

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE PAGOS MANUALES EN UNA
COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL SECTOR HIGIENE Y CUIDADO DE LA SALUD**

ANDRÉS FELIPE GUTIÉRREZ VÁSQUEZ

**TRABAJO DIRIGIDO POR:
JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MARCO CONTEXTUAL.....	3
2.1	HISTORIA	3
2.2	Antes de Johnson & Johnson	3
2.3	El punto de inicio	3
2.4	Camino hacia la medicina moderna	4
2.5	Consolidando un legado	4
2.6	Johnson & Johnson en el mundo.....	5
2.7	Colombia	5
2.8	Nuestro Credo	6
2.9	Andean Hub.....	7
3	JUSTIFICACIÓN.....	8
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
4.1	Pregunta de investigación.....	11
4.2	Preguntas secundarias	12
5	OBJETIVO GENERAL	13
5.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
6	METODOLOGÍA.....	15
6.1	Investigación descriptiva.....	15
6.2	Método deductivo.....	15
6.3	Enfoque cualitativo	16
6.3.1	Revisión documental.....	16
6.4	Enfoque cuantitativo	17
6.4.1	Observación participativa directa	17
7	MARCO TEÓRICO	18
7.1	PROCESOS.....	18
7.1.1	MEJORAMIENTO DE PROCESOS.	19
7.2	COSTOS.....	22
7.2.1	CONTABILIDAD DE COSTOS.....	22

7.3	EFICIENCIA.....	23
7.3.1	CALIDAD.....	24
7.3.2	CALIDAD TOTAL	25
8	MARCO CONCEPTUAL	28
9	DIAGNÓSTICO	29
9.1	Observación participativa cuantitativa	29
9.2	PROCEDIMIENTOS	47
9.2.1	Procedimiento de pago por cheque de gerencia.....	47
9.2.2	Procedimiento de pago por carta débito.....	50
9.3	INCONVENIENTES	53
9.3.1	Preparación	53
9.3.2	Aprobación.....	54
9.3.3	Ejecución.....	54
10	PROPUESTA DE MEJORA	55
10.1	SVE (Sucursal Virtual Empresas Bancolombia)	55
10.2	DISEÑO DE ACTIVIDADES	56
10.2.1	Procedimiento de pago por cheque de gerencia a través de la SVE.....	56
10.2.2	Procedimiento de pago por carta débito a través de la SVE.....	59
11	FASE 1: PREPARACIÓN	62
11.1	Usuario preparador 1	62
11.2	Usuario preparador 2	62
11.3	Usuarios aprobadores	63
11.4	Key User.....	64
12	FASE 2: PRUEBA.....	66
12.1	Observación participativa cuantitativa – fase de prueba.....	66
13	FASE 3: IMPLEMENTACIÓN.....	72
14	CONCLUSIONES	73
15	BIBLIOGRAFÍA	76

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información.....	17
Tabla 2. Evolución de la calidad en la empresa.....	26
Tabla 3. Bitácora de observación participativa cuantitativa	30
Tabla 4. Resumen bitácora observación participativa cuantitativa.....	46
Tabla 5. Usuarios, roles, encargados y funciones SVE.	65
Tabla 6. Bitácora proceso de observación participativa cuantitativa fase de prueba.....	67
Tabla 7. Resumen bitácora observación participativa cuantitativa fase de prueba.....	70

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de flujo procedimiento de pago por cheque de gerencia.....	49
Gráfico 2. Diagrama de flujo procedimiento de pago por carta débito	52
Gráfico 3. Diagrama de flujo procedimiento de pago por cheque de gerencia a través de la SVE	58
Gráfico 4. Diagrama de flujo procedimiento de pago por carta débito a través de la SVE	61

1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que optimizan sus procesos de forma continua buscando siempre ser más eficientes son las que sobresalen de las demás. Los procesos son el esquema vital de una organización. “Son estos los que aportan su valor añadido (...). Por ello, una mejora o una disminución de costes en un proceso multiplica su efecto económico para la empresa” (Peña, López, Pérez y Zaratiegui, 2007, p. 117)

La importancia de los procesos organizacionales, y más aún, de las acciones de mejora que implementen las organizaciones en estos con el fin de hacerlos más eficientes, es algo que está implícito en el mundo competitivo de hoy día. Cualquier organización que ignore este hecho se verá nadando contra la corriente. Es por esa razón que el objetivo principal de este trabajo es diseñar una propuesta de mejora para el proceso de pagos manuales en una compañía internacional del sector higiene y cuidado de la salud.

Para alcanzar el objetivo principal, el trabajo se desarrolló en dos etapas: La etapa de diagnóstico, y la etapa de prueba.

En la primera etapa de diagnóstico se realizó un proceso de observación participativa con resultados cuantitativos del proceso de pagos manuales. De esta observación se obtuvieron y registraron datos cuantitativos que dieron idea sobre los tiempos de duración de ejecución del proceso en cada una de sus modalidades así como los recursos y roles necesarios para su desarrollo.

De esta etapa de diagnóstico que se realizó se logró evidenciar las actividades del proceso que estaban presentando fallas y las actividades del proceso que presentaban oportunidades de mejora. Todo esto condujo el trabajo a su segunda etapa: La etapa de prueba.

En la etapa de prueba se redactó la propuesta de mejora basada en la implementación del sistema de pagos manuales a través de la *Sucursal Virtual Empresas* de Bancolombia (SVE en adelante), como opción para optimizar el proceso en cuestión. Con esta propuesta de mejora, se realizó una prueba en la compañía objeto de estudio, prueba que consistió en la implementación de la SVE

para la realización de todos los procesos de pagos manuales de la compañía durante un tiempo determinado.

Durante el tiempo de duración de la prueba se realizó una observación participativa cuantitativa de la implementación de la *SVE*, se registraron sus resultados, así como los beneficios que traía consigo la implementación de este sistema al proceso de pagos manuales de la compañía.

Finalmente, los resultados de la etapa de prueba sirvieron como base para llegar a las conclusiones de este trabajo, en ellas se establecieron también las sugerencias a la organización para la correcta implementación y uso de la *SVE* en su proceso de pagos manuales.

La estructura de este trabajo empieza desarrollando la descripción del marco contextual, en él se busca dar a conocer al lector la empresa objeto de estudio. Seguido el lector encontrará los apartados donde se explican los antecedentes del problema y la justificación del porqué se hace necesaria la implementación de una propuesta de mejora en este proceso de la compañía. Ahora bien, seguido, la metodología de este trabajo se determinó como descriptiva de acuerdo a las características de este, del mismo modo, se definió que el método para la realización del trabajo iba a ser el método deductivo. El haber definido la metodología de la investigación de este trabajo, dio paso a poder establecer el marco teórico del mismo, en esta parte del trabajo se describen las teorías necesarias para enmarcar el curso de esta investigación. Para finalizar, el grueso del trabajo se encuentra descrito en el desarrollo de la investigación como ya se mencionó anteriormente en esta introducción, investigación que dibujó el camino para llegar a las conclusiones de este trabajo.

2 MARCO CONTEXTUAL

2.1 HISTORIA

2.2 Antes de Johnson & Johnson

La historia de Johnson & Johnson comienza con una persona, su fundador Robert Wood Johnson, cuando en 1861, el aún joven de 16 años, empieza a desarrollar un interés por el cuidado de la salud durante la guerra civil de los Estados Unidos. Como era demasiado joven para combatir, sus padres lo resguardaron brindándole un empleo en la farmacia de la familia “*Wood & Tittamer Pharmacy*” ubicada en Poughkeepsie, Nueva York. Ahí, aprendió el negocio de la mezcla de yesos medicados, negocio que marcó el comienzo de su carrera en la creciente industria de los productos médicos. Después de trabajar en esta durante varios años, Johnson, junto con el señor George Seabury, fundó en 1873 la compañía “*Seabury & Johnson*”, la cual no tardó en convertirse en un negocio respetado y conocido por sus yesos medicados. En pocos años (1875) la compañía se había convertido en una de las marcas de yesos medicados más conocidas del mundo.

2.3 El punto de inicio

En 1876, Johnson conoció al doctor Joseph Lister, quien durante el Congreso Mundial de Medicina celebrado ese año en Filadelfia, explicó su nuevo y radical procedimiento: La cirugía antiséptica. En 1886, inspirado por los métodos antisépticos del Dr. Lister, Johnson terminó sus relaciones comerciales con Seabury para formar junto con sus dos hermanos menores, Edward Mead y James Wood, la compañía conocida como “*Johnson & Johnson*”, la primera compañía en el mundo en producir en masa artículos estériles para cirugía. En ese mismo año, los tres hermanos abrieron en New Brunswick las puertas del primer edificio de Johnson & Johnson, que inició con sólo 14 empleados, ocho mujeres y seis hombres. Hoy en día, ese edificio en New Brunswick, continúa siendo el *Headquarters* de la compañía.

2.4 Camino hacia la medicina moderna

En 1888, los hermanos Johnson descubrieron que, simplemente vender artículos estériles para cirugía, no era suficiente, era necesario enseñar a los médicos cómo usarlos, fue entonces en ese mismo año cuando la compañía publicó “*Modern Methods of Antiseptic Wound Treatment*”, una guía paso a paso de la cirugía antiséptica. Una fuerza de ventas considerable viajó a lo largo y ancho de los Estados Unidos, distribuyendo esta guía entre toda clase de médicos. Al cabo de unos meses, se habían repartido alrededor de 85.000 copias entre médicos y farmaceutas de todo el país, por supuesto, esto también sirvió como un catálogo de venta de los productos ofrecidos por la compañía. La guía ayudó a esparcir la teoría de los gérmenes y los métodos de la cirugía antiséptica. Para el año 1889, la mayoría de médicos del país habían adoptado los métodos del Dr. Lister, operando con herramientas y vestimentas esterilizadas. Para el año 1890, la compañía había vuelto la cirugía antiséptica una realidad. Durante el siglo 20, Johnson continuó mejorando sus productos y alcanzando nuevos hitos en su campo. A través de la innovación en sus productos y las adquisiciones estratégicas, Johnson se convirtió en la compañía líder en el país en el cuidado de la salud.

2.5 Consolidando un legado

A partir de su fundación, la compañía siguió innovando en productos de su campo, guiados siempre por su enfoque en el cuidado de la salud de todos los públicos, desde recién nacidos hasta adultos mayores. Sus productos se vendían a través de todo el país, siempre enmarcados en la innovación y el cuidado de la salud, logrando con esto consolidarse como la compañía más grande y líder del país en el cuidado de la salud. En el año 1910, con el fallecimiento del primer presidente de la compañía, Robert Wood Johnson, su hermano menor y co-fundador James Wood Johnson tomó el rol de CEO de la compañía, donde sirvió como presidente hasta su retiro en 1932. Junto con la primera guerra mundial en 1914, aparecieron nuevos tipos de infecciones y heridas de combate que requerían impresionantes cantidades de implementos quirúrgicos adaptables a campos de batalla, este nuevo escenario impulsó la producción de la compañía, que a su vez contribuyó a salvar miles de vidas durante la guerra.

2.6 Johnson & Johnson en el mundo

El compromiso adquirido por los primeros 14 empleados es, en la actualidad, la responsabilidad de más de 116 mil hombres y mujeres que hoy conforman 230 compañías en 57 países alrededor del mundo. A la fecha, la compañía vende productos en más de 175 países alrededor del mundo, consolidándose como la compañía más grande y diversificada del mundo en el campo de la salud con sectores independientes perfectamente desarrollados: Johnson & Johnson Consumo, Johnson & Johnson Medical que provee un amplio portafolio de productos médicos y Janssen Cilag en el sector farmacéutico.

2.7 Colombia

En 1949 Johnson & Johnson Corporate otorgó una concesión a Laboratorios Cofarma, de la Ciudad de Barranquilla, para que fabricara localmente el famoso talco y aceite Johnson's de la línea de bebés. En 1957, Johnson abre dos compañías en el país: *“Equipos Suramericanos”* y *“Johnson Interamericana”* desde donde se importaba, comercializaba y supervisaba la producción nacional. En 1962 se constituye legalmente Johnson & Johnson Colombia, con sede en Barranquilla. En 1968, la compañía traslada sus oficinas a Cali e inicia su propia fabricación en el barrio San Nicolás. En 1977 la compañía inaugura la sede principal de Johnson & Johnson en Yumbo a tres kilómetros de Cali. Desde entonces, la historia de la Compañía en Colombia ha estado enmarcada dentro de un permanente y vigoroso desarrollo, no solo en lo comercial, industrial o laboral, sino también a nivel corporativo. En todos estos años, Colombia ha visto en Johnson & Johnson una empresa humana, dedicada al bienestar de la sociedad, con un empuje progresista que no se detiene. Su gran liderazgo la ha llevado a iniciar una etapa de expansión y desarrollo, siendo hoy un importante proveedor de servicios y productos terminados para las filiales en diversos países del mundo, además de consolidarse como una de las compañías más grandes del cuidado de la salud en Colombia. (Johnson & Johnson, 2018)

2.8 Nuestro Credo

Los valores que guían el proceso de toma de decisiones de la compañía: confiabilidad, respeto, ciudadanía, ecuanimidad, cuidado y responsabilidad, se encuentran resumidos en un documento que han llamado “*Our Credo*”. Puesto en palabras simples, “*Nuestro Credo*” es un postulado que desafía a todos los miembros de la compañía a poner en primera instancia las necesidades y el bienestar de las personas a las que sirven.

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados pronta y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá ser considerado como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas, así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión.

2.9 Andean Hub

El departamento de Finanzas del *Andean Hub* de J&J se divide en las áreas de “*Invoice to Pay (I2P)*” e “*Invoice to Catch (I2C)*”, que a su vez se dividen en las áreas funcionales de nómina y tesorería para *I2P* y cartera para *I2C*. Existe también un área de finanzas llamada “*sales controlling*”, es un área que también responde al departamento de Finanzas, pero su trabajo está enfocado únicamente en el *Business Unit Finance (BUF)*; entre sus labores está el control y soporte financiero del área de mercadeo y todo lo relacionado con la planeación financiera del *BUF*. De todos los descritos anteriormente, el desarrollo del trabajo va a estar enfocado en el área funcional de tesorería para *I2P*, que es el área encargada de todos los pagos a proveedores, impuestos y servicios.

3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo brinda importantes beneficios a la compañía objeto de estudio, ya que se desarrolla con base en la implementación de un conjunto de mejoras en los procesos de pagos manuales, pertenecientes al área de tesorería de la empresa, que terminan por verse reflejados como un impacto positivo en indicadores tanto financieros como procedimentales del área. La reducción en el tiempo de los procesos, la simplificación y agilización, tanto de las actividades de preparación como de aprobación, son parte de los beneficios que se cuentan dentro del proyecto. La reducción de costos de la cual se vio beneficiada el área al reducir el uso del papel únicamente a situaciones en las que sea estrictamente necesario usarlo, (bien sea por normativa del Estado o por la imposibilidad de hacer uso de la Sucursal Virtual) resalta dentro de este trabajo como uno de los principales beneficios de su desarrollo.

En términos profesionales, este trabajo permite evidenciar las competencias adquiridas en el proceso de formación como Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, las cuales se aplican en una propuesta de mejora para una compañía internacional del sector de higiene y cuidado de la salud. De acuerdo a esto, las experiencias vividas en la práctica empresarial son de vital importancia para el desempeño laboral pues marcan un punto de partida, alto y exigente en su carrera profesional, en el que el estudiante tuvo que adaptarse a todo el universo de situaciones, conceptos, procedimientos, controles, auditorías, jerarquías, relaciones, libertades y responsabilidades que implica trabajar en una multinacional catalogada como la empresa líder a nivel mundial en lo referente al cuidado de la salud.

Por último, es de gran importancia resaltar que este trabajo trae consigo una relevancia académica especial para estudiantes o académicos de áreas afines a la administración pues el documento deja tras de sí un precedente importante sobre algunas de las metodologías a utilizar al momento de implementar mejoras en los procesos del área de tesorería, más precisamente el proceso de pagos manuales que implica los pagos a proveedores que no pueden ser realizados a través de los pagos automáticos de la organización.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de pagos manuales es realizado por el área de tesorería y es el que se encarga de realizar el pago a proveedores que, por sus características de facturación o términos de pago, no pueden incluirse en los pagos automáticos de la compañía, entre estos se encuentran el pago de toda clase de impuestos, servicios públicos (agua, luz y gas) y algunos privados (entiéndase por privados los servicios de televisión por cable, telefonía fija, móvil e internet). A través del proceso de pagos manuales también se hace el pago de los salarios de los colaboradores venidos del extranjero que por razones de temas cambiarios del Banco de la República y otras regulaciones, no pueden ser pagadas por la nómina corriente.

Como casi todos los procesos de la compañía, este también se encuentra descrito y controlado paso a paso por una política estándar de procedimiento conocida como “*DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*”. El objetivo de esta política es el de “*Reglamentar el manejo de las transacciones mediante las cuales se da cumplimiento a los compromisos financieros, tanto con proveedores nacionales e internacionales, como con los clientes internos, mediante la coordinación entre la generación de archivos planos y la aplicación de los mismos a nivel bancario. Garantizar el cumplimiento de compromisos y generación de pago oportuno a través de una plataforma sólida y confiable*” (Johnson & Johnson, 2016, p. 1)

Los pagos manuales son, en su mayoría, pagos de impuestos y pagos de servicios (como internet, telefonía, agua, gas, energía eléctrica, entre otros), es por esto que su proceso de pago difiere de los procesos automáticos de todos los demás pagos de la compañía. Es sabido que este tipo de pagos exigen un carácter de urgencia y de premura que la compañía no ignora, y atiende a la mayor brevedad posible, por este motivo se debe trabajar en mejorar estos procesos para hacerlos cada vez de la forma más eficiente posible.

Los inconvenientes mencionados en los antecedentes descritos en este trabajo afectan en su mayoría ambos procesos de pagos manuales que se describirán posteriormente: por carta débito y por cheque de gerencia, esto genera reprocesos, demoras en los tiempos de entrega, y costos de más a la compañía. Debido a esta situación, se formula en este trabajo una propuesta de mejora con el objetivo de mitigar el impacto negativo que estos inconvenientes generan a la compañía,

encontrando distintas alternativas para el desarrollo de las actividades de cada proceso que culminen en los mismos resultados de forma más oportuna y eficiente.

4.1 Pregunta de investigación

- ¿Cómo optimizar el proceso de pagos manuales en una compañía internacional del sector Higiene y Cuidado de la Salud?

4.2 Preguntas secundarias

Antes de poder formular la propuesta de mejora, es necesario realizar ciertas preguntas que ayuden a vislumbrar si el camino que se desea seguir, es verdaderamente el camino que llevará a la solución del problema de investigación:

- ¿Cómo es el funcionamiento actual del proceso de pagos manuales en la empresa objeto de estudio?
- ¿Cuáles son las fallas y/o inconvenientes que generan atrasos en el proceso de pagos manuales?
- ¿Cuáles serían las actividades que permitan la reducción de tiempos y costos del proceso de pagos manuales?
- ¿Cuáles son los cargos responsables, indicadores y guía necesaria para la implementación de las actividades que reducirán tiempos y costos en el proceso de pagos manuales?

5 OBJETIVO GENERAL

De acuerdo a la definición del problema, es posible establecer un punto al que se quiere llegar con este trabajo, descrito en el objetivo general:

- Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de pagos manuales en una compañía internacional del sector higiene y cuidado de la salud.

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el funcionamiento actual del proceso de pagos manuales en la empresa objeto de estudio.
- Identificar las fallas y/o inconvenientes que generan atrasos en el proceso de pagos manuales.
- Diseñar actividades que permitan la reducción de tiempos y costos del proceso de pagos manuales.
- Definir los cargos responsables, funciones y guía necesaria para la implementación de las actividades que reducirán tiempos y costos en el proceso de pagos manuales.

6 METODOLOGÍA

En lo metodológico, la investigación científica actual se describe como “(...) *Una espiral inductivo-hipotético-deductivo (...)*” (Sánchez, 2013, p.13) con dos pasos procesales esenciales: 1. La fase de descubrimiento y 2. La fase de justificación-confirmación (Sánchez, 2013, p.13). Independientemente de que se puedan señalar otras, son tres las actividades vinculadas a estas fases, de las que se hace necesario hacer énfasis, éstas son *la observación y descripción, la exploración, y el contraste o justificación* (Sánchez, 2013, p.13). Esta distinción de actividades encadenadas se hace necesaria para facilitar la clasificación de los tipos de investigaciones. Con base en lo anterior, es posible hablar de tres clases genéricas de investigaciones según cuál sea su contribución fundamental al desarrollo científico: 1. *Investigaciones Descriptivas* 2. *Investigaciones Exploratorias* y 3. *Investigaciones Explicativas* (Sánchez, 2013, p.13). Dado que la investigación científica es un proceso concatenado de acciones, pueden limitarse a perseguir unos objetivos concretos y a obtener unos resultados parciales, siempre y cuando no se pierda de vista aquel fin último.

6.1 Investigación descriptiva

Según lo afirmado por Sánchez Sarabia (2013), podemos decir con certeza que este trabajo se desarrolla metodológicamente como una investigación descriptiva que busca recolectar datos que permitan definir el fenómeno o situación que ocurre repetidamente en la compañía objeto de estudio, partiendo de una fase de observación de la realidad de la compañía para después realizar una reflexión sobre los inconvenientes encontrados.

6.2 Método deductivo

Para desarrollar el trabajo de acuerdo a lo mencionado anteriormente, es necesario definir este trabajo como de categoría deductiva, ya que su objetivo general es poder concluir con la formulación de una propuesta de mejora que brinde una optimización potencialmente medible y

visible del fenómeno identificado en la compañía objeto de estudio. El fin último de describir y presentar un conjunto de actividades que encadenadas brinden a la compañía una propuesta para el mejoramiento del proceso de pagos manuales, es lo que permite clasificar el método de esta investigación como deductivo.

6.3 Enfoque cualitativo

6.3.1 Revisión documental

“La revisión documental es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro alguno de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos, permite también disponer de información que confirme o haga dudar los planteamientos iniciales del investigador” (Becker, 1986, p. 36)

Para la realización la revisión documental se solicitó al área de tesorería de la compañía objeto de estudio el acceso a los documentos escritos relacionados con el proceso de pagos manuales. Entre los documentos organizacionales revisados se encontraron: Cartas de tesorería TES, cartas de anulación de cheques y la política de procedimientos "DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias". De estos documentos se pudo obtener información sobre cómo debería funcionar el proceso de pagos manuales en la organización. Se identificó la forma de realizar las cartas de tesorería TES así como del proceso a seguir para anular las mismas. Se pudo evidenciar que en la compañía todos los procesos son regidos por las políticas de procedimientos de la misma. Lo que no está descrito de forma explícita en las políticas de procedimientos no puede ser realizado.

6.4 Enfoque cuantitativo

6.4.1 Observación participativa directa

MARSHALL y ROSSMAN (1989) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p.79). Por su parte, Dewalt y Dewalt (2002) definen la observación participativa directa como:

“El proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas” (Dewalt y Dewalt, 2002, p. 22).

Del proceso de observación participativa directa llevado a cabo en el cargo del analista de tesorería se logró esclarecer cómo se desarrollan en realidad los procesos de pagos manuales en la compañía. Esto permitió realizar la descripción de las actividades así como los diagramas de flujo de los procesos. La información más importante obtenida de este proceso de información participativa directa fueron los múltiples inconvenientes que ocasionan demoras y retrasos en los procesos de pagos manuales. Más adelante en este trabajo, en el apartado del diagnóstico, se incluye la guía y la bitácora de observación.

Tabla 1. Fuentes de información

Fuente	Técnica de recolección de información	Información recolectada
Documentos organizacionales	Revisión documental	Cartas de tesorería TES - Cartas de anulación de cheques - Políticas de procedimientos "DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias"..
Analista de tesorería	Observación participativa directa	Inconvenientes, reprocesos y contratiempos que ocasionan demoras y retrasos en los procesos de pagos manuales de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

7 MARCO TEÓRICO

7.1 PROCESOS.

El mundo de hoy, en donde los clientes cada vez son más exigentes y críticos de sus empresas, obliga a los gerentes de todo tipo a cambiar sus enfoques, a centrar sus esfuerzos en distintas áreas de las compañías para lograr resultados positivos generales a lo largo y ancho de toda la organización. “Este es un ambiente nuevo y más exigente, con un tipo moderno de cliente. (...) Los procesos anticuados de la empresa, con los que hemos convivido durante años, se deben reestructurar completamente, y no simplemente automatizar” (Harrington, 2000a, p. XV).

Las compañías realmente avanzadas saben que el cliente promedio de la actualidad ya no se conforma sólo con la calidad del producto recibido, como dice Harrington (2000a) “Esta es una nueva raza de clientes, que evalúa su contacto total con la organización” (p. XV)

“Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización (...) Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente.” (Harrington, 2000a, p.5).

Los procesos son el esquema vital del funcionamiento de una empresa, es por esto que en esta era de la gestión organizacional reciben gran parte de la atención de las organizaciones. Como lo menciona Harrington (2000a) “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.”(p.9). Una empresa debe buscar siempre el mejor resultado en cada uno de sus procesos con el fin de alcanzar sus objetivos de la forma más eficiente posible.

Es por lo anterior que Harrington (2000a) define un proceso como “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.9). Por otra parte, Una definición de un proceso, más cercana al tipo de proceso objetivo de esta investigación es la que realiza Galloway (2002) quien describe los procesos como “Una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en un

output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo” (p.23.)

Según el autor Louffat (2017) “los procesos organizacionales que se identifican en toda organización pueden agruparse en cuatro categorías: *Procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo y procesos administrativos*” (p.4) Esta caracterización se realiza de acuerdo al papel que cumplen dentro de la organización. Así mismo, los procesos organizacionales pueden clasificarse por niveles jerárquicos, como lo enseña el ya citado Louffat (2017) al decir que “Las denominaciones empleadas para la jerarquización de procesos organizacionales, pueden ser las siguientes: *Macroprocesos, subprocesos y microprocesos.*” (p.9)

La adecuada identificación de los procesos en todos sus niveles, macroprocesos, subprocesos o microprocesos, es crucial para el control de las actividades de las compañías. Las empresas deben aprender a identificar sus procesos, así como a discernir sus inputs y outputs, inicio y final, con el fin de controlar todo lo que pasa a lo largo y ancho de sus estructuras.

Ahora bien, identificados los diferentes tipos de procesos de la compañía, se hace necesario documentar dichos procesos. “La documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda” (Agudelo y Escobar, 2008, p. 34). Para el desarrollo de este trabajo se realizó la documentación de los procesos utilizando la técnica de diagrama de flujo.

Agudelo y Escobar (2008) describen los diagramas de flujo como “representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción” (p. 38). Los diagramas de flujo son fundamentales para la optimización de los procesos. Louffat (2017) define el diagrama de flujo como “(...) una herramienta que permite la representación gráfica y la explicación detallada de las actividades a desarrollar, la dirección y la secuencia que se debe seguir, los recursos a emplear, así como los encargados de la ejecución” (p.33)

7.1.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

No basta sólo con lograr distinguir los procesos de la compañía, ese es sólo un primer trabajo que se debe realizar. Después de haber logrado identificar los procesos de la compañía (en algunos

casos, hasta crear nuevos procesos), registrado y documentado utilizando las distintas técnicas existentes, se hace necesario que las empresas logren discernir cuáles son esos procesos que están presentando fallas de algún tipo, que no están funcionando como deberían o que simplemente pueden funcionar de una mejor manera. Es en este punto donde se hace necesario empezar a implementar el mejoramiento de procesos.

Agudelo y Escobar (2008) hacen énfasis en la importancia de conocer los procesos de la compañía al momento de iniciar un proceso de mejoramiento cuando expresan:

“El mejoramiento continuo parte de conocer a fondo la situación actual de los procesos críticos, tal y como se están ejecutando en el momento, para que a partir de ese conocimiento se determine qué tipo de mejora le es aplicable.” (Agudelo y Escobar, 2008, p. 96)

Para comenzar a describir el mejoramiento de procesos se cita a Harrington (1998) quien define el mejoramiento de procesos como una “Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” (p. 23). Ahora bien, basándose en el hecho de que los procesos organizacionales involucran a todo el personal vinculado con la compañía, el mejoramiento continuo de los procesos también es asunto de toda la compañía como lo mencionan Chang y Niedzwiecki (1999) “Todo el mundo en su organización, desde el presidente hasta quienes trabajan por horas, deben comprometerse a mejorar continuamente todo lo que hace para lograr la calidad en su trabajo” (p. 1).

Como una actividad continua, el mejoramiento de procesos se convierte en una tarea de todas las áreas de la compañía. Es necesario el compromiso de todos los involucrados en el mejoramiento de procesos así como la disposición a cambiar si es necesario. Harrington (2000b) lo recalca cuando expresa que “Difícilmente podemos lograr los propósitos de mejorar continuamente si estos no existen en el interior de cada uno de los individuos que trabajan diariamente para convertirlos en realidad” (p. 1). El proceso de mejoramiento:

“Es una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquellas que se realizan en la fábrica, hasta la manera en la que el presidente dirige su oficina y en que el encargado

de la limpieza la cuida. Está concebido para brindar un nuevo carácter más productivo a las empresas” (Harrington, 1990, p.9)

Mientras algunos autores como Harrington (2000b) recomiendan mantener fuera del foco del mejoramiento de procesos la satisfacción del cliente cuando dice que “No comience un proceso de mejoramiento para conseguir la satisfacción del cliente o la motivación del empleado. Ésta llegará. La razón por la cual usted necesita un proceso de mejoramiento es incrementar el desempeño de la organización” (p.1). La mayoría de autores concuerdan con que la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos debe ser el objetivo primordial del mejoramiento de procesos. Walton (1992) por ejemplo, es claro cuando dice que:

"Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarle satisfacción a un cliente. Hay clientes tanto internos como externos (...). Todo el mundo tiene un cliente y debe saber quién es". (Walton, 1992, p. 95)

Es importante en este punto resaltar como lo hace Galloway (2002) que el mejoramiento de procesos es una tarea continua, que no se debe quedar en un trabajo de una única vez, “La mejora de los procesos es una actividad continua. No puede pretender hacerlo todo a la vez. Es mejor trabajar a un ritmo razonable a lo largo de un periodo de tiempo más extenso, que intentar mejorarlo todo de golpe” (p.113). Agudelo y Escobar (2008) hacen énfasis en lo mismo cuando dicen que “Cada paso de mejora involucra a la empresa en una espiral continua de mejoramiento que en el mediano o largo plazo será observable como un gran mejoramiento” (p. 96).

“El mejoramiento no es parte del juego, en realidad, éste es el juego de hoy. Todos los individuos desean que las cosas cambien para mejorar” (Harrington, 2000b, p.7). Identificar los procesos de la compañía, resaltar aquellos que presentan oportunidades de mejora, e implementar labores de mejoramiento continuo de estos procesos donde se vincule a todos los involucrados, estos deben ser unos de los principales objetivos de las organizaciones hoy en día.

7.2 COSTOS

El mundo organizacional actual, cada vez más complejo y cambiante, exige más profesionalismo en los métodos administrativos de las empresas, esto se puede traducir en gran medida en contar con un sistema de información contable relevante, oportuno y confiable.

Para Horngren, Datar y Rajan (2012) los costos se definen como “un sacrificio de recursos que se asignan para lograr un objetivo específico. Un costo por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios.” (p.27). Esto se puede ratificar de acuerdo a la definición de Hansen y Mowen (2007) quien señala que “el costo es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización” (p.35).

Siguiendo estas apreciaciones, se puede decir entonces que los costos son para una compañía el sacrificio de recursos que se realiza para adquirir productos o servicios, buscando un beneficio presente o futuro para la organización. En ese orden de ideas, los costos son necesarios para una compañía, pues estos le permiten acercarse al logro de sus objetivos en el corto, mediano o largo plazo.

7.2.1 CONTABILIDAD DE COSTOS

Sin embargo, es posible para las organizaciones percibir aún más los beneficios de un buen sistema de información contable cuando se pasa a revisar el concepto de la *contabilidad de costos* aplicado en la toma de decisiones administrativas, según Backer, Jacobsen y Ramírez (1998)

“Los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones. Cuando los valores cuantitativos pueden asignarse a las opciones, la administración cuenta con un indicador acerca de cuál es la opción más conveniente desde el punto de vista económico.” (p.29)

Dicho esto, el concepto de *contabilidad de costos* pasa a ser más en concreto una herramienta, como lo describen Backer, Jacobsen y Ramírez (1998) la contabilidad de costos es la

“herramienta de información por excelencia que facilita el proceso administrativo, como la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios” (p. 422). Hansen y Mowen (2007) ahondan aún más en el concepto cuando dicen que

“La contabilidad de costos proporciona información de costos acerca de los productos, los clientes, los servicios, los proyectos, las actividades, los procesos y otros detalles que pueden ser de interés para los administradores. La información de costos proporcionada desempeña un apoyo de importancia en la planeación, el control y la toma de decisiones.”(p.4).

De acuerdo con lo anterior, se puede posicionar la contabilidad de costos como una herramienta bastante útil en la toma de decisiones administrativas ya que le brinda a las organizaciones la oportunidad de contar con indicadores medibles cuantitativos que reflejan cuáles de las opciones son las más viables desde el punto de vista financiero. Esto es importante pues da un apoyo concreto a las empresas para tomar las mejores decisiones posibles. Sin embargo es importante también tener en cuenta como lo aclaran Backer, Jacobsen y Ramírez (1998) que “Esto no representa necesariamente la decisión final, puesto que los factores no cuantitativos (...) también pueden influenciar la decisión” (p.29)

7.3 EFICIENCIA

El mercado global y altamente competitivo de hoy en día, le exige a las organizaciones comprender qué es lo que las hace funcionar, con el fin de poder ser eficientes, de tal forma lo menciona Summers (2006) cuando indica que “las compañías que sobresalen son aquellas que tienen un interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos” (p. 2)

Según lo anterior, es posible afirmar que las organizaciones eficientes son aquellas en las que se centra el interés en los procesos clave que proporcionan a sus clientes un producto o un servicio. Sin embargo, como se revisó en el apartado sobre *procesos*, se identificó que el enfoque se debe mantener no sólo en los procesos productivos, sino en todos aquellos que aportan algo al logro de los objetivos de la organización. “En una organización eficiente, todas estas funciones deben

trabajar bien, en conjunto, y su principal interés debe centrarse en aquellos elementos de la empresa que hacen la mayor contribución a su éxito, sin importar cómo se mida éste.” (Summers, 2006, p. 4) Todo esto queda resumido de cuando se aclara que

“Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajo. Al estar más al tanto de sus clientes internos y externos, las organizaciones desarrollan una idea más clara de lo que necesitan lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes” (Summers, 2006, p. 10)

7.3.1 CALIDAD

“El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a un nivel puramente nacional, sino también a nivel internacional” (Berry, 1992, p. 5). En la actualidad, los clientes han desarrollado su propia percepción de la calidad tanto en los productos como los servicios que les brindan las compañías, y las empresas no pueden hacer caso omiso de ello.

Ruiz y López (2004) han definido el concepto de calidad como “la aptitud o adecuación al uso, es decir, en qué grado un producto o servicio es capaz de satisfacer las necesidades que se tienen.” (p.16)

“Las organizaciones eficientes reconocen que el factor que desencadena el éxito del negocio es la calidad de la administración. Para responder a las expectativas de sus clientes, las organizaciones eficientes enfocan la cadena de valor de la compañía a proporcionar productos y servicios de calidad” (Summers, 2006, p. 11)

Berry (1992) reafirma la perspectiva de la importancia de la calidad en relación con la percepción del cliente cuando afirma que “los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas (...) por tanto, la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes” (p.2)

“Se trata de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, pero hay que hacerlo de la mejor forma posible, de la forma más eficiente para la empresa, para llegar al equilibrio en que ambas partes queden satisfechas” (Ruiz y López, 2004, p. 19)

“Actualmente, los consumidores están más que dispuestos a cambiar de un proveedor a otro hasta encontrar un mejor servicio, más cortesía, características de disponibilidad de producto o cualquier otro factor que les interese” (Summers, 2006, p. 60). Por razones como estas, las organizaciones eficientes sobreviven gracias a que escuchan la información que reciben de sus clientes, implementan sistemas de feedback o simplemente están al tanto de las exigencias del mercado, y utilizan esta información para adaptar y mejorar sus procesos de negocio y así orientarlos a lo que los clientes, tanto internos como externos, buscan. Este enfoque en los procesos claves del negocio se modela como el concepto de *calidad total*.

7.3.2 CALIDAD TOTAL

“La Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible (...) La calidad total se entiende como una estrategia que busca garantizar, a mediano y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa ” (Ruiz y López, 2004, p. 20).

El concepto de Calidad, *per sé*, pierde fuerza e impacto en los beneficios potenciales de la compañía cuando se centra sólo en los procesos productivos de la empresa, relacionados con el entregable final producto o servicio que se le da al cliente. “La calidad sólo se centra en el proceso de producción, mientras que la calidad total incide en todos los procesos de la empresa” (Ruiz y López, 2004, p. 20).

Este enfoque de *calidad total* hace que las organizaciones deban tener en cuenta que el cliente entra en contacto con la compañía en muchos más momentos que únicamente cuando obtiene el producto o servicio solicitado. Las compañías deben “definir al cliente, identificar y controlar las

variables de rendimiento críticas, inyectar tensión creativa en la empresa y definir un nivel de compromiso con los demás que soporte la estrategia y los valores compartidos de la organización” (Simons, 2006, p. 255). El contacto del cliente con la compañía puede iniciar desde el momento mismo en que el cliente se entera de la mera existencia de la compañía, desde ese punto se hace necesario perseguir un sistema de gestión de *calidad total*. “El nuevo enfoque de calidad considera el cliente como inicio y continuación de las pruebas del producto y del servicio y del propio sistema de la calidad.” (Ruiz y López, 2004, p. 18).

Sin embargo, el concepto de calidad puede entenderse de diversas formas según el área de la organización que lo interprete, es por eso que Pérez (2009) dice que “para cada una de las formas de entender la palabra calidad, y para su empresa, identifique las ventajas y los inconvenientes” (p.32). Esta explicación se ve más clara en la siguiente tabla:

Tabla 2. Evolución de la calidad en la empresa

CALIDAD	CONTROL	AUTOCONTROL	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN
CONCIERNE	Dpto. Control de Calidad	Operarios producción	Audidores de Calidad	Todas las personas
SE APLICA	Al producto: Inicial, intermedio o final	Al producto de cada tarea productiva	A los procesos productivos	A todos los procesos
SE ACTÚA PARA	Encontrar defectos	Encontrar defectos	Encontrar no conformidades (errores)	Conseguir objetivos
SE ORIENTA	Al efecto (producto)	Al efecto (producto)	A las causas (procesos)	A las causas (procesos)
ACTITUD	Arreglo/Reacción	Arreglo/Reacción temprana	Prevención	Mejora
FINALIZA	Fabricación del producto con datos del producto se actúa sobre el producto	Fabricación del producto	entrega del producto	Medición de: - Satisfacción cliente - Eficacia. Con información del proceso se actúa sobre el proceso
	CONFORMIDAD		CUMPLIMIENTO	EFICACIA (Valor)

Fuente:(Pérez, 2009, p. 33)

Todo el esfuerzo de trabajo que acarrea el sistema de calidad total debe verse traducido en última instancia como ventajas competitivas para la compañía. “La ventaja competitiva aparece como resultado de la serie de características que usted incorpora en su empresa, lo que básicamente lleva a los clientes a tomar la decisión de hacer negocios con usted” (Berry, 1992, p. 10). Claro es, que la importancia de estas ventajas competitivas, o el impacto positivo verdadero que

puedan generar en la organización se puede maximizar cuando todas estas se entienden y trabajan en conjunto. “La capacidad de las empresas para competir en los mercados depende cada vez más de los vasos comunicantes que éstas puedan establecer entre las diferentes fuentes de competitividad.” (Perdomo, 2009, p. 74).

La conclusión más importante sobre el concepto de *calidad total* es que, “En última instancia, los clientes son lo más importante. Sin ellos, no podría existir empresa alguna” (Berry, 1992, p. 8).

8 MARCO CONCEPTUAL

Los **procesos** son la cadena fundamental de cualquier organización “Son estos los que aportan su valor añadido (...). Por ello, una mejora o una disminución de costes en un proceso multiplica su efecto económico para la empresa” (Peña *et al.*, 2007, p. 117). Debido a la importancia de los procesos se hace necesario describirlo, es por esto que Harrington (2000b) define el concepto de proceso como “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.9).

Ahora bien, los ya citados Peña *et al* (2007) indican que las mejoras o disminución en los **costos** de los procesos pueden tener efectos multiplicadores ya sea positivos o negativos en la compañía, es entonces gracias a esto que se puede concluir que los costos son “el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización” (Hansen y Mowen, 2007, p.35).

Siguiendo este orden de ideas, en el que Hansen y Mowen (2007) indican que la mejora en los costos de un proceso se realiza con el objetivo de que estos presenten un beneficio presente o futuro a una organización, se hace necesario plantear la manera específica en que ese beneficio se verá reflejado en el proceso en cuestión. Para el caso de este trabajo de investigación, la mejora en los procesos se realizó para obtener una mejora en la **calidad** del proceso, por esta razón se hace necesario definir el concepto de calidad. Ruiz y López (2004) han definido el concepto de calidad como “la aptitud o adecuación al uso, es decir, en qué grado un producto o servicio es capaz de satisfacer las necesidades que se tienen.” (p.16).

Como conclusión conceptual entonces, se puede decir que la búsqueda de una mejora en los procesos organizacionales de cualquier compañía se realiza con el objetivo de mejorar la calidad del proceso, subsecuentemente, esto llevará a la organización a funcional de la forma más **eficiente** posible, es por esto que Para Koontz y Weihrich (2004) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p. 14)

9 DIAGNÓSTICO

El proceso de pagos manuales, ya sea pago por medio de carta débito o pago por cheque, consta de tres etapas: preparación, aprobación y ejecución, cada una con sus tiempos estimados. Este proceso es de gran importancia para la compañía pues a través de él se realizan pagos a proveedores y de servicios (como internet, telefonía, agua, gas, energía eléctrica, entre otros) que no pueden ser realizados de otra forma, esto contribuye a la compañía a mantener sanas relaciones con sus proveedores y a evitar sanciones por pagos no realizados dentro de los plazos establecidos.

Con el propósito de realizar el correcto diagnóstico de los procesos de pagos manuales de la compañía, se llevó a cabo un proceso de observación participativa cuantitativa.

9.1 Observación participativa cuantitativa

El proceso de observación participativa cuantitativa se realizó en el puesto del analista de tesorería, ya que este es el encargado de realizar de principio a fin el proceso de pagos manuales de la compañía. La observación se llevó a cabo durante un periodo de 6 meses, tomando como punto de partida el día lunes 2 de enero de 2017 y como punto de finalización el día viernes 30 de junio del mismo año, esto debido a que enero es el mes en el que se esperaba que la curva de aprendizaje de los procesos de pagos manuales por parte del analista de tesorería estuviera en su punto más alto, disminuyendo así el margen de errores en los procesos de pago por parte del analista.

Para el proceso de observación, se tuvo en cuenta todos los pagos manuales y solicitudes de anulación de cheques realizados durante el periodo de tiempo establecido (esta última debido a que el manual DS-SOP-18973 “*Manejo de los pagos y transferencias Bancarias*” lo toma en cuenta como uno de los procesos de pagos manuales de la compañía), se registró la fecha de inicio de cada proceso, el tipo de pago (Cheque de gerencia, carta débito o pago de impuestos), la duración del proceso, teniendo como punto de inicio el día en el que la solicitud de pago llegó al área de tesorería, y punto de finalización el día en el que se ejecutó el pago por el banco, para los

procesos de pago por carta débito; el día en que se realizó la entrega del cheque al solicitante, para los procesos de solicitud de cheque de gerencia; o el día en que se realizó la anulación del cheque en la ventanilla del banco, para los procesos de solicitud de anulación de cheques. Se registró además en la bitácora de observación, las notas, detalles y demás observaciones de cada pago. Durante el periodo observado se realizaron 74 pagos manuales, entre los que se encontraron solicitudes de cheques de gerencia por diversos motivos, cartas débito para pago de servicios y pagos de impuestos, y solicitudes de anulación de cheques, cada uno con su respectivo registro de fecha de inicio, tipo de pago, duración y observaciones. Los resultados obtenidos se registraron en la bitácora de observación.

La medición de la duración de cada proceso de pago se llevó en días de la siguiente forma: 1 día de duración si el proceso de pago finalizó el mismo día que fue realizada la solicitud de pago al área de tesorería; 2 días de duración si el proceso de pago finalizó el día siguiente al que fue realizada la solicitud de pago al área de tesorería; y así sucesivamente se sumaron días a la duración hasta que el proceso de pago sea finalizado. Es de resaltar que para la duración también se tiene en cuenta los días no hábiles. Se entiende por finalizado un proceso de pago por carta debito el día en el que el banco desembolsa el dinero de la cuenta bancaria de la compañía. Se entiende por finalizado un proceso de solicitud de cheque de gerencia cuando se hace la entrega del cheque al área solicitante. Se entiende por finalizado un proceso de anulación de cheque cuando se realiza la anulación del cheque en la ventanilla del banco.

Seguido se muestra el detalle de la bitácora de observación llevada durante este periodo.

Tabla 3. Bitácora de observación participativa cuantitativa

Fecha	Proceso	Duración en días	Observaciones
3-ene.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el martes 3 de enero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 4 de enero. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 5 de enero. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.

5-ene.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	6	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 5 de enero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el martes 10 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo martes 10 de enero para evitar más demoras.
5-ene.-17	Carta débito pago de servicios	6	Como la solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 5 de enero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el martes 10 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo martes 10 de enero para evitar más demoras.
12-ene.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Los pagos de impuestos y de facturas vencidas son los únicos a los que se les da prioridad inmediata sin importar el día en que llegue la solicitud. La solicitud de pago de este impuesto llegó el jueves 12 de enero, el analista tuvo que detener sus demás funciones para darle prioridad a este pago, logrando realizarlo el mismo día al final de la tarde. La ausencia de los firmantes aprobados de las cartas de tesorería ocasionó que el pago sólo se pudiera realizar hasta las 4 pm del mismo día.
12-ene.-17	Carta débito pago de servicios	5	Como la solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 12 de enero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 16 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 16 de enero para evitar más demoras.

12-ene.-17	Carta débito pago de servicios	5	Como la solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 12 de enero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 16 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 16 de enero para evitar más demoras. La ausencia del supervisor de I2P ocasionó que el proceso sólo se pudiera culminar hasta el final de la tarde del mismo lunes 16 de enero.
17-ene.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el martes 17 de enero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 18 de enero. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 19 de enero. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
19-ene.-17	Carta débito pago de impuestos	5	La solicitud de pago llegó al área el jueves 19 de enero, por autorización del área de impuestos, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 23 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 23 de enero para evitar más demoras.
19-ene.-17	Carta anulación de cheque	5	Después de culminar el proceso de pago de la solicitud de cheque de gerencia realizada el 17 de enero, el área solicitante informa de un error en la solicitud original del cheque, ocasionando la anulación del mismo, el proceso de anulación comienza el mismo jueves 19 de enero, día en que el área se entera del error, pero sólo se puede culminar el proceso de anulación hasta el 23 de enero debido a ausencia presencial de los firmantes aprobados.

19-ene.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	6	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 19 de enero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 23 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 23 de enero para evitar más demoras.
23-ene.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 23 de enero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 25 de enero. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el jueves 26 de enero culminando el proceso de pago. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
26-ene.-17	Carta débito pago de servicios	5	Como la solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 26 de enero, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 30 de enero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 30 de enero para evitar más demoras. La ausencia del supervisor de I2P ocasionó que el proceso sólo se pudiera culminar hasta el final de la tarde del mismo lunes 30 de enero.
30-ene.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el lunes 30 de enero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada el martes 31 de enero. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 2 de febrero, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 3 de febrero.

1-feb.-17	Carta anulación de cheque	3	Se pide la anulación de un cheque de gerencia generado el lunes 23 de enero, debido a que al momento de realizar el pago del cheque, se informa por parte del banco que el nombre del beneficiario no coincidía con el registrado en el banco, este error surge de la base de datos de proveedores desactualizada por parte del área de compras. El proceso de anulación del cheque se inicia el mismo miércoles 1 de febrero pero sólo se logra culminar hasta el viernes 3 de febrero debido a ausencia de los firmantes aprobados.
2-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 2 de febrero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 6 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 6 de febrero para evitar más demoras.
3-feb.-17	Carta débito pago de servicios	4	La solicitud de pago de la factura llegó al área el viernes 3 de febrero, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 6 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 6 de febrero para evitar más demoras.
3-feb.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el viernes 3 de febrero, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo viernes 3 de febrero.
6-feb.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 6 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 8 de febrero. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el jueves 9 de febrero culminando el proceso de pago. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.

8-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el miércoles 8 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el jueves 9 de febrero. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 9 de febrero, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 10 de febrero.
8-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura el miércoles 8 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el jueves 9 de febrero. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 9 de febrero, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 10 de febrero.
9-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 9 de febrero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 13 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 13 de febrero para evitar más demoras.
9-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 9 de febrero (los jueves es el día en el que se realizan los pago en la compañía) el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 13 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 13 de febrero para evitar más demoras.
10-feb.-17	Carta anulación de cheque	1	Se solicita la anulación de un cheque de gerencia generado el 10 de febrero, debido a un error de digitación en el nombre del beneficiario por parte del analista de tesorería. El proceso se inicia y se culmina el mismo viernes 10 de febrero

13-feb.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 13 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 15 de febrero. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el jueves 16 de febrero culminando el proceso de pago. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
16-feb.-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 16 de febrero, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 20 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 20 de febrero para evitar más demoras.
17-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Como la solicitud del cheque llegó al área el viernes 17 de febrero, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 20 de febrero, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 20 de febrero para evitar más demoras.
21-feb.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el martes 21 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el viernes 24 de febrero debido a ausencia de los firmantes aprobados. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco al final de la tarde del viernes 24 de febrero culminando el proceso de pago.
22-feb.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura el miércoles 22 de febrero, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el jueves 23 de febrero. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 23 de febrero, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 24 de febrero.

1-mar.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el martes 1 de marzo, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo martes 1 de marzo.
2-mar.-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 2 de marzo, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 6 de marzo, pero no pudo ser firmada sino hasta el martes 7 de marzo por ausencia de los firmantes aprobados, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
2-mar.-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 2 de marzo, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 6 de marzo, pero no pudo ser firmada sino hasta el martes 7 de marzo por ausencia de los firmantes aprobados, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
6-mar.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Se solicita un cheque para el pago de una factura el lunes 6 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 8 de marzo. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 9 de marzo, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 10 de marzo.
7-mar.-17	Carta anulación de cheque	1	Se pide la anulación de un cheque de gerencia generado el miércoles 22 de febrero, debido a que al momento de realizar el pago del cheque, se informa por parte del banco que el nombre del beneficiario no coincidía con el registrado en el banco, este error surge de la base de datos de proveedores desactualizada por parte del área de compras. El proceso de anulación del cheque se inicia y se culmina el mismo martes 7 de marzo.

7-mar.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Se solicita un cheque el martes 7 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 8 de marzo. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 9 de marzo, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 10 de marzo.
8-mar.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque el miércoles 8 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el mismo miércoles 8 de marzo. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo jueves 9 de marzo, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 10 de marzo.
15-mar.-17	Carta débito pago de impuestos	2	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el miércoles 15 de marzo, debido a ausencia de los firmantes aprobadores, el proceso de pago sólo se pudo culminar el jueves 16 de marzo.
16-mar.-17	Carta débito pago de servicios	3	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 16 de marzo, el proceso de pago de esta factura no se pudo aplazar porque la persona del área solicitante, encargada de recibir la factura la tuvo retenida, por un error se traspapeló, ocasionando que la solicitud de pago sólo llegara al área de tesorería faltando 4 días para la fecha de suspensión del servicio. Por este motivo, el proceso de pago se preparó durante todo el día jueves 16 de marzo, la carta sólo se firmó hasta el final del día viernes 17 de marzo por ausencia de los firmantes aprobadores, por esta razón el pago sólo se pudo culminar el día sábado 18 de marzo.

16-mar.-17	Carta débito pago de servicios	3	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 16 de marzo, el proceso de pago de esta factura no se pudo aplazar porque la persona del área solicitante, encargada de recibir la factura la tuvo retenida, por un error se traspapeló, ocasionando que la solicitud de pago sólo llegara al área de tesorería faltando 4 días para la fecha de suspensión del servicio. Por este motivo, el proceso de pago se preparó durante todo el día jueves 16 de marzo, la carta sólo se firmó hasta el final del día viernes 17 de marzo por ausencia de los firmantes aprobadores, por esta razón el pago sólo se pudo culminar el día sábado 18 de marzo.
21-mar.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el martes 21 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el viernes 24 de marzo debido a ausencia de los firmantes aprobados. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco al final de la tarde del viernes 24 de marzo culminando el proceso de pago.
22-mar.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque el miércoles 22 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el mismo miércoles 22 de marzo. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el jueves 23 de marzo, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 24 de marzo.
23-mar.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 23 de marzo, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 27 de marzo, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 27 marzo para evitar más demoras.

27-mar.-17	Carta débito pago de servicios	3	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 27 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada miércoles 29 de marzo. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el mismo miércoles 29 de marzo culminando el proceso de pago.
27-mar.-17	Carta débito pago de servicios	3	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 27 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada miércoles 29 de marzo. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el mismo miércoles 29 de marzo culminando el proceso de pago.
29-mar.-17	Carta débito pago de servicios	3	Se solicita el pago de una factura de servicios el miércoles 29 de marzo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el viernes 31 de marzo debido a ausencia de los firmantes aprobados. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco al final de la tarde del viernes 31 de marzo culminando el proceso de pago.
3-abr.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el lunes 3 de abril, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el martes 4 de abril. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 6 abril. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
4-abr.-17	Carta anulación de cheque	3	Se solicita al área de tesorería la anulación de un cheque de gerencia generado el 23 de marzo, debido a una inconsistencia en el valor a pagar registrado el cheque con respecto al valor facturado, error cometido por el analista de tesorería al momento de digitar la carta de solicitud del cheque. El proceso de anulación se inicia el martes 4 de abril pero sólo se ve culminado hasta el jueves 6 de abril debido a ausencia de los firmantes autorizados

4-abr.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque el martes 4 de abril, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el miércoles 5 de abril. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 6 abril. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
6-abr.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el jueves 6 de abril, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo jueves 6 de abril.
6-abr.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el jueves 6 de abril, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo jueves 6 de abril.
10-abr.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el lunes 10 de abril, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada el martes 11 de abril. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el mismo miércoles 12 de abril. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
18-abr.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Se solicita un cheque el martes 18 de abril, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 19 de abril. El cheque debía ser reclamado en el banco y entregado al solicitante el jueves 20 de abril, pero por ausencia de los firmantes aprobadores sólo se pudo culminar el proceso el día viernes 21 de abril
27-abr.-17	Carta débito pago de servicios	6	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 27 de abril, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el martes 2 de mayo, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.

27-abr.-17	Carta débito pago de servicios	6	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 27 de abril, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el martes 2 de mayo, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
2-may.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque el martes 2 de mayo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 3 de mayo. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 4 de mayo. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
4-may.-17	Carta débito pago de servicios	3	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 4 de mayo, el proceso de pago de esta factura no se pudo aplazar hasta el primer día hábil de la próxima semana porque se encontró una inconsistencia en el valor facturado, la demora en encontrar una solución con la empresa prestadora del servicio hizo que el proceso de pago sólo se pudiera empezar faltando 5 días para la fecha de suspensión del servicio. Por este motivo, el proceso de pago se preparó durante todo el día jueves 4 de mayo, la carta sólo se firmó hasta el final del día viernes 5 de mayo por ausencia de los firmantes aprobadores, por esta razón el pago sólo se pudo culminar el día sábado 6 de mayo.
8-may.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el lunes 8 de mayo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 10 de mayo. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 11 de mayo. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
12-may.-17	Carta débito pago de impuestos	4	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el viernes 12 de mayo, debido a ausencia de los firmantes aprobadores, el proceso de pago sólo se pudo culminar el lunes 15 de mayo.

15-may.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el lunes 15 de mayo, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo lunes 15 de mayo.
18-may.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 18 de marzo, el desarrollo normal del proceso sería aplazar el pago hasta el primer día hábil de la próxima semana, pero el área solicitante enfatizó en la urgencia e importancia de tener el cheque listo antes del domingo 21 de mayo, ya que se trata de un pago de una licencia para la realización de un evento promocional de la compañía. Por esta razón, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada y extemporánea para tener listo el cheque el día sábado 20 de mayo, día en que se entregó al solicitante.
19-may.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	4	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 19 de mayo, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 22 de mayo, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 22 mayo para evitar más demoras.
22-may.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 22 de mayo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada miércoles 24 de mayo. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el jueves 25 de mayo culminando el proceso de pago.
24-may.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	2	Se solicita un cheque el miércoles 24 de mayo, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el mismo miércoles 24 de mayo. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 25 de mayo. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.

25-may.-17	Carta anulación de cheque	1	Se solicita la anulación de un cheque de gerencia generado el mismo jueves 25 de mayo debido a un error de digitación por parte del analista de tesorería en el nombre del beneficiario del cheque. El proceso de anulación se inicia y se culmina el mismo jueves 25 de mayo.
1-jun.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	5	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 1 de junio, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 5 de junio, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo lunes 5 de junio para evitar más demoras.
8-jun.-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 8 de junio, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 12 de junio, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
8-jun.-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 8 de junio, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 12 de junio, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
12-jun.-17	Carta débito pago de servicios	4	Se solicita el pago de una factura de servicios el lunes 12 de junio, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue firmada y aprobada miércoles 14 de junio. La carta firmada y aprobada fue presentada en la ventanilla del banco el jueves 15 de junio culminando el proceso de pago.
14-jun.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	2	Se solicita un cheque el miércoles 14 de junio, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el mismo miércoles 14 de junio. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 15 de junio. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.

14-jun.-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el martes 14 de junio, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo martes 14 de junio.
20-jun.-17	Carta solicitud cheque de gerencia	3	Se solicita un cheque para el pago de una factura de servicios el martes 20 de junio, el proceso de elaboración de la carta comienza el mismo día de la solicitud, la carta fue elaborada y quedó lista para aprobación el miércoles 21 de junio. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al solicitante el día jueves 22 de junio. El proceso se desarrolló sin inconvenientes.
22-jun-17	Carta solicitud cheque de gerencia	6	Como la solicitud del cheque llegó al área el jueves 22 de junio, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el martes 27 de junio, debido a este retraso, el proceso tuvo que hacerse de manera acelerada el mismo martes 27 de junio para evitar más demoras.
27-jun-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el martes 27 de junio, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo martes 27 de junio.
27-jun-17	Carta débito pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el martes 27 de junio, debido a la importancia y al carácter de urgencia de este tipo de pagos, el proceso de pago se realizó el mismo día, culminándolo el mismo martes 27 de junio.
29-jun-17	Carta débito pago de servicios	5	La solicitud de pago de la factura llegó al área el jueves 29 de junio, el proceso de pago se aplazó hasta el primer día hábil de la próxima semana, el lunes 3 de julio, ese mismo día se presentó la carta en la ventanilla del banco y se culminó el proceso.
Promedio de duración		3,6	

Fuente: Elaboración propia

De la bitácora de observación se obtuvo un total de **74** pagos en un periodo de **6 meses (26 semanas)** comenzando el día lunes 2 de enero de 2017 y finalizando el día viernes 30 de junio de 2017) lo que arroja un promedio de **2,8 pagos por semana**, de los cuales **30** fueron solicitudes de cheques de gerencia, **26** fueron cartas débito para pagos de servicios, **12** fueron cartas débito para pago de impuestos y **6** fueron solicitudes de anulación de cheques. Los procesos de solicitudes de cheques y de cartas débitos para pagos deben ser enviadas al área de tesorería entre los tres primeros días hábiles de cada semana, estas solicitudes se reciben y se procesan para ser ejecutadas los días jueves de cada semana, esto se debe a que el proceso de elaboración, preparación, firma y aprobación de las cartas de tesorería toma en promedio **2 días** enteros, esto incluye tiempo de trabajo del analista de tesorería, del supervisor de I2P y de los firmantes aprobadores. Para el caso de los pagos de impuestos, o los pagos para los que el solicitante alegue urgencia, se brinda prioridad con el fin de ejecutarlos a la mayor brevedad posible, es decir, ejecutar el pago el mismo día de la solicitud.

Tabla 4. Resumen bitácora observación participativa cuantitativa

Nombre proceso	Solicitud cheque de gerencia	Solicitud pago por carta débito	Solicitud pago de impuestos	Solicitud anulación de cheques	TOTAL
Procesos realizados	30	26	12	6	74
Duración promedio	3,9	4,3	1,7	2,3	3,6

Fuente: Elaboración propia

Revisando la información obtenida, se observa que los procesos de pagos manuales tienen una duración promedio de **3,6 días**, gracias al proceso de observación participativa se pudo evidenciar de forma cuantitativa los problemas de demoras en los procesos mencionados en el diagnóstico realizado anteriormente en este trabajo. Las observaciones realizadas confirman que las demoras están dadas por factores como la ausencia constante de los firmantes autorizados para aprobar las cartas de tesorería, solicitudes de pagos hechas fuera de las fechas establecidas, errores desde la misma solicitud de pago y al momento de la elaboración de las cartas de tesorería, entre otros.

Objetivo específico 1

9.2 PROCEDIMIENTOS

Gracias al proceso de observación participativa realizado, es posible ahora describir paso a paso el desarrollo de los procesos de pagos manuales, estos procesos están divididos en dos: Los pagos que son por cheque de gerencia, y los pagos que son por transferencia electrónica.

9.2.1 Procedimiento de pago por cheque de gerencia

- Preparación

Se tiene como instrucción que todos los cheques de gerencia deben indicar el nit y nombre del beneficiario, y tener explícito en letras y números el valor a pagar. La solicitud de cheques de gerencia se puede realizar únicamente en el In-House de Bancolombia mediante una carta de tesorería TES, la carta debe indicar la fecha de realización, debe contar con el número único de consecutivo de carta TES, debe mencionar también el número de cuenta del cual se va a acreditar el dinero (Siempre es la cuenta corriente de Bancolombia a nombre de Johnson & Johnson), en el mismo párrafo, la carta debe indicar en números y en letras el valor a pagar, finalizado el párrafo, la carta debe contener una tabla en la que se especifique el nombre del beneficiario, el nit, y el valor a pagar, por último, la carta debe indicar el nombre completo, tipo y número de documento de la persona autorizada para ir a recoger los cheques al In-House de Bancolombia, y debe contar con espacio para dos firmas de los dos aprobadores. Se debe imprimir dos originales y en cada una de ellas se debe imprimir, sin importar el valor a pagar, un sello seco protector indicando el valor a pagar en números, si el valor a pagar supera los \$999,999,999.99 la sumatoria de las impresiones del sello seco debe ser exactamente el valor a pagar. Después de haber preparado las dos cartas originales, el analista de I2P, procede a realizar la compensación del pago en el sistema de información SAP, con este paso, se registra en la contabilidad de la compañía la salida del dinero de la cuenta establecida. Es importante resaltar que todos los pagos, sin excepción, deben ser compensados antes de efectuar el pago. El proceso de preparación termina

cuando el analista adjunta todos los soportes de solicitud del pago a las cartas en original y el comprobante de compensación en SAP, y los entrega al supervisor de *I2P* para revisión.

- Aprobación

Después de contar con el visto bueno del supervisor de *I2P*, el analista puede pasar a buscar las firmas de aprobación del pago. Para todos los procesos de pagos de tesorería existen cuatro posibles aprobadores, los dos principales son el Gerente de *I2P* y el Gerente de *Taxes*, cuando no es posible conseguir la aprobación de ambos o alguno de los dos, se procede con los aprobadores suplentes que son el Gerente de *Sales Controlling* o el supervisor de *Sales Controlling*.

- Ejecución

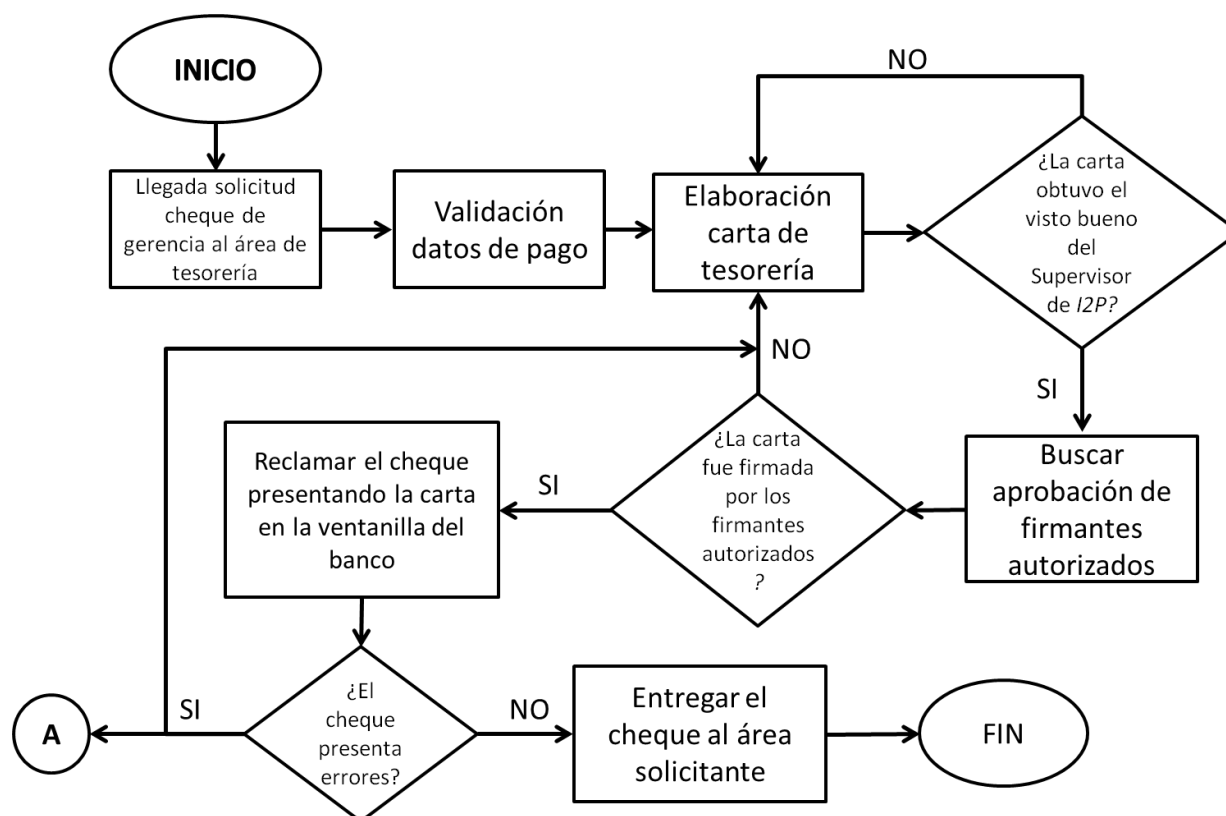
Para hacer efectivo el cheque, la persona indicada como autorizado para recoger los cheques en el In-House de Bancolombia deberá presentarse personalmente con su documento de identidad ante la ventanilla del cajero para solicitar a este la elaboración del cheque. Una vez realizado el cheque, el analista lo entrega a la persona que realizó la solicitud del cheque, que a su vez debe firmar un recibido en una fotocopia del cheque. En este punto, el analista adjunta la copia del cheque con la firma de recibido y culmina el proceso.

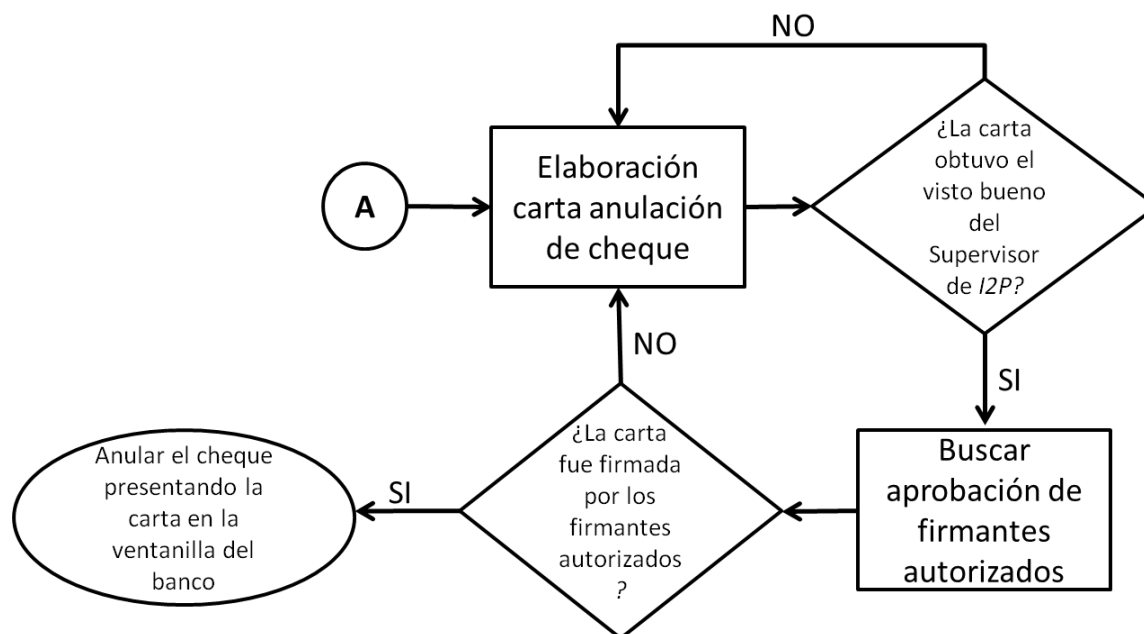
- Anulación

Cuando se requiera anular un cheque de gerencia que se haya generado, pero aún no haya sido pagado, se debe elaborar una carta TES, indicado al banco la intención de anular el cheque. La carta debe contener la fecha de realización de la carta, el número de consecutivo único de carta TES, un párrafo en el que se indique la intención de anular el cheque y el valor del cheque en números y en letras. Seguido, se debe especificar en una tabla el beneficiario al cual iba dirigido el cheque, el nit, el monto a pagar y el número de cheque. Al final de la carta, se debe indicar el nombre completo, tipo y número de documento de la persona autorizada para hacer la entrega del cheque en el banco. Al igual que en la solicitud del cheque, se deben imprimir dos originales de la carta y en cada una de ellas se debe imprimir, sin importar el valor a pagar, un sello seco protector indicando el valor a pagar del cheque en números, si el valor a pagar supera los

\$999,999,999.99 la sumatoria de las impresiones del sello seco debe ser exactamente el valor a pagar. El proceso de aprobación de la carta de anulación es el mismo que para la solicitud.

Gráfico 1. Diagrama de flujo procedimiento de pago por cheque de gerencia





Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Procedimiento de pago por carta débito

- Preparación

El procedimiento de pago por carta débito está restringido a las cuentas por pagar que, debido a los tiempos de entrega y recepción de las facturas o a ciertas regulaciones estatales, no se pueden pagar junto con los pagos automáticos de la compañía. Por lo general, estos pagos incluyen impuestos (El proceso de liquidación y generación de los recibos de pago usualmente se termina casi al límite del plazo máximo de pago), pagos de servicios (De las facturas de servicios como agua, luz, gas, televisión, internet, telefonía, sólo se tiene conocimiento del valor a pagar una vez la factura ha sido recibida en la compañía y registrada en SAP y esto por lo general ocurre muy cerca del plazo máximo de pago) y salarios a colaboradores extranjeros que se encuentran realizando actividades de tiempo mayor a un mes en el país (Estos son notificados al área de tesorería con un tiempo no menor a 2 días hábiles antes de la fecha solicitada de pago). Es por la naturaleza de los pagos descritos anteriormente que estos se realizan mediante una carta débito.

Después de que la factura o solicitud de pago ha cumplido su proceso de recepción y registro en SAP, se realiza la solicitud de pago al analista de I2P, el mismo empieza el proceso de pago por carta débito. La carta debe indicar la fecha de la realización, debe contar con el número único de

consecutivo de carta TES, debe mencionar también el número de cuenta del cual se va a acreditar el dinero (Siempre la cuenta corriente de Bancolombia a nombre de Johnson & Johnson), en el mismo párrafo, la carta debe indicar en números y en letras el valor a pagar, finalizado el párrafo, la carta debe contener una tabla en la que se especifique el nombre o razón social del beneficiario, el número de factura o concepto del pago, nit o número de documento, y el valor total a pagar. Por último, la carta debe indicar el nombre completo, tipo y número de documento de la persona autorizada para efectuar el pago en la ventanilla del cajero del In-House de Bancolombia y debe contar con espacio para dos firmas de los dos aprobadores. Se debe imprimir dos originales y en cada una de ellas se debe imprimir, sin importar el valor a pagar, un sello seco protector indicando el valor a pagar en números, si el valor a pagar supera los \$999,999,999.99 la sumatoria de las impresiones del sello seco debe ser exactamente el valor a pagar. Después de haber preparado las dos cartas originales, el analista de *I2P*, procede a realizar la compensación del pago en el sistema de información SAP. Es importante resaltar que todos los pagos, sin excepción, deben ser compensados antes de efectuar el pago. El proceso de preparación termina cuando el analista adjunta todos los soportes de solicitud del pago a las cartas en original y el comprobante de compensación en SAP, y los entrega al supervisor de *I2P* para revisión.

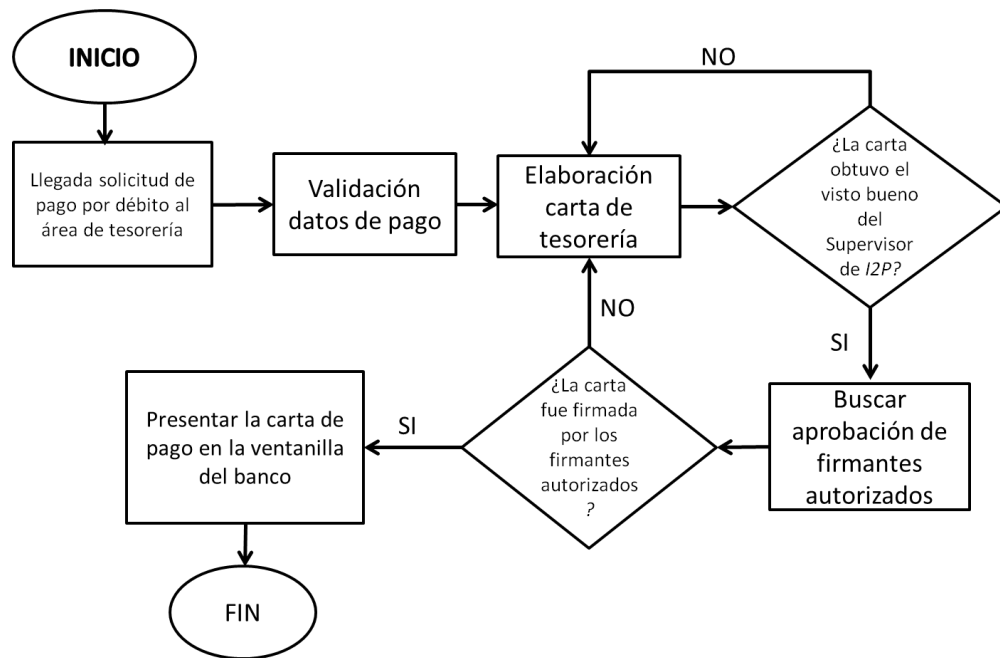
- Aprobación

Después de contar con el visto bueno del supervisor de *I2P*, el analista puede pasar a buscar las firmas de aprobación del pago. Para todos los procesos de pagos de tesorería existen cuatro posibles aprobadores, los dos principales son el Gerente de *I2P* y el Gerente de *Taxes*, cuando no es posible conseguir la aprobación de ambos o alguno de los dos, se procede con los aprobadores suplentes que son el Gerente de *Sales Controlling* o el supervisor de *Sales Controlling*.

- Ejecución

Una vez firmadas las cartas TES de solicitud de los pagos, la persona indicada en cada carta como autorizado a efectuar los pagos debe presentarse personalmente en la ventanilla del cajero del In-House de Bancolombia, una vez el cajero efectúa el pago el proceso queda culminado.

Gráfico 2. Diagrama de flujo procedimiento de pago por carta débito



Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 2

9.3 INCONVENIENTES

El proceso de observación participativa cuantitativa permitió resaltar los numerosos inconvenientes que presenta el proceso a lo largo de todas las actividades, inconvenientes que resultan en demoras en la culminación del proceso y costos innecesarios para la compañía. A continuación, se listan los inconvenientes encontrados en cada una de las actividades:

9.3.1 Preparación

- Las áreas solicitantes tienen como costumbre realizar solicitudes de pago cuando los plazos máximos de vencimientos están muy cerca a cumplirse, dejando al área de tesorería muy poco tiempo para la realización de todo el proceso de pago.
- La digitación manual por parte del analista de tesorería hace el proceso vulnerable a múltiples errores humanos.
- El hecho de que el consecutivo único de carta TES esté pre-impreso en hojas membretadas especiales con copia química, hace que cualquier error descubierto posterior a la impresión de la carta, ocasione la anulación de ese consecutivo y la pérdida de ese papel.
- La impresión de múltiples soportes en papel físico ocasiona considerables costos a la compañía.
- El proceso de revisión y visto bueno por parte del supervisor de *I2P* es lento, y detiene el proceso cuando por distintas circunstancias, el supervisor no está presente para realizar la revisión de los documentos en físico.

9.3.2 Aprobación

- La aprobación debe ser realizada por dos aprobadores autorizados, pero debido a que los soportes están en físico, sólo puede ser aprobado por uno a la vez.
- Como la aprobación debe ser en físico, la ausencia presencial de los aprobadores por cualquier motivo detiene el proceso de pago.
- Al no tener establecida una línea jerárquica de responsabilidad de las aprobaciones, ningún autorizado se apersona del proceso y generan retrasos pasando la responsabilidad a cualquiera de los otros autorizados.

9.3.3 Ejecución

- Tanto para los pagos por carta débito como para los pagos por cheque, se debe relacionar en cada carta TES una persona que esté explícitamente autorizada para ejecutar el pago, esa persona debe presentarse personalmente con la carta debidamente firmada en la ventanilla del cajero del *In-House* de Bancolombia, esto limita la actividad de ejecución a los horarios de atención establecidos por el banco.

De acuerdo a la información presentada, se hace evidente la necesidad de optimizar ciertos aspectos en cada una de las partes del proceso de pagos manuales, mejoras que busquen acercar el proceso a cumplir su objetivo de la forma más eficiente posible, reduciendo los tiempos y costos que este acarrea.

10 PROPUESTA DE MEJORA

Los pagos manuales son una función de vital importancia para el correcto funcionamiento de la compañía, contribuyen al saneamiento de sus finanzas, a cumplir con las obligaciones fiscales y a mantener buenas relaciones con los proveedores y colaboradores, por estos motivos se hace necesario plantear e implementar una propuesta de mejora en los procesos de pagos manuales que ayude a reducir el tiempo de duración de los procesos para no afectar ninguno de los factores mencionados anteriormente.

10.1 SVE (Sucursal Virtual Empresas Bancolombia)

Del proceso de observación participativa cuantitativa realizado, surgió la propuesta de implementar el sistema de pagos virtuales a través de la Sucursal Virtual Empresas (De ahora en adelante en este trabajo se utilizará la abreviatura *SVE*) de Bancolombia, banco a través del cual se realizan todos los pagos manuales.

La propuesta implicó tres fases: Preparación, prueba e implementación. En la fase de preparación se diseñaron las actividades y pasos a seguir para ejecutar los procesos de pagos manuales a través de la *SVE*, en esta fase se crearon además los usuarios necesarios para el desarrollo de estas actividades, y con ellos se establecieron los puestos encargados de cada usuario, así como sus roles y funciones. Junto con la creación de roles y asignación de usuarios, se realizaron también capacitaciones a los encargados de las nuevas actividades con el fin de que pudieran desarrollar sus roles sin ningún inconveniente. Culminada la fase de preparación, se pasó a la fase de prueba, en la que se estableció un periodo de tiempo definido en el que todas las solicitudes de pagos manuales pasaron a través de la *SVE*, se midió su tiempo de duración usando esta plataforma y se tomaron las observaciones necesarias. La última parte de la propuesta de mejora es la fase de implementación, en esta se modificó la política de procedimientos “*DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*” para incluir

en esta las actividades que competen a la SVE, sus encargados, roles, funciones y responsabilidades.

Objetivo específico 3

10.2 DISEÑO DE ACTIVIDADES

Para el correcto funcionamiento de la SVE se hizo necesario diseñar un conjunto de actividades claves que juntas describieran cómo debía ser el flujo de los procesos de pagos manuales a través de la SVE. Gracias al uso de la SVE, estas actividades se separan en dos momentos: preparación y aprobación para el proceso de pago por débito, y para el proceso de pago por cheque de gerencia aún es necesario describir un momento de ejecución.

10.2.1 Procedimiento de pago por cheque de gerencia a través de la SVE

- Preparación

Se tiene como instrucción que todos los cheques de gerencia deben indicar el nit y nombre del beneficiario, y tener explícito en letras y números el valor a pagar. El proceso comienza cuando llega al área de tesorería una solicitud de pago que requiere ser realizada por medio de un cheque de gerencia. La solicitud debe ser realizada por escrito, debe ser revisada por el analista de tesorería, validando en la misma que incluya los datos de nombre del beneficiario, nit o número de identificación, el valor a pagar en números y en letras y que estos datos sean correctos. Una vez validados los datos, el analista de tesorería procederá a ingresar a la SVE con su usuario asignado, a través de la función de *pagos manuales->pagos a proveedores* el analista financiero ingresa los datos de la solicitud del cheque: Nombre del beneficiario, nit o número de documento, monto a pagar en números y en letras y sucursal en la que desean reclamar el cheque. Después de digitar los datos solicitados por la página, el analista de tesorería confirma la solicitud de cheque de gerencia. Para culminar la preparación, el analista financiero debe dar aviso a los dos primeros aprobadores de la nueva solicitud de cheque de gerencia pendiente de aprobación.

- **Aprobación**

Al finalizar la fase de preparación, cuando el analista financiero confirma la solicitud del cheque de gerencia, la plataforma *SVE* envía una notificación a los usuarios aprobadores y a sus correos electrónicos sobre la nueva solicitud de cheque de gerencia pendiente de aprobación. Los aprobadores, según el orden jerárquico o de disponibilidad, deben proceder a ingresar a la *SVE* con sus usuarios asignados, validar que los datos de la solicitud de cheque de gerencia se encuentren en regla, y para finalizar confirman la aprobación de la solicitud de cheque de gerencia.

- **Ejecución**

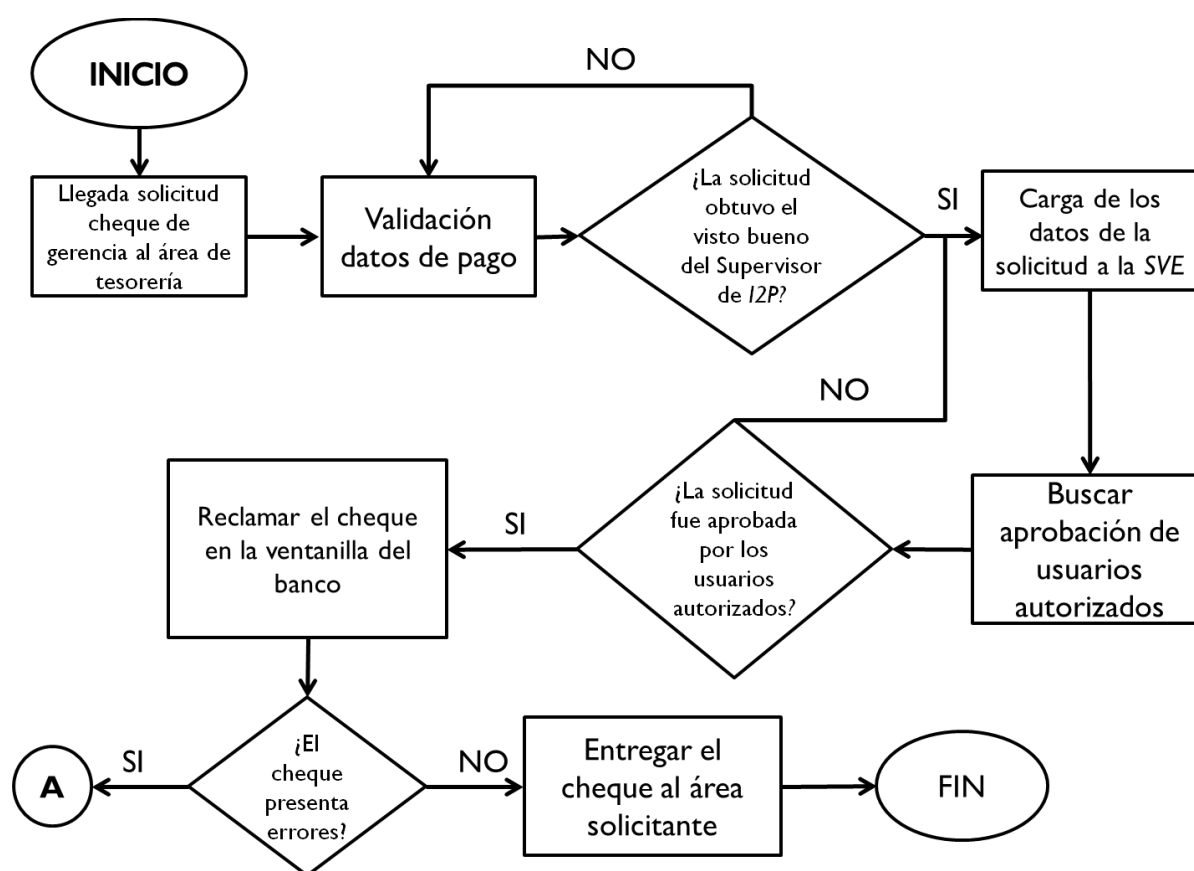
Posterior a la aprobación de la solicitud del cheque de gerencia, el analista de tesorería recibe en su usuario de la *SVE* y en su correo electrónico una notificación que indica que el cheque ya está listo para ser recogido en la ventanilla de la sucursal señalada en el momento de la preparación de la solicitud del cheque. El proceso finaliza cuando el analista de tesorería recoge el cheque en la sucursal del banco y hace entrega de este al área solicitante.

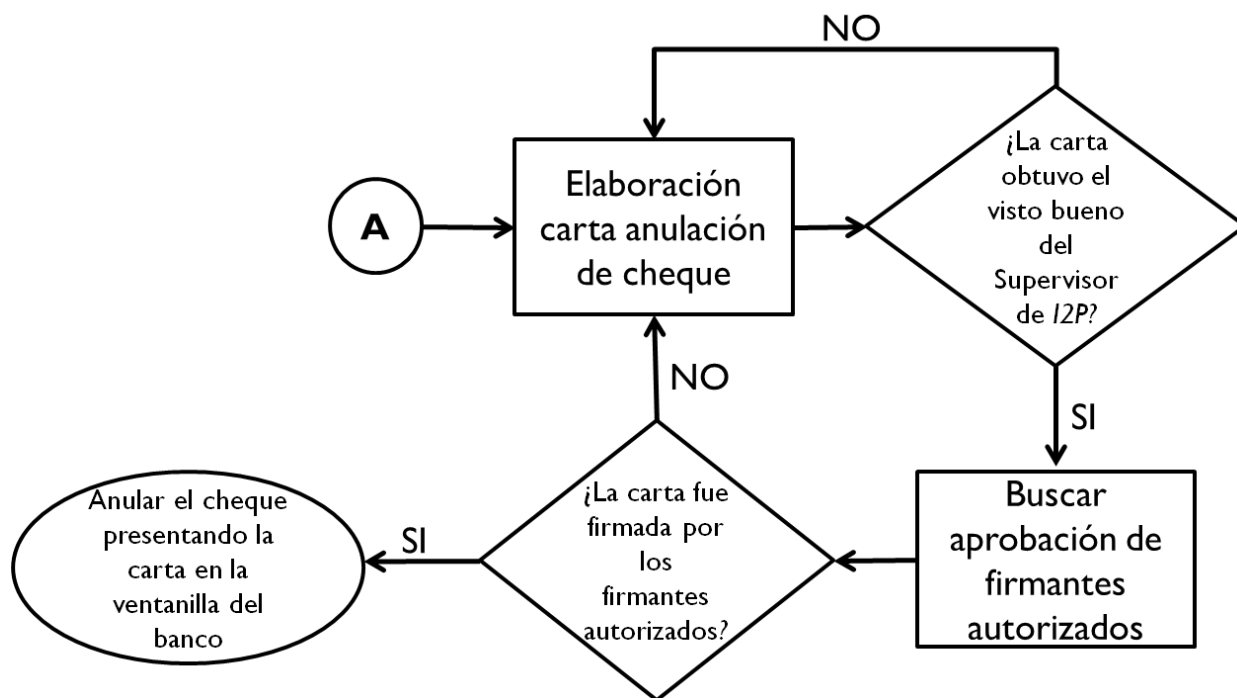
- **Anulación**

Cuando se requiera anular un cheque de gerencia que se haya generado a través de la *SVE*, pero aún no haya sido pagado, se debe elaborar una carta TES, indicado al banco la intención de anular el cheque. La carta debe contener la fecha de realización de la carta, el número de consecutivo único de carta TES, un párrafo en el que se indique la intención de anular el cheque y el valor del cheque en números y en letras. Seguido, se debe especificar en una tabla el beneficiario al cual iba dirigido el cheque, el nit, el monto a pagar y el número de cheque. Al final de la carta, se debe indicar el nombre completo, tipo y número de documento de la persona autorizada para hacer la entrega del cheque en el banco. Al igual que en la solicitud del cheque a través de carta de tesorería TES, se deben imprimir dos originales de la carta y en cada una de

ellas se debe imprimir, sin importar el valor a pagar, un sello seco protector indicando el valor a pagar del cheque en números, si el valor a pagar supera los \$999,999,999.99 la sumatoria de las impresiones del sello seco debe ser exactamente el valor a pagar. El proceso de aprobación de la carta de anulación es el mismo que para la solicitud.

Gráfico 3. Diagrama de flujo procedimiento de pago por cheque de gerencia a través de la SVE





Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Procedimiento de pago por carta débito a través de la SVE

- Preparación

El proceso comienza cuando llega al área de tesorería una solicitud de pago que requiere ser realizada por medio de una transferencia débito. La solicitud debe ser realizada por escrito, este tipo de solicitudes comúnmente deben incluir la factura que se requiere pagar, en la cual el analista debe validar que la factura efectivamente venga a nombre de la compañía, que el valor, la fecha de emisión y la fecha de vencimiento de la factura sean correctos. Una vez validados los datos, el analista de tesorería procederá a ingresar a la SVE con su usuario asignado, a través de la función de *pagos manuales->pagos a proveedores* el analista financiero deberá buscar entre una lista desplegable, el tipo de servicio prestado por el proveedor que está realizando el cobro en la factura, seguido, el analista debe ubicar en otra lista desplegable la razón social del beneficiario. Una vez identificado el beneficiario, la plataforma pide al usuario digitar el número de la factura, o el número de referencia, con esta información, la plataforma despliega todos los datos de la factura que se va a pagar, es labor del analista confirmar que los datos desplegados en

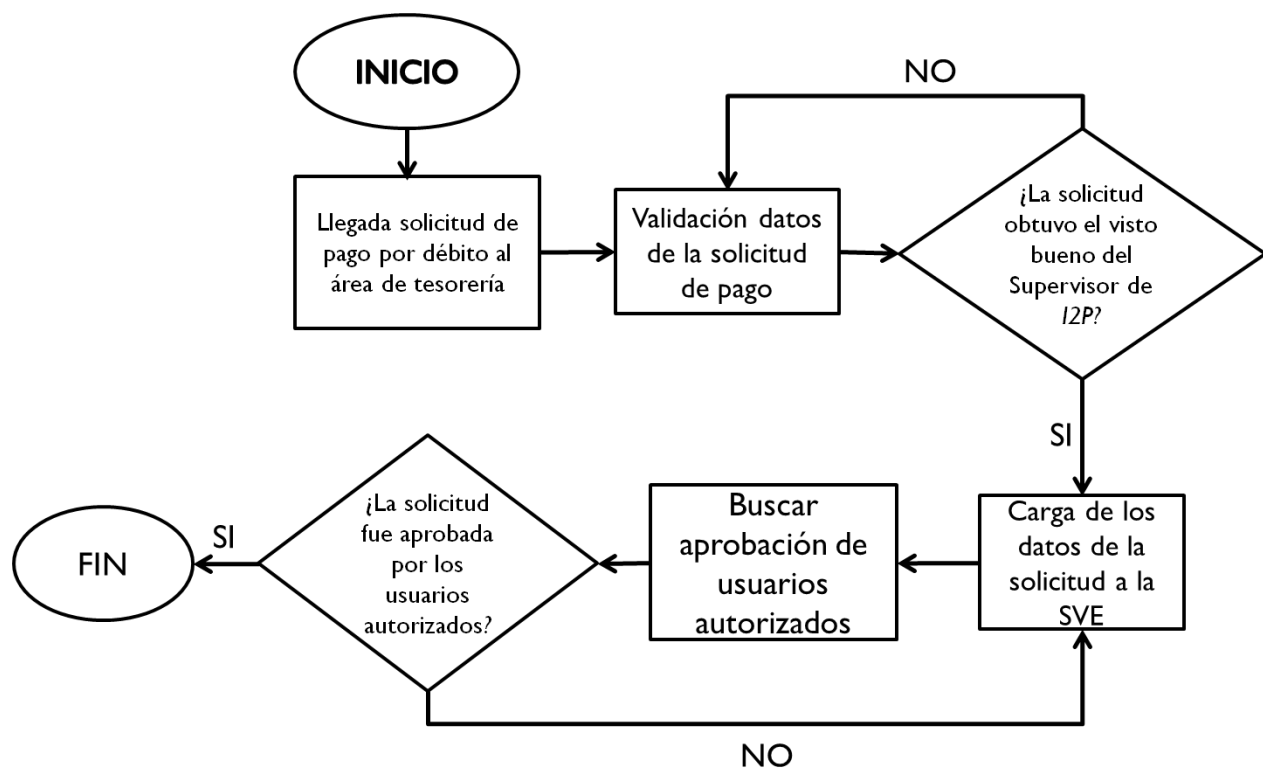
el portal coincidan con los datos de la factura en físico. Después de validar que los datos coinciden el analista financiero confirma en la plataforma el pago de la factura. Para culminar la preparación, el analista financiero debe dar aviso a los dos primeros aprobadores de la nueva solicitud de pago por débito pendiente de aprobación.

- Aprobación

Al finalizar la fase de preparación, cuando el analista financiero confirma la solicitud de pago por débito, la plataforma *SVE* envía una notificación a los usuarios aprobadores y a sus correos electrónicos sobre la nueva solicitud de pago por débito pendiente de aprobación. Los aprobadores, según el orden jerárquico o de disponibilidad, deben proceder a ingresar a la *SVE* con sus usuarios asignados, validar que los datos de la solicitud de pago por débito se encuentren en regla, y para finalizar confirman la aprobación de la solicitud de pago por débito.

Con este último paso se culmina el proceso de pago por débito, pues en este momento el banco está autorizado a realizar la transferencia electrónica al beneficiario autorizado en el proceso de pago. No es necesario presentarse personalmente en la ventanilla del banco.

Gráfico 4. Diagrama de flujo procedimiento de pago por carta débito a través de la SVE



Fuente: Elaboración propia

11 FASE 1: PREPARACIÓN

Objetivo específico 4

Para la fase 1 de preparación de la propuesta de mejora se establecieron los siguientes usuarios, con roles y funciones asignados de la siguiente forma:

11.1 Usuario preparador 1

El rol del usuario preparador 1 es el de operador o preparador. La persona encargada de este usuario es el analista de tesorería, y sus funciones son las siguientes:

- Recibir las solicitudes de pago que llegan al área
- Organizar de acuerdo a su prioridad el orden de ejecución de las solicitudes de pagos
- Cargar en la SVE las solicitudes de pagos
- Enviar a los aprobadores autorizados el correo de notificación de solicitud de pago pendiente de aprobación
- Realizar el seguimiento de la aprobación de las solicitudes de pago cargadas en la SVE
- Notificar a las áreas solicitantes cuando sus solicitudes de pago hayan sido ejecutadas

11.2 Usuario preparador 2

El rol del usuario preparador 2 es el de operador o preparador. La persona encargada de este usuario es el supervisor de *I2P*, sus funciones son las mismas que las del usuario preparador 1, pero este usuario sólo debe ser utilizado en casos en los que por algún motivo, no sea posible cargar las solicitudes de pago a través del usuario preparador1, es decir, es un usuario preparador sólo para contingencias. Funciones:

- Recibir las solicitudes de pago que llegan al área
- Organizar de acuerdo a su prioridad el orden de ejecución de las solicitudes de pagos

- Cargar en la SVE las solicitudes de pagos
- Enviar a los aprobadores autorizados el correo de notificación de solicitud de pago pendiente de aprobación
- Realizar el seguimiento de la aprobación de las solicitudes de pago cargadas en la SVE
- Notificar a las áreas solicitantes cuando sus solicitudes de pago hayan sido ejecutadas

11.3 Usuarios aprobadores

En la *SVE* se establecieron 5 usuarios aprobadores cuyo rol es precisamente el de aprobar las solicitudes de pagos cargadas en la *SVE* por los usuarios preparadores. Fue necesario establecer 5 usuarios aprobadores para evitar la demora en los procesos de pago por falta de aprobación, se hizo así además teniendo en cuenta que cada pago debe ser aprobado por dos usuarios aprobadores. Los encargados de los usuarios aprobadores fueron designados según sus funciones dentro de la compañía, y el orden de aprobación fue designado de acuerdo al nivel de disponibilidad para aprobación, autoridad y nivel jerárquico, de la siguiente forma:

- **Usuario aprobador 1:** Gerente de *I2P*
- **Usuario aprobador 2:** Gerente de *Taxes*
- **Usuario aprobador 3:** Supervisor *Sales Controlling*
- **Usuario aprobador 4:** Gerente *Sales Controlling*
- **Usuario aprobador 5:** Director Financiero

Las funciones de cada uno de los cinco aprobadores son las mismas, la diferencia está en el orden de aprobación que debe buscar el usuario preparador de cada uno, el proceso de aprobación debe empezar desde el aprobador 1 y 2, sólo de busca la aprobación de los aprobadores 3, 4 y 5 en caso de que sea imposible conseguir la aprobación por el usuario inmediatamente anterior. Las funciones de los usuarios aprobadores son las siguientes:

- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE
- Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE

11.4 Key User

El rol del Key User es el del controlador. El encargado de este usuario es el supervisor de *IT* de la compañía. Sus funciones son las siguientes:

- Crear los diferentes usuarios cuando sea requerido
- Asignar los roles designados para cada usuario según la solicitud
- Eliminar los usuarios cuando sea requerido

Después de establecer los usuarios con sus respectivas funciones y encargados, la fase 1 de preparación continuó con la capacitación y formación en el uso de la *SVE* a cada uno de los implicados, de acuerdo a sus roles. Las capacitaciones fueron realizadas por un delegado del banco, tuvieron lugar en las instalaciones de la compañía y una duración de 2 horas, distribuidas en una hora teórica y una hora práctica. Durante las capacitaciones, los participantes aprendieron a desarrollar sus funciones en la *SVE* de acuerdo a cada uno de sus cargos.

Finalizada la fase 1 de preparación, los usuarios encargados están en la capacidad de cargar y aprobar las solicitudes de pagos manuales que lleguen al área de tesorería según sea su rol. Es importante aclarar que los servicios de la *SVE* sólo sirven para la carga y aprobación de las solicitudes de pago, una vez finalizados los procesos de pago a través de la *SVE*, eventualidades como la solicitud de anulación de cheques no pueden ser realizados a través de esta plataforma, este tipo de eventualidades se deben seguir manejando por medio de carta de tesorería TES, sin embargo, lo que se espera con la implementación de la *SVE* es, además de reducir los tiempos de ejecución de los procesos de pagos manuales, reducir el número de errores generados durante el desarrollo de los procesos.

Tabla 5. Usuarios, roles, encargados y funciones SVE.

Usuario	Rol	Encargado	Funciones
Preparador 1	Operador/ Preparador	Analista de tesorería	- Recibir las solicitudes de pago que llegan al área - Organizar de acuerdo a su prioridad el orden de ejecución de las solicitudes de pagos - Cargar en la SVE las solicitudes de pagos - Enviar a los aprobadores autorizados el correo de notificación de solicitud de pago pendiente de aprobación - Realizar el seguimiento de la aprobación de las solicitudes de pago cargadas en la SVE - Notificar a las áreas solicitantes cuando sus solicitudes de pago hayan sido ejecutadas
Preparador 2	Operador/ Preparador	Supervisor de I2P	Las funciones del Preparador 2 van a ser las mismas que las del Preparador 1, pero este usuario sólo debe ser utilizado como soporte en los casos en que no sea posible para el Preparador 1 realizar sus funciones. - Recibir las solicitudes de pago que llegan al área - Organizar de acuerdo a su prioridad el orden de ejecución de las solicitudes de pagos - Cargar en la SVE las solicitudes de pagos - Enviar a los aprobadores autorizados el correo de notificación de solicitud de pago pendiente de aprobación - Realizar el seguimiento de la aprobación de las solicitudes de pago cargadas en la SVE - Notificar a las áreas solicitantes cuando sus solicitudes de pago hayan sido ejecutadas
Aprobador 1	Aprobador	Gerente de I2P	- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE - Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE - Ser el primer aprobador encargado de aprobar las solicitudes de pago pendientes de aprobación cargadas en la SVE
Aprobador 2	Aprobador	Gerente de Taxes	- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE - Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE - Ser el segundo aprobador encargado de aprobar las solicitudes de pago pendientes de aprobación cargadas en la SVE
Aprobador 3	Aprobador	Supervisor de Sales Controlling	- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE - Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE - Ser el tercer aprobador encargado de aprobar las solicitudes de pago pendientes de aprobación cargadas en la SVE
Aprobador 4	Aprobador	Gerente de Sales Controlling	- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE - Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE - Ser el cuarto aprobador encargado de aprobar las solicitudes de pago pendientes de aprobación cargadas en la SVE
Aprobador 5	Aprobador	Director Financiero	- Estar al tanto de las solicitudes de pago pendiente de aprobación en la SVE - Aprobar o rechazar las solicitudes de pago pendientes en la SVE - Ser el quinto encargado de aprobar las solicitudes de pago pendientes de aprobación cargadas en la SVE
Key User	Controlador	Supervisor de IT	- Crear los diferentes usuarios cuando sea requerido - Asignar los roles designados para cada usuario según la solicitud - Eliminar los usuarios cuando sea requerido

Fuente: Elaboración propia

12 FASE 2: PRUEBA

Para la fase 2: prueba, se tomó un periodo de tiempo comprendido entre el 1 de agosto de 2017 y el 30 de septiembre del mismo año, durante este tiempo, todas las solicitudes de pagos que se realizaran mediante pagos manuales se procesaron a través de la *SVE*, se llevó una bitácora de observación en la que se registró el tipo de pago, la fecha en que se radicó la solicitud, el tiempo de duración de la solicitud, y cualquier observación adicional que existiera durante el desarrollo del proceso. La medición de la duración de cada proceso de pago se llevó en días, de la siguiente forma: 1 día de duración si el proceso de pago finalizó el mismo día que fue realizada la solicitud de pago al área de tesorería; 2 días de duración si el proceso de pago finalizó el día siguiente al que fue realizada la solicitud de pago al área de tesorería; y así sucesivamente se sumaron días a la duración hasta que el proceso de pago fue finalizado. Es de resaltar que para la duración también se tiene en cuenta los días no hábiles.

12.1 Observación participativa cuantitativa – fase de prueba

Para el proceso de observación participativa cuantitativa del proceso de prueba, se llevó una bitácora de observación en la que se registraron todas las solicitudes de pago que llegaron al área de tesorería, la fecha en que llegaron las solicitudes, el tipo de proceso de pago que requería cada solicitud, así como su duración y cualquier observación adicional que fuera necesario registrar. La que se presenta a continuación es la bitácora del proceso de observación participativa cuantitativa de la fase de prueba.

Tabla 6. Bitácora proceso de observación participativa cuantitativa fase de prueba

Fecha	Proceso	Duración en días	Observaciones
1-ago.-17	Solicitud pago de impuestos	1	Como es costumbre en la compañía, a los pagos de impuestos se les da prioridad por encima de cualquier otro procedimiento, por este motivo es pago es cargado en la SVE el mismo día de la solicitud, y ese mismo día es aprobado de forma virtual.
3-ago.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	El jueves 3 de agosto se recibe una solicitud de un cheque de gerencia para el pago de una factura de servicios, gracias al uso de la SVE la solicitud pudo ser cargada y aprobada en la plataforma el mismo jueves 3 de agosto, el cheque fue reclamado en la ventanilla del banco y entregado al área solicitante el día siguiente, viernes 4 de agosto.
3-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Al ser implementado el uso de la SVE se eliminó del proceso de pago de servicios por débito de la cuenta de ahorros la visita presencial a la ventanilla del banco, logrando así que este tipo de pagos sean culminados inmediatamente una vez sean aprobados en la SVE por algún aprobador.
9-ago.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el miércoles 9 de agosto, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
10-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el jueves 10 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
14-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el lunes 14 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
18-ago.-18	Solicitud cheque de gerencia	5	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el viernes 18 de agosto, a pesar de que el proceso de pago fue cargado y aprobado el mismo viernes, el hecho de que la solicitud del cheque hubiera llegado al área de tesorería en la tarde del viernes, ocasionó que el cheque sólo pudiera ser reclamado en la ventanilla del banco y entregado al área solicitante hasta el primer día hábil de la semana siguiente, el martes 22 de agosto.

18-ago.-18	Solicitud cheque de gerencia	5	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el viernes 18 de agosto, a pesar de que el proceso de pago fue cargado y aprobado el mismo viernes, el hecho de que la solicitud del cheque hubiera llegado al área de tesorería en la tarde del viernes, ocasionó que el cheque sólo pudiera ser reclamado en la ventanilla del banco y entregado al área solicitante hasta el primer día hábil de la semana siguiente, el martes 22 de agosto.
22-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el martes 22 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
22-ago.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el lunes 22 de agosto, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
25-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el viernes 25 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
30-ago.-17	Solicitud pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el miércoles 30 de agosto que fue cargada y aprobada en la SVE el mismo día
31-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el jueves 31 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
31-ago.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el jueves 31 de agosto, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
4-sep.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el lunes 4 de septiembre, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
5-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el martes 5 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.

5-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el martes 5 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
7-sep.-17	Solicitud pago de impuestos	1	Se recibió una solicitud de pago de impuestos el jueves 7 de septiembre que fue cargada y aprobada en la SVE el mismo día
11-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el lunes 11 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
13-sep.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el miércoles 13 de septiembre, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
15-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	4	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el viernes 15 de septiembre, a pesar de que el proceso de pago fue cargado y aprobado el mismo viernes, el hecho de que la solicitud del cheque hubiera llegado al área de tesorería en la tarde del viernes, ocasionó que el cheque sólo pudiera ser reclamado en la ventanilla del banco y entregado al área solicitante hasta el primer día hábil de la semana siguiente, el lunes 18 de septiembre.
15-sep.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el viernes 15 de septiembre, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
18-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el lunes 18 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
19-sep.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el martes 19 de septiembre, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.

21-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el jueves 21 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
28-sep.-17	Solicitud cheque de gerencia	2	Se recibió una solicitud de un cheque de gerencia el jueves 28 de septiembre, el proceso fue cargado y aprobado a través de la SVE el mismo día. El cheque fue reclamado en el banco y entregado al área solicitante el día siguiente.
28-sep.-17	Solicitud pago de servicios	1	Se recibió una solicitud de pago de una factura de servicios el jueves 28 de septiembre, el proceso de pago fue cargado y aprobado en la SVE el mismo día.
Duración promedio		1,7	

Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo de observación establecido para la fase de prueba, en la que todos los procesos de pagos manuales solicitados al área de tesorería se realizaron a través de la SVE, se registraron un total de **27 procesos de pagos manuales**, de los cuales **12 fueron solicitudes de cheques de gerencia**, **12 solicitudes de pago por carta débito** y **3 fueron solicitudes de pago de impuestos**. De lo anterior se resume que se realizaron un promedio de **3 solicitudes de pago por semana**, estas solicitudes procesadas a través de la SVE tuvieron una evidente mejora en la duración, registrando un promedio de **1,7 días de duración por proceso**.

Tabla 7. Resumen bitácora observación participativa cuantitativa fase de prueba

Nombre proceso	Solicitud cheque de gerencia	Solicitud pago por carta débito	Solicitud pago de impuestos	TOTAL
Procesos realizados	12	12	3	27
Duración promedio	2,7	1,0	1,0	1,7

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos se evidencia que a pesar de que el promedio de solicitudes de pago por semana se mantuvo casi igual (2,8 pagos/semana antes de la fase de prueba, contra 3 pagos/semana durante la fase de prueba) el promedio de duración de los pagos se vio reducido

drásticamente de un promedio de duración de 3,6 días antes de la fase de prueba a 1,7 días durante la fase de prueba. Las solicitudes de cheques de gerencia tuvieron una reducción en el promedio de duración pasando de 3,9 días a 2,7 días de duración. Las solicitudes de pago por carta débito fueron el proceso de pago manual que presentó la reducción en la duración más significativa, pasando de 4,3 días a 1 día de duración. Las solicitudes de pagos de impuestos también se vieron favorecidas con una reducción en la duración que pasó desde 1,7 días hasta 1 día. Sumado a lo anterior, es importante resaltar que durante el proceso de observación participativa cuantitativa de la fase de prueba no se realizaron solicitudes de anulación de cheques, lo que hace evidente también que la carga de los procesos de pagos manuales a través de la SVE reduce los errores ocasionados por el propio analista de tesorería, que según el proceso de observación participativa cuantitativa previo a la fase de prueba, era la principal fuente de errores en los procesos de pagos manuales.

13 FASE 3: IMPLEMENTACIÓN

Concluida la fase de prueba, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos que evidencian que la utilización de la *SVE* ayuda a mejorar considerablemente los tiempos de duración de los procesos de pagos manuales y que además de eso, reduce significativamente los errores cometidos por el analista de tesorería, la compañía tomó la decisión de implementar el uso de la *SVE* entre las políticas de procedimientos para pagos manuales del área de tesorería, con el fin de formalizar, estructurar y regular su uso, y así poder sacar el máximo provecho de sus beneficios.

Para la formalización del uso de la *SVE* como uno de los procedimientos de la política “*DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*”, se modificó este documento incluyendo las adiciones y correcciones que pertinentes a la guía sobre el manejo y adecuada utilización de la *SVE*. La política con las modificación fue revisada por el jefe directo del cargo, el supervisor de *I2P*, y posteriormente fue firmada y aprobada electrónicamente por el gerente de *I2P*. Con la aprobación del gerente, la política pasa a entrar en funcionamiento y desde ese momento, el uso de la *SVE* es el procedimiento estándar que se debe seguir en la compañía para el procesamiento de los pagos manuales. Anexo a este trabajo se incluye la política de procedimientos “*DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*” con las modificaciones finales para el uso de la *SVE*.

14 CONCLUSIONES

De los resultados mencionados en este trabajo se pueden sacar varias conclusiones con respecto a cada uno de los procesos de pagos manuales. A pesar de la reducción considerable en la duración de las solicitudes de cheques de gerencia, el promedio de duración de estos procesos fue de 2,7 días de duración por pago, entre las causas que se registraron en la bitácora de observación de la fase de prueba se encuentra principalmente el hecho de que el cheque de gerencia aún debe ser recogido personalmente por el analista de tesorería en la ventanilla del banco, inconveniente que por el momento no tiene una solución visible en el corto plazo. Sumado a este inconveniente, se encuentra una de las causas internas que genera demoras en todos los procesos de pagos manuales y es el desorden y la falta de un calendario establecido para que las demás áreas de la compañía realicen solicitudes de pago. Las solicitudes de cheques de gerencia llegan al área de tesorería cualquier día, a cualquier hora, lo que ocasiona que el proceso no pueda ser desarrollado con una regularidad que ayude a cerrar la brecha que aún existe en la duración de este proceso.

Sin duda el proceso que se mostró más beneficiado por la implementación de la *SVE* fueron las solicitudes de pago por carta débito, el proceso pasó de una duración de 4,3 días por pago a 1 sólo día de duración por pago, esto fue gracias a la naturaleza de este tipo de pagos: Los pagos por carta débito culminan una vez se entrega la carta firmada y aprobada en la ventanilla del banco, a diferencia de la solicitud de cheques de gerencia, no es necesario regresar al área solicitante a hacer entrega de un cheque. Con la implementación de la *SVE* los procesos de pagos por débito se culminan una vez los aprobadores autorizados aprueban el pago en la *SVE*, sin la necesidad de presentarse personalmente en la ventanilla del banco ni mucho menos de volver al área solicitante. La eliminación de estos factores logró que las solicitudes de pagos por débito se realizaran en un día, cargando y aprobando los pagos en la *SVE* el mismo día de la solicitud.

La solicitud de pago de impuestos tuvo tan sólo una leve reducción de 1,7 a 1 día de duración por pago, cifra que ya antes de la fase de prueba no era mala, gracias a las políticas de la compañía de darle prioridad y carácter de urgencia a los pagos relacionados con asuntos fiscales.

Además de la reducción significativa en la duración de cada uno de los procesos de pagos manuales con la implementación de la *SVE*, se puede resaltar otro resultado evidente como lo es

la no solicitud de anulación de cheques que gerencia. Gracias a la implementación de la SVE se logró reducir considerablemente los errores cometidos por el analista de tesorería al momento de realizar las cartas de tesorería, la plataforma de carga de las solicitudes de pago obliga al analista a realizar constantes verificaciones durante la carga de la solicitud. La plataforma permite además corregir las solicitudes de cheques de gerencia que se carguen en el sistema aún después de haber sido aprobadas, esto sin incurrir en el gasto extra de papel y tiempo que representaría tener que reprocesar una carta de tesorería que ya hubiera sido aprobada.

Conclusión objetivo específico 1. Diagnosticar el funcionamiento actual del proceso de pagos manuales en la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se logró realizar un diagnóstico adecuado a las necesidades y características tanto del puesto de trabajo como de los procesos analizados. El diagnóstico elaborado brindó la información necesaria para desarrollar la investigación de la mejor manera, obteniendo así, los resultados óptimos esperados en cada una de sus etapas. El diagnóstico permitió tener una imagen global de las necesidades de mejora que presentan los procesos de pagos manuales de la compañía.

Conclusión objetivo específico 2. Identificar las fallas y/o inconvenientes que generan atrasos en el proceso de pagos manuales.

El desarrollo de éste objetivo específico en particular permitió enfocarse en los puntos esenciales a tratar en la propuesta de mejora, evitando así demoras innecesarias y reprocesos en todas las fases posteriores del trabajo. La identificación de las fallas y/o inconvenientes específicos dentro de los procesos de pagos manuales sirvió para establecer la ruta de trabajo que más se adecuara a las necesidades del trabajo, con el fin de abordar y brindar solución a cada uno de los problemas e inconvenientes presentados.

Conclusión objetivo específico 3. Diseñar actividades que permitan la reducción de tiempos y costos del proceso de pagos manuales.

El diseño de las actividades, parte crucial de la propuesta de mejora, permitió lograr una estandarización del proceso de pagos manuales de la compañía objeto de estudio, esto dio paso a que la propuesta fuera incluida como parte de una de las políticas de procedimientos de la compañía, brindando así la oportunidad de compartir la información sobre la mejora del proceso, de forma más eficiente, con las demás áreas de la compañía implicadas en el desarrollo del mismo.

Conclusión objetivo específico 4. Definir los cargos responsables, funciones y guía necesaria para la implementación de las actividades que reducirán tiempos y costos en el proceso de pagos manuales.

Para lograr la estandarización del nuevo procedimiento implementado en la compañía para el desarrollo de proceso de pagos manuales se establecieron los cargos responsables, las funciones específicas de cada uno, y se plasmaron en la *Tabla 5. Usuarios, roles, encargado y funciones SVE* presentada en el apartado 13. *Fase 1: Preparación* de este trabajo. La definición clara de estos aspectos permitió la implementación de la propuesta de mejora dentro de la política de procedimientos “*DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*” esto facilitó la comunicación y la divulgación del conocimiento acerca de la nueva forma de proceder respecto a los pagos manuales en la compañía.

15 BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, L. Escobar, J. (2008), *Gestión por procesos*, Medellín, ICONTEC.

Backer, M. Jacobsen, L. Ramírez, D. (1998), *Contabilidad de costos Un enfoque administrativo para la toma de decisiones 2ed*, Bogotá Colombia, McGraw Hill.

Becker, H. (1986). *Writing for Social Scientist: How to start and finish your thesis, Book, or article*, Chicago, The University of Chicago Press.

Berry, T. (1992), *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Bogotá Colombia, McGraw Hill.

Chang, R. Niedzwiecki, M. (1999), *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*, Buenos Aires Argentina, Ediciones Granica.

Dewalt, K. Dewalt, B. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, AltaMira Press.

Galloway, D. (2002), *Mejora continua de procesos*, Barcelona España, Gestión 2000.

Hansen, D. Mowen, M. (2007), *Administración de costos Contabilidad y control 5ed*, México, Thomson.

Harrington, H. (1990), *Como incrementar la calidad-productividad en su empresa*, México, McGraw Hill.

Harrington, H. (2000a), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogotá Colombia, McGraw Hill.

Harrington, H. (2000b), *Administración total del mejoramiento continuo*, Bogotá Colombia, McGraw Hill.

Harrington, H. (1998), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogotá Colombia, McGraw Hill.

Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2012), *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial 14ed*, México, Pearson Educación.

Johnson & Johnson, (2018), *Our Story*. Recuperado de <https://ourstory.jnj.com/experience-our-stories>

Johnson & Johnson, (2018), *Nuestro Credo*. Recuperado de <https://www.jnjcolombia.com/rhnuestro-credo>

Johnson & Johnson, (2016), *DS-SOP-18973 manejo de los pagos y transferencias Bancarias*. Cali Colombia.

Koontz, H. Weihrich, H. (2004), *Administración Un Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Interamericana

Louffat, E. (2017), *Diseño organizacional basado en procesos*, México, Cengage Learning Editores.

Marshall, C. Rossman, B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, Sage.

Peña, D. López, V. Pérez, J. Zaratiegui, J. (2007), *Cómo gestionar el binomio rentabilidad – productividad*, Madrid, Colección edirectivos.

Perdomo, J. (2009), *Gestión de la calidad total e innovación*, Bogotá Colombia, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Pérez, J. (2009), *Gestión por Procesos*, Madrid, ESIC Editorial

Ruiz, J. López, C. (2004), *La gestión por calidad total en la empresa moderna*, México, Alfaomega Ra-Ma.

Sarabia, S. (2013), *Métodos de investigación social y de la empresa*, España, Ediciones Pirámide.

Simons, R. (2006), *Las claves de las organizaciones de alto rendimientos. Diseño organizativo y sistemas de control para mejorar la eficiencia y el compromiso de las personas*, España, Ediciones Deusto.

Summers, D. (2006), *Administración de la calidad*, México, Pearson Educación.

Walton, M. (1992), *Cómo administrar con el método Deming*, Bogotá, Norma.