



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**  
**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y**  
**CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**  
**PROYECTO INTEGRADOR**

**“ANÁLISIS, DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS DEL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO DE UNA AGENCIA DE  
PUBLICIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**AUTORIZADA**

**PRESENTADO POR:**  
**DANNY ORDÓÑEZ SACOTO**  
**MARIO CRUZ ASENCIO**

**Guayaquil - Ecuador**  
**2017**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a mi mamá Lcda. Nelly Sacoto Ponguillo quien siempre me ha sabido guiar por el buen camino, sembrando en mí valores y virtudes importantes, y me ha brindado su apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado en mi vida.

El agradecimiento a Dios por brindarme la fuerza de voluntad para poder culminar con éxito una etapa más de mi tránsito por su camino; sin su ayuda, no sería posible.

El agradecimiento a todos y cada uno de los profesores que forjaron en mí los conocimientos que durante todo el tiempo que permanecí en las aulas de la ESPOL he adquirido, muchos fueron excelentes profesores y decanos de su materia, otros pocos grandes maestros de la vida; pero sin duda, todas buenas personas a los cuales siempre llevaré en mi corazón y pensamiento.

Finalmente agradezco a todos mis compañeros que me acompañaron en este trayecto, sin duda más allá de los estudios existen lazos muy fuertes que se entablan en esta etapa de la vida, recuerdos inolvidables que cada uno guardará celosamente.

***Danny Ordóñez Sacoto***

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradecer a Dios por guiarme en cada etapa de mi vida, así como de bendecir a toda mi familia.

Agradecer a mi papa y mama por ser ese poyo que siempre necesite en los momentos más difíciles y por darme la oportunidad de poder estudiar a lo largo de los años de estudiante.

A mi esposa e hijos porque ellos son la razón de mi vida y la razón por la cual cada día me esfuerzo y mejoro tanto en el campo profesional como en mi vida diaria.

A mis queridas hermanas que de una u otra manera contribuyeron para que pueda estudiar.

***Mario Cruz Asencio***

## **DEDICATORIA**

Este Proyecto Integrador de Graduación con el cual concluyo una ardua tarea de estudios en mi querida ESPOL, está dedicado íntegramente a mi querida madre, a quien no me alcanzará la vida para agradecer todo su amor, esmero y dedicación por mí.

*Su hijo...*

*Danny Ordóñez Sacoto*

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a Dios por brindarme vida y salud para poder realizarlo.

A Nelson Cruz y Alicia Asencio mis padres por su apoyo en las buenas y en las malas.

A mi esposa Johanna, mis hijos Danna y Juan por su fortaleza y apoyo.

A mis hermanas Susana, Dioselina y Rocío por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

*Mario Cruz Asencio*

## **DECLARACION EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

---

**Sr. Danny Javier Ordóñez Sacoto**

---

**Sr. Mario Enrique Cruz Asencio**

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>- 1 -</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 1 -
1.1 <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	- 1 -
1.2 <i>OBJETIVOS DEL PROYECTO</i> .....	- 2 -
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	- 2 -
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	- 2 -
1.3 <i>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</i> .....	- 3 -
1.4 <i>ALCANCE DEL PROYECTO</i> .....	- 3 -
1.5 <i>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	- 5 -
1.5.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
1.5.2 PROCEDIMIENTOS PARA OBTENCIÓN DE DATOS.....	- 5 -
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>- 6 -</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	- 6 -
2.1. <i>GESTIÓN POR PROCESOS</i> .....	- 6 -
2.1.1. ANTECEDENTES.....	- 6 -
2.1.2. DEFINICIÓN DE UN PROCESO.....	- 7 -
2.1.3. TIPOS DE PROCESO .....	- 7 -
2.1.4. ELEMENTOS DE PROCESOS.....	- 7 -
2.1.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	- 8 -
2.1.6. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	- 8 -
2.1.7. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS .....	- 9 -
2.1.8. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	- 13 -
2.2. <i>METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR PROCESOS</i> .....	- 14 -
2.2.1. INTRODUCCION .....	- 14 -
2.2.2. CADENA DE VALOR .....	- 14 -
2.2.3. MATRIZ FODA .....	- 15 -
2.2.4. ANALISIS DE RIESGO .....	- 15 -
2.2.5. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO .....	- 16 -
2.2.5.1. Definición .....	- 16 -
2.2.5.2. Procedimiento.....	- 16 -
2.2.6. OPTIMIZACIÓN Y MEJORAS DE PROCESOS .....	- 17 -
2.2.7. CICLO DE DEMING .....	- 17 -
2.3. <i>MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS</i> .....	- 18 -
2.3.1. MAPA DE PROCESOS.....	- 18 -
2.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJOS .....	- 19 -
2.3.3. VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	- 19 -
2.3.4. MANUAL DE PROCESOS.....	- 20 -
2.4. <i>INDICADORES DE GESTIÓN</i> .....	- 20 -
2.4.1. ANTECEDENTES.....	- 20 -
2.4.2. DEFINICIÓN DE INDICADOR .....	- 20 -
2.4.3. VENTAJAS DE LOS INDICADORES .....	- 21 -
2.4.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	- 21 -
2.4.5. CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES.....	- 21 -
2.4.6. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	- 22 -

2.4.7.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	- 23 -
2.5.	<i>EL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y SU IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN</i> .....	- 24 -
2.5.1.	EL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	- 24 -
2.5.2.	POLÍTICA ORGANIZACIONAL .....	- 24 -
2.5.3.	PROCEDIMIENTO. ....	- 24 -
2.5.4.	PERFIL DE CARGO. ....	- 24 -
2.5.5.	FUNCIÓN.....	- 25 -
2.5.6.	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	- 25 -
2.5.7.	ÁREA DE TESORERÍA .....	- 25 -
2.5.7.1.	Funciones del Área de Tesorería .....	- 25 -
2.5.7.2.	Principales Problemas del Área de Tesorería.....	- 26 -
2.5.8.	ÁREA CONTABILIDAD .....	- 26 -
2.5.8.1.	Funciones del Área de Contabilidad.....	- 26 -
2.5.8.2.	Principales Problemas del Área de Contabilidad e Impuestos. ....	- 27 -
2.5.9.	ÁREA DE FACTURACIÓN.....	- 27 -
2.5.9.1.	Funciones del Área de Facturación. ....	- 27 -
2.5.9.2.	Principales Problemas del Área de Facturación .....	- 27 -
2.6.	<i>PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE TESORERÍA</i> .....	- 28 -
2.6.1.	GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS .....	- 28 -
2.6.1.1.	Definición .....	- 28 -
2.6.1.2.	Políticas de Cobros y Pagos.....	- 28 -
2.6.2.	MANEJO DE CAJA CHICA .....	- 29 -
2.6.2.1.	Definición .....	- 29 -
2.6.2.2.	Políticas y manejo de caja chica .....	- 29 -
2.6.3.	CONCILIACIÓN BANCARIA.....	- 29 -
2.6.3.1.	Definición .....	- 29 -
2.6.3.2.	Importancia de la Conciliación Bancaria .....	- 30 -
2.6.3.3.	Procedimiento para efectuar la Conciliación Bancaria.....	- 30 -
2.6.4.	FLUJO DE CAJA .....	- 31 -
2.6.4.1.	Definición .....	- 31 -
2.6.4.2.	Clasificación de los Flujos de Liquidez.....	- 31 -
2.6.4.3.	Importancia del Flujo de Caja.....	- 31 -
2.6.4.4.	Modelo de Flujo de Caja. ....	- 32 -
2.7.	<i>PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD</i> .....	- 32 -
2.7.1.	REGISTROS DE FACTURAS DE COSTOS Y GASTOS. ....	- 32 -
2.7.1.1.	Definición .....	- 32 -
2.7.1.2.	Procedimiento de Registro.....	- 32 -
2.7.2.	PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS. ....	- 33 -
2.7.2.1.	Definición .....	- 33 -
2.7.2.2.	Clasificación de los Estados Financieros.....	- 33 -
2.7.2.3.	Estado de Situación Financiera o Balance General. ....	- 33 -
2.7.2.4.	Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.....	- 36 -
2.7.2.5.	Estado de Evolución del Patrimonio. ....	- 38 -
2.7.2.6.	Estado de Flujos de Efectivo.....	- 38 -
2.7.2.7.	Notas a los Estados Financieros .....	- 39 -
2.8.	<i>PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE FACTURACIÓN</i> .....	- 40 -
2.8.1.	PROCESO DE FACTURACIÓN .....	- 40 -
2.8.1.1.	Definición .....	- 40 -

2.8.1.2.	Procedimiento de Facturación .....	- 40 -
<b>CAPÍTULO 3</b>	.....	<b>- 41 -</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS, DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....</b>	<b>- 41 -</b>
3.1.	MISIÓN .....	- 41 -
3.2.	VISIÓN.....	- 41 -
3.3.	OBJETIVOS PRINCIPALES.....	- 41 -
3.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL .....	- 42 -
3.5.	MAPA DE PROCESOS.....	- 42 -
3.6.	ÁREAS Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	- 43 -
3.7.	DIAGNÓSTICO INICIAL .....	- 43 -
3.8.	ÁREA DE FACTURACIÓN.....	- 44 -
3.8.1.	MATRIZ DE RIESGOS .....	- 44 -
3.8.2.	FODA.....	- 45 -
3.8.3.	DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO .....	- 45 -
3.8.4.	PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS .....	- 46 -
3.8.5.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 51 -
3.8.6.	PROCESO DE FACTURACIÓN .....	- 52 -
3.8.7.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 58 -
3.9.	ÁREA DE TESORERÍA .....	- 59 -
3.9.1.	MATRIZ DE RIESGOS .....	- 59 -
3.9.2.	FODA.....	- 60 -
3.9.3.	DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO .....	- 60 -
3.9.4.	PROCESO DE CAJA CHICA.....	- 61 -
3.9.5.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 67 -
3.9.6.	PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA .....	- 68 -
3.9.7.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 72 -
3.9.8.	PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS.....	- 73 -
3.9.9.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 80 -
3.9.10.	PROCESO DE FLUJO DE CAJA.....	- 81 -
3.9.11.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 86 -
3.10.	ÁREA DE CONTABILIDAD .....	- 87 -
3.10.1.	MATRIZ DE RIESGOS .....	- 87 -
3.10.2.	FODA.....	- 88 -
3.10.3.	DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO .....	- 88 -
3.10.4.	PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS .....	- 89 -
3.10.5.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 94 -
3.10.6.	PROCESO DE PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	- 95 -
3.10.7.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	- 102 -
3.11.	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS TESORERIA.....	- 103 -
3.11.1.	PROCESO REPOSICIÓN DE CAJA CHICA .....	- 103 -
3.11.2.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 104 -
3.11.3.	ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REPOSICIÓN DE CAJA CHICA .....	- 106 -
3.11.4.	PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA .....	- 107 -
3.11.5.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO CONCILIACIÓN BANCARIA .....	- 109 -
3.11.6.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 110 -

3.11.7.	PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS.....	- 111 -
3.11.8.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 112 -
3.11.9.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE COBRO A CLIENTES Y PAGO PROVEEDORES DE COSTOS .....	- 115 -
<b>3.12.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS FACTURACIÓN .....</b>	<b>- 116 -</b>
3.12.1.	PROCESO DE FACTURACIÓN .....	- 116 -
3.12.2.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 117 -
3.12.3.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO FACTURACIÓN .....	- 120 -
3.12.4.	PROCESO DE REGISTRO FACTURA COSTOS.....	- 121 -
3.12.5.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 122 -
3.12.6.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REGISTRO DE FACTURA DE COSTOS - 125 -	
<b>3.13.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS CONTABILIDAD .....</b>	<b>- 126 -</b>
3.13.1.	PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS .....	- 126 -
3.13.2.	DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO.....	- 127 -
3.13.3.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REGISTRO DE FACTURA DE GASTOS - 129 -	
<b>3.14.</b>	<b>PLAN DE MEJORA DE LA GERENCIA EN LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO - 130 -</b>	
<b>3.15.</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.....</b>	<b>- 136 -</b>
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>.....</b>	<b>- 157 -</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 157 -</b>
4.1.	INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE TESORERÍA.....	- 157 -
4.2.	INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE FACTURACIÓN .....	- 163 -
4.3.	INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE CONTABILIDAD .....	- 168 -
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>.....</b>	<b>- 172 -</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Gestión por Procesos</i> .....	- 13 -
<i>Gráfico 2 Cadena de Valor</i> .....	- 14 -
<i>Gráfico 3 Análisis de Riesgo</i> .....	- 16 -
<i>Gráfico 4 Diagrama Causa – Efecto</i> .....	- 17 -
<i>Gráfico 5 Ciclo de Deming</i> .....	- 18 -
<i>Gráfico 6 Simbología ANSI</i> .....	- 19 -
<i>Gráfico 7 Tipos de Indicadores de Gestión</i> .....	- 22 -
<i>Gráfico 8: Organigrama del Departamento Financiero</i> .....	- 42 -
<i>Gráfico 9 Mapa de Procesos del Departamento Financiero</i> .....	- 42 -
<i>Gráfico 10: FODA - Área de Facturación</i> .....	- 45 -
<i>Gráfico 11 Diagrama Ishikawa - Área de Facturación</i> .....	- 45 -
<i>Gráfico 12: Flujograma del Proceso Registro de Facturas de Costos</i> .....	- 46 -
<i>Gráfico 13: Flujograma del Proceso de Facturación</i> .....	- 52 -
<i>Gráfico 14: FODA: Área de Tesorería</i> .....	- 60 -
<i>Gráfico 15: Diagrama Ishikawa - Área de Tesorería</i> .....	- 60 -
<i>Gráfico 16: Flujograma del Proceso Reposición de Caja Chica</i> .....	- 61 -
<i>Gráfico 17: Flujograma del Proceso Conciliación Bancaria</i> .....	- 68 -
<i>Gráfico 18: Flujograma del Proceso Gestión de Cobros y Pagos a Proveedores de Costos</i> .....	- 73 -
<i>Gráfico 19: Flujograma del Proceso Gestión de Pagos a Proveedores de Gastos</i> .....	- 74 -
<i>Gráfico 20: Flujograma del Proceso Flujo de Caja</i> .....	- 81 -
<i>Gráfico 21: FODA - Área de Contabilidad</i> .....	- 88 -
<i>Gráfico 22: Diagrama Ishikawa - Área de Contabilidad</i> .....	- 88 -
<i>Gráfico 23: Flujograma del Proceso Registro de Facturas de Gastos</i> .....	- 89 -
<i>Gráfico 24: Flujograma del Proceso Presentación de Estados Financieros</i> .....	- 95 -
<i>Gráfico 25: Diagrama de Comportamiento Análisis del Gasto de Caja Chica</i> .....	- 105 -
<i>Gráfico 26: Índice de Gestión - Gastos No Deducibles de Caja Chica</i> .....	- 105 -
<i>Gráfico 27: Flujograma del Proceso Mejorado Conciliación Bancaria</i> .....	- 108 -
<i>Gráfico 28: Índice de Gestión - Promedio de Conciliación por Registro</i> .....	- 110 -
<i>Gráfico 29: Índice de Gestión - Emisión Eficiente de Cheques</i> .....	- 113 -
<i>Gráfico 30: Flujograma del Proceso Gestión de Cobros y Pagos a Proveedores de Costos</i> .....	- 114 -
<i>Gráfico 31: Índices de Gestión - Facturas Anuladas</i> .....	- 118 -
<i>Gráfico 32: Flujograma del Proceso Mejorado de Facturación</i> .....	- 119 -
<i>Gráfico 33: Índice de Gestión - Error en Costos</i> .....	- 123 -
<i>Gráfico 34: Flujograma del Proceso Mejorado Registro de Facturas de Costos</i> .....	- 124 -
<i>Gráfico 35: Índice de Gestión - Error en Gastos</i> .....	- 127 -
<i>Gráfico 36: Flujograma del Proceso Mejorado Registro de Facturas de Gastos</i> .....	- 128 -

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Modelo de Flujo de Caja</b> .....	- 32 -
<b>Tabla 2: Áreas y Procesos del Departamento Financiero</b> .....	- 43 -
<b>Tabla 3: Matriz de Riesgos del Área de Facturación</b> .....	- 44 -
<b>Tabla 4: Manual del Proceso - Registro de Facturas de Costos</b> .....	- 50 -
<b>Tabla 5: AVA - Proceso Registro de Factura de Costos</b> .....	- 51 -
<b>Tabla 6: Manual del Proceso - Facturación</b> .....	- 57 -
<b>Tabla 7: AVA - Proceso de Facturación</b> .....	- 58 -
<b>Tabla 8: Matriz de Riesgos - Área de Tesorería</b> .....	- 59 -
<b>Tabla 9: Manual del Proceso - Reposición de Caja Chica</b> .....	- 66 -
<b>Tabla 10: AVA - Proceso Reposición de Caja Chica</b> .....	- 67 -
<b>Tabla 11: Manual del Proceso Conciliación Bancaria</b> .....	- 71 -
<b>Tabla 12: AVA - Proceso de Conciliación Bancaria</b> .....	- 72 -
<b>Tabla 13: Manual del Proceso Gestión de Cobro y Pagos a Proveedores de Costos</b> .....	- 79 -
<b>Tabla 14: AVA - Proceso Gestión de Cobro y Pago a Proveedores de Costos</b> .....	- 80 -
<b>Tabla 15: Manual del Proceso Flujo de Caja</b> .....	- 85 -
<b>Tabla 16: AVA - Proceso de Flujo de Caja</b> .....	- 86 -
<b>Tabla 17: Matriz de Riesgos - Área de Contabilidad</b> .....	- 87 -
<b>Tabla 18: Manual del Proceso Registro de Facturas de Gastos</b> .....	- 93 -
<b>Tabla 19: AVA - Proceso Registro de Facturas de Gastos</b> .....	- 94 -
<b>Tabla 20: Manual del Proceso Presentación de Estados Financieros</b> .....	- 101 -
<b>Tabla 21: AVA - Proceso Presentación de Estados Financieros</b> .....	- 102 -
<b>Tabla 22: Propuesta de Mejora Proceso de Reposición de Caja Chica</b> .....	- 104 -
<b>Tabla 23: Gastos de Caja Chica Año 2016</b> .....	- 104 -
<b>Tabla 24: AVA - Proceso Mejorado Reposición de Caja Chica</b> .....	- 106 -
<b>Tabla 25: Propuesta de Mejora Proceso de Conciliación Bancaria</b> .....	- 107 -
<b>Tabla 26: AVA - Proceso Mejorado Conciliación Bancaria</b> .....	- 109 -
<b>Tabla 27: Tiempos y Registros en Conciliación Bancaria</b> .....	- 110 -
<b>Tabla 28: Propuesta de Mejora del Proceso Gestión de Cobros y Pagos</b> .....	- 112 -
<b>Tabla 29: Cheques Emitidos Año 2016</b> .....	- 112 -
<b>Tabla 30: AVA - Proceso Mejorado de Gestión de Cobro y Pago a Proveedores de Costos</b> .....	- 115 -
<b>Tabla 31: Propuesta de Mejora Proceso de Facturación</b> .....	- 117 -
<b>Tabla 32: Facturas Emitidas Año 2016</b> .....	- 117 -
<b>Tabla 33: AVA - Proceso Mejorado de Facturación</b> .....	- 120 -
<b>Tabla 34: Propuesta de Mejora Proceso de Registro de Facturas de Costos</b> .....	- 122 -
<b>Tabla 35: Facturas de Proveedores de Costos Año 2016</b> .....	- 122 -
<b>Tabla 36: AVA - Proceso Mejorado Registro de Facturas de Costos</b> .....	- 125 -
<b>Tabla 37: Propuesta de Mejora Proceso de Registro de Facturas de Gastos</b> .....	- 126 -
<b>Tabla 38: Facturas de Proveedores de Gastos Año 2016</b> .....	- 127 -
<b>Tabla 39: AVA - Proceso Mejorado Registro de Facturas de Gastos</b> .....	- 129 -
<b>Tabla 40: Cuadro Comparativo AVA Actual VS AVA Mejorado</b> .....	- 130 -

<b>Tabla 41: Plan de Mejora de Procesos – Fase de Implementación .....</b>	<b>- 133 -</b>
<b>Tabla 42: Plan de Mejora de Procesos de la Gerencia - Fase de Seguimiento.....</b>	<b>- 135 -</b>
<b>Tabla 43: Manual de Funciones - Director Administrativo Financiero.....</b>	<b>- 137 -</b>
<b>Tabla 44: Manual de Funciones - Jefe de Tesorería y Análisis Financiero .....</b>	<b>- 139 -</b>
<b>Tabla 45: Manual de Funciones - Jefe de Contabilidad .....</b>	<b>- 142 -</b>
<b>Tabla 46: Manual de Funciones - Coordinador de Facturación.....</b>	<b>- 144 -</b>
<b>Tabla 47: Manual de Funciones - Analista de Facturación.....</b>	<b>- 146 -</b>
<b>Tabla 48: Manual de Funciones - Asistente de Facturación .....</b>	<b>- 149 -</b>
<b>Tabla 49: Manual de Funciones - Analista Contable .....</b>	<b>- 152 -</b>
<b>Tabla 50: Manual de Funciones - Asistente Contable.....</b>	<b>- 154 -</b>
<b>Tabla 51: Manual de Funciones - Ejecutiva de Cobros .....</b>	<b>- 156 -</b>
<b>Tabla 52: Informe de Auditoría de Procesos de Tesorería.....</b>	<b>- 162 -</b>
<b>Tabla 53: Informe de Auditoría de Procesos de Facturación.....</b>	<b>- 167 -</b>
<b>Tabla 54: Informe de Auditoría de Procesos de Contabilidad.....</b>	<b>- 171 -</b>

# CAPÍTULO 1

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"Análisis, diseño y mejora de Procesos del Departamento Financiero aplicado a una Agencia de Publicidad ubicada en la ciudad de Guayaquil"

### 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Ecuador atraviesa un escenario económico bastante complicado, la inversión privada ha reducido significativamente, muchas personas han pasado de un empleo pleno al subempleo que no es, sino, otra forma de desempleo, la avalancha de modificaciones en la normativa tributaria y laboral, también han contribuido a que se avizore un panorama poco alentador para el país.

Es importante entonces, que la empresa privada busque nuevas formas de captar o al menos mantener sus clientes. La creatividad, innovación y márketing juegan un papel fundamental en época de crisis; sin embargo, para poder transmitir hacia el exterior una imagen sólida, organizada y de confianza, es necesario primero, ordenar la casa puertas adentro; esto significa, establecer de manera transparente, ordenada y responsable las funciones que cada integrante tiene en la compañía y asegurarnos que todos conozcan la importancia de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Mantener una estructura organizacional pragmática, construida y reformada cuando las circunstancias y necesidades lo requieran, es uno de los objetivos principales que Gerentes Administrativos o Financieros evalúan permanentemente. El Departamento Financiero de una compañía debe ser un pilar muy fuerte, sentar bases sólidas que generen confianza para toda la Empresa. Siendo un departamento de servicios debe concientizar a las otras áreas la importancia del respeto a los procedimientos acordados de modo que la información y el desarrollo del trabajo fluyan sin novedades, al final nuestro cliente será el gran ganador de un producto o servicio acorde a sus aspiraciones y necesidades.

Dentro del Departamento Financiero podemos encontrar las áreas de tesorería de cuya función depende mucho la estabilidad económica y financiera de la empresa; el área contable, responsable de presentar a la alta administración estados financieros confiables, así como brindar las recomendaciones con el fin de prevenir de posibles contingencias tributarias y ser corresponsable ante las entidades de control por la información presentada en cada período.

El área de facturación constituye el enlace entre el área comercial y el Departamento Financiero; aquí, nace la documentación necesaria que ingresa a la contabilidad de la compañía para su procesamiento inmediato.

Por ello consideramos vital efectuar este análisis, diseño y propuesta de mejoras para el Departamento Financiero de una Agencia de Publicidad en Guayaquil, esperando sirva de guía para el desarrollo de futuros proyectos de negocios y contribuir con el conocimiento adquirido en nuestra querida ESPOL.

## **1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1.OBJETIVO GENERAL**

- Analizar, diseñar y mejorar los Procesos, con la finalidad de facilitar la ejecución de tareas de las diferentes áreas del Departamento Financiero, optimizar tiempos, recursos, y mejorar la comunicación entre todos sus integrantes.

### **1.2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Levantamiento de los procesos y políticas, realizar un análisis de valor para definir una propuesta.
- Determinar la estructura necesaria en los procesos analizados y preparar el Manual de Funciones del personal del Departamento Financiero.
- Definir los sistemas de monitoreo y control de los procesos analizados que incluya indicadores de eficacia, eficiencia, economía y responsabilidad social
- Efectuar el análisis de riesgo de los Procesos para identificar los procesos críticos.
- Elaborar el Plan de Mejora para el Departamento Financiero y recomendar a la dirección su aplicación.
- Levantamiento del diagrama de comportamiento de los indicadores de los procesos críticos, recabar de la gerencia la fijación de una meta y el plan de trabajo para lograrlo.
- Preparar el Manual de Procesos para el Departamento Financiero de la Empresa.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Consideramos necesario que una compañía disponga de procesos adecuados y eficientes que permitan identificar, definir y desarrollar sus actividades con la optimización de los recursos financieros, humanos y de tiempo. Uno de los principales problemas en la empresa, es la falta de comunicación entre algunos colaboradores, por lo cual, y con la finalidad de mejorar las relaciones entre ellos y mejorar los procesos que cada uno realiza, es importante analizar los procesos actuales, diseñar y proponer mejoras a la alta Gerencia y recomendar su aplicación.

El presente estudio permitirá efectuar un análisis global de cómo se maneja la compañía; ayudando a identificar los cuellos de botellas generados en los distintos procesos a nivel operativa y gerencial, contribuyendo para que la organización mejore su posicionamiento empresarial, aumente su rentabilidad, obtenga beneficios económicos con la optimización de recursos y alcance un alto nivel en eficiencia y eficacia de los procesos.

Los procesos dependen de los trabajadores; por ello, consideramos importante mantener colaboradores capaces y contentos con su trabajo; es vital contar con un Plan de Carrera profesional y una política de salarios transparente que incentive al personal a desarrollar sus capacidades y promueva una sana competencia que los beneficiará a ellos como profesionales y a la Organización.

El Departamento Financiero constituye un eslabón que integra de manera precisa todos los procesos. De una correcta y oportuna Facturación, dependerá que el proceso de cobranzas fluya con normalidad; de las cobranzas, el mantenimiento del flujo de caja para cumplir a tiempos con las obligaciones con proveedores, organismos de control y trabajadores; si todos estos procesos se desarrollan de manera coordinada, la presentación de los Estados Financieros a Gerencia y Accionistas se cumplirá en los plazos establecidos.

### **1.4 ALCANCE DEL PROYECTO**

Es necesario dejar establecido el alcance que el presente Proyecto pretende lograr de modo que sea utilizado de la forma más óptima por los lectores.

Este ha sido diseñado para un Departamento Financiero de una Agencia de Publicidad en la ciudad de Guayaquil, enfocándonos en las tres grandes áreas y que constituyen el motor principal del Departamento: Tesorería, Contabilidad y Facturación.

### **Área Tesorería:**

- Flujo Mensual de Caja Proyectado. Presentar el modelo de flujo de caja proyectado, origen de los ingresos, análisis de períodos de cobro y pagos, así como posibles fuentes de financiamiento.
- Pago a Proveedores. Establecer las políticas de crédito, condiciones y plazos de pago a proveedores de costos y gastos.
- Conciliación Bancaria. - Definir las políticas, procedimientos, fechas máximo de registros y otras necesarias para controlar de manera efectiva los saldos contables y de Bancos.
- Caja Chica. - Establecer las reglas y procedimientos sobre el uso de la caja chica, asignación de responsabilidades, políticas de manejo de la misma e implementar medidas de control permanente.

### **Área de Contabilidad:**

- Registro mensual de facturas de proveedores de costos y gastos. - Identificar cuellos de botellas que generen retrasos y proponer mejoras en los procesos actuales.
- Preparación mensual de estados financieros. - Establecer políticas y procedimientos adecuados que garanticen el cumplimiento en forma oportuna.

### **Área de Facturación.**

- Emisión de Facturas. - Definir políticas y procedimientos viables y consensuados que garanticen la optimización del tiempo y contribuyan a mejorar la eficiencia de los procesos.

## **1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente Proyecto de Graduación requerimos iniciar con una investigación exploratoria que nos permita recolectar información sobre el problema planteado, posteriormente utilizaremos una combinación de varios métodos de investigación:

- *Método Deductivo:* Se basa en la Administración mediante el uso del Modelo de la Gestión por Procesos con la cual plantearemos alternativas, soluciones o mejoras a los procesos actuales.
- *Método Descriptivo-Explicativo:* Esta metodología nos permitirá describir de forma concreta y suficiente la organización, conocer la situación actual y entender la problemática por la que atraviese.
- *Método Analítico:* Servirá para evaluar y precisar la problemática planteada, para posteriormente emitir las recomendaciones y posibles soluciones.
- *Método Inductivo-Deductivo:* Nos permitirá establecer la particularidad de cada problema que encontremos al desarrollar el Proyecto, utilizando el razonamiento mental para buscar una solución.

### **1.5.2 PROCEDIMIENTOS PARA OBTENCIÓN DE DATOS**

Utilizaremos algunas herramientas para evaluar la situación actual de los procesos, y determinar los posibles cuellos de botella que pudiesen generar retrasos en los mismos. Algunos de los procedimientos a utilizar son:

- Matriz FODA de cada área del Departamento.
- Diagrama Causa y Efecto de los procesos principales actuales.
- Matriz de Riesgos de los procesos de las 3 áreas objeto de estudio.
- Análisis numérico de los procesos.
- Taller de levantamiento de los procesos
- Análisis Documental.
- Análisis de la carga laboral.
- Análisis del Sistema Contable.

# CAPÍTULO 2

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

#### 2.1.1. ANTECEDENTES

A finales del siglo XIX, los empresarios norteamericanos Frederick Winslow Taylor y Henry Ford implementaron en sus compañías algunas acciones encaminadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Sin embargo, no fue sino hasta los años ochenta cuando la gestión por procesos se impulsó con fuerza en todo el mundo. En 1987 fue incluida como uno de los principios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad.

Durante el siglo XX, varios acontecimientos como el crecimiento de la ciencia y tecnología, las amenazas continuas a la seguridad, a la salud y al medio ambiente y la expansión de la competencia internacional por la calidad, se mejoró los sistemas de comunicación y transporte, y promovieron la aparición de nuevas grandes industrias de tecnología.

A inicios del siglo XXI, con la expansión de los negocios a través de las compañías multinacionales, la globalización y la competitividad entre las potencias económicas, el entorno empresarial mundial comprendió la importancia de la administración y gestión por procesos: “documentar lo que hacen y hacer lo que documentan”. De allí hasta hoy cada año son más las organizaciones a nivel mundial certificadas en Normas ISO o que adoptan una gestión basada en procesos.

Según el Texto: Gestión de procesos del autor Juan Bravo Carrasco, “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.

Las continuas mejoras y actualizaciones en tecnologías de información y comunicación y el intercambio comercial entre los distintos países del mundo contribuyen a que la Globalización del mercado de capitales, conocimientos y tecnologías, presenten a los gerentes la importancia relevante para la organización y para el cliente, el diseño de un sistema de gestión por procesos que además de analizar los procesos críticos dentro de la empresa, se enfoquen en la satisfacción del cliente por el producto o servicio que brindan. Todas las mejoras deben ir relacionadas en mejorar el servicio y calidad para el cliente, incorporarlos en el análisis de los

procesos de la organización y trabajar en disminuir los tiempos en la entrega del servicio lo cual aumentará la productividad global.

### **2.1.2.DEFINICIÓN DE UN PROCESO**

Según la Norma ISO 9001: “Un proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida”.

### **2.1.3.TIPOS DE PROCESO**

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

**Procesos Estratégicos.** - Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, intervienen en la visión de una organización. Ej.: marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, evaluación de la satisfacción de los clientes.

**Procesos Clave.** - Son los que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, componen la cadena del valor de la organización, van relacionados con la misión, pero no necesariamente en la visión de la compañía. Se llaman también procesos clave a aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Ej.: El proceso de compras en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio.

**Procesos de Apoyo.** - Son aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, no intervienen en la visión ni misión de la organización. Ej.:

- Control de la Documentación y Archivo.
- Auditorías Internas, no Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Servicios de Mensajería.
- Recursos Humanos y Selección de personal.

### **2.1.4.ELEMENTOS DE PROCESOS**

1. **Input.** - Es la entrada de un “producto” que proviene de fuentes internas o externas; o también es la salida de otro proceso que ha sufrido la transformación y al que se le añade un valor agregado.
2. **Recursos.** - Son los medios que ayudarán a la transformación del input. Es la fase de transformación de la entrada con beneficio para el cliente y para la empresa.

3. **Output.** - Es la salida de un “producto” con calidad para el cliente, que pueda ser medido y controlado. Es el producto final del input del proceso. El output final de los procesos de la cadena de valor será el input para un proceso del cliente.
4. **Sistema de Control.** - Se realiza de manera interna, mediante el uso de indicadores que ayuden a establecer mejoras; de ser necesarias, o permita cuantificar el grado de satisfacción y efectividad que tiene el proceso.
5. **Clientes.** - Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos o externos.
6. **Límites.** - Determinan la manera de gestionarlo, en los diferentes niveles de responsabilidad.

#### **2.1.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

1. Establecer el objetivo del proceso en base a necesidades y expectativas de los clientes.
2. Identificar el mapa de procesos de la organización.
3. Determinar la propiedad del proceso, quien será responsable de supervisar y mejorar los objetivos perseguidos.
4. Definir el proceso y sus límites.
5. Identificar, diseñar o rediseñar los procesos clave.
6. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.
7. Documentar el proceso, mediante políticas y procedimientos.
8. Establecer puntos de control.
9. Definir los indicadores de rendimiento y percepción que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos a nivel interno y externo.
10. Mejorar el proceso.

#### **2.1.6. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización, tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

## **2.1.7. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

### **Etapa 1.- Identificar y alinear los objetivos de los procesos con la Dirección Estratégica**

Esta etapa consiste en actualizar o reformular la planificación estratégica, a fin de garantizar el marco de referencia adecuado para dirigir y gestionar la implementación y el diseño de los procesos, con ello garantizamos que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica.

Se debe establecer claridad sobre la misión y propósito de la Organización, aspectos que conjuntamente con sus objetivos y estrategias, las transformen en una red de procesos y posterior elaboración del mapa de procesos.

Las compañías que presentan su cadena de valor, con sus debidas interacciones y establecen sus misiones o propósitos; presentan una clasificación más precisa de sus redes de procesos y permiten visualizar fácilmente los procesos clave.

### **Etapa 2.- Información, formación y participación**

En un diseño o rediseño de procesos se requiere cambiar la forma de pensar y de trabajar de los colaboradores, de allí la importancia de su participación en la información y formación.

Se debe otorgar participación a los trabajadores que tendrán que ejecutar las actividades, quienes son los que mejor conocen las situaciones que se pueden presentar. Podemos informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc.

### **Etapa 3 - Identificación de los procesos y definición de fronteras.**

Sirve para elaborar una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización. Se debe definir el mapa de procesos y determinar los más importantes. Se considera importante todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización.

Los mapas de procesos expresan de forma sintética el núcleo de sus respectivas cadenas de actividades, debemos establecer la primera y última actividad de cada proceso, así como sus clientes externos o internos.

Se tendrán que analizar:

- a. Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso.
- b. Clasificación del proceso.
- c. Los objetivos del proceso y el valor que aportan para el cliente interno y externo.
- d. Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- e. Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

#### **Etapa 4 – Análisis de los Procesos**

En esta etapa se analizará detalladamente las operaciones o actividades específicas de todos los procesos, preservando el principio de la secuencia ordenada que permitió concretar sus alcances y eliminar actividades innecesarias que en lugar de agregar valor interfieren en la efectividad de la gestión.

La descripción de los procesos deberá incluir lo siguiente:

- a. Nombre o Denominación.
- b. Objetivo y Valor que Genera.
- c. Suministradores.
- d. Entradas.
- e. Descripción de Actividades.
- f. Indicadores.
- g. Puntos Críticos.
- h. Salidas.
- i. Clientes.
- j. Identificación del Responsable.
- k. Requerimientos del Proceso.
- l. Requerimientos del Cliente.
- m. Mapeo de los Procesos.
- n. Documentación.

#### **Etapa 5 - Selección de los procesos clave**

Proceso relevante es una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y

que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

#### **Etapa 6 – Designar al responsable del proceso.**

Con la selección de los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable para cada uno de ellos (el dueño del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos.

#### **Etapa 7 - Corrección de los problemas**

Debemos buscar las posibilidades reales de solución a los problemas, analizando las acciones a seguir, la factibilidad de su aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

Se elaborará un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar los rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos. Se introducirán procedimientos, instrucciones, normas, políticas; cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

Se deberá capacitar nuevamente a las personas encargadas de la mejora mediante una formación en usar índices que midan la eficiencia del proceso.

#### **Etapa 8 – Implementación.**

Esta etapa es la más compleja de todas, porque es donde se pone de manifiesto con mayor fuerza la lógica resistencia al cambio por parte del personal de la Organización, pero al mismo tiempo es la más importante, porque es donde realmente se decide la efectividad de la gestión por procesos.

Debemos elaborar los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos donde se describa la forma, el cómo, cuándo, dónde y quién, conjuntamente con las competencias profesionales del personal que se requieren, para ejecutar cada uno de los procesos.

#### **Etapa 9 - Establecimiento de indicadores**

Los procesos deben ser evaluados periódicamente para poder determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

Debemos conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

La utilización de indicadores es primordial para poder interpretar lo que está ocurriendo, y poder tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos, a nuestros clientes.

Los indicadores se definen dando respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué debemos medir?
- b. ¿Dónde es conveniente medir?
- c. ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- d. ¿Quién debe medir?
- e. ¿Cómo se debe medir?
- f. ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- g. ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar el sistema de obtención de datos?

### **Etapas 10 - Retroalimentación**

Esta etapa es indispensable para garantizar la mejora continua en la gestión de los procesos, permite incorporar ajustes en función de aprovechar oportunidades para mejorar su efectividad.

La gestión de esta mejora puede incluir el análisis en el desarrollo y resultados de los procesos y la secuencia lógica de las actividades. La Organización debe introducir métodos de revisión, evaluación y medición sistemáticos, que estén apoyados en el comportamiento de los indicadores preestablecidos. Lo importante consiste en encontrar las causas que originan las desviaciones y desplegar acciones oportunas que puedan erradicarlas.

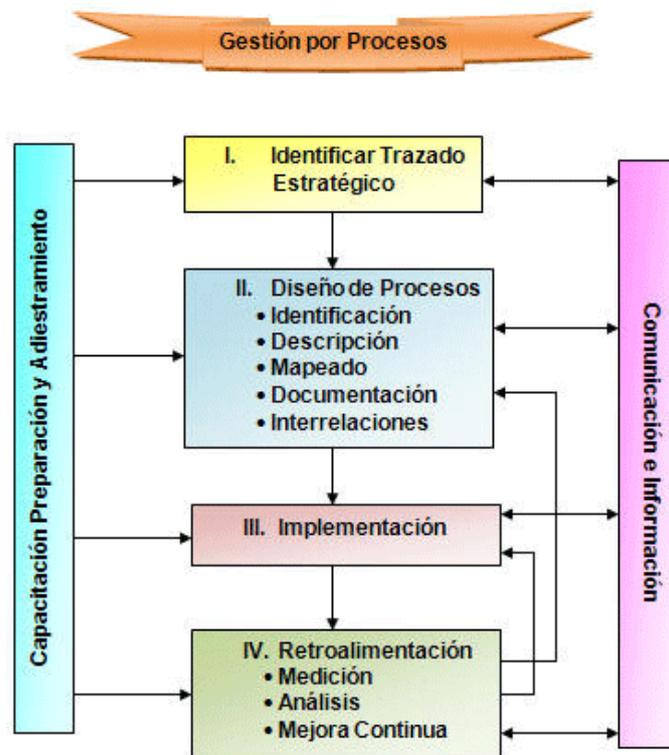


Gráfico 1 Gestión por Procesos

Fuente: <http://es.slideshare.net/liviag/implantacin-de-la-gestion-de-procesos>

### 2.1.8. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- a. Mejora la competitividad de la empresa.
- b. Reconoce la existencia de procesos internos.
- c. Identifica las necesidades del cliente tanto internas como externas.
- d. Proporciona la estructura para que la empresa exceda barreras funcionales, elimina barreras departamentales, fomentando el trabajo en equipo.
- e. Permite una optimización de los recursos con la reducción de los costos operativos y de gestión.
- f. Alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente.
- g. Proporciona iniciativas de mejoras, con una orientación estratégica.
- h. Aporta una visión global de la organización y sus relaciones internas.
- i. Mayor flexibilidad de la Organización.
- j. Se establecen responsables de cada proceso.
- k. Los objetivos de los procesos se miden a través de indicadores de gestión.
- l. Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores, reduciendo los riesgos.

## 2.2. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.2.1. INTRODUCCION

Para poder efectuar diagnóstico inicial de los procesos, la detección de los problemas dentro de la organización y la capacidad de ofrecer alternativas de solución a los mismos, es necesario utilizar algunas herramientas durante toda la implementación y rediseño de procesos.

La utilización correcta de acuerdo a la naturaleza de la organización, el acceso disponible a la información y la habilidad del investigador, nos servirá para establecer la mejor combinación aplicable a los procesos objetos de estudio. Debemos ser conscientes que ninguna de ellas; por sí sola, nos garantiza una precisión exacta de lo que necesitemos evaluar; todas presentan sus ventajas y limitaciones, por ello resulta vital la aptitud del investigador para analizar objetivamente la información obtenida mediante el uso de dichas herramientas.

### 2.2.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor describe las actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su creación, hasta la entrega al cliente, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción.

Esta herramienta divide las actividades que generan valor de una empresa en:

- Actividades primarias se refieren a las de diseño o producción del producto o servicio; como son logística, marketing, venta.
- Actividades de apoyo se refieren a las actividades que prestan apoyo a toda la organización como son contabilidad, planificación, RRHH

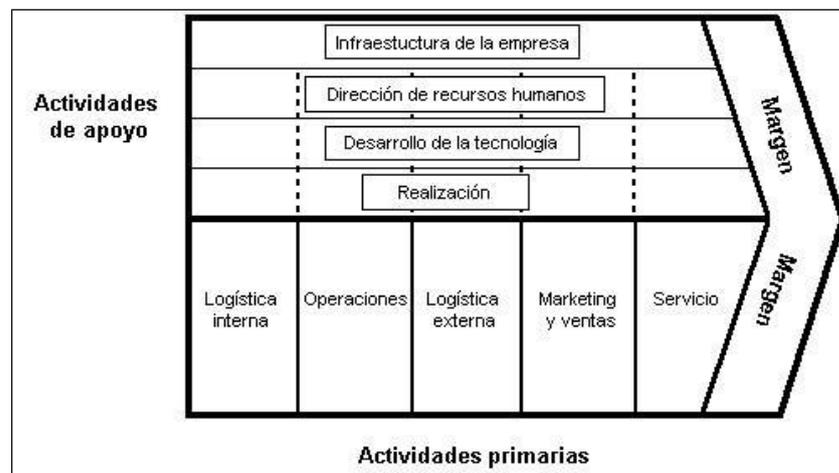


Gráfico 2 Cadena de Valor

Fuente: <http://egea.cl/cadena-de-valor-estrategica/>

### **Ventajas de la cadena de valor**

- Es una excelente herramienta de análisis para la planificación estratégica.
- Determina los costos relacionados en cada una de las áreas.
- Permite categorizar los procesos que producen valor agregado
- Reconoce de forma clara y precisa las actividades primarias y de apoyo.

### **2.2.3.MATRIZ FODA**

La matriz FODA describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cualquier organización, es un instrumento viable para realizar una evaluación de sus factores fuertes y débiles, efectuando un análisis organizacional de los factores internos y externos que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

Las fortalezas son todas las funciones que se realizan de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal, así como también los recursos considerados valiosos.

Las oportunidades son situaciones externas que no controla la organización pero que a su vez pueden ser utilizados como elementos potenciales de crecimiento o mejora.

Las debilidades son factores que hacen que la empresa sea vulnerable o una actividad que la empresa realiza de manera deficiente.

Las amenazas son las situaciones externas que no pueden ser controladas por la organización y representan aspectos negativos y problemas potenciales.

### **2.2.4.ANALISIS DE RIESGO**

El análisis de riesgo consiste en establecer la frecuencia en que determinados hechos se producen y la magnitud de sus consecuencias, este último aspecto puede orientar a clasificar el riesgo con el objetivo primordial de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar para corregirlo.

Los riesgos por lo general se definen como eventos negativos, como son la pérdida de dinero en una organización; no obstante, durante el proceso de análisis de riesgo existe la probabilidad de que encontremos resultados positivos. Un buen análisis permitiría identificar peligros y descubrir oportunidades. Este análisis se puede realizar cualitativa y cuantitativamente. El primero generalmente se caracteriza por no recurrir a cálculos numéricos. Pueden ser métodos comparativos y métodos generalizados. El análisis de riesgo cuantitativo otorga un valor numérico a los riesgos, utilizando datos empíricos o cuantificando evaluaciones cualitativas.

		CONSECUENCIAS		
		Ligeramente Dañino	Dañino	Extremadamente Dañino
PROBABILIDAD	Baja	RIESGO TRIVIAL	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO
	Media	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE
	Alta	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE	RIESGO INTOLERABLE

Gráfico 3 Análisis de Riesgo

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos28/gsst-glucona/gsst-glucona.shtml>

La figura de arriba muestra la representación de un análisis de riesgo. El primer paso es la identificación y descripción del escenario; segundo: Análisis y probabilidad de cada acontecimiento. El riesgo se determina evaluando la probabilidad del acontecimiento indicado y la gravedad en caso de ocurrir.

El nivel de riesgo inicial resultante es la intersección de probabilidad y consecuencia en la matriz.

## 2.2.5. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO

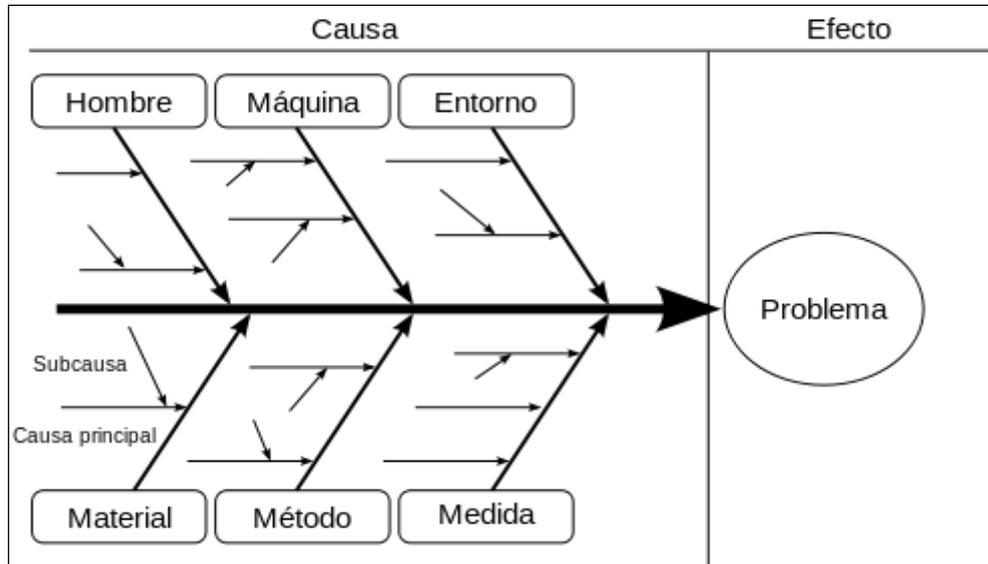
### 2.2.5.1. Definición

El diagrama de causa y efecto o también llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” sirve para visualizar todas las causas reales de un problema, ayuda a identificar posibles soluciones, tomar decisiones y buscar correctivos o planes de acción.

### 2.2.5.2. Procedimiento

1. Definir el efecto para poder identificar la causa.
2. Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
3. Utilizar lluvia de ideas para identificar las posibles causas.
4. Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
5. Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
6. Llegar hasta la causa raíz o fuente original del problema.
7. Comprobar la validez lógica de la cadena causal.

Como se ve en la **Figura 4** Diagrama causa-efecto sirve para ver un problema muy detalladamente para así encontrar una probable solución.



*Gráfico 4 Diagrama Causa – Efecto*

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg)

### 2.2.6. OPTIMIZACIÓN Y MEJORAS DE PROCESOS

Los objetivos de la mejora de los procesos son:

- Reduce los costos que no agregan algún valor al servicio o producto ofrecido.
- Lograr que los procesos se cumplan eficientemente de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Propone mejoras que aumenten el valor del servicio.
- Incrementa la satisfacción del cliente
- Logran que los procesos se adapten a las necesidades del mercado.

### 2.2.7. CICLO DE DEMING

Basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en 4 pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar la calidad (ISO 9000).

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

### Etapas del ciclo PDCA:

**PLAN** (Planificar): Establece los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados esperados.

**DO** (Hacer): Implementa los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

**CHECK** (Verificar): Vuelve a recopilar y analizar datos de control, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Las conclusiones deben quedar documentadas.

**ACT** (Actuar): Modifica los procesos según las conclusiones de la verificación, para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales. Aplica nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.

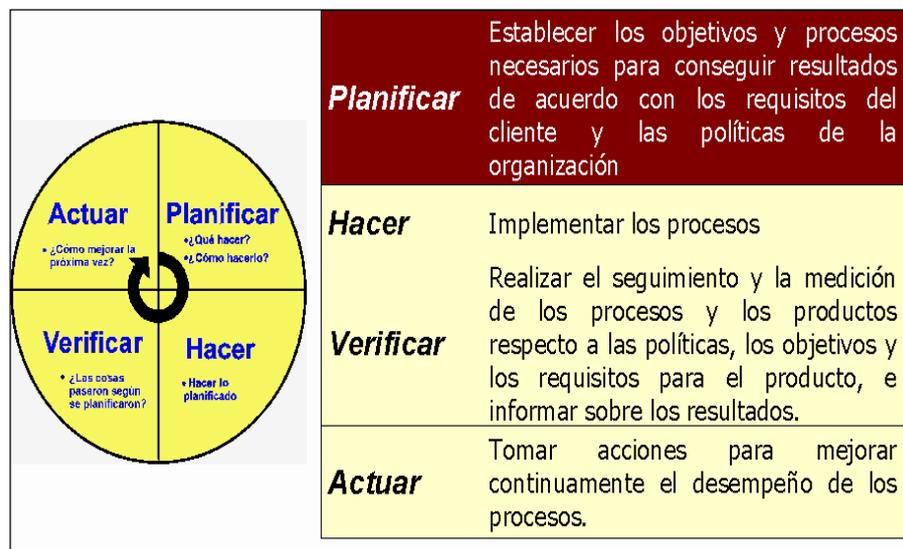


Gráfico 5 Ciclo de Deming

Fuente: <http://www.emprendices.co/el-ciclo-phva-y-las-normas-iso-9000/>

## 2.3. MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS

### 2.3.1. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación esquematizada de los macros procesos que conforman una organización. En el mapa de procesos figuran los procesos estratégicos, clave y de apoyo que permiten a su vez establecer las conexiones entre los diferentes procesos que posee la organización.

### 2.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJOS

La manera más clara de entender los procesos es mediante la elaboración de flujogramas, representación gráfica con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Ofrece un mejor panorama del proceso completo y brinda una idea global sobre el funcionamiento. Los símbolos más utilizados son:

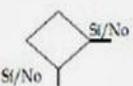
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Conector</b>	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	<b>Conector de página</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Gráfico 6 Simbología ANSI

Fuente: <http://programacionparabachilleres.blogspot.com/2014/03/diagramas-de-flujo-o-flujogramas.html>

### 2.3.3. VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Permite comprender de mejor manera el proceso en general
- Permite la identificación de las tareas en el proceso y sus responsables.
- Facilita comprender el alcance del proceso, visualizando todo en su conjunto.
- Utiliza símbolos estándar de muy fácil interpretación.

### **2.3.4.MANUAL DE PROCESOS**

Es un documento para las futuras generaciones de la organización que servirá como instrumento de inducción sobre cada puesto, se detallará la información sobre las funciones, las políticas, procedimientos, instrucciones y reglamentos de las diferentes actividades a realizar en una empresa. Para poder realizar un manual de procesos se necesita de técnicas y metodologías, así como un estudio preliminar de las diferentes áreas, de aquí la importancia de recibir el total apoyo por parte de los directivos, ejecutivos y trabajadores responsables de cada área.

Los manuales ayudan a las empresas a mejorar el sistema de trabajo optimizando los recursos y de esta manera puedan consolidar su liderazgo y competitividad.

## **2.4. INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.4.1.ANTECEDENTES**

Teniendo en cuenta que para determinar el éxito de un proyecto es necesaria una herramienta, los indicadores de gestión suelen establecerse para evaluar el desempeño y los resultados así mismo son establecidos por líderes del proyecto u organización y están generalmente ligados a resultados cuantificables.

### **2.4.2.DEFINICIÓN DE INDICADOR**

“Un indicador es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de un proceso, un departamento o una Organización. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [Manual de la Contraloría General del Estado](#)

Son instrumentos necesarios para poder mejorar y representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades globales y por áreas. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

b) Indicadores cualitativos, son los que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; así como evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

### **2.4.3. VENTAJAS DE LOS INDICADORES**

- i. Promueve un proceso de participación en la responsabilidad que implica efectuar sus funciones, así como compartir el mérito de alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- ii. Adecúa los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Se eliminan tareas innecesarias o repetitivas y se inicia un proceso de reestructuración organizacional.
- iii. Apoya el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- iv. Reduce la incertidumbre y subjetividad, incrementando la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores.
- v. Estimula y promueve el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales, y genera un proceso de mejoramiento continuo.
- vi. Impulsa la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades de la empresa.
- vii. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión que permita determinar en qué medida y con qué velocidad se están logrando los objetivos y metas propuestas.

### **2.4.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES**

Los indicadores de gestión deben tener ciertas características que garantizan la excelencia del mismo, estos deben ser:

- i. Medible: Cuantificable.
- ii. Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos los usuarios.
- iii. Controlable: Dentro de la estructura y los procesos de la organización.
- iv. Veraces y confiables, los datos obtenidos deben reflejar la realidad.
- v. Relevante: Ser importante para evaluar los procesos.
- vi. Comparable: Dentro de la misma organización y con otras entidades.
- vii. Económico: Su aplicación no requiera incurrir en costos elevados.

### **2.4.5. CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES**

- i. El cliente externo: Mercado objetivo a quienes van dirigidos los productos o servicios. El hecho de tener ventas elevadas no implica necesariamente que las personas estén felices con sus servicios.
- ii. Clima organizacional: Se refiere a conocer el concepto de las personas que están laborando para la compañía, respecto de sus jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, gerente general.
- iii. Presupuesto y Objetivos financieros de la compañía.
- iv. Planeación estratégica

#### 2.4.6. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Existen múltiples clasificaciones de los indicadores de gestión: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación.

Otra clasificación es: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con el menor recurso disponible) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

**Economía**, es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

**Eficiencia**, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

**La eficacia** es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto, su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de **calidad** miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.



*Gráfico 7 Tipos de Indicadores de Gestión*

Fuente: <http://www.mauxmanagement.com/los-indicadores-como-herramientas-de-gestion-para-pymes/>

#### **2.4.7.SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, indicando las variaciones importantes respecto al plan original y promoviendo su corrección.

Un sistema de indicadores de gestión se puede convertir en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”, que determine las tendencias y las causas de los problemas fundamentales, que relacione el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar, entender y orientar la ejecución de las estrategias y las metas de la Organización.
- Diagnosticar e identificar problemas y oportunidades.
- Entender y respetar los flujogramas de los procesos.
- Definir responsabilidades, promover la delegación y separación de funciones.
- Mejorar el control de la empresa y medir el desempeño organizacional sin que éste sea percibido por el personal como una medida que implemente restricciones al desarrollo de sus funciones.
- Identificar las iniciativas que faciliten implementar las acciones necesarias para corregir los procesos.

## **2.5. EL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y SU IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN**

### **2.5.1.EL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

El Departamento Financiero constituye una estructura fundamental básica de toda organización, tiene como función primordial velar por la situación económica y financiera de la empresa, conocer la rentabilidad sea por clientes, productos o servicios específicos, ser el responsable del cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control tributario y financiero, así como gestionar los recursos económicos de la entidad de manera eficiente procurando mantener una sana cartera de crédito que permita cumplir con proveedores, trabajadores y demás acreedores. Su función va más allá del control diario de transacciones, también incluye detectar posibles problemas de flujo con la finalidad de adoptar las medidas correctivas necesarias para evitar problemas futuros, buscar las fuentes de financiación más convenientes a la compañía, brindar a la gerencia estados financieros y proyecciones económicas confiables.

Dentro del Departamento Financiero es necesario el establecimiento de Políticas y Procedimientos que sirven para que los procesos sean desarrollados de forma eficiente. Los integrantes del Departamento deben cumplir con el perfil de cada cargo para poder desempeñar las funciones asignadas. De allí que se haga necesario puntualizar ciertos conceptos, tales como:

### **2.5.2.POLÍTICA ORGANIZACIONAL.**

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, donde se contemplan las normas y responsabilidades de cada área.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización, constituyen criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

### **2.5.3.PROCEDIMIENTO.**

Es el conjunto ordenado de todas las actividades que deberán desarrollar los usuarios para la ejecución de una labor de manera eficaz.

### **2.5.4.PERFIL DE CARGO.**

Son todos los requerimientos académicos, de personalidad, habilidades y otras características deseadas para poder ejercer un cargo dentro de una organización.

### **2.5.5.FUNCIÓN.**

Son todas las responsabilidades que se asignan a los usuarios de los procesos, los trabajadores deben tener muy bien definidas el detalle de sus actividades, los alcances y limitaciones de cada una de ellas.

### **2.5.6.ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

La estructura de un departamento financiero varía dependiendo de cada organización, no obstante, podemos subdividirla en tres grandes áreas:

- Tesorería
- Contabilidad.
- Facturación.

### **2.5.7.ÁREA DE TESORERÍA**

El área de tesorería es la encargada de gestionar los recursos económicos de la compañía, su misión inicia desde el conocimiento y acceso a información estratégica del negocio que le permita anticiparse a la ocurrencia de distintos escenarios. La efectividad de la tesorería se la mide por la velocidad a la que una empresa puede convertir la venta de un producto o servicio en dinero que permita cancelar a los proveedores y continuar con el ciclo económico normal del negocio.

De una eficiente gestión de cobranzas obtendremos una sana economía para la organización, lo cual permita cumplir con el cronograma de pagos establecido en los flujos de caja, sea con proveedores, entidades estatales, nómina u otros.

#### ***2.5.7.1. Funciones del Área de Tesorería.***

Podemos mencionar como funciones primordiales de Tesorería:

1. Efectuar una gestión efectiva de cobranzas.
2. Cumplir con los calendarios de pagos a proveedores, nómina, accionistas y otros.
3. Optimizar el ciclo económico.
4. Prever o anticiparse a los posibles escenarios.
5. Proponer alternativas que garanticen el equilibrio de las finanzas.
6. Obtener distintas fuentes de financiamiento.
7. Reducir los costos financieros.
8. Fortalecer las líneas de crédito.
9. Mantener la capacidad de negociación bancaria.
10. Gestionar con eficiencia los flujos de caja semanal y mensual.

### **2.5.7.2. Principales Problemas del Área de Tesorería.**

1. Falta de previsión.
2. Errores en fechas y valores dentro del flujo proyectado de caja.
3. Falta de recursos técnicos.
4. Poca profesionalización del personal financiero.
5. Inoperancia en la gestión de los excedentes de dinero.
6. Disminución de crédito en los mercados.
7. Falta de comunicación.

### **2.5.8.ÁREA CONTABILIDAD**

#### **2.5.8.1. Funciones del Área de Contabilidad**

El área de contabilidad tiene como principales funciones:

1. Efectuar el registro de facturas de proveedores de gastos controlando que los comprobantes de venta sean documentos autorizados por el Servicio de Rentas Internas y que se encuentre todos los soportes que autoricen el costo o gasto a contabilizar.
2. Revisión del registro de facturas de costos efectuado por el área de facturación.
3. Realizar las declaraciones mensuales y anexos transaccionales de impuestos, conciliándolos con la contabilidad y los reportes de impuestos generados por el sistema.
4. Controlar el inventario de activos fijos de la compañía, así como las variaciones mensuales de gastos administrativos o de mantenimiento de la oficina.
5. Elaborar el manual de políticas y procedimientos contables del departamento financiero, organizar la difusión y capacitación del personal.
6. Revisión de los registros contables efectuados por las áreas de nómina, tesorería o facturación.
7. Analizar el movimiento mensual de las cuentas contables que conforman el Balance General, consultar sobre posibles variaciones o cambios significativos.
8. Brindar recomendaciones que puedan ayudar en la disminución de los gastos operacionales, disminución de la carga tributaria o reducción de potenciales riesgos fiscales.
9. Presentar Estados Financieros confiables y razonables que muestren la posición financiera real de la organización.

#### **2.5.8.2. Principales Problemas del Área de Contabilidad e Impuestos.**

1. Falta de formación tributaria del personal del departamento financiero.
2. Desorganización del tiempo empleado para dedicar a tareas de elaboración, revisión y control.
3. Poca colaboración de las otras áreas del departamento financiero.
4. Incumplimiento de fechas máximas establecidas para el registro de la información al sistema contable, lo cual puede provocar atrasos en el cierre del período y presentación de Estados Financieros.
5. Errores repetitivos de los usuarios que registran información en el sistema.

#### **2.5.9.ÁREA DE FACTURACIÓN**

##### **2.5.9.1. Funciones del Área de Facturación.**

1. Emitir las facturas a los clientes por distintos trabajos, sea medios, producción, FEE.
2. Registrar las facturas de proveedores de costos y emisión de retenciones.
3. Llevar un control interno de los planes de los trabajos de producción y planes de medios que se encuentren pendientes de facturar al final de cada ciclo mensual.
4. Enviar el detalle de cuentas contables específicas relacionadas al área de facturación a la Jefa de Contabilidad.
5. Efectuar los análisis y revisiones del Estado de Pérdidas y Ganancias hasta la determinación de la Utilidad Bruta en Ventas.

##### **2.5.9.2. Principales Problemas del Área de Facturación**

1. Entrega tardía o incompleta de la información necesaria para facturar al cliente, por parte del área comercial.
2. Falta de políticas estrictas en recepción de documentación, por lo regular el área comercial se ajusta de manera excesiva a los requerimientos del cliente.
3. Lenta revisión del área contable del ingreso de facturas de proveedores de costos al sistema.
4. Falta de perspectiva para buscar soluciones a problemas diferentes que pudieran generarse en el proceso de facturación a nuevos clientes.
5. Poco apoyo de la empresa para una capacitación constante que potencie incrementemente las potencialidades del equipo de trabajo.

## **2.6. PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE TESORERÍA**

### **2.6.1. GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS**

#### **2.6.1.1. Definición**

La gestión de cobros y pagos en la compañía son las tareas administrativas que el personal del área deberá ejecutar de manera coordinada y eficiente, procurando que las cobranzas superen a los pagos que debemos realizar para disminuir nuestra necesidad de financiamiento bancario.

La gestión de cobro consiste en transformar el activo corriente en activo disponible, son todas las actividades emprendidas desde el momento del vencimiento hasta que los valores ingresen a las cuentas bancarias de la organización y sean debidamente registrados en la contabilidad.

La gestión de pagos es la capacidad de la compañía para poder cancelar los productos y servicios recibidos de sus proveedores desde el momento de su adquisición hasta la fecha de su vencimiento. Aquí resulta fundamental buscar que las políticas crediticias ofrecidas a nuestros clientes, también nos sean otorgadas a nosotros por parte de los proveedores. Si bien resulta una tarea compleja, es posible lograrlo al menos en los desembolsos más significativos que tenga la compañía.

#### **2.6.1.2. Políticas de Cobros y Pagos.**

Es importante establecer las políticas de cobros y pagos, aquellas normas que utilizará para administrar los recursos económicos de la organización. Esto se deberá plasmar en un Manual de Política y Procedimientos, algunos pueden ser:

- Determinar el plazo de vencimiento de las facturas emitidas a clientes y proveedores.
- Clasificar a los clientes y proveedores de acuerdo al plazo de vencimiento acordado.
- Determinar los medios de cobro y pago que se utilizarán: Cheque a la orden, cheque certificado, cheque cruzado, transferencia bancaria, tarjeta de crédito, débito automático, etc.
- Establecer un horario por semana de los días de pago a proveedores que se realizarán en las oficinas.
- Seleccionar indicadores financieros y de gestión que midan el proceso de gestión de cobros y pagos de la compañía.
- Medios de comunicación para efectuar los cobros o confirmaciones pago: teléfono, correo electrónico, etc.

## **2.6.2.MANEJO DE CAJA CHICA.**

### **2.6.2.1. Definición**

Es un fondo fijo asignado por la organización para cubrir gastos menores, cotidianos y urgentes que no es necesario sigan los trámites normales de autorización de gastos, permiten obtener el dinero inmediatamente, agilizando las gestiones y evitando perjuicios dentro de la empresa.

Por lo regular sirve para cubrir gastos como envío de documentación urgente, sacar fotocopias, servir un refrigerio a un cliente importante, comprar papelería faltante, proceder al arreglo de cerraduras, movilizaciones de mensajería.

### **2.6.2.2. Políticas y manejo de caja chica.**

Si bien los valores que se manejan en caja chica no representan un valor significativo en la contabilidad de la compañía, sí es necesario el establecimiento de políticas y procedimientos sobre el buen uso de los recursos económicos. Algunos aspectos importantes son:

- Debe asignarse un responsable del manejo y custodio del fondo.
- Establecer arqueos de caja chica imprevistos, procurando no hacerlo con la misma periodicidad.
- Determinar el monto asignado al fondo, el tiempo de duración promedio que deba tener, el tipo de gastos y montos máximos autorizados, así como el saldo disponible para solicitar la reposición de los fondos.
- Capacitar al custodio sobre la documentación soporte de los gastos efectuados por los trabajadores, mediante el correcto llenado de los vales de caja, así como de la recepción de las facturas de proveedores.
- Elaborar el reporte de reposición para la autorización de Gerencia y revisión del área contable.
- Indicar las posibles prohibiciones y restricciones sobre su buen uso.

## **2.6.3.CONCILIACIÓN BANCARIA**

### **2.6.3.1. Definición**

La conciliación bancaria, es el proceso contable que permite confrontar, verificar y conciliar los saldos registrados al final de un período, entre el Libro Mayor de Bancos y el saldo reportado en el extracto o estado de cuenta de la Institución Bancaria.

### **2.6.3.2. Importancia de la Conciliación Bancaria.**

La función esencial de la conciliación bancaria es determinar las diferencias entre la contabilidad y el saldo mostrado por el Banco, proceder a investigar las causas de dichas diferencias, corregirlas o esperar a tener saldos iguales. Las causas más comunes de estas diferencias son:

- Cheques girados por la empresa, no pagados aún por el banco.
- Depósitos en tránsito o transferencias efectuadas por la empresa y aún no registradas por el banco, sea por horarios no habituales o por tratarse de interbancarias en caso de transferencias.
- Notas crédito emitidas por el banco y no registradas por la empresa. Ej.: Intereses ganados.
- Notas débito emitidas y no registradas por la empresa. Ej.: Costos de estado de cuenta, intereses por sobregiro, chequera, etc.

### **2.6.3.3. Procedimiento para efectuar la Conciliación Bancaria.**

Para efectuar la conciliación bancaria debemos disponer del Libro Mayor de Bancos y del Estado de Cuenta Bancario, este proceso puede efectuarse a mano, en una hoja de Excel o directamente en el sistema contable, dependiendo de la organización. Existen 2 tipos de conciliaciones:

**Conciliación aritmética:** Consiste en una comprobación matemática para hacer que los saldos que se van a comparar, coincidan al final del procedimiento.

- 1) Ajustar el saldo del Estado de Cuenta Bancario.

Saldo del Estado de Cuenta Bancario al Final del Período  
( + ) Depósitos en tránsito  
( - ) Cheques en tránsito  
(+/-) Errores del banco  
( = ) Saldo Ajustado Estado de Cuenta Bancario

- 2) Ajustar el saldo en el Libro Mayor Contable.

Saldo en libros al Final del Período  
(-) Débitos por servicios bancarios.  
(-) Cheques sin fondos y sus cargos.  
(+) Intereses ganados  
(+) Débitos recurrentes por servicios, autorizados por la empresa.  
(+) Débitos por cobro de préstamos bancarios.  
(+/-) Errores del banco  
(=) Saldo Ajustado en Libro Mayor Contable

**Conciliación contable:** Después de realizar la conciliación aritmética se procede a realizar la conciliación contable que consiste en hacer un estudio de las diferencias encontradas con el objetivo de corregir los errores, hacer los ajustes necesarios o comunicarnos con el Banco.

## **2.6.4.FLUJO DE CAJA**

### **2.6.4.1. Definición.**

El flujo de caja (*cash flow*) es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Los ingresos de efectivo son el cobro de facturas, el rendimiento de inversiones, los préstamos obtenidos; mientras que los egresos de efectivo son el pago de facturas, el pago de impuestos, el pago de sueldos, el pago de préstamos, el pago de intereses, el pago de servicios básicos, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable o desfavorable.

A diferencia del estado de resultados, el flujo de caja muestra lo que realmente ingresa o sale de “caja”. Estos pueden ser mensuales, semanales o diarios, dependiendo del tamaño o necesidad de la empresa.

### **2.6.4.2. Clasificación de los Flujos de Liquidez**

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. *Flujos de caja operacionales:* efectivo recibido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. *Flujos de caja de inversión:* efectivo recibido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej.: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. *Flujos de caja de financiamiento:* efectivo recibido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

### **2.6.4.3. Importancia del Flujo de Caja.**

El flujo de caja permite a la Administración:

- Determinar Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez.
- Analizar la viabilidad de proyectos de inversión, si tenemos saldos positivos acumulados podemos invertirlos en el mercado de capitales y así generar una

fuente de ingresos adicional. También podemos invertir en tecnologías o equipamientos para mejorar la gestión.

- Medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio.
- Determinar cantidad a comprar de mercadería y cuánto podemos gastar.
- Si es posible comprar al contado o es preferible solicitar crédito.
- Si es necesario cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Si es posible pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir refinanciamiento.
- Anticiparnos a futuros déficit de efectivo, estimar créditos y capacidad de pago, para prepararnos en búsqueda de financiamiento.
- Permite analizar el plan de actividades y hacer los ajustes necesarios.

#### 2.6.4.4. Modelo de Flujo de Caja.

INGRESO DE EFECTIVO	enero	febrero	marzo	abril
Cuentas por cobrar	34000	86200	88800	90800
Préstamos	40000			
<b>TOTAL INGRESO DE EFECTIVO</b>	74000	86200	88800	90800
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>				
Cuentas por pagar	23500	49000	50500	51000
Gastos administrativos	10200	10560	10800	11040
Gastos de ventas	6800	7040	7200	7360
Pago de impuestos	3080	2710	3260	2870
<b>TOTAL EGRESO DE EFECTIVO</b>	43580	69310	71760	72270
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>	30420	16890	17040	18530
Servicio de la deuda	5000	5000	5000	5000
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	25420	11890	12040	13530

**Tabla 1: Modelo de Flujo de Caja**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## 2.7. PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

### 2.7.1. REGISTROS DE FACTURAS DE COSTOS Y GASTOS.

#### 2.7.1.1. Definición

El registro de facturas de costos y gastos consiste en ingresar los comprobantes de venta al sistema contable y dejar contabilizado el costo o gasto respectivo asociado a dicha factura.

#### 2.7.1.2. Procedimiento de Registro

El ciclo operativo y contable de este proceso parte de la revisión tributaria visual del comprobante de venta físico o electrónico que debe efectuar el trabajador,

certificando que dicho comprobante sea válido y cumpla con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

Por lo regular toda factura de costo debe venir asociada con una orden emitida del área comercial, y las facturas de gastos acompañadas de la firma de autorización o aceptación de Gerencia General o Financiera. Una vez realizada esta verificación se registrará la factura en el sistema contable, efectuando las respectivas retenciones de impuestos al proveedor y asignando la cuenta de costo o gasto que corresponda.

El documento emitido por el sistema por el registro de la factura, junto con las autorizaciones de costos y gastos deberá enviarse a revisión del Contador quien por lo regular es el encargado de contabilizar todos los costos y gastos al sistema contable y así alimentar los Estados Financieros.

## **2.7.2. PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.**

### **2.7.2.1. Definición**

Los Estados Financieros son los informes que debe presentar el Contador a Gerencia y accionistas, donde se resumirá la situación financiera y económica de la compañía, así como los cambios experimentados en un período determinado.

Los Estados Financieros deben ser elaborados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera, lo señalado por la Superintendencia de Compañías y conciliado con las normas tributarias que regulan el país.

### **2.7.2.2. Clasificación de los Estados Financieros**

Los Estados Financieros que exige la legislación ecuatoriana presentar al final de cada año son:

- Estado de Situación Financiero o Balance General.
- Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Evolución del Patrimonio.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Notas a los Estados Financieros.

### **2.7.2.3. Estado de Situación Financiera o Balance General.**

Es el informe contable que presenta la situación financiera de la compañía presentando sus propiedades y derechos, sus deudas u obligaciones y su capital. Está compuesto por tres grandes grupos de cuentas contables: Activo, Pasivo y Patrimonio.

## **ACTIVO.**

“Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”. Son todos los bienes y propiedades que tiene la compañía para el desarrollo normal de sus actividades.

El activo se clasifica en:

**ACTIVO CORRIENTE:** Son todos aquellos que representan efectivo, equivalentes de efectivo o que por su naturaleza se convierten en efectivo en un período no mayor a 1 año, se pretende venderlo o consumirlo en el ciclo normal de su operación y es mantenido principalmente para efectos de negociación.

Este activo corriente se puede clasificarlo en:

Activo Disponible. - Corresponden a los valores en efectivo y equivalentes de efectivo de los cuales se puede disponer de forma inmediata. Ej.: Caja, Bancos, Inversiones Temporales.

Activo Realizable. - Corresponde a la mercadería que tenemos disponible para la venta y que esperamos convertirla rápidamente en efectivo. Ej.: Inventario de Mercadería.

Activo Exigible. - Son todos aquellos valores que tiene la compañía y que representan un derecho exigible en un tiempo menor a 1 año. Ej.: Cuentas por cobrar, documentos por cobrar, intereses causados.

Activo Prepagado. - Representan todos los servicios que se han cancelado por anticipado antes de recibir el servicio, la empresa puede exigir el reintegro del dinero en caso de incumplimiento, también se utiliza para ir descargando mensualmente un gasto prorrateado a través de varios períodos mensuales. Ej.: Seguros pagados por adelantado, intereses pagados por adelantado, alquileres pagados por adelantado, Suministros de Oficina y papelería.

**ACTIVO NO CORRIENTE:** Son todos aquellos que no cumplen con los requisitos para ser considerados corrientes y se clasifican en:

Activo Fijo. - Llamado también Inmovilizado Material; de acuerdo a la NIC 16 “el coste de un elemento de inmovilizado material se reconocerá como activo cuando:

(a) Sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y

(b) El coste del activo para la entidad pueda ser valorado con fiabilidad”.

Los activos fijos pueden ser **tangibles** como Edificio, Maquinaria, Vehículos, Muebles y Equipos de Oficina, Terreno; los cuales estarán sujetos a depreciación, excepto el Terreno que es un activo que gana más valor a medida que transcurre el tiempo y por ende no se deprecia.

Los activos fijos también pueden ser **intangibles**, éstos son sujetos de amortización y representan beneficios económicos para la compañía a través de varios períodos. Ej.: Marcas, patentes, derechos de autor, programas informáticos, etc.

**Cargos Diferidos.** - Son activos que se van consumiendo en varios ejercicios económicos tales como: Gastos de organización y constitución, Campañas publicitarias, mejoras a la propiedad arrendada

**Otros Activos.** - Son aquellos que por lo general se recuperan en un período a largo plazo y no tienen relación directa con las operaciones de la empresa, no se emplean en la producción del bien o servicio. Ej.: Préstamos a largo plazo a trabajadores o accionistas, Inversiones a largo plazo, documentos por pagar a largo plazo, acciones o bonos de otras empresas.

**Valuación y valoración de activos.** - Esta clasificación permiten conocer el valor real comercial de un activo en un momento determinado, son cuentas contables que disminuirán o incrementarán el valor de los activos de la compañía. Ej.: Depreciación acumulada de activos tangibles, amortización de activos intangibles, revaluación de activos, provisión de cuentas incobrables, deterioro del valor de los activos.

## **PASIVO**

Son todas aquellas obligaciones y deudas que mantiene la compañía y que deberán cancelarse con el pago en dinero, mediante la transferencia de otros activos o la prestación de servicios en el futuro. Sus acreedores pueden ser proveedores, trabajadores, accionistas, entidades de control estatal, entre otros.

El pasivo se puede clasificar en:

### **PASIVO CORRIENTE:**

El pasivo corriente son todas aquellas deudas u obligaciones contraídas y que deberán ser canceladas en el corto plazo, por lo cual debemos cubrirnos con los valores estimados de pago. De acuerdo a la “*NIC 1 Presentación de Estados Financieros*”, un pasivo es se considera corriente cuando:

- (a) Se espera cancelar el pasivo en su ciclo normal de operación;
- (b) Se mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación;
- (c) El pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa; o

(d) la entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa.

Son ejemplos de pasivo corriente las cuentas por pagar a proveedores, los sueldos y beneficios sociales a los trabajadores, documentos por pagar a corto plazo, la porción corriente de un préstamo bancario o hipotecario, bonos u obligaciones por pagar con vencimiento menor a un año, dividendos por pagar, impuestos por pagar, IESS por pagar.

#### **PASIVO NO CORRIENTE:**

Son aquellas deudas con fecha de vencimiento superior a un año y que no cumplen con las condiciones de la NIC 1 para ser considerado pasivo corriente, son obligaciones a largo plazo a las que la compañía ha accedido con la finalidad de adquirir activos fijos, compras de otras compañías o refinanciación de las deudas a largo plazo. Aquí podemos encontrar: Préstamos bancarios, préstamos hipotecarios, inversiones a crédito en bonos o acciones a largo plazo, refinanciamiento de deudas, documentos por pagar a largo plazo.

#### **PASIVO DIFERIDO:**

Son las obligaciones generadas por los cobros anticipados por un servicio que aún no hemos brindado, el mismo que se irá devengando proporcionalmente a cómo vayamos prestando del servicio, estos pasivos pueden pertenecer al Pasivo Corriente o No Corriente, dependiendo del tiempo que tarde en devengarse. Ej.: Arrendamientos cobrados por anticipado, honorarios cobrados por anticipado, intereses cobrados por anticipado.

#### **PATRIMONIO**

Representa el valor neto de la organización, contablemente es la diferencia entre el activo y el pasivo, está conformado por el capital social aportado por los accionistas, las reservas legales, estatutarias o facultativas que se acuerden, así como las utilidades y pérdidas acumuladas de periodos anteriores y del actual.

#### **2.7.2.4. Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.**

Es el reporte financiero de la compañía que muestra los ingresos obtenidos, los costos asociados a dichos ingresos y los gastos generales en que la empresa ha incurrido, para así poder determinar la utilidad o pérdida de un ejercicio económico.

### **Integración del Estado de Resultados:**

Los tres rubros principales del Estado de Resultados están segmentados en Ingresos, Costos y Gastos; no obstante, es necesario tener identificados algunos conceptos asociados a la Utilidad del Ejercicio.

#### **INGRESOS**

Los ingresos principales de toda compañía vendrán identificados como **ingresos por ventas** asociados al producto o servicio que brinden; sin embargo, dentro del Estado Financiero deberá segmentarse otros ingresos no operacionales como la venta ocasional de activos fijos, ingresos por rendimientos financieros y otros.

#### **COSTOS**

Los costos van directamente relacionados a todos aquellos rubros en que la empresa ha incurrido para la producción del bien o la prestación del servicio, también se denomina **costo de ventas**.

#### **GASTOS**

Son todos aquellos gastos operativos que realiza la compañía y se pueden clasificar en tres grupos:

**Gastos de venta.** - Son aquellos relacionados directamente con la venta del producto o prestación del servicio. Ej.: Publicidad, fletes, comisiones de ventas.

**Gastos de Administración.** - Son aquellos relacionados con la administración de la empresa. Ej.: Salarios de trabajadores administrativos y financieros, mantenimiento de oficina, servicios básicos, notarización de documentos, seguros, multas.

**Gastos Financieros.** - Son las erogaciones de dinero por concepto de intereses bancarios por préstamos, intereses por sobregiros, comisiones por servicios bancarios.

#### **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**

Es la diferencia entre el Ingreso por ventas y el costo de ventas. Esta utilidad es importante para poder calcular el margen de rentabilidad bruto que ganaríamos en la producción de un bien o prestación de un servicio, y así poder hacer un comparativo con el precio de venta y poder controlar los gastos operacionales en que adicionalmente incurre la compañía.

## **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**

Es la utilidad que incluye la deducción de los gastos operativos de administración, ventas y financieros, previo a la deducción del 15% de participación de trabajadores y del cálculo del impuesto a la renta a pagar.

## **UTILIDAD NETA**

Es el valor más importante en el estado de resultado y corresponde a la utilidad o pérdida neta que se derivará en el incremento o reducción del patrimonio de los accionistas, derivado de toda la operación de la organización durante un ejercicio económico.

### ***2.7.2.5. Estado de Evolución del Patrimonio.***

También llamado Estado de Cambios en el Patrimonio neto, es un estado financiero que permite visualizar los cambios que ha sufrido el Patrimonio de los accionistas a lo largo de un período determinado, producto de los aportes de capital, distribución de dividendos, compra o venta de acciones, modificaciones de las reservas facultativas o del resultado del ejercicio económico.

### ***2.7.2.6. Estado de Flujos de Efectivo.***

Es un estado financiero básico que permite mostrar el efectivo neto que se genera y es utilizado en las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Su objetivo primordial es presentar los ingresos y desembolsos de efectivo, medir la capacidad de gestión y generación de efectivo que puedan servir para diseñar políticas y estrategias que optimicen la utilización del efectivo.

#### **Estructura del Estado de Flujos de Efectivo:**

**Actividades de Operación.** - Son todas las actividades relacionadas directamente con la comercialización del bien o prestación del servicio que ofrece la empresa. Representan la principal fuente de ingresos y

De acuerdo a la “NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo”, corresponde a actividades de operación que afectan el flujo de efectivo:

- a. Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios.
- b. Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos ordinarios.
- c. Pagos a proveedores por el suministro de bienes y la prestación de servicios.
- d. Pagos a empleados por sueldos y beneficios sociales.
- e. Cobros y pagos de las entidades de seguros por primas y prestaciones.
- f. Pagos de impuestos y seguro social.

**Actividades de Inversión.** - Las actividades de inversión representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Ej.:

- a. Pagos por la adquisición de activos fijos, intangibles y otros activos L/P.
- b. Cobros por ventas de activos fijos, intangibles y otros activos a L/P
- c. Pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de capital, emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos.
- d. Cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras entidades, así como inversiones en negocios conjuntos.
- e. Anticipos de efectivo y préstamos a terceros (no relacionados con entidades financieras).
- f. Cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros (no relacionados con entidades financieras).

**Actividades de Financiamiento.** - Son las actividades que tienen por objeto conseguir recursos para la empresa de terceros o de sus accionistas, sirve para realizar la predicción de necesidades de efectivo que permitan cubrir compromisos con los que suministran capital a la entidad. Las actividades de financiamiento que afectan el flujo de efectivo son:

- a. Cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital.
- b. Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad.
- c. Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo.
- d. Reembolsos de los fondos tomados en préstamo.
- e. Pagos realizados por el arrendatario para reducir la deuda pendiente procedente de un arrendamiento financiero.

#### **2.7.2.7. Notas a los Estados Financieros.**

Las notas a los Estados Financieros presentarán información sobre las bases utilizadas para la preparación de los estados financieros, las políticas contables específicas utilizadas, revelará la información requerida por las NIIF, que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros y que sea relevante para entender cualquiera de ellos.

El Contador debe referenciar cada partida de los Estados Financieros a cualquier información relacionada en las notas.

De acuerdo a la NIC 1 las Notas a los Estados Financieros deben presentarse en el siguiente orden:

- a. Una declaración de cumplimiento con las NIIF.
- b. Un resumen de las políticas contables significativas aplicadas.
- c. Información de apoyo para las partidas presentadas en cada uno de los Estados Financieros Básicos.
- d. Otras revelaciones de información, que incluyan:
  - Pasivos contingentes y compromisos contractuales no reconocidos
  - Revelaciones de información no financiera, por ejemplo los objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero.

## **2.8. PROCESOS CLAVE DEL ÁREA DE FACTURACIÓN**

### **2.8.1. PROCESO DE FACTURACIÓN**

#### ***2.8.1.1. Definición***

El proceso de facturación es el enlace entre el departamento comercial y el departamento financiero, constituye el inicio de todos los Procesos del Departamento, que culminarán con la presentación de los estados financieros a Gerentes y accionistas. Tiene una importancia vital, ya que de un inicio excelente dependerá que los flujos de procesos siguientes sean completados dentro de los tiempos normales de respuesta hacia los usuarios internos y externos.

#### ***2.8.1.2. Procedimiento de Facturación***

El procedimiento de facturación varía en cada organización dependiendo de la naturaleza, del producto o servicio que se ofrece, del tamaño de la empresa, así como de otros factores internos y externos.

En la agencia de publicidad, la velocidad con la cual se ejecute el proceso de facturación depende en gran medida de la agilidad con la cual llegue la información completa del área comercial, los planes medios, las órdenes de producción y las facturas de los proveedores que vayan ligada a la emisión de la factura al cliente.

El área de facturación funciona como la central operativa de todo el proceso contable, maneja un alto volumen de documentación que pasará a revisión de Contabilidad para que el área de cobranzas proceda con el cobro respectivo al cliente; en base a ello se pague a los proveedores y finalmente regrese el ciclo contable al inicio.

# CAPÍTULO 3

## 3. ANÁLISIS, DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### 3.1. MISIÓN

“Presentar Información Financiera confiable, veraz y verificada, la cual permita una toma de decisiones correcta por parte de la Gerencia en los momentos oportunos, cumplir con las obligaciones de la organización con los distintos organismos de control y disminuir riesgos de posibles sanciones, brindar recomendaciones convenientes y que se apeguen siempre al cumplimiento de las leyes vigentes”.

### 3.2. VISIÓN

“Constituirnos en una Empresa independiente de Servicios Financieros BPO que logre obtener clientes importantes en la ciudad de Guayaquil, ofreciendo un trabajo altamente confiable y en los tiempos requeridos por nuestros clientes, quienes podrán enfocarse en la parte comercial de su negocio.”

### 3.3. OBJETIVOS PRINCIPALES

1. Presentar mensualmente los Estados Financieros a Gerencia General y Accionistas junto con las proyecciones financieras del mes siguiente, los índices financieros y el nivel de ejecución mensual y acumulado del Presupuesto anual.
2. Mantener al día en el cumplimiento de las obligaciones societarias, tributarias, laborales a la Organización, reduciendo al mínimo el riesgo de eventuales sanciones por parte de organismos de control.
3. Ofrecer a Gerentes y accionistas todas las alternativas que estuviesen disponibles para, cumpliendo con las Leyes Vigentes, reducir los costos por impuestos y el impacto económico que pudiera causar en la empresa la constante modificación legal en los ámbitos: societario, laboral, tributario.
4. Garantizar una atención eficiente, cálida y oportuna a los clientes internos y externos de la Organización evitando posibles demoras innecesarias o retrasos por burocratización de procesos.
5. Optimizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la organización, evaluando constantemente las necesidades de estos recursos con la productividad y rentabilidad de la compañía.

### 3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

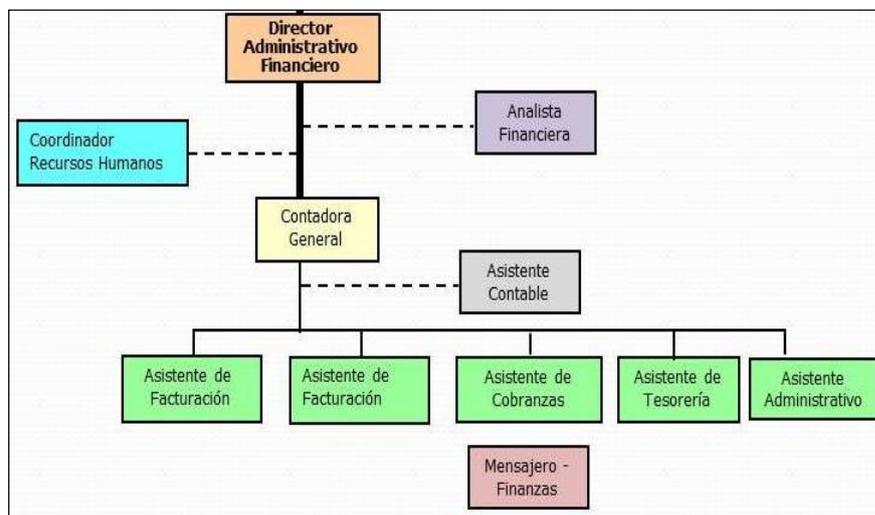


Gráfico 8: Organigrama del Departamento Financiero  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.5. MAPA DE PROCESOS

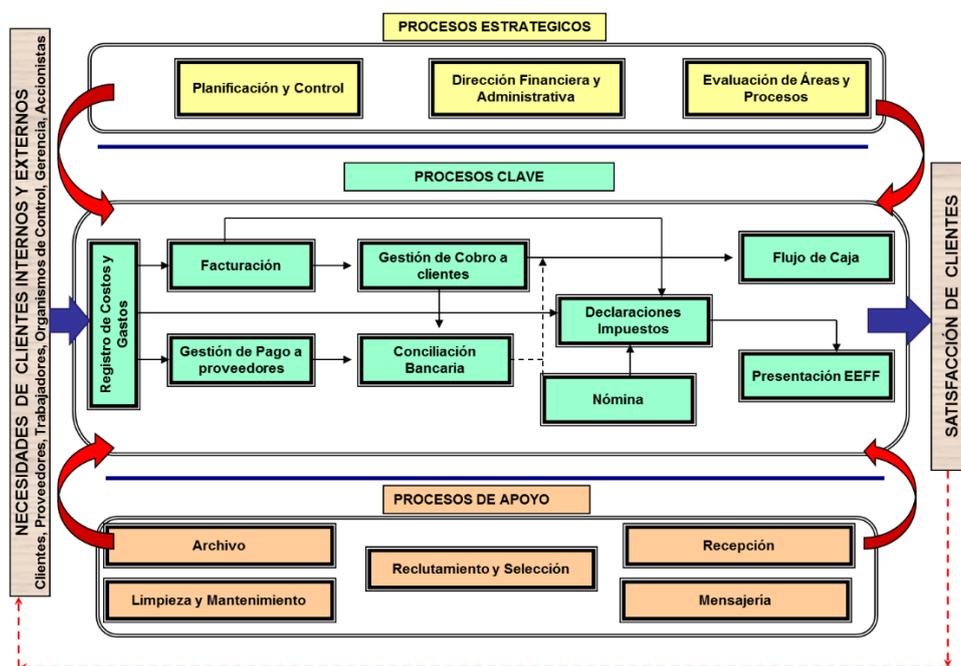


Gráfico 9 Mapa de Procesos del Departamento Financiero  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.6. ÁREAS Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

ÁREA		PROCESOS	
1	Facturación	1.1	Registro de Facturas de Costos
		1.2	Facturación
2	Tesorería	2.1	Caja Chica
		2.2	Conciliación Bancaria
		2.3	Gestión de Cobros a clientes y pago proveedores de costos
		2.4	Flujo de Caja
3	Contabilidad	3.1	Registro de Facturas de Gastos
		3.2	Preparación Mensual de Estados Financieros.

**Tabla 2: Áreas y Procesos del Departamento Financiero**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.7. DIAGNÓSTICO INICIAL

De las conversaciones previas y talleres realizados con los integrantes del Departamento Financiero, pudimos detectar algunos problemas tales como:

- a. El personal indica que debido a integrantes de otras áreas del departamento se retrasa su trabajo.
- b. No existe un Manual de Funciones que establezca con claridad las responsabilidades, alcances y limitaciones del cargo que desempeña.
- c. Inexistencia de un Manual de Procesos y Diagrama de Flujo que permita entender los procedimientos, actividades y sus responsables al momento de ejecutar los procesos.
- d. Falta de indicadores de gestión de los procesos y desempeño del personal.
- e. Mala comunicación profesional efectiva entre las distintas áreas que eviten que pequeños incidentes se conviertan en problemas mayores y terminen por llegar a oídos de Gerencia Financiera.

### 3.8. ÁREA DE FACTURACIÓN

#### 3.8.1.MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
			PROBAB.	IMPACTO			
FACTURACIÓN	Información incompleta remitida de otros departamentos.	Retraso en el proceso de facturación.	3	4	12	Alto	Retraso del reconocimiento del Ingreso en los E.F.'s
	Error al digitar información	Facturación emitida al cliente con errores.	2	4	8	Alto	Molestias del cliente, retrasos en cobranzas, afecto flujo de la compañía.
	Retenciones emitidas a proveedores	Emisión incorrecta de comprobantes de retención a proveedores.	2	2	4	Moderado	Anulación de retenciones y reprocesamiento de la contabilidad, declaraciones erradas
	Errores en las cuentas contables	Aplicación incorrecta de las cuentas contables de ingresos y costos.	1	3	3	Bajo	Presentación de EF'S mal clasificados.

*Tabla 3: Matriz de Riesgos del Área de Facturación*  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.8.2.FODA

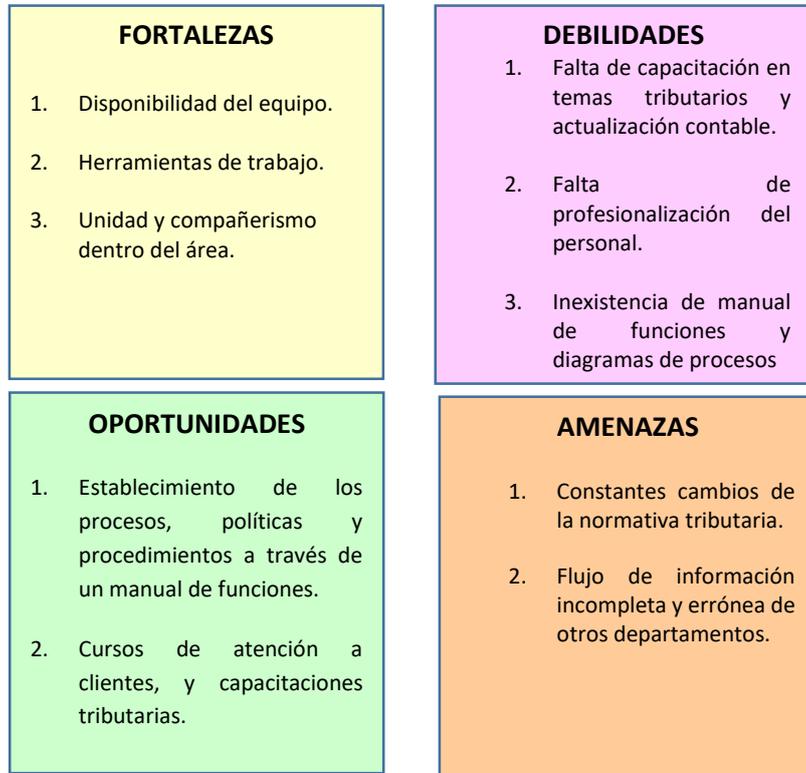


Gráfico 10: FODA - Área de Facturación

Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.8.3.DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



Gráfico 11 Diagrama Ishikawa - Área de Facturación

Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.8.4.PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS

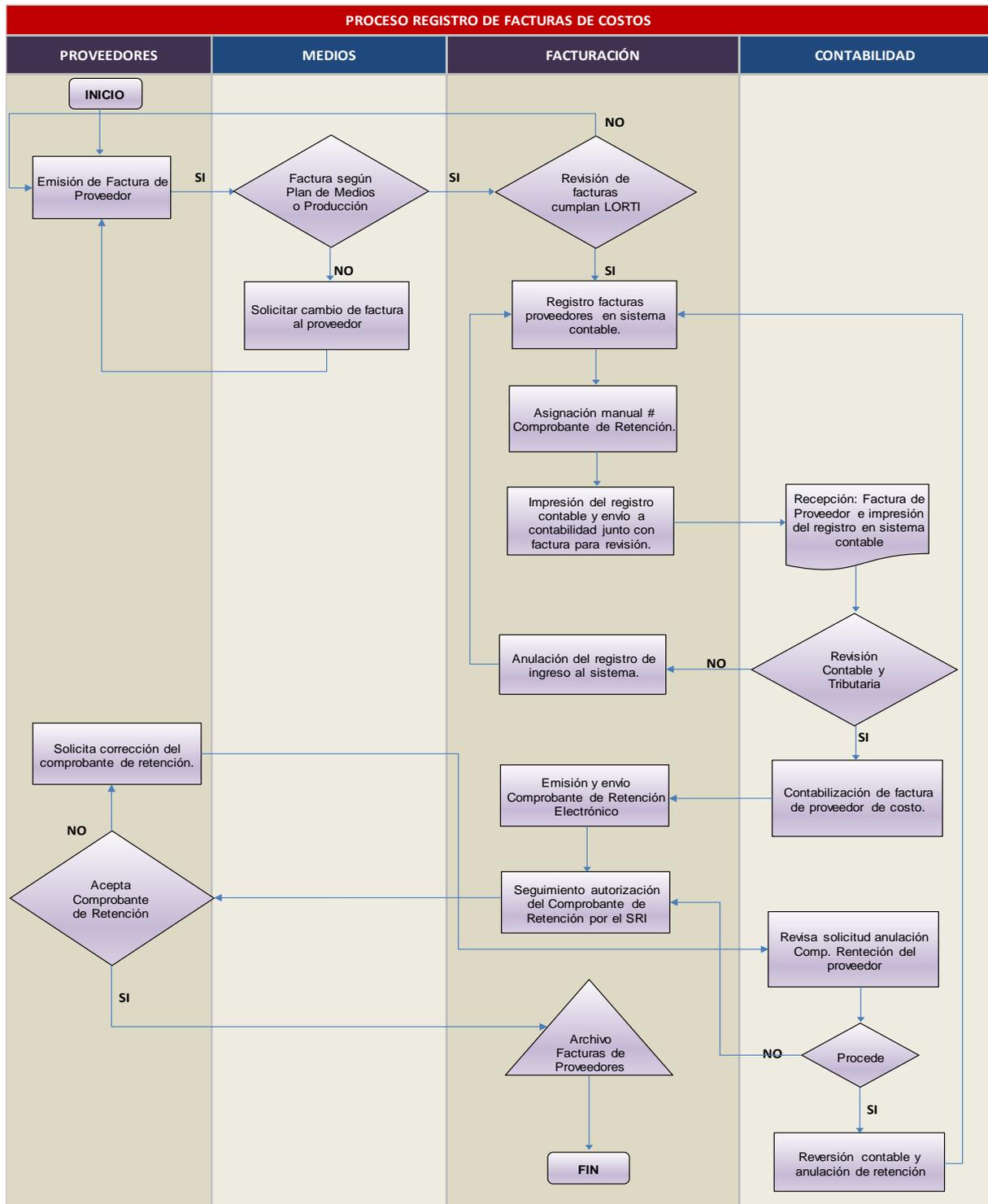


Gráfico 12: Flujograma del Proceso Registro de Facturas de Costos  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCFAC1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Efectuar el proceso de facturación ingresando las facturas de los proveedores de costos, realizando las respectivas revisiones e ingresos en el sistema informático, así como también la información tributaria generada de acuerdo a los registros realizados.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica al área de facturación y contabilidad.

## 3. DEFINICIONES

**Factura.** - Es un documento comercial que demuestra que una persona (cliente) ha comprado un producto o un servicio e incluye toda la información de la operación.

**Retención.** - La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.

**RIDE.** - Es un formato de representación impresa de un documento electrónico tales como factura, guía de remisión, notas de créditos entre otras.

## 4. RESPONSABLES

- i. Asistente Facturación
- ii. Asistente Contable

## 5. POLÍTICAS

- a) Las facturas se deben enviar al departamento como se generan para evitar retrasos en el proceso de facturación.
- b) El asistente de facturación deberá dar seguimiento a cada registro generado en el sistema y en la plataforma informática del SRI.

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCFAC1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/4

- c) El asistente de contabilidad revisará y ejecutará el ingreso de la información contable.
- d) Archivar las retenciones por orden alfabético, por producción y medio.

#### 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Asistente Facturación	Recepción de facturas Proveedores	Recepta las facturas de proveedores de Medios, prensa o producción. En la factura debe venir inscrito el # de orden de producción o # de plan de medios.
2	Asistente Facturación	Revisión Tributaria	Procede a revisar los aspectos tributarios como RUC, Razón Social, # Autorización, RIDE, etc.
3	Asistente Facturación	Registro de facturas en sistema contable	Registrar las facturas de proveedores al software. Todas las facturas de costos se envían a la cuenta transitoria de activo "Trabajos en Proceso", el costo se reconoce al momento de la facturación. Se debe registrar código de sustento tributario, código de retención fuente e IVA. La información servirá para las declaraciones mensuales, ATS, reporte de Compras, Reporte de retenciones fuente e IVA
4	Asistente Facturación	Registro secuencia Retención	Se asigna una secuencia manual al comprobante de retención dentro del sistema contable.
5	Asistente Facturación	Impresión de soportes	Se imprime el ingreso al sistema y factura de proveedor. Se envía el registro al área contable

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCFAC1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
6	Asistente Contable	Revisión Contable y Tributaria.	Revisa el registro de la información: Cuentas Contables, códigos de sustento IVA y Renta, códigos de retenciones.
7	Asistente Contable	Contabilización de facturas de costos.	Contabilización de las facturas de proveedores de costos efectuada por la Asistente Contable.
8	Asistente Facturación	Emisión de retención electrónica.	Ingresa al módulo del sistema para enviar el comprobante de retención y que sea autorizado por el SRI.
9	Asistente Facturación	Seguimiento de autorización y envío de comprobante de retención por el SRI	Se deber dar seguimiento a la autorización y emisión del comprobante de retención electrónico al proveedor, debe llegar un correo de confirmación que el comprobante ha sido emitido y enviado por correo al proveedor. Debemos confirmar con el proveedor y en caso de error acceder a la web <a href="https://www.gosocket.net/">https://www.gosocket.net/</a> para realizar la respectiva corrección.
10	Asistente Facturación	Archivar facturas	Se archiva las facturas de proveedores de costos por orden alfabético, por producción y medios.

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCFAC1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

## 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Facturas Proveedores
- ii. Comprobantes de Retención.
- iii. Asientos Contables.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permitirá evaluar el volumen de información procesada por el asistente de facturación vs las facturas totales incluyendo gastos.

Volumen de facturas de costos =  $\frac{\text{Número de facturas de costos}}{\text{Número de facturas totales (costos y gastos)}}$

**Descripción:** Permitirá evaluar la efectividad y capacidad del trabajador al momento de registrar las facturas de proveedores de costos.

Errores Registro Costos =  $\frac{\text{Número de facturas ingresadas con error}}{\text{Número Total de facturas de costos ingresadas}}$

**Descripción:** Permitirá medir el tiempo que representa el área de contabilidad con respecto al tiempo total del proceso de registro de facturas de proveedores de costos.

Tiempos Contabilización =  $\frac{\text{Tiempo que tarda contabilidad en revisión}}{\text{Tiempo total del proceso}}$

**Descripción:** Permitirá medir la capacidad del trabajador para emitir correctamente los comprobantes de retención de acuerdo a lo que indica las normas tributarias.

Retenciones devueltas =  $\frac{\text{Número Retenciones devueltas del proveedor}}{\text{Número total de retenciones emitidas}}$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Katty García	Gerente Financiero
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Coordinadora Facturación	Jose González Salas

*Tabla 4: Manual del Proceso - Registro de Facturas de Costos*

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

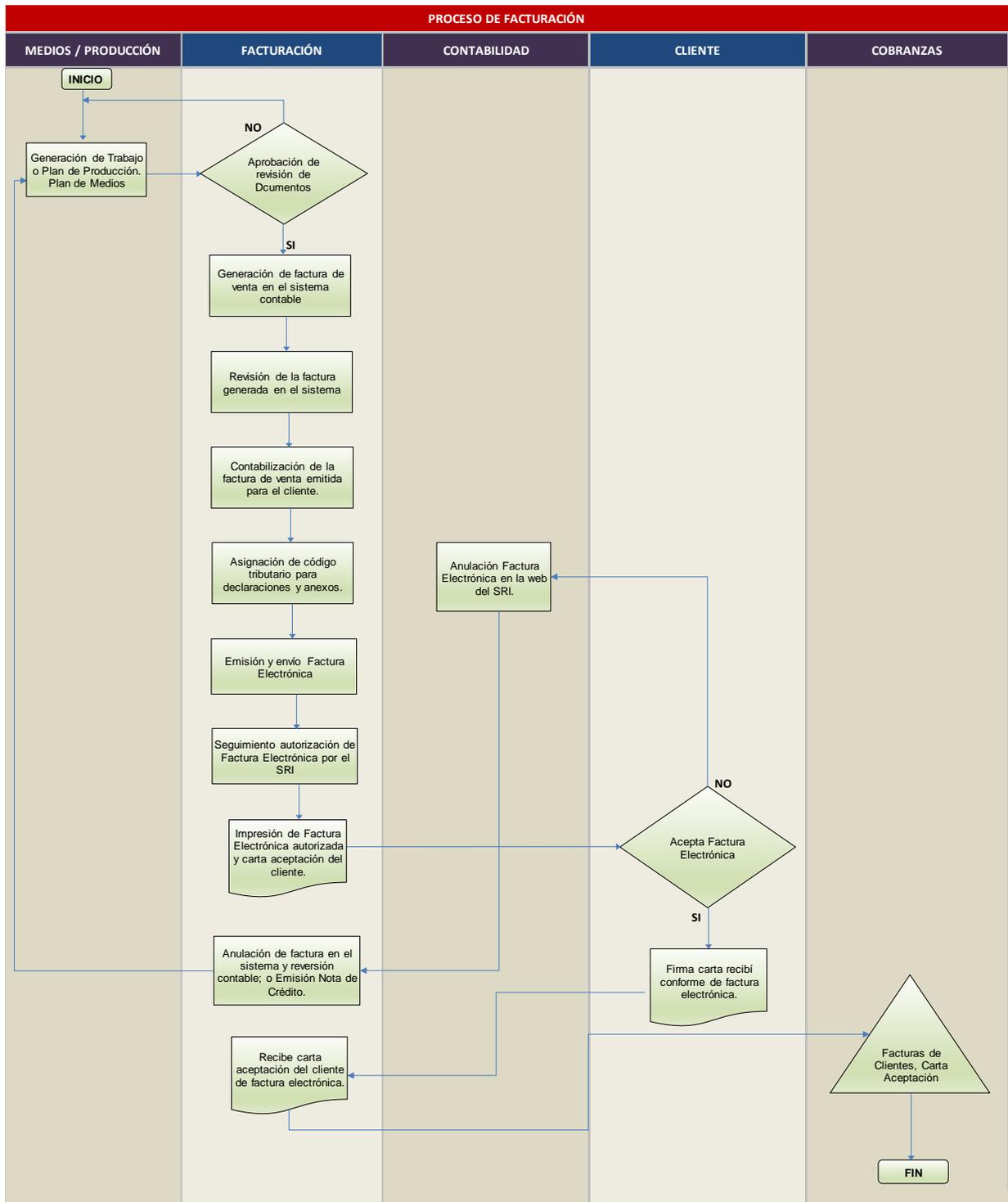
### 3.8.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Registro de Facturas de Costos							
FECHA:			12 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1			1					Recepción de Facturas de Proveedores	5	
2						1		Revisión Tributaria	5	
3		1						Registro Facturas en sistema	7	
4				1				Registro manual secuencia de Retención	2	
5				1				Impresión de soportes	2	
6		1						Revisión contable y tributaria	20	
7		1						Contabilización de facturas de costos	7	
8		1						Emisión de retención electrónica	5	
9				1				Seguimiento de autorización y envío retención electrónica	30	
10							1	Archivar Facturas	3	
		4	1	3	0	1	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>86</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	4	39	45.35%
P	Preparación	1	5	5.81%
E	Espera	3	34	39.53%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	5	5.82%
A	Archivo	1	3	3.49%
TT	Total	10	86	100.00%
<b>TVA</b>	<b>Tiempo Valor Agregado</b>	<b>39</b>		
<b>IVA</b>	<b>Índice Valor Agregado</b>	<b>45.35%</b>		

**Tabla 5: AVA - Proceso Registro de Factura de Costos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.8.6.PROCESO DE FACTURACIÓN



**Gráfico 13: Flujograma del Proceso de Facturación**  
 Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<b>Código</b>	PROCFAC2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Analista de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Ejecutar el proceso de facturación de los servicios de publicidad, sea por medios, producción, comisiones, FEE o reembolso, optimizando los tiempos de respuesta al cliente y al área comercial, lo cual permita manejar una sólida atención de servicio dentro de estándares de cumplimiento y alta satisfacción.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica al área de facturación del departamento financiero de la agencia de publicidad.

## 3. DEFINICIONES

**Factura.** - Es un documento comercial que demuestra que una persona (cliente) ha comprado un producto o un servicio e incluye toda la información de la operación.

**Comprobante de Retención del Cliente.** - El comprobante de retención es el documento que está obligado a emitir el cliente por concepto de retenciones de impuestos IVA o Renta a la organización. Estos valores serán descontados del cobro que realicemos y el cliente los transferirá al SRI a nuestro nombre.

**RIDE.** - Es un formato de representación impresa de un documento electrónico: Ejemplo: Factura, comprobante de retención electrónica.

## 4. RESPONSABLES

- i. Analista de Facturación
- ii. Coordinadora de Facturación.
- iii. Asistente de Facturación.

## 5. POLÍTICAS

- a) Las facturas de proveedores de costos deben estar previamente ingresadas y contabilizadas en el sistema, para poder emitir la factura de venta asociada a una orden de producción.

<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<b>Código</b>	PROCFAC2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Analista de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/4

- b) Las facturas de proveedores de costos deben estar al menos ingresadas en el sistema, para poder emitir una factura de venta asociada a una orden de medios.
- c) La Analista de Facturación será la responsable principal de la correcta emisión de las facturas electrónicas, deberá dar seguimiento a la autorización en la plataforma del SRI, así como del envío y aprobación de la factura por parte del cliente.
- d) Las facturas del cliente se emitirán máximo hasta el 25 de cada mes.
- e) El proceso de cierre contable del área de facturación será entre el 20 del mes en curso al día 5 del mes siguiente.
- f) La coordinadora de facturación deberá enviar mensualmente la integración del mayor contable de las cuentas transitorias del área, cuenta de activo Trabajos en proceso, cuentas por pagar trabajos en proceso.
- g) El área de facturación deberá receptar del área comercial los planes de medios, órdenes de producción o medios, para poder emitir una factura.

<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<b>Código</b>	PROCFAC2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Analista de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>1</b>	Medios / Producción	Generación de Trabajo y órdenes de Producción. Generación de Plan de Medios y órdenes de Medios.	Creación en el sistema de: "Trabajo o Presupuesto de Producción", conformado por órdenes de producción. "Plan de Medios", conformado por órdenes de medios.
<b>2</b>	Analista de Facturación	Recepción y Revisión de Documentos.	Recepción de los Planes de Medios o Presupuestos de Producción. Recepción de facturas originales de proveedores de costos en el caso de facturación por reembolso.
<b>3</b>	Analista de Facturación	Generación de factura de venta en el sistema contable	Se procede a buscar en el sistema los "Trabajos" o "Planes de Medios" pendientes por facturar. Se emite la factura de venta al cliente, se genera el secuencial de forma automática.
<b>4</b>	Analista de Facturación	Revisión de la factura generada	Se revisa que la factura generada en el sistema cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente.
<b>5</b>	Analista de Facturación	Contabilización de la factura del cliente.	Se contabiliza la factura generada por el sistema contable.
<b>6</b>	Analista de Facturación	Asignación Código Tributario	Se ingresa al módulo de cuentas por cobrar y se le asigna un código tributario que se utilizará para las declaraciones y anexos tributarios.
<b>7</b>	Analista de Facturación	Emisión de factura electrónica	Se ingresa al módulo de facturación electrónica y se envía el comprobante para que sea autorizado por el SRI.

<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<b>Código</b>	PROCFAC2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Analista de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/5

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>8</b>	Analista de Facturación	Seguimiento de autorización y envío de factura electrónica por el SRI	Seguimiento a la autorización y emisión de la factura de venta, debe llegar un correo que confirme que la factura ha sido emitida y enviada al cliente. En caso de error acceder a <a href="http://www.gosocket.net/">www.gosocket.net/</a> para realizar la respectiva corrección.
<b>9</b>	Analista de Facturación	Impresión de la factura electrónica emitida.	Se envía factura física a clientes que así lo requieran, para tomar el recibido conforme.
<b>10</b>	Cliente	Aceptación de factura electrónica	El cliente acepta la factura electrónica y firma el recibí conforme.
<b>11</b>	Analista de Facturación	Archivo electrónico de facturación.	Las facturas electrónicas son archivadas y disponibles para su consulta en: <a href="http://www.gosocket.net/">www.gosocket.net/</a>
<b>12</b>	Asistente de Cobranzas	Recepción de facturas aceptadas por cliente.	La carta de recibí conforme junto a la factura del cliente son enviadas desde facturación a Cobranzas para el inicio del proceso de gestión de cobro.

## 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Planes de Medios
- ii. Trabajos o Presupuestos de Producción.
- iii. Factura electrónica.
- iv. Facturas de proveedores de costos (Facturación por reembolso)
- v. Carta de recibí conforme con aceptación del cliente.

<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<b>Código</b>	PROCFAC1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Analista de Facturación	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	5/5

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permitirá revisar el número de facturas no autorizadas por error valor promedio que la compañía está facturando con el uso de 1 factura

$$\text{Facturas no autorizadas x error} = \frac{\text{Facturas no autorizadas por SRI}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la eficiencia y comunicación entre el área comercial y de facturación para facturar a un cliente y evitar queden valores pendientes de facturar al final del mes por causas internas de organización.

$$\text{Trabajos x Facturar} = \frac{\text{Saldo Cuenta Trabajos en proceso al final del mes}}{\text{Facturación total mensual}}$$

**Descripción:** Permitirá medir el tiempo de atraso que representa para la compañía el hecho de que el área comercial no entregue toda la información completa a facturación.

$$\text{Atrasos comercial} = \frac{\text{Tiempo perdido por información incompleta área comercial}}{\text{Tiempo total del proceso}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la capacidad del trabajador para emitir correctamente las facturas de acuerdo a los requerimientos del cliente y del personal comercial.

$$\text{Facturas anuladas} = \frac{\text{Facturas Anuladas}}{\text{Número total de facturas emitidas}}$$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Katty García	Jose González
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Coordinadora Facturación	Director Financiero

*Tabla 6: Manual del Proceso - Facturación*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.8.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Facturación							
FECHA:			12 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1	1							Generación de Trabajo y órdenes de producción o Planes de Medios y órdenes de medios.	30	
2			1					Recepción y Revisión de Documentos.	5	
3		1						Generación de factura en el sistema contable	10	
4							1	Revisión de la factura generada	2	
5		1						Contabilización de factura del cliente	5	
6				1				Asignación Código Tributario	2	
7		1						Emisión de factura electrónica	5	
8				1				Seguimiento de autorización y envío de factura electrónica por el SRI	30	
9				1				Impresión de factura electrónica	5	
10	1							Aceptación de factura electrónica	30	
11							1	Archivo electrónico de facturación.	5	
12		1						Recepción de facturas aceptadas por cliente	5	
	2	4	1	3	0	1	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>134</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	2	60	44.78%
VAE	Valor Agregado Empresa	4	25	18.67%
P	Preparación	1	5	3.73%
E	Espera	3	37	27.61%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	2	1.49%
A	Archivo	1	5	3.72%
TT	Total	12	134	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>85</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>63.34%</b>		

**Tabla 7: AVA - Proceso de Facturación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

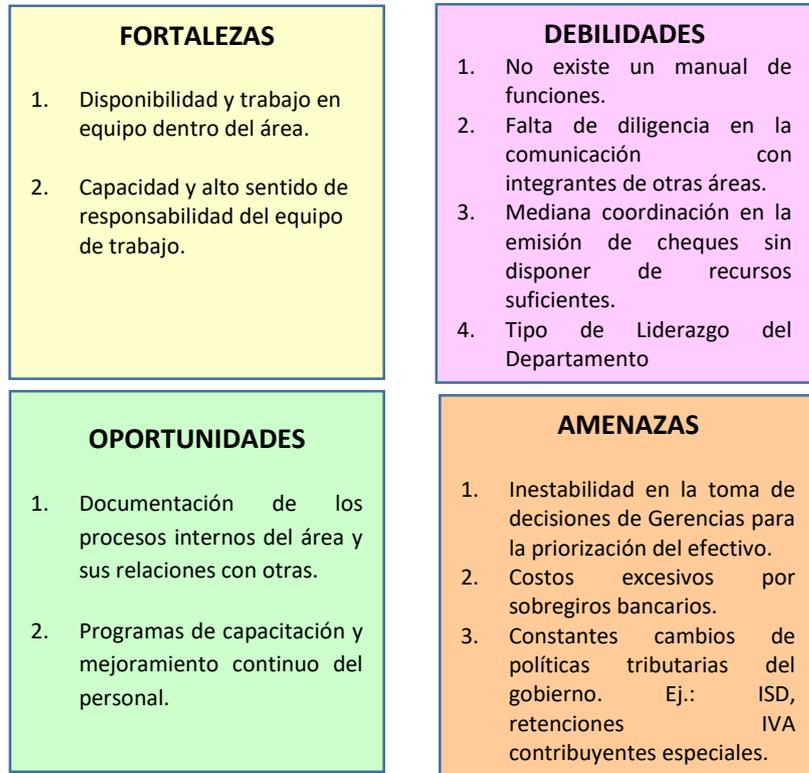
### 3.9. ÁREA DE TESORERÍA

#### 3.9.1. MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
			PROBAB	IMPACTO			
GESTIÓN DE TESORERÍA	Falta de Políticas y Procedimientos	Compras o desembolsos sin autorización	1	2	2	Bajo	Aumento desmesurado del gasto
	Errores no detectados en facturas de proveedor.	Presentación errónea Declaraciones Impuestos	2	3	6	Moderado	Posibles multas fiscales.
	Pérdida o trasapelado de Facturas	Retraso en el ingreso de información contable	1	3	3	Bajo	Presentación tardía de Estados Financieros
	Control deficiente, facturas por compras ficticias o servicios no recibidos	Registro de compras o gastos ficticios	2	4	8	Alto	Incremento del gasto para la empresa.
	Incumplimiento del pago de las facturas.	Insatisfacción del Proveedor	3	4	12	Alto	Insatisfacción, pérdida del Proveedor,

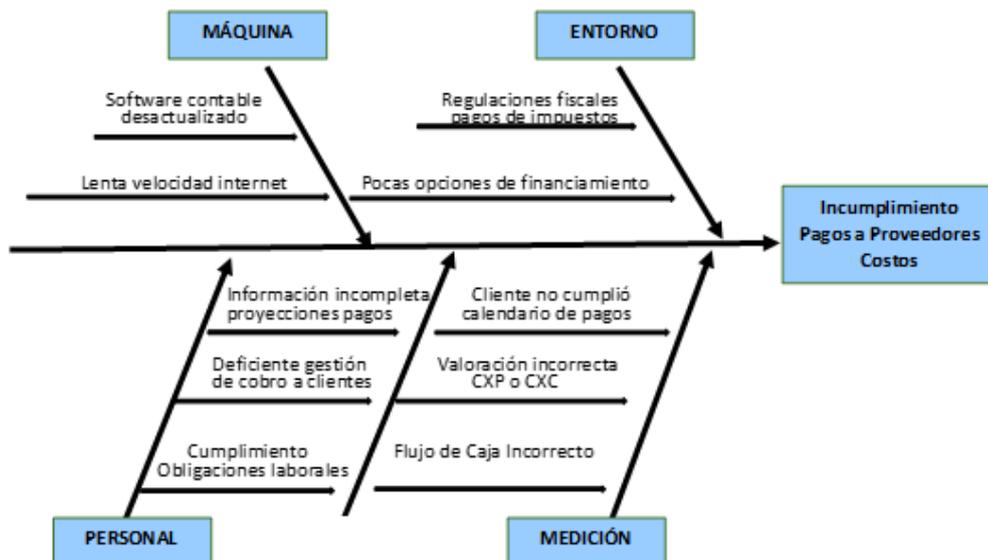
**Tabla 8: Matriz de Riesgos - Área de Tesorería**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.2.FODA



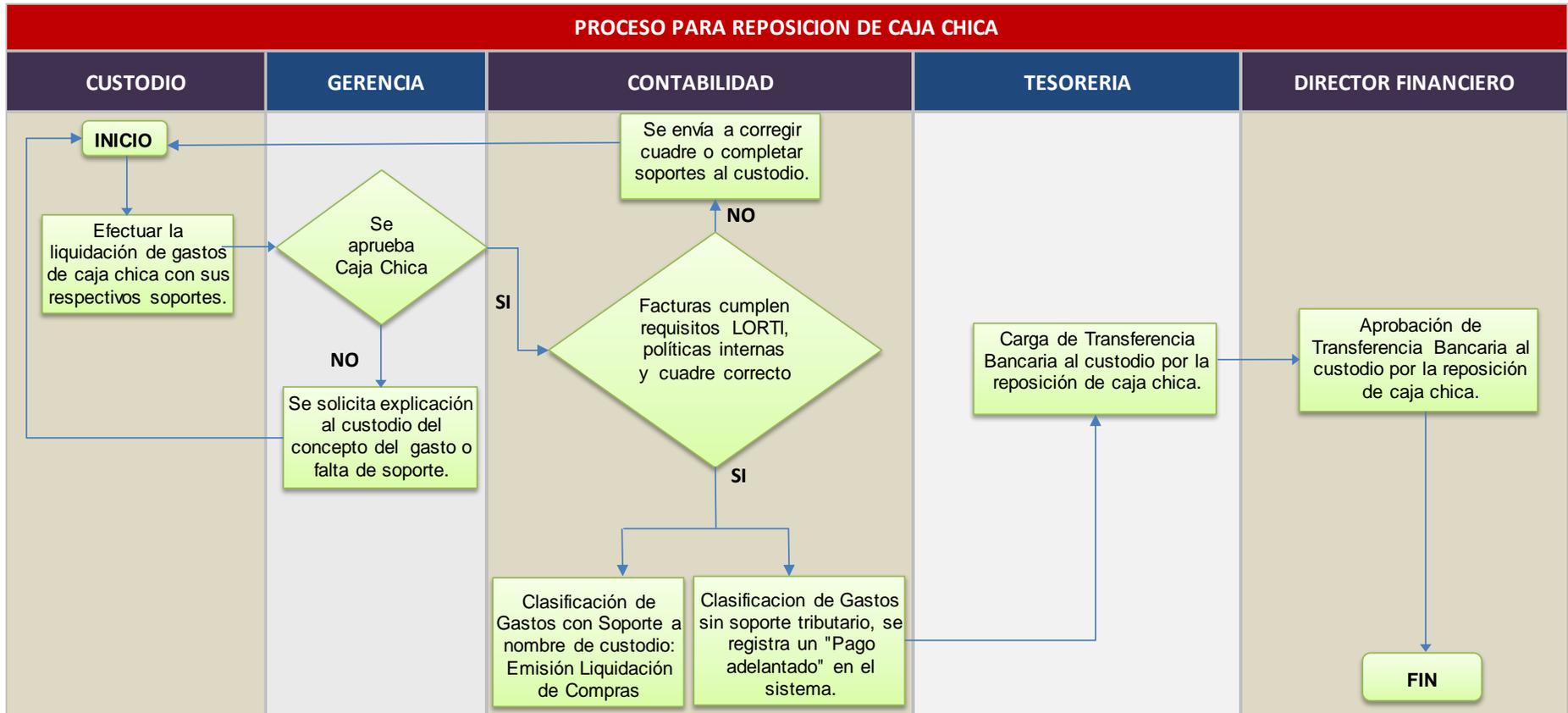
*Gráfico 14: FODA: Área de Tesorería*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.3.DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



*Gráfico 15: Diagrama Ishikawa - Área de Tesorería*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.4.PROCESO DE CAJA CHICA



**Gráfico 16: Flujograma del Proceso Reposición de Caja Chica**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

<b>PROCESO DE CAJA CHICA</b>	<b>Código</b>	PROCTES2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Velar porque el proceso de reposición de la caja chica se realice cumpliendo con las políticas establecidas para su manejo y dentro de los tiempos oportunos, lo cual permita disponer de los recursos para atender pequeñas necesidades urgentes.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica al manejo de todas las cajas chicas que manejan los custodios de Quito, Guayaquil y Finanzas; y que son procesadas por el Departamento Financiero de la agencia de publicidad.

## 3. DEFINICIONES

**Caja Chica.** - El fondo de caja chica corresponde a valores que deben permanecer disponibles para el pago de gastos urgentes y no habituales, que por su carácter emergente faciliten el pago inmediato.

**Custodio.** - Es la persona encargada de administrar el dinero en efectivo del fondo de caja chica.

## 4. RESPONSABLES

- i. Custodio
- ii. Asistente de Tesorería
- iii. Asistente Contable
- iv. Jefe de Contabilidad

## 5. POLÍTICAS

- a) El monto de la caja chica es de \$ 200 y se procurará que la reposición de este valor sea de forma mensual.
- b) Todos los vales de caja chica y la liquidación final con el detalle de gastos, debe venir firmados por el Gerente General o por la jefatura autorizada por gerencia.

<b>PROCESO DE CAJA CHICA</b>	<b>Código</b>	PROCTES2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/4

- c) Es responsabilidad del custodio la disponibilidad oportuna del dinero en caja, las reposiciones se deben efectuar cuando se haya gastado, al menos; el 70% del monto de la Caja Chica.
- d) El monto máximo de gastos por caja chica corresponde a desembolsos menores de \$ 20 dólares, y serán destinados principalmente para: Pago por movilización de los mensajeros, certificación de cheques, gastos menores por trámites legales (certificaciones de documentos en Notarías, inscripciones en el Registro Mercantil, etc.), envíos por Courier, copias de llaves, adquisición de útiles de aseo u oficina urgentes.
- e) El dinero de caja será entregado siempre contra la firma de recepción en el "Vale", indicando el nombre completo, el valor en letras y números, sin enmendaduras, y la firma de responsabilidad de quien autoriza el pago.
- f) Los soportes que sean comprobantes de venta autorizados por el SRI deberán ser solicitados a nombre del custodio de la caja chica, no del trabajador que efectúa el gasto, ni de la compañía.
- g) Para efectos del pago de movilización a los trabajadores a través del fondo fijo de caja chica se deberá observar las siguientes normas:
  - i. Se asumirá la movilización a reuniones con clientes de todo el personal que tenga ingresos iguales o menores a \$700. Se debe adjuntar al voucher del taxi más el reporte de contacto de la reunión o en su defecto el correo de citación a la reunión como soporte.
  - ii. Los viajes fuera del área urbana que superen los 10 kilómetros serán cubiertos por la agencia.
  - iii. La agencia asumirá el costo de la movilización para aquellos empleados que trabajaron hasta después de las 10:00 pm. Se debe adjuntar: Voucher del taxi, el mail donde se informa: Cliente, proyecto que se va a desarrollar.
  - iv. No está permitido usar la movilización de la empresa antes de esa hora para ir o venir de su casa.

<b>PROCESO DE CAJA CHICA</b>	<b>Código</b>	PROCTES2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>1</b>	Custodio	Liquidación de gastos de caja chica para reposición.	El custodio es responsable del llenado correcto de los vales de caja, de que las facturas recibidas de proveedores sean válidas y de efectuar la liquidación de gastos con los soportes recibidos.
<b>2</b>	Gerente o Jefe autorizado	Aprobación de Liquidación de gastos de caja chica.	El Gerente aprobará la liquidación de gastos, siempre que se cumplan las políticas establecidas en el presente manual. Si está de acuerdo se envía a contabilidad; sino se devuelve al custodio y se solicitan las debidas explicaciones.
<b>3</b>	Asistente Contable	Revisión facturas, cuadro de los sustentos con la liquidación, cumplimiento de políticas.	Revisión de aspectos tributarios, cuadro contable de soportes y cumplimiento de políticas que se haya pasado observar a Gerencia.
<b>4</b>	Asistente Contable	Registro de gastos con soporte tributario: Liquidación de compras a nombre de custodio.	El asistente contable clasificará los gastos que tengan como soporte las facturas a nombre del custodio y emitirá una Liquidación de Compras autorizada por el SRI.
<b>5</b>	Asistente Contable	Registro de gastos sin soporte tributario.	Los gastos que no tengan soporte tributario serán cargados mediante un "Pago adelantado" y serán no deducibles.
<b>6</b>	Asistente Contable	Impresión y envío de gastos de caja chica.	Se deberá imprimir el ingreso en el sistema de los gastos de caja chica, adjuntar los soportes respectivos y enviar a la Analista Contable.
<b>7</b>	Analista Contable	Contabilización de los gastos de caja chica.	Por control interno la Analista contable será la encargada de contabilizar los gastos de caja chica ingresados por la Asistente.

<b>PROCESO DE CAJA CHICA</b>	<b>Código</b>	PROCTES2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>8</b>	Asistente Contable	Envío a Tesorería	Se envía toda la documentación soporte para la debida acreditación a la cuenta del custodio de caja chica.
<b>9</b>	Asistente de Tesorería	Carga de transferencia Bancaria	Se procede a cargar la orden de transferencia al custodio por reposición de caja chica, mediante el servicio bizbank del Banco Pacífico.
<b>10</b>	Director Financiero	Aprobación de transferencia Bancaria	Se aprueba la transferencia al custodio por reposición de caja chica, mediante el servicio bizbank del Banco Pacífico.

## 6. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Liquidación de Gastos de Caja Chica.
- ii. Vales de caja.
- iii. Facturas soporte de gastos.

## 7. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permitirá evaluar el gasto diario que se está efectuando con la caja chica destinado a gastos menores o imprevistos urgentes.

Gasto diario de caja chica =  $\frac{\text{Monto de Caja Chica}}{\text{Duración en días de la Caja Chica}}$

**Descripción:** Permitirá medir cuánto representa el tiempo que tarda la aprobación de los gastos de caja chica por parte de Gerencia en comparación con el tiempo total del proceso.

Tiempo Aprobación caja chica =  $\frac{\text{Tiempo que tarda Gerencia en aprobar Caja Chica}}{\text{Tiempo total del Proceso.}}$

<b>PROCESO DE CAJA CHICA</b>	<b>Código</b>	PROCTES2
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

**Descripción:** Permitirá medir el gasto no deducible de la caja chica con respecto a los gastos totales, en razón de que no se hallaren soportados con comprobantes de venta válidos.

Gastos No deducibles por caja chica = 
$$\frac{\text{Gastos sin soporte (comprobante venta válido)}}{\text{Total gasto de caja chica}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la duración en días a la cual se está efectivamente gastando el dinero, con la finalidad de tomar correctivos o incrementar el monto asignado.

Días promedio reposición caja chica = 
$$\frac{\text{Número total de días laborados}}{\text{Número de veces que se solicita reposición}}$$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Andrea Lara	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa Financiero	Director Financiero

**Tabla 9: Manual del Proceso - Reposición de Caja Chica**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:		Reposición de Caja Chica							
FECHA:		12 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1		1						Liquidación de gastos de caja chica para reposición.	45
2				1				Aprobación de Liquidación de gastos de caja chica.	45
3						1		Revisión facturas, cuadro de los sustentos con la liquidación, cumplimiento de políticas.	20
4		1						Registro de gastos con soporte tributario: Liquidación de compras a nombre de custodio.	30
5		1						Registro de gastos sin soporte tributario.	20
6					1			Impresión y envío de gastos de caja chica.	5
7		1						Contabilización de los gastos de caja chica.	10
8					1			Envío a Tesorería	2
9		1						Carga de transferencia Bancaria	10
10				1				Aprobación de transferencia Bancaria	20
11							1	Archivo de Egreso con Caja Chica	5
		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>212</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	5	115	54.24%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	2	65	30.66%
M	Movimiento	2	7	3.30%
I	Inspección	1	20	9.43%
A	Archivo	1	5	2.36%
TT	Tiempo Total	11	212	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>115</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>54.24%</b>		

**Tabla 10: AVA - Proceso Reposición de Caja Chica**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.6.PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

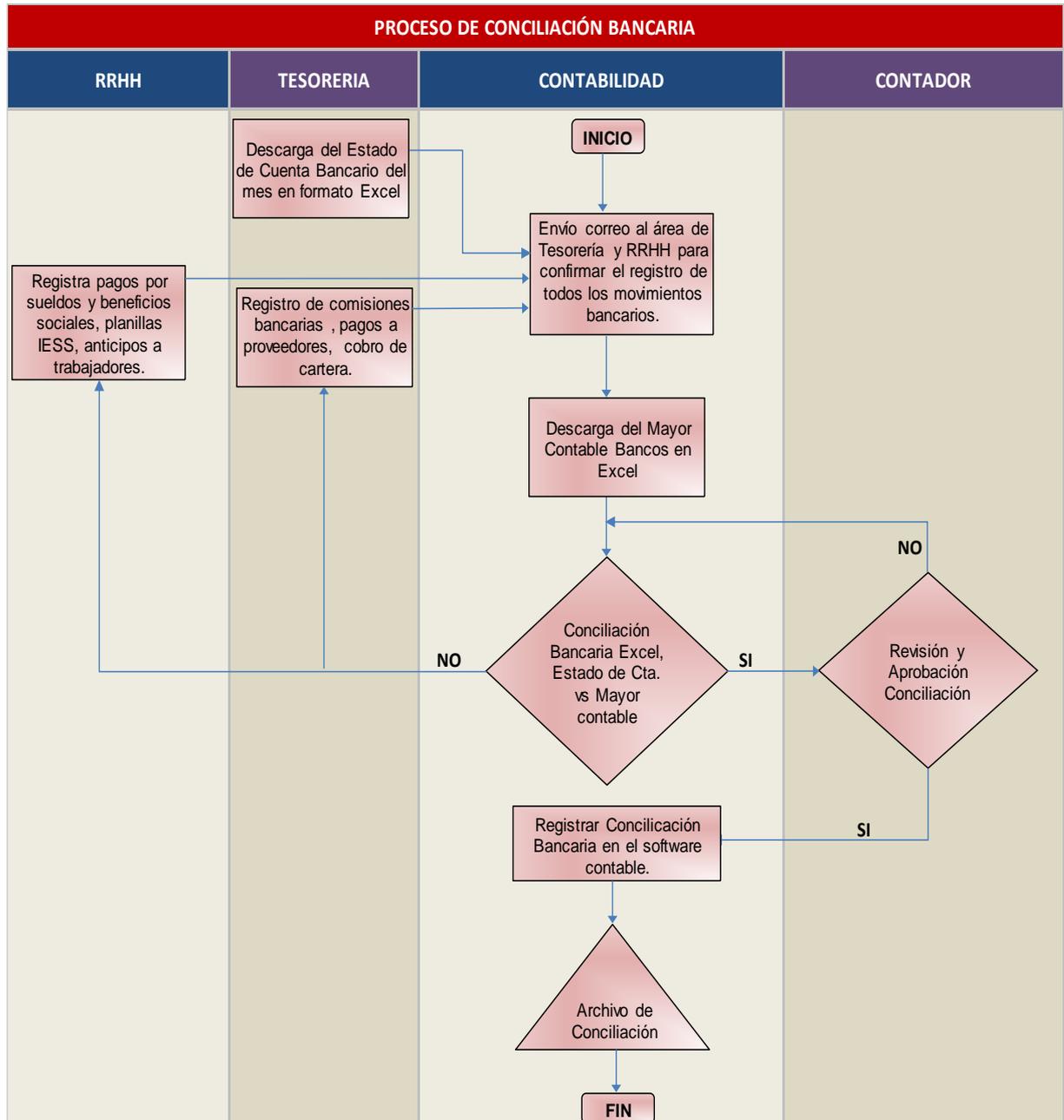


Gráfico 17: Flujograma del Proceso Conciliación Bancaria

Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

<b>PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	<b>Código</b>	PROCTES1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/3

## 1. OBJETIVO

Efectuar el proceso de conciliación bancaria comparando los estados de cuenta bancaria emitidos por la Institución Financiera y el registro contable en los reportes y libro mayor contable de la compañía.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica a la conciliación bancaria a realizarse a todas las cuentas bancarias que disponga la entidad.

## 3. DEFINICIONES

**Conciliación.** - Es la comparación entre los estados de cuenta emitidos por el Banco y el Mayor Contable de la compañía en la cual se detectan las diferencias con sus debidas explicaciones.

**Partidas Conciliatorias.** - Son los valores que quedaron pendientes dentro de un período determinado en la conciliación bancaria.

## 4. RESPONSABLES

- i. Tesorero
- ii. Asistente Contable
- iii. Jefe de Contabilidad

## 5. POLÍTICAS

- e) Los registros bancarios deben efectuarse diariamente o como máximo dentro de la misma semana de ocurrido.
- f) El asistente de tesorería debe registrar semanalmente en los libros la sumatoria de todos aquellos registros por comisiones de servicios bancarios y otros.
- g) La conciliación bancaria se efectuará dentro de los 2 primeros días del mes siguiente.

<b>PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	<b>Código</b>	PROCTES1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/3

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>1</b>	Asistente Contable	Solicitud Estados de Cuenta Bancario.	Solicita los estados de cuenta bancario en Excel del período mensual que corresponda.
<b>2</b>	Asistente de Tesorería	Descarga Estados de Cuenta Bancario.	Descarga en Excel de los Estados de Cuenta bancario y envió al asistente contable.
<b>3</b>	Asistente Contable	Notificación de inicio de conciliación bancaria	Se notifica a las áreas de tesorería y RRHH que todos los registros deben estar ingresados hasta máximo el 2 <sup>do</sup> día del mes siguiente
<b>4</b>	Asistente Contable	Descarga Reporte de Chequera del sistema contable y Libro Mayor Contable	Se descarga el reporte de chequera del sistema contable y el Libro Mayor de Bancos, el cual contiene todos los movimientos bancarios registrados en la contabilidad
<b>5</b>	Asistente Contable	Conciliación Bancaria en Excel.	El asistente contable compara los estados de cuenta, el reporte de chequera del módulo y el Mayor Contable, se detecta diferencias y se envía a Jefa de Contabilidad.
<b>6</b>	Jefa de Contabilidad	Consultas diferencias en conciliación y sus causas.	Se solicita el registro, corrección o modificación a las diferentes áreas del Departamento Financiero: Tesorería, cobranzas o RRHH.
<b>7</b>	Jefa de Contabilidad	Aprobación de Conciliación Bancaria	Con la corrección de los registros observados, se procede a aprobar la conciliación bancaria y enviar a la Asistente Contable
<b>8</b>	Asistente Contable	Registro de Conciliación Bancaria en el sistema.	Se procede a registrar la conciliación bancaria en el sistema contable.

<b>PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	<b>Código</b>	PROCTES1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/3

### 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Estados de Cuenta Bancario.
- ii. Libro Mayor Contable.
- iii. Reporte de chequera del módulo de Bancos.
- iv. Chequeras.

### 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permitirá medir el nivel de responsabilidad de cada área en el cumplimiento de registro de la información bancaria, dentro de los tiempos establecidos.

Cumplimiento de Registros bancarios por área =  $\frac{\text{\# registros pendientes del área}}{\text{\# Registros Totales del área}}$

**Descripción:** Permitirá evaluar la eficacia y registro correcto de los movimientos bancarios que pertenezcan a cada área, lo que supone correcciones que pudieran retrasar el proceso de conciliación.

Errores por áreas =  $\frac{\text{\# registros incorrectos registrados por área}}{\text{\# registros totales del área}}$

**Descripción:** Permitirá medir el porcentaje de registros bancarios efectuados mediante asientos manuales en el sistema contable.

Asientos Manuales Bancarios=  $\frac{\text{\# asientos manuales registrados en Mayor Bancos}}{\text{\# asientos totales registrados en Mayor Bancos}}$

**Descripción:** Permitirá evaluar la velocidad y capacidad del trabajador encargado de efectuar la conciliación bancaria, respecto del tiempo que utilice para dicha tarea.

Promedio de Conciliación por registro =  $\frac{\text{Tiempo Total de Conciliación Bancaria}}{\text{\# registros conciliados en Bancos}}$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Andrea Lara	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa Financiero	Director Financiero

*Tabla 11: Manual del Proceso Conciliación Bancaria*  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.9.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Conciliación Bancaria						
FECHA:			12 Enero 2017						
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1			1					Solicitud Estados de Cuenta Bancario.	5
2			1					Descarga Estados de Cuenta Bancario.	10
3			1					Notificación de inicio de conciliación bancaria	5
4			1					Descarga Reporte de Chequera del sistema contable y Libro Mayor Contable	10
5		1						Conciliación Bancaria en Excel.	90
6				1				Consultas diferencias en conciliación y sus causas.	45
7							1	Revisión de Conciliación Bancaria	30
8		1						Registro de Conciliación Bancaria en el sistema.	30
9							1	Archivo de la Conciliación Bancaria	5
		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>230</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	2	120	52.17%
P	Preparación	4	30	13.04%
E	Espera	1	45	19.57%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	30	13.04%
A	Archivo	1	5	2.18%
TT	Tiempo Total	9	230	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>120</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>52.17%</b>		

**Tabla 12: AVA - Proceso de Conciliación Bancaria**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.8.PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS

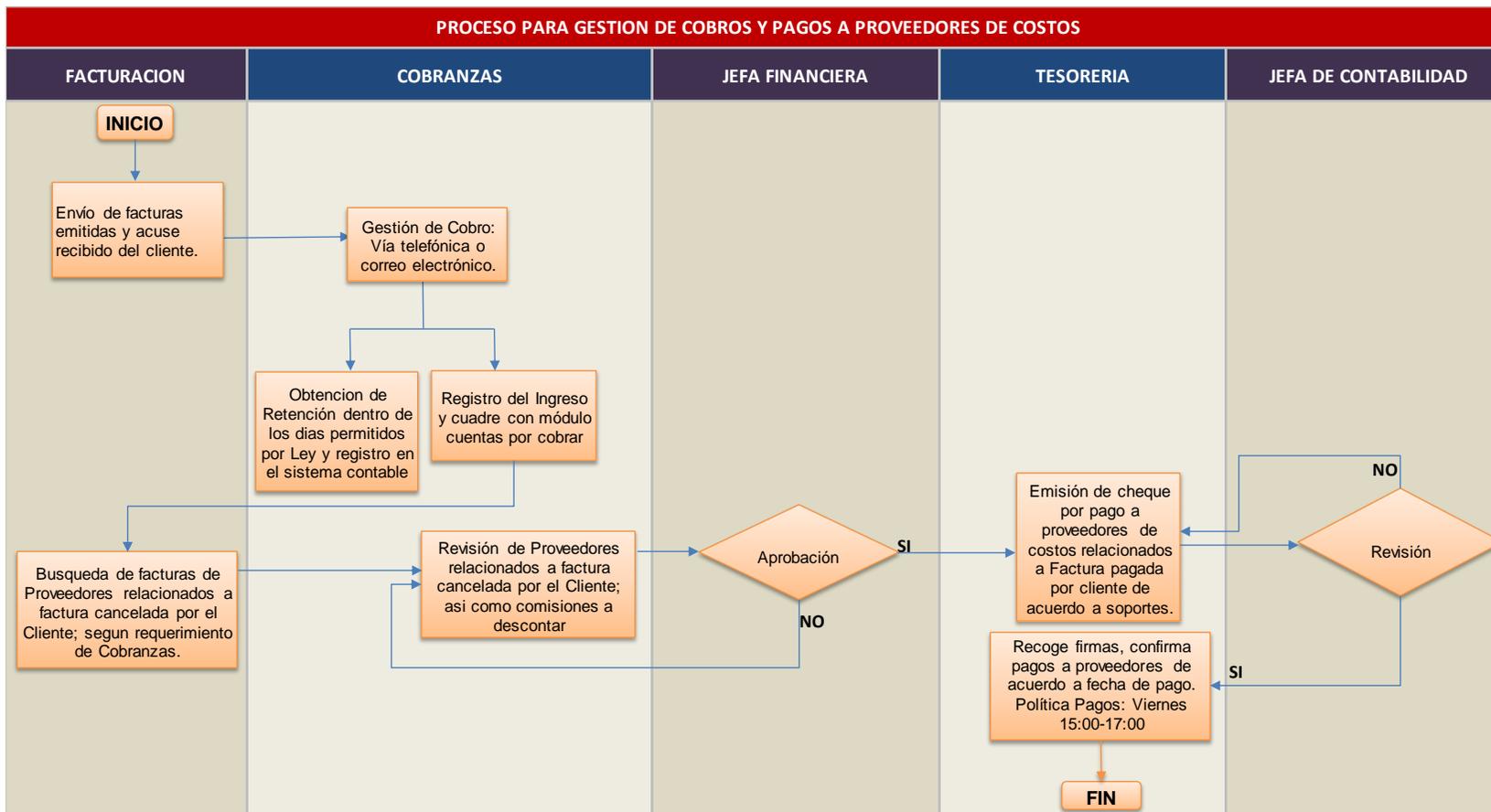


Gráfico 18: Flujograma del Proceso Gestión de Cobros y Pagos a Proveedores de Costos

Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

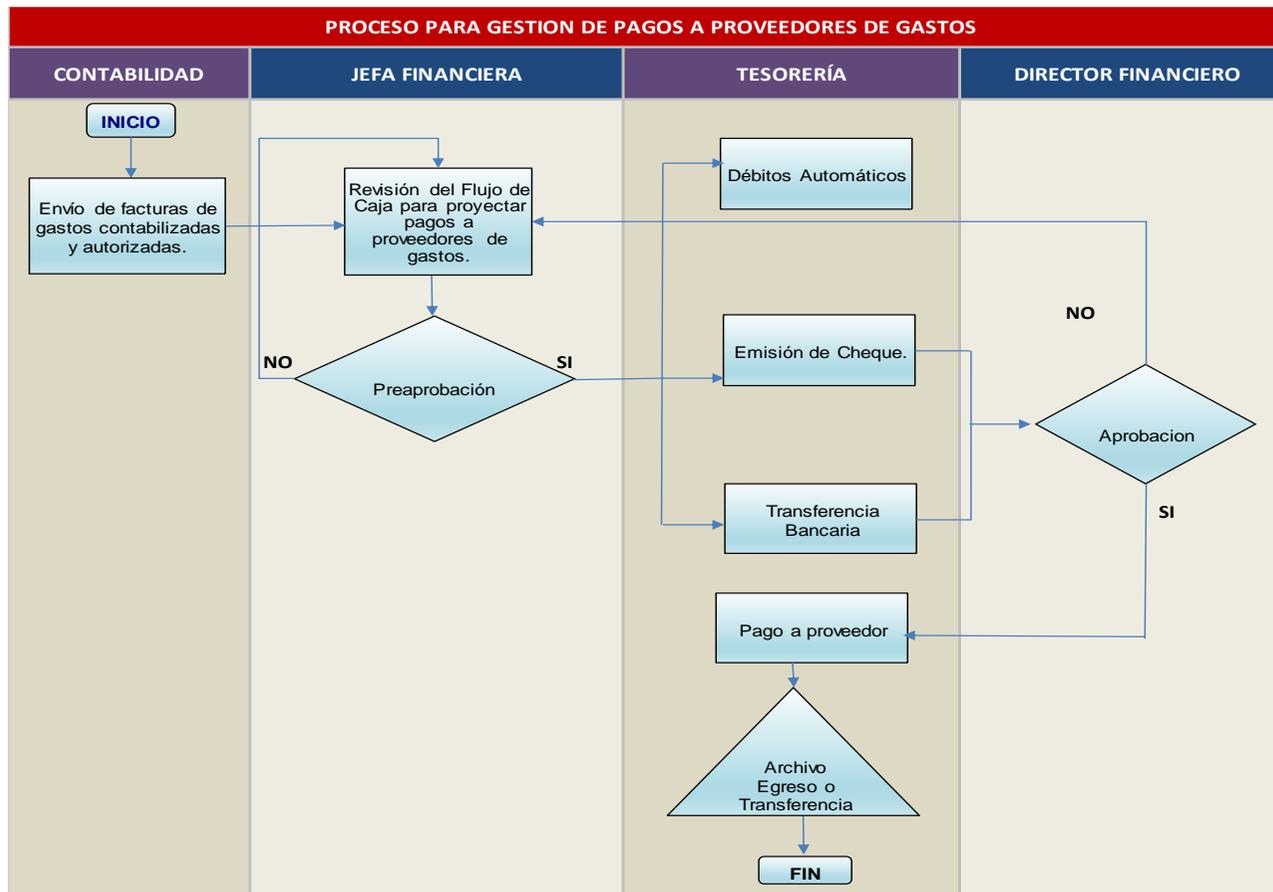


Gráfico 19: Flujograma del Proceso Gestión de Pagos a Proveedores de Gastos  
 Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCTES3
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Ejecutiva de Cobros y Asistente de Tesorería	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

### 1. OBJETIVO

Gestionar el proceso de cobro a clientes de acuerdo a los plazos y condiciones pactadas, así como el pago a los proveedores relacionados a la consecución de dicho ingreso, velando que se cumplan las políticas establecidas en el presente manual y cuidando la buena relación con clientes y proveedores.

### 2. ALCANCE

Este proceso aplica al cobro de las facturas a clientes y el pago de facturas a proveedores de costos, relacionados con las facturas cobradas al cliente.

### 3. DEFINICIONES

**Facturas de proveedores de costos.** - Son todas aquellas que fueron registradas por el área de facturación y que corresponden a los costos directos en que incurre la compañía para poder prestar el servicio a un cliente.

**Gestión de Cobro.** - Son todas aquellas actividades realizadas que tengan por objeto cobrar los valores que se encuentren pendientes por parte de nuestros clientes, incluyen llamadas telefónicas o confirmaciones por correo electrónico.

### 4. RESPONSABLES

- i. Ejecutiva de Cobros
- ii. Asistente de Tesorería
- iii. Jefa Financiera

### 5. POLÍTICAS

- a) Los plazos de cobro para las facturas pueden ser de 30, 45 o 60 días, dependiendo de las condiciones pactadas entre el cliente y la Gerencia. En ningún caso el plazo puede ser superior.

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCTES3
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Ejecutiva de Cobros y Asistente de Tesorería	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/4

- b) Los cobros a clientes deben ser registrados en la contabilidad el mismo día que se haya efectivizado en el Banco o a más tardar el último día de la semana.
- c) Las comprobantes de retención recibidos por parte de los clientes deben estar correctamente llenados, es responsabilidad de la Ejecutiva de Cobros que la información detectar cualquier anomalía.
- d) El primer requisito para proceder con el pago a proveedores de costos, es que la factura emitida al cliente haya sido cobrada en su totalidad; sin embargo, la Jefa Financiera podrá retrasar un pago, dependiendo de las necesidades de flujos de caja que presente la compañía.
- e) Los pagos mayores a \$ 200 se efectuarán únicamente mediante cheque cruzado a nombre del cliente para que éste pueda ser depositado en cualquier institución financiera del país.
- f) Los pagos se realizarán únicamente los días viernes de 15:00 – 17:00. En caso de que el viernes no se labore por cualquier causa el pago se efectuará el lunes siguiente. Las confirmaciones de pago serán los días jueves de 09:00 – 13:00.
- g) Los cheques deben contener firma conjunta para su validez, la cual estará integrada por un parte por el Gerente Financiero o la Jefa Financiero y por otra por el Gerente General o su delegado autorizado en el Banco para la firma.
- h) Los pagos de servicios básicos deberán realizarse mediante la herramienta informática del Banco o por débitos recurrentes automáticos. Propuesta de Mejora, actualmente se continúan cancelando con cheque.

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCTES3
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Ejecutiva de Cobros y Asistente de Tesorería	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Ejecutiva de Cobros	Recepción de acuso de recibo de las facturas emitidas al cliente.	Se recibe del asistente de facturación el acuse de recibido de las facturas emitidas al cliente.
2	Ejecutiva de Cobros	Revisión periódica de la cartera y gestión de cobro a clientes.	Se revisa la cartera de clientes vencida y por vencer, confirmando fechas de cobros, mediante llamadas y correos electrónicos.
3	Ejecutiva de Cobros	Registro de comprobante de retención del cliente.	Revisión del Comp. de retención, registro y contabilización en el sistema contable.
4	Ejecutiva de Cobros	Registro del cobro de facturas a clientes.	Registro y contabilización del cobro de la factura del cliente, reduce la cartera en módulo del sistema.
5	Ejecutiva de Cobros	Revisión de facturas de proveedores de costos relacionadas a la factura cobrada del cliente.	La ejecutiva de cobros revisará en el sistema el listado de las facturas de proveedores de costos que pudieran cancelarse, una vez recibido el cobro del cliente.
6	Asistente de Facturación	Búsqueda de facturas proveedores de costos según requerimiento cobranzas.	El asistente de facturación mantiene el archivo de facturas de proveedores de costos por pagar y debe buscar las facturas de acuerdo relacionadas a una venta cobrada al cliente de acuerdo a requerimiento de cobranzas.
7	Ejecutiva de Cobros	Revisión de facturas de comisión.	La ejecutiva de cobros revisará si entre los proveedores de costos, existen facturas de venta que hayamos emitido por concepto de comisión, en caso de haberla deberá descontarse del pago siempre que no supere los \$ 5.000.

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCTES3
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Ejecutiva de Cobros y Asistente de Tesorería	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>8</b>	Jefa Financiera	Revisión del flujo de caja y aprobación de las facturas de proveedores por pagar.	La Jefa Financiera aprobará los pagos de las facturas de proveedores una vez revisado el flujo de caja semanal
<b>9</b>	Asistente de Tesorería	Emisión de cheques aprobados a proveedores de costos.	El asistente de tesorería emitirá los cheques en el sistema contable para el pago a los proveedores
<b>10</b>	Jefa de Contabilidad	Revisión de cheque a proveedor que involucre cruces por facturas de comisión.	Si el pago al proveedor incluye un descuento o cruce por facturas de comisión, la Jefa Contable deberá revisar el pago y constar con su visto bueno.
<b>11</b>	Asistente de Tesorería	Recolección de firmas del cheque a proveedor.	El asistente de tesorería deberá tomar la firma del Gerente General o su autorizado y del Gerente Financiero o Jefa Financiera.
<b>12</b>	Asistente de Tesorería	Pago a proveedor	Los pagos se efectuarán los días viernes de cada semana en horario de 15:00 – 17:00, en caso de caer feriado los pagos se efectuarán el día lunes en horario similar.

## 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Facturas de cliente.
- ii. Facturas de proveedores.
- iii. Flujos de caja.
- iv. Cheques

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES DE COSTOS</b>	<b>Código</b>	PROCTES3
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Ejecutiva de Cobros y Asistente de Tesorería	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permitirá medir la capacidad comunicativa del trabajador en el cumplimiento de sus funciones y gestiones de cobranzas.

Cumplimiento de cobranzas = 
$$\frac{\# \text{ cobros acordados con clientes}}{\# \text{ cobros efectivos obtenidos}}$$

**Descripción:** Permitirá evaluar la eficiencia en las gestiones de cobro a clientes importantes de la organización, quienes representan el 70% de los ingresos.

Eficiencia en recaudación = 
$$\frac{\text{Monto cobrado de cartera vencida a grandes clientes}}{\text{Monto de cartera vencida total}}$$

**Descripción:** Permitirá medir el porcentaje de pagos a proveedor de costos efectuado con cruces de facturas por comisión, dado que el usuario es cliente-proveedor.

Pagos por cruces facturas = 
$$\frac{\# \text{ pagos efectuados por cruce de comisión}}{\# \text{ pagos totales efectuados a proveedor de costos}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la capacidad del usuario para recopilar los comprobantes de retención del cliente dentro del tiempo establecido en la Ley.

Cumplimiento Retenciones a clientes = 
$$\frac{\# \text{ Retenciones recibidas del cliente}}{\# \text{ retenciones totales por recibir}}$$

**Descripción:** Permitirá evaluar la correcta emisión de un cheque, únicamente cuando exista la aprobación final de su emisión, evitando que al final de cada mes la contabilidad muestre un saldo negativo del Mayor Bancos.

Emisión eficiente de cheques = 
$$\frac{\# \text{ cheques retenidos}}{\# \text{ cheques emitidos}}$$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Andrea Lara	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa Financiero	Director Financiero

*Tabla 13: Manual del Proceso Gestión de Cobro y Pagos a Proveedores de Costos*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.9. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

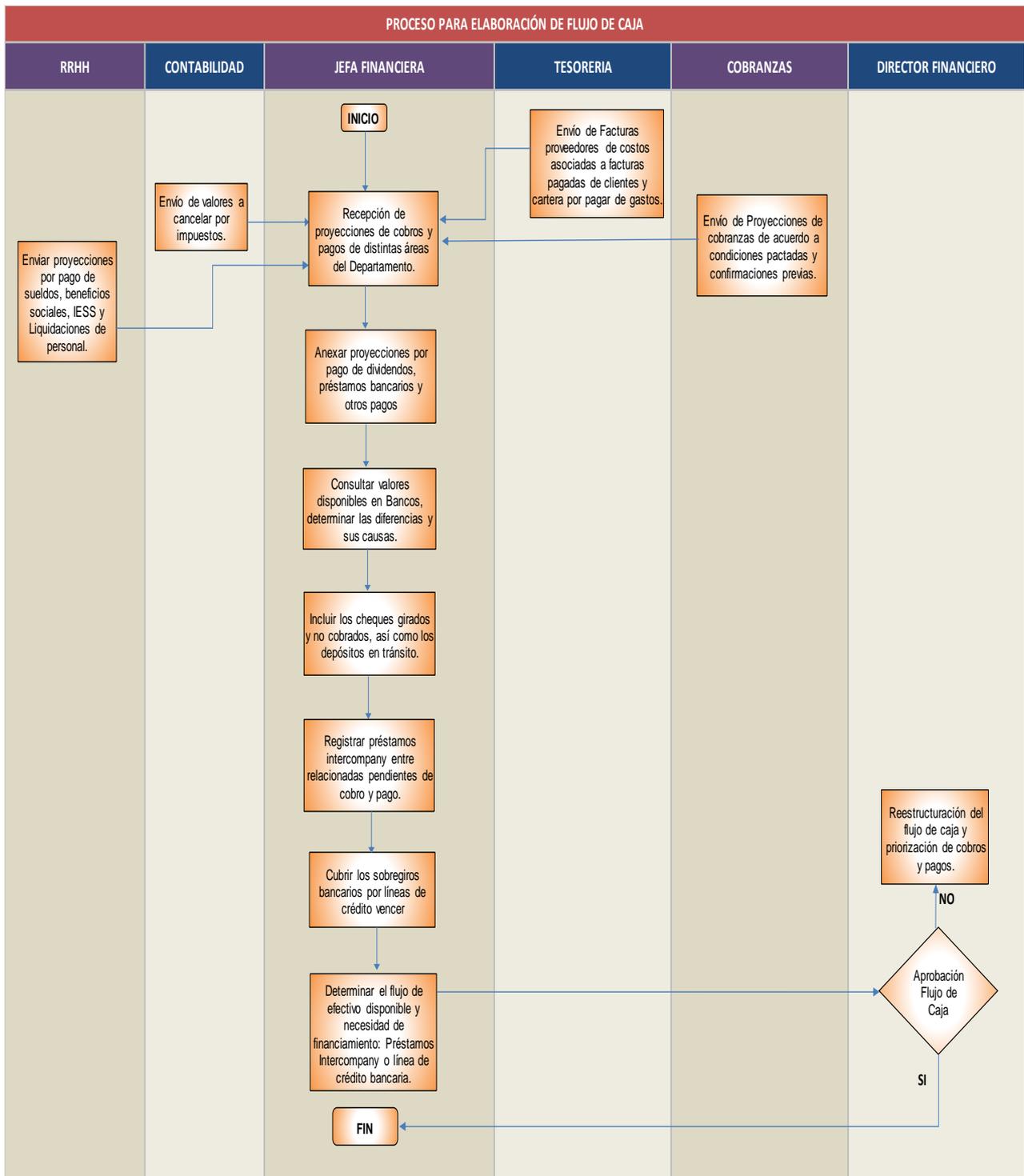
PROCESO:			Gestión de cobros a clientes y pagos a proveedores de costos									
FECHA:			12 Enero 2017									
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD			TIEMPOS (Minutos)	
1			1						Recepción de acuse de recibo de las facturas emitidas al cliente.			5
2		1							Revisión periódica de la cartera y gestión de cobro a clientes.			120
3		1							Registro de Comp. Retención del cliente			10
4		1							Registro del cobro de facturas.			10
5							1		Revisión de facturas de proveedores relacionadas a factura cobrada al cliente			45
6				1					Búsqueda de facturas proveedores de costos según requerimiento cobranzas.			90
7							1		Revisión de facturas de comisión.			30
8		1							Revisión del flujo de caja y aprobación de facturas de proveedores por pagar.			120
9		1							Emisión de cheques aprobados a proveedores de costos.			60
10							1		Revisión de cheque a proveedor con cruces por facturas de comisión.			60
11				1					Recolección de firmas del cheque.			60
12		1							Pago a proveedor			20
13								1	Archivo de Egreso por pago a proveedor			5
		6	1	2	0	3	1					
<b>TIEMPOS TOTALES</b>											<b>635</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	6	340	53.54%
P	Preparación	1	5	0.79%
E	Espera	2	150	23.62%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	3	135	21.26%
A	Archivo	1	5	0.79%
TT	Tiempo Total	13	635	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>340</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>53.54%</b>		

**Tabla 14: AVA - Proceso Gestión de Cobro y Pago a Proveedores de Costos**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.10. PROCESO DE FLUJO DE CAJA



**Gráfico 20: Flujograma del Proceso Flujo de Caja**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

<b>PROCESO DE FLUJO DE CAJA</b>	<b>Código</b>	PROCTES4
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa Financiera	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Gestionar de manera eficiente los recursos económicos de la organización para proyectar los ingresos y egresos del efectivo operacional, de inversión y de financiamiento, garantizando el desarrollo normal de las actividades y cumpliendo con las obligaciones que la compañía tenga con sus acreedores.

## 2. ALCANCE

La eficacia del proceso dependerá en gran medida de la precisión y oportunidad con la cual las diversas áreas del Departamento Financiero remitan la información a la Jefa Financiera, se aplica a la elaboración del flujo de caja mensual, sin embargo, se puede realizar proyecciones semanales, bimensuales o trimestrales, dependiendo de las necesidades de la organización.

## 3. DEFINICIONES

**Flujo de Caja.** - Es el informe financiero que permite mostrar los flujos de ingreso y egresos de efectivo que ha tenido la organización durante un tiempo determinado, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

**Préstamos Intercompany.** - Son todas aquellas operaciones crediticias que se efectúan entre compañías relacionadas con la finalidad de utilizar fondos propios para cubrir necesidades de financiamiento y cumplir con los pagos por actividades operativas que tenga la agencia de publicidad; evitando costos financieros por sobregiros o líneas de créditos bancarios.

## 4. RESPONSABLES

- i. Ejecutiva de Cobros
- ii. Asistente de Tesorería
- iii. Jefa Financiera

<b>PROCESO DE FLUJO DE CAJA</b>	<b>Código</b>	PROCTES4
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa Financiera	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	2/4

## 5. POLÍTICAS

- a) El área de recursos humanos deberá enviar por correo electrónico dentro de los 5 primeros días del mes las proyecciones por pagos de quincena, rol mensual, beneficios adicionales al personal, pago de planillas al IESS y liquidaciones de personal, así como cualquier otro rubro adicional que sea significativo.
- b) El área de contabilidad deberá enviar por correo electrónico dentro de los 5 primeros días del mes las proyecciones por pagos de impuestos de IVA, retenciones en la fuente, retenciones en relación de dependencia, así como otros pagos a entidades de control que se realizaren en el período mensual.
- c) El asistente de tesorería deberá enviar dentro de los 5 primeros días del mes, el reporte de las facturas pendientes de pago que correspondan a gastos, así como los valores proyectados por gastos fijos mensuales.
- d) La ejecutiva de cobros deberá enviar dentro de los 5 primeros días del mes el cronograma de ingresos de efectivo por el cobro de clientes, así como las facturas de proveedores que se cancelarían una vez efectuado el pago por parte del cliente.
- e) La Jefa Financiera deberá agregar los valores generados por actividades de inversión como pago de dividendos del préstamo hipotecarios, dividendos por pagar de accionistas, préstamos intercompany para solventar el financiamiento en caso de requerirlo.

<b>PROCESO DE FLUJO DE CAJA</b>	<b>Código</b>	PROCTES4
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa Financiera	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

#### 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<b>1</b>	Jefa Financiera	Recepción de proyecciones de ingresos y egresos de efectivo.	Se receipta las proyecciones de cobros a clientes, pagos a proveedores, pagos de nómina e impuestos de las distintas áreas del Departamento.
<b>2</b>	Jefa Financiera	Anexar proyecciones de dividendos, préstamos bancarios y otros.	Se incluyen proyecciones por pago de dividendos a accionistas, préstamos bancarios, y otros indicados por Gerencia.
<b>3</b>	Jefa Financiera	Consultar saldos bancarios.	Se consulta los recursos disponibles en el Banco, determinando el origen de las diferencias y sus causas.
<b>4</b>	Jefa Financiera	Inclusión de cheques girados y no cobrados; depósitos en tránsito.	Se deberá incluir en el flujo de caja los cheques girados y no cobrados, así como los depósitos en tránsito.
<b>5</b>	Jefa Financiera	Registrar préstamos intercompany entre relacionadas.	La Jefa financiera incluirá los préstamos intercompany pendientes de cobro y pago entre relacionadas.
<b>6</b>	Jefa Financiera	Cubrir los sobregiros bancarios.	Se deberá cubrir los sobregiros bancarios otorgados y que se encuentren por vencer.
<b>7</b>	Jefa Financiera	Determinar el efectivo disponible y la necesidad de financiamiento	Se determina el flujo de efectivo disponible y la necesidad de financiamiento sea a través de: Préstamos Intercompany relacionados o línea de crédito bancaria.
<b>8</b>	Director Financiero	Aprobación de Flujo de Caja.	En revisión con el Director Financiero se procederá a aprobar el flujo de caja, determinando las prioridades de pago.

<b>PROCESO DE FLUJO DE CAJA</b>	<b>Código</b>	PROCTES4
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa Financiera	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

## 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Flujos de caja.
- ii. Información interdepartamental: RRHH, Contabilidad, Tesorería, Gerencia General.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permite medir la capacidad de la Jefa Financiera en la elaboración del Flujo de Caja, así como la correcta utilización de las alternativas de financiamiento para cubrir con las necesidades operativas de efectivo.

Efectividad del Flujo =  $\frac{\# \text{ movimientos corregidos por Gerencia}}{\# \text{ movimientos Aprobados por Gerencia}}$

**Descripción:** Permitirá medir las necesidades de cada área respecto a la utilización del flujo de caja.

Necesidad de Flujo por área =  $\frac{\text{Monto requerido por el área "x"}}{\text{Monto Total requerido}}$

**Descripción:** Permitirá evaluar el nivel externo requerido de financiamiento, en la cual dependamos de instituciones financieras u otros, para poder cubrir el flujo de caja.

Financiamiento de Flujo =  $\frac{\text{Monto de financiamiento por préstamos intercomany}}{\text{Monto Total requerido de Financiamiento}}$

**Descripción:** Permitirá evaluar la precisión en la proyección que cada área realiza a inicios de mes, con respecto al monto real de flujo requerido.

Proyecciones confiables =  $\frac{\text{Monto proyectado requerido}}{\text{Monto Real requerido}}$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Andrea Lara	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa Financiero	Director Financiero

*Tabla 15: Manual del Proceso Flujo de Caja*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.9.11. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Flujo de Caja						
FECHA:			12 Enero 2017						
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1			1					Recepción de proyecciones de ingresos y egresos de efectivo de distintas áreas	90
2		1						Anexar proyecciones de dividendos, préstamos bancarios y otros.	20
3		1						Consultar saldos bancarios.	20
4		1						Inclusión de cheques girados y no cobrados; depósitos en tránsito.	60
5		1						Registrar préstamos intercompany entre relacionadas.	30
6		1						Cubrir los sobregiros bancarios.	60
7		1						Determinar el efectivo disponible y la necesidad de financiamiento	120
8							1	Aprobación de Flujo de Caja.	60
	0	6	1	0	0	1	0		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>460</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	6	310	67.39%
P	Preparación	1	90	19.57%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	60	13.04%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempo Total	8	460	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>310</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>67.39%</b>		

**Tabla 16: AVA - Proceso de Flujo de Caja**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10. ÁREA DE CONTABILIDAD

#### 3.10.1. MATRIZ DE RIESGOS

ÁREA	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
			PROBAB	IMPACTO			
CONTABILIDAD	Error de cálculo	Errores en los registros contables	2	4	8	Alto	Presentación incorrecta de los EF'S
	Falta de Capacitación	Repetición de errores en registro y análisis contable	2	3	6	Moderado	Presentación incorrecta de los EF'S
	Sistema de control Deficiente	Manipulación de la contabilidad	2	4	8	Alto	Presentación dolosa de los EF'S, Fraude
	Desorganización de los responsables en presentar informes a las entidades regulatorias.	Incumplimiento en el tiempo de presentación de los Estados Financieros	3	4	12	Alto	Presentación tardía de EF'S A Gerencia y Accionistas
		Retraso en la presentación de obligaciones tributarias, comerciales,	1	4	4	Moderado	Multas y sanciones pecuniarias por la Administración Tributaria y entidades reguladora

**Tabla 17: Matriz de Riesgos - Área de Contabilidad**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.2. FODA



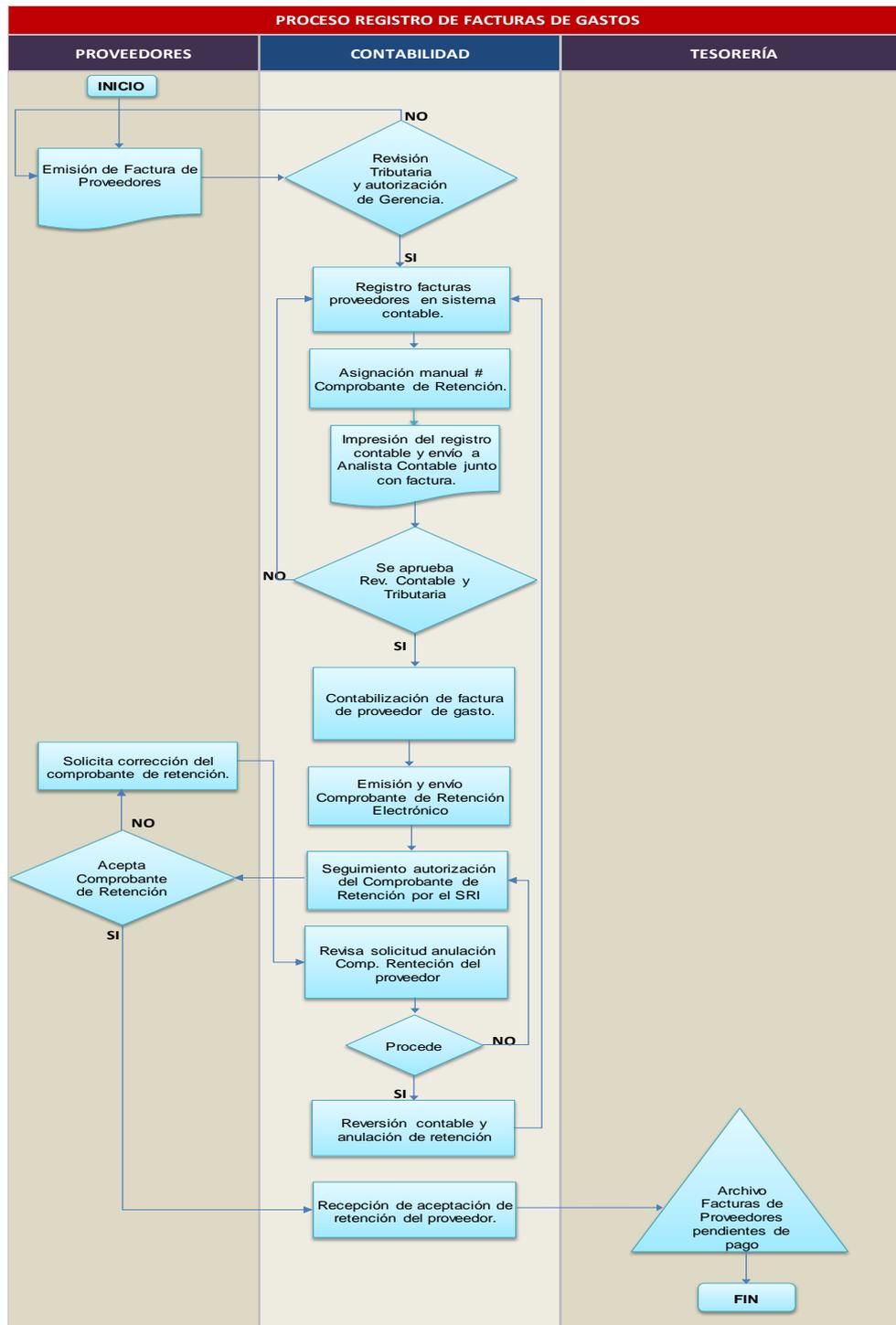
*Gráfico 21: FODA - Área de Contabilidad*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.3. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



*Gráfico 22: Diagrama Ishikawa - Área de Contabilidad*  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.4. PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS



**Gráfico 23: Flujograma del Proceso Registro de Facturas de Gastos**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Registrar las facturas de gastos de los proveedores, revisando el cumplimiento de las políticas establecidas por Gerencia Financiera y garantizando el procesamiento de la información con la celeridad del caso, que eviten complicaciones logísticas administrativas.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica al registro de facturas de gastos efectuados por el área de contabilidad.

## 3. DEFINICIONES

**Gastos Administrativos.** - Son todos aquellos rubros necesarios para que la organización opere dentro de su ritmo habitual, corresponden a servicios básicos, mantenimientos de oficinas, seguros, suscripciones, atenciones a clientes, etc.

**RIDE.** - Es un formato de representación impresa de un documento electrónico tales como factura, guía de remisión, notas de créditos, entre otras.

## 4. RESPONSABLES

- i. Asistente Contable
- ii. Analista Contable

## 5. POLÍTICAS

- a. Las facturas de gastos sólo se recibirán con el visto bueno del gerente en la impresión de la factura o su aprobación mediante correo electrónico.
- b. Se reciben facturas de gasto hasta el 25 de cada mes, posterior a esa fecha debe solicitarse el comprobante de venta con fecha del mes siguiente.
- c. Los gastos mensuales por consumo celular y seguro médico del personal que asume la compañía debe entregarse con el detalle generado por RRHH.
- d. Las facturas electrónicas deberán tener el RIDE con el respectivo número de autorización del comprobante de venta.
- e. El asistente contable es el responsable de la emisión y entrega del comprobante de retención al proveedor dentro de los términos que estipule la Ley.

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

#### 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Asistente Contable	Recepción de facturas Proveedores	Recepta las facturas de proveedores de gastos con la debida autorización firma o correo electrónico de Gerencia.
2	Asistente Contable	Revisión Tributaria	Procede a revisar los aspectos tributarios como RUC, Razón Social, # Autorización, RIDE, etc.
3	Asistente Contable	Registro de facturas en sistema contable	Registrar las facturas de proveedores al software. Se debe registrar código de sustento tributario, código de retención fuente e IVA; que servirá para las declaraciones mensuales, ATS, reporte de Compras, Reporte de retenciones fuente e IVA.
4	Asistente Contable	Registro secuencia Retención	Se asigna una secuencia manual al comprobante de retención dentro del sistema contable.
5	Asistente Contable	Impresión de soportes	Se imprime el ingreso al sistema y factura de proveedor. Se envía el registro a la Analista Contable.
6	Analista Contable	Revisión Contable y Tributaria.	Revisa el registro de la información: Cuentas Contables, códigos de sustento IVA y Renta, códigos de retenciones.
7	Analista Contable	Contabilización de facturas de gastos.	Contabilización de las facturas de proveedores de gastos efectuada por la Asistente Contable.
8	Asistente Contable	Emisión de retención electrónica.	Ingresa al módulo del sistema para enviar el comprobante de retención y que sea autorizado por el SRI.

<b>PROCESO REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Asistente Contable	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
9	Asistente Contable	Seguimiento de autorización y envío de comprobante de retención por el SRI	Se deber dar seguimiento a la autorización y emisión del comprobante de retención electrónico al proveedor, en caso de error acceder a la web <a href="https://www.gosocket.net/">https://www.gosocket.net/</a> para realizar la respectiva corrección.
10	Asistente Contable	Envío de Facturas a Tesorería	Se envía las facturas registradas de gastos al área de tesorería para la programación de los pagos.

#### 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Facturas Proveedores
- ii. Comprobantes de Retención.
- iii. Asientos Contables.

#### 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permite evaluar el porcentaje que representa las retenciones devueltas de un proveedor de gastos con respecto al total de retenciones emitidas de gastos.

$$\text{Retenciones devueltas gastos} = \frac{\# \text{ retenciones devueltas por el proveedor de gastos}}{\# \text{ retenciones totales gastos}}$$

**Descripción:** Permitirá evaluar la eficiencia del sistema de facturación electrónica en el envío y autorización del comprobante de retención electrónico en el SRI, así como el tiempo que representa el seguimiento al proveedor de que la retención haya sido recibida y aceptada.

$$\text{Tiempo seguimiento de retención} = \frac{\text{Tiempo en autorizar, enviar y dar seguimiento}}{\text{Tiempo Total del Proceso}}$$

**Descripción:** Permitirá medir el correcto registro de facturas de proveedores por parte del usuario.

$$\text{Registro de Facturas Gastos} = \frac{\text{Facturas de gastos con error}}{\text{Total de facturas gastos registradas}}$$

**Descripción:** Permitirá medir el tiempo promedio mensual que se utiliza en la revisión de los registros de facturas de gastos.

$$\text{Tiempos Promedio Revisión} = \frac{\text{Tiempo usado en revisión del registro}}{\text{Tiempo Total del Proceso}}$$

	<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Jennifer Montoya	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa de Contabilidad	Jefa Financiera

**Tabla 18: Manual del Proceso Registro de Facturas de Gastos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Registro de Facturas de Gastos						
FECHA:			12 Enero 2017						
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1			1					Recepción de facturas Proveedores	5
2						1		Revisión Tributaria y Autorizada	5
3		1						Registro de facturas en sistema contable	10
4				1				Registro manual secuencial Retención	3
5				1				Impresión de soportes	5
6						1		Revisión Contable y Tributaria.	10
7		1						Contabilización de facturas de gastos.	7
8		1						Emisión de retención electrónica.	7
9				1				Seguimiento de autorización y envío de comprobante de retención por el SRI	20
10					1			Envío de Facturas a Tesorería	10
	0	3	1	3	1	2	0		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>82</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	3	24	29.27%
P	Preparación	1	5	6.10%
E	Espera	3	28	34.14%
M	Movimiento	1	10	12.20%
I	Inspección	2	15	18.29%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempo Total	10	82	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>24</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>29.27%</b>		

**Tabla 19: AVA - Proceso Registro de Facturas de Gastos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.6. PROCESO DE PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

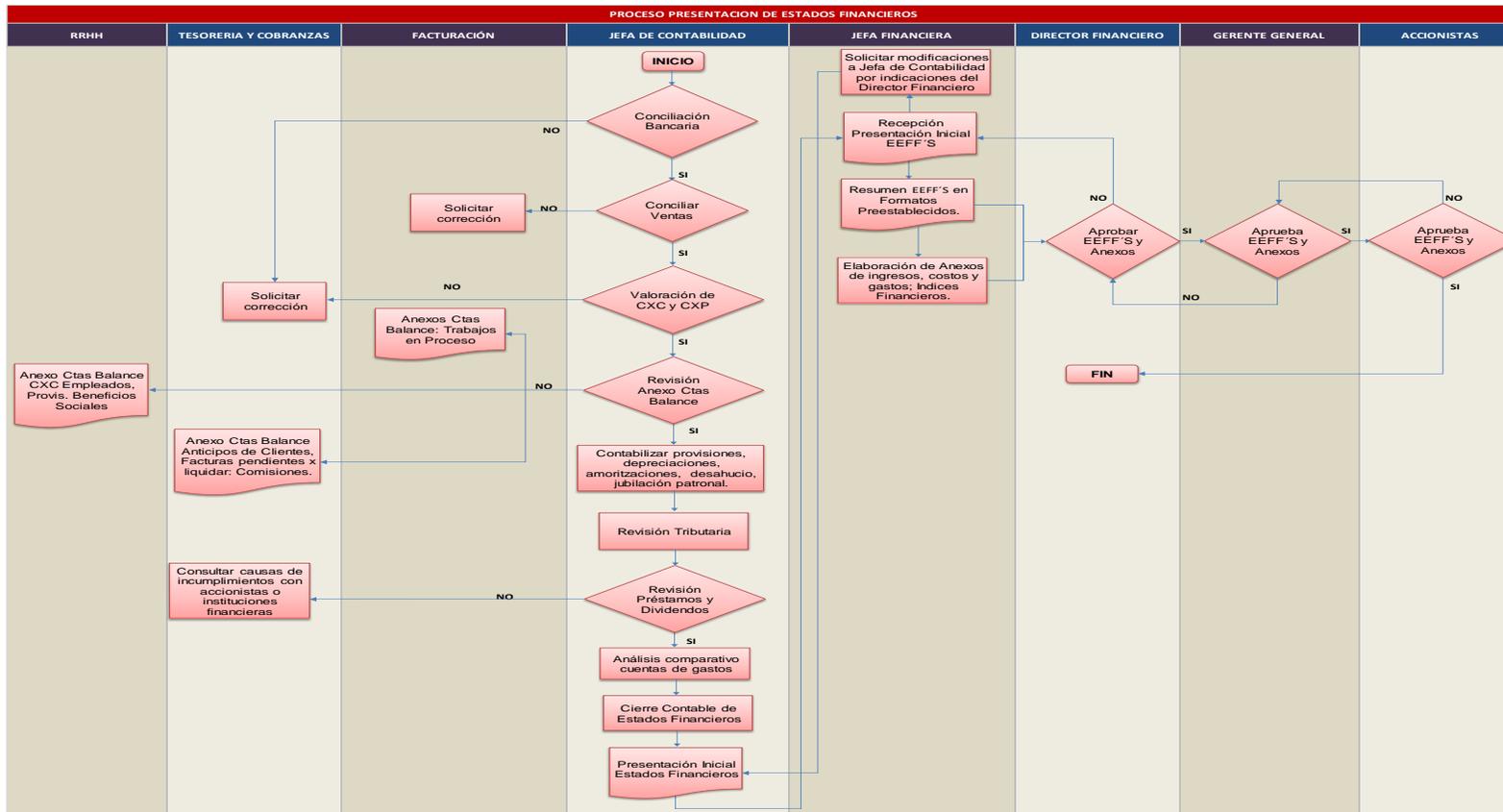


Gráfico 24: Flujograma del Proceso Presentación de Estados Financieros  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

<b>PROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa de Contabilidad	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

## 1. OBJETIVO

Presentar Estados Financieros mensuales razonables y confiables, que muestren la situación financiera y económica real de la organización, optimizando los tiempos de los procesos, el cierre contable y que sirvan como instrumento primordial en la toma de decisiones oportunas para la directiva.

## 2. ALCANCE

El presente proceso tiene como alcance el Departamento Financiero de la Organización. Se basa en el cierre contable mensual que debe cumplirse en las áreas de la organización para que la Jefa de Contabilidad pueda efectuar el análisis y revisión mensual de las cuentas contables que integran los Estados Financieros.

## 3. DEFINICIONES

**Estados Financieros.** - Son los informes que presentan la situación económica y financiera de la compañía, mensualmente se presentará el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Situación Financiera o Balance General.

**Alta Directiva.** - Está representada por los accionistas de la compañía, la Gerencia General y la Gerencia Financiera de la organización.

## 4. RESPONSABLES

- i. Jefa de Contabilidad
- ii. Analista Contable
- iii. Asistente Contable

## 5. POLÍTICAS

- a) Se establecen como fechas de cierre mensual de las distintas áreas, las siguientes:
  - i. Área Tesorería: 3<sup>er</sup> día del mes siguiente.
  - ii. Área Recursos Humanos: 5<sup>to</sup> día del mes siguiente.

<b>PROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa de Contabilidad	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	1/4

- i. Área Facturación: 20 del mes en curso para emisión de facturas, 5<sup>to</sup> día del mes siguiente para registros en el sistema.
  - ii. Área Contabilidad: 5<sup>to</sup> día del mes siguiente Conciliación Bancaria
- b) La revisión de la conciliación bancaria nos garantizará que el 80% de la información se encuentre debidamente registrada en la contabilidad y será el primer paso en el inicio de las revisiones mensuales que debe efectuar la Jefa de Contabilidad para una oportuna presentación de los Estados Financieros.
- c) La contabilización de los ingresos se registrará una vez que se realicen, al momento de la emisión de la factura de venta, automáticamente también se registrará el costo de ventas asociado a las facturas de proveedores que intervienen para la prestación del servicio.

<b>PROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa de Contabilidad	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	3/4

#### 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Jefa de Contabilidad	Revisión de Conciliación Bancaria	Se revisará la conciliación bancaria efectuada por la Asistente Contable, esto permite detectar registros incompletos o pendientes de registrar en diversas áreas.
2	Jefa de Contabilidad	Conciliación de las ventas	Se descargará un reporte de ventas del módulo de facturación para conciliar con la contabilidad. Posible error: Fra Reembolso contabilizada como ingresos normales, afectando el crédito tributario mensual de IVA.
3	Jefa de Contabilidad	Valoración de las cuenta por cobrar	Cuadre contable de la cuenta por cobrar con el módulo. Posibles errores se generan al momento de cruces de comisiones cliente-proveedor por recepción tardía del comprobante de retención cliente
4	Jefa de Contabilidad	Valoración de las cuentas por pagar.	Cuadre contable de la cuenta por pagar con el módulo. Posibles errores por utilización de cuentas por pagar proveedores a través de diarios manuales.
5	Jefa de Contabilidad	Revisión de anexos de cuentas de Balance enviadas por otras áreas.	RRHH: Ctas x Cobrar Empleados, Provisión Beneficios Sociales. Tesorería: Facturas pendientes x liquidar, Anticipo de clientes. Facturación: Trabajos en Proceso.
6	Jefa de Contabilidad	Contabilización de registros contables.	Depreciaciones, amortizaciones, desahucio, jubilación patronal, provisiones gastos devengados sin factura, o N/C proveedor con fecha posterior al cierre. Provisiones de comisiones por referencia de clientes aprobados por Gerencia, FEE, marcas.

<b>PROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa de Contabilidad	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
7	Jefa de Contabilidad	Revisión Tributaria	Detección de posibles errores en retenciones de clientes, clasificación correcta del Gasto de IVA y crédito tributario, reporte de retenciones de clientes. Revisión general de todas las cuentas de impuestos.
8	Jefa de Contabilidad	Revisión de cuentas d pasivo en Balance.	Se revisará que los dividendos por pagar estén cuadrados con el Plan de Pagos a los accionistas. Que los préstamos bancarios se registren de acuerdo a la tabla de amortización, controlando deuda de Corto y Largo Plazo.
9	Jefa de Contabilidad	Análisis comparativa de cuentas Gastos	Revisión del gasto en Estado de Resultados Comparativo con los meses anteriores: Nómina, servicios básicos, servicios financieros, gastos administrativos, etc.
10	Jefa de Contabilidad	Cierre de Estados Financieros.	Una vez culminado el cierre contable del Estado de Resultados y Balance General se procede a enviar dicha información a la Jefa Financiera. Si el cierre es anual se agregará Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas a los Estados Financieros.
11	Jefa Financiera	Resumen Estados Financieros en Formatos Preestablecidos.	Se resumirá y estructurará los estados financieros en el formato de presentación para la Gerencia General y Financiera.
12	Director Financiero	Aprobación de Estados Financieros	La Jefa Financiera presenta los EEFF, anexos de cuentas de ingresos, costos y gastos junto a los índices financieros para su aprobación.

<b>PROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Código</b>	PROCON1
	<b>Versión</b>	1
<b>Responsable del Proceso:</b> Jefa de Contabilidad	<b>Fecha</b>	01/03/2017
	<b>Hoja</b>	4/4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
13	Director Financiero	Presentación de Estados Financieros a Gerencia General	El director Financiero presenta los EEFF en ppt al Gerente General de la Compañía para su análisis y comentarios, se incluye el detalle de cuentas de ingresos, costos y gastos, así como comparativos con meses anteriores, y saldos de la cuenta Trabajos en proceso o pendientes de facturar.
14	Jefa Financiera	Carga de Estados Financieros en Plataforma Internacional	Se cargará en línea los estados financieros en el formato internacional de presentación para los accionistas, para que puedan evaluar la gestión de los gerentes a nivel país y compararlo con otros de la región.
15	Director Financiero	Presentación de Estados Financieros a Accionistas.	El Director Financiero en conjunto con la Gerencia General mostrarán los resultados mensuales de las operaciones a los accionistas de la compañía reunidos en Junta General vía Skype o personalmente.

## 7. DOCUMENTACIÓN INTERNA

- i. Estado de Situación Financiera o Balance General
- ii. Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- iii. Anexos de cuentas contables.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

**Descripción:** Permite evaluar en el proceso de cierre mensual, el tiempo utilizado en correcciones de las diferentes áreas del departamento financiero.

$$\text{Tiempo corrección área} = \frac{\text{Tiempo utilizado en corrección área "x"}}{\text{Tiempo real del proceso en el período}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la presentación de los estados financieros mensuales dentro de los tiempos establecidos por Gerencia.

$$\text{Presentación oportuna de EEFF'S} = \frac{\# \text{ EEFF'S presentados a tiempo}}{\# \text{ EEFF'S presentados}}$$

**Descripción:** Permitirá medir la correcta presentación de los estados financieros mensuales por parte de la Jefatura Contable.

$$\text{Presentación correcta de EEFF'S} = \frac{\# \text{ EEFF'S con inconsistencias}}{\# \text{ EEFF'S presentados}}$$

**Descripción:** Permitirá medir el tiempo promedio mensual que se tarda la Jefatura Contable en la presentación de los estados financieros.

$$\text{Tiempos Promedio Presentación EEFF'S} = \frac{\text{Sumatoria Tiempos presentación EEFF'S}}{\# \text{ períodos presentación EEFF'S}}$$

**Descripción:** Permitirá evaluar la frecuencia con la que los accionistas o gerencia general, soliciten algún cambio en los estados financieros, por razones estratégicas sin que esto signifique una presentación errónea o fraudulenta de los mismos.

$$\text{Modificaciones EEFF'S Directiva} = \frac{\# \text{ períodos modificados presentación EEFF'S}}{\# \text{ períodos presentación EEFF'S}}$$

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<b>NOMBRE:</b>	Danny Ordóñez Sacoto	Jennifer Montoya	Jose González Salas
<b>CARGO:</b>	Coordinador de Procesos	Jefa de Contabilidad	Director Financiero

**Tabla 20: Manual del Proceso Presentación de Estados Financieros**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.10.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO:			Presentación de Estados Financieros							
FECHA:			12 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1		1						Revisión de Conciliación Bancaria	30	
2		1						Conciliación de las ventas	40	
3							1	Valoración de las cuenta por cobrar	20	
4							1	Valoración de las cuentas por pagar.	40	
5							1	Revisión de anexos de cuentas de Balance enviadas por otras áreas.	120	
6		1						Contabilización de registros contables.	60	
7		1						Revisión Tributaria	60	
8							1	Revisión cuentas de pasivo en Balance	30	
9		1						Análisis comparativa de cuentas Gastos	90	
10		1						Cierre de Estados Financieros.	120	
11		1						Resumen Estados Financieros en Formatos Preestablecidos.	120	
12							1	Aprobación de Estados Financieros	120	
13		1						Presentación de Estados Financieros a Gerencia General	120	
14		1						Carga de Estados Financieros en Plataforma Internacional	90	
15		1						Presentación de Estados Financieros a Accionistas.	120	
		10	0	0	0	5	0			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>1.180</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	10	850	72.03%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	5	330	27.97%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempo Total	15	1.180	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>850</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>72.03%</b>		

**Tabla 21: AVA - Proceso Presentación de Estados Financieros**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS TESORERIA

#### 3.11.1. PROCESO REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

<b>Estado actual</b> <b>Proceso Reposición de Caja Chica</b>	<b>Propuesta de Mejora</b> <b>Proceso Reposición de Caja Chica</b>
<p data-bbox="427 539 735 568" style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p data-bbox="316 618 847 920">El proceso es ejecutado por la recepcionista en calidad de custodia de caja chica, aprobación de gastos efectuada por Gerencia, revisión del asistente contable y contabilizado por la Analista Contable, la transferencia de valores se encarga tesorería y aprobación del Gerente Financiero.</p> <p data-bbox="512 965 651 994" style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p data-bbox="316 1010 847 1227">El monto de caja chica asignado es de \$200 y la reposición procede cuando se haya gastado al menos el 70% del monto; sin embargo, no se cumple. La caja chica se repone y en 1 semana máximo vuelve a quedar en 0.</p> <p data-bbox="427 1279 735 1308" style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p data-bbox="316 1357 847 1503">El custodio de caja chica (recepcionista) no ha sido capacitado suficiente en tributación, no existe un manual de procedimiento de caja chica.</p> <p data-bbox="395 1626 767 1655" style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p data-bbox="316 1671 847 1816">No cuentan con indicadores que permitan medir la gestión de este proceso, lo que no contribuye al mejoramiento de las actividades.</p>	<p data-bbox="979 539 1287 568" style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p data-bbox="874 618 1406 835">Consideramos pertinente mantener el esquema actual, pero solicitando que los tiempos de aprobación de gastos por Gerencia General se reduzcan o en su defecto delegue a una persona de su confianza.</p> <p data-bbox="1066 965 1204 994" style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p data-bbox="874 1010 1406 1193">Incremento del monto de caja chica a \$ 300, reposición se realice cuando el 70% se haya consumido y debe durar al menos 1 mes, salvo gastos extraordinarios justificados.</p> <p data-bbox="979 1279 1287 1308" style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p data-bbox="874 1357 1406 1574">Se debe brindar una capacitación tributaria a los custodios de caja chica y promover cómo realizar el proceso y las actividades que deben desempeñar para su correcta ejecución, apoyándose en los recursos tecnológicos.</p> <p data-bbox="954 1626 1319 1655" style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p data-bbox="874 1671 1406 1888">Se crean indicadores de gestión, con el fin de medir el desempeño del proceso, cuando los resultados no sean los esperados se deberán tomar medidas correctivas que garanticen el objetivo que se desea alcanzar.</p>

Estado actual Proceso Reposición de Caja Chica	Propuesta de Mejora Proceso Reposición de Caja Chica
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  No se realiza reuniones para reuniones para revisión del proceso, es decir no existe opinión de ningún de los encargados del proceso que permite una mejora continua.	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  El proceso se retroalimentará de acuerdo a reuniones mensuales, donde se expongan las opiniones o recomendaciones de los ejecutores que permitan la mejora continua del proceso

**Tabla 22: Propuesta de Mejora Proceso de Reposición de Caja Chica**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11.2. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

**Descripción:** Permitirá medir el gasto no deducible de la caja chica con respecto a los gastos totales, en razón de que no se hallaren soportados con comprobantes de venta válidos.

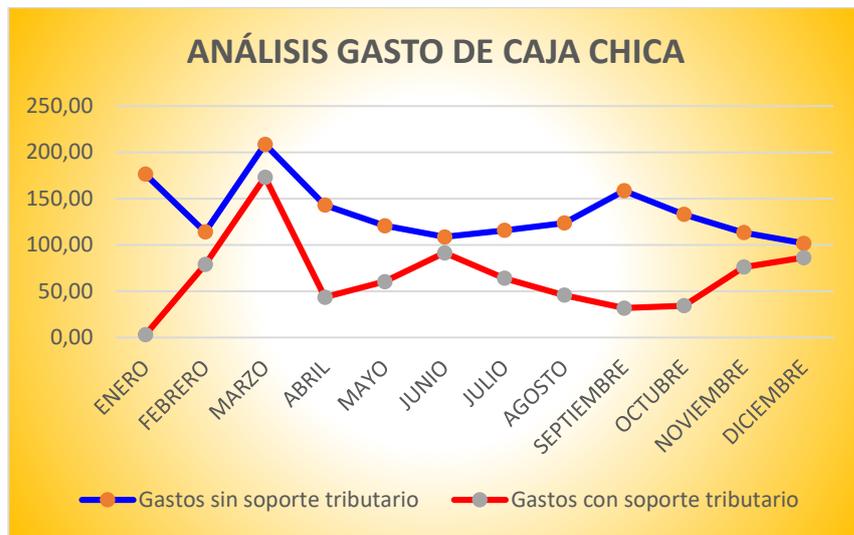
$$\text{Gastos No deducibles por caja chica} = \frac{\text{Gastos sin soporte tributario}}{\text{Total gasto de caja chica}}$$

Es importante medir y reducir el gasto no deducible de caja chica, se efectuó un análisis del comportamiento de los gastos con soporte tributario en comparación con los que no tenían soporte válido a través del período 2016, así como el comportamiento del “índice GND Caja Chica” que servirá para monitorear estos gastos de tal modo que pueda reducirse. La meta inicial es reducirlo al 0.3.

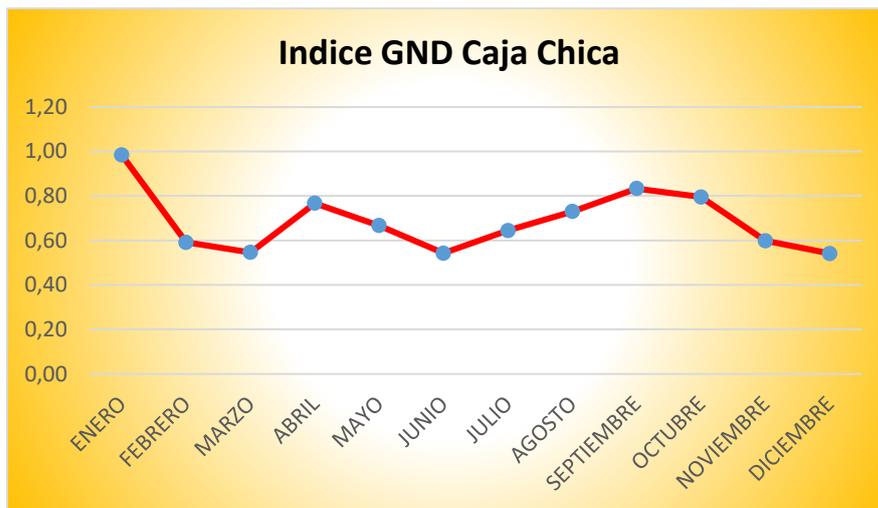
2016	Gasto Total Caja Chica	Gastos sin soporte tributario	Gastos con soporte tributario	Índice GND Caja Chica
ENERO	179,42	176,50	2,92	0,98
FEBRERO	192,78	114,00	78,78	0,59
MARZO	381,90	208,69	173,21	0,55
ABRIL	186,38	143,00	43,38	0,77
MAYO	181,15	120,74	60,41	0,67
JUNIO	200,03	108,61	91,42	0,54
JULIO	179,66	115,76	63,90	0,64
AGOSTO	169,24	123,59	45,65	0,73
SEPTIEMBRE	190,08	158,43	31,65	0,83
OCTUBRE	167,31	133,06	34,25	0,80
NOVIEMBRE	189,26	113,25	76,01	0,60
DICIEMBRE	187,95	101,78	86,17	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>2.405,16</b>	<b>1.617,41</b>	<b>787,75</b>	

**Tabla 23: Gastos de Caja Chica Año 2016**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 25: Diagrama de Comportamiento Análisis del Gasto de Caja Chica**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 26: Índice de Gestión - Gastos No Deducibles de Caja Chica**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11.3. ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

PROCESO:			Caja Chica							
FECHA:			12 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1		1						Liquidación de gastos de caja chica para reposición.	30	
2				1				Aprobación de Liquidación de gastos de caja chica.	20	
3						1		Revisión facturas, cuadro de los sustentos con la liquidación, cumplimiento de políticas.	20	
4		1						Registro de gastos con soporte tributario: Liquidación de compras a nombre de custodio.	30	
5		1						Registro de gastos sin soporte tributario.	20	
6					1			Impresión y envío de gastos de caja chica.	5	
7		1						Contabilización de los gastos de caja chica.	10	
8					1			Envío a Tesorería	2	
9		1						Carga de transferencia Bancaria	10	
10				1				Aprobación de transferencia Bancaria	10	
11							1	Archivo de Egreso con Caja Chica	5	
		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>162</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	5	100	61.73%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	2	30	18.52%
M	Movimiento	2	7	4.32%
I	Inspección	1	20	12.35%
A	Archivo	1	5	3.08%
TT	Tiempo Total	11	162	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>100</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>61.73%</b>		

*Tabla 24: AVA - Proceso Mejorado Reposición de Caja Chica*  
Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.11.4. PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

Estado actual Proceso Conciliación Bancaria	Propuesta de Mejora Proceso Conciliación Bancaria
<p style="text-align: center;"><b>REVISIÓN</b></p> <p>El proceso es ejecutado por la asistente contable y revisado por la Jefatura de Contabilidad.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>La conciliación se efectúa dentro de los 3 primeros días del mes siguiente, las observaciones encontradas por la asistente contable son enviadas por la Jefatura Contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p>La revisión la efectuará la Jefatura Contable, la elaboración se desarrolla en Excel y una vez aprobada se la registra en el sistema contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>No cuentan con indicadores que permitan medir la gestión de este proceso, lo que no contribuye al mejoramiento de las actividades.</p> <p style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p> <p>No existen canales de comunicación que permite que el personal este actualizado con los cambios o actualizaciones del proceso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>REVISIÓN</b></p> <p>Consideramos pertinente que la Asistente de Tesorería sea la encargada de realizar la conciliación bancaria en Excel y entregar a Jefatura Contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Los registros se efectúan diariamente o como máximo dentro de la misma semana de efectuado, las observaciones detectadas por la asistente contable deben ser comunicadas por ella a las áreas que corresponde.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p>La revisión la efectuará la Jefatura Contable, la elaboración se desarrolla en Excel y una vez aprobada se la registra en el sistema contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>Se determinaron indicadores que permitan medir la gestión del proceso, así como el desempeño de todos los involucrados en el mismo.</p> <p style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p> <p>Se recomienda fluida comunicación entre los usuarios del proceso y reuniones constantes para detectar falencias u opiniones que mejoren el proceso.</p>

*Tabla 25: Propuesta de Mejora Proceso de Conciliación Bancaria*

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

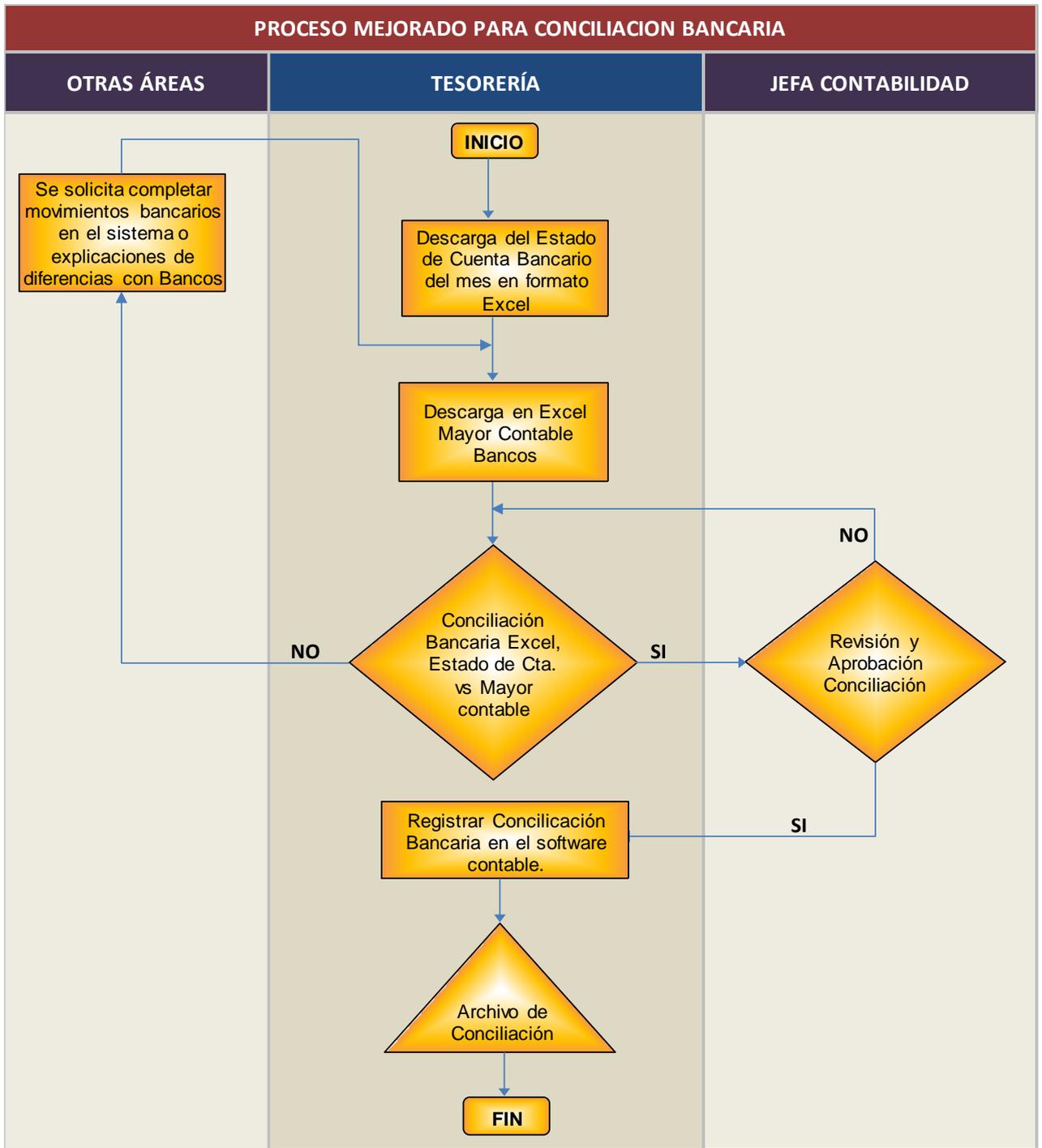


Gráfico 27: Flujograma del Proceso Mejorado Conciliación Bancaria  
 Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.11.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO CONCILIACIÓN BANCARIA

<b>PROCESO MEJORADO:</b>			<b>Conciliación Bancaria</b>						
<b>FECHA:</b>			<b>20 Enero 2017</b>						
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1			1					Descarga Estados de Cuenta Bancario.	5
2			1					Descarga Reporte de Chequera del sistema contable y Libro Mayor Contable	5
3		1						Conciliación Bancaria en Excel.	60
4				1				Consultas diferencias en conciliación y sus causas.	20
5							1	Revisión de Conciliación Bancaria	20
6		1						Registro de Conciliación Bancaria en el sistema.	30
7							1	Archivo de la Conciliación Bancaria	5
		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>145</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	2	90	62.07%
P	Preparación	2	10	6.90%
E	Espera	1	20	13.79%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	20	13.79%
A	Archivo	1	5	3.45%
TT	Tiempo Total	7	145	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>90</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>62.07%</b>		

**Tabla 26: AVA - Proceso Mejorado Conciliación Bancaria**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11.6. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

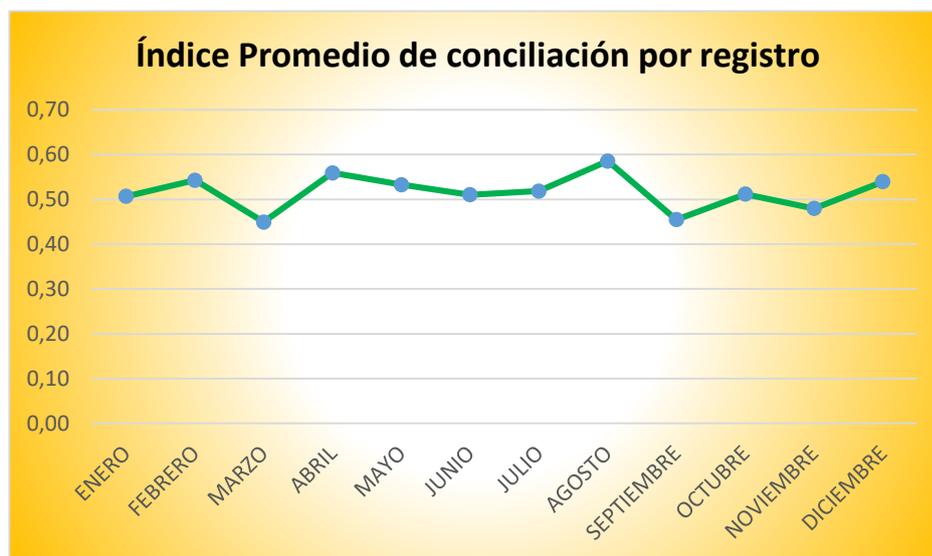
**Descripción:** Permitirá evaluar la velocidad y capacidad del trabajador encargado de efectuar la conciliación bancaria, respecto del tiempo que utilice para dicha tarea.

Promedio de Conciliación por registro =  $\frac{\text{Tiempo Total de Conciliación Bancaria}}{\text{\# registros conciliados en Bancos}}$

MES	Tiempo Total Conciliación	\# registros conciliados	Índice Promedio de conciliación
ENERO	75	148	0,51
FEBRERO	70	129	0,54
MARZO	80	178	0,45
ABRIL	85	152	0,56
MAYO	90	169	0,53
JUNIO	100	196	0,51
JULIO	70	135	0,52
AGOSTO	65	111	0,59
SEPTIEMBRE	70	154	0,45
OCTUBRE	65	127	0,51
NOVIEMBRE	70	146	0,48
DICIEMBRE	75	139	0,54

**Tabla 27: Tiempos y Registros en Conciliación Bancaria**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 28: Índice de Gestión - Promedio de Conciliación por Registro**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11.7. PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS

Estado actual Proceso Gestión de Cobros y Pagos	Propuesta de Mejora Proceso Gestión de Cobros y Pagos
<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>El proceso es ejecutado por el área de tesorería y cobranzas; y cuando los pagos a proveedores involucran un cruce de facturas cliente-proveedor son revisados por la Jefa de Contabilidad.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Existen políticas de pagos, formas y procedimientos y un flujo inicial del proceso. Sin embargo, no ha sido documentado en un manual de procesos.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p>El asistente de tesorería y asistente de cobranzas debe utilizar la información del sistema contable para revisar las facturas de proveedores asociadas a la factura del cliente. El área de facturación mantiene el archivo de facturas de costos pendientes de pago hasta el requerimiento de cobranzas.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>No existen indicadores de gestión que permitan medir la efectividad y eficiencia del proceso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>Consideramos que es un proceso de Tesorería, por lo cual la revisión de los cruces de facturas cliente-proveedor debe realizarlo la Jefa Financiera, quien además tiene un mayor conocimiento de clientes y proveedores a los cuales la compañía cobra una comisión.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>La política de pago a proveedores de costos, sólo una vez que nos haya pagado el cliente debe mantenerse. Debe propenderse el débito automático para pagos de gastos recurrentes o de servicios básicos, aún se manejan con cheque.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p> <p>El manejo del archivo de facturas de proveedores de costos debe llevarlo el área de tesorería; por tanto, una vez contabilizadas las facturas de costos ingresadas por facturación deben enviarse a tesorería, no permanecer en facturación.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>Se determinaron indicadores que permitan medir la gestión del proceso, y el desempeño de los usuarios que lo ejecutan.</p>

Estado actual Proceso Gestión de Cobros y Pagos	Propuesta de Mejora Proceso Gestión de Cobros y Pagos
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  No existe una comunicación efectiva que facilite que el personal proponga los cambios o actualizaciones del proceso, de acuerdo a la experiencia adquirida.	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  Se desarrollarán talleres mensuales de socialización y recomendaciones para posibles mejoras del proceso, las cuales deberán ser consensuadas entre los integrantes del mismo.

**Tabla 28: Propuesta de Mejora del Proceso Gestión de Cobros y Pagos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.11.8. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

**Descripción:** Permitirá evaluar la correcta emisión de un cheque, únicamente cuando exista la aprobación final de su emisión, evitando que al final de cada mes la contabilidad muestre un saldo negativo del Mayor Bancos.

Emisión eficiente de cheques =  $\frac{\# \text{ cheques retenidos}}{\# \text{ cheques emitidos}}$

MES	Cheques emitidos	Cheques Retenidos	Índice Emisión Eficiente de cheques
ENERO	151	32	0,21
FEBRERO	108	30	0,28
MARZO	95	25	0,26
ABRIL	100	33	0,33
MAYO	93	31	0,33
JUNIO	115	29	0,25
JULIO	88	24	0,27
AGOSTO	73	19	0,26
SEPTIEMBRE	59	14	0,24
OCTUBRE	114	34	0,30
NOVIEMBRE	110	39	0,35
DICIEMBRE	75	18	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1.181</b>	<b>328</b>	

**Tabla 29: Cheques Emitidos Año 2016**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

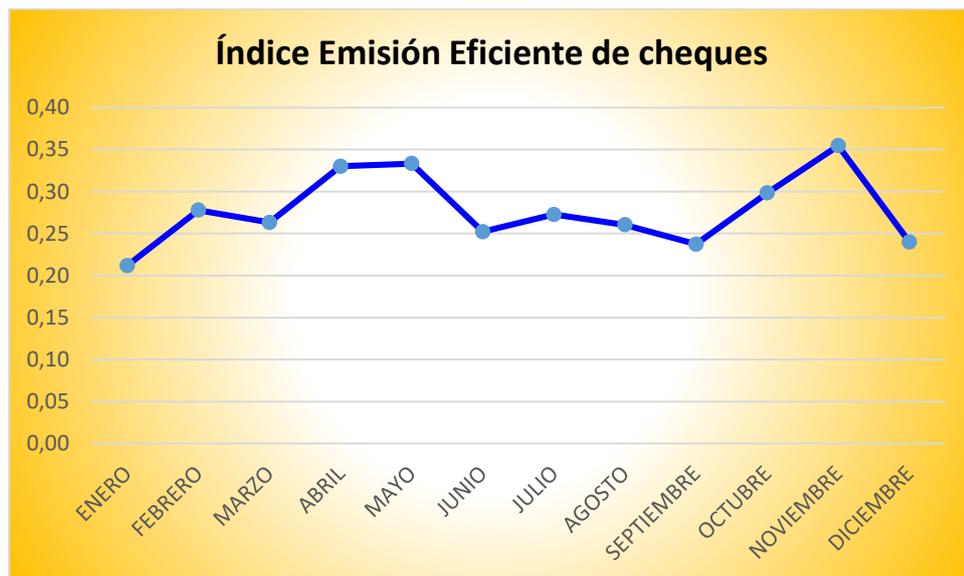
La Jefa de Contabilidad advierte que la emisión indiscriminada de cheques que no se entregan a los proveedores debido a no contar con los recursos disponibles genera dos deficiencias importantes en el proceso:

1.- El Asistente de Tesorería utiliza un tiempo en una tarea que no será concluida sino hasta después, para lo cual pueden pasar hasta 2 semanas.

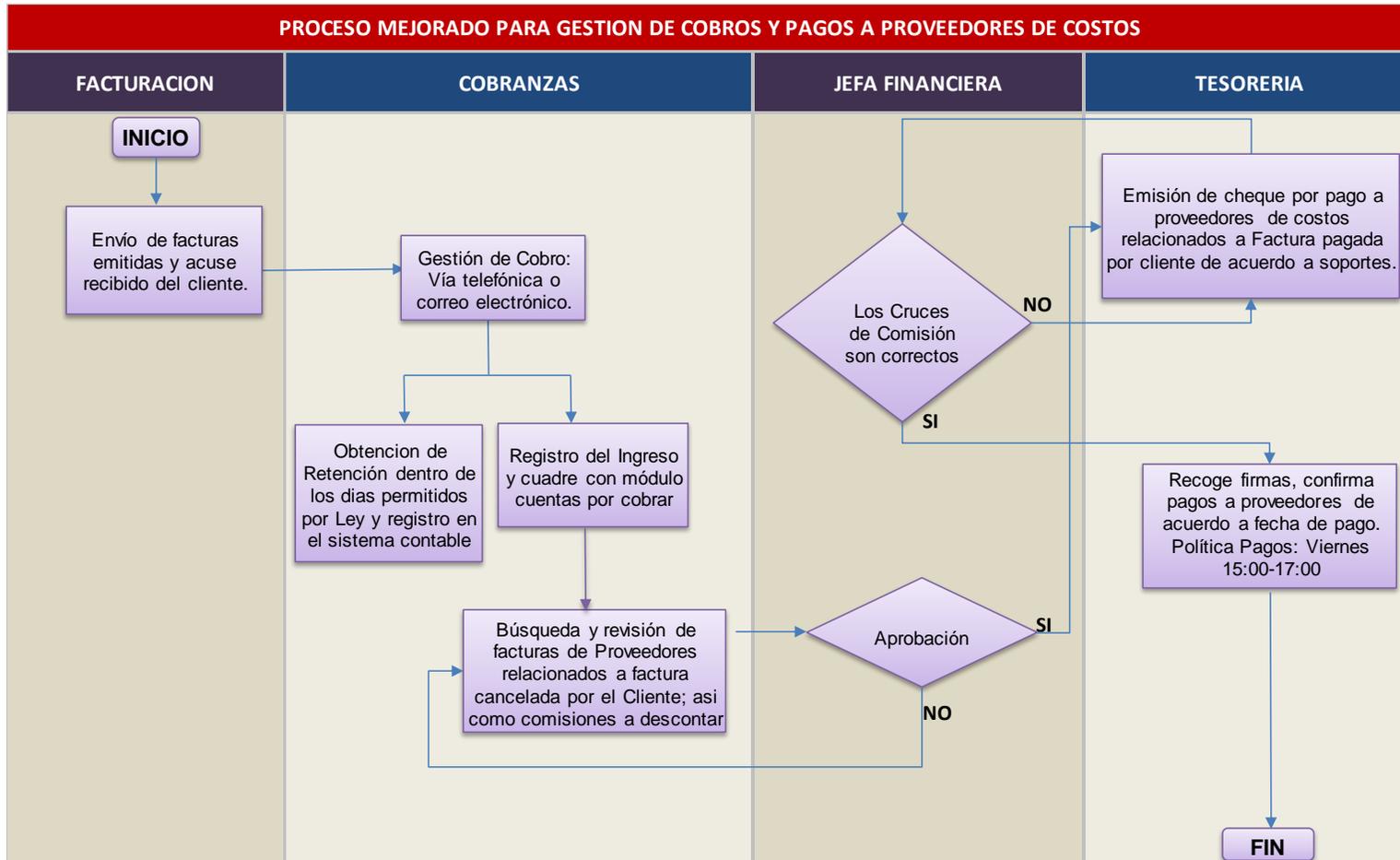
2.- Debido a que los cheques no son entregados a los proveedores, las cuentas por pagar están subvaluadas y no presentan información razonable de los Estados Financieros, a la par el mayor contable de Bancos aparece con fuertes sobregiros bancarios y la conciliación bancaria muestra datos imprecisos, dado que los cheques girados y no cobrados, son en realidad, “cheques retenidos”.

Se calcula que un promedio del 28% mensual de cheques no son entregados, sino hasta el mes siguiente.

**La Meta inicial** es reducir éste índice a **0.10**.



**Gráfico 29: Índice de Gestión - Emisión Eficiente de Cheques**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 30: Flujograma del Proceso Gestión de Cobros y Pagos a Proveedores de Costos**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

**3.11.9. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE COBRO A CLIENTES Y PAGO PROVEEDORES DE COSTOS**

PROCESO MEJORADO:			Gestión de cobros a clientes y pagos a proveedores de costos							
FECHA:			20 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1			1					Recepción de acuse de recibo de las facturas emitidas al cliente.	5	
2		1						Revisión periódica de la cartera y gestión de cobro a clientes.	90	
3		1						Registro de Comp. Retención del cliente	10	
4		1						Registro del cobro de facturas.	10	
5							1	Búsqueda y revisión de facturas de proveedores relacionadas a factura cobrada al cliente	45	
6							1	Revisión de facturas de comisión.	20	
7		1						Revisión del flujo de caja y aprobación de facturas de proveedores por pagar.	90	
8		1						Emisión de cheques aprobados a proveedores de costos.	60	
9							1	Revisión de cheque a proveedor con cruces por facturas de comisión.	40	
10				1				Recolección de firmas del cheque.	40	
11		1						Pago a proveedor	15	
12							1	Archivo de Egreso por pago a proveedor	5	
		6	1	1	0	3	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>430</b>	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	6	275	63.95%
P	Preparación	1	5	1.16%
E	Espera	1	40	9.30%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	3	105	24.43%
A	Archivo	1	5	1.16%
TT	Tiempo Total	12	430	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>275</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>63.95%</b>		

**Tabla 30: AVA - Proceso Mejorador de Gestión de Cobro y Pago a Proveedores de Costos**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.12. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS FACTURACIÓN

#### 3.12.1. PROCESO DE FACTURACIÓN

Estado actual Proceso Facturación	Propuesta de Mejora Proceso Facturación
<p data-bbox="427 488 735 517" style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p data-bbox="316 557 847 678">El registro y contabilización es efectuada por la Analista de Facturación, no existe una revisión previa del área contable.</p> <p data-bbox="512 790 651 819" style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p data-bbox="316 860 847 1025">No existe un establecimiento de políticas de facturación por escrito. Únicamente que se factura hasta el 20 de cada mes.</p> <p data-bbox="395 1137 767 1167" style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p data-bbox="316 1207 847 1373">No cuentan con indicadores que permitan medir la gestión del proceso, no se puede calificar al responsable de las actividades del proceso.</p> <p data-bbox="427 1413 735 1442" style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p> <p data-bbox="316 1482 847 1648">Como en los otros procesos no existen un programa o actividades que permitan que la persona busque la mejora continua.</p>	<p data-bbox="981 488 1289 517" style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p data-bbox="865 557 1396 763">La coordinadora de facturación es la responsable de que las facturas emitidas por la analista sean correctas y sólo se realicen cuando se reciban todos los soportes del área comercial</p> <p data-bbox="1061 804 1200 833" style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p data-bbox="865 873 1396 1124">Se recomienda cumplir con la política de fecha de facturación, y que la documentación soporte sea entregada de forma completa, llevar un archivo digital ordenado de facturas con planes de medios o trabajos de producción.</p> <p data-bbox="949 1164 1321 1193" style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p data-bbox="865 1234 1396 1440">Se implementará indicadores de cumplimiento, que midan el desempeño del proceso, y permitan tomar medidas correctivas ante desviaciones del objetivo trazado.</p> <p data-bbox="981 1480 1289 1509" style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p> <p data-bbox="865 1550 1396 1756">Al tener un proceso documentado se lograra que el personal constantemente y de acuerdo a las exigencias del proceso busque opciones que permitan mejorar y optimizar recurso.</p>

Estado actual Proceso Facturación	Propuesta de Mejora Proceso Facturación
<p><b>RECURSOS</b></p> <p>No existe actualización tributaria del personal, las configuraciones de los correos de los clientes presentan problemas y no se entregan de forma automática los comprobantes electrónicos.</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Actualización a través de talleres o cursos al personal ejecutor del proceso. Soporte técnico a configuraciones de correo, chequear factibilidad y eficiencia del sistema de facturación electrónica.</p> <p>Se requieren modificaciones en sistema contable a nivel de facturación.</p>

**Tabla 31: Propuesta de Mejora Proceso de Facturación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.12.2. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

**Descripción:** Permitirá medir la capacidad del trabajador para emitir correctamente las facturas de acuerdo a los requerimientos del cliente y del personal comercial.

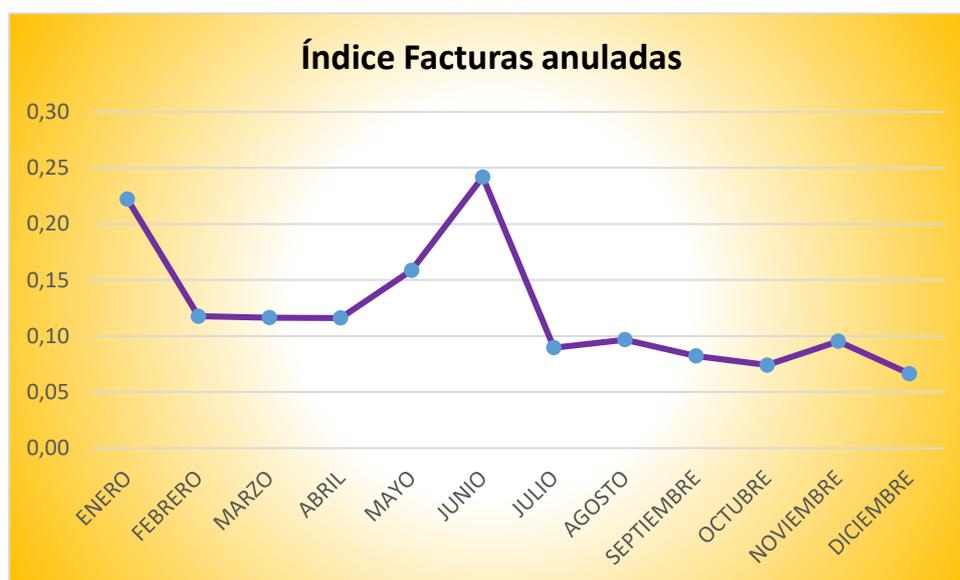
Facturas anuladas = 
$$\frac{\text{Facturas Anuladas}}{\text{Número total de facturas emitidas}}$$

MES	Facturas Emitidas	Facturas Anuladas	Índice Facturas anuladas
ENERO	117	26	0,22
FEBRERO	85	10	0,12
MARZO	189	22	0,12
ABRIL	155	18	0,12
MAYO	208	33	0,16
JUNIO	124	30	0,24
JULIO	67	6	0,09
AGOSTO	93	9	0,10
SEPTIEMBRE	73	6	0,08
OCTUBRE	108	8	0,07
NOVIEMBRE	63	6	0,10
DICIEMBRE	211	14	0,07

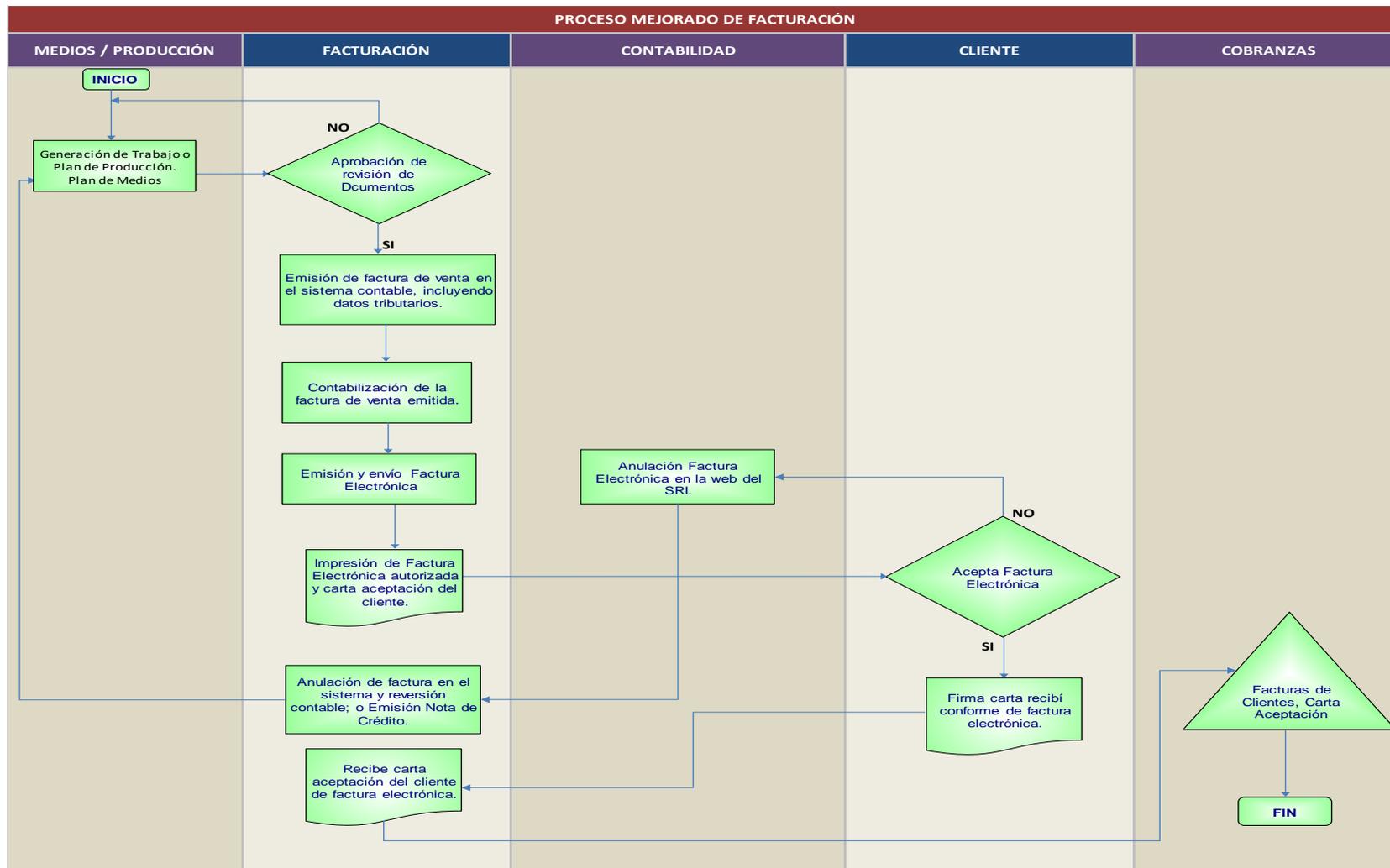
**Tabla 32: Facturas Emitidas Año 2016**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

De acuerdo a las mediciones de datos obtenidos, podemos concluir que el nivel de facturas anuladas sea por razones de error o por solicitudes expresas del cliente se ha mantenido un comportamiento a la baja a partir de junio 2016, lo que implica una mejor comunicación entre facturación, el área comercial y el cliente que eviten cambios de última hora en la facturación. Sin embargo, notamos que las facturas totales emitidas también se han ido reduciendo, por lo cual debemos dar un seguimiento prolongado en el tiempo de este índice.

La meta es que al final de cada mes las facturas anuladas no sobrepasen del 5% de las emitidas.



**Gráfico 31: Índices de Gestión - Facturas Anuladas**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 32: Flujograma del Proceso Mejorado de Facturación**  
 Elaborado por: Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz

### 3.12.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO FACTURACIÓN

PROCESO:			Facturación							
FECHA:			20 Enero 2017							
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)	
1	1							Generación de Trabajo y órdenes de producción o Planes de Medios y órdenes de medios.	30	
2			1					Recepción y Revisión de Documentos.	5	
3		1						Emisión de factura en el sistema contable incluyendo datos tributarios	15	
4		1						Contabilización de factura del cliente	10	
5		1						Emisión y envío de factura electrónica	10	
6				1				Impresión de factura electrónica	5	
7	1							Aceptación de factura electrónica	30	
8							1	Archivo electrónico de facturación.	5	
9		1						Recepción de facturas aceptadas por cliente	5	
	2	4	1	1	0	0	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>115</b>	
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL							
			No	Tiempo	%					
VAC	Valor Agregado del Cliente		2	60	52.17%					
VAE	Valor Agregado Empresa		4	40	34.78%					
P	Preparación		1	5	4.35%					
E	Espera		1	5	4.35%					
M	Movimiento		0	0	0%					
I	Inspección		0	0	0%					
A	Archivo		1	5	4.35%					
TT	Total		9	115	100.00%					
TVA	Tiempo Valor Agregado		<b>100</b>							
IVA	Índice Valor Agregado		<b>86.95%</b>							

**Tabla 33: AVA - Proceso Mejorado de Facturación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.12.4. PROCESO DE REGISTRO FACTURA COSTOS

<p style="text-align: center;"><b>Estado actual</b> <b>Proceso Registro Facturas de Costos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Propuesta de Mejora</b> <b>Proceso Registro Facturas de Costos</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>El registro de facturas de costos es efectuado por el Asistente de Facturación; revisado y contabilizado por el Asistente Contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Sólo existe política de recepción hasta el 25 de cada mes. No hay un manual de procedimientos y flujo del proceso.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>No existen indicadores que permitan medir la gestión del proceso, no se puede calificar al responsable de las actividades.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS</b></p> <p>Falta de capacitación y actualización contable y tributaria, sistema de facturación electrónica no es óptimo, configuraciones de correos grupales con deficiencias.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>Se debe mantener el esquema actual; sin embargo, se debe reducir el tiempo de revisión del registro de la factura y de este modo el tiempo total del proceso, esto mediante una mejor organización de las funciones a desempeñar de la Asistente contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Se recomienda cumplir con la política de fecha de recepción de facturas a proveedores, fijar días y horarios en la cual la asistente contable deberá revisar y contabilizar las facturas de proveedores de costos.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>Se implementará indicadores de cumplimiento, que midan el desempeño del proceso, y permitan tomar medidas correctivas ante desviaciones del objetivo trazado.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS</b></p> <p>Capacitación integral contable y tributaria del personal, interpretación correcta y aplicación de retenciones. Revisión cambio proveedor facturación electrónica. Configurar correctamente los correos para el envío automático de comprobantes electrónicos.</p>

Estado actual Proceso Registro Facturas de Costos	Propuesta de Mejora Proceso Registro Facturas de Costos
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  Inexistencia de un programa de mejora continua o actividades que permitan desarrollar nuevas alternativas y mejorar el proceso.	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>  Se efectuarán talleres mensuales donde se expongan con claridad y frontalidad las deficiencias del proceso, buscando alternativas de solución consensuadas tendientes a la mejora continua.

**Tabla 34: Propuesta de Mejora Proceso de Registro de Facturas de Costos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.12.5. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

**Descripción:** Permitirá evaluar la efectividad y capacidad del trabajador al momento de registrar las facturas de proveedores de costos.

$$\text{Errores Registro Costos} = \frac{\text{Número de facturas ingresadas con error}}{\text{Número Total de facturas de costos ingresadas}}$$

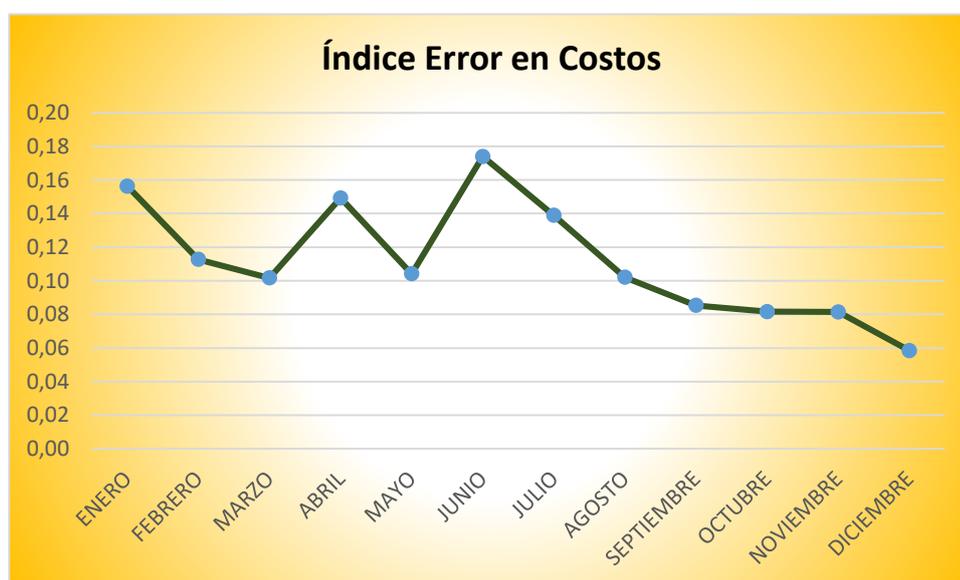
MES	# Facturas Costos	# Errores en facturas costos	Índice Error en Costos
ENERO	64	10	0,16
FEBRERO	71	8	0,11
MARZO	118	12	0,10
ABRIL	67	10	0,15
MAYO	96	10	0,10
JUNIO	69	12	0,17
JULIO	72	10	0,14
AGOSTO	49	5	0,10
SEPTIEMBRE	82	7	0,09
OCTUBRE	98	8	0,08
NOVIEMBRE	86	7	0,08
DICIEMBRE	171	10	0,06

**Tabla 35: Facturas de Proveedores de Costos Año 2016**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

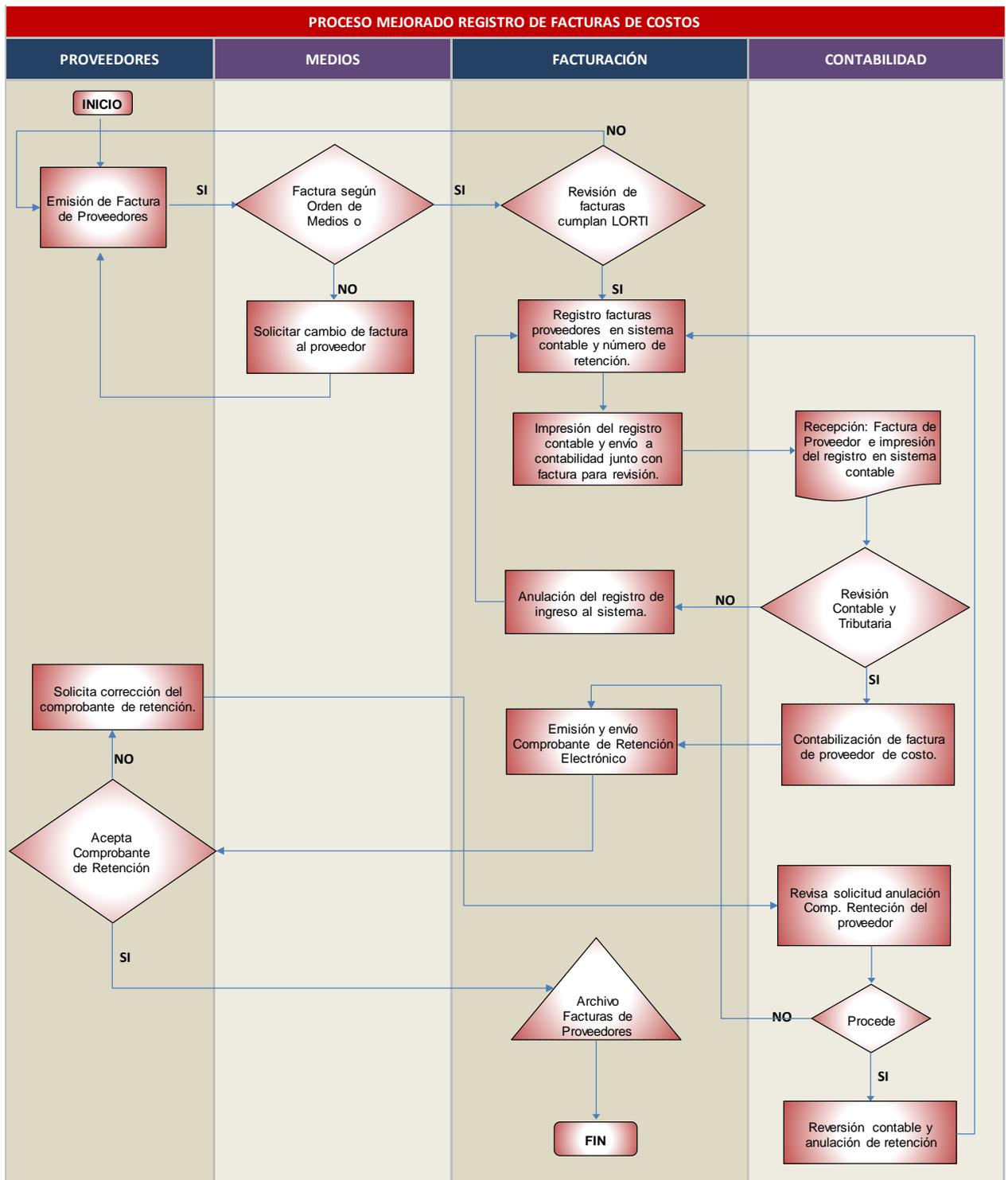
El índice de error en costos que corresponde a los errores detectados en el proceso de registro de factura de proveedores, evalúan la capacidad y experiencia que va adquiriendo el usuario de facturación para registrar de manera correcta los datos.

Si bien el valor va reduciendo de a poco, la Jefatura Contable no cree apropiado que las facturas de proveedores de costos sean directamente contabilizadas por el área de facturación sin revisión previa del área contable, debido a que aún el índice de error es muy elevado.

Se plantea como meta que dicho índice sea máximo de 0.05 sostenido a lo largo de un año.



**Gráfico 33: Índice de Gestión - Error en Costos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 34: Flujograma del Proceso Mejorado Registro de Facturas de Costos**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

**3.12.6. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REGISTRO DE FACTURA DE COSTOS**

<b>PROCESO:</b>		<b>Registro de Facturas de Costos</b>									
<b>FECHA:</b>		<b>20 Enero 2017</b>									
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD			TIEMPOS (Minutos)
1			1					Recepción de Facturas de Proveedores			5
2							1	Revisión Tributaria			5
3		1						Registro Facturas en sistema, incluyendo secuencial de retención			7
4				1				Impresión de soportes			2
5		1						Revisión contable y tributaria			7
6		1						Contabilización de facturas de costos			7
7		1						Emisión y envío de retención electrónica			5
8							1	Archivar Facturas			3
		4	1	1	0	1	1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>											<b>41</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	4	26	63.41%
P	Preparación	1	5	12.20%
E	Espera	1	2	4.88%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	5	12.20%
A	Archivo	1	3	7.31%
TT	Total	8	41	100.00%
<b>TVA</b>	<b>Tiempo Valor Agregado</b>	<b>26</b>		
<b>IVA</b>	<b>Índice Valor Agregado</b>	<b>63.41%</b>		

**Tabla 36: AVA - Proceso Mejorado Registro de Facturas de Costos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.13. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS CONTABILIDAD

#### 3.13.1. PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS DE GASTOS

Estado actual Proceso Registro Facturas de Gastos	Propuesta de Mejora Proceso Registro Facturas de Gastos
<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>El registro de facturas de gastos es efectuado por la Asistente Contable; revisado y contabilizado por la Analista Contable.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Se establece como política fecha de recepción de facturas hasta el 25 de cada mes y siempre que cuenten con la autorización de Gerencia sea con firma en la factura o correo electrónica aprobatorio.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>No existen indicadores que permitan medir la gestión del proceso, no se puede calificar al responsable de las actividades.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS</b></p> <p>Falta de capacitación tributaria, sistema de facturación electrónica no es óptimo, configuraciones de correos grupales con deficiencias.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EJECUCIÓN Y REVISIÓN</b></p> <p>El registro, revisión y contabilización de facturas de gastos será responsabilidad de la Asistente Contable. Considerando que el área de contabilidad es de revisión, su personal debe estar en capacidad de garantizar un correcto registro de las facturas.</p> <p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Se documenta en el manual del proceso las políticas indicadas.</p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b></p> <p>Se implementará indicadores de gestión que midan el desempeño del proceso y de los ejecutores del mismo.</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS</b></p> <p>Se promoverá un plan de capacitación tributario, se solicitará una evaluación del sistema de facturación electrónica y de la correcta configuración de los correos para el envío automático de comprobantes electrónicos.</p>

**Tabla 37: Propuesta de Mejora Proceso de Registro de Facturas de Gastos**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.13.2. DIAGRAMA DE COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PROCESO

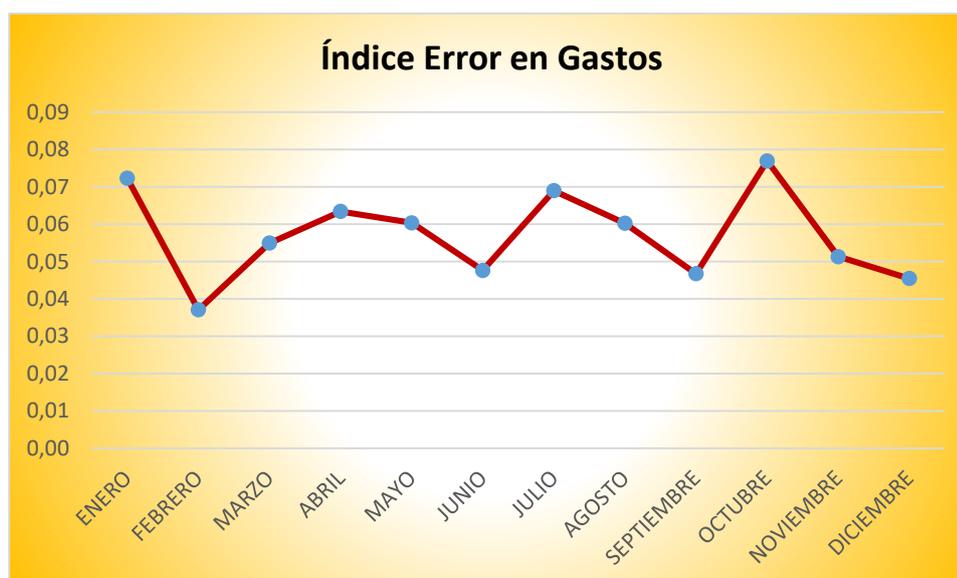
**Descripción:** Permitirá medir el correcto registro de facturas de proveedores por parte del usuario.

Registro de Facturas Gastos =  $\frac{\text{Facturas de gastos con error}}{\text{Total de facturas gastos registradas}}$

MES	# Facturas Gastos	# Errores en facturas Gastos	Índice Error en Gastos
ENERO	83	6	0,07
FEBRERO	135	5	0,04
MARZO	91	5	0,05
ABRIL	142	9	0,06
MAYO	116	7	0,06
JUNIO	126	6	0,05
JULIO	87	6	0,07
AGOSTO	83	5	0,06
SEPTIEMBRE	107	5	0,05
OCTUBRE	78	6	0,08
NOVIEMBRE	117	6	0,05
DICIEMBRE	110	5	0,05

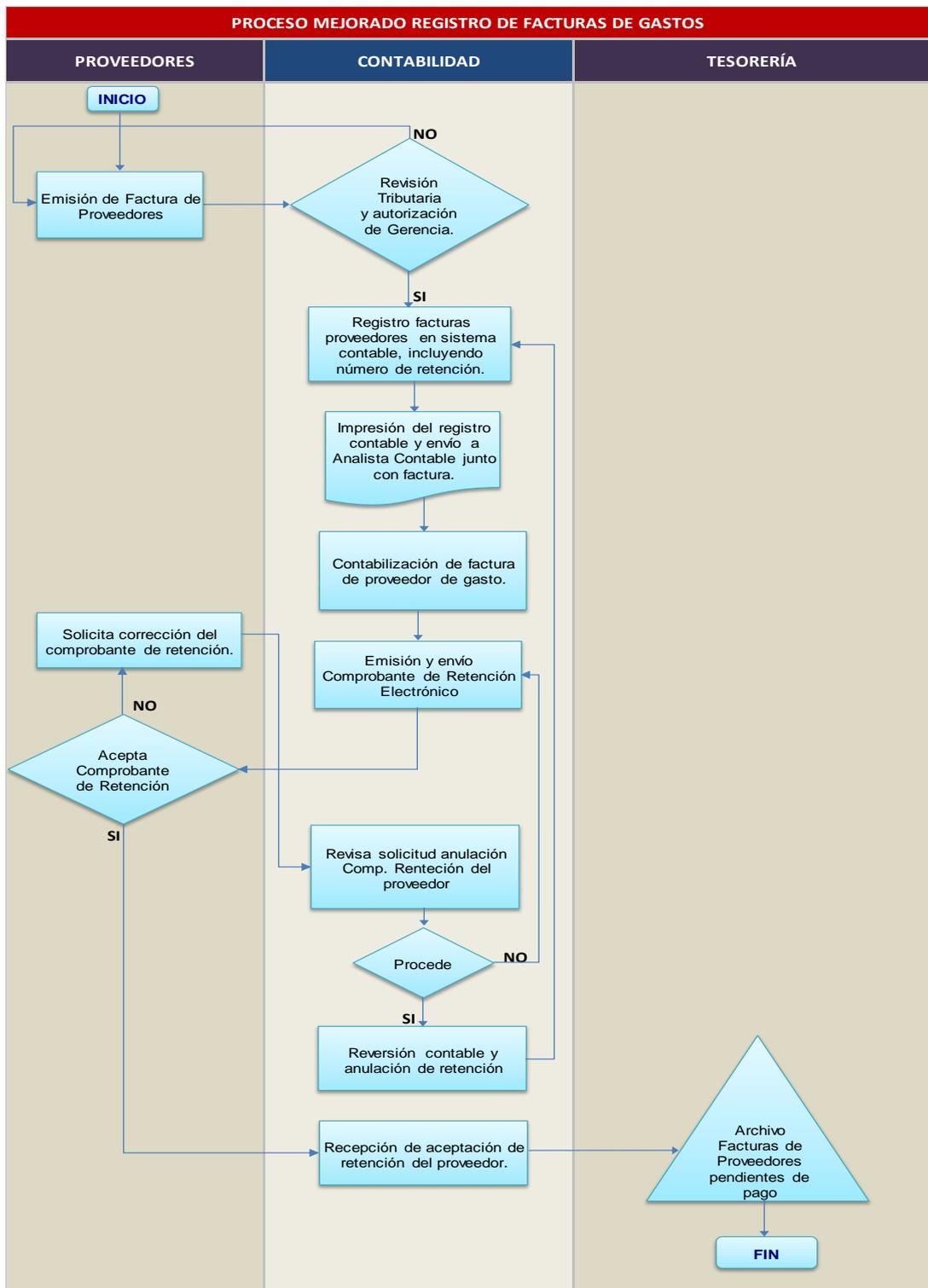
**Tabla 38: Facturas de Proveedores de Gastos Año 2016**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 35: Índice de Gestión - Error en Gastos**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**



**Gráfico 36: Flujograma del Proceso Mejorado Registro de Facturas de Gastos**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.13.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO REGISTRO DE FACTURA DE GASTOS

<b>PROCESO MEJORADO:</b>			<b>Registro de Facturas de Gastos</b>						
<b>FECHA:</b>			<b>20 Enero 2017</b>						
#	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (Minutos)
1			1					Recepción de facturas Proveedores	3
2							1	Revisión Tributaria y Autorizada	3
3		1						Registro de facturas en sistema incluyendo secuencial de retención	7
4				1				Impresión de soportes	2
5		1						Contabilización de facturas de gastos.	7
6		1						Emisión y envío de comprobante de retención electrónico.	7
7				1				Aprobación de retención por el proveedor	5
8					1			Envío de Facturas a Tesorería	3
	0	3	1	2	1	1	0		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>37</b>

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado del Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa	3	21	56.76%
P	Preparación	1	3	8.11%
E	Espera	2	7	18.92%
M	Movimiento	1	3	8.11%
I	Inspección	1	3	8.11%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempo Total	8	37	100.00%
TVA	Tiempo Valor Agregado	<b>21</b>		
IVA	Índice Valor Agregado	<b>56.76%</b>		

**Tabla 39: AVA - Proceso Mejorado Registro de Facturas de Gastos**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.14. PLAN DE MEJORA DE LA GERENCIA EN LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Dentro del Plan de Mejora propuesto por la Gerencia Financiera, las actividades de Mejora se determinarán en base a la **Fase de Diagnóstico** efectuada por el Gestor de Procesos de la ESPOL y validada por el responsable de cada área:

1. Área Tesorería: Jefa Financiera
2. Área Contabilidad: Jefa de Contabilidad
3. Área Facturación: Coordinadora de Facturación.

<b>CUADRO COMPARATIVO ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>AVA ACTUAL</b>	<b>AVA MEJORADO</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Facturación	Registro de Facturas de Proveedores de Costos	39 min. 45.35%	26 min. 63.41%	18.06 %
	Facturación	85 min. 63.34%	100 min. 86.95%	23.61 %
Tesorería	Reposición de Caja Chica	115 min. 54.24%	100 min. 61.73%	7.49 %
	Elaboración de Conciliación Bancaria	120 min. 52.17%	90 min. 62.07%	9.90 %
	Elaboración de Flujo de Caja	310 min. 67.39%	No susceptible mejora	
	Gestión de Cobros a Clientes y Pagos a Proveedores de Costos	340 min. 53.54%	275 min. 63.95%	10.41 %
Contabilidad	Presentación de Estados Financieros	850 min. 72.03%	No susceptible mejora	
	Registro de Facturas de Gastos	24 min. 29.27%	21 min. 56.76%	27.49 %

**Tabla 40: Cuadro Comparativo AVA Actual VS AVA Mejorado**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO - FASE DE IMPLEMENTACIÓN

PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN	META	ACTIVIDADES DE MEJORA	RESPONSABLE	PLAZO	EQUIPO DE TRABAJO
Caja Chica	$\frac{GND\ Caja\ Chica}{Total\ Gastos\ Caja\ Chica} = \frac{Gtos.\ sin\ soporte\ tributario}{Total\ Gastos\ Caja\ Chica}$	Disminuir los gastos no deducibles de caja chica al 30% en cada reposición.	Capacitar al custodio de caja chica. Difundir las políticas de caja chica a los usuarios. Charla informativa tributaria al personal.	Jefa Contabilidad	180 días	Jefa Contabilidad Asistente Contable Custodio
Caja Chica	$\frac{Promedio\ reposición\ C.\ Ch.}{\#\ Veces\ que\ solicita\ reposición} = \frac{Días\ Laborados}{\#\ Veces\ que\ solicita\ reposición}$	Reducir la rotación de reposición de caja chica a 2 veces por 3 meses de labores, 8 veces en el año.	Optimizar gastos de movilización. Revisión de Monto asignado a Caja Chica. Implementación de arqueos sorpresa.	Gerencia General Dirección Financiera	180 días	Gerencia General Director Financiero Jefa Contabilidad
Caja Chica	Análisis del Valor Agregado de Mejora de Procesos de Caja Chica	Incrementar el valor agregado para la empresa en al menos un 10% con respecto al diseño actual del proceso	Capacitación personal contable y custodio Disminución de tiempos de espera por aprobación y revisión. Evaluación del proceso de Caja Chica y revisión de funciones del equipo	Jefa de Contabilidad	60 días	Jefa Contabilidad Gerencia General Director Financiero Custodio Asistente Contable Asistente Tesorería
Conciliación Bancaria	$\frac{Errores\ por\ áreas}{registros\ totales\ del\ área} = \frac{\#\ registros\ incorrectos\ x\ áreas}{registros\ totales\ del\ área}$	Reducir a un máximo del 10% los errores o registros incorrectos de cada área.	Responsabilizar a cada área por el correcto registro de movimientos bancarios, se enviará correo de errores. Todos los débitos bancarios deben ir con una "Orden de pago", se deben eliminar por completo registros manuales.	Jefa Financiera	60 días	Jefa Financiera Coordinar RRHH Analista Contable
Conciliación Bancaria	$\frac{Conciliación\ por\ registro}{\#\ Registros\ Conciliados} = \frac{Tiempo\ de\ Conciliación}{\#\ Registros\ Conciliados}$	Obtener un promedio de 20 segundos por registro conciliado, es decir que el índice no exceda de 0.34	Capacitación de Asistente de Tesorería del uso intermedio y avanzado de Excel. Ordenar la información del mayor contable y del estado cuenta bancario.	Jefa Financiera	60 días	Jefa Financiera Asistente Tesorería

## PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO FASE DE IMPLEMENTACIÓN

PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN	META	ACTIVIDADES DE MEJORA	RESPONSABLE	PLAZO	EQUIPO DE TRABAJO
Conciliación Bancaria	Análisis del Valor Agregado de Mejora de Procesos de Conciliación Bancaria	Incrementar el valor agregado para la empresa en al menos un 10% con respecto al diseño actual del proceso.	Reemplazar al encargado de la conciliación bancaria, dicha función pasará del Asistente Contable, al Asistente de Tesorería. Exigir el cumplimiento de los registros contables en la misma semana de ocurridos, sin excepción. Disminución de tiempos de espera por aprobación y revisión.	Jefa Financiera	30 días	Jefa Contabilidad Jefa Financiera Asistente Tesorería
Gestión de Cobros y Pagos	$\text{Emisión eficiente de cheques} = \frac{\# \text{ cheques retenidos}}{\# \text{ cheques emitidos}}$	Reducir al 10% los cheques retenidos sobre la totalidad de los emitidos, de tal forma que se evite reflejar un saldo negativo en la cuenta contable de Bancos.	Elaborar el flujo de caja proyectado previamente a emitir los cheques de proveedores de costos. Hacer cumplir las políticas del proceso de gestión de cobros y pagos.	Jefa Financiera	60 días	Jefa Financiera Asistente Tesorería Asistente Cobranza
Gestión de Cobros y Pagos	$\text{Pagos con cruces de facturas} = \frac{\# \text{ pagos cruce frs de comisió}}{\# \text{ pagos a proveedores de cost}}$	Fijar en 15% el porcentaje máximo de facturas de proveedores de costos que se paguen con cruces de facturas.	Los pagos a proveedores en las cuales existan descuentos por cruces de facturas de comisión serán revisadas por la Jefa Financiera. El cumplimiento de los cruces sólo se efectúan por valores inferiores a \$ 5.000.	Jefa Financiera	90 días	Jefa Financiera Asistente Tesorería Asistente Cobranza

## PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO – FASE DE IMPLEMENTACIÓN

PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN	META	ACTIVIDADES DE MEJORA	RESPONSABLE	PLAZO	EQUIPO DE TRABAJO
Gestión de Cobros y Pagos	Análisis del Valor Agregado de Mejora de Procesos de Gestión de Cobros y Pagos	Cumplir con el incremento de al menos un 10% del valor agregado de la empresa, en el Proceso Mejorado de Gestión de Cobros y Pagos.	Reasignación de la función de archivo de las facturas de proveedores de costos del Asistente de Facturación al Asistente de Tesorería. Disminución: Tiempos de espera, revisión y aprobación del pago a proveedor.	Jefa Financiera	90 días	Jefa Financiera Asistente Tesorería Asistente Cobranza
Registro de Facturas de Gastos	$\frac{\text{Error Fras. Gtos.}}{\text{Fras. Gtos con error}} = \frac{\text{Fras Gtos. Totales}}{\text{Fras Gtos. Totales}}$	Reducir a un máximo de 3% los errores en el registro de facturas de gastos por parte de la Asistente Contable.	Actualizaciones contables y tributarias del personal operativo de registro. Eliminar la revisión del registro de facturas de gastos; el personal del área contable debe estar en la capacidad del registro con mínimo de error.	Jefa Contabilidad	30 días	Jefa Contabilidad Asistente Contable
Registro de Facturas de Gastos	Análisis del Valor Agregado de Mejora de Procesos de Registro de Facturas de Gastos	Incrementar en al menos un 25% el valor agregado de la empresa, en el Proceso de Registro de Factura de Gastos	Disminución de tiempos de espera. Actualización del manual de funciones. Eliminación de actividades de revisión repetitivas. Revisión del sistema de facturación electrónica y configuraciones de correos. Análisis de mejoras requeridas en el sistema contable.	Jefa Contabilidad	30 días	Jefa Contabilidad Asistente Contable

**Tabla 41: Plan de Mejora de Procesos – Fase de Implementación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

<b>PROCESO</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDADES DE MEJORA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>
Registro de Facturas de Costos	Incrementar en al menos un 15% el valor agregado de la empresa, del Proceso actual de Registro de Factura de Costos	Revisión del sistema de facturación electrónica y configuraciones de correos. Análisis de mejoras requeridas en el sistema contable: Tributaria y contabilización. Establecer horarios de revisión.	Jefa Contabilidad	60 días	Jefa Contabilidad Coordinadora Facturación Asistente Facturac. Asistente Contable
Registro de Facturas de Costos	Estabilizar en un máximo de 5% mensual los errores al registrar facturas de costos por parte del Asistente de Facturación.	Capacitación al personal operativo encargado del ingreso de facturas al sistema. Monitorear constantemente la reducción del indicador y responsabilizar al usuario.	Coordinadora de Facturación	60 días	Coordinadora de Facturación Asistente Facturac.
Facturación	Incrementar en al menos un 15% el valor agregado de la empresa, del Proceso actual de Registro de Factura de Costos	Mejorar los canales de comunicación entre el área comercial y de facturación. Revisión del sistema de facturación electrónica y configuraciones de correos. Análisis de mejoras requeridas en el sistema contable: Tributaria y contabilización.	Coordinadora de Facturación	90 días	Coordinadora de Facturación Analista Facturación
Facturación	Reducir al 5% las facturas anuladas mensuales.	Cursos de atención al cliente al personal de facturación. Mejorar los canales de comunicación interdepartamental.	Coordinador Facturación	60 días	Coordinadora de Facturación Analista Facturación

<b>PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO – FASE DE SEGUIMIENTO</b>					
<b>ÁREA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDADES DE MEJORA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>
Facturación	Realizar un seguimiento constante de los procesos de cada área, análisis de los índices de gestión de los procesos.	Revisión permanente de los índices de gestión de los procesos. Efectuar talleres mensuales para exponer posibles mejoras entre los participantes de los procesos. Evaluar mejoras del software contable y de facturación electrónica. Capacitación del personal y su incidencia en la disminución de errores.	Jefa Financiera	Permanente desde la implementación.	Coordinadora Facturación Analista Facturación Asistente Facturación
Tesorería			Coordinadora de Facturación		Jefa Financiera Asistente Tesorería Asistente Cobranza
Contabilidad			Jefa Contabilidad		Jefa Contabilidad Analista Contable Asistente Contable

**Tabla 42: Plan de Mejora de Procesos de la Gerencia - Fase de Seguimiento**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 3.15. MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO</b>
Código:	GCGEC-DF-01
Área:	Área Financiera
Número de Cargos	4
Reporta a:	Gerencia General – Gerencia Financiera GCGCR

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	<p>Título Superior de Licenciatura o Ingeniería en Finanzas, Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Economía, Auditoría o ciencias afines.</p> <p>Formación en administración de personal, ética organizacional, comunicación interna y externa, valoración de empresas, NIIF, Tributación, Estrategias de Negocios, Derecho Mercantil, Administración Presupuestaria.</p>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<p>4 años en Administración de Empresas, Gerencia Financiera, Dirección Administrativa o de Recursos Humanos.</p> <p>Supervisión de Jefaturas de área y control de personal, revisión de proyecciones financiera, contratos con clientes, evaluación de Estados Financieros, control de flujo de caja.</p>

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- a) Ejecutar la Planificación Presupuestaria acorde con las políticas y procedimientos establecidos, dirigir la administración financiera y de control, así como supervisar

a las jefaturas de Contabilidad, Tesorería y Cobranzas, Facturación y Recursos Humanos.

<b>Funciones Específicas</b>
------------------------------

- a) Dirigir la formulación del Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos de toda la Empresa, participando en su aprobación y controlando su aplicación posterior.
- b) Administrar los Flujos de caja diarios, semanales y mensuales, revisando y aprobando desembolsos.
- c) Supervisar el cumplimiento de los pagos de todas las obligaciones con las entidades de control (SRI, Superintendencia Cias, Municipios, IESS, etc.)
- d) Disponer la ejecución del calendario de pagos a proveedores establecido en los flujos de caja semanales.
- e) Firmar conjuntamente con Gerencia General o Directores de Cuenta, los cheques por pagos a proveedores y empleados.
- f) Entrevistar a los candidatos finalistas enviados por RRHH, que hayan participado en procesos de selección para integrar el Departamento Financiero.
- g) Presentar los Estados Financieros Mensuales: Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias a Gerencia General, analizando, aclarando, valorizando y proyectando los próximos períodos.
- h) Controlar que el presupuesto de Gastos mensuales por rubro se encuentre dentro de los límites razonables.
- i) Manejar de manera responsable la información y exigir de sus colaboradores la misma confidencialidad.
- j) Gestionar la administración eficiente y responsable de los recursos económicos y financieros de la empresa.
- k) Supervisar las actividades desarrolladas por el área de Recursos Humanos.
- l) Mantener la seguridad física de la empresa.
- m) Controlar que las adquisiciones de suministros de oficina se realicen de manera razonable, y se enmarquen dentro del presupuesto anual.
- n) Revisar y aprobar el Plan de Capacitación Planificado por el área de Recursos Humanos.

**Tabla 43: Manual de Funciones - Director Administrativo Financiero**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>
Código:	GCGEC-02
Área:	Financiera
Personas a Cargo:	Asistente de Tesorería. Ejecutiva DE Cobros.
Reporta a:	Director Administrativo – Financiero

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título Superior en CPA, Ingeniería en Finanzas, Auditoría, Gestión Empresarial.  Cursos de formación en análisis financiero, valoración de empresas, NIIF, Ley de Compañías, Ley de Cheques, flujos de caja.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	2 años en temas relacionados con el área.  Manejo de personal y ambiente laboral.  Comunicación organizacional con proveedores y clientes.

### Objetivo principal

- Coordinar el área financiera con el fin de contribuir al logro de los objetivos empresariales aplicando principios de eficiencia, eficacia y transparencia.

### Funciones Específicas

- a) Coordinar, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo.
- b) Analizar, proyectar, y recomendar las medidas o acciones necesarias para el logro de los objetivos y las metas de la empresa.

- c) Brindar asesoría financiera sobre diferentes formas de optimizar los recursos económicos, minimizando costos y gastos, recomendando sobre cómo lograr condiciones favorables para la compañía con clientes, proveedores, reduciendo tiempos.
- d) Gestionar requerimientos de Dirección Financiera: Reportes de rentabilidad por ciudad, campaña, cliente, tipo de medios, por producción.
- e) Efectuar reporte de control de gastos, analizar costo nómina vs ingresos generados.
- f) Elaborar el presupuesto en base a los ingresos proyectados por Gerencia, de ella depende ingreso o salida de trabajadores, proyectar gastos fijos y nómina.
- g) Reporte comparativo mensual del presupuesto vs Estados Financieros.
- h) Reporte de rentabilidad mensual x cliente, x ciudad, x tipo de medio para la toma de decisiones, forma de devengar.
- i) Revisión de cuentas contables de facturación: costos e ingresos, cuentas intercompany por comisiones, liquidaciones de comisiones a terceros.
- j) Evaluar los gastos fijos y variables del mes, cualquier inquietud consultar con la Jefa de Contabilidad.
- k) Elaborar índices financieros con los estados financieros.
- l) Análisis de cuentas de tesorería, fondos x depositar, facturas pendientes x liquidar, anticipos a proveedores, anticipos de prensa, cuentas intercompany, adelanto de clientes: pago anticipados de producción.
- m) Cargar información financiera a la plataforma corporativa de diferentes países.
- n) Elaborar flujo de caja mensual y diario.
- o) Realizar proyecciones de Estados Financieros en formatos específicos.
- p) Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los procedimientos de su área, presentar posibles mejoras y someter a la Dirección Financiera para su aprobación.
- q) Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior, el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- r) Revisión previa de transferencias locales e internacionales.

**Tabla 44: Manual de Funciones - Jefe de Tesorería y Análisis Financiero**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>
Código:	GCGEC-DF-03
Área:	Área de Contabilidad
Número de Cargos:	2
Reporta a:	Director Administrativo – Financiero

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	<p>Título Superior en CPA, Auditoría o Ciencias Comerciales Afines.</p> <p>Conocimientos contables, tributarios, Normas Internacionales de Información Financiera, Ley de Cheques, Legislación Básica.</p>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<p>2 años de experiencia profesional relacionada, Presentación y Revisión de Estados Financieros, Presentación de Declaraciones de Impuestos y cumplimiento de obligaciones con entidades de control.</p> <p>Participación en procesos de implementación de sistemas contables.</p>

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Presentar, revisar y avalar los Estados Financieros de tal forma que revelen razonablemente la situación financiera y económica de la Empresa, para ser utilizados como herramienta en la toma de decisiones de Gerencia.

<b>Funciones Específicas</b>
------------------------------

- a) Contabilización de Anticipos a Proveedores generados sin factura: Orden de pago del cheque, previa aprobación de Gerencia. (Actualmente lo hace Analista Contable)
- b) Revisión de cheques efectuados con cruces por comisiones a proveedores o clientes.
- c) Anulación de Cheques.
- d) Identificar la integración de las cuentas de ingresos y su concordancia con el módulo de facturación y Notas de Crédito.
- e) Conciliar los saldos de los mayores contables con los módulos de las cuentas por cobrar y por pagar, incluidas las relacionadas.
- f) Efectuar la Provisión, Control y Baja de Activos Fijos, actualizando el cuadro de PPE y efectuando los asientos de depreciación que correspondan. (Actualmente lo hace Analista Contable)
- g) Analizar y determinar la integración de las siguientes Cuentas Contables: Bonificaciones, Comisiones FEE, Comisiones en General, Cuentas x Liquidar, Fondos por Depositatar, Anticipo Proveedores Servicios, Dividendos por Pagar y Utilidades Retenidas.
- h) Realizar los asientos de amortización por concepto de suministros de oficina, seguros, licencias, entre otros. (Actualmente lo hace Analista Contable)
- i) Efectuar la provisión de la cuenta Comisiones FEE y Manejo de Medios en base a la información proporcionada por la Coordinación de Facturación.
- j) Contabilizar las provisiones de gastos como Auditoría, Impuestos Municipales, Costos por Comisiones. (Actualmente lo hace Analista Contable)
- k) Análisis Mensual de los Gastos No Deducibles que se hayan generado, realizar consultas y recomendaciones para disminuirlos al máximo.
- l) Revisión de Declaraciones Mensuales de IVA, Retenciones en la Fuente y Anexos Transaccionales. Confío en los anexos transaccionales.
- m) Revisar y suscribir las Conciliaciones Bancarias Mensuales.
- n) Revisar los Estados Financieros de la Empresa, certificando la veracidad y presentación correcta de la situación económica y financiera de la Empresa: Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias.
- o) Participar en la elaboración de otros informes financieros que sean requeridos por Gerencia General o Financiera, aportando sus conocimientos y utilizando las herramientas que considere pertinentes.

- p) Efectuar al término del ejercicio económico las provisiones por el deterioro de cartera, cuentas incobrables e impuestos diferidos.
- q) Revisar en base al estudio actuarial contratado, que la provisión por concepto de Bonificaciones, Jubilación Patronal y Desahucio efectuada por el área de Recursos Humanos se encuentre razonablemente realizada.
- r) Elaboración de Flujo de Efectivo Anual, Estado de Cambios en el Patrimonio, Notas a los Estados Financieros, Informe de Gerencia, Informe de Comisario y Acta de Accionistas.
- s) Elaboración y Análisis de la Conciliación Tributaria, Declaración Anual del Impuesto a la Renta, determinación del impuesto a pagar o crédito tributario y del Anticipo de Impuesto a la Renta del próximo año.
- t) Revisión del Informe de Cumplimiento Tributario que se debe presentar al SRI en el mes de Julio de cada año.
- u) Atender requerimientos del personal de la empresa con respecto al buen uso y nuevas solicitudes del sistema contable Silent Partner SP.
- v) Atender los Requerimientos de Auditoría Externa, SRI, Superintendencia de Compañías, Municipios, Cuerpo de Bomberos y demás Organismos de Control.
- w) Brindar el seguimiento al pago de otros impuestos y obtención de permisos: Tasa de Habilitación, Tasa Anual de Bomberos, Contribución a la Superintendencia de Compañías, 1.5 por Mil, Patente, etc.
- x) Asesorar en materia contable y tributaria a la Dirección Administrativa Financiera.
- y) Revisión y seguimiento del anexo de partes relacionadas locales y extranjeras.
- z) Coordinar, distribuir y controlar las funciones del personal a su cargo.
- aa) Revisar, coordinar y aprobar la elaboración de las declaraciones de impuestos IVA y retenciones en la fuente de manera mensual.
- bb) Elaboración, revisión y actualización del Manual de Políticas y Normas.
- cc) Manejar diligentemente el buen uso de la información bajo su cargo, respetando los principios de confidencialidad y reserva.
- dd) Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior de acuerdo con la naturaleza, propósito y desempeño de su cargo, así como también las que consten en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

**Tabla 45: Manual de Funciones - Jefe de Contabilidad**  
 Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>COORDINADOR DE FACTURACIÓN</b>
Código:	GCGEC-DF-04
Área:	Facturación
Personal a Cargo:	Asistente Administrativo Asistente de Facturación Analista de Facturación
Reporta a:	Director Administrativo – Financiero

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Título Superior en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial, CPA, o Ciencias Comerciales Afines.  Conocimientos contables, tributarios, Reconocimiento de Costos e Ingresos según NIIF, Facturación Electrónica.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	2 años de experiencia profesional relacionada, Facturación a mediana escala, manejo de personal, análisis de costos e ingresos, retenciones fuente IVA y Renta.  Participación en procesos de implementación de sistemas contables.

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Coordinar que el proceso de facturación de la empresa se realice de forma ágil, correcta y oportuna, controlando que toda la documentación soporte para iniciar el proceso cumpla con las políticas internas.

<b>Funciones Específicas</b>
------------------------------

- a) Emitir electrónicamente las facturas de Clientes, sean por Medios, Producción, Reembolso, Trabajos por Comisión de Agencia, FEE.
- b) Emitir electrónicamente las Notas de Crédito a Clientes.
- c) Autorizar la anulación de facturas a clientes por errores internos, inconformidad del cliente, aprobación de Gerencia.
- d) Revisar mensualmente que el secuencial de las facturas, notas de crédito y débito registradas en el sistema se encuentren completos y los ingresos debidamente contabilizados.
- e) Comprobar y verificar que las cuentas contables de ingresos y costos presenten las cifras correctas dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- f) Enviar al Jefe de Contabilidad y Jefe de Análisis Financiero el Estado de Pérdidas y Ganancias, certificando el valor de la Utilidad Operacional del mes.
- g) Distribuir los trabajos de un cliente a la empresa que corresponda.
- h) Determinar el valor a provisionar por Management Fee el cual representa un porcentaje sobre la Inversión de cada cliente, excepto en el caso de Gobierno, políticos, costos de comisiones.
- i) Enviar a la Jefa de Contabilidad la integración de la cuenta “Trabajos en Proceso”, detallando los subtotales por cada cliente.

**Tabla 46: Manual de Funciones - Coordinador de Facturación**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	<b>ANALISTA DE FACTURACIÓN</b>
Código:	GCGEC-DF-08
Área:	Facturación
Personal a Cargo:	
Reporta a:	Jefe de Facturación

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	<p>Egresado o último año de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial, CPA, Economía o Ciencias Comerciales Afines.</p> <p>Conocimientos contables, tributarios, Reconocimiento de Costos e Ingresos según NIIF, Facturación Electrónica.</p>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<p>1 año de experiencia relacionada, Facturación a mediana escala, elaboración retenciones fuente IVA y Renta.</p> <p>Coordinación con áreas comerciales para ejecutar el proceso de facturación, manejo de relaciones interpersonales con clientes y proveedores.</p>

Objetivo principal
--------------------

- Impulsar una empatía y coordinación eficaz entre el área comercial y de facturación, de tal forma que los procesos de emisión de facturas sean resueltos de manera oportuna y cumpliendo con los tiempos de respuesta establecidos por la Coordinadora de Facturación.

### Funciones Esenciales

- a) Recepcionar de parte de los Analistas o Planificadores de Medios, y Ejecutivos de Producción; los Planes de Medios, Planes de Producción y Trabajos por comisión de agencia debidamente aprobados por los Directores de Cuenta.
  - a. Se entienden los siguientes conceptos:
    - Plan de Medios. - Contiene el detalle del servicio que se va a facturar al cliente, donde se incluyen los días en que se va a pautar, la distribución del pautaje por revistas, radio, televisión, internet y prensa, el medio en el cual se va a pautar.
    - Plan de Producción. - Corresponden a las actividades propias de las agencias publicitarias, en las agencias de medios son realizados para facturar FEE, trabajos del Gobierno o casos especiales de facturación como Johnson, BDF, Tesalia, DIRECTV que corresponden a trabajos a largo plazo. En el caso de facturación por Reembolso se adjuntan copias de las facturas de proveedores.
    - Trabajos por comisión de agencia. - Son los trabajos donde se indica el porcentaje que se ganará por sacar un pautaje, puede ser entre un 15% o un 20%, tanto en clientes como en proveedores.
- b) Clasificar los planes y trabajos recibidos del personal de Medios y Producción, de acuerdo a su Importancia y Empresa emisora de factura.
- c) Revisar que todas las facturas de proveedores ligadas al Plan estén ingresadas al sistema (plan de Medios), o ingresadas y contabilizadas (plan de producción). Las órdenes deben tener ingresada la factura de producción, principalmente en los casos de Facturación por Reembolso.
- d) Registrar en el sistema contable la emisión de las facturas de Clientes, sean por Medios, Producción, Reembolso, Trabajos por Comisión de Agencia, FEE.
- e) Registrar en el sistema contable la emisión de las Notas de Crédito a Clientes y emitirlos electrónicamente.
- f) Revisar la correcta emisión de las facturas electrónicas, Plan de Medios y las facturas originales de proveedores en caso de reembolsos que deben ser enviadas al cliente.
- g) Elaborar una Carta Soporte de toda la documentación que se envía al cliente, con la firma del recibido conforme; ésta será entregada a Cobranzas en Guayaquil y a la Asistente Administrativa en Quito.
- h) Solicitar a la Analista Contable la contabilización de las facturas emitidas.
- i) Archivar Facturas, Notas de Crédito, planes de medios o producción.
- j) Solicitar por correo a la Analista Contable con copia a sus jefes inmediatos la anulación de facturas con la debida explicación de los motivos que originan el hecho.

**Tabla 47: Manual de Funciones - Analista de Facturación**

Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE DE FACTURACIÓN</b>
Código:	GCGEC-DF-09
Área:	Facturación
Personal a Cargo:	0
Reporta a:	Jefe de Facturación

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	<p>Egresado o último año de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial, CPA, Economía o Ciencias Comerciales Afines.</p> <p>Conocimientos contables, tributarios, Reconocimiento de Costos e Ingresos según NIIF, Facturación Electrónica.</p>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<p>1 año de experiencia relacionada en Facturación, asistencia contable.</p> <p>Conocimientos de impuestos, elaboración retenciones fuente IVA y Renta, Facturación electrónica, conocimientos ATS.</p>

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Efectuar correctamente el registro de las facturas de proveedores de costos revisando que los comprobantes de venta cumplan con los requisitos legales y que cada factura tenga la aprobación del Director que corresponda, generar y enviar en forma oportuna los comprobantes de retención a los proveedores y ofrecer alternativas para un manejo eficiente del volumen de información a procesar.

<b>Funciones Específicas</b>
------------------------------

- a) Registrar en el sistema contable las facturas de Proveedores de Costos.
- b) Emitir las retenciones de impuestos de las facturas de proveedores de costos.
- c) Receptar facturas de proveedores y la documentación soporte de parte de los Planificadores o Ejecutivos de Producción según corresponda.
- d) Revisar que los comprobantes cumplan con los requisitos legales, no se encuentren caducados y que la información de la empresa como RUC, Razón Social o Dirección se encuentren de forma correcta.
- e) Revisar que la documentación soporte entregada por el personal de Medios Producción, se encuentre debidamente completa y autorizada por el Director que corresponda:
  - Facturas de Medios: Sólo Factura de proveedor, El # orden y # Plan vienen inscritos manualmente en la Fra. del proveedor.
  - Facturas de Prensa: El egreso del cheque, la orden de medios impresa y el asiento contable del anticipo.
  - Facturas de Producción: Sólo Factura del proveedor, el # de orden viene escrita manualmente a un costado.
- f) Revisar el documento emitido electrónicamente, dar el seguimiento respectivo hasta la aprobación del proveedor en la web Gosksket.
- g) Enviar a la Asistente Contable las facturas de proveedores y la impresión del ingreso al sistema para su revisión y contabilización.
- h) Solicitar por correo a la Analista Contable con copia a sus jefes inmediatos la anulación de una retención electrónica emitida con la debida explicación de los motivos que originaron el hecho; darle seguimiento que la retención sea anulada por parte del proveedor.
- i) Aplicar en el sistema contable, la retención a las facturas de proveedores, lo que implica el registro del número de la retención y de la autorización de cada factura.

- j) Archivar las facturas de proveedores, por empresa y orden alfabético, por producción y por vallas.
- k) Enviar las facturas de prensa y sus soportes a Tesorería para que se efectúen los cruces por los anticipos o cobros de clientes.
- l) Revisar los reportes de compras por falta de aplicación de la retención, # de retención incorrecto, número de autorización sin registrar.
- m) Recibir las solicitudes de cada área que requiera enviar documentación a Central File, gestionando las cajas necesarias, accediendo al sistema del proveedor y registrando el envío de la información.

**Tabla 48: Manual de Funciones - Asistente de Facturación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ANALISTA CONTABLE</b>
Código:	GCGEC-DF-06
Área:	Contabilidad
Personal a Cargo:	1
Reporta a:	Jefe de Contabilidad

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	<p>Egresado o Título Superior en CPA, Auditoría, Ingeniería Comercial o afines.</p> <p>Sólidos conocimientos contables, tributarios y financieros (NIIF). Legislación tributaria y comercial.</p>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<p>2 años de experiencia profesional relacionada, elaboración de Declaraciones de IVA y renta, porcentajes de retención, anexos tributarios del SRI, informe de cumplimiento tributario, cumplimiento de obligaciones con entidades de control, requerimientos de información del SRI, Superintendencia de Compañías.</p> <p>Participación en procesos de implementación de sistemas contables.</p>

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Elaborar las declaraciones mensuales de impuestos y anexos transaccionales requeridos por el organismo de control tributario manteniendo al día las obligaciones de la compañía, absolver consultas del personal del Departamento Financiero y asesorar al Jefe de Contabilidad en la prevención de errores o mejoras de prácticas contables dentro de la Organización.

<b>Funciones Específicas.</b>
-------------------------------

- a) Elaborar las declaraciones mensuales de IVA y retenciones en la fuente de impuesto a la renta, usando las herramientas informáticas de Office y respaldando en forma digital todos los reportes utilizados.
- b) Descargar del sistema contable los reportes tributarios de compras, notas de crédito y débito, ventas y retenciones de clientes; así como los Mayores contables de las cuentas de impuestos para su análisis, revisión y conciliación.
- c) Enviar al Jefe de Contabilidad los formularios 104 y 103 en Excel, así como el Dimm Formularios en el caso de la declaración del IVA.
- d) Receptar la revisión de las declaraciones mensuales y cargarlas a la página web del SRI, dejando registrado la contabilización del débito bancario en el sistema contable.
- e) Elaborar los Anexos Transaccionales mensuales, el Anexo de Accionistas, de Partes Relacionadas, Anexo de Dividendos y el Informe de Cumplimiento Tributario.
- f) Enviar a la Jefa de Contabilidad los anexos tributarios para su revisión y conciliación con la declaración de impuestos previamente presentada.
- g) Receptar la revisión de los anexos tributarios y cargarlos a la página web del SRI, en caso de errores se debe proceder a su corrección hasta que sea cargado de forma correcta.
- h) Procesar los requerimientos del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y otros organismos de control.
- i) Conciliar los ingresos registrados en la contabilidad con los reportes de facturación y declaraciones, verificando que no existan ingresos registrados con asientos de diario manuales.
- j) Anular Comprobantes Electrónicos en la web del SRI y en el sistema contable, previa solicitud del área de facturación.

- k) Receptar facturas de proveedores de gastos con la debida autorización de Gerencia General o Gerencia Financiera en el caso de gastos no recurrentes.
- l) Revisar que los comprobantes cumplan con los requisitos legales, no se encuentren caducados y que la información de nosotros como RUC, Razón Social o Dirección se encuentren de forma correcta.
- m) Registro y contabilización de facturas de gastos, verificando los aspectos tributarios, y solicitando la firma de Gerencia General o Financiera.
- n) Revisión de reembolsos de gastos a empleados por atenciones a clientes, reuniones, viajes, gastos generales de la empresa.

**Tabla 49: Manual de Funciones - Analista Contable**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
Código:	GCGEC-DF-07
Área:	Contabilidad
Personal a Cargo:	0
Reporta a:	Jefe de Contabilidad

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Egresado o Título Superior en CPA, Auditoría, Ingeniería Comercial o afines.  Sólidos conocimientos contables, tributarios y financieros (NIIF), Legislación tributaria y comercial.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	1 año de experiencia profesional relacionada, registro de facturas de proveedores, análisis y revisión de cuentas, conciliaciones bancarias, elaboración de Declaraciones y anexos tributarios, porcentajes de retención.

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Revisar de manera eficiente y oportuna el registro correcto de las facturas de proveedores de costos que representan el 80% del volumen total de facturas, certificando que los comprobantes de venta cumplan los requisitos tributarios, servir de soporte y ayuda en consultas contables realizadas por el personal de diferentes áreas sobre temas operativos del quehacer diario contable de la organización.

<b>Funciones Específicas</b>
------------------------------

- a) Registrar facturas de gastos, emisión, seguimiento y entrega de retenciones a proveedores.

- b) Revisión de facturas de costos enviadas por el área de facturación.: Datos impresos sean correctos, cuentas contables y aspectos tributarios. En el caso de reembolsos que coincidan con el valor total de la factura.
- c) Efectuar la liquidación de caja chica y reembolsos de gastos del personal.
- d) Efectuar las conciliaciones bancarias con la cuadratura de cuentas contables.
- e) Efectuar trámites con los organismos de control: Super Cías., SRI, Municipio.
- f) Liquidación de la tarjeta de crédito corporativa, son tres usuarios.

**Tabla 50: Manual de Funciones - Asistente Contable**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>EJECUTIVA DE COBROS</b>
Código:	GCGEC-DF-07
Área:	Cobranzas
Personal a Cargo:	0
Reporta a:	Jefe Financiero

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Egresado o Título Superior en CPA, Economista, Ingeniería Comercial o afines.  Sólidos conocimientos contables y tributarios, cursos de gestiones de cobranzas, servicio al cliente, manejo de relaciones interpersonales.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	1 año de experiencia profesional relacionada, gestiones de cobros vía correo electrónico y llamadas telefónicas registro de facturas de proveedores, análisis y revisión de cuentas, conciliaciones bancarias, elaboración de Declaraciones y anexos tributarios, porcentajes de retención.

<b>Objetivo principal</b>
---------------------------

- Gestionar un proceso eficaz y eficiente de cobranzas con todos los clientes manteniendo la cartera al día, reduciendo las tasas de morosidad para que la compañía disponga de los recursos económicos suficientes para el normal desenvolvimiento de sus actividades empresariales.

<b>Funciones Específicas.</b>
-------------------------------

- a) Revisar el Estado de Cuenta de Clientes y determinar las facturas vencidas de acuerdo al plazo de cobro pactado: 30,35, 45,60 o 90 días de crédito.
- b) Contactar vía telefónica o por correo electrónico al cliente para efectuar la confirmación de pagos.
- c) Enviar al Mensajero por el retiro de cheques confirmados por cobro a clientes.
- d) Registrar el cobro a clientes en el sistema contable con las transferencias recibidas o cheques acreditados en la cuenta corriente de la compañía.
- e) Archivar la documentación física por el ingreso a Bancos que consiste en lo siguiente: Impresión de la factura del cliente, Asiento de Diario del ingreso, acreditación del valor cobrado en la página web del Banco.
- f) Contactar vía telefónica o por correo electrónico al cliente para efectuar la confirmación de envío de retenciones.
- g) Enviar al Mensajero por el retiro de las retenciones pre-impresas de los clientes.
- h) Archivar la documentación física por el ingreso de las retenciones del cliente al sistema, organizadas por # factura y por mes. Puede cambiarse el archivo físico de las retenciones de clientes x un archivo digital. En volumen 50% son físicas y 50% son electrónicas.
- i) Conciliar diariamente los ingresos reflejados en el Banco VS el sistema contable SP.
- j) Buscar en el módulo de medios, opción reporte, Media Investment las facturas de proveedores ligadas a una factura emitida al cliente.
- k) Revisar que las facturas de proveedor asociadas a una factura de cliente pagada, no tengan valores pendientes de cruzar por comisiones, si los tuviere se realiza el cruce respectivo hasta un monto máximo de \$ 5.000; o si es superior se realiza intercambio de cheques.
- l) Confirmar a Tesorería los Pagos a Proveedores que pudieran procesarse, luego de la cancelación del cliente.
- m) Análisis mensual de la cuenta Facturas x liquidar. - Cuenta transitoria que es creada y cruzada por el pago de las comisiones. Se envía a Jefa de Contabilidad con copia a Jefe Financiera.

**Tabla 51: Manual de Funciones - Ejecutiva de Cobros**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE TESORERÍA

	<h2 style="margin: 0;">INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</h2>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017 <b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO <b>PROCESOS</b> TESORERÍA
--	--	--

<b>Fecha de la Auditoría:</b>	12 Enero 2017	<b>Fecha del Informe de Auditoría:</b>	27 Enero 2017
<b>Procesos Auditados:</b>	Gestión de cobros a clientes y pagos a proveedores, Reposición Caja Chica, Conciliación Bancaria, Elaboración del Flujo de Caja.		
<b>Responsable del Proceso:</b>	Andrea Lara Salazar – Jefa Financiera		
<b>Objetivo:</b>	Evaluar los procesos clave del área de tesorería, revisar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y flujos del proceso, verificar la inexistencia de duplicidad de funciones lo cual garantice la optimización de los recursos disponibles e identificar posibles actividades de mejora en todos los procesos evaluados.		
<b>Alcance:</b>	La evaluación y análisis se limitará a los procesos de Gestión de Cobro a clientes y pagos a proveedores, reposición de Caja Chica, Conciliación Bancaria y Elaboración del Flujo de Caja, del Departamento Financiero de una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2016.		
<b>Información analizada:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Funciones</li> <li>▪ Manual de Procedimientos</li> <li>▪ Flujos de los Procesos del área de Tesorería.</li> <li>▪ Conciliaciones Bancarias.</li> <li>▪ Sistema Contable.</li> <li>▪ Flujo de Caja.</li> <li>▪ Facturas de Proveedores.</li> <li>▪ Facturas de Clientes.</li> <li>▪ Cheques.</li> <li>▪ Retenciones de clientes.</li> </ul>		

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
	<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
	<b>PROCESOS</b> TESORERÍA

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
<p><b>A. FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La elaboración semanal y mensual del flujo de caja prevé identificar las necesidades de financiamiento para cumplir con las diversas obligaciones de la organización.</li> <li>2. La realización oportuna de las conciliaciones bancarias dentro de los primeros 5 días del mes siguiente.</li> <li>3. Existe un liderazgo exigente del área que lleva a cumplir con responsabilidad las funciones del personal de tesorería.</li> <li>4. El cobro eficaz a clientes dentro de los tiempos estipulados por la Gerencia.</li> <li>5. Los pagos de impuestos, seguro social y nómina, constituyen prioridad para la organización, los dos primeros evitan incurrir en gastos adicionales de multas y caer en mora que limiten la capacidad de la empresa de participar en licitaciones con el Estado; mientras que el pago de nómina mantiene trabajadores con actitud positiva por el reconocimiento de su trabajo en forma oportuna.</li> <li>6. Las transferencias por caja chica son procesadas con nivel 1 de urgencia considerando que la empresa requiere estos recursos para movilización e imprevistos menores.</li> </ol>

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
1	Caja Chica				X	El custodio de la caja chica es la recepcionista y el aprobador el Gerente General, los tiempos de espera entre la elaboración de la liquidación de la caja chica y la aprobación resultan significativos dentro del tiempo total.
2	Caja Chica				X	Los gastos no deducibles de caja chica aún siguen siendo elevados, en ocasiones por falta de conocimiento de la normativa tributaria del custodio y los beneficiarios para sustentar el gasto.

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> TESORERÍA

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
3	Caja Chica	X				La revisión, el registro contable y la transferencia para la reposición se efectúan dentro de los tiempos normales de respuesta.
4	Conciliación Bancaria			X		La conciliación bancaria es realizada por la asistente contable y revisada por la Jefa Contabilidad, se aduce por control interno, no la efectúa Tesorería.
5	Conciliación Bancaria				X	Los tiempos de la conciliación bancaria realizada en Excel pudieran reducirse utilizando la herramienta de Office con un conocimiento avanzado.
6	Conciliación Bancaria		X			No existe un Flujo del Proceso de conciliación, ni un manual de funciones que describa las responsabilidades de cada usuario.
7	Gestión de Cobros a clientes y Pagos a Proveedores			X		Las gestiones de cobro y recuperación de cartera se desarrollan con efectividad; sin embargo en ocasiones por indicaciones de Gerencia se otorgan plazos superiores a los pactados.
8	Gestión de Cobros a clientes y Pagos a Proveedores				X	El archivo de las facturas de proveedores de costos lo mantiene el área de facturación; cuando cancela una factura el cliente se debe esperar la búsqueda de las facturas de proveedores asociadas en base a la disponibilidad de facturación.

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
	<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
	<b>PROCESOS</b> TESORERÍA

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
9	Gestión de Cobros a clientes y Pagos a Proveedores				X	La revisión de las facturas de proveedores de costos, en las que se descuentan facturas de cliente por comisiones son revisadas por la Jefa de Contabilidad, en lugar de la Jefa Financiera quien dispone de mayor conocimiento sobre clientes y proveedores.
10	Gestión de Cobros a clientes y Pagos a Proveedores		X			La emisión de cheques por montos fuertes a proveedores de costos se realiza, aún con el conocimiento de que el flujo de caja no permita cubrir dichos pagos; lo que origina una presentación mensual de subvaloración de las cuentas por pagar y un saldo negativo en Bancos en el Balance General.
11	Flujo de Caja	X				El flujo de caja proyectado semanal y mensual es elaborado por la Jefa Financiera y la participación oportuna de las áreas involucradas: RRHH, Contabilidad, Tesorería y Cobranzas.

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> TESORERÍA

<b>C. CONCLUSIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen falta de capacitación y actualización de conocimientos contables, tributarios y de Office del personal del área de tesorería.</li> <li>2. El personal participante del proceso no tiene la confianza suficiente con sus Jefes para emitir criterios y recomendaciones, respecto de las mejoras de los procesos.</li> <li>3. El custodio y los usuarios de caja chica no tienen conocimiento tributario sobre los comprobantes de venta y sustentos que receptan al efectuar gastos.</li> <li>4. Existen actividades del proceso de gestión de cobros y pagos son efectuadas por personal de otras áreas: Facturación y Contabilidad.</li> <li>5. Los índices de cheques retenidos versus los cheques emitidos son muy altos, lo que ocasiona una subvaloración de las cuentas por pagar y una presentación con saldo negativo de la cuenta de Bancos en los Estados Financieros.</li> <li>6. La auditoría procedió a efectuar el levantamiento de los procesos, manual de funciones, de procesos y establecimientos de índices de gestión de los procesos.</li> <li>7. El proceso de elaboración de la conciliación bancaria dependerá en gran medida de los registros de las demás áreas.</li> </ol>

<b>D. RECOMENDACIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar programas de actualización contable, tributaria y de herramientas de cálculo como Excel para el personal del área de tesorería.</li> <li>2. Efectuar talleres mensuales de evaluación de los procesos del área, entre el responsable y los demás integrantes del proceso.</li> <li>3. Solicitar al área contable la realización de una charla básica tributaria de comprobantes de venta para el custodio y usuarios de caja chica.</li> <li>4. Rediseño del proceso de gestión de cobros y pagos, manteniendo en el área de tesorería actividades como el archivo de las facturas de proveedores de costos y la revisión de los cruces por descuentos en pagos a proveedores con facturas de comisiones.</li> <li>5. Eliminar la mala práctica de emisión indiscriminada de cheques.</li> <li>6. Revisión mensual del manual de funciones del personal del área, actualizaciones de procedimientos y políticas, de acuerdo a la evaluación realizada.</li> <li>7. Las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por el área de tesorería en formato Excel y revisadas por la Jefatura contable, de este modo el proceso permanecerá en el área que le corresponde, sin eliminar el control interno de la revisión.</li> </ol>

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> TESORERÍA

<b>E. RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	
Número de Fortalezas	6
Número de Conformidades	2
Número de Oportunidades de Mejora	5
Número de No Conformidades	2
Número de Observaciones	2
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

<p><b>Auditado por:</b></p> <p style="text-align: center;">Danny Ordóñez Sacoto</p>	<p><b>Personal Auditado:</b></p> <p style="text-align: center;">Andrea Lara Salazar – Jefa Financiera</p> <p style="text-align: center;">Alex Lindao – Asistente de Tesorería</p> <p style="text-align: center;">Karen Bohórquez – Asistente de Cobranzas</p>
---	---

**Tabla 52: Informe de Auditoría de Procesos de Tesorería**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

## 4.2. INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE FACTURACIÓN

<h1>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</h1>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
	<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
	<b>PROCESOS</b> FACTURACIÓN

<b>Fecha de Auditoría:</b>	12 Enero 2017	<b>Fecha del Informe de Auditoría:</b>	27 Enero 2017
<b>Procesos Auditados:</b>	Registro de Facturas de Costos y Proceso de Facturación		
<b>Responsable del Proceso:</b>	Katty García – Coordinadora de Facturación		
<b>Objetivo:</b>	Evaluar los procesos clave del área de facturación, revisar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y flujos del proceso, verificar la fluidez de comunicación entre las áreas de facturación y comercial, de modo que se garantice el procesamiento oportuno de los requerimientos del cliente, identificar actividades que no generen valor y proponer mejoras de los procesos actuales.		
<b>Alcance:</b>	La evaluación y análisis se limitará a los procesos de Registro de Facturas de Costos y Facturación, del Departamento Financiero de una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2016.		
<b>Información analizada:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Funciones</li> <li>▪ Manual de Procedimientos</li> <li>▪ Flujos de los Procesos del área de Facturación.</li> <li>▪ Facturas de Proveedores de costos.</li> <li>▪ Facturas de Clientes.</li> <li>▪ Retenciones emitidas a proveedores</li> <li>▪ Planes de medio y Trabajos de producción.</li> <li>▪ Reportes de Facturación.</li> <li>▪ Sistema Contable y de Facturación Electrónica.</li> <li>▪ Reportes de Facturas de Proveedores de Costos.</li> </ul>		

### RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

#### A. FORTALEZAS

1. Trabajo en equipo del personal del área de facturación, con separación de funciones claramente establecidas.
2. Disminución constante de los papeles o documentación requerida, se emplea dentro de lo posible información digital.
3. Velocidad en el registro de la información al sistema contable.
4. Comunicación fluida y compañerismo entre el personal del área de facturación.

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
	<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
	<b>PROCESOS</b> FACTURACIÓN

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
1	Registro de Factura de Proveedores de Costos				X	Se debe asignar de forma manual el secuencial del comprobante de retención en el sistema contable y una vez que se registra previamente toda la información de la factura de proveedor, esto origina reprocesamiento operativo.
2	Registro de Factura de Proveedores de Costos				X	Las configuraciones técnicas de los correos y el sistema de facturación electrónica no se encuentran correctas, por lo cual se originan demoras al consultar con cada proveedor la emisión de los comprobantes de retención.
3	Registro de Factura de Proveedores de Costos				X	EL registro de facturas de costos lo realiza el Asistente de Facturación; mientras, la revisión y contabilización el Asistente Contable, lo que involucra la participación de dos áreas en el proceso.
4	Registro de Factura de Proveedores de Costos				X	El Asistente de Facturación, responsable del registro de facturas de proveedores mantiene una media de errores media baja; sin embargo considerando la experiencia adquirida consideramos es posible reducirla de manera significativa

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> FACTURACIÓN

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
5	Registro de Factura de Proveedores de Costos			X		El archivo de las facturas de proveedores de costos lo mantiene el área de facturación aún después de registrada la factura en el sistema contable.
6	Facturación				X	La comunicación entre el área comercial y facturación es buena; sin embargo en ocasiones no es precisa y la documentación requerida para emitir la factura no siempre llega completa o en forma oportuna.
7	Facturación				X	Las configuraciones técnicas de los correos y el sistema de facturación electrónica no son correctas, por lo cual se originan demoras al consultar con cada cliente sobre la recepción de las facturas de venta.
8	Facturación				X	El sistema contable requiere que se ingrese a tres distintas ventanas para poder registrar la factura en el sistema, ingresar datos tributarios que alimenten el Anexo Transaccional mensual y se envíe la factura electrónica al SRI para su autorización.
9	Facturación		X			No se encuentran documentados los manuales de funciones, procedimientos, políticas o flujos de procesos.

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
	<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
	<b>PROCESOS</b> FACTURACIÓN

**C. CONCLUSIONES**

1. Existe falta de capacitación y actualización de conocimientos contables, tributarios y de Office del personal del área de facturación.
2. La función de archivo de facturas de proveedores es efectuada temporalmente por el área de facturación, hasta que la Asistente de Cobranzas requiera las facturas de proveedores de costos, asociadas a una factura cobrada a un cliente.
3. El secuencial del comprobante de retención al proveedor se lo realiza manualmente, no por asignación automática del sistema de facturación electrónica; se necesita ingresar a tres distintas ventanas para el registro de la factura al cliente.
4. Las facturas de proveedores de costos son registradas por Facturación y revisadas y contabilizadas por Contabilidad, generando doble procesamiento y considerando que el personal de ambas áreas debe estar en la capacidad de un registro correcto.
5. La auditoría procedió a efectuar el levantamiento de los procesos, manual de funciones, de procesos y establecimientos de índices de gestión de los procesos.
6. Existen problemas de configuraciones de correos en el sistema de facturación electrónica, lo que origina demoras injustificadas en confirmar la recepción del comprobante de retención con el proveedor y de la factura con el cliente.
7. Es posible reforzar la comunicación entre el área comercial y de facturación, teniendo como bien común la mejora de la satisfacción del cliente.

**D. RECOMENDACIONES**

1. Coordinar programas de actualización contable, tributaria y de herramientas de cálculo como Excel para el personal del área de facturación.
2. Reasignar la función de archivo de facturas de proveedores de costos al área de Tesorería, una vez que se hayan registrado en el sistema contable.
3. Se debe evaluar customizaciones al sistema contable, que sean requeridas por los usuarios operativos con la finalidad de disminuir los tiempos de procesamiento y presenten todos los datos requeridos por el SRI.
4. Responsabilizar al área de facturación por el registro correcto de las facturas de costos, eliminando gradualmente la revisión y contabilización del área contable.
5. Efectuar talleres mensuales de evaluación de los procesos del área, entre el responsable y los demás integrantes del proceso, que incluya al área comercial.
6. Evaluar la operatividad o funcionalidad del sistema de facturación electrónica, redes y configuraciones de los correos registrados, para enviar los comprobantes de venta y retención a clientes y proveedores.
7. Organizar talleres o cursos de redacción organizacional que permitan evitar interpretaciones distintas al momento de comunicarnos dentro de la empresa.

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> FACTURACIÓN

<b>E. RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	
Número de Fortalezas	4
Número de Conformidades	0
Número de Oportunidades de Mejora	7
Número de No Conformidades	1
Número de Observaciones	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

<b>Auditado por:</b>  Mario Cruz Asencio	<b>Personal Auditado:</b>  Katty García – Coordinadora de Facturación  Vanessa Freire – Analista de Facturación  Guillermo Gilces – Asistente de Facturación
--	--

**Tabla 53: Informe de Auditoría de Procesos de Facturación**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

### 4.3. INFORME DE AUDITORIA DE PROCESOS DE CONTABILIDAD

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> CONTABILIDAD

<b>Fecha de Auditoría:</b>	12 Enero 2017	<b>Fecha del Informe de Auditoría:</b>	27 Enero 2017
<b>Procesos Auditados:</b>	Registro Facturas de Gastos y Presentación de Estados Financieros		
<b>Responsable del Proceso:</b>	Jenniffer Montoya – Jefa de Contabilidad		
<b>Objetivo:</b>	Evaluar los procesos clave del área de contabilidad, revisar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y flujos del proceso, las principales limitaciones para cumplir con una Presentación oportuna y eficaz de los Estados Financieros a Gerencia y accionistas e identificar posibles mejoras de los procesos actuales.		
<b>Alcance:</b>	La evaluación y análisis se limitará a los procesos de Registro de Facturas de Gastos y Presentación de Estados Financieros, del Departamento Financiero de una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2016.		
<b>Información analizada:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Funciones</li> <li>▪ Manual de Procedimientos</li> <li>▪ Flujos de los Procesos del área de Contabilidad.</li> <li>▪ Facturas de Proveedores de gastos.</li> <li>▪ Mayores contables y Estados Financieros</li> <li>▪ Conciliación Bancaria.</li> <li>▪ Reportes de Cuentas por pagar y cobrar.</li> <li>▪ Integración de cuentas de balance por áreas.</li> <li>▪ Sistema Contable.</li> </ul>		
<b>RESULTADOS DE LA AUDITORÍA</b>			
<b>A. FORTALEZAS</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de Presentación de Estados Financieros es coordinado y organizado por la Jefa de Contabilidad quien presenta la información requerida dentro de los plazos establecidos, lo cual permite tomar decisiones oportunas a la Gerencia.</li> <li>2. Los registros de gastos ingresados por la Asistente Contable presentan una frecuencia baja de errores, que son detectados por la Analista Contable durante la revisión.</li> <li>3. Existe un alto nivel de organización en la ejecución de los procesos y las distintas actividades que desempeña el personal del área de contabilidad.</li> <li>4. Comunicación fluida y compañerismo entre el personal del área contable.</li> </ol>			

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> CONTABILIDAD

<b>B. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OM)</b>						
#	PROCESO EVALUADO	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OM	
1	Registro de Factura de Proveedores de Gastos				X	Se debe asignar de forma manual el secuencial del comprobante de retención en el sistema contable y luego de registrar toda la información de la factura de proveedor, esto origina reprocesamiento operativo.
2	Registro de Factura de Proveedores de Gastos				X	Las configuraciones técnicas de los correos y el sistema de facturación electrónica no se encuentran correctas, por lo cual se originan demoras al consultar con cada proveedor la emisión de los comprobantes de retención.
3	Registro de Factura de Proveedores de Gastos				X	EL registro de facturas de gastos lo realiza la Asistente Contable; mientras, la revisión y contabilización la Analista Contable.
4	Presentación de Estados Financieros				X	La presentación de los Estados Financieros se efectúa de forma oportuna; sin embargo luego de un período de tiempo es necesario ajustar las fechas de corte, de modo que siempre busquemos la mejora continua.
5	Presentación de Estados Financieros			X		La Jefa de Contabilidad una vez efectuado el cierre contable de los Estados Financieros envía dicha información a la Jefa Financiera, quien debe transcribirlos en los formatos requeridos por Gerencia, incluir índices financieros, reportes de rentabilidad por cliente, medios y otros.

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> CONTABILIDAD

<b>C. CONCLUSIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El registro de facturas de gastos involucra ineficientemente el tiempo de dos usuarios: Asistente Contable y Analista Contable, ambas deben estar en capacidad de efectuar el registro con una probabilidad muy baja de cometer errores.</li> <li>2. Existe falta de capacitación y actualización de conocimientos contables, tributarios y de Office del personal operativo del área de contabilidad.</li> <li>3. Consideramos que el proceso de Presentación de Estados Financieros es eficiente y cumple con su objetivo primordial con la Organización.</li> <li>4. El secuencial del comprobante de retención al proveedor se lo realiza manualmente, no por asignación automática del sistema de facturación electrónica.</li> <li>5. Existen problemas de configuraciones de correos en el sistema de facturación electrónica, lo que origina demoras injustificadas en confirmar la recepción del comprobante de retención con el proveedor de gasto.</li> </ol>

<b>D. RECOMENDACIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminación de la actividad de revisión de facturas de gasto, disminuyendo el tiempo de espera por revisión e incrementando valor agregado al proceso.</li> <li>2. Promover programas de actualización contable, tributaria y de herramientas de cálculo como Excel para el personal del área de contabilidad.</li> <li>3. Pese a que se considera que el proceso de Presentación de Estados Financieros cumple su objetivo primordial, es necesario evaluar periódicamente la posibilidad de ajustar los tiempos de modo que busquemos la mejora continua, pilar esencial de la gestión por procesos.</li> <li>4. Se debe evaluar customizaciones al sistema contable, que sean requeridas por los usuarios operativos con la finalidad de disminuir los tiempos de procesamiento y presenten todos los datos requeridos por el SRI.</li> <li>5. Evaluar la operatividad o funcionalidad del sistema de facturación electrónica, redes y configuraciones de los correos registrados, para enviar los comprobantes de retención por facturas de proveedores de gastos.</li> </ol>

	<b>INFORME DE AUDITORÍA DE PROCESOS</b>	<b>FECHA</b> 27 Enero 2017
		<b>DEPARTAMENTO</b> FINANCIERO
		<b>PROCESOS</b> CONTABILIDAD

<b>E. RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	
Número de Fortalezas	4
Número de Conformidades	0
Número de Oportunidades de Mejora	4
Número de No Conformidades	0
Número de Observaciones	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

<b>Auditado por:</b>  Danny Ordóñez Sacoto	<b>Personal Auditado:</b>  Jenniffer Montoya – Jefa de Contabilidad  Karem Pilliza – Analista Contable  Paola Yáñez – Asistente Contable
--	--

**Tabla 54: Informe de Auditoría de Procesos de Contabilidad**  
Elaborado por: **Danny Ordóñez Sacoto – Mario Cruz**

# BIBLIOGRAFÍA

- a. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Reproducido MES. s/f.
- b. Dr. González Méndez L y MsC. Valle Calleyro E. Gestión de Procesos. Material de Apoyo para la Maestría de Procesos Gerenciales del Centro de Estudios de Economía cubana (CEEC). Ciudad Habana. Cuba. Año 2006.
- c. MsC. Moreira Delgado M. La Gestión por Procesos en las Instituciones de Información. Acimed. Año 2006
- d. Pires A.M. y Machado V.C. Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones.
- e. CARRASCO, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed Evolución S A
- f. CASELLES, Josep M. (2003). exposición en el 2° Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida, España.
- g. GARZA TREVIÑO, J. G. (2000). Administración Contemporánea, 2° ed., México, Ed. Mc Graw - Hill.
- h. GIBSON, J. et al. (2002). Las Organizaciones - Comportamiento, Estructura, Procesos, 11° Edición, Chile, Ed. Mc Graw - Hill / Irwin.
- i. KOONTZ, H. et al. (2009). Administración: una perspectiva global. México, Ed. Mc Graw - Hill.
- j. MINTZBERG, H. (2004). Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo
- k. PORTER, M. et al. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006.
- l. SERPELL BLEY, A. et al (2006). Planificación y Control de Proyectos. Santiago de Chile, Ed. Universidad Católica de Chile.
- m. SLATER, P. et al, "Democracy is Inevitable", Harvard Business Review, Setiembre 1990.
- n. <http://es.slideshare.net/liviag/implantacin-de-la-gestion-de-procesos>
- o. <http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- p. <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- q. <http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- r. Alexander Guzmán Vásquez, David Guzmán Vásquez, Tatiana Romero Cifuentes. Contabilidad financiera. Universidad del Rosario, 2005, pp. 62-71
- s. Guía de las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- flecha NIC 7: Estado de flujos de efectivo». NewPyme S.L. 2005.