



“Propuesta de mejora estructural en el Área de Tesorería”

Ledesma, Sofía Fernanda

Universidad Nacional de Tucumán

sofiafernanda.ledesma@gmail.com

Tutor: Serón, Ingrid



Resumen

En Argentina, la eficiencia de los procesos internos es clave para el éxito empresarial, especialmente en un entorno económico cambiante. Los manuales de funciones actualizados son esenciales para que los empleados comprendan sus responsabilidades, reduciendo errores y optimizando tiempos, lo que facilita la integración de nuevos colaboradores y mejora el flujo de trabajo. La actualización constante de estos manuales permite a la empresa adaptarse a cambios y mantener la calidad.

La empresa GB, con más de siete décadas en la construcción, enfrenta desafíos en la eficiencia operativa de su área de tesorería debido a la falta de manuales de funciones actualizados y procesos estandarizados. Esto ha generado inconsistencias en los procedimientos, afectando el control de inventarios y la calidad de la información, lo que prolonga los tiempos de procesamiento de pagos. A medida que la empresa crece, la actualización de los manuales se vuelve crítica para mejorar la eficiencia, facilitar la integración de nuevos empleados y optimizar la gestión de recursos financieros.

El objetivo de este trabajo es proponer un plan de mejora para optimizar la eficiencia operativa del área de tesorería de la empresa GB, mediante la implementación de acciones que favorezcan la organización y estandarización de los procesos.

Segun Deming W. E. (1986). Para estructurar la mejora continua se aplicará el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), una metodología de gestión de calidad que permite mejorar los procesos de manera sistemática. En la fase de "Planificar", se identifican problemas y se desarrollan soluciones; en "Hacer", se implementan acciones a pequeña escala; en "Verificar", se evalúan los resultados; y en "Actuar", se aplican los ajustes necesarios para asegurar una mejora continua y sostenible.



En esta primera etapa de la investigación se aplicó observación participante y análisis de documentación, donde se logró detectar los puestos con mayor necesidad de estandarización y las posibles soluciones para optimizar el desempeño del área de tesorería. Estas falencias impactan directamente en la eficiencia operativa del área y en la calidad de la información financiera generada. En la siguiente etapa se realizará una entrevista semiestructurada al Jefe de Tesorería para profundizar en la identificación de los cuellos de botella más relevantes y comprender mejor las percepciones sobre la implementación de manuales de funciones actualizados y estandarizados.

Palabras Clave: eficiencia operativa, procesos, estandarización de procesos, tesorería.

Introducción

En Argentina, la eficiencia de los procesos internos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas, especialmente en un contexto económico fluctuante. En este sentido, contar con manuales de funciones actualizados y bien estructurados se vuelve esencial, especialmente cuando se realizan procesos de inducción. Estos manuales permiten que los colaboradores comprendan claramente sus responsabilidades, lo que reduce errores, optimiza tiempos y facilita la integración de nuevos empleados. Si estos documentos están correctamente elaborados, su implementación puede mejorar significativamente el flujo de trabajo, alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa y, en última instancia, generar un impacto positivo en los resultados operativos.

La actualización y revisión constante de los manuales de funciones no solo asegura que los empleados estén alineados con los procesos vigentes, sino que también permite que la empresa se adapte a los cambios del entorno, manteniendo un estándar de calidad y eficiencia. Además, contar con manuales bien definidos ofrece un marco claro para la toma de decisiones, minimiza las ambigüedades en los roles y responsabilidades, y facilita la automatización de procesos clave.



Esto es especialmente importante en empresas donde la complejidad operativa exige claridad y consistencia en la ejecución de tareas.

En este contexto, la empresa GB, con más de siete décadas de trayectoria en la industria de la construcción, se enfrenta al desafío de revisar y actualizar sus manuales de funciones en el área de tesorería para mejorar sus procesos internos. Este trabajo de investigación se centrará en la importancia de contar con manuales de funciones bien diseñados y su impacto en la eficiencia operativa, buscando optimizar los procesos a través de una gestión más clara y efectiva de las responsabilidades, lo que redundará en una mejora sustancial en la operación diaria y en la adaptación a futuros cambios organizacionales.

Situación Problemática

La empresa GB, con una trayectoria de más de siete décadas en la industria de la construcción, enfrenta importantes desafíos en la eficiencia operativa del área de tesorería. El procesamiento diario de un gran volumen de operaciones, como pagos y conciliaciones, requiere una gestión precisa y coordinada. Sin embargo, la falta de manuales de funciones actualizados y de procesos estandarizados en esta área ha generado ineficiencias que impactan negativamente en el flujo de trabajo.

En la actualidad, no todos los empleados de las siguen los mismos procedimientos aquellos que tienen el mismo puesto, lo que resulta en una inconsistencia en el control de inventarios y en la calidad de la información registrada en el sistema. Esta falta de uniformidad dificulta la consolidación de los datos necesarios para el armado de legajos y el manejo de los recursos financieros. Como consecuencia, los tiempos de procesamiento de pagos se ven prolongados, afectando la capacidad de la tesorería para cumplir con su función principal de gestionar eficazmente los recursos de la empresa.



A medida que la empresa ha crecido, la necesidad de revisar y actualizar los manuales de funciones se ha vuelto crítica. Estos manuales no solo deberían servir para guiar las tareas diarias, sino también para garantizar que los empleados recién incorporados puedan adaptarse rápidamente a los procesos internos. La ausencia de documentación clara y actualizada en el área de tesorería no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también compromete la calidad de la toma de decisiones, afectando la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos financieros de manera efectiva.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo son los procesos de gestión de información y el flujo de trabajo en el área de tesorería?
- ¿De qué manera impacta la utilización de manuales de funciones en los procesos operativos del área de tesorería?
- ¿Qué herramientas administrativas se pueden aplicar para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos?

Objetivo General

Proponer un plan de mejora para optimizar la eficiencia de los procesos en el área de tesorería de la empresa GB, mediante la implementación de acciones que favorezcan la organización.

Objetivos Específicos

- Explorar los procesos actuales en el área de tesorería para garantizar la consistencia y mejorar la eficiencia.
- Identificar los recursos y funciones claves para optimizar los procesos.
- Proponer herramientas administrativas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, optimizando la organización y la toma de decisiones.

Marco Metodológico



El presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo, dado que se busca profundizar en la comprensión de las problemáticas específicas de los procesos en el área de tesorería de la empresa GB, desde una lógica inductiva, infiriendo de lo particular a lo general. El diseño será de investigación-acción, ya que el objetivo es no solo entender las situaciones conflictivas que impactan en el área de tesorería y la relación con los proveedores, sino también proponer soluciones.

La recolección de datos se realizará a través de:

Observación participante: Como miembro del equipo de tesorería de GB, se podrá obtener información relevante mediante la observación de las dinámicas y procesos internos en tiempo real.

Entrevistas semiestructuradas: Se entrevistará a los actores clave involucrados en el manejo de proveedores y tesorería, tales como jefes de área, responsables de la recepción de materiales y encargados del flujo de información entre depósitos y el sistema administrativo. Las preguntas servirán de guía, pero permitirán la exploración de nuevos temas a medida que surjan en las conversaciones.

Análisis de documentación: Se revisará documentación relevante, como manuales de procesos actuales del área de tesorería, reportes de gestión de proveedores y datos históricos del flujo de información entre depósitos y tesorería. Esto permitirá identificar vacíos y proponer mejoras basadas en prácticas consolidadas y teorías de gestión.

Marco Teórico

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellas actividades y decisiones que establecen la dirección general de una organización, con el objetivo de alcanzar metas a largo plazo. Según Porter (1985), los procesos estratégicos implican la definición de una ventaja competitiva que permita



a la empresa posicionarse favorablemente en su mercado. Porter describe las estrategias competitivas genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) como guías fundamentales para que una organización defina su camino estratégico. Estos procesos incluyen la planificación, implementación y control de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos corporativos.

Kaplan y Norton (1996), en su desarrollo del Cuadro de Mando Integral, enfatizan que los procesos estratégicos deben alinearse con la visión y misión de la organización, y ser medibles mediante indicadores clave que permitan evaluar el éxito en la implementación de la estrategia.

Actividades Claves

Las actividades clave son aquellas fundamentales para el correcto funcionamiento y éxito de una organización. En el contexto de modelos de negocio, Osterwalder y Pigneur (2010) identifican las actividades clave como componentes centrales del modelo Canvas, que permiten a la empresa crear valor, alcanzar mercados y mantener relaciones con los clientes. Las actividades clave varían según el modelo de negocio, pero son aquellas acciones que permiten a la empresa mantenerse competitiva y cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos.

Manuales de Funciones

Los manuales de funciones son documentos que detallan las tareas, responsabilidades y roles de cada miembro de una organización. Chiavenato (2000) define los manuales de funciones como una herramienta clave en la administración de recursos humanos, ya que proporcionan una estructura clara que orienta a los empleados en sus tareas diarias y facilita la coordinación entre diferentes áreas. Estos manuales reducen la duplicación de tareas, fomentan la eficiencia organizativa y sirven como base para la evaluación del desempeño, formación y desarrollo de los empleados.

Estructura Organizacional



La estructura organizacional es la disposición formal de los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de una empresa. Según Robbins y Coulter (2016), la estructura organizacional establece cómo se distribuyen las tareas, cómo se gestionan los recursos y cómo fluyen las comunicaciones dentro de la organización. Una estructura bien definida permite que la empresa logre una coordinación eficaz de sus actividades, lo que es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, Mintzberg (2009) afirma que la estructura organizacional debe ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno empresarial para mantener la competitividad.

Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional abarca todos los sistemas, procesos, políticas y estructuras formales e informales que configuran el funcionamiento de una organización. Como lo describen Nadler y Tushman (1997), la arquitectura organizacional incluye tanto la estructura formal como las culturas y valores que guían el comportamiento organizacional. Esta arquitectura es integral en la alineación de los recursos humanos, la tecnología y los procesos internos con la estrategia de la empresa. Cuando la arquitectura organizacional está bien diseñada, permite una ejecución efectiva de las estrategias, la adaptación al cambio y la mejora continua, apoyando a la organización en su búsqueda de la eficiencia operativa.

DIAGNOSTICO

Luego de realizar el relevamiento de datos a través de observación directa y diversas entrevistas con el personal y el responsable del área de Tesorería, se implementaron diferentes herramientas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas herramientas facilitan una visión preliminar y detallada sobre el posicionamiento actual de la empresa en términos de competitividad, identificando áreas clave de mejora en los procesos internos que influyen directamente en la eficiencia operativa.

Análisis FODA



Fortalezas:

- Experiencia en el sector, GB tiene una sólida trayectoria en la venta de materiales de construcción, lo que fortalece sus relaciones con proveedores y clientes.
- Variedad y calidad de productos la empresa ofrece una amplia gama de productos de construcción, atrayendo una base de clientes diversificada.
- Recursos humanos calificados, el personal de GB está compuesto por profesionales con estudios y experiencia en sus respectivas áreas, lo que aporta solidez y respaldo a las operaciones de la empresa.
- Reconocimiento de marca en el mercado de materiales de construcción, GB tiene una buena reputación, que favorece la confianza de los clientes y proveedores.
- Amplia cartera de proveedores, dispone de una red diversificada de proveedores, lo cual es una ventaja para el abastecimiento constante de materiales.

Oportunidades:

- Digitalización de procesos, el mercado está adoptando cada vez más soluciones digitales, como ERPs que podrían mejorar la eficiencia operativa en el área de Tesorería.
- Creación de dashboards financieros, la implementación de dashboards puede optimizar la toma de decisiones en tiempo real, ayudando a gestionar el cash flow y otras métricas clave en Tesorería.
- Mejorar la gestión de proveedores, un sistema más estructurado podría reducir tiempos y costos, facilitando la relación con proveedores y mejorando la eficiencia en la tesorería.

Debilidades:

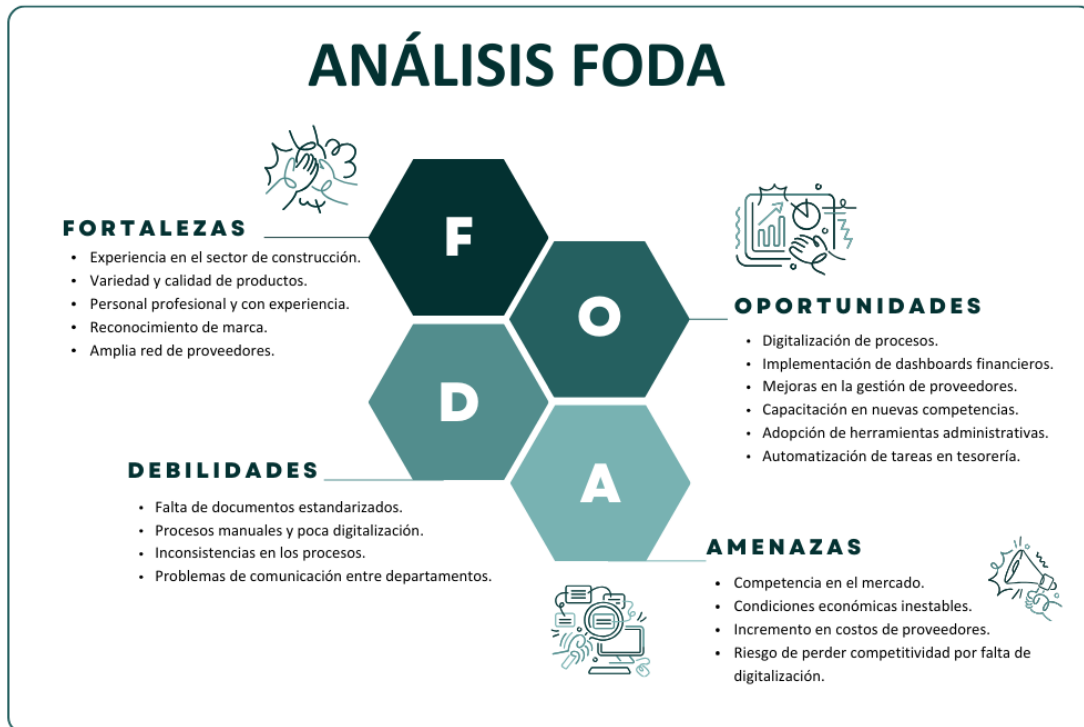
- La ausencia de documentos estandarizados genera inconsistencias en la ejecución de procesos y afecta la eficiencia operativa.



- Procesos manuales y falta de digitalización, gran parte de los procedimientos en tesorería son manuales, lo cual incrementa el riesgo de errores y prolonga los tiempos de respuesta.
- Inconsistencia en la ejecución de procesos, la variación en los procedimientos entre colaboradores en el mismo puesto genera problemas de control y gestión de información.
- Falta de comunicación interdepartamental, demoras en la transferencia de documentos entre áreas ralentizan el flujo de trabajo y afectan el cumplimiento de plazos.

Amenazas:

- Competencia en el mercado: La presencia de empresas competidoras bien estructuradas presiona la necesidad de optimizar los procesos internos para ser más competitivos.
- Condiciones económicas fluctuantes, la situación económica en Argentina afecta los márgenes de ganancia y la estabilidad financiera de las empresas del sector.
- Aumento en los costos de proveedores, variación de precios en materiales de construcción impacta directamente en los costos operativos y la rentabilidad.
- Riesgos asociados a la falta de digitalización: La tardanza en adoptar herramientas digitales podría hacer que la empresa pierda competitividad frente a otros jugadores que ya han modernizado sus procesos.



Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Ishikawa

Problema: Ineficiencia Operativa en el Área de Tesorería

Causas Principales y Secundarias:

Métodos

Ausencia de estandarización documental: Falta de formatos consistentes para las facturas, remitos y PEM.

Procesos manuales: El cruce de documentos se realiza sin automatización, aumentando la carga operativa y el riesgo de errores.

Notificación de pagos no automatizada: Las notificaciones a proveedores se hacen manualmente a través de correos electrónicos sin trazabilidad.

Inconsistencia en la ejecución de procesos: La variabilidad entre colaboradores afecta el flujo de trabajo y la calidad del control.

Personas

Dependencia del conocimiento individual: Gran parte de los procedimientos depende de la experiencia y juicio de los colaboradores en tesorería.

Comunicación interdepartamental deficiente: La falta de coordinación con otros departamentos (como compras) causa retrasos en la recepción y validación de documentos.

Software

Falta de herramientas tecnológicas integradas: No hay un sistema ERP o CRM que facilite la gestión automatizada de tesorería y optimice la verificación de documentos.

Falta de tablero de control: La carencia de un sistema de monitoreo en tiempo real dificulta la toma de decisiones estratégicas y operativas en tesorería.

Materiales

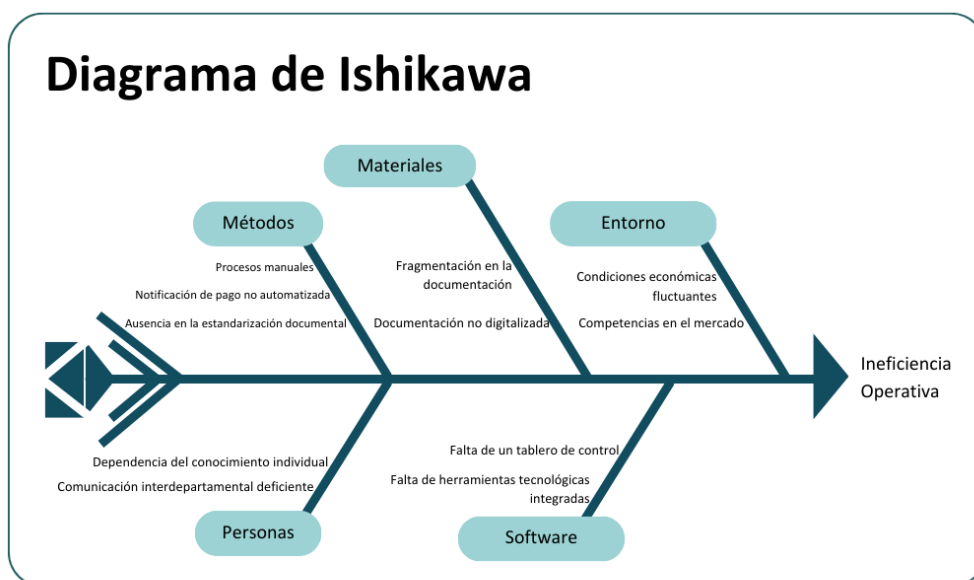
Documentación no digitalizada: La ausencia de un sistema de digitalización contribuye a la duplicación de tareas y errores en el manual de verificación.

Fragmentación en la documentación: La documentación necesaria para armar el legado de cada proveedor se recibe de distintas áreas, sin un flujo uniforme que permita su consolidación eficiente.

Entorno (Condiciones Externas)

Condiciones económicas fluctuantes: La inestabilidad económica afecta el flujo de caja y la planificación de pagos a proveedores.

Competencia en el mercado: Empresas competidoras que han digitalizado sus procesos representan una presión para GB en la optimización de sus operaciones de tesorería.



Fuente: Elaboración propia



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: proveer materiales de construcción y terminaciones de la forma más eficiente posible para satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.

Visión: ser la empresa líder en ventas de materiales de la construcción y terminaciones en el noroeste argentino, reconocida por la variedad y calidad de sus productos, la competitividad de sus precios, la excelencia de sus servicios y sus fuertes lazos con sus proveedores y clientes.

Valores:

- Ética, vocación de servicio
- Responsabilidad
- Compromiso
- Perseverancia
- Transparencia y confiabilidad

Luego de revisar la documentación de GB y llevar a cabo la entrevista con el jefe de tesorería, se pudo observar que la organización cuenta con misión, visión y valores definidos, pero estos se encuentran informados, pero no comunicados al personal. Ante la situación planteada, se identificaron cuatro características internas de la empresa que son implícitas y solo se perciben en el día a día de las actividades cotidianas.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional de GB se caracteriza por una estructura orientada a resultados, donde los empleados poseen una sólida formación profesional, lo que respalda la operación de la empresa. Sin embargo, existen desafíos relacionados con la comunicación interna, ya que se limita a lo estrictamente necesario para cumplir con las tareas diarias, lo que impacta en la eficiencia y colaboración. Además, la alta rotación y la falta de procesos de inducción dificultan la adaptación de los nuevos colaboradores y su integración al equipo.



Resistencia a la Digitalización: A pesar de los beneficios de la tecnología, existen barreras o cierta resistencia hacia la implementación de sistemas digitales completos, lo que deriva en una preferencia por procesos manuales en ciertas áreas, como el área de Tesorería, afectando la eficiencia y aumentando el riesgo de errores operativos.

Comunicación Limitada y Focalizada: La comunicación entre áreas y entre colaboradores es mínima y está orientada únicamente a completar tareas específicas, lo que limita la colaboración y dificulta una visión compartida de los objetivos organizacionales. Esto también provoca una desconexión entre áreas que afecta la eficiencia en los procesos.

Falta de Integración de Procesos y Conocimientos Compartidos: Debido a la rotación y a la falta de procesos formales, no existe un sistema de transferencia de conocimiento entre empleados, lo que genera vacíos en el aprendizaje organizacional y depende de la iniciativa individual de cada colaborador para resolver problemas, en lugar de promover soluciones comunes y efectivas.

La cultura organizacional de GB puede considerarse débil, ya que se caracteriza por cambios frecuentes en los valores y hábitos de los empleados, lo que refleja una falta de estabilidad y cohesión interna. A pesar de la buena relación laboral entre la mayoría de los empleados y la ausencia de conflictos laborales significativos, la adaptación a las políticas operativas impuestas por la gerencia no siempre es uniforme. Esto refleja una cultura flexible pero que carece de una estructura sólida que guíe consistentemente a los empleados. Un factor crítico es que, aunque existe una estrategia formulada, no está claramente definida ni comunicada, lo que genera una desconexión entre los objetivos organizacionales y la ejecución de los procesos. La falta de conocimiento claro de la estrategia por parte de los empleados constituye un riesgo significativo, ya que, sin un marco de referencia sólido, se generan errores

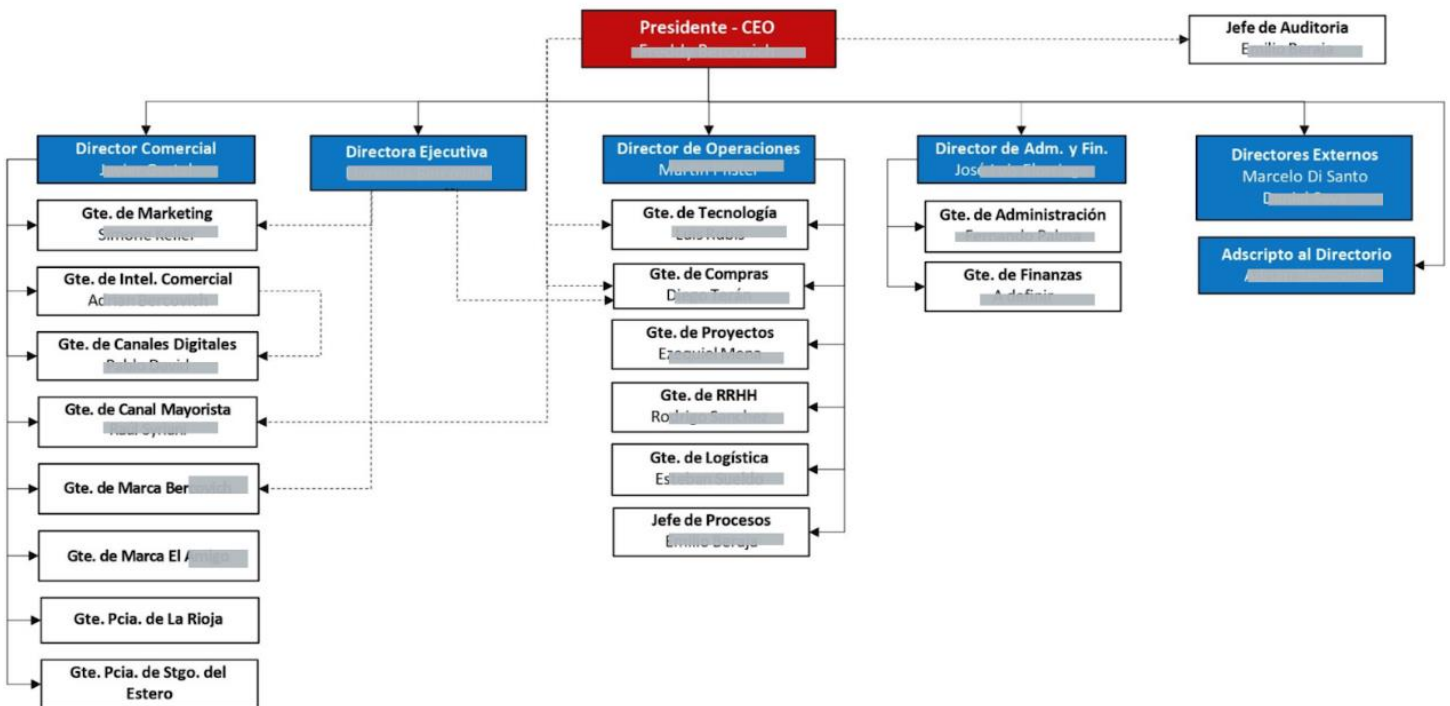


frecuentes en las operaciones diarias, afectando la eficiencia y el alineamiento de las acciones hacia los objetivos generales de la empresa.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

El relevamiento de la información permitió identificar la arquitectura organizacional de la empresa, evidenciando algunas observaciones e inconsistencias en su estructura.

Estructura Organizacional: Se ha identificado que la empresa dispone de un organigrama formal, el cual está disponible en la página de intranet utilizada para comunicar las novedades al personal. Sin embargo, aunque existe este organigrama, se han observado algunas deficiencias en su diseño y actualización.





Fuente: Elaboración propia

Sistema de Información: La empresa GB utiliza un sistema de información "enlatado", es decir, un software que fue adaptado para la organización, aunque no fue diseñado exclusivamente para sus procesos particulares. Este sistema tiene cierta flexibilidad para realizar modificaciones y adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. Sin embargo, existen deficiencias en su implementación y en la utilización de sus capacidades.

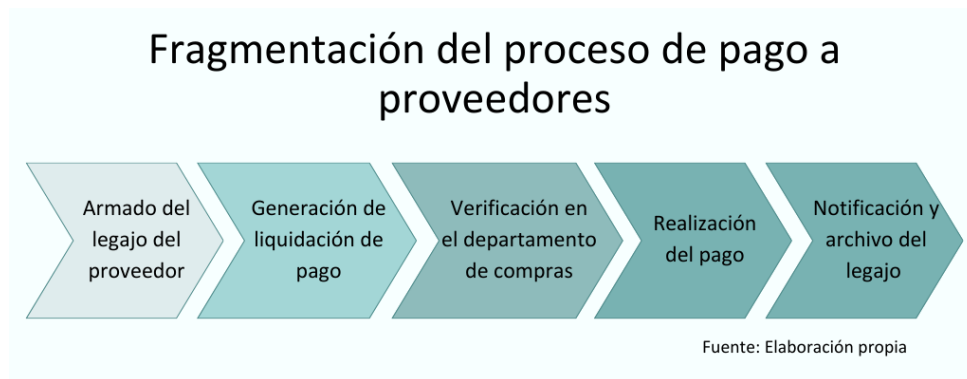
Sistema de evaluación de desempeño e incentivos: GB ofrece ciertos beneficios mensuales para sus empleados, como descuentos en gimnasios, salones de fiestas y en la compra de productos de la propia empresa. Sin embargo, el sistema de incentivos presenta varias limitaciones importantes como ser la falta de incentivos por productividad, los incentivos actuales no están relacionados con el rendimiento o el cumplimiento de metas específicas. Esto significa que los empleados no tienen conocimientos adicionales para mejorar su desempeño o para aportar a la eficiencia en los procesos. Otra de sus limitaciones es la ausencia de evaluaciones de desempeño GB no cuenta con un sistema de evaluaciones de desempeño formal, lo que dificulta identificar áreas de mejora para cada empleado y ofrecer recompensas adecuadas según su contribución.

Esta falta de retroalimentación estructurada podría limitar el desarrollo profesional de los empleados y su alineación con los objetivos de la empresa.

Proceso del área de Tesorería

En la empresa GB, el proceso de pago a proveedores se encuentra a cargo del área de Tesorería la cual depende del Departamento de Administración y Finanzas. El jefe de Tesorería reporta directamente al Gerente de Administración y Finanzas. Sin embargo, el proceso actual de pagos presenta varias etapas manuales y la dependencia de revisión interdepartamentales, lo cual implica ciertos desafíos y áreas de mejora. A continuación, se detalla el proceso y algunas de sus limitaciones.

Fragmentación del proceso de pago a proveedores



1. **Armado del legajo de compra:** Los auxiliares de tesorería preparan un legajo para cada proveedor, el cual debe contener la factura de compra, el remito correspondiente y el PEM (parte de entrada de mercadería) documento que confirma la entrada de la mercadería al depósito. Estos documentos son verificados manualmente para asegurar la coherencia en cantidades y precios.
2. **Generación de la liquidación de pago:** Después de verificar que los documentos coinciden en precios y cantidades, se elabora una liquidación. Este documento



especifica la importación de la factura y vincula los documentos de remito y PEM correspondientes.

3. **Verificación en el Departamento de Compras:** La liquidación se envía al Departamento de Compras, donde el analista verifica que los detalles de la liquidación coinciden con el acuerdo comercial pactado con el proveedor en términos de precios y cantidades. Una vez validada esta información, la liquidación se aprueba y regresa a Tesorería para su pago.
4. **Realización del pago:** El tesorero realiza el pago de la liquidación aprobado. Posteriormente, el legajo se remite nuevamente al auxiliar de tesorería.
5. **Notificación y archivo del legajo:** Una vez efectuado el pago, el auxiliar de tesorería notifica al proveedor mediante correo electrónico y archiva el legajo en la empresa.

Observaciones e inconsistencias:

- **Procesos manuales y duplicación de tareas:** El cruce de documentos se realiza manualmente, lo que aumenta el riesgo de errores y retrasa el proceso.
- **Falta de estandarización en la verificación de documentos:** La revisión manual de documentos en Tesorería y Compras, además de no estar digitalizada, genera una carga operativa adicional y propicia inconsistencias.
- **Dependencia interdepartamental en el flujo de aprobaciones:** La aprobación de Compras es necesaria antes de realizar el pago, lo que genera posibles cuellos de botella y retrasa la ejecución del pago.
- **Falta de notificación automatizada:** La notificación de pagos al proveedor se realiza por correo electrónico manual, sin sistema de seguimiento automatizado para confirmar la recepción de pagos.



- **Ausencia de una herramienta digital de seguimiento:** La falta de un sistema integrado para controlar el estado de cada legajo y pago dificulta el monitoreo eficiente de las cuentas por pagar y el flujo de trabajo en el área de Tesorería.

Mecanismos o Instrumentos de Control

Las actividades del área de tesorería en la empresa GB están supervisadas principalmente por el jefe de tesorería quien lleva a cabo un seguimiento manual de los procesos de pago y notificación. Sin embargo, la falta de instrumentos de control estandarizados y de tecnología en los procesos ocasiona errores y demoras en la operatoria diaria. A continuación, se describen los principales aspectos observados en los mecanismos de control actuales:

- **Ausencia de estandarización documental:** Actualmente, no existen formatos estandarizados para los documentos de tesorería, lo que dificulta la verificación precisa y uniforme de la información al momento de procesar los pagos a proveedores. Esta falta de estandarización aumenta el riesgo de errores y retrasa los tiempos de respuesta.
- **Controles manuales en el cruce de documentos:** La verificación de facturas, remitos y PEM se realiza manualmente, implicando una carga operativa significativa y aumentando la posibilidad de inconsistencias. La implementación de una solución automatizada podría reducir errores y mejorar la eficiencia del proceso.
- **Notificación de pagos sin herramientas digitales adecuadas:** El área de tesorería utiliza el correo electrónico para notificar pagos a los proveedores, sin emplear un sistema que asegure la trazabilidad y el seguimiento del estatus de las notificaciones, lo cual dificulta el control de cumplimiento en las transacciones.
- **Falta de un sistema integrado de control de flujo de trabajo:** No se cuenta con una herramienta de gestión de tareas o flujos de trabajo en tesorería, lo que implica que el seguimiento de los pagos y el control de la documentación dependen de los métodos



informales de cada colaborador. Esto genera fragmentación en los procesos y retrasa la resolución de problemas. La ausencia de mecanismos de control formalizados y la dependencia de procesos manuales generan una baja eficiencia operativa en el área de tesorería, exponiendo a la empresa a errores y demoras en el cumplimiento de pagos.

PROPUESTA DE MEJORA

Matriz FO FA DO DA

FO (Fortalezas-Oportunidades)

- Aprovechar la experiencia en el sector y el reconocimiento de marca para implementar herramientas digitales (ERP y CRM), mejorando así la eficiencia operativa en tesorería y aprovechando las nuevas oportunidades de digitalización.
- Utilizar la variedad y calidad de productos y la amplia cartera de proveedores para optimizar la gestión de proveedores mediante un sistema estructurado que permita reducir costos y tiempos.
- Capacitar al equipo humano calificado en el uso de tableros financieros, impulsando una toma de decisiones en tiempo real y una mayor gestión del flujo de caja.

FA (Fortalezas-Amenazas)

- Fortalecer las relaciones con proveedores y clientes a partir de la experiencia en el sector para enfrentar la presión de la competencia en el mercado.
- Optimizar el abastecimiento de materiales a través de la red diversificada de proveedores para mitigar los efectos del aumento de costos y las fluctuaciones económicas.
- Aprovechar el reconocimiento de marca y la buena reputación para diferenciarse frente a competidores que ya han implementado la digitalización, posicionándose como una opción confiable.



DO (Debilidades-Oportunidades)

- Establecer documentos estandarizados y digitalizar procesos manuales en tesorería, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles para reducir tiempos de respuesta y errores.
- Implementar tableros financieros para estandarizar la ejecución de procesos y reducir la variabilidad en el trabajo de los colaboradores, mejorando así la consistencia en la gestión de la información.
- Fortalecer la comunicación interdepartamental mediante la digitalización de procesos y un sistema de gestión integrado, agilizando la transferencia de documentos entre áreas.

DA (Debilidades-Amenazas)

- Reducir la dependencia de procesos manuales y migrar hacia un sistema digital para evitar la pérdida de competitividad frente a empresas que ya modernizaron sus procesos.
- Estandarizar los procesos de tesorería para reducir los impactos negativos de la falta de comunicación interdepartamental y mejorar el cumplimiento de plazos en un entorno económico fluctuante.
- Implementar un sistema de control y seguimiento de costos de proveedores que permita ajustar los procesos frente al aumento de costos y la presión competitiva del mercado.



MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FA: Aprovechar la base de recursos humanos calificados para capacitarlos en el uso de herramientas que agilicen los procesos de seguimiento de pagos y controlen mejor las finanzas en un entorno cambiante.	DO: Establecer documentos estandarizados y digitalizar procesos manuales en tesorería, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles para reducir tiempos de respuesta y errores.
AMENAZAS	FA: Reducir la dependencia de procesos manuales y migrar hacia un sistema digital para evitar la pérdida de competitividad frente a empresas que ya modernizaron sus procesos.	DA: Estandarizar procesos de tesorería para reducir problemas de comunicación y mejorar tiempos en un contexto económico inestable.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta en la mejora de los procesos

Mapeo de Actividades del Proceso de Pago a Proveedores

Actividades estratégicas

- Definir políticas de pago y condiciones comerciales: Esta actividad incluye establecer los términos y condiciones de pago, frecuencia de pago, y cualquier criterio adicional que se alinee con la estrategia financiera de la empresa.
- Establecimiento de relaciones con proveedores: Asegurar buenas relaciones con proveedores clave es fundamental para la sostenibilidad del negocio. Esto puede incluir negociaciones a nivel gerencial sobre plazos y condiciones especiales.
- Evaluación de desempeño del proceso: Revisión y análisis de la eficiencia y efectividad del proceso de pago a proveedores para identificar oportunidades de mejora y alineación con los objetivos estratégicos.

2. Actividades de apoyo



- Gestión de Documentación y Archivos: Incluir la organización de los PEM (Pedidos de Materiales), remitos y facturas de proveedores para facilitar el armado del legajo de pago.
- Control y Validación de Documentos: Verificar que los documentos recibidos (facturas, remitos, PEM) coincidan y cumplan con los requisitos antes de continuar con el proceso de pago.
- Almacenamiento y Registro en el Sistema: Registrar los documentos en el sistema de información de la empresa, asegurando que los datos se almacenen de manera organizada y accesible.
- Comunicación Interdepartamental: Facilitar el flujo de información entre departamentos (compras, depósitos, finanzas) para asegurar que los documentos necesarios estén disponibles y actualizados.

3. Actividades operativas

- Recepción de Documentos de Compras y Depósitos: Ingreso de facturas desde el departamento de compras, junto con remitos y PEM desde los depósitos.
- Armado del Legajo del Proveedor: Compilar los documentos necesarios en un legajo, que incluye PEM, remitos y facturas del proveedor.
- Validación de Documentos en Finanzas: Revisión y cruce de información en el área de finanzas para asegurarse de que los documentos coinciden antes de la aprobación del pago.
- Liquidación de Pagos: Preparar la orden de pago y proceder con la liquidación en el sistema de pagos de la empresa.
- Notificación a Proveedores: Informar al proveedor una vez realizado el pago, incluyendo cualquier documento o comprobante necesario.



- Archivo de Documentos: Almacenar los documentos procesados y el comprobante de pago para futuras referencias y auditorías.

Este mapeo de actividades permite identificar las actividades esenciales en el proceso de pago a proveedores, categorizándolas para entender mejor su rol dentro del proceso general. De esta forma, se puede enfocar en mejoras específicas para cada tipo de actividad. Por ejemplo, la automatización del registro de documentos o el desarrollo de un sistema de comunicación interdepartamental podrían mejorar la eficiencia de las actividades de apoyo, mientras que una revisión periódica de políticas ayudaría a alinear las actividades estratégicas con los objetivos de la empresa.

Matriz de Sistema Administrativo

En el diseño de la matriz del Sistema Administrativo se propone sintetizar el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas que abarcan la documentación e información involucrada en los procesos y subprocesos del pago a proveedores, con el objetivo de optimizar la eficiencia y el control en cada uno en esta etapa. Esta iniciativa surge a partir de la detección de diversas inconsistencias y debilidades en el proceso actual de pago.

Por lo cual se ha diseñado una **matriz del Sistema Administrativo** que abarca todo el flujo del proceso de pago a proveedores, desde la recepción de los documentos iniciales hasta la ejecución y archivo del pago. Esta matriz tiene como propósito principal establecer una estructura clara y ordenada que facilite la gestión y el control en cada etapa, optimizando así el flujo de trabajo, reduciendo errores, y asegurando una mayor transparencia y eficiencia en los pagos a proveedores.

Las mejoras propuestas incluyen:

- **Estandarización de procesos:**
Crear un procedimiento formal para cada etapa, documentando las responsabilidades de cada área involucrada.



- **Automatización de cruces documentales:**
 Implementar una función en el sistema que automatice la comparación de remitos, facturas y PEM para reducir errores y tiempos de procesamiento.
- **Mejora en la comunicación interdepartamental:**
 Establecer un canal centralizado, como un software colaborativo o una plataforma de gestión documental, que facilite la interacción y el intercambio de datos entre tesorería, compras y depósitos.
- **Definición de métricas de desempeño:**
 Incorporar indicadores como tiempo promedio de armado de legajos, porcentaje de errores en los cruces documentales y tiempo promedio de pago a proveedores.
- **Capacitación del personal:**
 Realizar talleres para que los empleados comprendan el flujo de trabajo estandarizado y la importancia de cargar la documentación en tiempo y forma.
- **Revisión periódica del sistema:**
 Auditar el sistema "enlatado" actual para identificar las funciones que pueden ser mejoradas o personalizadas para las necesidades específicas de la empresa.

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT	ACTIVIDADES	OUT PUT
			ARCHIVO/ DOC/ ELEM.		ARCHIVO/ DOC/ ELEM.
Pago a proveedores	Recepción y carga de documentos	Tesorería	PEM REMITO FC	Recepcionar los documentos, verificar su correspondencia con los pedidos y registrar en el sistema administrativo.	Documentos cargados y validados en el sistema.
	Verificación de documentación	Tesorería	Documentos cargados (FC, R, PEM)	Comprobar la consistencia y coincidencia de la información entre los recibidos.	Legajo de pago preliminar listo para revisión.
	Confección de la liquidación de pago	Tesorería	Legajo de pago preliminar	Preparar la liquidación de pago, detallando montos, condiciones y fechas de pago según la documentación verificada.	Liquidación de pago confeccionada y aprobada.
	Ejecución del pago	Tesorería	Liquidación de pago aprobada	Realizar el pago al proveedor mediante transferencia bancaria, emisión de cheque u otro método autorizado.	Comprobante de pago emitido (transferencia o cheque).
	Notificación y archivo de documentación	Tesorería	Comprobante de pago, facturas y remitos procesados	Notificar al proveedor sobre la ejecución del pago y archivar la documentación correspondiente.	Documentación archivada y registro actualizado.

Fuente: elaboración propia



Conclusión

El presente trabajo ha permitido analizar y mapear las principales actividades relacionadas con el proceso de pago a proveedores en la empresa, identificando fragmentaciones y deficiencias operativas que afectan la eficiencia general del sistema. A través del diseño de la matriz del sistema administrativo, se han planteado propuestas de mejora que sientan las bases para la optimización de los procedimientos internos.

Sin embargo, este análisis constituye solo el inicio de un trabajo de campo más amplio que aún no se encuentra concluido. A futuro, se buscará complementar este diagnóstico con la elaboración de una matriz de control interno, herramienta que permitirá evaluar y monitorear la efectividad de las políticas y procedimientos implementados. Además, está pendiente la realización del cursograma del proceso de pago a proveedores, el cual proporcionará una representación detallada de las actividades y flujos del proceso, contribuyendo a una mejor comprensión y optimización de este. Estas acciones serán fundamentales para asegurar la sostenibilidad y la eficacia de las mejoras propuestas.



APENDICE



Entrevista al Jefe de Tesorería

1. ¿Cómo describiría la estructura y flujo de trabajo actual en el área de tesorería?
2. ¿Qué actividades dentro del proceso de tesorería consideran que están fragmentadas o que presentan deficiencias? ¿Puede dar ejemplos específicos?
3. ¿Cree que la falta de manuales de funciones actualizadas y de procesos estandarizados afecta la eficiencia operativa? ¿De qué manera?
4. ¿Qué desafíos específicos enfrenta el área de tesorería en términos de coordinación y comunicación con otros departamentos, como compras, finanzas y depósitos?
5. ¿Cómo es el funcionamiento del sistema de información actual en el área de tesorería?
6. ¿Cuáles son las principales limitaciones del sistema en relación con las tareas diarias? ¿Qué procesos se realizan manualmente que podrían automatizarse?
7. ¿Considera que el sistema facilita el cruce de documentos como PEM, remitos y facturas, o cree que esta es un área que necesita mejoras?
8. ¿Ha identificado algún beneficio o ventaja del sistema actual? ¿Qué mejoras consideran que serían necesarias para optimizar la operación del área?
9. ¿Cómo es el flujo de trabajo para el armado de legajos y la liquidación de pagos a proveedores?
10. ¿Cuáles son las etapas más críticas o que tienden a presentar mayores demoras en el proceso de pago a proveedores?
11. ¿Cómo se realiza la validación de documentos antes de autorizar los pagos? ¿Qué departamentos están involucrados y cómo es la coordinación entre ellos?
12. ¿Existen políticas o procedimientos formales para el pago a proveedores, o este proceso depende en gran medida de decisiones ad hoc?
13. ¿Qué mecanismos de control existen actualmente en el área de tesorería para supervisar las actividades diarias?
14. ¿Existen indicadores o herramientas que permitan medir el rendimiento de los procesos? ¿Qué tipo de métricas o datos utiliza el área para monitorear la eficiencia?
15. ¿Qué tipo de supervisión se realiza para asegurar que los pagos se efectúen de manera oportuna y precisa?
16. Actualmente, ¿qué tipos de incentivos se ofrecen a los empleados del área de tesorería?
17. ¿Cree que estos incentivos son suficientes para motivar a los empleados a mejorar su desempeño?
18. ¿Existe algún tipo de evaluación de desempeño formal para los empleados del área? ¿Cuáles son los criterios utilizados en dicha evaluación, en caso de existir?
19. ¿Considera que un sistema de incentivos y evaluaciones de desempeño formal podría mejorar la productividad y motivación del equipo?
20. Desde su perspectiva, ¿qué oportunidades de mejora observa en el área de tesorería?
21. ¿Cuáles serían las principales áreas de intervención que se consideran prioritarias para optimizar el flujo de trabajo en tesorería?



-
22. ¿Qué tipo de soporte o herramientas adicionales considera que podrían facilitar el trabajo en el área de tesorería?
 23. ¿Ha considerado implementar algún sistema adicional o nuevas prácticas para mejorar la eficiencia y coordinación en el proceso de pago a proveedores?
 24. ¿Qué mecanismos se utilizan actualmente para asegurar una buena relación con los proveedores y cumplir con los plazos de pago?
 25. ¿Ha habido situaciones en las que se hayan retrasado pagos a proveedores? ¿Cuáles fueron las razones principales?
 26. ¿Considera que el sistema de información actual ayuda o limita la gestión efectiva de pagos a proveedores?
 27. ¿Hay algún otro aspecto que considere importante mencionar sobre el funcionamiento del área de tesorería y sus procesos?
 28. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tendrían para mejorar la eficiencia y reducir las limitaciones actuales en el área de tesorería?



Referencias

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, RS y Norton, DP (1996). *El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción*.
Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (2009). *Estructuras en cinco: Una síntesis de diseño organizacional*. Pearson.

Nadler, DA y Tushman, ML (1997). *Competir por diseño: el poder de la arquitectura organizacional*. Oxford University Press.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios, innovadores y desafiantes*. Wiley.

Porter, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*.
Free Press.

Robbins, SP y Coulter, M. (2016). *Administración*. Pearson Educación.