

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

LICENCIATURA EN FINANZAS

Mejora de un área centralizada para el pago a proveedores de un Banco ABC

Ana Mercedes Cortés Soto
Cédula 1-863-199

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura
En Finanzas

San José, Costa Rica

Junio, 2005

Nota: 90

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Tribunal Examinador

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinar de la Facultad de Ciencias Empresariales compuesto por:

Tutor

Director de la Escuela

Presidente del tribunal

DECLARACION JURADA

Yo, Ana Mercedes Cortés Soto, alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro, bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy autor intelectual de la Tesis de Grado titulada “ Mejora de un área centralizada para el pago a proveedores de un Banco ABC ”, por lo que libero a la ULACIT de cualquier responsabilidad en caso de mi declaración sea falsa.

Brindada en San José, Costa Rica el día 27 de abril del año dos mil cinco.

Firma del Estudiante: _____

Cédula de identidad: _____

DEDICATORIA

En esta oportunidad quisiera dedicar el presente proyecto al ser supremo, Dios quien me dio la ayuda necesaria para poder llegar a un buen término de esta investigación.

También, le dedico esta investigación a mi Madre Luz Marina Soto, quien ha sido la persona que ha estado con mígo todo este tiempo apoyándome para poder seguir adelante y finalmente a una de las personas más importantes en mi vida mi hijo Diego, el cual ha vivido todo este proceso desde antes de nacer y en algunas ocasiones lo he tenido que sacrificar con mi tiempo para poder lograr mi objetivo.

Ana Mercedes Cortés

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de concluir satisfactoriamente mi carrera, pues con gracias a él hoy estoy aquí.

A un grupo de mis amigos y personas especiales, que significan mucho en mi vida y que siempre estuvieron ahí dando un empujón. También agradezco a Don German y Doña Leda por estar con migo en las buenas y malas y por todo el tiempo que me han ayudado con Diego para poder concluir el presente trabajo.

Al profesor, Cesar Pablo Enríquez Caruzo , quien con su toda su experiencia y conocimiento me guió para poder desarrollar esta tesis.

Capítulo 1 Introducción

Toda institución financiera debe velar por el buen manejo de sus activos y buscar ser cada día más eficiente ya que debe presentar información referente a la forma de manejar el dinero de los accionistas, el dinero de los inversionistas, el dinero de los terceros que de buena fe entregan sus fondos para ser invertidos en los diversos instrumentos bancarios y financieros

El presente trabajo de investigación constituye una mejora de un diseño para un área centralizada para el pago a proveedores de un Banco ABC con el fin de establecer un proceso estandarizado, controlado y ágil para el cliente.

El Banco ABC, S.A. es parte de un Grupo financiero Regional altamente posicionado en el mercado Centroamericano, Panamá, México y Bahamas dedicada primordialmente a los servicios financieros personales y empresariales con una misión de servicio al cliente muy bien definida. El proceso de pago a proveedores desempeña una parte muy importante en el área de operaciones de una institución financiera ya que hay una gran salida de dinero para poder liquidar sus a sus clientes por compra de servicios, productos que la institución financiera está obteniendo y actualmente en algunas ocasiones no se le da tanta importancia como lo debería de ser, además de ser una transacción riesgosa.

La presente investigación pretende analizar dicha transacción, para poder abarcar todo el proceso de pago o liquidación y poder definir un proceso ordenado, controlado, de calidad y actualizado. Una vez que se cuente con toda la información la posibilidad de incurrir en un error bajaría considerablemente y así se podría garantizar una sana administración de salidas de dinero.

La estructura capilar de este trabajo se desglosa de la siguiente forma: En el capítulo número 1 se ubica la introducción, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización (Sub-problemas de investigación). El capítulo número 2 se desarrolla el marco teórico que sustenta los términos y conceptos utilizados en la tesis: el capítulo número 3 contempla la metodología, la matriz básica de diseño, los sujetos y fuentes de la información, el muestreo y los instrumentos de recolección, por último los alcances y limitaciones de investigación. El capítulo número 4 contiene el análisis de los resultados, por último el capítulo número 5 aporta conclusiones y recomendaciones del trabajo, el capítulo 6 la propuesta al trabajo.

1.2. Justificación

Toda organización financiera tiene como finalidad obtener los mejores rendimientos y brindarle a sus proveedores un excelente servicio al cliente, para poder consolidarse como una de las principales instituciones financieras de manera tal que sus clientes lo prefieran por su calidad de servicio y sin dejar de un lado la rentabilidad.

Hoy en día cualquier institución financiera busca procesos que le garanticen ser cada día más eficiente en sus operaciones diarias y poder tener un mejor control de todas sus transacciones operativas y así poder llegar a obtener mejores resultados financieros.

Uno de los principales motivos de este estudio que el Banco ABC opera con un volumen muy alto en las transacciones operativas del el pago a sus proveedores por diversos motivos como por ejemplo: pago a diversos servicios, publicidad, compra de productos, pago de alquileres, pago de contratos, pago de pólizas, pago de servicios públicos, etc.. Por lo cual es una de las principales transacciones financieras operativas con mayor salida de efectivo y se puede indicar claramente que estas transacciones en ocasiones pueden ser muy riesgosas y de mucho cuidado a la hora de la aplicación ya que cualquier pago erróneo puede causar una pérdida considerable para el Banco.

Otro de los factores principales del pago a proveedores es la calidad de servicio y eficiencia del Banco ABC a sus proveedores quienes son una parte fundamental en el proceso diario de la institución financiera. No obstante, para garantizarse de la mejor manera un proceso estándar y exacto en los pagos a facturas, contratos, etc. de sus proveedores, se debe de contar con herramientas que le permitan tener un control interno eficiente, para poder disminuir el riesgo operativo en Banco, de manera tal que nos permita definir y medir el proceso como tal, sus ventajas y debilidades para poder proteger el patrimonio financiero de la institución.

En este caso el Banco ABC el proceso de pago a proveedores es un proceso en un 80% manual, lo cual puede provocar errores en pagos, atrasos en los pagos, fraude interno de algún colaborador y fraude externo de algún proveedor, etc. Actualmente el proceso de pago de proveedores del Banco ABC se realiza de manera manual, partiendo del registro de las facturas de cobro en hojas de Excel, una vez registradas las facturas se hace un proceso de revisión, que involucra la verificación de los proveedores, posteriormente se establecen cuáles de estos pagos se realizarán, se solicitan las correspondientes autorizaciones y se asignan recursos usando un archivo plano para girar las instrucciones al sistema correspondiente.

Con la autorización de cada pago se procede a crear un listado mediante el cual se giran las órdenes de compra, los cheques o el pago por lote, dependiendo de cada caso. Con el proyecto de automatización se pretende: mayor agilidad en el proceso de pago de proveedores:

- ? Mayor agilidad en el proceso de pago de proveedores
- ? Seguridad en el proceso de ingreso y modificación de la información
- ? Consultar historia de órdenes de pago
- ? Dar seguimiento al proceso de pago
- ? Reducir los procesos manuales de generación de archivos interfaz con otros sistemas.

Mensualmente el Banco ABC aplica pagos a sus proveedores por un total aproximado de \$400, 000,000 a \$550,000,000 o su equivalente en dólares el cual va de \$900,000 a un \$1,200,000 con un volumen aproximado de 850 a 900 facturas. Lo cual implica que la entidad tenga que tener muy buenos controles operativos en este tipo de transacción.

El diseño de esta área tiene como propósito buscar una óptima recepción, revisión y aplicación en el pago a sus proveedores en una forma más ágil, segura, exacta y rentable.

Otro aspecto importante en el proyecto es la inquietud de la Gerencia Administrativa del Banco ABC por mejorar la ejecutoria del departamento encargado del proceso de recepción y pago de facturas a proveedores, debido a los constantes cambios que ha sufrido el área que no le permiten un rol adecuado de trabajo además de que no se ha logrado dar continuidad a buscar mejoras en el sistema de ordenes de compra que se utiliza actualmente para las compras de la institución, por este motivo se pretende reorganizar las operaciones del área de una manera más efectiva y además evaluar la operación de la base de datos actual para promover cambios o bien implementar una nuevas herramientas.

Dado lo anterior es necesario revisar y evaluar la situación actual de dicho proceso, sus instrucciones, directrices para poder aplicar un mejor proceso, ya que todo esto encierra toda la información necesaria para poder crear un modelo eficiente y poder trabajar correctamente según la norma de ISO 9000 y el ente regulador como es el caso de la SUGEF con el nuevo acuerdo de Basilea II.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cómo se puede mejorar el proceso de recepción y pago proveedores del Banco ABC, de manera tal disminuya el riesgo operativo de pago a sus proveedores y pueda garantizar un mejor control y rentabilidad en sus salidas de efectivo para poder proteger su patrimonio ?.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

En el sistema financiero de Costa Rica continuamente está viviendo un proceso de cambios tanto en sus estructuras internas como su regulación, lo cual surge por la necesidad de demostrar ser cada día más productivos y rentables para poder activar una mejor competitividad entre los participantes Bancos y Grupos financieros privados del sistema financiero nacional ya que al no tener el 100% del respaldo del estado deben demostrar su eficiencia.

El problema surge con la necesidad de poder mejorar el pago a proveedores con la mentalidad de un mejor control operativo que minimice la posibilidad de pérdida económica de manera tal que al realizar sus aplicaciones en pagos a sus proveedores el tiempo de respuesta sea competitivo y que le permita a la institución financiera conservarse entre los mejores y más fuertes Bancos del sistema financiero nacional que han podido salir adelante con tanta competencia.

Debido al tipo de transacción hay un problema muy latente el cual es la falta de control la cual puede llevar a pérdidas financieras cuantiosas, en algunos casos por mal manejo del proceso, falta de verificación, fraude de algún proveedor y uno de los principales la infidelidad de los colaboradores, por la falta de supervisión y control en la aplicación a pagos a proveedores.

Un factor muy importante en el presente estudio es la diversidad de proveedores que tiene el Banco ABC y que cada día va creciendo más, lo cual si no se maneja de la mejor manera puede provocar una calidad de servicio deficiente y con costos operativos altos para la institución financiera.

Debido al volumen tanto alto de aplicación de pagos a proveedores y el poco personal del dicha área la cantidad de posibilidades de pérdidas económicas puede aumentar, por motivos de que en un solo pago mal aplicado se puede ver afectado el patrimonio financiero y en ocasiones dicha transacción no puede ser recuperado por dolo o fraude.

Un ejemplo actual y que refuerza la propuesta del presente trabajo es el hecho de que por error en una digitación o falsificación de una factura que se pueda escapar de la revisión de los colaboradores encargados del proceso, pueda ser aplicada incorrectamente a una cuenta de otro cliente y dado las grandes sumas de dinero que se aplican surge la necesidad de una revisión e implantación de un proceso controlado.

Al estar el Banco ABC certificado con ISO 9000 le exige ser más competitivo y cumplir en un 100% con la norma la cual abarca una de sus secciones a tema de Proveedores como uno de los aspectos más importantes para estar certificados. Uno de los principales motivos en este caso es el control de las aplicaciones con el fin de medir su exactitud y tiempo de respuesta, ya que el tiempo de respuesta un factor muy importante y su aplicación mucho más.

1.5 SISTEMATIZACIÓN: Sub problemas de la investigación

- 1) ¿Cómo determinar el proceso un proceso estandarizado de recepción y aplicación de pagos a facturas de proveedores?
- 2) ¿Cuáles son los riesgos operativos principales que puede tener la institución financiera en la aplicación de pagos de facturas a proveedores?
- 3) ¿Cuál sería la aprobación y aplicación correcta para los colaboradores encargados del área de Control de pagos a proveedores?

CAPÍTULO II - MARCO TEORICO

2.1 Sistema financiero:

El sistema financiero nacional en los últimos 15 años a sufrido diferentes cambios organizacionales como por ejemplo fusiones bancarias de distintos bancos privados para consolidar Grupos Financieros Regionales más posicionados en el mercado Centroamericano principalmente. Dentro del sistema financiero se manejan diversos enfoques para poder resolver las necesidades de los sujetos como son: Los participantes en dicho proceso, los entes reguladores quienes velan por el buen manejo de los fondos administrados por los participantes en este caso los Bancos y de último los clientes quienes son los que cierra el triángulo de inversión, ahorro, rentabilidad.

Dentro de las funciones de un Banco es el sistema de pagos interno – externo de pagos que utilicé, el cual dentro de sus propósitos principales es la eficiencia, calidad de servicio y rentabilidad entre otros.

Debido que estas instituciones financieras reciben los fondos de terceros personas, éstas organizaciones deben de tener controles y procedimientos más eficaces y eficientes que garanticen a los inversionistas que su dinero está a salvo, por tal motivo cada Dpto. debe de trabajar en continúa comunicación indierentemente del área que sea, según Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James (p14) “ La supervivencia de una organización se refiere a la habilidad de conducción para recibir, transmitir y guiarse por la comunicación. El proceso de la comunicación une la organización a su entorno, así como a sus partes. La información fluye hacia y desde la organización y al interior de ella. La información integra las actividades dentro de la organización”.

Los Bancos privados comerciales cumplen una función fundamental en el desarrollo de mercado de una región o país, y es la de trasladar los fondos que han obtenido de los entes superavitarios, por medio de la captación (que es la función pasiva en un banco), hacia los entes deficitarios, por medio de la colocación (que es la función activa bancaria), para poder subsanar las necesidades específicas. La anterior, es la función básica de un Banco comercial. Según Escoto, R. (2001). Banco Comercial. San José: UNED.

La SUGEF es el ente gubernamental encargado de determinar si el funcionamiento de las instituciones financieras está acorde con las políticas implementadas. La SUGEF tiene herramientas y potestades para exigir a los Bancos un mejor control de sus operaciones de manera tal que pueden disminuir los riesgos operativos. Actualmente existen varios mecanismos utilizados por la SUGEF para medir la eficiencia financiera de los Bancos, uno de ellos es el modelo de valoración de riesgos, el cual se compone por:

- 1) Suficiencia Patrimonial: Es la evaluación de la capacidad de cobertura del capital base, frente a la masa de activos ponderados por riesgo, es decir los activos de pérdida por riesgos internos y externos.
- 2) Los CAMELS, que se utilizan como modelo matemático y estadísticas, para el estudio de las condiciones relacionadas con el Análisis de factores de capital, los activos de manejo, la evaluación de rendimientos, Liquidez y Sensibilidad a Riesgos de Mercado.

C apital

A ctivos

M anejo

E valuation de rendimientos

L iquidez

S ensibilidad a riesgos de mercado

- 3) Evaluación cualitativa de la institución financiera. Es el análisis de los factores propios de la organización financiera, como lo es la capacidad gerencial de administración, así como las condiciones y capacitación del recurso humano existente en una institución financiera.

Lo anterior con el propósito de demostrar la importancia del buen manejo de los activos y patrimonio de la institución financiera como es el caso del Banco ABC de manera tal que se puede analizar la importancia de que la SUGEF fiscalice de la manera más objetiva las instituciones. Según Acuerdo SUGEF 24-00 (2004). (En Red). Disponible en: <http://www.sugef.fi.cr/> (consultado 05 marzo, 25 marzo del 2005).

2.2 Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE)

Este sistema se constituye en el medio de comunicación entre las entidades bancarias y otras instituciones financieras y el BCCR, pues todos los servicios económicos deben ingresar por una plataforma, desde el cobro de cámara de compensación hasta la recepción de transferencias electrónicas. Dentro del SINPE podemos encontrar muchas aplicaciones, entre las más principales para este proyecto son las siguientes:

- Débitos y créditos directos: Consiste en el traslado de fondos de forma masiva mediante autorizaciones previas de parte de los involucrados y los cuales quedan acreditados (T+1). Se utiliza para el pago a proveedores y planillas principalmente, este tipo de transferencias requiere autorización previa por parte de los involucrados, de lo contrario la línea electrónica de cobro o pago es rechazada. La forma de pago se da contra las cuentas de reserva de los Bancos.
- Transferencia en línea: Este tipo de transferencia es muy utilizado y consistente en el traspaso de fondos hacia una cuenta cliente o de reserva en otro banco, la diferencia entre una y otra es que la primera pertenece a una persona (física o jurídica) y la segunda son cuentas de las mismas instituciones financieras. Estas son mecanismos que se utilizan para trasladar dinero en tiempo real (T) que según el tipo de destino se clasifican en dos:
- Transferencias interbancarias Se utilizan para trasladar fondos de una entidad financiera a otra o hacia su propia cuenta de reserva en el Banco Central. Principalmente se utilizan las cuentas de reservas de los bancos o compañías.

- Transferencias a terceros: Servicio mediante el cual cualquier persona (física o jurídica) puede trasladar fondos de su cuenta en una entidad hacia otra cuenta.

- Transferencias de fondos entre las mismas cuentas de un entidad:

1) Transferencias locales: Se pueden considerar como aquel conjunto de servicios o productos que sirven para realizar una disminución y un incremento a diferentes cuentas de clientes, que están dentro de una misma entidad bancaria. Estos tipos de transferencias requieren de una mayor participación de recurso humano, y de mucho riesgo para cualquier entidad, ya que al poder éste manipular, puede ocasionar alguna pérdida económica de forma deliberada o involuntaria, siendo esto un riesgo operativo o de funcionamiento. Según el acuerdo de la SUGEF 24-00 (2004), este tipo de riesgo se origina cuando los sistemas de información gerencial son inadecuados, cuando existen problemas operacionales, debilidades en el control interno, fraude, etc. (p. 2)

? El cheque: Dentro de los medios de pagos utilizados para el pago de proveedores se utiliza el cheque, que se convierte en un medio muy atractivo y según el Código de Comercio, San José: Editores S.A. (p.192) es

“una orden incondicional de pago, girado contra un banco y pagadera la vista, cumpliendo con una serie de características como lo son el monto, beneficiario, endoso, entre otras (p.192). Además todo banco puede emitir cheques contra sus propias cuentas de reserva, lo debe de girar a una persona determinada, donde la entidad responde por los fondos del documento.

Algunos de los cheques son:

- Cheque de cuenta corriente: en este caso quienes respaldan los fondos son los cuentacorrentistas.
- Cheque de gerencia: en este caso quienes respaldan los fondos es el mismo Banco. En este caso es el que se utiliza en el área de pago a proveedores cuando el proveedor no tiene una cuenta aperturada con el Banco ABC.

2.3 Canales de aplicación de transacciones:

Para efectos de esta investigación se entiende como canales de aplicación de transacciones aquellos mediante los cuales el área de pagos liquida a sus clientes. Los cuales pueden ser:

- Canal Humano: Este es un de los de mayor riesgo, ya que existe la probabilidad de error en la digitación o aplicación, para Chiavenato (1995) el canal humano es de suma importancia dentro de cualquier organización, por ello lo define como las “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar el nivel jerárquico.” (p.28). Son aquellos colaboradores que ejecutan una serie de acciones para procesar o completar las transacciones que el cliente requiere, el cual principalmente está compuesto por ejecutivos y personal de las sucursales, personal operativo. En su mayoría los Bancos trabajan bajo carteras, fácilmente identificadas como lo son ejecutivos (canal humano), quienes se encargan de diversas maneras de mantener a todos sus clientes dependiendo del tipo de producto o servicios que el cliente tenga. Por tal motivo los bancos a buscado en los últimos tiempos buscar ser más rentables y uno de sus principales gastos es su personal, por tal motivo a decidido trasladar los canales humano a una alternativa muy conocida como los es:

- 1) Migrar transacciones que se hacen en los canales humanos hacia medios alternativos, generalmente electrónicos y de está manera pueden disminuir los costos de aplicación.

Canal Tecnológico: Los canales tecnológicos, son aquellas herramientas que el cliente puede utilizar con el fin de facilitar con su entidad bancaria. Principalmente se destaca el uso de Internet, teléfono y red de cajeros automáticos y similares. Así para poder efectuar transacciones de fondos a los diferentes productos dentro de la misma entidad y fuera. La transferencia de fondos y los medios de pago son los elementos de constante evolución ya que requiere muy poca participación humana, pues son ingresadas mediante canales como Internet y el teléfono. Disponible en: <http://www.canalestecnologicos> (consultado 20 febrero del 2005).

2.4 Control de las transacciones de transferencias locales en la aplicación de pagos a proveedores:

Referente a este tema el control de las transferencias locales, existen diversos riesgos operativos para disminuirlos a la hora de realizar la aplicación de un pago a proveedores, Según Basilea II “ El riesgo operativo son riesgos de pérdidas resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, gente y sistemas o eventos externos, todo evento de riesgo operativo es un incidente, impacto relacionado con la parte operacional de una empresa”. De ahí podemos indicar cinco etapas que nos ayudará a la organización a tener un mayor y mejor control sobre los procesos e identificación de los riesgos

- 1) Identificación de riesgos: En esta cada una de las áreas funcionales de la organización debe identificar los riesgos más importantes, deben ser evaluados y establecer indicadores.
- 2) Mitigación de riesgos: En está etapa es donde establecemos los controles que nos permita ayudar a disminuir la probabilidad de que los riesgos ocurran.
- 3) Auto evaluación: Aquí se deben calificar los controles establecidos y evaluarlos de forma periódica para obtener la brecha entre el riesgo establecido y el nuevo riesgo.
- 4) Monitoreo: Dar seguimiento a los procesos y sus respectivos controles.
- 5) Reportes: Está es la etapa en donde se evalúa toda la estructura de control de las áreas funcionales y sus respectivos planes y auto evaluaciones. Lo anterior fue definido según los índices de Basilea II, capacitación recibida y la Política de Riesgos Operativos del Banco ABC, Mayo 2004.

También al estar el Grupo Financiero certificado con la norma de calidad ISO 9000: 2000 se debe documentar e implementar procesos que le aplique directamente al área de trabajo y debemos de cumplir con los puntos estipulados en la norma, como lo son:

- 1) Lineamientos y políticas: Son aquellos de aplicación organizacional y que están por encima de cualquier Dpto.
- 2) Procedimiento: Toma en cuenta las etapas fundamentales de todos los departamentos de la institución documentada, funciona por procesos.
- 3) Instrucciones de trabajo: Define los pasos de los procesos que se aplican en todos los departamentos. Son específicos e incluyen todos los elementos que participan en el desarrollo del proceso.
- 4) Formularios y registros: Son todas aquellas evidencias que sirven como respaldo de las acciones efectuadas, sean manuales o automáticas y sirven para validar la correcta aplicación de las instrucciones. Todo esto según la Lloyds. Norma del ISO 9000: 2000

III CAPITULO MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación:

Para realizar este estudio se determinó que son dos los tipos de investigación más propios para resolver el problema:

- 1) Investigación Exploratoria: Este tipo de investigación permite examinar el problema de investigación cuando ha sido poco estudiado o del todo no estudiado antes, por lo tanto se recopiló la información necesaria sobre las diferentes situaciones desconocidas y es básicamente información recolectada de otras áreas que repercuten en el pago a proveedores. También porque se recolectó información para medir el grado de conocimiento de los empleados del área.
 - ? La información no la encuentro escrita pero que la poseen personas que ayudan que me ayudan a reunir y dan experiencias
 - ? Encuentro el conocimiento adquirido por otros autores
 - ? También considero que es exploratoria porque a un nivel bancario este tipo de transacción operativa no se encuentra en un 100% definida y centralizada
- 2) Investigación Descriptiva: Ya que su principal objetivo es determinar las características más importantes de las variables estudiadas, trata no solo medir, sino de comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la investigación. También describe el proceso actual y propone una mejora, es un 2do nivel de conocimiento, porque nos ayuda a evaluar formas de conducta, establecer comportamientos..

Por lo tanto, para esta investigación se pretende tomar en cuenta lo esencial de cada tipo de investigación lo cual permitirán obtener un criterio más amplio que proporcione una solución para el problema planteado.

3.2 Matriz básica de diseño de investigación

Se propone una matriz con la estructura básica de la investigación con el fin de facilitar la creación de un módulo para el pago de proveedores de un Banco ABC.

Ver archivo Adjunto

Ver archivo Adjunto

3.4 Sujetos y fuentes de información:

Los sujetos son las personas que nos suministrarán información de las diferentes actividades que llevan a cabo para la aplicación del pago a proveedores, los sujetos dentro de cualquier investigación son una parte fundamental, sin importa el tipo de esta. Técnica utilizada fue la Observación: Ya que técnica en la cual me permite recolectar datos y todos los hechos le he percibido directamente., puedo analizar en el ambiente cotidiano.

Muestra Probabilística : Todos los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos al azar. Muestreo aleatorio simple: Porque hay toda una población la cual es homogénea, los elementos tiene una varianza pequeña. La muestra fue Personal Operativo del área y Proveedores del Banco (Se aplicaron 25 encuestas de los 420 el cual es un 6% de proveedores del Banco, la muestra es (tomo encuesta un nivel de confianza de un 95% y defínio el máximo error 5% según tabla de Krejcie y Morgan en las cuales se indica que entre más menor sea la población más cerca se está de la muestra en el caso de está muestra la tabla indica que para una población de 450 con una muestra de 5% de error lo cual me dio confianza para realizar la investigación

Instrumentos utilizados fueron Cuestionario: La población es homogénea con niveles similares, Encuestas: Por medio de la encuesta puedo investigar. Entrevista la aplico y la población no es homogénea, Observación Fuentes de información fue tesis, trabajos, revistas,

En esta investigación de pago a proveedores de un Banco ABC se encuentran varios sujetos como lo son:

- Funcionarios del Dpto. de control de pagos a proveedores
- Funcionarios de otras áreas del Banco que son los encargados de realizar las compras para su Dpto.
- Gerente de la Gerencia de Administración y procesos
- Jefe del área de Cajero Seco (Dpto. interno de cajas, el cual es el responsable de hacer los movimientos o aplicaciones en las cuentas de los clientes)
- Jefe del Dpto. de Servicios Generales
- Coordinador de la unidad de Riesgos Operativos
- Supervisor del área de Servicios Electrónicos

Varias fuentes fueron consultadas para desarrollar la presente investigación algunas de mayor importancia que otras, la principal es el conocimiento de las personas consultadas, que por su conocimiento y gran experiencia dentro de la Banca son pilares fundamentales dentro de la operativa de algún Dpto. o área de gran interés para poder aplicar el pago a proveedores. Además de entrevistas se consultaron a libros, revistas, páginas electrónicas, reglamentos y leyes.

Para efectos de está investigación se tomó en cuenta un muestra de la población, ya que tiene acceso a obtener información de cada uno de los clientes (proveedores) y el área involucrada en el pago a proveedores.

3.5 El muestreo

Para realizar la recolección de datos de la información necesaria para el presente estudio, se consideró conveniente la aplicación de los siguientes instrumentos:

- Lectura de libros, artículos de revistas financieras, periódicos e Internet. Se obtuvo información de la biblioteca de la Universidad.

- Entrevistas: Se aplicaron entrevistas personalizadas a las Gerencias de Operaciones, Gerencia de administración y Procesos, Funcionarios del Dpto. de control de pagos a proveedores, Jefe del área de Cajero Seco, Jefe de contabilidad, Jefe del Dpto. de Servicios Generales, Coordinador de la unidad de Riesgos Operativos, Supervisor del área de Servicios Electrónicos.
- Encuestas: Se aplicaron encuestas a 25 proveedores de los 420 proveedores que se encuentran en la LAP (Lista Autorizada de Proveedores). Dichas encuestas se aplicaron personalmente, telefónicamente, vía fax o e-mail.

3.6 Instrumentos y recolección de datos

Los instrumentos a utilizar para esta investigación son el cuestionario que básicamente facilita la recolección de datos de la información a través de preguntas cerradas y abiertas que serán utilizadas para la tabulación e interpretación de los resultados en una forma más ordenada. Además este tiene preguntas muy puntuales, este debe de contar con un lenguaje claro para que no se de ninguna confusión por parte de las personas que lo completarán los mismos.

La entrevista al igual que los cuestionarios es una forma rápida de recolectar información.

La observación dirigida también es una de las metodologías a utilizar muy importantes de las cuales podemos analizar en el ambiente cotidiano, el cual es con un orden lógico y secuencial para poder obtener los resultados idóneos.

3.7 Alcances y limitaciones de la investigación

Con la presente metodología se pretende cubrir todas las variables expuestas anteriormente y obtener una opinión con más respaldo, no obstante es importante señalar las limitaciones más representativas del presente trabajo de investigación. El Banco ABC es una institución financiera que mantiene dentro de su misión ser la principal Institución financiera a nivel Regional de Centroamérica, Panamá brindándoles a los clientes mejores opciones financieras y más rentables que le permitan mejorar su calidad de vida tanto a los clientes como a los accionistas por lo cual dentro de los alcances se pretende obtener en este estudio son mejoras en la calidad del servicio y agilidad, entre las más importantes que tenemos son:

- Proporcionar al Banco ABC una solución para mejorar su proceso de pago a proveedores.
- Maximizar los recursos tecnológicos con los que cuenta el Banco ABC.
- Presentar un plan de evaluación de riesgos operativos y mitigación del área de pagos, para poder minimizar pérdidas financieras a la Institución
- Establecer una base de datos, estadísticas de la aplicación, errores de los pagos (salidas de efectivo).
- Establecer mecanismos que permitan validar las compras contra el presupuesto disponible de cada departamento
- Crear un plan de mantenimiento del nuevo proceso

Las limitaciones con las que se cuenta son:

La principal limitación que se tiene al momento de desarrollar la investigación es que la información que maneja el Dpto. de Control de Gastos relacionada con el tema de investigación es poco, ya que la base de datos estadísticos de aplicaciones no es lo suficientemente completa.

La bibliografía es escasa en cuanto a los conceptos fundamentales de la aplicación de pago a proveedores.

Aunque la información de es real, la identidad de la empresa se protegió por solicitud de la Gerencia del área y por políticas internas del Grupo Financiero.

CAPITULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados

Éste capítulo es fundamental para la investigación, pues uno de sus principios es realizar la búsqueda de la información para poder presentar el proceso de la aplicación del pago a proveedores.

El mercado financiero costarricense actual ha presentado cambios circunstanciales, tanto en su calidad de servicio como en sus estructuras operativas, todo esto es un proceso de administración bancaria el cual se mide por quién es el más eficiente y lo más importante el más rentable. Todo esto ha obligado a las instituciones financieras buscar sus mejores prácticas en los procesos operativos, controles internos sin dejar de un lado la protección de sus inversionistas de la pérdida de dinero por medio de la implementación de prácticas permitidas en los entes financieros del mercado.

Todo este propósito de proteger a los inversionistas, ser cada día más eficientes y rentables también ha sido regulado y supervisado por las entidades financieras, en Costa Rica han existido diferentes órganos reguladores. Así en 1952, es creado mediante la ley N. 1552, la “Auditoría General de Bancos (AGEF), como un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central” (SUGEF, Antecedentes de SUGEF, 2000). Finalmente , es mediante la ley N.7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, del 27 de noviembre de 1995 que, “ se declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras de carácter no bancario y crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), bajo la misma figura jurídica de desconcentración máxima, pero está vez dotada de mayor poder y autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo directivo el cual pretende proteger y garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y el desarrollo financiero nacional.

El modelo de análisis de riesgo bancario que existe en Costa Rica es uno que contempla las razones financieras CAMELS, que es una ficha derivada del acuerdo de Basilea I y adecuada al mercado financiero costarricense. Los factores que analiza dicho modelo son los siguientes: Suficiencia Patrimonial, Capital, Activos, Manejo, Evaluación de rendimientos, Liquidez y Sensibilidad a riesgos de mercado y finalmente, la evaluación cualitativa de la institución financiera.

4.1 Estructura Organizacional

El Banco ABC, actualmente cuenta con está estructura operativa de seis colaboradores:

Organigrama en excell

La estructura organizacional del Dpto. de Control de Gastos y Pago a Proveedores, está conformada por el Jefe del Dpto., quién tiene como función principal dar las aprobaciones finales para la aplicación de los pagos, supervisar y procurar que todos los proyectos y trabajos del Dpto. se puedan desarrollar a tiempo según las solicitudes de la Gerencia Administrativa y de Procesos a la que pertenece el Dpto., El Asistente de Jefatura es responsable de distribuir y Supervisar las distintas tareas asignadas por el Jefe del Dpto., revisar todos los archivos de pago de facturas contra los físicos de las facturas y las cuentas por pagar a clientes o empresas. El contralor de crédito es la persona responsable de verificar una vez aplicados los pagos a los proveedores que estos gastos se ingresen internamente a las cuentas contables a las que pertenecen y a los diferentes Dptos. A los que pertenecen cada gasto, alquiler, etc. El Auxiliar de contabilidad es el colaborador responsable de la recepción de las facturas para su cobro, las facturas las recibe los primeros 5 días hábiles del mes y una vez concluido el periodo de recepción se debe de dedicar a incluir todas las facturas en un archivo de Excel para luego pasarlas al Asistente para su revisión. El Oficial de revisión es el encargado de recibir el archivo de pago una vez que el Auxiliar de contabilidad haya elaborado el archivo de pago con todas las facturas originales y que lo haya revisado el Asistente, el Oficial se debe de encargar de trasladar todos estos datos de pagos a un Macro el cual luego es revisada por el Asistente y este dar su aprobación para que el Jefe sea el último revisor y aprobador final. El Oficinista 1 se encarga de elaborar toda la mensajería del Dpto., contestar teléfonos, una vez canceladas las facturas colocarles el sello de cancelado y luego trasladar dichas facturas al Dpto. de contabilidad.

Nota: No se incluye al Gerente de Administración y Procesos porque este se enfoca más a Supervisión de toda la Gerencia. Como se analizo el Dpto. de Control de Gastos y Pago a proveedores no cuenta con el suficiente recurso humano para la aplicación de los pagos a sus proveedores.

ANÁLISIS DEL PROCESO OPERATIVO DEL PAGO A PROVEEDORES

Con el fin de interpretar en forma amplia el proceso de pago a proveedores que se realiza en el Banco ABC se presenta una descripción general del proceso.

Cuadro No.1
RESPONSABLE No. ACTIVIDAD
A Solicitud de compra

Encargado de compras de cada Dpto. 1 Cada encargado de compras de los diferentes Dptos. hacen la compra en el sistema de compras que se llama OCN (Órdenes de Compra), la cual es electrónica y tiene una base de datos de diversos proveedores con los precios de los productos y servicios que ofrecen. (En la base de datos de las OCN hay una matriz de gastos donde se encuentran para autorizar gastos los Jefes, Gerentes con diferentes montos)

2 Una vez elaborada la OCN le llega un mensaje de aprobación al Jefe o Gerente del área dependiendo del monto de la OCN

Gerente o Jefe del área 3 El Gerente o Jefe del área procede a revisarla y aprobarla la OCN en el sistema y automáticamente le llega un mensaje electrónico de aprobación al colaborador encargado de la compra, al asistente del Dpto. de Compras y al contacto registro en la base de datos del proveedor según el cliente al que le se está efectuando la OCN.

Proveedor 4 Una vez que al proveedor le llega por correo electrónico la OCN, el proveedor procede a elaborar el pedido, factura y hacer la entrega al Dpto. correspondiente en el Banco ABC.

B

Recepción de Facturas

Proveedor 1 Una vez que el proveedor haya entregado la mercadería o concluido los servicios, etc. y con el recibido conforme de la factura, procede a presentar las facturas al Dpto. de Control de Gastos y pago a Proveedores los primeros 5 días hábiles del mes

Auxiliar de contabilidad 2 Se reciben facturas únicamente los primeros 5 días hábiles de mes y el Auxiliar de contabilidad es la única persona la encargada de la recepción de facturas.

3 El Auxiliar de contabilidad debe recibir las facturas en un 50% sin OCN por diversos motivos, facturas de contratos fijos por pagar, recibos para el pago de alquileres. 4 Al 6 día hábil de cada mes el Auxiliar de contabilidad procede a ingresar la información de todo las facturas recibidas en un archivo de Excel con ciertos datos para el pago como lo son: Si cuenta con OCN, si solamente viene con una firma del Jefe del área, sin son facturas de contratos fijos por mes, si son trámites varios, si son alquileres, etc.

5 El Auxiliar contable dura elaborando el archivo en Excel aproximadamente 4 días hábiles después de la recepción y por día va trasladando toda está información con las facturas al Asistente para su revisión.

Asistente 6 El asistente recibe los cortes de facturas por pagar, los cuales debe revisar al archivo contra el físico, cada factura sea original no tengas alteraciones, las OCN se encuentren autorizadas y las que viene con firma las debe verificar contra la matriz de firmas que sea la correcta. Todo este trámite debe durar un máximo de 3 días hábiles.

C

Pago de Facturas a los Proveedores

Asistente 1 Una vez validada la información el Asistente procede a entregar toda la documentación al Oficial de revisión para la elaboración del macro.

Oficial de revisión

2 El Oficial de revisión recibe los documentos y el archivo y debe proceder a separar todas las facturas dependiendo del tipo de pago: Si tiene OCN se paga si pedir ningún visto bueno al área que incurrió en el gasto y son las primeras encancelarse. Si no cuenta con OCN se envía un correo electrónico con la información al Jefe del área para su aprobación, si es contrato se debe revisar los contratos firmados y sus montos fijos por pagar por mes, si viene con una firma del Jefe de Dpto. o Gerente se envía para su visto bueno.

3 Una vez identificados todos los casos se procede a elaborar un archivo macro en Excel para que luego lo revise el Asistente y de su visto aprobación por correo electrónico al Jefe del Dpto.

Jefe del Dpto. 4 Una vez recibido el archivo electrónico el Jefe Valida montos del archivo solicita al Dpto. de financiero que carguen las cuentas de Pagos a Proveedores.

5 Una vez que las cuentas de pagos a proveedores tiene dinero, el Jefe del Dpto. envía su visto bueno para hacer el pago por medio de la Macro al Dpto. que Cajero Seco el cual aplica los pagos en el sistema.

También se utiliza otra opción para aplicar los pagos automáticamente la cual es por medio de la Sucursal Electrónica, en la cual el Oficial de validación descarga el archivo Macro y el Jefe del Dpto. lo aprueba para que automáticamente el sistema lo ingrese a cada cuenta. Todo esto se debe hacer a partir del 15 de cada mes y se le da prioridad a las facturas que tiene OCN.

Oficinista 1 6 Una vez canceladas las facturas el Oficinista 1, revisa las facturas vayan todas firmadas y procede a colocarles el sello de cancelado, para luego trasladarlas al Dpto. de contabilidad.

Como podemos observar en la descripción anterior, dentro del proceso de pago de facturas a Proveedores, los procesos B y C muy manuales y actualmente no se encuentra nada automatizado y son los que se encargan de validar manualmente toda la información que presenta el Proveedor y hacer los respectivos pagos, con la problemática de que en un porcentaje muy alto no se presentan facturas con OCN por parte de los diferentes Dptos., Así como la cantidad de tiempo para revisar y aplicar los pagos es muy poca y el riesgo de ingresar datos erróneos. También no se valida el presupuesto por cada Dpto. Vrs las compras que se hacen, ya que el sistema de OCN no está enlazado para verificar presupuesto y también algo muy importante validar si una factura ya se cobro o se encuentra pendiente, lo cual puede provocar que puedan hacer fraudes o también se apliquen pagos duplicados. Todas estas actividades demandan demasiado tiempo, son de mucho cuidado y 100% manuales. Por lo cual actualmente los primeros 15 días hábiles del mes los colaboradores del Dpto. están saliendo hasta las 8:30 y 9:30pm y su horario normal de salida es a las 5:30pm, lo cual ha provoca mucho cansancio y stress.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Encuestas aplicadas a colaboradores :

Para poder desarrollar y obtener datos correctos en la mejora del proceso de pago de facturas a proveedores se entrevistaron a los 6 colaboradores del Dpto. de Control de gastos y a 14 colaboradores encargados con el proceso de compra de bienes y servicios del Banco ABC. Esto con el fin de poder obtener una mejor visión del proceso involucrando a otras áreas las cuales son clientes interno para nosotros.

Un 25% indican que el Dpto. si tiene procedimientos para la aplicación de pagos a proveedores y 75% de los colaboradores entrevistados indican que el Dpto. no posee un manual o procedimientos de sus procesos, con la intención de que los colaboradores tengan una guía estándar de la parte operacional de la aplicación del pago a proveedores, donde se incluyan los alcances y limitaciones y sus responsabilidades. El resultado de la ausencia de un manual o procedimiento bien definido puede originar primero que todo que no se este trabajando estandarizadamente, no se trabaje en orden, desconocimiento por parte de los funcionarios involucrados en el proceso y esto puede provocar falta de cumplimiento en los tiempos de respuesta al Proveedor.

Por otra parte se puede concluir que de un 75% a 80% de los colaboradores no la conocen bien la base de datos para los proveedores y como se evalúan estos por medio de LAP y el restante 20% a 25% indican si la conocen, lo cual puede provocar que las diferentes áreas del Banco no estén utilizando los Proveedores adecuados o desconozcan la existencia de Proveedores que han sido estudiados anteriormente e incluidos en esta base de datos de manera tal que podemos revisar todos los datos de Proveedor, tener mejores precios, tiempo de pago , etc.

Al consultarles si antes de efectuar compras de productos o solicitud de servicios verifican las partidas de presupuesto del área o que las dichas partidas se encuentren autorizadas dentro del presupuesto y 50% de los encuestados indican si y el otro 50% no lo hacen los cual puede provocar que se realicen compras no presupuestas, que no se pueda cumplir con las metas indicadas para el presupuesto del área y a la hora de el cliente presente la factura a su cobro al cliente se le atrase al pago ya que se debe de ir a tramite para estudiar el caso o esperar que el Jefe del área de el visto bueno como parte de presupuesto extraordinario.

Otro aspecto evaluado es que un 45% de los colaboradores encuestados consideran que el proceso actual de liquidación de facturas o pago a proveedores no es lo suficientemente rápido lo cual, en ocasiones provoca que el cliente no tenga la certeza de que el 15 de cada mes se le cancelen las facturas ya que en ocasiones puede pasar hasta 5 después para su cancelación y desde el punto de vista servicio, calidad no se le está brindando el mejor servicio a cliente y aparte no estamos cumpliendo con lo indicadores de servicio incluidos en las metas de cada Dpto. Por otro lado el aspecto anterior evaluado en ocasiones se da porque solo un 25% de los encargados de compras de cada área hacen en el sistema la respectiva Orden de compra y el 75% restante no la crean lo cual provoca atrasos a la hora de aplicar los pagos, ya que se debe de estudiar dicha factura por no presentarse completa.

Además es importante tomar en cuenta que otro de los problemas principales en el atraso para la aplicación de los pagos es que en ocasiones el proveedor entrega el producto, servicio, equipo en mantenimiento y no le solicita al personal encargado la firma de recibo conforme y se dejen para su presentación la factura , lo cual en ocasiones también puede generar un atraso en el pago por motivos que se dejen las facturas y nos la presentan en los primero 5 días hábiles del mes, entonces se debe de esperar al mes siguiente para su presentación sin indicarle al proveedor lo sucedido y provoca que en muchas ocasiones el proveedor llame al Dpto. molesto solicitando o en ocasiones exigiendo los documentos .

Encuestas aplicadas a Proveedores

Se aplico una encuesta a 25 Proveedores del Banco ABC, primero se les pregunto cuanto tiempo tenían de ser proveedores para el Banco y en escala de menos de un año a más de cinco años y general un 32% tiene entre 3 a 5 años de ser Proveedores del Banco, luego un 24% menos de un año y el otro 24% de uno a tres años y un 20% tiene más de 5 años de ser proveedores para el Banco por lo cual la población de proveedores encuestados ya ha trabajado con el Banco por algunos años o períodos para lo cual se puede obtener un mejor criterio de ellos hacia el Banco. Se les consulto si conocen como funciona el proceso de entrega de facturas y liquidación de facturas y un 85% indico que si el restante 15% lo desconocia , lo cual podemos ver que aún existen proveedores que no tienen claro cuando son las fechas para la entrega de facturas y cuando se les liquida, es como consecuencia que las área encargadas de comprar los productos o servicios no le explican bien al cliente y en ocasiones causa que los clientes se presenten cualquier día a cobrar sus facturas o estén constantemente llamando a consulta al Dpto. de Control de Gastos por el pago de las facturas. Al consultarles como consideran la cantidad de días para la presentación de facturas para ellos son muy pocos días y por las respuestas brindadas por los Proveedores la mayoría prefiere más tiempo para poder presentar las facturas y no únicamente los primeros 5 días hábiles de cada mes. Es importante tomar en cuenta que un 12% de los proveedores no conocen las OCN y el restante 88% si las conocen por lo cual podemos analizar que aún hay encargados de compras de diferentes áreas que no utilizan la OCN en el momento de la compra si no hacen el pedido por teléfono y cuando el cliente les entrega los productos solicitados o servicios proceden hacer la OCN lo cual es un incumplimiento al procedimiento y muchas veces ocasiona que al proveedor se le atrase su pago.

Otro aspecto importante que se puede resaltar es el frecuencia con la que el proveedor es seleccionado por los diferentes Dpto. para comprarle sus servicios o productos, ya que un 60% de los proveedores indican que reciben de 2 a 5 pedidos o solicitudes por mes, un 20% indican que reciben de 6 a 10 pedidos o solicitudes por mes , un 8% reciben más de 10 pedidos o solicitudes y un 12% solamente reciben uno lo cual podemos analizar que el Banco ya tiene seleccionado una lista de proveedores a los cuales por su calidad de servicio y productos se les selecciona constantemente para hacer compras.

Se les consultó a los proveedores si ellos ya tiene una cuenta abierta con el Banco ABC para la liquidación de sus facturas por medio de transferencia electrónicas de fondos de manera tal que tanto para el Banco como para el proveedor sean la forma más rápida y ágil de aplicar los pagos y un 75% de ellos ya tiene una cuenta a su nombre, un 8% utilizan la cuenta de un tercero para que le realicen los depósitos con previa autorización y un 17% se les pago contra un cheque de gerencia , el cual se les entrega el 3er miércoles del mes.

Un de los aspectos más importantes a la hora de analizar este trabajo es tomar en cuenta el parecer de los clientes y que piensan ellos del servicio que les está brindado y el proceso de liquidación es el ideal, al ser consultados un 88% de los clientes consideran que el servicio recibido por parte del Banco ABC es excelente por lo cual se encuentran satisfechos de ser proveedores y tener al Banco como un excelente cliente, un 8% indican que el servicio es bueno pero le falta mejorar sus tiempos de respuesta en esta caso el de aplicación de pagos y un 4% consideran que el servicio es malo y le falta mejorar bastante tanto en calidad como en tiempos.

Análisis de Entrevista aplicadas Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Procesos y Jefe del Dpto. de Control y Pago a Proveedores.

Se llevó a cabo una entrevista con las mismas preguntas dirigida a los responsables de la Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración de procesos y Jefe del Dpto. de Control de gastos y pago a proveedores, a continuación se presentan las respuestas obtenidas por cada uno y se diferencia con sus iniciales como aparece en el cuadro.

Preguntas Respuesta de Gerente de Operaciones GO, Respuesta de Gerente de Administración y Procesos GAP, Jefe del Dpto. de Control de gastos y pago a proveedores. JD

1. ¿Existen procedimientos, formatos, políticas para la definición clara de los requerimientos para la cancelación de facturas a proveedores del Banco ABC? GO: Si considero que existe un proceso pero no se encuentra estandarizado como debería de ser.

GAP: Si pero lo que existe algo muy básico y se pueden hacer mejoras

JD: Actualmente se puede indicar que el proceso que tenemos es muy manual y no está correctamente definido.

2) ¿Si su respuesta anterior fue positiva, considera usted que el procedimiento, formato o política es lo suficientemente claro para realizar sus contactos con los diferentes Proveedores?

GO: No falta implementar más controles es muy insuficiente.

GAP: No lo suficientemente claro

JD: Considero que se es algo claro pero se pueden hacer muchas mejoras de en el proceso y en los sistemas

3) ¿Conoce usted que existe una base de datos de los diferentes Proveedores con información individual de cada uno? GO: Si

GAP: Si

JD: Si

4) ¿Conoce que es la L/AP (Lista autorizada de Proveedores)?

GO: Si

GAP: Si

JD: Si

5) ¿Cuándo realizan una compra a uno de sus Proveedores, usted verifica que dicha partidas se encuentren autorizadas dentro del presupuesto de su Dpto.?

GO: Si claro

GAP: Si

JD: Si, en mi área se aplica

6) ¿Considera usted que el área de proveedores cuenta con un proceso rápido para la liquidación de facturas a los proveedores?

GO: Si

GAP: No, todavía le falta mucho por mejorar

JD: Puedo decir que Si, siempre y cuando las facturas que se reciban vengán con su respectivo OCN y recibido conforme, ya que el atraso en el pago es el estar verificando información con las otras áreas., Si, en mi área se aplica

7) Cada vez que usted realiza una compra para su Dpto. la realiza con su respectiva OCN al proveedor?

GO: NO

GAP: En ocasiones no lo hago

JD: Si

8) ¿Cuándo su Proveedor le hace entrega de los productos o servicios que usted están solicitando, usted le firma la factura y se la deja la original para presentarla a su cobro?

GO: No estoy seguro

GAP: Supongo que sí, tal vez en ocasiones no me he fijado o se me a olvidado firmar.

JD: Si , claro

9) Considera usted que se pueden hacer mejoras al proceso de pago a proveedores? GO: Si claro, se debe de hacer un Mapeo del proceso en general para poder revisar adonde se encuentran las debilidades

GAP: Si claro es fundamental, para poder seguir con el proceso de pago y así poder aplicar todas las opciones o propuestas de mejora y calidad.

JD: Si , claro debemos de trabajar todo el Dpto. de la mano para poder implementar un proceso rápido, menos riesgoso y de calidad para nuestros clientes.

Por todas estas respuestas recibidas por parte de las Gerencias a las que pertenece el Dpto. y por parte de la Jefatura puedo percibir la necesidad de hacer una mejora considerable en el proceso de pago de facturas a los proveedores, ya que actualmente no se encuentra nada definido, estandarizado y automatizado por lo cual existe una gran necesidad de mejora en el Dpto. para poder evitar posibles fraudes internos-externos y también brindarles a los clientes la mejor calidad de servicio que ellos se merecen.

V CAPITULO

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Con base en la información y datos que se lograron analizar a lo largo del presente trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente:

? Dentro de la propuesta de cambio al proceso se incluye el seguimiento de la OCN desde que se gravita en el sistema, cuando ingresa la factura de dicha OCN y por último cuando se cancela al proveedor, de manera tal que dentro de la base de datos podamos ver todo el histórico o movimientos de una compra para poder llevar un mejor control del pago de facturas. Es significativo rescatar la importancia de hacer una revisión exhaustiva, de cada paso del proceso desde la creación de la OCN o solicitud de productos, servicios a un proveedor hasta la aplicación del pago. Lo cual implica un gran apoyo de parte de cada colaborador involucrado en el proceso de tal manera que cualquier comprar la realicen por medio de una OCN la cual deben verificar antes de hacerla si hay presupuesto para dicha compra o si se debe de solicitar un presupuesto extraordinario y no como sucede en este momento que en ocasiones hacen la comprar con el Proveedor sin OCN, sin revisión o verificación de las partidas de cada área.

? Es sumamente indispensable dentro de una Organización contar con procedimientos adecuados para un buen funcionamiento como es el proceso para el Dpto. de Control de Gastos y Presupuesto en la aplicación de pagos a proveedores, está propuesta de mejora va orientada a la calidad de servicio brindada al Proveedor y minimizar los riesgos operativos existentes en la aplicación de pago para evitar que ocurran eventos de impacto con alguna pérdida monetaria importante para el Banco ABC, por lo cual se deben de invertir esfuerzos para poder aplicar las actividades y procesos correctos dentro del Dpto.

? El control del riesgo financiero es un de los puntos de mayor importancia y que actualmente las Organizaciones financieras deben de haber comenzado a implementar según los Índices de Basilea II por medio de la supervisión de la SUGEF y el BCCR. Por lo cual se debe de tener muy en cuenta que los diferentes planes de control deben de ir de la mano con las necesidades del mercado financiero y la puesta en práctica bancaria, entre otros aspectos y así poder tener un panorama de posible pérdida económica para la Institución Bancaria. En este caso el parámetro a utilizar es establecido por el Dpto. de Riesgos Operativos del Banco ABC es una matriz de riesgo, con cuadros donde se eligen los riesgos más importantes y por posibles eventos a ocurrir, se valora su frecuencia (probabilidad de que ocurra), su severidad (impacto económico) y el efecto que tendría en caso de consumirse este riesgo. La base de evaluación se define de la siguiente manera: Frecuencia 40% del riesgo y el restante 60% corresponde a severidad, pues esta es la que afecta directamente los estados de resultados de una institución, ambas variables se ponderan y se saca un resultado para poder medir la gravedad total del riesgo. En este caso se identificaron los riesgos operativos de más alto riesgo como lo son la aprobación de pagos a proveedores en el cual no se detecte el ingreso de montos erróneos ó dolosos en la recepción de facturas (proceso manual) y se pagan así, provocando una pérdida monetaria para el Banco, otro de los riesgos es la

aprobación de pagos a proveedores ficticios o proveedores reales sin que se hayan efectuado compras reales, lo que puede provocar pérdidas, también en ocasiones puede suceder que se haga una recepción parcial o incompleta del pedido, y el usuario que el pedidor firma como recibido conforme el pedido por error o por fraude con el proveedor, lo que puede provocar que se pague la factura sin haber recibido el 100% del bien provocando pérdidas, esto por motivos de confianza o descuido por parte del personal a cargo. Otro de los riesgos con menor frecuencia pero que puede suceder es que no se detecta facturas duplicadas, que fueron canceladas, lo que puede provocar pagos duplicados ya que al ser el sistema pagos totalmente manual y no ir de la mano con el sistema de OCN es muy difícil identificar si una factura ya fue cancelada o no porque lo único que se lleva de control es el archivo de pagos en Excel. Y por último también se identificó un riesgo con bastante probabilidad el cual puede provocar pérdidas cuantiosas a la Organización como es el hecho de se ingresan montos erróneos en la recepción de facturas (proceso manual), se genera erróneamente ó con dolo el archivo del lote contable para el pago a los proveedores y no se detecta en la revisión y aprobación de pago a proveedores. Todos estos riesgos se estarán identificaron con el fin de darles un monitoreo y cerrar todas las opciones para evitar fraudes y pérdidas monetarias.

Recomendaciones:

? Se puede presentar una serie de recomendaciones para la propuesta de mejora del área de pago a proveedores, que cumpla con los tiempos de respuesta del mercado y según las necesidades de los clientes sin dejar a lado la aplicación de los riesgos operativos definidos.

? Dentro de este tipo de recomendaciones se abarcarán aquellas que tiene una connotación macro y que en conjunto facilitan la operativa de los diferentes aspectos del área.

? Se le recomienda al Dpto. de Control y Gastos dejar muy bien definidas las funciones de cada colaborador con el fin de que existan una segregación de funciones y así se pueda evitar un fraude interno

? Otro punto importante es la capacitación al personal principalmente al personal del Dpto. y a los encargados de compras de las diferentes áreas, esto porque se puede observar que algunas personas no tiene claro como funciona el proceso de compras y como ingresar en la base de datos una OCN.

? Revisar los tiempos de respuesta ya se deben de dividir en dos uno es el tiempo de recepción de facturas y elaboración del archivo macro con todos los datos de pago y otro es el tiempo después de elaborado el archivo y la aplicación de pago, ya que actualmente se les indica a los proveedores que se les deposita el 15 de cada mes, pero actualmente no esta funcionando así por motivos de que los proveedores presentan facturas sin OCN, facturas sin recibido conforme, OCN con montos diferentes al de la factura lo cual provoca que se tenga que estar pidiendo vistos buenos para poder liquidar y en ocasiones los responsables tardan en devolver el visto bueno.

? Durante el periodo de recepción de facturas entregarle a los proveedores una notificación donde indique que toda factura debe de venir con su respectiva OCN, el recibido conforme. Y recalcarles a los proveedores la importancia y beneficios que le brindará el Banco cuando tiene una cuenta para el pago de proveedores para minimizar la emisión de cheques de gerencia.

CAPITULO VI

Propuesta

En este caso la mejora presentada para el área de pagos a proveedores es la actualización del módulo de OCN el cual debería de ir de la mano con el de pagos. Primero que todo ya existe en el sistema un módulo para compras y lo que se haría es una mejora para que aplique la parte de pagos:

Módulo para administración de órdenes de compra y órdenes de pago de Banco ABC
Flujograma del proceso general:

Listado de requerimientos:

1. DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO COMPRA:

Flujo de compra de artículos nuevos: Dicho módulo abarca la elaboración de Solicitudes de Cotización para artículos que no se encuentran en la base de datos (se requiere que el sistema proporcione una lista inicial genérica de artículos de manera que le permita al usuario hacer una elección inicial) por parte de los usuarios previamente autorizados, una vez incluida la solicitud el sistema debe revisar contra partida presupuestaria la disponibilidad del presupuesto e indicar al usuario si dicha solicitud se encuentra "Presupuestada" o "No Presupuestada".

De las solicitudes presupuestadas se debe remitir notificación directamente al Responsable de Compras para proceder. En caso de que la solicitud no esté presupuestada, dicho módulo debe enviar un link con la solicitud al responsable de autorizarla (conforme a la escala de matriz de aprobaciones) y si este la autoriza el sistema envía notificación al Responsable de Compras para proceder con la labor de cotización y pruebas de ser necesario.

Toda notificación debe enviarse con copia al departamento de Servicios Generales y a la Jefatura que aprueba. Dicha información debe quedar registrada en el sistema como una Bitácora o Expediente de Producto como evidencia.

Una vez definido el artículo a comprar y su proveedor el responsable de compras genera Orden de Compra y el sistema debe revisar contra partida presupuestaria la disponibilidad del presupuesto e indicar al usuario si dicha solicitud se encuentra "Presupuestada" o "No Presupuestada", el sistema remite la orden al autorizador (c. Solicitante de la Compra) quien debe dar la aprobación final o rechazo conforme al cumplimiento de las características requeridas y al presupuesto establecido. Si la compra es autorizada el responsable de compras procede a enviar orden de compra a proveedor y coordinar su entrega al área respectiva. Si la compra es denegada se envían comentarios al solicitante, debe quedar abierta para debate hasta que se acuerde comprar o no, el Responsable de Compras da cierre a la solicitud.

Una vez que el proveedor hace entrega del producto al punto especificado quien recibe el artículo debe completar la Evaluación o Informe de Recibido Conforme del Pedido e indicar si continúa con el pago o se retiene el mismo según si el pedido se recibió parcialmente o se está inconforme con el mismo. Automáticamente las Ordenes de compra pasan a ser Ordenes de Pago (ver Sub-Módulo II).

Flujo de compra de artículos existentes: en caso de que el artículo a comprar ya esté especificado dentro de la base de datos el usuario ingresa orden de compra la cual el sistema valida contra presupuesto y se envía aprobación de quien debe autorizar la compra (conforme a la escala de matriz de aprobaciones), una vez aprobada se remite a Responsable de Compras para que proceda con el proveedor.

La Bitácora de la solicitud de cotización comprende un registro de las opciones cotizadas donde debe existir la opción de elegir el proveedor de proveedores cotizados, así mismo para descripciones de artículos. Una vez registradas las opciones el Responsable de Compras elige la opción de "GENERAR OC" sobre el proveedor seleccionado de manera que al momento de generar la orden se despliegue un espacio para especificar la razón de dicha selección, una vez registrada esa información se debe generar una opción de guardar proveedor y artículo de categoría Proveedores OC para comprar y otra Proveedores PC para cotizar. Este registro debe tener una opción de búsqueda de proveedores y artículos existentes así como una para incluir nuevo proveedor y artículo a cotizar. El sistema solo debe guardar en el catálogo de artículos los que hayan sido escogidos para comprar. OC = Orden de compra

Proveedor	Descripción	Código	Precio	Garantía	Tiempo entrega	Condiciones de pago
-----------	-------------	--------	--------	----------	----------------	---------------------

Toda modificación que se haga a la lista de artículos o proveedores debe quedar debidamente registrada en el sistema, cada movimiento debe llevar una razón y evidencia de la autorización para hacerlo. El sistema debe tener la opción de archivar todos los registros para efectos de liberar espacio de la base de datos.

CONTROL DE PRESUPUESTO

El sistema debe hacer una interacción con los sistemas InfoSig e Infobanca de partidas presupuestarias.

Consideraciones:

1. La idea central de este requerimiento es que exista una validación de la compra contra el presupuesto de cada una de las áreas con el fin de controlar las compras no planificadas o bien obtener un reporte de compras fuera de presupuesto para que el área Administrativa pueda hacer una labor de control de gastos mediante un informe de estas situaciones a las áreas post compra.
2. La solicitud de compra llevará en la leyenda de solicitud de autorización al jefe la aclaración de que se está enviando una compra no presupuestada y queda a valoración de la jefatura o incluso a gerencias según el caso si se procede con compra o no. Dicha autorización debe quedar bien especificada en el historial de la solicitud.
3. En el caso de que se autoricen compras con extrapresupuesto deben tener aprobación gerencial.

GENERACIÓN DE ESTADÍSTICAS

El sistema tendrá definido un tiempo de respuesta inicial de ## días para atención de compras y entrega de las mismas. Dicho tiempo será asignado por el administrador del sistema.

Flujograma del proceso general:

2. DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO DE PAGO

Dicho módulo involucra la elaboración de Órdenes de Pago por parte de los usuarios previamente autorizados ya sea para el pago de compras solicitadas como para pagos de otros conceptos (servicios profesionales, viáticos, Membresías, Contratos). Para el caso de pago de órdenes de compra realizadas el sistema debe capturar dicha orden de compra y convertirla en una orden de pago, dichas órdenes vienen aprobadas previamente desde la compra por lo que solo se debe confirmar que vienen ligadas a una factura e incluir número de factura en el sistema. Por otro lado se pueden generar órdenes de pago que no vengan ligados a órdenes de compra tal como reembolsos a colaboradores, servicios profesionales, viáticos, caja chica, entre otros, dicho módulo debe estar en la capacidad de enviar la descripción de la orden de pago al Jefe del área solicitando la autorización del pago respectivo, una vez autorizado se envía al responsable de pagos quien debe realizar la labor de ingreso de números de factura, revisión de facturas y asignación de pagos junto con las demás órdenes ya autorizadas.

Considerando que se tienen casos de pagos regulares y otros extraordinarios se requiere que el sistema genere automáticamente órdenes de pago para contratos, membresías o mensualidades (cuotas) cuyo pago está previamente definido, esto se realizaría a través de una Inclusión de Pago Regular. Incluyendo facilidades o recordatorios de actualizar o calcular incrementos anuales, semestrales, etc.

1.1 INGRESO DE ÓRDENES DE PAGO

Consideraciones:

1. Las Órdenes de Pago incluidas por el usuario deben ligarse a categorías previamente especificadas: Seminarios, Servicios Profesionales, Honorarios, Viáticos, Capacitaciones, Alquileres, entre otros. Dicha solicitud debe dirigirse al autorizador responsable quien da visto bueno del pago. La información de dicho pago debe contener principalmente:

2. Las órdenes de compra recibidas conforme en los puntos de entrega, una vez recibidas deben cambiar automáticamente de estado: Orden de compra ? Orden de Pago, una vez que el encargado de pagos ingresa el número de factura o referencia para el pago.
3. Por otro lado, conforme lo establecido en la Inclusión de Pago Regular o Fijo se generan según lo especificado órdenes de pago en forma automática según la fecha, de manera que nada más se verifique la información contenida en ésta periódicamente, sin olvidar que la inclusión de dicho pago, por tratarse del registro de un contrato, debe tener registrado la autorización de la figura responsable. Incluyendo facilidades o recordatorios de actualizar o calcular incrementos anuales, semestrales, etc.
4. El sistema debe generar avisos de pago pendientes vía e-mail al responsable, además para facturas ya pagadas se requiere que el sistema remita avisos de pago al proveedor vía e-mail o fax. Con esto se da cierre o finalización a la Orden de Compra u Orden de Pago.
5. Es requerido también que el sistema genere un reporte o archivo de pago consolidado, así como estadísticas de facturas por pagar (pendientes), facturas pagadas fuera de tiempo, etc.
6. La trazabilidad de los pagos al igual que para compras es algo necesario dentro del sistema para controlar y garantizar el pago efectivo y oportuno de facturas a proveedores.

Estatus de trazabilidad:

- Pagos autorizados, no autorizados y pendientes de autorizar
- Pagos pendientes de emitir (caso de pagos de órdenes de compra y contratos)
- Pagos aplicados y pendientes de aplicar

BIBLIOGRAFIA

- ? Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Las organizaciones Comportamiento, Estructura, procesos, Octava Edición. Colombia. Mc Graw Hill. 1996
 - ? Escoto, R. (2001). Banco Comercial. San José: UNED.
 - ? Acuerdo SUGEF 24-00 (2004). Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las Entidades fiscalizadas. <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/normativa/normativaprudencial/sugef-24.htm>.
 - ? Solano, R. (2002), Código de Comercio, San José: Editec Editores S.A.
 - ? Grupo Basilea (2004) Acuerdo Basilea II. Internet. www.bis.org.
 - ? Latin American Byte, Inc. (2003) El Riesgo Operativo. Internet www.bytesw.com.
 - ? Chavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill
 - ? <http://www.canaletecnologicos> (consultado 20 febrero del 2005).
 - ? Política de Riesgos Operativos del Banco ABC, Mayo 2004.
 - ? Lloyds. Norma del ISO 9000: 2000
 - ? Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. No.7558 (1995). (En Red). Disponible en : <http://www.sugef.fi.cr/marcolegal/leyes/7558>
 - ? Rosenberg, J.M. (1989), Diccionario de administración y finanzas, Barcelona: Grupo Editorial Océano
- Artículo de Revista:
- ? Cabezas, S. (2003), Medios de aplicación de pagos, Actualidad Económica, 32-33
- Entrevistas
- ? Echandi Gurdian, Francisco, Sobre la importancia de la aplicación de pago a proveedores en una institución financiera (Entrevista Personal). Fecha : 5 de abril de 2005-04
- ? Banco BAC San José se tuvieron algunas entrevistas y consultas con diferentes personas, entre ellas Sylvia Borbón (Dpto. de riesgos operativos), Eduardo Garita (Dpto. de Calidad), Alexander Salazar (Dpto. de Pagos a Proveedores), Ana Lorena Zamora (Dpto. de Liquidaciones y compensaciones).

ANEX