



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COSTOS DE LA  
EMPRESA FCA VENEZUELA L.L.C.**

EMPRESA: FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles)

Autora: Jaimes Gutiérrez, Diana Carolina  
C.I.19.666.270

San Diego Septiembre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COSTOS DE LA  
EMPRESA FCA VENEZUELA L.L.C.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Msc. Nohelia Durán C.I. 7 135 386 Tutora Académica

---

Caring Robles, C.I

Tutora Empresarial

Autora: Jaimes Gutiérrez, Diana Carolina  
C.I.19.666.270

San Diego Septiembre 2017

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios que me dio el don de la perseverancia para alcanzar mi meta.

A mi esposo Luis Manuel Marcano, quien ha sido apoyo incondicional durante todo este tiempo, por brindarme su amor y comprensión estando a mi lado en los gratos y difíciles momentos de mi carrera.

A mi querida madre Alicia Gutiérrez por el apoyo incondicional, la perseverancia y el amor para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida.

A mis tres compañeras y amigas de carrera Sthefanie Urbina, Johana Yáñez y Mónica Guete por su motivación y apoyo incondicional, con las que he compartido grandes momentos.

A mi profesora Nohelia Durán, por transmitirnos sus amplios conocimientos e infundirnos ese amor y pasión por esta carrera.

A la Universidad José Antonio Páez, por abrirme sus puertas para cursar mis estudios profesionales en ella.

A la Empresa, Fiat Chrysler Automóvil (FCA) Venezuela Limited Liability Company (LLC) por la maravillosa oportunidad de realizar este proyecto en sus instalaciones.

**Diana Jaimes**

## **RECONOCIMIENTO**

La realización de esta investigación de este proyecto de investigación fue posible, en primer lugar:

A la Universidad JOSÉ ANTONIO PÁEZ y a sus Profesores, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A la Empresa, Fiat Chrysler Automóvil (FCA) Venezuela Limited Liability Company (LLC) por permitirme realizar el presente proyecto en sus instalaciones y a todo su personal por su valioso apoyo y paciencia dadas en el proceso de investigación.

De igual manera agradecer a mi Tutora, Nohelia Durán por su visión crítica, por su orientaciones y por sus consejos, que ayudaron a formarme como persona e investigador.

¡A todos muchas Gracias...!

**Diana Jaimes**

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

	p.p.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I I LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Razón Social.....	3
1.2. Dirección.....	3
1.3. Actividad a la que se Dedic.....	3
1.4. Reseña Histórica.....	3
1.5. Misión.....	5
1.6. Visión.....	6
1.7. Valores.....	6
1.8. Políticas.....	7
1.9. Organigrama del Departamento de Superintendencia de Control Industrial.....	9
1.10. Actividades del Pasante.....	9
<b>II EL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Planteamiento del Problema.....	11
2.2. Objetivos de la Investigación.....	13
2.3. Justificación y Alcance.....	14
2.4. Limitaciones.....	14
<b>III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
3.1. Antecedentes.....	15
3.2. Bases Teóricas.....	20
3.2.1. Manual.....	32
3.2.2. Contabilidad de Costos.....	32
3.2.3. Sistemas.....	32
3.3. Definición de Términos.....	33
<b>IV FASES METODOLÓGICAS.....</b>	<b>35</b>
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	35
4.2. Fases de la Investigación.....	35

4.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C.....	36
4.2. Fase II. Determinación de las debilidades y fortalezas del área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C.....	36
4.3. Fase III Diseño de un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. ....	37
V RESULTADOS.....	38
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
VI LA PROPUESTA.....	54
6.1. Fase III Diseño de un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. ....	54
6.2. Beneficios de la Propuesta.....	54
6.3. Objetivos de la Propuesta.....	55
6.4. Justificación.....	55
6.5. Factibilidad de la Propuesta.....	55
6.6. Desarrollo de la Propuesta.....	57
6.6. II. Adiestramiento de Personal.....	86
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS.....	90
A Cuestionario .....	177

## ÍNDICE DE CUADROS

### CONTENIDO

CUADRO		p.p.
1	Resultados.....	38
2	Proceso Adecuado.....	39
3	Control Interno.....	40
4	Información Segura y Rápida.....	41
5	Personal Calificado.....	42
6	Personal Capacitado.....	43
7	Registros Contables.....	44
8	Normas y Procedimientos.....	45
9	Costos Operativos.....	46
10	Información Veraz y Oportuna.....	47
11	Tiempo.....	48
12	Nivel de Efectividad.....	49
13	Matriz DOFA.....	50
14	Estructura de Costos de la Propuesta.....	56
15	Programa de Adiestramiento.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

GRÁFICO		p.p.
1	Proceso Adecuado.....	39
2	Control Interno.....	40
3	Información Segura y Rápida.....	41
4	Personal Calificado.....	42
5	Personal Capacitado.....	43
6	Registros Contables.....	44
7	Normas y Procedimientos.....	45
8	Costos Operativos.....	46
9	Información Veraz y Oportuna.....	47
10	Tiempo.....	48
11	Nivel de Efectividad.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CONTENIDO

FIGURA		p.p.
1	Organigrama del departamento de Superintendencia de Control Industrial.....	9



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD: CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE: CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COSTOS DE LA EMPRESA FCA VENEZUELA L.L.C.**

Autora: Jaimes Gutiérrez Diana Carolina  
Tutora: MSc. Nohelia Durán  
Fecha: Octubre 2017

### **RESUMEN**

La presente investigación plantea como establecer un manual de procedimientos para que el área de costos obtenga información eficaz y eficiente, en la empresa Fiat Chrysler Automóvil (FCA) Venezuela Limited Liability Company (LLC), el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, motivado a que plantea una solución viable a un problema práctico, con un diseño no experimental, puesto que no se manipularon las variables. La población y la muestra quedó comprendida por tres personas del área de costos. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la encuesta, aplicada con un cuestionario dicotómico constituido por once ítems con las opciones Si y No. Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se procedió a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante tablas de frecuencia y gráficos de torta, así como su análisis cualitativo, estos datos permitieron concluir que en la empresa Fiat Chrysler Automóvil (FCA) Venezuela Limited Liability Company (LLC), en el área de costo no se cuenta con una herramienta que contenga plasmadas las normas y procedimientos para el usuario del SAP, tampoco para el resto de las operaciones que se desarrollan internamente, así mismo el personal le falta adiestramiento para este sistema, por lo tanto, se observa pérdida de tiempo, acumulación de documentos y retardos operativos. Cabe destacar que la investigadora diseñó el manual de procedimientos de liquidación de importaciones, objetivo primordial de la investigación.

**Palabras Claves:** SAP, Liquidación de Importaciones, Costos.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene información sobre el proceso académico de pasantía realizado en la empresa Fiat Chrysler Automóvil (FCA); tiene como fin dar a conocer las actividades realizadas durante la pasantía donde se da a demostrar las habilidades y los conocimientos adquiridos previamente en la institución.

En este contexto las empresas necesitan la incorporación de profesionales exitosos, definiéndolos como aquel capaz de generar resultados sobresalientes como consecuencia de un proceso dinámico y continuo, además, de dar valor agregado a la organización. Este éxito puede medirse por la capacidad de equilibrar y alinear en forma armónica su vida personal, interpersonal y organizacional. Al prepararse como futuros licenciados estarán en capacidad de adquirir conocimientos para abordar los diferentes cambios que se presentan y agregar valor al sistema organizacional donde se desarrollen.

Hay que destacar que este trabajo está enfocado en la adquisición y perfeccionamiento de habilidades para la preparación desarrollo y evaluación del ámbito empresarial, así como, estimular a los futuros contadores actitudes de interés y preocupación por la aplicación de las normas contables. El principal objetivo del periodo de pasantía, es contribuir con la formación práctica de los bachilleres aspirantes al título de Licenciatura en Contaduría Pública.

En este orden de ideas, el pasante laboró en FCA Venezuela Limited Liability Company (LLC), adquiriendo nuevos conocimientos y reforzando otros, que le ayudarán a definir su perfil y orientarlo al desarrollo tanto personal como laboral.

El contenido del presente informe de pasantía está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: La Empresa, se aborda la descripción de la misma, nombre, ubicación, reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama del departamento de ventas y actividades realizadas durante la pasantía.

Capítulo II: El problema, en donde es abordó el planteamiento del problema, el

objetivo tanto general como específicos, justificación y alcance.

Capítulo III: El Marco referencial conceptual, donde son descriptivos algunos estudios que sirven de antecedentes al informe permitiendo conocer el punto de vista de otros autores y que guardan relaciones con el presente estudio. De igual manera, son presentadas las bases teóricas que sustentan el informe y la definición de términos.

Capítulo IV: Fases metodológicas, posteriormente el en este capítulo, muestra los Resultados de las fases metodológicas, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: Se presenta la Propuesta del trabajo, que incluye la exposición y diseño del manual de normas y procedimientos del área de costos.

Culminando con las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y electrónicas.

# **CAPÍTULO I**

## **LA EMPRESA**

### **1.1 Razón Social**

FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles)

### **1.2 Dirección**

Avenida Pancho Pepe Cróquer, Zona Industrial Norte de Valencia

### **1.3 Actividad a la que se Dedicar**

Ensamblar y comercializar Productos Automotores

### **1.4 Reseña Histórica**

Los antecedentes de Chrysler de Venezuela, LLC., se remontan al año 1950, cuando esta empresa automotriz inició sus operaciones en Venezuela, bajo la razón social "Ensamblaje Venezolana S.A", en la ciudad de Caracas bajo la dirección y orientación de sus dueños iniciales, la familia Phelps, con la finalidad de ensamblar y comercializar vehículos con la marca Chrysler (Dodge, Plymouth, De Soto). Sin embargo, 1957 sus fundadores venden su participación a Chrysler Corporation, dando origen a "Chrysler de Venezuela SA", procediendo ésta a ampliar y a mejorar las instalaciones de la compañía.

En 1960, debido a las limitaciones de espacios en la planta original con relación a la demanda, comienza la construcción de una nueva planta ubicada en la ciudad de

Valencia, y fue así como el 6 de abril de 1965, abre sus puertas bajo la representación del Grupo Económico Mendoza, con el objetivo de ensamblar y comercializar Productos Automotores Nissan, Patrol y Jeep de Venezuela, S.A., conocida en ese momento como Planta Ensambladora Carabobo.

En 1968, se termina la construcción de la planta en Valencia, para ese momento la más moderna de su tipo en Venezuela, por lo que traslada todas sus operaciones industriales a Valencia. En 1975, Chrysler de Venezuela obtuvo la oferta gubernamental para ensamblar un minibús (el Dodge B-200 y posteriormente el B-300) y también ganó la oferta del gobierno para una planta de motores de 8 cilindros, proyecto que fue abandonado por el sector oficial. Cuatro años después se llevó a cabo la negociación de las plantas en Venezuela y Colombia a la General Motors y la venta de otras, debido a la situación inestable que presentaba la Corporación Chrysler Internacional, cerrando sus operaciones de ensamblaje en Julio de 1979.

En ese año se realizaron negociaciones entre el Grupo Mendoza (50% de acciones), Jeep de Venezuela SA (45% de acciones), y el grupo Aco (5% de acciones), dando inicio al ensamblaje de los modelos Wagoneer y Pick-Ups, en la planta Ensambladora Carabobo CA., y en los modelos Jeep Cj-5 y Jeep Cj-7 en la planta de Las Tejerías.

En 1982, se decidió integrar todas las operaciones de ensamblaje a la Planta Ensambladora Carabobo, CA. Cinco años después, Chrysler Corporation adquirió American Motors CO., originando nuevas políticas internas de la compañía y dando inicio al ensamblaje de los modelos Wrangler, Wagoneer Limited, Cherokee Chief y Comanche Chief. Posteriormente, en Mayo de 1990, cambió su razón social de "Jeep de Venezuela SA.", para convertirse en "Chrysler Motor de Venezuela LLC.", atendiendo a los cambios generados por los mercados internacionales y a los procesos de globalización, es por ello que en Junio de 1998, Chrysler se hizo acreedora de la certificación ISO 14001, convirtiéndose en la primera empresa en el país en contar con tan prestigioso reconocimiento, lo que garantiza que sus procesos y productos como lo son: Cherokee, Grand Cherokee y Neón, ensamblados en el país y los importados Dodge Ram 2500, Ram 4000, Estratus y Caravan, causan el menor impacto ambiental.

En este orden de ideas a nivel corporativo, Chrysler Corporation relaciona sus esfuerzos con otro gigante automovilístico como Daimler-Benz AG, para conformar ahora DaimlerChrysler y asegurar la continuidad, de los niveles de calidad, mejoramiento continuo, éxito financiero y enfoque dirigido al cliente. Desde entonces la marca Chrysler ha dejado huella en el mercado venezolano, con vehículos como el Chrysler Le Baron, ensamblado localmente en 1992, y el Chrysler Neón, también hecho en Venezuela en 1996. El 2003 fue un año de trayectoria para la marca con el lanzamiento del Chrysler PT Cruiser y del Chrysler Sebring en su primera generación, así como con el relanzamiento del Chrysler Town & Country el mismo año.

El año 2006 quedaría marcado con el lanzamiento de la segunda generación del Chrysler Sebring Sedán y la Primera Generación del Chrysler Sebring Convertible. El 3 de Agosto del 2007 se suscribió el contrato según el cual el grupo económico Cerberus compró el 80.1% de las acciones de Chrysler, quedándole a Daimler solo el 19%. Posteriormente, cambió de DaimlerChrysler a Chrysler de Venezuela LLC. Pero sería en el año 2009, cuando se aprueba la venta de todos los activos de Chrysler a la nueva compañía formada por la alianza con FIAT; asumiendo Chrysler una oportunidad para comenzar de nuevo y crear con la alianza global con Fiat, buscando desarrollar rápidamente una sociedad fortalecida y sinérgica. El 19 de Marzo del año 2015 Chrysler de Venezuela L.L.C. cambia de Razón Social a manteniendo sus Marcas hecho en Venezuela JEEP y DODGE.

## **1.5 Misión**

La misión de Chrysler de Venezuela es ser los más rentables suplidores de productos automotrices y servicios relacionados en todos los segmentos de relevancia en Venezuela. Continuar fortaleciendo sus marcas y suplir extraordinarios vehículos, camiones, vans y autobuses que satisfagan a sus clientes. Asegurando una integración óptima de productos, funciones, procesos, y culturas, cumpliendo con todos los requerimientos locales que así se requieran, así como, los objetivos del grupo. Ser la

compañía más admirada de Venezuela. Contratar y retener los mejores empleados y crear un medio ambiente que genere resultados de nivel mundial.

## **1.6 Visión**

Ser los responsables por el buen éxito de los productos automotrices y servicio de Chrysler en Venezuela. Su propósito es definir y gerenciar las actividades en el país para las Divisiones y unidades de negocios, para contribuir significativamente con los objetivos de globalización en Latinoamérica, sustentar el crecimiento continuo, maximizando las ganancias y satisfacción del cliente.

## **1.7 Valores**

Trabajo en equipo. Comprender que para el logro de objetivos es necesaria la integración entre departamentos, teniendo presente que la suma de los esfuerzos individuales sumados y orientados a una misma dirección son más productivos.

Gente inspirada. A través de la meta “Ser la compañía Premier de Venezuela”.

Innovación. Aprovechar los periodos de cambio como oportunidades de mejora y aprenderemos de ellos, entenderemos que para poder subsistir en el mercado, debemos mejorar continuamente el proceso de trabajo.

Enfoque al cliente. Para Chrysler es un compromiso cubrir a cabalidad con las expectativas y necesidades de los clientes, asumiendo como prioridad el mantenimiento de una relación leal e íntegra, para así poder lograr un alto nivel de calidad del servicio.

Calidad. Orientar el trabajo hacia la obtención de un alto nivel de calidad en todos los procesos y por ende en los servicios, obteniendo así un elevado margen de satisfacción tanto en los clientes internos como en los externos.

Agilidad. Estar conscientes que los tiempos de respuesta deben ser los más adecuados, y respetar el compromiso con la corporación y los clientes.

Excelencia. Confiar en el desempeño de cada uno de los compañeros de trabajo y

delegando responsabilidades y tareas de manera de trabajar en equipo, asumiendo un alto nivel de motivación al logro y de compromiso ante la empresa y ante los clientes.

Responsabilidad. Actualizarse constantemente y asumir los procesos de mejoramiento continuo como factor evolutivo, enfocándose hacia el cliente, y mantener una relación laboral basada en el respeto y en el equilibrio.

## **1.8 Políticas**

### **Política de Calidad**

“Chrysler de Venezuela, está comprometida a ser la compañía premier en Venezuela, esta política requiere que Chrysler de Venezuela mejore continuamente sus procesos a través de gente inspirada, enfocada hacia sus clientes, para reducir la variación de procesos, mejorar seguridad, calidad, entrega, costos, experiencia de ventas y servicio”.

### **Política Ambiental**

Chrysler Venezuela, empresa automotriz dedicada al ensamblaje y comercialización de vehículos, consciente de la importancia que tiene la protección y preservación del medio ambiente para las generaciones presentes y futuras, fomenta la participación activa de su gente en la búsqueda de alternativas y prácticas de negocios que garanticen la preservación del medio ambiente y prevención de la contaminación, con miras a consolidarse como la empresa automotriz premier en la protección del medio ambiente.

Chrysler de Venezuela, con su declaración de Política ambiental, adquiere el compromiso de cumplir con la legislación ambiental del país, los principios ambientales de Chrysler de Venezuela y las Directrices ambientales de la Corporación Chrysler aplicables a Venezuela.

Chrysler de Venezuela también adquiere el compromiso, de fomentar y mantener el

mejoramiento continuo de su desempeño ambiental a través de la prevención de la contaminación, la cual se fundamentará en objetivos ambientales centralizados en:

- El cumplimiento de la legislación Ambiental.
- La educación Ambiental de su gente.
- El tratamiento adecuado, la reutilización y reducción de los efluentes industriales.
- El manejo eficiente y adecuado de los materiales y desechos sólidos.
- El uso eficiente de la energía.
- El uso eficiente del agua en nuestro proceso.

Chrysler de Venezuela con la finalidad de garantizar el mejoramiento continuo de su desempeño ambiental, se compromete a revisar trimestralmente sus objetivos ambientales.

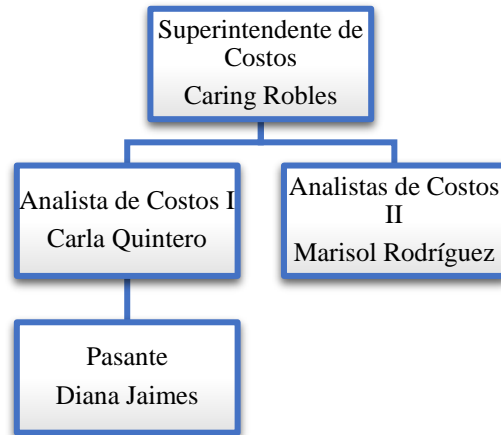
### **Política de Seguridad**

“Nuestro mayor compromiso está en reducir sistemáticamente los accidentes, lesiones y enfermedades en el trabajo, conduciendo todas las operaciones de Chrysler de Venezuela, con la consideración de la máxima seguridad e higiene ocupacional para sus trabajadores, mediante:

Un sistema que asegure el cumplimiento de los requerimientos legales y corporativos.

Apoyo gerencial evidente a toda la gestión de seguridad e higiene ocupacional. Exigir en todo momento el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la seguridad de todos”.

## 1.9 Organigrama del Departamento de Superintendencia de Control Industrial



**Figura 1. Organigrama del departamento de Superintendencia de Control Industrial**  
Fuente: FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles) (2017)

### 1.10 Actividades del Pasante

Una vez dentro de la empresa, durante la primera semana el pasante se informa de las actividades diarias que realiza la empresa y se educa de las mismas para realizar las tareas que le asignen, entre las actividades realizadas por el pasante se encuentran:

- Analista de Material Importado Completely Knocket Down (CKD)
- Revisión de Corrida de Interfaces de Inventario
- Cuadre de Interfaz
- Corrección de Errores de Interfaz
- Liquidación de Material Importado: registro de facturas, IVA
- Revisión de Ajustes de Inventarios de Material CKD- Local
- Revisar Transacción ZCCS por Diferencias en Costos Tanto Local como CKD por Cambios en el Costo std
- Liquidación de Pseudos
- Revisión de la cuenta de Depósito Previo
- Actualizaciones de Decks ZAUX y ZPARTMCSS

- Reclasificación de Piezas por Deck
- Compensación de los RDR
- Manuales de documentación de Procesos
- Elaboración de Soporte de Blackline
- Presentaciones
- Relación de Documentos para Archivo
- Organizar y Relacionar los Shippers
- Asiento Horas Hombre
- Análisis de Cuentas de Inventario.
- Emisión de Auxiliares de Inventario
- Cuadre On Hand - Auxiliar vs. Mcs

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

Los manuales son la base de los procesos operacionales, ya que en ellos se encuentran descritas una serie de información con referencia a normas, políticas y procedimientos a tomar en cuenta para la evaluación del desarrollo operacional. El lenguaje de estos debe ser descrito claramente para que terceras personas puedan entender de manera comprensible y mantener consonancia en los criterios de redacción, esto conlleva a un mayor y mejor entendimiento en el orden y consistencia de las acciones a ejecutar para eso se elaboran de manera flexible, para que con el tiempo puedan ser modificados debido a los cambios que surjan en el entorno empresarial.

Según Terry (1993):

El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (p. 43)

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual no le restan importancia. Entre las Ventajas más importantes según Gómez (2007), se encuentran las siguientes:

Logra y mantiene un sólido plan de organización; Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes; Facilita el estudio de los problemas de organización; Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización; Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave, entre otras. (p. 21)

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones, además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Dentro de este marco, actualmente en la empresa FCA Venezuela LLC específicamente en el Departamento de Superintendencia de Control Industrial solo cuenta con dos empleados que se encargan de todos los procedimientos contables que se ejecutan en el mismo, puesto que se encuentran disponibles ocho(8) vacantes en el departamento, para las cuales se está gestionando la contratación de nuevos empleados, los cuales al momento de su ingreso requerirán de algún tipo de inducción que los oriente con respecto a los procesos que el dicho departamento se llevan a cabo diariamente, y que debido a la gran complejidad e importancia de los mismos deben cumplirse con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Es por esto que, la empresa utiliza la aplicación Systeme Anwendungen und Produkte (SAP), el cual es un sistema que se alimenta de los datos que se registran y procesan dentro de un entorno, asimismo, este sistema se encargara de producir información útil para la toma de decisiones y la exposición de esos datos de forma tal que puedan ser interpretados por las personas interesadas. Sin duda alguna, SAP un sistema muy completo, el cual abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial, por tal motivo el uso del mismo presenta cierta dificultad, especialmente cuando se debe utilizar por primera vez.

Cabe destacar, que actualmente los dos (2) empleados que laboran en el departamento antes mencionado, se encuentran saturados de actividades a realizar en su jornada diaria, por lo que dejar de lado sus ocupaciones para ofrecerle las

instrucciones necesarias a personal, que prontamente ingresara a la institución, ocasionaría severos retrasos en los posesos que este departamento se llevan a cabo.

De allí parte la principal problemática que se presenta en el área de costos de la empresa FCA, puesto que no existe la documentación pertinente sobre los procesos y procedimientos que en el departamento, se llevan a cabo utilizando el sistema SAP para el manejo correcto y la carga de datos al sistema, lo que puede ocasionar, errores al momento de cargar datos al SAP, confusiones sobre la información exacta se debe registrar en este, duplicaciones de esfuerzos por reversar errores, demoras por los errores cometidos y acumulación de información por registrar. Es por ello que se plantea la siguiente interrogante:

¿Se debe establecer un manual de procedimientos para garantizar la eficaz y eficiente ejecución de los procesos en el área de costos de la empresa FCA Venezuela LLC?

## **2.2 Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Objetivo General**

Establecer un manual de procedimientos para que el área de costos obtenga información eficaz y eficiente.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C.
2. Determinar las debilidades y fortalezas del área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C.
3. Diseñar un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles)

### **2.3 Justificación y Alcance**

Cabe destacar, que los alcances indican con precisión qué se puede esperar o cuales aspectos se alcanzaran en una investigación, de este modo, el presente trabajo explorará las actividades administrativo contable que se realizan en el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C., las cuales se consideran de suma importancia para el funcionamiento de la empresa, motivado al alto volumen de trabajo que se lleva en esta área. En virtud a esto, se considera elaborar un Manual de procedimientos para la mejora del funcionamiento y fluidez de las actividades que se desarrollan a diario para asegura la efectividad de la misma, en cumplimiento de la política de calidad que dicha empresa posee.

Desde una perspectiva social, el establecimiento de un manual de procedimientos representa un aporte significativo que impactará en la generación de empleos en la empresa, porque al brindar herramientas al capital humano se estarán fortaleciendo las competencias técnicas de cualquier profesional que lo harían un prospecto para ser captado por el mercado laboral.

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas y contables, se demuestra la valides de la implantación de dicha herramienta administrativa por cuanto se refuerzan los preceptos y teorías que sobre la temática se han abordado, sirviendo también como herramienta de crecimiento personal y profesional para la investigadora del presente proyecto. De igual forma, en el aspecto metodológico, esta servirá de antecedente y material de consulta para futuros trabajos de estudiantes de esta insigne casa de estudio, como de otras instituciones educativas y organizaciones.

### **2.4 Limitaciones**

Las limitaciones indican los aspectos que quedan fuera de la cobertura del proyecto, estas no se refieren a las dificultades de realización, sino a los “límites” o fronteras hasta donde llegan las aspiraciones de la investigación, en este sentido el presente

estudio se limitará en cuanto a la amplitud en los procesos contables que se incluirán en el manual planteado, debido a la magnitud de los mismos, es por ello que se trabajara solo con los procesos de Liquidación de Importaciones puesto que el mismo es el más extenso y complejo de todos los realizados en el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C., por lo que es considerado el corazón de los procesos llevados a cabo en el mismo.

De igual manera dependerá de las particularidades del personal que tenga a su cargo la realización del mismo, para que se cumplan a cabalidad las metas trazadas, el cual debe encontrarse identificado plenamente con el asunto y formar parte activa en su elaboración, implantación, desarrollo y valoración.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El marco referencial es un componente relevante en la estructura del presente informe de pasantía. En este sentido, está conformado por los estudios previos de investigaciones realizadas, que tienen relación con el tema, donde se harán las respectivas comparaciones que orienten en la búsqueda de información; así como los preceptos teóricos y conceptuales que le dan el soporte necesario para su comparación con los postulados científicos.

Con relación al marco referencial, Balestrini (2012), afirma que:

En esta sección del proyecto de investigación, se debe presentar una síntesis de todos los contenidos que se han de considerar en el marco teórico. Desde el significado del marco teórico en el estudio; la perspectiva teórica epistemológica que lo orienta; los enfoques teóricos derivados del paradigma que se ha definido, vinculados con algunas dimensiones de análisis del problema; las investigaciones que se han realizado, inherentes al problema en estudio; los antecedentes de la investigación; y finalmente, la definición de conceptos, y el sistema hipotético (si procede). (p. 93)

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes tratan sobre otros estudios que se hayan efectuado en relación al tema, cabe destacar que se han realizado diversas indagaciones sobre la implantación del novedoso sistema integrado SAP, contabilidad y gestión de costos, manual de costos. Con el fin de indagar acerca de investigaciones que se han realizado en el área se encontraron los siguientes antecedentes:

Vacacela, E. (2016), realizó un trabajo de grado titulado: **Elaboración de un manual de procedimientos contables para la empresa constructora Álvarez de propiedad del Ing. Christian Álvarez Hurtado del cantón Santa Rosa.** Presentada

ante la Universidad Técnica de Machala, Ecuador, para optar al título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Se planteó como objetivo estudiar las falencias que presentan los procedimientos contables, así como investigar los factores que inciden en el sistema contable de la empresa.

Para el logro de este objetivo se estableció una metodología de estudio orientada al análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y verificar hipótesis, para lo cual se aplicó el enfoque cuantitativo y cualitativo, además de la selección de modalidades de investigación como la documental-bibliográfica y de campo. Los resultados del estudio permitieron establecer una propuesta de manual de procedimientos contables para el correcto desarrollo del sistema contable de la empresa Constructora Álvarez del cantón Santa Rosa.

Esta investigación está relacionada con el presente trabajo, porque se basa en una proposición formal de un manual de normas y procedimientos, donde se establecen responsables y acciones de cada una de las actividades que conforman el departamento de costos con la finalidad de que el personal o usuario de los sistemas integrados puedan guiarse para lograr la eficiencia en las funciones.

Adicional, Carpio, D. (2016) elaboró un trabajo de grado titulado: **Análisis del sistema contable de la empresa Instrumentos Musicales Telecarpio de la ciudad de Machala y diseño de un manual de procedimientos contables** (Tesis de Grado) UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, Ecuador. El objetivo general fue elaborar un manual de procedimientos contables de la empresa Instrumentos Musicales Telecarpio” de la ciudad de Machala. La metodología utilizada en la presente investigación es el método hipotético deductivo a través de la síntesis bibliográfica, síntesis de la observación, muestreo probabilístico, muestreo selectivo, clasificación de archivos y selección de estadísticas, donde se utilizaron técnicas como la sistematización bibliográfica, entrevista estructurada, la encuesta, el archivo, la estadística y la observación, aplicando instrumentos como fichas bibliográficas, guía de entrevista, cuestionarios, cuadros de información y tablas de datos, la población fue de 410 contadores, con una muestra de 95.

Se llegó a la conclusión que el sistema contable de la empresa Instrumentos Musicales Telecarpio presenta desfases originados por los errores cometidos durante el proceso contable. Existen inconsistencias en la aplicación de las normas y principios contables dentro del departamento de contabilidad. El plan de cuentas de la empresa reviste de incorrecciones tanto en su codificación como en la falta de relación con las actividades comerciales de la empresa, necesitándose de que se ajuste a su realidad organizacional; también que, los instrumentos Musicales Telecarpio carecen de un manual contable que agilice las actividades del departamento contable, por último, los documentos fuentes contienen falencias que impiden que la información financiera sea confiable.

Este trabajo guarda relación con el presente informe porque al mejorar los procesos internos a través de un manual de de procedimientos contables, especialmente en el área de costos, las organizaciones involucradas alcanzan una eficiencia administrativa y contable.

Por su parte, Merino, A. (2016) realizó una investigación titulada: **Costos de producción y su efecto en la rentabilidad de la empresa procesadora de mariscos de El Oro Promaoro S.A.** Presentada ante la Universidad Técnica de Machala, Ecuador, para optar al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Cpa. El presente proyecto de análisis de casos se enfocará en la evaluación de los costos de producción y la incidencia que presenta en la rentabilidad de la empresa Procesadora de Mariscos De El Oro PROMAORO S.A. Ecuador, en el periodo 2015; el objetivo principal es identificar los factores que influyen para el cálculo de los costos, evidenciando la importancia del control de los recursos en el área de procesos, ya que permite optimizar la producción y la toma de decisiones gerenciales; para efectos de esta investigación se ha realizado entrevistas al personal de la empresa.

En primera instancia se realiza un estudio bibliográfico para conocer a fondo sobre el tema a través de los conceptos de mayor relevancia, y también un estudio de campo porque existe la observación del procesamiento del camarón; la información recabada de la empresa permitió examinar las cuentas de mayor importancia que interviene en

el estado de costos de producción; se menciona a cada uno de los elementos del costo como son: materia prima, mano de obra directa y otros costos indirectos. Se mide el desempeño laboral proveniente de los beneficios sociales, sueldos y participación patronal, observando su grado de significatividad a la hora de calcular los costos.

En este contexto se evalúa el desempeño económico de la empresa en el período 2015, utilizando los siguientes indicadores financieros: margen bruto, utilidad operacional, rentabilidad neta, rendimiento del activo y rendimiento del patrimonio; en los dos primeros indicadores se realiza un análisis mensual para determinar la influencia de los costos. Se presentan los resultados obtenidos de los indicadores detallando los porcentajes y observando cuáles son los meses de mayor influencia y mejor desempeño.

En esta investigación se concluye que los costos de producción y el análisis económico-financiero son herramientas oportunas para el área administrativa ya que proporciona información veraz y precisa de un periodo determinado a través de documentos la condición económica de la empresa. Los resultados obtenidos han permitido corroborar que los costos si influyen en la rentabilidad de las organizaciones; y los factores externos que afecta directamente a la producción generando que los costos varíen en cada mes, y las causas de que las ventas disminuyan o aumenten.

Con base a lo planteado, este trabajo se relaciona con la presente investigación por la importancia de establecer un sistema de costo que dé a conocer el estado actual financiero y contable de las empresas para ayudar a tomar las decisiones correspondientes.

Moreno, M. y González, L. (2016) elaboraron una investigación titulada: **Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad**, presentada ante la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba. En objetivo del trabajo va dirigido a desarrollar un procedimiento general para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad con un enfoque de mejora continua.

Para el desarrollo de los objetivos de la investigación se requirió el empleo de métodos científicos. En el orden teórico se utilizaron: análisis y síntesis, histórico –

lógico, inductivo-deductivo, sistémico estructural. En el orden empírico se utilizaron: análisis documental, observación, entrevistas, encuesta, método Delphi, voto ponderado. Además, se utilizaron métodos estadísticos y métodos matemáticos para la modelación de las curvas del costo de la calidad. El procedimiento fue validado y en su diseño combina el enfoque de sistema, de gestión, de mejora continua y de procesos a través de un software. Para su cumplimiento se utilizaron métodos teóricos, estadísticos y empíricos. Con su aplicación se demostró su factibilidad y sus potencialidades de generalización.

Este estudio se relaciona al considerar que los sistemas de costos pueden mejorar los procesos internos de las organizaciones permitiendo realizar mejoras continuas para alcanzar la eficiencia administrativa, contable y financiera.

Los trabajos de investigaciones citados anteriormente sirvieron de soporte para la investigación ya que resalta las inquietudes y hallazgos de otros investigadores en cuanto a la importancia de los sistemas integrados y los manuales dentro de las empresas venezolanas.

## **3.2 Bases Teóricas**

Según Balestrini (2012; 85) afirma que las bases teóricas: “Son el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como fundamento las siguientes bases teóricas, que servirán de guía para el desarrollo de la misma.

### **3.2.1 Manual**

Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Según Hamm (2014; 16), es

"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, dependiendo del grado de especialización del manual, presentan diversos objetivos.

Para González (2010) define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

### **Técnicas de Elaboración de los Manuales**

Existen según González (2010) tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

1. Verificar los puntos o asuntos que serán abordados: En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
2. Detallar cada uno de los asuntos: En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.
3. Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual: Esta última técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

### **Tipos de Manuales**

De acuerdo con Hamm (2014), los manuales se pueden clasificar en:

- **Manual de Organización:** El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- **Manual de Políticas:** El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- **Manual de procedimientos y Normas:** El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.
- **Manual del Especialista:** El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- **Manual del Empleado:** El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre

temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.

- **Manual de Propósito Múltiple:** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Al respecto, González (2010), clasifica a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica:

**Por su Contenido:**

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

**Por su Función Específica:**

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.

- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

### **Ventajas de los Manuales**

Entre las principales ventajas enunciada por González (2010) de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado serían difíciles reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

El tema de los manuales es primordial en el desarrollo del presente informe, porque avala la necesidad de ofrecer una herramienta para que los usuarios del SAP en la

empresa FCA Venezuela L.L.C., puedan adaptarse y manejarlo eficientemente.

### **3.2.2 Contabilidad de Costos**

Existe una gran variedad de definiciones de contabilidad de costos expuestas por diversos autores, entre ellas se puede destacar a Gómez (2007) señala que la Contabilidad de costos:

Es más que una de las ramas de la Contabilidad General, especializada en el control, análisis e interpretación de todas las partidas de los Costos necesarios, para fabricar y vender la producción de una empresa industrial cualquiera, o la prestación de un servicio (p. 11).

La contabilidad de costos determina la relación costos beneficio de la organización, cuando se dice que es más que una rama de la contabilidad, es porque en la actualidad se conoce la magnitud del beneficio que ofrece la Contabilidad de Administrativa a la gerencia. La Federación de Colegios de Contadores Públicos (2002; 2) “Se refiere de manera más directa a una información preparada para ser utilizada por las personas que internamente en la entidad, día a día, deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores y funcionarios)”.

La contabilidad de Costos, administrativa o directiva, es un sistema de información que se adecua a la necesidad de la empresa, en otras palabras, es aquella que es propia y exclusiva de cada organización, se prepara de acuerdo a la necesidad de la gerencia, siguiendo un modelo general, el cual es adaptado a las operaciones que se efectúan.

La información se elaborada en base al método o procedimiento contable preestablecido, como lo son los sistemas de contabilidad de costos como el Sistema de Costos por Orden de Trabajo, por Proceso, Histórico o Predeterminado, todo dependerá de las necesidades de la directiva del ente.

Mallo y otros (2010) exponen:

La contabilidad de costos de la empresa es una rama de la contabilidad general que, mediante la utilización de una metodología específica, tiene por objeto la captación, medida, valoración y representación de la empresa, a fin de obtener

información histórica, explicativa y predictiva sobre el estado de los recursos o patrimonio y de la renta o resultados obtenidos en cada período, así como elaborar y continuar actualizando un sistema de información interno y externo para mantener la capacidad competitiva de la empresa (p.18).

En resumen, se puede denotar que la contabilidad de costos es importante y necesaria para cualquier organización, bien sea sin fines de lucro o que su propósito sea la utilidad, porque ella suministra la información fundamental para las decisiones día a día de la gerencia, esto para implementar controles y fijar las bases para el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, cabe destacar que la contabilidad de costos lleva los registros históricos de las operaciones, información importante para evitar errores o maximizar el uso de los recursos.

En consecuencia, la contabilidad explica y puede predecir los resultados de las operaciones que realice la empresa, esta información establecerá los parámetros para que la gerencia tome las decisiones más acertadas para la gestión del ente.

Por consiguiente, a la definiciones de la contabilidad de costos se puede indagar que estudia las relaciones costos-beneficios-volumen de producción, el grado de eficiencia y productividad, y permite la planificación y el control de la producción, la toma de decisiones sobre precios, los presupuestos y la política de capital de la empresa FCA Venezuela L.L.C. por la magnitud de las operaciones que en ella se realizan.

### **Modelos de Contabilidad de Costos**

Mallo y otros (2010), afirman que los modelos de costos:

Son los distintos procedimientos utilizados para asignar acumular los costos de los productos y para calcular el resultado periódico, para controlar la actuación de los responsables de las secciones y para dar información relevante que pueda ser utilizada en la toma continuada de decisiones. (p.243)

Los diferentes procedimientos que utilice una organización en la búsqueda de información relevante y necesaria para la gerencia, deberán ser seleccionada con

mucho cuidado porque del modelo que elija la administración dependerá que se tomen las estrategias adecuadas para que la empresa sea competitiva dentro del ámbito donde se desarrolla.

Estos modelos según el autor antes mencionado pueden ser, modelos de contabilidad de costos totales y costos parciales.

Los costos totales son aquellos cuya perspectiva es un análisis detallado de las operaciones globales de la empresa. Los costos parciales tratan de separar los costos fijos y variables.

### **Clasificaciones de los Costos**

Muchos autores tienen diversas formas de clasificar los costos de producción atendiendo una serie de condiciones, entre ellas tenemos a Gómez (2007) establece la siguiente clasificación:

1. Según las operaciones de Fabricación en; Costos por unidades específicas, costos por clases, costos por procesos o departamentos y costos por montajes.
2. El Método de cálculo; Costos históricos y Costos presupuestados o predeterminados.
3. Por su función Mercantil; Costos de producción, Costos de ventas, Costos administrativo, costos financieros y otros costos. (p.18)

Siguiendo con la descripción de esta categorización se tiene que Horngren y Foster (2006) añaden a esta lista:

4. Según el comportamiento en relación con las fluctuaciones en la actividad; Costos variables, Costos fijos y Otros Costos.
5. El grado de elaboración de promedios; Costos total y Costos promedio por unidad.
6. La facilidad de identificación con el objetivo del costos; Costos directos y Costos indirectos.
7. La oportunidad de los cargos en contra de los ingresos; Costos del producto y Costos del período (p. 49).

Estas clasificaciones es para asentar de alguna forma los diferentes tipos de costos

que se pueden presentar, no obstante Redondo (2008), señala que en la práctica los sistemas de Costos se presentan combinados, y las organizaciones utilizan generalmente un sistema de costos mezclado con otro, por ejemplo un sistema de costos por órdenes de trabajo en base a Costos históricos o predeterminados.

### **3.2.3 Sistemas**

Un sistema se puede definir de acuerdo a Gómez (2007; 12), como: “Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia”.

De esta definición se puede interpretar que un sistema es el conjunto de varias unidades que se unen con la finalidad de lograr un determinado propósito, un sistema de contabilidad cumple con esta definición porque agrupa una serie de elementos y la finalidad es la de obtener información, controlar gastos, activos, entre otros.

### **Sistemas de Costos**

Los sistemas de costos son técnicas a través de las cuales se organizaran los datos, este dependerá de la actividad de la empresa, como y para que se utilizaran dichos datos, para conforma la información que se necesita. La nomenclatura de sistema de costos está supeditada a las referencias que hace cada autor de las diferentes técnicas, también para qué se utilizará la información, dependiendo de ello el tiempo, la cantidad, la cualidad y otros factores que se mencionaran a medida que se expliquen cada sistema.

Gómez (2007) y Redondo (2008) establecen que existen tres sistemas de contabilidad de costos a saber son: sistemas de Costos por orden específica, orden de producción y mixtos. Por otra parte, Redondo (2008) sugiere otras clasificaciones con respecto al tiempo, es decir, sistema de costos histórico y predeterminado. No obstante,

ambos autores señalan que es muy difícil en la práctica establecer un sistema puro de costos, ya que en la realidad los sistemas de Costos que se aplican son combinaciones.

Horngrén y Foster (2006; 24), complementan lo señalado anteriormente por Redondo (ob. cit.), cuando establecen que “la palabra sistema implica regularidad– por ejemplo, la recopilación rutinaria de información histórica de un modo ordenado”. Entonces el sistema de costos puede ser denominado de acuerdo a las diferentes disposiciones que se deseen hacer de él.

### **Sistema SAP R/3**

Las organizaciones en la sociedad actual, deben enfrentar innumerables desafíos sobre todo hoy día que las mismas se desarrollan en un ambiente altamente competitivo caracterizado por situaciones, producto de la globalización y el deseo de permanecer y/o ganar nuevos mercados, lo que conlleva a optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar estrategias de mercado y posicionamiento, contar con buenos sistemas de costeo y por supuesto poseer recursos humanos calificados, productivos y comprometidos con el giro del negocio.

Para ello es necesario darle una visión distinta a las estructuras y esquemas de trabajo, uno de los más comunes es el uso de los sistemas integrados que transforman la gestión del negocio y sus funciones. Estos sistemas surgen del proceso de evolución tecnológica de la información dentro de los sistemas empresariales; son el resultado de varios años de experiencia en desarrollo e implantación de sistemas que buscan una mejor integración de los procedimientos de la empresa con la gestión administrativa y operativa.

Al respecto, entre los sistemas integrales que actualmente se aplican a través de la tecnología de la información en los negocios, está el SAP R/3, como software abierto, basado en la tecnología cliente/servidor, diseñado para manejar las necesidades de información de una empresa. Esta herramienta da soporte a los sistemas funcionales de negocios de las organizaciones en las diferentes áreas como mercadotecnia, ventas,

manufactura, recursos humanos y especialmente en contabilidad a través los registros, reportes, análisis de transacciones y eventos de negocio para su administración, en control interno, cuentas por cobrar, entre otras.

El sistema SAP R/3 según Sanz (2014) contiene las siguientes gestiones:

Gestión de personal (HR): Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, otros.

Mantenimiento (PM): Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, otros.

Gestión de calidad (QM): Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.

Planificación de producto (PP): Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, Kanban, otros. En concordancia con la investigación, se tiene lo presentado por Sanz (2014), referido al sistema Sap R/3, en este sentido expresa que: en la actualidad, y como respuesta a múltiples condicionantes, gran parte de las empresas están planteándose confiar sus sistemas de información a paquetes de software estándar, también conocidos como ERP (Enterprise Resource Planning) (p. 25).

Estas soluciones, que nacieron como respuesta a las necesidades de información financiera en las empresas, paulatinamente han incorporado también funcionalidades de las áreas logísticas (Ventas, Producción, Gestión de Materiales, Mantenimiento, Costos...) y últimamente se puede observar como incluyen dentro de su estándar las más novedosas tecnologías (Internet, Workflow, Gestión Documental, entre otros). Dentro de estos ERP destaca el producto R/3 de SAP, que tanto por su tecnología como por su cuota de mercado está llamado a convertirse en el estándar empresarial.

Pero la implantación exitosa de SAP está sujeta a múltiples factores, tanto tecnológicos como funcionales y organizativos (gestión de equipos, conocimiento del producto, reingeniería, dimensionamiento de máquinas, estructuras, análisis coste/beneficio) que hace que muchas empresas no valoren adecuadamente el reto que supone la implantación de SAP en su entorno empresarial.

### **Módulos de Aplicación R/3**

- Gestión Financiera (FI): Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.
- Controlling (CO): Gastos generales, costes de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.
- Tesorería (TR): Control de fondos, gestión presupuestaria, flujo de efectivo
- Sistema de proyectos (PS): Grafos, contabilidad de costes de proyecto, etc.
- Gestión de material (MM): Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.
- Comercial(SD): Ventas, expedición, facturación, otros.
- Workflow (WF), Soluciones sectoriales (IS): Contienen funciones que se pueden aplicar en todos los módulos

### **Características del Sistema R/3**

SAP R/3 ha tenido tanto éxito debido a que combina unas características únicas que son ideales a la hora de trabajar en gestión empresarial. Estas se enuncian a continuación:

- SAP es muy flexible. Permite agilizar las tareas diarias de cualquier empresa independientemente del sector y del país en que trabaje, de su tamaño (si bien es cierto que parece estar dirigido más bien a grandes empresas) y de otros factores que pueden suponer un problema con otro software.
- Altamente integrado: supera las limitaciones jerárquicas y funcionales típicas de la empresa. Todo está integrado en un mismo software que coordina las distintas estructuras, procesos y eventos de todos los departamentos y áreas funcionales, permitiendo a cada empleado disponer de toda la información necesaria en todo

momento. Así, no solo actualiza la información en tiempo real (importantísima característica de SAP que constituye una enorme ventaja), sino que además basta con introducir los datos una sola vez, puesto que es el sistema se encarga de pasar y actualizar los datos en el resto de los módulos o programas.

- SAP es también abierto. Fue diseñado como un producto integrado, pero existe la posibilidad de instalar sólo parte del software (los módulos pueden utilizarse individualmente) para luego ir ampliando paso a paso según sus necesidades. Permite además la comunicación con terceros (clientes o proveedores de su empresa que no sean SAP AG y sus partners).
- Es así mismo moderno y universal. SAP R/3 está preparado para el euro.
- Está directamente conectado a Internet y preparado para el comercio electrónico. Así la World Wide Web (www) puede servir como una interfase de usuario alternativa para las aplicaciones de empresa R/3, abriendo nuevas vías de negocio para los clientes.
- Posee versiones existentes en 24 lenguas.
- Las aplicaciones también enlazan sus procesos empresariales con los de sus clientes y proveedores, permitiendo integrar a los bancos y otras empresas colaboradoras.
- Ofrece también la posibilidad de escoger entre más de cien (100) escenarios y mil (1000) procesos empresariales ya confeccionados en numerosos sectores industriales, permitiendo beneficiarse de los modelos empresariales de las empresas líderes.
- Dispone así mismo de sistemas EIS y de alerta temprana como son EarlyWatch y GoingLive Cheks que ayudan a detectar y corregir (incluye procesos de toma de decisiones) los problemas (como valores umbrales críticos) antes de que afecten a las operaciones.
- Necesita breves periodos de implantación. Tiene un sistema de arquitectura abierta que facilita a las compañías el elegir los equipos informáticos y los sistemas operativos de tal manera que se pueda aprovechar al máximo los avances en la tecnología. Barcala y otros (1999).

El tema de sistemas integrales se relaciona directamente con el presente informe, porque precisamente la empresa en estudio está a la vanguardia con esta herramienta tecnológica, utilizada en todas las áreas organizativas, por lo se fundamenta teóricamente a fin de profundizar en su conocimiento.

### 3.3 Definición de Términos

**Actividad:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

**Clase de documento:** código que identifica el tipo de transacción, que se está registrando. Este irá innecesariamente asociado a cada asiento contable o documento SAP. Las clases de documentos se definen a nivel de mandante (ambiente de trabajo),

**Codificación:** es el código que empareja cada carácter de un lenguaje natural (pertenezca éste a un alfabeto o un silabario), con un símbolo en otro sistema de representación, como un número o una secuencia de pulsos eléctricos en un sistema electrónico.

**Datos Maestros:** son un repositorio central de información compartida por los diferentes módulos del sistema. Constituye, junto con la estructura jerárquica, la base para representa cualquier proceso de negocio dentro del sistema.

**Eficiencia:** Al igual que la productividad, este término refiere a la relación entre los productos empleados y los resultados obtenidos a partir de ellos. Se vincula a la racionalización de factores utilizados para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia con la menor cantidad de recursos posible.

**Enterprise Resource Planning (ERP):** Esta expresión alude a la planificación de los recursos empresariales, aspecto clave para la vitalidad de una compañía.

**Estructura Orgánica (Administrativa):** Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

**Norma:** Ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

**Objetivo:** Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

**Objetivo Específico:** Expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. La característica principal de éste, es que debe permitir cuantificarse para poder expresarse en metas.

**Objetivo General:** Expresión cualitativa de un propósito general. Propósito definido en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos de grandes agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo.

**Procedimiento:** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

**Tarea:** Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

#### **4.1 Tipo y Diseño de Investigación**

El presente informe de pasantía se considera ubicado en la tipología de proyecto factible, ya que tiene como finalidad el cumplimiento de los objetivos propuestos para así mejorar la gestión de los procesos del área de costos en la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles), por tal motivo es apropiado señalar que de acuerdo a lo establecido en el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014):

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea de una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos (p.7)

El diseño es no experimental, porque no se manipularon las variables, por el contrario se presentaron tal cual ocurren los hechos en su realidad. A lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2010; 149), citan: “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Son estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

#### **4.2 Fases de la Investigación**

Para dar cumplimiento con los objetivos propuestos es importante mencionar que la investigación está estructurada en tres fases metodológicas las cuales se describen a continuación.

#### **4.2.1 Fase I. Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.**

En esta primera fase, se realizó el diagnóstico del área de costos detectando problemas e identificando fortalezas para conocer la situación actual de las actividades que se realizan dentro de esta área. Para ello fue necesario conocer la población, que según Hernández y otros (ob. cit.; 228) es “un conjunto definitivo, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”; la cual se encuentra conformada por los integrantes de la Superintendencia de Control Industrial, área de costos constituidos por tres (03) personas, el superintendente de costos y dos analistas de costos. En este sentido, debido a que la población es pequeña y finita la muestra también estuvo constituida por tres personas.

Con base a lo anterior, para el diagnóstico fue necesario aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por lo tanto, se utilizaron las técnicas de observación directa y encuesta aplicada a la población en estudio.

Los instrumentos utilizados fueron el cuaderno de notas, a fin de llevar un registro de las observaciones y el cuestionario donde de manera clara y sencilla se le solicita a los encuestados su opinión en el tema. Tamayo y Tamayo (2012; 185), señala que “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

#### **4.2.2 Fase II. Determinación de las Debilidades y Fortalezas del Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.**

En esta segunda fase se determinaron las actividades para la recolección de documentación pertinente para el diseño del manual de procedimientos de área de costos. En esta segunda etapa se desarrollará una matriz DOFA, que según Serna

(2005; 65), la define como “un diseño para ayudar al estratega al mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”, cuyo propósito fue el de identificar mediante el uso de esta herramienta, la situación actual del área de costo respecto al SAP y el diseño de un manual para los usuarios del sistema, la cual facilitó un conocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en estudio.

#### **4.2.3 Fase III Diseño de un Manual de Procedimientos para el Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.**

En esta etapa se diseñó un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles) donde se procede a plasmar de forma estructurada los procedimientos que se llevan a cabo en el área de costos, específicamente los proceso de liquidación de importaciones, que representan la fracción más importante de todos los procedimientos del departamento.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 Fase I. Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.

En esta fase inicial del diagnóstico, se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos a través de un cuestionario con preguntas cerradas teniendo como opciones de respuestas los parámetros Si o No, al personal del área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C.

Los resultados generales se presentan a continuación, de seguidas los parciales a través de cuadros y gráficos de tortas.

Cuadro 1. Resultados

Ítems	Si		No	
	f	%	f	%
1	3	100%	0	0%
2	2	67%	1	33%
3	3	100%	0	0%
4	1	33%	2	67%
5	1	33%	2	67%
6	3	100%	0	0%
7	1	33%	2	67%
8	3	100%	0	0%
9	3	100%	0	0%
10	3	100%	0	0%
11	3	100%	0	0%

Fuente: Jaimes (2017)

Ítem 1. ¿Considera usted, que el sistema actual (SAP) en el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C., es el adecuado para los procesos ejecutados en el departamento?

Cuadro 2. Proceso Adecuado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)

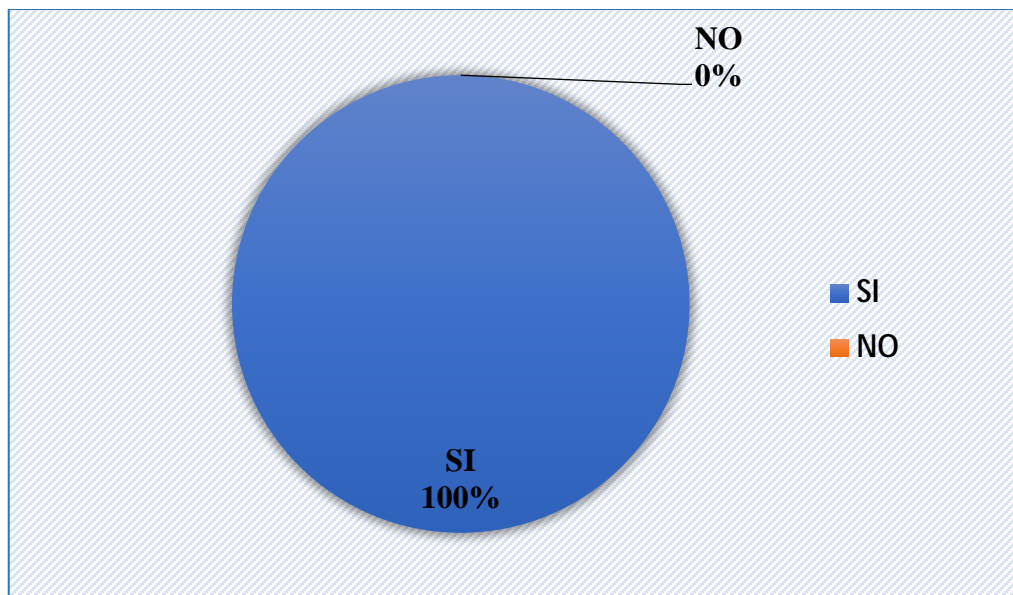


Gráfico 1. Proceso adecuado

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: Con base a los resultados se determinó que el cien por ciento (100%) de los encuestados consideró que el sistema actual (SAP) en el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C., sí es el adecuado para los procesos ejecutados en el departamento. Esta situación confirma que el sistema integral es el apropiado para el desarrollo y procesamiento de la información contable, administrativa y financiera de la empresa, aportando beneficios en sus operaciones.

Ítems 2. ¿Considera usted, que con el sistema SAP se logra un control interno de las operaciones en el departamento de costos?

Cuadro 3. Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)

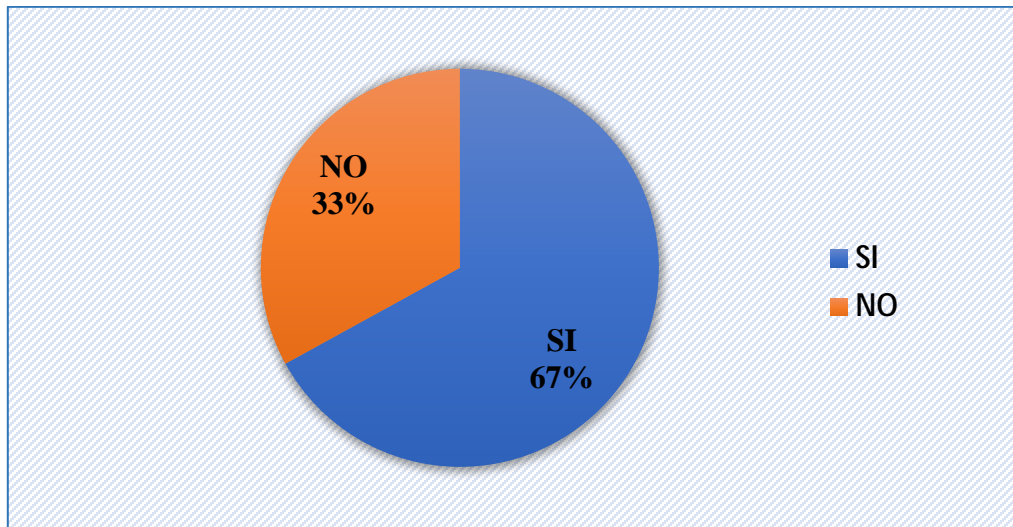


Gráfico 2. Control interno

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: Con base a los datos se observó que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados opinó con el sistema SAP, sí se logra un control interno de las operaciones en el departamento de costos, por el contrario el treinta y tres por ciento (33%) respondió negativamente. Estos resultados se develan que no hay garantía absoluta de lograr el control interno, básicamente, porque son las personas que manejan el sistema los responsables que la información registrada sea la precisa para lograr resultados efectivos. El sistema puede responder efectivamente a los módulos y operaciones para el cual está diseñado, sin embargo, por sí mismo no puede mantener el control interno.

Ítems 3. ¿Considera usted, que con el sistema SAP se procesa la información con mayor seguridad y rapidez?

Cuadro 4. Información Segura y Rápida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)

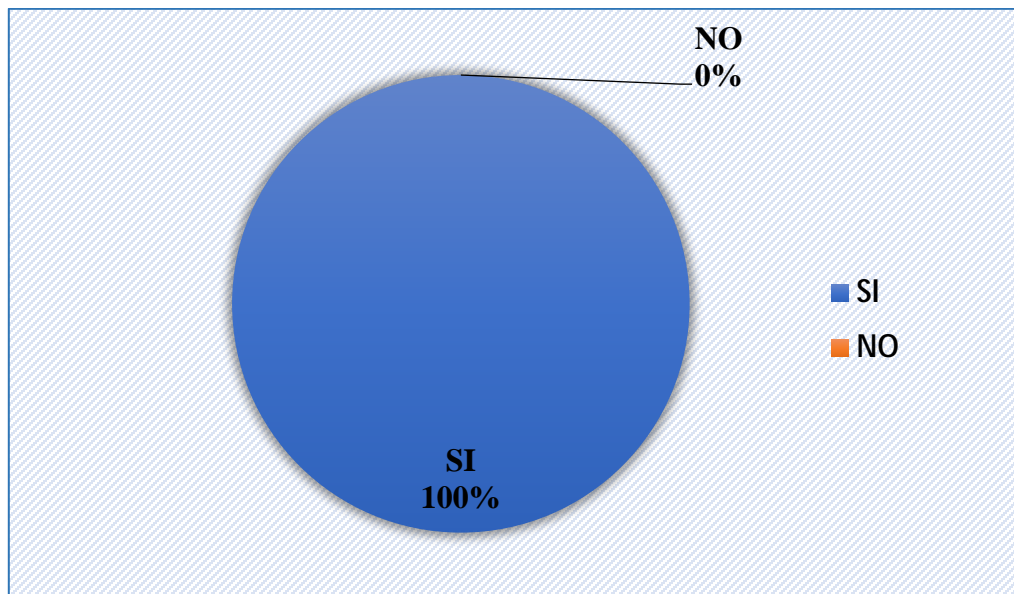


Gráfico 3. Información segura y rápida

Fuente: Jaimes (2017)

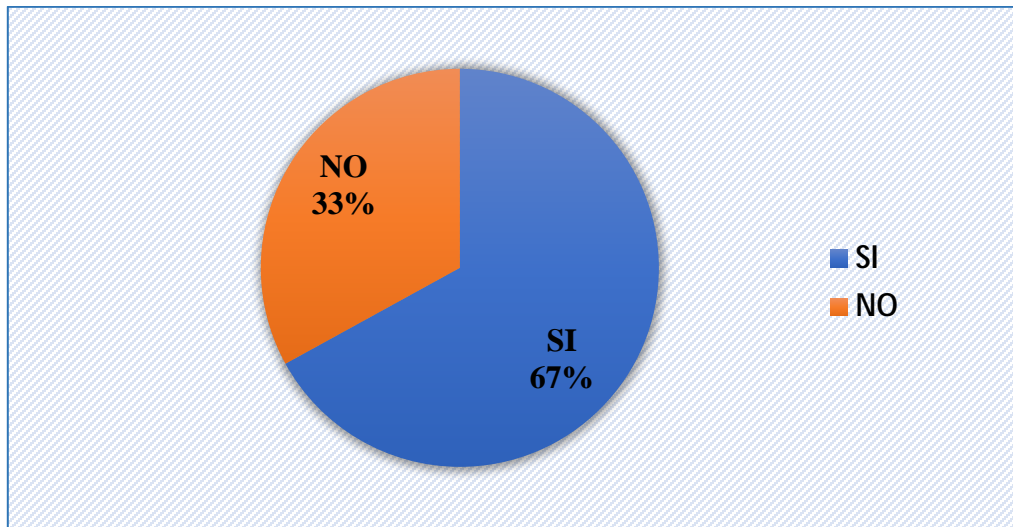
Análisis: De acuerdo a los resultados se evidenció que el cien por ciento (100%) de los encuestados acordaron al opinar que con el sistema SAP se procesa la información con mayor seguridad y rapidez. Esto demuestra que el sistema es seguro y amigable cuando el usuario lo domina totalmente, sin embargo, cuando no es así se pierde la efectividad de la información.

Ítems 4. ¿Cree usted, que la empresa cuenta con personal calificado para el uso del sistema SAP, en el área de costos?

Cuadro 5. Personal Calificado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico 4. Personal calificado**

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: Los resultados demuestran que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados opinó que la empresa no cuenta con personal calificado para el uso del sistema SAP, en el área de costos, por el contrario el treinta y tres por ciento (33%) restante contestó de forma positiva. Esto da por entender, que los empleados del área de costo que utilizan el SAP, no poseen la calificación suficiente para manejarlo adecuadamente, pudiéndose perder información veraz, retraso y tiempo en los resultados que se espera del área en cuestión.

Ítems 5. ¿Considera usted, que la empresa lo ha capacitado para el manejo del sistema SAP en el área de costos?

Cuadro 6. Personal Capacitado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)

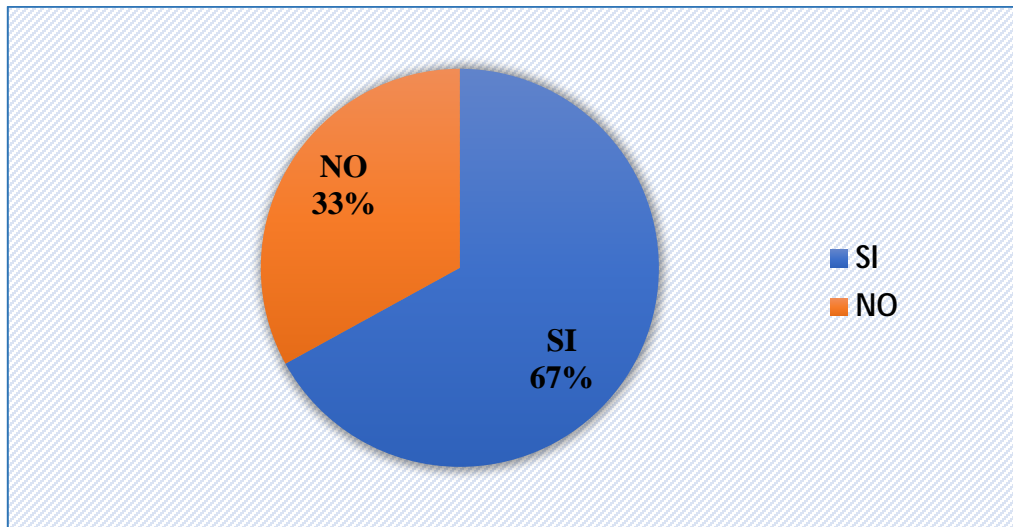


Gráfico 5. Personal capacitado

Fuente: Jaimes (2017)

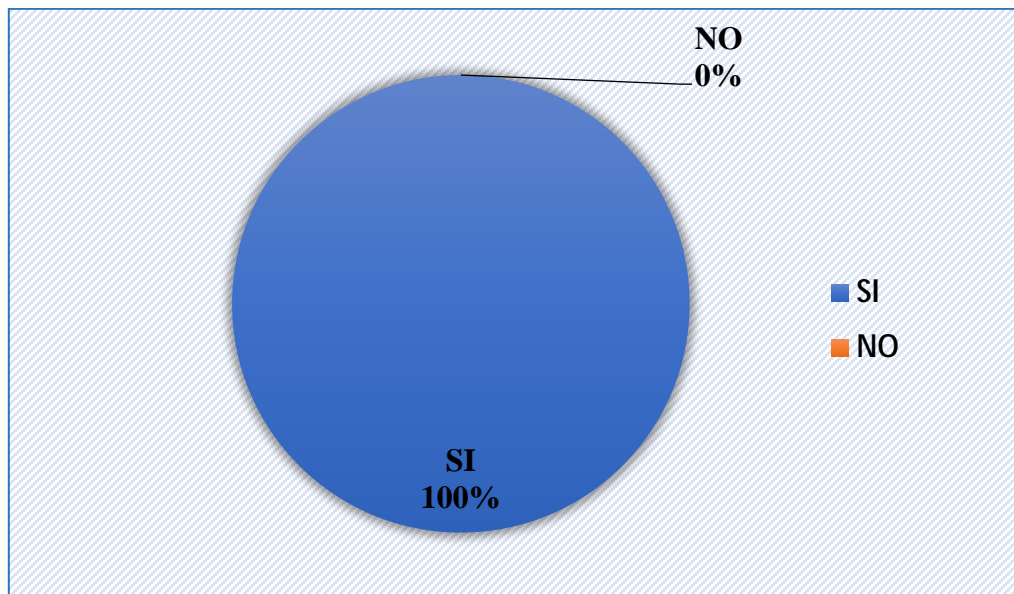
Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos destaca que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados opinó que la empresa no lo ha capacitado para el manejo del sistema SAP en el área de costos, por el contrario, el treinta y tres por ciento (33%) respondió que sí. Estos resultados demuestran que el personal del área de costos de la empresa en estudio, no ha recibido el adiestramiento necesario por parte de la organización para usar el SAP, esto trae serios inconvenientes como operaciones de costos y financieras, con resultados que no reflejan la realidad de las actividades.

Ítems 6. ¿Cree usted que el sistema SAP ha agilizado el resultado de los registros contables?

Cuadro 7. Registros Contables

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico 6. Registros contables**

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: Los resultados obtenidos develan que el cien por ciento (100%) del personal encuestado opinó que el sistema SAP ha agilizado el resultado de los registros contables. Esto demuestra que el sistema si permite acelerar en tiempo el registro de las actividades, situación que persigue la empresa al adquirir e implantar el SAP en sus diferentes áreas.

Ítems 7. ¿Conoce usted las normas y procedimientos relacionados con el sistema SAP, aplicados a los procesos del área de costos?

Cuadro 8. Normas y Procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)

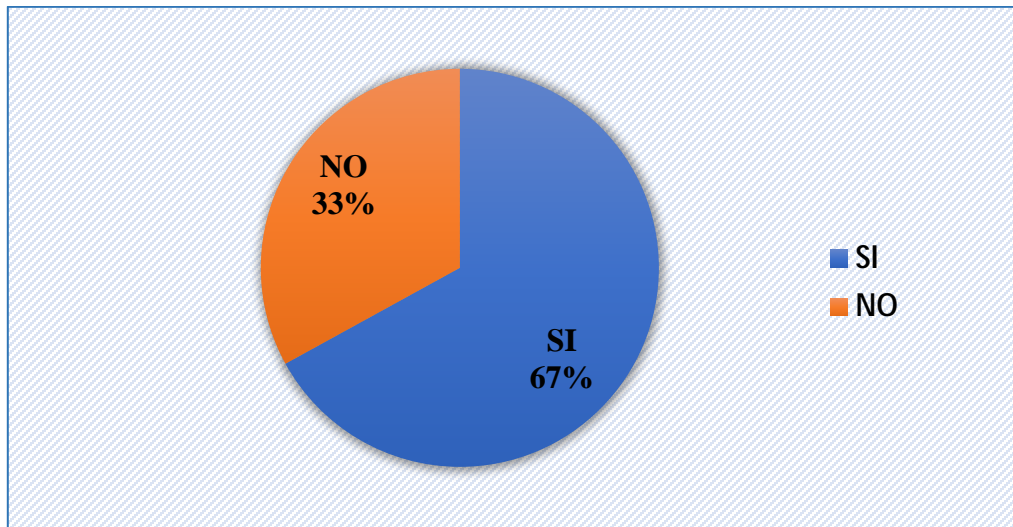


Gráfico 7. Normas y procedimientos

Fuente: Jaimes (2017)

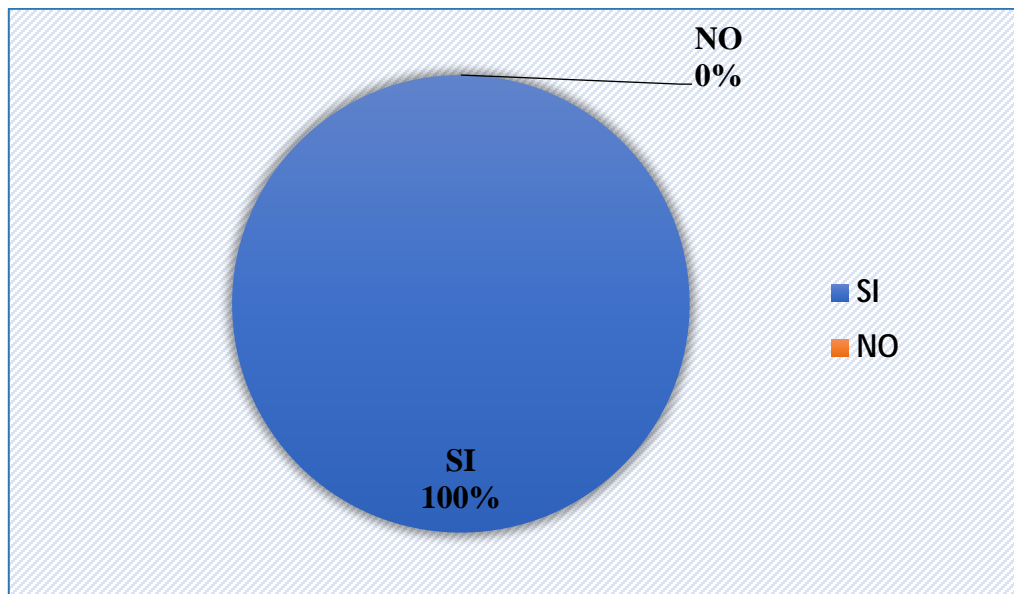
Análisis: Con base a los resultados obtenidos, se evidenció que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados contestó que no conoce las normas y procedimientos relacionados con el sistema SAP, aplicados a los procesos del área de costos, pero el treinta y tres por ciento (33%) respondió que sí los conoce. En este caso es claro, que no todo el personal está al tanto de esa información, por lo tanto, es recomendable la utilización de un manual para esta área, que sea accesible a todo el personal.

Ítems 8. ¿Considera usted, que con la implantación del sistema SAP se reducen los costos operativos?

Cuadro 9. Costos Operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico 8. Costos operativos**

Fuente: Jaimes (2017)

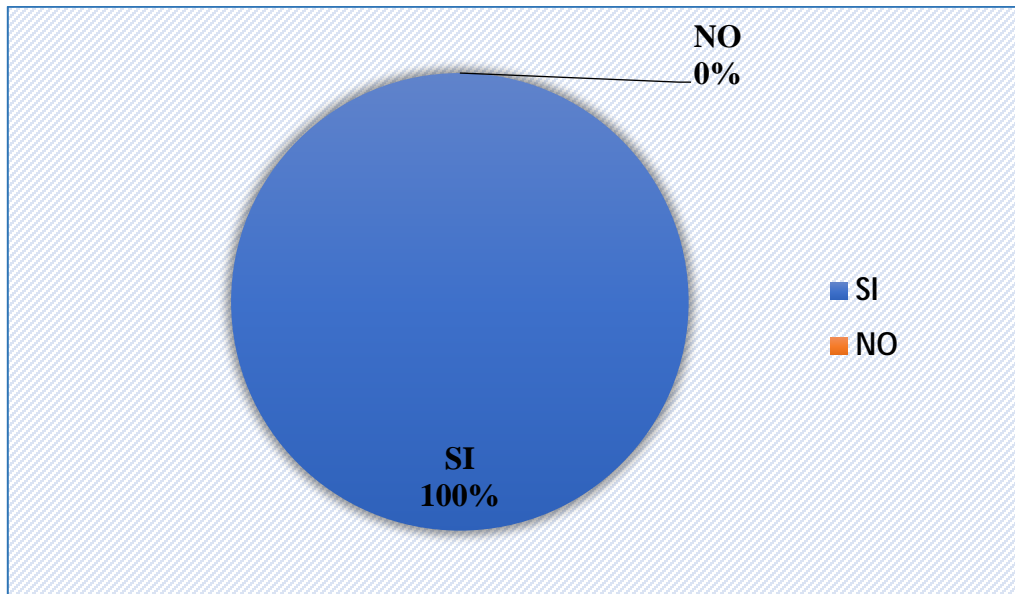
Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que el cien por ciento (100%) del personal encuestado, opinó que con la implantación del sistema SAP sí se reducen los costos operativos. Estos datos dan cuenta de los beneficios en la implantación del SAP, siempre que los empleados puedan utilizarlo eficientemente.

Ítems 9. ¿Cree usted, que la información obtenida a través del sistema SAP es veraz y oportuna?

Cuadro 10. Información Veraz y Oportuna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico 9. Información veraz y oportuna**

Fuente: Jaimes (2017)

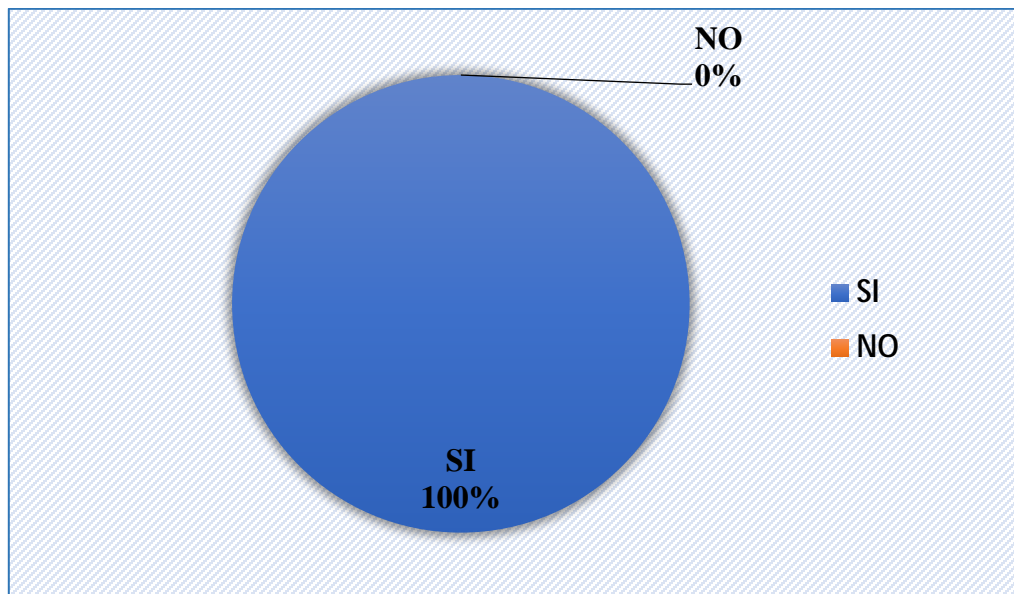
Análisis: Con base a los datos obtenidos se observó que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que la información obtenida a través del sistema SAP sí es veraz y oportuna. Evidenciando que el sistema puede emitir los resultados reales y en el tiempo que se requiera. Sin embargo, esto va a depender de que el usuario registre la información correcta, sin dilaciones.

Ítems 10. ¿Considera usted, que con el sistema SAP se obtienen resultados en menor tiempo?

Cuadro 11. Tiempo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico 10. Tiempo.**

Fuente: Jaimes (2017)

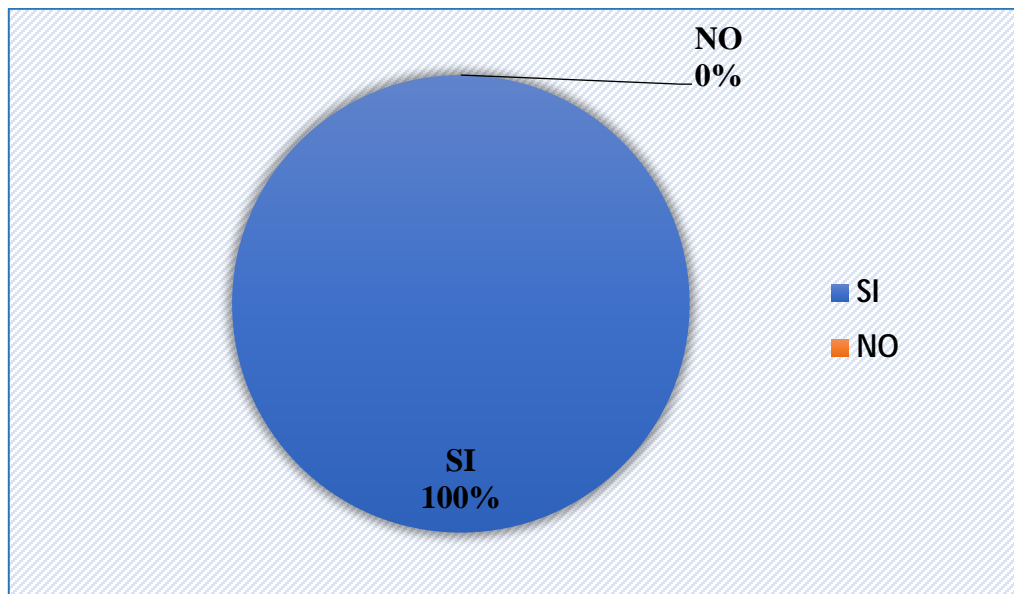
Análisis: Con base a los datos obtenidos se observó que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que con el sistema SAP, sí se obtienen resultados en menor tiempo. De acuerdo con estos resultados, se reafirma que el sistema es ágil y rápido, sin embargo, puede emitir datos erróneos si el usuario no realiza los registros en forma veraz, de esta manera se retrasarían las operaciones hasta realizar las correcciones debidas de estos registros, perdiendo valor esta característica por motivos del uso del empleado.

Ítems 11. ¿Considera usted, que ha aumentado el nivel de efectividad en el área de costos por la implantación del sistema SAP?

Cuadro 12. Nivel de Efectividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Jaimes (2017)



**Gráfico II. Nivel de efectividad.**

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos se observó que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que sí ha aumentado el nivel de efectividad en el área de costos por la implantación del sistema SAP. Estos resultados confirman la eficiencia que se quiere alcanzar con la implantación del SAP.

## 5.2 Fase II. Determinación de las Debilidades y Fortalezas del Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.

Para la segunda fase se desarrolló la matriz DOFA, a fin de profundizar en el diagnóstico sobre la situación actual del área de costo respecto al SAP, de manera que se determine las debilidades y fortalezas del área en estudio.

Cuadro 13. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación para el usuario del SAP.</li> <li>- Falta de documentación de los procesos para cargar la información al SAP.</li> <li>- Falta de control interno de los registro en el SAP.</li> <li>- Acumulación de documentos por registrar.</li> <li>- Falta de normas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa líder en el mercado automotriz.</li> <li>- Trabajo en equipo en el área de costos.</li> <li>- Integra las Políticas de adiestramiento y capacitación del personal a las necesidades de las áreas.</li> <li>- Certificado de calidad ISO 14100.</li> <li>- Posee el SAP en todas las áreas de la empresa.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de alta demanda.</li> <li>- Facilidad para <b>exportar</b> productos.</li> <li>- Alta demanda del mercado de los productos del sector comercial.</li> <li>- Demanda en otras regiones del país de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo poder adquisitivo de la población</li> <li>- Productos importados con alto costo</li> <li>- Contracción del aparato productivo del país.</li> <li>- Competencia del mercado</li> </ul>

Fuente: Jaimes (2017)

Análisis: una vez aplicado el diagnóstico interno y externo se determinó con respecto a las debilidades que el área de costo no cuenta con una herramienta que contenga plasmadas las normas y procedimientos para el usuario del SAP, tampoco para el resto de las operaciones que se desarrollan internamente, el personal no está calificado por falta de adiestramiento para este sistema, por lo tanto, se observa pérdida de tiempo, acumulación de documentos, retardo.

En relación a las fortalezas en esta área y en general, se determinó que el personal trabaja en equipo, esto es una ventaja porque tratan de compensar con información al resto de los compañeros para lograr las metas. También, la empresa está bien posicionada en el mercado, posee certificados de calidad, cuenta con políticas de recursos humanos para la capacitación.

Respecto al diagnóstico externo, las oportunidades se ubican en la demanda del producto, pueden exportar, llegar a otras zonas del país. Sin embargo, las amenazas se ubican en la competencia, situación país, contracción del aparato productivo y baja capacidad del consumidor.

## **Conclusiones**

Al obtener los resultados de la investigación surgen un conjunto de conclusiones que permitieron la resolución de los objetivos planteados inicialmente.

En resumen, se determinó que la implantación del sistema SAP en el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. agiliza los procesos y registros, aporta información veraz, rápida y oportuna, haciendo que las operaciones disminuyan los tiempos para obtener los resultados, por lo que podría considerarse el sistema de información adecuado para la realización de los procesos en el área.

Además, el personal que actualmente labora en dicho departamento no está calificado para utilizar el sistema SAP de forma eficiente, debido a que este no ha sido capacitado para manejar las características que el sistema posee en virtud a los procesos que se deben llevar a cabo en el área.

De la misma forma, no se lleva un control interno de los registros motivado a la acumulación de documentos para realizar este proceso en el sistema, de igual manera, existen errores humanos y a la hora de cargarlos.

La empresa como tal, no posee documentos internos que incorporen normas y procedimientos para el área de costos, retrasando la oportunidad al empleado de mejorar su desempeño, especialmente en el manejo del sistema SAP. Sin embargo, si posee políticas de recursos humanos que apoyan el adiestramiento y capacitación de este personal. También existe la fortaleza del trabajo en equipo que les facilita compensar las debilidades internas para alcanzar las metas departamentales.

Asimismo, existen amenazas que se convierten en oportunidades para que la empresa se mantenga operativa y pueda seguir con su trayectoria de éxito.

En conclusión, la empresa posee los sistemas más avanzados para procurar procesos eficientes, rápidos y certeros, pero necesita mantener actualizado y capacitado al recurso humano para ser un usuario eficiente de esos sistemas. A razón de estos resultados, se propone el diseño de un manual de procedimientos del área de costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C., así garantizar la eficiencia colectiva.

## Recomendaciones

Finalmente, el estudio realizado conlleva a las siguientes recomendaciones:

- La recomendación primordial de la investigación está constituida por la puesta en marcha de la propuesta, para la optimización de los procesos y disminución de los errores, y que además permita el alcance de la excelencia de la organización.
- Crear manuales para los usuarios del sistema integrado en cada uno de los módulos que sean de su competencia.
- Capacitar al personal, antes de cualquier implantación de sistemas, software, proceso o plan en general que la organización amerite.
- Aprovechar las ventajas que le ofrece el sistema SAP, ante los competidores y nuevos escenarios de los mercados.
- Realizar estudios internos del valor agregado que el sistema SAP añade en los procesos y elementos que se manejan en la organización.
- La empresa, debe apoyar e impulsar la creación de una nueva cultura para alcanzar sus metas, enfocadas hacia el mejoramiento continuo y actualización tecnológica.
- Verificar el perfil de los usuarios para el manejo del sistema.
- Diseñar mecanismos de control interno para ser aplicados previamente, en el desarrollo y posterior a la implantación del sistema SAP.
- Con respecto a la universidad, incorporar en el plan de estudio de la UJAP los nuevos esquemas de los sistemas integrales, no solo en el aspecto teórico sino práctico, con el propósito de mejorar la preparación académica de los egresados ante un campo de trabajo competitivo.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6. 1. Fase III: Diseño de un Manual de Procedimientos para el Área de Costos de la Empresa FCA Venezuela L.L.C.**

A continuación se presenta la propuesta de diseño de un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles), la cual busca alcanzar un crecimiento sostenido del desempeño del personal en el manejo del sistema en el área en estudio, mediante la presentación de acciones para dar a conocer el manual de procedimientos, asimismo, obtener información eficaz y eficiente. La empresa viene observando la necesidad de que el personal pueda incursionar en el SAP sin dificultad, especialmente cuando se debe utilizar por primera vez, ya que se tiene poco tiempo para entrenarlos.

#### **6.2. Beneficios de la Propuesta**

El diseño de un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C., entraña beneficios tanto para la organización como para el personal. Por esta razón, se espera que el manual sirva de herramienta para dar soporte a los procesos y procedimientos en el manejo correcto y la carga de datos al sistema, evitar los errores humanos, acumulación y duplicación de información, confusiones, entre otros, al utilizar el Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP).

Por supuesto, el personal también se beneficiaría mediante esta propuesta porque se elevaría su desempeño, motivación, autoestima, calificación en el puesto y oportunidades de seguir creciendo en la organización.

### **6.3. Objetivos de la Propuesta**

#### **6.3.1. Objetivo General**

Diseñar un manual de procedimientos para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles), a fin de mejorar la eficiencia administrativa.

#### **6.3.2. Objetivos Específicos**

1. Establecer los procedimientos para el manejo del SAP, acordes con las necesidades de la empresa.
2. Adiestrar al personal para mejorar el desempeño en el manejo del SAP.

### **6.4. Justificación**

El manual de procedimientos para el área de costos de la empresa, tiene su sustento en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, mediante los cuales se obtuvo un diagnóstico de la situación actual que presenta la organización, por cuanto se presenta debilidades para utilizar adecuadamente el SAP. También en los fundamentos teóricos que orientaron la investigación.

### **6.5. Factibilidad de la Propuesta**

#### **6.5.1. Factibilidad Técnica**

La empresa FCA Venezuela L.L.C., trata de mantenerse actualizada en lo que a capacidad técnica y tecnológica se refiere, cuenta con un buen soporte técnico para reparar inmediatamente cualquier problema que se presente con el sistema, sus equipos

de computación se actualizan continuamente según las necesidades requeridas tanto en el área operativa, como en el área administrativa, contable, finanzas, entre otros, es por ello que la utilización de sistemas de información digitales para el manejo de los procesos en la empresa se puede considerar una alternativa completamente viable.

### 6.5.2. Factibilidad Operativa

En cuanto a la capacidad operativa de FCA Venezuela L.L.C. se puede apreciar que esta cuenta con un personal adaptable a los cambios que con un adiestramiento adecuado, responderían de manera coherente y adecuada, al desarrollo de los procesos dentro de la misma.

### 6.5.3. Factibilidad Económica

A continuación se presentan los elementos que conforman los costos necesarios para la implementación del manual de procedimiento para el área de costos de la empresa FCA Venezuela L.L.C. (Fiat Chrysler Automóviles).

La estructura de costo abarca dos denominaciones básicas, la primera los costos del manual, que básicamente son administrativos, representando valores bajos en inversión por impresión, ya que el manual estará digitalizado y al alcance de los usuarios, paralelamente, el adiestramiento a través de cursos internos dirigidos a los empleados del departamento.

Cuadro 14. Estructura de Costos de la Propuesta

Costos	Horas hombres	Costos individuales	Costo totales
Manual de procedimientos	---	Papelería, cartuchos	50.000,00
Adiestramiento (curso SAP)	16 horas	1 hora adiestramiento (10.000,00 bs) * 3 personas* 16 horas	480.000,00
<b>Total</b>			<b>530.000,00 bs</b>

Fuente: Jaimes (2017)

## **7. Desarrollo de la Propuesta**

### **I. Manual de Procedimientos**

El manual está dividido en cinco partes. En el mismo se muestran las operaciones paso a paso del proceso de Liquidación de Importaciones a utilizar conjuntamente con el sistema SAP por los usuarios. Dichas partes corresponden a:

1. Hoja de Análisis (Formato de Excel)
2. Registro del Documento Avanzado
3. Liquidación de Material Importado
4. Cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
5. Proceso de Compensación en el Sistema SAP

Cabe destacar, que presente manual tiene por objeto presentar el conjunto de procedimientos y demás aspectos que deben considerarse por el trabajador para la liquidación de importación y demás actividades a realizar dentro del departamento. Por ello, el mismo fue preparado con base al flujograma y en la información suministrada por la empresa FCA Venezuela L.L.C a fin de proporcionar, a los empleados encargados de trabajar con el mencionado proceso, una guía escrita en donde se detallan cada uno de los pasos que han de realizarse para el procedimiento de liquidación de importaciones utilizando el Sistema Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP), tal como se muestra a continuación:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA  
DE COSTOS DE LA EMPRESA FCA  
VENEZUELA L.L.C.**

**LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIONES**

**2017**

*Elaborado por:* Diana Jaimes  
*Aprobado por:* Caring Robles

**CONTENIDO DEL MANUAL**

	Pág.
INTRODUCCION.....	3
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	4
DEFINICIONES.....	5
DIAGRAMA DE FLUJO.....	7
PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR LA LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIÓN EN EL SISTEMA SAP.....	8
I. Hoja de Análisis (Formato de Excel).....	8
II. Registro del Documento Avanzado.....	10
III. Liquidación de Material Importado.....	12
IV. Cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	19
V. Proceso de Compensación en el Sistema SAP.....	24

## **INTRODUCCION**

El presente manual tiene por objeto presentar el conjunto de procedimientos y demás aspectos que deben considerarse por el trabajador para la liquidación de importación y demás actividades a realizar dentro del departamento.

Por ello, el presente manual de procedimientos fue preparado con base al flujograma y en la información suministrada por la empresa FCA Venezuela L.L.C a fin de proporcionar, a los empleados encargados de trabajar con el mencionado proceso, una guía escrita en donde se detallan cada uno de los pasos que han de realizarse para el procedimiento de liquidación de importaciones utilizando el Sistema Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP).

### **Objetivo General del Proyecto**

Proponer un conjunto de normas y procedimientos escritos a los fines de contar con información escrita y actualizada acerca del conjunto de actividades inherentes al proceso de liquidación de materia prima importada.

### **Objetivos Específicos**

- Proveer al departamento de una herramienta valiosa para instruir al personal en las tareas propias del departamento.
- Permitir la disminución de los errores más comunes y concurrentes en el área.
- Servir de fundamento legal para el desempeño adecuado de las funciones.

## **DEFINICIONES**

**Manual:** Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Según Hamm (2014), es "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo" (p. 16).

**Manual de Procedimientos y Normas:** describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

**Bill of Lading:** En las facturas aéreas se presenta un flete adicional debido a la urgencia del material en planta, el B.L. contiene información sobre el embarque de la mercancía, el flete adicional es calculado de acuerdo al peso e incluye cargos adicionales y cargos de trasbordo de la mercancía.

**Invoice:** Es el soporte de compra de la mercancía

**SAP (Sistema Sistemas, Aplicaciones y Productos):** es un sistema de aplicaciones y productos en procesamientos de datos que son los que describen los hechos empíricos, sucesos y entidades que gestiona de forma integrada "on line" todas las áreas funcionales de una empresa que se identifican a una compañía de sistemas informáticos con sede en Alemania, el mercado de los sistemas informáticos con un producto que se produce en el mercado de los sistemas de información con producto denominado SAP R/2, antecesor al SAP R/3 que es el sistema integrado donde la información es almacenada.

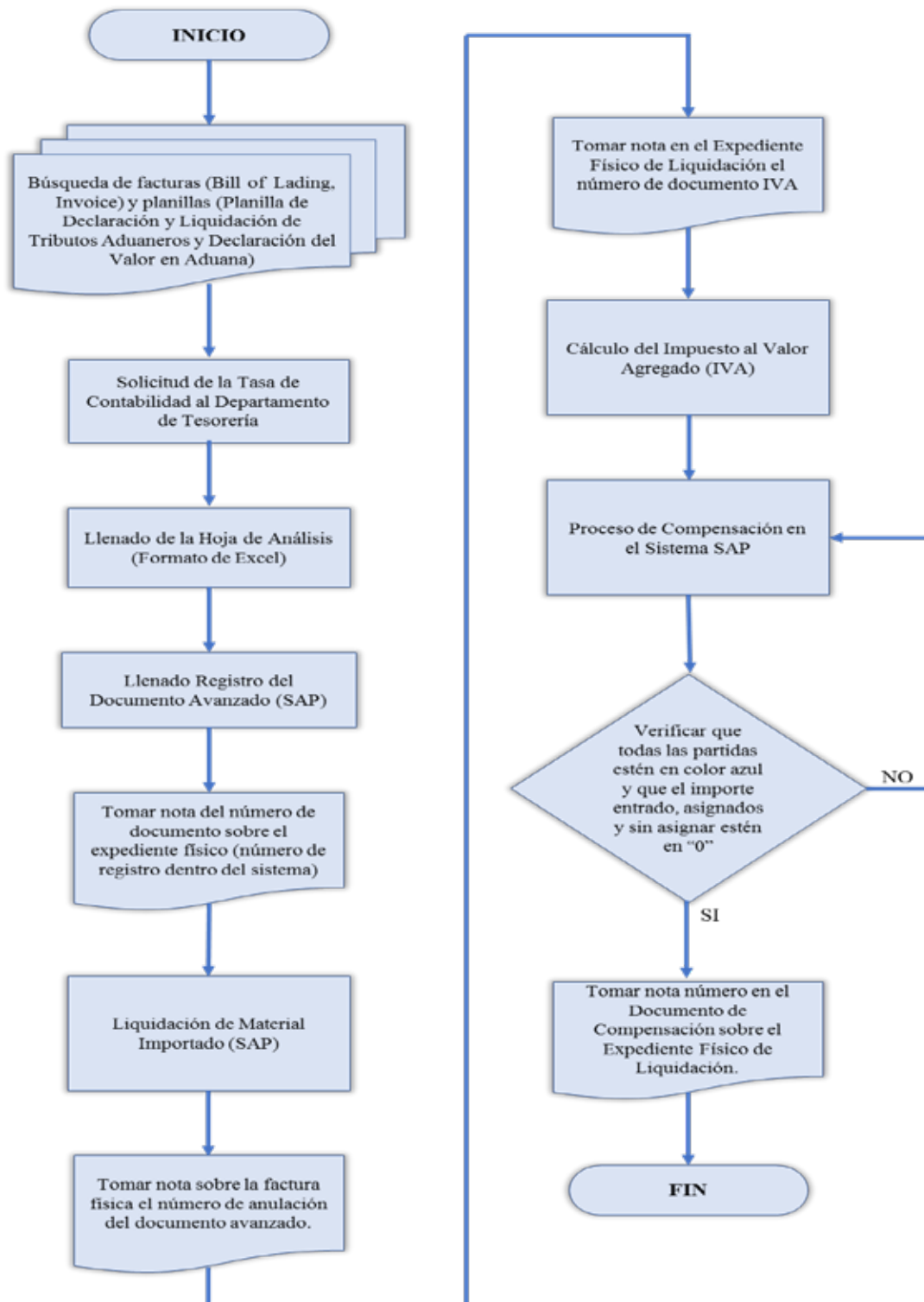
**Transacción SAP:** son una forma de acceso a programas de SAP para ejecutar procesos empresariales. Éstas, lanzan ejecuciones de programas escritos en codificación ABAP. Las transacciones existen del tipo estándar, que son las que vienen con las instalaciones y upgrades del sistema o a medida o “Z”. Las transacciones Z, son desarrollos propios de la organización. Las transacciones estándar, por otro lado, generalmente tienen como nomenclatura parte de las letras del módulo. Ejemplo, las transacciones que comienzan con C, son de Controlling; las con F, son de FI; las con V o S son de SD y las que comienzan con M, son de MM; así sucesivamente.

**IVA (Impuesto al Valor Agregado):** hace referencia a un tributo o impuesto que deben pagar los consumidores al Estado por el uso de un determinado servicio o la adquisición de un bien.

**Compensación:** Tanto los activos como los pasivos son susceptibles de compensaciones mutuas, porque casi en todas las transacciones de creación de un activo implica la creación de un pasivo y lo deja comprometido como garantía de pago lo cual limita su negociación.

**Partida:** Cada una de las cantidades anotadas por separado en una cuenta.

**DIAGRAMA DE FLUJO**

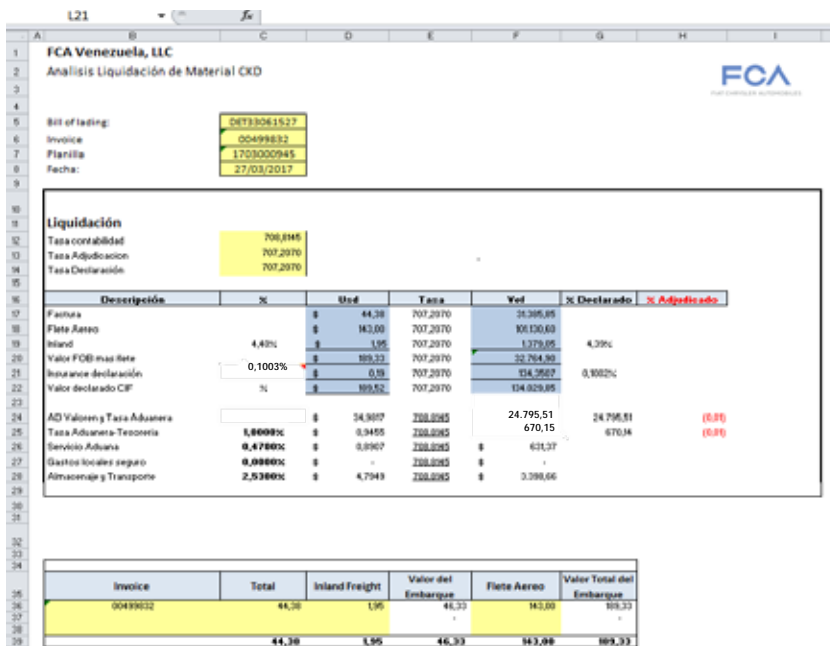


## PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR LA LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIÓN EN EL SISTEMA SAP

La liquidación de importaciones está comprendida por una serie de pasos que deben seguirse rigurosamente para cumplir cabalmente con los lineamientos internos establecidos en la empresa Fiat Chrysler Automóvil (FCA) Venezuela Limited Liability Company (LLC), los cuales se describen detalladamente a continuación:

### I. Hoja de Análisis (Formato de Excel)

En este paso se debe completar la hoja de análisis, para facilitar el trabajo a la hora de recaudar todos los datos provistos por todo documento concerniente a la importación para así poder ser ingresados en el sistema con mayor rapidez y facilidad.



Descripción	%	Ud	Tasa	Val	% Declarado	% Adjudicado
Factura		\$ 44,38	707,2070	24,395,85		
Flete Aereo		\$ 143,00	707,2070	100,130,63		
Islad	4,43%	\$ 1,95	707,2070	1,279,95	4,39%	
Valor FOB mas flete		\$ 189,33	707,2070	32,764,90		
Insurance declaración	0,1003%	\$ 0,59	707,2070	314,3657	0,902%	
Valor declarado CIF	%	\$ 189,92	707,2070	104,609,85		
AD Valores y Tasa Aduanera		\$ 24,907	707,2070	24,795,51	24,795,51	(0,87)
Tasa Aduanera-Tercera	1,8600%	\$ 0,9455	707,2070	670,15	670,15	(0,87)
Servicio Aduanera	0,4780%	\$ 0,907	707,2070	631,27		
Gastos locales seguro	0,0880%	\$ -	707,2070	-		
Almacenaje y Transporte	2,5380%	\$ 4,7949	707,2070	3,399,66		

Invoice	Total	Inland Freight	Valor del Embarque	Flete Aereo	Valor Total del Embarque
00499832	44,38	1,95	46,33	143,00	189,33
	44,38	1,95	46,33	143,00	189,33

Es importante resaltar que todo lo que tiene fondo amarillo es donde se agregan los datos, el resto se calcula automáticamente, en virtud a esto se deben colocar los siguientes datos:

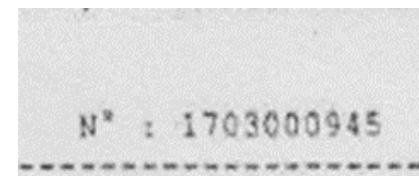
1. **Bill of Lading:** se refiere a la información sobre el embarque de la mercancía y se ubica en la parte superior derecha del documento en cuestión.



2. **Invoice:** este dato se encuentra en la esquina superior derecha de la factura en cuestión.



3. **Planilla:** corresponde a la Planilla de Declaración y Liquidación de Tributos Aduaneros, en este caso se toma el dato que se encuentra en la esquina superior derecha de la planilla.



4. **Fecha:** la fecha del día en el cual está elaborando la Hoja de Análisis.

5. **Tasa de Contabilidad:** esta es enviada por el Departamento de Tesorería diariamente a los empleados del departamento de Contabilidad.

6. **Tasa de Adjudicación:** se toma este dato de la planilla de Declaración del Valor en Aduana siempre y cuando sea pagada con fondos propios, de ser bajo subasta es la tasa a la cual se adjudica el material.



7. **Tasa de Declaración:** se toma este dato de la planilla de Declaración del Valor en Aduana.

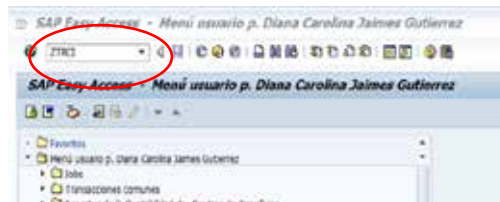
8. **Recuadro inferior:** se toma del Invoice los datos de Numero de factura (2), total (6), Inland Freight (7) y Flete Aéreo (7).



## II. Registro del Documento Avanzado

Este paso se refiere a la carga que se realiza en el sistema SAP de la norma de liquidación, en este se registran las cuentas contables de: monto material, flete terrestre y marítimo. Para la ejecución de esto se debe:

- 1 Buscar en SAP la Transacción “ZTRCI” en el campo ubicado en la parte superior izquierda de la pantalla y presionar ENTER.



- 2 Al seleccionar la opción, se abrirá entonces la sección para cargar los siguiente datos:
  - **Fecha Documento:** fecha que tiene la factura.
  - **Fecha de Contabilidad:** fecha en la cual se registra.
  - **Proveedor:** 1502 (Proveedor Corporativo FCA, USLL).
  - **Cta. Cont. MJPR:** 2113100000 (Material por recibir. Vehículos).
  - **Indicador IVA:** CF.
  - **Texto:** Importación CKD AéreoHx.
  - **Monto Material:** es el total de los Materiales descritos en la factura.
  - **Monto del Flete Marítimo (Inland Freight):** se encuentra en la factura con el nombre de Invoice.
  - **Embarque:** es el número que aparece en la esquina superior derecha del Bill of Lading
  - **Factura:** colocar el número de la factura.
  - **Contenedor:** es el número que aparece en la esquina superior izquierda del URL.
  - **B.L.:** es el número de factura al cual se le agregan (6) ceros 000000VX004995.
  - **Clase de Documento:** IA (Factura Acreedor)
  - **Sociedad:** CM04 (FCA VENEZUELA L.L.C.)

- **Monto del Flete Terrestre:** es el Monto del Flete Aéreo
- **Cuentas Contables:** Materia Prima en Tránsito (1141270000) la de Flete Marítimo por Distribuir Costo Estándar (1141270004) y la de Flete Aéreo (1141270003).
- **IVA:** Agregar CF en la casilla para Fletes Marítimos
- **Moneda:** USD

**Registrar Documentos Avanzados**  
Otro Registro

**Ingreso de Parámetros**

Fecha documento: 17.03.2017    Clase doc: IA    Sociedad: C404  
 Fecha contab.: 29.03.2017    Fe.conversión:    Factor:    Moneda: USD  
 Proveedor: 1502    Cta.Cont:    IVA:   
 Cta Cont.MIPR: 2113100000  
 Indicador IVA: CF  
 Texto: IMPORTACION CKD AEREO Hx

Embarque	Factura	Contenedor	B.L.	Monto Material	Flete Terrestre	Flete Maritimo	Cta Contable	IVA	Monto.Bs.
DET33061527	00499832	0AIR032817	000000VX00499832	44,38	143,00	1,95	1141270000	<input type="checkbox"/>	0,00
							1141270003	<input type="checkbox"/>	0,00
							1141270004	CF	0,00


Seguidamente se debe presionar la tecla Enter, para que se muestre la siguiente información en pantalla:

**Registrar Documentos Avanzados**  
Otro Registro

**Ingreso de Parámetros**

Fecha documento: 17.03.2017    Clase doc: IA    Sociedad: C404 FCA VENEZUELA L.L.C.  
 Fecha contab.: 29.03.2017    Fe.conversión: 29.03.2017    Factor: 708,89200    Moneda: USD  
 Proveedor: 1502    CHRYSLER CORPORATION - C.K.D.    Cta.Cont: 200000    IVA:   
 Cta Cont.MIPR: 2113100000    Material por recibir - Vehiculos  
 Indicador IVA: CF  
 Texto: IMPORTACION CKD AEREO Hx

Embarque	Factura	Contenedor	B.L.	Monto Material	Flete Terrestre	Flete Maritimo	Cta Contable	IVA	Monto.Bs.
DET33061527	499832	0AIR032817	000000VX00499832	44,38	143,00	1,95	1141270000	<input type="checkbox"/>	31.460,63
							1141270003	<input type="checkbox"/>	101.371,56
							1141270004	CF	1.382,34

Luego, se debe seleccionar la opción “Grabar”  para que el sistema muestre la siguiente ventana emergente, con el mensaje “Los registros han sido guardados exitosamente”.

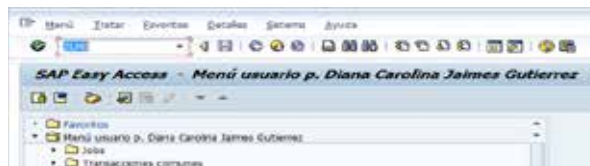


**Nota:** es importante tomar nota del número de documento sobre el expediente físico (número de registro dentro del sistema).

### III. Liquidación de Material Importado

Este se utiliza normalmente como colector intermedio de costes y como ayuda a la planificación, supervisión y procesos de Controlling necesarios. Para poder liquidar una orden debe haberse grabado una norma de liquidación en cada uno de los emisores. Esta norma de liquidación determina dónde deben liquidarse los costes. En este sentido se deben seguir los siguientes pasos:

1. Buscar en SAP la Transacción “ZLMI” y pulsar Enter
2. Esto abrirá una ventana en donde se llenarán los siguientes datos:



Liquidación Material Importado					
Fecha documento	16.03.2017	Clase	FA	Sociedad	CM04
Fecha contab.	29.03.2017	Período	3	Moneda	USD
Referencia	1703000945			TpCambioPConver	
Txt.cab.doc.	029912			Fe.conversión	
<b>Selección</b>					
Nro.Contenedor	0AIR032817				
Bill of Lading	000000VX00499832				
Proveedor	1502				
<b>Control</b>					
<input checked="" type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Abono					

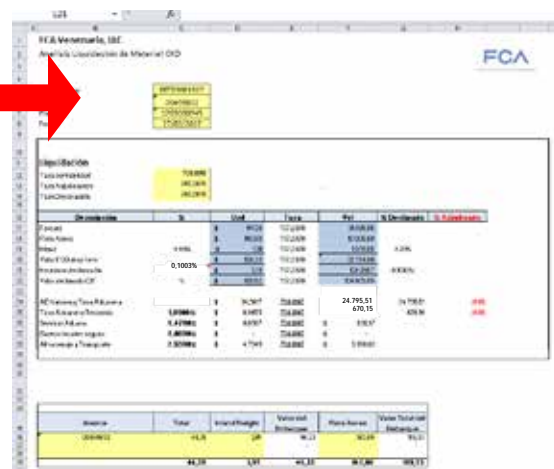
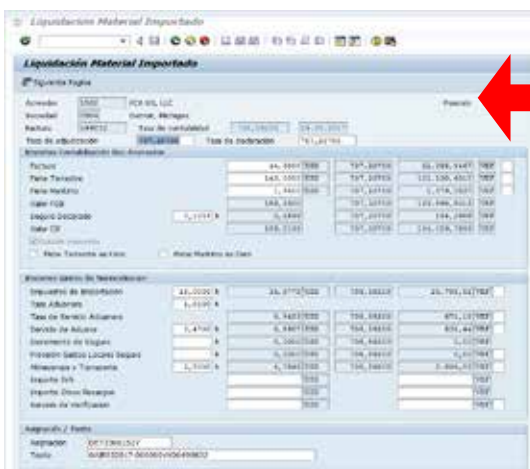
- **Fecha Documento:** fecha de la factura Invoice.
  - **Fecha Contable:** fecha del día en el cual se está realizando la liquidación.
  - **Referencia:** número de la factura Invoice.
  - **Txt.cab.doc:** Importación CKD AéreoHx.
  - **Contenedor:** es el número que aparece en la esquina superior izquierda del Uniform Receiving List (URL), presione el tabulador para seleccionar y observar que es el mismo N° de contenedor que suministro en el documento avanzado.
  - **B.L:** es el número de factura al cual se le agregan seis (6) ceros luego se cambia el HX por un VX y seguidamente se agregan dos(2) ceros más y luego el número de factura URL, presione el tabulador para seleccionar y observar que es el mismo N° de B.L que suministro en el Documento Avanzado.
  - **Proveedor:** 1502.
  - **Clase de Documento:** FA (Factura Acreedor)
  - **Periodo:** mes en el cual se está liquidando.
  - **Sociedad:** CM04.
  - **Moneda:** USD (\$).
  - **Fecha de conversión:** es la misma fecha del día en el cual se está realizando la liquidación.
  - **Control:** seleccionar Factura.
3. Seguidamente se debe presionar dos(2) veces Enter y aparecerá otro formulario en el cual se debe llenar:
- **Tasa de Adjudicación:** se toma este dato de la planilla de Declaración del Valor en Aduana siempre y cuando sea pagada con fondos propios de ser bajo subasta es la tasa a la cual se adjudica el material.
  - **Tasa de Declaración:** se toma este dato de la planilla de Declaración del Valor en Aduana.


4. Luego de llenados estos valores verificar en la hoja de análisis (Formato de Excel) que los siguientes valores concuerden:

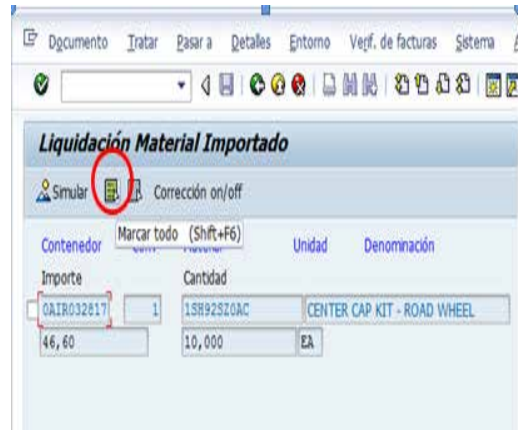
	<b>Hoja de Análisis (Formato de Excel)</b>	<b>Liquidación Material Importado SAP</b>
<b>Campos</b>	Factura	Factura
	Flete aéreo	Flete Terrestre
	Inland	Flete Marítimo
	Valor FOB + flete	Valor FOB
	Insurance declaración	Seguro Declarado
	Valor declarado CIF	Valor CIF
	AD Valoren y Tasa Aduanera	Impuestos de importación
	Tasa Aduanera + Tesorería	Tasa Aduanera
	Servicio de Aduana	Tasa Aduanera
	Almacenaje y transporte	Almacenaje y transporte

**Hoja de Análisis (Formato de Excel)**

**Liquidación Material Importado SAP**



5. Seguidamente se debe presionar Enter (2) veces. La ventana a continuación nos permite verificar el N° de partes, los montos y las cantidades que pertenecen a la factura. Lo único que se podrá ajustar será el monto de cada N° de partes si no coincide con la información de la factura. Cuando en una factura hay más de 8 N° partes se podrá pasar a la siguiente pág. Pulsando la tecla “Av Pág.”. Seleccionar la opción “Marcar Todo” .



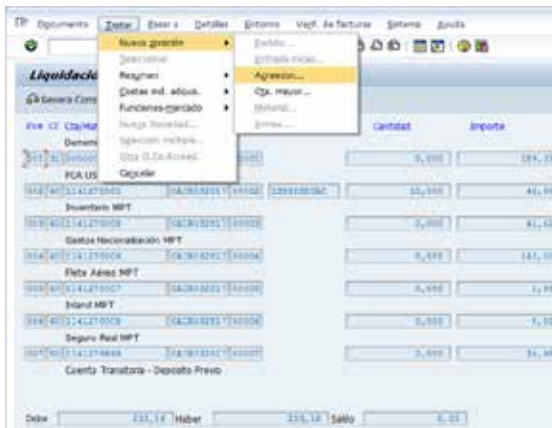
6. Pulsar Corrección On/Off para que queden los campos habilitados para corregir los costos de los números de parte que no coincidan con los costos de la factura.



7. Seguidamente se debe pulsar sobre el botón Simular, para representar el comportamiento de los asientos.



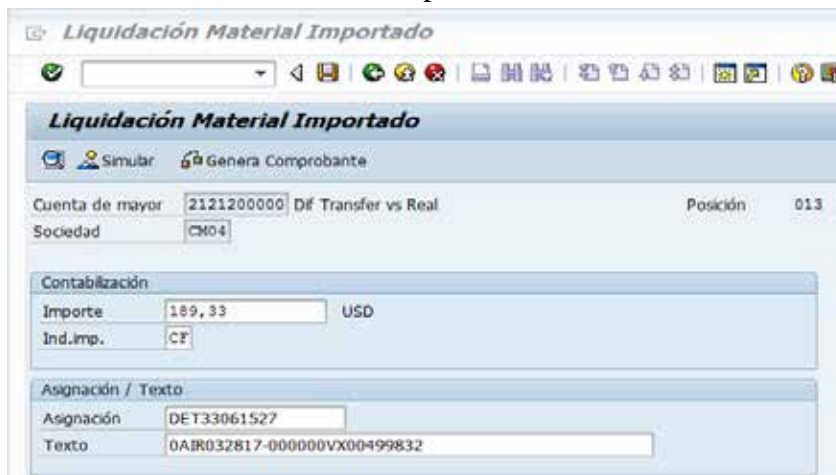
8. Después de esto se deben “Proponer Posiciones Adicionales”, ubicando en el menú superior de la ventana, la opción de “Tratar”, lo que desplegará un sub menú en el que se seleccionará “Nueva Posición”, que a su vez desplegará otro sub menú en el que se debe elegir “Acreedor”.



9. Esto abrirá una ventana emergente que mostrará dos opciones, se debe seleccionar la opción “Debe”, y seguidamente aceptar tildando sobre el icono de visado  para continuar.



10. Consecutivamente, se mostrará una pantalla en donde se llenará:



- **Importe**, el cual corresponde al monto total de la factura más el total del Flete aéreo.

	4.4380	44.38
SUB TOTAL GRAND CHEROKEE		44.38
TOTAL		44.38
BOXING/INLAND FREIGHT	1.95	
TOTAL SHIPMENT VALUE/VALOR DEL EMBARQUE		46.33



Total Prepaid	Total Collect
143.00	
Currency Conversion Factor	DC Charges in Dest. Currency
For Carrier's Use only at destination	Charges at Destination

- **Ind. Imp.**, colocar CF.
  - **Asignación**: es el número de Bill Of lading.
  - **Texto**: se coloca el número de Contenedor seguido del número del Vx (Factura).
11. Al presionar Enter, se vuelve a realizar el procedimiento para “Proponer Posiciones Adicionales” dos veces más, pero tildando esta vez sobre la opción “Haber”, la primera vez cuando corresponda e ingresando el “Importe” que corresponde con el monto de la cuenta Flete Aéreo MPT (1141270006):

The image shows a detailed Air Waybill form. A red circle highlights the '143.00' value in the 'Customs Conversion Rate' field. The form includes fields for shipper and consignee information, flight details, and a table of charges. A red oval is drawn around the '143.00' value in the 'Customs Conversion Rate' field.

Total Shipped	Total Collect
<b>143.00</b>	
Customs Conversion Rate	CC Charges in Dest. Currency
For Carrier's Use only at destination	Charges at Destination

12. Y la segunda vez se debe ingresar en el “Importe” es el monto  $\text{TotalShipmentValue} / \text{Valor del Embarque de la factura}$ :

The image shows a customs liquidation form for FCA International Operations LLC. The form is marked 'ORIGINAL' and contains various fields for company information, client details, and a table of items. The table has columns for 'QUANTIDAD', 'UNIDAD', 'NOMBRE DE PARTO', 'DESCRIPCIÓN', 'UNIDAD', 'UNIDAD', 'CANTIDAD', and 'TOTAL'. The total amount is circled in red.

QUANTIDAD	UNIDAD	NOMBRE DE PARTO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
11	UNIDAD	CONTE	CONTE	CONTE	CONTE	1.000	44.34
12	SIN TOTAL	SIN TOTAL	SIN TOTAL	SIN TOTAL	SIN TOTAL	SIN TOTAL	44.34
13	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	44.34

13. Luego de esto se debe, verificar que el saldo quede en cero “0” y generar Comprobante pulsando Enter (4) veces. Es importante que se anote sobre la factura física el número de anulación del documento avanzado.

The image shows a software interface for 'Liquidación Material Importado'. The main window displays a table with columns for 'Pos', 'CT', 'Cta/Mat/Inm/Acreed', 'Contenedor', 'Pos.', 'Material', 'Cantidad', and 'Importe'. The table contains several rows of data. Three information pop-ups are visible over the table:

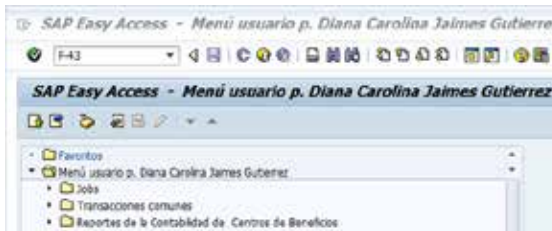
- Pop-up 1: 'Doc.1900001429 se contabilizó en sociedad CM04'
- Pop-up 2: 'Tabla: ZRCI Ha sido Actualizada Satisfactoriamente'
- Pop-up 3: 'Liquidación realizada Satisfactoriamente...!!!' (circled in red)

**IV. Cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

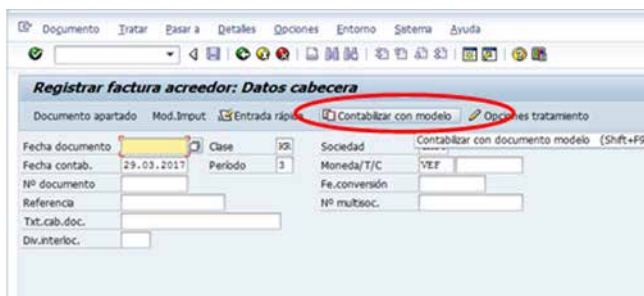
1. En primer lugar, se debe llenar el formato de Excel llamado IVA, en el cual se deben llenar los siguientes datos:

- **Asignación:** esta será el número del Bill of Lading.
- **Referencia:** esta será el número de la planilla de declaración.
- **Date:** fecha de la planilla de declaración.
- **IVA:** ingresar el Impuesto al valor agregado que se encuentra reflejado en la planilla de *Determinación y Liquidación de Tributos Aduaneros* automáticamente se calculará la columna de *Total* y la columna de *Base Imponible*.

2. Seguidamente se debe abrir el sistema SAP, buscar la Transacción F-43 y presionar Enter.



3. Esto abrirá la ventana de los *Datos de Cabecera* ventana de registro de factura de acreedor, en la cual se debe seleccionar la opción de Contabilizar con Modelo.



4. Se abrirá una ventana emergente en donde se deben ingresar los siguientes datos:

The screenshot shows the 'Contabilizar documento: Datos cabecera' dialog box. It contains the following fields and options:

Modelo	
Nº documento	2300000039
Sociedad	CM04
Ejercicio	2017

**Control de proceso**

- Crear asiento inverso
- Entrar apuntes de cta. mayor
- No proponer importes
- Recalcular días y porcentajes
- Visualizar posiciones
- Copiar textos
- Transferir área de funciones
- Calcular importes moneda local de nuevo
- Transferir segmento y segm. interlocutor

- **Número de Documento:** corresponde al tomo como modelo de referencia al último número de documento de IVA registrado.
- **Sociedad:** digitar CM04.
- **Ejercicio:** se debe colocar allí el año actual.
- **Control de Proceso:** Tildar las opciones “No proponer importes”, “Visualizar posiciones” y “Calcular importes moneda local de nuevo”.

5. Seguidamente presionar Enter, lo que abrirá una ventana que mostrara los siguientes renglones a llenar:

- **Fecha Documento:** fecha que se encuentra en la parte superior del centro de la planilla de Determinación y Liquidación de Tributos Aduaneros (Forma 00086).
- **Fecha Contable:** fecha en la cual se está calculando el IVA.
- **Referencia:** se coloca el N° de la planilla de Determinación y Liquidación de Tributos Aduaneros (Forma 00086) este se encuentra en la parte superior derecha de dicha planilla.
- **Txt.cab.doc:** se coloca el N° de la referencia ubicada en la parte superior izquierda de la planilla de Determinación y Liquidación de Tributos Aduaneros sin el año.
- **Clase de Documento:** IM
- **Periodo:** Mes en el cual se está registrando el IVA.
- **Sociedad:**CM04.
- **Moneda:** VEF (Bolívar Fuerte)

1. Luego de presionar Enter se procederá a registrar las posiciones de Cuenta Mayor (posiciones 1,2,3,4 y 5), en las cuales se llenará lo siguiente:

Posiciones	Datos a llenar				Observación
	Importe	Fecha Base	Asignación	Texto	
Primera					Este paso se Repite (2) veces
Segunda					
Tercera					Este paso se Repite (2) veces
Cuarta					
Quinta					

**Contabilizar documento Añadir Posición de acreedor**

Posición 1 / Fecha: / 21

Importe: 17434.98 VEF

Fecha base: 29.03.2017

Asignación: DET30961527

Texto: REGISTRO PLANILLA IVA MATERIAL ODI

*Posición 1*

**Contabilizar documento Añadir Posición de acreedor**

Posición 2 / Moneda: NO Acreditar / 21

Importe: 17434.98 VEF

Fecha base: 29.03.2017

Asignación: DET30961527

Texto: REGISTRO PLANILLA IVA MATERIAL ODI

*Posición 2*

**Contabilizar documento Añadir Posición de cta. mayor**

Cuenta de mayor: 114119999 Cuenta Transferida - Inventario

Posición 3 / Contab. Debit / 40

Importe: 154495.50 VEF

Fecha base: 29.03.2017

Asignación: DET30961527

Texto: REGISTRO PLANILLA IVA MATERIAL ODI

*Posición 3*

**Contabilizar documento Añadir Posición de cta. mayor**

Cuenta de mayor: 114119999 Cuenta Transferida - Inventario

Posición 4 / Contab. Haber / 50

Importe: 154495.50 VEF

Fecha base: 29.03.2017

Asignación: DET30961527

Texto: REGISTRO PLANILLA IVA MATERIAL ODI

*Posición 4*

**Contabilizar documento Añadir Posición de cta. mayor**

Cuenta de mayor: 1141210100 Depósito Previs

Posición 5 / Contab. Haber / 50

Importe: 154495.50 VEF

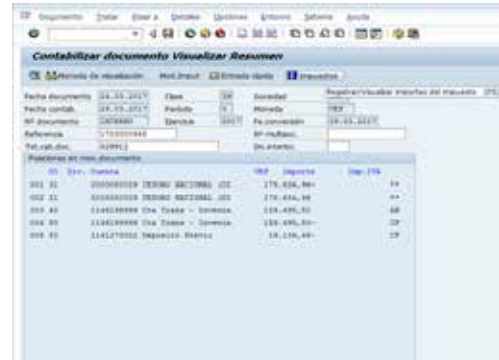
Fecha base: 29.03.2017

Asignación: DET30961527

Texto: REGISTRO PLANILLA IVA MATERIAL ODI

*Posición 5*

- Seguidamente se mostrara el resumen de los datos llenados anteriormente en la pantalla y seguidamente se debe presionar sobre el botón Impuestos, que se encuentra en la parte superior de la pantalla, esto mostrara otra ventana.



- En esta pantalla se debe presionar calcular, esto mostrara el valor de importe.




- Luego se presionará sobre el botón de continuar que se encontrará en la esquina superior izquierda de la ventana en cuestión.



- Esto abrirá una pequeña ventana emergente en la cual se debe seleccionar la opción “Si” para guardar los datos calculados de impuesto.

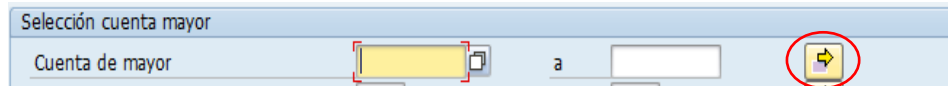
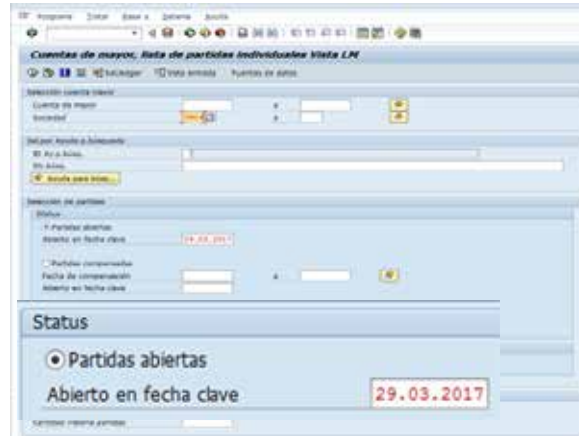
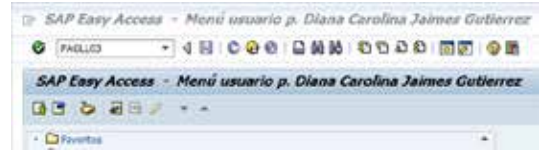


- Al realizar esto se volverá a la pantalla donde se visualizan las posiciones anteriormente llenadas, al no tener diferencias en los montos, seleccione sobre el icono de “Grabar” . Es importante que se anote en el expediente físico de liquidación el número de documento IVA.





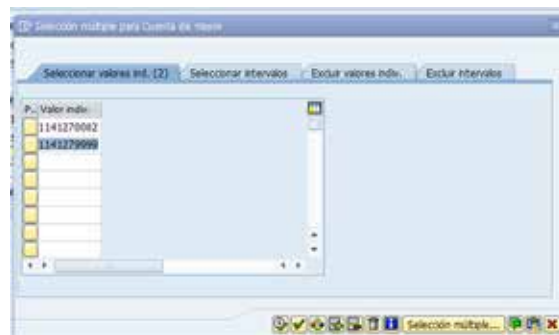
**V. Proceso de Compensación en el Sistema SAP**

1. Inicialmente se debe abrir el sistema y buscar la Transacción “FAGLL03” y presionar Enter.
2. Esto abrirá la ventana “Cuentas de Mayor, Lista de Partidas Individuales Vista LM.
3. En dicha ventana se deben llenar los campos:
  - **Sociedad:** CM04
  - **Satatus:** partidas abiertas a fecha actual.
  - **Cuenta de Mayor,** en esta se debe pulsar sobre la opción selección múltiple



y en la ventana emergente que se apertura se debe agregar cuentas de Depósito Previo (1141270002) y Transitorias de Depósito Previo (1141279999).

4. Seguidamente se debe pulsar la opción “Verificar Entradas”  y a continuación “ejecutar” .



5. Se abrirá una ventana que reflejara la lista de partidas individuales.

6. En esta se debe pulsar sobre el icono Layout,



7. Esto abrirá una ventana emergente con una lista de variables, en esta se debe seleccionar la variante **Análisis Prov. Tránsito CKD**, luego de seleccionarla pulsar **“Continuar”**

Layout	Denominación de la disposición			
/ADMIN-OPER	CONSULTA DE CERSE /ADMIN-OPER-REP			
/ADMIN-PERS	CONSULTA DE CERSE ADMIN-PERS			
/ADMIN-PRES	CONSULTA DE CERSE /ADMIN-PRES-OPER			
/ACUAGA	Movimiento mensual USD			
/ADVO01	CONSULTA DE CERES DE ADVO01			
/AMORTIZACION	AMORTIZACION 2017			
/AN.INMT CKD	Analisis Inv. Trans. CKD			
/ANAL.COSTOS	VARIANTE ANALISIS DE COSTOS MENSUAL			
/ANAL.PSPV	Analisis prov. seg. p/p ve.			
/ANAL.TRANSI	ANALISIS PROV. TRANSITO CKD			
/ANALIS.PROD	ANALISIS PRODUCTIVO LOCAL			
/ANALIS.SFPV	Analisis prov. seg. p/p ve.			
/ANALISIS	Analisis cuenta a pagar			
/ANALISIS.TA	Analisis TRASIMP			
/ANALISIS.TA	Analisis TRASIMP CRP			
/ANALISIS1	/Analisis1			
/ANALISIS_1	/Analisis_1			
/ASIGNACION	ASIGNACION			
/BANCO	DEF VARIOS			
/BANCOS	BANCOS PARTIDAS ABIERTAS			
/BLACKLINE	BLACKLINE INGRESOS DIF REP			

8. Esa acción retornara a la ventana lista de partidas individuales, seguidamente se debe pulsar el botón **“Sumaricela”** **“Columna de Asignación”**.

Cuentas de mayor, lista de partidas individuales Vista LM

Cuentas de mayor, lista de partidas individuales Vista LM

Cta. mayor: \*  
Sociedad: CM04  
Ledger: ZL

Asignación	Referencia	N° doc.	Clase	Texto	Fe. contab.
		400001629	DC		29.03.2017
		400001629	DC		29.03.2017
DET33061409	00499825	1900001383	FA	0AIR032217-000000VX00499825	27.03.2017
DET33061409	00499825	1900001383	FA	0AIR032217-000000VX00499825	27.03.2017
DET33061475	00499827	1900001441	FA	0AIR032817-000000VX00499827	29.03.2017
DET33061475	00499827	1900001441	FA	0AIR032817-000000VX00499827	29.03.2017
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017

9. Luego se debe buscar el N° del Bill of Lading o número de embarque en la columna de Asignación.

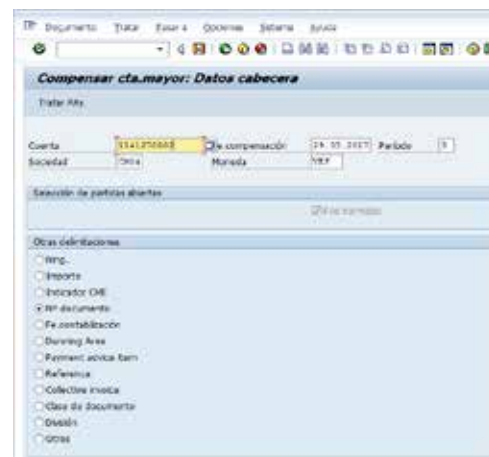
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	24.795,51	VEP	34,90	000	1141279893
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	870,38	VEP	0,99	000	1141279893
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	43.834,47	VEP	42,11	000	1141279893
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	870,34	VEP	0,95	000	1141279893
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	14.119,44	VEP	17,00	000	1141279893
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	0,11	VEP	0,14	000	1141279893

10. A continuación se debe abrir otra ventana de SAP y buscar en ella la Transacción F-03 pulsando Enter.



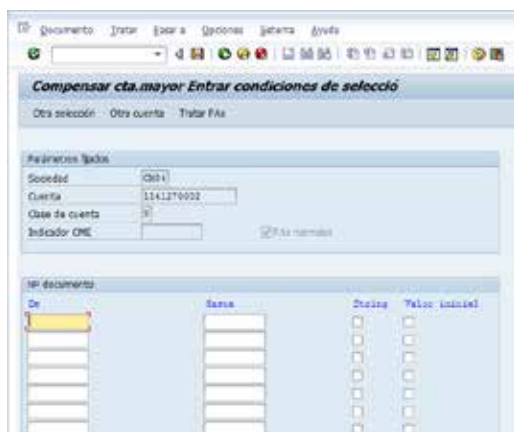
11. Se abrirá la ventana “Compensar Cuenta Mayor”, en esta se debe ingresar:

- **Cuenta:** La cuenta que se va a compensar.
- **Sociedad:** CM04



- **Fecha de compensación:** Fecha del día en el cual se está realizando la compensación.
- **Periodo:** Mes en el cual se está realizando la compensación.
- **Moneda:** VEF (Bolívar Fuerte).
- **Otras Delimitaciones:** Seleccionar N° de documento.

12. Al presionar Enter le solicitará la condiciones de selección.



13. Para esto primeramente se deben copiar en la primera ventana SAP en la Transacción FAGLL03, los N° de documentos ZB e IM.

	DEBITO	CREDITO	FA	DESCRIPCION	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE PAGAMENTO	MONEDA	VALOR	MONEDA	VALOR	MONEDA
	DEI33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	24.795,51-	VEF	34,98-	USD
	DEI33061527	1703000945	1900001429	FA	0AIR032817-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	670,15-	VEF	0,95-	USD
	DEI33061527	00052508	10002967	ZB	1703000945 PAGO PLANILLA DE	24.03.2017	24.03.2017	43.934,97	VEF	62,12	USD
	DEI33061527	00052508	10002968	ZB	1703000945 PAGO PLANILLA DE	24.03.2017	24.03.2017	670,14	VEF	0,95	USD
	DEI33061527	1703000945	2300000048	IM	REGISTRO PLANILLA IVA MATER	29.03.2017	24.03.2017	19.139,46-	VEF	27,00-	USD
	DEI33061527							0,01-	VEF	0,14	USD

14. Estos se registran en la cuenta 1141270002, pegar esto en la ventana SAP de la Transacción FAGLL03, se debe pulsar Enter dos veces.



15. Seguidamente se abrirá otra ventana en donde se debe:

- Seleccionar la opción: Otra Cuenta.
- Sociedad: CM04.
- Cuenta: el otro número de cuenta a Compensar (1141279999).
- Otra selección: N° de documento.
- Pulsar Enter.



16. Volver a la otra ventana de SAP en donde está la transacción FAGLL03 y copiar los N° de documentos FA,

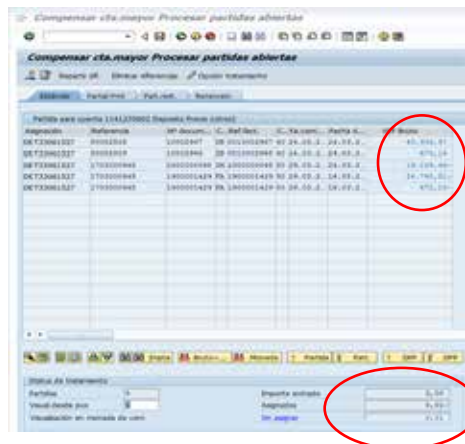
										525,30	VEF	0,74	USD
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	CAIRO32917-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	24.795,51-	VEF	34,98-	USD	1141279999		
DET33061527	1703000945	1900001429	FA	CAIRO32917-000000VX00499832	29.03.2017	16.03.2017	670,15-	VEF	0,95-	USD	1141279999		
DET33061527	00052508	10002968	ZB	1703000945 PAGO PLANILLA DE	24.03.2017	24.03.2017	43.934,97	VEF	62,12	USD	1141270002		
DET33061527	00052509	10002968	ZB	1703000945 PAGO PLANILLA DE	24.03.2017	24.03.2017	670,14	VEF	0,95	USD	1141270002		
DET33061527	1703000945	2300000048	IM	REGISTRO PLANILLA IVA MATER	29.03.2017	24.03.2017	19.139,46-	VEF	27,00-	USD	1141270002		
DET33061527							0,01-	VEF	0,14	USD			
DET33061534	00499841	1900001457	FA	CAIRO32917-000000VX00499841	30.03.2017	17.03.2017	1.063,54-	VEF	1,50-	USD	1141279999		
DET33061534	00499841	1900001457	FA	CAIRO32917-000000VX00499841	30.03.2017	17.03.2017	35.267,00-	VEF	49,75-	USD	1141279999		
DET33061534	00499841	1900001473	FA	CAIRO32917-000000VX00499841	29.03.2017	17.03.2017	1.064,02	VEF	1,50	USD	1141279999		
DET33061534	00499841	1900001473	FA	CAIRO32917-000000VX00499841	29.03.2017	17.03.2017	1.064,02-	VEF	1,50-	USD	1141279999		
DET33061534	00499841	1900001474	FA	CAIRO32917-000000VX00499841	29.03.2017	17.03.2017	1.064,02	VEF	1,50	USD	1141279999		


17. Pegar estos datos en la ventana SAP de la Transacción F-03 y pulsar Enter dos veces.



18. Luego seleccionar la opción “Tratar Pas” ubicada en el menú superior de la ventana.

19. Esto abrirá una ventana que mostrara una lista de partidas, en las cuales se debe verificar que todas las partidas estén en color azul y que el importe entrado, asignados y sin asignar estén en “0”, de lo contrario no se podrá compensar



20. En caso de que todo este correcto pulsar la opción “grabar”  . Es importante anotar el número de Documento de Compensación sobre el expediente físico de liquidación.

## II. Adiestramiento de Personal

Con adiestramiento de personal se persigue mejorar las habilidades y conocimientos del mismo en el uso del sistema SAP, asimismo, promover el desarrollo personal y profesional del trabajador. La empresa puede incorporar en la programación del adiestramiento el curso para conocer el entorno de trabajo del sistema SAP, específicamente en el área de costo, de manera que no solo se optimicen las operaciones en el departamento, sino también para lograr que el trabajador se sienta motivado a seguir superándose, viendo el esfuerzo que la organización realiza y lo que espera de él.

Cuadro 15. Programa de Adiestramiento

Acciones	Responsable	Costo Horas Hombre	Horas	Total
Curso de adiestramiento sistema SAP	Empresa especializada en la enseñanza del sistema SAP	Horas hombre del facilitador 10.000,00 bs/cada hora * 3 participantes	16 horas	Bs. 480.000,00

Fuente: Jaimes (2017)

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas:**

Balestrini, Miriam (2012). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Sexta edición. Caracas, Venezuela: Servicio Editorial.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2002). **Declaración de Principios de Contabilidad (DPC) de Aceptación General en Venezuela**. 5ta edición. Fondo Editorial del Contador Público.

Gómez, Guillermo (2007). **Sistemas Administrativos Análisis y Diseño**. Primera Edición. México: McGraw-Hill.

Hamm, Karina (2014). **Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados en la empresa National Oilwell de Venezuela C.A. Anaco Estado Anzoátegui**. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Instituto Universitario de Tecnología Industrial IUTA sede Nacional, Anaco.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.

Horngren, Charles. y Foster, George. (2006). **Biblioteca de Contabilidad de Costos**. Tomo I, II y III. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Mallo, Carlos.; Kaplan, Robert.; Meljem, Sylvia.; Giménez, Carlos. (2010). **Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión**. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Redondo, Ángel (2008). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela: Corporación Marca, S.A.

Serna, Humberto (2005). **Planeación y gestión estratégica**. Bogotá: Legis.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012) **El proceso de la Investigación Científica**. Tercera edición. México: Ediciones Limusa, S.A.

Terry, George (1993). **El uso de los manuales administrativos**. México: ECASA.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL, FEDUPEL.

## **Electrónicas**

Barcala, Carlos; Borrego, Pablo; Carretero, Jaime; Carrión, José (1999). **SAP R/3**. UPCO ICAI. [Artículo en línea]. Disponible: <http://usuarios.lycos.es/cblsap/> [Consulta: 2017, enero 10].

Carpio, Darwing (2016). **Análisis del sistema contable de la empresa Instrumentos Musicales Telecarpio de la ciudad de Machala y diseño de un manual de procedimientos contables**. [Tesis de Grado] UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, Ecuador. Disponible: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7004/1/TUACE-2016-CA-CD00029.pdf> [Consulta: 2017, abril 25].

González, Humberto (2010). **Manual de procedimientos**. Disponible: <http://www.manual de procedimientos administrativos>. [Documento en línea]. Disponible: [www.google.com.MPD/02/](http://www.google.com.MPD/02/). [Consulta: 2017, enero 10].

Merino, Alison (2016). **Costos de producción y su efecto en la rentabilidad de la empresa procesadora de mariscos de El Oro Promaoro S.A.** . [Documento en línea]. Disponible: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8553> [Consulta: 2017, abril 25].

Moreno, Maira y González, Lisandra (2016). **Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad / Procedure for implementing a quality cost management system**. [Artículo en línea] Ciencias Holguín, Revista trimestral, Vol. 22, No.2, abril-junio, 2016. Ciencias Holguín ISSN 1027-2127 1. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181545579002.pdf> [Consulta: 2017, abril 25].

Sanz Sanz, Marta (2014). **Metodología de análisis del impacto de la implantación de SAP/R3 en una organización empresarial: diseño conceptual SAP/R3 27**. Anales de mecánica y electricidad / marzo-abril 2004. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.ica.es/publicacionesanale\\_get.php?id=224](http://www.ica.es/publicacionesanale_get.php?id=224) [Consulta: 2017, enero 10].

Vacacela, Esperanza (2016). **Elaboración de un manual de procedimientos contables para la empresa constructora Álvarez de propiedad del Ing. Christian Álvarez Hurtado del cantón Santa Rosa.** [Documento en línea]. Disponible:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4721/1/TUACE-2016-CA-CD00008.pdf> [Consulta: 2017, abril 25].

## **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como objetivo, recabar información para establecer un manual de procedimientos para que el área de costos obtenga información eficaz y eficiente; a objeto de desarrollar un trabajo de investigación.

**INSTRUCCIONES:**

El instrumentos está estructurado por once (11), preguntas, con alternativas de SI o NO, las cuales debe elegir una de ellas en el recuadro correspondiente, según su criterio.

El instrumento aplicado es de carácter confidencial.

Gracias por su colaboración

### Cuestionario

Ítems	Si	No
1. ¿Considera usted, que el sistema actual (SAP) en el área de costos de la empresa de la empresa FCA Venezuela L.L.C., es el adecuado para los procesos ejecutados en el departamento?		
2. ¿Considera usted, que con el sistema Sap se logra un control interno de las operaciones en el departamento de costos?		
3. ¿Considera usted, que con el sistema Sap se procesa la información con mayor seguridad y rapidez?		
4. ¿Cree usted, que la empresa cuenta con personal calificado para el uso del sistema Sap, en el área de costos?		
5. ¿Considera usted, que la empresa lo ha capacitado para el manejo del sistema Sap en el área de costos?		
6. ¿Cree usted que el sistema Sap ha agilizado el resultado de los registros contables?		
7. ¿Conoce usted las normas y procedimientos relacionados con el sistema Sap, aplicados a los procesos del área de costos?		
8. ¿Considera usted, que con la implantación del sistema Sap se reducen los costos operativos?		
9. ¿Cree usted, que la información obtenida a través del sistema Sap es veraz y oportuna?		
10. ¿Considera usted, que con el sistema Sap se obtienen resultados en menor tiempo?		
11. ¿Considera usted, que ha aumentado el nivel de efectividad en el área de de costos por la implantación del sistema Sap?		