

**Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos en el Departamento Financiero de la
Empresa Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún**

José Fernando Molano Muñoz

Director

Willian Bernardo Macias Orozco

Universidad Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Económicas

Programa: Finanzas y Negocios Internacionales

Popayán

2019

Nota de aceptación

El Director y los Jurados han leído el presente documento, escucharon la sustentación del mismo por su autor y lo encontraron satisfecho.

Director

Jurado

Jurado

Popayán, mayo de 2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por brindarme la vida y permitirme llegar a un momento tan importante de mi carrera profesional y así cumplir una meta establecida. A mis padres a quienes les valoro todo el trabajo, dedicación, amor y comprensión que tuvieron para cumplir con este propósito, además por ser ese aliento en los momentos difíciles. A mis hermanos por acompañarme y brindarme su comprensión.

Agradecimientos

A Dios por estar pendiente en todos los momentos de mi vida, iluminado mi camino, acompañándome en cada decisión desde el inicio de esta carrera, por llenarme de sabiduría y brindarme los conocimientos adecuados para poder culminar un logro tan importante en mi vida.

A mis padres por llenarme de grandes valores que me he convertido en una gran persona, a mi padre **Pedro Molano** quien fue mi apoyo incondicional, quien me ha enseñado que no importa lo difícil que sea siempre se puede lograr, por ayudarme a salir adelante, por inculcar en mí el deseo de superación; resaltando el apoyo en los momentos de duda, desesperación y felicidad, siempre estaré agradecido con él por todo el tiempo que me dedico por darme todo lo que necesario para terminar mis estudios, por ser el mejor padre que nunca se rinde y siempre está para mí en cualquier situación. A mi madre **Milena Muñoz** por ser mi compañera la que siempre está pendiente en todas mis decisiones, en quien confío y estoy agradecida eternamente por todo el amor, el cariño y la comprensión que siempre me brinda. A ellos gracias por procurar que cada día sea mejor y salga adelante y de cierta manera ayudar a que esto se cumpla. Infinitamente agradecido con ustedes.

A mis hermanos **Juan Manuel** y **Eileen Muñoz** por estar pendiente de mis estudios por brindarme su apoyo y su amor incondicional hoy les doy las gracias por estar a mi lado y acompañarme en cada momento de mi vida.

Quiero agradecerles a mi familia a mis tíos, tías, primos y primas por confiar en mí por el apoyo y el honor que me da formar parte de esta familia, porque hacen de cada meta realizada un triunfo de ellos. Muchas gracias porque gran parte de mi forma de ser ha sido inculcada por ustedes

Estoy muy agradecido con la empresa de Grupos Posadas y su hotel Fiesta Americana Condesa por abrirme sus puertas y permitir ser parte de la compañía y de esta manera adquirir conocimientos por medio de sus diferentes áreas.

A todos los docentes de la facultad de ciencias administrativas contables y económicas por apoyarme, brindarme los conocimientos adecuados para mi formación, gracias a ustedes por todas las etapas en las cuales me brindaron las herramientas adecuadas para cumplir y esforzarme.

Contenido

	Pág.
Resumen	12
1. Planteamiento del problema	14
2. Justificación	16
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Marco referencial	19
4.1 Estado del arte	19
4.2 Referente teórico - conceptual.....	21
4.2.1 La empresa como sistema.	21
4.2.2 El área financiera de la empresa.....	22
4.2.3 La gestión por procesos	23
4.2.4 Tipos de procesos en la empresa.....	24
4.2.5 El control en los procesos.	25
4.2.6 La gestión por procesos y su relación con la gestión de calidad.....	26
5. Generalidades de la empresa.....	28
5.1 Misión y Visión	28
5.2 Valores corporativos	28
6. Metodología	30
7. Resultados.....	34

7.1 Diagnóstico situacional de los procesos	34
7.1.1 Resultados de la encuesta.	34
7.1.2 Diagrama de Pareto aplicado en las áreas adscritas al departamento financiero	42
7.2 Definición los procedimientos, herramientas y responsables en cada uno de los procesos del departamento financiero con base en el modelo SIPOC	54
7.2.1 Proceso de facturación.....	54
7.2.2 Proceso de gestión de nómina.	55
7.2.3 Proceso de gestión de cartera.....	56
7.2.4 Proceso de gestión de inventario.....	57
7.2.5 Flujo del proceso de compras	58
7.2.5 Flujo del proceso contable	59
7.3 Estrategias y objetivos estratégicos de la empresa	60
7.3.1 Estrategias.....	61
7.4 Cargos y desempeños del departamento financiero.....	62
7.4.1 Cargo y desempeños del contador1.....	63
7.4.2 Cargos y desempeños del departamento financiero	64
7.4.3 Cargos y desempeños del departamento de facturación.....	65
7.4.4 Cargos y desempeños del departamento de Inventario	66
7.4.5 Cargos y desempeños del departamento de nómina.....	68
7.4.5 cargos y desempeños del departamento de cartera	70
7.4.6 Cargos y desempeños del departamento de compras	71
7.5 Estrategias, encaminadas a fortalecer los procesos del departamento financiero	72
7.5.1 Estrategia de mejora para el proceso de facturación	73

7.5.2 Estrategia de mejora para el proceso de nómina	75
7.5.3 Estrategia de mejora para el proceso de gestión de inventario	76
7.5.4 Estrategia de mejora para el proceso de gestión de cartera	76
7.5.5 Estrategia de mejora para el proceso de compras	77
7.5.6 Estrategia de mejora para el proceso de nómina	79
8. Conclusiones	80
9. Recomendaciones.....	82
Referencias	83
Anexo	88

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Problemas en el área contable	43
Tabla 2. Problemas en el área facturación y ventas	44
Tabla 3. Problemas y causas en el manejo de inventario	47
Tabla 4. Problemas y causas del área de nómina.....	48
Tabla 5. Problemas y causa en el área de cartera.....	50
Tabla 6. Problemas y acusas en el área de compras.....	52
Tabla 7. Estrategia para mejorar el proceso contable.	73
Tabla 8. Estrategia para mejorar el proceso de facturación.....	74
Tabla 9. Estrategia para mejorar el proceso de gestión de nómina.....	75
Tabla 10. Proceso gestión de inventarios	76
Tabla 11. Proceso gestión de cartera.....	77
Tabla 12. Estrategia para el mejoramiento del proceso de compras	78
Tabla 13. Estrategia para el mejoramiento del proceso de nómina	79

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. En el departamento financiero se encuentran definidos todos los procesos con sus respectivas actividades	35
Figura 2. La ejecución de cada actividad se encuentra alineadas de manera coherente con los objetivos del departamento financiero.	35
Figura 3. El proceso de gestión del departamento financiero asegura el debido cumplimiento de las actividades del área financiera.....	36
Figura 4.Existen manuales de procedimientos que definan la debida y correcta ejecución de las actividades en el departamento financiero.	37
Figura 5. Existen indicadores que demuestren el debido funcionamiento de los procesos del área financiera de la organización	37
Figura 6. Existe una debida supervisión y control de los procesos y procedimientos en el área financiera	38
Figura 7. Las actividades y procedimientos realizados en cada proceso están acordes con las funciones propias del cargo.	39
Figura 8. Los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados en el proceso actual del departamento financiero	40
Figura 9. Las salidas de información del departamento financiero brindan las herramientas para la toma de decisiones apropiadas.....	41
Figura 10. La información que brinda de departamento financiero se da de forma oportuna y ordenada, acorde con los requerimientos de la organización	42
Figura 11. Análisis de las causas en el área contable.....	44

Figura 12. Análisis de las causas en el área de ventas	46
Figura 13. Análisis y causas en el área de inventario	48
Figura 14. Análisis de las causas del área contable	49
Figura 15. Análisis de las causa en área de cartera.....	51
Figura 16. Análisis de las causas en el área de compras	53
Figura 17. Aplicación del modelo SIPOC	54

Resumen

La gestión de los procesos en el área financiera es un asunto clave para el crecimiento de cualquier organización, ya que de esta depende la operatividad y el rendimiento económico de las inversiones, como se plantea en la práctica empresarial desarrollada, la cual tuvo como objeto desarrollar un modelo de gestión por procesos en el departamento financiero en la empresa Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún. Para este propósito se recurre a la investigación aplicada la cual comprendió tres fases específicas: primero la realización de un diagnóstico a las áreas de la empresa para identificar las problemáticas más relevantes mediante una encuesta a los funcionarios y la aplicación del sistema de Pareto. Segundo identificar los procesos en el departamento financiero a partir de la aplicación del modelo SIPOC. Tercero: definir estrategias que contribuya a la solución de los problemas detectados. El estudio permite concluir que la gestión de los procesos en el departamento financiero de la organización es un tema álgido, dado que la mayoría de áreas, presenta problemas, cuyas causas están relacionadas a diversos factores pero en especial a la falta de comunicación, planificación, control y eficiencia en el desarrollo de las actividades por parte de los funcionarios, siendo las áreas más críticas, facturación, inventario, y nómina no obstante, las actividades en el departamento en cuestión se encuentran lineadas con los objetivos propuestos en pro de un mayor crecimiento económico de la organización, en la medida que los niveles de responsabilidad están claramente identificados.

Palabras claves: procesos, gestión, financiero y organización

Abstract

The management of processes in the financial area is a key issue for the growth of any organization, since this depends on the operation and economic performance of the investments, as it is stated in the business practice developed, which was aimed at developing a process management model in the financial department of the Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún. For this purpose, applied research was used, which included three specific phases: first, carrying out a diagnosis to the areas of the company to identify the most relevant problems through a survey of the officials and the application of the squeeze system. Second, identify the processes in the financial department based on the application of the SIPOC model. Third: define strategies that contribute to the solution of the problems detected. The study allows to conclude that the process management in the financial department of the organization is a critical issue, given that most areas present problems, whose causes are related to various factors but especially to the lack of communication, planning, control and efficiency in the development of activities by officials, being the most critical areas, billing, inventory, and payroll. However, the activities in the department in question are aligned with the proposed objectives for further growth of the organization, to the extent that the levels of responsibility are clearly identified.

Keywords: processes, management, financial and organization

1. Planteamiento del problema

El nuevo panorama de competitividad en el que participan las empresas hoteleras a nivel mundial, influenciado por los rápidos cambios económicos, tecnológicos, informáticos y comerciales se convierte en un reto para las organizaciones empresariales al momento de insertarse en economía global, generando un alto riesgo de volatilidad financiera que impacta directamente en el aparato económico de la organización, ocasiona pérdidas económicas, causa afectaciones en los procesos internos y externos e interfiere en confiabilidad de los socios, clientes e inversionista (Mascareñas, 2012).

En este sentido, el debilitamiento de los procesos, como consecuencia de dicho fenómenos se ha convertido últimamente en uno de los principales problemas en las organizaciones empresariales, por lo cual no se logra una correcta distribución de los recursos económicos, humanos y materiales, en cada una de las actividades desarrolladas por la empresa. Así mismo la falta de efectividad en los procesos no permite observar con claridad las diferentes imitaciones y sus respectivas causas, para mejorar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de los mismos (Ramón, 2004).

El Hotel Fiesta Americana Condesa, ubicada en el Estado de Quintana Roo una de las principales zonas turísticas de Cancún México; tiene como actividad principal, la prestación de servicios hoteleros 5 estrellas a clientes nacionales y extranjeros, que incluye servicio de alojamiento, actividades culturales, deportivas, playas privadas y diversidad gastronómica. De igual manera, el departamento financiero de la organización desarrolla procesos como: registrar operaciones contables, analizar la información económica, gestionar la cartera, gestionar los inventarios y programar compras.

No obstante, el problema radica en que la empresa no cuenta con un modelo de gestión por procesos que permita el fortalecimiento en la operatividad del departamento financiero, con lo cual está asumiendo múltiples riesgos de carácter operativo que desencadenan una marcada disminución de los resultados esperados al final de cada periodo y por ende constituyen las variables que distorsionan el alcance de los objetivos trazados por las directivas.

Por ello, surge la necesidad de desarrollar una práctica empresarial para diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento financiero de la entidad en cuestión, así como determinar estrategias que ayuden a superar tales debilidades existentes, contribuyendo oportunamente a la toma de decisiones y prevenir a situaciones desfavorables que puedan afectar su crecimiento económico.

Expuesto lo anterior, la presente práctica empresarial responde al siguiente interrogante: ¿Un modelo de gestión por procesos ayudará a fortalecer el desempeño del departamento financiero de la empresa Hotel Fiesta americana Cancún?

2. Justificación

Las empresas como entidades que se desempeñan en un entorno competitivo y complejo, están expuestas a constantes riesgos económico que al no ser prevenidos termina afectando sus operaciones que incluso la pueden llevarla a la quiebra, (Añez y Bonomie, 2009). Frente a esta realidad, las organizaciones buscan fortalecer sus procesos internos a fin de alcanzar una verdadera transformación para afrontar los cambios económicos presentes en la actualidad, donde hoy por hoy se requiere una nueva forma de gestionar los procesos, en respuesta a las exigencias del mercado, los clientes y accionistas.

El desarrollo de esta práctica empresarial es de gran importancia dado que provee a la empresa Fiesta Americana Condesa de Cancún México, una herramienta para fortalecer la gestión de los procesos en el departamento financiero, a fin de prevenir los riesgos asociados a dicho departamento, de cara a lograr una mayor confiabilidad en las actividades que desemboquen en una mayor estabilidad organizativa, en armonía con la dinámica económica actual.

De igual manera esta práctica conlleva a que la organización tenga un área financiera organizada y controlada que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de toda la organización, estando en la capacidad de responder a las solicitudes de información de gestión y resultados, no sólo a nivel interno, sino también en el externo.

Teniendo en cuenta que el hotel goza de una gran aceptación nacional e internacional, resulta importante contribuir al mejoramiento del papel estratégico del departamento financiero para aprovechar las fortalezas que la empresa tiene y encontrar la forma de beneficiarse de las oportunidades que ofrece el mercado hotelero, lo que se traduce en una ventaja competitiva en

comparación con aquellas empresas que no cuentan con un modelo de gestión por procesos en el departamento financiero.

El presente trabajo favorece también a los investigadores y aquellas personas que se están formando en el área de las finanzas, dado que permite visibilizar beneficios y/o limitaciones que se asocian al tema en cuestión, ya que el fenómeno de la globalización de los negocios exige una mayor competitividad en la gestión de los procesos de la organización que garantice la viabilidad económica de la misma.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento financiero del Hotel fiesta Americana Condesa Cancún, frente los retos del sector hotelero.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de los procesos, procedimientos y controles en las áreas del departamento financiero.
- Definir los procedimientos, herramientas y responsables en cada uno de los procesos del departamento financiero.
- Formular estrategias de gestión encaminadas a fortalecer los procesos del departamento financiero.

4. Marco referencial

4.1 Estado del arte

Los estudios sobre el ámbito financiero de la empresa ha sido un tema de interés para muchos investigadores en diferentes contextos, especialmente por su amplia relación con diferentes áreas de la organización. En este sentido, es pertinente exponer alguno de estos estudios, como también sus hallazgos más importantes, en el ámbito internacional, nacional y regional, de tal forma que contribuya a la comprensión del tema en cuestión.

En el ámbito internacional, Santamaría y Nagua (2015), en un estudio denominado: “Modelo de gestión por procesos en el área de contabilidad del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Babahoyo” desarrollado en Ecuador, tuvo como objetivo principal elaborar un modelo de gestión por procesos que brinde soporte para optimizar los procesos internos que contribuya a las actividades y toma de decisiones de una manera eficiente y eficaz.

Por tanto, mediante un análisis de la situación actual del área financiera del departamento de contabilidad y el desarrollo de entrevistas y encuestas al personal de dicha área, se logra diseñar un modelo de gestión por procesos en el cual se presentan los diagramas de flujo y los diversos mecanismos de ejecución y control de los procesos en el área mencionada. El estudio logra concluir que la gestión por procesos es un asunto prioritario para las organizaciones ya que provén una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades internas y se traduce en rendimiento económico para la empresa.

Barceló Cayo Santa María (2011), realizaron un estudio denominado: “Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011”, desarrollado en Cuba, tuvo como objetivo principal abordar el diseño de la planeación estratégica empresarial del hotel, aplicada a mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas, vinculados a la modalidad de turismo

de sol y playa todo incluido en correspondencia con lo establecido en las disposiciones sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Para este propósito se recurrió a un estudio bibliográfico que incluyó la caracterización del objeto de estudio, mediante la aplicación de estrategias con repercusión en todo el hotel, con lo cual se logró identificar procesos, así como las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Se logró establecer que el plan estratégico implementado presentó un efecto económico positivo para el hotel ya que le atribuye una serie de beneficios que conllevan a la eficiencia y la eficacia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el 2011.

A nivel nacional, un estudio desarrollado por Sahilly Isabel Herrera Malambo Diana Carolina Pulido Bolaño, denominado Plan estratégico para el Hotel Almirante Cartagena, tuvo como objetivo general: Formular un Plan Estratégico mediante la metodología del Balance score Card al Hotel. A partir del enfoque cualitativo con diseño descriptivo; se logró resaltar los hechos que conforman el problema de investigación y realizar un plan estratégico cumpliendo con los pasos de elaboración formal de una planeación estratégica, analizando cada uno de los procesos financieros, así como de las necesidades del Hotel Almirante Cartagena.

El estudio logra concluir que la implementación de un plan estratégico se hace necesario en la actualidad, ya que define los planes de acción y estrategias que deben llevarse para el cumplimiento de los objetivos de la organización, además de que ayuda a subsistir en este mercado competitivo tan cambiante e innovador como lo es el mercado hotelero. Se concluye que existen procedimientos para mantener el control sobre las estrategias del Plan Estratégico. Sin embargo, su aplicación no garantiza un nivel máximo de eficiencia y eficacia sin la colaboración y el trabajo en conjunto de todos los empleados de la organización.

Los estudios citados, permiten comprender que la gestión y planeación estratégica con base a los procesos es un elemento de vital importancia para la organización, ya que la mayoría alude a sus beneficios en la anticipación y prevención de riesgos, lo cual aumenta la posibilidad de éxito en la organización. Por tanto, estos estudios se convierten en un referente importante ya que aportan importantes bases teóricas y conceptuales sobre la planeación y la gestión estratégicas en el sector hotelero.

4.2 Referente teórico - conceptual

4.2.1 La empresa como sistema. Antes de entrar en detalle es pertinente abordar la Teoría de los Sistemas propuesta por Ludwing (1976), la cual hace referencia a la organización como un conjunto de elementos que interactúan entre sí, de manera coordinada para lograr un objetivo común, a través de su estructura orgánica o agrupamiento de dichos elementos, para responder a los requerimientos de eficacia y eficiencia para alcanzar el objetivo o producto final, por lo que pueden ser considerados sistemas con subsistemas: “La organización es un todo organizado; es decir un sistema abierto, ya que se requiere hacer intercambio de información, materiales, energía, relaciones e interacción dinámica con su medio ambiente, clientes, proveedores, competidores, etc.”, (Bertalanffy, 1976, p.47).

En este sentido, el enfoque del sistema permite visualizar la organización desde una perspectiva mucho más amplia, ya sea interna o externa, para que el administrador pueda evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo, estructura organizacional, flujos de información, procedimientos, toma de decisiones, hacer comparaciones o implementar estrategias: El enfoque de sistemas proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, internos y externos, en un todo. Permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas (Rodríguez, 1989).

De acuerdo con la premisa anterior, el sistema empresarial está integrado por subsistemas tales como: los Sistemas de Información, el sistema de Control, el sistema financiero, entre otros, los cuales interactúan entre sí para alcanzar el objetivo común. En lo que respecta al sistema financiero como es el objeto del presente estudio, tiene como objetivo principal: la “maximización de su valor o lo que es lo mismo, la maximización de las riquezas del propietario”, por lo cual, se debe tener en cuenta que si el valor de la empresa aumenta es porque también está logrando los objetivos de mercadeo, producción y recursos humanos”. (García, 1999, p.7).

Por ello, el área financiera de toda organización es una de las principales fuentes de información con que cuenta la gerencia, la junta directiva, los accionistas y entidades externas, para saber cómo va la empresa, además de ser una parte fundamental para la toma de decisiones que afectan las operaciones de la misma. Frente a la gran responsabilidad del departamento financiero, las actividades que se desarrollan en él, deben estar bien especificadas y se debe tener claridad en el desarrollo de las mismas, para no llegar a cometer errores con el tratamiento de la información y además de que esté siempre en tiempo real y acorde con la normatividad legal vigente, para así dar cumplimiento a las responsabilidades asignadas.

4.2.2 El área financiera de la empresa. El área financiera tiene como función la interpretación de datos financieros y contables para evaluar el comportamiento y planificar acciones futuras con base a los principios básicos que deben guiar las finanzas, las cuales se encuentra completamente conectadas con las operaciones de la empresa, puesto que las decisiones que parecen de naturaleza esencialmente financiera pueden afectar significativamente a la compañía. (Higgins, 2004). Es así como el área financiera, se convierte en un subsistema clave para proveer los recursos necesarios para materializar las acciones y objetivos en las diferentes áreas de la empresa.

4.2.3 La gestión por procesos. De manera sencilla, el proceso es definido como el conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas, como lo expone Naranjo (2010): “Un proceso es un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico, en el marco de la eficiencia, efectividad y economía, al tiempo que está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece la empresa”. (p.2). Esta definición guarda coincidencia con lo expuesto por el Instituto de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2000) quien la define como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.2)

De acuerdo con la premisa anterior, los procesos se caracterizan por tener fases específicas: entrada, desarrollo y salida, todo esto en el marco de actividades interconectados y coordinadas.

Desde esta definición, Mariño (2004) enfoca la gestión por procesos como un mecanismo de estructuración de la empresa, la cual se basa en la identificación, documentación, implementación y control de los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización bajo la supervisión de un gerente o responsable para cada uno de ellos.

De acuerdo con lo antes expuesto, la gestión por procesos es muy diferente al antiguo enfoque que se basaba en una estructura organizacional, donde la empresa estaba compuesta por departamentos y áreas en donde muchas veces no existe una discriminación de actividades, responsables, lo cual daba lugar a cuellos de botella en el desarrollo de las actividades. Por ello, la gestión por procesos consiste en identificar, relacionar y definir los requisitos, funciones, límites, responsable y controles que se deben llevar a cabo para conseguir un producto final o salida, bajo unos parámetros de calidad y competitividad.

4.2.4 Tipos de procesos en la empresa. De acuerdo con Pérez (2000), existen cinco tipos de procesos como se describe:

Procesos de Dirección: Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer la estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

Proceso de Medición, Análisis y Mejora. Están orientados a demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Procesos Operativos: Transforman los recursos para obtener el producto o proporciona el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente.

Procesos Apoyo: Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos, tiene una secuencia y un producto final claro.

Procesos de Gestión: Aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejoras preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. (Pérez, 2000)

De acuerdo con el autor antes citado, los elementos que integran un proceso se encuentran: los procedimientos, las personas, espacio, equipos, recursos, (Técnicos y tecnológicos), la información, los informes y procedimientos, donde estos últimos se definen como la forma específica como se debe llevar a cabo un proceso o una parte del mismo, es decir una serie de instrucciones elaboradas para que las personas se apeguen a ellas. (Pérez, 2000)

4.2.5 El control en los procesos. Existen diversas interpretaciones del concepto de control, donde la mayoría alude a este como un proceso a través del cual se busca asegurar las actividades y el comportamiento de los miembros de una organización. Al respecto, Berry (2005) define este concepto como: “el proceso de influir sobre el comportamiento de los miembros de la organización de forma que se consigan los objetivos organizacionales” (p.65). De acuerdo con la premisa anterior, el control en el ámbito empresarial puede ser definido como el proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de sus colaboradores, se oriente a los objetivos propuestos por la organización, mediante la aplicación de medidas correctivas.

El control también es definido por Hebert, (1989) como un elemento fundamental en las diferentes áreas de la empresa, pero en especial cuando se establece sobre los procesos y procedimientos de la organización, especialmente en aquellas áreas de mayor sensibilidad como la financiera, productiva, comercial, entre otras. En este orden de ideas existen diversos mecanismos para ejercer el control en la organización, pues según el autor anterior, propone dos tipos: externos (mecanismos objetivos) e internos (mecanismos normativos y de autocontrol).

En lo que respecta a los mecanismos internos, estos se caracterizan por ser observables, y se establecen con base a dos aspectos importantes: a) la definición de metas, reglas, supervisión, evaluación, y dirección que controlan a las personas. b) poner condiciones a los comportamientos de los individuos en función de una serie de obligaciones, (Ruiz y Ortiz, 2014).

Los mecanismos internos, son difícilmente observables y representa los valores corporativos de la organización, que supone un compromiso entre los miembros, es decir aquel mecanismo basado en reglas no escritas. Por ejemplo: el autocontrol está basado en los valores de

cada persona y aparecen cuando dichos valores se modifican para adaptarse a la organización, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. (Ruiz y Ortiz, 2014).

Por consiguiente, si el control es de gran importancia para la organización, mas importante lo es el auto control, ya que este último emerge de la voluntad propia de los funcionarios sin que estos se sientan vigilados o se tenga que sentir observados en cada momento, pues como es sabido la dinámica empresarial de la actualidad requiere personas proactivas y con gran sentido de responsabilidad y pertinencia

4.2.6 La gestión por procesos y su relación con la gestión de calidad. El cumplimiento del objetivo de una organización, se consigue más fácil cuando sus actividades, recursos son manejados a través de proceso, toda vez que permite una mayor facilidad al momento de identificar algún problema y dar solución a los mismos de manera puntual sin la necesidad de interferir en la unión de los otros. De igual manera este tipo de gestión permite una mayor adaptación de las actividades aún más cuando se requiere alcanzar mayores niveles de desempeño para atender a clientes cada vez más exigentes en materia de calidad en los productos o servicios. (Cadena 2011)

Es así como la gestión por proceso guarda una estrecha relación con la calidad en la medida que le permite a la empresa ser más competitivo, no solo en la identificación de problemas sino también en la solución de los mismos. Entonces la gestión por proceso permite obtener resultados rápidos mediante acciones concretas y eficaces, acorde con los cambios políticos, sociales y tecnológicos. En este sentido la norma ISO 9000: 2000 considera que gestionar por procesos permite obtener un valor agregado a los productos y servicios, en la medida que establece unas entradas y salidas claras que facilitan el alcance de un resultado final, encaminado a la satisfacción del cliente.

A lo antes expuesto se suma el planteamiento de Morcillo (2000), quien argumenta que la gestión de calidad requiere un ordenamiento de las acciones, recurso y elementos en función de objetivo concreto donde la gestión por procesos es la más apropiada para tal fin. Esto debido a que permite una depuración rápida de acciones innecesarias, delimita recursos y fusiones que le permite a la organización no solo optimizar sus esfuerzos sino también ser más eficiente y competitiva.

5. Generalidades de la empresa

El Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún está localizada en el Estado de Quintana Roo Cancun, cuya actividad principal es la prestación de servicio hoteleros en calidad 5 estrellas en un entorno de elegancia y tradición. Bajo el lema “todo incluido”, brinda: habitación, comidas, bebidas y actividades culturales, artísticas y deportivas. Su visita también incluye un verdadero recorrido culinario por el país de México y otras innovaciones en culinaria.

5.1 Misión y Visión

Misión: “Ser en el 2020 la segunda casa de nuestros Huéspedes”

Visión: “Ser reconocidos como la empresa hotelera líder en la creación de experiencias memorables para todos nuestros clientes, impulsados por el mejor talento de la industria”

5.2 Valores corporativos

Entre los valores corporativos de la empresa se encuentra los siguientes:

Valores:

Respeto: Ser tolerante, abierto y comprensivo. Reconociendo la dignidad de otras personas, grupos, medio ambiente.

Integridad: Conducirse correcta y congruentemente en la forma de pensar y actuar, para que el resultado sea el bien común.

Pasión: Hay una motivación interna que impulsa a hacer las cosas con entrega, compromiso y entusiasmo

Simplificación: La manera rápida, creativa, simple y enfocada de hacer que las cosas sucedan.

Buen humor: Es una actitud alegre y espíritu positivo que se permea a los demás.

De igual manera la empresa se destaca por prestar un servicio diferenciado, basado en principios de calidad, oportunidad en el servicio y entretenimiento de los clientes, lo que le ha permitido construir su verdadera identidad empresarial.

6. Metodología

6.1 La práctica empresarial en la generación de conocimiento

Si bien es cierto que los conocimientos teóricos son un punto importante para la construcción de conocimientos, también es importante mencionar la importancia de la práctica, ya que esta última es la que facilita el desarrollo de destrezas, técnicas, habilidad y análisis de situaciones en entornos reales (Agudelo y Kurmen 2012). Entonces la práctica empresarial es lo que le permita al futuro profesional, adquirir competencias para desempeñarse con mayor certeza frente a los retos de la vida laboral una vez culmine el proceso de formación universitaria.

Desde esta perspectiva, la práctica empresarial, centra su atención en las posibilidades de llevar a la práctica las teorías generales y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo, es decir, se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico, con el ánimo de generar un impacto positivo en la realidad abordada. (Bunge, 1972).

En otras palabras, la práctica empresarial es aquella que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida, comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria. Luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los elementos más relevantes y se proponen soluciones respecto que pueda contribuir al mejoramiento de la realidad encontrada; para este caso en particular, contribuir a la definición del papel estratégico de la empresa Fiesta Americana Condesa Cancún.

En consonancia la práctica empresarial es de suma importancia, toda vez que permite fortalecer el conocimiento teórico a beneficio de directo para la empresa Fiesta Americana, pero también favorece al practicante, porque puede obtener experiencias y saberes que no se encuentran en los libros sino en la cotidianidad de las organizaciones se presentan en la cotidianidad,

respondiendo oportunamente a sus necesidades reales, lo cual genera un alto valor agregado es decir favorece el progreso para las instituciones y de los investigadores ya que ambos se benefician mutuamente.

6.2 Fases para el desarrollo de la práctica empresarial

6.2.1 Fase 1: Elaboración del diagnóstico: De acuerdo con el primer objetivo propuesto la presente fase tuvo como finalidad elaborar un diagnóstico de los controles, procesos y procedimientos del departamento financiero. Para ello aplicara las siguientes herramientas:

Encuesta a funcionarios: Esta fase comprendió la realización de una encuesta al personal del departamento financiero como el contador, tesorero, jefe de compras, jefe de inventario, auxiliar contable, cartera, contralor y facturación para un total de 8 personas quienes intervienen en el departamento financiero, a fin de obtener información de primera mano sobre el desarrollo de los procesos y procedimientos en el departamento financiero, la cual consta de 10 ítems. (Ver anexo 1. formato de encuesta)

Realización de un diagrama de Pareto: esta fase consistió en la observación directa a una observación realizada los diferentes procesos y su funcionamiento.

6.2.2 Fase 2: Definir los procesos: De acuerdo con el segundo objetivo, esta fase tiene como propósito definir los procedimientos, herramientas y responsables en cada uno de los procesos del departamento financiero para evitar sobre cargas en las labores. Para este propósito se realizara un mapa de procesos y procedimientos y controles del departamento financiero, mediante la utilización del modelo SIPOC (Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers), el cual consiste en la representación gráfica de un proceso en el departamento financiero, dado que permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- Proveedor (supplier): persona o compañía que aporta recursos al proceso.

- Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso (se considera recursos a la información, a los materiales e incluso a las personas).
- Proceso (process): conjunto de actividades que transforman los recursos en productos.
- salidas (Outputs) representa la salida del producto antes de ser entregado al cliente.
- Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Los pasos para elaborar un Diagrama SIPOC fueron: Identificar los procesos, establecer • Proveedor, Recursos, subproceso, salidas y Cliente. Esta herramienta, permitió pronosticar y evaluar el rendimiento, los procesos, las labores y las actividades en el hotel, a fin de poder identificar los cuellos de botella que impiden el desarrollo eficiente de cada proceso del departamento financiero.

6.2.3 Fase 3: Definir las estrategias de gestión de procesos en el área financiera. Esta fase tuvo como propósito definir algunas estrategias para fortalecer la gestión de los procesos en el departamento en cuestión, de acuerdo con el tercer objetivo. Para este propósito se tomó en cuenta los resultados obtenidos con las herramientas aplicadas en las fases anteriores como son el diagrama de Pareto y el modelo SIPOC.

6.3 Análisis de la información obtenida en la práctica empresarial.

Para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados durante fase uno de la práctica empresarial, fue necesario recurrir a la herramienta Excel, para organizar los datos, calcular su porcentaje para luego establecer las respectivas gráficas de las diferentes variables, establecida en los diferentes instrumentos de recolección de datos.

En lo que respecta al análisis de la información obtenida se recurrió a la triangulación de resultados a partir de la opinión del investigador, los gráficos obtenidos y la teoría consultada, esto con el fin de dar mayor validez a los hallazgos como lo plantea (Hernández 2006). De esta manera se pudieron establecer los resultados de acuerdo con lo objetivo planteados en el proceso de desarrollo de la práctica empresarial.

7. Resultados

El presente apartado tiene como propósito exponer los resultados de la práctica empresarial con base a los objetivos propuestos. En primer lugar, se exponen los resultados del diagnóstico situacional de los procesos en la empresa sujeta estudio; segundo, se definen los procedimientos, herramientas y responsables de cada uno de los procesos del departamento financiero; tercero, se definen estrategias de gestión en el área financiera, encaminadas a fortalecer los procesos del departamento financiero.

7.1 Diagnóstico situacional de los procesos

El diagnóstico situacional es muy importante al momento de fortalecer los procesos de una organización, como lo expone (Fred, 1997) permite identificar los elementos, los actores formales e informales que interviene en los procesos de la empresa y como estos influyen en sus operaciones y decisiones presentes y futuras.

7.1.1 Resultados de la encuesta. Cuando se les preguntó a los participantes si se entraban definidas todos los procesos con sus respectivas actividades en la empresa, se encontró que el 50% está en desacuerdo, un 12% en total desacuerdo y solo el 25% está de acuerdo con esta afirmación y el 13 en total acuerdo, como se muestra en la gráfica.

Esta realidad permite deducir que existe una tendencia negativa hacia la identificación de los procesos y uso respectivas actividades en la empresa, de allí que puede haber duplicidad en el desarrollo de las mismas. De igual manera, cuando se cuestionó si cada actividad se encontraba alineada con los objetivos del departamento financiero ya que el 62% de los participantes manifiesta estar en desacuerdo y solo el 25% está de acuerdo y el 13% en total acuerdo como se muestra en la figura 1. Estos resultados ponen en evidencia que la gran mayoría de los participantes no tiene claro que muchas de las actividades realizadas en la empresa no estar debidamente

alineadas con los objetivos de la organización, ósea porque desarrollar actividades extra o que competen a otro departamento.

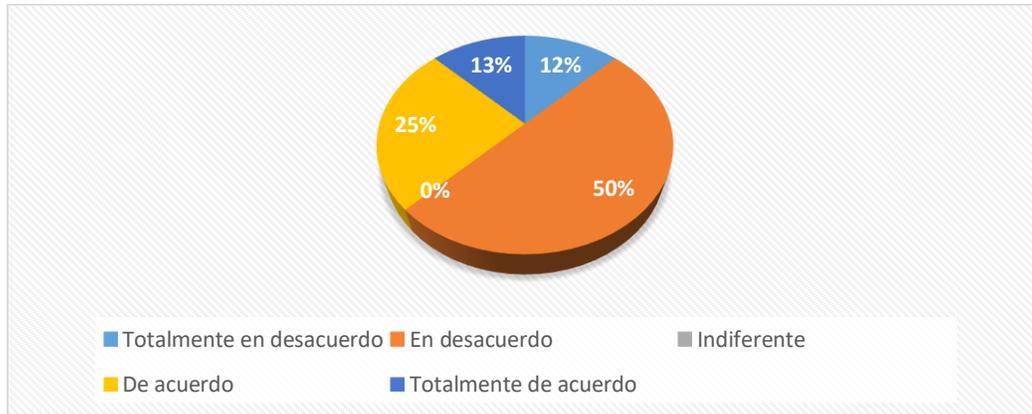


Figura 1. En el departamento financiero se encuentran definidos todos los procesos con sus respectivas actividades

Fuente. Elaboración propia

Se encontró que 62% de los participantes está de acuerdo que el proceso de gestión en el área financiera asegura el debido cumplimiento de las actividades en el área financiera; llama la atención que el 25% está en desacuerdo con dicha afirmación, a lo cual se le suma el 13% que está en total desacuerdo como se muestra en la figura 2.

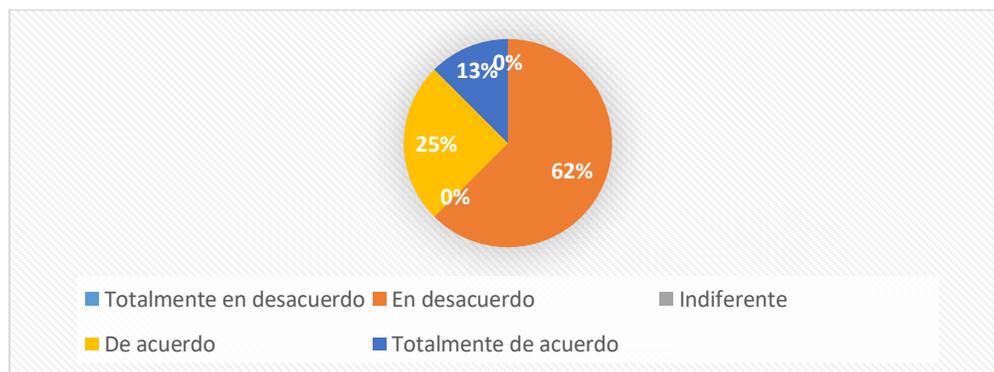


Figura 2. La ejecución de cada actividad se encuentra alineadas de manera coherente con los objetivos del departamento financiero.

Fuente. Elaboración propia

Es importante que si bien es cierto que la mayoría de participantes expresa que el departamento financiero garantiza el cumplimiento de las actividades, hay quienes se oponen e a ello, tal vez porque existen limitaciones al momento de desarrollar sus actividades.

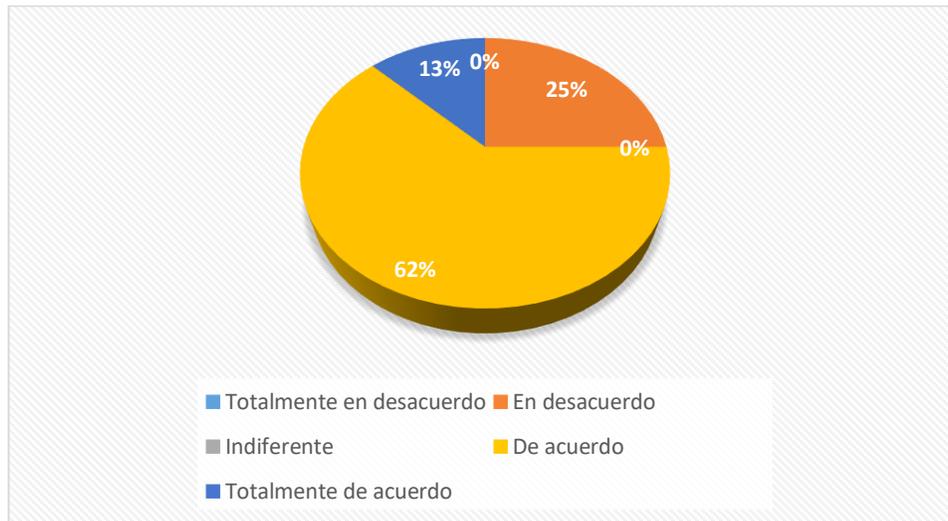


Figura 3. El proceso de gestión del departamento financiero asegura el debido cumplimiento de las actividades del área financiera

Fuente. Elaboración propia

Cuando se cuestionó si existían los respectivos manuales de procedimientos, el 50% de los participantes está en desacuerdo, sin embargo, se encontró que un 25% de los participantes está en desacuerdo y el otro 25% en total desacuerdo como se observa en la figura 4. Estos resultados son preocupantes si se tiene en cuenta que la mitad de los participantes expresa la inexistencia de manuales de que no existen manuales de procedimientos que defina la correcta ejecución de las actividades en cada proceso en la empresa.

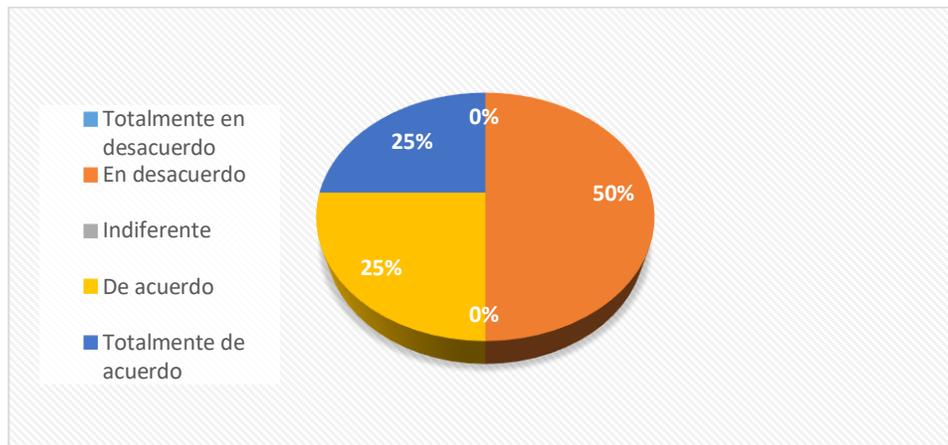


Figura 4. Existen manuales de procedimientos que definan la debida y correcta ejecución de las actividades en el departamento financiero.

Fuente. Elaboración propia

De igual manera, es evidente que no existen indicadores para conocer el funcionamiento de cada proceso, como lo expresa el 50% de los participantes ver figura 5. Ante estos resultados, es claro que hace falta indicadores de tal manera que pueda realizar el respectivo seguimiento de cada proceso en el departamento financiero, lo cual se convierte en una limitación para la toma de decisiones.

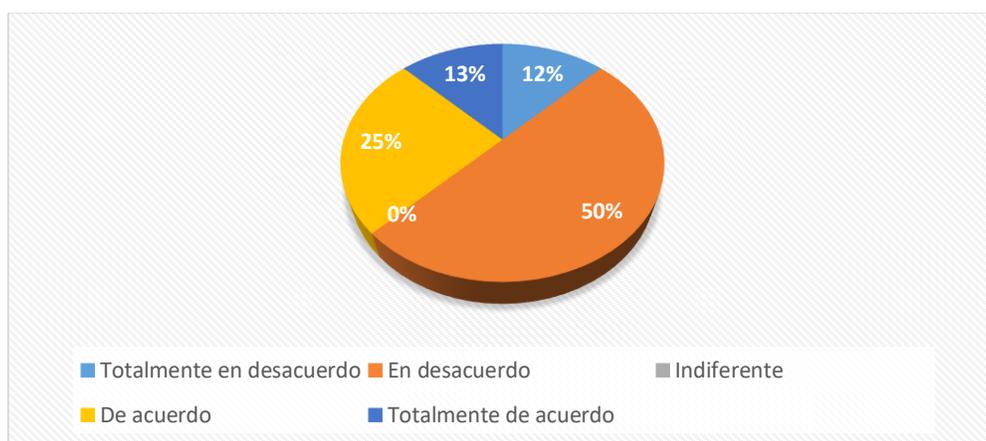


Figura 5. Existen indicadores que demuestren el debido funcionamiento de los procesos del área financiera de la organización

Fuente. Elaboración propia

La supervisión de la empresa es cuestionable si se tiene en cuenta que 62% de los participantes está en desacuerdo con que se supervisen y controlen los procesos y procedimientos en la empresa como se observa en la figura 6. En este sentido, la falta de supervisión y control en los procesos de la empresa es un problema que merece total atención ya que crea desordenes en el desarrollo de los mismos, desperdicio de tiempo y materiales que impactan negativamente en el alcance de los objetivos de la organización.

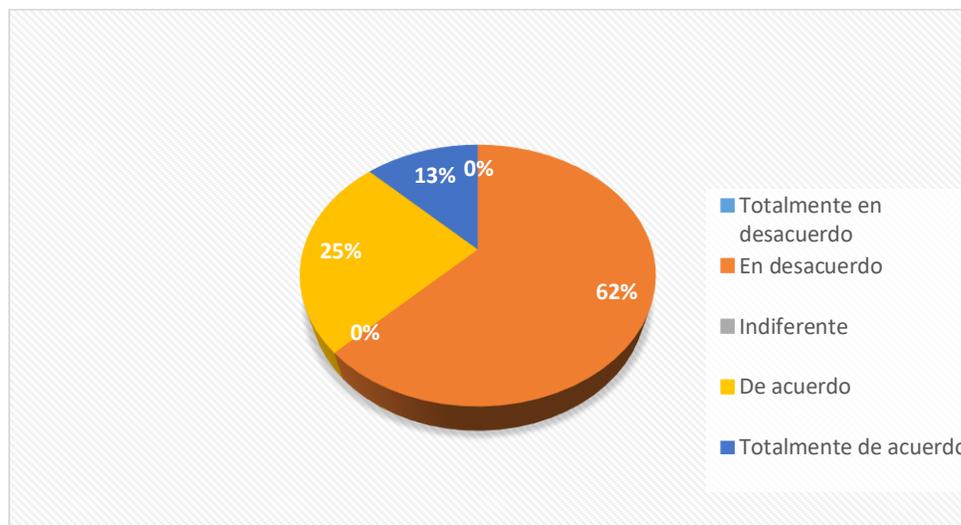


Figura 6. Existe una debida supervisión y control de los procesos y procedimientos en el área financiera

Fuente. Elaboración propia

Se encontró que el 50% de los participantes manifiesta estar en desacuerdo en que se hayan identificado los niveles de responsabilidad en cada proceso, se encontró que las actividades y procedimientos realizados en cada proceso son acorde con las funciones propias del cargo como lo expresa el 50% de los participantes que está de acuerdo y el 25% que está en total acuerdo, con la afirmación como se observa en la figura.

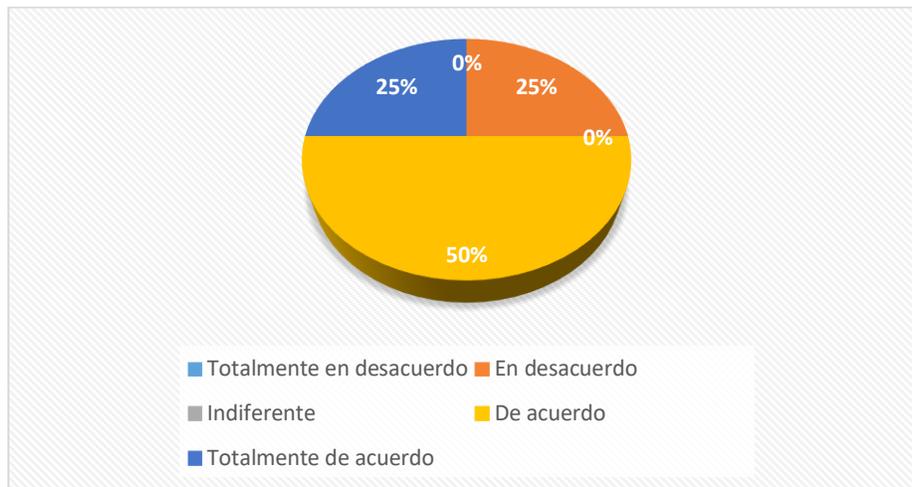


Figura 7. Las actividades y procedimientos realizados en cada proceso están acordes con las funciones propias del cargo.

Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos en este ítem ponen en evidencia que las actividades y procesos se llevan acorde al cargo, lo cual resulta favorable porque para el alcance de los objetivos.

Cuando se cuestionó si los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados se encontró que el 50% de los participantes está de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. Llama la atención que el 25% se encuentra en desacuerdo y el 12 en total desacuerdo como se expone en la siguiente figura. Respecto a este ítem queda claro que los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados, siendo esto positivos ya que permite una mayor garantía en el desarrollo de los procesos en función de los objetivos propuestos por la organización.

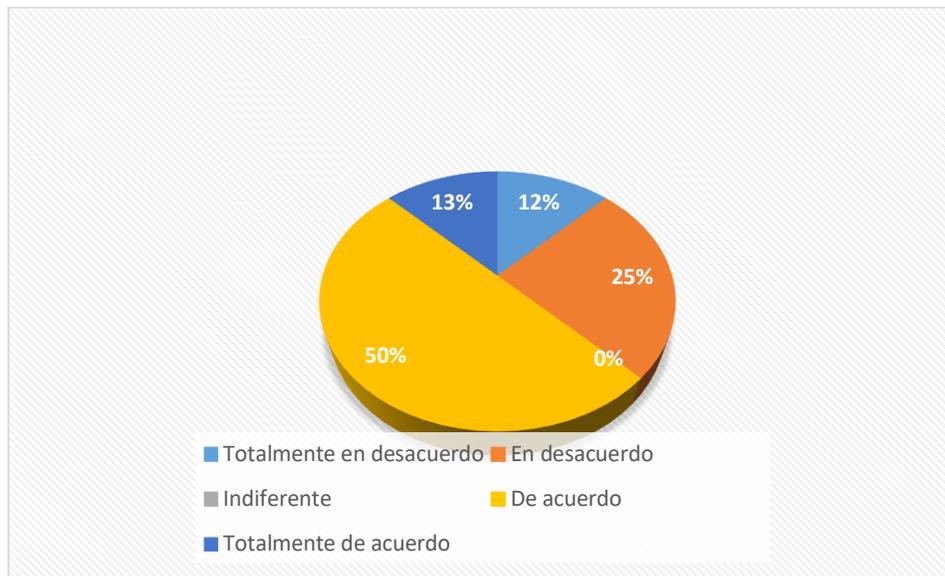


Figura 8. Los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados en el proceso actual del departamento financiero

Fuente. Elaboración propia

Cuando se preguntó a los participantes si las salidas de información brindaban las herramientas necesarias para la toma de decisiones se encontró que el 50% está adecuado con ello, a lo cual se suma el 13% que está totalmente de acuerdo. Solo el 25% está en desacuerdo y el 12% en total desacuerdo como se aprecia en la figura 9 respecto a las salidas de información. De acuerdo con la siguiente figura es evidente que la información suministrada por el departamento financiero si contribuye a la toma de decisiones lo cual resulta favorable para la organización, sin embargo, es importante analizar a fondo esta realidad puesto que aún hay un porcentaje representativo que está en desacuerdo con esta afirmación.

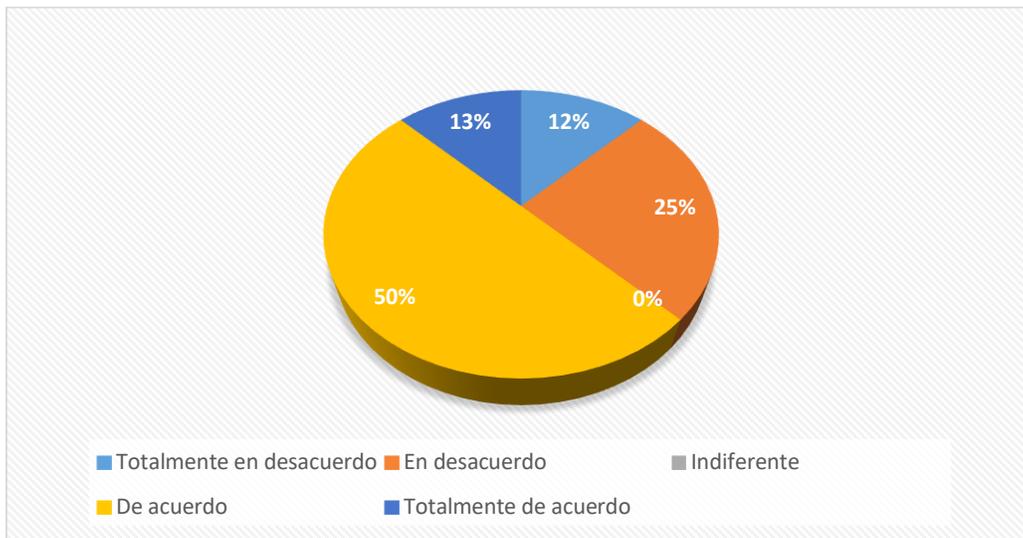


Figura 9. Las salidas de información del departamento financiero brindan las herramientas para la toma de decisiones apropiadas

Fuente. Elaboración propia

Cuando se preguntó si la información que brinda el departamento financiero se presentaba de manera oportuna, el 13% de los participantes está totalmente de acuerdo con la afirmación ya que no han tenido ninguna dificultad al respecto. A esto se suma un 50% que manifiesta estar de acuerdo con la afirmación. No obstante hay un porcentaje representativo del 37% que argumenta no estar de acuerdo con la afirmación ya que en ocasiones se han presentado demoras en el suministro de los informes, como se expresa en la siguiente figura.

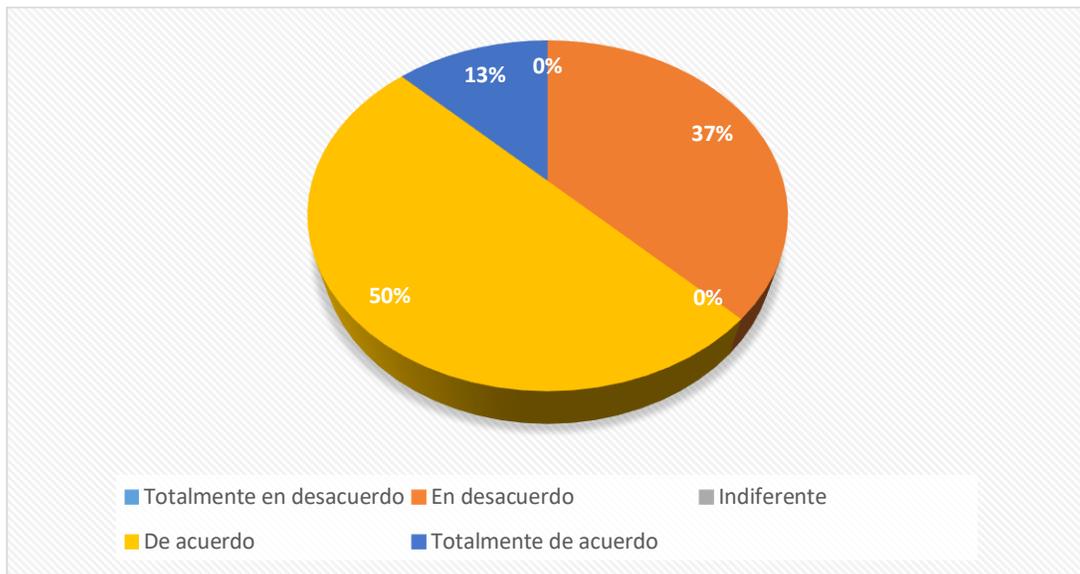


Figura 10. La información que brinda de departamento financiero se da de forma oportuna y ordenada, acorde con los requerimientos de la organización

Fuente. Elaboración propia

7.1.2 Diagrama de Pareto aplicado en las áreas adscritas al departamento financiero.

En esta fase fue necesario realizar una registró observacional a las áreas que integran el departamento financiero tales como: contabilidad, facturación, inventario, nomina, cartera y compras, a fin de identificar los principales problemas y sus principales causas a partir de la aplicación de un diagrama de Pareto como se expone a continuación:

- **Área contable**

El área contable es una de las más representativas para el departamento financiero, porque allí se genera información clave para la toma de decisiones que marcan el rumbo económico de la empresa. Por consiguientes a continuación se presentan las principales causas problemáticas detectadas en dicha área afín de analizarlas a partir del diagrama de Pareto.

Tabla 1. Problemas en el área contable

Problemas prioritarios	Causa	Frecuencia en el mes	% Acumulado	Frecuencia acumulada	80-20
1 Problemas en la comunicación del departamento contable con las demás áreas de la empresa.	1. Falta de eficiencia en la comunicación	12	32%	12	80%
2 Errores en el registro de los asientos contables por parte de los auxiliares.	2. Error humano	10	58%	22	80%
3 Demoras en la generación de estados financieros	3. Falta de planeación temporal	9	82%	31	80%
4 Falta de copias de seguridad en algunos documentos contables	4. Falta de organización	6	97%	37	80%
5 Falta de un programa mensual de conciliación bancaria, para evitar errores en las transacciones.	5. Falta de control	1	100%	38	80%

Fuente. Elaboración propia

Al aplicar el diagrama de Pareto se observa que las causas que merecen intervención prioritaria son las que se ubican por debajo del 80% o el eje transversal 80-20, entre ellas. Es decir, las causas numero 1.2 y3. Las causas restantes se consideran menor prioritaria por lo cual deben ser atendidas con posterioridad, como se aprecia en la siguiente figura.

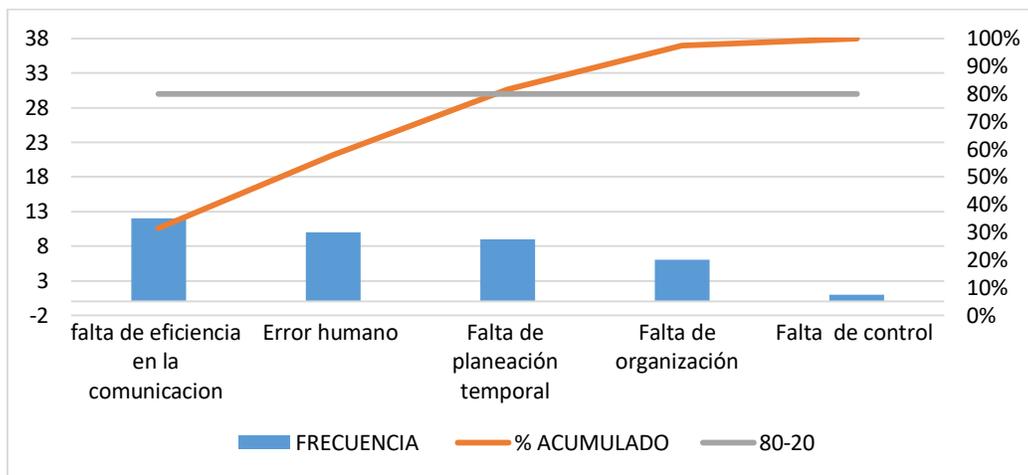


Figura 11. Análisis de las causas en el área contable

Fuente. Elaboración propia

- **Área de facturación.**

El área de facturación es también un área relevante para el análisis porque allí se generan las facturas de la venta de los servicios del hotel, información clave para tomar decisiones en cuanto a los ingresos recibidos. En consecuencia, se detectaron las situaciones problemáticas más relevantes y sus principales causas como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2. Problemas en el área facturación.

PROBLEMAS EN EL AREA FACTURACIÓN						
Dificultades encontradas	Causa	Frecuencia en el mes	% Acumulado	Frecuencia acumulada	80-20	
1. Demoras en la generación de la factura	1. Falta de planificación del tiempo facturación	de 15	29%	15	80%	
2. Cancelación frecuente de facturas	2. Falta de eficiencia en el proceso facturación	de 10	49%	25	80%	

3. Fallas en el diligenciamiento de la factura	3. Falla humana	8	65%	33	80%
4. Adicionar cargos a la factura sin previo aviso a los clientes	4. Falta de ética en la facturación	7	78%	40	80%
5. Pérdida de facturas	5. Falta de organización del archivo físico	6	90%	46	80%
6. Fallas en el sistema de facturación	6. Falta de mantenimiento del sistema	4	98%	50	80%
7. Demoras en la realización de informes de facturación	7. Falta de planificación en la entrega de informes	1	100%	51	80%

Fuente. Elaboración propia

Al aplicar el diagrama de Pareto se observa que las causas con mayor prioridad de intervención se cuentan el número 1, 2, 3,4 ya que se encuentran por debajo del 80%. Lo anterior resulta preocupante si se tiene cuenta que existe una falta de planificación y eficiencia en el tiempo en el proceso de facturación, así como la falta de ética en algún procedimiento como es la adición de cargos a las facturas sin previo aviso, lo cual merece acciones concretas, mientras que las causas que se encuentran sobre el eje transversal 80-20 pueden ser resultados de manera gradual, como se aprecia en la siguiente figura.

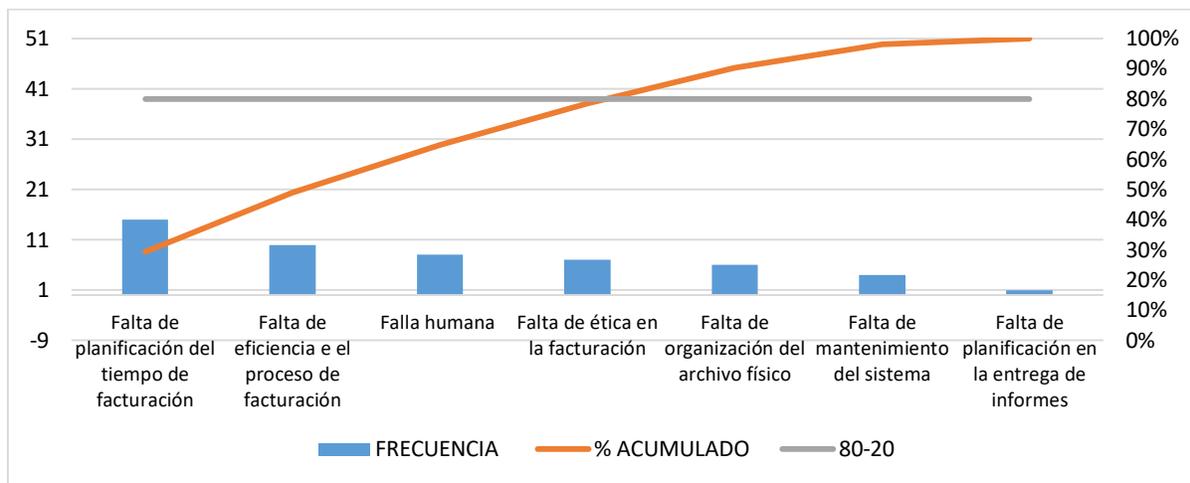


Figura 12. Análisis de las causas en el área de facturación

Fuente. Elaboración propia

- **Área de inventario**

El área del inventario también se encuentra adscrito al departamento financiero ya que en la empresa existe un gran flujo de materias primas que se requieren para la prestación de los servicios y que representan altos niveles de inversión financiera. Por ende en la siguiente tabla se presentan los principales problemas detectados y sus principales causas a fin de analizarlas mediante el diagrama de Pareto.

Tabla 3. Problemas y causas en el manejo de inventario

Dificultades encontradas	Causa	Frecuencia en el mes	% Acumulado	Frecuencia acumulada	80-20
1. Demoras en el suministra de materias primas	1. Falta organización del tiempo	23	37%	23	80%
2. Perdidas por descomposición de productos perecederos.	2. Falta de eficiencia en la rotación de productos	17	63%	40	80%
3. Dificultades para calcular los costos del inventario	3. Falta de apoyo del departamento contable	12	83%	52	80%
4. Errores en la realización de Requisiciones	4. Falta comunicación con las áreas	4	89%	56	80%
5. Incoherencias en la verificación de saldos de inventarios de materias primas.	5. Falta de eficiencia en el manejo del inventario	3	94%	59	80%
6. Acumulación de productos de una solo línea	6. Falta de eficiencia en la rotación del inventario	2	97%	61	80%
7. Fallas en el sistema de inventario	7. Falta de mantenimiento del sistema	2	100%	63	80%

Fuente. Elaboración propia

Al aplicar el diagrama de Pareto se observa que las causas con mayor prioridad de atención se encuentran la 1, 2 y 3 ya que se encuentran por debajo del eje transversal 80-20, en otras palabras son las que presentan mayor número de ocurrencia. Aunque las causas que se encuentran por encima de dicho eje nos son menos prioritarias, estas pueden ser atendidas de manera progresiva ya que no representan una amenaza significativa para el departamento.

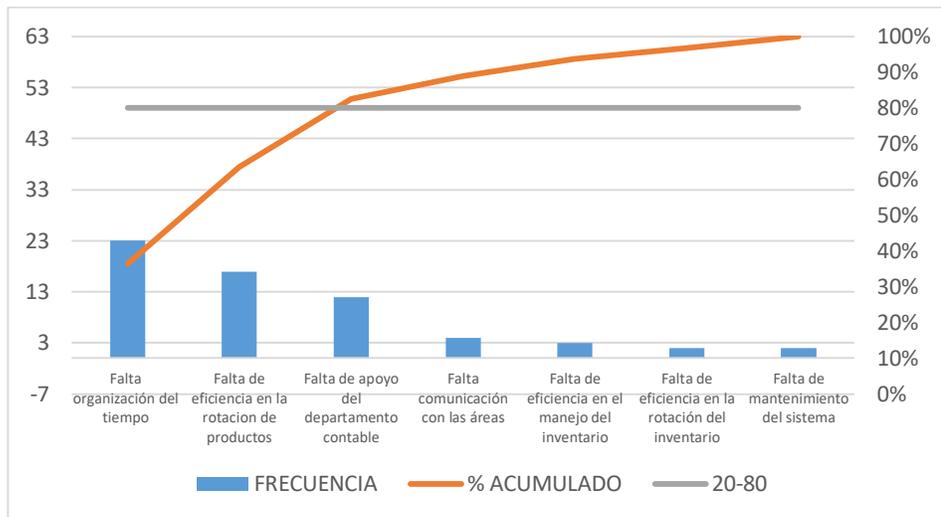


Figura 13. Análisis y causas en el área de inventario

Fuente. Elaboración propia

- **Área de nómina**

La nómina es un área importante de analizar porque a través de ella se gestiona los pagos de contratos fijos y temporales y demás servicios de mano de obra que requiere la empresa para su funcionamiento. Por ello a la visita realizada a dicha área permitió identificar los problemas más relevantes y sus principales causas como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 4. Problemas y causas del área de nómina

Dificultades encontradas	Causa	Frecuencia en el mes	% Acumulado	Frecuencia acumulada	80-20
1. Errores en la aplicación de descuentos de nómina a los funcionarios	1. Falta de comunicación con las demás áreas.	12	32%	12	80%
2. Errores en el pago de honorario adicionales por horas extras	2. Falta de comunicación entre departamento	10	58%	22	80%

3. Modificación de los datos laborales a último momento	3. Falta de planeación del talento humano	7	76%	29	80%
4. Fallas en el sistema de nomina	4. Falta de mantenimiento del sistema	4	87%	33	80%
5. Fallas de claridad en la información de cambios en los contratos	5. Falta de comunicación con las áreas	3	95%	36	80%
6. Demora en la elaboración del informe al departamento contable	6. Falta de panificación en los informes	2	100%	38	80%

Fuente. Elaboración propia

Al analizar las causas se encontró que la falta de comunicación y la falta de planeación son las causas de mayor prioridad ya que presentan la mayor frecuencia de ocurrencia y que da lugar al problema encontrado y por tanto se ubican por debajo del eje 80-20. De igual manera las causas que se encuentran sobre el eje pueden ser resueltas con menor prioridad como se aprecia en la siguiente figura.

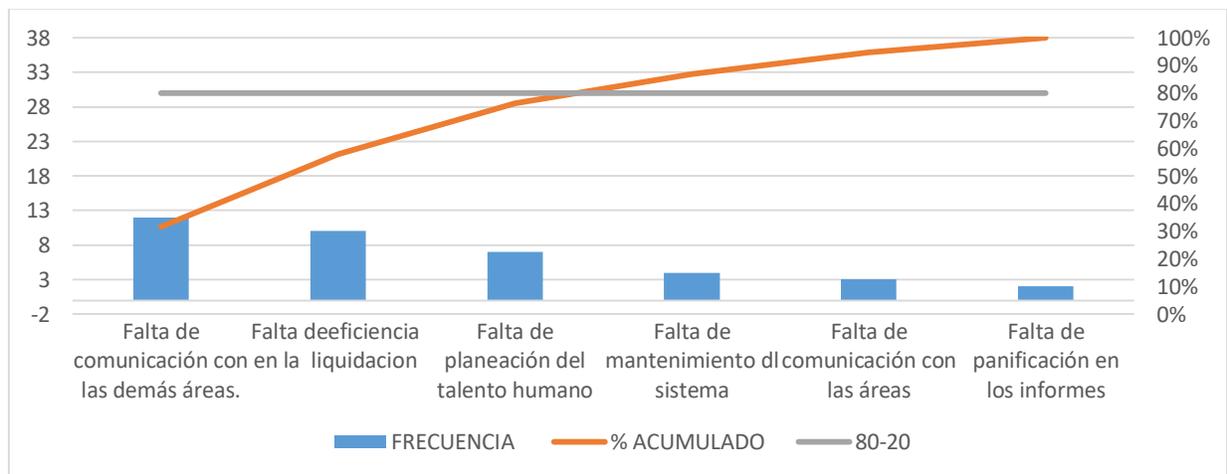


Figura 14. Análisis de las causas del área de nomina

Fuente. Elaboración propia

- **Área de cartera**

Aunque la mayoría de servicios del hotel se cancelan de contado o por sistema de separado, existen sistemas de crédito para personas cercanas a la empresa como socios, accionistas, funcionarios o clientes especiales, razón por la cual se crea el área de cartera con el fin de gestionar dichas deudas en la empresa. Por ello al revisar esta área se identifican los problemas más relevantes y sus causas más representativas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Problemas y causa en el área de cartera

Proceso	Dificultades encontradas	Frecuencia	% Acumulado	80-20
1. Inconsistencias en los registro de los datos para la ubicación de los clientes en el proceso de cobranza	1. Falta de eficacia en el registro de información	15	38%	15 80%
2. Vencimiento de los tiempos en la recuperación de cartera, afectando los ingresos económicos de la empresa.	2. Falta de planeación del proceso de cobro	12	68%	27 80%
3. No hay un proceso de seguimiento eficiente a los deudores, que garantice los pagos en las fechas establecidas.	3. Falta de control a los deudores	6	83%	33 80%
4. Falta de clasificación de los deudores de acuerdo a su nivel de complejidad en el proceso de cobranza.	4. Falta de organización interna de la cartera	4	93%	37 80%
5. Dificultades en la evaluación crediticia de los clientes antes de otorgar créditos, lo que genera afectaciones el proceso de cobranza.	5. Falta de eficiencia en el estudio de crédito	3	100%	40 80%

Fuente. Elaboración propia

Al analizar las causas que den origen a los problemas se encuentra que la número 1.2 y 3 son las de mayor prioridad, ya que presentan el mayor número de ocurrencia, y como lo plantea la ley de Pareto deben ser atendidas con prioridad. Esto no significa que las causas que se encuentran por encima del eje 80-20 no sean resueltas. De esta manera la siguiente figura ilustra el análisis realizado.

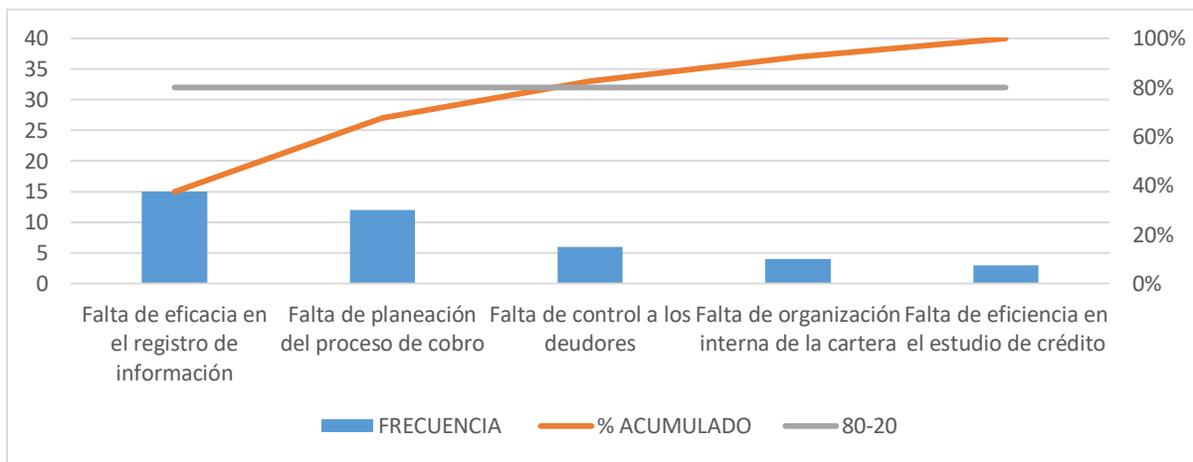


Figura 15. Análisis de las causas en área de cartera

Fuente. Elaboración propia

- **Área de compras**

El área de compras también es un área representativa para en el departamento financiero, porque a través de ella se gestiona el dinero para adquirir activos fijos, mobiliario, materiales e insumos que requiere la empresa para su funcionamiento. Por ende, al realizar la visita de encontraron algunos problemas y sus causas como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 6. Problemas y acusas en el área de compras

Proceso	Dificultades encontradas	Frecuencia	%		20-80
			acumulado		
1. Sobrecostos en la compras de algunos granos, abarrotos y licores.	1. Falta de control y auditoria	11	35%	11	80%
2. Errores al elaborar las órdenes de compra ya que muchas de ellas no coinciden con las verdaderas necesidades de los departamentos.	2. Falta de comunicación con las áreas	8	61%	19	80%
3. Demoras en los pago a proveedores	3. Falta de organización y planificación de pagos.	6	81%	25	80%
4. Realización de compras de manera informal sin que se establezca una orden previa	4. Falta de planificaciones en las compras	4	94%	29	80%
5. Falta de controles eficientes en los procesos de realización de compras de productos.	5. Falta de auditorías en el proceso de compras.	2	100%	31	80%

Fuente. Elaboración propia

Según el diagrama de Pareto las causas de mayor prioridad son la 1,2, y 3 las cuales hacen referencia a la falta de control, la falta de comunicación y a falta de organización, las cuales presentan una mayor frecuencia de ocurrencia, por lo que se ubican por debajo del eje 80-20, de igual manera existen causas de menor frecuencia que también deben ser tendidas gradualmente como son la falta de planificación y la auditoría en los procesos de compra. Como se expone en la siguiente figura.

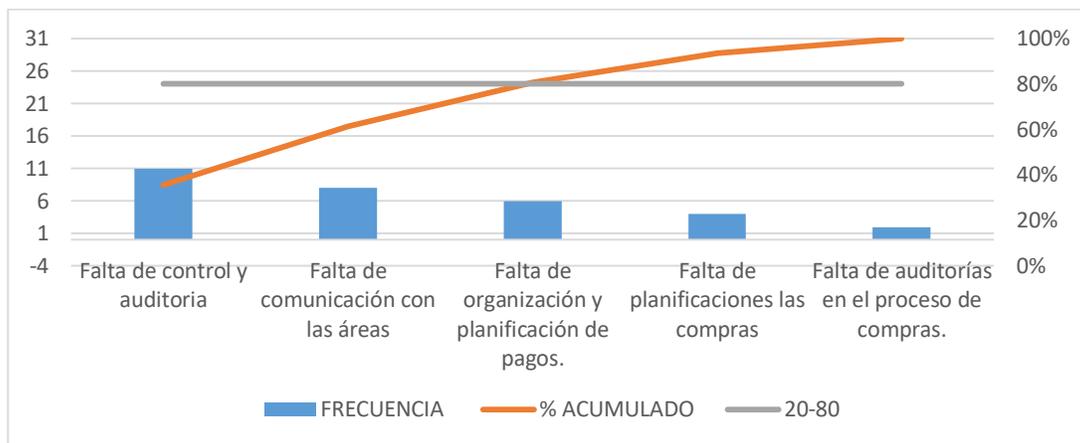


Figura 16. Análisis de las causas en el área de compras

Fuente. Elaboración propia

Como se expuso anteriormente existen diversos problemas en las diferentes áreas cuyas causas están relacionadas a diversos factores, pero en especial a la falta de comunicación, planificación, control y eficiencia en el desarrollo de las actividades por parte de los funcionarios. Estas causas deben ser atendidas de manera prioritaria ya que representan un riesgo importante para las actividades del departamento financiero si se tiene en cuenta que podrán desencadenar problemas de manejo en los recursos de la empresa.

De igual manera se idéntica que el área de mayor problemática es el área de facturación e inventario, ya que se presenta el mayor número de problemas que deben ser resueltos con mayor prioridad ya que las actividades en dicha área influyen significativamente en la gestión en el área financiera de la organización.

7.2 Definición de los procedimientos, herramientas y responsables en cada uno de los procesos del departamento financiero con base en el modelo SIPOC

Esta fase comprendió la identificación el flujo de los principales procesos en las áreas visitadas mediante la aplicación del modelo SIPOC como se expone en la siguiente figura:

S	I	P	O	C
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
¿Quién suministra lo que se necesita para ejecutar el proceso?	¿Cuáles son los insumos requeridos?	¿Qué hace el proceso?	¿Cuál es el resultado esperado del proceso?	¿Qué clientes necesitan la salida de este proceso?
Ejemplo:				
Departamento de finanzas de sucursales.	Ordenes de compras. Facturas.	Paso 1 Paso 2 Paso 3	Reportes financieros	Departamento financiero corporativo

Figura 17. Aplicación del modelo SIPOC

Fuente: García (2014)

7.2.1 Proceso de facturación. El proceso de facturación, da inicio con la casilla S, que alude a los clientes que en este caso son los departamentos de compra y ventas ya que en ellos se generan facturas que están bajo en control de este proceso. En la casilla I se definieron las entradas al proceso que están representadas en las facturas, de compra y venta, las cuales se convierten en información básica para el departamento. En la casilla P se describe el subproceso que se desarrolla internamente en este proceso, que en este caso comprende los siguientes pasos: En la casilla O, hace referencia a lo que sale del proceso que en este caso son informes que sintetizan la información de facturación. La casilla C comprende los clientes que requieren o solicitan los informes obtenidos en la fase anterior. En este sentido el modelo SIPOC permite tener claridad en cada una de las fases del proceso evitando confusiones que puedan afectar el desarrollo del mismo.

Nombre del proceso: facturación: fecha: 01 de septiembre de 2018

Responsable: Jefe de facturación

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input (Entrada)	Process (Proceso)	Output (salida)	Customer (cliente)
Departamento de ventas	Facturas de ventas	a) Revisar la información digitalizada a través del software, b) Ordenarla con base a principios contables y c) Elaborar los informes	Reportes sobre el registro de facturas de compra y venta, así como otros pagos realizados.	Contador, director financiero, junta directiva y gerente, organismos de control interno y externo

Fuente. Elaboración propia

7.2.2 Proceso de gestión de nómina. De acuerdo con el modelo SIPOC, el proceso inicia identificando el proveedor para el proceso, como es el departamento de recursos humanos ya que allí es donde se realizan los respectivos contratos para la contratación de personal, sea de planta o provisional, lo cual implica tener un canal eficiente de comunicación para evitar errores en el registro de información. La segunda casilla hace referencia a lo que ingresa al proceso que en este caso en particular son los desprendibles de nómina, órdenes de pago, de horas extras, ordenes de descuento a los funcionarios, ya sea de manera virtual o en documentos físicos. En la casilla P se describen los subprocesos que se deben realizar en el proceso, que en este caso comprende cuatro pasos específicos: a) Revisar la información digitalizada a través del software, corregir errores en la información (en caso de que se presenten), c) Ordenarla con base a principios contables y d) Elaborar los informes, como se aprecia en la siguiente tabla:

Nombre del proceso: Proceso gestión de nómina fecha: 01 de septiembre de 2018

Responsable: Jefe de nómina

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input (Entrada)	Process (Proceso)	Output (salida)	Costomer (cliente)
Departamento de Recursos humanos (Jefe de talento humano)	Desprendibles de nómina, órdenes de pago de prestaciones sociales. Órdenes de pago de horas extras y otros honorarios. Ordenes de descuento de nómina a funcionarios	a) Revisar la información digitalizada a través del software, corregir errores en la información (en caso de que se presenten), c) Ordenarla con base s principios contables y d) Elaborar los informes.	Informes contables de los movimientos en la cuenta de nómina y aportes sociales	Contador, director financiero, junta directiva, gerente organismos de control interno y externo

Fuente. Elaboración propia

7.2.3 Proceso de gestión de cartera. Este proceso de inicio con la identificación de los proveedores del mismo que en este caso es el departamento de ventas, dado que es allí donde se realizan las ventas a crédito a los clientes. La casilla I comprende lo que ingresa al proceso, lo cual corresponde a las cuentas de cobro a los clientes, contratos y convenios establecidos. La casilla P alude a los subprocesos realizados en el proceso, donde se identificaron los siguientes: a) revisión de la información recibida a través del software o a través de documentos físicos. b) gestionar los cobros en las fechas estimadas, c) Realizar los ajustes a la cartera de los clientes, d) generar reporte

de los cobros realizados. La casilla O comprende lo que sale del proceso, lo cual corresponde a reportes sobre la gestión realizadas ya sea mediante documentos físicos o virtuales. La casilla C comprende los clientes que requieren la información obtenida en la fase anterior, que en este caso son el contador y el director financiero especialmente. Como se muestra en la siguiente tabla.

Nombre del proceso: Gestión de cartera fecha: 01 De septiembre de 2018

Responsable: Jefe de cartera

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input(Entrada)	Process (Proceso)	Output(salida)	Costomer (cliente)
Departamento de ventas	Cuentas de cobro	Registrar las cuentas de cobro y gestionar su cancelación en los tiempos estimados.	Reportes de movimientos en la cartera	Contador, director, organismos de control interno y externo

Fuente. Elaboración propia

7.2.4 Proceso de gestión de inventario. Este proceso de inicio en la identificación de los proveedores del proceso (S), que en este caso comprende el departamento de compras, dado que allí es donde se llevan a cabo las compras de los insumos, alimentos, bebidas entre otros que ingresan a la bodega de inventarios. De igual manera los en la casilla I la cual hace referencia a las entradas comprende dos grupos por un lado está el inventario fijo como muebles y artículos de oficina.

De otro lado están los artículos de alojamiento, insumos, alimentos, bebidas considerados variables dado que requieren rotación. De igual manera también ingresan facturas de compras y pedidos de suministros. En la casilla p que alude a los subprocesos desarrollado en el proceso

comprende los siguientes pasos: a) revisar los productos que ingresan a la bodega, b) registrar el inventario en el cardex, C) realizar los respectivos suministros a las demás áreas, d) actualizar el inventario de productos, e) elaborar informes de los movimientos de inventario como se aprecia en la siguiente tabla.

Nombre del proceso: Proceso de inventario fecha: 01 de septiembre de 2018

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input(Entrada)	Process (Proceso)	Output(salida)	Costomer (cliente)
Proveedores de alimentos y bebidas	Mobiliario, artículos de alojamiento, Alimento perecederos, no perecederos y bebidas	a) revisar los productos que ingresan a la bodega, b) registrar el inventario en el cardex, C) realizar los respectivos suministros a las demás áreas, d) actualizar el inventario de productos, e) elaborar informes de los movimientos de inventario como se aprecia en la siguiente tabla	Reportes de inventario de alimentos Documentos de inventario	Contador, director financiero, junta directiva y gerente, organismos de control interno y externo

Fuente. Elaboración propia

7.2.5 Flujo del proceso de compras. El proceso de compras empieza con la identificación de los proveedores del mismo que para este caso son los departamentos de la empresa y bodega de inventarios. La casilla I en este proceso comprende lo que ingresa, como son las órdenes de compra, donde se discrimina los productos que se requieren en las diferentes áreas de la empresa. La casilla P hace referencia a los subprocesos realizados al interior del proceso como son: a) recepción de las órdenes de compra, b) la realización de cotizaciones; c) efectuar la transacción de la compra, y d) elaborar informes de las compras realizadas. La casilla O hace referencia a lo que

sale del proceso, como son las facturas e informe de compra las copras realizadas. La casilla c) hace referencia a quienes solicitan la información generada en la fase anterior, en este caso son el contador, la oficina de control interno y facturación como se aprecia en la siguiente tabla.

Nombre del proceso: Proceso de compras fecha: 01 De septiembre de 2018

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input (Entrada)	Process (Proceso)	Output (salida)	Customer (cliente)
		a) recepción de las órdenes de compra, b) la realización de cotizaciones; c) efectuar la transacción de la compra, y d) elaborar informes de las compras realizadas	Reportes de inventario de alimentos Documentos de inventario	Contador, director financiero, junta directiva y gerente, organismos de control interno y externo
Departamentos de la empresa, bodega de inventarios	Órdenes de compra y requisiciones			

Fuente. Elaboración propia

7.2.5 Flujo del proceso contable. El proceso contable inicia con la casilla S, que comprende la identificación de los proveedores, en este caso todas las áreas de la empresa donde se genera información contable, entre ellos el departamento de facturación, inventarios, ventas, cartera, nomina, entre otros. La casilla I comprende lo que ingresa al proceso como son registros contables. En la casilla p se encuentran los subprocesos realizados como son: a) revisión de la información contable ingresada, b) organización de la información contable con base a principios generalmente aceptados, c) Elaboración de los informes contables, d) preparación de los estados financieros. En la casilla o se expresan las salidas las cuales comprenden informes contables,

estados financieros. La casilla C comprende los clientes que requieren la información generada, entre ellos el director financiero, el gerente y la junta de socios.

Nombre del proceso: Gestión contable fecha: 01 de septiembre de 2018

Responsable: Contador

S	I	P	O	C
Supplier (Proveedor)	Input (Entrada)	Process (Proceso)	Output (salida)	Customer (cliente)
		Registrar los movimientos contables de acuerdo con los principios contables y controlar	Reporte contable de los movimientos por facturación y ventas	Contador, director financiero, junta directiva, gerente organismos de control interno y externo
Departamentos de facturación y ventas, inventario, recursos humanos, compras	Facturas, recibos de venta y registros contables	Procesar y analizar información contable y financiera de la organización.	Estados financiero	

Fuente. Elaboración propia

7.3 Estrategias y objetivos estratégicos de la empresa

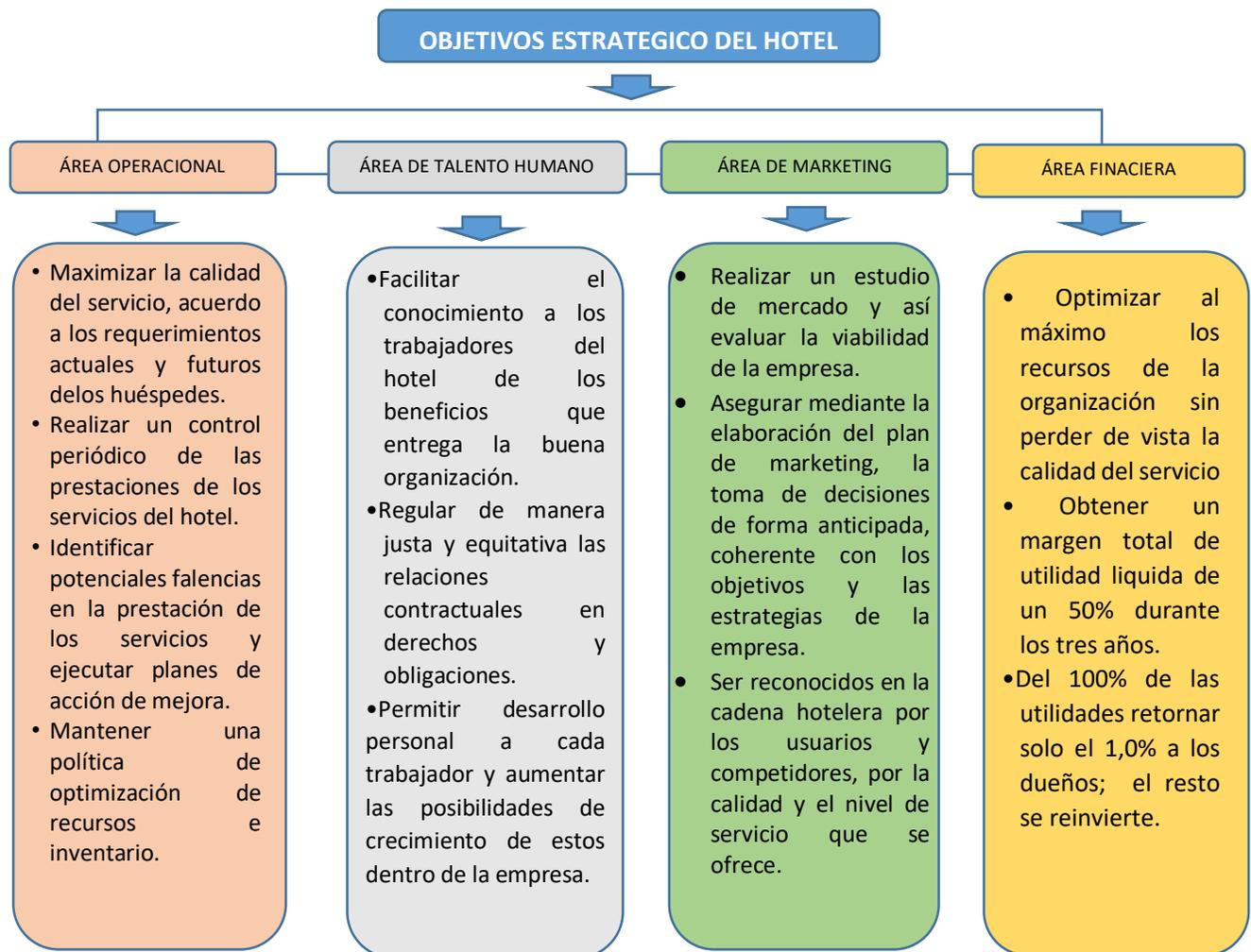
Antes de identificar estrategias de mejoras es necesario abordar un poco el plan estratégico general, de la empresa para alcanzar una mayor transversalidad en las acciones propuestas. Pues bien, de manera general es importante mencionar que la empresa está constituida por 4 áreas generales como son operacional, tanto humano, marketing y financiera, donde cada una cuenta con objetivos estratégicos como se expone a continuación.

7.3.1 Estrategias

ÁREAS	
GENERALES DE LA EMPRESA	ESTRATEGIAS
El área de operaciones	Tiene como estrategias planear y organizar todo lo relacionado con la cadena de suministros del hotel, y los requerimientos de las diferentes áreas. Esto mediante la aplicación de estrategias de matización de los costos y la maximización de los beneficios.
El área de marketing	Tiene como estrategia encaminar los esfuerzos hacia la venta son que ello implique desconocer y entender al cliente para que este último llene la mayoría de sus expectativas.
Talento humano	Tiene como estrategia principal organizar y planear las actividades encaminada a logra una correcta administración del personal del hotel, por ejemplo, contratación, capacitación, clima laboral entre otros aspectos.
Área financiera	Tiene como estrategia principal velar por el buen uso de los recursos económicos mediante la realización de controles, de los activos, así como los gastos, ingresos, costos entre otras actividades que permiten garantizar los recursos económico necesarios para al funcionamiento de las demás y finalmente la obtención de rentabilidad para el hotel. Por ello este departamento guarda relación directa con aquellas áreas donde se realizan flujos de dinero como son el areade ventas, compras, nomina, inventario y cartera a través del departamento financiero.

Fuente. Plan estratégico de la empresa Fiesta Americana CC

A continuación, se presenta los objetivos estratégicos del hotel de acuerdo a cada área general de la empresa de la empresa, los cuales sirvieron como referente para establecer el plan estratégico de mejora del departamento financiero.



Fuente: propia a partir de plan estratégico del hotel fiesta americana condesa Cancún

7.4 Cargos y desempeños del departamento financiero

El proceso contable es uno de los más importantes en la empresa ya que debe garantizar la generación de información financiera para la toma de decisiones en la empresa. Por ende, se presentan los problemas más relevantes, sus causas, las acciones a realizar, la temporalización y los responsables de llevarlas a cabo como se expone en la siguiente tabla.

7.4.1 Cargo y desempeños del contador1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA	Financiera
JEFE	Gerente
HORARIO	Lunes a sábado
NOMBRE DEL CARGO	Catador
NATURALEZA DE LA	Nomina
VINCULACIÓN	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO	

3 Auxiliares contables

PERFIL OCUPACIONAL Ser una persona por activa con amplias habilidades y experiencia en áreas como matemáticas, estadísticas y financiera. Debe tener habilidades para dirigir, y generar cambios planear, coordinar proceso de gestión contable y mantener excelentes relaciones interpersonales.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- El contador tiene a cargo llevar la contabilidad del hotel y de hacer los respectivos pagos de las obligaciones tributarias y financieras a las entidades competentes, de igual manera es el encargado de elaborar el estado financieros y fiscales de la empresa los cuales son requeridos por la gerencia para la toma de decisiones.
- De igual manera el contador también tiene la obligación de vigilar el adecuado registro de la información contables no solo hacia sus auxiliares sino en las demás áreas, en procura de lograr que todos los trámites se hagan de manera licita de acuerdo con las normas generales de contabilidad.
- Además, tiene a función de establecer los procedimientos de control y registro contables, establecer planes financieros, formular presupuestos, revisión de estados financieros e interpretación de los mismos y brindar asesoría permanente a la gerencia general en la toma de decisiones.

PORHIBICIONES Vender o comercializar activo de la empresa. Manejar dineros, abrir o manejar cuentas a de ahorro o corrientes a título personal, celebrar contratos transferir dineros sin previa autorización de la gerencia. Realizar pagos sin previa autorización.

7.4.2 Cargos y desempeños del departamento financiero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA	Financiera		
JEFE	Contador		
HORARIO	Lunes a sábado		
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar contable		
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN	Nomina		
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input type="checkbox"/>	MEDIA <input checked="" type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>

PERSONAL A CARGO

Ninguna

PERFIL OCUPACIONAL Ser una persona por activa con amplias habilidades con mínimo 2 años de experiencia en el área contable. Debe tener habilidades en el área de sistemas y computación y estadística ordenar proceso de gestión contable y mantener excelentes relaciones interpersonales. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Ordenar la información contable proveniente de las demás áreas de la empresa, mediante la alimentación de un software contable según las normas de contabilidad.
- Archivar las facturas, registros contables resultantes de las actividades en las demás áreas de la empresa, así como corregir errores en los mismos.
- Revisar, organizar y clasificar la documentación recibida en el área
- Contable
- Realizar y contabilizar comprobantes de egreso
- registro de notas de contabilidad y análisis y conciliación de cuentas.
- Realizar otras funciones que le sea signado su jefe inmediato

PROHIBICIONES

Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros viene de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.

7.4.3 Cargos y desempeños del departamento de facturación

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA	Financiera		
JEFE	Director financiero		
HORARIO	Lunes a sábado		
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de facturación		
NATURALEZA DE LA	Nomina		
VINCULACIÓN			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO			

Ninguna

PERFIL OCUPACIONAL Ser una persona por activa con amplias habilidades en área contable, estadística y de sistemas de información. Con mínimo 2 años de experiencia en el área de facturación, computación y estadística. Tener habilidades para coordinar proceso de gestión de facturación y mantener excelentes relaciones interpersonales. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Verificar que este toda la documentación necesaria para realizar la impresión de ventas de servicios del hotel, así como de los inventarios de producto las cuales se presentan al área de ventas y Jefe de operaciones.
 - Actualizar la información del sistema de ventas e inventario del día, y el archivo de los documentos virtuales y físicos.
-

- Elaborar informes de facturación mes a mes para contribuir a la toma de decisiones en el departamento financiero.
- Actualizar los movimientos de las ventas en el sistema de acuerdo con el movimiento de las mismas y los cambios que puedan presentarse a nivel de precio, o normatividad

PORHIBICIONES

Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros bienes de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.

7.4.4 Cargos y desempeños del departamento de Inventario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA	Financiera		
JEFE	Director financiero		
HORARIO	Lunes a sábado		
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de inventario		
NATURALEZA DE LA	Nomina		
VINCULACIÓN			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO	2 Auxiliares de nomina		
PERFIL OCUPACIONAL	Ser una persona proactiva con amplias capacidades para organizar materiales de bodega, así como en el manejo de sistemas y estadísticas y contabilidad. Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el área de manejo de inventarios. Tener		

habilidades para coordinar proceso de gestión de inventarios y mantener excelentes relaciones interpersonales. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Recibir los alimentos, útiles de aseo, de alojamiento y demás artículos que se requieran para la prestación de los servicios del hotel.
- Entregar los pedidos de insumos y materiales de la empresa.
- Recibir los requisitos de insumos de materiales de las diferentes e incorporarlos al pedido general de compras. Mantener en custodia los materiales perecederos y no perecederos según las normas de higiene y presentación de los mismos.
- Velar por mantener a cadena de frío en alimentos que lo requieran
- Elaborar los inventarios correspondientes en los tiempos estimados.
- Realizar los costeos físicos de las materias primas y elementos e inventario.
- Desarrollar otras actividades que se le sean asignadas por el jefe inmediato.

PORHIBICIONES

Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros viene de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.

7.4.5 Cargos y desempeños del departamento de nómina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA	Financiera
JEFE	Director financiero
HORARIO	Lunes a sábado
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de nómina
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN	Nómina
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Un auxiliar de nómina 	
<p>PERFIL OCUPACIONAL. Ser una persona proactiva con amplias capacidades para el manejo de nómina, estadísticas y contabilidad. Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el pago de nómina. Tener habilidades para coordinar proceso de gestión de personal y de contratos laborales y mantener excelentes relaciones interpersonales. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración y pago de nóminas de la empresa en coordinación con el Departamento de contabilidad. • Revisar los cheques de nómina y llevar a cabo su distribución. 	

- Realizar control y seguimiento de los pagos de acuerdo con las normas de contabilidad.
 - Verificar el cumplimiento a las prestaciones que por Ley les corresponde a los funcionarios permanentes, así como de aquellos que ingresen o se desvinculen de la empresa de acuerdo a la normatividad legal.
 - Revisar los descuentos y bonificaciones que se le realizan a lo funcionario acorde con las políticas de la empresa y la normatividad vigente.
 - Generar los respectivos informes de nómina según los requerimientos del departamento financiero o la gerencia.
 - Supervisar las incapacidades de los funcionarios y los respectivos pagos de acuerdo con las normatividades establecidas.
 - Realizar otras funciones que le asigne su jefe inmediato.
- Dar seguimiento y control de las incapacidades reportadas por enfermedad común y subsidio por maternidad.

PORHIBICIONES

Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros viene de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.

7.4.5 cargos y desempeños del departamento de cartera

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA	Financiera
JEFE	Director financiero
HORARIO	Lunes a sábado
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de cartera
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN	Nomina
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO	
Un auxiliar de cartera	
<p>PERFIL OCUPACIONAL. Ser una persona activa con habilidades para trabajar en equipo proactiva con amplias capacidades para la realización de cobros, y contabilidad. Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el manejo de la cartera. Además debe tener habilidades para manejar a los clientes y coordinar proceso de gestión de cobros. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar los diferentes procesos de cobranza de acuerdo con las políticas establecidas en el área de cartera. • Gestionar los pagos de la cartera de clientes mediante la localización de los clientes • Registrar y actualizar la información del estado de la cartera según la evolución de los pagos. • Gestionar los procesos jurídicos en los casos de vencimiento de la cartera de los clientes. 	

<p>Verificar que los plazos de pago se cumplan y cuando no, tomen medidas para procurar el pago lo antes posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las respectivas evaluaciones de los clientes al momento de otorgar créditos a los clientes.
<p>PROHIBICIONES</p> <p>Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros viene de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.</p>

7.4.6 Cargos y desempeños del departamento de compras

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA	Financiera
JEFE	Director financiero
HORARIO	Lunes a sábado
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Compras
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN	Nomina
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONAL A CARGO	
Un auxiliar de compras	
PERFIL OCUPACIONAL. Ser una persona activa con habilidades para negociar con los proveedores, con amplias capacidades en el área de compras. Debe tener como mínimo 2 años	

de experiencia en la gestión de compras. Además, debe tener habilidades para manejar realizar cotizaciones. Debe tener habilidades para trabajar en equipo, cumplir con las órdenes y fusiones que se le asignen.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Realizar el plan de compras rutinarias o de emergencia, a partir de la optimización de los costos, calidad y plazos de entrega.
- Gestionar los pedidos de compra de las demás áreas de la empresa, en relación a las materias primas, o productos que requieran las demás áreas.
- Gestionar las condiciones de pagos los proveedores salvaguardando la solvencia de la empresa.
- Realizar los respectivos informes de compras en los tiempos estimados por el departamento financiero, de tal manera que contribuya a la toma de decisiones.

PROHIBICIONES

Realizar acciones que vayan en contra del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún y en contra de la preservación de los activos y otros viene de la empresa. Realizar negocios que afecten las actividades económicas e intereses de la empresa. Utilizar información confidencial de la empresa para hacer negocios a título personal.

7.5 Estrategias, encaminadas a fortalecer los procesos del departamento financiero

Para la formulación del plan estratégico se tomó como referencia el primer objetivo estratégico de la empresa expuestos anteriormente, así como los resultados obtenidos en el diagnóstico, (entrevista, diagrama de Pareto, y modelo SIPOC, se plantean las siguientes

estrategias de mejora para cada área del departamento financiero, de tal manera que se puedan lograr coherencia y transversalidad con los planteamientos general de la empresa.

Tabla 7. Estrategia de mejora al proceso contable.

Problemas prioritarios.	Causa	Acciones	Temporalización	Responsable
1. La falta de comunicación del departamento contable con las demás áreas de la empresa.	1 falta de eficiencia en la comunicación	Fortalecer el proceso de comunicación con las demás áreas a partir de talleres de capacitación.	Cada mes durante un semestre	Jefe del área de talento humano.
2. Errores en el registro de los asientos contables por parte de los auxiliares.	2 Error humano	Desarrollar talleres de concentración con los funcionarios a fin del departamento.	Cada mes durante un semestre	Jefe del área contable
3 Demoras en la generación de estados financieros	3 Falta de planeación temporal	Establecer un cronograma de para la presentación de informes financieros. Mejorar los procesos en la generación de la información contables básicas para evitar demoras en le generación de informes.	Al inicio del semestre	Jefe del área contable Auditor interno

Fuente. Elaboración propia

7.5.1 Estrategia de mejora para el proceso de facturación. El proceso de facturación es fundamental a que tiene como finalidad gestionar la información obtenida de las ventas de los servicios del hotel, la cuales requiere para alimentar el proceso contable para la toma de decisiones

financiera. Por es necesario brindar una solución a los problemas prioritarios de tal manera que no escalen hacia problemas más complejos. Ver tabla 8

Tabla 8. Estrategia para mejorar el proceso de facturación.

Problemas prioritarios	Fallas	Acciones	Temporalización	Responsable.
1 Demoras en la generación de la factura	1 Falta de planificación del tiempo de facturación	Establecer una planificación del tiempo en el proceso de facturación de tal manera que las facturas lleguen a tiempo al cliente.	Al inicio del semestre	Jefe de facturación
2 Cancelación frecuente de facturas	2 Falta de eficiencia en el proceso de facturación	Desarrollar un taller de capacitación a los funcionarios en el diligenciamiento eficiente de las facturas.	Cada tres meses durante el semestre	Funcionario de Talento humano
3 Fallas en el diligenciamiento de la factura	3 Falta humana	Desarrollar un taller de capacitación a los funcionarios en el diligenciamiento eficiente de las facturas.	Cada tres meses durante el semestre	Funcionario de Talento humano
4 Adicionar cargos a la factura sin previo aviso a los clientes	4 Falta de ética en la facturación	Desarrollar un taller de capacitación sobre principios éticos en el proceso de facturación en el marco del respeto al cliente.	Cada tres meses durante el semestre	Funcionario de Talento humano

Fuente. Elaboración propia

7.5.2 Estrategia de mejora para el proceso de nómina. El proceso de gestión de nómina es clave porque su papel es gestionar los recursos para el pago de los funcionarios de la empresa, por ende, sus falles deben ser atendidas de manera prioritaria antes de que desemboquen en controversias que pongan en riesgo las actividades del interior de la empresa.

Tabla 9. Estrategia de mejorar para el proceso de gestión nomina

Problemas prioritarios	Causas	Solución	Temporalización	Responsable.
1 Errores en la aplicación de descuentos de nómina a los funcionarios	1 Falta de comunicación con las demás áreas.	Taller de comunicación para fortalecer la interacción de área de nómina con las demás áreas.	Cada dos meses durante el semestre.	Jefe de talento humano. Jefe del área de nómina
2 Errores en el pago de honorario adicionales por horas extras	2 Falta de comunicación entre departamento	Taller de comunicación para fortalecer la interacción con las demás áreas, especialmente con talento humano.	Cada dos meses durante el semestre	Jefe de talento humano Jefe de nómina
3 Modificación de los datos laborales a último momento	3 Falta de planeación del talento humano	Establecer una política para que modificaciones expresadas a última hora sean integradas en el mes siguiente, a fin de evitar confusiones en la liquidación Establecer un cronograma eficiente para la liquidación de la nómina	Al comienzo del semestre.	Jefe de nómina

Fuente. Elaboración propia

7.5.3 Estrategia de mejora para el proceso de gestión de inventario. El proceso de gestión de inventario es de gran relevancia en las empresas hoteleras con la gran cantidad de recursos económicos que se destinan para la compra de materias prima, artículos y bebidas, de allí que los problemas presentes merecen ser resueltos en la mayor brevedad. A continuación, se presentan aquellos más relevantes, sus causas, las acciones realizar y los respetables.

Tabla 10. Estrategia de mejora para el proceso de gestión de inventarios

FALLAS		SOLUCIÓN	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLE.	
1	Demoras en el suministra de materias primas	1 Falta de organización del tiempo	Establecer una política para la optimización del tiempo	Al comienzo del plan	Jefe del departamento financiero
2	Perdidas por descomposición de productos perecederos.	2 Falta de oficina en la rotación de productos	Establecer un protocolo eficiente de rotación y control de materias primas perecederas	Al comienzo del plan	Jefe del departamento financiero
3	Dificultades para calcular los costos del inventario	3 Falta de apoyo del departamento contable al área de inventario	Establecer una política de cooperación del departamento de inventarios y el área de inventario.		Jefe del departamento financiero.

Fuente. Elaboración propia

7.5.4 Estrategia de mejora para el proceso de gestión de cartera. Teniendo en cuenta que a empresa tiene establecida una cartera resulta importante conocer sus problemas para brindarle una solución oportuna ya que en un momento dado pueden representar pérdidas que afectan económicamente a los clientes. En este sentido se presentan los problemas más relevantes,

las causas y acciones posibles de tal manera que contribuya a una mayor eficiencia en la gestión de dicho departamento como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 11. Proceso gestión de cartera

	FALLAS	ACCIONES	TEMPORALIZ ACCIÓN	RESPONSABL E.
1 Inconsistencias en los registro de los datos para la ubicación de los clientes en el proceso de cobranza	1 Falta de eficacia en el registro de información	Desarrollar un taller de capacitación para promover la eficiencia en los registros contables.	Cada dos meses durante un semestre	Funcionario de talento humano
2 Vencimiento de los tiempos en la recuperación de cartera, afectando los ingresos económicos de la empresa.	2 Falta de planeación del proceso de cobro	Mejorar del proceso de gestión de cartera, a fin de recuperar las deudas de difícil cobro.	Continuamente durante un semestre.	Jefe de cartera
3 No hay un proceso de seguimiento eficiente a los deudores, que garantice los pagos en las fechas establecidas.	3 Falta de control a los deudores	Establecer un mecanismo de control y seguimiento continuo al cronograma de pago de los deudores		Jefe de control inteno

Fuente. Elaboración propia

7.5.5 Estrategia de mejora para el proceso de compras. El proceso de compras en la empresa se considera relevante porque es allí donde se gestionan los recursos financieros para la adquisición de materias primas, como alimentos bebidas utensilios entre otros artículos que se requiere para la prestación de servicios en el hotel. Por ello a partir de las situaciones más

problemáticas se establecen las respectivas causas, así como las acciones pertinentes a tomar para mejorar el proceso como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12. Estrategia para el mejoramiento del proceso de compras.

	FALLAS	ACCIONES	TEMPORALIZACION	RESPONSABLE.
1	Sobrecostos en la compra de algunos granos, abarrotes y licores.	1 Falta de control y auditoria	Establecer un proceso de licitación de proveedores a fin de obtener productos a bajo costo.	Al comienzo del periodo Jefe del área de compras
2	Errores al elaborar las órdenes de compra ya que muchas de ellas no coinciden con las verdaderas necesidades de los departamentos.	2 Falta de comunicación con las áreas	Establecer un proceso de comunicación eficiente en la elaboración de las órdenes de compra.	Continuamente durante el periodo Jefe de talento humano
3	Demoras en los pagos a proveedores	3 Falta de organización y planificación de pagos.	Establecer una política de compra de manera planeada y controlada, así como para la adquisición de productos de manera provista.	Al comienzo del periodo Jefe del área de compras

Fuente. Elaboración propia

7.5.6 Estrategia de mejora para el proceso de nómina. El proceso de gestión de nómina es el encargado como su nombre lo indica de gestionar los recursos para el pago de la nómina por la contratación fija o temporal de los funcionarios del hotel con base a los contratos establecidos. En este orden de ideas se identifican los problemas más relevantes, se establecen las acciones, la temporalización y los responsables.

Tabla 13. Estrategia para el mejoramiento del proceso de nómina

	Fallas	Acciones	Temporalización	Responsable	
1	Errores en la aplicación de descuentos a los funcionarios	Falta de comunicación con las demás áreas.	Desarrollar un taller de capacitación en comunicación eficiente entre el área de nómina con el área de talento humano	Continuamente durante el periodo	Jefe de talento humano
2	Errores en el pago de honorarios adicionales por horas extras	Falta de comunicación entre departamento	Promover una política de comunicación eficiente entre el área de nómina con el área de talento humano	Continuamente durante el periodo	Jefe de talento humano
3	Modificación de los datos laborales a último momento	Falta de planeación del talento humano	Establecer una manual de proceso para la optimización de la liquidación de nómina.	Al comienzo del periodo.	

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el plan de estrategias, las acciones propuestas están encaminadas a hacer frente a los problemas identificados en la organización, donde muchos de ellos radican en la falta de comunicación entre las áreas, errores humanos y la falta de controles en las actividades realizadas.

8. Conclusiones

La gestión en el área financiera de la organización es un tema álgido, dado que la mayoría de áreas, presenta problemas, cuyas causas están relacionadas a diversos factores, pero en especial a la falta de comunicación, planificación, control y eficiencia en el desarrollo de las actividades por parte de los funcionarios, siendo las áreas más críticas, facturación, inventario, cartera y contable. No obstante, las actividades en el departamento financiero se encuentran lineado con los objetivos propuestos en pro de un mayor crecimiento económico de la organización, en la medida que los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados.

La falta de planificación, comunicación y control, conlleva a demoras en la generación de informes en los tiempos estimados a favor de los usuarios. De allí que existe una ruptura en el desarrollo de algunas de sus funciones provoca errores en el registro y procesamiento de la información financiera y por ende en la toma de decisiones financieras. Adicionalmente, la falta de mecanismos de control ha ocasionado desordenes en el manejo de recursos y materias primas que han ocasionado pérdidas económicas. Estas al ser reincidentes, impactan negativamente en las actividades económicas de la empresa.

Se han identificado los posesos, en cada área del departamento financiero, donde el modelo SIPOC resulta ser un instrumento fiable, para ser utilizado en la empresa hotelera, dado que permite definir las principales fases de desarrollo, los elementos, actores y actividades evitando que se generen cuellos de botella. Esto se traduce en mayor eficiencia y productividad al interior de la organización.

El plan estratégico propuesto para la organización contribuye en la gestión de los procesos haciendo énfasis las diferentes situaciones problemáticas y sus principales causas. A partir de actividades concretas de fácil aplicabilidad, en pro de avanzar hacia la transformación de la gestión

en el área financiera, aún más cuando la empresa experimenta importantes cambios tecnológicos, económicos y sociales que impactan en las actividades financieras de la organización.

La alineación del plan estratégico con los objetivos estratégicos de la organización es de gran importancia puesto que la empresa requiere caminar en una misma dirección para alcanzar resultados comunes. Es así como la gestión por procesos permite una mejor adaptación de los mismos a las metas que se proyectan de manera general en la empresa desde su filosofía institucional.

9. Recomendaciones

- A la empresa en cuestión se recomienda direccionar estrategias hacia la de gestión por procesos en todas las áreas fuera del departamento financiero, ya que tiene ventajas competitivas para en materia de eficiencia y calidad.
- Se recomienda la utilización del modelo SIPOC en la implementación de un modelo de gestión por proceso, toda vez que permite identificar claramente las entradas de recursos, responsables y subproceso, así como su salida en resultados, lo cual permite identificar fácilmente los cuellos de botella y fallas al interior de la empresa.
- Se recomienda que antes de implementar un modelo de gestión por procesos se realiza un análisis de la filosofía institucional y los objetivos estratégicos de la organización ya que al ser la empresa un proceso sistémico requiere que todas las acciones se dirijan en una misma dirección.
- A futuro investigadores se les recomienda indagar en la implementación de modelos de gestión por procesos en otras áreas que no sean la financiera, por ejemplo, en el área de mercadeo, área de producción entre otras.

Referencias

- Anato. (2016). Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. Recuperado de <http://www.anato.org/es/investigaciones?qt-investigaciones=0#qt-investigaciones>
- Antezana Soliz, D. G; Minaya Paniura, S. L. y Torrejón Aguilar, J Alexis (2013). Hacia una cultura de cobertura Financiera en el Perú: estudio de la situación de los instrumentos derivados y la propuesta de un mercado de futuros” Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/ciencias-contables/files/2014/01/Cuaderno-de-trabajo-de-estudiantes-N-1.pdf>
- Barceló Cayo, S.M. (2011). Realizaron un estudio denominado: Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011.
- Berry, A.J., Broadbent J. y Otley, D. (2005). Control Administrativo. Teorías, problemas y rendimiento. Londres: Mac MacMillan
- Bertalanffy L. (1976). Teoría general de los sistemas fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de cultura económica de México.
- Betancourt Tang, J.R. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Bojacá Palacio, C. A., Sandoval Alvira, M. A. y Olaya Jefferson, W. G. (2016). Riesgo cambiario: mecanismos de cobertura y recomendaciones financieras, caso “caminantes, viajes y turismo”, [Consultado el 26 de mayo de 2014] Recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20636/63121165_2016.pdf?sequence
- Bunge, M. (1972). Teoría y realidad. Editorial Ariel. Barcelona.

- Cadena Ortuño, P. E. (2011) “Propuesta de mejoramiento de procesos de la dirección financiera y la dirección de contratación pública del Congope” Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4954/1/T-ESPE-032967.pdf>
- Contreras. (2008). Desarrollo de competencias científicas a través de una estrategia de enseñanza y aprendizaje por investigación.
- Díaz Peña, R. A. y Sánchez Sandoval, F. (2007). Análisis, diseño y mejora de procesos para el área financiera de la empresa TODACO S.A. [Consultado el 08 de septiembre de 2018] Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3085/11022405.pdf;jsessionid=0F2B1BC50BED4BB972CB2C7265AC1D2F?>
- Fred, David, R. (1997). Conceptos de Administración Estrategia Prentice –hall Hispanoamericana México
- Fisanotti. L. (2014). Antecedentes históricos de los mercados de futuros y opciones: cobertura y especulación. Recuperada de <file:///d:/mis%20documentos/downloads/dialnet-AntecedentesHistoricosDeLosMercadosDeFuturosYOpcio-4839237.pdf>
- García S, O. L. (1999). Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A. 3ª Edición.
- García Hanson, J. y Salazar Escobar, P. (2005). “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos” Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Sistemas de Información y Auditoría. [Consultado el 07 de septiembre de 2018] Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf
- García Roig. (2014). Análisis y mejora de procesos de trabajo mediante programas de mejora continua en una pyme de inyección de plásticos. Recuperado de

- https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55146/union%20todo_14362085921273009782853373520828.pdf?sequence=3
- Harrington, H. J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hebert L. (1989). "Control y desempeño de empresas conjuntas internacionales" *Revista de Estudios Empresariales Internacionales*, Vol.20, pp 205-254.
- Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la investigación quinta edición*, editorial MC, Graw Gil.
- Herrera Malambo, S. I y Pulido Bolaños, D.C. (2013). *Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena*. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1756/1/TESIS%20SAHILLY.pdf>
- Higgins, R. C. (2004). *Análisis Para la Dirección Financiera*. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Jiménez Mejía M. y Zabala Trujillo J.G. (2010). *Uso de derivados para el cubrimiento de riesgo operativo y crediticio en empresas manufactureras en Colombia*. (Trabajo de grado). Facultad: Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis256.pdf>
- La Escuela de Organización Industria. (2017). *Planeamiento estratégico financiero nota técnica*. [Consultado el 10 de agosto de 2018] Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf,
- Lancieri Fonrodona, P. G., Piastrri Rangoni, S.M., Scott Méndez, M.G. (2011). *Tratamiento Fiscal de Instrumentos Financieros Derivados*. [Trabajo de grado] Universidad de la Republica. Facultad de Ciencias Económicas y Administración [Consultado el 27 de mayo de 2018] Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/509/1/M-CD4224.pdf>

Mascareñas, J. (2012). Mercado de divisas. [Consultado el 27 de mayo de 2018] Recuperado de <http://webs.ucm.es/info/jmas/mon/22.pdf>

Martínez González, J. A. (2011). Globalización y Crisis Financiera. ISBN-13: 978-84-694-2752-1

Mariño Navarrete, H. (2004). Gerencia de Procesos. Edit, alfa omega p. 2 Bogotá Colombia.

Naranjo Sánchez, B. (2010). Introducción a los procesos y procedimientos en la empresa. [Consultado el 08 de septiembre de 2018] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa/>

Norma Internacional de Información Financiera numero 39 (NIIF 39) Recuperada de www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic39.pdf.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC, ISBN: 978 84 735 6389 5.

Pimentel Villalaz, L. NBA. (1999). Planeación estratégica. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Rodríguez Lobato, R. (1998). Derecho Fiscal. Segunda edición, p. 61.

Ramón, M. J. (2004). El control Interno en las empresas Privadas. Obtenido de El control Interno en las empresas Privadas: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>

Rodríguez, V. (1989). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial ECASA, México.

Ruiz Jiménez, C. y Ortiz J. H. (2014). El control en las organizaciones: un marco de estudio. [Consultado el 8 de septiembre de 2018] Recuperado de

file:///C:/Users/PROFESIONAL/Downloads/Dialnet-ElControlEnLasOrganizaciones-2234297%20(1).pdf

Salas Cortés R. (2014). Cobertura de Riesgo Cambiario con Cobertura de Riesgo Cambiario con productos Financieros Derivados productos Financieros Derivados. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Forwards-Riesgos.pdf>

Santamaría y Nagua (2015), en un estudio denominado: “Modelo de gestión por procesos en el área de contabilidad del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Babahoyo”

Smith y Stulz. (1985). Bessembinder (1991), Froot et al. (1993).

Van y Wachowicz. (2013). “The International Journal of Accounting “

Zambrano, C. (Julio, 2013). Manual de procesos y procedimientos para el área de A&B del Hotel Valle Grande Ipas Merida Merida. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos subdirección Académica Coordinación de Investigación. Recuperado de http://www.academia.edu/23957948/MANUAL_DE_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_PARA_EL AREA_DE_A_and_B_DEL_HOTEL_VALLE_GRANDE_IPAS_MERIDA_MERIDA_JULIO_2013

Norma ISO 9000: 2000

Edgar Agudelo López y Rodrigo Kurmen Figueroa (2012). La práctica empresarial como método de enseñanza universitaria. Elemento clave para la competitividad. <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/7-la-pr%C3%A1ctica-empresarial-como>

m% C3%A9todo-de-ense% C3%B1anza-universitaria.-elemento-clave-para-la-competitividad.pdf

Anexos

Anexo 1 formato de entrevistas a los funcionarios

Fecha: _____

Nombre de la Empresa: _____

Nombres y Apellidos: _____

Cargo que desempeña: _____

Teléfono: _____ Dirección: _____

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Tot
1. En el proceso de Gestión del departamento financiero, se encuentran definidas las actividades.	1	4	0	2	1	8
2. La responsabilidad de ejecución de cada actividad, se encuentra registrada y consignada de manera coherente con los objetivos del departamento financiero y la organización en general.	0	5	0	2	1	8
3. El proceso de Gestión del departamento financiero asegura el debido cumplimiento de las actividades del área financiera.	0	2	0	5	1	8
4. Existen los procedimientos que definan la debida y correcta ejecución de las actividades del área contable.	0	4	0	2	2	8
5. Existen indicadores que demuestren el debido funcionamiento del área financiera de la organización.	1	4	0	2	1	8
6. Existe una debida supervisión y control de los procesos y procedimientos en el área financiera.	0	5	0	2	1	8
7. Las actividades y procedimientos realizados en cada proceso están acordes con las funciones propias del cargo.	0	2	0	4	2	8

8. Los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados en el proceso actual del departamento financiero	1	2	0	4	1	8
9. Las salidas de información del proceso de Gestión de recursos físicos, financieros y tecnológicos, le brinda las herramientas apropiadas para una toma de decisión adecuada. (Pregunta para Jefes de área).	1	4	0	2	1	8
10. La información que brinda el proceso contable se da de forma oportuna y ordenada, permitiendo la identificación de necesidades, nuevos requerimientos o modificaciones que permitan el mejoramiento continuo de su área (Pregunta para Jefes de área)	0	3	0	4	1	8
	4	35	0	29	12	80

Respuestas de la encuesta

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
1. En el departamento financiero se encuentran definidos todos los procesos con sus respectivas actividades.	1	12,5	4	50	0	0	2	25	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
2. la ejecución de cada actividad se encuentran alineadas de manera coherente con los objetivos del departamento financiero	0	0	5	63	0	0	2	25	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
3. El proceso de Gestión del departamento financiero asegura el debido cumplimiento de	0	0	2	25	0	0	5	62,5	1	12,5	8

las actividades del área financiera.												
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
4. Existen manuales de procedimientos que definan la debida y correcta ejecución de las actividades en el departamento financiero.	0	0	4	50	0	0	2	25	2	25	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
5. Existen indicadores que demuestren el debido funcionamiento del área financiera de la organización.	1	12,5	4	50	0	0	2	25	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
6. Existe una debida supervisión y control de los procesos y procedimientos en el área financiera.	0	0	5	62,5	0	0	2	25	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
7. Las actividades y procedimientos realizados en cada proceso están acordes con las funciones propias del cargo.	0	0	2	25	0	0	4	50	2	25	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
8. Los niveles de responsabilidad se encuentran claramente identificados en el proceso actual del departamento financiero	1	12,5	2	25	0	0	4	50	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
9. Las salidas de información del proceso de Gestión de recursos físicos, financieros y tecnológicos, le brinda las herramientas apropiadas para una toma de decisión adecuada. (Pregunta para Jefes de área).	1	12,5	4	50	0	0	2	25	1	12,5	8

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%o	Indiferente	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	Tot
10. La información que brinda el departamento financiero se da de forma oportuna y ordenada, de acuerdo con, los requerimientos de la organización.	0	0	3	37,5	0	0	4	50	1	12,5	8

Estadística para el diagrama de Pareto

DIFICULTADES EN EL PROCESO DE GESTION CONTABLE					
DIFICULTADES ENCONTRADAS	CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
La falta de comunicación del departamento contable con las demás áreas de la empresa.	Error humano	12	32%	12	80%
Errores en el registro de los asientos contables por parte de los auxiliares.	Error humano	10	58%	22	80%
Demoras en la generación de estados financieros	Falta de planeación temporal	9	82%	31	80%
Falta de copias de seguridad en algunos documentos contables	Falta de organización	6	97%	37	80%
Falta de un programa mensual de conciliación bancaria, para evitar errores en las transacciones.	Falta de control	1	100%	38	80%

ESTADO ACTUAL DEL PORCESO DE FACTURACION Y VENTAS					
PROCESO	DIFICULTADES ENCONTRADAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
Demoras en la generación de la factura	Falta de planificación del tiempo de facturación	15	29%	15	80%
Cancelación frecuente de facturas	Falta de eficiencia en el proceso de facturación	10	49%	25	80%
Fallas en el diligenciamiento de la factura	Falla humana	8	65%	33	80%
Adicionar cargos a la factura sin previo aviso a los clientes	Falta de ética en la facturación	7	78%	40	80%
Perdida de facturas	Falta de organización del archivo físico	6	90%	46	80%
Fallas en el sistema de facturación	Falta de mantenimiento del sistema	4	98%	50	80%
Demoras en la realización de informes de facturación	Falta de planificación en la entrega de informes	1	100%	51	80%

ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE INVENTARIO					
DIFICULTADES ENCONTRADAS	CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADO		20-80
Demoras en el suministro de materias primas	Falta organización del tiempo	23	37%	23	80%
Perdidas por descomposición de productos perecederos.	Falta de oficina en la rotación de productos	17	63%	40	80%
Dificultades para calcular los costos del inventario	Falta de apoyo del departamento contable	12	83%	52	80%
Errores en la realización de Requisiciones	Falta comunicación con las áreas	4	89%	56	80%
Incoherencias en la verificación de saldos de inventarios de materias primas.	Falta de eficiencia en el manejo del inventario	3	94%	59	80%
Acumulación de productos de una sola línea	Falta de eficiencia en la rotación del inventario	2	97%	61	80%
Fallas en el sistema de inventario	Falta de mantenimiento del sistema	2	100%	63	80%

ESTADO ACTUAL DEL PROCESOS DE GESTIÓN DE NOMINA					
DIFICULTADES ENCONTRADAS	CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
Errores en la aplicación de descuentos de nómina a los funcionarios	Falta de comunicación con las demás áreas.	12	32%	12	80%
Errores en el pago de honorario adicionales por horas extras	Falta de comunicación entre departamento	10	58%	22	80%
Modificación de los datos laborales a último momento	Falta de planeación del talento humano	7	76%	29	80%
Fallas en el sistema de nomina	Falta de mantenimiento dl sistema	4	87%	33	80%
Fallas de claridad en la información de cambios en los contratos	Falta de comunicación con las áreas	3	95%	36	80%
Demora en la elaboración del informe al departamento contable	Falta de planificación en los informes	2	100%	38	80%

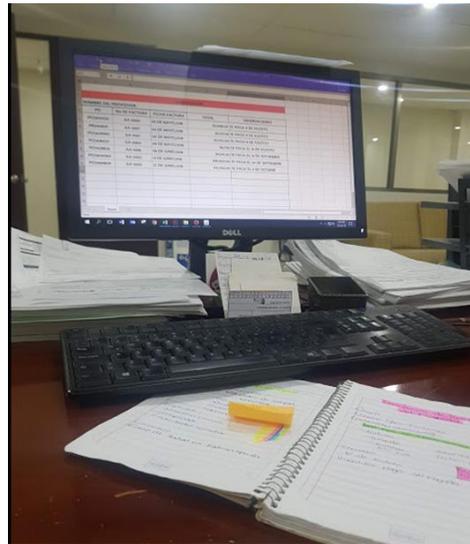
ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CARTERA					
PROCESO	DIFICULTADES ENCONTRADAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
Inconsistencias en los registros de los datos para la ubicación de los clientes en el proceso de cobranza	Falta de eficacia en el registro de información	15	38%	15	80%
Vencimiento de los tiempos en la recuperación de cartera, afectando los ingresos económicos de la empresa.	Falta de planeación del proceso de cobro	12	68%	27	80%
No hay un proceso de seguimiento eficiente a los deudores, que garantice los pagos en las fechas establecidas.	Falta de control a los deudores	6	83%	33	80%
Falta de clasificación de los deudores de acuerdo a su nivel de complejidad en el proceso de cobranza.	Falta de organización interna de la cartera	4	93%	37	80%
Dificultades en la evaluación crediticia de los clientes antes de otorgar créditos, lo que genera afectaciones en el proceso de cobranza.	Falta de eficiencia en el estudio de crédito	3	100%	40	80%

ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRA					
PROCESO	DIFICULTADES ENCONTRADAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO		20-80
Sobrecostos en la compras de algunos granos, abarrotes y licores.	Falta de control y auditoria	11	35%	11	80%
Errores al elaborar las órdenes de compra ya que muchas de ellas n coinciden con las verdaderas necesidades de los departamentos.	Falta de comunicación con las áreas	8	61%	19	80%
Demoras en los pago a proveedores	Falta de organización y planificación de pagos.	6	81%	25	80%
Realización de compras de manera informal sin que se establezca una orden previa	Falta de planificaciones las compras	4	94%	29	80%
Falta de controles eficientes en los procesos de realización de compras de productos.	Falta de auditorías en el proceso de compras.	2	100%	31	80%

ANEXO FOTOGRAFICO



Procesamiento de la información obtenida. Foto tomada el 9 de agosto de 2018



Recopilación de la información. Foto tomada el 19 de septiembre de 2018



Socialización con los funcionarios. Foto tomada el 26 de septiembre de 2018



Valores institucionales. Foto tomada el 2 de octubre de 2018