



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES,
CORRESPONDIENTES A MATERIA PRIMA Y MATERIALES
UTILIZADOS EN LA INDUSTRIA CARTONERA GRUPASA S.A.**

AUTORES:

**CABRERA MURILLO, BRYAN OSWALDO
VELIZ RUIZ, BRIAN EMANUEL**

TUTOR:

ING. CARLOS E. SÁNCHEZ P., M.Sc.

**Guayaquil, Ecuador
2016**

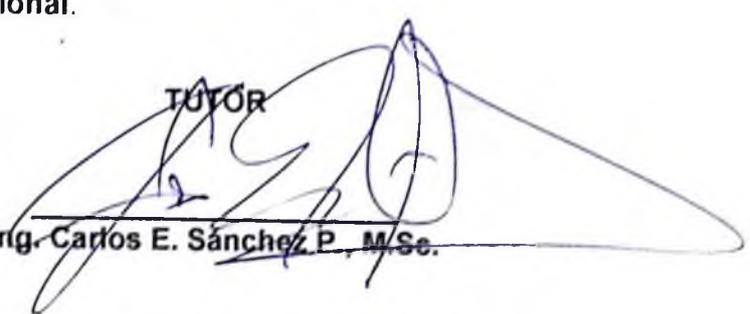


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Cabrera Murillo Bryan Oswaldo** y **Velliz Ruiz Brian Emanuel**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ing. Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR


Ing. Carlos E. Sánchez P. M.Sc.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA



Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, 21 de marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cabrera Murillo Bryan Oswaldo**

DECLARO QUE:

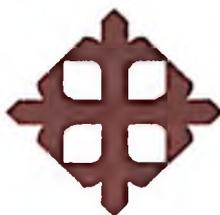
El Trabajo de Titulación **Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A.** previa a la obtención del Título de **Ing. Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 21 de marzo del 2016

EL AUTOR

Bryan Oswaldo Cabrera Murillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Veliz Ruiz Brian Emanuel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A. previa a la obtención del Título **de Ing. Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 21 de marzo del 2016

EL AUTOR


Brian Emanuel Veliz Ruiz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

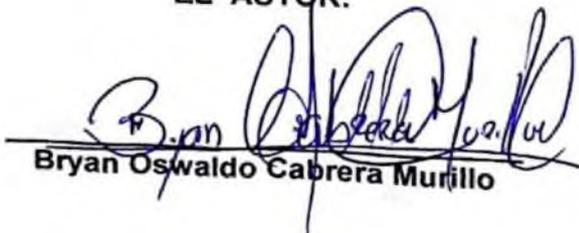
AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Murillo Bryan Oswaldo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de marzo del 2016

EL AUTOR:


Bryan Oswaldo Cabrera Murillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

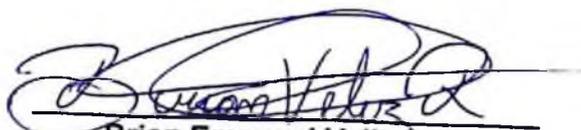
AUTORIZACIÓN

Yo, Veliz Ruiz Brian Emanuel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de marzo del 2016

EL AUTOR:


Brian Emanuel Veliz Ruiz

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme dar este gran paso, por bendecirme con salud para llevar a cabo este gran logro y por bendecirme a lo largo de esta carrera universitaria para que nunca me haya faltado nada. A mi madre por darme el apoyo incondicional para poder continuar esta carrera universitaria, por sus palabras de aliento y sus felicitaciones constantes. A mis familiares cercanos que de alguna manera han aportado un granito de arena en mi desarrollo como persona y como profesional.

A mis maestros que supieron inculcar una cultura profesional dentro de mí aportando todas sus experiencias que fueron de provecho a lo largo de mi tiempo como alumno.

BRYAN OSWALDO CABRERA MURILLO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha acompañada cada segundo de mi vida, que me ha concedido la bendición de tener una familia hermosa, que ha sabido orientarme durante estos años, siendo ellos el motor y la inspiración de mi vida. A cada una de las personas que de manera directa o indirecta me han impulsado para alcanzar esta meta, mis compañeros, amigos y familia agradezco sus palabras.

BRIAN EMANUEL VELIZ RUIZ

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo, a mi madre Karina Murillo Cornejo quien me ha apoyado tanto económicamente como emocionalmente en esta etapa de mi carrera universitaria, además de ser una madre humilde y luchadora que siempre me ha deseado lo mejor y ha estado en las etapas más difíciles de mi vida, y con amor ha sabido celebrar y reconocer mis logros. A mi abuelita la Lcda. Norma Cornejo Hidalgo quien siempre me ha motivado y ha deseado poder verme culminar una carrera universitaria. A mi abuela Lorena Valle que por medio de sus oraciones me ha deseado siempre lo mejor. A mi novia, Silvia Ruiz Gómez por brindarme sus palabras de aliento y amor para llevar a cabo esta última etapa en mi carrera universitaria. Dedico este logro a todos mis familiares cercanos y a mis amigos que conocí a lo largo de esta carrera, y que aún continúan brindándome su amistad.

“Una vez que defines tu objetivo, no hay nada que las demás personas puedan hacer”

BRYAN OSWALDO CABRERA MURILLO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mi familia que siempre me ha apoyado. Este trabajo está dedicado de manera muy especial a mi padre que siempre ha estado motivándome, que ha sabido guiarme con su ejemplo, esfuerzo y dedicación. Dedico este trabajo a mi madre que siempre ha sido una intercesora, siendo ella el pilar fundamental de nuestra familia, llevando en su boca siempre palabras de bendición y en sus brazos el calor de un amor incondicional, este trabajo está dedicado a dos personas que son parte de mi vida y que llegaron a ella para hacer que mis días nunca sean iguales mi pequeña hermana y mi hermano. Dedico este trabajo a los que me quieren y a los que tanto quiero, a mis compañeros y amigos que estuvieron siempre a lo largo de esta etapa, que han sido testigos y participes en la conquista de esta meta alcanzada. Dedico este trabajo a aquellos seres queridos que hoy no están físicamente con nosotros pero sus palabras y sus consejos han influenciado para alcanzar esta meta. A los docentes que han transmitido sus conocimientos de la manera más diligente, con aquellos me encuentro agradecido por su entrega en la formación de nuevos profesionales.

BRIAN EMANUEL VELIZ RUIZ

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 RETRASO DE PAGOS.....	2
1.2.2 PAGOS DE MANERA INCORRECTA.....	3
1.2.3 FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	3
1.2.4 REPERCUSIÓN EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA POR UNA MALA ASIGNACIÓN DE LOS PAGOS A LOS PROVEEDORES.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.SIGNIFICANCIA.....	5
1.2.OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4.HIPÓTESIS.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.2 INTRODUCCIÓN AL PAPEL Y AL CARTÓN.....	8
2.2.1 EL PAPEL Y SU CADENA PRODUCTIVA.....	8
2.2.2 EMPAQUES DE CARTÓN.....	9
2.2.3 PROCESOS DE ELABORACIÓN DEL CARTÓN.....	10
2.3 INDUSTRIA DEL CARTÓN EN EL ECUADOR.....	12
2.4 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE PROVEEDORES.....	13
2.4.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	14
2.4.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	16
2.4.3 RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.....	16
2.5 CUENTAS POR PAGAR.....	18
2.5.1 CLASES DE CUENTAS POR PAGAR.....	18

2.6 CICLOS DE COMPRAS Y DE LAS CUENTAS POR PAGAR.....	19
2.6.1 RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DEL REQUERIMIENTO.....	20
2.6.2 EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA.....	22
2.6.3 APROBACIÓN DE LAS ÓRDENES DE COMPRA.....	23
2.6.4 ENVIÓ DE LA ORDEN DE COMPRA A LOS PROVEEDORES ..	24
2.7 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE LOS BIENES O SERVICIOS	25
2.7.1 REGISTRO DE LA ENTRADA DE BIENES Y SERVICIOS	25
2.7.2 PAGO DEL BIEN O DEL SERVICIO	26
2.7.3 REGISTRO DE PAGOS Y TRATAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.....	26
2.8 CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR.....	27
2.9 FINANCIAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.....	27
2.10 MARCO CONCEPTUAL	28
2.11 MARCO LEGAL.....	30
2.11.1 OBLIGACIONES EN PAGOS POR PARTE DEL DEUDOR.....	31
2.11.2 OBLIGACIONES EN PAGOS POR PARTE DEL PROVEEDOR	31
2.11.3 SISTEMAS NACIONALES DE PAGOS.....	32
2.11.4 LEY DE CHEQUES	33
2.12 PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN.....	35
2.12.1 FACTURACIÓN ELECTRÓNICA.....	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1 METODOLOGÍA A UTILIZAR	39
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.3 LA ENCUESTA	40
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
3.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN	43
3.7 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	43
3.8 ENCUESTA DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE PAGOS.....	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45

4.1.1 ENCUESTA A PROVEEDORES: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS REDISEÑO DE PROCESO PAGOS A PROVEEDORES EN GRUPO PAPELERO GRUPASA	51
--	----

CAPITULO V: REDISEÑO DEL SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES
 **57**

5.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	57
5.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	58
5.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA GRUPASA S.A.....	60
5.3.1 MISIÓN DE GRUPASA S.A.	60
5.3.2 VISIÓN DE GRUPASA S.A.....	60
5.4 CERTIFICACIONES INTERNACIONALES DE GRUPASA.....	61
5.4.1 CALIDAD DE SUS PRODUCTOS.....	61
5.4.2 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	61
5.4.3 CONTROL Y SEGURIDAD FÍSICA.....	61
5.4.4 COMERCIO ÉTICO.....	62
5.5 GRUPASA SECTORES INDUSTRIALES	63
5.5.1 SECTOR INDUSTRIAL	63
5.5.2 SECTOR AGROEXPORTADOR.....	64
5.5.3 SECTOR PESQUERO	64
5.5.4 SECTOR CAMARONERO	64
5.5.5 SECTOR FLORICULTOR	64
5.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN GRUPASA.....	65
5.6.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS:.....	66
5.6.2 PROVEEDORES:.....	66
5.6.3 COMPRADORES:.....	66
5.6.4 NUEVOS COMPETIDORES:	66
5.7 DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE PAGOS	66
5.7.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN GRUPASA	67
5.7.2 DEPARTAMENTO DE BODEGAS DE MATERIAS PRIMAS	71

5.7.3 DEPARTAMENTO DE BODEGA DE REPUESTOS, SUMINISTROS Y MATERIALES	76
5.7.4 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DENTRO DE GRUPASA	80
5.7.5 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DENTRO DE GRUPASA ...	85
5.8 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL DENTRO DE GRUPASA	89
5.8.1 USO DE EXTENSIONES TELEFÓNICAS.	91
5.9 PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES ACTUAL.....	91
5.10 PROPUESTA.....	95
5.11 ESTANDARIZAR UN NUEVO PROCESO DE PAGOS Y UNIFICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	96
5.11.1 MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:	96
5.11.2 MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA.....	97
5.11.3 MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE REPUESTOS	98
5.11.4 MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:.....	99
5.11.5 MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA:	100
5.11.6 UNIFICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS	101
5.12 PRIORIZAR NIVELES DE PAGO Y MAXIMIZAR LAS GANANCIAS MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE TIEMPOS.....	101
5.12.1 REDUCCIÓN DE TIEMPOS.....	102
5.13 PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES	103
5.14 PRESUPUESTO PARA EL NUEVO DISEÑO DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES EN GRUPASA.	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Método de recolección de datos.....	42
Tabla 2: ¿Cree usted que las políticas internas relacionadas a pagos de proveedores permiten agilizar el tiempo de pagos?.....	45
Tabla 3: ¿Cómo considera usted la comunicación empresarial entre departamentos involucrados en el proceso de pagos y las relaciones con los proveedores?.....	46
Tabla 4: ¿Cómo evalúa los procesos de pagos a proveedores que ese están manejando actualmente dentro la empresa?.....	47
Tabla 5: ¿Qué opina usted de la idea de presentar el proyecto de un rediseño de procesos de pagos para mejorar los tiempos de despachos y retribuciones a los proveedores?.....	48
Tabla 6: ¿Permitirá un rediseño del proceso de pagos actual, mejorar la comunicación interna entre los departamentos involucrados en el proceso antes citado?.....	49
Tabla 7: ¿Cómo considera los procesos de pagos establecidos por el Grupo Papelero GRUPASA respecto a la cancelación de facturas?	51
Tabla 8: ¿Ha sentido inconformidad en los tiempos de cancelación de sus facturas emitidas al Grupo Papelero GRUPASA?	52
Tabla 9: ¿Cómo considera la relación comercial entre el Grupo Papelero GRUPASA y usted como proveedor?.....	53
Tabla 10: ¿Considera que un re-diseño en el sistema de pagos del Grupo Papelero GRUPASA le permitirá reducir el tiempo de despacho como proveedor?.....	54
Tabla 11: ¿Está como proveedor de acuerdo que un re-diseño en el sistema de pagos permitirá fortalecer las relaciones comerciales?	55
Tabla 12: Escenario de mal cálculo de porcentajes de retención.....	100
TABLA 13: PRESUPUESTO PARA EL NUEVO DISEÑO DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES EN GRUPASA.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Principales productos de la cadena del papel y el cartón	9
Gráfico 1: Principales Empresas papeleras del Ecuador	13
Gráfico 2: Estrategias para la selección de proveedores.....	15
Gráfico 3: Niveles de Integración Cliente – Proveedor	18
Gráfico 4: Ciclo de compras y cuentas por pagar.	20
Figura 2: Ejemplo de formulario para solicitud de bienes y servicios.....	22
Figura 3: Ejemplo de formulario para orden de compra.....	23
Figura 4: Matriz Ejemplo de aprobación de órdenes de compra, según monto.	24
Figura 5: Registro contable de las cuentas por pagar.....	26
Figura 6: Modelo de llenado de cheques según nueva disposición.	34
Figura 7: Modelo básico de una factura comercial.....	35
Figura 8: Declaración emitida por el Servicio de Rentas Internas.....	36
Figura 9: Agentes privados obligados a emitir documentos electrónicos....	36
Figura 10: Proceso de emisión y recepción de facturas electrónicas	37
Figura 11: Modelo de factura electrónica según requerimientos y autorizaciones del SRI.	38
Figura 12: Logo de la Institución	57
Figura 13: Archivo histórico fotográfico GRUPASA S.A.....	59
Figura 14: Colaboradores del Grupo Papelero S.A.....	60
Figura 15: Certificaciones otorgadas a GRUPASA.....	63
Gráfico4: 5 fuerzas de porter: Grupasa	65
Gráfico 5: Grupasa: departamento de compras.	68
Gráfico 6: Análisis FODA del departamento de compras GRUPASA.....	70
Grafico 7: GRUPASA: Departamento de Bodega de Materias Primas	73
Gráfico 8: Análisis FODA: Bodegas de Materias Primas	75
Gráfico 9: GRUPASA: Departamento de bodega de repuestos.....	78
Gráfico 10: Análisis FODA: Bodega de repuestos	80
Gráfico11: GRUPASA: Departamento de Contabilidad	82
Gráfico12: Análisis FODA: Departamento de contabilidad	85
Gráfico 13: GRUPASA: Departamento de tesorería	86

Gráfico14: Análisis FODA: Departamento de tesorería	89
Figura 16: Programación de pagos a proveedores (vigente)	92
Figura 17: Autorización de pagos a proveedores (vigente).....	93
Figura 18: Administración de pagos a proveedores (vigente).....	94
Figura 19: Grupasa: Nuevo proceso de recepción de despachos y facturas para proveedores de materia prima	104
Figura 20: Grupasa: Nuevo proceso de recepción de despachos y facturas para proveedores de suministros, materiales y servicios.....	105
Figura 21: Grupasa: Proceso de revisión de órdenes de pago por colaborador	107

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	116
ANEXO 1: GRUPASA: Encuesta Interna.....	116
ANEXO 2: GRUPASA: Encuesta a Proveedores.....	118
ANEXO 3: Resolución Servicio De Rentas Internas N° 745.....	120

RESUMEN

La importancia de la Industria papelera en el Ecuador radica en su crecimiento Económico, convirtiéndose en una de las industrias más sólidas a nivel mundial. El desarrollo económico del grupo Papelero GRUPASA permite abrir nuevas fuentes de empleos a través de sus diferentes proveedores permitiéndoles crecer juntos con la compañía.

El presente trabajo tiene como fin demostrar que un rediseño en el proceso de pagos del Grupo Papelero GRUPASA permitirá mejorar y afianzar las relaciones comerciales. Se ha utilizado el método Hipotético Deductivo o de contrastación de Hipótesis. Con la finalidad de demostrar que un rediseño permitirá reducir tiempos de entregas de materia prima, mejorar las relaciones comerciales con los proveedores, mejorar la comunicación interna y las asignaciones de desembolsos.

Se analizará el ámbito interno y externo a partir de una encuesta que permitirá ver el estado actual del Grupo Papelero GRUPASA, de la misma manera permitirá estudiar la situación actual con los proveedores y así identificar las debilidades de esta organización, lo cual a su vez facilitará probar los diferentes objetivos planteados en el rediseño del sistema de pagos.

El rediseño de sistemas de pagos permitirá mejorar las asignaciones de las cancelaciones a los proveedores. Esta asignación de pagos evitará retrasos en la cancelación de las facturas, mejora en la cadena de suministros, reducción en tiempos de aprovisionamiento de materia prima constituyendo una mejora en la imagen corporativa de Grupo Papelero GRUPASA.

Palabras Claves: Rediseño, materia prima, aprovisionamiento, proveedores, cadena de suministros.

ABSTRACT

The importance of the paper industry in the Ecuador lies in its economic growth, becoming one of the strongest industries around the world. The economic development of Group paper GRUAPSA allows you to open new sources of jobs through its different vendors allowing them to grow together with the company.

This study aims to demonstrate that a redesign in the Group paper GRUPASA payment processing will improve and strengthen the business relations. We have used the hypothetical deductive or hypothesis verification method. In order to demonstrate that a redesign will reduce times of deliveries of raw materials, improve commercial relations with suppliers, improving internal communications and the allocations of expenditure.

We will analyze the internal and external environment based on a survey which allows us to see the current state of the Group paper GRUPASA, in the same way allows us to study the current situation with suppliers and thus identify the weaknesses of this organization which allows us to approve the different goals in the redesign of the payment system.

The redesign of payment systems will improve cancellations allocations to providers. This allocation of payments will allow to avoid delays in cancellation of invoices, improvement in the supply chain, reduction in times of supply of raw material constituting an improvement in the corporate image of Group paper GRUPASA.

Key words: Redesign, raw, supply chain, procurement, suppliers.

RÉSUMÉ

L'importance de l'industrie du papier en l'Equateur réside dans sa croissance économique, devenant une des industries les plus fortes du monde entier. Le développement économique du groupe GRUAPSA nous permet d'ouvrir de nouvelles sources d'emplois par le biais de ses différents fournisseurs, ce qui leur permet de croître avec l'entreprise.

Cette étude vise à démontrer qu'une refonte améliorera le traitement des paiements de Grupasa et renforcera les relations d'affaires. Nous avons utilisé la méthode de vérification déductive ou hypothèse hypothétique, afin de démontrer qu'une refonte réduira les temps de livraisons de matières premières, améliorer les relations commerciales avec les fournisseurs, rénovera les communications internes et les allocations de dépenses.

Nous allons analyser l'environnement interne et externe, basé sur une enquête qui nous permet de voir que l'état actuel de l'étude du groupe GRUPASA. De la même manière cette analyse nous permet d'étudier la situation actuelle avec les fournisseurs et ainsi identifier les faiblesses de cette organisation. Cela nous permettra d'approuver les objectifs différents dans la refonte du système de paiement.

La refonte des systèmes de paiement améliorera les affectations des annulations aux fournisseurs. Cette répartition des paiements permettra d'éviter les retards, annulation de factures, l'amélioration de la supply chain, réduction des délais d'approvisionnement en matière première. Tout cela constitue une amélioration de l'image du groupe GRUPASA.

Mots clés : De la refonte, raw, supply chain, achats, fournisseurs.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN.

El siguiente trabajo de Investigación tiene como finalidad demostrar que un buen sistema de pagos de la cartera de proveedores genera diferentes beneficios en consideración de los diferentes puntos de vista los cuales tendrán su desarrollo a lo largo del proyecto.

El proveedor es la persona natural o jurídica cuyo propósito económico es proveer los bienes materiales o servicios que serán necesarios para dar inicio a un proceso de producción. Sin embargo dentro del mundo comercial existen los problemas en la relación del Proveedor con la empresa, como es el caso que nos atañe en donde por retrasos en los pagos al proveedor, este no despacha a su debido tiempo, lo cual degenera la relación entre ellos y consecuentemente con el cliente, donde se rompe la relación y la cadena de suministro entre las partes.

Dada la cultura empresarial competitiva que se enfoca en resultados y percepción, una compañía es bien reconocida no solamente por su producto final sino también por el manejo de las relaciones intra e interpersonales, las relaciones con los socios, la cooperación y la correspondiente concomitancia en el manejo de los Sistemas de Información por parte del personal que debe tener una cultura organizacional basada en la información.

1.2 Planteamiento del problema.

El Grupo Papelero S.A. ha crecido en alto número en sus actividades ubicándose como la Primera Cartonera de clase Mundial desde 1990. Consecuentemente el número de proveedores colaboradores en el proceso de elaboración del cartón ha ido aumentando, generando un mayor número de recepción de facturas las cuales se rigen bajo un acuerdo de compra acordado entre GRUPASA S.A. y el Proveedor. Los Impactos generados por

la frecuente recepción de facturas por cancelar tienen como consecuencia los siguientes inconvenientes: retraso en los pagos, pagos de manera incorrecta, la no aplicación de descuentos, falta de compromiso en las relaciones comerciales y la pérdida del proveedor en sí. Estos problemas se vuelven frecuentes si no se lleva un correcto proceso de administración de pagos a proveedores.

Las malas relaciones comerciales entre las empresas y los proveedores repercuten directamente sobre la producción ya que estas pueden acarrear distintos problemas para la empresa, ocasionando estas consecuencias:

- Falta de credibilidad en los pagos
- Retrasos en las entregas de materiales de producción
- Retrasos en la elaboración de los pedidos
- Disminución de la capacidad de producción
- Disminución de las ganancias
- Pérdida de clientes
- Pérdida de mercado

1.2.1 Retraso De Pagos.

El término pago se refiere al modo natural de dar por finalizada una obligación adquirida por la compra de un bien o servicio. Dentro de las relaciones comerciales existen plazos de pago los cuales se acuerdan antes del proceso de compra entre el Proveedor y la empresa solicitante. Al momento de llegar a la fecha máxima de pago y de no haberse realizado ninguna clase de transferencia o justificada la razón del por qué no se cumplido con la obligación financiera, la empresa incumple con su proveedor, ocasionando un retraso en sus obligaciones, lo cual desemboca en una mala imagen corporativa en administración financiera, que incidirá en futuras negociaciones con el proveedor para la entrega de sus bienes o servicios. Dentro del proceso de negociación entre dos compañías, al momento de concretar una compra segura, se estipulan las “reglas del

juego”. Un proveedor establece un periodo máximo de pago y en ciertas ocasiones ofrece un tipo de descuento, si el pago de la obligación se realiza de manera oportuna o anticipada. Sin embargo cuando una empresa contratante de un servicio o adquiriente de un bien incumple con esta promesa, se pierde el beneficio del descuento ofrecido por el proveedor, adicional a la mala imagen de la firma.

1.2.2 Pagos de manera incorrecta.

Los pagos de manera incorrecta se generan por una mala administración de la cartera de clientes donde se encuentran presentes las cuentas por pagar. Dentro del proceso contable y financiero de una empresa, una mala emisión de dinero por pagar incurre en una mala presentación de los saldos contables y un mal manejo en el flujo de efectivo en el ámbito financiero. Los pagos de manera incorrecta son producto de la descoordinación de los departamentos involucrados, así como el pésimo nivel de comunicación en los departamentos involucrados en el proceso de cancelación de obligaciones a los proveedores. Por otra parte, la falta de comunicación organizacional de los departamentos involucrados en el proceso de pagos genera inconvenientes dentro del proceso organizacional.

1.2.3 Falta de comunicación interna.

En palabras de Jhnon Zaphyr *“La mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande. La falta de comunicación puede venir en diferentes formas, desde el director ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultado de aquello, tu organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.”* (Zaphyr, 2014)

La falta de comunicación interna ocasiona varios retrasos en los procesos de cada departamento. La idea de que cada departamento debe dedicarse a su proceso principal es errónea, porque dentro de cada

departamento existen novedades las cuales deben ser notificadas a los demás departamentos involucrados en la actividad. Hoy en día la comunicación interna se torna en un ámbito displicente ya que se maneja entre compañeros de trabajo. Una comunicación interna llevada solo en el ámbito digital ocasiona retrasos e inconvenientes en un proceso de pagos, ya que distintos mails y conversaciones tienden a perderse en un mar de comunicación digitalizada o mensajes de textos mal redactados, generando malos entendidos.

1.2.4 Repercusión en la imagen de la empresa por una mala asignación de los pagos a los proveedores.

En los tiempos de incertidumbre y altibajos económicos que corren, ¿las empresas deben establecer relaciones a largo plazo con los proveedores o adoptar un enfoque flexible de la colaboración cliente-proveedor?

La mala gestión de pago a proveedores y las malas relaciones con los mismos afectan a la imagen de la empresa, ya que en la actualidad los modelos comerciales son relacionales. Estos modelos basados en la confianza mutua son sensibles a las malas gestiones empresariales de pagos ya que no permiten establecer una sinergia en el desarrollo de los objetivos empresariales.

1.3 Justificación

El problema descrito previamente ocasiona ingentes pérdidas a la empresa por reprocesos y pésima atención a los pedidos de los clientes, exponiéndose a la salida del mercado sea en el corto o mediano plazo, por consiguiente, se justifica este trabajo orientado al Rediseño del Sistema de Pagos a Proveedores, lo cual permitirá a la firma el ahorro de costos, reprocesos, tiempos de producción, tiempos de espera, tiempos en tránsito, multas por pagos en declaraciones al SRI y la disminución de las molestias a los usuarios, al proveedor y al cliente.

1.1. Significancia

La importancia del presente proyecto es de reconocer y establecer prioridades en el sistema de pagos a los proveedores recurrentes de la empresa que abastecen de los materiales necesarios para que exista un funcionamiento. Estos proveedores o empresas pueden ser varios, dependiendo de las necesidades y las actividades comerciales. El proveedor está relacionado de manera directa con la actividad comercial de toda empresa, es decir una industria cartonera puede tener varios proveedores para las diferentes áreas de producción, todo en base a los requerimientos y las necesidades de las industrias.

1.2. Objetivo General

Rediseñar el proceso de pagos a proveedores, a partir de la optimización en las relaciones internas, con los socios comerciales, elevando la cultura organizacional de la firma para maximizar los niveles de producción y entrega del producto terminado.

1.3. Objetivos Específicos

1. Estandarizar procesos de pago para mejorar las relaciones con los socios comerciales y optimizar la calidad de producción.
2. Unificar la comunicación efectiva entre los departamentos de Compras, Contabilidad, Bodegas de Materia Prima, Planta y Tesorería.
3. Priorizar niveles de pagos para los proveedores recurrentes y no recurrentes.
4. Maximizar ganancias y evitar retrasos e incumplimientos de la firma.

1.4. Hipótesis

- El rediseño de pago a proveedores permitirá mejorar y regular el abastecimiento de los productos con los socios comerciales.
- El rediseño de pago a proveedores permitirá mejorar los tiempos y calidad del proceso productivo de las cajas de cartón.
- El rediseño de pago a proveedores permitirá mejorar la entrega del producto terminado al cliente.
- El rediseño de pago a proveedores permitirá mejorar las relaciones con el proveedor y con el cliente.
- El rediseño de pago a proveedores permitirá mejorar la Cultura Organizacional de la empresa.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

Dentro de nuestro marco teórico, se tratarán de diferentes tópicos relacionados con el planteamiento del tema en estudio. Se toman como referencias diferentes autores, cuyas ideas son compartidas y citadas respectivamente. Se parte desde la definición de la industria cartonera a nivel mundial, donde se analizarán los aspectos más relevantes de la producción, el tratamiento del papel como materia prima principal en la elaboración del cartón y la evolución continua de la industria papelera y cartonera en Ecuador.

En el desarrollo de esta parte teórica, se explicarán las estrategias administrativas en el trato a proveedores haciendo referencia al poder de aquellos al momento de suplir la cadena de suministros, selección de proveedores, relaciones con los proveedores, decisiones estratégicas para una buena selección de proveedores, entre los más importantes. Se ha considerado el proceso del tratamiento de las cuentas por pagar desde el punto de vista financiero y contable, también se verificará como la modalidad para la generación de un proceso de compra en una organización.

A su vez se presentarán procesos estándares los cuales son mostrados por el autor (Catacora, 2008) como una guía básica de procedimientos que toda empresa que decide comprar bienes o servicios debe aplicar. Para concluir esta parte teórica se presentará un proceso de registro y habilitación de pagos a proveedores con los respectivos soportes, como la factura o factura electrónica.

2.2 Introducción al papel y al cartón

El papel es un producto elaborado que hoy en día es considerado de primera necesidad. El papel se fabrica desde el siglo II de nuestra era. Durante los inicios de la producción del papel, este se elaboraba con los desperdicios textiles los cuales contenían fibras celulósicas. (Villalba, 1995)

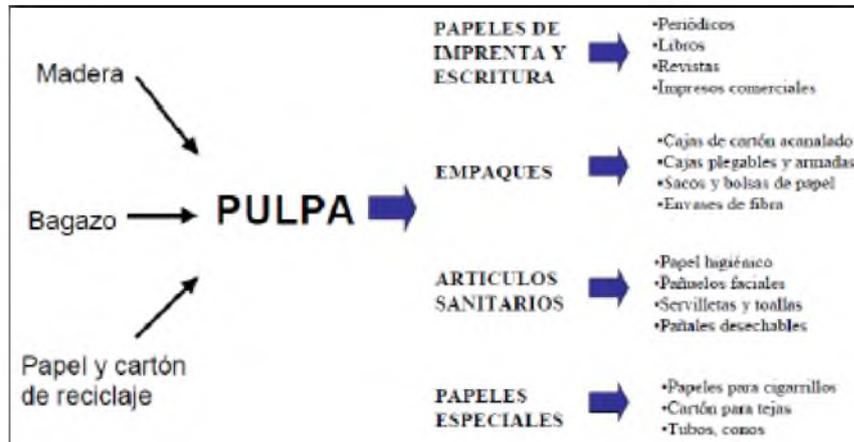
Durante el siglo XIX la industria papelera sufre una necesidad crítica por la pulpa, dando inicio a la aparición de las pastas mecánicas y químicas fabricadas, las cuales sustituyen a las fibras textiles como materia prima para la elaboración del papel. En 1990 las preocupaciones ambientales impulsaron los avances en la industria del papel dando como resultado lo que actualmente es el reciclado de desperdicios como bordes de recorte, topes de bobina, etcétera. (Villalba, 1995)

A finales del siglo, el papel desperdicio se convirtió en una materia prima llena de fibras naturales para las industrias productoras de cartón y papel. (Torres, 1994)

2.2.1 El papel y su cadena productiva

La cadena productiva del papel está conformada por dos grandes industrias: La industria de papel, cartón y sus derivados y las imprentas editoriales. En la Figura 1 se pueden apreciar los diferentes productos que surgen de la cadena productiva del papel.

Figura 1: Principales productos de la cadena del papel y el cartón.



Fuente: Banco Sudameris, 2002

2.2.2 Empaques de cartón

El cartón es un material que se utiliza dentro de la producción de envases, embalajes y empaques. Una lámina de cartón está compuesta de 3 a 5 papeles, siendo las láminas exteriores lisas y las láminas interiores onduladas, lo cual aporta a la gran resistencia del cartón. Las láminas de cartón permiten el manejo, el almacenamiento y la presentación de productos que usan este material. El cartón se ha convertido en un elemento importante para el transporte de productos, ya que ofrece una mejor capacidad de conservación permitiendo un cuidado especial en el transporte de productos desde la bodega de productos terminados hasta su destino final. (ASIMAG, 2007)



Fuente: www.ec.all.biz

2.2.3 Procesos de elaboración del cartón

Para la elaboración de cajas de cartón se ha considerado como referencia el modelo básico planteado por Torres donde muestra los pasos de cómo lleva a cabo la elaboración de las respectivas cajas de cartón. A continuación presentamos el ciclo de la elaboración de cajas de cartón dentro de una planta cartonera estándar. (Torres, 1994)

1. **Selección de la Plancha según el tipo de cartón:** Dentro de este primer paso se selecciona la plancha que vaya de acuerdo con las características solicitadas en el pedido de producción.



2. **Dimensionado y rayado vertical:** Cuando la plancha haya sido seleccionada, se procede al rayado vertical lo cual permitirá que la caja se doble.



3. **Impresión del cartón:** Luego del rayado vertical, si la caja requiere impresión, esta debe pasar por la mesa de impresión mediante el uso de una malla de serigrafía.

4. **Cortes:** Llevados a cabo los procesos antes mencionados, se da inicio al proceso de corte, el cual permite darle forma a la caja según los requerimientos del cliente.



5. **Pegado y embalado:** Una vez que la caja tenga todos los cortes, rayados e impresiones necesarias se procede al embalado y pegado, en donde comúnmente se agrupan en paquetes de 25 cajas según la cartonera.



6. **Almacenamiento y Despacho:** Finalizado el proceso de pegado, se almacena los paquetes de cajas en las respectivas bodegas, para luego ser transportados según lo decida la empresa.



2.3 Industria del cartón en el Ecuador

El consumo mundial de papel y cartón se encuentran en un nivel récord y que apunta a un crecimiento continuo. A pesar de la recesión en la economía mundial, la Global Industry Analysts-ReportInker estima que esta industria ascenderá a 500 millones de toneladas para el año 2015, aunque esta estimación podría variar según el país y la región. El Banco Central del Ecuador estima que las perspectivas de crecimiento continuo en la industria cartonera y papelera son positivas, ya que este sector es uno de los más representativos en el crecimiento del PIB. (ProEcuador, 2014)

La producción de bienes manufacturados registra en nuestro país, un incremento de 7,52% según el índice de volumen industrial (IVI) el cual fue emitido por el INEC Instituto nacional de Estadísticas y Censos. Este índice es determinado por los ingresos monetarios generados por las ventas de estos bienes producidos. Una de las actividades económicas que más contribuyó a este crecimiento fue la industria papelera y sus derivados. (Viveros, 2014)

El desarrollo de este sector papelerero ha ido creciendo debido a que gran parte de las industrias cartoneras en el Ecuador, cuentan hoy en día con una infraestructura básica pero productiva lo cual genera un movimiento económico positivo. (Viveros, 2014)

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; la industria de papel y cartón está representada principalmente por 3 empresas ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca las cuales se dedican a la producción de papel (ver Gráfico 1). Además existen 14 empresas que se dedican a la elaboración de cartón corrugado, estas son conocidas como cartoneras. Las principales empresas productoras de papel cuentan con una capacidad instalada actual de 259 500 TM/año produciendo 207 600 TM/año. (ProEcuador, 2014)

Gráfico 1: Principales Empresas papeleras del Ecuador.



Fuente: TradeMap (ProEcuador, 2014)

2.4 Estrategias administrativas para el tratamiento de proveedores.

Hoy en día los negocios se preocupan por volverse más competitivos manteniendo costos y la competencia en el margen. Hoy en día las empresas buscan aumentar su participación en el mercado y ampliar su nivel competitivo. El contexto de mantener un negocio es más complejo que un ambiente pasado. Al igual que ayer los negocios no siguen siendo fáciles, pero a diferencia de los tiempos anteriores la complejidad de los negocios hoy en día se debe a la globalización, las nuevas tecnologías y los cambios constantes en el mercado. Para mejorar y optimizar costos la innovación y el cambio de estrategias siempre serán vistos como una habilidad de negocios que pueden ser diseñadas, administradas y mejoradas. (Lasseter & Timothy, 2004)

En los últimos diez años, directores ejecutivos de las organizaciones más grandes a nivel mundial han reconocido la importancia estratégica de administrar las compras de suministros y materiales y la relación con los

proveedores. A lo largo de los años 90, el departamento de Compras en una organización ha surgido como un área de negocios que amerita atención ejecutiva. La compra de materiales y servicios a proveedores externos representa gran parte de los gastos comunes de una empresa. En 1982 Peter Drucker señaló en una conferencia “*No hay mayor potencial en los negocios para beneficiarse de la interdependencia como entre las empresas y los proveedores*”. (Lasseter & Timothy, 2004)

Un sistema de pagos a proveedores es uno de los componentes más importantes de las relaciones contractuales entre la Empresa solicitante y el proveedor. Constituye además una cuestión relevante en puntos como la eficiencia y calidad del negocio en una organización. (Álavarez, Pellisé, & Lobo, 2000)

2.4.1 Selección de proveedores.

En palabras de (Burt, Dobler, & Donald, 2003), la selección de proveedores debe tener como criterio primordial la capacidad del proveedor para trabajar en conjunto bajo políticas de cofabricación y colaboración, sin descuidar puntos tradicionalmente importantes como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Esta decisión en algunos de los casos se torna difícil, debido a la diversidad de productos y servicios que se derivan según el comportamiento de la demanda.

Según (Wilkinson, Millington, & Eberhardt, 2006) la gestión del abastecimiento en las cadenas de suministros concibe el aprovisionamiento como un punto integral que forma parte de una concepto al cual se denomina como “*procurement*”. El término “procurement” hace referencia a las actividades como: selección de proveedores, la negociación, monitoreo de desarrollo de proveedores y el manejo, transporte, entrega y almacenamiento de mercaderías.

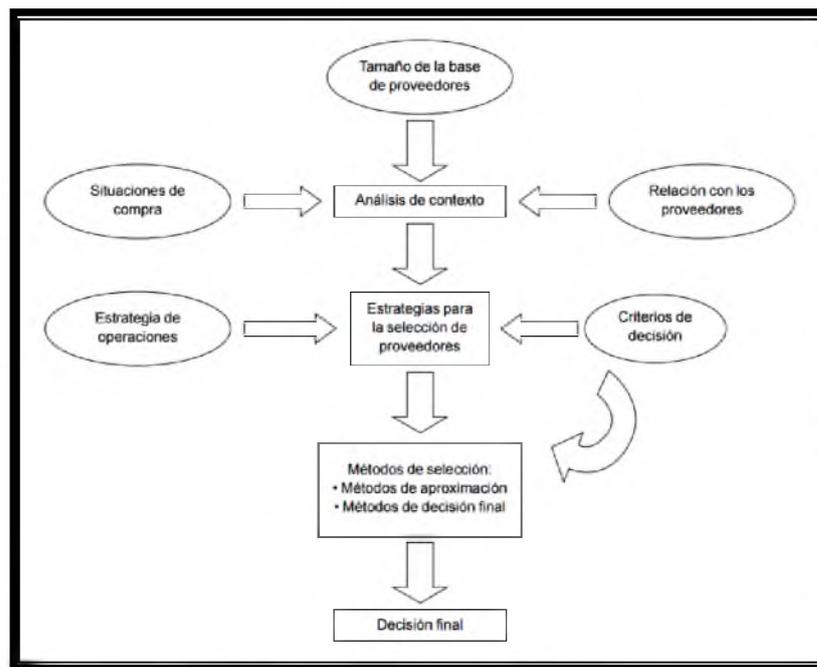
Dentro de este concepto (Wilkinson, Millington, & Eberhardt, 2006), hace una observación hacia tres temas importantes como:

1. La gestión de proveedores como pilar de la cadena de suministros
2. La decisión de proveedores como decisión estratégica y pilar fundamental en el enfoque competitivo.
3. Técnicas y métodos de que contribuyan a la decisión de selección de proveedores.

Dada la tendencia de gestionar de manera estratégica la selección y el trato a proveedores, profesionales en la gestión empresarial aportan el siguiente esquema (Gráfico 1) conceptual, el cual aborda los siguientes puntos:

- ✓ Análisis del contexto de la cadena de suministros.
- ✓ La estrategia para el aprovisionamiento y criterios para la toma de decisiones.
- ✓ Los métodos de selección como apoyo a la decisión.

Gráfico 2: Estrategias para la selección de proveedores



Fuente: Artículo, Selección de proveedores una aproximación al estado del arte* p.149

2.4.2 Análisis de la cadena de suministros.

Finalizando los ochenta, según un estudio (Burton, 1988) señaló que en las empresas de alta tecnología, el 80% de los costos de los productos lo constituían las compras. También señala que en las empresas manufactureras el 70% del costo total de producción estaba siendo representado por las compras de materiales. A partir de estos estudios y estimaciones, se puede notar la importancia de implementar métodos eficaces en la selección de proveedores, dado el impacto en una clave competitiva como es el costo. A su vez (Burton, 1988) señala que esta tendencia genera la práctica de solicitar una cotización a todos los proveedores posibles con la finalidad de tomar una buena decisión estratégica.

2.4.3 Relaciones con los proveedores.

Según una publicación, (Bakker & Kamman, 2004) encontró que una de las nuevas tendencias que se deben tener en consideración al momento de elegir un proveedor es que estos son un pilar importante dentro de la cadena de abastecimiento de suministros. A su vez indica que una empresa no es la única que se encuentra en un mercado por competencias, esta debe lidiar dentro de una red donde existe la competencia colaborativa, enfocándose en mejorar la calidad, entregas y rendimiento, mientras que simultáneamente minimiza sus costos. (Vijay, 2006)

En palabras de (Creed, 2009) se plantea que dentro de la gestión empresarial, la relación cliente-proveedor se reconoce hoy en día como uno de los pilares primordiales para obtener una ventaja competitiva.

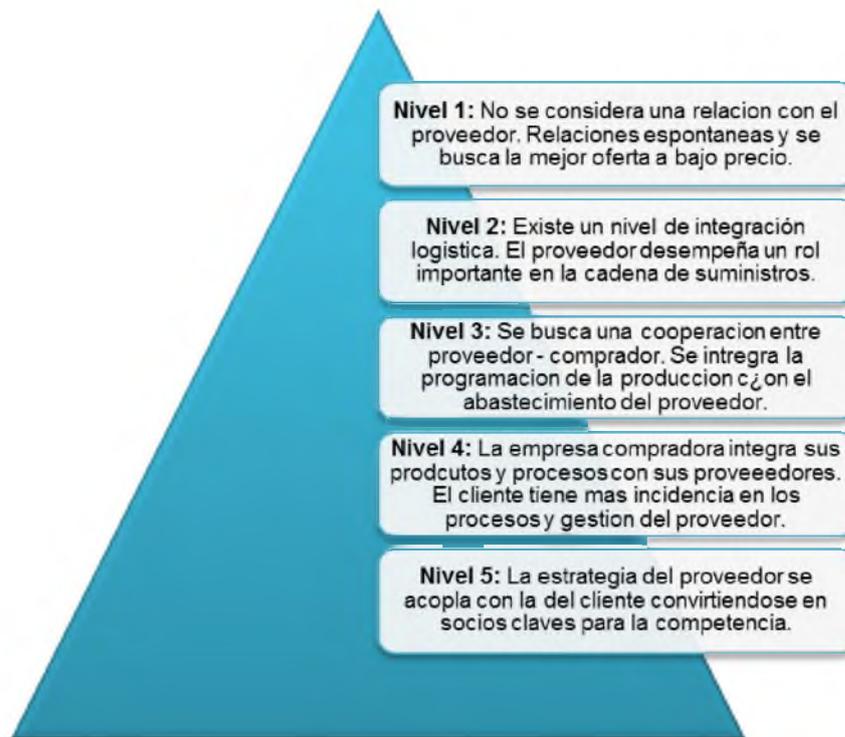
(Chen, Len, & Huang, 2006), comparten esta idea demostrando que la estrategia de aprovisionamiento en la cadena de suministros puede generar una ventaja competitiva duradera, partiendo del fortalecimiento de las relaciones entre cliente-proveedor, la comunicación efectiva entre socios involucrados en la cadena de suministros y el desarrollo de relaciones estratégicas a largo plazo. Sin embargo (Araz & Ozkarahan, 2007) corrobora el mismo planteamiento enunciado por (Choy, Lee, & Lau, 2005), donde se plantea que las relaciones entre cliente-proveedor son básicamente de dos tipos:

- De simple intercambio comercial
- De socios estratégicos.

El primer tipo busca satisfacer una demanda logrando una buena relación comercial, sin considerar la idea de construir una gestión de procesos en el largo plazo. Mientras que el segundo tipo, tiene como objetivo principal convertir a los proveedores en socios o como lo definen (Choy, Lee, & Lau, 2005) en “aliados estratégicos”, con el solo propósito de crear sólidas relaciones cooperativas con un enfoque al largo plazo.

No obstante, existe otra apreciación a juicio de los autores (Ghodsypour & O'Brien, 1998) donde ellos proponen la existencia de cinco niveles posibles de integración cliente-proveedor (Gráfico 3) que podrían incidir en las posibilidades estratégicas. Esta pirámide de niveles muestra como las decisiones de generar competitividad va incluyendo al proveedor en los procesos y políticas internas de selección de la compañía que se encuentra en proceso de abastecimiento en su cadena de suministros. Teniendo en cuenta la idea de los autores citados anteriormente, se puede decir que el propósito de crear una gestión de proveedores es el de construir y establecer una relación de confianza, aumentando la actividad cooperativa.

Gráfico 3: Niveles de Integración Cliente – Proveedor



Fuente: autores

2.5 Cuentas por pagar

Las cuentas por Pagar representan las compras de bienes o servicios realizadas por la empresa. Por lo general dentro de Empresas grandes estas transacciones se realizan a crédito. Al efectuarse una compra, el negocio adquiere una responsabilidad por pagar, la cual debe dejarse por cancelada en una fecha futura. Estas obligaciones por pagar en términos de contabilidad se convierten en pasivos los cuales deberán pagarse con dinero, mercancías o servicios según la negociación previa a la adquisición. (Catacora, 2008)

2.5.1 Clases de cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar a proveedores representan todas las obligaciones pendientes con los proveedores sean estos recurrentes o no

recurrentes. Estas obligaciones están relacionadas directamente con la compra de materias primas involucradas en la producción del producto en proceso. Existen otro tipo de partidas como los sueldos y salarios que se deben a los empleados, intereses por mora causados por atraso, documentos por pagar e impuestos por pagar. (Catacora, 2008)

2.6 Ciclos de compras y de las cuentas por pagar

Todas las empresas cumplen con ciclos regulares cada cierto tiempo, este ciclo de tiempo corresponde al periodo de tiempo en donde el efectivo invertido de la empresa completa con todos los procesos de negocio de la empresa hasta convertirse en efectivo nuevamente. (Catacora, 2008)

El ciclo de compras y de cuentas por pagar corresponde a las actividades que realiza la empresa con el objetivo de adquirir los mejores materiales y prestaciones de servicios, los cuales son necesarios para la correcta operación del negocio de la empresa. Dentro de un ciclo de compras y pagos existen diferentes procesos involucrados. (Álvarez, Pellisé, & Lobo, 2000)

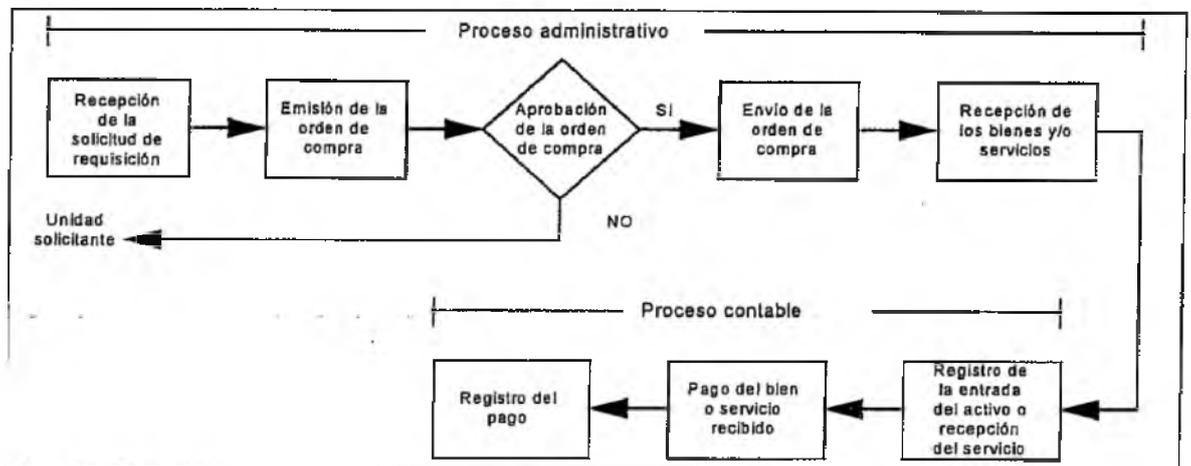
Estos procesos pueden ser contables y no contables. Dentro de los procesos no contables se consideran a todas las actividades administrativas relacionadas con la gestión de compras. Por otra parte, los procesos contables están directamente relacionados con las cuentas por pagar. Como hablamos a un comienzo de este capítulo, los procesos de compra se generan a partir de cubrir una necesidad vista en la cadena de suministros. De acuerdo con lo mencionado los procesos de compras están determinados por los siguientes puntos. (Catacora, 2008)

- Recepción de la solicitud del requerimiento
- Emisión de la orden de Compra
- Aprobación de la orden de compra

- Envío de la orden de compra a los proveedores
- Recepción de los bienes o servicios
- Registro de la entrada del activo o recepción del servicio
- Pago del bien o servicio recibido
- Registro del pago

En el siguiente grafico (Gráfico 4) de flujo se puede apreciar el ciclo de compras y cuentas por pagar.

Gráfico 4: Ciclo de compras y cuentas por pagar.



Fuente: Libro Electrónico Principios de Contabilidad Generalmente Aplicados. (Catacora, 2008)

Cada una de estas etapas tiene diferentes características, las cuales vamos a explicar cada una de ellas a continuación.

2.6.1 Recepción de la solicitud del requerimiento.

Dentro de una empresa, para realizar una compra, cualquier departamento emite una solicitud de requisición. Esta emisión surge por una necesidad específica. Las necesidades específicas pueden generarse por diferentes razones, a continuación mostraremos varias razones. (Catacora, 2008)

- ✓ Generación de una reorganización del inventario de Materia prima y materiales.
- ✓ Surgimiento de necesidades de materiales y suministros de acuerdo al plan de producción.
- ✓ Cumplimiento del presupuesto de inversiones de capital
- ✓ Otras

Una vez que se detecta la necesidad, el departamento solicitante, completa la orden de requisición o solicitud de orden compra para luego enviarla al departamento de compras. El Departamento de compras debe conocer los materiales y los proveedores capaces de solventar el pedido. La primera actividad dentro del ciclo consiste en contactar a los posibles proveedores, con el objetivo de obtener las cotizaciones para ser evaluadas previa la compra de bienes o servicios. (Catacora, 2008).

En observación de (Catacora, 2008), señala que un posible formulario para la solicitud de bienes o servicios podría ser el que se aprecia en la (Figura 1). Con la finalidad de mantener las actividades administrativas totalmente organizadas y en armonía con las políticas establecidas por la empresa. Es necesario que una solicitud previa emisión al departamento de compras, contenga ciertas aprobaciones como las que mostraremos a continuación:

- ✓ Persona o unidad solicitante
- ✓ Jefe inmediato de la unidad solicitante
- ✓ Funcionario Superior inmediato al jefe de la unidad solicitante.

Figura 4: Matriz Ejemplo de aprobación de órdenes de compra, según monto.

MONTO	UNIDAD DE APROBACIÓN	EJEMPLOS DE COMPRAS
0 ---- 10.000	Unidad solicitante	Materiales de oficina suministros de poca cuantía.
10.001 ---- 300.000	Jefe de compras	Pedidos mayores de suministros de oficina y compras menores.
300.001 ----1.000.000	Gerente de Administración y Finanzas	Activos Fijos, servicios y adquisiciones que impliquen desembolsos mayores.
1.000.001 ---- en adelante	Gerente General	Compras estratégicas importantes: Activos Fijos, Inventarios y Otros activos.

Fuente: Libro Electrónico Principios de Contabilidad Generalmente Aplicados. (Catacora, 2008)

2.6.4 Envío de la orden de compra a los proveedores.

El proceso de autorizar las órdenes de compras comprende que el formulario de orden de compra ha sido emitido al Departamento de compras. (Burton, 1988) y (Catacora, 2008) comparten esta idea al momento de involucrar al departamento de compras en el proceso de abastecimiento. Las responsabilidades de son las enunciadas a continuación:

- ✓ Conocer los diferentes materiales y suministros usados en la empresa y los diferentes proveedores que pueden surtir estas necesidades.
- ✓ Realizar las compras teniendo en consideración los requerimientos estipulados en cuanto a calidad y cantidad.

- ✓ Controlar que las materias primas y suministros sean debidamente receptadas.
- ✓ Realizar los reclamos pertinentes por causa de faltantes o defectos en la calidad.

2.7 Procedimiento de recepción de los bienes o servicios.

El siguiente proceso consiste en recibir los bienes, suministros, materias primas y servicios solicitados por la empresa. En este momento el proveedor recibe la orden de compra emitida por la empresa solicitante y procede a despachar los bienes y servicios, generando un documento comercial denominado Factura. Dentro de este proceso la empresa solicitante valida los bienes y servicios recibidos y acepta la factura, para ser enviada al departamento de contabilidad, donde se da pie al registro contable de la cuenta por pagar, generando una obligación financiera para la empresa que consiste en el pago al proveedor. (Catacora, 2008)

2.7.1 Registro de la entrada de bienes y servicios.

Luego de los bienes o servicios hayan sido recibidos, y luego de que el departamento de compras verifique la conformidad del despacho, es necesario que el departamento de compras remita la siguiente documentación al departamento contable. (Catacora, 2008)

- Copia de la Orden de Compra
- Factura Original del proveedor
- Acta de recepción del bien o servicio
- Documentos de aduana en caso de bienes importados.

2.7.2 Pago del bien o del servicio.

Una emisión de pago del bien o del servicio se origina luego de los respectivos documentos hayan sido validados por el departamento contable y debe constar la conformidad de los siguientes departamentos. (Catacora, 2008)

- Departamento o área solicitante
- Bodega de Materias Primas, de repuestos
- Tesorería

2.7.3 Registro de pagos y tratamiento de las cuentas por pagar.

El registro de pagos de las cuentas por pagar es una fase contable, y se efectúa en el momento en que la empresa emite el cheque a favor del proveedor beneficiario. Los procesos de las cuentas por pagar se generan luego de la recepción de los bienes o servicios, donde tanto la empresa solicitante como el proveedor cumplen todas las condiciones negociadas en el momento previo a la compra. (Catacora, 2008)

A continuación se muestra en la Figura 5 el asiento contable correspondiente al registro de la recepción de las mercaderías.

Figura 5: Registro contable de las cuentas por pagar.

		Db	Cr
XX-XX-XX	-----X-----		
	Inventarios de materia primas	xxx.xxx,xx	
	IVA retenido	xx.xxx,xx	
	Cuentas por pagar		xxx.xxx,xx

Fuente: Libro Electrónico Principios de Contabilidad Generalmente Aplicados. (Catacora, 2008)

2.8 Clasificación de las cuentas por pagar.

Desde el punto de vista contable revisado en (Catacora, 2008), las cuentas por pagar pueden clasificarse de la siguiente forma:

- ❖ **Cuentas y documentos por pagar comerciales:** están relacionados directamente con la compras de inventarios o de cualquier bien o servicio adquirido.
- ❖ **Cuentas por pagar a compañías relacionadas:** corresponde a los pasivos generados por el financiamiento obtenido por empresas relacionadas. El financiamiento se genera por la compra de materiales, maquinarias, asistencias técnicas y otros conceptos.
- ❖ **Otras cuentas por pagar:** Son las operaciones no comerciales de la empresa, pueden incluirse dentro de esta categoría la reposición de los gastos de viaje a empleados, préstamos, viáticos, etc.
- ❖ **Gastos acumulados:** Corresponde a los gastos por servicios básicos recibidos, servicios de publicidad y otros estimados.

2.9 Financiamiento de las cuentas por pagar.

El nivel de las cuentas por pagar está determinado por el nivel de compras generadas en el inventario. El nivel de las cuentas por pagar se ve afectado por los movimientos del departamento tesorería, ya que este se encarga del monto que debe pagarse o dejarse pendiente, en el caso de la insuficiencia de fondos al momento de cancelar la obligación. (Virtual, 2013)

La administración de las cuentas por pagar están directamente ligadas con políticas internas de la organización, la cual debe tener como objetivo elevar el máximo financiamiento aprovechando oportunidades con los proveedores. Los descuentos por pagos anticipados constituyen a beneficios ofrecidos por los proveedores. (Virtual, 2013)

2.10 MARCO CONCEPTUAL

Cadena de suministros: Una cadena de suministros es la integración de las funciones primordiales del negocio. Toma inicio desde el usuario final a través de los proveedores que ofrecen sus bienes o servicios. Dentro de una cadena de suministro constan 3 elementos: los procesos, los componentes y la estructura. (Stock & Lambert, 2001)

Calidad: Corresponde a los rasgos y características de los productos o servicios que se sustentan en su capacidad para satisfacer necesidades y expectativas del consumidor, además de cumplir con las especificaciones planteadas en el diseño. (Fernández, 2002)

Costo: El término costo se usa para definir a los gastos de la empresa pero que se realizan de manera interna. Los costos son exclusivamente relaciones en el entorno de producción o distribución de mercaderías. (Ortega & Arbeola, 2000)

Cuentas por pagar: Son documentos o cuentas presentes provenientes de la adquisición de bienes o servicios en transacciones pasadas. El financiamiento externo para mejoras de la organización o adquisiciones de activos son considerados cuentas por pagar. (Virtual, 2013)

Manufactura: La manufactura, según el campo de estudio, puede definirse de dos maneras: tecnológica y económica. Tecnológicamente es la aplicación de procesos químicos y físicos para elaborar partes o productos terminados. Económicamente es una actividad comercial realizada por las empresas que venden sus productos a los consumidores. (Tecnología, 2010)

Firma electrónica: Es el conjunto de datos equivalente a la firma manuscrita en el campo jurídico. Donde la persona acepta el mensaje o la declaración electrónica mediante cualquier medio electrónico válido. (Uruguay, 2006)

Gestión empresarial: Actividad empresarial que busca mejorar la productividad y la competitividad de una organización o negocio. La Gestión Empresarial se fundamenta en la administración, la planificación y la organización. (Domínguez, 2010)

Globalización: entendemos como globalización a un proceso creciente en la comunicación y la interdependencia de las organizaciones a nivel mundial por medio de transformaciones sociales, políticas y tecnológicas. (Domínguez, 2010)

Orden de compra: Documento mediante el cual se le ordena a un proveedor la provisión de un bien o servicio. (Catacora, 2008)

Pasivos: El pasivo está constituido por las deudas que la empresa posee, comprende las obligaciones contraídas por la compañía que tienen origen en transacciones del pasado. (Debitoor, 2002)

Proveedor: Un proveedor puede ser un profesional individual o una empresa ya sea de carácter público o privado, cuya actividad económica está orientada a la venta de bienes o servicios.

Sistema de pagos: entendemos como sistema de pago a la forma en la que una empresa se organiza en el ámbito económico, normalmente monetario, que es receptado por un proveedor ya sea por la prestación de un servicio o la venta de un material o insumo. (Álvarez, Pellisé, & Lobo, 2000)

2.11 MARCO LEGAL

El éxito de todo negocio, depende en gran parte de las buenas relaciones con los proveedores. Por tal motivo es importante reconocer bajo que parámetros legales una empresa cartonera debe relacionar sus acuerdos comerciales con los proveedores.

Dentro de este Marco legal abordaremos como se inicia el proceso de creación de una empresa mediante la intervención de la Superintendencia de Compañías que es el organismo técnico, administrativo y económico que controla las diferentes actividades empresariales, el funcionamiento, disoluciones y liquidaciones de las compañías u otras entidades acordes a las leyes. Luego haremos referencia a las obligaciones estipuladas por el estado, que deben ser seguidas tanto por la empresa deudora y los proveedores. A su vez analizaremos el marco legal que regula los documentos comerciales que están involucrados dentro de un proceso de pagos.

Ecuador cuenta con un marco legal regulatorio estable que permite la creación de empresas, donde se establecen políticas para el correcto funcionamiento. La Superintendencia de Compañías establece varios pasos para el funcionamiento de una empresa ya sea pequeña o grande. El Primer paso consiste en definir la estructura de la empresa, si se trata de una empresa familiar (limitada) esta debe contar con un mínimo de 2 accionistas y un máximo de 15 socios. (ProEcuador, 2014)

En caso de que la empresa a crear sea de carácter familiar, se procederá a regular un número limitado de acciones las que no pueden ser cotizadas en el mercado bursátil, según disposición de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Por el contrario, si se pretende crear una compañía sin límite de socios, esta debe constar con un capital abierto y disponible para cotizaciones en el mercado de valores. Este proceso hoy en

día demora 30 minutos mediante el sistema aplicado por la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.11.1 Obligaciones en pagos por parte del deudor

El plazo que tiene el deudor es de 60 días después de la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios. Este plazo de pago no podrá ser ampliado por acuerdo entre las partes. Si el deudor recibe la factura o la solicitud de pago equivalente antes que los bienes o servicios, sesenta días después de la entrega de los bienes o de la prestación de los servicios.

Si legalmente o en el contrato se ha dispuesto un procedimiento de aceptación o de comprobación mediante el cual deba verificarse la conformidad de los bienes o los servicios con lo dispuesto en el contrato y si el deudor recibe la factura antes de finalizar el período para realizar dicha aceptación, el plazo de pago que debe cumplir el deudor se computará a partir del día de recepción de los bienes o servicios adquiridos y no podrá prolongarse más allá de los sesenta días contados desde la fecha de entrega de la mercancía.

2.11.2 Obligaciones en pagos por parte del proveedor

Por su parte, el proveedor deberá hacer llegar la factura a sus clientes 30 días antes de la fecha efectiva de pago de las mercancías o servicios. En el caso de la factura electrónica, la fecha de recepción será a partir de la cual empiece el cómputo del plazo de pago. Se debe garantizar la autenticidad del firmante, identidad, integridad del documento y recepción.

Se permite agrupar facturas por un periodo no superior a los 15 días. El inicio del cómputo de plazo de pago es la fecha correspondiente a la mitad del período de la factura resumen periódica o de la agrupación

periódica de facturas de que se trate. El plazo no debe superar los 60 días desde esta fecha.

2.11.3 Sistemas nacionales de pagos

Sistema de pagos interbancarios (SPI): permite realizar transferencias de dinero entre cuentas corrientes, de ahorro y otras de clientes de distintas instituciones financieras, por cualquier concepto (pago de servicios básicos, sueldos, pagos a proveedores, consumos de tarjetas de crédito, etc.).

Sistema de cobros interbancario (SCI): posibilita que la ciudadanía pueda realizar el pago de sus facturas mediante débitos automáticos de su cuenta en cualquier institución financiera.

Sistema de pagos en línea (SPL): tiene como característica principal un esquema de liquidación bruta en tiempo real, que posibilita realizar transferencias electrónicas de dinero entre entidades que mantienen cuentas corrientes en el Banco Central del Ecuador.

Sistema de transferencia segura (OPE): posibilita a los migrantes ecuatorianos efectuar transferencias de dinero desde una cuenta en España a una cuenta corriente o de ahorros que el cliente beneficiario mantiene en el sistema financiero ecuatoriano.

Sistema electrónico de intercambio de cheques (CCC -ANTES SEI-): posibilita la compensación y liquidación de los resultados de los cheques presentados al cobro y depositados por los clientes del sistema financiero.

Sistema de compensación y liquidación (ACH): efectúa la liquidación de los resultados netos presentados por instituciones especializadas en la compensación de otros medios de pagos distintos al cheque, como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cajeros automáticos o redes de pagos

electrónicos, mediante la afectación en las cuentas corrientes que los participantes mantienen en el Banco Central del Ecuador.

Sistema del sector público (SSP): permite a las Instituciones del Sector Público, a través del BCE y en el ámbito nacional, realizar los pagos por concepto de nómina, proveedores, servicios, etc., a cuentas corrientes, de ahorros o especiales de pagos de clientes de entidades financieras diferentes.

Sistema de órdenes de cobro público (OCP): mediante el cual posibilita a las instituciones públicas realizar el cobro de manera automática de los servicios públicos, aportes patronales, entre otros.

Sistema de transferencia de paquetes (TPL): permite instruir en lotes órdenes de pago, cobro y transferencia de fondos, entre cuentas de entidades que mantienen cuentas corrientes en el BCE.

2.11.4 Ley de cheques

Por Resolución de la Superintendencia de Bancos No. 234, publicada en Registro Oficial No. 235 el 29 de Abril de 2014, se publica el Reglamento General de la Ley de Cheques, vigente 150 días después de su publicación en el Registro Oficial.

Se sustituye el capítulo III “Reglamento General de la Ley de Cheques”, del título XXIV “Disposiciones generales”, por el siguiente: “Capítulo III.- Reglamento general de la ley de cheques”.

Esta norma constituye un pilar fundamental dentro de las operaciones del sistema financiero y está conformado por 10 capítulos y 65 artículos. Entre los principales cambios están:

- Los cheques depositados demoraban 48 horas en hacerse efectivo, ahora los fondos estarán disponibles de forma inmediata.

- La cuenta era inhabilitada por dos cheques protestados por un año, ahora será por un mes y una multa del 10% del valor del cheque, a beneficio del Consejo de Rehabilitación Nacional.
- Por el protesto de 3 cheques la sanción será el cierre de la cuenta por un año, antes era 3.
- En caso de reincidencia, la cuenta se cerrará por 3 años en lugar de 5.
- Se prohíbe el giro de cheques al portador y el endoso de cheques por parte de beneficiarios personas jurídicas.
- Los cheques girados y pagaderos en el Ecuador deberán presentarse para el pago dentro del plazo de 20 días desde la fecha de emisión.

Figura 6: Modelo de llenado de cheques según nueva disposición.



Fuente: www.pichincha.com

Dentro del proceso de facturación en empresas nacionales, hoy en día son llevadas a efecto mediante documentación electrónica. Según Resolución publicada en el registro oficial 666 emitido el 21 de marzo del 2012. Véase Figura 6.

Figura 8: Declaración emitida por el Servicio de Rentas Internas.

"La Resolución N° NAC-DGERCGC12-00105, publicada en el Registro Oficial N° 666 de 21 de marzo del 2012, en la que se resuelve: "Expedir las normas para el nuevo esquema de emisión de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios mediante mensajes de datos (comprobantes electrónicos)", será aplicable hasta el 31 de diciembre del 2017."

Fuente: www.sri.gob.ec/de/10110

2.12.1 Facturación electrónica

La facturación electrónica es un archivo que contiene los mismos datos que se perciben en una factura impresa. Este archivo añade una firma electrónica la cual le da la validez correspondiente en el ámbito tributario. Cada empresa asociada a un sistema de facturación electrónica emite un archivo en formato XML. (Garcia, 2015)

Dentro del proceso de Facturación Electrónica, el Servicio de rentas internas estipulo que a partir del 1ero d enero del 2015 el Grupo de Contribuyentes ya debían constar con un sistema de facturación electrónica en ejecución.

Figura 9: Agentes privados obligados a emitir documentos electrónicos

3	A partir de 01/01/2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los demás contribuyentes especiales no señalados en los grupos anteriores. ▪ Contribuyentes que posean autorización de impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, a través de sistemas computarizados (autoimpresores). ▪ Contribuyentes que realicen ventas a través de internet. ▪ Los sujetos pasivos que realicen actividades económicas de exportación.
---	------------------------	--

Fuente: www.sri.gob.ec/de/10109

Las ventajas que ofrece este nuevo sistema de emisión de documentos electrónicos son las siguientes:

- Seguridad
- Integridad
- Mejora de los procesos
- Responsabilidad Social.

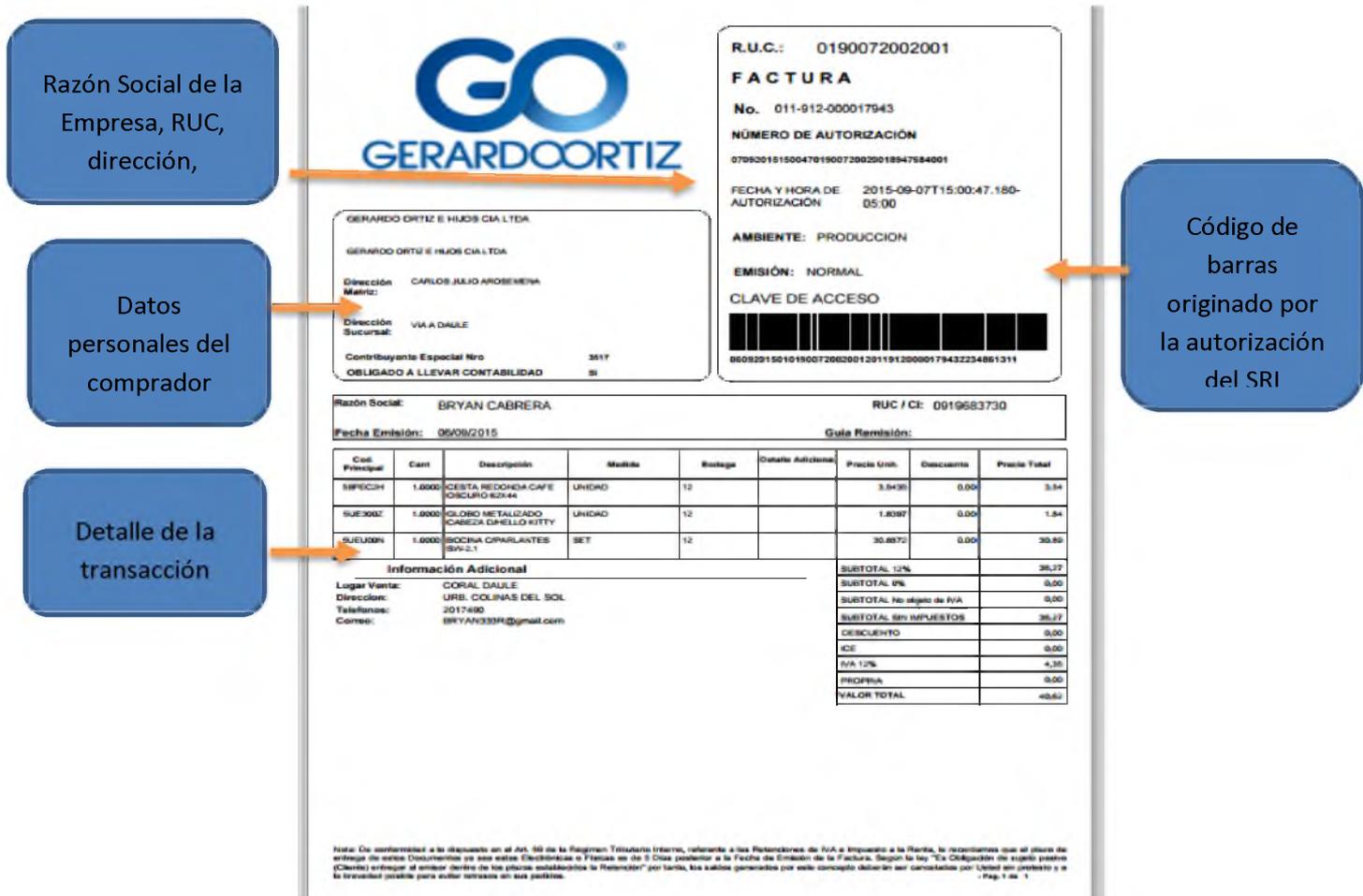
Presentamos el proceso detallado por parte del SRI, donde se explica cómo se autoriza los debidos documentos electrónicos para su debida validación en las transacciones comerciales además de incluir un ejemplo de cómo luce una factura electrónica dentro de las transacciones comerciales en Ecuador.

Figura 10: Proceso de emisión y recepción de facturas electrónicas



Fuente: www.sri.gov.ec/factura_electrónica

Figura 11: Modelo de factura electrónica según requerimientos y autorizaciones del SRI.



Fuente: Autores

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología a utilizar

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se aplicará un enfoque cuantitativo y para ello hemos tomado las encuestas como el instrumento que nos permitirá llevar a cabo esta investigación.

Este modelo de investigación está enfocado a números y datos investigativos y nos permite interpretar la concordancia que existe dentro del problema estudiado y así a su vez logra predecir los resultados.

3.2 Métodos de investigación

En el transcurso de la investigación se espera entender a profundidad la problemática que enfrenta el Grupo Papelero para proceder a resolver la situación mediante la planificación y el rediseño estratégico para buscar soluciones. Para lograr este resultado hemos de utilizar métodos investigativos que nos permitirán lograr el objetivo pretendido. Una vez que hallamos recopilados los datos usaremos el método analítico para extraer los elementos esenciales.

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un proceso de orden lógico, cuyo objetivo es demostrar la veracidad de ciertos enunciados. La elección del método correcto que nos permita conocer la realidad es fundamental dentro de proceso de investigación. (Behar, 2008)

El método hipotético-deductivo o de contrastación de las hipótesis se basa en la demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis ya que estas no

pueden ser demostradas o comprobadas directamente. La esencia de este método investigado consiste en verificar si la verdad o falsedad del enunciado básico dice la verdad o la falsedad de las hipótesis que ponemos a prueba. Esta propuesta metodológica tiene como finalidad poner a prueba de la manera más exigente posible. (Behar, 2008)

El proyecto investigativo no tendría sentido sin la técnica de recolección de datos. Estas técnicas permiten la verificación del problema planteado. Según el tipo de investigación se determinara las técnicas a utilizar y cada una de estas indica sus respectivas herramientas, instrumentos o medios que serán utilizados dentro de este proceso. (Behar, 2008)

Dentro de este proyecto investigativo se ha utilizado, como sistema para la recopilación de datos, las encuestas. Estas se han implementado dentro del Grupo Papelero S.A. y en los respectivos integrantes del departamento de Crédito y Cobranzas de los diferentes proveedores que GRUPASA S.A. tiene en su lista de colaboradores.

3.3 La Encuesta

La encuesta como medio de recolección de datos para el investigador, permite recopilar información de una porción de la población que sea de interés del investigador. El tamaño de la población dependerá del tamaño de la muestra en el propósito de la investigación. (Behar, 2008)

La información es recolectada usando procesos estandarizados de tal modo que a cada individuo se le formulan las mismas preguntas de la misma manera. Una encuesta no tiene como finalidad describir a los individuos que son parte de la muestra, sino obtener un perfil generalizado de la población. (Behar, 2008)

3.4 Población y muestra

La población o el conjunto de individuos son todos aquellos que cumplen con las características que se van a evaluar dentro del proceso de investigación. Dentro de los tipos de población se conoce la población finita, cuando se conoce el número de datos y la población infinita que es cuando el número de datos es desconocido. (Bunge, 1985)

La muestra es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto denominado población. El objetivo de seleccionar una muestra, es porque pocas veces se puede medir la población en su totalidad, por lo que se considera a la muestra como un reflejo fiel de la población. Las muestras se clasifican en probabilísticas y no probabilísticas, entiéndase como muestra probabilísticas al subgrupo de la población donde todos los elementos que la conforman tienen la misma probabilidad de ser tomados en consideración. Las muestras no probabilísticas es cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con las causas relacionadas con las cualidades de la investigación o la persona que realiza la muestra. (Behar, 2008)

Para concluir definiremos al individuo, que es el sujeto que puede pertenecer tanto a la población como a la muestra. La cantidad de individuos está representada por "n" mientras que la población es siempre expresada como "N". (Bunge, 1985)

3.5 Recolección de la información

Dentro del proyecto investigativo se han utilizado métodos de recopilación de información, en este caso hemos decidido la encuesta. Esta herramienta se aplicaba en los diferentes departamentos involucrados en el proceso de pagos a proveedores dentro de la compañía GRUPASA S.A. la. Los departamentos encuestados fueron los detallados a continuación.

- Departamento de Bodega de Repuestos y Suministros
- Departamento de Bodegas de Materias Primas
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Compras

Además se elaboró otro formulario de encuesta para los diferentes proveedores de suministros y materiales del Grupo Papelero. Este proceso consistía en enviar el formulario de preguntas a los diferentes participantes del departamento de Cobranzas de cada proveedor recurrente y activo para la compañía GRUPASA S.A.

Tabla 1: Método de recolección de datos.

Método a utilizar	Herramientas	Modalidad
Revisión de Documentos	Documentos, Correos y sucesos donde se notifiquen atrasos de pagos.	Presencial
Observación	Procesos de pagos actuales, comunicación interna, quejas entre departamentos.	Individual
Encuesta	Departamentos involucrados, Cartera de Proveedores recurrentes.	Presencial, correo electrónico y vía telefónica.

Fuente: Autores

3.6 Determinación de la población

Para determinar la Población se consideró de la cartelera de proveedores del Grupo Papelero GRUPASA los mismos que han ido creciendo en el transcurso de los años gracias al crecimiento económico y actividades del Grupo Papelero GRUPASA.



Fuente: Autores

3.7 Determinación de la muestra

Esta población será objeto de estudio para definir los diferentes análisis en base a los resultados obtenidos

Dónde:

- **N:** Tamaño de población
- **n :**Tamaño de muestra
- **p:** Probabilidad a favor
- **q:** Probabilidad en contra
- **z:** 95% de confiabilidad
- **e:** Error de estimación

Se procede a aplicar la fórmula con los siguientes valores:

- **N:** 850
- **n:** Valor a calcular
- **p:** 0.50
- **q:** 0.50
- **z:** 1.96 (95% de confiabilidad)
- **e:**0.05

$$n = \frac{N * z^2(p * q)}{(n - 1)e^2 + z^2(p * q)}$$

$$n = \frac{850 * 1.96^2(0.5 * 0.5)}{(850 - 1)0.05^2 + 1.96^2(0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3265.36 * 0.25}{2.1225 + 0.9604}$$

$$n = \frac{816.34}{3.0829}$$

$$n = 264.79$$

Como resultado del análisis tenemos una muestra de **265** encuestas

3.8 Encuesta dentro de los departamentos involucrados en el proceso de pagos.

Dentro del Grupo papelero realizamos un total de **40 encuestas** internas a los respectivos colaboradores de los diferentes departamentos que comparten el proceso de pago a los proveedores de materias primas, suministros y demás servicios.

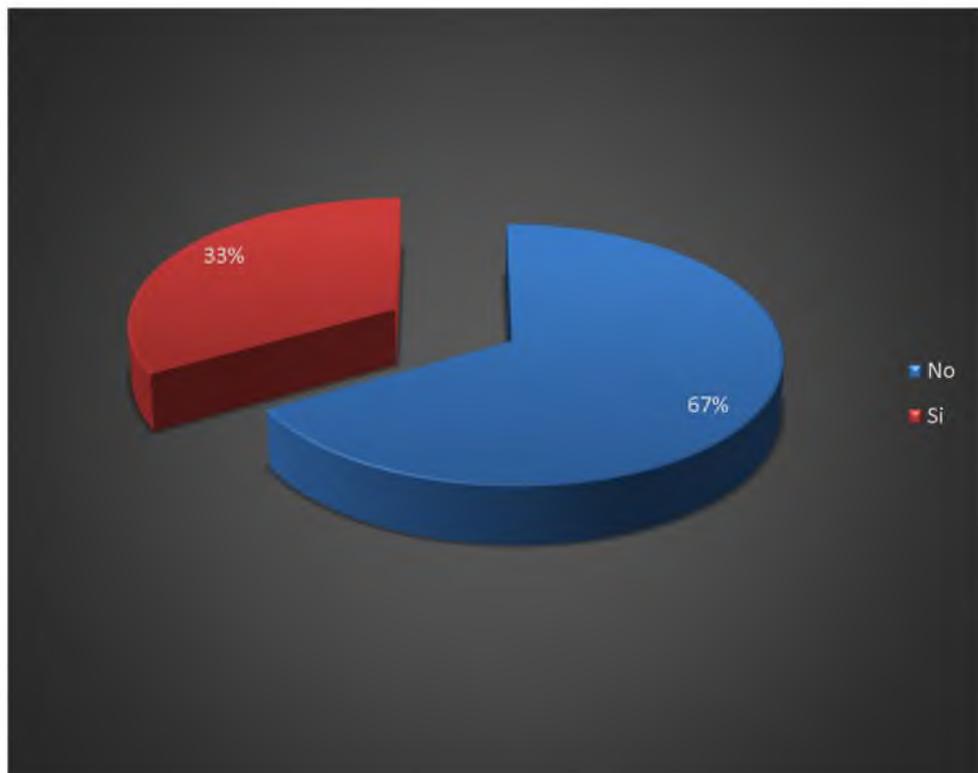
- Departamento de Compras
- Bodegas de Materia Prima
- Bodegas de repuestos
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería y Auditorías
- Departamento de Sistemas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Encuesta interna: Análisis de los resultados Rediseño de proceso pagos a proveedores en Grupo Papelero GRUPASA

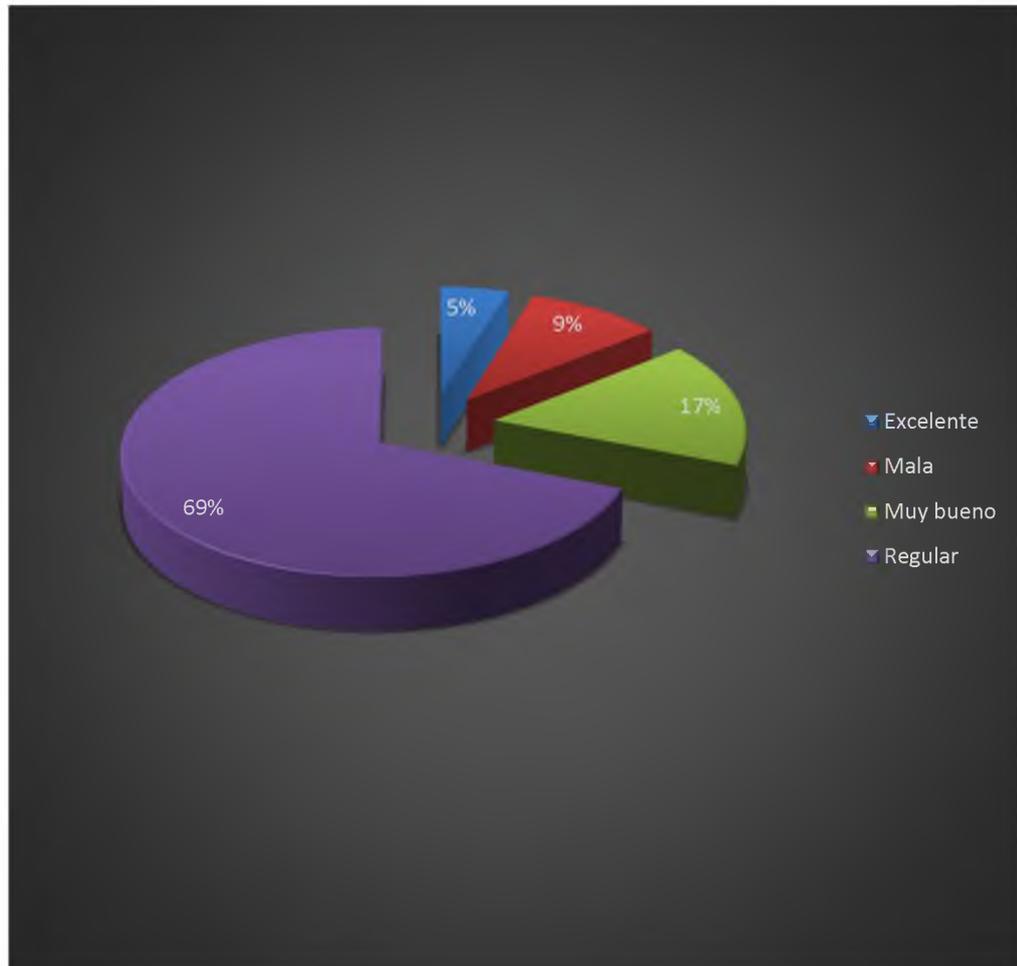
Pregunta 1: ¿Cree usted que las políticas internas relacionadas a pagos de proveedores permiten agilizar el tiempo de pagos?



Fuente: Encuesta autores

Se debe considerar que el 67% de nuestra población encuestada consideran que las políticas internas en vigencia no le permiten agilizar los tiempos de pagos. Por lo que se sugiere, dar a conocer a la gerencia los diferentes desacuerdos por parte de los colaboradores involucrados en la cancelación a proveedores.

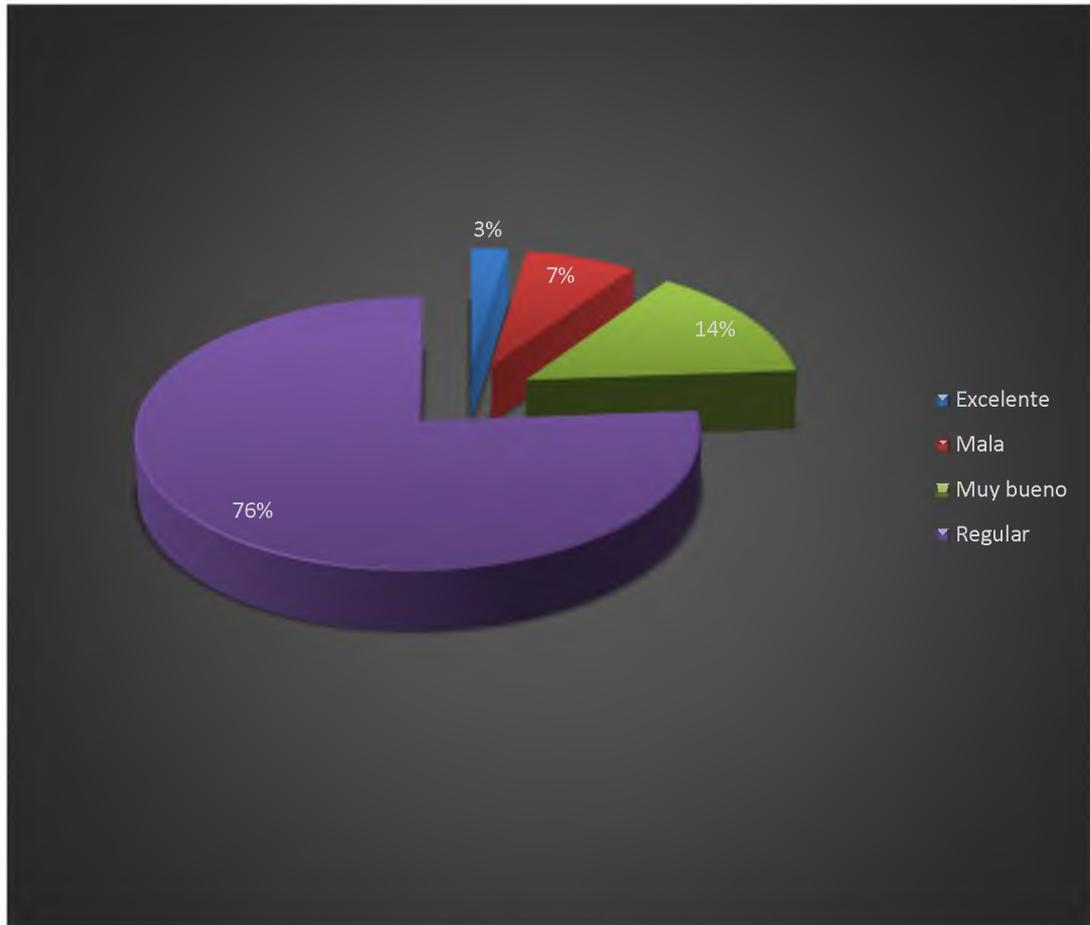
Pregunta 2: ¿Cómo considera usted la comunicación empresarial entre departamentos involucrados en el proceso de pagos y las relaciones con los proveedores?



Fuente: Encuesta autores

Para el siguiente gráfico presentado se considerará que el 69% de la población cree que existe una comunicación interna Regular lo cual repercute en la cancelación de los pagos. Generando confusiones entre los propios empleados, ya que no se puede conocer a totalidad, las diferentes novedades que surgen en cuanto a los proveedores. Estas novedades pueden ser, cambios de fecha de entregas, acuerdos de pagos inmediatos, relaciones familiares entre proveedores.

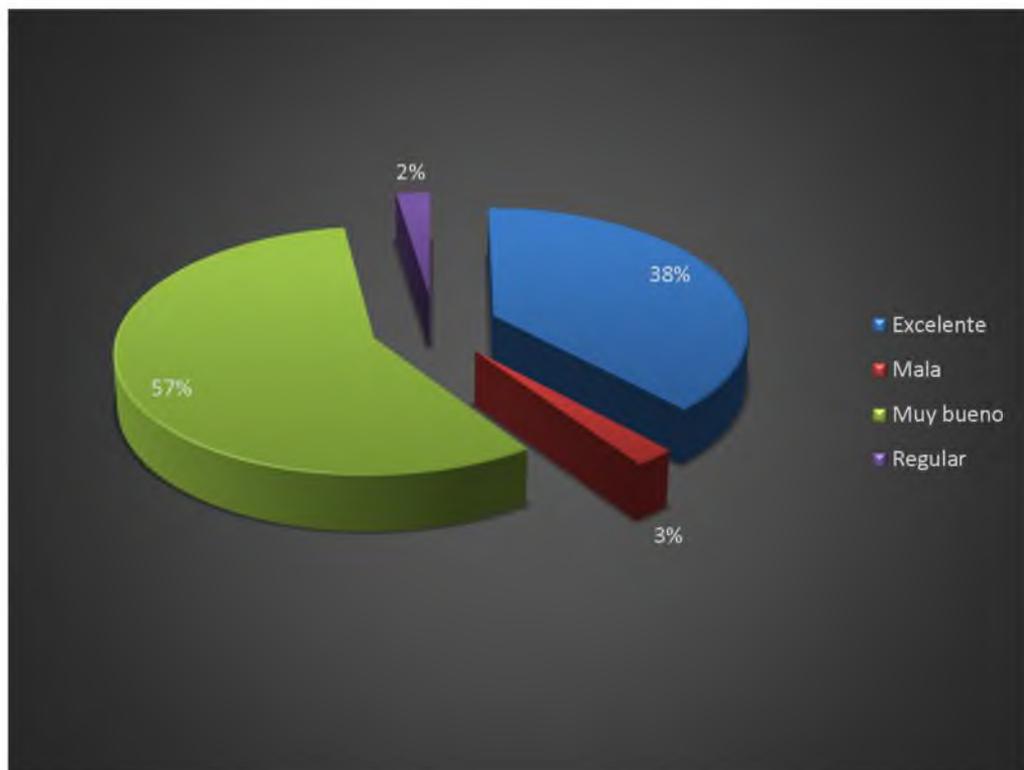
Pregunta 3: ¿Cómo evalúa los procesos de pagos a proveedores que ese están manejando actualmente dentro la empresa?



Fuente: Encuesta autores

Se evidencia que la observación realizada por los colaboradores del Grupo Papelero Grupasa es considerado Regular por el 76% de la población y malo por el 7% de la población. Lo cual nos permite dar apertura a la presentación del rediseño del proceso actual. Ya que se ha evidenciado la inconformidad dentro de las actividades de cada departamento encuestado.

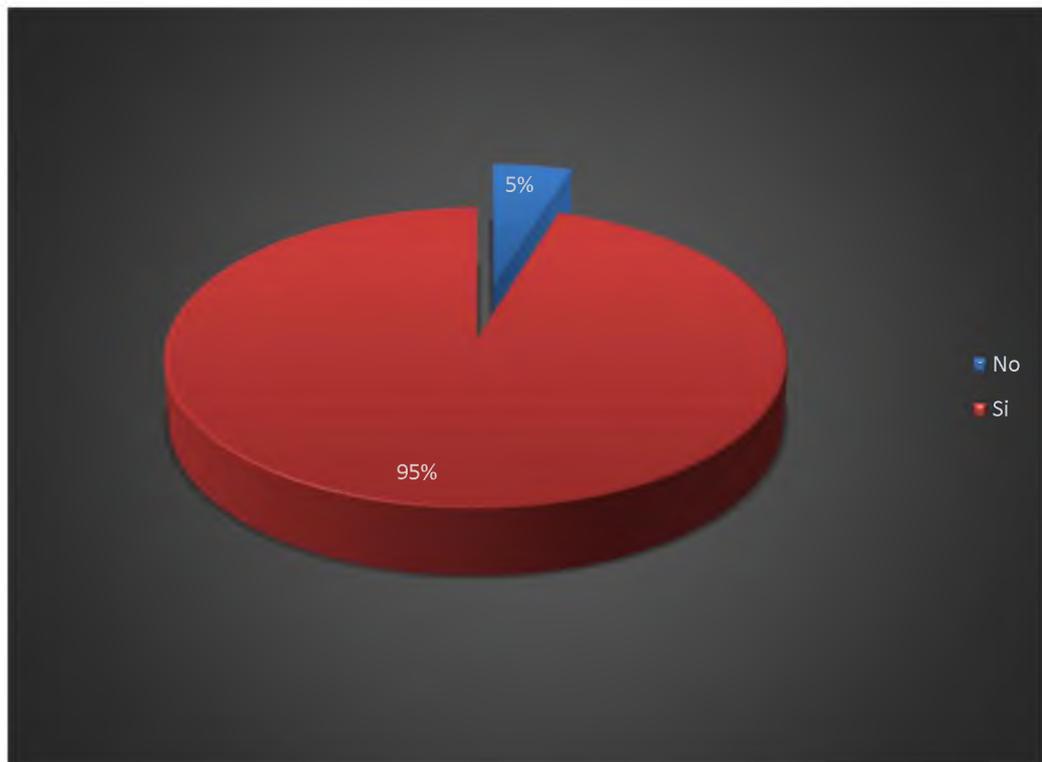
Pregunta 4: ¿Qué opina usted de la idea de presentar el proyecto de un rediseño de procesos de pagos para mejorar los tiempos de despachos y retribuciones a los proveedores?



Fuente: Encuesta autores

El proyecto de un rediseño de los procesos de pagos para mejorar los tiempos de despachos presenta una Excelente en un 38% de la población y Muy buena en el 57% de la población. Lo cual nos da indicio a que la idea de presentar el rediseño, es considerada como muy buena por la mayoría de los colaboradores, porque no un excelente, ya que como en toda empresa, las decisiones vienen de la gerencia corporativa, y basándose en sucesos históricos, la mayoría de los empleados encuestados concuerdan en que los procesos nuevos, no agradan a la gerencia, debido a su edad, ya que ellos se manejan en base a procesos gerenciales antiguos.

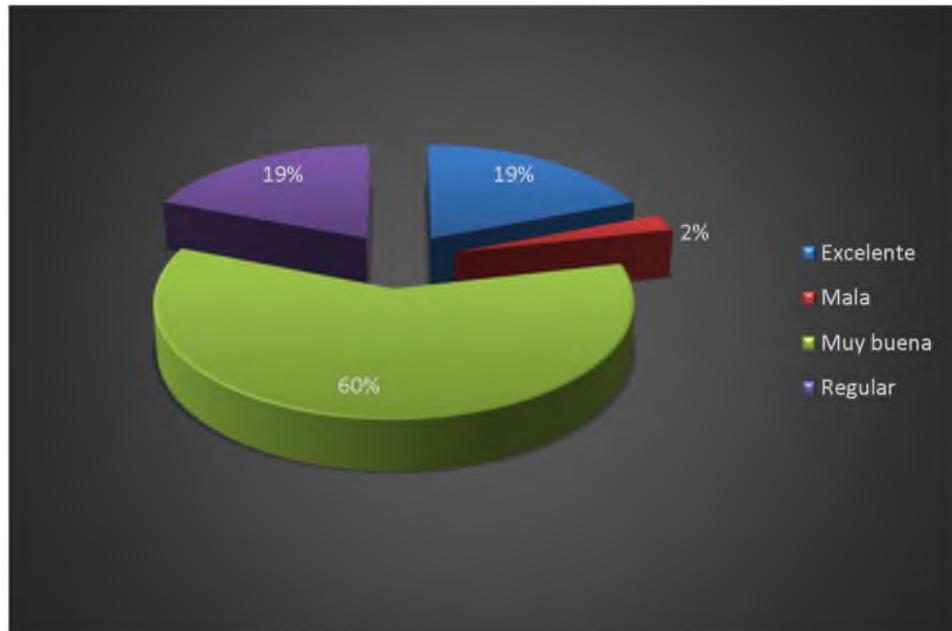
Pregunta 5: ¿Permitirá un rediseño del proceso de pagos actual, mejorar la comunicación interna entre los departamentos involucrados en el proceso antes citado?



Fuente: Encuesta autores

La falta de comunicación y los diferentes retrasos que estos provocan permiten que el personal de Grupo Papelero GRUPASA considere un rediseño en los sistemas de pagos a proveedores. Debido a esto se ha considerado como exitosa la idea de presentar el rediseño.

Pregunta 6: ¿Cómo considera la idea de establecer reuniones semanales entre los departamentos involucrados en el proceso de pagos, para resolver las diferentes eventualidades surgidas con la aplicación del nuevo proceso?



Fuente: Encuesta autores

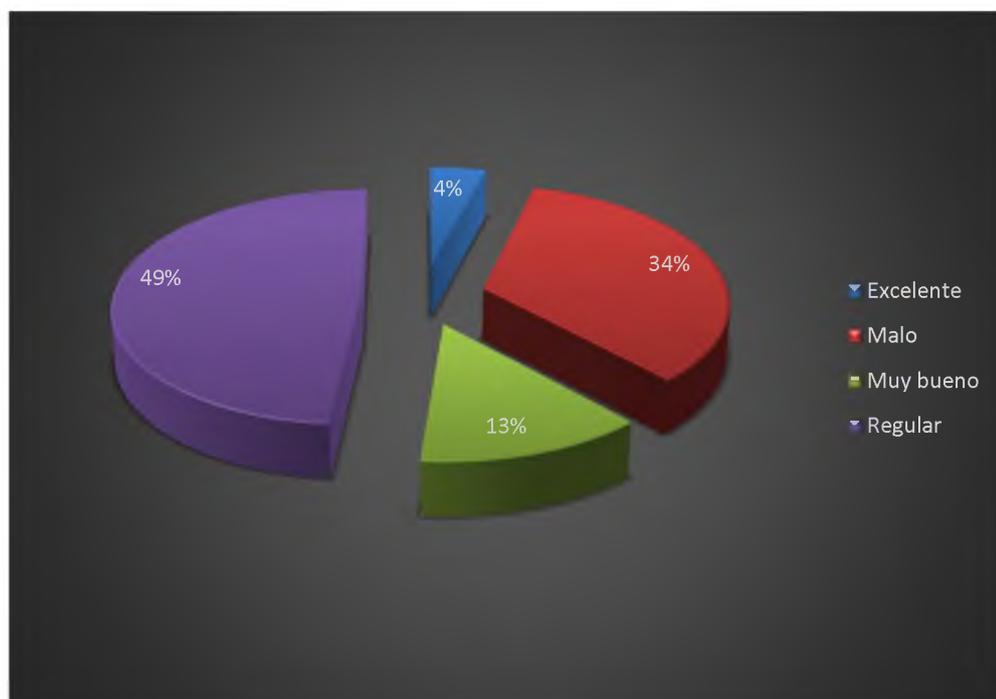
Como resultado a la consulta de considerar reuniones semanales con la finalidad de resolver conflictos en el rediseño del nuevo proceso el 60% considera Muy buena la idea de las reuniones semanales y el 19% Muy buena. No es considerada como excelente, ya que la mayoría de los colaboradores coincide en que al realizarse estas reuniones, tendrían que permanecer un tiempo más en la empresa, y eso afectaría sus actividades extra curriculares.

La encuesta realizada al personal de Grupo Papelero GRUPASA nos orienta hacia un rediseño en el sistema de pagos. Gracias a nuestra encuesta se ha encontrado que el personal no se encuentra conforme con el sistema actual y es considerado como el factor que afecta y retrasa los tiempos de trabajo. Considerando una opción viable el rediseño del sistema de pagos presente, este rediseño considera reuniones semanales con la

finalidad de mejorar agilizar el sistema de pagos evitando más retrasos por parte de la firma.

4.1.1 Encuesta a proveedores: Análisis de los resultados Rediseño de proceso pagos a proveedores en Grupo Papelero GRUPASA

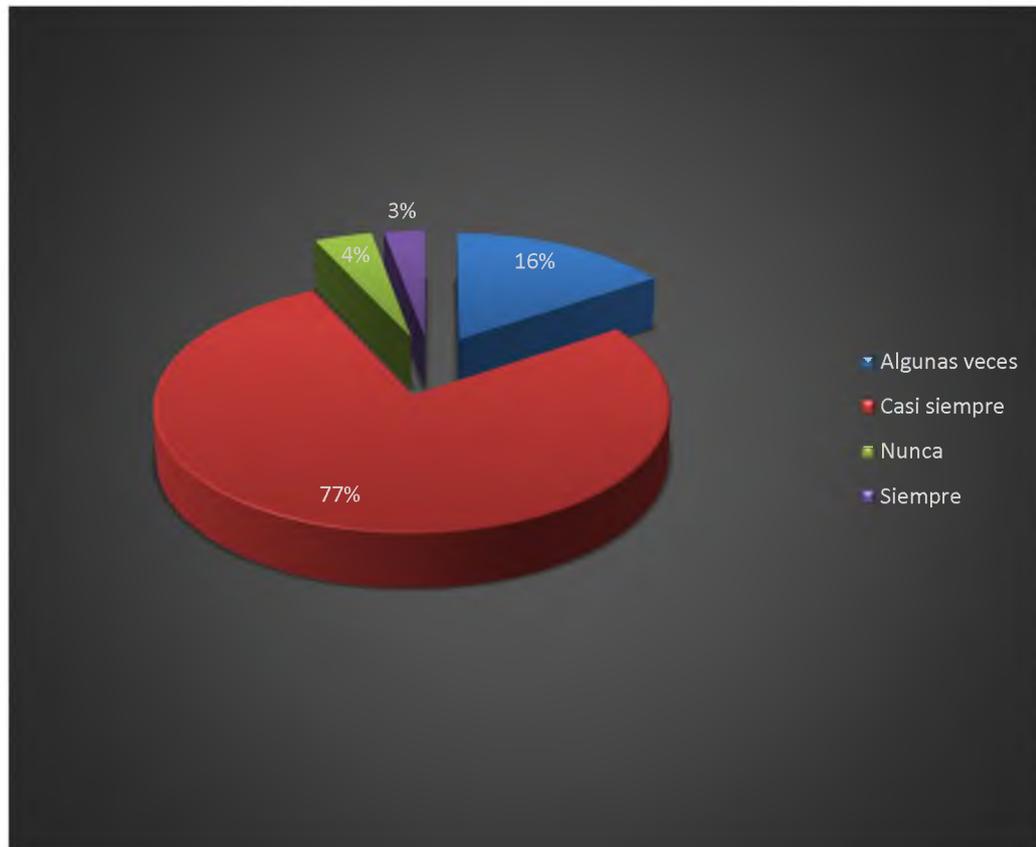
Pregunta 7: ¿Cómo considera los procesos de pagos establecidos por el Grupo Papelero GRUPASA respecto a la cancelación de facturas?



Fuente: Encuesta autores

Los resultados indican que los proveedores del Grupo Papelero GRUPASA consideran Regular con el 49%, Malo el 34% esto nos orienta hacia un rediseño en el sistema de pagos. Ya se ha evidenciado que más de uno de estos proveedores, se encuentran en desacuerdo con los tiempos de pagos de sus facturas, pese a establecer condiciones de pago antes de concretar el negocio

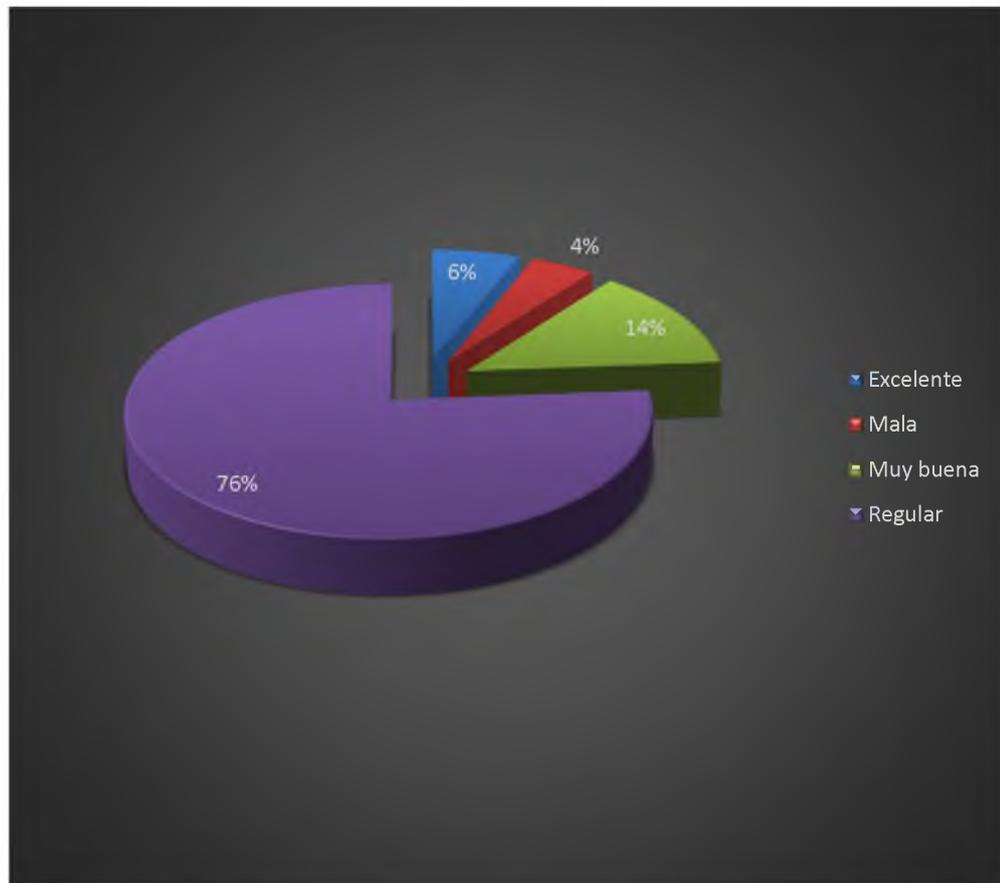
Pregunta 8: ¿Ha sentido inconformidad en los tiempos de cancelación de sus facturas emitidas al Grupo Papelero GRUPASA?



Fuente: Encuesta autores

El resultado nos indica que el 77% de los proveedores ha sentido una inconformidad con los pagos lo cual debilita las relaciones comerciales afectando a su vez la imagen corporativa del Grupo Papelero GRUPASA. Además de generar desconfianza en las futuras compras efectuadas por GRUPASA.

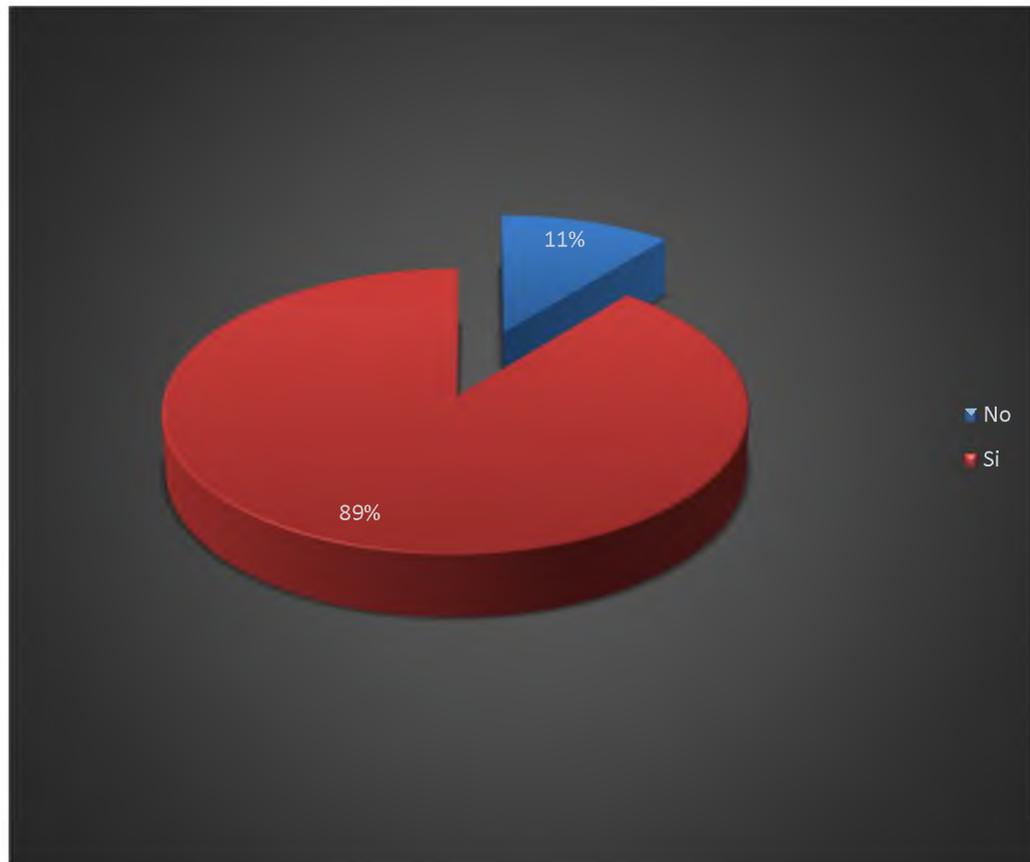
Pregunta 9: ¿Cómo considera la relación comercial entre el Grupo Papelero GRUPASA y usted como proveedor?



Fuente: Encuesta autores

Los diferentes retrasos y los reiterados inconvenientes presentados han debilitados las relaciones con los proveedores el 76% considera regular la relación con el Grupo Papelero GRUPASA. Por lo que se ha podido evidenciar, que los proveedores no se sienten a gusto con el rol que ellos desempeñan en las actividades comerciales dentro del Grupo Papelero.

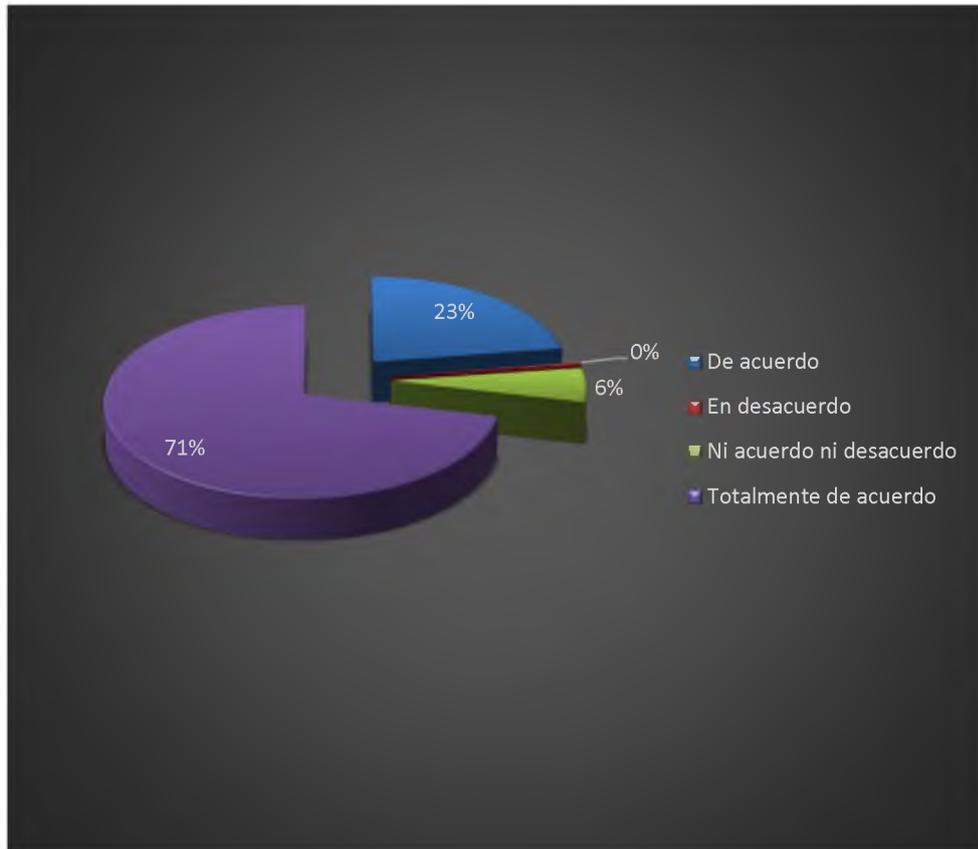
Pregunta 10: ¿Considera que un re-diseño en el sistema de pagos del Grupo Papelero GRUPASA le permitirá reducir el tiempo de despacho como proveedor?



Fuente: Encuesta autores

La aceptación de un rediseño en el sistema de pagos permite al proveedor en un 89% considerar reducir el tiempo de despacho permitiéndole a GRUPASA aumentar su producción. Ya que utilizando el nuevo diseño, se considera al proveedor como pilar fundamental dentro de las actividades principales del Grupo Papelero, esto a su vez genera motivación hacia el proveedor, y esto generara una respuesta positiva por parte de los proveedores.

Pregunta 11: ¿Esta como proveedor de acuerdo que un re-diseño en el sistema de pagos permitirá fortalecer las relaciones comerciales?



Fuente: Encuesta autores

Como resultado encontramos que el 71% de los proveedores está totalmente de acuerdo con un rediseño del sistema de pagos. Se ha evidenciado, que los proveedores responden de manera positiva a la idea de proceder al rediseño, ya que el nuevo diseño, permite que los pagos y los procesos internos sean más ágiles. Aplicando el nuevo diseño, la empresa Grupasa responderá de manera efectiva no solamente a sus proveedores sino reducirá el tiempo de trabajo de sus colaboradores, y permitirá que el talento humano se desempeñe mejor.

Como resultado de la presente encuesta realizada a los proveedores del Grupo Papelero GRUPASA nos orienta hacia un rediseño en el sistema de pagos presente, permitiendo mejorar las relaciones comerciales con los proveedores, reduciendo los tiempos de aprovisionamiento de materia prima y realzando la imagen corporativa del Grupo Papelero GRUPASA. La mejora de las relaciones orientadas hacia el rediseño del sistema de pagos permitirá a la empresa aumentar su producción y mejorar su tiempo de entrega de producto final generando confianza en sus clientes y adquiriendo una imagen por medio de la mejora continua de sus procesos.

CAPITULO V

REDISEÑO DEL SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES

5.1 Situación actual de la empresa

En este capítulo revisaremos los aspectos más relevantes que permiten el desarrollo de las actividades comerciales dentro de la compañía GRUPASA S.A. Se desarrollarán los procesos de cada departamento involucrado en el proceso de pagos a proveedores recurrentes de materias primas y suministros. Además del enfoque en los organigramas por departamentos y analizar sus puntos débiles a mejorar con nuestra nueva propuesta. Nos es oportuno mencionar que toda la información mostrada ha sido suministrada por la empresa GRUPASA Grupo Papelero S.A. con el único objeto de ser utilizada de carácter investigativo.

Figura 12: Logo de la Institución



Fuente: www.grupasa.com

5.2 Antecedentes de la empresa

En el año 1970 el Econ. José Jaramillo Miranda decide fundar la compañía Papelesa en la ciudad de Guayaquil. Ubicándose en local con unas dimensiones de 8 m² en la Av. Quito 1019 y Vélez. Con apenas un solo trabajador la empresa Papelesa entra al mercado por primera vez siendo sus actividades la venta de papeles y cartulinas destinadas para la industria gráfica.

En 1974 Papelesa incursiona en la fabricación de cuadernos mediante la compra de una maquina troquelada usada, debido a su escaso capital, sin embargo Papelesa competía con empresas como La Reforma y Sonapal. A pesar de las dificultades presentadas en la industria gráfica, Papelesa supero todas las dificultades y se convirtió en la única empresa sobreviviente en la época. Con el crecimiento del negocio fue necesario un cambio de instalaciones ubicándose en 9 Octubre 1310 y posteriormente en la Av. Pedro Boloña y Domingo Comín al sur de la ciudad, las instalaciones contaban con una dimisión de 300 m².

En 1982, Papelesa se convierte en la primera empresa ecuatoriana en comprar una máquina para la fabricación de cuadernos de doble anillo. En 1984 Papelesa adquiere terrenos de 20.000 m² en el Km 11.5 Vía Daule Parque industrial "El Sauce", teniendo una mente visionaria enfocada al crecimiento.

En 1990 se forma el Grupo Papelesa, el cual es sinónimo de tecnología automatización y mejora continua. El Grupo Papelesa diversifica sus actividades hacia el sector papelerero y cartonero invirtiéndose en la compra de maquinarias destinadas a la fabricación de formularios continuos, resmillas de papel de fotocopia además de la implementación de la fábrica de cajas de cartón corrugado y micro corrugado apuntando a mercados internacionales con productos de exportación. Empezada la fabricación del

cartón, nace Grupasa la cual empieza sus actividades con un poco más de 30 empleados.

A inicios del 2004, Grupasa marca diferencia entre las industrias, con la compra de un nuevo corrugador y una troqueladora rotativa cuatro colores para alta gráfica, que la sitúan como una de las diez mejores empresas industriales corrugadoras de Latinoamérica. A mediados del 2004 implementa el software SAP, además de ser reconocida con la certificación ISO 9001, y BASC, posicionándose en un mercado industrial competitivo a nivel mundial.

Hoy en día, Grupasa cuenta con más de 500 colaboradores, con una infraestructura superior a los 60,000m². Posee el reconocimiento y aplicación de la ISO 9001, certificación OHSAS, además de la premiación BASC por dos años consecutivos en la categoría Exportador. Grupasa al día de hoy procesa más de 100,000 toneladas anuales de papel brindando soluciones integrales de empaque a diversos sectores del mercado como el bananero, camaronero, convertidor, floricultor, industrial, micro-corrugado, no tradicional, pesquero y plegadizas u auto-armables.

Figura 13: Archivo histórico fotográfico GRUPASA S.A.



Fuente: www.grupasa.com/quienes_historia.htm

5.3 Misión y visión de la empresa GRUPASA S.A

De acuerdo al sitio web de la compañía www.grupasa.com, podemos apreciar que la misión y visión del Grupo paplero está enfocada a resultados innovadores manteniendo la calidad y su eficiencia.

5.3.1 Misión de GRUPASA S.A.

Somos un grupo empresarial innovador e integrado, distinguiéndonos por ser los mejores fabricantes y proveedores de productos de papel y cartón: y los más dinámicos comercializadores de suministros de papelería.

- ✓ Contamos con gente comprometida y enfocada a la mejora continua.
- ✓ Trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Actuamos de manera responsable con el medio ambiente, la educación y el bienestar de nuestra comunidad.

“Unidos por la innovación y la mejora continua”

5.3.2 Visión de GRUPASA S.A

Tener en cada colaborador un ejecutor y gestor de cambio

Figura 14: Colaboradores del Grupo Paplero S.A



Fuente: www.grupasa.com/quienes_misionvision.htm

5.4 Certificaciones Internacionales de GRUPASA

Considerando el compromiso de GRUPASA por satisfacer los requerimientos de sus clientes y piezas interesadas ha realizado y certificado su Sistema de Gestión Integral, que abarca los siguientes ámbitos:

5.4.1 Calidad de sus productos

GRUPASA cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008 con acreditación OAE de Ecuador y ANAB de los EE.UU. que tiene como finalidad garantizar la satisfacción de sus clientes a través de productos y servicios de calidad.

5.4.2 Seguridad y Salud Ocupacional

GRUPASA ha implementado su Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional cumpliendo con los requisitos técnico-legales establecidos en el SART y bajo la norma OHSAS 18001:2007; este último está certificado con acreditación de la ONAC de Colombia. El objetivo primordial de este sistema es mejorar el desempeño de la seguridad y salud de los trabajadores y las personas que están dentro de nuestras instalaciones a través del control y gestión de los riesgos.

5.4.3 Control y Seguridad Física

Grupasa ha incorporado todos sus elementos del sistema de control y seguridad a los procesos operativos de la organización, el alcance de la aplicación se ha realizado considerando la naturaleza,

actividades, tamaño del negocio, factores de riesgo y las condiciones del entorno en la empresa.

La Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC - Business Alliance for Secure Commerce) es un programa dirigido por diversos organismos e instituciones públicas y/o privadas y apoyado por el Servicio Aduanero de los EE.UU., creado para promover el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías y narcóticos a través del comercio lícito, así como fomentar y apoyar estándares de seguridad, calidad y protección para el sector productivo relacionado con las actividades de exportación e importación.

En el 2013, GRUPASA ganó el Premio BASC en la categoría Exportador; demostrando nuestro compromiso con el control y seguridad física.

5.4.4 Comercio Ético

El compromiso de GRUPASA en el mejoramiento de su Sistema de Gestión Integral, nos ha llevado a cumplir con las auditorías que nos realizan permanentemente nuestros clientes. Dentro vale destacar el cumplimiento con la Auditoría de Comercio Ético de Miembros de Sedex (SMETA - Sedex Members Ethical Trade Audit) a pedido de nuestro cliente NESTLÉ.

Figura 15: Certificaciones otorgadas a GRUPASA



Fuente: https://www.grupasa.com/quienes_certificaciones.

5.5 GRUPASA sectores industriales

GRUPASA a lo largo de sus actividades dedicadas a la fabricación del cartón corrugado y no corrugado, se ha visto en la visión de ofrecer su lucro en diferentes sectores industriales que apuntan y crecen en medida considerable en mercados internacionales, dando la oportunidad a GRUPASA de ofrecer un producto que permita la exportación a los insumos elaborados en diferentes industrias ecuatorianas. A continuación detallamos los diferentes sectores:

5.5.1 Sector Industrial

Productores, comercializadores y exportadores de Cajas pared sencilla y doble, regulares y troqueladas, cajas laminadas, exhibidores, material POP, Cajas en cartulina plegable.

Cajas master para bebidas, alimentos, aseo personal, limpieza del hogar, textiles, cuadernos etc. Sus dimensiones varían de las necesidades y especificaciones de cada cliente respecto al producto que será embalado en la misma. Su ventilación es opcional según las características del producto.

5.5.2 Sector Agroexportador

Agro exportador (banano, piña, mango, limón, papaya, manzana, sandía, melones, aguacate, brócoli, palmito, etc). Productores y exportadores de frutas y vegetales. Cajas de pared sencilla y doble, regular y troquelada,

5.5.3 Sector Pesquero

Exportadores de pescado fresco o congelado y de conservas de pescado. Cajas pared sencilla y doble, regulares y troqueladas. Sus dimensiones varían según las necesidades de nuestros clientes ya que existen varias presentaciones para este producto. Ventilación es opcional.

5.5.4 Sector Camaronero

Productores y comercializadores de camarón y larvas de camarón. Cajas pared sencilla y doble, regulares y troqueladas. Dimensiones varían a los requerimientos del cliente. Ventilación: opcional según características del producto a empacar.

Fabricamos cajas plegadizas en diferentes tipos de cartulinas de calidad importadas de los mejores molinos del mundo, procesamos empaques para el mercado local y para exportación elaborados en cartulina Dúplex y en Polyboard la cual es especial para empacar productos que requieren de refrigeración y congelación.

5.5.5 Sector Floricultor

Exportadores de flores. Cajas pared sencilla troqueladas tapa y base, láminas de micro corrugado. Sus dimensiones pueden ser variadas dependiendo de la necesidad del cliente. Impresión flexo gráfica máxima 4 colores.

Cuenta con perforaciones circulares semi-desprendibles paralelas en cada uno de los cabezales para su ventilación. Resistencia a la compresión (carga dinámica) según requerimientos del cliente.

5.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en GRUPASA

Gráfico4: 5 fuerzas de porter: Grupasa



Fuente: elaboración autores

5.6.1 Productos sustitutos:

El grupo industrial Papelero GRUPASA, orientado a la elaboración de cajas de cartón tiene como principal producto sustituto los empaques realizados con materiales plásticos. Esta barrera se ve limitada por las nuevas tendencias Ecológicas a nivel mundial.

5.6.2 Proveedores:

El crecimiento Económico de la industria Papelera GRUPASA se beneficia del crecimiento del sector económico Papelero. Con este tipo de industrias las compañías contratantes buscan establecer su imagen corporativa en sus productos impulsando su imagen corporativa.

5.6.3 Compradores:

La diferencia de precios en el mercado de la industria Papelera y la diversificación de la calidad del producto final se ve afectada por los costos, este tipo de cambios repercute en la calidad del producto final, siendo GRUPASA una industria enfocada en la calidad de su producto final.

5.6.4 Nuevos competidores:

Las barreras de entrada a este tipo de industria se encuentran fuertemente afectadas por la situación económica actual. A su vez las demandas de calidad que tienen los diferentes entes reguladores de compañías generan costos elevados en la elaboración del producto final.

5.7 Departamentos involucrados en el proceso de pagos

Dentro de una organización existe una estructura organizacional la cual está orientada a coordinar actividades distintas compartiendo un mismo objetivo. En la empresa GRUPASA las actividades relacionadas al proceso

de pagos a proveedores están repartidas en diferentes áreas, las cuales son responsables de que este objetivo, ser puntual en los pagos, este cumpliéndose de manera eficiente. Para lo cual es importante que mencionemos como se encuentran estructurados los respectivos niveles y asignaciones en la compañía GRUPASA. A continuación mostramos los respectivos departamentos involucrados en el proceso de pagos a proveedores.

- Departamento de Compras
- Departamento de Bodegas de Materias Primas
- Departamento de Bodega de Repuestos y Suministros
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería

5.7.1 Departamento de compras en GRUPASA

El Departamento de compras del Grupo papelerero tiene como responsabilidad adquirir los insumos necesarios para la producción del producto principal, materiales indirectos involucrados en el proceso de producción, suministros para los colaboradores, suministros de seguridad e implementos usados para los empleados de planta, además de materiales utilitarios para los respectivos trabajos administrativos dentro de GRUPASA.

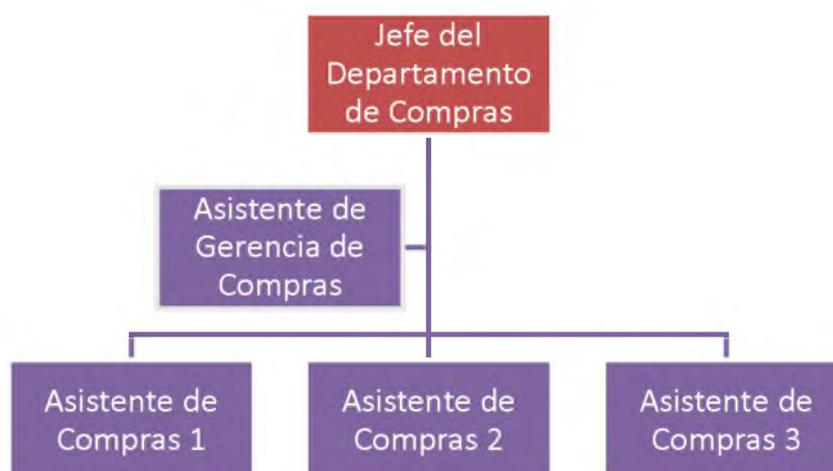
5.7.1.1 Responsabilidades del Departamento de Compras

La empresa GRUPASA está orientada al aprovechamiento y reducción de costos al momento de realizar la adquisición de insumos (materias primas, partes, repuestos, equipos y artículos de oficina). De acuerdo a las políticas internas del Grupo Papelerero, departamento de compras en ayuda del jefe inmediato del mismo departamento, realizan las gestiones de adquisición considerando los siguientes puntos:

- Comprar materiales e insumos para los propósitos solicitados
- Tener los materiales a tiempo
- Procurar la compra de insumos y materiales a proveedores que ofrezcan el más bajo costo acorde al mercado.
- Controlar y verificar la cantidad de las compras
- Proveerse de ser necesario de cantidades de más para futuros requerimientos.
- Verificar que se respete los precios especificados en la orden de compra al momento de solicitar la factura al proveedor.
- Dar seguimiento a los anticipos solicitados por la cartera de proveedores manejada por los integrantes del departamento.
- Cerciorarse que las Facturas hayan sido entregadas por el proveedor luego de la entrega de los suministros y materiales.
- Elaborar, enviar y tramitar las ordenes de compras respectivas en el sistema SAP.

5.7.1.2 Organigrama del departamento de compras

Gráfico 5: Grupasa: departamento de compras.



Fuente: Grupasa SA.

5.7.1.3 Perfiles de los colaboradores del departamento de compras

El departamento de compras del Grupo Papelero está conformado por cinco colaboradores los cuales comparten funciones y actividades. Cada uno de estos colaboradores está encargado de negociar los diferentes requerimientos de toda la organización. Considerando palabras de (Martinez, 2007) los integrantes de un departamentos de compras deben cumplir con el perfil de un buen negociador y estar orientados al enfoque de reducir costos en el aprovisionamiento.

Jefe del departamento de compras: Un jefe del departamento de compras es quien planifica, dirige las actividades que se llevan a cabo dentro del departamento de la institución. Teniendo como referencia que las requisiciones estén de acuerdo a la legislación de la institución. (Lendeers, 2012)

El jefe del departamento de compras dentro de GRUPASA tiene las siguientes funciones:

- ✓ Verificar las requisiciones que llegan al departamento
- ✓ Realiza el cálculo del costo total de compras
- ✓ Redacta las notas para negociar con diferentes unidades comerciales
- ✓ Aprueba las órdenes de compra
- ✓ Evalúa contantemente el desempeño del personal a cargo
- ✓ Efectúa jornadas de capacitación para su equipo de trabajo orientándolos a objetivos.

Asistente de Gerencia de Compras: Un asistente de gerencia de compras será el encargado de trabajar en conjunto las actividades del jefe inmediato del departamento. Es quien determina si las tareas agendadas por el departamento han sido debidamente realizadas. Además de suplantar al jefe inmediato en el caso de su ausencia. Un asistente de gerencia de compras dentro de GRUPASA tendrá las siguientes tareas:

- ✓ Vigila que el personal cumpla sus horarios de jornadas y normas de permisos.
- ✓ Registra la asistencia diaria del personal del área
- ✓ Envía al jefe del departamento de compras el registro de las actividades semanales efectuadas.
- ✓ Realiza otras tareas relacionadas con la unidad.

Asistente de Compras: Un asistente de compras será el encargado de realizar y gestionar las negociaciones con los diferentes proveedores. Es el encargado de recibir los requerimientos de suministros y materiales de los diferentes departamentos de la empresa. Además es el encargado de realizar la orden de compra, validar su información y enviarla a su aprobación respectiva, considerando los niveles de jerarquías de aprobación establecidos en las políticas de compras. (Lendeers, 2012)

- ✓ Gestiona la aprobación y firma de las órdenes de compra
- ✓ Realiza las negociaciones respectivas con los proveedores
- ✓ Solicita anticipos o pagos inmediatos según se presente la necesidad
- ✓ Da seguimiento a las compras y verifica el despacho de los suministros y materiales.

5.7.1.4 Análisis FODA del departamento de compras dentro de GRUPASA

En el siguiente grafico hemos revisado las oportunidades, debilidades, amenaza y fortalezas más relevantes del departamento de compras. Ver gráfico #

Gráfico 6: Análisis FODA del departamento de compras GRUPASA



Fuente: Autores

5.7.2 Departamento de bodegas de materias primas

El departamento de bodega de materias primas es el lugar donde se almacenarán todas las materias primas en inventarios. Las dimensiones de las bodegas son dos una ubicada en el patio principal destinada para contenedores con cargas de hasta 300 kg y la Bodega materia prima principal, la cual abarca las cargas de contenedores que superen los 300 kg. (Ballaou, 2004) Las bodegas o sistemas de almacenamiento permiten a las empresas mantener materiales o insumos específicos de las siguientes maneras:

- Manteniendo las cantidades apropiadas
- Ambiente adecuado y seguro

- Clasificado por inventarios.

Las operaciones de Bodega de materia prima no deben limitarse a solo el almacenamiento. Dentro de las principales funciones del departamento de bodega de materia prima en el Grupo paplero detallamos las siguientes:

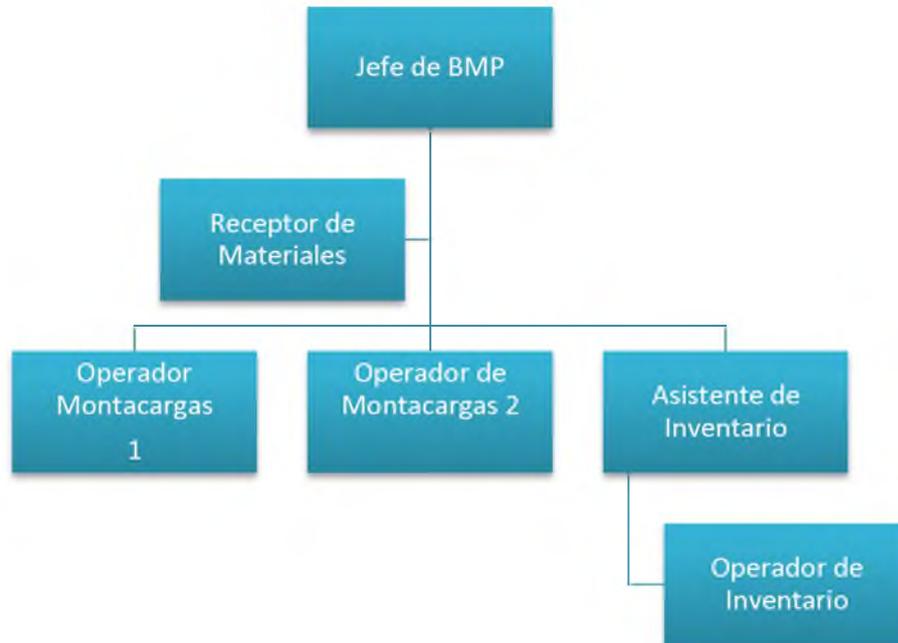
- Recepción de las Materias primas y demás materiales utilizados en la producción
- Recepción, descarga y control de materiales
- Chequeo del estado en que los insumos y materiales lleguen por parte del proveedor.
- Notificar lo recibido por parte del proveedor
- Desempacar en caso de ser necesario
- Operar los equipos de montacargas, para el caso de las bobinas de papel.
- Decidir cómo lo recibido se va ubicar en las dimensiones de la bodega.
- Mantener ordenado y clasificado el inventario de las materias primas
- Envía la documentación de recibido de las mercaderías para proceder al pago de proveedores

5.7.2.1 Organigrama del departamento de bodega de materias primas en GRUPASA

La bodega de materia prima del Grupo paplero, está separada de la bodega de repuestos y suministros debido a la cantidad y volúmenes de los despachos por parte de los proveedores principales de materias primas. La organización está establecida por el siguiente organigrama del departamento. El departamento de Bodega de materia prima comparte igual importancia en función con el departamento de compras, ya que si los materiales despachados por el proveedor no cumplen con lo solicitado por el departamento de compras se procede a la no recepción y no

almacenamiento. (Ballaou, 2004). A continuación ver gráfico # donde se detalla el respectivo orden departamental.

Grafico 7: GRUPASA: Departamento de Bodega de Materias Primas



Fuente: Grupasa SA.

5.7.2.2 Perfiles de los colaboradores del departamento de bodegas para materias primas

Dentro del departamento destinado para bodegas de materias primas en la empresa GRUPASA se consta con cuatro empleados, cuyas funciones están orientadas al manejo, control, y clasificación del inventario de materias primas. Las materias primas son almacenadas por los operadores encargados, considerando el punto de vista clasificatorio del jefe de bodega encargado. (Ballaou, 2004)

Jefe de Bodega de Materia Prima: un jefe de bodega de materias primas es el encargado de notificar cuando el inventario destinado a las plantas de

producción está por agotarse, remodelarse o diferentes cambios en la producción. Debe realizar un seguimiento, por medio de sus colaboradores, al inventario para proceder al abastecimiento de materias primas, las cuales si presentan retrasos en ser despachadas, retrasarían la producción del día. Un jefe de bodegas de materia dentro de GRUPASA tiene las siguientes funciones:

- ✓ Verificar la correcta recepción de los materiales
- ✓ Coordinar las operaciones logísticas para el despacho
- ✓ Elabora la documentación respectiva de entrada y salidas de mercaderías.
- ✓ Realiza y revisa el inventario de manera periódica
- ✓ Notifica la recepción de las materias primas junto con el encargado del departamento de compras
- ✓ Destina a planta los materiales y las bobinas respectivas para dar inicio a la producción.
- ✓ Da ingreso al sistema SAP los inventarios recibidos.

Receptor de materiales: el receptor de materiales será la persona encargada en dar seguimiento al proveedor al momento de los despachos respectivos de los materiales. Tiene como funciones el siguiente detalle.

- ✓ Ingresar las cantidades en peso y unidades de los materiales recibidos en el sistema SAP.
- ✓ Recibe y firma la orden de entrega del proveedor.
- ✓ Etiquetar y notificar los materiales recibidos.

Operador de montacargas: el operador de montacargas, estará disponible cuando el jefe de bodega lo solicite y sus funciones son las siguientes:

- ✓ Operar la maquinaria destinada a cargas pesadas

- ✓ Transporta las bobinas de papel recibidas a la bodega
- ✓ Transporta las bobinas de papel a planta
- ✓ Es el encargado de notificar las horas de uso del montacargas
- ✓ De ser necesario notifica los posibles desgastes y daños de la maquinaria a su jefe inmediato.

Asistente de inventario y operador de inventario: dentro del grupo paplero el asistente de inventario trabaja en conjunto con el operador de inventario y comparten las siguientes actividades:

- ✓ Envían la documentación de las notificaciones recibidas a contabilidad
- ✓ Mediante el sistema SAP, imprimen los códigos originados a las bobinas respectivas
- ✓ Controlan los despachos de tinta para el pintado e impresión del cartón
- ✓ Ingresan al sistema SAP información referente al inventario asignado.

5.7.2.3 Análisis FODA del departamento de bodegas de materias primas

Considerando los aspectos más relevantes relacionados a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mostramos continuación el grafico # el análisis FODA del departamento en observación.

En palabras de (Ballaou, 2004) dentro del proceso de almacenamiento y movimientos dentro de un mismo recinto de materiales, suministros y materias primas, comprende una serie de eventualidades que pueden ser consideradas como amenazas y oportunidades. Esto a su vez permite analizar donde y como deben ser almacenados nuestros abastecimientos.

Gráfico 8: Análisis FODA: Bodegas de Materias Primas



Fuente: Grupasa SA.

5.7.3 Departamento de bodega de repuestos, suministros y materiales

Los materiales y repuestos representan un factor básico de operaciones en todas las empresas. Además de constituir como uno de los elementos que más inversiones registra en las actividades propias de la institución. De allí existe la importancia de llevar un control y un almacén o espacio destinado a la clasificación del inventario para evitar, deterioro, pérdidas, confusiones robos, etcétera. (Baily, 1991)

Dentro del Grupo Papelero, la administración de estos elementos está destinada al departamento de bodegas de repuestos, donde se almacenan los diferentes suministros y materiales destinados a los colaboradores y demás departamentos de la institución. Entro de los suministros y materiales en esta bodega encontraremos los siguientes ítems:

- Repuestos para Maquinarias

- Útiles y herramientas para la seguridad industrial
- Accesorios para la seguridad del personal de planta
- Insumos médicos
- Útiles y suministros de oficina
- Materiales indirectos para la producción.

La clasificación de los inventarios es una práctica usual que tiene como objetivo, evitar las pérdidas de ítems además de brindar un fácil manejo de los elementos almacenados en este departamento de bodega. Como funciones principales del departamento de bodega de repuestos dentro de GRUPASA tenemos las consiguientes:

- Verificar la recepción de los despachos según la orden de compra
- Dar recibido a los ítems en bodega al sistema SAP
- Ingresar y asignar el código correspondiente
- Verificar y supervisar los trabajos, obras, labores de limpieza y demás servicios prestados.
- Notificas las eventualidades de los servicios recibidos
- Habilita la recepción de las facturas por parte del proveedor.
- Notifica y envía el acta de recepción al departamento de Contabilidad la recepción de las mercaderías
- Supervisa y provisiona los insumos necesarios para la producción y planta
- Verifica los inventarios en el Sistema SAP.

5.7.3.1 Organigrama del departamento de bodega de repuestos dentro de GRUAPASA.

En el siguiente gráfico podemos apreciar como el departamento de bodega de repuesto está organizado estructuralmente.

Gráfico 9: GRUPASA: Departamento de bodega de repuestos.



Fuente: Grupasa SA.

5.7.3.2 Perfiles de los colaboradores del departamento de bodega de repuestos

La necesidad de establecer un orden en la recepción de los despachos y el almacenamiento permite evitar situaciones que representen negatividad en los costos y factores productivos. En cada empresa se utilizan diferentes productos, cada uno de ellos con características diferentes, por lo tanto es necesario un tratamiento particular. (Chiavenato, 1993).

Dentro del Grupo papelero los diferentes suministros y materiales que se almacenan y depositan dentro de la bodega de repuestos, son tratados de manera particular, ya que cada uno de estos es dirigido a diferentes áreas, procesos de producción y etcéteras. Dentro del departamento de bodega de repuesto GRUPASA cuenta con cuatro colaboradores:

Jefe de bodega de repuestos: un jefe de bodegas de repuestos dentro del Grupo Papelero tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Diligenciar las entradas y salidas de mercaderías de la bodega
- ✓ Realizar el ingreso, despacho y consumo de los suministros en el sistema SAP.
- ✓ Realizar un control de inventarios a diario o según lo considere apropiado
- ✓ Recibir y verificar la condición de los suministros despachados en bodega
- ✓ Realizar el acta de recepción de servicios para los diferentes trabajos realizados en la institución
- ✓ Revisar que el almacenaje de los suministros sea el adecuado.
- ✓ Notificar los deterioros de la mercadería recibida.
- ✓ Notificar al departamento de compras, los descargos respectivos y corroborar con la orden de compra.

Asistente de bodega: el asistente de bodega tendrá las siguientes en el departamento de bodegas de repuesto en GRUPASA:

- ✓ Realizar los reportes respectivos de los despachos al jefe de bodega
- ✓ Reportar daños en los suministros despachados
- ✓ Dar ingreso de los suministros y repuestos al sistema SAP.
- ✓ Entregar el reporte de recepción de suministros a contabilidad.
- ✓ Etiquetar y perchar los suministros en las gavetas de almacenaje respectivas.

5.7.3.3 Análisis FODA del departamento de bodega de repuestos

Mediante las investigaciones respectivas del departamento, mostramos a continuación el respectivo análisis FODA considerando los aspectos más relevantes.

Gráfico 10: Análisis FODA: Bodega de repuestos



Fuente: Autores

5.7.4 Departamento de contabilidad dentro de GRUPASA

El departamento de contabilidad se encargará de llevar el registro de operaciones financieras, presupuestales las cuales serán de ayuda en la toma de decisiones gerenciales. Un departamento de contabilidad justificara, mediante documentos justificativos y originales, todos los flujos de efectivo que se generen en la empresa. El departamento de contabilidad de una organización debe estar constantemente actualizado en la observancia de leyes, normas tributarias y reglamentos aplicables. (Omeñaca, 2008)

El departamento contable del Grupo Papelero, está orientado a llevar a cabo asuntos contables y financieros, además de controlar y gestionar los flujos generados en presupuestos mensuales y anuales. El departamento de contabilidad llevará a cabo el pago de todos los desembolsos surgidos en las operaciones diarias de la empresa. Dentro del Grupo Papelero, el

departamento de contabilidad es el responsable de demostrar y validar los egresos de dinero. Pago de empleados, pago de multas y demás desembolsos son registrados mediante el sistema SAP, usando las unciones contables adecuadas. Dentro de las funciones principales del departamento de contabilidad tenemos las enunciadas a continuación.

- Registrar y controlar el manejo contable de los activos, pasivos y patrimonios de la empresa en conformidad a las políticas contables y administrativas en vigencia.
- Colabora con el departamento de sistemas e informática para mantenimiento del sistema contable
- Prepara y presenta a los gerentes financieros los respectivos balances de estados financieros, brindado la más completa y transparente información posible.
- Elabora el informe de proyecciones para el año en curso
- Lleva a cabo los registros contables según las normativas vigentes por el ente regulador tributario
- Mantiene actualizada el catálogo de las cuentas por pagar y por cobrar para la respectiva toma de decisiones.
- Coordina actividades de presupuesto con las demás áreas administrativas
- Realiza las demás actividades que le sean encomendadas a fin de ofrecer una información solida de los recursos financieros.
- Verifica, depura y actualiza las cuentas en los libros contable, mediante el uso del sistema SAP.

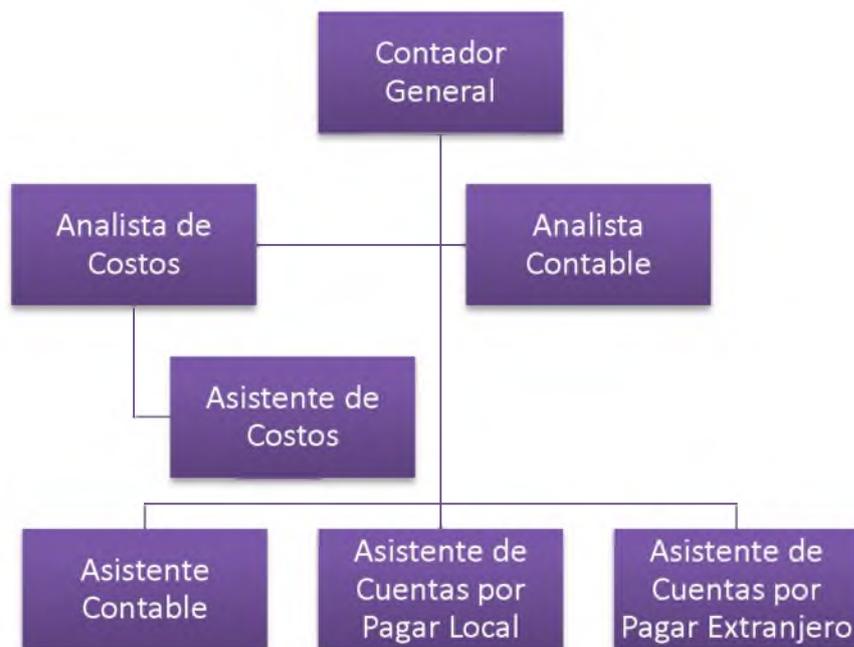
5.7.4.1 Organigrama del departamento de contabilidad dentro de GRUPASA.

Las empresas a menudo miden su situación a través de estados financieros. El objetivo del departamento de contabilidad es proporcionas los

datos que suministren la información de cómo se encuentra la empresa en estados financieros. (Rodríguez, 2011).

GRUPASA cuenta con un departamento de contabilidad donde las metas y resultados están enfocados al aprovechamiento óptimo de tiempos y recursos. Dentro de su estructura organizacional se encuentra limitada, ya que como industria mundial, maneja una amplia cartera de proveedores y libros contables que generan movimientos a diario. A continuación presentamos la estructura del departamento contable en GRUPASA.

Gráfico11: GRUPASA: Departamento de Contabilidad



Fuente: Grupasa S.A.

Perfiles de los colaboradores del departamento de contabilidad

Dentro de un departamento de contabilidad los funcionarios deben proporcionar y registrar la información financiera y presupuestaria de manera confiable y oportuna. Deben de presentar los estados financieros y revisar los comprobantes de anexos a fin de cumplir las normativas de la

organización, con la finalidad de mantener actualizados los balances que permitan un control presupuestario. (Leos, 1987)

Contador general: el contador general de Grupasa es el encargado de registrar todos los desembolsos contables. El contador general se vale de de todas las técnicas, procedimientos y reglas contables que permitan la interpretación de los flujos de la empresa. El contador general será el indicado para dar validez a toda la información mediante su firma. Lo cual además de registrar y llevar la contabilidad es el encargo de ser garante de la consignación de estados presentados. (Fernández M. , 1996) El contador general tiene las siguientes responsabilidades:

- ✓ Revisa los saldos contables en el sistema SAP
- ✓ Analiza e interpreta la información de los estados financieros
- ✓ Supervisa, controla y evalúa las emisiones de las ordenes de pagos
- ✓ Planifica, dirige y orienta las actividades del departamento
- ✓ Revisa los estados y libros bancarios y declaraciones de impuestos
- ✓ Desarrolla e implementa nuevas estructuras contables y procedimientos para controlar y fortalecer la actividad económica de la empresa.

Analista contable: subordinado del contador general de Grupasa, al igual que su jefe inmediato se encarga de efectuar el análisis y llevar el registro de los movimientos de la empresa. Algunas de sus funciones dentro de Grupasa son las siguientes:

- ✓ Efectuar el registro de los movimientos de ingresos y egresos
- ✓ Elabora las conciliaciones bancarias
- ✓ Analiza diariamente las cuentas de mayor, anticipos a proveedores, y demás cuentas por pagar.

Asistente contable: un asistente contable es aquel empleado que ejecuta y registra los asientos contables, las conciliaciones de cuentas, registros de

facturas, compensaciones, emisiones de anticipos y reembolsos de gastos a los colaboradores de la empresa. El auxiliar contable es una persona capacitada para cumplir las actividades diarias incurridas en un departamento contable de una empresa. (James, 1996)

En el Grupo Papelero el departamento contable cuenta con asistentes y auxiliares encargados y destinados de registrar los diferentes movimientos contables que se generan de acuerdo a las transacciones diarias. El departamento contable cuenta con los siguientes auxiliares contable:

- **Asistente Contable:** el encargado de registrar movimientos y desembolsos para los empleados, registra los salarios, facturas si órdenes de compra y habilita el pago de las cajas chicas respectivas.
- **Asistente de cuentas por pagar:** el auxiliar de cuentas por pagar es el encargado de emitir las emisiones de cheques para las diferentes facturas emitidas por los proveedores, revisa las órdenes de compra y chequea en el sistema SAP que los bienes o servicios detallados en las facturas estén debidamente ingresados a bodega mediante el chequeo del registro físico de los ingresos de bodega suministrados por el departamento de bodega de repuestos. Como función adicional el asistente de cuentas por pagar debe emitir anticipos según las negociaciones del departamento de compras además debe gestionar la cartera de cuentas por cobrar a proveedores.
 - ✓ Supervisa y verifica las conciliaciones bancarias
 - ✓ Prepara las retenciones de IVA y fuente
- **Asistente de cuentas por pagar exterior:** además de compartir las mismas funciones del asistente de cuentas por pagar local, este colaborador se encarga de emitir las órdenes de pago a proveedores en el extranjero, debe considerar los reglamentos de las importaciones y las condiciones de INCOTERMS estipuladas en la orden de compra importación.

5.7.4.2 Análisis FODA del departamento de contabilidad en GRUPASA.

Mediante nuestro proyecto de investigación mostramos a continuación el análisis FODA de los aspectos más relevantes del departamento contable.

Gráfico12: Análisis FODA: Departamento de contabilidad



Fuente: Autores

5.7.5 Departamento de tesorería dentro de GRUPASA

El departamento de tesorería y caja se encarga de gestionar y seguir las políticas, normas, procedimientos de control pertinentes para mantener en control los recursos financieros de la entidad. El departamento de caja gestiona la eficiencia y la eficacia de los pagos a los diferentes compromisos contraídos por la empresa. El departamento de tesorería y caja funciona de acuerdo a los procesos aprobados por el departamento de contabilidad.

(Ponce, 1971). Grupasa asigna al departamento de tesorería las siguientes responsabilidades.

- Realizar las gestiones de cobro conforme a las políticas financieras de la institución.
- Atiende los aspectos financieros respecto a las entidades bancarias.
- Verifica que la documentación soporte las emisiones de salidas de efectivo
- Registra y controla los recursos financieros provenientes del calendario presupuestal.
- Administra la disponibilidad de las cuentas bancarias
- Remite al departamento de contabilidad mediante el sistema SAP los pagos a proveedores efectuados
- Coordina las actividades del pago de nominas
- Elabora estados financieros sobre los flujos de caja
- Coordina la firma respectiva de los cheques a cancelar
- Realiza actividades encomendadas por el departamento de recursos humanos
- Coordina, orienta y apoya las actividades de los departamentos involucrados en sus procesos.

5.7.5.1 Organigrama del departamento de tesorería dentro de GRUPASA

Un departamento de tesorería garantiza de manera eficiente el control del desembolso de fondos, valores y demás obligaciones financieras adquiridas por la institución. Para el desarrollo de sus actividades el departamento de tesorería y caja en el Grupo Papelero cuenta con tres colaboradores encargados de gestionar las gestiones de desembolso de efectivo.

Gráfico 13: GRUPASA: Departamento de tesorería



Fuente: Grupasa SA.

5.7.5.2 Perfiles de los colaboradores del departamento tesorería

El área de tesorería y caja es un área importante en la empresa al momento de financiar todo el ciclo productivo, dentro de las responsabilidades de este departamento están las de revisar y supervisar los flujos de caja, pagos proveedores, líneas de crédito y financiamiento. Un agente de tesorería debe mantener una comunicación constante con la gerencia financiera con el fin de respetar las políticas administrativas de la empresa. (Dominguez, 2010)

Jefe del departamento: el departamento de tesorería dentro de Grupasa cuenta con un jefe, el cual es el profesional responsable de las siguientes actividades:

- ✓ Revisa, supervisa y notifica errores en las emisiones de cheques y pagos
- ✓ Firma y aprueba los cheques o desembolsos generados
- ✓ Notifica al departamento de contabilidad, si existe alguna inconformidad con los soportes.
- ✓ Gestiona y administra las carteras de cuentas por pagar
- ✓ Revisa los estados de financieros de las cuentas bancarias.

Asiste de tesorería: el asistente de tesorería colabora con el jefe del departamento en las siguientes funciones:

- ✓ Revisa las emisiones de cheques y demás desembolsos
- ✓ Revisa minuciosamente los soportes de las facturas a cancelar a proveedores
- ✓ Notifica al departamento de contabilidad las novedades en los soportes adjuntos a las emisiones de pago a proveedores.

Secretaria: la secretaria se encargará de verificar los procedimientos necesarios para dar inicio al proceso de pagos. Atiende con oportunidad, eficiencia y eficacia los requerimientos de los diferentes proveedores, vigilando la observancia de las políticas de la empresa. (Illera, 2008)

- ✓ Recpta las emisiones de cheques y desembolsos para enviarlos a revisión
- ✓ Cancela a los respectivos proveedores
- ✓ Notifica a los proveedores si existe alguna novedad con respecto a la cancelación de sus facturas
- ✓ Registra la aprobación y entrega de cheques en el sistema SAP.

5.7.5.3 Análisis FODA del departamento de Tesorería

Hemos considerado los siguientes aspectos en el análisis FODA del departamento de tesorería y caja del Grupo Papelero.

Gráfico14: Análisis FODA: Departamento de tesorería



Fuente: Autores

5.8 Comunicación empresarial dentro de GRUPASA

La comunicación interna en una empresa es la comunicación dirigida al cliente interno, en este caso, la comunicación es destinada al empleado. Hoy en día muchas empresas consideran un lujo o algo exclusivo de las empresas grandes el implementar un modelo de comunicación dentro de la institución. La comunicación interna en una empresa se convierte en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde aún son pocas las empresas que desarrollan una adecuada política de comunicación empresarial que aporte al desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos, corporativos y estratégicos de la compañía. (Muñiz, 2014)

Muchas empresas omiten la idea de que para ser competitivas y enfrentarse al éxito. Una comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar una respuesta inmediata a las necesidades de los empleados en las diversas áreas. (Muñiz, 2014)

Grupasa utiliza la herramienta de la comunicación interna a través del uso de correo electrónico (Outlook). El correo electrónico es un servicio de red interna que permite el envío y recepción de mensajes entre los departamentos. La importancia de usar el correo electrónico radica en la facilidad de redactar un medio digital de contacto continuo entre todos los empleados de las diferentes áreas.

El correo electrónico a su vez puede ser una herramienta no muy confiable a la hora de comunicar diferentes eventos surgidos en el diario de una empresa. La acumulación de correos electrónicos, y la no lectura de un e-mail en tiempo real ocasiona malos entendidos en los procesos de pagos a proveedores.

Grupasa utiliza como único medio de comunicación de novedades el correo electrónico entre departamentos, el problema radica en la acumulación de mensajes recibidos. Los mensajes de novedades de negocios entre proveedores y el departamento de compras quedan solo en la bandeja de recibidos, ya que cada colaborador encargado de ser partícipe en el proceso de pagos, no revisa contantemente su bandeja de entrada. El revisar constantemente una bandeja de entrada de correo electrónico hace que el empleado se distraiga de sus actividades principales, y deje inconcluso el trabajo que se encontraba en proceso, además de desviar la atención en todo el proceso, el empleado olvida y posterga sus actividades. Los problemas generados por el uso del correo electrónico como único medio de comunicación dentro del Grupo papelerero son los siguientes:

- Distracción en las actividades principales del empleado

- Retraso en los procesos internos del departamento
- Mala interpretación, debido a la mala redacción de los correos electrónicos
- Acumulación de los correos electrónicos en la bandeja de entrada.

5.8.1 Uso de extensiones telefónicas.

El uso del teléfono en el ámbito profesional es significativo, tanto por su provecho como el perfil que damos a los demás de nuestra empresa y de sus empleados. (Herrero, 2003)

Grupasa asigna diferentes extensiones de líneas telefónicas para mantener comunicados a sus colaboradores, pero este medio no es aprovechado de manera oportuna. Ya que dentro del Grupo Papelero, los colaboradores usan este medio para entablar conversaciones con empleados de otras áreas sobre temas que no van de acuerdo a las actividades propias del departamento. El uso del teléfono en la empresa Grupasa, genera un conflicto al momento de iniciar un proceso de pagos. Ya que el proveedor contacta con la empresa, y mientras el proveedor es re direccionado al departamento que podría solucionar su inquietud, esta llamada puede toparse con una línea ocupada, debido al mal uso de las extensiones telefónicas.

5.9 Proceso de pago a proveedores actual.

En los siguientes diagramas de flujos mostramos como se da inicio y se desarrolla el proceso de pagos dentro de la compañía Grupasa.

Figura 16: Programación de pagos a proveedores (vigente)

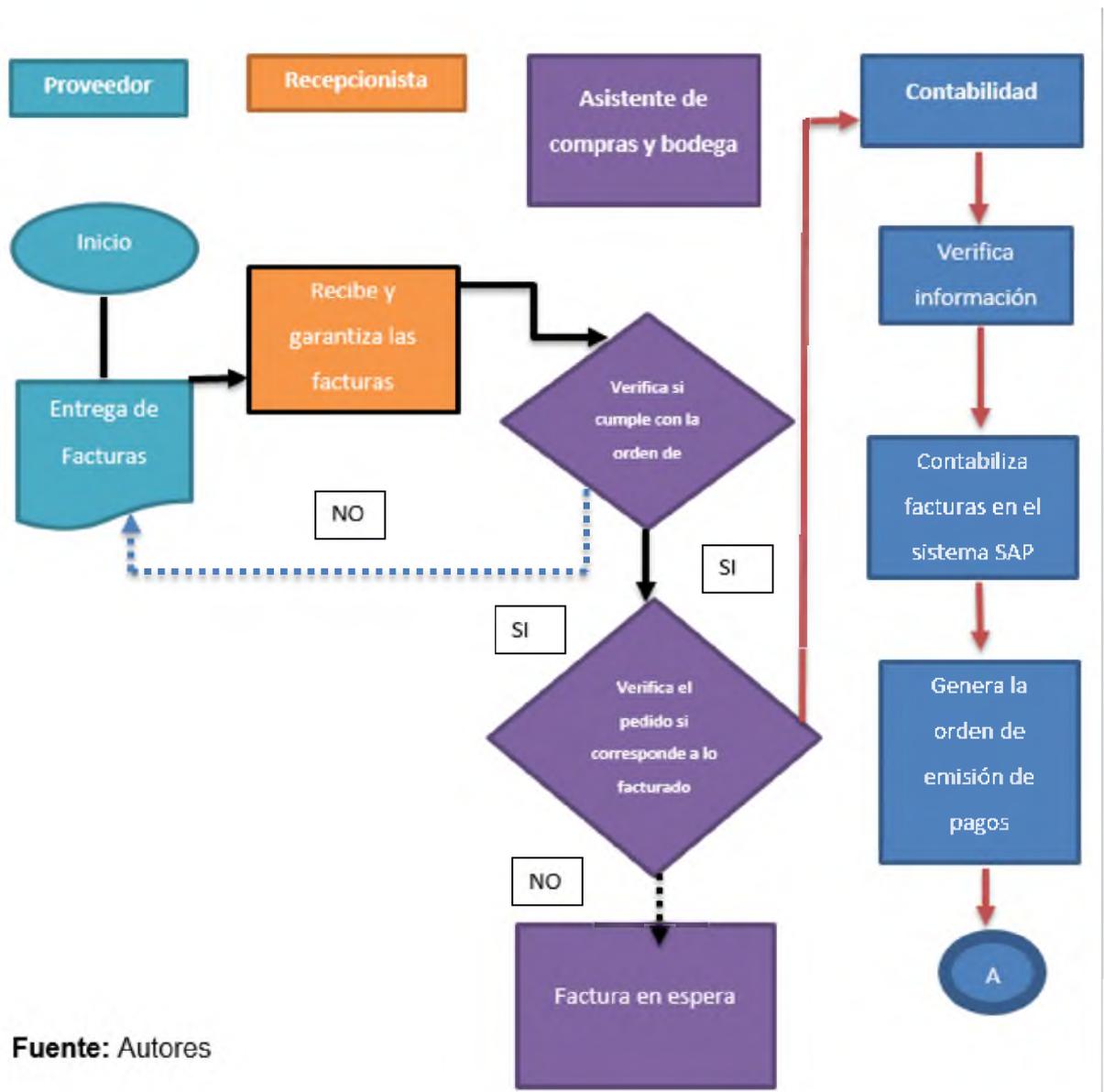
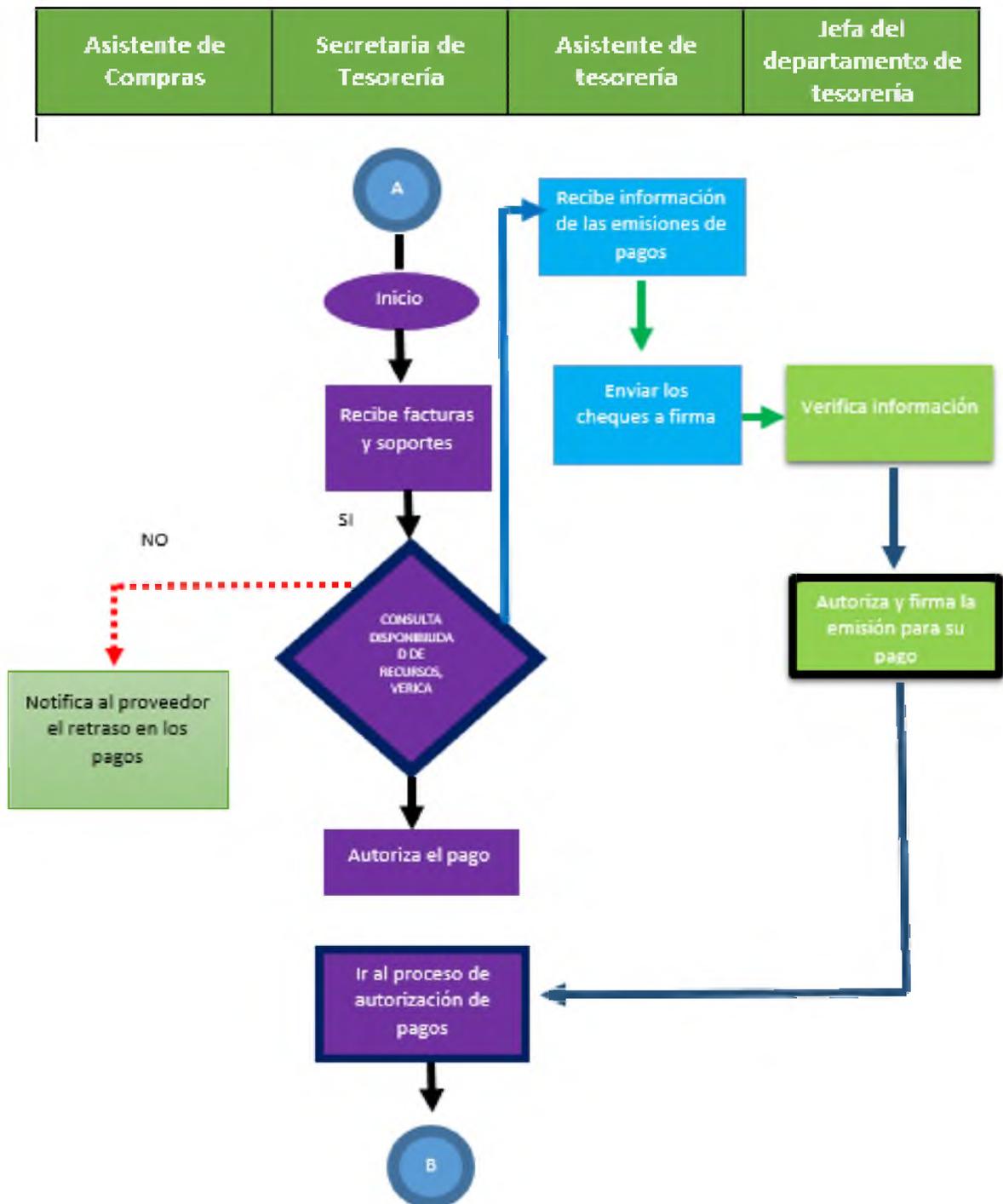
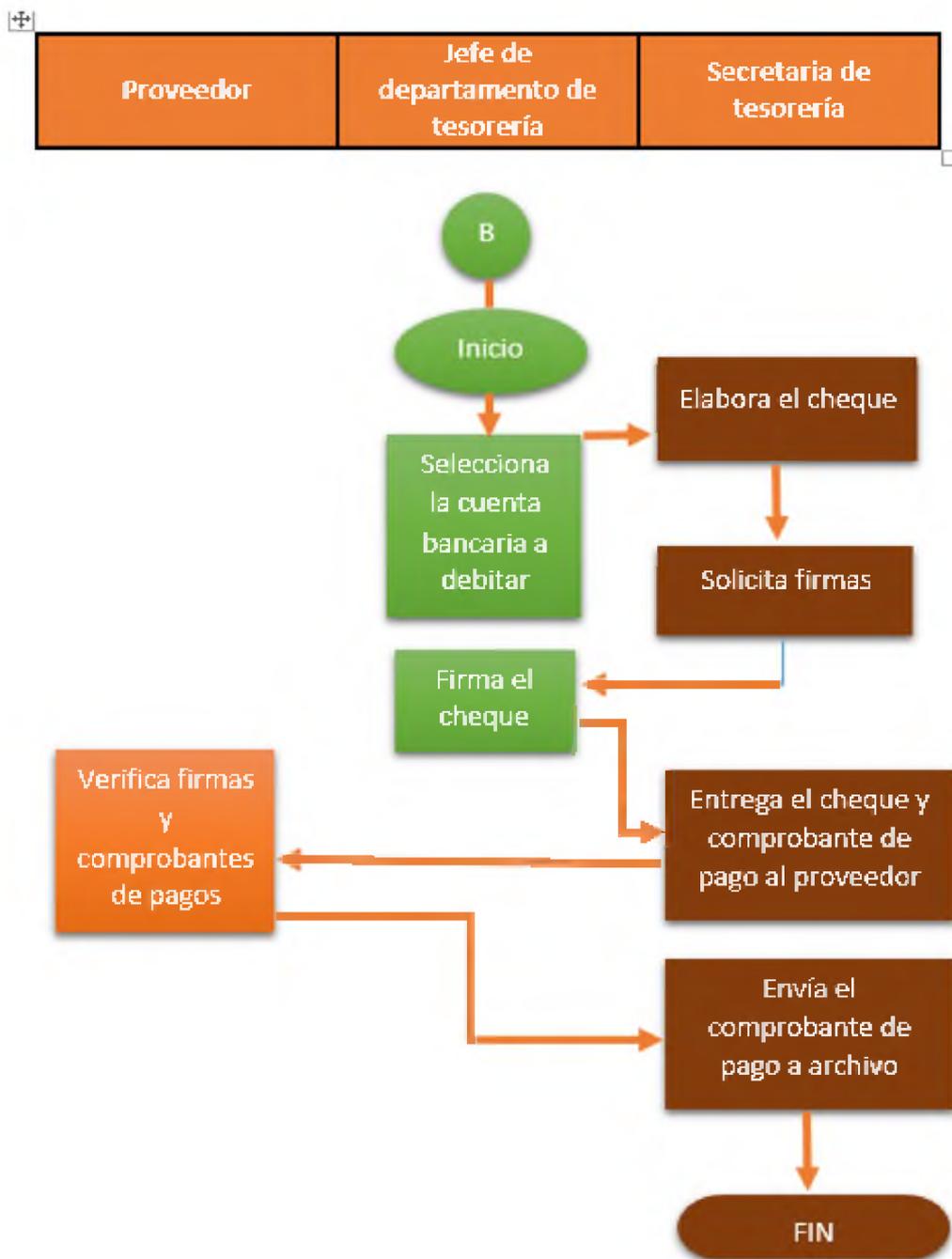


Figura 17: Autorización de pagos a proveedores (vigente)



Fuente: Elaboración autores

Figura 18: Administración de pagos a proveedores (vigente)



Fuente: Elaboración autores

5.10 PROPUESTA

En base a la información recopilada en este trabajo de titulación, se puede proponer ciertas nuevas mejoras en los procesos de pago a proveedores, para mejorar sus tiempos de pagos, relaciones comerciales, comunicación interna y demás procesos administrativos.

La implementación de estrategias para mejorar el sistema de pagos a Proveedores en la compañía GRUPASA Grupo Papelero S.A. tendrá lugar en la planta principal de GRUPASA S.A., ubicada en Guayaquil – Ecuador en el Km 11.5 Vía a Daule “Planta El Sauce”, orientando el efecto de estas estrategias hacia los siguientes departamentos:

- Bodegas de Materia Prima
- Bodegas de Repuestos
- Departamento de Compras
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería

La intención a través de este trabajo es rediseñar el proceso de pagos a Proveedores, con lo cual la compañía GRUPASA Grupo Papelero S.A., podrá controlar y coordinar la relación con los proveedores, lo cual le permitirá a este socio comercial atender inmediata y eficientemente los pedidos de la firma y por consiguiente la empresa cliente podrá atender de manera oportuna los pedidos de sus respectivos clientes-consumidores.

El proyecto permitirá articular en un efecto integrador a todos los procesos que nacen de los diferentes departamentos, con el objetivo de optimizar el tiempo para el pago a proveedores de la compañía GRUPASA Grupo Papelero S.A.

El cliente como catalizador, referente y ente de inflexión en la adquisición de los productos, es tomado como un elemento clave en la cadena de valor, ya que es quien determina la calidad de la producción. El

nuevo método a implementar considerará la forma de que el cliente note la eficacia en tiempos y calidad de la distribución y entrega de las cajas de cartón a partir o en función del tiempo y calidad de producción. La implementación ofrecerá:

- ✓ Un producto o servicio de la calidad esperada
- ✓ Puntualidad en las entregas
- ✓ Precios competitivos basados en unos patrones de referencia
- ✓ Buenas condiciones de pago, con condiciones satisfactorias para ambas partes.
- ✓ Fiabilidad: Hemos de asegurarnos en dejar claro qué es lo más importante para nuestra empresa
- ✓ Sostenibilidad: Puede referirse a la planificación a largo plazo o a la utilización de materiales o servicios sostenibles, según nuestro sector de actividad.
- ✓ Cumplimiento de las normativas vigentes.

5.11 Estandarizar un nuevo proceso de pagos y unificar la comunicación interna

El nuevo proceso de pagos consiste en renovar ciertos aspectos de los departamentos involucrados en las gestiones de desembolso a los proveedores recurrentes de materia prima y demás suministros y materiales.

5.11.1 Mejoras en el departamento de compras:

El departamento de compras deberá notificar al departamento de contabilidad el tipo de negociación que se está aplicando con cada proveedor. Al momento de generar la orden de compra en el sistema SAP, el asistente de compra, deberá enviar el formato de orden de compra del respectivo proveedor, junto con un detalle del tipo de negociación acordada con el proveedor. El tipo de información deberá incluir.

- ✓ Tipo de proveedor, especificar si es recurrente o no recurrente
- ✓ Plazo de periodo de pago, a pesar de que el sistema SAP considere como tiempo de pago predeterminado un rango de 30 – 90 días, el asistente de compras que genera la orden de compra deberá notificar a contabilidad el periodo que se negoció entre Grupasa y el Proveedor.
- ✓ Notificar si el proveedor tiene parentesco familiar con algún socio o accionista de la compañía.

El departamento de compras deberá reasignar las actividades de sus asistentes, para gestionar las solicitudes de anticipos, ya que al momento con las actividades estándares de los asistentes contratados no se abastece el número de requisiciones que llegan al departamento, postergándose la compra de ciertos suministros y materiales. Por lo que se propone que cada colaborador al momento de generar una orden de compra, luego de llegar al acuerdo y la negociación final con el proveedor, este debe notificar al departamento de contabilidad, mediante la hoja detalle del proveedor todas las novedades respectivas con la transacción.

5.11.2 Mejoras en el departamento de Bodega de materia prima.

La bodega de materia prima no presenta problemas en su almacenaje ni el tratamiento de las materias primas, su mayor problema es la rotación frecuente del personal, por lo que se sugiere que el departamento de recursos humanos, reclute y contrate personal capacitado y dispuesto a trabajar en turnos rotativos, ya que los despachos por parte de los transportistas varían según la empresa transportista y las condiciones del transportador.

Otra mejora a implementar en este departamento es la recepción de las facturas de proveedores de materias primas. Por lo que se sugiere incluir

la actividad de recepción de las facturas de los proveedores de materias primas. A su vez el departamento deberá validar y clasificar las facturas según el tipo de contribuyente. Por lo que el perfil de un asistente de bodega debe contar con nociones contables, para llevar a efecto el proceso nuevo del rediseño. Se ha considerado que el personal actual debe ser instruido en temas contables, con respecto a validación de facturas. Un asistente de bodega deberá tener como requisito fundamental, ser bachiller contable para ser considerado en los procesos de selección que surjan en el departamento.

El departamento de bodegas de materia prima remitirá a contabilidad las facturas validadas y clasificadas según el tipo de contribuyente.

- Sociedad anónima
- Contribuyente especial

El asistente de compras que emitió y generó la orden de compra de materias primas deberá estar presente al momento del despacho y junto con la persona encargada de recepción de facturas en el departamento de las materias primas, deben verificar los despachos, validar la orden de entrega, validar y receptor la factura para luego remitirla al departamento contable.

5.11.3 Mejoras en el departamento de bodega de repuestos

El departamento de bodega de repuestos es el departamento encargado de validar los despachos por parte de los proveedores, la problemática surge es que este departamento no recibe las facturas, sino, que re direccionan al proveedor a la recepción para que su factura sea recibida. Este proceso actual, reduce el tiempo de respuesta por parte del departamento contable, ya que recepción tiene como prioridad otras funciones. Mediante nuestra investigación sugerimos que dentro del departamento de bodega de repuesto se asigne la actividad de receptor las facturas por uno de los asistentes. El nuevo proceso pagos permitirá que el

departamento de bodegas de repuestos se encargue de las siguientes funciones:

- Recepar y validar las facturas por parte del proveedor
- Clasificar las facturas según el tipo de contribuyente para remitirlas a contabilidad.
- Verificar la factura con la orden de despacho del proveedor

Además sugerimos que la bodega de repuestos debe ser ampliada, ya que al momento encontramos como una amenaza el incremento constante de proveedores corriendo el riesgo de no contar con el espacio suficiente para el almacenamiento de los suministros y materiales.

5.11.4 Mejoras en el departamento de contabilidad:

El departamento de contabilidad es un área donde se acumula el trabajo, debido al personal escaso y la cantidad de trabajo que llega a diario. Como mejora proponemos diversificar las actividades de esta área, las actividades a diversificar serán las del asistente de cuentas por pagar sin órdenes de compra y el asistente de cuentas por pagar con órdenes de compra.

Otra mejora que proponemos con respecto a esta área, es la de ubicar el departamento de tributación del Grupo Papelero en el mismo edificio donde se ubica el departamento contable, con el propósito de mantener en cero el margen de errores tributarios reportados por el departamento de contabilidad. El departamento contable del Grupo Papelero es amplio y cuenta con los cubículos suficientes para acomodar al departamento de tributación de la compañía. La siguiente propuesta se basa en los problemas que presenta el departamento contable mes a mes. El mal cálculo de los porcentajes de retención de impuesto a la renta y fuente, genera pérdidas de efectivo ya que el Grupo Papelero, está reteniendo de

más en ciertas transacciones o en ciertas transacciones retiene de menos. Como apreciamos en la siguiente tabla, se evidencia las pérdidas generadas.

Tabla 2: Escenario de mal cálculo de porcentajes de retención.

		Transacción Promedio	IVA 12%	Bienes	Servicios
				10%	20%
Proveedores Recurrentes Contribuyentes Especiales	225	\$ 500.00	\$ 60.00	\$ 6.00	\$ 12.00
Malos cálculos de retenciones IVA y Fuente	75	\$ 500.00	\$ 60.00	\$ 18.00	\$ 42.00
				\$ 12.00	\$ 30.00
				\$ 900.00	\$ 2,250.00

Fuente: autores

El estudio del siguiente trabajo se ha basado en este problema dentro del Grupo Papelero, y es ocasionado debido a los altos volúmenes de facturas recibidas, en recepción y luego pasan a contabilidad. Sin previo filtro. Por lo que una de las ventajas del nuevo diseño, es asignar a los departamentos de bodega respectivos, la actividad de receptor, validar y clasificar las facturas de los proveedores, para que el departamento contable proceda al ingreso y habilitación del pago de la factura de manera ágil y correcta.

5.11.5 Mejoras en el departamento de tesorería:

En base a nuestras investigaciones se ha evidenciado que este es uno de los departamentos que genera problemas en el proceso de pagos a proveedores, debido a la cantidad de trabajo que maneja ya que este departamento cuenta con un personal muy reducido para las funciones y trabajos que esta área debe desempeñar.

Nuestra propuesta para este departamento es la contratación de dos nuevas personas en el área de tesorería, de las cuales dos se encargaran de la recepción y validación de las emisiones de pago, controlar y verificar los soportes de las facturas, clasificar las emisiones según el tipo de proveedor y el monto a cancelar. El departamento de tesorería trabajará en conjunto con el departamento de compras, ya que debe estar al tanto del tipo de negociación que se acordó con el proveedor. Por lo que se sugiere una línea directa de comunicación entre estos dos departamentos.

5.11.6 Unificar la comunicación interna entre los departamentos

Para unificar la comunicación interna entre los departamentos involucrados en el proceso de pagos, se sugiere implementar un filtro al correo electrónico que permita verificar el historial de conversaciones con respecto a un proveedor. Esto permitirá ver en detalle todos los e-mails receptados y enviados entre el proveedor y los diferentes colaboradores del Grupo Papelero. Además se sugiere la instalación de la herramienta de Outlook “Communicator” para mantener un servicio de mensajería instantánea entre los colaboradores de las diferentes áreas respectivas. Además de pedir la colaboración del departamento de sistemas para controlar y filtrar las llamadas telefónicas cuyo hilo de conversación se encuentre fuera de temas laborales.

5.12 Priorizar niveles de pago y maximizar las ganancias mediante la reducción de tiempos.

De acuerdo a las investigaciones se ha deducido que es importante identificar que proveedores son importantes, para no incurrir en retrasos en los pagos respectivos. Para lo cual proponemos identificar mediante el sistema SAP, y mediante los sondeos de las bodegas respectivas que proveedores despachan suministros, materiales y demás insumos que son

de alta importancia en la producción. Esto permitirá que las bodegas respectivas entreguen las facturas de estos proveedores en primer lugar.

Consideraremos como proveedores de nivel de importancia alta aquellos cuya actividad comercial sean las siguientes:

- Proveedores de gas industrial
- Proveedores de materias primas directas (bobinas de papel y tintas).
- Proveedores de materiales e insumos directos a la producción
- Suministros y utensilios para el personal de planta
- Suministros para el personal de gerencia y demás administrativos.

5.12.1 Reducción de tiempos

Como propuesta en la reducción de tiempos de pagos, consideramos que la reasignación de actividades en las estructuras organizacionales de cada departamento permitirá una mejor distribución de las funciones de cada departamento, amenorando retrasos en las gestiones de pagos y permitiendo un mejor desarrollo en conjunto de las actividades que engloba un proceso de desembolso a proveedores.

Al definir los niveles de pagos respectivos, consideramos que las relaciones socio comerciales entre el Grupo Papelero y los proveedores estarán bajo un alto nivel de confianza. Lo cual permitirá que el proveedor se sienta satisfecho en la colaboración con Grupasa y comprometido en despachar las requisiciones solicitadas a tiempo, ya que como empresa, el Grupo Papelero considera la labor de un proveedor como importante dentro de su enfoque como industria cartonera.

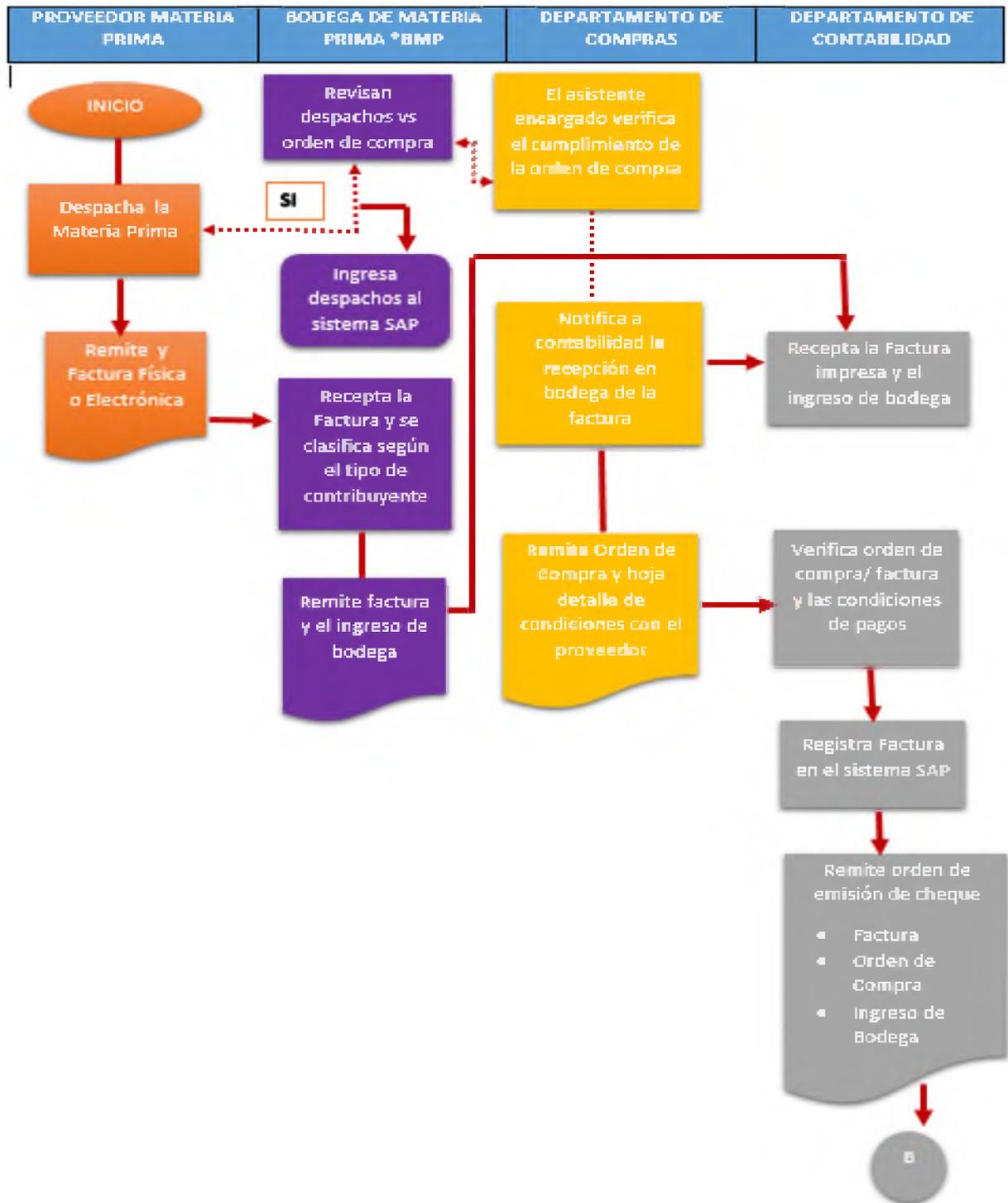
5.13 Propuesta del nuevo proceso de pago a proveedores

A continuación presentamos el proceso aplicando el rediseño del sistema de pago a proveedores en el Grupo Papelero S.A.

Inicio del proceso recepción de facturas aplicando nueva propuesta.

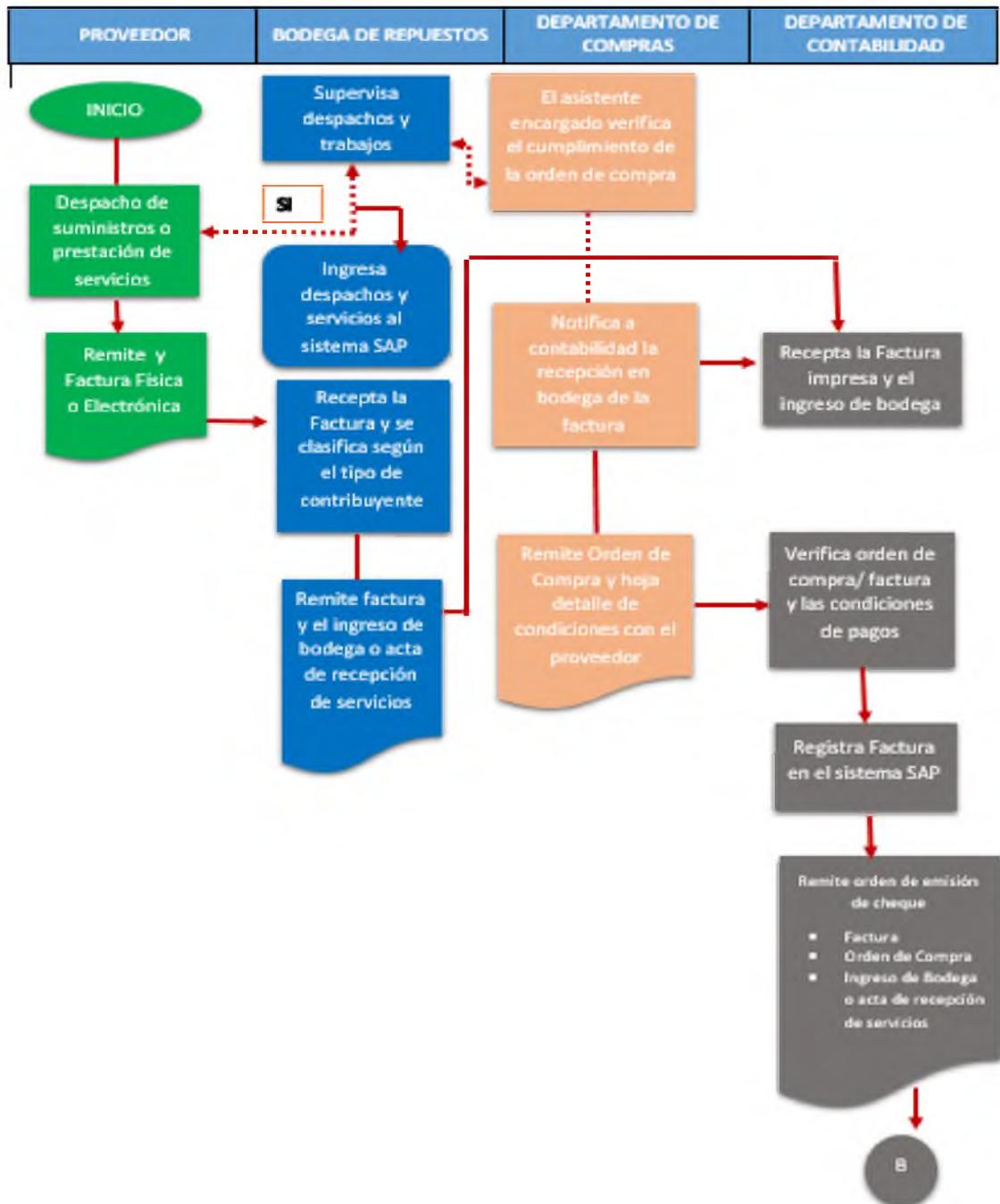
1. El proveedor ingresa a las instalaciones
2. El proveedor se identifica como proveedor de materias primas o suministros y materiales
3. El proveedor es dirigido a las bodegas respectivas y despacha lo solicitado por el departamento de compras mediante la orden de compra.
4. El asistente de bodega y de compras verifican que los despachos de la orden de entrega coincidan con el detalle de la orden de compra elaborada.
5. El proveedor procede a remitir la factura electrónica o física. Compras notifica a contabilidad la emisión de la factura y envía la orden de compra y el detalle de condiciones de pago.
6. El asistente de bodega receptorá las facturas de proveedores, verifica en el SRI su validez y se clasificarán según el tipo de contribuyente.
7. Se da ingreso de las mercaderías correspondiente al sistema SA, generando el ingreso de bodega respectivo.
8. El departamento de Bodega remite a contabilidad, las facturas respectivas con los ingresos de bodega respectivos.
9. Contabilidad ingresa y valida la información en el sistema SAP y procede a remitir la orden de emisión de pagos a tesorería.

Figura 19: Grupasa: Nuevo proceso de recepción de despachos y facturas para proveedores de materia prima



Fuente: Autores

Figura 20: Grupasa: Nuevo proceso de recepción de despachos y facturas para proveedores de suministros, materiales y servicios



Fuente: Autores

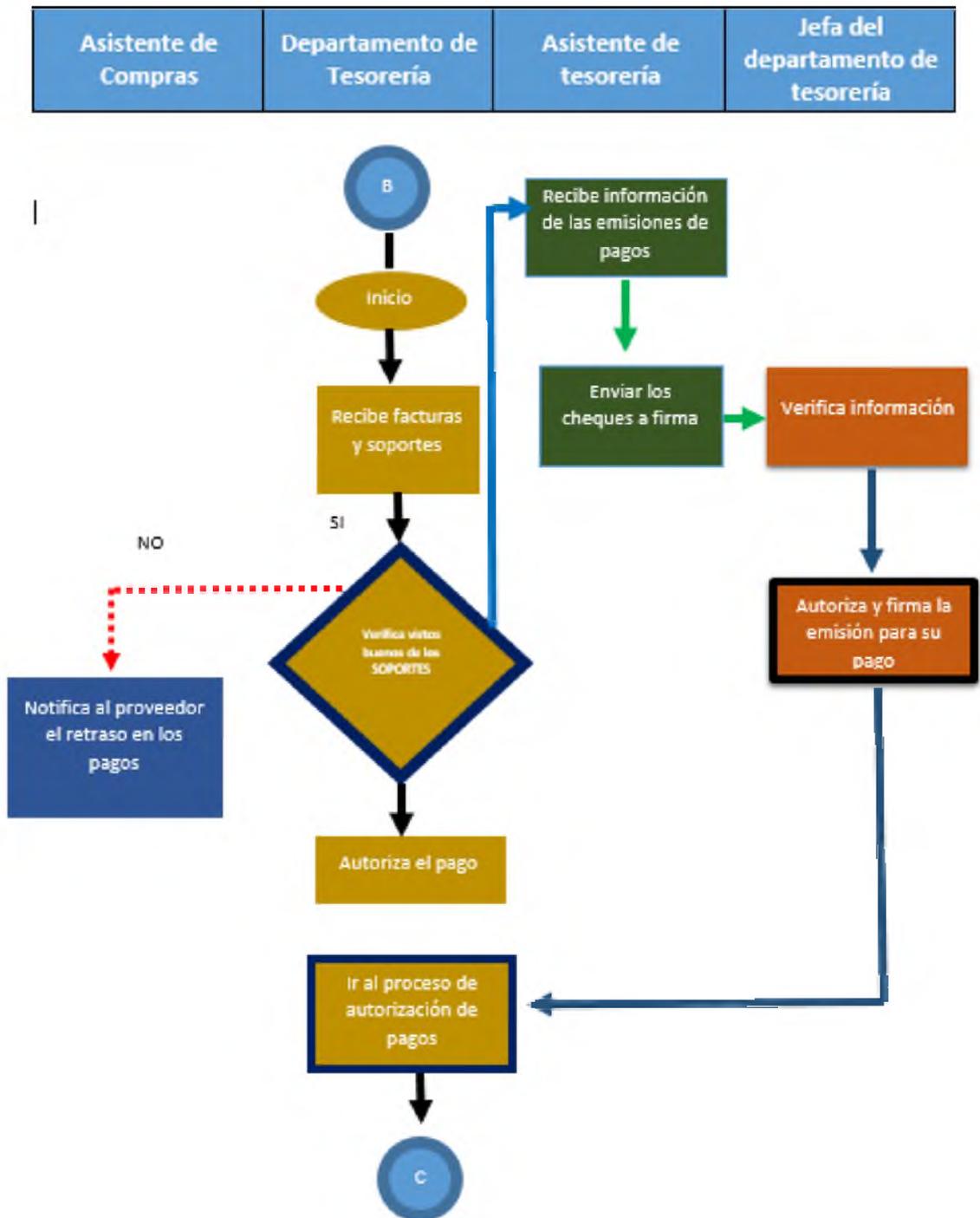
Inicio del proceso de revisión de órdenes de emisión de cheques aplicando nueva propuesta

1. El departamento de contabilidad remite: Factura original o impresa, orden de compra y el respectivo ingreso de bodega además de la ficha de emisión de cheque generada por el sistema SAP.
2. Los nuevos asistentes del departamento de tesorería reciben las emisiones, clasificarán las emisiones por el número de días plazo de pagos.
3. Validan los vistos buenos del departamento de contabilidad
4. Proceden a la generación del cheque mediante el sistema SAP
5. Remiten al jefe de tesorería la orden de emisión de cheques solicitando autorización del pago.
6. El jefe del departamento de tesorería, valida información, verifica vistos buenos, autoriza y firma los cheques y emisiones de pago. Remite nuevamente las órdenes a sus asistentes respectivos.
7. Los asistentes de tesorería notifican al proveedor mediante correo electrónico o llamada telefónica la disponibilidad de su cheque a favor.

Última fase del proceso de pagos a proveedores aplicando nueva propuesta.

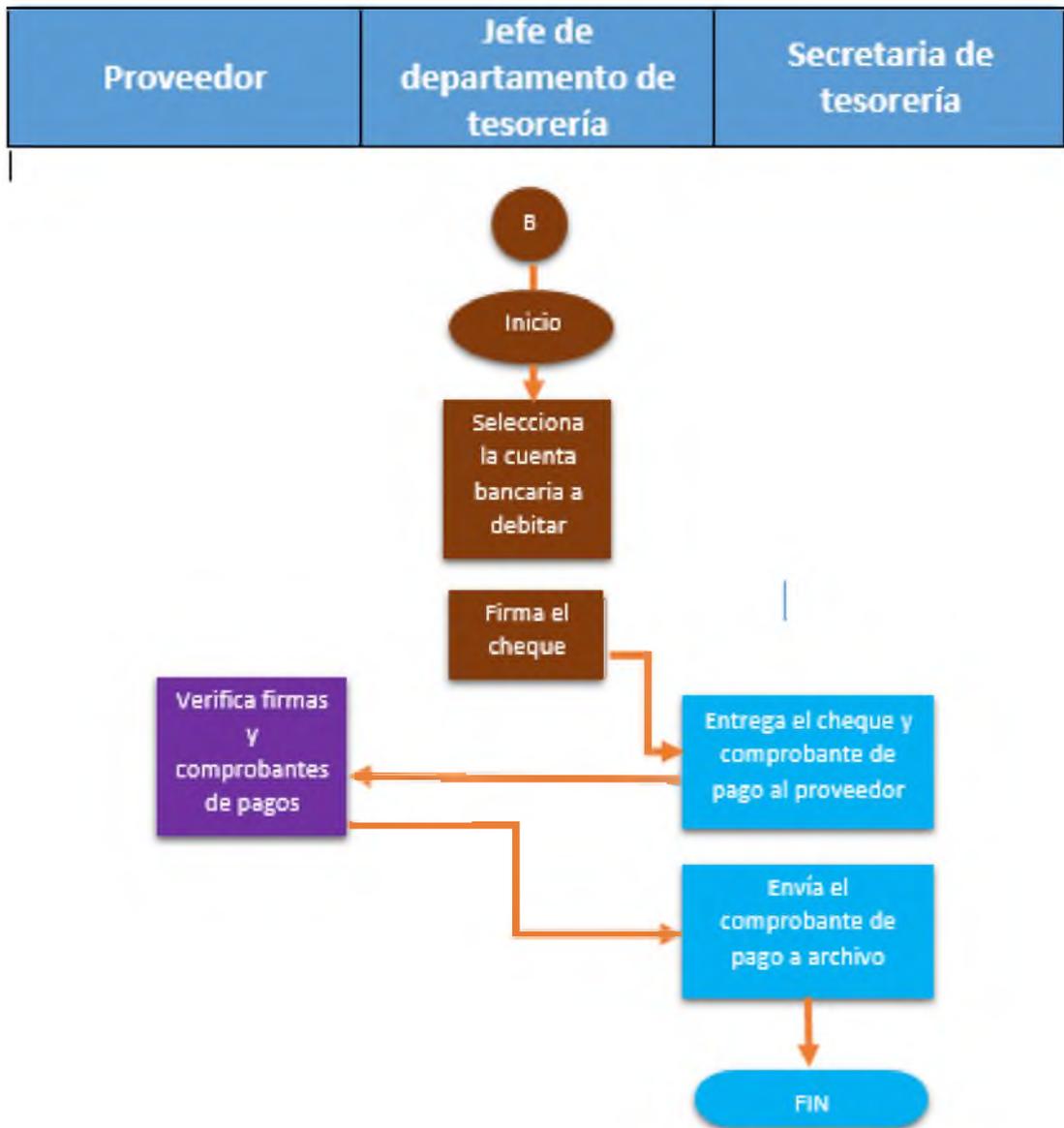
1. El cheque se encuentra en recepción del departamento de tesorería
2. El proveedor presentará su cédula de identificación para verificar sus datos.
3. Recepción entrega el cheque debidamente firmado junto con la orden de emisión de pagos.
4. El proveedor firma la orden de emisión de pagos y receipta el cheque para su cobro.
5. La orden de emisión de pagos es enviada a datos maestros para su respectivo archivo.

Figura 21: Grupasa: Proceso de revisión de órdenes de pago por colaborador



Fuente: Autores

Figura 22: Grupasa: Última fase del proceso de pagos a proveedores por colaborador



Fuente: Autores

5.14 Tabla 3: Presupuesto para el nuevo diseño del proceso de pagos a proveedores en Grupasa.

Presupuesto para el rediseño del proceso actual de pagos dentro de GRUPASA			
Detalle	Descripción	Valor unitario	Desembolso Total
<u>Insumos para el Rediseño</u>			
Personal nuevo	Contratación de 2 nuevas personas	\$ 533.83	\$ 11,162.00
Licencia Sistema SAP	Creación y extensión de claves	\$ 170.00	\$ 340.00
Equipos de Computación	Para nuevo personal	\$ 320.00	\$ 640.00
Extension de Outlook "communicator"	Departamentos involucrados	\$ 79.00	\$ 79.00
TOTAL			\$ 12,142.00
<u>Capacitaciones</u>			
Seminario SRI facturación electrónica y documentos pre-impresos	Personal de bodega a capacitar	\$ 366.00	\$ 366.00
Total			\$ 366.00
TOTAL COSTO REDISEÑO			\$ 12,142.00

Fuente: elaboración autores

En contraste con el valor anual de los valores mal retenidos ocasionados por el actual proceso (\$18.900,00) al año, se ha podido determinar que el presupuesto presentado para la aplicación del rediseño no ocupa más del 64% del valor anual generado por mal cálculo y pago de retenciones de las facturas de los proveedores recurrentes y no recurrentes, problema que es muy frecuente con el actual proceso de pagos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el siguiente trabajo de investigación se ha podido observar el comportamiento de la empresa GRUPASA en sus actividades de pago a proveedores, además se ha analizado la importancia de definir responsabilidades y de mantener una buena comunicación en la empresa.

Dentro del Papelero se evidenció que carecía de una correcta organización de los departamentos involucrados en el proceso de cancelación de sus obligaciones financieras con los proveedores, su falta de compromiso y puntualidad en el pago de sus deudas y la baja comunicación interna dentro de los departamentos involucrados. Se ha procedido al análisis de todos estos aspectos y se procedió al estudio para efectuar la propuesta de un rediseño de sus actuales procesos y sistemas de pagos, para lo cual fue indispensable involucrar a los departamentos asociados en este proceso. El proceso actual de pagos responde de manera lenta a la nueva cartera de proveedores que el Grupo Papelero ha ido construyendo a lo largo de sus actividades.

El nuevo diseño permite que GRUPASA responda de manera eficiente ante las obligaciones contraídas por la compra de materias primas, suministros, materiales y servicios. Además de contribuir beneficios significativos en la organización interna de la empresa, el nuevo diseño del proceso de pagos considera como pilar importante mantener buenas relaciones comerciales, ya que como se ha definido en este proyecto, el mercado actual varía y busca establecer nuevos cambios a nivel comercial y uno de los principales cambios que se ha podido observar es la tendencia que muchas empresas optan por priorizar las buenas relaciones comerciales, antes que las relaciones netamente transaccionales. Las relaciones comerciales son sinónimos de convenios comerciales a largo plazo, basados en la confianza mutua.

En la actualidad se puede observar un cambio en la búsqueda de los tipos de relaciones estas tienen una tendencia preferencial hacia una búsqueda comercial a largo plazo. Por lo que se recomienda considerar a los colaboradores de diferentes actividades dentro del Grupo Papelero como un pilar importante dentro de las actividades comerciales de la firma, por lo que sugiere una motivación constante del talento humano, además de evaluar y reconocer sus logros sin generarles más responsabilidades fuera de las que corresponden a sus cargos. Se sugiere gestionar de manera eficiente el trato con las demás organizaciones involucradas en la actividad comercial del negocio de la industria cartonera, ya que el nuevo proceso, tiene como meta el impulsar las buenas relaciones, para hacer que el proveedor se sienta a gusto al realizar negocios con el Grupo Papelero.

Recomendamos, mantener la comunicación interna no solamente mediante correos electrónicos, sino mediante notificaciones instantáneas a través de herramientas de mensajería. Mantener al personal motivado y a gusto considerando el volumen de actividades que este realiza en su departamento para evitar sobrecarga de trabajo debido al estrés y que el colaborador caiga en atrasos de sus procesos. Mantener el personal motivado y capacitado constantemente. Recomendamos el siguiente rediseño de sistema de pago a proveedores a todas las empresas que presenten atrasos en sus pagos, retrasos en los despachos, mala comunicación interna, poca credibilidad al momento de negociar con proveedores.

Concluimos este trabajo de titulación mencionando que para mantener un negocio estable es importante conservar y cultivar buenas raíces con aquellas firmas que aportan al crecimiento del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, B., Pellisé, L., & Lobo, F. (2000). Sistemas de pago a prestadores de servicios de salud en países de América Latina y de la OCDE. *Panamá Salud Pública*, 55-57.
- Araz, & Ozkarahan. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 585-606.
- ASIMAG. (2007). *Manual de Elaboración de Cartón Corrugado*. Madrid: S.L.
- Baily, P. (1991). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: Compañía Editorial Continental.
- Bakker, & Kamman. (2004). Changing supplier selection and relationship practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 55-64.
- Ballaou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros*. Mexico: Prentice Hall Mexico.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Santa Fe: Shalom.
- Bunge. (1985). *La investigación Científica*. Barcelona : Ariel.
- Burt, Dobler, & Donald. (2003). *World class supply management: The key to the supply management*. New York: McGraw-Hill.
- Burton. (1988). JIT/repetitive sourcing strategies: Trying the knot with your suppliers. *Production and Inventory Management Journal*, 38-41.
- Catacora. (2008). *Aplicados, PCGA Principios de Contabilidad Generalmente*. México: Mc Graw Hill.
- Chen, Len, & Huang. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 289-301.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración de Materiales*. México: Mc Graw Hill.
- Choy, Lee, & Lau. (2005). Desing of an intelligent supplier relationship management system: a hybrid case based neural network approach. *Expert Systems with Applications*, 1-17.
- Creed, Z. (2009). Child labour and supply chain: Profitability or (mis) management. *European Business Review*, 42-63.

- Debitoor. (2002, Enero 14). *Debitoor.es*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-pasivo>
- Dominguez, G. (2010). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Domínguez, P. R. (2010). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: IE Instituto Europeo.
- Fernández. (2002). *Manual y procedimientos de un sistema de calidad*. Madrid: Fomento Regional.
- Fernández, M. (1996). *Contabilidad intermedia 1*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, P. (2015, Enero 9). Conozca el abecé de la facturación electrónica. *El Comercio*, pág. 42.
- Ghodsypour, & O'Brien. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 199-212.
- Herrero. (2003). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña Empresa*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Illera, R. (2008). *Administración y Funciones de Empresa*. Madrid: Sanz y Torres.
- James, C. (1996). *Contabilidad I*. México: McGraw Hill.
- Lasseter, & Timothy. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá: Grupo Norma.
- Lendeers, J. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. Madrid: McGraw- Hill.
- Leos, Q. (1987). *Organización y Métodos en la Administración*. Mexico: Trillas.
- Martínez, E. (2007). *Gestión de Compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: FUND. CONFEMETAL.
- Monsalve, R. (2002). *Diccionario Integrado Contable fiscal*. Mexico: CIJUF.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI 5ta Edición*. Guadalajara: Centro de Estudios Financieros.
- Omeñaca, J. (2008). *Supuestos Prácticos de Contabilidad Financiera y Sociedades*. Barcelona: DEUSTO S.A EDICIONES.
- Ortega, & Arbeola. (2000). *Manual Práctico de Contabilidad de Gestión*. Madrid: Edición Cinco Días.

- Ponce, R. (1971). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México: Limusa-Wiley.
- ProEcuador. (2014). Oportunidad de Inversión: Fabricación de papel Ecológico. *ProEcuador*, 18-22.
- Rodriguez, L. (2011). *Contabilidad General: Teoría y Práctica*. Madrid: Piramide.
- Stock, & Lambert. (2001). *Cadenas de Suministro*. Boston: McGraw Hill.
- Tecnología, F. d. (2010, Enero 26). *Tecnología Mecánica*. Obtenido de materias.fcyt.umss.edu.bo/tecno-II/PDF/cap-11.pdf
- Torres. (1994). Fibras primarias de madera y fibras secundarias de papel viejo. *El Papel*, 62-69.
- Uruguay, A. d. (2006). Contratación Electrónica. *INCONTEXT*, 173.
- Vijay. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution*, 755-775.
- Villalba. (1995). El papel, un recurso fibroso de interés social. *El Papel Num. 54*, 69-74.
- Virtual, U. (2013, Noviembre 25). *MPyme*. Obtenido de www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/13
- Viveros, D. (2014, Junio 28). La producción industrial de Ecuador creció 7.52%. *Expreso*, pág. 6.
- Wilkinson, Millington, & Eberhardt. (2006). Supplier performance and selection in China. *International Journal of Operations & Production Management*, 185-201.
- Zaphyr, J. (2014, Agosto 15). *eHowenespañol*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/afecta-mala-comunicacion-organizacion-info_120451/

ANEXOS

Anexo 1: GRUPASA: Encuesta Interna

Rediseño de proceso de pagos a proveedores en GRUPASA: Encuesta Interna

La siguiente encuesta está destinada a los colaboradores de los departamentos involucrados en el proceso de pagos a proveedores dentro del Grupo Papelero S.A.

1. ¿Cree usted que las políticas internas relacionadas a pagos de proveedores permiten agilizar el tiempo de pagos?

Marc a solo un óvalo.

- Sí
 No

2. ¿Cómo considera usted la comunicación empresarial entre departamentos involucrados en el proceso de pagos y las relaciones con los proveedores?

Marc a solo un óvalo.

- Excelente
 Muy bueno
 Regular
 Mala

3. ¿Qué opina usted de la idea de presentar el proyecto de un rediseño de procesos de pagos para mejorar los tiempos de despachos y retribuciones a los proveedores?

Marc a solo un óvalo.

- Excelente
 Muy bueno
 Regular
 Mala

4. ¿Cómo evalúa los procesos de pagos a proveedores que ese están manejando actualmente dentro la empresa?

Marc a solo un óvalo.

- Excelente
 Muy bueno
 Regular
 Mala

5. **¿Permitirá un rediseño del proceso de pagos actual, mejorar la comunicación interna entre los departamentos involucrados en el proceso antes citado?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. **¿Cómo considera la idea de establecer reuniones semanales entre los departamentos involucrados en el proceso de pagos, para resolver las diferentes eventualidades surgidas con la aplicación del nuevo proceso?**

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala

Con la tecnología de



Anexo 2: GRUPASA: Encuesta a proveedores



Rediseño del sistema de pagos a proveedores GRUPASA: Encuesta a proveedores

La siguiente encuesta va destinada a todos los proveedores del Grupo Papelero GRUPASA.

¿Como considera los procesos de pagos establecidos por el Grupo Papelero GRUPASA respecto a la cancelación de facturas ?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo

¿Ha sentido inconformidad en los tiempos de cancelación de sus facturas emitidas al Grupo Papelero GRUPASA?

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

¿Como considera la relación comercial entre el Grupo Papelero GRUPASA y usted como proveedor?

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala

¿Considera que un re-diseño en el sistema de pagos del Grupo Papelero GRUPASA le permitirá reducir el tiempo de despacho como proveedor?

- Si
- No

¿Esta como proveedor de acuerdo que un re-diseño en el sistema de pagos permitirá fortalecer las relaciones comerciales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Enviar

Con la tecnología de
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Anexo 3: Resolución Servicio de Rentas Internas N° 745



RESOLUCIÓN No. XAC-DGERDGG15-0000745-B

EL DIRECTOR GENERAL (S) DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

01 OCT 2015

Considerando:

Que el artículo 83 de la Constitución de la República del Ecuador expresa que son deberes y responsabilidades de los habitantes del Ecuador acatar y cumplir con la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente, cooperar con el Estado y la comunidad en la seguridad social y pagar los tributos establecidos por ley;

Que el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución;

Que el artículo 227 *ibidem* señala que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que el artículo 300 de la Carta Magna manda que el régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables;

Que el artículo 1 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas establece a esta institución como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión está sujeta a las disposiciones de la citada ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo;

Que de acuerdo a lo previsto en el artículo 7 del Código Tributario, en concordancia con el artículo 3 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, es facultad del Director o Directora General expedir mediante resoluciones, circulares o disposiciones de carácter general y obligatorio, neustarlas para la aplicación de las normas legales y reglamentarias;

Que el numeral 2 del artículo 116 de la Constitución de la República establece que todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho al acceso universal a las tecnologías de información y comunicación;

Que la Resolución No. NAC-DGERCGC12-00105, publicada en el Registro Oficial No. 666 de 21 de marzo de 2012, en su artículo 2, prevé que los sujetos pasivos de tributos podrán emitir como "mensajes de datos" conforme la definición de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, facturas, comprobantes de retención, guías de remisión, minus de crédito y notas de débito.

Que la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00790, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 346 de 2 de octubre de 2014, en su numeral 6 del artículo 3 manda que para la emisión de comprobantes electrónicos, los sujetos pasivos deberán estar a lo dispuesto en la "Ficha Técnica", así como, a los requisitos adicionales de usucidad y demás especificaciones detalladas en los archivos "XML" y "XSD" que el Servicio de Rentas Internas publique en su página web institucional: www.sri.gob.ec.

Que es deber de la Administración Tributaria, expedir las normas necesarias para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y deberes formales, de conformidad con la ley; y,

Que, el principio constitucional, de eficiencia implica una racionalización a favor de la incorporación tecnológica, simplificación en pro de la sencillez, eficacia y economía de trámites y modernización para fortalecer los nuevos cometidos estatales, para fortalecer la simplicidad administrativa; y,

En uso de las atribuciones que le otorga la ley,

Resuelve:

Reformese la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00790, que expide las normas para la emisión y autorización de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios mediante comprobantes electrónicos.

Artículo 1.- Reformese la Disposición Transitoria Primera de la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00790, publicada en el Registro Oficial No. 346 del 02 de octubre de 2014, en el siguiente sentido:

"La Resolución N° NAC-DGERCGC12-00105, publicada en el Registro Oficial N° 666 de 21 de marzo del 2012, en la que se resuelve: "Expedir las normas para el nuevo esquema de emisión de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios mediante mensajes de datos (comprobantes electrónicos)", será aplicable hasta el 31 de diciembre del 2017."

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente Resolución entrará en vigencia a partir del día siguiente al de su publicación en el Registro Oficial.



Comuníquese y publíquese.

Dado en Quito D.M., a 01 OCT 2015

Dictó y firmó la Resolución que antecede, el Economista Leonardo Orlando Arteaga,
Director General del Servicio de Rentas Internas, en Quito D.M., a 01 OCT 2015

Lo certifico.

Dra. Alba Molina P.
SECRETARIA GENERAL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



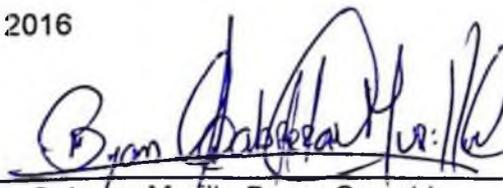
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

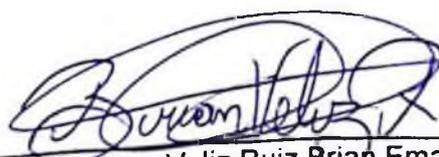
Yo, Cabrera Murillo Bryan Oswaldo, con C.C: # 0919683730 y Veliz Ruiz Brian Emanuel, con C.C: # 0922657366 autores del trabajo de titulación: Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A. previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. 
Nombre: Cabrera Murillo Bryan Oswaldo
C.C: 0919683730

f. 
Nombre: Veliz Ruiz Brian Emanuel
C.C: 0922657366

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Rediseño Del Sistema De Pagos A Proveedores, Correspondientes A Materia Prima Y Materiales Utilizados En La Industria Cartonera GRUPASA S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cabrera Murillo, Bryan Oswaldo Veliz Ruiz, Brian Emanuel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Sánchez Parrales, Carlos Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de marzo del 2016	No. DE PAGINAS:	144
ÁREAS TEMÁTICAS:	Pago a Proveedores, Administración, Rediseño de Estrategias		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	REDISEÑO, MATERIA PRIMA, APROVISIONAMIENTO, PROVEEDORES, CADENA DE SUMINISTROS.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo tiene como fin demostrar que un rediseño en el proceso de pagos del Grupo Papelero GRUPASA permitirá mejorar y afianzar las relaciones comerciales. Se ha utilizado el método Hipotético Deductivo o de contrastación de Hipótesis. Con la finalidad de demostrar que un rediseño permitirá reducir tiempos de entregas de materia prima, mejorar las relaciones comerciales con los proveedores, mejorar la comunicación interna y las asignaciones de desembolsos. Se analizará el ámbito interno y externo a partir de una encuesta que permitirá ver el estado actual del Grupo Papelero GRUPASA, de la misma manera permitirá estudiar las situación actual con los proveedores y así identificar las debilidades de esta organización, lo cual a su vez facilitará probar los diferentes objetivos planteados en el rediseño del sistema de pagos. El rediseño de sistemas de pagos permitirá mejorar las asignaciones de las cancelaciones a los proveedores. Esta asignación de pagos evitará retrasos en la cancelación de las facturas, mejora en la cadena de suministros, reducción en tiempos de aprovisionamiento de materia prima constituyendo una mejora en la imagen corporativa de Grupo Papelero GRUPASA.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 - 988875489 / 983350338	E-mail: bryancabreramurillo@hotmail.com / brivel_27@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Teléfono: +593-9-84228698 E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec / cynthiaromanec@gmail.com		

SECCION PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	