

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un manual de proceso para el pago de dividendos a inversionistas del área de Tesorería de una empresa hotelera de Guayaquil

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

María Cristina Plúas Muñoz

Cindy Gabriela Retto Zavala

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

Le dedico este proyecto a mi familia y amigos por acompañarme, a mis profesores y mentores por la invaluable experiencia que he obtenido, donde cada aprendizaje, logro y obstáculo ha moldeado mi crecimiento personal y profesional de maneras invaluable. En gratitud a todos aquellos que han sido parte de este viaje, espero con entusiasmo aplicar lo que he aprendido mientras me aventuro hacia nuevas metas y oportunidades.

María Cristina Plúas Muñoz

Agradecimientos

En este momento, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia, cuyo constante amor y apoyo me ha fortalecido a lo largo de esta travesía universitaria. También quiero extender mi gratitud a mis amigos y compañeros de clase, así como a mis profesores y mentores, cuya guía y sabiduría me han enriquecido académicamente y me han preparado para los desafíos futuros.

María Cristina Plúas Muñoz

Dedicatoria

El presente proyecto se lo dedico a Dios por guiar y bendecir siempre mi camino. A mis padres, cuyo amor y esfuerzo permitieron que finalice mis estudios universitarios. A mis hermanos y amigos, quienes con su afecto y sentido del humor hicieron mis días más llevaderos. A mis perritos, quienes me acompañaron en muchas noches de desvelo. Y a todas las personas que estuvieron en gratos y malos momentos, cuyo apoyo de cierta manera hicieron posible culminar esta memorable etapa.

Gabriela Retto Zavala

Agradecimientos

Me complace en agradecer a Dios por darme sabiduría y fortaleza para seguir en los momentos más difíciles. A mi mamá, Ivone, cuyo amor incondicional es el motor de mi vida; siendo siempre un ejemplo de lo que es ser una mujer fuerte. A mi padrastro, Roosevelt, cuyo esfuerzo y bondad hicieron posible culminar mis estudios. A mis hermanos, Jean Paul y Edson, quienes con su sentido del humor, cariño y apoyo han sido esenciales en todos mis logros. A mis perritos, Polly, Terry y Caramelo, quienes con sólo mover su colita mejoran mis días. Y a mi mejor amiga, Sabrina, reír junto a ella es como una luz en momentos oscuros.

Gabriela Retto Zavala

Declaración expresa

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; María Cristina Plúas Muñoz y Cindy Gabriela Retto Zavala damos nuestro consentimiento para que la ESPOI realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"

Guayaquil, 5 de septiembre del 2023.



María Cristina Plúas
Muñoz



Cindy Gabriela Retto
Zavala

Evaluadores

Msc. Alfredo Armijos
Profesor de la materia

Msc. Alfredo Armijos
Profesor tutor

Resumen

Este proyecto se centra en documentar el proceso de pago de dividendos a inversionistas en una empresa hotelera en Guayaquil, por medio de la recopilación de información y análisis del proceso actual de pagos que permita la creación de un manual detallado. Se espera que estas medidas aumenten la eficiencia financiera, fomenten la confianza de los inversionistas y agilicen las operaciones, aportando al cumplimiento de normativas nacionales y mejorar la experiencia del inversionista.

Se aplicó la etapa de diseño y modelado de la metodología Business Process Management (BPM), se llevaron a cabo entrevistas con el personal involucrado en los procesos de pago a inversionistas para mapear el flujo de trabajo existente, se empleó el análisis SIPOC y se utilizó el Análisis de Valor Agregado (AVA) para identificar áreas de mejora y eficiencia dentro del proceso.

A través del análisis del flujo de actividades se establecieron 2 subprocesos dado la forma de recepción de los dividendos, en el caso de pagos de dividendos a inversionistas de manera presencial, se logró reducir en el 21% las actividades y el 23% del tiempo dedicado, mientras que en la manera no presencial, se obtuvo una reducción del 10% de las actividades desarrolladas y del 154% en el tiempo destinado a las gestiones.

En el manual de proceso realizado a la empresa hotelera, se deja a disposición el detalle del paso a paso de los subprocesos para que los mismos sirvan como guía a los colaboradores involucrados, además de los respectivos diagramas de flujo para lograr una comprensión gráfica del proceso.

Palabras Clave: Manual de proceso, dividendos, políticas, indicadores

Abstract

This project focuses on documenting the dividend payment process to investors in a hotel company in Guayaquil, through the collection of information and analysis of the current payment process that allows the creation of a detailed manual. These measures are expected to increase financial efficiency, foster investor confidence and streamline operations, contributing to compliance with national regulations and improving the investor experience.

The design and modeling stage of the Business Process Management (BPM) methodology was applied, interviews were carried out with the personnel involved in the investor payment processes to map the existing workflow, the SIPOC analysis was used and the Value Added Analysis (VPA) to identify areas for improvement and efficiency within the process.

Through the analysis of the flow of activities, 2 sub-processes were established given the way in which dividends are received, in the case of dividend payments to investors in person, it was possible to reduce the activities by 21% and the time spent by 23%. , while in the remote manner, a 10% reduction in the activities carried out and a 154% reduction in the time devoted to procedures was obtained.

In the process manual carried out for the hotel company, the detail of the step by step of the sub-processes is made available so that they serve as a guide for the collaborators involved, in addition to the respective flow charts to achieve a graphic understanding of the process.

Keywords: Process manual, dividends, policies, indicators

Índice general

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Índice general.....	3
Abreviaturas.....	5
Índice de figuras.....	6
Índice de tablas.....	7
Capítulo 1.....	8
1. Introducción.....	9
1.1. Descripción del problema.....	9
1.2. Justificación del problema.....	10
1.3. Alcance.....	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Marco teórico.....	11
1.5.1. Marco teórico.....	11
1.5.2. Marco normativo y tributario.....	16
1.5.3. Marco metodológico.....	18
Capítulo 2.....	21
2. Metodología.....	22
2.1. Fase 1: Conocimiento del negocio.....	23
2.2. Fase 2: Revisión y recopilación de información.....	23
2.3. Fase 3: Documentación y análisis de proceso inicial.....	24
2.1. Fase 4: Diseño de propuesta.....	27
2.2. Fase 5: Revisión y validación.....	28

Capítulo 3.....	29
3. Resultados y Análisis	30
3.1. Levantamiento inicial de información	30
3.2. Análisis por subprocesos	32
3.2.1. Pago de dividendos de forma presencial.....	32
3.2.2. Pago de dividendos de forma no presencial.....	43
3.3. Comparación de situación actual y mejorada del subproceso	55
Capítulo 4.....	59
4. Conclusiones y recomendaciones.....	60
4.1. Conclusiones.....	60
4.2. Recomendaciones	62
Referencias bibliográficas	63
Anexos	65
Anexo 1: Entrevista con Tesorera del hotel	66
Anexo 2: Entrevista con Asistente de contraloría.....	70
Anexo 3: Manual de proceso de pago de dividendos a inversionistas	72

Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
VTP	Valores de Títulos de participación
IR	Impuesto a la Renta
ISD	Impuesto a la Salida de Divisas

Índice de figuras

Figura 1	22
Figura 2	25
Figura 3	25
Figura 4	27
Figura 5	35
Figura 6	36
Figura 7	39
Figura 8	40
Figura 9	41
Figura 10	43
Figura 11	46
Figura 12	47
Figura 13	50
Figura 14	51
Figura 15	52
Figura 16	55
Figura 17	56
Figura 18	57

Índice de tablas

Tabla 1	32
Tabla 2	44

CAPÍTULO 1

1. Introducción

La empresa hotelera es un fideicomiso de inversión, constituido en el año 2008 en la ciudad de Guayaquil. Está conformado por 4.000 VTP's (valores de títulos de participación) cuya principal actividad económica está centrada en el sector hotelero con la generación de ingresos por servicios de hospedajes, servicios de transporte de taxi, servicios de alimentación en sus dos restaurantes, servicios de alquiler de salones de eventos, así como la venta de productos turísticos.

En el contexto actual, donde la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de las obligaciones financieras son fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, resulta esencial contar con un manual de procesos que establezca directrices claras y precisas para el pago de dividendos. Esta herramienta permitirá a la empresa hotelera asegurar una gestión adecuada de los recursos financieros y cumplir con los requisitos legales y contables aplicables.

1.1. Descripción del problema

En la empresa hotelera, producto de este estudio, se ha identificado que no se tiene un control sobre los pagos correspondientes a dividendos, pues no hay políticas para pagarlos. La frecuente autorización de pagos por parte de la jefatura de contraloría ha generado una situación complicada en el proceso dado que los inversionistas solicitan retiros de dividendos acumulados y/o de periodos anteriores en cualquier momento, lo que dificulta la planificación del flujo de efectivo, pues la falta de previsibilidad en pagos obstaculiza la gestión financiera y genera problemas de liquidez para realizar otros desembolsos. En los últimos meses, el problema se ha intensificado por desconocer políticas que establezcan plazos o periodos en los que se puede realizar el proceso. Otro punto clave que ha dado paso a este inconveniente, es la situación económica y social que

el país está atravesando hoy en día, dado que en años anteriores no se veía la misma afluencia de inversionistas que acuden a solicitar sus dividendos de años anteriores.

1.2. Justificación del problema

El tema es importante en el ámbito empresarial, ya que el pago de dividendos permite retribuir a los accionistas por su participación en el capital, adjudicándoles las ganancias por su inversión.

Ante esta situación, se realizará el diseño de un manual de procesos para el pago de dividendos a inversionistas, dado que permitiría establecer un flujo de trabajo claro y estructurado, reducir errores y riesgos, cumplir con los plazos establecidos, distribuir adecuadamente las responsabilidades y promover la transparencia en el manejo financiero. De esta manera, se lograría brindar beneficios tanto a la organización, como a sus proveedores y colaboradores, ya que al contar con un flujo estable se pueden generar salidas de dinero para otros proyectos o actividades.

1.3. Alcance

El estudio enfatizará el pago de dividendos a inversionistas del fidecomiso a tratar, en el que se analizarán las actividades y personal involucrado en cada etapa. Entre los recursos a utilizar está el contacto con la fuente primaria, que corresponde a la encargada del área de tesorería, que proveerá la información y retroalimentación pertinentes, además de las normas contables, tributarias y legales nacionales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un manual de procesos de pagos de dividendos a inversionistas para una empresa hotelera en Guayaquil a través del levantamiento de información y análisis de normativa, para una gestión del proceso de pagos eficiente, transparente y en control.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Realizar el levantamiento de información y documentación del proceso actual de pagos a inversionistas en la empresa hotelera de Guayaquil, realizando entrevistas al personal implicado, para el reconocimiento de las principales áreas de mejora.
2. Desarrollar políticas e indicadores alineados a las obligaciones de la empresa, revisando las normativas legales y tributarias vigentes relacionadas al pago de utilidades a inversionistas en el sistema ecuatoriano, para un seguimiento de las actividades.
3. Generar un manual de proceso de pagos a inversionistas personalizado para la empresa hotelera, estableciendo políticas, controles e indicadores, que garanticen la integridad de los pagos.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Marco teórico

1.5.1.1. Business Process Management. Se concentra en la administración de los procesos de negocio. Se entiende como tal a la metodología que orienta los esfuerzos para la optimación de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua.

Según Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2013), el BPM es "un enfoque holístico y disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, con el objetivo de

lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización" (p. 7).

El **levantamiento de procesos** implica el análisis y documentación de los procesos existentes en una organización. Consiste en identificar las actividades, tareas, roles y flujos de trabajo involucrados en los procesos, así como recopilar información sobre los recursos utilizados. Es esencial para comprender cómo se realizan las actividades en una organización y cómo se relacionan entre sí. Proporciona una base sólida para el modelado de procesos y la identificación de oportunidades de mejora.

El **modelado de procesos** implica representar gráficamente los procesos de negocio utilizando notaciones específicas, como un flujograma que permite visualizar de manera clara y comprensible cómo se llevan a cabo las actividades, las decisiones y las interacciones entre los actores. Pues facilita la comprensión y documentación de los procesos de negocio, promueve la colaboración entre los actores involucrados, identifica oportunidades de mejora, facilita la toma de decisiones informadas y proporciona una base sólida para la automatización y la optimización de los procesos.

1.5.1.2. Procesos y documentación

1.5.1.2.1. Importancia de los procesos en la gestión de pagos. Los procesos son compilaciones de acciones tomadas para lograr un objetivo particular. Estos proporcionan los principios y las acciones necesarias para realizar desembolsos de forma rápida, precisa y segura en el contexto de la gestión de pagos. Los procesos que están claramente especificados reducen los errores, simplifican el trabajo y garantizan la coherencia en los pagos de los inversores.

1.5.1.2.2. Los manuales de procesos. Los manuales de procesos son textos que profundizan en cómo deben llevarse a cabo los procedimientos de pago, incluyendo sus pasos, roles y políticas. Estas guías garantizan que los protocolos se

sigan constantemente mientras dan al personal instrucciones claras y sencillas.

Algunas de sus ventajas son la estandarización de las operaciones, la reducción de la dependencia del conocimiento individual, la capacitación efectiva de nuevos empleados, la identificación de áreas de mejora y la facilitación de auditorías internas o externas.

1.5.1.2.3. Utilidad de los diagramas de flujo. Las representaciones visuales de las acciones y elecciones realizadas durante un proceso se denominan diagramas de flujo, los que simplifican y agilizan la comprensión del orden de las tareas, las relaciones entre las áreas y las posibles consecuencias del flujo de trabajo. Los cuellos de botella son fáciles de ver, los procedimientos pueden mejorarse y los miembros del equipo pueden comunicarse claramente cuando usan flujogramas.

1.5.1.2.4. Herramientas de análisis de procesos

El **SIPOC** es un diagrama que identifica y registra de manera gráfica los componentes de entrada y salida que intervienen en un proceso, se lo realiza para obtener información que ayude a tomar decisiones en propuestas de mejora, ya que muestra la relación entre los elementos que solicitan los clientes o usuarios que obtienen el producto o servicio y lo recibido por los proveedores.

El diagrama SIPOC está compuesto por cinco elementos:

- **Proveedores (Suppliers):** usuarios que suministran los recursos que influyen en el proceso.
- **Entradas (Inputs):** recursos que se requieren para el correcto flujo del proceso.
- **Proceso (Process):** conjunto de actividades que conforman el proceso.
- **Salidas (Outputs):** producto o servicio final.
- **Clientes (Customers):** usuarios que reciben y hacen uso de los elementos de salida.

El **análisis del valor agregado** se utiliza para evaluar en qué medida las actividades de un proceso contribuyen al funcionamiento del negocio.

- **Valor Agregado Real:** Engloba todas las actividades necesarias para satisfacer las demandas del cliente.
- **Valor Agregado al Negocio:** Comprende aquellas actividades que solo contribuyen al proceso interno, pero no directamente al cliente.
- **Sin Valor Agregado:** Son las actividades que no aportan valor ni al cliente ni al negocio, y podrían ser eliminadas sin afectar la calidad del producto o servicio.

1.5.1.3. Tesorería y gestión de pagos:

1.5.1.3.1. Funciones de la tesorería en una empresa hotelera. La gestión financiera de una empresa hotelera depende en gran medida de la tesorería, pues supervisa las inversiones a corto plazo y gestiona la liquidez, el flujo de caja y las relaciones bancarias. Estos deberes son necesarios para asegurar la estabilidad financiera de la empresa.

1.5.1.3.2. Importancia de la liquidez y el flujo de efectivo en la tesorería. El flujo de caja y la liquidez son componentes esenciales de la gestión de pagos. La tesorería es responsable de asegurar que la empresa tenga efectivo suficiente para cumplir con sus compromisos de pago con los inversionistas. Además, la gestión eficaz del flujo de caja garantiza que el dinero esté disponible tanto para las operaciones comerciales diarias como para los acontecimientos imprevistos.

1.5.1.4. Procesos de pago a inversionistas:

1.5.1.4.1. Análisis de los pasos involucrados en el proceso de pago a inversionistas. Para pagar a los inversores, se deben tomar una serie de pasos,

incluido el cálculo de los montos adeudados, el establecimiento de registros contables, la creación de órdenes de pago, la evaluación y aprobación de transacciones y la entrega efectiva de los fondos.

1.5.1.4.2. Evaluación de las opciones de pago disponibles. La tesorería evalúa los distintos métodos de pago, incluyendo efectivo, transferencias bancarias y cheques, teniendo en cuenta la eficiencia, la seguridad y el costo. Para que los pagos a los inversores se procesen de forma rápida y segura, es esencial seleccionar la opción de pago adecuada.

1.5.1.4.3. Aspectos relacionados con la comunicación y notificación de los pagos a los inversionistas. Con la finalidad de informar a los inversores sobre los pagos que recibirán, es fundamental crear canales de comunicación claros. Para mantener una relación positiva con los inversionistas se puede emitir estados de cuenta, comprobantes de pago y cualquier otra información pertinente.

1.5.1.5. Control interno en la tesorería:

1.5.1.5.1. Identificación de los controles internos necesarios para garantizar la integridad de los pagos a inversionistas. Para garantizar la integridad de los pagos realizados a los inversores, la tesorería debería establecer suficientes controles internos como el desarrollo de reglas y prácticas de control, además de la separación de funciones.

1.5.1.5.2. Establecimiento de políticas y procedimientos de autorización y aprobación de pagos. La tesorería debe establecer políticas y procedimientos claros para la autorización y aprobación de pagos. Esto incluye definir los límites de autoridad, los niveles de aprobación y los mecanismos de verificación y validación de las transacciones. Con el fin de reducir el riesgo de fraude y errores, es fundamental

establecer una clara división del trabajo dentro del proceso de pago. Al autorizar, realizar y contabilizar los desembolsos, por ejemplo, deben participar varias partes.

1.5.1.5.3. Monitoreo y revisión de los procesos de pago para detectar y prevenir fraudes o errores. A fin de detectar y detener posibles fraudes o errores, la tesorería debe monitorear continuamente y analizar esporádicamente las operaciones de pago, esto implica implementar procedimientos de revisión, realizar auditorías internas y aprovechar las herramientas tecnológicas.

1.5.2. Marco normativo y tributario

1.5.2.1. Impuestos y retenciones aplicables a los ingresos por utilidades en fideicomisos de inversión en Ecuador. Para los dividendos obtenidos en fideicomisos de inversión, el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, en su artículo 15, indica que estarán exentos del impuesto a la renta las utilidades, rendimientos o beneficios de las sociedades, fondos y fideicomisos de titularización en el Ecuador, o cualquier otro vehículo similar, cuya actividad económica exclusivamente sea la inversión y administración de activos inmuebles. (Corte Constitucional del Ecuador, 2020)

1.5.2.2. Requisitos fiscales para el cumplimiento de obligaciones tributarias con relación al pago de dividendos a inversionistas en fideicomisos. Dentro de los requisitos que debe cumplir un fideicomiso para estar exento del impuesto a la renta se deben tener en cuenta las siguientes restricciones, según el artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno:

- a. Que los activos inmuebles no sean transferidos y los derechos representativos de capital de la sociedad, fondo y fideicomiso, o

cualquier otro se encuentren inscritos en el catastro público de mercado de valores y en una bolsa de valores del Ecuador.

- b. Que la sociedad, fondo y fideicomiso, o cualquier otro vehículo, en el ejercicio impositivo que corresponda, tengan como mínimo cincuenta (50) beneficiarios de derechos representativos de capital, de los cuales ninguno sea titular de forma directa o indirecta del cuarenta y nueve por ciento (49%) o más del patrimonio.
- c. Que distribuyan la totalidad de dividendos generados en el ejercicio fiscal a sus accionistas, cuota habiente, inversionistas o beneficiarios.
(Corte Constitucional del Ecuador, 2018).

1.5.2.3. Impuesto a la salida de divisas para transferencias al exterior de personas naturales o jurídicas no residentes en el país. Es importante considerar que dentro del pago de dividendos uno de los métodos para personas naturales no residentes en el Ecuador son las transferencias al exterior, las cuales generan Impuesto a la Salidas de Divisas. Según la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador y el Reglamento para la aplicación del ISD en su numeral 2 indica que se encuentran exentas hasta por un monto equivalente a tres salarios básicos unificados (\$1.350,00) las transferencias, envíos o traslados efectuados al exterior.
(Corte Constitucional, 2018).

1.5.2.4. Tarifas establecidas en las instituciones financieras del Ecuador para transferencias bancarias al exterior. Toda transferencia realizada hacia un banco internacional grava una tarifa extra impuesta según la institución financiera, donde la persona que asume el valor correspondiente a esto es el ordenante o beneficiario.

1.5.3. Marco metodológico

1.5.3.1. Diseño de la investigación.

El enfoque del presente trabajo es de tipo cualitativo, por ende, la información vinculada al proceso a estudiar se recolecta mediante la ejecución de entrevistas al personal que está directamente relacionado con las actividades que se llevan a cabo dentro del mismo.

El diseño metodológico que se ha planteado para la creación del manual de procesos está fundamentado en investigaciones de proyectos integradores anteriores, con el fin de alcanzar los estándares de calidad que el documento requiere y de esta manera cumplir los objetivos específicos definidos.

En el diseño presentado se especifican las diferentes fases que se van a seguir para la obtención de información, análisis de datos, y realización de la propuesta establecida y así mitigar la problemática que la empresa presenta actualmente. Las etapas por ejecutar son las siguientes:

- Realizar entrevistas a la tesorera y asistente del área de contraloría del hotel para conocer con mayor detalle las gestiones que efectúan dentro del proceso.
- Examinar a profundidad documentación relacionada a las actividades que se efectúan dentro de área de tesorería respecto al pago de dividendos.
- Analizar el proceso actual para detectar los principales puntos de dolor
- Establecer estrategias de mejora el proceso de pago de dividendos.
- Desarrollar el manual de procesos acorde a las necesidades del hotel.
- Presentar el manual de procesos a la persona relacionada directamente al proceso estudiado, la tesorera del fideicomiso.

1.5.3.2. Tipo de investigación

El enfoque del trabajo que se ha realizado es de tipo cualitativo, por ende, la información vinculada al proceso a estudiar se recolecta a través de la ejecución de entrevistas al personal relacionado con las actividades que se llevan a cabo dentro del mismo, utilizando de igual manera una investigación exploratoria.

Esto se realiza con el fin de detectar los principales factores que detienen el flujo del proceso, así como las necesidades y requerimientos que tienen las personas que participan en este. La selección de un enfoque cualitativo radica en que este permite conseguir información al inicio, durante y al final de la etapa de recolección de datos con el objetivo de identificar las principales incógnitas o dudas que se tienen de la información recabada e ir mejorándola hasta documentar por completo el flujo del proceso.

Además, se ha utilizado una investigación descriptiva ya que se ha recopilado información de documentos que guardan relación con el presente trabajo desarrollado, como tesis de grados, proyectos integradores pasados de la institución, así como también artículos de índole científico.

1.5.3.3. Método de investigación

Para la obtención de información se ha realizado una indagación de primera mano con los colaboradores de la empresa involucrados en la investigación, con la finalidad de tener una perspectiva clara del proceso y cuáles son los puntos de vista que las personas tienen acerca del mismo y con esto posteriormente realizar un análisis acorde de las áreas de mejora y puntos de dolor.

Los métodos de investigaciones fueron de tipo documental y de campo, dado que se han ejecutado entrevistas de manera presencial al personal implicado en el proceso, y a su vez se ha revisado información proveniente de fuentes secundarias que permitan constatar los datos proporcionados por las personas entrevistadas.

1.5.3.4. Fuentes de investigación

Para adquirir información relevante que permita realizar un proyecto integrador acorde a los estándares establecidos, este trabajo se ha basado en dos tipos de fuentes de investigación, las cuales son:

- **Fuentes primarias:** es todo medio de investigación donde los datos se obtienen de una fuente directa, puede ser esta una persona u organización la cual describe los hechos con sus propias palabras.
- **Fuentes secundarias:** son recursos de información que dan soporte o validan a las fuentes primarias, suelen estar conformadas por libros de texto, artículos científicos, enciclopedias, tesis de grado, páginas web, etc.

CAPÍTULO 2

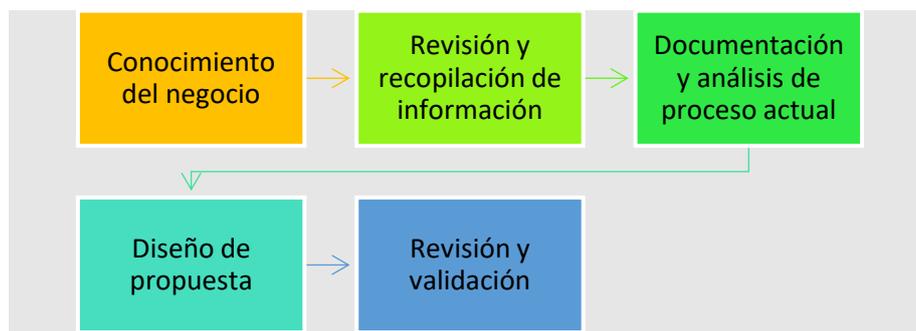
2. Metodología

El trabajo se basó en la metodología cualitativa, por ello se entrevistó en línea directa a la persona encargada del área de tesorería como fuente principal para la recolección de datos. Ella proporcionó información relevante sobre la actividad principal del negocio y los procedimientos para liquidar dividendos a los inversionistas del fideicomiso, según sus requerimientos y método de pago. Adicional a esto, se incluyeron investigaciones exploratorias y descriptivas provenientes de fuente primarias y secundarias para el estudio y avance el proyecto.

Se planteó de manera gráfica la metodología cualitativa aplicada, la cual sirvió como modelo guía a seguir para conocer qué herramientas, técnicas, habilidades y conocimientos se debía aplicar en cada fase, las mismas que van a ayudar a realizar un análisis profundo de las causas y consecuencias que generan la problemática y con esto definir estrategias de mitigación. La estructura de la metodología planteada consta de cinco fases que se presentan y detallan a continuación:

Figura 1

Metodología de proyecto



Nota: El gráfico representa el flujo de las actividades. Elaboración propia (2023)

2.1. Fase 1: Conocimiento del negocio

La empresa a estudiar es un fideicomiso de tipo irrevocable, situado en la ciudad de Guayaquil desde el año 2008, es parte de un grupo hotelero conformado por cinco hoteles más, los cuales se encuentran en otras ciudades del país como Quito. Hasta inicios del 2021, la marca del hotel había sido la misma desde su fundación, sin embargo, en ese año se llevó a cabo una asamblea donde por mayoría de votos de los inversionistas se decidió cambiar la administración del fideicomiso.

Actualmente, la mayor parte de los ingresos del hotel provienen de sus servicios de hospedaje, ya que al encontrarse cerca del aeropuerto José Joaquín de Olmedo y en una zona comercial alta se vuelve atractivo para los turistas. Sin embargo, dado que la nueva administración decidió remodelar y mejorar las instalaciones del hotel, constantemente se realizan desembolsos de dinero para cubrir pagos por anticipos o facturas a los proveedores que ejecutan dichos proyectos, lo que ha tenido repercusión en el flujo de dinero destinado al pago de dividendos a los inversionistas del fideicomiso.

2.2. Fase 2: Revisión y recopilación de información

Para comprender el flujo actual de las actividades relacionadas al pago de dividendos del hotel se recopiló toda la información necesaria a través de dos entrevistas, las mismas que se realizaron a dos colaboradores del fideicomiso que forman parte del proceso a estudiar.

El respectivo cuestionario estuvo compuesto por veinte preguntas abiertas para la tesorera y diez preguntas abiertas para la asistente de contraloría, con el objetivo de que los entrevistados puedan responder las preguntas con la libertad posible, y así identificar los diferentes puntos de vista de las personas involucradas en todas las etapas que conforman el proceso.

Se llevó a cabo un levantamiento de información con la persona responsable de la emisión y pago de cheques, por ende, se realizó una entrevista con la tesorera del fideicomiso. Esta persona proporcionó también datos importantes sobre las gestiones que realizan la jefa de inversionistas y la jefa de contraloría, así como el impacto que tienen sus decisiones en el proceso. Con la finalidad de entender a mayor detalle el proceso, se realizó también una entrevista a la asistente del área de contraloría, quien es la encargada de entregar los cheques a las personas que se acercan al fideicomiso y validar que la información que proporcionan es apta para la respectiva entrega de este documento.

2.3. Fase 3: Documentación y análisis de proceso inicial

Se analizó detalladamente el proceso de pago de dividendos, identificando las etapas, responsabilidades y documentación requerida en cada una. Se realizaron análisis y evaluación del flujo actual del proceso acerca de las fortalezas y debilidades del proceso actual, así como los puntos críticos de control y riesgo.

Diagrama inicial de proceso de pago de dividendos a inversionistas.

Se realizó el respectivo levantamiento de información para la creación del flujograma del proceso de pago de dividendos a inversionistas. Dado que el fideicomiso no cuenta con un levantamiento preliminar de sus procesos ni un flujograma propio, a través de entrevistas a la tesorera, se obtuvieron las actividades realizadas en el proceso y que sirvió para crear el diagrama del proceso.

Figura 2

Diagrama de flujo del proceso de pago de dividendos a inversores

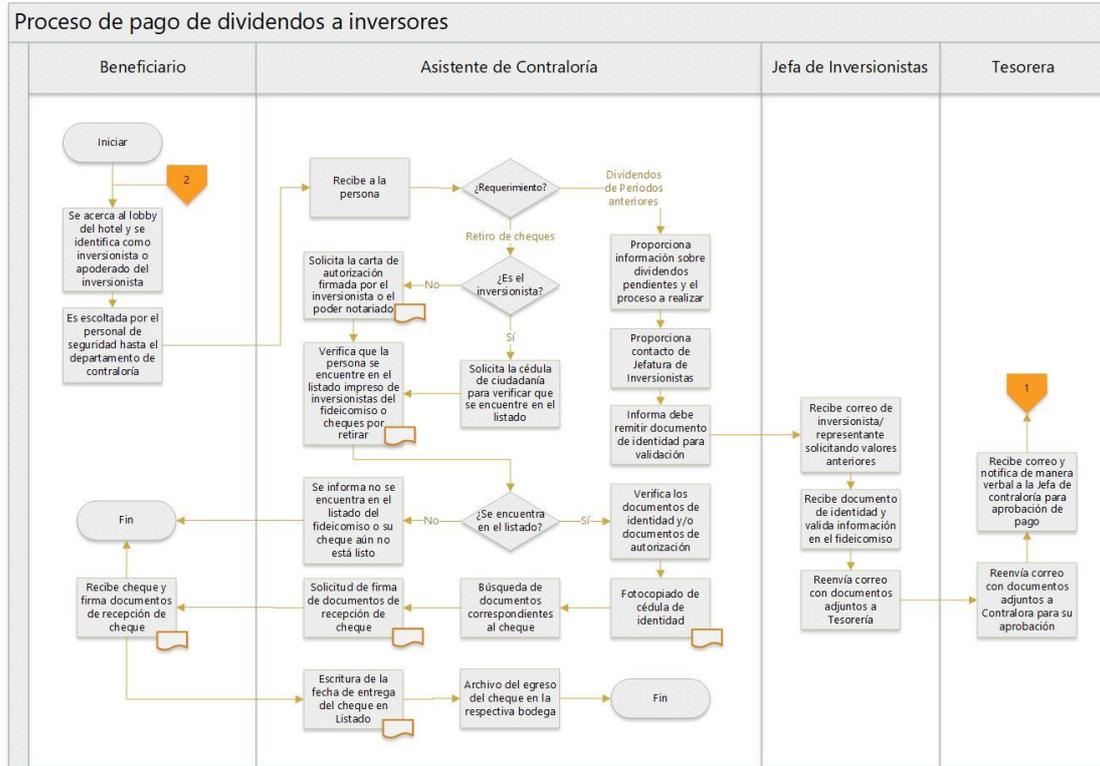
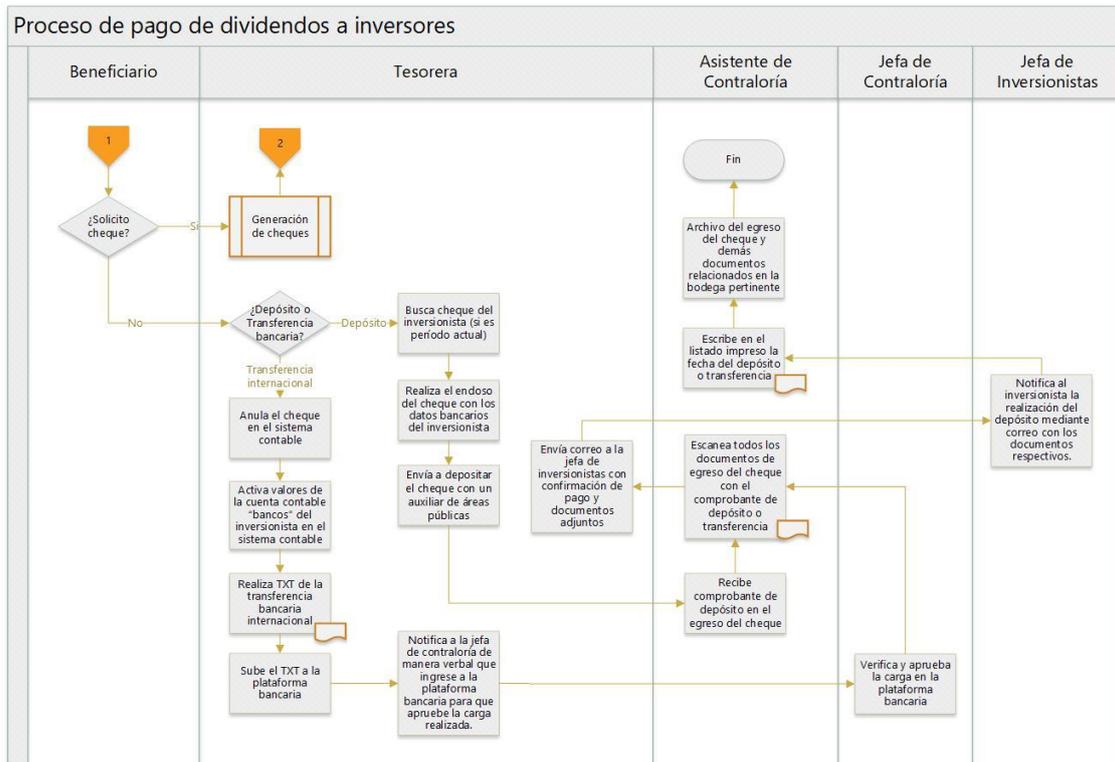


Figura 3

Diagrama de flujo del proceso de pago de dividendos a inversores



Identificación de procesos y subprocesos.

A través del levantamiento de información inicial con la tesorera se identificó que el proceso de pago de dividendos a inversionistas estaría compuesto por subprocesos relacionados los cuales se analizarán y desarrollarán en el Capítulo 3.

- Pago de dividendos de forma presencial
- Pago de dividendos de forma no presencial

Diagrama SIPOC.

El enfoque SIPOC permitió una comprensión holística del proceso de pago de dividendos. Se identificaron los proveedores de información y recursos necesarios para el proceso, como los datos financieros proporcionados por el departamento contable. Se especificaron los insumos requeridos, como los registros de inversión y los cálculos de dividendos. Luego, se mapearon los pasos del proceso, desde la revisión y verificación de los datos hasta la emisión del pago a los inversionistas. Se identificaron las salidas generadas, como los informes de pago de dividendos y los comprobantes de transferencia. Por último, se determinaron los clientes del proceso, es decir, los inversionistas que recibirían los dividendos. Este enfoque SIPOC proporcionó una visión completa y estructurada del flujo del proceso, lo que facilitó la identificación de áreas de mejora y la optimización de los pasos clave.

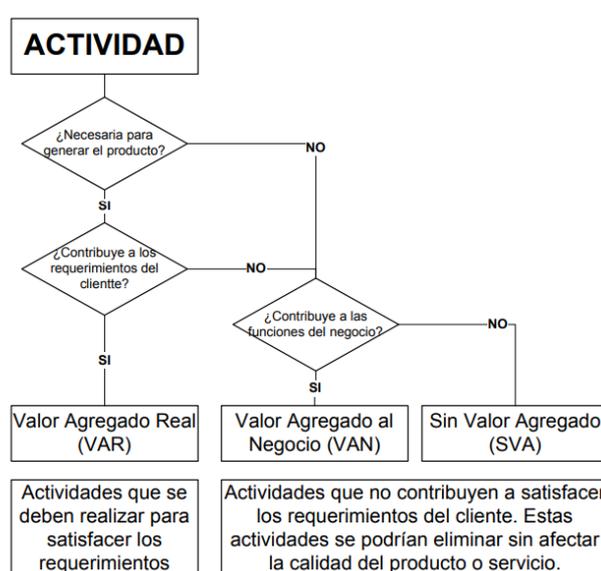
Análisis de Valor Agregado.

El Análisis de Valor Agregado se dividió en tres categorías: valor agregado real, valor agregado al negocio y sin valor agregado. El Análisis de Valor Agregado permitió identificar las actividades críticas para el cumplimiento del proceso de pago de dividendos y aquellas que no añadían valor. Esto facilitó la toma de decisiones basadas en la eliminación

de actividades innecesarias o la mejora de las actividades existentes. Además, proporcionó una comprensión clara de cómo las actividades contribuían al giro del negocio y a la satisfacción de los inversionistas, lo que fue crucial para el diseño del manual de proceso y la optimización del flujo de trabajo.

Para llevar a cabo esta tarea, se utiliza el Algoritmo de Harrington, el cual se proporciona a continuación.

Figura 4



Nota: Describe el Algoritmo de Harrington con el cual se analizan las actividades.

2.1. Fase 4: Diseño de propuesta

Utilizando la información recopilada y el análisis del flujo, se diseña el manual de proceso. Este incluirá una estructura clara y lógica, con secciones que abordan los siguientes aspectos:

- **Introducción:** Descripción general del proceso y su importancia para la empresa y los inversionistas.

- **Objetivos del proceso:** Establecimiento de los objetivos específicos del proceso de pago de dividendos.
- **Alcance:** Define las limitaciones del proceso
- **Definición de términos:** Detalla los términos y conceptos claves para comprender el proceso.
- **Roles y responsabilidades:** Identificación de las funciones y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso.
- **Procedimiento paso a paso:** Detalle de los pasos necesarios para realizar el pago de dividendos, desde la revisión de documentación hasta la comunicación a los inversionistas.
- **Indicadores:** Cuantificar de forma cualitativa o cuantitativa el desarrollo y/o desempeño del proceso.
- **Formularios y documentación adjunta:** Inclusión de los formularios y documentación necesarios para ejecutar el proceso de manera adecuada.

2.2. Fase 5: Revisión y validación

El borrador del manual de proceso se revisa por los responsables de los departamentos involucrados y otros interesados relevantes. Se recopilaron sus comentarios y sugerencias para realizar las modificaciones necesarias.

Al seguir esta metodología de diseño, se espera lograr desarrollar un manual de proceso completo y bien estructurado para el pago de dividendos a inversionistas, brindando claridad y coherencia en todas las etapas del proceso.

CAPÍTULO 3

3. Resultados y Análisis

3.1. Levantamiento inicial de información

A través de lo que se pudo identificar que en este proceso intervienen inicialmente cuatro personas, la jefa de inversionistas, persona que recibe la solicitud del inversionista para la emisión de su cheque; la Jefa de contraloría del hotel, autoridad encargada de aprobar el pago; la tesorera del hotel, quien tiene la función de emitir el cheque, realizar el depósito o transferencia según el caso; y la asistente de contraloría, quien se encarga de validar la documentación necesaria para la entrega del cheque.

Entre las principales observaciones que se obtuvieron en la entrevista realizada a la tesorera del fideicomiso a analizar, se encuentran los siguientes puntos:

- Hay tres medios de pago para los dividendos, mediante la emisión de un cheque, transferencia o depósito del cheque, pero una transferencia se la realiza solo si se trata de un inversionista residente en el exterior, ya que hacer varias transferencias a todas las personas que viven en el país es un proceso con una carga laboral mayor y requiere de más tiempo, en su lugar se acordó realizar el depósito del cheque.
- No existe un medio electrónico donde se pueda almacenar la información de los inversionistas que retirarán sus valores de dividendos, el registro de la fecha de retiro se escribe en un listado físico impreso con el que cuenta la asistente de contraloría, pero este documento podría dañarse o perderse.
- Hasta inicios del 2022, la mayoría de inversionistas que retiraban sus dividendos lo hacían de manera presencial, durante este período se ha observado una gran cantidad de personas que solicitan su pago por transferencia, una causa de esto es que en el grupo de WhatsApp que la jefa de inversionistas mantiene en dicha red social, desde el mes de marzo hasta la actualidad han ingresado aproximadamente 100 personas, por ende la comunicación entre ellos ha aumentado, y si a una persona se le otorgó esa facilidad de pago los demás solicitan lo mismo.

- Se podría reducir las etapas del proceso si la tesorera recibiera directamente las solicitudes de pago por dividendos de períodos anteriores o transferencias, pero esta gestión la realiza la jefa de inversionistas dado que las personas realizan consultas de todo tipo, por ende, generaría más labor para el área de tesorería.
- El flujo de efectivo del fideicomiso ha afectado por diferentes factores, pero uno de los principales son los pagos que la tesorera debe realizar, aprobados por la autoridad pertinente, la jefa de contraloría del hotel, que no analiza el flujo de dinero para designar fechas entre las que se pueden pagar las solicitudes de los inversionistas.
- Una deficiencia que se encontró dentro del proceso es que no existe una adecuada designación de roles para el cargo de mensajero, debido a que el hotel no cuenta con una persona que desarrolle esas funciones, por ende, otros colaboradores deben dar soporte en el depósito de cheques, perjudicando así el flujo del proceso ya que deben dejar de lado sus actividades para realizar gestiones que no son acorde a su cargo.

De igual manera, acorde a la entrevista realizada a la asistente de contraloría los puntos clave a destacar fueron los siguientes:

- Cuando el pago de dividendos se realiza de manera presencial, los controles de verificación son adecuados para aquellos inversionistas que envían a un representante, dado que los documentos legales permitidos para el retiro del cheque son: una carta de autorización firmada por el inversionista junto a la copia de cédula respectiva, o un poder notariado donde se indique una cláusula específica que permita a la otra persona el cobro de la utilidad distribuida por parte del fideicomiso.
- Así mismo, si el pago del dividendo se lo realiza de manera no presencial, es decir a través de una transferencia o el depósito del cheque, el dinero es ingresado específicamente en una cuenta bancaria perteneciente al inversionista con la finalidad de que el monto le llegue exclusivamente a este.

- Actualmente existen dos firmantes para los cheques que son emitidos por pagos de dividendos, los cuales corresponden a la jefa de contraloría y la contadora del hotel.

3.2. Análisis por subprocesos

3.2.1. Pago de dividendos de forma presencial.

En este subproceso se engloba las actividades que se realizan para realizar el pago de dividendos a inversionistas o a sus representantes/familiares que requieren se les entreguen sus dividendos de forma presencial es decir mediante emisión de cheque ya sea de los dividendos del periodo actual o de periodos anteriores.

SIPOC

De acuerdo con la información recaudada durante entrevistas posteriores se logró realizar una revisión profunda de cada uno de los pasos y actividades, documentos generados y recibidos, además del personal involucrado en el subproceso.

Tabla 1

SIPOC: Proceso actual de pago de dividendos de forma presencial

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Inversionista • Apoderado / Familiar de inversionista • Jefa de contraloría del fideicomiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado impreso de inversionistas del fideicomiso • Documento de identidad • Poder notariado o carta de autorización firmada. 	<p>Dividendos actuales y retiro de cheques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicita la cédula de ciudadanía para verificar que se encuentre en el listado • Solicita la carta de autorización firmada por el inversionista o el poder notariado • Verifica que la persona se encuentre en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Egreso del cheque firmado • Comprobante de pago firmado • Comprobante de retención firmado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionista • Apoderado / Familiar de inversionista

-
- Cheque de dividendos
 - Egreso del cheque
 - Comproban te de pago
 - Comproban te de retención
- listado impreso de inversionistas del fideicomiso o cheques por retirar
 - Se informa no se encuentra en el listado del fideicomiso o su cheque aún no está listo
 - Verifica los documentos de identidad y/o documentos de autorización
 - Escritura de la fecha de entrega del cheque en Listado
 - Fotocopiado de cédula de identidad
 - Búsqueda de documentos correspondientes al cheque
 - Firma documentos de recepción de cheque
 - Entrega del cheque y copia de los documentos respectivos.

Dividendos de periodos anteriores:

- Proporciona información sobre proceso a realizar para dividendos pendientes
 - Proporciona contacto de jefa de Inversionistas
 - Informa debe remitir documento de identidad para validación
 - Recibe correo de inversionista/representa
-

nte solicitando valores anteriores

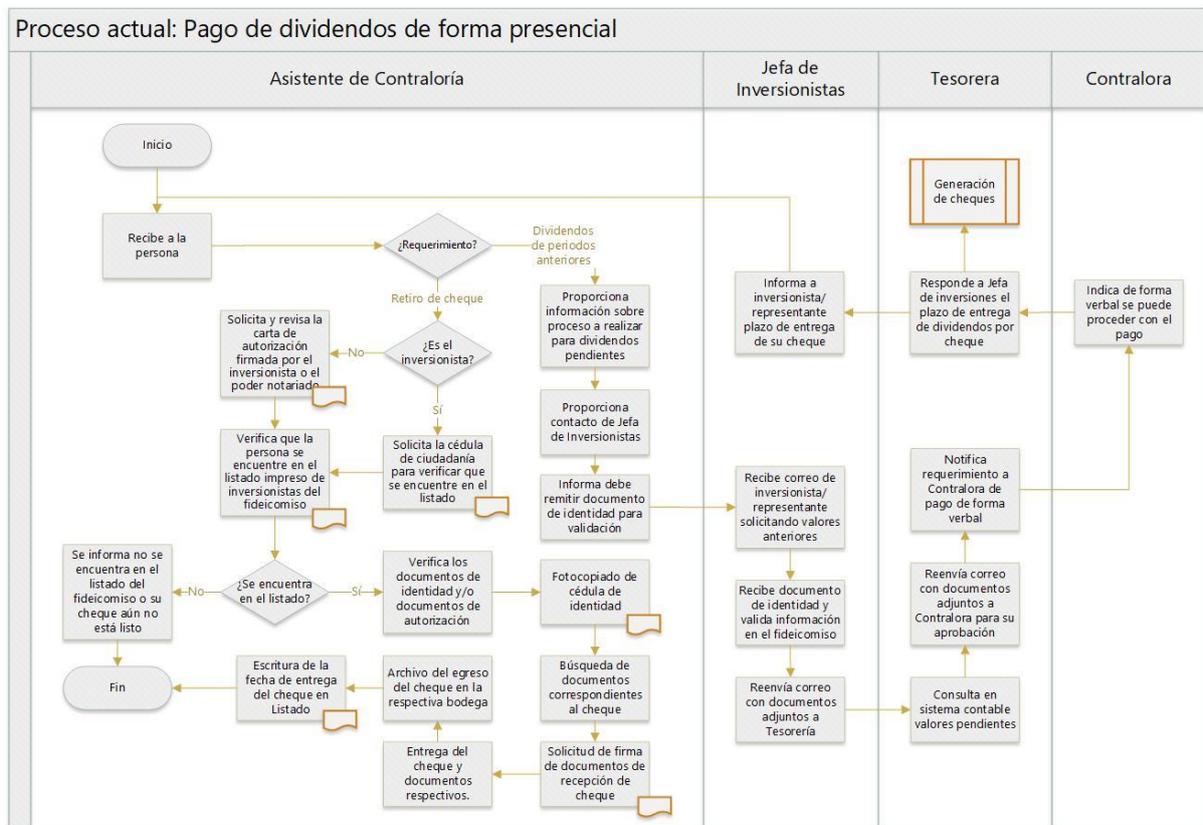
- Recibe documento de identidad y valida información en el fideicomiso
 - Reenvía correo con documentos adjuntos a Tesorería
 - Reenvía correo con documentos adjuntos a jefa de contraloría para su aprobación
 - Confirma aprobación de pago mediante correo
 - Responde a jefa de inversiones el plazo de entrega de dividendos por cheque
 - Informa a inversionista/representante plazo de entrega de su cheque
-

Diagrama de flujo actual del subproceso

A partir del SIPOC actualizado se definió el diagrama completo actual de las actividades realizadas por el personal para cumplir con la entrega del cheque de dividendos a los beneficiarios.

Figura 5

Diagrama de flujo actual del subproceso de Pago de dividendos de forma presencial



Nota: Diagrama de flujo que describe el subproceso de Pago de dividendos de forma presencial

Análisis de valor agregado flujo actual del subproceso

Figura 6

AVA flujo actual proceso de forma presencial

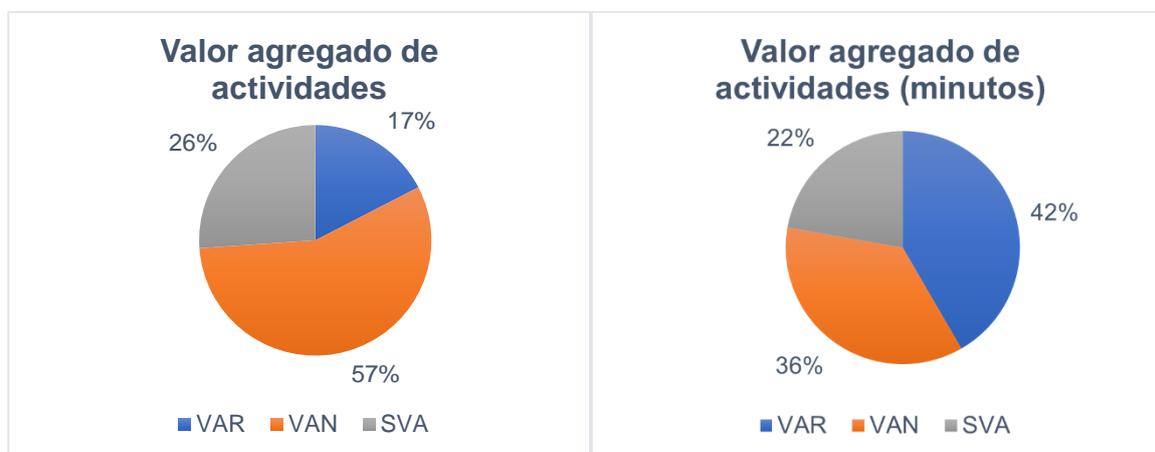
N°	Descripción de la actividad	Tiempo (min)	Valor Agregado			Oportunidades de mejora	
			VAR	VAN	SVA	Causa Raíz	Acción
1	Recibe a la persona	1			X	Parte del protocolo de atención al cliente	Mantener
2	Solicita la cédula de ciudadanía del inversionista	0.5		X		Confirmación de la identidad del solicitante	Mantener
3	Solicita la carta de autorización firmada por el inversionista o el poder notariado	0.5		X		Confirmación de la documentación habilitante	Mantener
4	Verifica que la persona se encuentre en el listado impreso de inversionistas del fideicomiso	1		X		Confirmación de beneficiario	Mantener
5	Se informa no se encuentra en el listado del fideicomiso o su cheque aún no está listo	1			X		Mantener
6	Verifica la validez de los documentos de identidad y/o documentos de autorización	4		X		Confirmación de la validez habilitante e identidad de la persona	Mantener
7	Fotocopiado de cédula de identidad y/o poder notariado	1.5		X		Documentación de soporte	Mantener

8	Búsqueda del cheque y documentos correspondientes	3			X	Documentación de soporte del cheque necesaria	Mantener
9	Firma documentos de recepción de cheque	6	X				
10	Entrega del cheque y documentos respectivos.	2	X				
11	Escritura de la fecha de entrega del cheque en Listado	0.5		X		Control de fecha de entrega de cheque	Mantener
12	Proporciona información sobre proceso a realizar para dividendos pendientes	4		X		No hay información ni documentación escrita del proceso de periodos anteriores	Eliminar
13	Proporciona contacto de jefa de Inversionistas	2.5		X			Mantener
14	Informa debe remitir documento de identidad para validación	0.5		X			Eliminar
15	Archivo del egreso del cheque en la respectiva bodega	1.5		X			Mantener
16	Recibe correo de inversionista/representante solicitando valores anteriores	0.5		X			Eliminar

17	Consulta en sistema contable valores pendientes	5	X			Revisar la existencia de valores pendientes	Mantener
18	Recibe documento de identidad y valida información en el listado de fideicomiso	2		X			Mantener
19	Reenvía correo con documentos adjuntos a Tesorería	1			X	Política de informar a autoridades / personal pertinente para gestión de pago	
20	Notifica requerimiento de pago de forma verbal a jefa de contraloría	1			X	Política de informar para conocimiento de solicitud de pago	Eliminar
21	Indica de forma verbal se puede proceder con el pago	1			X		Eliminar
22	Responde a jefa de inversionistas el plazo de entrega de dividendos por cheque	2		X		Informar el plazo aproximado de demora de cheque	Eliminar
23	Informa a inversionista /representante plazo de entrega de su cheque	2	X				
	Total actividades	36 min	4	13	6		
	Porcentaje		17%	57%	26%		

Figura 7

Análisis de valor agregado de subproceso



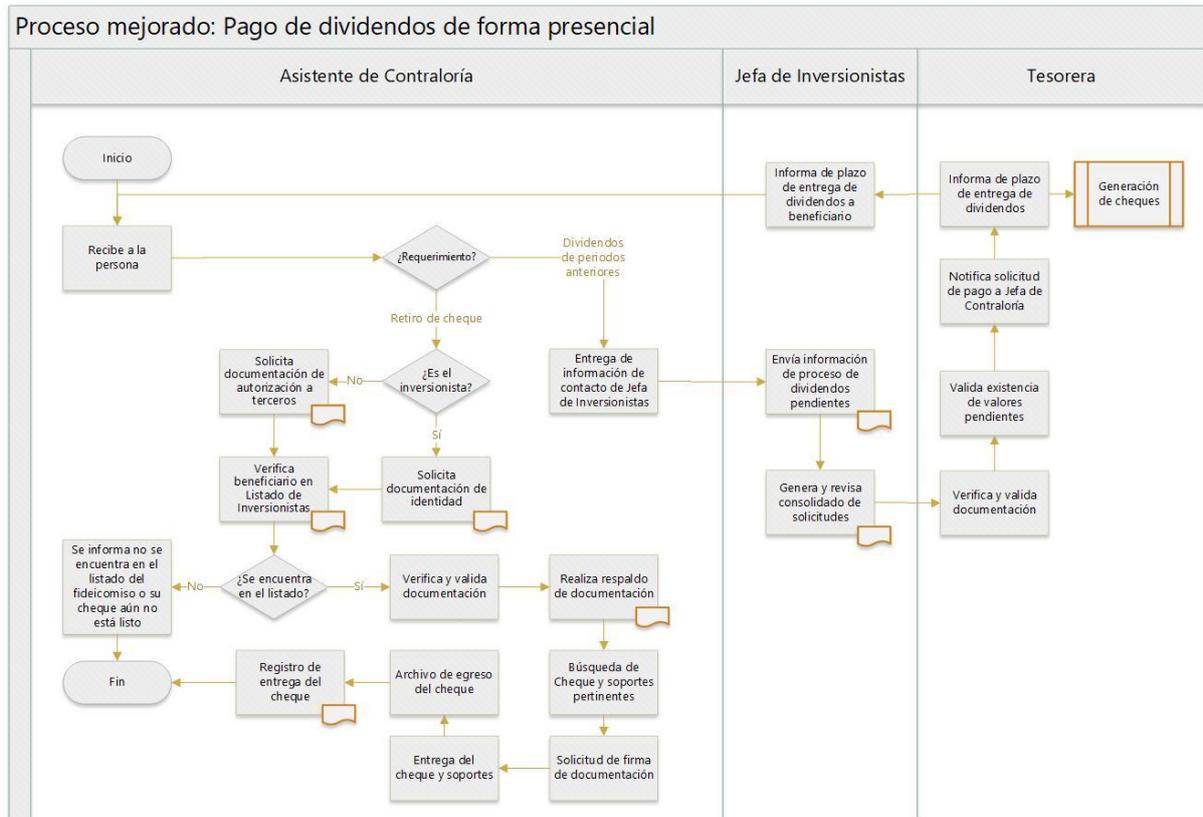
Nota: Detalla el análisis de valor agregado con respecto a las actividades y el tiempo que representa para el proceso desarrollado actualmente.

El análisis de las actividades revela una distribución en términos de su valor agregado y su peso en tiempo. Se ha identificado que el 17% de las actividades aportan un valor agregado directamente al cliente en el que se invierte el 42% del tiempo total del proceso, mientras que el 57% son actividades que aportan el negocio debido a que se tratan de actividades administrativas que se deben llevar a cabo para ofrecer el servicio y que ocupan el 36% del tiempo del proceso. Sin embargo, es evidente que existen mejoras con respecto a la recolección de información y documentación, que aportaría a evitar retrabajos y tiempo de espera de los inversionistas.

Diagrama de flujo mejorado del subproceso

Figura 8

Diagrama de flujo mejorado del subproceso de Pago de dividendos de forma presencial



Análisis de valor agregado flujo mejorado del subproceso

Figura 9

AVA flujo mejorado proceso de forma presencial

Nº	Descripción de la actividad	Tiempo (min)	Valor Agregado			Oportunidades de mejora
			VAR	VAN	SVA	Causa Raíz
1	Recibe a la persona	1			X	Parte del protocolo de atención al cliente
2	Solicita la cédula de ciudadanía para verificar validez	1		X		Verifica la identidad y validez de los documentos de identidad y/o documentos de autorización
3	Solicita la carta de autorización firmada por el inversionista o el poder notariado para verificar validez	4		X		
4	Verifica que la persona se encuentre en el listado de inversionistas del fideicomiso	1		X		Confirmación de beneficiario
5	Se informa no se encuentra en el listado del fideicomiso o su cheque aún no está listo	1			X	
6	Fotocopiado de cédula de identidad y/o poder notariado	1.5		X		Documentación de soporte
7	Búsqueda del cheque y documentos correspondientes	3			X	Documentación de soporte del cheque necesaria
8	Firma documentos de recepción de cheque	6	X			
9	Entrega del cheque y documentos respectivos.	2	X			

10	Escritura de la fecha de entrega del cheque en Listado	0.5		X		Control de fecha de entrega de cheque
11	Archivo del egreso del cheque en la respectiva bodega	1.5		X		
12	Entrega tarjeta de presentación de jefa de Inversionistas	2.5		X		
13	Envía infografía de pasos para proceso de dividendos pendientes y resuelve dudas	1	X			Proporciona información sobre proceso a realizar para dividendos pendientes
14	Recibe alerta de nueva solicitud	0.5		X		
15	Valida documentación de identidad y/o autorización	2		X		
16	Consulta en sistema contable valores pendientes	5	X			Revisar y constatar la existencia de valores pendientes
17	Notifica requerimiento de pago por correo a jefa de contraloría	1			X	Política de informar para conocimiento de solicitud de pago
18	Responde a jefa de inversionistas el plazo de entrega de dividendos por cheque	2		X		Informar el plazo aproximado de demora de cheque
19	Informa a inversionista /representante plazo de entrega de su cheque	2	X			
	Total actividades	32 min	5	10	4	
	Porcentaje		26%	53%	21%	

Figura 10

Análisis de valor agregado subprocesso mejorado



Nota: Detalla el análisis de valor agregado con respecto a las actividades y el tiempo que representa para el proceso con mejoras propuestas.

3.2.2. Pago de dividendos de forma no presencial.

Este subprocesso aborda aquellos métodos de pagos que el fideicomiso brinda a los inversionistas que no pueden acercarse de manera presencial a retirar su cheque por dividendos, debido a que residen en el exterior o en otra ciudad del país; existen casos también que el horario laboral es un impedimento para las personas, por ende, se les da la opción de realizar el pago a través de una transferencia o un depósito del cheque.

SIPOC

En base a la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal involucrado directamente en el flujo del proceso de pago a dividendos de manera no presencial se realizó el siguiente diagrama SIPOC:

Tabla 2*SIPOC: Proceso actual de pago de dividendos de forma no presencial*

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Inversionista • Apoderado / Familiar de inversionista • Jefa de inversionistas • Jefa de contraloría • Tesorera • Auxiliar de contraloría • Auxiliar de áreas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo del inversionista solicitando pago de dividendos • Documento de identidad digital • Poder o carta notariada digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de correo del inversionista con solicitud de pago a la jefa de inversionistas. • Reenvío de correo de la Jefa de inversionistas a la tesorera. • Reenvío del correo a la jefa de contraloría para aprobación del pago. • Emisión de un nuevo cheque en el caso de que sean dividendos de años anteriores • Depósito del cheque por parte de un auxiliar de áreas públicas. • Adjunto de comprobante de depósito en el egreso del cheque. • Generación de carga bancaria para transferencia, en el caso de que el inversionista viva en el exterior. • Notificación a la jefa de contraloría 	<ul style="list-style-type: none"> • PDF con el comprobante de depósito, comprobante de pago y retención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionista • Apoderado / Familiar de inversionista

para que ingrese a la plataforma bancaria y apruebe la carga.

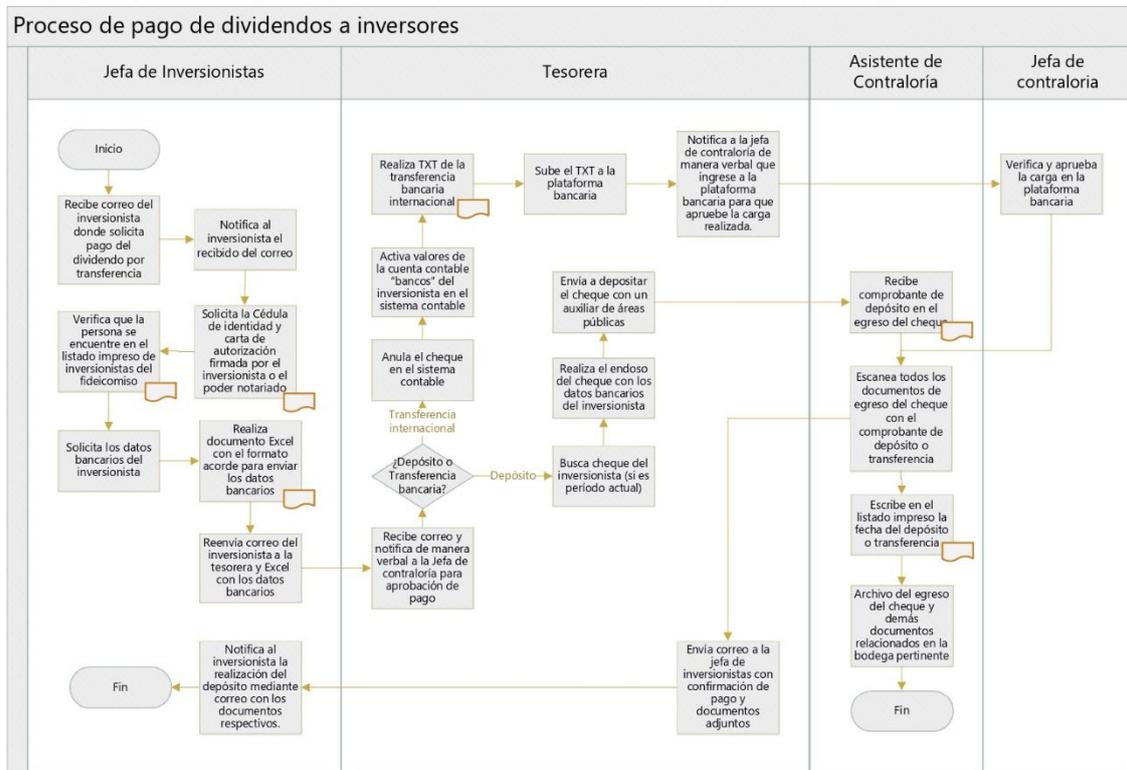
- Escaneo de los documentos pertinentes por parte de la auxiliar de contraloría.
 - Envío de correo con el PDF de los documentos del egreso del cheque y confirmación de pago a la jefa de inversionistas.
 - Reenvío de documentos y contestación al correo inicial del inversionista por parte de la jefa de inversionistas.
 - Registro de fecha del depósito en el listado impreso por parte de la auxiliar de contraloría.
-

Diagrama de flujo actual del subproceso

Con base en las etapas del subproceso que fueron definidas en el diagrama SIPOC para el pago de manera no presencial de dividendos se estableció el siguiente flujograma actual:

Figura 11

Diagrama de flujo actual del subproceso de Pago de dividendos de forma no presencial



Análisis de valor agregado flujo actual del subproceso

Se realizó el respectivo análisis de valor agregado del subproceso con la finalidad de excluir aquellas actividades que no están aportando valor real al mismo, así como para identificar aquellas gestiones que puedan ser mejoradas:

Figura 12

AVA flujo actual proceso de forma no presencial

N°	Descripción de la actividad	Tiempo (min)	Valor Agregado			Oportunidades de mejora	
			VAR	VAN	SVA	Causa Raíz	Acción
1	Recibe correo del inversionista donde solicita pago del dividendo por transferencia	0.5			X	Informar requerimiento de pago	Mantener
2	Notifica al inversionista el recibido del correo	1	X				
3	Solicita la cédula de ciudadanía, poder notariado o carta de autorización digital	0.5		X		Examinar documentación de identificación del inversionista	Mantener
4	Verifica que la persona se encuentre en el listado de inversionistas	1		X		Validar que la persona sea un inversionista del fideicomiso	Mantener
5	Solicita los datos bancarios del inversionista	0.5	X			Requerimiento de información para efectuar pago	Mantener
6	Realiza documento Excel con el formato acorde para enviar los datos bancarios	5		X		Dar formato a información enviada por el inversionista	Mantener
7	Reenvía correo del inversionista a la tesorera y Excel con los datos bancarios	0.5		X		Informar a tesorería solicitud de pago	Mantener
8	Recibe correo y notifica de manera verbal a la jefa de	1		X		Indicar requerimiento de pago a las	Eliminar

	contraloría para aprobación de pago					autoridades pertinentes		
9	Busca cheque del inversionista (si es período actual)	3			X	Documentos requeridos para hacer el pago	Mantener	
10	Realiza el endoso del cheque con los datos bancarios del inversionista	1.5			X	Depositar el dinero sólo en una cuenta bancaria del inversionista	Eliminar	
11	Envía a depositar el cheque con un auxiliar de áreas públicas	60			X	Efectuar pago para a través de un colaborador de la entidad	Eliminar	
12	Recibe comprobante de depósito y lo adjunta en el egreso del cheque	2				X	Dejar constancia del depósito efectuado	Eliminar
13	Anula el cheque en el sistema contable	3			X			
14	Activa valores de la cuenta contable "bancos" del inversionista en el sistema contable	3			X			
15	Realiza TXT de la transferencia bancaria internacional	5			X			
16	Sube el TXT a la plataforma bancaria	1			X			
17	Notifica a la jefa de contraloría de manera verbal que ingrese a la plataforma bancaria	0.5			X			
						Gestión contable para proceder con la transferencia	Mantener	
						Generar pago para personas que no se encuentran en el Ecuador	Mantener	
						Sólo la jefa de contraloría o el gerente pueden aprobar estas cargas	Mantener	

	para que apruebe la carga realizada.						
18	Verifica y aprueba la carga en la plataforma bancaria	3		X		Revisión del monto a transferir y persona a la que se envía el dinero	Mantener
19	Escanea todos los documentos del egreso del cheque	2		X		Crear un PDF a través de la impresora para que le llegue al correo de la tesorera	Mantener
20	Envía correo a la jefa de inversionistas con confirmación de pago y documentos adjuntos	2		X		Dejar constancia de que el pago fue realizado	Mantener
21	Notifica al inversionista la realización del depósito por correo con los documentos respectivos.	1.5	X				
22	Escribe en el listado impreso la fecha del depósito o transferencia	0.5		X		Control y registro de las personas que solicitan pagos	Eliminar
23	Archivo del egreso del cheque y demás documentos relacionados en la bodega pertinente	5			X	Organizar y guardar documentos	Mantener
Total de actividades		103 min	3	16	4		
Porcentaje			13%	70%	17%		

A partir del análisis anterior se obtuvo el porcentaje de participación para cada grupo de actividades, el cual se muestra en la siguiente imagen:

Figura 13

Análisis de valor agregado de subproceso de Pago de dividendos a inversionistas de forma no presencial



Nota: Detalla el análisis de valor agregado con respecto a las actividades y el tiempo que representa para el proceso desarrollado actualmente.

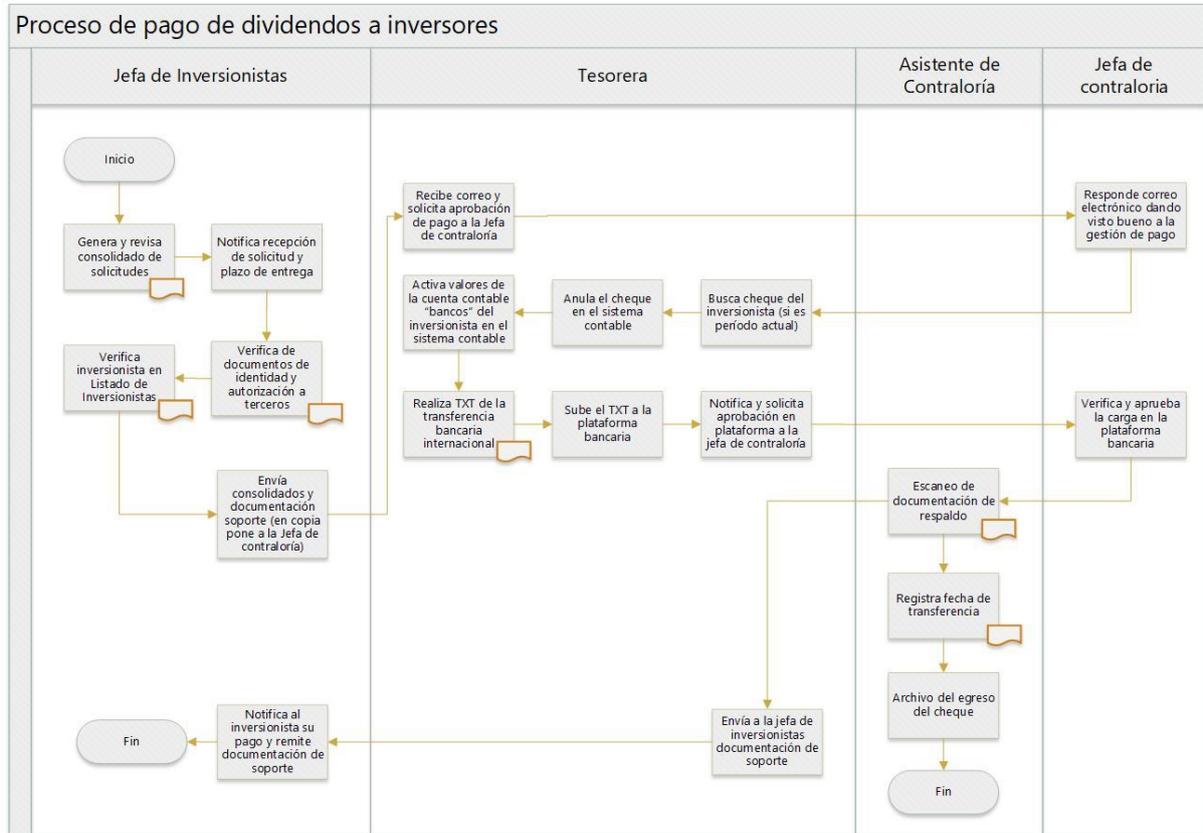
Se concluyó que las actividades que aportan valor al negocio pertenecen al 70% de todas las gestiones que se llevan a cabo para completar el subproceso, por ende, se observó que las duraciones en minutos de estas actividades son las que representan la mayor parte del tiempo invertido, es decir un 87%, generando así una inversión de tiempo considerable en la ejecución de estas tareas.

Diagrama de flujo mejorado del subproceso

Una vez generadas las mejoras y cambios planteados para el proceso de pagos de dividendos de forma no presencial, se obtuvo el siguiente flujograma:

Figura 14

Diagrama de flujo mejorado del subproceso de Pago de dividendos de forma no presencial



Análisis de valor agregado flujo mejorado del subproceso

De acuerdo con el nuevo flujograma del subproceso se procedió a realizar el respectivo análisis de valor agregado para las nuevas etapas de este:

Figura 15

AVA flujo mejorado proceso de forma no presencial

N ^o	Descripción de la actividad	Tiempo (min)	Valor Agregado			Oportunidades de mejora
			VAR	VAN	SVA	Causa Raíz
1	Recibe correo del inversionista donde solicita pago del dividendo por transferencia	0.5			X	Informar requerimiento de pago
2	Notifica al inversionista el recibido del correo	1	X			
3	Solicita la cédula de ciudadanía, poder notariado o carta de autorización digital	0.5		X		Examinar documentación de identificación del inversionista
4	Verifica que la persona se encuentre en el listado de inversionistas	1		X		Validar que la persona sea un inversionista del fideicomiso
5	Solicita los datos bancarios del inversionista	0.5	X			Requerimiento de información para efectuar pago
6	Realiza documento Excel con el formato acorde para enviar los datos bancarios	5		X		Dar formato a información enviada por el inversionista
7	Reenvía correo del inversionista con Excel de los datos bancarios a la tesorera (en copia	0.5		X		Informar a la tesorera y jefa de contraloría la solicitud de pago

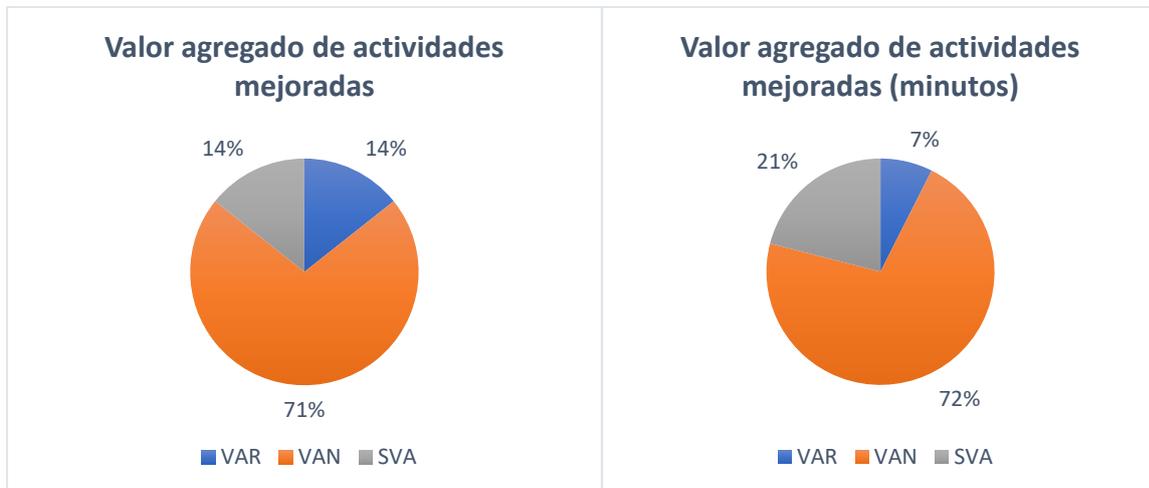
	pone a la jefa de contraloría)					
8	Recibe correo y solicita aprobación de pago a la jefa de contraloría	1		X		Requerimiento de pago a las autoridades pertinentes
9	Responde correo electrónico dando visto bueno a la gestión de pago	1		X		Aprobar pago
10	Busca cheque del inversionista (si es período actual)	3			X	Documentos requeridos para hacer el pago
11	Anula el cheque en el sistema contable	3		X		Gestión contable para proceder con la transferencia
12	Activa valores de la cuenta contable "bancos" del inversionista en el sistema contable	3		X		
13	Realiza TXT de la transferencia bancaria	5		X		Generar pago para personas que no pueden retirar su cheque
14	Sube el TXT a la plataforma bancaria	1		X		
15	Notifica a la jefa de contraloría de manera verbal que ingrese a la plataforma bancaria para que apruebe la carga realizada	0.5		X		Sólo la jefa de contraloría o el gerente pueden aprobar estas cargas
16	Verifica y aprueba la carga en la plataforma bancaria	3		X		Revisión del monto a transferir y persona a la que se envía el dinero

17	Escanea todos los documentos del egreso del cheque	2		X		Crear un PDF a través de la impresora para que le llegue al correo de la tesorera
18	Envía correo a la jefa de inversionistas con confirmación de pago y documentos adjuntos	2		X		Dejar constancia de que el pago fue realizado
19	Notifica por correo al inversionista la realización del pago con los documentos respectivos	1.5	X			
20	Registra en el listado digital la fecha de la transferencia	0.5		X		Control y registro de las personas que solicitan pagos
21	Archivo del egreso del cheque y demás documentos en la bodega pertinente	5			X	Organizar y guardar documentos
Total de actividades		40.50 min	3	15	3	
Porcentaje			14%	72%	14%	

Partiendo del análisis anterior, a continuación, se muestra el porcentaje de participación para cada grupo de actividades de las gestiones mejoradas, así como la nueva duración de tiempo en minutos para cada una:

Figura 16

Análisis de valor agregado de subproceso mejorado de Pago de dividendos a inversionistas de forma no presencial



Nota: Detalla el análisis de valor agregado con respecto a las actividades y el tiempo que representa para el proceso con mejoras propuestas.

Los cambios efectuados relacionados a la eliminación de la tarea de depositar el cheque tuvieron repercusión en la reducción del tiempo total efectuado de las actividades, pasando de 103 minutos a 40,5. Sin embargo, dichas modificaciones no afectaron en mayor cantidad el porcentaje de distribución de las actividades que aportan valor al negocio, generando así un 71% de las gestiones empleadas en esta categoría con un 72% de minutos empleados.

3.3. Comparación de situación actual y mejorada del subproceso

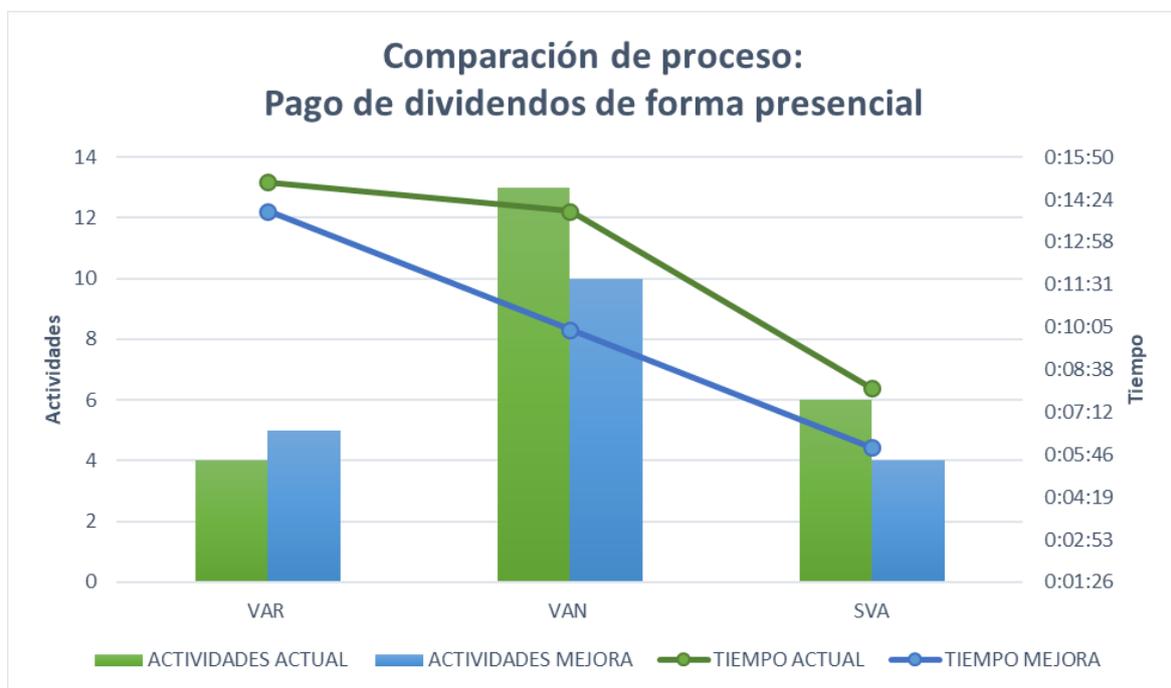
Pago de dividendos de forma presencial

La comparación entre la situación actual y la versión mejorada del subproceso de pago de dividendos de forma presencial es notable al observar los porcentajes de tiempo dedicado a cada actividad. En la situación actual, se asigna aproximadamente un 22% del tiempo total a actividades que, aunque necesarias, no generan un valor proporcional al esfuerzo invertido, como la búsqueda de documentación y el reenvío de correos y

documentación. Estas actividades representan una parte significativa de la dedicación total, sin contribuir plenamente al valor para nuestros inversionistas y el negocio. Mientras que a pesar de que las actividades que agregan valor al cliente solo representan el 17% de las actividades el tiempo de dedicación representa el 42%, el cual con las mejoras propuestas llega a representar el 50% de la duración del proceso.

Figura 17

Comparación de situación actual y mejorada del subproceso de pago de dividendos de forma presencial



En contraste, en la versión mejorada del subproceso, se implementarán soluciones para optimizar estas actividades, que están enfocadas a agilizar el proceso de recepción de solicitudes y documentación para el pago de dividendos de periodos anteriores. La obtención de información ordenada reducirá el retrabajo de validación de información y el tiempo dedicado a esta tarea en un 3%, permitiendo que los recursos sean redirigidos hacia actividades de mayor valor. La eliminación del proceso de reenvío de correos liberará otro 5% del tiempo total. Esta redistribución eficiente de esfuerzo permitirá aumentar la atención

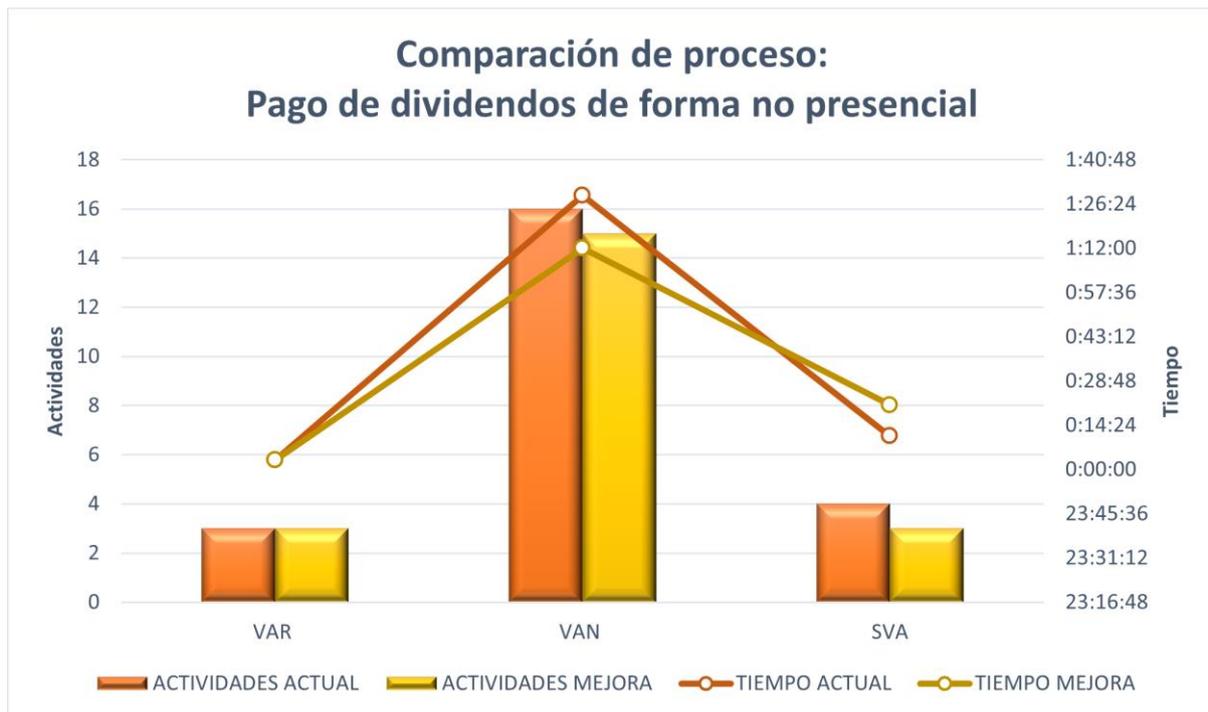
personalizada a los inversionistas y mejorar la comunicación, contribuyendo a un incremento del 81% en el valor total generado por el subproceso.

En resumen, la comparación de los porcentajes refleja claramente cómo la optimización planificada del subproceso resultará en una asignación más eficiente de recursos y un aumento sustancial en el valor agregado tanto para nuestros inversionistas como para la empresa hotelera.

Pago de dividendos de forma no presencial

Figura 18

Comparación de situación actual y mejorada del subproceso de pago de dividendos de forma no presencial



En el gráfico anterior se muestra la comparación del tiempo invertido en el subproceso de pagos de dividendos de manera no presencial, es decir, las solicitudes de transferencias que piden los inversionistas que residen fuera del país o que por motivos personales no pueden acercarse a retirar su cheque a las instalaciones del hotel.

El tiempo total invertido en estas gestiones se redujo en un 43%, pasando de emplear 103 minutos a utilizar 44,5 minutos, dado que a partir del análisis de valor agregado se determinó que la actividad de “Depósito del cheque” a pesar de que aportaba valor al negocio conllevaba una gran cantidad de tiempo ejecutarla.

Por este motivo se ve una variación porcentual en las demás categorías, pasando de un 3% en las actividades que aportan valor real para el beneficiario a un 7%. De igual manera en las tareas que, aunque son importantes para llevar a cabo el proceso, no aportan valor real al negocio debido a que son actividades más administrativas como la búsqueda y archivo de documentos, se obtuvo un aumento del 10% al 21%.

CAPÍTULO 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

El análisis de los flujogramas obtenidos en las entrevistas nos permite identificar puntos críticos invisibles y cuellos de botella en el flujo de actividades. Tras el análisis de la información recopilada se determinó dividirlo en dos subprocesos que intervienen en el flujo de pago de dividendos, correspondiente a pago de forma presencial y pago de forma no presencial. Se utilizaron dos herramientas de análisis para estudiar los subprocesos y detectar los puntos críticos y posibles oportunidades de mejoras, las cuales fueron el diagrama SIPOC y el Análisis de Valor Agregado.

El establecimiento de políticas e indicadores representan un paso crucial hacia la mejora de la eficiencia y la transparencia en la gestión financiera de la empresa, de acuerdo con ello estas políticas enfatizan la importancia de la puntualidad en los pagos, estableciendo plazos claros para mejorar la confianza de los inversionistas y facilitar la planificación financiera. Además, al establecer un plazo máximo de 2 semanas para la entrega de dividendos de periodos anteriores, se agiliza el proceso, brindando una experiencia más eficiente a los inversionistas.

La inclusión de requisitos de documentación en casos de representantes o familiares de los inversionistas refuerza la seguridad en las transacciones y protege los intereses financieros. Por último, la programación de días específicos para la recepción y gestión de solicitudes evita congestiones en el proceso y promueve una mayor organización.

En conjunto, estas medidas mejoran la integridad y eficiencia del proceso de pagos a inversionistas, benefician tanto a la empresa como a los inversionistas al garantizar una operación clara, confiable y alineada con la normativa legal, fortaleciendo la relación entre ambas partes.

El manual de procesos diseñado para el fideicomiso permite tener un flujo de efectivo más estable, ya que se realizan desembolsos de dinero acorde a las fechas de pago establecidas en este, obteniendo así un mejor control en esta tarea. Además permite de cada una de las personas involucradas conozca sus responsabilidades y los límites de estas, además de poder tener un punto de referencia para futuros procesos de mejora continua.

Se realizaron algunas propuestas de mejora para favorecer la agilización de las gestiones como el uso de un formulario virtual que permita obtener los datos de identidad y documentación de forma ágil evitando retrabajos por revalidación de datos y falta de información, además de la implementación de una ficha de Excel que contenga los datos de los inversionistas en el que se pueda actualizar la fecha de entrega de los dividendos y el estado de entrega de los pagos y los trámites, en el caso de requerir generación de cheque, lo cual facilita la búsqueda de los nombres de los inversionistas y permite mantener un mayor control y conocimiento de estadísticas para la toma de decisiones.

Así mismo la implementación de herramientas tecnológicas aporta a la reducción de reprocesos, actividades operativas, que permitirán mantener datos claves de forma oportuna para la toma de decisiones, como la implementación del listado digital para el registro de las fechas en las que se realizan las transferencias, se puede obtener información de una forma más eficaz para el indicador planteado en el manual de procesos, el cual permite determinar el promedio de transferencias que se realizan mensualmente, dado que en años previos cuando se requería esta información se debía ejecutar una revisión física de los cheques, la tomaba aproximadamente una semana.

4.2. Recomendaciones

- Implementar soluciones tecnológicas para la integración de sistemas para agilizar y simplificar las tareas de verificación y aprobación. Esto reducirá el tiempo dedicado a actividades manuales y permitirá una asignación más eficiente de recursos, además de permitir mantener datos claves de forma oportuna para la toma de decisiones.
- Realizar revisiones regulares de los manuales, tanto en el contexto de pagos de dividendos de forma presencial como no presencial, con el propósito de asegurarse de que sigan alineados con los objetivos organizacionales de la empresa hotelera.
- Llevar a cabo campañas de divulgación a nivel departamental para informar sobre la disponibilidad de los manuales, los cuales desempeñarán un papel fundamental en la mejora de los procesos de pago de dividendos. Estas campañas servirán para aclarar cualquier duda que pueda surgir en relación con el contenido de los manuales.
- Proporcionar capacitación constante a los empleados involucrados en los procesos de pago de dividendos, enfocándose en resaltar la importancia de la gestión por procesos e implementación de los manuales. Estas capacitaciones permitirán a los empleados llevar a cabo los procesos de manera más eficiente y efectiva, tanto en los casos de pagos presenciales como no presenciales.

Referencias bibliográficas

Arens, A.A., Elder, R.J., & Beasley, M.S. (2013). Auditing and Assurance Services. Pearson.

Bierman Jr, H., & Smidt, S. (2012). The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects. Routledge.

Brigham, E.F., & Houston, J.F. (2012). Fundamentals of Financial Management. Cengage

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Springer.

Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reingeniería: Revolucionando la empresa en la próxima década. Ediciones Deusto.

Harrington, H.J. (2010). "Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness." ("Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total ...") McGraw-Hill Education.

Ley de Régimen Tributario Interno [LRTI]. (2018, 21 de agosto). Corte Constitucional. Registro Oficial 463.

Merna, T., & Al-Thani, F.F. (2010). Corporate Risk Management. John Wiley & Sons. Learning.

Reglamento para la aplicación de Ley de Régimen Tributario Interno [RLRTI]. (2020, 04 de agosto). Corte Constitucional. Registro Oficial 374.

Rummler, G.A., & Brache, A.P. (2012). Mejoramiento de Procesos: Guía práctica para la mejora de procesos en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods, and Information Systems. Springer.

Weske, M. (2012). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista con Tesorera del hotel

1. ¿Qué rol cumple usted como tesorera en el proceso de pago de dividendos?

Yo soy la persona encargada de emitir los cheques de los inversionistas, ya sea en abril por los dividendos del año fiscal a repartir o cheques por dividendos de años anteriores.

2. ¿Cuáles son todos los métodos de pagos con los que se manejan en el fideicomiso?

Nosotros realizamos tres formas de pagos, para el tema de inversionistas el principal medio es la emisión de un cheque, para ciertos casos se realiza por depósitos o transferencias.

3. ¿En qué casos el pago se lo realiza por depósito?

Por lo general se trata de inversionistas que desean que sus dividendos sean pagados por medio de una transferencia y residen dentro del país, dado que realizar una transferencia bancaria es un proceso que conlleva más tiempo preferimos realizar los depósitos de los cheques en los diferentes bancos.

4. ¿Quién es la persona encargada de realizar los depósitos?

Eso es lo malo de pagar depósitos, ya que en el hotel no contamos con alguien que cumpla con las labores de mensajero, por lo que debemos apoyarnos con compañeros de otras áreas o entre nosotros, turnarnos para realizar las idas al banco.

5. ¿Qué roles cumplen las personas que sirven de apoyo para los depósitos?

Por lo general son los chicos del área de parqueo del hotel, ellos son auxiliares de relaciones públicas, sus funciones en sí están relacionadas en recibir los pagos de los autos que entran al hotel, no de mensajería. Y algunas veces cuando no podemos contar con su ayuda los hago yo (tesorera) o la asistente de contraloría.

6. ¿En qué casos se realizan pagos por transferencias?

Solo en transferencias internacionales, que siempre son de inversionistas que residen fuera del país y no pueden acercarse a retirar el cheque.

7. Cuando se trata de transferencias bancarias internacionales se debe pagar un valor por comisión, ¿Quién asume ese valor, el banco o el hotel?

Nosotros tenemos una política, no escrita, pero siempre se le informa al inversionista, que la comisión la deben asumir ellos.

8. ¿Quién es la persona encargada de recibir las solicitudes de pagos por transferencias o depósitos?

En el grupo existe un colaborador que maneja los asuntos de inversionistas para los diferentes hoteles de la cadena, su cargo está denominado como “Jefe/a de inversionistas”, es la persona encargada de recibir las consultas y requerimientos que tengan las personas, de las cuales ella me informa las que son específicamente por temas de pagos.

9. ¿Cómo las personas saben que deben acudir con la jefa de inversionistas para realizar sus solicitudes de pago?

Existen personas que están más pendiente de su valor de acción, aquellos que vienen casi todos los años a la asamblea, ellos ya suelen tener el contacto de la jefa de inversionistas, y sus requerimientos los realizan directamente con ella. Hay varios casos en donde el inversionista ni si quiera conoce de su existencia, por ende, cuando se acercan a retirar su dividendo correspondiente al año a repartir la asistente de contraloría les entrega su contacto y los deriva con ella para que puedan realizarle sus consultas pertinentes, que actualmente se tratan sobre que desean retirar sus valores de años anteriores.

10. ¿Existe otro medio por el cual las personas mantienen comunicación con la jefa de inversionistas?

Sí, tengo entendido que la jefa de inversionistas mantiene hace años activo un grupo en WhatsApp, de hecho, hace poco me indicaba que desde abril hasta acá se han unido un aproximado de 100 participantes nuevos, sin embargo, las solicitudes siempre se las maneja formalmente por correo electrónico.

11. ¿Cómo validan que la persona que envía el correo es realmente el inversionista dueño del VTP?

Cuando le escriben a la jefa de inversionistas, ella les indica a las personas que en el correo deben adjuntar la copia de su cedula.

12. ¿Existe otra documentación que requieran para validar por correo electrónico que realmente se trata del inversionista?

Casi siempre se pide solamente la copia de cédula, ya que entre nuestras políticas se le indica al inversionista que la transferencia o depósito se puede realizar sólo en una cuenta bancaria que este a nombre de la persona, solo en ciertos casos específicos los pagos se hacen en cuentas de otras personas.

13. ¿Cómo tiene conocimiento usted cuando se ha generado una nueva solicitud de pago por parte de un inversionista?

La jefa de inversionistas me reenvía el correo con la solicitud del inversionista y yo le respondo que he recibido la solicitud para así luego proceder con la emisión el cheque.

14. ¿Por qué las solicitudes no las recibe usted directamente?

Lo malo es que los inversionistas suelen hacer consultas de todo tipo, por temas de alquiler de salones de eventos, beneficios que tienen en el hotel, precios de habitaciones y muchas cosas más, por eso la jefa de inversionistas hace el filtro respectivo para que me lleguen solo solicitudes de pagos.

15. ¿Con qué frecuencia recibe solicitudes por emisiones de cheques por dividendos de años anteriores?

En este año estoy recibiendo solicitudes prácticamente todos los días; en años pasados no era así, por lo general se recibían correos de una o dos personas que en la semana querían retirar sus valores pendientes.

16. ¿Cuáles son los lapsos de tiempos entre un pago y otro?

Al recibir la información se le comunica al inversionista que la fecha máxima para retirar el cheque es de una a dos semanas, la situación es compleja hoy porque se reciben muchas solicitudes, entonces casi todos los días se entregan cheques por dividendos que el inversionista tiene acumulados o depositados, según el caso.

17. ¿Quién es la persona encargada de aprobar los pagos?

El contralor del hotel, una vez que yo he recibido el correo de la jefa de inversionistas procedo a comunicarle a ella para que me dé el visto bueno respecto a la emisión del cheque.

18. ¿Quién es el encargado de realizar la entrega de cheques para pagos presenciales?

La asistente de contraloría es quien recibe al inversionista y valida que esa persona es el dueño del VTP, pero en ciertos casos los hago yo, por ejemplo, cuando ella no se encuentra en el área porque tuvo que ir al banco a realizar algún depósito.

19. ¿Para pagos presenciales como validan que el pago se está realizando al inversionista pertinente?

Esto depende del caso, cuando el inversionista es quien se acerca a retirar, la asistente de contraloría verifica con la cédula de ciudadanía de la persona que ésta se encuentre en un listado que tenemos impreso. Cuando el inversionista envía a otra persona a retirar el cheque, se les indica que deben traer una carta de autorización firmada por él, además que se debe adjuntar la copia de la cédula para verificar la firma de la carta. Existen también casos cuando se acerca una persona que no es el inversionista, pero trae un poder notariado, aquí la asistente de contraloría suele validar que entre las cláusulas se encuentre explícitamente escrito que esa persona puede retirarle el cheque por dividendos del inversionista, siempre de todos estos documentos sacamos copia y adjuntamos en el egreso del cheque.

20. ¿Ha notado algún cambio en la gestión debido a que actualmente se están recibiendo más solicitudes por cheques de años anteriores?

De hecho, sí, nos hemos percatado de que muchas más personas en comparación con años pasados solicitan sus dividendos pendientes, y esto origina que se estén haciendo muchas emisiones de cheques o que incluso nosotras tengamos que ir al banco a hacer depósitos debido a que antes solo nos apoyábamos de los chicos de parque, además que el flujo de dinero se ha visto afectado dándose días donde no tenemos dinero suficiente para realizar pagos de otro tipo.

Anexo 2: Entrevista con Asistente de contraloría

1. ¿Qué rol cumple usted como asistente de contraloría en el proceso de pago de dividendos?

Soy la encargada de atender a la mayoría de los inversionistas que se acercan al hotel a retirar sus cheques, prácticamente es quien les entrega esto y quien además valida que los documentos que me entregan para identificarse como inversionistas o apoderados de los inversionistas sean los correctos.

2. ¿Cuáles son todos los métodos de pagos con los que se manejan en el fideicomiso?

Son 3, mediante la entrega del cheque que ya se ha emitido, a través de transferencias o en ciertos casos por depósitos del respectivo cheque.

3. ¿En qué casos el pago se lo realiza por depósito?

Por lo que me he dado cuenta es casi siempre por personas que no residen en la ciudad o por personas que trabajan durante nuestro horario de entrega y no tienen tiempo para acercarse al hotel.

4. ¿Quién es la persona encargada de realizar los depósitos?

Eso depende del día y la cantidad de actividades o tareas que las personas tengamos en ese momento. En ciertas ocasiones soy yo, de repente la tesorera y la mayoría de las veces los chicos de áreas públicas son quienes van al banco.

5. ¿En qué casos se realizan pagos por transferencias?

Esto es en casos especiales, sólo cuando son inversionistas que viven en el exterior y piden su pago en una cuenta bancaria internacional.

6. ¿Quién es la persona encargada de recibir las solicitudes de pagos por transferencias o depósitos?

La persona encargada del área de tesorería. Ella a través de correos electrónicos que le envía la jefa de inversionistas recibe ese tipo de solicitudes.

7. ¿Cómo las personas saben que deben acudir con la jefa de inversionistas para realizar sus solicitudes de pago?

Cuando la persona se acerca de manera presencial a retirar el cheque yo me encargo de proporcionarles el contacto de ella, luego el inversionista procede a enviarle un correo electrónico comunicándole su solicitud.

8. ¿Existe otro medio por el cual las personas mantienen comunicación con la jefa de inversionistas?

Sí, según tengo entendido la jefa de inversionistas tiene un grupo de WhatsApp donde hay varios inversionistas agregados. Por este medio ella les envía ciertos anuncios, como beneficios nuevos o fechas de reuniones.

9. ¿Cuándo la entrega de cheques se hace de manera presencial cómo validan que la persona que se acerca a retirar es realmente el inversionista?

Yo cuento con un listado de todos los inversionistas que actualmente tiene el fideicomiso, es un grupo de hojas físicas. Cuando la persona viene le solicito la cédula y verifico que esté en el listado y por supuesto también me doy cuenta si la cédula está en vigencia. Hay casos donde el inversionista envía a otra persona, en estas situaciones reviso que traiga la respectiva carta de autorización firmada por el inversionista y las copias de cédula respectiva. Hay otros casos donde no traen una carta, pero sí un poder notariado, aquí reviso con más detenimiento que en el poder se indique específicamente la cláusula donde se mencione que esa persona puede retirar utilidades del inversionista.

10. ¿Existe alguna manera donde lleven un control de los inversionistas que ya retiran sus dividendos en el ejercicio fiscal a repartir?

Se podría decir que sí, dado que en el listado que tengo yo escribo la fecha que el inversionista se acercó a retirar, esto también se hace porque suelen llegar llamadas de personas que ya han retirado, pero se olvidan de que han hecho esto, entonces uno les indica la fecha en la que se acercaron.



Manual de proceso:
Pago de dividendos
a inversionistas
2023

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

INTRODUCCIÓN:

Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía detallada del proceso de pago de dividendos a inversionistas, del periodo actual o anteriores. El pago de dividendos es una parte fundamental de la relación entre la empresa y sus accionistas, por lo que este proceso debe llevarse a cabo con precisión, transparencia y eficiencia para garantizar la satisfacción de los inversionistas y el cumplimiento de las regulaciones.

OBJETIVO:

El objetivo principal de este proceso es llevar a cabo el pago de dividendos a los inversionistas de la empresa hotelera de manera efectiva, eficiente y cumpliendo con las leyes y regulaciones locales y nacionales de Ecuador.

ALCANCE:

Este manual abarca el proceso de pago de dividendos a inversionistas. Incluye todas las etapas, desde la solicitud de los dividendos por parte de los inversionistas o sus apoderados / representantes hasta la entrega de sus dividendos del periodo actual o anteriores a través del método de pago de su preferencia.

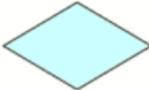
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

- **Inversionistas:** Personas o entidades que poseen acciones o participaciones en la empresa y tienen derecho a recibir dividendos.
- **Dividendos:** Pagos realizados por la empresa a sus accionistas, basados en las utilidades obtenidas.
- **Pago Presencial:** Proceso en el que los inversionistas reciben sus dividendos en persona en las instalaciones de la empresa.
- **Pago no Presencial:** Proceso en el que los inversionistas reciben sus dividendos a través de métodos virtuales o depósito directo en sus bancos.
- **Cheque:** Documento financiero que representa una orden de pago a favor del inversionista.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

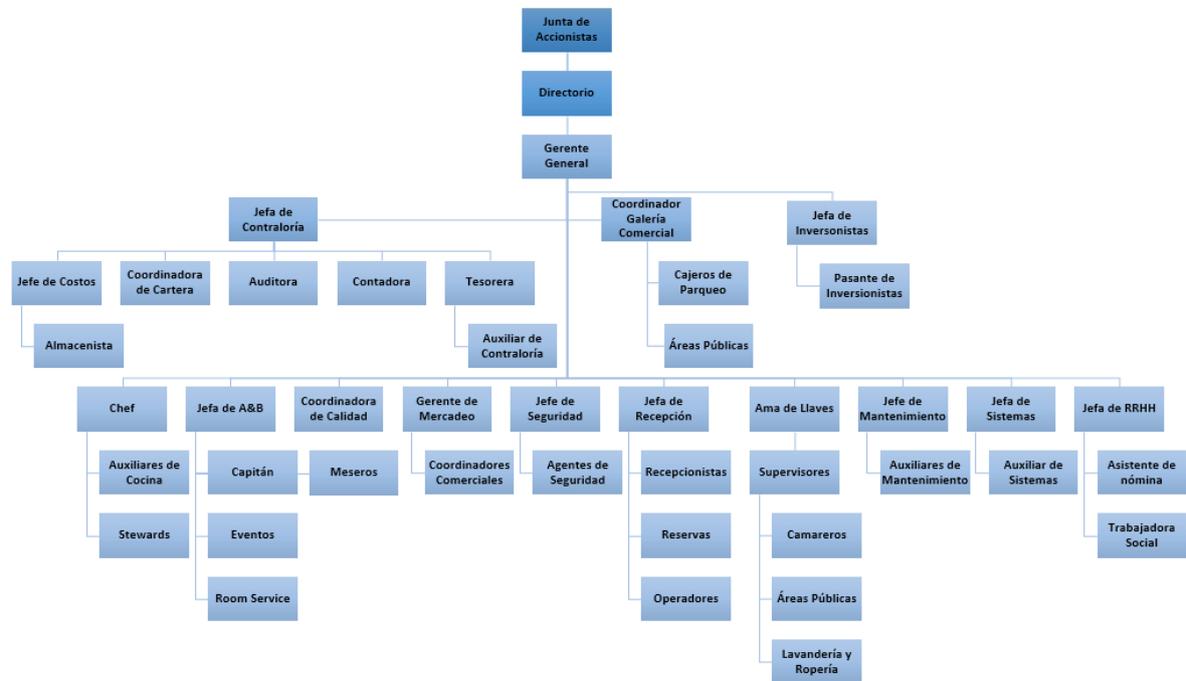
- **Depósito bancario:** Entregar dinero al banco de manera presencial para que este sea trasladado a una cuenta bancaria de una persona o entidad comercial.
- **Transferencia bancaria:** Envíos electrónicos de dinero de una institución financiera (ordenante) a otra (beneficiario).
- **Ordenante:** Persona o entidad que accede al débito del dinero de su cuenta bancaria para efectuar el pago.
- **Beneficiario:** Persona o entidad que recibe el dinero enviado por el ordenante.

SIMBOLOGÍA:

Símbolo	Descripción
	Utilizada para identificar el inicio o final de un proceso.
	Utilizado para la redacción concisa de una actividad específica dentro del proceso
	Documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento,
	Líneas que muestran la dirección por el cual transita la información para la consecución del proceso.
	Rombo que representa una decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos.
	Símbolo que sirve para identificar a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.
	Conecta diferentes partes de un diagrama y puede utilizarse dentro de una misma hoja o en otra, en casos de que el espacio no sea suficiente.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



MISIÓN:

Asegurar la transparencia, honestidad, eficiencia y probidad de sus actuaciones, entendidos estos atributos como un presupuesto básico para que el hotel pueda desempeñarse cabalmente.

VISIÓN:

Consolidar al hotel en el mercado local e incentivar en los clientes el plan de lealtad para ser usado en las cadenas de los hoteles del mismo grupo.

VALORES CORPORATIVOS:

El hotel está comprometido con la adopción de prácticas de transparencia, honestidad, ética y conducta, con el propósito de generar confianza y seguridad a todas sus partes interesadas.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

CARGO	FUNCIONES
Jefa de inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el correo del inversionista solicitando el pago de dividendos • Mantiene contacto directo con los inversionistas
Jefa de contraloría	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Aprobación de los valores a pagar en la plataforma bancaria
Tesorera	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión del cheque • Generación de transferencias para pagos no presenciales
Asistente de contraloría	<ul style="list-style-type: none"> • Validar la documentación pertinente para entregas de cheques de manera presencial

1. PAGO DE DIVIDENDOS DE FORMA PRESENCIAL

Políticas:

- a) Los pagos de dividendos se realizarán de manera oportuna, dentro de los plazos establecidos y comunicados a los inversionistas.
- b) La Tesorera establecerá un plazo de máximo 2 semanas posterior a la recepción de la solicitud de dividendos de periodos anteriores para la entrega de cheque al inversionista o su representante/apoderado.
- c) En caso de que la persona que se solicite el pago de dividendos es un familiar, conocido o apoderado del inversionista los documentos a validar son: una carta de autorización firmada por el inversionista o un poder notariado actualizado donde se especifique la cláusula que permite el retiro de las utilidades.
- d) Los inversionistas podrán remitir sus solicitudes de pagos hasta la quincena y fin de mes, los cuales serán gestionados los miércoles de la siguiente semana en la mañana para efectuar el pago.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS			
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera		
	FECHA: 13/08/2023			
Procedimiento paso a paso:				
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	RECIBE A LA PERSONA	Personal de seguridad		Recibimiento y bienvenida a la persona, solicitud de nombre y documento de identidad para confirmación de inversionista en listado a través de llamada a Tesorera, y acompaña a beneficiario hasta las oficinas
2	SOLICITA DOCUMENTACIÓN DE IDENTIDAD	Asistente de Contraloría	Cédula de ciudadanía	Solicita la cédula de ciudadanía del inversionista o representante.
3	SOLICITA DOCUMENTACIÓN DE AUTORIZACIÓN A TERCEROS	Asistente de Contraloría	Carta de autorización firmada por el inversionista o Poder notariado	En caso de ser representante o apoderado se solicita la carta de autorización firmada por el inversionista o el poder notariado.
4	VERIFICA BENEFICIARIO EN LISTADO DE INVERSIONISTAS	Asistente de Contraloría	Listado de inversionistas	Verifica que la persona se encuentre en el listado de inversionistas del fideicomiso. En el caso de no estar en lista se informa no se

LOGO DE LA EMPRESA		PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS		
		VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera
		FECHA: 13/08/2023		
				encuentra en el listado del fideicomiso o su cheque aún no está listo
5	VERIFICA Y VALIDA DOCUMENTACIÓN	Asistente de Contraloría	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de ciudadanía • Carta de autorización firmada por el inversionista o Poder notariado 	Se verifica la caducidad de la cédula de ciudadanía y la validez de la documentación de autorización de terceros.
6	REALIZA RESPALDO DE DOCUMENTACIÓN	Asistente de Contraloría	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de ciudadanía • Carta de autorización firmada por el inversionista o Poder notariado 	Posterior a la validación de la documentación se deberá sacar fotocopia de los documentos pertinentes como son la cédula de identidad, carta de autorización y/o poder notariado
7	BÚSQUEDA DEL CHEQUE Y SOPORTES PERTINENTES	Asistente de contraloría		Búsqueda del cheque y soportes de este en la bodega pertinente, si se trata de dividendos del período actual, para entrega al beneficiario.
8	SOLICITUD DE FIRMA DE DOCUMENTACIÓN	Inversionista o representante / apoderado de inversionista	<ul style="list-style-type: none"> • Egreso del cheque (original y copia) • Comprobante de pago 	Firma documentos de recepción de cheque (original y copia).

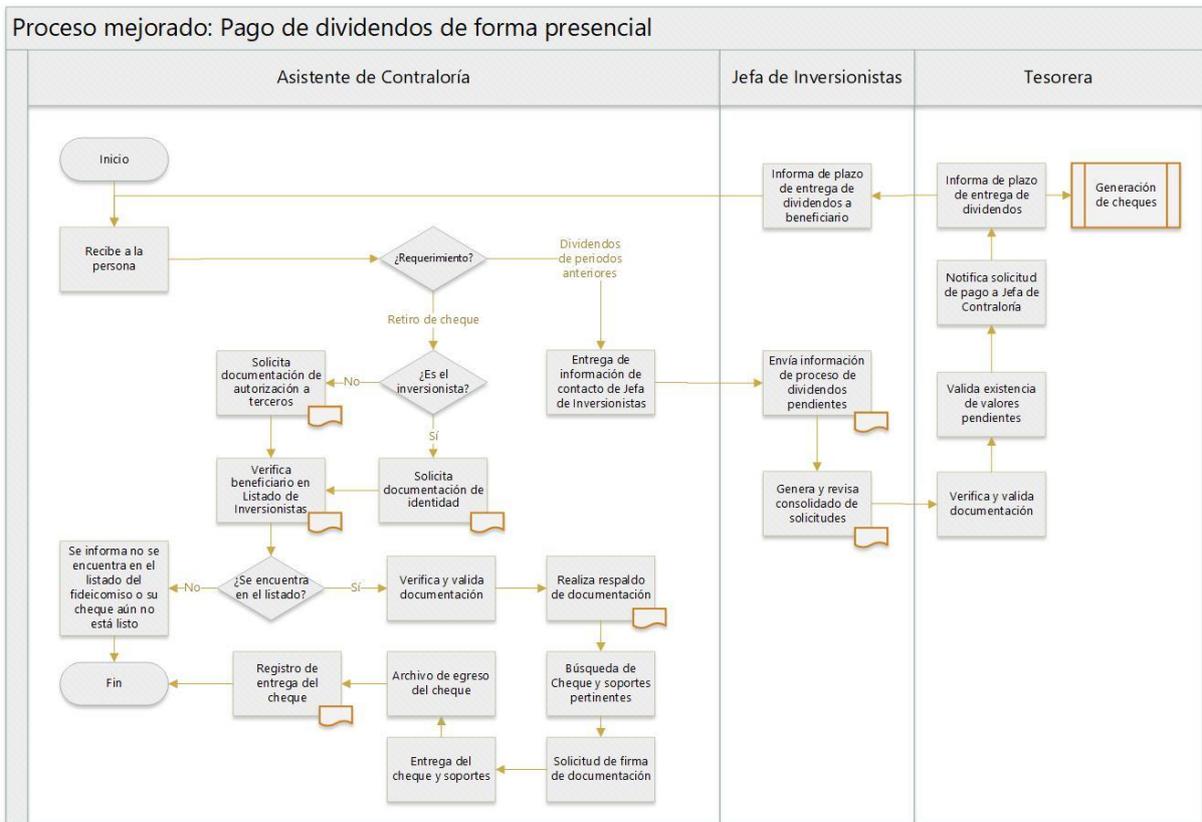
LOGO DE LA EMPRESA		PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS		
		VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera
		FECHA: 13/08/2023		
			(original y copia) • Comprobante de retención (original y copia)	
9	ENTREGA DE CHEQUE Y SOPORTES	Asistente de Contraloría		Entrega del cheque y documentos de soporte originales.
10	ARCHIVO DE EGRESO DEL CHEQUE	Asistente de Contraloría		Archivo de documentación de egreso del cheque en la respectiva bodega
11	REGISTRO DE ENTREGA DE CHEQUE	Asistente de Contraloría	Listado de inversionistas	Registro de la fecha de entrega del cheque y actualización de estado en Listado de inversionistas
12	ENTREGA DE INFORMACIÓN DE CONTACTO DE JEFA DE INVERSIONISTAS	Asistente de Contraloría	Tarjeta de presentación de jefa de Inversionistas	Entrega tarjeta de presentación de jefa de Inversionistas
13	ENVIA INFORMACIÓN DE PROCESO DE DIVIDENDOS PENDIENTES	Jefa de inversionistas	Flyer de pasos de proceso de dividendos anteriores	Envía infografía de pasos para dividendos pendientes y enlace de formulario de solicitud. Responde dudas acerca del proceso y requisitos.
14	GENERA Y REVISAR CONSOLIDADO DE SOLICITUDES	Jefa de inversionistas	Base de datos con información personal de	Genera documento consolidado de las solicitudes a partir de

LOGO DE LA EMPRESA		PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS		
		VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera
		FECHA: 13/08/2023		
			inversionistas que solicitan pago.	Formulario de solicitud y revisa información remitida (cédula de identidad, carta de autorización y/o poder notariado)
15	VERIFICA Y VALIDA DOCUMENTACIÓN	Tesorera	PDF de: <ul style="list-style-type: none"> • Cédula de ciudadanía • Carta de autorización firmada por el inversionista o Poder notariado 	Revisa consolidado de solicitudes y valida documentación de identidad y/o autorizaciones a terceros.
16	VALIDA EXISTENCIAS DE VALORES PENDIENTES	Tesorera	Auxiliar de tercero del inversionista	Consulta en sistema contable valores pendientes y valida existencia de documentación de egreso de cheque en bodega.
17	NOTIFICA DE SOLICITUD DE PAGO A JEFA DE CONTRALORÍA	Tesorera	Correo de notificación a jefa de contraloría	Notifica requerimiento de pago por correo a jefa de contraloría
18	INFORMA DE PLAZO DE ENTREGA DE DIVIDENDOS	• Tesorera		Responde mediante correo a jefa de inversionistas el plazo de entrega de dividendos por cheque.
19	INFORMA DE PLAZO DE	• Jefa de Inversionistas		Informa a inversionista /representante

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

ENTREGA DE DIVIDENDOS A BENEFICIARIO			mediante correo el plazo de entrega de su cheque, para que se pueda acercar a hotel.
--------------------------------------	--	--	--

Diagrama del flujo del subproceso:



Medición y control del proceso:

Nombre del Indicador:	Gestión de solicitud de cheques
Descripción del Indicador:	El tiempo promedio que toma el gestionar la documentación para generar los cheques.
Forma de Cálculo:	<i>Fecha de notificación a Jefa de Contraloría</i> – <i>Fecha máxima de entrega de solicitudes</i>

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

Frecuencia de la Medición:	Semestral	
Frecuencia del Reporte:	Anual	
Unidad de medida:	Cuantitativa	
Responsable:	Tesorera	
Rango de desempeño:	Bajo Control:	Menor a 3 días hábiles
	Fuera de control, no crítico:	De 3 a 5 días hábiles
	Fuera de control, crítico:	Mayor a 5 días hábiles
Meta:	Gestionar la documentación de dividendos en el plazo de hasta 3 días hábiles posterior a la recepción de solicitudes.	

Formularios y documentación adjunta:

- a) Listado digital de inversionistas para registro de fechas de pagos.
- b) Flyer de pasos de proceso de dividendos anteriores
- c) Formulario de solicitud de pago de dividendos
- d) Base de datos con información personal de inversionistas que solicitan pago.

2. PAGO DE DIVIDENDOS DE FORMA NO PRESENCIAL

Políticas:

- a) Sólo se procederá con una solicitud de pago por transferencia una vez que la jefa de inversionistas haya validado los respectivos documentos de identificación digitales, los cuales son: cédula de ciudadanía o pasaporte.
- b) En caso de que la persona que se solicite el pago de dividendos es un familiar, conocido o apoderado del inversionista los documentos a validar son: una carta de autorización firmada por el inversionista o un poder notariado actualizado donde se especifique la cláusula que permite el retiro de las utilidades.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

- c) Las transferencias bancarias serán realizadas solamente en una cuenta bancaria a nombre del inversionista.
- d) Los inversionistas podrán remitir sus solicitudes de pagos hasta la quincena y fin de mes, los cuales serán gestionados los miércoles de la siguiente semana en la mañana para efectuar el pago.
- e) Un día antes de realizarse la gestión de pago por transferencia, la jefa de inversionistas enviará un reporte en un archivo Excel a la tesorera con los datos personales de los inversionistas que han solicitado pago hasta el día anterior.
- f) Las cargas bancarias serán aprobadas únicamente por la jefa de contraloría y el gerente del fideicomiso, en la plataforma de la respectiva institución financiera.
- g) El valor por comisión que se genera al realizar una transferencia bancaria internacional es asumido por el beneficiario, es decir, el inversionista que solicita el pago de dividendos.

Procedimiento paso a paso:

N.º	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	GENERA Y REVISAR CONSOLIDADO DE SOLICITUDES	Jefa de Inversionistas	Archivo Excel con información de las solicitudes de pago	El inversionista, familiar o apoderado de este, registra sus datos bancarios y demás información en un formulario digital (Google Forms) para que la jefa de inversionistas descargue el archivo Excel generado.
2	NOTIFICA RECEPCION Y PLAZO DE ENTREGA	Jefa de inversionistas	Correo electrónico para el inversionista	Envía un correo a la persona comunicando el recibido de su solicitud y la fecha en la que estaría listo su pago.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS			
	VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera	
	FECHA: 13/08/2023			
3	VERIFICA DOCUMENTOS DE IDENTIDAD Y AUTORIZACION A TERCEROS	Jefa de Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de identidad • Carta de autorización • Poder notariado 	Solicita la cédula de ciudadanía cuando el inversionista es quien se contacta directamente. Si es un familiar, se solicita una carta de autorización firmada. Si es un apoderado se solicita una copia digital del poder notariado.
4	VERIFICA QUE PERSONA ESTÉ EN LISTADO DE INVERSIONISTAS	Jefa de inversionistas	Listado digital de inversionistas	Revisa que la persona que se contactó conste en el listado de inversionistas del fideicomiso.
5	ENVÍA CONSOLIDADOY DOCUMENTACION SOPORTE (EN COPIA PONE A LA JEFA DE CONTRALORÍA)	Jefa de inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo Excel con solicitudes • Documentos de identificación 	Envía correo electrónico a la tesorera adjuntando el archivo de las solicitudes de pago con los respectivos documentos de identidad de las personas solicitantes.
6	RECIBE CORREO Y SOLICITA APROBACION DE PAGO A LA JEFA DE CONTRALORÍA	Tesorera	Correo con solicitud de aprobación de pago	Recibe correo de la jefa de inversionistas y le indica a la jefa de contraloría que apruebe mediante correo las solicitudes enviadas para proceder con los pagos.
7	RESPONDE CORREO ELECTRÓNICO DANDO VISTO BUENO A LA GESTIÓN DE PAGO	Jefa de Contraloría	Correo de aprobación de pago	Responde correo enviado a para dejar constancia de la aprobación del pago.

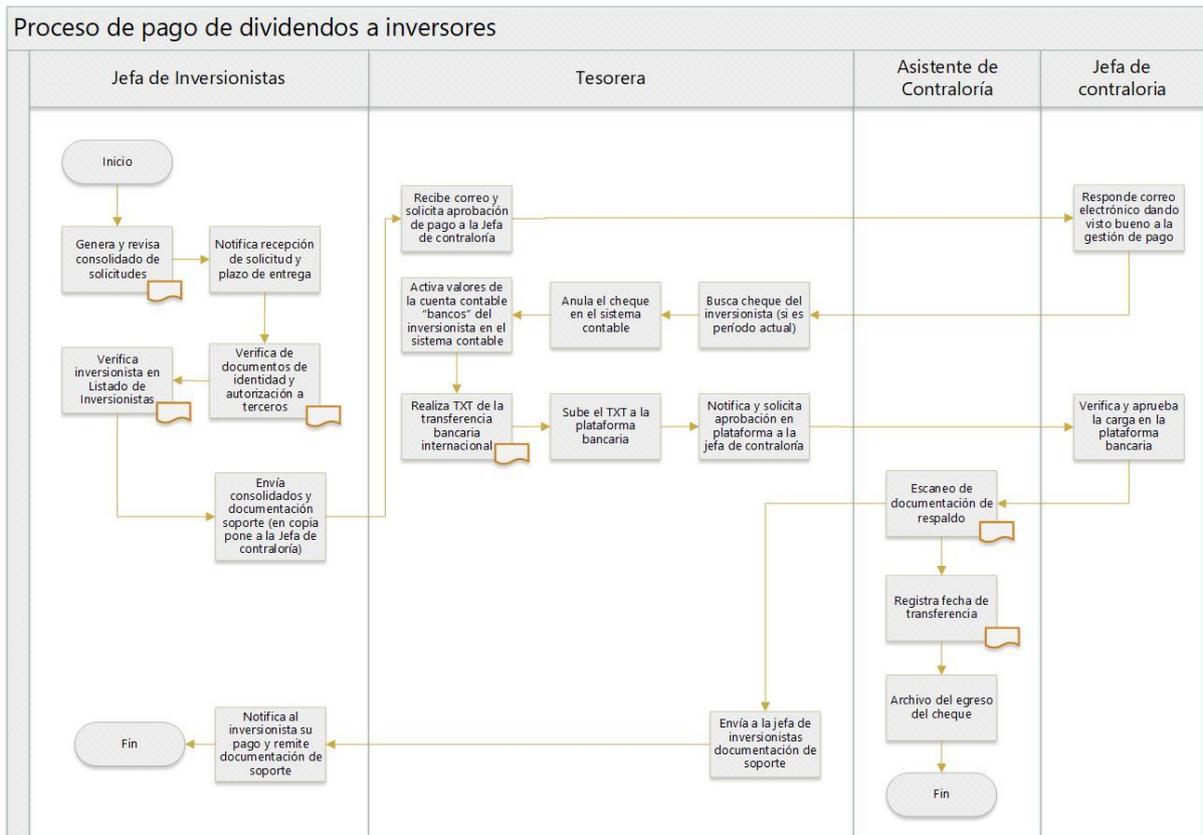
LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS			
	VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera	
	FECHA: 13/08/2023			
8	BUSCA CHEQUE DEL INVERSIONISTA (SI ES PERÍODO ACTUAL)	Asistente de contraloría	<ul style="list-style-type: none"> Egreso del cheque (original y copia) Comprobant e de pago (original y copia) Comprobant e de retención (original y copia) 	Busca el cheque y soportes de este en la bodega pertinente.
9	ANULA EL CHEQUE EN EL SISTEMA CONTABLE	Auxiliar de contraloría	Impresión del asiento contable	Anula el cheque en el sistema contable y se adjunta el asiento realizado en este.
10	ACTIVA VALORES DE LA CUENTA CONTABLE "BANCOS" DEL INVERSIONISTA EN EL SISTEMA CONTABLE	Auxiliar de contraloría	Impresión del asiento contable	Activa los valores de la cuenta contable "bancos" en el sistema que pertenecen al inversionista y se adjunta los comprobantes de pago y retención en la nota contable.
11	REALIZA TXT DE LA TRANSFERENCIA BANCARIA	Tesorera	Archivo txt con información bancaria del inversionista	Realiza un archivo Excel y se lo transforma en txt.
12	SUBE EL TXT A LA PLATAFORMA BANCARIA	Tesorera	Archivo txt con información bancaria del inversionista	Sube el archivo creado a la respectiva plataforma bancaria.

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS			
	VERSIÓN: 1		APROBADO POR: Tesorera	
	FECHA: 13/08/2023			
13	NOTIFICA Y SOLICITA APROBACION EN PLATAFORMA BANCARIA A LA JEFA DE CONTRALORÍA	Tesorera	Correo electrónico con estatus de la solicitud de pago	Envía un correo a contralora para que ingrese a la plataforma bancaria y aprueba la carga realizada.
14	VERIFICA Y APRUEBA LA CARGA EN LA PLATAFORMA BANCARIA	Jefa de contraloría	Archivo txt con información bancaria del inversionista	Ingresa a la plataforma bancaria para confirmar el pago, revisando el monto a transferir y persona a la que se le envía el dinero.
15	ESCANEO DE DOCUMENTOS DE RESPALDO	Auxiliar de contraloría	PDF con: <ul style="list-style-type: none"> Egreso del cheque original Comprobant e de pago original Comprobant e de retención original 	Crea un documento PDF con los soportes del cheque, el cual es efectuado y enviado a través de la impresora al correo de la tesorera.
16	ENVIA A LA JEFA DE INVERSIONISTAS DOCUMENTOS SOPORTE	Tesorera	Correo con: <ul style="list-style-type: none"> PDF con soportes del cheque Comprobant e de transferencia 	Envía correo sobre realización del pago con documentos soporte a la jefa de inversionistas.
17	NOTIFICA AL INVERSIONISTA SU PAGO Y REMITE DOCUMENTOS SOPORTE	Jefa de Inversionistas	Correo con: <ul style="list-style-type: none"> PDF con soportes del cheque Comprobant e de transferencia 	Comunica mediante correo a inversionista la realización de la transferencia y adjunta documentos soporte.
18	REGISTRA FECHA DE	Auxiliar de Contraloría	Listado digital de inversionistas	Registra la fecha en la que se efectúa la transferencia

LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

	TRANSFERENCIA			bancaria en el listado de inversionistas.
19	ARCHIVO DEL EGRESO DEL CHEQUE	Auxiliar de Contraloría	<ul style="list-style-type: none"> Cheque anulado Impresión de nota contable con comprobante de pago y retención 	Archiva documentos gestionados para la realización de la transferencia en la bodega de tesorería.

Diagrama del flujo del subproceso:



LOGO DE LA EMPRESA	PAGO DE DIVIDENDOS A INVERSIONISTAS	
	VERSIÓN: 1	APROBADO POR: Tesorera
	FECHA: 13/08/2023	

Medición y control del proceso:

Nombre del Indicador:	Cantidad de Transferencias Solicitadas (ICTS)	
Descripción del Indicador:	Promedio de pagos realizados por transferencia que se solicitan y efectúan por mes.	
Forma de Cálculo:	$\frac{\text{Total de transferencias en el año}}{\text{Total de meses en el año}}$	
Frecuencia de la Medición:	Anual	
Frecuencia del Reporte:	Anual	
Unidad de medida:	Cuantitativa	
Responsable:	Tesorera y Auxiliar de contraloría	
Rango de desempeño:	Bajo Control:	14 solicitudes
	Fuera de control, no crítico:	22 solicitudes
	Fuera de control, crítico:	30 solicitudes
Meta:	Obtener un promedio de solicitudes que se reciben cada mes con la finalidad de establecer una provisión de efectivo destinada a pagos no presenciales de dividendos.	

Formularios y documentación adjunta:

- a) Listado digital de inversionistas para registro de fechas de pagos.
- b) Formulario de solicitud de transferencias bancarias internacionales.
- c) Formulario de solicitud de pago de dividendos
- d) Base de datos con información personal de inversionistas que solicitan pago.