de procesos, por esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Centrados en el cliente.
- Número reducido.
- Reflejar inputs, outputs, fronteras y contenidos y puntos de control
- Incluyan valor añadido para el cliente

- Procesos y Subprocesos
- Gráficos de procesos
- Tiempo reducido

No existe una fórmula universal para identificar los procesos en una empresa, por lo que quizá sea necesario ubicar uno o dos procesos importantes, que vengan caracterizados por los criterios:

- Satisfacción al cliente
- Rendimiento sobre activos
- Participación en el mercado

Y a partir de ellos poder reducir otros procesos fundamentales y que estén relacionados con los criterios mencionados.

Uno muy típico que puede servir de base es el suministro del producto o servicio. (Alarcón, 1998).

2.9.4 Etapas de Análisis de procesos.

Son las siguientes:

- Denominación de procesos y asignación de responsabilidades
- Definir fronteras de procesos
- Documentación del flujo de procesos
- Definición de los puntos de control y de las mediciones.
- Comunicación y puesta en marcha
- Medición y evaluación
- Identificación de defectos. (Alarcón, 1998).

2.9.5 Representación Gráfica de procesos.

2.9.5.1 Diagrama de Flujo.

Estos diagramas consisten en representar en forma gráfica las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, entre otros.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento (Alvear, 2003).

2.9.5.2 Características de los Diagramas de Flujo.

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Facilita la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo

2.9.5.3 Ventajas de los Diagramas de Flujo.

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo. Facilita la comprensión rápida del trabajo .
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

2.10 Mejoramiento y reingeniería de procesos.

2.10.1 Definición.

El mejoramiento es un propósito asumido por todos los funcionarios de la institución, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos. (Mejía, 2006 pág. 203).

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e

implantar un cambio esencial en los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Alarcón, 1998).

La reingeniería de procesos es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medida fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Los cambios masivos siempre se ven acompañados de dolor, en forma de despidos, y grandes egresos de efectivo para inversiones en tecnología de la información. Sin embargo, la reconversión de procesos mediante la reingeniería puede producir grandes réditos. Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. A continuación la reingeniería requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos. (Krajewski, 2000).

2.10.2 Características del mejoramiento.

El principal objetivo para mejorar los procesos de la empresa consiste en garantizar que la organización tenga procesos que: eliminen errores, minimicen las demoras, maximice el uso de sus activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes del cliente y proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

El mejoramiento de los procesos permite desarrollar la calidad en todos los pasos de los procesos y tiende a lograr una producción 100% libre de defectos. Esto se logra mediante el control de los procesos lo que ayuda a los empleados a identificar y eliminar las causas de los defectos y fallas. (Crosby, 2005 Pág. 60).

2.10.3 Ventajas y Desventajas del mejoramiento.

VENTAJAS

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos. (Mariño, 2001 Pág. 46).

DESVENTAJAS

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes. (Mariño, 2001 Pág. 46)

2.10.4 Mejoramiento de la calidad de procesos.

2.10.4.1 *El Proceso para el mejoramiento.*

Es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo tanto para la empresa, empleados, como para los clientes. Existen algunos requisitos para implementar el mejoramiento y que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta gerencia
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento
- Conseguir la participación total de la administración
- Asegurar la participación en equipos de los empleados
- Conseguir la participación individual
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas
- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a cada proceso

2.10.4.2 *Características de control de calidad para el mejoramiento.*

La reingeniería y el mejoramiento buscan avances decisivos en medidas importantes del rendimiento, más bien que mejoras incrementales. En segundo lugar, busca

metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción de los clientes, todo simultáneamente, mientras que los demás programas se concentran en unas pocas metas o relaciones entre ellas. Para lograr resultados adopta una perspectiva de procesos sobre los negocios, mientras que otros programas conservan una perspectiva funcional u organizacional. La gestión de calidad total si evalúa procesos, pero ara mejorarlos incrementalmente, no para diseñarlos.

- Rectificación de tamaño.
- Restructuración.
- Gestión de calidad Total.
- Automatización.
- Contratación por fuera. (Maganelli, Klein, 2004)

2.10.5 Fases de Mejoramiento de Procesos.

El mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos. Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa. (Harrington,1991).

Fase I. Organización para el mejoramiento: Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso: Comprender todas las dimensiones de la actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repastos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización : Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documental el proceso.

Fase IV. Mediciones y controles Objetivo: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo Objetivo : Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
5. *Benchmark* el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo

2.10.6 Etapas del ciclo PHVA.

El ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización

2.11 Medición de procesos.

2.11.1 Definición.

Las medidas en los procesos son ventanas a través de las cuales se le puede observar y controlar. Estas ventanas deben ser confiables y deben permitirnos una visión continua del proceso. Sin una medición confiable, no es posible tomar decisiones inteligentes. De acuerdo a la OMS medición es “el acto o proceso de compara cuantitativamente los resultados con las exigencias, para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño. (Mejía, 2000).

2.11.2 Importancia de la medición.

- La medición permite cuantificar con certeza.
- La medición permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
- La medición permite analizar y explicar un hecho.

- La medición hace tangible los procesos de la calidad.
- La medición no solo es conocer datos, puesto que si no se clasifican, analizan y establecen sus necesidades, de muy poco servirán para tomar decisiones de tipo gerencial.
- Ésta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Nos ayuda a fijar metas y a monitorear las tendencias.
- Nos proporciona el input para analizar las causas de la raíz y las fuentes de errores.
- Nos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Da a los empleados un sentimiento de logro
- Nos proporciona los medios para saber si estamos perdiendo o ganando.
- Nos ayuda a monitorear el progreso

2.11.3 Prerrequisitos de la medición.

Para garantizar la confiabilidad de un sistema de medición es fundamental contar con un clima organizacional sano, donde los objetivos de la empresa estén por encima de los intereses particulares del individuo que verán la medición como una medida persecutoria. Por lo anterior las mediciones deben verse como una forma de buscar mejora y no de buscar responsables o culpables.

2.11.4 Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son objetivos o métricas tanto internas como surgidas de un *benchmark* para ser comparados con los logros de la administración; son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de la empresa. (Haime, 2004 Pág 79).

2.11.4.1 Objetivo de los indicadores.

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que como su nombre lo dice, mida e indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es difícil poder administrar un proceso que no se pueda medir. Los indicadores y medidores de gestión deben ser usados entre otros propósitos, para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido. (Mariño, 2001 Pág 69).

2.11.4.2 Características de los indicadores.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Poderse medir Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo, el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

Tener significado El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.

Poderse controlar El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a puntos de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.

Ejemplos de medidores o indicadores:

- Número de órdenes de compra.
- Costo total de la calidad .
- Costos de capacitación.
- Número de empleados .
- Toneladas procesadas .
- Pacientes atendidos en consulta .

2.11.4.3 Tipos de indicadores.

Establece que dentro de la administración de procesos se puede tener indicadores de proceso o de resultados, con el fin de medir qué está pasando con las actividades y los resultados del proceso respectivamente, teniendo así los siguientes:

- **Indicadores de resultado.-** miden la conformidad o no conformidad de los resultados de un proceso sean estos bienes o servicios con los requerimientos del cliente.
- **Indicadores de proceso.-** miden qué es lo que está sucediendo dentro de los procesos con sus actividades o la variación existente en el proceso, es decir mide lo que hace dicho proceso.
- **Indicadores de eficacia.-** miden el logro de los resultados propuestos, se enfoca en el qué se debe hacer, por tanto para establecer un indicador de este tipo es muy importante conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso.
- **Indicadores de eficiencia.-** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.(Mariño, 2002).

2.11.5 Elaboración de indicadores.

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos. (Rincón, 1998).

Para el diseño de un indicador es preciso tener en cuenta elementos tales como:

- La Definición
- El Objetivo
- Los Niveles de Referencia
- La Responsabilidad
- La Medición
- La Periodicidad

2.12 Manual de Procesos.

2.12.1 Definición.

Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados, que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia. Los procedimientos deben ser integrados por: objeto, normas de

operación, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describan las actividades que se realización de un trabajo determinado. (Menéndez, y otros, 2006 Pág.88).

Independiente del tamaño de la institución, hoy es propietario contar con una instrumento que aglutine los proceso, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control. El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda. (Mejía, 2006).

2.12.2 Objetivos del manual por procesos.

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades para los funcionarios de la institución.
- ✓ Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- ✓ Ayudar a orientar al personal nuevo.
- ✓ Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- ✓ Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- ✓ Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- ✓ Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- ✓ Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- ✓ Ser la memoria de la institución. (Mejía, 2006, pág. 61)

2.12.3 Características del manual por procesos.

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.

- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

El manual de procesos no debe confundirse con el manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización. (Mejía, 2006 Pág. 62)

2.12.4 Elaboración del manual por procesos.

En la elaboración del manual se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos).
- ✓ Determinar los niveles de autoridad así:

Dirección.

Jefes de departamento y servicios. Cargos subalternos (operarios, empleados, etc.)

Se toma toda la información relacionada con la naturaleza de cada función, entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.

- ✓ A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.
- ✓ Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo.
- ✓ Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso.
- ✓ Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.

Esta información debe ser diligenciada por el responsable de cada proceso, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de organización y métodos, cuando la institución tiene un alto nivel de complejidad. Si esta oficina no existe se debe definir la conformación de/mí-equipo disciplinario que lleve a cabo el proyecto con el apoyo de la alta dirección. Este equipo podría estar conformado por personal del área usuaria, control interno, sistemas y asesores especiales y tendría las siguientes responsabilidades:

1. Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar los procesos. .
Participar activamente en todas las tareas del equipo
2. Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento
3. Rendir los informes a la alta dirección.
4. Diseñar el manual de procesos
5. Efectuar el seguimiento y capacitación a los usuarios

2.12.5 Estructura del manual por procesos.

Existen componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- Portada
- Misión de la Institución
- Objetivos del manual
- Marco Legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Procesos del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 Metodología para el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos.

La gestión por proceso se entiende como la forma de gestionar la organización a través de los procesos, definiendo a estos como una secuencia de actividades interrelacionadas y con la finalidad de generar valor añadido sobre una entrada para lograr una salida que también cumplan con los requerimientos de los clientes. Podemos decir que las empresas son tan eficientes como pueden serlo sus procesos, la mayoría de las empresas que se han concienciado de este planteamiento, han reaccionado ante la falta de eficiencia que representa en las empresas organizadas por departamentos, con sus parcelas de poder y su apatía en exceso por los cambios, potenciando el enfoque del proceso trabajando con una visión de objetivo en el cliente (Martínez, Cegarra, 2014).

Parte principal del desarrollo de este modelo es encontrar los puntos de mejora y los procesos que no están siendo eficientes en el departamento de Tesorería, tomando en cuenta que sus actividades y objetivos están encaminados al éxito de toda la organización. El departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., tiene plena conciencia de su crecimiento y de los cambios a los cuales ha estado sometido, de las actividades y procesos que no se encuentran estructurados formalmente y de los controles que están faltantes, por esto se aplicarán técnicas de levantamiento de información con el fin de obtener buenos resultados y la propuesta de un Modelo de Gestión por procesos, especificado en el planteamiento de indicadores de gestión, manuales de procesos y procedimientos mejorados.

3.1.1 Métodos y técnicas de investigación.

3.1.1.1 Levantamiento de información.

Este método consiste en realizar reuniones con todos los integrantes del departamento de tesorería, identificando las actividades y funciones asignadas a este personal, con el fin de estructurar los pasos que se convertirán en procesos.

Los integrantes del departamento de tesorería son:

- Tres analistas de tesorería
- Dos asistentes de tesorería
- Un cajero

También se realizarán reuniones a personal externo que tengan niveles de jerarquía altos, donde se puedan identificar las deficiencias y las oportunidades de mejora del departamento, estos ejecutivos son:

- Gerente financiero administrativo
- Contador general
- Gerente de Planificación
- Jefe de Compras
- Jefe Comercial
- Jefe de Servicios

Temas a tratarse en las reuniones:

1. Servicios que requiere del departamento de tesorería.
2. Relación que mantiene con el departamento de tesorería.
3. Procesos que conoce del departamento de tesorería.
4. Sugerencias de mejora en los procesos y atención del departamento de tesorería.

3.1.1.2 Elaboración de Diagramas de Flujo.

Con la información levantada se elaborarán diagramas de flujo de los procesos, el objetivo de los mismos es la representación gráfica y clara de las actividades encontradas dentro del departamento. El departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., tiene las siguientes funciones principales en las cuales se centran sus actividades:

- Pagos
- Administración de riesgos financieros
- Manejo de caja general y cajas chicas
- Administración de riesgos financieros
- Inversiones y financiamientos
- Manejo de Flujo efectivo presupuestado
- Control de recaudos de la operación

3.1.1.3 Caracterización de procesos.

Con los diagramas de flujos elaborados, se realiza la caracterización de los procesos, que consisten en establecer elementos relevantes que intervienen o están presentes en los diversos procesos identificados, entre estos elementos se deben detallar: alcance de procesos, recursos empleados para el desarrollo del

mismo (Físicos, Técnicos, Humanos y Financieros), entradas, salidas, indicadores y controles de procesos.

3.1.1.4 Descripción de actividades.

Consiste en la descripción de forma más amplia todas y cada una de las actividades que se desarrollan en un determinado proceso, indicando el lugar donde se ejecuta y los funcionarios responsables de esta ejecución.

3.1.1.5 Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización (Namakforoosh, 2005).

3.1.1.6 Técnicas y Herramientas.

La técnica adecuada para la investigación establecida y para la recolección de información es la encuesta.

Encuesta: Es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos de los grupos. Tanto para entender como para justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta es necesario aclarar que en un proceso de investigación, en principio, el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio es la observación a la investigación descriptiva, ya que con la observación se pueden estudiar las propiedades de un lugar, los comportamientos, condiciones de trabajo, relaciones, y otros aspectos (Córdoba, 2004).

La encuesta (ANEXO A) será aplicada a funciona los de toda la compañía, mismos que tienen constante acercamiento con el departamento de tesorería, entre estos se han identificado los siguientes:

- Comercial
- Contabilidad
- Facturación y Cobranzas
- Servicio al Cliente
- Compras
- Recursos Humanos

3.1.1.6.1 Resultados de la Encuesta.

1. RESPUESTA A REQUERIMIENTOS

1. Los requerimientos solicitados al área de Tesorería, son receptados en el primer acercamiento?

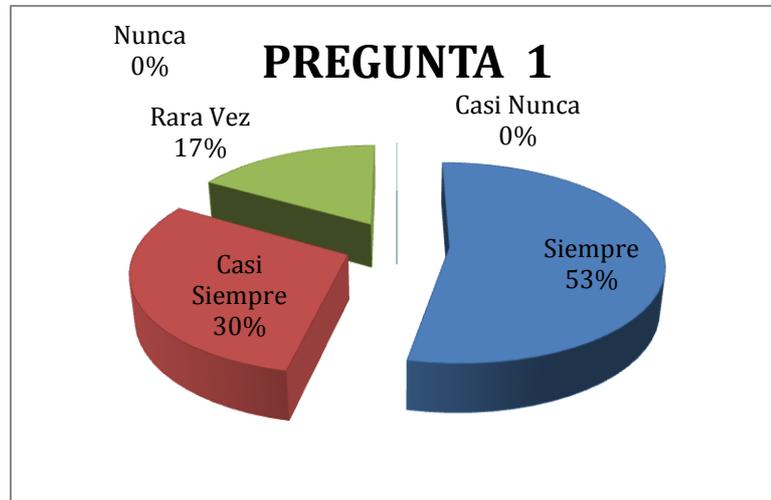


Figura 3.1: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 1

Fuente: Elaborado por Autor

El 53% de los encuestados siempre reciben respuesta de sus requerimientos al primer acercamiento, mientras que el 30% no reciben respuesta inmediata y el 17% rara vez son atendidos para presentar sus requerimientos.

2. Los servicios requeridos del área de Tesorería se desarrollan en los tiempos acordados?

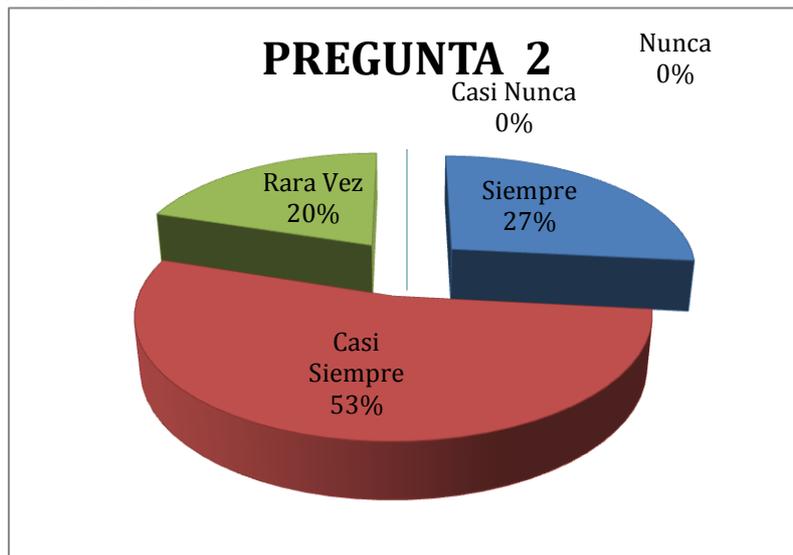


Figura 3.2: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 2

Fuente: Elaborado por Autor

El 27 % de los encuestados siempre reciben su servicio en los tiempos acordados, mientras que un 20% rara vez reciben su servicio según sus expectativas.

3. De requerirlo, el personal del área de Tesorería se encuentra disponible para ayudarlo o resolver sus dudas e inquietudes?

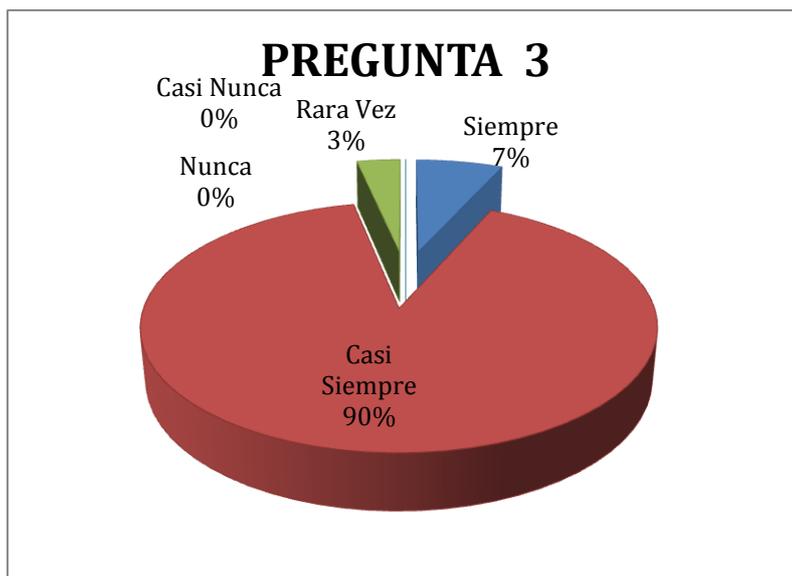


Figura 3.3: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 3

Fuente: Elaborado por Autor

El 90% de los encuestados considera que el personal de tesorería casi siempre se encuentra disponible y un 3% rara vez, mientras que solo un 7% siempre encuentran atención en el departamento.

4. En caso de solicitudes emergentes realizadas excepcionalmente el área de tesorería ofrece soluciones o alternativas que permitan la continuidad de sus actividades?

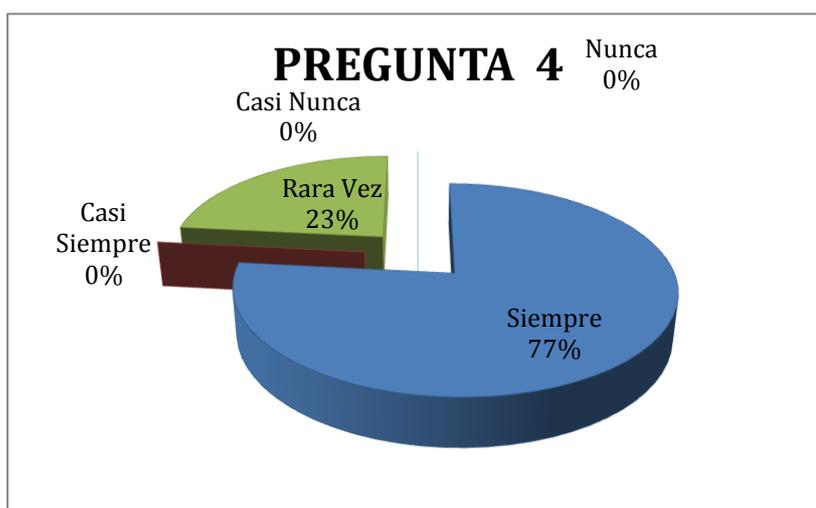


Figura 3.4: Resultados Respuesta de Requerimientos pregunta 4

Fuente: Elaborado por Autor

El 77% de los encuestados siempre reciben soluciones o alternativas a sus solicitudes urgentes, el departamento de tesorería en un 23% rara vez no atiende estas solicitudes.

2. CALIDAD DE SERVICIO

1. ¿Existe interés por parte del área de Tesorería para entender sus inquietudes o requerimientos?

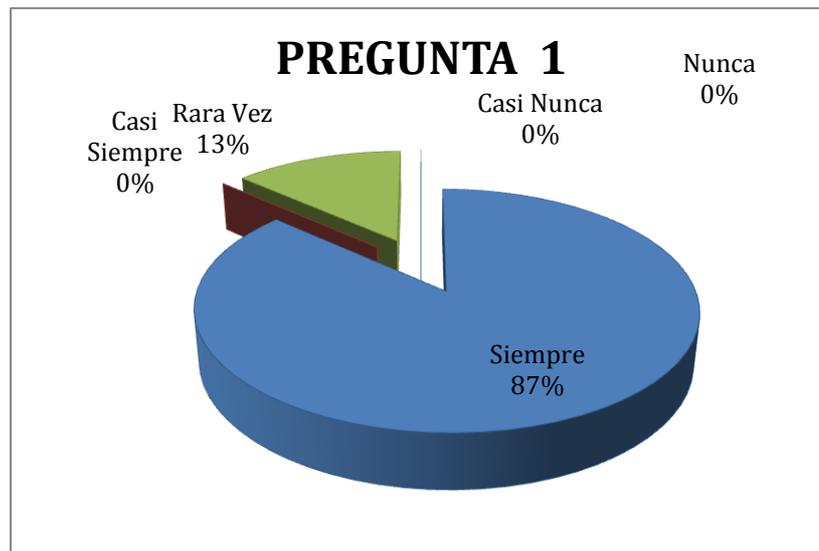


Figura 3.5: Resultados Calidad de Servicio pregunta 1

Fuente: Elaborado por: Autor

El departamento de tesorería muestra interés por las inquietudes a un 87% de sus clientes, y un 13% rara vez recibe esta atención.

2. ¿Los servicios entregados por el área de Tesorería cumplen con su expectativa y solucionan sus requerimientos iniciales?

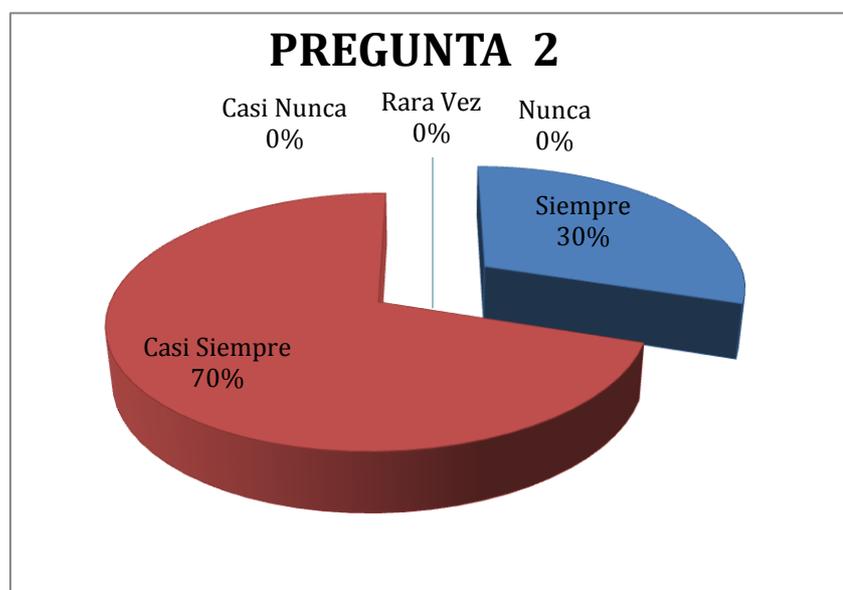


Figura 3.6: Resultados Calidad de Servicio pregunta 2

Fuente: Elaborado por Autor

El 70% de los encuestados casi siempre están satisfechos por los servicios entregados y un 30% encuentran totalmente satisfechas sus necesidades.

3. Cuando sus requerimientos realizados el área de Tesorería no tienen una solución práctica o inmediata, ¿recibe guía y asesoría viable como alternativas para entender su requerimiento?

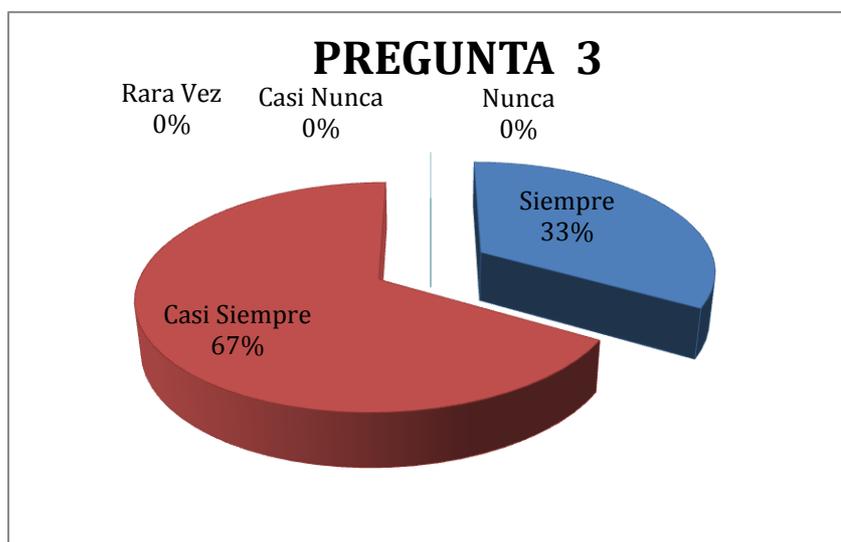


Figura 3.7: Resultados Calidad de Servicio pregunta 3

Fuente: Elaborado por Autor

El 67% de los encuestados casi siempre reciben asesoría o guía por parte del departamento de tesorería, y un 30% siempre tienen este servicio adicional.

4. El proceso para entrega del servicio solicitado al área de tesorería ¿es claro y permite atender necesidades?

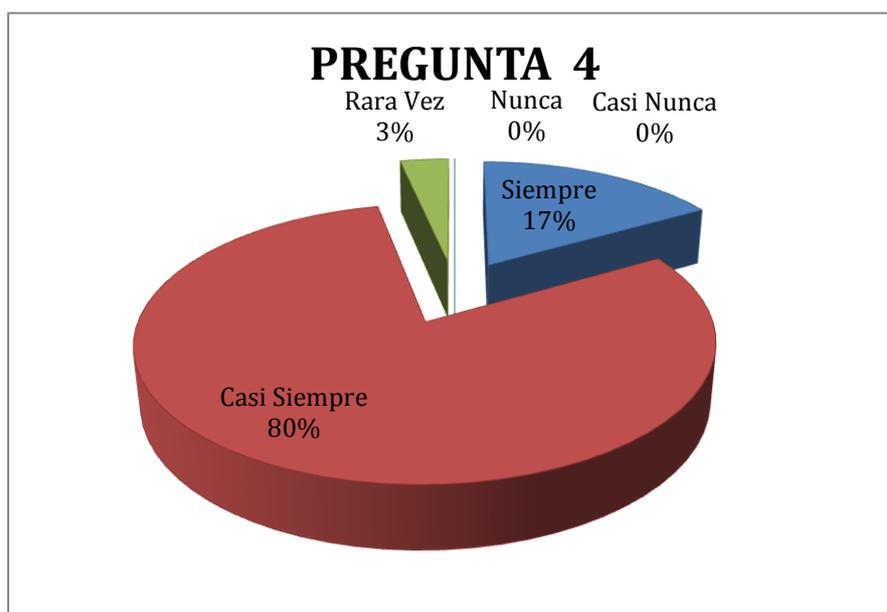


Figura 3.8: Resultados Calidad de Servicio pregunta 4

Fuente: Elaborado por Autor

El 80% de los encuestados casi siempre entienden los procesos del departamento, solo un 17% siempre tienen presente como hacer sus solicitudes.

3. EXPERIENCIA EN EL SERVICIO

1. ¿El personal del área de Tesorería demuestra actitud de servicio y brinda un trato amable y profesional?

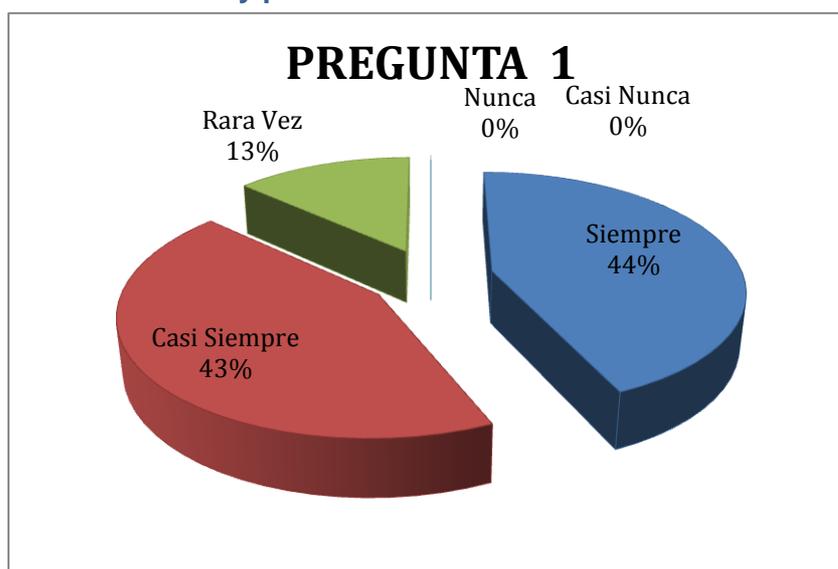


Figura 3.9: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 1

Fuente: Elaborado por Autor

El 44% de los encuestados siempre han obtenido un trato amable y profesional del personal de tesorería, mientras que un 13% rara vez reciben atención adecuada.

2. ¿El asesoramiento otorgado por el área de Tesorería le permite determinar mejor sus requerimientos y encontrar soluciones alineadas al negocio?

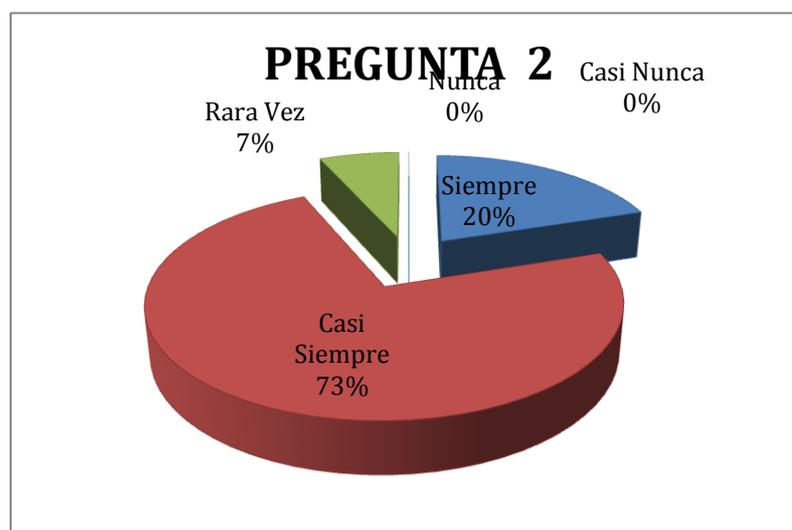


Figura 3.10: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 2

Fuente: Elaborado por Autor

Solo un 20% de los encuestados piensa que el asesoramiento del departamento de tesorería está alineado con el negocio, y casi siempre está alineado en un 73%.

3. ¿El área de Tesorería aporta con ideas, opiniones o innovaciones que agregan valor y ayudan a mejoras en el servicio y procesos?

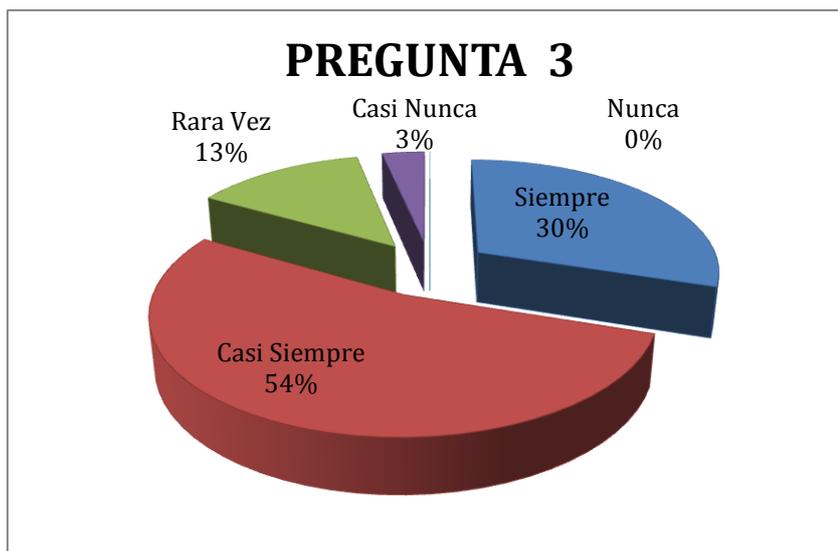


Figura 3.11: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 3

Fuente: Elaborado por Autor

El 54% de los encuestados piensa que el departamento casi siempre aporta con ideas para mejoras del servicio, y un 3% indica que casi nunca encuentran valor agregado en sus ideas.

4. ¿Los procesos del área de Tesorería están escritos formalmente y ayudan a que las actividades de la empresa fluyan en tiempos adecuados?

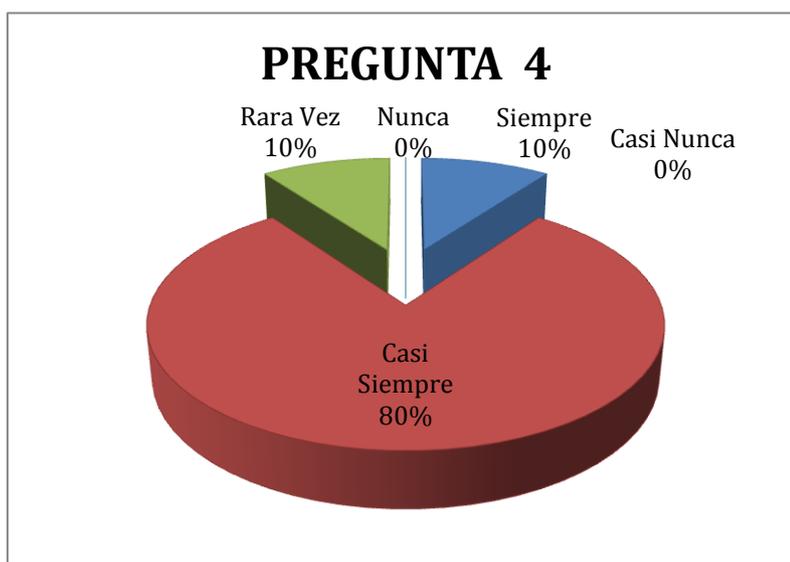


Figura 3.12: Resultados Experiencia en el Servicio pregunta 4

Fuente: Elaborado por Autor

El 80% de los encuestados indican que casi siempre cuentan con procesos escritos formalmente.

3.2 Diagnóstico del área de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

Con los resultados de las reuniones y la encuesta aplicada (ANEXO A), se han determinado los puntos que afectan directamente al funcionamiento del departamento, así como pueden ser:

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Competencia
- ✓ Económicos
- ✓ Políticos
- ✓ Legales

Para tomar decisiones en base a esta información se aplicó la herramienta FODA, con la cual se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente tiene el departamento de Tesorería.

3.2.1 Análisis del ambiente interno.

El análisis interno determina los factores y las variables que pueden ser contralados por el departamento, lo que permitirá establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos y las metas a corto, mediano y largo plazo.

El departamento de Tesorería de *DIRECTV Ecuador C. Ltda.* está formado por los factores más importantes para su operación que son Proveedores, Clientes y Competencia



Figura 3.13: Microambiente

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.1.1 Proveedores.

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir sus servicios, si bien es cierto el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., no necesita proveedores de insumos críticos para sus actividades, pero cuentan con procesos en los que dependen del trabajo y de reportes de otras áreas que se convierten en sus proveedores, estas son:

- Contabilidad: ese departamento es el encargado de realizar todos los registros contables, que es el paso anterior para que tesorería pueda procesar pagos.
- Compras: este departamento es el encargado de la negociación con todos los proveedores, donde establecen términos y modo de pagos.
- Recursos Humanos: este departamento encargado de precautelos al persona, es quien tiene la información sobre las formas de pago de nómina, liquidaciones, anticipos, etc.
- Facturación: este departamento realiza recaudos y deben proporcionar toda la información para verificar ingresos en las cuentas bancarias.
- IT: este departamento se convierte en un proveedor ya que debe proporcionar nuevos sistemas para automatización de funciones, así como mantener habilitado toda aplicación activa.

Proveedores externos que afectan directamente al funcionamiento del departamento son:

- Las entidades Financieras: mismos que proporcionan plataformas vía web para que las actividades del departamento se desarrollen.

3.2.1.2 Clientes.

Para el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., se identificaron los siguientes clientes internos:

- Personal de DIRECTV: todo ejecutivo que requiera pago de movilización u otros gastos mediante Caja Chica o mediante acreditación directa.

Es importante indicar que Tesorería también es el encargado de acreditar la nómina en las fechas que se estipula en los contratos de trabajo.

- Áreas Funcionales de DIRECTV: dentro de este grupo se toman en cuenta todas las áreas que necesitan de información del departamento de tesorería,

o que requieren que termine sus procesos para seguir con sus actividades, y se identificaron las siguientes:

- *Contabilidad*
Necesidad de información sobre conciliaciones bancarias
- *Cobranzas*
Necesidad de confirmación de pagos
- *Servicio al cliente*
Necesidad de confirmación de pagos, y atención en caja
- *Planificación*
Necesidad de Flujo de efectivo para presupuesto
- *Comercial*
Necesidad de aprobaciones de crédito para ventas

Dentro del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. se tomaron como clientes externos los siguientes:

- *Proveedores nacionales (públicos y privados):* cada proveedor también cuenta con una calificación local y deben aceptar las políticas de crédito de la organización. (de 10 a 15 días después de recibida la factura).
- *Proveedores internacionales:* estos son los mejores internacionalmente, ya que cuentan con la negociación y calificación de la matriz.

Son quienes esperan que el departamento cumpla con los pagos según la negociación aplicada, así como cuando solicitan detalles e información de desembolsos convirtiéndose en un cliente de su servicio.

El departamento de Tesorería no cuenta con un plan de pagos según vencimiento de facturas, al momento se cancelan las facturas antes de su vencimiento, lo que provoca una buena imagen ante sus proveedores que son los clientes del departamento.

3.2.1.3 Competencia.

Este punto está centrado en la capacidad competitiva del departamento de tesorería, donde principalmente se puede recalcar el equipo de trabajo con el que cuenta, que es el siguiente:

Personal Directo:

- ✓ Jefatura de Tesorería
- ✓ Tres Analistas de Tesorería
- ✓ Dos Asistentes de Tesorería

- ✓ Un Cajero

Personal Indirecto:

- ✓ Tres Asistentes Administrativas
- ✓ Dos Mensajeros

Este grupo de profesionales por su experiencia, integridad y profesionalismo, hacen que el departamento de Tesorería de DIRECTV sea un área competitiva, la cual promociona personal dentro y fuera de la misma. Esto se ve reflejado en el buen manejo de los fondos de la empresa y con el cumplimiento de los presupuestos y metas colocadas por la matriz.

Estudiando las actividades y funciones de cada cargo, se encontró que existe un manual escrito de todos los roles y responsabilidades de cada uno, lo que ayuda a que el personal tenga plena seguridad de lo que está realizando y de su impacto en el departamento y en la organización. Sin embargo, en las reuniones se encontraron falta de tiempo en algunos puestos, por lo que existe carga de funciones en ciertos funcionarios y existen otros que tienen tiempo disponible, también se pudo observar que a pesar del buen trabajo del personal de tesorería, su ambiente no era 100% adecuado, principalmente por la remuneración que es menor que otros puestos de su misma jerarquía en otros departamentos.

3.2.2 Análisis del ambiente externo.

El ambiente del departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. se vuelve más complejo debido a los cambios que está experimentado, para lo cual es necesario que los gerentes planeen por anticipado sus actividades ante los cambios de su entorno.

Se estudiará el macro ambiente para identificar el impacto de las variables externas en su operación, variables que la empresa no puede controlar directamente pero si podrá analizarlas y conseguir un camino a seguir que no impida su crecimiento. Estas variables son económicas, legales, políticas, sociales, tecnológicas



Figura 3.14: Macroambiente

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.2.1 Variables Económicas.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. es una empresa que se encuentra en desarrollo y crecimiento, para lo cual necesita de un poder adquisitivo que ayude a cumplir con todas sus necesidades.

Este poder adquisitivo se encuentra delimitado en función de los ingresos que percibe por las mensualidades de sus suscriptores y por la venta de nuevos contratos a sus potenciales clientes. El departamento de tesorería es el responsable del manejo de estos fondos, mediante un flujo de efectivo presupuestado en forma mensual y anual, donde se especifiquen la cantidad de ingresos y la cantidad de egresos a incurrir, con el objetivo de establecer mes a mes si la organización tiene necesidad de créditos para tomar decisiones. Las variable principal que afecta en este pronóstico es a su vez del poder adquisitivo de sus clientes. Tomando en cuenta que DIRECTV es el ofertante con mayores costos en el mercado, esto y la competencia actual han provocado un incremento en cartera vencida que impacta negativamente en el flujo de efectivo, cabe indicar que DIRECTV no cobra intereses por esta cartera.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. siendo una multinacional, tiene como ventaja que depende de una matriz, la misma que se encuentra en una excelente posición económica, y que hasta el momento no ha permitido que se generen deudas locales. La matriz verifica la información enviada por el departamento de tesorería y aprueba

el envío de fondos que han sido registrados como aportes a futura capitalización y como préstamos internos. Para esta aprobación deben existir los respectivos justificativos.

Un factor importante que impacta en los ingresos de la empresa y por ende en la gestión del departamento de tesorería son los impuestos que por su operación son considerados como un gasto alto, estos son:

- Impuesto Salida de Divisas: DIRECTV realiza desembolsos altos a Programadores asumiendo el 5% de este impuesto
- Tasas arancelaria: Los equipos de DIRECTV no tienen producción local por lo que se pagan valores considerables por importaciones principalmente de decodificadores.

Actualmente la necesidad de fondos ha disminuido, centrándose solo en meses de promociones o nuevas leyes en adquisición de mercadería, que demandan de incremento en importaciones. Sin embargo se busca tener no solo el apoyo de la matriz sino pre aprobados líneas de crédito con bancos para casos emergentes, lo cual se ha tornado difícil ya que la política de la matriz es no tener activos locales, por esto no cuentan con garantías.

El riesgo país también es un factor que un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. Sin embargo, Ecuador ha mantenido una estabilidad en cuando a estado, por lo que se ha incrementado la inversión extranjera en el país, un ejemplo es DIRECTV.

Dentro de este factor también se puede mencionar la relación con las entidades bancarias que son fuente y parte importante de la gestión de tesorería, mantener control de las cuentas corrientes que se encuentran activos en bancos que no tengan riesgos de cierre, que las entidades bancarais presten servicios e información adecuados y seguridades de los saldos que se mantienen en las cuentas. Por estas razones DIRECTV ha decidido trabajar con los doce bancos que tienen experiencia en el mercado y que son considerados como sólidos e innovadores.

El manejo de fondos en estas cuentas ha ayudado a que los bancos nos permitan mantener rendimientos en saldos, tomando en cuenta que la política de la matriz es no mantener inversiones locales, el objetivo es tener una pequeña ganancia del saldo sobrante en las cuentas corrientes aun cuando las tasas sean bajas.

3.2.2.2 Factores Políticos.

La inestabilidad del sistema político puede ser una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre fenómenos sociales, políticos y económicos que han caracterizado a Ecuador en los últimos tiempos. La percepción generalizada tanto nacional como internacional de la existencia de corrupción en la administración pública ecuatoriana y la situación económica son determinantes para la toma de decisiones en cuanto a inversiones. Los gobiernos de Ecuador han mantenido en constante decepción a sus habitantes, los cuales han llegado a derrocar a varios de sus líderes por la falta de un manejo estatal honrado y democrático.

Actualmente el gobierno se ha mantenido y cuenta con un porcentaje significativo de confianza.

El gobernante actual ha tratado de mantener sus entidades públicas con la mejor transparencia posible, mejorando reglamentos e imponiendo leyes que regulen de mejor manera el accionar del estado.

El ente gubernamental que rige las actividades de DIRECTV Ecuador C. Ltda. es Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) y la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).

El CONARTEL es responsable de regular, otorgar y autorizar los medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión, en todo el territorio nacional, mediante la correcta aplicación de la legislación que en materia se encuentre vigente, a fin de satisfacer, en el máximo sentido técnico, la calidad de servicio en este caso de DIRECTV Ecuador C. Ltda. al usuario.

El departamento de tesorería de DIRECTV tiene la responsabilidad de cancelar los impuestos que por ley solicitan estas entidades públicas que son:

- 2.05% del valor mensual recaudado por el Impuesto a Consumos Especiales
- 2.93% del valor anual recaudados por el Impuesto a los Consumos Especiales.

Estos dos impuestos son por el uso del satélite en el territorio ecuatoriano, es importante y de alta prioridad que estos valores se cancelen a tiempo para evitar sanciones y hasta el retiro del permiso. Igualmente con cualquier reclamo de devolución de valores a clientes que realicen el reclamo directo en estas entidades.

3.2.2.3 Factores Sociales.

En el ámbito social, inicialmente el producto DIRECTV apuntaba a clientes de clase Media Alta, sin embargo este mercado no abastecía sus necesidades ni las de matriz, por lo que se generó un producto que atiende el mercado restante. Por esta razón ahora DIRECTV es un servicio para toda clase social. Para que esto se lleve a cabo DIRECTV tiene alianzas con grandes y pequeños distribuidores y mantiene cuentas por cobrar con los mismos con un riesgo medio de no recupero.

Dentro de este factor también se puede citar a la selección del personal en DIRECTV, existe un proceso estricto de entrada, con el fin de encontrar el mejor equipo, íntegro y con valores, principalmente para áreas críticas como es Tesorería que se manejan altos montos, pero esto no deja de lado el riesgo por cualquier corrupción social que pueda afectar gravemente la operación.

3.2.2.4 Factores Tecnológicos.

La Corporación invirtió capital para estructurar a DIRECTV Ecuador C. Ltda. con la mejor tecnología para su actividad administrativa y operativa. Cuenta con lo último de tecnología en equipos de computación, equipos de comunicación nacional e internacional, compra de servidores y software que facilite la ejecución de los procesos en cuanto al sistema de DIRECTV se refiere.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. así como todas las sucursales de la marca el Latinoamérica trabaja con un solo sistema llamado IBS (integrated business system), dicho sistema permite a los usuarios autorizados acceder a cada contrato donde se puede visualizar todo lo referente a cada cliente.

Esto obliga a que cada departamento de DIRECTV, revise sus procesos y los automatice, ya que no es correcto que siendo una multinacional basada en tecnología existan todavía funciones manuales con riesgos altos.

El departamento de tesorería es un área de apoyo, sin embargo es crítico su trabajo en cuestión de riesgo por desembolsos de dinero, por lo cual es importante que sus actividades sean automáticas. Al momento tienen pasos que aún se alimentan manualmente lo que hace que no sean seguras las transacciones y que provoquen controles adicionales y más trabajos operativos.

SAP es el sistema utilizado contablemente y para todo registro de tesorería, este sistema fue implantado por la regional y es de uso de todas las filiales en Latinoamérica, cuentan con consultores especializados en Brasil, Argentina,

Colombia y Perú, quienes están atentos a cualquier necesidad y nuevos desarrollos, pero cumpliendo con tiempos aprobados por sus mandos altos.

3.2.2.5 Medio Ambiente.

El Gobierno de nuestro país establece reglamentos de cómo deben funcionar las empresas para preservar el medio ambiente. Además se está incentivando la Responsabilidad Social con la que ahora deben cumplir las organizaciones.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. entiende la importancia de conocer y obedecer las leyes que permiten el preservar el medio ambiente.

DIRECTV Ecuador C. Ltda. mantiene como política corporativa el velar por la seguridad del lugar de trabajo cumpliendo con todas las normas y estándares de protección al medio ambiente. El departamento de tesorería al ser un área de respaldos de transacciones, emite una gran cantidad de papel, que es una oportunidad de mejora el encontrar una forma adicional para evitar el desperdicio en papel.

3.2.3 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta básica que permite establecer un diagnóstico preciso del departamento de tesorería, basándose en sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.2.3.1 Matrices.

3.2.3.1.1 Matriz de Resumen.

Dentro de esta matriz se podrán visualizar todos los factores importantes que se estudiaron en el análisis interno y análisis externo del departamento de Tesorería de DIRECTV ECUADOR C. Ltda.

Tabla 3.1: Fortalezas

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS	
1	Estructura con funciones y roles claramente definidos
2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros
3	El departamento cuenta con personal disponible para atención a requerimientos
4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras
5	Tecnología de punta en la estructura operativa
6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud
7	Recurso Humano capacitado y con experiencia en sus funciones
8	Negociaciones y relación positiva con sus Proveedores Internacionales (Clientes externos)
9	Crédito en pagos con proveedores nacionales (Clientes Externos)
10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos
11	Capacidad de cubrir sus cuentas por pagar antes del vencimiento
12	Cientes satisfechos
13	Servicio y requerimiento entregados adecuados a las solicitudes
14	Conocimiento del sistema IBS utilizado internacionalmente para la señal de DIRECTV
15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones
16	Servicio personalizado de calidad
17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales
18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos
19	Transacciones debidamente respaldadas
20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones
21	La mayoría de sus clientes optan por una forma de pago que garantiza el cobro de la mensualidad

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.2: Debilidades

ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES	
1	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos
2	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación
3	Servicio con precios altos - incremento de cartera
4	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales
5	Software (SAP) no utilizado al 100%
6	Alta demanda de solicitudes urgentes de empleados, evita tener un proceso adecuado de desembolsos
7	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio
8	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento
9	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos
10	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas
11	Poco aporte en la mejora del servicio general de la organización
12	Falta de un proceso de pagos a proveedores según el vencimiento de sus facturas
13	La compañía no cuenta con bienes propios para solicitudes de prestamos
14	Pocos procesos de pagos son automáticos, manteniendo un riesgo en desembolsos
15	Puntos de caja solo en la matriz - Quito
16	Fala comunicación entre el personal del departamento
17	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.
18	Respaldos solo en físico, no tienen archivo digital

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.3: Oportunidades

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES	
1	Apertura para desarrollarse como un departamento con responsabilidad ambiental
2	Remesas de clientes por pago de productos altas lo que mejora el Flujo de Efectivo
3	Mandato gubernamental estable
4	Inversión extranjera activa y sin restricciones
5	Relación positiva con entidades bancarias
6	Regulaciones de los entes gubernamentales aplicados para todos los integrantes del mercado de TV Pagada
7	Expansión del servicio a todas las clases sociales, incrementando los ingresos
8	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de Capacitación regional)
9	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo
10	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales
11	Relaciones estables y confiables de los proveedores nacionales e internacionales (Clientes externos)
12	Apertura para negociaciones de pagos con proveedores (clientes externos)
13	Fortalecer las relaciones con los clientes internos (Personal y Áreas)
14	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control
15	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos
16	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por las áreas solicitantes
17	Cartera de fácil recuperación mensual

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.4: Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO: AMENAZAS	
1	Disminución del poder adquisitivo del mercado
2	Líneas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios
3	Baja rentabilidad en inversiones bancarias
4	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación
5	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema
6	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos
7	Altos impuestos por permisos de funcionamiento (SUPERTEL, SENATEL)
8	Demoras en entrega de información para elaboración de Flujo de Efectivo
9	Alianzas con cadenas para venta de prepago con procesos no adecuados
10	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por área de procesos
11	Restricción en cuota de importaciones para equipos (decodificadores y cables)
12	Información incorrecta para elaboración de Flujo de Efectivo
13	Clientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales
14	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos internacionales
15	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales
16	Consultores y soportes del sistema base ubicados en otros países
17	Proveedores contratados para archivo pasivo con bajo control de calidad
18	Proveedores Locales con Crédito a corto plazo, acostumbrados a pronto pago
19	Requerimientos urgentes de clientes que no han sido ejecutados
20	Falta de compromiso de las áreas que deben cumplir con actividades para que tesorería cumpla con sus procesos
21	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y funciones del departamento

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.3.1.2 Matriz de Impacto.

Tabla 3.5: Matriz de Impacto de Fortalezas

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estructura con funciones y roles claramente definidos	X		
2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros	X		
3	El departamento cuenta con personal disponible para atención a requerimientos		X	
4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras	X		
5	Tecnología de punta en la estructura operativa		X	
6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud	X		
7	Recurso Humano capacitado y con experiencia en sus funciones	X		
8	Negociaciones y relación positiva con sus Proveedores Internacionales (Clientes externos)			X
9	Crédito en pagos con proveedores nacionales (Clientes Externos)			X
10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos	X		
11	Capacidad de cubrir sus cuentas por pagar antes del vencimiento			X
12	Clientes satisfechos	X		
13	Servicio y requerimiento entregados adecuados a las solicitudes		X	
14	Conocimiento del sistema IBS utilizado internacionalmente para la señal de DIRECTV		X	
15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones	X		
16	Servicio personalizado de calidad	X		
17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales	X		
18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos	X		
19	Transacciones debidamente respaldadas		X	
20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones	X		
21	La mayoría de sus clientes optan por una forma de pago que garantiza el cobro de la mensualidad			X

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.6: Matriz de Impacto de Debilidades

ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO
1	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos	X		
2	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación	X		
3	Servicio con precios altos - incremento de cartera			X
4	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales	X		
5	Software (SAP) no utilizado al 100%		X	
6	Alta demanda de solicitudes urgentes de empleados, evita tener un proceso adecuado de desembolsos	X		
7	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio	X		
8	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento		X	
9	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos	X		
10	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas	X		
11	Poco aporte en la mejora del servicio general de la organización		X	
12	Falta de un proceso de pagos a proveedores según el vencimiento de sus facturas		X	
13	La compañía no cuenta con bienes propios para solicitudes de prestamos			X
14	Pocos procesos de pagos son automáticos, manteniendo un riesgo en desembolsos	X		
15	Puntos de caja solo en la matriz - Quito			X
16	Fala comunicación entre el personal del departamento		X	
17	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.	X		
18	Respaldos solo en físico, no tienen archivo digital			X

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.7: Matriz de Impacto de Oportunidades

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO
1	Apertura para desarrollarse como un departamento con responsabilidad ambiental		X	
2	Remesas de clientes por pago de productos altas lo que mejora el Flujo de Efectivo			X
3	Mandato gubernamental estable			X
4	Inversión extranjera activa y sin restricciones	X		
5	Relación positiva con entidades bancarias		X	
6	Regulaciones de los entes gubernamentales aplicados para todos los integrantes del mercado de TV Pagada			X
7	Expansión del servicio a todas las clases sociales, incrementando los ingresos		X	
8	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de Capacitación regional)	X		
9	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo	X		
10	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales	X		
11	Relaciones estables y confiables de los proveedores nacionales e internacionales (Clientes externos)		X	
12	Apertura para negociaciones de pagos con proveedores (clientes externos)		X	
13	Fortalecer las relaciones con los clientes internos (Personal y Áreas)		X	
14	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	X		
15	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos	X		
16	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por las áreas solicitantes	X		
17	Cartera de fácil recuperación mensual	X		

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.8: Matriz de Impacto de Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO: AMENAZAS		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO
1	Disminución del poder adquisitivo del mercado		X	
2	Líneas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios	X		
3	Baja rentabilidad en inversiones bancarias			X
4	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación	X		
5	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema	X		
6	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos	X		
7	Altos impuestos por permisos de funcionamiento (SUPERTEL, SENATEL)			X
8	Demoras en entrega de información para elaboración de Flujo de Efectivo		X	
9	Alianzas con cadenas para venta de prepago con procesos no adecuados			X
10	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por área de procesos	X		
11	Restricción en cuota de importaciones para equipos (decodificadores y cables)		X	
12	Información incorrecta para elaboración de Flujo de Efectivo			X
13	Clientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales	X		
14	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos internacionales	X		
15	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales	X		
16	Consultores y soportes del sistema base ubicados en otros países			X
17	Proveedores contratados para archivo pasivo con bajo control de calidad			X
18	Proveedores Locales con Crédito a corto plazo, acostumbrados a pronto pago	X		
19	Requerimientos urgentes de clientes que no han sido ejecutados	X		
20	Falta de compromiso de las áreas que deben cumplir con actividades para que tesorería cumpla con sus procesos		X	
21	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y funciones del departamento	X		

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.3.1.3 Matriz de Ponderación o Acción.

Tabla 3.9: Matriz de áreas ofensivas de iniciativas estratégicas “FO”

		OPORTUNIDADES								TOTAL
		O05	O09	O10	O11	O16	O17	O20	O21	
		Inversión extranjera activa y sin restricciones	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de Capacitación regional)	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por las áreas solicitantes	Cartera de fácil recuperación mensual	
		FORTALEZAS								
F1	Estructura con funciones y roles claramente definidos	1	5	1	1	5	1	3	1	18
F2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros	3	5	5	1	3	1	1	3	22
F4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras	1	1	1	3	3	1	1	1	12
F6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud	1	5	5	1	5	5	5	5	32
F7	Recurso Humano capacitado y con experiencia en sus funciones	1	5	3	3	3	1	5	1	22
F10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos	3	3	1	5	3	1	1	1	18
F12	Clientes satisfechos	1	5	5	5	5	5	5	3	34
F15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones	1	1	1	1	5	3	3	3	18
F16	Servicio personalizado de calidad	1	3	1	5	5	1	3	1	20
F17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales	1	5	1	1	3	5	1	5	22
F18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos	1	1	1	5	5	3	3	5	24
F20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones	1	5	1	5	1	5	1	5	24
TOTAL		16	44	26	36	46	32	32	34	266

Fuente: Elaborado por Autor

Promedio de la Matriz Columnas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nc} = \frac{266}{8} = 33$
Promedio de la Matriz Fila=	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nf} = \frac{266}{12} = 22$
Promedio de la Matriz Fila=	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} \cdot Nc \cdot Nf} = \frac{266}{480} = 0,55$

El resultado de RBF=55.42% para la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad alta de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

Tabla 3.10: Matriz de áreas defensivas de iniciativas estratégicas “DA”

		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p style="text-align: center;">BAJA= 1 MEDIA=3 ALTA=5</p> </div>											TOTAL
		DEBILIDADES											
		A M E N A Z A S											
		Líneas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por área de procesos	Clientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos internacionales	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales	Proveedores Locales con Crédito a corto plazo, acostumbrados a pronto pago	Requerimientos urgentes de clientes que no han sido ejecutados	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y funciones del departamento	TOTAL
		A4	A6	A7	A8	A12	A15	A17	A18	A21	A22	A24	
D2	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos	3	3	3	3	5	5	1	3	5	3	3	37
D3	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación	5	5	5	5	3	1	1	3	1	1	1	31
D5	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales	5	5	5	1	5	5	1	5	5	3	1	41
D7	adecuado de desembolsos	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	3	23
D8	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio	3	3	1	3	5	3	3	5	1	1	5	33
D9	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento	3	3	5	5	5	1	5	5	1	1	1	35
D11	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	13
D15	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos	3	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	25
D18	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	5	19
TOTAL		25	29	31	23	27	21	21	29	17	13	21	257

Fuente: Elaborado por Autor

Promedio de la Matriz Columnas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{N_c} = \frac{257}{11} = 23$
Promedio de la Matriz Filas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{N_f} = \frac{257}{9} = 29$
Promedio de la Matriz Filas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * N_c * N_f} = \frac{257}{495} = 0,52$

El resultado de RBF = 51.92% en la matriz DA, nos indica que existe una probabilidad media de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

Tabla 3.11: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN BAJA= 1 MEDIA=3 ALTA=5 </div>											TOTAL
		A M E N A Z A S											
		A4	A6	A7	A8	A12	A15	A17	A18	A21	A22	A24	
		Lineas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por área de procesos	Cientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos internacionales	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales	Proveedores Locales con Crédito a corto plazo, acostumbrados a pronto pago	Requerimientos urgentes de clientes que no han sido ejecutados	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y funciones del departamento	
FORTALEZAS													
F1	Estructura con funciones y roles claramente definidos	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	15
F2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros	5	3	3	5	1	3	3	3	1	1	1	29
F4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras	1	5	5	1	3	5	5	1	3	1	3	33
F6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	17
F7	Recurso Humano capacitado y con experiencia en sus funciones	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	17
F10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos	1	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	37
F12	Cientes satisfechos	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	5	21
F15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones	1	1	1	1	3	5	5	5	1	1	3	27
F16	Servicio personalizado de calidad	3	1	3	1	1	3	5	1	1	1	3	23
F17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales	1	3	5	1	1	3	1	1	1	1	5	23
F18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	27
F20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones	1	1	1	1	1	5	1	5	3	3	5	27
TOTAL		18	24	30	20	20	46	36	30	16	14	42	296

Fuente: Elaborado por Autor

Promedio de la Matriz Columnas				
=	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nc}$	=	$\frac{296}{11}$	'= 27
Promedio de la Matriz Filas	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nf}$	=	$\frac{296}{12}$	'= 25
Promedio de la Matriz Filas	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * Nc * Nf}$	=	$\frac{296}{660}$	'= 0,45

El resultado de RBF = 44.85% para la matriz FA, nos indica que existe una probabilidad media de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.

Tabla 3.12: Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

		OPORTUNIDADES								TOTAL
		O05	O09	O10	O11	O16	O17	O20	O21	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="background-color: blue; color: white; padding: 5px; margin: 0;">PONDERACIÓN</p> <p style="margin: 5px 0 0 20px;">BAJA= 1</p> <p style="margin: 5px 0 0 20px;">MEDIA=3</p> <p style="margin: 5px 0 0 20px;">ALTA=5</p> </div>										
		Inversión extranjera activa y sin restricciones	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de Capacitación regional)	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por las áreas solicitantes	Cartera de fácil recuperación mensual	
DEBILIDADES										
D2	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos	5	1	3	3	5	1	5	5	28
D3	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación	1	1	5	1	1	1	1	1	12
D5	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales	1	5	3	1	5	5	5	5	30
D7	adecuado de desembolsos	5	1	3	1	3	1	3	1	18
D8	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio	1	1	5	1	5	5	1	3	22
D9	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento	3	5	1	3	1	3	1	1	18
D11	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas	1	5	5	1	5	3	1	1	22
D15	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos	1	1	1	3	5	3	1	1	16
D18	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.	1	3	5	3	3	3	5	5	28
TOTAL		19	23	31	17	33	25	23	23	194

Fuente: Elaborado por Autor

Promedio de la Matriz Columnas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nc} = \frac{194}{8} = 24$
Promedio de la Matriz Filas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{Nf} = \frac{194}{9} = 22$
Promedio de la Matriz Filas =	$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * Nc * Nf} = \frac{194}{360} = 0,54$

El resultado de RBF = 53.89% en la matriz DO, nos indica que hay una probabilidad alta de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 55.42%	FA 44.85%
DEBILIDADES	DO 53.89%	DA 48.69%

3.2.3.1.4 Matriz de Síntesis FOFA.

Tabla 3.13: Matriz FOFA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS EXTERNO		O9	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de	A6	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación
		O11	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales	A7	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema
		O16	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	A15	Clientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales
		O21	Cartera de fácil recuperación mensual	A17	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos
ANÁLISIS INTERNO				A18	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales
				A24	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y
FORTALEZAS		F.O.		F.A.	
F6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud	1	(F6,O11,O16) Aprovechar la tecnología con la que cuenta para solucionar los requerimientos internos y externos en forma automática y tener registros de los mismos	11	(F6,A6,A7,A15,A17,A18,A24) Priorización de solicitudes para atender los procesos que son de alto impacto en la gestión de tesorería
F12	Clientes satisfechos	2	(F12, O11,O16,O21) Cargar en la intranet de la empresa los resultados de los requerimientos y los tiempos de respuesta	12	(F12, A15,A17,A18,A24) Estudiar posibilidades de crear reportes que lleguen automáticamente a los clientes sobre pagos, fecha de atención y nuevos procesos
F18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos	3	(F18,O9,O16) Promover la importancia de Flujo de efectivo, publicando análisis de variaciones en cada departamento	13	(F18,A7,A15, A24) Campañas de información sobre la importancia del flujo de efectivo y el impacto de las áreas dentro del mismo
F20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones	4	(F20,O9,O16,O21) Determinar procesos de calidad y de ahorro en emisión de documentos para respaldar transacciones	14	(F20,A15,A18,A24) Elaboración de auditorías internas con el fin de verificar que el personal de tesorería cumple con los controles y respaldos establecidos
F2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros	5	(F2, O9, O21) Estrategias de planeación de pagos interno con el fin de disminuir la deuda con la matriz	15	(F2, A6,A18,A24) Disminuir o planificar cotos en cuanto a importaciones de tecnología para operación administrativa e incrementar la inversión en equipos y herramientas para acceso a nuevas regiones.
F4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras	6	(F4,O11,O16) Fortalecer las herramientas de cobranza para no deteriorar la cartera vencida actual	16	(F4,A6,A7,A15) Buscar fuentes de crédito para mantener un plan de acción en el caso de que la matriz no cuente con disponible
F10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos	7	(F10, O9,O21) Estandarizar sus procesos de control y revisión de requerimientos, para disminuir retrasos en la respuesta	17	(F10,A6,A7) Optimizar el proceso de control de calidad para identificar requerimientos no atendidos
F15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones	8	(F15,O11,O21) Capacitación en las versiones mejoradas de SAP, para un mejor control operativo.	18	(F15, A17, A24) Fortalecer los conocimientos del sistema SAP para convertirlo en una herramienta más productiva en el departamento
F17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales	10	(F17,O9,O11,O21) Trabajar en un proceso de comunicación de procesos a nivel general	20	(F17,A6,A7,A17,A18,A24) Realizar un análisis de los procesos que no están claros internamente y externamente para evitar problemas con los activos de la empresa

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.3.1.5 Matriz de Síntesis DODA

Tabla 3.14: Matriz DODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS EXTERNO		O9	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de	A4	Líneas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios
		O10	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo	A6	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación
		O16	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	A7	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema
		O17	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos	A8	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos
		O20	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por	A12	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por
		O21	Cartera de fácil recuperación mensual	A17	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos
ANÁLISIS INTERNO				A18	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales
				A24	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y
DEBILIDADES		D.O.		D.A.	
D3	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación	1	(D3,O9,O21) Buscar negociaciones de financiamiento con entidades bancarias para abastecer de los recursos necesarios para cumplir con la demanda en casos emergentes	9	(D3,A4,A6,A7) Mantener el Financiamiento con los socios (casa matriz), cumpliendo con los presupuestos, donde las diferencias no sean considerables
D5	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales	2	(D5,O21) Aprovechar la diferenciación con un servicio de calidad para contrarrestar el impacto del precio alto. Atacar las cuentas prepago que corresponden a un gran porcentaje de ingresos	10	(D5,A7,A17,A18) Mantener el precio y buscar estrategias para combatir el alza de tasas
D8	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio	3	(D8,O9,O20,O21) Crear un mapa estratégico donde se establezca el camino a seguir del departamento de tesorería	11	(D8,A17,A18, A24) Establecer un estudio del impacto de las actividades del departamento en la operación
D9	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento	4	(D9,O16,O20) Realizar un análisis de funciones por puesto y factibilidad de automatizar actividades	12	(D9, A17,A18, A24) Establecer indicadores de gestión, evaluación y reporte de las funciones y procesos del departamento
D15	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos	5	(D15,O9,O10,O17) Establecer una política de recepción de información con métricas que afecten a los responsables	13	(D15,A6,A7,A18,A24) Aprovechar la información de contabilidad para implantar controles y filtros para que no se ejecuten transacciones no autorizadas
D2	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos	6	(D2,O10,O17,O21) Evaluar y estandarizar los procesos que van relacionados directamente con el cliente para disminuir llamadas por quejas e insatisfacción	14	(D2,A8,A17,A18,A24) Optimizar los procesos y los recursos utilizados informalmente mediante un Modelo de gestión por procesos
D11	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas	7	(D11,O10,O20) Realizar un estudio de funciones y salarios en los puestos para mejorar la estabilidad laboral de sus empleados con el fin de que rindan completamente en sus áreas.	15	(D11,A12,A18) Plan de revisión de funciones según importancia de actividades para presentar propuesta de remuneración
D18	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.	8	(D8,O10, O16,O20.O21) Crear controles escritos de cada paso que integran los proceso de pagos, conciliaciones de recaudos, cobranzas y control de cuentas corrientes, mediante Manuales de Procesos	16	(D18,A17,A24) Realizar un levantamiento de la información, procesos formales e informales con los que cuenta el departamento

Fuente: Elaborado por Autor

3.2.3.1.6 Matriz de Análisis Interno.

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO	Ponderación	Calificación	Total
1	Estructura con funciones y roles claramente definidos	X			0,006	5	0,03
2	Financiamiento directo de sus socios extranjeros	X			0,09	5	0,45
3	El departamento cuenta con personal disponible para atención a requerimientos		X		0,008	3	0,024
4	No tiene valores por deudas de financiamiento con entidades financieras	X			0,009	5	0,045
5	Tecnología de punta en la estructura operativa		X		0,009	3	0,027
6	Requerimientos urgentes solicitados y resueltos a la primera solicitud	X			0,06	5	0,3
7	Recurso Humano capacitado y con experiencia en sus funciones	X			0,04	5	0,2
8	Negociaciones y relación positiva con sus Proveedores Internacionales (Clientes externos)			X	0,004	1	0,004
9	Crédito en pagos con proveedores nacionales (Clientes Externos)			X	0,002	1	0,002
10	Control y seguimiento de las solicitudes y requerimientos	X			0,05	5	0,25
11	Capacidad de cubrir sus cuentas por pagar antes del vencimiento			X	0,02	1	0,02
12	Clientes satisfechos	X			0,09	5	0,45
13	Servicio y requerimiento entregados adecuados a las solicitudes		X		0,03	3	0,09
14	Conocimiento del sistema IBS utilizado internacionalmente para la señal de DIRECTV		X		0,06	3	0,18
15	Manejo del sistema SAP para revisión y brindar soluciones	X			0,006	5	0,03
16	Servicio personalizado de calidad	X			0,05	5	0,25
17	Procesos escritos formalmente en comunicados generales	X			0,009	5	0,045
18	Flujo de Efectivo positivo la compañía subsiste con sus propios ingresos	X			0,009	5	0,045
19	Transacciones debidamente respaldadas		X		0,002	3	0,006
20	Departamento accesible y que inspira confianza con sus actividades y funciones	X			0,009	5	0,045
21	La mayoría de sus clientes optan por una forma de pago que garantiza el cobro de la mensualidad			X	0,002	1	0,002
ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO			
1	Falta de procesos estructurados y formales aprobados por Gerencia de Procesos	X			0,009	5	0,045
2	Procesos incorrectos en verificación de recaudos de la operación	X			0,09	5	0,45
3	Servicio con precios altos - incremento de cartera			X	0,009	1	0,009
4	Crédito a corto plazo con proveedores nacionales	X			0,03	5	0,15
5	Software (SAP) no utilizado al 100%		X		0,006	3	0,018
6	Alta demanda de solicitudes urgentes de empleados, evita tener un proceso adecuado de desembolsos	X			0,006	5	0,03
7	Falta de estrategias y objetivos individuales alineados al negocio	X			0,05	5	0,25

8	Sobrecarga de funciones en algunos puestos del departamento		X		0,005	3	0,015
9	Dependencia de información de distintas áreas para seguir con sus procesos	X			0,005	5	0,025
10	Personal desmotivado, no cuentan con remuneraciones justas	X			0,005	5	0,025
11	Poco aporte en la mejora del servicio general de la organización		X		0,002	3	0,006
12	Falta de un proceso de pagos a proveedores según el vencimiento de sus facturas		X		0,001	3	0,003
13	La compañía no cuenta con bienes propios para solicitudes de prestamos			X	0,009	1	0,009
14	Pocos procesos de pagos son automáticos, manteniendo un riesgo en desembolsos	X			0,05	5	0,25
15	Puntos de caja solo en la matriz - Quito			X	0,05	1	0,05
16	Fala comunicación entre el personal del departamento		X		0,003	3	0,009
17	No cuenta con manuales aprobados de los procesos relacionados con el cliente.	X			0,009	5	0,045
18	Respaldos solo en físico, no tienen archivo digital			X	0,04	1	0,04
Total					0,944	143	3,924

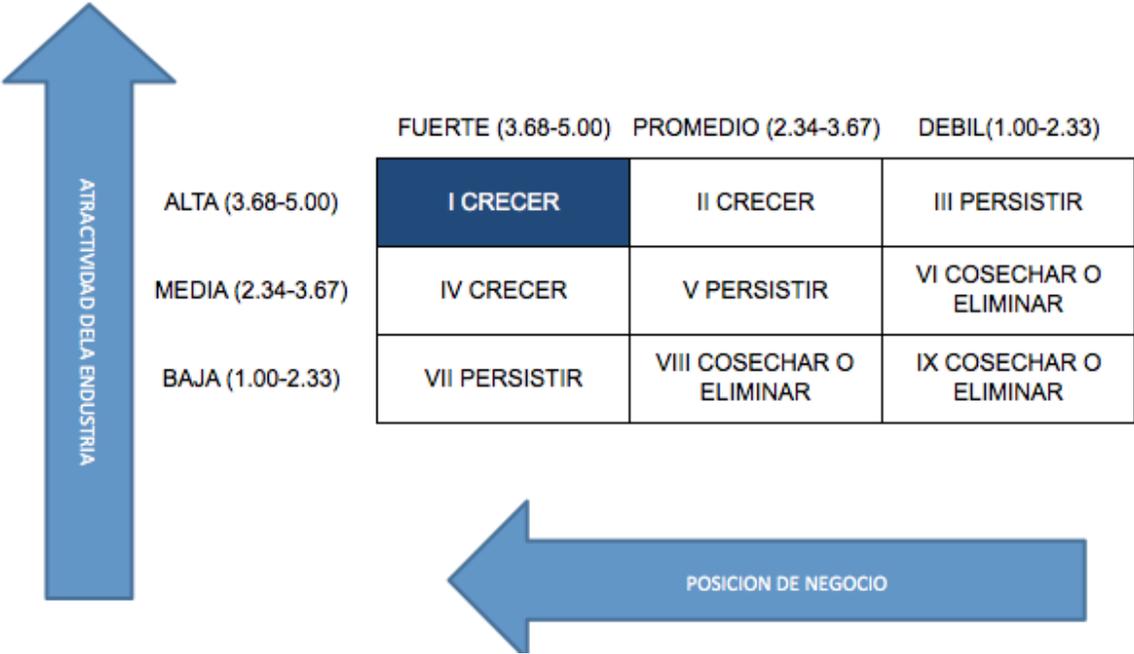
3.2.3.1.7 Matriz de Análisis Externo.

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO	Ponderación	Calificación	Total
1	Apertura para desarrollarse como un departamento con responsabilidad ambiental		X		0,005	3	0,015
2	Remesas de clientes por pago de productos altas lo que mejora el Flujo de Efectivo			X	0,001	1	0,001
3	Mandato gubernamental estable			X	0,003	1	0,003
4	Inversión extranjera activa y sin restricciones	X			0,009	5	0,045
5	Relación positiva con entidades bancarias		X		0,008	3	0,024
6	Regulaciones de los entes gubernamentales aplicados para todos los integrantes del mercado de TV Pagada			X	0,002	1	0,002
7	Expansión del servicio a todas las clases sociales, incrementando los ingresos		X		0,005	3	0,015
8	Fortalecer conocimientos teóricos y prácticos en la elaboración de Flujo de Efectivo (Presupuesto de Capacitación regional)	X			0,009	5	0,045
9	Estructuración de nuevos procesos regionales que ayuden a disminuir trabajo operativo	X			0,005	5	0,025
10	Plataformas de los bancos alineados con las necesidades del departamento para pagos nacionales	X			0,05	5	0,25
11	Relaciones estables y confiables de los proveedores nacionales e internacionales (Clientes externos)		X		0,007	3	0,021

12	Apertura para negociaciones de pagos con proveedores (clientes externos)		X		0,007	3	0,021
13	Fortalecer las relaciones con los clientes internos (Personal y Áreas)		X		0,009	3	0,027
14	Sistemas respaldados regionalmente que se utilizan para registros y control	X			0,07	5	0,35
15	Posicionamiento como un departamento con apertura a requerimientos	X			0,07	5	0,35
16	Difusión de procesos informales que ya son entendidos por las áreas solicitantes	X			0,05	5	0,25
17	Cartera de fácil recuperación mensual	X			0,07	5	0,35
		AMENAZAS					
		ALTO	IMPACTO MEDIO	BAJO	Ponderación	Calificación	Total
1	Disminución del poder adquisitivo del mercado		X		0,006	3	0,018
2	Líneas de Crédito bancarios se aprueban solo con bienes propios	X			0,009	5	0,045
3	Baja rentabilidad en inversiones bancarias			X	0,009	1	0,009
4	Impuesto a salida de divisas sin proceso de recuperación	X			0,05	5	0,25
5	Tasas arancelarias a importación de equipos altos pagados sin registros de control en el sistema	X			0,05	5	0,25
6	Falta de apoyo en entidades bancarias en cuanto a información para conciliaciones de recaudos	X			0,009	5	0,045
7	Altos impuestos por permisos de funcionamiento (SUPERTEL, SENATEL)			X	0,005	1	0,005
8	Demoras en entrega de información para elaboración de Flujo de Efectivo		X		0,005	3	0,015
9	Alianzas con cadenas para venta de prepago con procesos no adecuados			X	0,003	1	0,003
10	Actividades ejecutadas sin políticas ni procedimientos revisados por área de procesos	X			0,007	5	0,035
11	Restricción en cuota de importaciones para equipos (decodificadores y cables)		X		0,007	3	0,021
12	Información incorrecta para elaboración de Flujo de Efectivo			X	0,003	1	0,003
13	Clientes internos con conocimiento de falta de la procesos formales	X			0,05	5	0,25
14	Plataforma de bancos con procesos manuales para pagos internacionales	X			0,05	5	0,25
15	Corrupción del personal de tesorería por necesidades personales	X			0,07	5	0,35
16	Consultores y soportes del sistema base ubicados en otros países			X	0,003	1	0,003
17	Proveedores contratados para archivo pasivo con bajo control de calidad			X	0,003	1	0,003
18	Proveedores Locales con Crédito a corto plazo, acostumbrados a pronto pago	X			0,06	5	0,3
19	Requerimientos urgentes de clientes que no han sido ejecutados	X			0,03	5	0,15
20	Falta de compromiso de las áreas que deben cumplir con actividades para que tesorería cumpla con sus procesos		X		0,06	3	0,18
21	La organización no tiene conocimiento total de las actividades y funciones del departamento	X			0,009	5	0,045
Total					0,878	134	4,024

3.2.3.1.8 Matriz General Electric.

RESULTADOS MATRIZ EVALUACION	VALORES
Resultados poderados Factor Interno	3,924
Resultados poderados Factor Externo	4,024



3.3 Direccionamiento Estratégico del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

El objetivo del direccionamiento estratégico es identificar y generar la Misión, Visión, Objetivos Principios y Valores del departamento, en base a sus funciones actuales.

3.3.1 Misión.

“Ofrecer un correcto manejo y control de los recursos financieros de DIRECTV Ecuador, que permitan determinar la disponibilidad de efectivo para la normal operación del negocio, alineado a principios y valores individuales y de la organización”

3.3.2 Visión.

“Hacer la Tesorería de DIRECTV Ecuador un área basada en procesos que cumplan oportunamente con el desembolso de pagos necesarios para la operación”

3.3.3 Principios y Valores.

Se identificaron los siguientes principios:

Honestidad

Asegurar que todas las transacciones se manejen con honestidad, cumpliendo con los principios establecidos de contabilidad y que estas transacciones sean registradas de forma completa y exacta en los libros y registros de la Compañía.

Profesionalismo

Salvaguardar la información que pertenezca a la Compañía. Considerar dicha información como información confidencial y no revelarla fuera de la empresa excepto cuando se autorice el caso.

Lealtad

Nunca utilizar de forma errónea ni para el beneficio personal las ventajas competitivas de la empresa, o la información o las relaciones de la Compañía.

Respeto

Respetar el derecho de todos los empleados a recibir un trato justo y las mismas oportunidades, sin ser sujetos a discriminación, represalias o acoso de cualquier tipo.

Responsabilidad

Responsabilidad es realizar una tarea acorde a lo estipulado en la política de la compañía con ética y moral, cumpliendo los estándares establecidos.

Cada empleado debe responder por sus actos, con un buen criterio y con fundamentos siempre buscando el beneficio de la empresa.

Buen Juicio

Realizar todos los tratos con los clientes, contratistas, proveedores y con la competencia con honestidad y con justicia, buen juicio y con los estándares más altos de ética en el negocio.

Servicio de Calidad

Ofrecer siempre un servicio diferenciado y con garantía para obtener una plena satisfacción del cliente interno y externo.

Se identificaron los siguientes valores:

Determinación

Determinación es la toma de decisiones adecuada dentro de las principales funciones del departamento de Tesorería.

Agilidad

Agilidad después de la toma de decisiones, es cumplir a cabalidad con lo que se ha determinado y con lo que se ha propuesto, que cada integrante tenga pleno entendimiento de su aporte para llegar a las metas.

Trabajo en Equipo

Lograr un trabajo sincronizado por parte de su recurso humano en todos los procesos que intervienen dentro del departamento de tesorería.

Integridad

Transparencia dentro de todas las funciones, procesos y decisiones

3.3.4 Objetivos.

- Ejecutar los pagos según cronogramas semanales establecidos.
- Cumplir con los procesos de control y normas para emisión de transferencias bancarias y cheques.
- Elaborar el Flujo de efectivo real y presupuestado según el cronograma mensual de la matriz.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos con estándares de calidad.
- Administrar y controlar todos los recaudos provocados por la operación de varios departamentos que por su función son los promotores de ingresos.

3.4 Descripción de los procesos actuales.

Es importante que se analicen los procesos actuales del departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador para entender los puntos críticos para diseñar el plan de mejora. Para estudiar dichos procesos en forma completa se utilizará la descripción mediante Diagramas de Flujo. El levantamiento de esta información se realizó en las reuniones con el personal y con observaciones de las funciones principales. Para esto se utilizó un formato establecido (ANEXO B)

3.4.1 Identificación de procesos.

Para identificar los procesos se requiere verificar todo lo que contenga una entrada mediante solicitudes y que arrojan un bien o un servicio, conocer las actividades, insumos y factores del entorno (ANEXO C). Se realizó un Inventario de los procesos principales que tiene impacto alto en el departamento de tesorería, y que se diagramarán para ubicar las necesidades de mejora, estos son:

MACRO PROCESOS

- Conciliaciones Bancarias
- Conciliación de los recaudos de la operación
- Pagos a Proveedores por transferencia y cheque
- Administración de cajas Chicas
- Elaboración de Flujo de Efectivo

Adicional con el diagnóstico del departamento y el direccionamiento estratégico estudiado anteriormente se pudo identificar que no cuentan con políticas generales de Tesorería, por lo que se analizará para la elaboración de la misma, orientando a la elaboración de controles en:

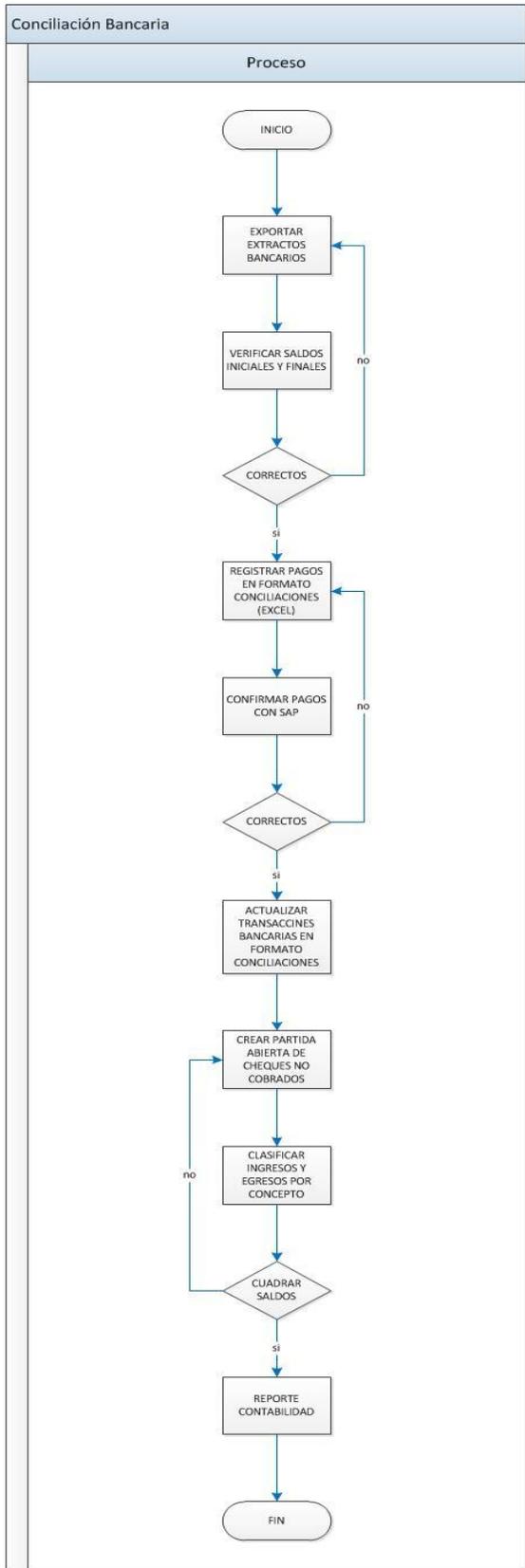
- Manejo de Cuentas corrientes
- Inversiones
- Riesgos
- Cronogramas de transacciones
- Manejo de efectivo

3.4.2 Descripción de diagramas de flujo de los procesos actuales del departamento de tesorería.

Los procesos que se detallan a continuación, son informales y se siguen por las actividades que han sido designadas, por lo que se elaboraron diagramas de flujo, con el fin de estudiarlos y conseguir las mejoras necesarias.

3.4.2.1 Conciliación bancaria.

Es la confrontación que se hace entre el estado de cuenta corriente que envían los bancos (extracto), y el libro auxiliar de bancos para establecer las posibilidades de diferencias en los registros de las operaciones. Con el fin de establecer responsables y corregir errores u omisiones. (Granados, Leovigildo, Elbar).



Actividades:

1. Verificación de saldos iniciales derivados de la última conciliación
2. Exportar los extractos de bancos de las plataformas electrónicas de las mismas
3. Actualizar formato de conciliación en Excel (ANEXO D)
4. Colocar el valor de queches no cobrados como partidas abiertas
5. Cuadrar saldos finales
6. Clasificar los ingreso y egresos por conceptos aceptados por la empresa
7. Entregar reporte a contabilidad

Responsables:

El personal que tiene bajo su responsabilidad este proceso está totalmente en el departamento de tesorería quienes son los encargados de todos los registros dentro del formato de conciliación bancaria aprobado (ANEXO D).

- Analista de tesorería
- Asistente de tesorería

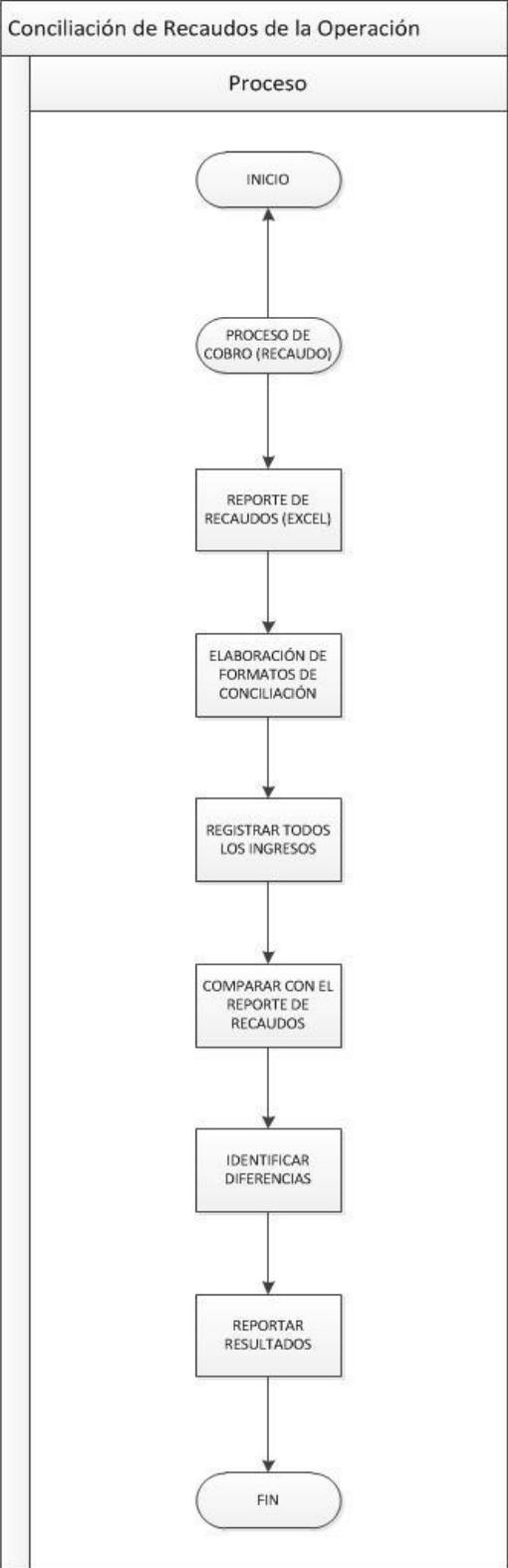
3.4.2.2 Conciliación de recaudos de la operación.

El objetivo principal de este proceso es precautelar los recursos de la empresa, es decir, verificar que efectivamente todos los procesos que intervengan recaudos de clientes u otros acrediten valores correctamente en las cuentas bancarias que están a nombre de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

Los departamentos que ejecutan recaudos son:

- Facturación
- Cobranzas
- Ventas (Previo Pago y Pre Pago)
- Servicio al cliente (personalizado y telefónico)
- Ad Sales
- Deportes

Los mismos que tienen responsabilidad de pasar la información de sus procesos para que el departamento de tesorería concilie con los ingresos percibidos. Si existieran diferencias cada departamento debe verificar los errores y rectificar o realizar gestión de recupero.



Actualmente este proceso no tiene actividades definidas y claras, se trabaja con la información entregada y con cuadros en Excel diseñados por el departamento de tesorería con el fin de encontrar diferencias.

El responsable de este proceso es el Analista de Tesorería en conjunto con la Jefatura de Tesorería.

3.4.2.3 Pagos a proveedores por transferencia y cheque.

El departamento de tesorería recibe todas las solicitudes para pagos por parte del departamento de contabilidad, quienes son los encargados de realizar el registro contable en el sistema SAP (System, Applications and Products - Plataforma contable), es parte de las normas que los pagos no se pueden realizar sin este registro. Los conceptos de pagos se pueden clasificar en los siguientes:

- Pago de Empleados
- Pago de Proveedores nacionales
- Pago de Proveedores internacionales
- Débitos Automáticos

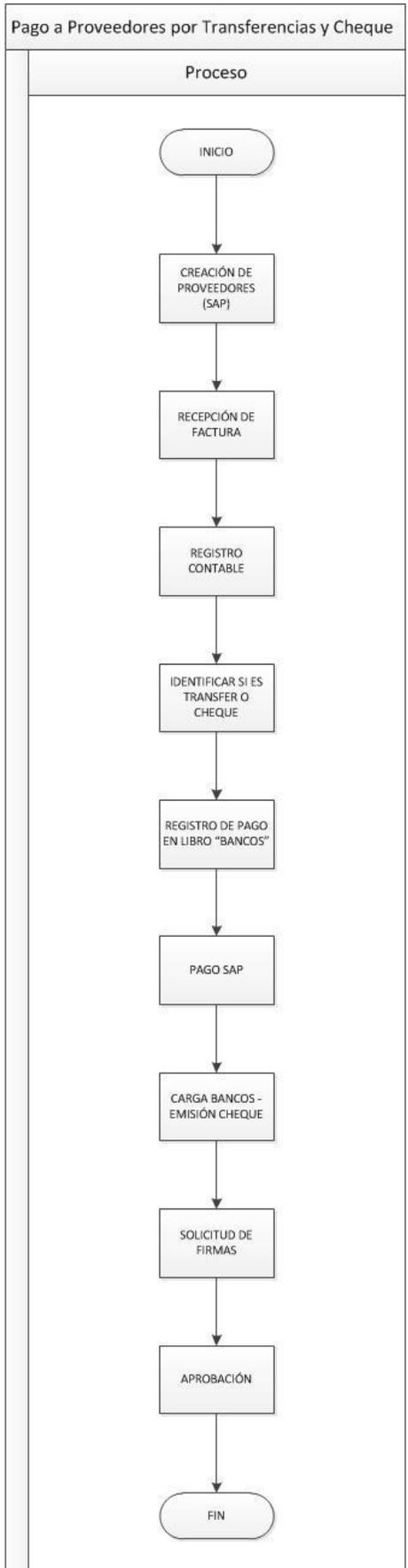
De estos grupos los que pueden tener emisión de cheques son Empleados y proveedores nacionales.

Actividades:

1. Creación de proveedor en SAP después de la negociación positiva
2. Recepción de facturas
3. Registro contable
4. Emisión de transferencias y de cheques

Responsables:

- Analista de Compras
- Cajero
- Analista Contable
- Analista de tesorería



3.4.2.4 Administración de fondos de Caja Chica.

El departamento de tesorería asume la responsabilidad de administración y control de fondos de caja chica creados para gastos varios emergentes del personal de DIRECTV Ecuador C. Ltda. Los fondos creados al momento son:

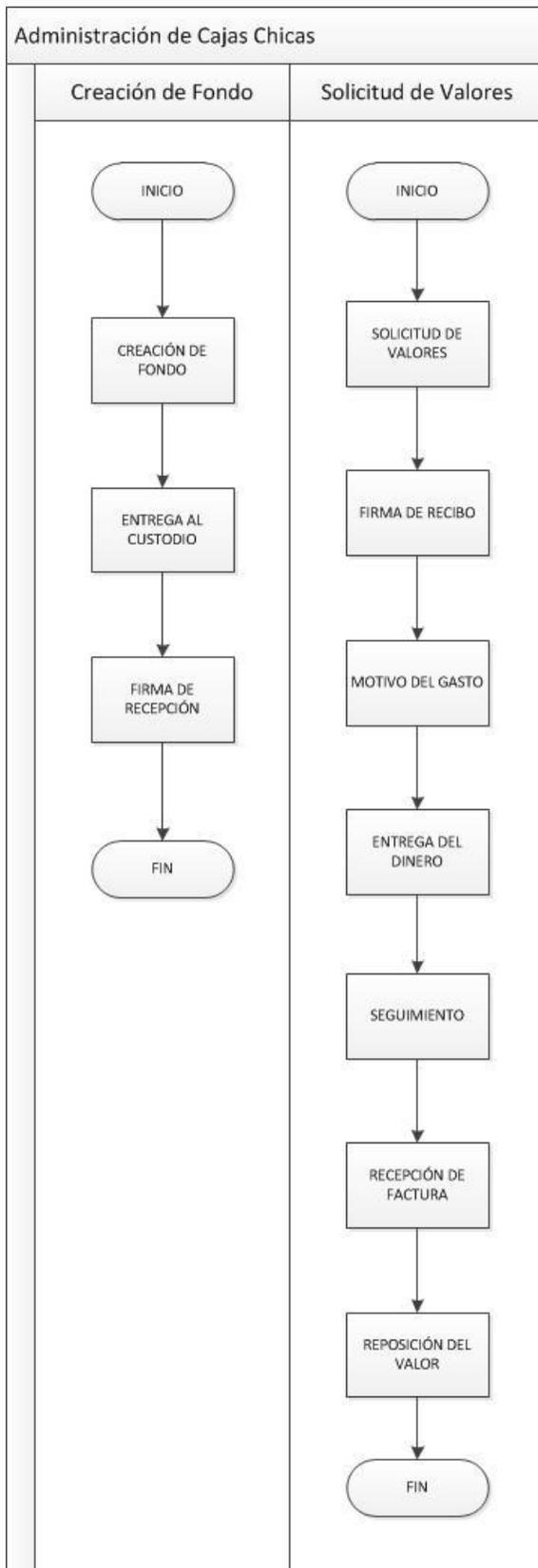
- Caja Chica de gastos en Quito matriz y regionales Cuenca, Guayaquil y Ambato, una en cada ciudad
- Caja Chica de movilización en Quito matriz y regionales Cuenca, Guayaquil y Ambato, una en cada ciudad
- Caja chica de clientes en Quito matriz
- Caja chica administrativa en Quito matriz

Los procesos dentro de este Macro Proceso son: Creación de fondo y Administración de fondo, las actividades encontradas son:

1. Solicitud de incremento o nuevo fondo
2. Autorización del incremento o nuevo fondo por parte de Gerencia Financiera
3. Designación de custodio del fondo
4. Los valores de cajas chicas son solicitados por los empleados que tiene la necesidad
5. El custodio entrega los valores de acuerdo a las normas establecidas que son:
 - No gastos mayores a \$50 en gastos y \$150 en movilización
 - Casos emergentes que no se puedan cancelar con tarjeta corporativa
 - Aprobación de jefes inmediatos o gerencias
 - Las facturas deben estar a nombre del custodio del fondo

Los responsables dentro de estos procesos son:

- Jefatura de Tesorería
- Analista de Tesorería
- Custodios
- Solicitante de valores
- Analista contable



3.4.2.5 Elaboración de Flujo de Efectivo.

La elaboración del flujo del presupuesto del flujo de efectivo es responsabilidad del departamento de Tesorería de DIRECTV, principalmente por ser el área encargada de la administración de los fondos de la empresa y por proceso regional, ya que reporta directamente al área financiera de la matriz en estados Unidos.

El Flujo de efectivo se lo realiza en base a saldos reales del mes anterior y con un pronóstico hasta finalizar el año en curso, dentro de un formato y un sistema (COGNOS) desarrollados por la corporación.

El Flujo de efectivo toma información de los reportes de las áreas principales que son las que incurren en gastos e ingresos considerables para la operación estos son:

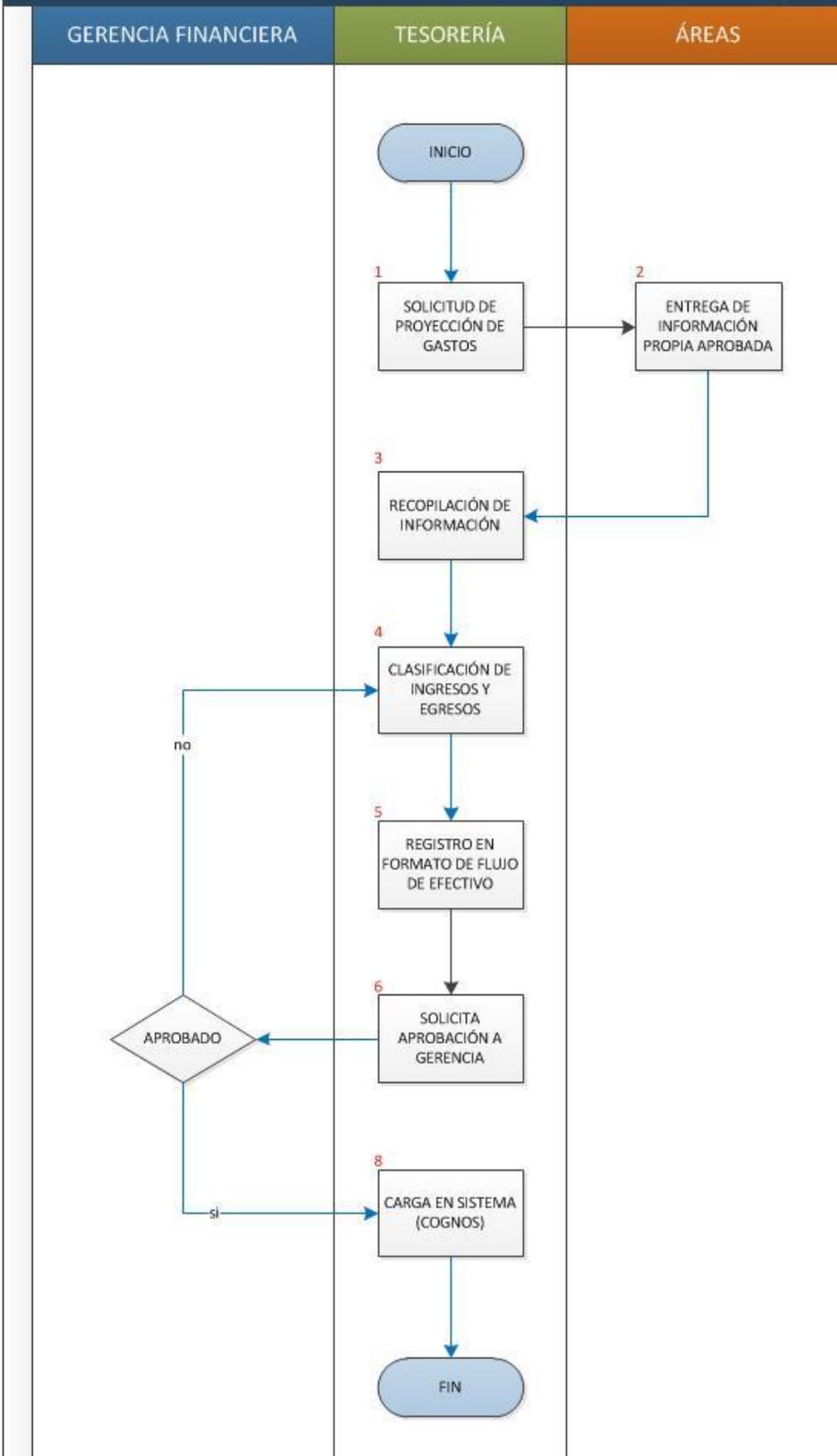
- Facturación
- Cobranzas
- Logística
- Comercial
- Recursos Humanos
- Contabilidad – Impuestos
- IT
- Administración

Actividades:

1. Solicitud de información
2. Registro de gastos y de ingresos
3. Elaboración de formato aprobado
4. Análisis de variantes
5. Cuadre de saldos
6. Carga en sistema (COGNOS)

El responsable de este proceso es la Jefatura de Tesorería quien debe responder ante la matriz por diferencias altas o saldos desfasados con valores reales obtenidos

Elaboración de Flujo de Efectivo



3.4.2.6 Políticas de Tesorería.

Con el levantamiento de información se encontraron una serie de comunicados sobre normas y políticas importantes para el departamento de tesorería, que no llegan a ser un proceso o procedimiento pero que si pueden ser parte de los mismos. La gestión adecuada del un departamento de tesorería depende de su seguridad y del cumplimiento de lineamientos que eviten riesgos por su actividad crítica, que es el manejo de fondos. Por esto es primordial que el departamento tenga formalizado una Política para las operaciones del departamento de tesorería, donde se reflejarán temas como:

- Gestión de cuentas bancarias corporativas
- Administración de cuentas bancarias corporativas
- Normas de seguridad y confidencialidad
- Acta de revisión para cerrar periodo contable
- Cronograma de Recepción de facturas y pagos mensual
- Normas de Crédito

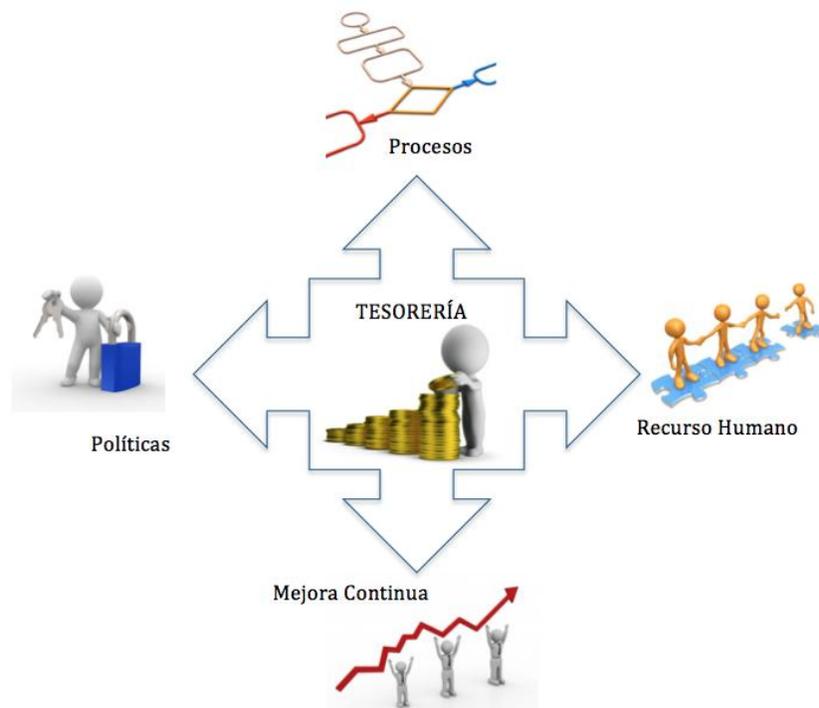


Figura 3.15: Reingeniería en la gestión de tesorería

Fuente: Elaborado por Autor

3.5 Formación de equipos de mejora.

Para la formación del equipo de mejora se debe identificar un grupo de personas capacitadas en las actividades del departamento de Tesorería, que aporten con innovación y con su experiencia, para este caso estará conformado por:

- ✓ *Analistas de tesorería:* quienes son los responsable de la ejecución de los procesos y de mantener un orden y control en todas las actividades.
- ✓ *Coordinador de control Interno:* esta persona es muy importante ya que ayudará a establecer los riesgos y puntos críticos del departamento que puedan afectar en auditorias.
- ✓ *Jefe de Tesorería:* quien es el responsable del área y será el encargado de precautelar que todos los procesos se cumplan y se actualicen según el negocio.

3.6 Cadena de Valor.

DIRECTV Ecuador, cuenta con una cadena de valor orientada plenamente a la satisfacción del cliente y centrada en las áreas de contacto directo con el mismo, sin embargo en esta cadena de valor aunque no sea tan visible, las áreas de soporte o apoyo como Finanzas están presentes en cada proceso.

La cadena de valor de DIRECTV, establece procesos secundarios o de apoyo, dentro de los cuales entra la gestión del departamento de tesorería con actividades como:

- Pago a tiempo de vendedores y técnicos
- Confirmación de recaudos realizados por los clientes
- Pago de proveedores para insumos de instalaciones
- Pago a Programadores para la señal del cliente
- Pago de impuestos por permisos de funcionamiento
- Administración de Flujo de efectivo



Figura 3.16: Cadena de Valor de DIRECTV Ecuador

Fuente: Elaborado por Auto

3.7 Identificación de procesos principales.

Para la propuesta de este modelo se analizarán los procesos que tengan mayor trascendencia en las operaciones de tesorería, analizando su impacto de no cumplimiento, y entendiendo cuales son las actividades que afectan a la competitividad y eficiencia del departamento.

Al enfocarse en los procesos críticos del departamento, la propuesta de mejora fortalecerá el área, atacando los puntos más susceptibles de riesgo y errores y ofreciendo un cambio significativo en su atención y seguridad.

3.7.1 Enfoque y procedimiento de medición.

Para determinar los procesos críticos del área se utilizará la herramienta de Harrington, en su libro Mejoramiento de los Procesos de la empresa, ya que ayuda a establecer resultados través de una ponderación de los procesos y sus actividades, para empezar con este análisis se citarán las cuatro categorías de enfoques a evaluar de cada proceso que se establecen en este libro, que son:

1. Susceptibilidad al cambio

Siendo DIRECTV una empresa de tecnología que se encuentra en constante innovación en su producto y en su servicio, todos los procesos deben tener la misma tendencia, ya que el negocio es tan cambiante que siempre existirán nuevas entradas y salidas en los que el departamento de tesorería debe apoyar.

2. Desempeño

Son procesos que pueden alterar en forma significativa el desempeño del departamento y de la operación en general, principalmente en DIRECTV que todo se mide mediante KPI's internacionales, una demora o un error afectaría los números de las áreas.

3. Impacto en la empresa

Específicamente en tesorería es primordial tomar como prioridad los procesos que pueden afectar negativamente la empresa en forma rentable, es decir toda actividad que intervenga con la seguridad de los fondos.

4. Impacto en el cliente

Como se estableció en el estudio del ambiente del departamento los clientes del departamento de tesorería son sus proveedores nacionales e internacionales y el personal de DIRECTV que requiere de sus servicios, es importante las relaciones por lo que es necesario analizar este impacto.

3.7.1.1 Selección de procesos críticos.

Como se indicó en el punto anterior se utilizará la herramienta de ponderación con el fin de obtener cuales son los procesos críticos del departamento de tesorería, estos procesos críticos servirán para ubicar los problemas actuales, y proponer las mejoras necesarias para mejorar su operación

3.7.1.1.1 Matriz de Selección de procesos Críticos.

Para la matriz se utilizó la ponderación del 1 al 5, que significa:

- 1: Difícil hacer algo con el proceso o que en éste tiene poco impacto
- 5: Muy Fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto

Resultados:

ENFOQUES DE MEJORA	Susceptibilidad al Cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	TOTAL	PORCENTAJE DE FACTIBILIDAD
1 Proceso de Conciliaciones Bancarias	3	4	3	1	11	13,41%
2 Proceso de Conciliación de los recaudos de la operación	5	4	5	1	15	18,29%
3 Proceso de Pagos a Proveedores por transferencia y cheque	5	5	3	5	18	21,95%
4 Proceso de Creación y Administración de Cajas Chicas	5	5	2	4	16	19,51%
4 Proceso de Elaboración de Flujo de Efectivo	2	1	4	1	8	9,76%
5 Política de Operaciones de Tesorería	4	2	5	3	14	17,07%
TOTALES	24	21	22	15	82	100,00%

En la matriz se encuentran marcados los procesos que tienen alta factibilidad y que serán aplicados para la propuesta de mejora de este trabajo.

3.8 Identificación de problemas.

La identificación de problemas, es más importante que su solución e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho más complejos. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997)

3.8.1 Selección de problemas mediante estudio de actividades.

Para una correcta selección de problemas se estudiaron las actividades de los procesos críticos, en conjunto con los analistas de tesorería que están en el día a día de los mismos, y se hizo un levantamiento de esta información, mediante un reporte de problemas (ANEXO E).

Dentro del formato de este reporte se establecieron cinco variables de supuestos problemas que pueden estar afectando la plena consecución de los procesos críticos. Estas son:

- Demoras (en tiempo y en entrega de resultados)
- Mala información (dependientes de otros reportes que no están claros o generación de información incompleta)
- Controles (Identificar falta de seguimiento y seguridades)
- Documentación Física (Necesidad de respaldos físicos con firmas)
- Publicado / Capacitado (Verificar si todos los integrantes del departamento conocen el proceso y las áreas que están involucradas en el mismo)

Para obtener respuestas acertadas se realizaron seguimientos de los procesos donde en consenso se determinó si constituían problemas o no. Adicional dentro del reporte también se colocó una ponderación para medir el impacto que tiene es actividad dentro del proceso, ya que pueden existir casos que se puedan seguir sin que se cumplan al 100% las actividades o no se pueda terminar si las actividades tienen errores.

A continuación el resultado de los reportes:

Tabla 3.15: Problemas en Proceso de Conciliación de recaudos

 REPORTE DE PROBLEMAS EN PROCESOS CRÍTICOS									
NOMBRE DEL PROCESO			PROCESO DE CONCILIACIÓN DE LOS RECAUDOS DE LA ORGANIZACIÓN						
RESPONSABLE DE PROCESO			TESORERÍA						
FECHA DE LEVANTAMIENTO			ago-14						
Ponderación para el impacto 1 bajo al 5 Alto									
Respuestas en Problemas: S (Si) y N (No)			POSIBLES PROBLEMAS						
#	Actividades	Demoras	Mala Información	Controles	Documentación Física	Publicado / Capacitado	Impacto en el proceso	Observaciones	
1	Procesos de Cobro según cronogramas	S	N	S	S	N	5	Incumplimiento en cronogramas de recaudos	
2	Informes de los valores recaudados	S	S	N	N	S	5	Valores reportados incorrectos	
3	Elaboración de formatos para conciliación	S	S	N	S	N	5	No existe un formato definido	
4	Registro de los ingresos de los bancos	N	N	S	S	S	4		
5	Comparar ingreso con los reportes de recaudos	S	S	N	S	N	5	Tiempo de retraso por error en valores que no permiten la conciliación	
6	Reportar Resultados	S	S	S	S	N	2	Resultados no publicados ya que no se determinan en el tiempo adecuado	

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.16: Problemas en Proceso de pago a Proveedores por transferencia y cheques

 REPORTE DE PROBLEMAS EN PROCESOS CRÍTICOS								
NOMBRE DEL PROCESO			PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES POR TRANSFERENCIA Y CHEQUES					
RESPONSABLE DE PROCESO			TESORERÍA					
FECHA DE LEVANTAMIENTO			ago-14					
Ponderación para el impacto 1 bajo al 5 Alto Respuestas en Problemas: S (Si) y N (No)								
#	Actividades	POSIBLES PROBLEMAS					Impacto en el proceso	Observaciones
		Demoras	Mala Información	Controles	Documentación Física	Publicado / Capacitado		
1	Creación de proveedores	S	S	N	S	S	5	Ingreso de información fuera de tiempo e incorrecta
2	Recepción de facturas	N	N	S	S	S	5	
3	Registro contable	S	S	N	S	N	5	Gran cantidad de facturas registradas incorrectamente
4	Identificación si es pago en cheque o transferencia	N	S	S	S	N	3	
5	Registro de pago en libro bancos	S	S	N	N	N	2	Actividad duplicada que trae atrasos
6	Registro de pago en SAP	N	N	N	S	N	5	No existe una revisión posterior de lo registrado
7	Emisión de cheque y carga de bancos	S	N	S	S	N	5	Sistemas de bancos con problemas
8	Solicitud de firmas autorizadas	S	N	S	N	S	5	Firmas autorizadas no tienen prioridad en esta actividad
9	Aprobación	S	N	N	N	N	5	Pagos no aprobados por falta de seguimiento

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.17: Problemas en Proceso de Creación y Administración de cajas chicas

 REPORTE DE PROBLEMAS EN PROCESOS CRÍTICOS								
NOMBRE DEL PROCESO			PROCESO DE CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CAJAS CHICAS					
RESPONSABLE DE PROCESO			TESORERÍA					
FECHA DE LEVANTAMIENTO			ago-14					
Ponderación para el impacto 1 bajo al 5 Alto								
Respuestas en Problemas: S (Si) y N (No)								
#	Actividades	POSIBLES PROBLEMAS					Impacto en el proceso	Observaciones
		Demoras	Mala Información	Controles	Documentación Física	Publicado / Capacitado		
1	Creación del fondo	N	N	S	S	S	3	
2	Entrega al custodio designado	N	N	S	S	S	5	
3	Firma de recepción y compromiso	N	N	S	S	S	5	
4	Solicitud de valores por personal	N	S	S	S	S	4	Personal no indica claramente sus necesidades
5	Firma del recibo	N	N	N	N	S	5	Valores entregados sin recibo
6	Motivo del gasto	S	S	N	S	S	5	Personal no tiene claro el motivo de su gasto o lo utiliza en otros casos
7	Entrega del monto (dinero)	N	N	S	S	S	5	
8	Seguimiento del respaldo (factura)	S	S	N	S	N	5	Personal no cumple con los dispuesto para devolución de respaldos
9	Recepción de facturas	S	S	S	S	S	5	Facturas incorrectas en datos y en valores
10	Reposición del valor de caja chica	S	N	S	S	S	5	Reembolso de fondo sin prioridad de desembolso

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 3.18: Problemas en Política de Operaciones de Tesorería

 REPORTE DE PROBLEMAS EN PROCESOS CRÍTICOS								
NOMBRE DEL PROCESO				POLÍTICA DE OPERACIONES DE TESORERÍA				
RESPONSABLE DE PROCESO				TESORERÍA				
FECHA DE LEVANTAMIENTO				ago-14				
Ponderación para el impacto 1 bajo al 5 Alto								
Respuestas en Problemas: S (Si) y N (No)								
#	Actividades	POSIBLES PROBLEMAS					Impacto en el proceso	Observaciones
		Demoras	Mala Información	Controles	Documentación Física	Publicado / Capacitado		
1	Creación de cuentas bancarias	S	S	N	N	N	5	No existe definiciones de cómo ejecutar
2	Administración de cuentas bancarias corporativas	N	N	S	N	N	5	No existen lineamientos para esta gestión
3	Publicación de normas de seguridad y confidencialidad	S	S	N	N	N	4	Comunicados informales
4	Elaboración de acta de cierre contable	S	N	N	S	N	5	Falta de seguimiento en cumplir el acta
5	Elaboración de cronograma general de pagos	N	N	N	N	N	4	Falta de respeto en el cronograma
6	Difusión de normas de crédito	S	S	N	N	N	5	No existe un proceso de cuentas por pagar

Fuente: Elaborado por Autor

3.8.2 Descripción de problemas identificados.

3.8.2.1 Proceso de Conciliación de Recaudos de la Organización.

Los problemas identificados y seleccionados dentro de este procesos son:

1. Falta de un procedimiento formal que obligue a las partes a reportar información adecuada y en tiempos estipulados
2. Formato usado es informal y variante, no trabajan con un pre formato que se pueda usar para todas las conciliaciones.
3. Resultados reportados sin una revisión o aprobación por parte de la gerencia del área.
4. No tienen tiempos de respuesta en cuando a inconsistencias reportadas.

3.8.2.2 Proceso de Pagos a Proveedores en transferencia y cheque.

Los problemas identificados y seleccionados dentro de este procesos son:

1. Base de clientes desactualizada e incorrecta en SAP (Sistema que genera información para pagos).
2. Falta proceso de revisión de documentos antes de procesar el pago.
3. Trabajo Operativo al realizar doble registro, actividades sin automatizar.
4. No tienen plan emergente cuando los sistemas de bancos (Bancos con flujo de efectivo) no están habilitados.
5. No existe notificación de pagos posterior que permita controlar la correcta ejecución de las transacciones.

3.8.2.3 Proceso de Creación y Administración de Cajas Chicas.

Los problemas identificados y seleccionados dentro de este procesos son:

1. Proceso de caja chica debe estar publicado y en pleno conocimiento de todo el personal.
2. Falta de controles al momento de regularizar los documentos con su respectiva autorización.
3. No existe lineamientos a seguir para agilizar el proceso de entrega de valores y de regularización.
4. Reembolsos de cajas chicas son tomados como cualquier pago cuando son de carácter urgente
5. Falta de control de documentos (facturas) incorrectas

3.8.2.4 Política de Operaciones de Tesorería.

Los problemas identificados y seleccionados dentro de este procesos son:

1. Falta de lineamientos para control de cuentas bancarias
2. Comunicación informal del cronograma y actividades de cierre
3. No existe políticas de crédito aplicadas en cuando a ejecución de cuentas por pagar
4. No tiene una difusión eficaz de sus normas y políticas internas

3.9 Establecimiento de indicadores de mejora.

Al determinar que existen problemas en los procesos y en general dentro del área de tesorería de DIRECTV Ecuador, se entiende la necesidad de la creación de Indicadores de mejora, que permitan analizar a tiempo errores, con el fin de ejecutar un plan de acción y disminuir riesgos. Y también que permita trabajar usando los recursos necesarios y planificados.

Los indicadores adecuados para este control son:

3.9.1 Indicador Proceso Conciliación de recaudos de la Organización.

INDICADOR A: Porcentaje de error permitido entre recaudos con lo efectivamente recibido.

Frecuencia: Mensual

Valor Máximo permitido: 0.003% del valor total recaudado

Herramientas de Control: Informe mensual aprobado por gerencia financiera administrativa

Resultado: Mejorar la responsabilidad de las áreas y que tomen conciencia de sus actividades

3.9.2 Indicador Proceso Pago Proveedores mediante transferencia y cheque.

INDICADOR B: Cantidad de solicitudes de ratificación de pago por parte de proveedores

Frecuencia: Mensual

Valor Máximo permitido: 10

Herramientas de Control: Registro en envío de detalle de pagos mediante el sistema

Resultado: Disminuir el trabajo operativo en atención a proveedores y usar la herramienta automática de notificación mediante SAP.

3.9.3 Indicador Proceso Creación y Administración de Cajas Chicas.

INDICADOR C: Solicitudes de excepciones ante las normas de uso de cajas chicas

Frecuencia: Mensual

Valor Máximo permitido: 3

Herramientas de Control: Reembolsos de cajas chicas que cuenten con la autorización de excepción

Resultado: Difusión de las normas para evitar malos registros y trabajo operativo extra.

3.9.4 Indicador Proceso Política de Operaciones de Tesorería.

INDICADOR D: Porcentaje de incumplimiento a las normas de la política según formatos establecidos

Valor Máximo permitido: 5%

Herramientas de Control: Cronograma con fechas de cumplimiento y revisión constante de procesos publicados

Resultado: Seguridad y confianza en las actividades del departamento de tesorería.

3.10 Propuesta de mejora de procesos.

3.10.1 Proceso de Conciliación de Recaudos de la Organización.

Se ejecutó una reestructuración de las actividades y del diagrama de flujo como mejora de este proceso.

Primero se lo clasificó en las formas de recaudos:

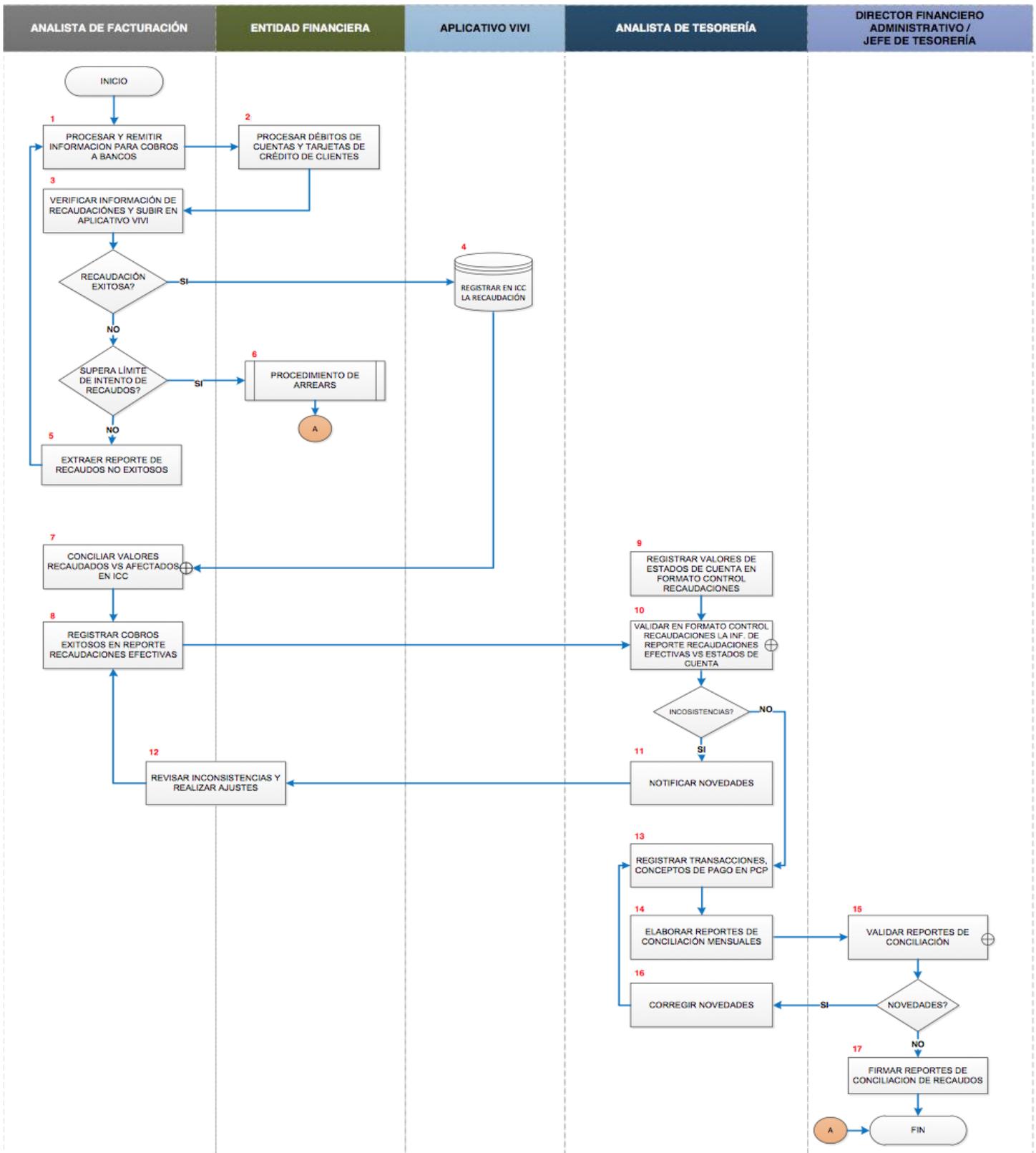
- Automáticos
- Depósitos y transferencias
- Tarjetas de crédito procesos manuales

Con este cambio se generaron de mejor forma las actividades ya que se encontró que eran subprocesos que deberían ejecutarse por separado

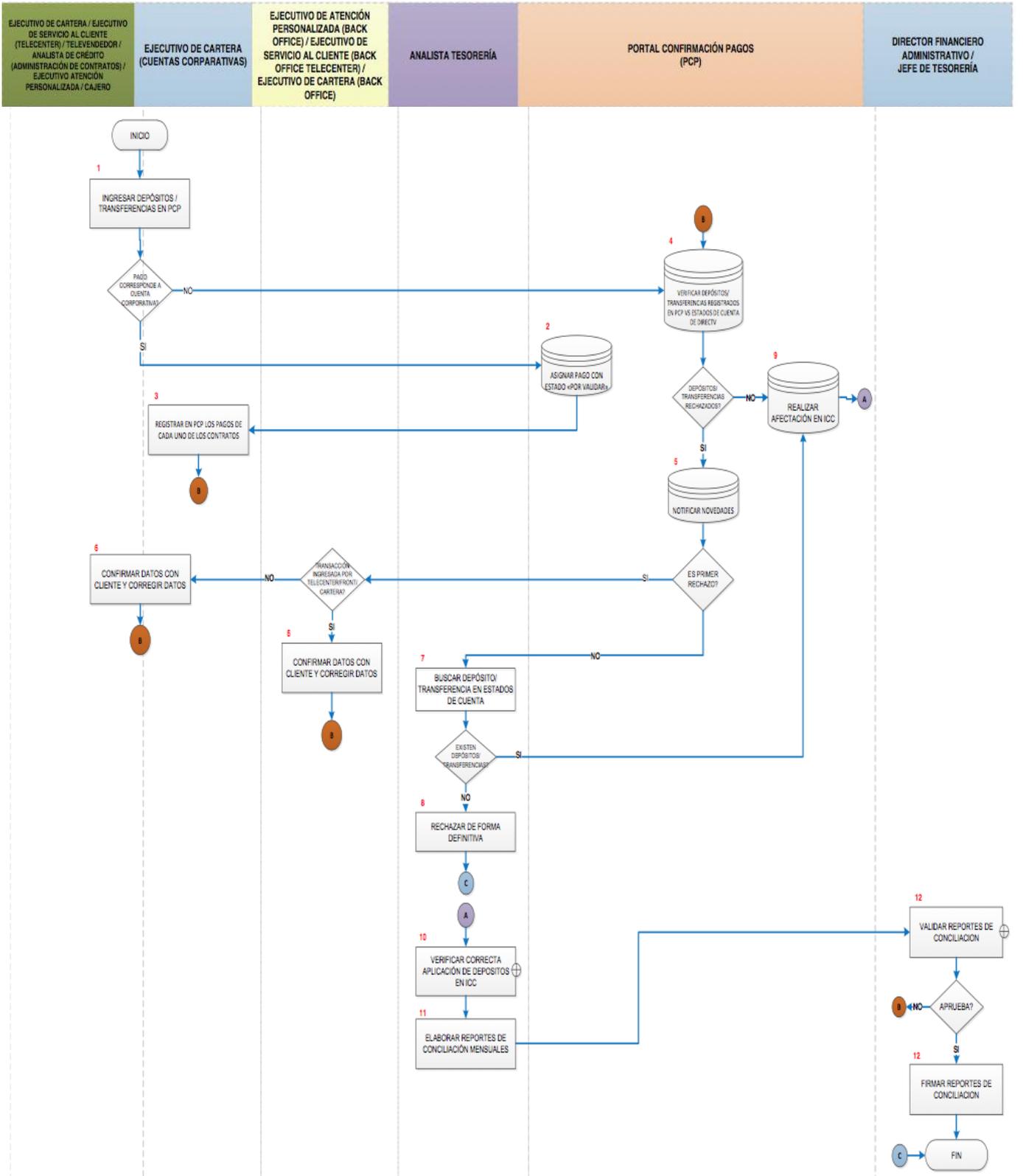
Se estableció las responsabilidades de cada área, no está centrado todo el peso en el departamento de tesorería.

Actividades descritas en los siguientes Diagramas de Flujo:

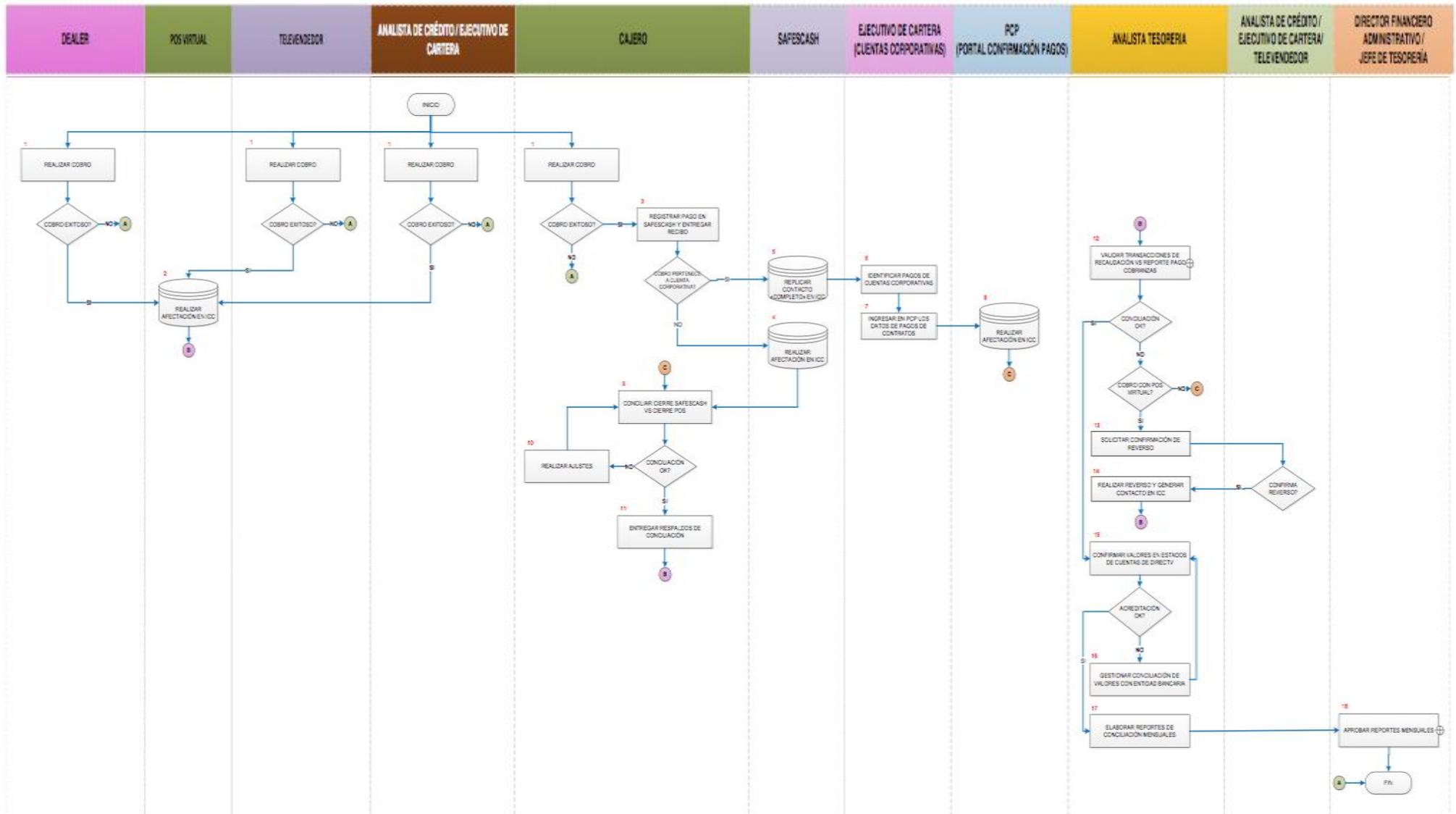
CONCILIACION DE RECAUDOS AUTOMÁTICOS



CONCILIACIÓN DE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS



CONCILIACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO MANUALES



Y como parte de la propuesta de mejora se generaron formatos específicos para que se usen todos los meses y disminuir tiempos en las conciliaciones.



CONTROL DE RECAUDACIONES

Ecuador
Finanzas / Tesore

BANCOS TESORERIA										INFORMACIÓN FACTURACION						CONCILIACIÓN						
					BANCOS - DÉBITO ESTADOS DE CUENTA			TARJETAS - DÉBITO EN RECAUDOS														
BANCO PAGADO	CONCEPTO	VALOR ACREDITADO ESTADO DE CUENTA	FECHA DE CREDITO	No de DOCUMENTO	T/c	TOTAL RETENCIONES DEBITADAS DE LA CUENTA	TOTAL COMISIONES DEBITADAS DE LA CUENTA	TOTAL IVA DE COMISIONES DEBITADAS DE LA CUENTA	RETENCIÓN LIQUIDACIÓN	COMISIÓN DE LIQUIDACIÓN	VALOR TOTAL DE PROCESO	NO TES	Fecha de proceso	VALOR ENVIADO A PROCESO	RETENCION	COMISION	VALOR POR ACREDITADAR	DIFERENCIA PAGO	DIFERENCIA RETENCION	DIFERENCIA COMISION	OBSERVACIONES	
BANCO X																						
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
TOTALES		\$0,00				\$0,00	\$0,00	\$0,00						\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
BANCO Y																						
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
																		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
TOTALES		\$0,00				\$0,00	\$0,00	\$0,00						\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
TOTALES																						

3.10.2 Proceso de pago a proveedores mediante transferencias y cheques.

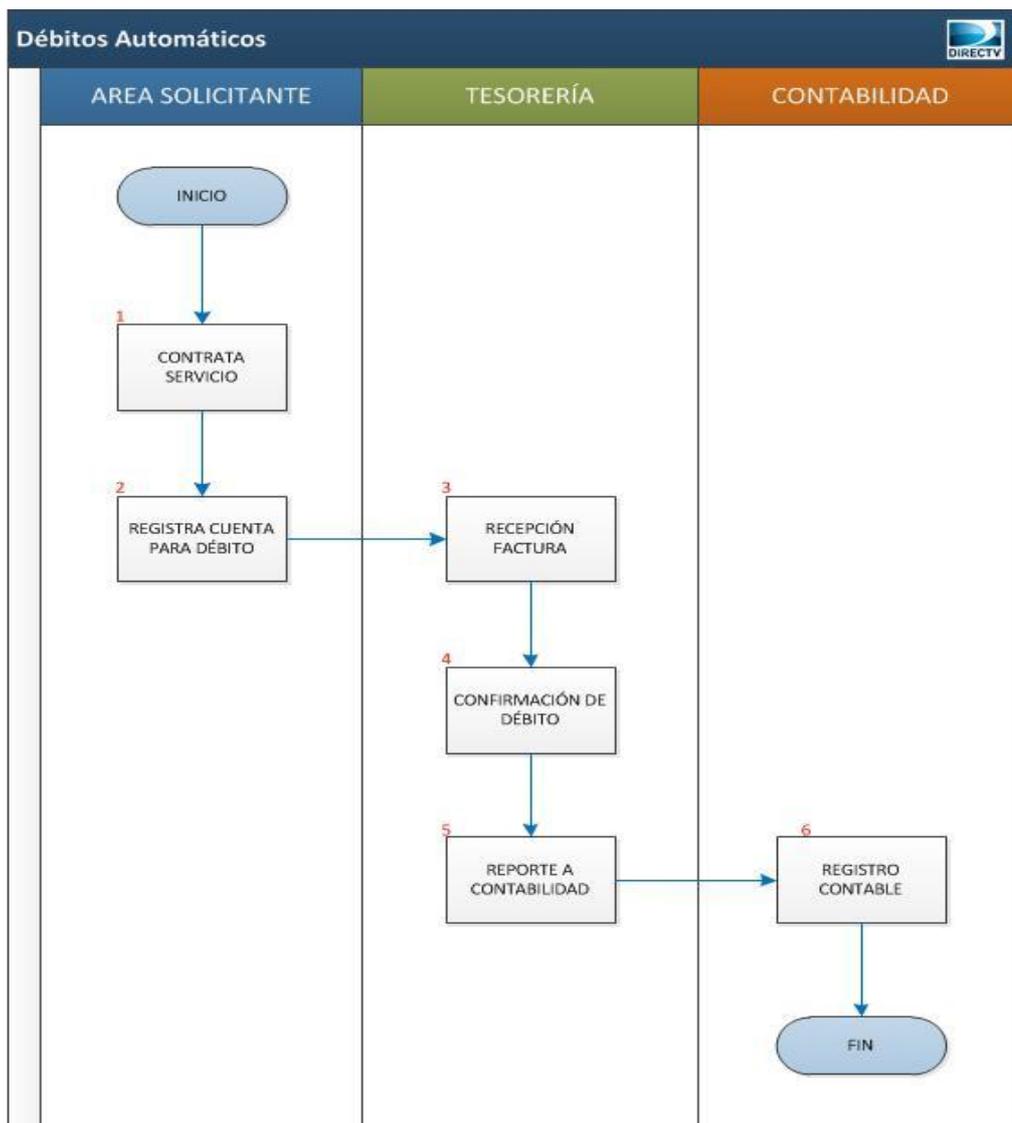
Como propuesta de mejora para este proceso, primero se estableció el diagrama de flujo correcto, con sus respectivas actividades y departamentos responsables.

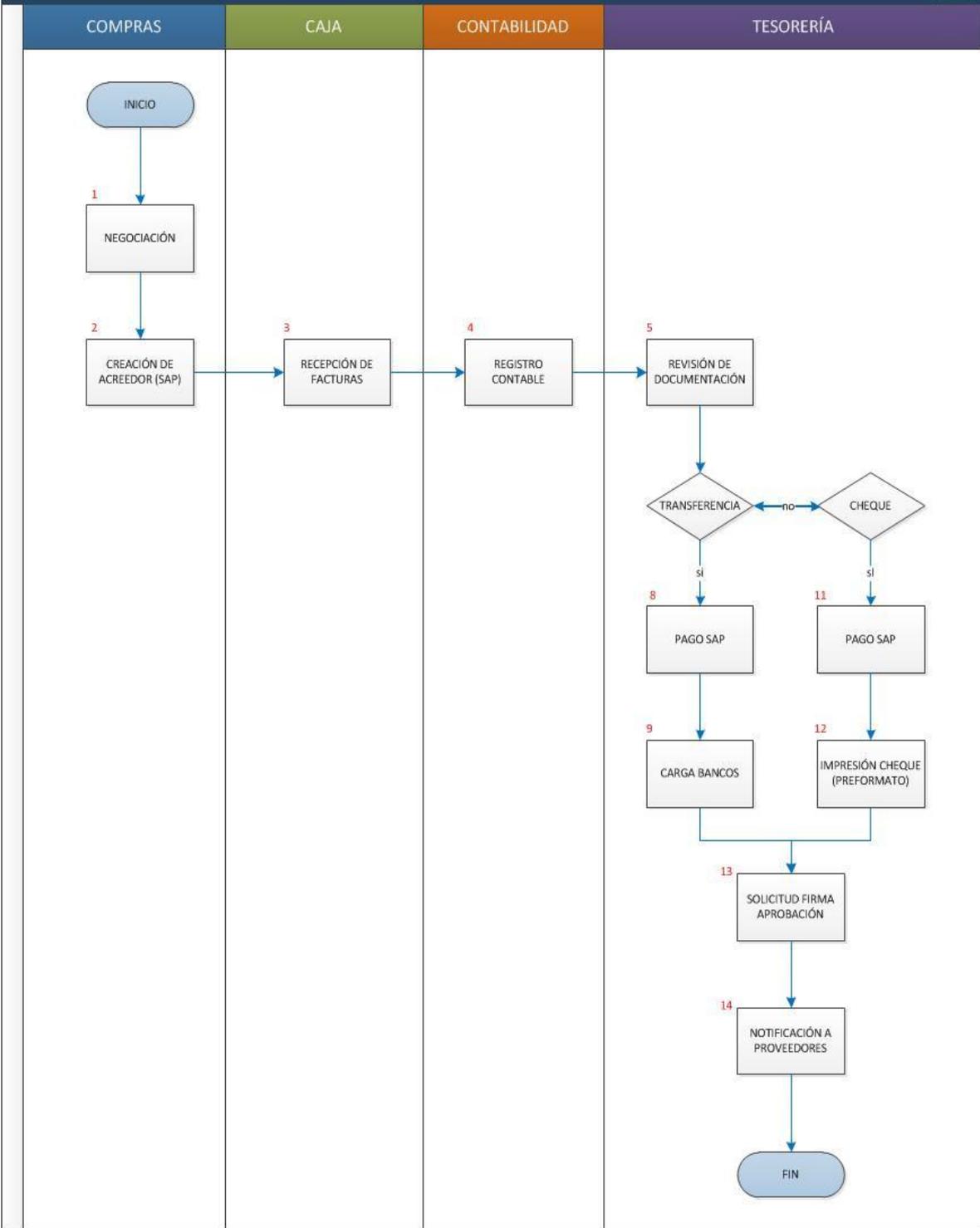
También se clasifico por tipo de cliente actual vamos a transferir desembolsos y son:

- Pago a proveedores Nacionales e Internacionales
- Pago a Empleados
- Débitos bancarios

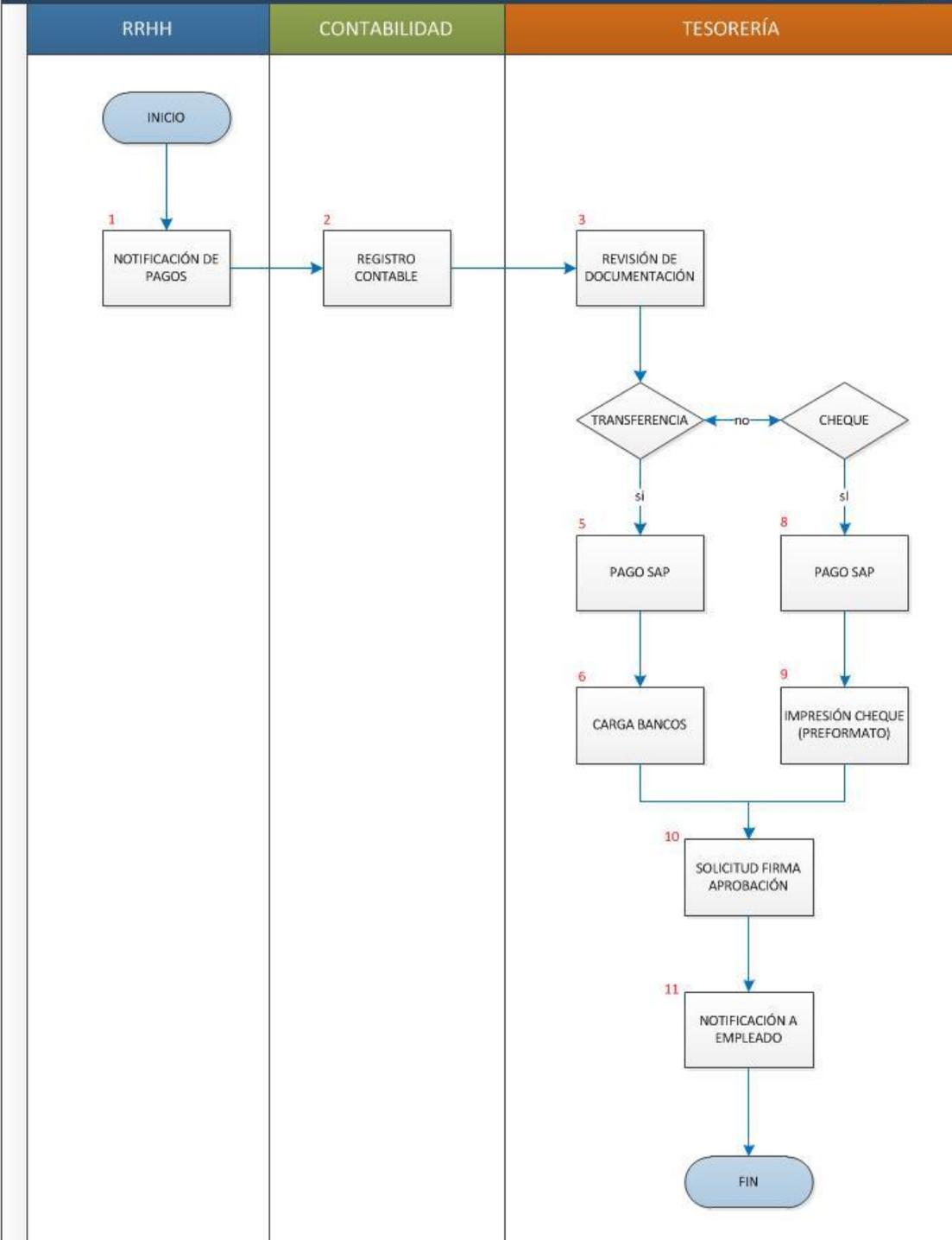
Con este cambio se determina un mejor seguimiento de los pasos a seguir con el fin de cumplir con los desembolsos negociados. Algo importante se incluyó la notificación a proveedores después se desarrollar un proceso automático en SAP se podrá hacer envíos directos del sistema, con esto se adelantan a la llamada de los proveedores ofreciendo un mejor servicio.

Actividades descritas en los siguientes Diagramas de Flujo:





Pago a Empleados



3.10.3 Proceso de Creación y Administración de cajas chicas.

En la propuesta de mejora dentro de este proceso primero se establecieron los lineamientos que son necesarios para la ejecución del mismo.

Detalle de fondos, montos y conceptos autorizados:

FONDOS DE CAJA CHICA Y GASTOS AUTORIZADOS				
UBICACIÓN	FONDO CAJA CHICA	MONTO USD	VALOR MAX. EGRESO USD	TIPO DE GASTO
Matriz	Gastos de Oficina	\$ 1.200	\$ 50	Correo Suministros y Materiales Servicios básicos Gastos Bancarios Atención al Personal Trámites Legales (sin monto límite)
	Compras Administrativas	\$ 1.500	\$ 200	Mantenimiento de Oficina/ Compras Urgentes
	Viáticos dentro del país (1 día)	\$ 1.500	\$ 150 *	Transporte Alimentación
	Devoluciones a Clientes	\$ 400	\$200**	Por mensualidades Por Hook up
Regionales	Gastos de Oficina	\$ 600	\$ 100	Correo Suministros y Materiales Servicios básicos Gastos Bancarios Atención al Personal Trámites Legales Mantenimiento de Oficina
			\$200**	Por mensualidades Por Hook up
	Viáticos dentro del país	\$ 1.500	\$ 150*	Transporte Alimentación

Detalla de personas que deben autorizar desembolsos de cajas chicas:

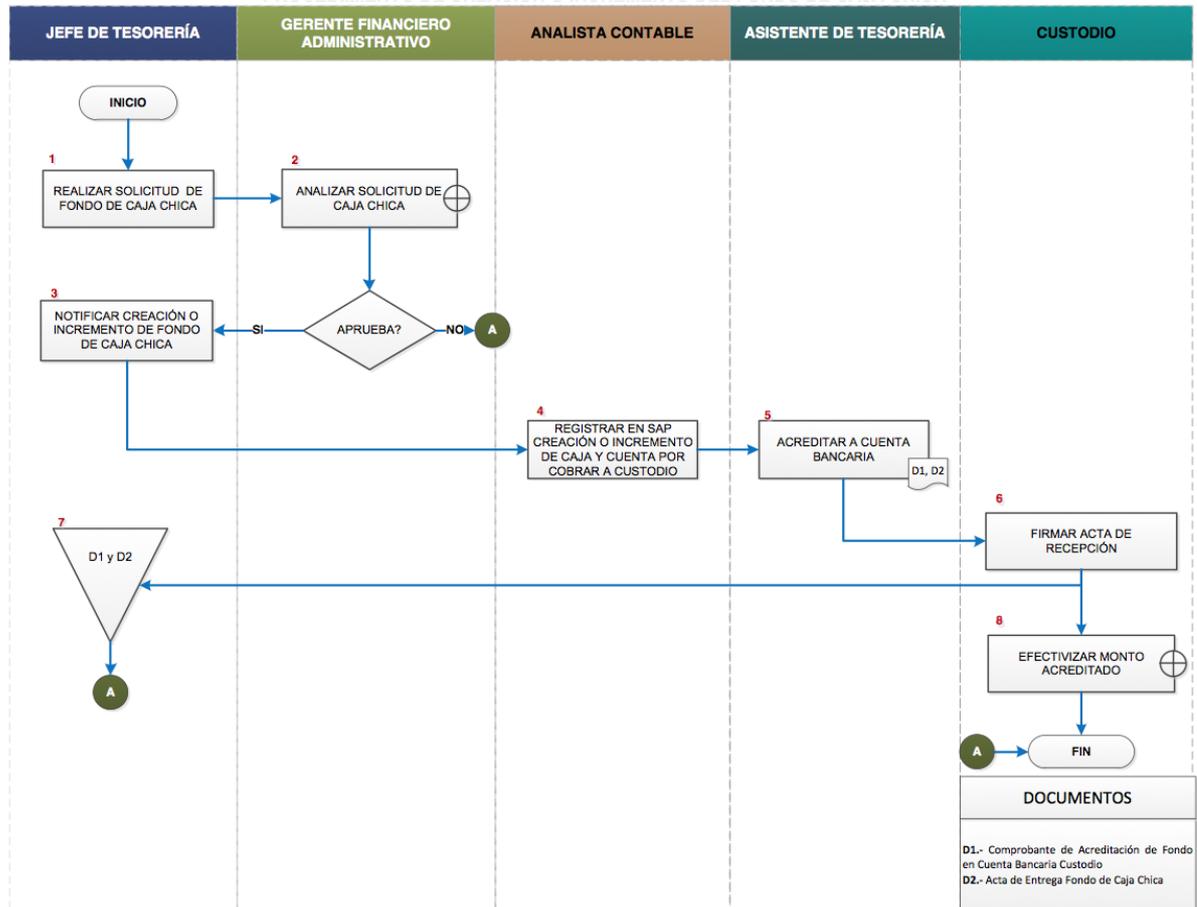
TABLA DE AUTORIZACIÓN DE GASTOS		
UBICACIÓN	TIPO DE GASTO	AUTORIZACIÓN
Matriz	Suministros de oficina	Jefe de Inmediato
	Atenciones a Personal	Jefe de Inmediato
	Viáticos (Alimentación, Hospedaje y Movilización)	Jefe Inmediato
	Mantenimiento de Oficinas	Jefe de Administrativo
	Servicios Básicos	Jefe Administrativo
	Trámite Legal	Gerente Legal

		Principal	Back up
Regionales	Suministros de oficina	Gerente Regional	Jefe de Compras
	Atenciones a Personal	Gerente Regional	Jefe inmediato de área requirente
	Viáticos (Alimentación, Hospedaje y Movilización)	Gerente Regional	Gerente del área requirente
	Mantenimiento de Oficinas	Gerente Regional	Jefe de Administrativo
	Gastos administrativo	Gerente Regional	Jefe de Tesorería

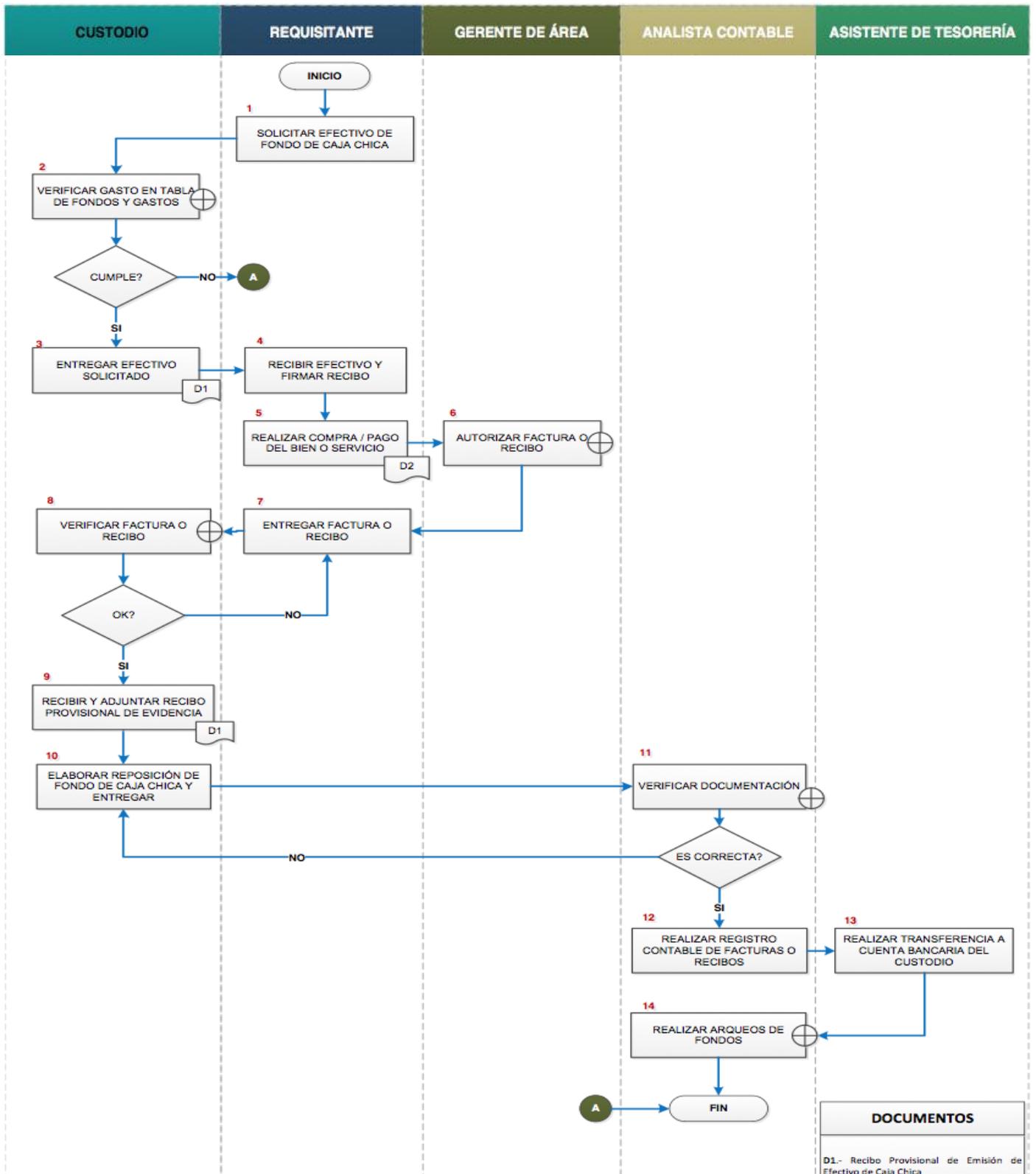
Además de realizar reestructuración de las actividades que se verán reflejadas en siguiente diagrama de flujo.

Cabe recalcar que se mantuvieron los dos subprocesos, creación y administración por separado:

CREACIÓN DE FONDO DE CAJA CHICA



ADMINISTRACIÓN DE FONDO DE CAJA CHICA



3.10.4 Política de Operación de Tesorería.

Esta política de operaciones de caja se desarrolla con el objetivo de que el departamento cuente con un Manual de procesos (ANEXO F), donde se encuentren detallados:

- Procesos
- Procedimientos
- Políticas
- Normas

El mismo sirve como guía para el personal actual y para nuevas contrataciones que deben aprender la operación. En base a esta política se verificarán nuevas necesidades de mejora o reingeniería de procesos.

Estará compuesta de:

- ✓ Objetivos
- ✓ Alcance
- ✓ Definiciones
- ✓ Funciones y responsabilidades
- ✓ Descripción
- ✓ Referencias
- ✓ Anexos
- ✓ Control de Cambios

**CAPITULO 4: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
DE DIRECTV Ecuador C. LTDA.**

4.1 Plan de capacitación en el departamento de tesorería.

Capacitación es la necesidad que tiene un individuo de identificarse con el destino de su empresa, el cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos corto plazo y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá aportar a los propósitos generales de la organización. (AGUILAR, 2004).

Al igual que todo el personal tiene interés de conocer el negocio de la empresa donde se desempeña, es importante que también tenga interés en conocer la dirección estratégica individual de su área funcional, así como sus procesos, sus actividades y sus puntos de mejora. Es importante que el personal de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. tenga una capacitación formal sobre el trabajo realizado en la presente tesis, con el fin de una futura implementación y para que se entienda la importancia de enfocarse en procesos bien definidos.

Para esto se establecieron los siguientes temas principales:

1. Marco Teórico

Dentro de este concepto se tratarán los siguientes temas específicos:

- La Organización enfocada en procesos
- Mejoramiento de procesos en las empresas
- Beneficios del mejoramiento de procesos
- Indicadores de Gestión

2. Diagnóstico del departamento de Tesorería de DIRECTV

3. Identificación de procesos y procedimientos del departamento de tesorería

4. Análisis de los procesos y procedimientos del departamento de tesorería

5. Identificación de Problemas

6. Mejoras a los procesos y procedimientos

7. Presentación de las propuestas de mejora en los procesos críticos

En este punto se realizará énfasis ya que el objetivo de este capítulo es la difusión del plan de mejora, con un sentido de mostrar los cambios positivos que se obtendrán si aplicarían este modelo.

8. Identificación y determinación de indicadores de gestión

4.1.1 Cronograma de capacitación.

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CRONOGRAMA PARA CAPACITACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE DIRECTV ECUADOR C. LTDA.

ANA MARIBEL ZURITA DÍAZ

2014

Actividades	Tiempo											
	JULIO				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 FASE I. COMUNICACIÓN SOBRE ESTUDIO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN												
1.1 Explicación sobre Modelo de Gestión por procesos	■											
1.2 Difusión de los objetivos de la presente Tesis		■										
2 FASE II. CAPACITACIÓN												
2.1 Marco Teórico						■						
2.2 Diagnóstico Actual del departamento de tesorería						■						
2.3 Identificación de Procesos y Procedimientos del departamento de tesorería						■						
2.4 Análisis de los procesos y procedimientos							■					
2.6 Identificación de problemas								■				
2.7 Mejoras a los procesos y procedimientos										■		
2.8 Presentación de propuestas de mejoramiento										■		
2.10 Identificación y determinación de indicadores de gestión										■		

4.1.2 Presupuesto de capacitación.

CAPACITACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE DIRECTV ECUADOR C. LTDA			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 740,00
Personal		\$ 740,00	
Movilización	\$ 40,00		
Alimentación	\$ 100,00		
Horas Extras	\$ 300,00		
GASTOS GENERALES			\$ 2.468,00
Equipo de Computación		\$ 108,00	
Internet	\$ 108,00		
Materiales y Útiles de Oficina		\$ 145,00	
Hojas Papel BOND (Impresión de Manual de procesos)	\$ 80,00		
Portaminas	\$ 20,00		
Cuadernos	\$ 30,00		
Copias	\$ 15,00		
Varios		\$ 2.215,00	
Consumo Telefónico	\$ 200,00		
Consultorías	\$ 2.000,00		
Copias	\$ 15,00		
TOTAL GASTOS			\$ 3.208,00

4.2 Indicadores del departamento de tesorería.

Para medir la eficiencia del departamento de tesorería, con el fin de analizar problemáticas, dar soluciones o simplemente hacer una mejora que ayude a tener una mayor productividad, se establecen los siguientes indicadores:

- a. Gestión del departamento
 - Implantar estrategias que fomenten el ambiente de confianza dentro del departamento, medir la cantidad de aporte del personal.
 - Participación de los empleados en proyectos extras que involucren otras áreas.
 - Elaboración de diagnósticos del área semestralmente
- b. Control de procesos
 - Cronograma con fechas de cumplimiento de entrega de información
 - Porcentaje de solicitudes procesadas mensualmente
 - Resultados de auditorías internas de documentos y cumplimiento de firmas.
 - Número de procesos formales y publicados a la compañía
 - Número de actividades sin estructura ni resultados establecidos
- c. Medición de los resultados de la gestión
 - Encuesta de satisfacción del cliente interno
- d. Medición de eficiencia, eficacia, efectividad del departamento
 - Número funciones automatizadas que han disminuido tiempos de respuesta.
 - Costo total del departamento de Tesorería dentro de la organización
 - Porcentaje de satisfacción de los clientes
 - Porcentaje de errores en emisión de pagos
 - Porcentaje de diferencias negativas en Conciliación de recaudos

4.3 Resultados esperados de la implementación de los procesos.

Los resultados esperados en este plan de mejora para el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. son:

- Procesos seguros para un manejo adecuado del flujo de efectivo de la organización.
- Revisión de actividades manuales que disminuyan los riesgos de fraude.
- Responsabilidades bien definidas y compartidas con otras áreas responsables.

- Supervisión de personal del departamento en matriz y en regionales de acuerdo a normas y políticas establecidas.
- Mejor estructura de las funciones dentro del departamento de tesorería.
- Formalización de procesos de alto impacto para la organización que se trabajan informalmente.
- Formatos estandarizados para el cumplimiento de los procesos.

4.4 Análisis de la hipótesis.

De lo investigado se realiza la comprobación de las hipótesis a nivel descriptivo, es decir se analiza la evidencia del estudio descriptivo, por lo cual se puede comprobar la veracidad de los planteamientos que han orientado el trabajo realizado:

- La estandarización de los procesos en el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda. permite desarrollar un sistema de información para el control y seguimiento de los documentos y resultados de cada proceso.

De lo cual se puede hacer las siguientes puntualizaciones:

Generación de formatos de seguimiento y cumplimiento, para que el personal mejore tiempos de respuesta y respalden sus resultados.

Los procesos estructurados y formalizados en los diagramas de flujo, permiten controlar los documentos aprobados.

- La mejora en los procesos permitirá cumplir con las necesidades de los clientes externos e internos a través de un manejo adecuado de los recursos y eficiencia en los resultados.

De lo cual se puede hacer las siguientes puntualizaciones:

Con la encuesta aplicada se pudo establecer que los clientes tienen una satisfacción considerada como Buena ante el servicio del departamento de Tesorería e DIRECTV Ecuador C. Ltda., por lo que se debe aprovechar esto y fortalecer y mejorar los puntos que tienen un bajo porcentaje.

Implementar capacitaciones continuas y colaboración directa del personal en la creación o mejoramiento de los procesos que impactan en la satisfacción de los clientes.

Funciones y actividades estructuradas con el fin que el personal siga los procesos sin desviaciones y con mayor eficiencia.

- Los indicadores de gestión permitirán cuantificar y evaluar el desempeño del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

De lo cual se puede hacer las siguientes puntualizaciones:

Actualmente existe una medición empírica del trabajo dentro del departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador C. Ltda., con los indicadores propuestos para implementación se podrá encontrar resultados más reales, con el fin de tomar decisiones y mantener una mejora continua dentro del mismo.

CONCLUSIONES

1. Se examinó los procesos de DIRECTV encontrando en los mismos la existencia de actividades no relacionadas a una administración por gestión, evidenciando demoras e incumplimientos en las actividades encargadas a este departamento.
2. El diagnóstico del departamento y la ejecución del direccionamiento estratégico individual, ayuda a que los integrantes conozcan más sobre el área donde se desempeñan, en este se pudo identificar el nivel de satisfacción de sus clientes internos, la misión, visión, objetivos y valores del departamento, que ayudan a mantener una buena imagen ante los directivos.
3. Se identificaron los procesos críticos que son de impacto no solo en el departamento de Tesorería sino en la empresa, estos procesos principales son la conciliación de recaudos, pagos a proveedores, creación y administración de cajas chicas y la Política de operaciones de tesorería.
4. Se generó la propuesta de un Modelo de Gestión por procesos para el departamento de Tesorería de DIRECTV Ecuador que fortalecerá sus actividades y mejorará su eficiencia, principalmente en la parte de personal, que se sentirá más comprometido y en la parte de procesos que tienen una reestructuración para mayor seguimiento, control y cumplimiento en tiempos adecuados.
5. Los diagramas de flujos permitieron identificar la falta de estructura en los procesos, donde no tenían definidos los responsables y las actividades asignadas a cada uno.
6. Se identificó que existen demoras en los procesos por mala información por falta de apoyo de otros departamentos que no permiten que los procesos fluyan adecuadamente, para minimizarlos mediante las propuestas de mejora.
7. Los procesos del departamento de tesorería de DIRECTV Ecuador pretende lograr controles de calidad y optimización de sus recursos, con el único fin de satisfacer a sus clientes internos y externos.

8. La generación de indicadores de gestión ayudarán a la toma de decisiones acertadas no solo del área sino como empresa.
9. La documentación formal de procesos aparte de ser una norma que implanta el departamento de Control Interno, sirve para que el personal actual y nuevo del departamento tenga una guía de la operación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de mejora que se desarrolló en este presente trabajo, que, con la colaboración del personal de tesorería se lograron buenos resultados en información y se obtuvo conciencia de que hace falta una reingeniería del área.
2. Medir las funciones y desempeño del departamento de Tesorería con indicadores de gestión que conforman la propuesta del modelo de gestión desarrollado en el presente trabajo.
3. Mantener un constante entrenamiento con el personal del área en cuanto a actualizaciones de mejoras continuas, con el fin de que aporten con ideas y nuevos cambios en procesos.
4. La difusión del Modelo de Gestión por procesos es importante que se haga con las demás áreas de la organización.
5. Implantar la elaboración de procesos y procedimientos escritos para luego ser formalizados, con el fin que el área esta actualizada constantemente.
6. Solicitar autorización para colocar un buzón de sugerencias que ayudarán a realizar un mejor diagnóstico del área.
7. Mantener la relación con el personal en forma positiva donde se encuentren consientes que son importantes para el departamento y para DIRECTV

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta aplicada a los funcionarios de DIRECTV Ecuador C. Ltda.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE DIRECTV

Encuesta de Satisfacción

Solicitamos unos minutos para completar las preguntas de esta encuesta, tomando en cuenta 5 Siempre y 1 Nunca

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y se utilizarán para mejorar el servicio de este departamento.

1. RESPUESTA A REQUERIMIENTOS

5. Los requerimientos solicitados al área de Tesorería, son receptados en el primer acercamiento?
5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
6. Los servicios requeridos del área de Tesorería se desarrollan en los tiempos acordados?
5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
7. De requerirlo, el personal del área de Tesorería se encuentra disponible para ayudarlo o resolver sus dudas e inquietudes?
5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
8. En caso de solicitudes emergentes realizadas excepcionalmente el área de tesorería ofrece soluciones o alternativas que permitan la continuidad de sus actividades?
5 ___ Siempre

4 ___ Casi Siempre

3 ___ Rara Vez

2 ___ Casi Nunca

1 ___ Nunca

2. CALIDAD DE SERVICIO

5. Existe interés por parte del área de Tesorería para entender sus inquietudes o requerimientos?

5 ___ Siempre

4 ___ Casi Siempre

3 ___ Rara Vez

2 ___ Casi Nunca

1 ___ Nunca

6. Los servicios entregados por el área de Tesorería cumplen con su expectativa y solucionan sus requerimientos iniciales?

5 ___ Siempre

4 ___ Casi Siempre

3 ___ Rara Vez

2 ___ Casi Nunca

1 ___ Nunca

7. Cuando sus requerimientos realizados el área de Tesorería no tienen una solución práctica o inmediata, recibe guía y asesoría viable como alternativas para entender su requerimiento?

5 ___ Siempre

4 ___ Casi Siempre

3 ___ Rara Vez

2 ___ Casi Nunca

1 ___ Nunca

8. El proceso para entrega del servicio solicitado al área de tesorería es claro y permite atender necesidades?

5 ___ Siempre

4 ___ Casi Siempre

3 ___ Rara Vez

2 ___ Casi Nunca

1 ___ Nunca

3. EXPERIENCIA EN EL SERVICIO

5. El personal del área de Tesorería demuestra actitud de servicio y brinda un trato amable y profesional?
- 5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
6. El asesoramiento otorgado por el área de Tesorería le permite determinar mejor sus requerimientos y encontrar soluciones alineadas al negocio?
- 5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
7. El área de Tesorería aporta con ideas, opiniones o innovaciones que agregan valor y ayudan a mejoras en el servicio y procesos?
- 5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca
8. Los procesos del área de Tesorería están escritos formalmente y ayudan a que las actividades de la empresa fluyan en tiempos adecuados?
- 5 ___ Siempre
4 ___ Casi Siempre
3 ___ Rara Vez
2 ___ Casi Nunca
1 ___ Nunca

4. SUGERENCIAS

ANEXO B: Levantamiento de Información - Procesos

 REPORTE DE PROCESOS									
Levantamiento N°:				Elaborado por Auditor Líder:					
Período del levantamiento:									
Fecha de Emisión del reporte :									
#	Funciones	Tipo de Hallazgo	Requisitos	Descripción	Frecuencia	Responsable	Duración	Resultados	Observaciones
1		Macro Proceso							
2		Proceso							
3		Sub Proceso							
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

ANEXO C: Levantamiento de información - Actividades

		REPORTE DE ACTIVIDADES POR PROCESO						
		NOMBRE						
MACRO PROCESO								
PROCESO								
SUB PROCESO								
#	Actividades	Prioridad	Descripción	Frecuencia	Duración	Responsable	Documentos	Observaciones
1		Alta						
2		Media						
3		Baja						
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

ANEXO E: Reporte de problemas en procesos Críticos

 REPORTE DE PROBLEMAS EN PROCESOS CRÍTICOS								
NOMBRE DEL PROCESO								
RESPONSABLE DE PROCESO								
FECHA DE LEVANTAMIENTO								
Ponderación para el impacto 1 bajo al 5 Alto								
Respuestas en Problemas: S (Si) y N (No)								
#	Actividades	POSIBLES PROBLEMAS					Impacto en el proceso	Observaciones
		Demoras	Mala Información	Controles	Documentación Física	Publicado / Capacitado		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

ANEXO F: Política de Operaciones de tesorería – Manual de procesos.

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos para el correcto manejo y control de los recursos financieros de DIRECTV Ecuador que permitan determinar la disponibilidad de efectivo para la normal operación del negocio.

2. ALCANCE

La presente política rige para los colaboradores del área de Tesorería quienes participan en actividades relacionadas con el cobro, pago de valores, manejo de caja, administración de cuentas bancarias, administración de riesgos financieros, inversiones y financiamiento.

3. DEFINICIONES

- **Casa Matriz:** Junta Directiva de The DIRECTV Group.
- **Inversión:** Es la colocación de capital para obtener un rendimiento en el futuro.
- **Endeudamiento:** Es utilizar recursos de terceros, los mismos que se obtienen a través de una deuda con el objetivo de conseguir liquidez para financiar una actividad o aumentar la capacidad operativa de la empresa.
- **Calificación de Riesgos:** Es una opinión independiente, objetiva, y técnicamente fundamentada, acerca de la capacidad de pago de una empresa y sobre la probabilidad de cumplir con sus obligaciones contractuales o legales, sobre el impacto de los riesgos que está asumiendo el calificado, o sobre la habilidad para administrar inversiones o portafolios de terceros, según sea el caso; esta opinión es emitida por entidades especializadas denominadas Empresas Calificadoras de Riesgo y dan a conocer al mercado y público en general.
- **Flujo de Caja:** Es la representación de las entradas y salidas de dinero en un período dado de una empresa, que permite determinar si existirá un excedente o déficit de dinero para tomar decisiones en cuanto a invertir u obtener financiamiento.
- **Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a alcanzar una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse bajo ciertas condiciones y en un tiempo definido.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Jefe de Tesorería la elaboración, difusión, implementación y control del cumplimiento de ésta política, así como de su oportuna actualización cuando se detecten oportunidades de mejora o cuando el giro del negocio así lo exija.

Es responsabilidad del Presidente y del Director Financiero Administrativo la revisión y aprobación de la presente política.

Es responsabilidad del personal de Tesorería de DIRECTV Ecuador el cumplimiento y correcta aplicación de esta Política.

Es responsabilidad de todas las áreas involucradas, enviar la información correcta y a tiempo para el cumplimiento de esta política.

5. DESCRIPCIÓN

5.1. Emisión de Pagos y Retenciones

5.1.1. Es responsabilidad del Asistente de Tesorería acreditar a las cuentas de los colaboradores de la compañía valores correspondientes a anticipo de utilidades, anticipo de décimos o anticipo de sueldos previa recepción de la autorización enviada por la Dirección de Gestión Humana a través de correo electrónico, además deberá acreditar valores correspondientes a anticipos de viaje y reposición de gastos a los colaboradores previa recepción de los formatos con firmas respectivas y documentación de respaldo.

5.1.2. Es responsabilidad del Analista de Tesorería cargar en el cash management del banco el archivo con los valores de sueldos de colaboradores de la compañía el mismo día que el Analista de Gestión Humana realizó el envío, y notificarle vía correo electrónico con copia al Jefe de Tesorería que dicha carga se efectuó.

5.1.3. Para todo anticipo a proveedores, es responsabilidad del Asistente de Tesorería realizar una transferencia a la cuenta del proveedor previa recepción de la **Solicitud de Anticipos** con las firmas correspondientes y documentación de respaldo, en caso de existir.

5.1.4.El Asistente de Tesorería realizará el pago a los proveedores acorde a lo registrado por el área Contable en SAP máximo quince (15) días posteriores a la fecha de recepción de facturas señalada por el Cajero.

5.1.5.Todo pago en cheque / transferencia obligatoriamente deberá contar con dos firmas conjuntas / autorización de los colaboradores que tengan la facultad para hacerlo.

Los colaboradores que tienen la facultad para firmar cheques o autorizar pagos a través de transferencias en cash management son los siguientes:

- Presidente
- Director Financiero Administrativo
- Director IT
- Director de Customer Experience
- Director de Gestión Humana

5.1.6.Es responsabilidad del Asistente de Tesorería enviar por correo electrónico las retenciones correspondientes a pagos de proveedores internacionales durante la primera semana del siguiente mes.

5.1.7.Es responsabilidad del Asistente de Tesorería entregar al Cajero los comprobantes de retención pertenecientes a proveedores nacionales cada vez que se emitan los pagos correspondientes.

5.2. Recepción de Recaudos

5.2.1.El Analista de Tesorería deberá gestionar el cobro a los clientes de Kits y/o Recargas Prepago antes de la fecha de vencimiento de la factura a través de un correo electrónico, posterior a dicha fecha la gestión de cobro deberá realizarla vía telefónica. Si el cliente no realiza el pago correspondiente, el Analista de Tesorería no autorizará el despacho de Kits Prepago y comunicará al Jefe Recargas y Gerente Canal Retail.

5.2.2.Es responsabilidad del Jefe de Tesorería enviar al Equipo de Prepago máximo hasta el segundo día del siguiente mes los reportes de los cobros efectuados por Kits Prepago Cadena y por Facturación programación prepago, así como el reporte de la Facturación de publicidad al Equipo de Publicidad.

5.2.3. La conciliación de los recaudos deberán realizarse conforme al **Proceso de Conciliación de Recaudos**.

5.3. Gestión de Cuentas Bancarias Corporativas

5.3.1. Creación, modificación o eliminación de cuentas bancarias corporativas

5.3.1.1. Para la apertura de nuevas cuentas el Presidente de la compañía y el Director Financiero Administrativo deberán considerar las ofertas recibidas haciendo énfasis a su calificación, sus niveles de servicios y sus costos.

5.3.1.2. Para la creación, eliminación o modificación de cuentas bancarias utilizadas para transacciones de operación, tales como: pago salarios, pago proveedores, recaudos de clientes; el Jefe de Tesorería será responsable de llenar la **Solicitud para la creación, eliminación o modificación de cuentas bancarias**, solicitar la revisión y aprobación, al Director Financiero Administrativo y al Presidente de la Compañía, quienes como constancia de su aprobación deberán registrar su firma en dicha solicitud.

5.3.1.3. El Director Financiero Administrativo es el responsable de comunicar en las reuniones mensuales que mantiene con Casa Matriz, la creación, eliminación o modificación de cuentas bancarias utilizadas para transacciones de operación tales como: pago salarios, pago proveedores, recaudos de clientes.

5.3.1.4. Para la apertura de cuentas bancarias que serán usadas exclusivamente para préstamos o para realizar inversiones, el Director Financiero Administrativo de la Compañía deberá solicitar la aprobación a los Ejecutivos de Casa Matriz.

- 5.3.1.5. Los bancos en los cuales DIRECTV Ecuador mantiene una cuenta bancaria activa, deberán tener una calificación de riesgo mínima de A+ de acuerdo a la última publicación registrada en la página electrónica de la Superintendencia de Bancos y Seguros <http://www.sbs.gob.ec>, esta calificación debe ser validada por el Jefe de Tesorería trimestralmente, para lo cual imprimirá la página de calificaciones de la Superintendencia de Bancos, colocará su sumilla y la archivará como respaldo.
- 5.3.1.6. Si uno de los bancos en los cuales se mantienen cuentas activas, obtiene calificaciones inferiores de A+ en un trimestre, el Jefe de Tesorería deberá notificar al Director Financiero Administrativo para adoptar medidas de seguridad.
- 5.3.1.7. Si el banco en el siguiente trimestre no recupera su calificación de riesgo, el Director Financiero Administrativo y el Jefe de Tesorería harán un análisis para definir la necesidad o no de cerrar la cuenta en dicha institución financiera.

5.3.2. Administración de Cuentas Bancarias Corporativas

- 5.3.2.1. El Analista de Tesorería diariamente debe revisar el saldo de las cuentas bancarias de la compañía, este saldo deberá notificarlo al Director Financiero Administrativo y a Casa Matriz.

5.4. Flujo de Caja Presupuestado

5.4.1. Flujo de Caja Anual

- 5.4.1.1. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería solicitar al Analista de Planeación Financiera la información necesaria para la elaboración del flujo de caja anual.
- 5.4.1.2. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería solicitar la aprobación del flujo de caja anual al Director Financiero Administrativo y enviar a Casa Matriz en las fechas establecidas.

5.4.1.3. Con la información del flujo de caja anual, la Presidencia y la Dirección Financiera Administrativa determinarán la necesidad de solicitar financiamiento a Casa Matriz o préstamos bancarios. En caso de existir excesos en caja se analizará la factibilidad de realizar inversiones. Tanto las inversiones como el endeudamiento deben ser aprobados por Casa Matriz.

5.4.2. Flujo de Caja Quincenal

5.4.2.1. Para la preparación del presupuesto quincenal el Jefe de Tesorería solicitará información sobre los gastos, y sobre los ingresos para los casos que aplica, a las siguientes áreas:

- Marketing
- Logística – Compras
- Contabilidad
- IT
- Gestión Humana
- Coordinación de Comisiones
- Facturación

La información entregada por cada área deberá tener un mínimo de dos meses presupuestados. Si existen novedades, el Jefe de Tesorería deberá notificar a través de un correo electrónico al colaborador que envió dicha información con copia al Director de Área y al Director Financiero Administrativo.

5.4.2.2. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería presentar el presupuesto quincenal a Casa Matriz para su verificación y aprobación hasta el tercer día hábil posterior a la fecha límite de generación de este presupuesto.

5.5. Inversiones

- 5.5.1. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería realizar un análisis y una presentación sobre todos los beneficios que implica tener una inversión en una determinada institución financiera en Ecuador y presentarla junto con el Director Financiero Administrativo a Casa Matriz quienes tomarán la decisión final.
- 5.5.2. Toda inversión debe ser aprobada por Casa Matriz, Presidencia y Dirección Financiera Administrativa.
- 5.5.3. Toda documentación que respalde una inversión deberá ser archivada por el Jefe de Tesorería en la carpeta correspondiente de acuerdo a la fecha de inversión.
- 5.5.4. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería comunicar al área Contable a través de un correo electrónico toda la información correspondiente a las inversiones que mantiene la compañía para que realicen los respectivos asientos contables en SAP.
- 5.5.5. Al vencimiento de una inversión el Jefe de Tesorería deberá renovarla o cancelarla de acuerdo a las necesidades de caja de la Compañía y remitir al área Contable los documentos de respaldo para que realicen los respectivos asientos contables en SAP, además deberá informar al Director Financiero Administrativo y a Casa Matriz.
- 5.5.6. Si se trata de la cancelación de una inversión, es responsabilidad del Jefe de Tesorería indicar a la institución financiera en la cual se mantiene la inversión que acredite los valores correspondientes en la cuenta de la empresa y notificar al área Contable para el respectivo procesamiento en SAP.
- 5.5.7. El Jefe de Tesorería deberá confirmar que la institución financiera haya acreditado el valor correspondiente a la inversión cancelada en la cuenta bancaria de la Compañía.

- 5.5.8. Al finalizar el mes el Asistente de Tesorería deberá conciliar los saldos e intereses de las inversiones registrados en SAP, contra los registrados en los estados de cuenta de los bancos y elaborar el reporte Conciliación de Inversiones, dicho reporte deberá ser aprobado por el Jefe de Tesorería, Gerente Financiero Administrativo y Director Financiero Administrativo, además deberá tener adjuntas las copias de los estados de cuenta de inversiones.
- 5.5.9. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería generar mensualmente un reporte de las inversiones que mantiene la Compañía, dicho reporte deberá ser revisado por el Director Financiero Administrativo.

5.6. Endeudamiento

5.6.1. Generalidades

- 5.6.1.1. Si la Compañía DIRECTV Ecuador requiere financiamiento, se tomará como primera opción el Fondeo de Casa Matriz The DIRECTV Group, si no es posible contar con éste se considerará como segunda opción el financiamiento con terceros (Institución Financiera).
- 5.6.1.2. Todos los compromisos de deuda adquiridos por DIRECTV Ecuador, deberán ser realizados en la moneda en la cual DIRECTV Ecuador opera, salvo que dicha moneda tenga condiciones especiales que puedan resultar negativas para la empresa (inflación, tasa de interés, liquidez, etc.), se analizará la opción de hacer una excepción a este lineamiento, con la debida aprobación del Presidente, Director Financiero y Casa Matriz.
- 5.6.1.3. Es responsabilidad del Jefe de Tesorería generar mensualmente un reporte de las líneas de crédito y endeudamiento adquiridos por la Compañía, este reporte debe ser revisado por el Director Financiero Administrativo.

5.6.2. **Financiamiento de Casa Matriz (The DIRECTV Group)**

- 5.6.2.1. Casa Matriz es la primera opción para cubrir las necesidades de fondos de la operación, misma que aprobará el Flujo de efectivo presupuestado y autorizará el monto solicitado.
- 5.6.2.2. Es responsabilidad de la Presidencia de DIRECTV Ecuador enviar a Casa Matriz una **Solicitud de Financiamiento** (*Anexo 3*) en la cual constarán los parámetros del financiamiento y su firma.
- 5.6.2.3. Es decisión de Casa Matriz realizar el desembolso del valor solicitado en la cuenta de DIRECTV Ecuador en una o en varias partes.
- 5.6.2.4. El Analista de Tesorería es responsable de confirmar la recepción de los fondos y de notificar vía correo electrónico al área de Contabilidad para que se proceda con el registro en la cuenta correspondiente del sistema SAP, según disposición de Casa Matriz.
- 5.6.2.5. El Jefe de Tesorería deberá archivar el original de la **Solicitud de Financiamiento** (*Anexo 3*) junto a la copia del estado de cuenta donde se refleja el crédito en la cuenta bancaria de DIRECTV Ecuador.

5.6.3. **Financiamiento por Terceros**

- 5.6.3.1. Si la compañía lo requiere, el Jefe de Tesorería debe solicitar las líneas de crédito a las entidades financieras de acuerdo a la previsión realizada según el flujo de caja anual.
- 5.6.3.2. Todo compromiso de deuda a corto, mediano o largo plazo con instituciones financieras deberá ser previamente aprobado por Casa Matriz, Presidencia y Dirección Financiera Administrativa.
- 5.6.3.3. Las líneas de crédito que se mantienen con las instituciones financieras podrán ser utilizadas específicamente para cubrir

sobregiros, emisión de garantías bancarias, cartas de crédito o para financiamientos a corto plazo.

5.6.3.4. El Jefe de Tesorería debe analizar las obligaciones que mantiene la compañía y definir las cuentas de las cuales se realizará el débito correspondiente para el pago de deuda.

5.6.3.5. Mensualmente se llevará un reporte del saldo disponible en las líneas de crédito por institución bancaria, para confirmar la disponibilidad de líneas de crédito para DIRECTV Ecuador en caso de requerirse.

5.6.3.6. En caso de requerir una ampliación de la línea de crédito por el giro del negocio, el Jefe de Tesorería solicitará la autorización a la Dirección Financiera Administrativa, Presidencia y a Casa Matriz, posteriormente enviará el requerimiento a la institución financiera para el aumento de la línea de crédito.

5.6.3.7. Al finalizar el mes el Asistente de Tesorería deberá conciliar los saldos contables de financiamientos registrados en SAP, contra los saldos registrados en los estados de cuenta de los bancos y elaborar el reporte Conciliación de Financiamiento.

5.7. Administración de Caja Chica

5.7.1. Es responsabilidad de la Jefatura de Tesorería proceder acorde a lo señalado en el **Proceso para la Creación, Administración y Control de Fondos de Caja Chica**.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUDELO, L. (2010). Gestión por Procesos. Editorial Los Autores.
2. ALARCÓN, J., (1998), Reingeniería de procesos empresariales, FC Editorial, España.
3. ANDREU, R. (1996). Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. España.
4. CROSBY, P. (2005). Quality Progress. Vol. 38.
5. CHIAVENATO, I. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial McGraw Hill. Bogotá- Colombia.
6. FERNANDEZ, E., CERDA, J., (2001), Las cuentas anuales, definición, lectura e interpretación, Universidad Politécnica de Valencia.
7. GAUS, J. (1936). A Theory of Organization in Public Administration. The Free Press, pág.: 17.
8. HAMMER, Ch.(1994). Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogota-Colombia.
9. HARRINGTON, J. (1993).Mejoramiento de los Procesos de la empresa. McGraw Hill. Bogotá – Colombia.
10. KOONTZ, H., Wehrich H. (1998). Administración de una Perspectiva global. Mc Graw Hill. México.
11. KRAJEWSKI, L., (2000), Administración de operaciones, estrategia y análisis Quinta Edición, Pearson Educación, México.
12. LANGEFOR, B., (1976), Teoría de los sistemas de información, Buenos Aires, El Ateneo.
13. LEBOYER, L. (1975). Psicología de as organizaciones. Barcelona.
14. LOPEZ, M., CORREA J., (2007) Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, Universidad de Caldas
15. LOPEZ, S. (2011). Sistemas de Calidad.Bogotá. Ediciones de la U. Colombia.
16. MALLAR, M. (2012). La Gestión por procesos un enfoque eficiente. Ediciones

17. MANGANELLY, K. (1995). Como hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogota.
18. MANTILLA, K., (2009), Conceptos Fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas, Barcelona, Editorial UOC.
19. MARIÑO, H. (2001).Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega. Bogotá-Colombia.
20. MARTINEZ, A.,CEGARRA, J., (2014), Gestión por Procesos de Negocio, Ecobook – Editorial del Economista, España
21. MASIFERN, E., RICART, J.E., VILLA, J. (1997). Dirección Estratégica. Editorial Folio S.A. Barcelona - España.
22. MEDINA, A., (2005), Gestión por Procesos y creación del valor público, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
23. MEJIA, B. (2000). *Gerencia de Procesos*. Ecoe ediciones. Colombia.
24. MOLINA, L. (1998). *Sistema Integrado de Gestión Financiera para los Gobiernos Locales en el Ecuador*. Quito.
25. PAZ, R., PIEDRAHITA. M., (2000), Desarrollo Histórico del Marketing, Universidad Libre de Colombia.
26. PEREZ, J., (2004), Gestión por procesos, Esic Editorial, España.
27. PHILLIPA, L., (1990), Gestión de la Tesorería de empresas, Ediciones Díaz de Santos, Madrid – España.
28. RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), Lecturas de Teoría de la Organización, Ministerio para los administradores públicos.
29. ROBBINS, S., (2004), Comportamiento Organizacional, Person Educación, México.
30. SAN MIGUEL, P., (2009), Calidad, Ediciones Paraninto S.A., España.
31. SÁNCHEZ, M., (2008), Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida, Del Blanco Editores, León.
32. SANTOMÁ, J., (2002), Gestión de Tesorería, Ediciones Gestión 2000, España.
33. VIDAL, E., (2004), Diagnóstico Organizacional, Ecoe Ediciones, Bogotá

Páginas Electrónicas

- <http://www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial4.html> 12/02/2014
21:20
- <http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEIkVVIFuZMCYqVxhc.php>
15/02/2014 21:15
- <http://siare.clad.org/lpulido.html> 22/02/2014 19:20
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/09.htm> 22/02/2014
19:45