

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR CORDILLERA



CARRERA DE ADMINISTRACION BANCARIA Y FINANCIERA

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA
CONTABLE DE HERRERA INGENIERIA Y CONSULTORIA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración Bancaria y Financiera

Autor: Pozo Apolo Daniela Margarita

Tutor: Ing. Francisco Cañar

Quito, Octubre 2014



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Pozo Apolo Daniela Margarita
CC 1718365909



CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Daniela Margarita Pozo Apolo alumna de la Escuela de Administración Bancaria y Financiera, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor de Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

Pozo Apolo Daniela Margarita
CC 1718365909



CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **Pozo Apolo Daniela Margarita**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración Bancaria y Financiera que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*", el cual incluye el diseño y desarrollo, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el diseño del manual de procedimientos, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**"DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA
CONTABLE DE HERRERA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA CÍA. LTDA."**



SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del manual de procedimientos descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (diagramas de flujo, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del manual por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del manual de procedimientos; d) Cualquier transformación o modificación del manual; e) La protección y registro en el IEPI del manual a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del manual de procedimientos; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del manual de procedimientos que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del manual de procedimientos a favor del Cesionario.



CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el



español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 23 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____
C.C. N°1718365909
CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a familiares, amigos, compañeros y docentes, a todos quienes de una u otra forma me ayudaron a la realización de este proyecto. El mismo que hoy conjuga el sacrificio, con la satisfacción de haber cumplido una meta más.

En especial a toda mi familia, mis padres Enrique y Consuelo, mis hermanos Christian y David, mi esposo Víctor Hugo, por brindarme su amor incondicional, por su guía, por su apoyo, por su comprensión, por ser mi fortaleza durante estos tres años y por suplantar mis roles en el hogar.



DEDICATORIA

Este proyecto es la culminación de una carrera y te lo dedico a ti, a ti que has soportado mis ausencias, a ti que eres mi inspiración, a ti que eres el motor de mi vida, a ti mi querido hijo **Dorian Gabriel**.



Índice General

DECLARATORIA	I
CESIÓN DE DERECHOS	II
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	III
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
Índice General	IX
Índice de Tablas	XII
Índice Figuras	XIII
Capítulo I	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación	3
1.03 Definición del problema central - Matriz T	5
Capítulo II	10
2.01.1 Mapeo de involucrados	10
2.02 Matriz de análisis de involucrados (Tabla 3)	12
Capítulo III	16
3.01 Árbol de problemas	16
3.02 Árbol de Objetivos	19



Capítulo IV	22
4.01 Matriz de análisis de alternativas	22
4.02 Matriz de impacto de los objetivos.....	23
4.03 Matriz de análisis de impacto de los objetivos	25
4.04 Diagrama de Estrategias	27
4.05 Matriz de marco lógico.....	29
Capítulo V	32
5.01 Antecedentes	32
5.02 Descripción de la herramienta metodológica	34
5.02.01 Enfoque de la investigación.....	34
5.02.02 Modalidad básica de la investigación	34
5.02.03 Tipo de la investigación.....	35
5.02.04 Etapas de la investigación.....	35
5.02.05 Población y muestra.....	36
5.02.06 Recolección de datos	36
5.02.07 Técnica de recolección de datos	36
5.02.08 Validez de la información.....	38
5.02.09 Técnicas de análisis de datos.	38
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	39
5.03.01 Introducción.....	39
5.03.02 Objetivo	39



5.03.03	Términos y definiciones.....	40
5.03.04	Política	42
5.03.05	Referencias.....	42
5.03.06	Contenido y codificación	43
5.03.07	Descripción de Procedimientos Contables	44
Anexos - Formatos		74
Capítulo VI.....		79
6.01	Recursos	79
6.01.01	Recursos Humanos	79
6.01.02	Recursos Tecnológicos	80
6.01.03	Recursos Materiales	80
6.02	Presupuesto.....	80
6.03	Cronograma.....	83
Capítulo VII		86
7.01	Conclusiones	86
7.02	Recomendaciones	87
Net grafía		88



Índice de Tablas

Tabla 1 Definición del problema central - Matriz T	5
Tabla 2 Tabla De Indicadores Macroeconómicos 2012-2015	7
Tabla 3 Matriz de análisis de involucrados.....	12
Tabla 4 Matriz de impacto de los objetivos	23
Tabla 5 Matriz de análisis de impacto de los objetivos	25
Tabla 6 Matriz de marco lógico	29
Tabla 7 Resumen de Gastos	81
Tabla 8 Cronograma.....	83



Índice Figuras

Figura 1 Mapeo de involucrados.....	10
Figura 2 Árbol de problemas.....	16
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	19
Figura 4 Matriz de análisis de alternativas.....	22
Figura 5 Diagrama de Estrategias	27



Resumen Ejecutivo

Herrera Ingeniería y Consultoría, es una empresa de servicios, dedicada a la comercialización de ingeniería, procura y construcción, los principales productos que ofrece son: consultoría en todos los campos de ingeniería y montaje de sistemas contra incendios, tanto para empresas públicas como privadas.

Es una organización nueva en el mercado, de tipo familiar pero que gracias a importantes proyectos ha logrado emprender satisfactoriamente, sin embargo, actualmente hay varios factores que han influido para estancar su desarrollo.

Al formar parte de la organización he podido palpar de cerca los problemas de la situación actual, lo que me ha incentivado a desarrollar el presente proyecto de investigación, con el afán de aportar productivamente a la empresa con una herramienta innovadora que le ayude a superar las deficiencias actuales.

Primeramente se ha realizado un análisis situacional de la empresa, luego por medio de la investigación y con la colaboración de los empleados de la misma, se ha Diseñado un Manual de Procedimientos que les permita optimizar tiempo y dinero por medio del correcto desempeño del personal del departamento de contabilidad, procurando concienciar, tanto en directivos como en funcionarios la importancia del uso del mismo, creando compromiso con cada uno de ellos con la finalidad de que el proyecto funcione eficaz y efectivamente.



El objetivo principal es mejorar la gestión administrativa financiera e implícitamente demostrar a dueños y directivos que el tamaño de la empresa no es un limitante para no invertir en un sistema de gestión, ya que hoy en día esta es una herramienta de control y retroalimentación que permite a las empresas mejorar continuamente.



Abstract

Herrera Engineering and Consulting, is a service company dedicated to the commercialization of engineering, procurement and construction, the main products offered are: consulting in all fields of engineering and installation of fire protection systems, both public and private companies.

It is a new organization in the market, family type but thanks to major projects he has successfully undertaken, however, currently there are several factors that have influenced its development to stall.

As part of the organization I have been able to feel first hand the problems of the current situation, which has encouraged me to develop this research project, in an effort to productively contribute to the company with an innovative tool to help you overcome current shortcomings.

Firstly there has been a situational analysis of the company, then through research and collaboration with employee thereof, has designed a manual of procedures enabling them to optimize time and money through the proper performance of staff accounting department, trying to raise awareness, both managers and employees the importance of using the same, creating commitment to each of them in order to make the project work efficiently and effectively.

The main objective is to improve the administrative and financial



management and implicitly show owners and managers that the firm size is not a limiting factor for not investing in a management system, and today it is a tool that allows control and feedback companies to improve continuously.



Capítulo I

1.01 Contexto

Herrera Ingeniería y Consultoría Cía. Ltda., es una empresa que brinda servicios de asesoría en todos los campos de Ingeniería, que se especializa en inspección a terceros y consultoría de gestión, de construcción en instalaciones nuevas y adecuación de instalaciones existentes de proyectos técnicos industriales, creada desde el 2011 con el objetivo de colaborar con las empresas e instituciones públicas y privadas.

Su principal actividad se desarrolla desde los estudios previos de viabilidad de la inversión, redacción de los proyectos de Ingeniería, dirección y control de las obras.

El Equipo Técnico está integrado por profesionales certificados internacionalmente con una extensa experiencia en el sector, adquirida durante años tanto en la empresa privada como pública. Mantiene convenios de colaboración con



un equipo multidisciplinario de técnicos especialistas, con el fin de dar un servicio integral a sus clientes.

La empresa inició sus actividades en mayo de 2012 con un capital mínimo y durante el 2013 tuvo ingresos económicos importantes, de trabajos realizados como subcontratistas para el Estado.

Al realizar una evaluación de la gestión administrativa y financiera durante el 2013 se destaca un incremento en la cartera vencida, generando otra serie de problemas como retraso en el cumplimiento de obligaciones económicas adquiridas, tanto con los colaboradores como con proveedores y con el estado.

Actualmente la empresa funciona con nueve colaboradores administrativos y cincuenta colaboradores en campo (personal de obra), quienes realizan sus funciones empíricamente y comprometidos con su labor, sin embargo, no existen responsabilidades administrativas o manuales de procesos y procedimientos, que determinen las funciones de cada uno de ellos.

Por otro lado, no se tienen claras las políticas de crédito, lo que ha repercutido en el manejo financiero y el resultado es un incremento en las cuentas por cobrar y un porcentaje considerable de cuentas incobrables, además que no se tiene un control sobre los gastos. Por otro lado, también la inexistencia de un sistema de gestión se ha vuelto un obstáculo para la calificación como proveedor, ya que es un requisito que exigen los clientes.



1.02 Justificación

Durante el ejercicio Fiscal del año 2013 Herrera Ingeniería y Consultoría generó una utilidad de 243000,00 USD (Doscientos cuarenta y tres mil 00/100 dólares), sin embargo, hasta el primer trimestre del 2014 no ha podido recuperar las cartera vencida del año anterior y esto ha desencadenado otra serie de problemas como es el incumplimiento de las obligaciones adquiridas tanto con los clientes internos como externos.

Evaluando la gestión por parte del departamento de contabilidad se determinan varias razones por las que se ha incrementado notablemente la Cartera Vencida, que son:

- No existe un encargado de realizar la Gestión de Cobranzas.
- No se ha establecido las políticas de crédito.
- Se ejecuta los proyectos a crédito, sin considerar la inversión para la ejecución de los mismos.

Todos estos problemas han ocasionado un retraso en el crecimiento, también una mala imagen de la empresa, además de otros problemas, tales como:

- Retraso en el pago a proveedores.
- Retraso en el pago de nómina.
- Endeudamiento interno y externo.
- Incumplimiento con las obligaciones tributarias.

Lo que conlleva un manejo financiero no planificado, puesto que el exceso de cartera vencida ha obligado a tomar decisiones circunstanciales, empezando a mezclar los capitales tanto de la empresa como de familiares.

Por otro lado para este año se visionaba la calificación como contratista directo, ya no como subcontratista, sin embargo, para finales del 2013 e inicios del 2014 se presentaron varias ofertadas pero ninguna resultó favorable.

El Coordinador de Proyectos que es el encargado de la parte comercial y de la emisión de ofertas, expone varias razones por las que no se han podido ejecutar los proyectos ofertados.

- Falta de certificados de calidad (sistema de gestión).
- Falta de dinero para presentar las garantías exigidas.
- Personal inexperto en las inspecciones en la ciudad de Quito.
- Centralización en la elaboración de ofertas.

La idea de desarrollar este proyecto tiene como fin demostrar que con la asignación de funciones, implementación de un sistema de gestión y con un manual de procesos se puede llevar a cabo una mejor recaudación de la cartera vencida, lo que ayudará a mantener la liquidez dentro de la empresa, también a controlar los gastos y por ende un mejoramiento en todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

1.03 Definición del problema central - Matriz T
Tabla 1 Definición del problema central - Matriz T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Agravada	Situación Actual				Situación Mejorada
Quiebra de la empresa	Mala gestión administrativa contable – financiera				Recuperación económica de la empresa
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Participación activa en proyectos del Estado	3	4	5	2	No cumple con una certificación de sistemas de gestión
Exclusividad en representación de generadores eléctricos	4	5	5	2	Falta de capital para ejecución de proyectos
Ampliación de mercados	2	4	4	3	Incumplimiento en el pago de clientes
Financiamiento por parte de los accionistas	5	2	5	3	Falta de control de gastos
Financiamiento de proveedores	2	5	5	3	Participación en la toma de decisiones por parte de familiares
Implementación de políticas	1	4	4	2	Excesivo endeudamiento externo

Elaborado por: Daniela Pozo

Analizando la situación actual de la empresa Herrera Ingeniería y Consultoría nos podemos dar cuenta que la no aplicación de Sistemas de Gestión, les ha llevado a una mala gestión en sus procesos y esto a su vez, desencadena otra serie de problemas como la duplicidad de funciones, mal desempeño de las actividades y como consecuencia de esto al momento existe un caos.

Luego de un breve diagnóstico, se puede decir que al momento la empresa se encuentra en el limbo y mientras no se tomen decisiones, corre el riesgo de colapsar, de inclusive llevarle a la quiebra. El mejoramiento de la administración contable – financiera, puede ayudarles a sobrellevar esta situación, mejorándola y convirtiéndola en un proyecto sostenible y sustentable, ya que hay varias fuerzas impulsadoras, que motivan a una reestructuración:

- Participación activa en proyectos del Estado.- Actualmente el estado tiene proyectos que impulsan el desarrollo de la matriz productiva. Dentro del Plan Estratégico de Petroamazonas EP para el periodo 2014 – 2017, indica que:

“La situación actual del sector petrolero ecuatoriano está determinada por la interacción de tres tipos de actores: empresas públicas, operadoras privadas y empresas de servicios petroleros. Así mismo, están bajo la influencia de factores externos determinados en su mayor parte por: políticas que afectan al sector hidrocarburos, los mercados internacionales y la base de recursos naturales con que cuenta el Ecuador.”(Petroamazonas, 2014)

Es decir, hay mucho trabajo que puede desarrollar Herrera Ingeniería y Consultoría directamente para el Estado Ecuatoriano.

Tabla 2 Tabla De Indicadores Macroeconómicos 2012-2015

TABLA DE INDICADORES MACROECONÓMICOS 2012-2015				
Variables	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
B. SECTOR PETROLERO				
Volumen producción fiscalizada de petróleo (millones de barriles)	188,0	204,1	201,0	191,1
Volumen exportaciones de crudo (millones de barriles)	133,3	156,6	142,1	131,7
Volumen exportaciones de derivados (millones de barriles)	6,6	2,7	5,9	9,5
Precio promedio de exportación de crudo (USD/barril)	79,7	79,3	84,4	87,6
Precio promedio de exportación de derivados (USD/barril)	75,5	75,8	82,5	84,5
Volumen importaciones de derivados (millones de barriles)	45,9	50,4	50,5	54,8
Precio promedio FOB para importación de derivados (USD/barril) 1/	89,0	89,8	95,1	99,0
Precio promedio CIF para importación de derivados (USD/barril) 1/	97,8	98,7	104,5	108,8

Fuente: Ministerio Coordinador de Política Económica

- Exclusividad en representación de generadores eléctricos.- Los proyectos de crudo desarrollados en Ecuador incluyen generadores eléctricos marca Wartsila, los Sres. Raúl y Roberto Herrera poseen una certificación internacional para el montaje de los mismos aquí en el país.

“Wärtsilä Ecuador S.A. fue establecida en 1996, como el mayor proveedor de energía para la Industria de cemento y de petróleo.

Actualmente operamos desde Quito, capital de la República del Ecuador. Proveemos servicio técnico en motores Diesel, HFO, crudo y gas para aplicaciones de energía y estaciones de bombeo, así como embarcaciones marinas. Hoy por hoy, la empresa se ha convertido en un socio estratégico de las mayores empresas petroleras del país.”(Wartsila, 2014)

- Ampliación y diversificación de mercados.- La empresa para montaje e instalación de Sistemas Contra Incendios, realiza ofertas y participa en licitaciones bajo Normas Internacionales (NFPA) y esta es una de las razones para que los costos sean altos, sin embargo, aquí los bomberos, se basan únicamente en normas nacionales (INEN). HIC debería segmentar el mercado y ofrecer servicios más baratos para empresas más pequeñas.
- Financiamiento por parte de los accionistas.- Es importante que los empleados realicen préstamos o inyecten capital a la empresa, ofreciéndole así una oportunidad de ejecutar nuevos proyectos.
- Financiamiento de proveedores.- Siempre es importante trabajar con recursos de terceros, así la empresa obtiene mayor liquidez. Herrera Ingeniería y Consultoría ha calificado a sus proveedores por dos factores principalmente:
 - 1) Por mínimo tiempo de entrega de productos y/o servicios.
 - 2) Por mayor tiempo de crédito.

De esta manera se puede adquirir productos y/o servicios a crédito, comercializarlos y cuando los clientes paguen, se le cancela al proveedor con



la finalidad de no ocupar los recursos económicos de la empresa para la procura de materiales.

- Implementación de políticas.- Al ser esta una empresa familiar es indispensable la creación de políticas y sobretodo su aplicación. De esta manera se evita el entorpecimiento de actividades y se facilita la toma de decisiones.

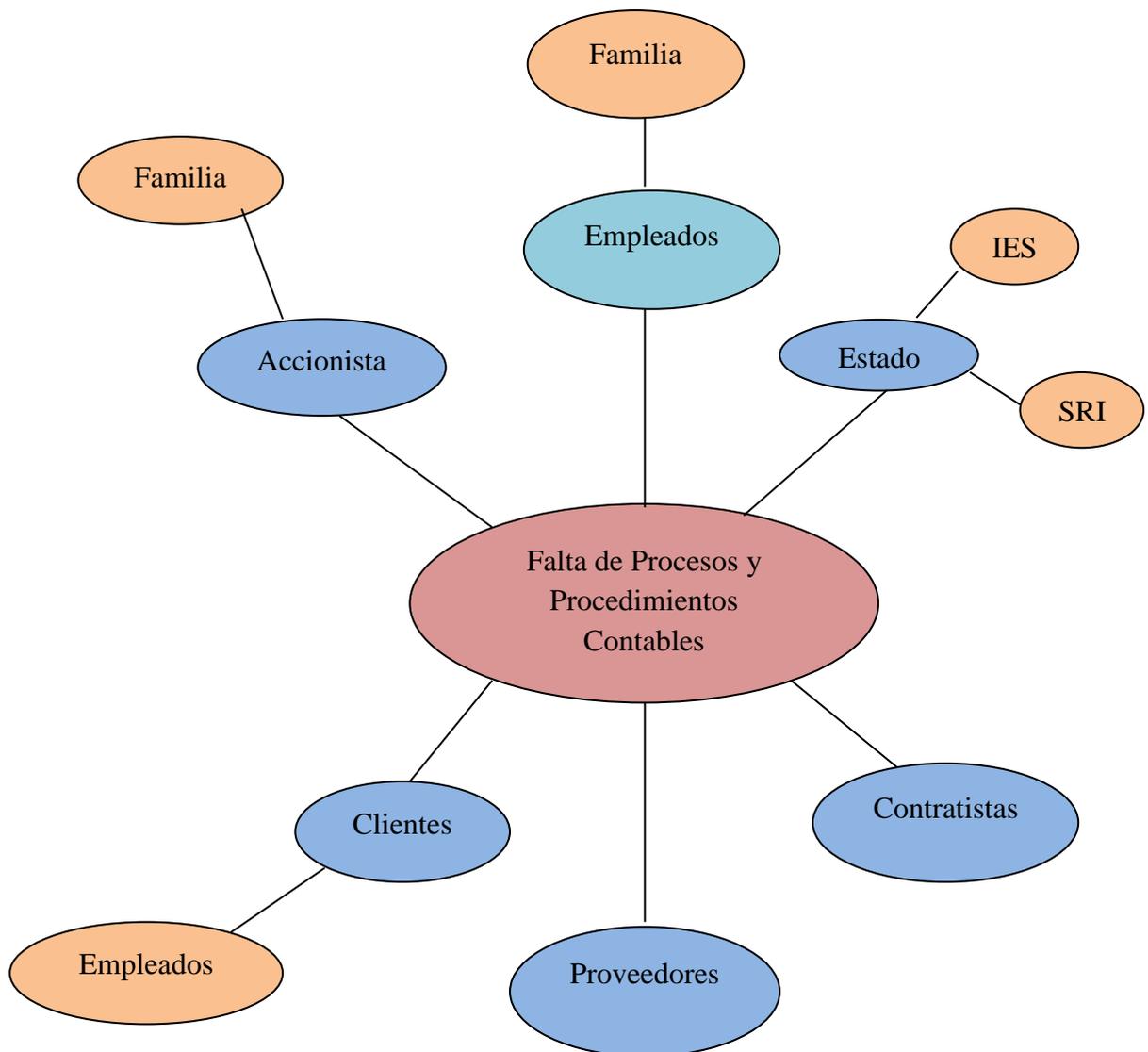
Actualmente el personal del departamento de contabilidad tiene varios inconveniente por la tardía entrega de información y documentación, al crear políticas que determinen fechas de entrega y responsabilidades, es más fácil sancionar a los responsables, con el fin de ir eliminando estos inconvenientes.

Claro está que también existen las fuerzas bloqueadoras, pero el potencial de cambio depende de la actitud de los accionistas para emprender en el cambio. Es mayor el potencial de cambio de las fuerzas bloqueadoras.

Capítulo II

2.01.1 Mapeo de involucrados

Figura 1 Mapeo de involucrados



Para el mapeo de involucrados, determinamos quienes están directamente afectados por el problema, los cuales son: Accionistas, empleados, clientes, proveedores, contratistas, estado y como esto puede afectar a terceros aunque no sean parte de la empresa, por ejemplo:

- Si los accionistas tienen pérdidas económicas financieras en la empresa, dejan de percibir su sueldo para con esto sustentar otros pagos que son prioritarios y obviamente esto afectará directamente a su familia, a pesar de que ellos no laboren en la empresa.
- Los empleados de cierta forma son los más afectados y por ende sus familias, primero porque al no recibir sus remuneraciones en una fecha específica, no pueden planificar su presupuesto mensual y esto repercute en la economía familiar y por otro lado tampoco tienen estabilidad laboral.
- El estado también se ve involucrado directamente puesto que el gasto público, se financia con la recaudación de impuestos y si la empresa no tiene liquidez, probablemente busque eludir impuestos o simplemente pagar sus impuestos con retraso y multas.
- Tanto clientes como proveedores no tienen claro cual es el proceso para la entrega y cancelación de facturas, ya que la información entregada por el personal de contabilidad cambia constantemente.

2.02 Matriz de análisis de involucrados (Tabla 3)

Tabla 3 Matriz de análisis de involucrados

Actores Inv.	Intereses sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos, Mandatos y Capacidades	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Accionistas	Funcionamiento eficiente de la empresa.	Iliquidez Inexistente gestión de cobranzas	ISO 9001-2000 OSHAS	Establecer un sistema de gestión certificado	Desorganización dentro de la empresa
Proveedores	Políticas de crédito claras y responsables de pagos.	No pueden cobrar a tiempo sus facturas.	Convenios de crédito	Organización en el área financiera, cronograma de pagos.	Usualmente reciben sus pagos atrasados
Clientes	Sistema de Gestión que garantice la administración de la empresa.	No contratan los servicios de la empresa porque no tiene certificación de su gestión.	Políticas internas, acerca de contratación de empresas con experiencia en el mercado.	Liquidez económica para el cumplimiento de lo ofertado.	Tienen la necesidad de contratar los servicios de HIC pero no se justifican los costos de los mismos

Estado	Cumplimiento de obligaciones. Recaudación de impuestos.	de Retraso en el pago de impuestos. de Mora patronal.	COMF Ley de Seguridad Social.	Cumplimiento de obligaciones a tiempo. Seguridad laboral. Generación de empleo.	de El estado exige pagos, sin embargo, ellos tampoco cumplen con sus obligaciones adquiridas. Burocracia.
Empleados	Tener funciones específicas para desarrollar sus actividades.	de Sobrecarga de trabajo.	Amparados por el MRL	Determinación de funciones y actividades dentro de la empresa.	Desmotivación por pagos de nómina retrasados. Por falta de beneficios como préstamos, cooperativa, etc.
Contratistas	Cumplimiento de garantías para la ejecución de proyectos	de Aprovechar de los recursos económicos de la empresa para beneficio propio.	Contratos, órdenes de trabajo.	Fortalecimiento de la empresa, ya que pueden generar más recursos por medio de HIC	Los contratistas velan por sus intereses, aprovechan su capacidad legal para producir con recursos de terceros.

Elaborado por: Daniela Pozo



La matriz de involucrados se ha estructurado en base a quienes son afectados en sus diferentes aspectos, considerándose únicamente los factores más relevantes.

Accionistas.- Principalmente lo que les compete es el eficiente funcionamiento de la empresa, ya que al momento se encuentran con problemas de liquidez para la ejecución de proyectos, también la falta de un sistema de gestión, lo que no les ha permitido participar en licitaciones.

Proveedores.- Los proveedores han aportado considerablemente a la empresa ya que ellos proveen financiamiento, sin embargo, no tienen una garantía de que los pagos se realicen según el ofrecimiento, al momento la empresa únicamente realiza acuerdos verbales, al desarrollar este proyecto se considera un cronograma de pagos y creación de Políticas de Crédito que ayudaría a que se haga ofrecimiento de pagos certeros.

Clientes.- La mayoría de ellos, exigen un sistema de gestión y la elaboración de un Manual de Procedimientos en el Área Contable es el primer paso. De esta manera ellos garantizan una buena gestión administrativa.

Estado.- Para el gobierno actual un rubro importante de los ingresos para su presupuesto general son los impuestos y su recaudación, razón por la cual este proyecto beneficiaría considerablemente ya que con el mejoramiento de los procedimientos se cumpliría con el pago de obligaciones a tiempo.



Empleados.- Actualmente el personal tanto administrativo como de obra demuestra su inconformidad, ya que les ha tocado realizar actividades que según el perfil no les corresponde, sin embargo, por colaborar o por temor a perder su empleo lo ha realizado. La determinación de funciones ayudaría muchísimo a mejorar el desempeño laboral de cada uno de ellos.

Contratistas.- Los contratistas también tienen interés en que la compañía supere los problemas que actualmente está atravesando, puesto que la solvencia económica indica la capacidad de ejecutar los proyectos de una manera más organizada. A ellos no les conviene que la empresa cierre puesto que a ellos les sirve para generar recursos y también como un medio de financiamiento.

Todos y cada uno de los involucrados tienen algún interés en el desarrollo de este proyecto, ya que solucionaría parcialmente los problemas que por el momento les incomoda, pero que son superables con una reestructuración.

Lo más importante es transmitir esta idea tanto a directivos como a los empleados para así crear un solo equipo con actitud de cambio, demostrar que los gastos que se generen en este proyecto, es una inversión recuperable a corto o mediano plazo.

Capítulo III

3.01 Árbol de problemas

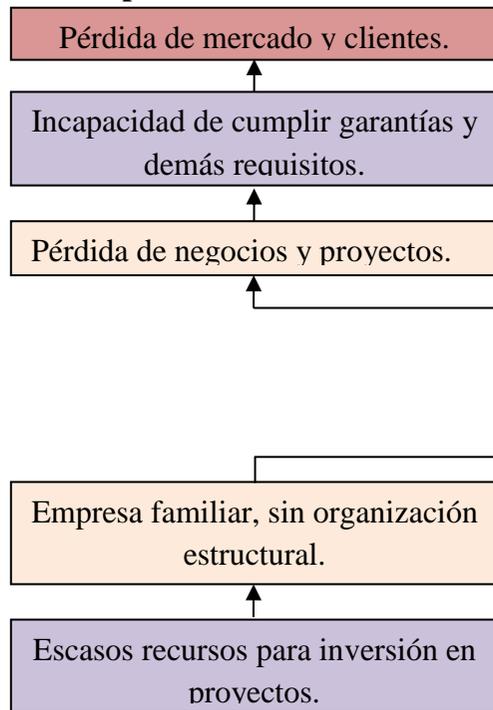
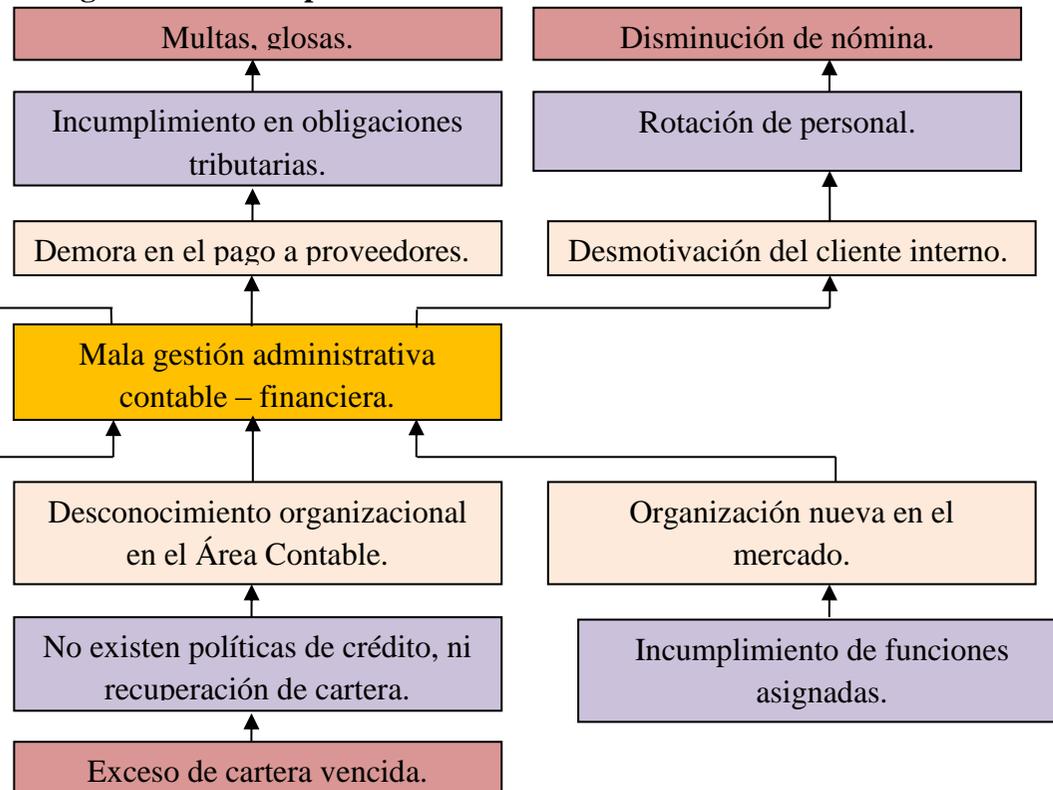


Figura 2 Árbol de problemas





Para la construcción del árbol de problemas se ha considerado las causas para llegar al problema central y de aquí se parte para determinar los efectos de las mismas. Existen tres causas importantes:

Empresa familiar.- Esta ha sido una de las razones por las cuales la empresa tiene una gran deficiencia en su estructura organizacional y también en el cumplimiento de estatutos, normas, políticas y reglamentos. La dirección administrativa está conformada por papá e hijos, esto ocasiona que cada uno tome decisiones, sin respetar su orden jerárquico. Esto también afecta económicamente a la empresa ya que cada uno busca financiamiento, sin considerar porcentajes de interés o el riesgo de los mismos. Además cada uno imparte órdenes a los colaboradores, ocasionando así confusión y controversia en los trabajos encomendados.

También se han monopolizado y centralizado las funciones, es la gerencia quien elabora ofertas, realiza negociaciones, etc., a pesar de que hay personal destinado a la realización de estas actividades y esto ha producido pérdidas en los proyectos, lo que son menores ingresos para Herrera Ingeniería y Consultoría.

Desorganización en el área contable.- Actualmente Herrera Ingeniería y Consultoría cuenta con 3 colaboradores en su departamento de contabilidad, sin embargo, quien dirige, organiza y decide es el presidente ejecutivo pero es una persona mayor y esto ocasiona problemas, porque es reacio al cambio, a la



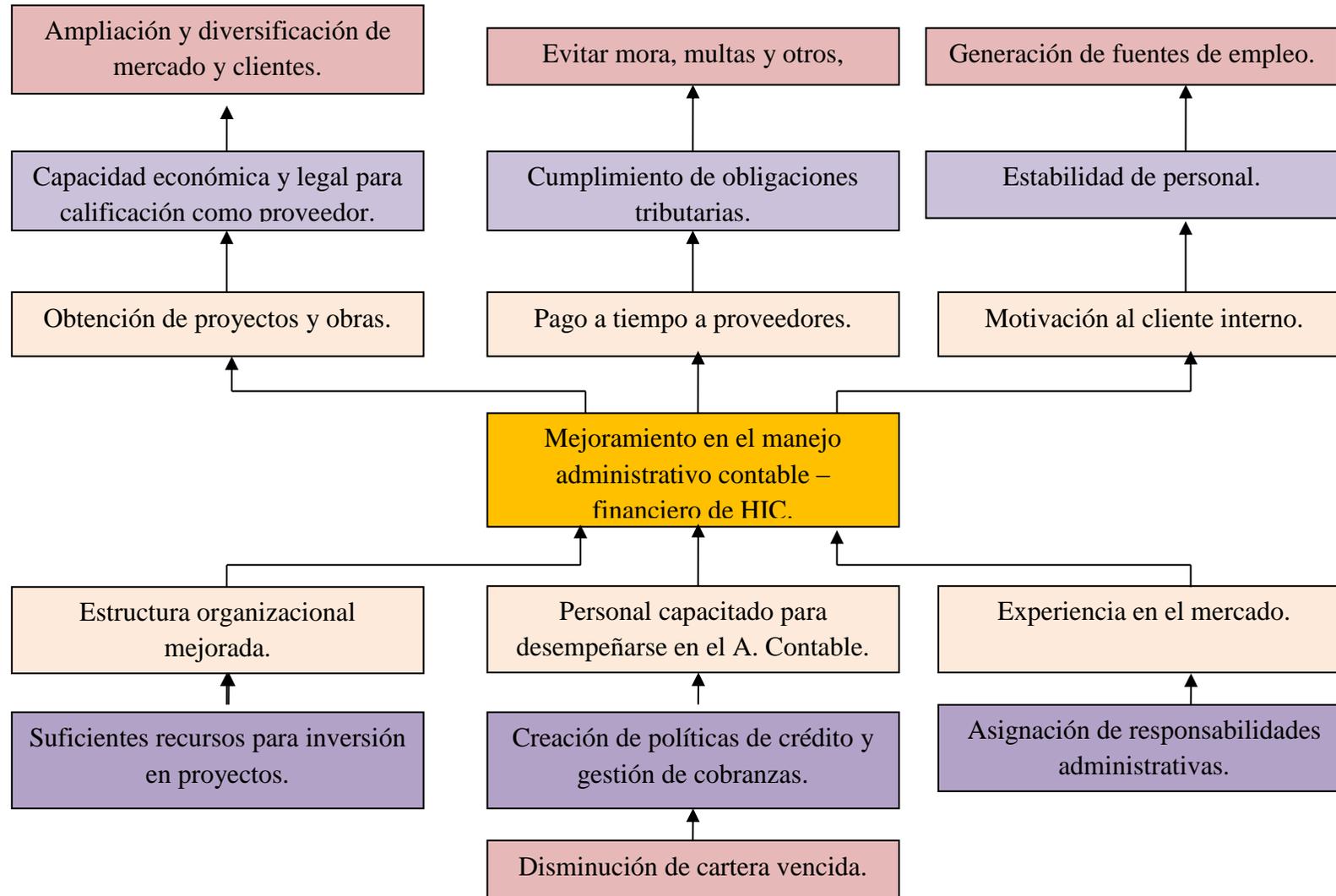
tecnología y no se actualiza, tiene total desconocimiento acerca de NIIF's y cree que la contabilidad de la compañía todavía se puede manejar domésticamente

El servicio de Cash Management no se ha activado puesto que el señor considera que es un riesgo y se siente más seguro firmando los cheques. Tampoco existe un cronograma de pagos ya que se paga de acuerdo a su planificación personal, esto ocasiona retraso en los pagos.

Organización nueva en el mercado.- Personalmente considero que esta es una de las causas más importantes por las que Herrera Ingeniería y Consultoría se ha estancado en su crecimiento, ya que sus ingresos más importantes corresponden a los trabajos realizados para Petroamazonas EP, sin embargo, al no cumplir con la experiencia mínima requerida en el sector público, no puede participar como Contratista directamente y por ende la rentabilidad de los proyectos es menor.

Herrera Ingeniería y Consultoría maneja principalmente dos líneas de servicios: Instalación de Generadores eléctricos y Construcción de Sistemas Contra Incendios, pero a pesar de que tienen exclusividad de en la distribución de marcas de estos servicios, no ha podido establecer liderazgo en el mercado.

3.02 Árbol de Objetivos





El árbol de objetivos son los propósitos que queremos lograr con este proyecto, principalmente queremos difundir y concienciar tanto en directivos como colaboradores el correcto cumplimiento de los reglamentos establecidos y el desempeño de las funciones asignadas, de esta manera se puede conseguir una estructura empresarial mejor organizada, con agilidad en los procesos, eficiencia y eficacia, sin duplicidad de funciones.

Por medio de la reestructuración, se optimizarán y aprovecharán los recursos existentes, mejorará notablemente el funcionamiento de la empresa, lo que ayudará a la obtención de trabajos eficientes y de esta manera la empresa tendrá los recursos económicos que mantendrán la liquidez de la misma.

Actualmente la empresa trabaja con normas internacionales (NFPA) para la construcción de Sistemas Contra Incendios y los costos son elevados. En nuestro país las ordenanzas únicamente se rigen bajo normas nacionales (INEN), por lo que la diversificación de productos o la segmentación de mercado, le ayudarían para su expansión.

La contratación de personal de personal profesional para el área contable, la inversión en un nuevo software contable y el desarrollo de un manual de procedimientos, son herramientas permitirán la entrega de información veraz y oportuna.

La creación de políticas de crédito servirán para el cobro de facturas oportunamente y esto permitirá planificar con flujos de efectivo reales los



movimientos financieros de la empresa. Disminuyendo la cartera vencida, obteniendo liquidez en la empresa.

El mejoramiento administrativo financiero-contable de la empresa también fomentará beneficios para los colaboradores, ya que ellos tendrán estabilidad laboral, recibirán sus remuneraciones a tiempo y su motivación también será recibir un pago justo por su trabajo, mejorando así el clima laboral y por ende su productividad.

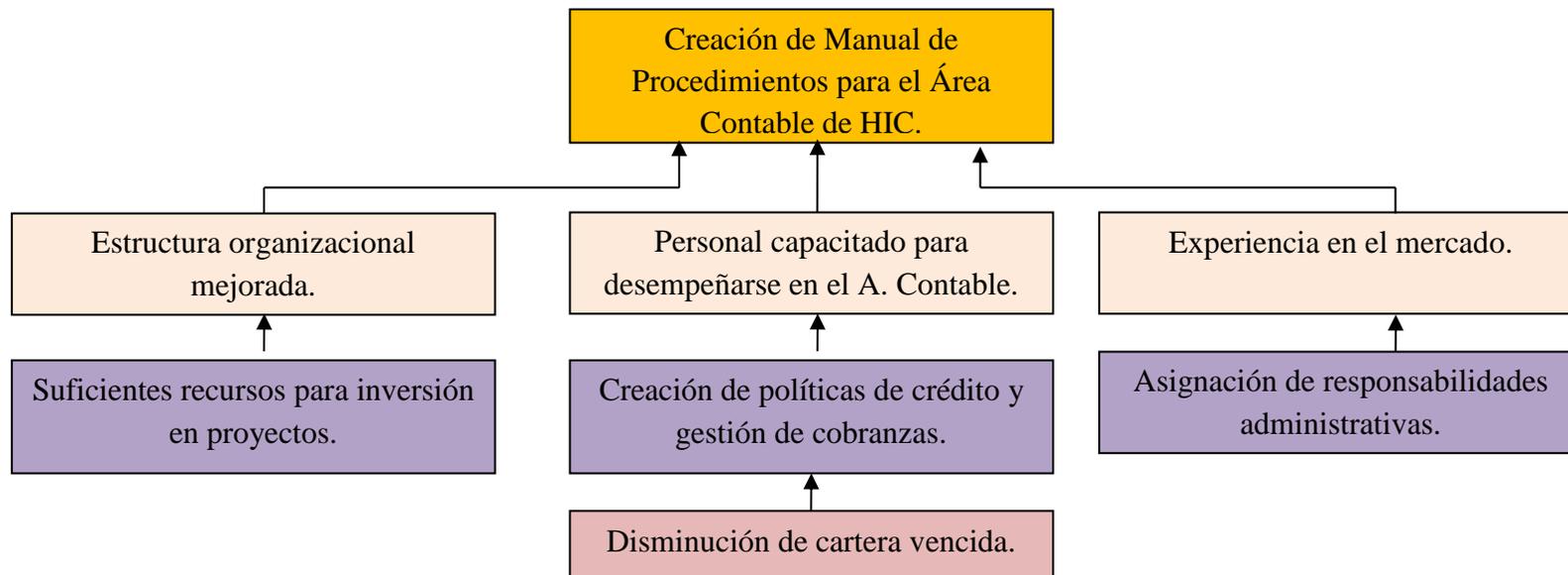
Se debe presentar un cronograma de capacitación para el personal de contabilidad, para que ellos puedan desempeñarse en sus labores de la mejor manera. Este rubro debe ser considerado como una inversión mas no como un gasto, ya que el conocimiento también es un recurso que debe ser valorado como un activo de la empresa.

El éxito de Herrera Ingeniería y Consultoría ayudará a generar plazas de trabajo ayudando a las comunidades del sector, aportando a la industria eléctrica, impulsando al desarrollo del país y contribuyendo con varios de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, como por ejemplo erradicar la pobreza.

Capítulo IV

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Figura 4 Matriz de análisis de alternativas



4.02 Matriz de impacto de los objetivos

Tabla 4 Matriz de impacto de los objetivos

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categorías
Capacitación continua al personal del departamento de contabilidad.	3	5	4	5	4	21	Alto
Mejoramiento de los procesos administrativos Contables - Financieros.	4	4	4	4	3	19	Medio Alto
Crear conciencia tanto en directivos como en el personal para la utilización de procesos.	5	3	4	3	2	17	Medio Alto
Disminución de la cartera vencida, generando liquidez.	5	3	3	4	3	18	Medio Alto
Total	17	15	15	16	12	75	

Elaborado por: Daniela Pozo



Como podemos observar en la matriz de análisis de alternativas los objetivos son alcanzables, medibles y recuperables.

Para la capacitación continua, no se requiere de mucha inversión, al contrario, solo necesitamos realizar un cronograma de capacitación coordinado de acuerdo al horario de capacitaciones gratuitas que ofrece el Servicio de Rentas Internas.

El mejoramiento administrativo contable – financiero lo podemos lograr con el desarrollo de procedimientos contables, donde se determinen efectivamente las funciones que cada puesto va a realizar.

Crear conciencia de la importancia de la aplicación de los procedimientos probablemente sea el más difícil de lograr, puesto que los directivos están acostumbrados a tomar decisiones sin evaluar o a saltarse los procedimientos con el fin de que sea su orden la que se ejecute, sin embargo, actualmente hay fundamentos para demostrarles que estos errores son graves y que se pueden enmendar.

Disminuir la cartera vencida, depende mucho de las negociaciones y las políticas que se planteen antes de ejecutar los proyectos. La gestión de cobranzas efectiva ayudará a que la empresa tenga liquidez.

4.03 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Tabla 5 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

OBJETIVOS	Factibilidad de lograrse (alta-media-baja) (5 - 3 - 1)	Impacto en género (alta-media-baja) (5 - 3 - 1)	Impacto Ambiental (alta-media-baja) (5 - 3 - 1)	Relevancia (alta-media-baja) (5 - 3 - 1)	Sostenibilidad (alta-media-baja) (5 - 3 - 1)	Total
	Los beneficios son más altos que los costos.	Incrementa los conocimientos tanto de hombres como mujeres.	Los cursos son prácticos, no se utilizará hojas de papel.	Garantiza el correcto desenvolvimiento del personal.	Apoya al normal funcionamiento de la empresa	25 - 21 Alto
	Se cuenta con los recursos necesarios.	Incentiva la participación de ambos géneros.	Se utilizará archivos digitales en todo cuanto sea posible.	Responde a las expectativas del personal administrativo.	Se fortalece la organización del departamento de contabilidad.	20 - 16 Medio alto
	Existen leyes, normas y políticas que obligan a desarrollar sistemas de gestión.	Involucra más a género masculino, puesto que todos los accionistas son varones.	Se reduciría el uso de hojas e impresiones innecesarias.	Los beneficios son directamente para el personal del departamento contable.	Se cuenta con el apoyo de la mayoría de los accionistas.	20 - 16 Medio alto
	Implementación de Gestión de Cobranzas.	No discrimina género.	Fortalece la responsabilidad social de la empresa.	Es una prioridad anhelada por los miembros de la empresa.	Fortalecer la organización.	20 - 16 Medio alto
	Mejorar el funcionamiento del área contable.	17	15	15	16	12

Elaborado por: Daniela Pozo



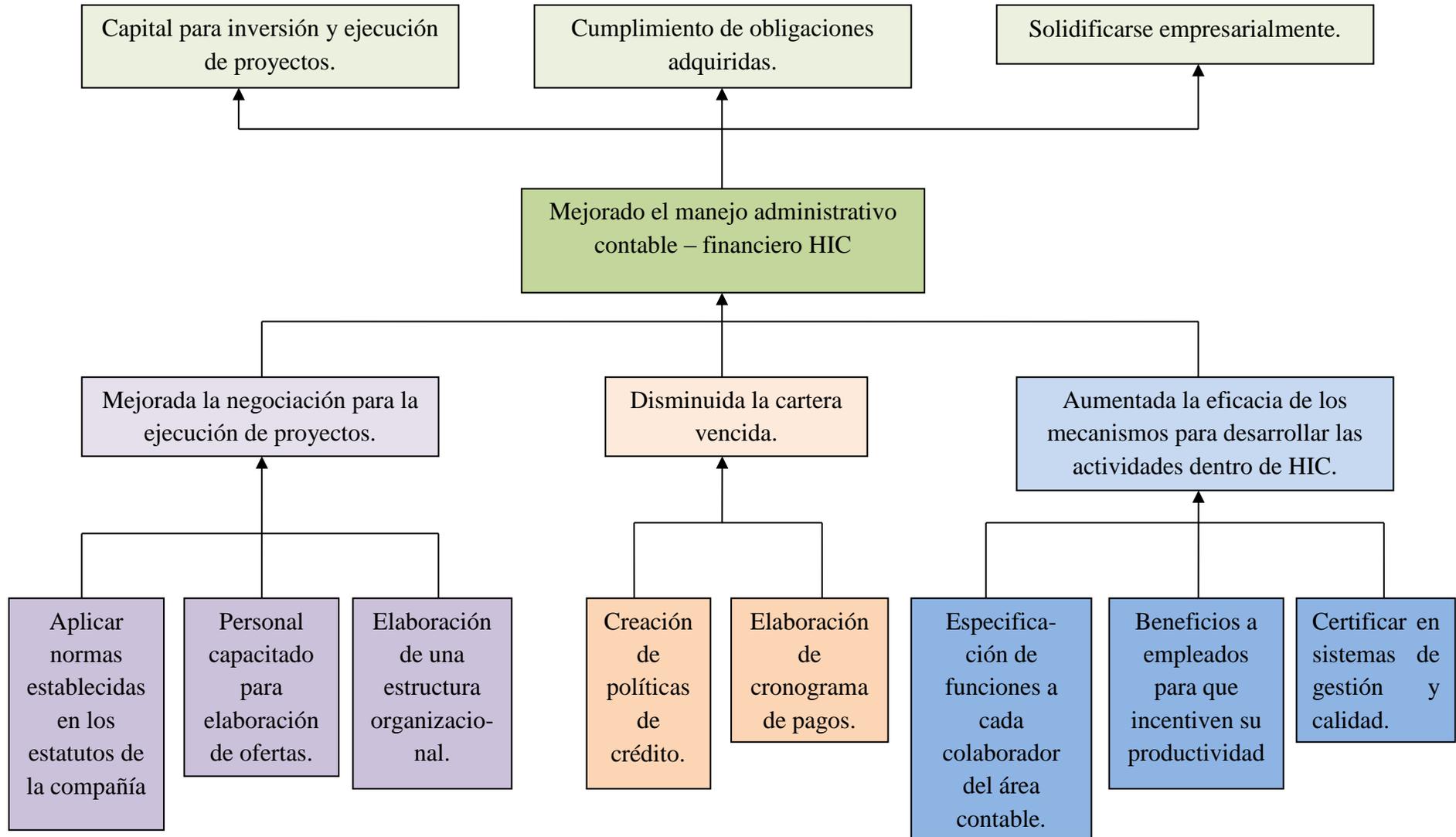
Luego de realizar la matriz de análisis de impacto de los objetivos, se analiza la factibilidad de implementar un Manual de Procedimientos para el área de contabilidad de la empresa Herrera Ingeniería y Consultoría y podemos darnos cuenta que este proyecto es de total interés de todos los colaboradores, no solo del departamento relacionado, sino también de las demás áreas, ya que la correcta administración contable – financiera garantizará el adecuado uso de los recursos económicos, controlando el gasto y haciendo seguimiento de las cuentas por cobrar con el fin de reducir la cartera vencida.

“La gestión de cobranzas tiene como objetivo administrar la forma en que se procederá a la recuperación de dinero otorgado a crédito por la compra de los productos ofertados por las empresas, una correcta gestión de cobranza ayuda de manera efectiva a la rentabilidad de las organizaciones”.(Moreta Martínez, 2014)

Si la empresa se organiza, empezando desde la parte financiera que es lo más urgente en este momento, obtendrá los recursos necesarios para implementar extender esta propuesta a los demás departamentos.

4.04 Diagrama de Estrategias

Figura 5 Diagrama de Estrategias





Estrategias:

1. Reestructuración en el área contable, que permita cumplir procesos establecidos de manera formal para el cumplimiento de las normativas internas y externas. De esta manera se evitaría la influencia familiar y las operaciones se realizarían formalmente y libre de compromisos.
2. Contratar el personal adecuado según el perfil de las funciones. De esta manera podemos evitar que por desconocimiento se desarrollen mal las actividades.
3. Capacitar de manera periódica al personal en sus funciones. Se puede elaborar un cronograma para que las personas del área contable asistan a los cursos que gratuitamente imparte el Servicio de Rentas Internas.
4. Adquirir un nuevo software contable que brinde un servicio óptimo, que provea información veraz y oportuna.
5. Diversificar el mercado, trabajando con normas nacionales e internacionales de acuerdo al tamaño de la empresa.
6. Buscar nuevas formas de financiamiento para la ejecución de proyectos. Por ejemplo, no únicamente en entidades financieras o bancarias, sino también por medio del mercado de valores, ahora con el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero, se va a promover el uso de mercado bursátil.
7. Implementación de gestión de cobranzas, para que los ingresos se recuperen en el tiempo establecido y no se sigan incrementando las cuentas por cobrar.
8. Elaboración de cronograma de pagos, para que estos se realicen a tiempo y no tener contratiempos con los proveedores.

4.05 Matriz de marco lógico

Tabla 6 Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Finalidad</p> <p>Por medio del manual de procedimientos el departamento de contabilidad desarrollará eficaz y efectivamente sus actividades, garantizando el mejoramiento de procesos y ofreciendo mayor liquidez a la empresa para el cumplimiento de obligaciones.</p>	<p>Para medir el cumplimiento de la finalidad podemos revisar los Estados de Resultados.</p>	<p>Se requiere hacer un análisis vertical de los Estados Financieros 2013-2014.</p>	<p>La Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, exigen a todas las empresas la presentación de Estados Financieros para regular el normal funcionamiento de las mismas.</p>
<p>Propósito</p> <p>Crear un Manual de Procedimientos para el departamento de contabilidad de Herrera Ingeniería y Consultoría.</p>	<p>Por medio de entrevistas el 100% del personal involucrado demuestra su satisfacción con el proyecto.</p>	<p>Se evalúa verbalmente al personal y ahora todos tienen conocimiento acerca de los procedimientos en el área.</p>	<p>Se realiza evaluaciones de conocimientos periódicamente para conocer las deficiencias del departamento.</p>

<p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional mejorada. • Contratación de personal capacitado. • Experiencia en el mercado. 	<p>Por medio del Manual de Procedimientos se mejora en un 90% el desempeño del departamento contable.</p>	<p>Evaluación de tiempos en el desarrollo de las actividades del departamento contable.</p>	<p>Si entes de regulación como el SRI solicitara auditorias, la empresa se encuentra en la capacidad de pasarla sin contratiempos.</p>
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normas establecidas en los estatutos de la compañía. • Personal capacitado para elaboración de ofertas. • Estructura organizacional. • Capacitación continua. • Implementación de la gestión de 	<p>Presupuesto</p> <p style="text-align: center;">\$ 400,00</p>		<p>El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de relaciones laborales, ofrecen capacitaciones permanentes y gratuitas para beneficio de las empresas privadas.</p>



<p>cobranzas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de cronograma de pagos y políticas de crédito.• Buscar nuevas formas de financiamiento.• Incentivos personal.	<p>\$50,00 por persona.</p>		
---	-----------------------------	--	--

Elaborador por: Daniela Pozo



Capítulo V

5.01 Antecedentes

La empresa Herrera Ingeniería y Consultoría, viene funcionando desde el año 2012 y gracias a proyectos rentables ha sobrevivido, sin embargo, evaluando el primer trimestre de este año y el ejercicio fiscal 2013, se ha determinado que existen serios problemas que están disminuyendo los ingresos, bajando la productividad y desestabilizando la empresa por falta de liquidez.

La reestructuración empresarial surge cuando una empresa se encuentra en una situación difícil, y es casi imprescindible tomar la decisión de cambiar interna y externamente la compañía, es decir, la empresa ya ha pasado por uno o dos años de dificultades y se encuentra en una situación crítica, las dificultades financieras y el deficiente flujo de caja son indicios claros de esta reestructuración que seguidas de las dificultades de la venta de servicios con los consiguientes retrasos en los procesos, estos son claros avisos de la necesidad imperiosa de realizar un cambio de rumbo y de estructura.

Actualmente se debe evitar soluciones de improvisación y analizar a fondo las causas por las que la empresa ha llegado a esta situación. En primer lugar se debe evaluar las premisas que tienen que marcar las decisiones: evaluar las posibilidades reales de supervivencia de la entidad, y saber que el conjunto de la empresa es superior a cada una de sus partes. Este análisis se debe concretar en un proyecto que debe contener un plan que nos permita rectificar el rumbo de la compañía, además de presentar otro de viabilidad de futuro para la misma, todo ello acompañado de una actuación de gestión.

Al ser parte de la empresa y del área contable he visto la necesidad de rediseñar el proceso que actualmente existe en el departamento de contabilidad, que el funcionamiento no sea empírico sino técnico, por lo que la herramienta a utilizarse será una reestructuración. En primer lugar se realizará un levantamiento de información de los procesos que actualmente se realizan, para en base a estos Diseñar un Manual de Procedimientos para esta área.

Tan importante es conocer las causas por las que hemos llegado a esta situación y sus soluciones, como disponer de las personas encargadas para gestionar el proyecto.

El éxito o fracaso de este proyecto, dependerá de varios factores:

- En primer lugar, de de la actitud que tengan los dueños de llevarlo a cabo, considerando que esto no es un gasto sino más bien una inversión.

- Procurar desarrollarlo lo más pronto posible, de la rapidez de ejecución dependerán el mayor o menor grado de dificultad en la aplicación del proyecto, así como el mayor o menor costo en la implementación del mismo.

Para culminar esta reestructuración debe tenerse en cuenta el respeto a las decisiones tomadas y el consenso necesario que solo se logra con un equilibrio estable de todas las fuerzas que intervengan; sería imposible llevar adelante el proyecto sin una actitud proactiva de todos los miembros que componen el departamento de contabilidad, así como de sus administradores.

5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, está basado en la experiencia laboral del personal que labora dentro del departamento de contabilidad y dentro de Herrera Ingeniería y Consultoría, se realizará recolección de datos como referencia para el análisis crítico.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación se realizará básicamente para diagnosticar la situación actual de la empresa, bajo la modalidad de una investigación de campo. Se utilizará recursos como la encuesta y la entrevista.

5.02.03 Tipo de la investigación

La investigación va dirigida al desarrollo de un Manual de Procedimientos para el área de contabilidad de la empresa Herrera Ingeniería y Consultoría Cía. Ltda. El mismo que será elaborado para mantener y proporcionar información sobre la situación económico-financiera de Herrera Ingeniería y Consultoría, así como definir procedimientos que faciliten la administración de los recursos económicos de la Compañía durante el ejercicio contable.

5.02.04 Etapas de la investigación

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, enfatizando el departamento de contabilidad. Primeramente se realizará un levantamiento de información, luego se realizarán encuestas y entrevistas para sacar las conclusiones respecto al problema planteado.
- Diseño del Manual de Procedimientos Contables, el mismo que será implementado en la empresa.
- La documentación es el Manual de procedimientos y la aplicación del mismo, al final se realizará una retroalimentación para evaluar si fue efectiva la propuesta.



5.02.05 Población y muestra

La presente investigación se aplicará a todo el personal de Herrera Ingeniería y Consultoría. Teniendo como sujetos de investigación aproximadamente 59 personas:

- Personal administrativo 9
- Personal de campo 50

Por ser una población pequeña, no es necesario calcular la muestra.

5.02.06 Recolección de datos

El levantamiento de información se lo realizará directamente en la empresa por medio de entrevistas con el personal involucrado. También se revisará la información financiera de los 2 últimos años (fuentes primarias).

Con la ayuda del internet y de libros se recopilará información para el desarrollo de la presente tesis (fuentes secundarias).

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Lo más importante dentro de la investigación es la recolección de datos, ya que de su veracidad depende la eficiencia de del proceso de datos y su posterior interpretación.



“La calidad, la validez y la pertinencia de los resultados en una investigación dependen del proceso de recolección de información. Aún el problema mejor formulado o el diseño de información más rigurosamente planificado pierden su sentido si no se realiza una preparación cuidadosa, detallada y organizada del trabajo de campo, si no se cuenta con los instrumentos adecuados para observar la compleja realidad social, y si el investigador carece de las habilidades exigida para el manejo de dichas herramientas.”.(Rodríguez A., 2005)

Estos datos demuestran la realidad empírica de lo que deseamos conocer y si estos son erróneos o se registran de manera inadecuada, todo el proceso perderá ilegitimidad y ni siquiera el análisis más sofisticado puede solucionar un proceso de recolección deficiente.

Por lo que para el desarrollo del presente proyecto se elaborará una planificación para el levantamiento de información y para la aplicación de las encuestas al personal de la empresa.

Por medio de la técnica de la observación participativa el investigador podrá obtener las fuentes de los hechos y datos de objeto de estudio y así nos proporcionará la información y los conocimientos técnicos operativos de las fuentes primarias. La investigación participativa es un método de estudio y acción de tipo cualitativa.



5.02.08 Validez de la información.

La información recolectada de poseer dos aspectos importantes. Lo primero es que sea confiable y lo segundo es que sea válida, o que estos midan lo que necesitamos medir o comprobar. La validez está en relación directa de los resultados de la prueba, más no de la prueba en sí.

Una prueba puede ser confiable, pero no válida, pero una prueba no puede ser válida si no es confiable. Es decir, la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para la validez.

5.02.09 Técnicas de análisis de datos.

El análisis de contenido se considera como una metodología importante de la investigación, su finalidad es estudiar rigurosa y sistemáticamente la naturaleza de los mensajes que se intercambian en la información.

Los datos se obtendrán por medio de los resultados que arrojen las encuestas y entrevistas, realizaremos una clasificación de información, tomando en cuenta sus características cualitativas, así como la presentación de los resultados obtenidos luego de la tabulación de las mismas. El análisis e interpretación de cada uno nos ayudará a garantizar que la propuesta planteada es la correcta.



5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

5.03.01 Introducción

El presente Manual Contable, está elaborado para mantener y proporcionar información sobre la situación económico-financiera de Herrera Ingeniería y Consultoría, así como definir procedimientos que faciliten la administración de los recursos económicos de la Compañía durante el ejercicio contable.

Este documento especifica todo lo referente al control de los recursos económicos, a través de los lineamientos establecidos en cada procedimiento, para guiar al personal del Área Financiera.

Es importante tener en cuenta que este manual estará sujeto a constante revisión, actualización y modificación para garantizar que se ajuste a las necesidades de Herrera Ingeniería y Consultoría.

5.03.02 Objetivo

Garantizar el manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros de Herrera Ingeniería y Consultoría, a través del control contable, para fines de tributación, facturación y cobranzas por los servicios que brinda la Compañía a los Clientes.



5.03.03 Términos y definiciones

- **Contabilidad:** Es una técnica auxiliar de la Economía, cuya finalidad es apoyar los procesos en la administración de una empresa de manera que pueda aportar eficiencia. La información que entrega sirve a los ejecutivos para orientar la toma de decisiones con respecto al futuro de la organización.
- **Caja Chica:** Es un fondo en efectivo manejado dentro de la Organización, como fondo rotativo en el desenvolvimiento de sus operaciones, para efectuar una serie de gastos menores por servicios recibidos o compras de artículos.
- **Facturas:** Son documentos tributarios que los comerciantes envían usualmente a otro comerciante, con el detalle de la mercadería vendida, su precio unitario, el total del valor cancelable de la venta y, si correspondiera, la indicación del plazo y forma de pago del precio.
- **Facturación:** Es el proceso responsable de la producción oportuna y correcta de facturas, de la provisión de información pre-facturación.
- **Gasto:** Desembolso en el que ha incurrido una empresa para obtener ingresos.
- **Ingresos Internos:** Es el Fondo generado a lo interno de la Organización y que incrementa el Presupuesto General, ejemplo, intereses generados por cuentas bancarias, etc.



- **Impuestos:** Pagos obligatorios de dinero que exige el Estado a los individuos y empresas que no están sujetos a una contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público.
- **Manual contable:** Es el documento que guía en forma ordenada y sistemática, el movimiento económico de una organización, a través de procesos y procedimientos.
- **Normas contables:** Conjunto de principios, normas y convenciones establecidas bajo las cuales deben prepararse los estados contables. En términos tributarios, se señala que “los contribuyentes deberán ajustar sus sistemas y la confección de inventarios a las normas contables para que reflejen claramente el movimiento y resultado de sus negocios”.
- **Normas tributarias:** Conjunto de cuerpos legales que norman o regulan las actividades de todos o de parte de los contribuyentes a través de leyes, Decretos Leyes, Decretos Supremos, entre otros de carácter tributario.
- **Pasivo:** Cantidad total que una empresa adeuda a terceras personas, que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo no exigible y por el pasivo exigible a corto y largo plazo.



- **Patrimonio:** Derechos que tienen los propietarios o accionistas sobre una empresa. Se compone por el valor del capital, reservas y utilidades no distribuidas. El patrimonio aumenta cuando la empresa obtiene utilidades y disminuye cuando se reparten dividendos o existen pérdidas.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Régimen tributario:** Conjunto de leyes, reglas y normas que regulan la tributación de las actividades económicas.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

5.03.04 Política

Aplicar las disposiciones legales y lograr eficacia en el gasto, para una mayor productividad de la Compañía en el cumplimiento de sus objetivos.

5.03.05 Referencias

- Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.



- Norma ISO 9000:2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's.
- Norma Ecuatoriana de Auditoría NEAS.
- Diccionario Contable.

5.03.06 Contenido y codificación

A continuación detallaremos cada uno de los procedimientos que se van a incluir, en este manual:

- Procedimiento de Ingresos HIC-PRC-01-01
- Procedimiento de Egresos HIC-PRC-01-02
- Procedimiento de Activos Fijos HIC-PRC-01-03
- Procedimiento de Facturación HIC-PRC-01-04
- Procedimiento de Caja Chica HIC-PRC-01-05
- Procedimiento para Elaboración de Nómina HIC-PRC-01-06

La codificación está diseñada pensando en una ampliación de esta propuesta a las demás áreas y estructurada de la siguiente manera:

- **HIC.**- Corresponde a las siglas de razón social de la empresa.
- **PRC.**-Abreviatura del nombre del documento.



- **01.**-Código asignado al departamento. En este caso es 01 puesto que es el primer manual que se escribe.
- **00.**-Indica el número de procedimiento

5.03.07 Descripción de Procedimientos Contables

A continuación se describirá literal y gráficamente cada uno de los procedimientos desarrollados para uso del personal del departamento de contabilidad de Herrera Ingeniería y Consultoría Cía. Ltda.



Procedimiento de Ingresos

Se aplicará a todos los ingresos recibidos, correspondientes a la venta y comercialización de servicios de Herrera Ingeniería y Consultoría, y se registrará por el Procedimiento Ingresos (HIC-PRC-01-01).

Objetivo

Recibir y registrar todos los ingresos correspondientes a la venta, comercialización de servicios de Herrera Ingeniería y Consultoría, reembolsos o cualquier otro concepto, los cuales consistan en recibos oficiales de dinero.

Alcance

Este procedimiento aplica para todas las operaciones y/o servicios que brinde Herrera Ingeniería y Consultoría, a sus clientes y por otros conceptos que impliquen en ingreso de dinero y sus equivalentes.

Definiciones

- **Ingresos:** Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas.



- **Comprobante:** Documento que prueba la existencia de un negocio o contrato.
- **Cliente:** Se define a todas las organizaciones y empresas externas o internas que requieren un servicio específico dentro de los alcances propios de la Compañía.
- **Compañía:** Se define como compañía a Herrera Ingeniería y Consultoría y sus subcontratistas.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Impuestos:** Pagos obligatorios de dinero que exige el Estado a los individuos y empresas que no están sujetos a una contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Régimen tributario:** Conjunto de leyes, reglas y normas que regulan la tributación de las actividades económicas.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

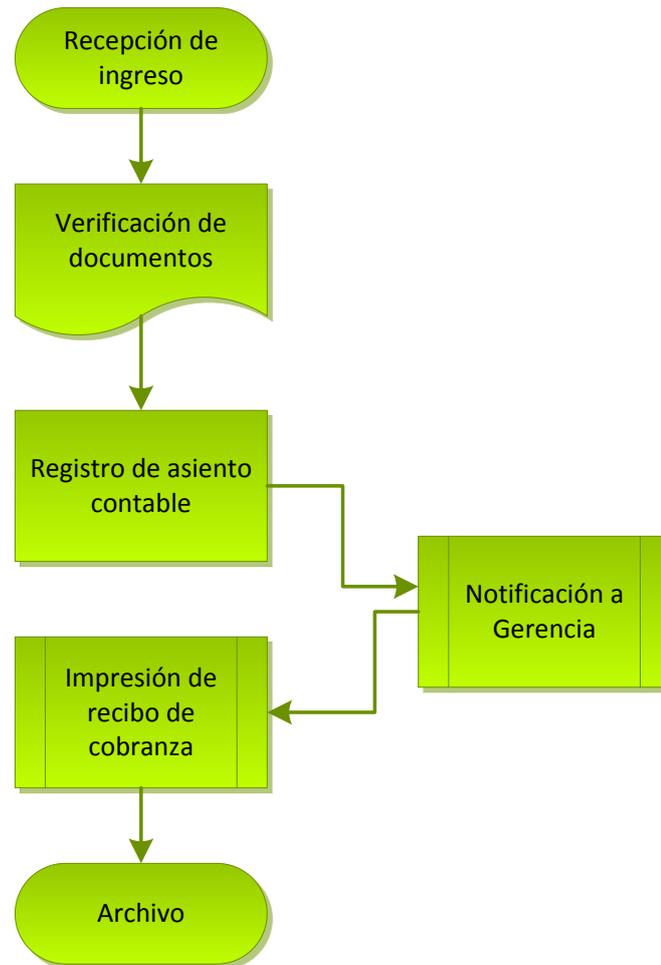
Políticas

- Los ingresos percibidos por cualesquier concepto, serán acreditados directamente en la cuenta corriente de la empresa.
- Los ingresos se depositarán el mismo día de su recepción, por ningún motivo se lo realizará en días posteriores.
- Revisar, registrar y controlar las operaciones de ingreso que se realicen en proyectos y obras en campo.

Descripción de actividades

No.	Responsable	Actividades
1	Asistente contable	Recibe el ingreso y verifica documentación.
2	Asistente contable	Asocia los documentos al concepto al que corresponde (facturas, multas empleados, etc.).
3	Asistente contable	Registra el asiento contable en el sistema contable "PALATIUM".
4	Asistente contable	Informa a Gerencia General.
5	Asistente contable	Procede con la impresión del recibo de cobranza y luego archiva todos los documentos.
6	Contador	Revisa la información mensualmente.
7	Asistente contable	En el caso de que el ingreso no sea procesado por protesto, etc. deberá realizar el reverso del registro contable y de notificar al interesado.

Diagrama de flujo



Registros

- Recibo de cobranza
- Comprobante de ingreso



Procedimiento de Egresos

Se aplicará a todos los pagos que realiza la compañía por concepto de honorarios, servicios o productos que haya adquirido la empresa y se realizan según el Procedimiento Egresos (HIC-PCR-01-02).

Objetivo

Establecer los lineamientos bajo los cuales se receptorá los documentos para generación de un pago a terceros, sean estos clientes internos o externos, con la finalidad de determinar claramente el manejo y control de dichos documentos.

Alcance

Este procedimiento se aplicará siempre que se requiera generar el pago o la provisión de una obligación adquirida.

Definiciones

- **Pago.-** Son todas las salidas de dinero que se produzcan en de la empresa.
- **Obligación.-** Documento notarial o privado mediante el que se reconoce una deuda y se ponen las condiciones para saldarla.



- **Provisión.-** Una provisión es una cantidad de recursos que conserva la empresa debido a haber contraído una obligación, con el objetivo de guardar esos recursos hasta el momento en el que deba satisfacer la factura.
- **Ciente interno.-** Miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior.
- **Ciente externo.-** Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

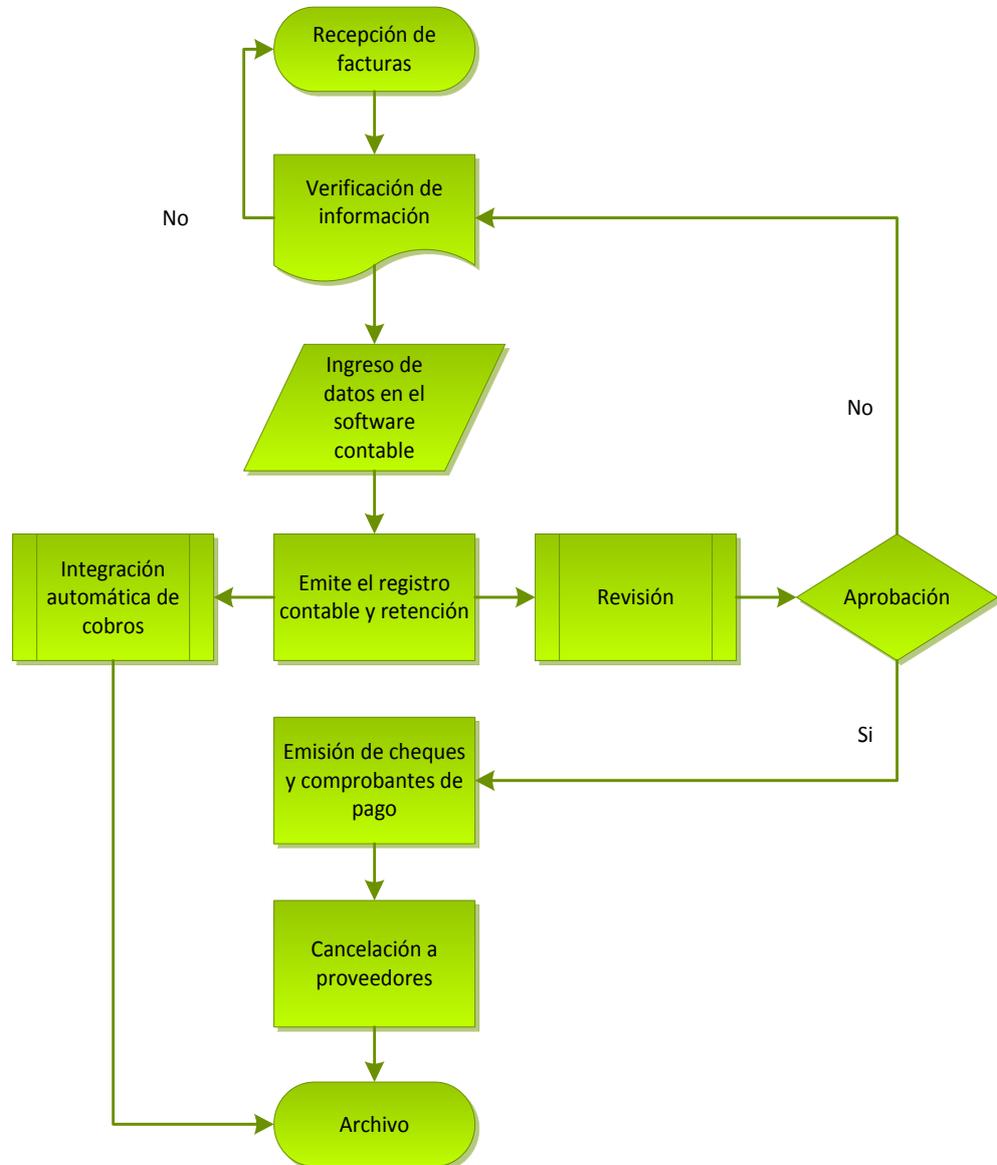
Políticas

- Los pagos a proveedores se realizarán únicamente los días viernes en el horario de 14H00 a 17H00, en caso de que el proveedor no pueda acercarse en la fecha y hora indicada, el pago se postergará para la siguiente semana.
- Es responsabilidad del contador controlar el proceso de los pasivos, incrementados por las diferentes áreas de la empresa.
- Es responsabilidad del contador revisar todos los pagos emitidos, los días miércoles de cada semana.
- Los días jueves el presidente ejecutivo firmará todos los cheques que serán pagados el día viernes.
- Es responsabilidad del asistente contable informar al gerente general y al presidente ejecutivo acerca de las obligaciones adquiridas por Herrera Ingeniería y Consultoría.

Descripción de las actividades

No.	Responsable	Actividades
1	Asistente Contable	Recibe las facturas y adjunta orden de compra, cotización, etc.
2	Asistente Contable	Ingresa los documentos en el Sistema Contable "PALATIUM"
3	Asistente Contable	Imprime el registro contable y emite la retención que será entregada al proveedor.
4	Contador	Revisa los pagos emitidos para la semana
5	Presidente Ejecutivo	Revisa los gastos y aprueba el pago por medio de la emisión de orden de pago.
6	Asistente Contable	Emite el cheque y el comprobante de egreso.
7	Asistente Contable	Realiza la cancelación al proveedor.
8	Asistente Contable	Archiva los documentos (Factura original, comprobante de egreso, copia de retención, contrato / orden de servicio).

Diagrama de Flujo



Registros

- Comprobante de retención.
- Comprobante de egreso.
- Orden de pago.

Procedimiento para el Control de Activos Fijos

Se aplicará a todos los elementos de carácter permanente que posea la compañía y se registrará por el Procedimiento para el Control de Activos Fijos (HIC-PCR-01-03).

Objetivo

Establecer las normas y políticas bajo las cuales se realizará el ingreso, egreso, bajas y transferencias de los activos fijos de la empresa, que permitan el adecuado control de los mismos.

Alcance

Este procedimiento será aplicado directamente por los colaboradores responsables del manejo y control de activos fijos.

Definiciones

- **Activo.-** Es un bien que la empresa posee durante su actividad y que pueden convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.
- **Depreciación.-** Mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él.
- **Baja de inventario.-** Se denomina bajas de inventarios al retiro de las mercaderías por encontrarse en condiciones no aptas para ser vendidas.



- **Transferencias.**-Mover el inventario de un lugar a otro.
- **Vida útil.**- El tiempo durante el cual un activo puede ser utilizado, tiempo durante el cual puede generar renta.
- **Bienes muebles.**-Bien que se puede mover de un lugar a otro.
- **Bienes inmuebles.**-Bien que no se puede mover de un lugar a otro.
- **Inventario.**- Se define como el registro documental con orden y precisión de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad.

Políticas

- Los activos fijos considerados dentro de la “Propiedad, planta y equipo,” se divide en 7 grupos:
 1. Equipo
 2. Maquinaria
 3. Herramientas
 4. Muebles y Enseres
 5. Equipo de oficina
 6. Equipo de computación
 7. Vehículos
- La depreciación se calcula: el costo original o importe en libros, para los años de vida útil establecidos de acuerdo a las leyes fiscales que rigen en el Ecuador, sin embargo, para efectos NIIF’s su tiempo de vida sea calculado bajo los siguientes años, según criterio de uso.

- | | |
|--------------------------|---------|
| 1. Equipo | 13 años |
| 2. Maquinaria | 15 años |
| 3. Herramientas | 12 años |
| 4. Muebles y Enseres | 15 años |
| 5. Equipo de oficina | 10 años |
| 6. Equipo de computación | 5 años |
| 7. Vehículos | 8 años |

Descripción de las actividades

No.	Responsable	Actividades
1	Presidente Ejecutivo	Aprueba la adquisición del activo fijo por necesidad del área que lo requiere.
2	Asistente Contable	Ingresa los documentos de compra en el Sistema Contable "PALATIUM"
3	Asistente Contable	Imprime el registro contable y saca 2 copias para el archivo de activos fijos y para el archivo de depreciación.
4	Contador	Mensualmente realiza la depreciación de los activos fijos y la baja si es necesario.
7	Asistente Contable	Eventualmente revisa el inventario de Activos Fijos.

Diagrama de Flujo



Registros

- No aplica.



Procedimiento de Facturación

Se aplicará cuando la compañía requiera facturar los costos de los servicios prestados y se registrará según el Procedimiento de Facturación HIC-PCR-01-04.

Objetivo

Elaborar y enviar las facturas a los clientes, garantizando la eficiencia de Herrera Ingeniería y Consultoría, teniendo en cuenta las condiciones de negociación y operación, del servicio prestado y la satisfacción del cliente.

Alcance

Este procedimiento aplica para todas las operaciones y/o servicios que brinde Herrera Ingeniería y Consultoría, a sus clientes.

Definiciones

- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Cliente:** Se define a todas las organizaciones y empresas externas o internas que requieren un servicio específico dentro de los alcances propios de la Compañía.



- **Compañía:** Se define como compañía a Herrera Ingeniería y Consultoría y sus subcontratistas.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Facturas:** Son documentos tributarios que los comerciantes envían usualmente a otro comerciante, con el detalle de la mercadería vendida, su precio unitario, el total del valor cancelable de la venta y, si correspondiera, la indicación del plazo y forma de pago del precio.
- **Facturación:** Es el proceso responsable de la producción oportuna y correcta de facturas, de la provisión de información pre-facturación.
- **Impuestos:** Pagos obligatorios de dinero que exige el Estado a los individuos y empresas que no están sujetos a una contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Régimen tributario:** Conjunto de leyes, reglas y normas que regulan la tributación de las actividades económicas.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del Cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Políticas

- Herrera Ingeniería y Consultoría facturará los servicios prestados, respaldado única y exclusivamente con los documentos de cobro reconocidos por la compañía.
- La fecha máxima de recepción de documentación es hasta el día 25 del mes en curso, las planillas que ingresen posteriormente serán facturadas con fecha 01 del siguiente mes, en caso de que sea fin de semana se facturará el primer día hábil del mes.

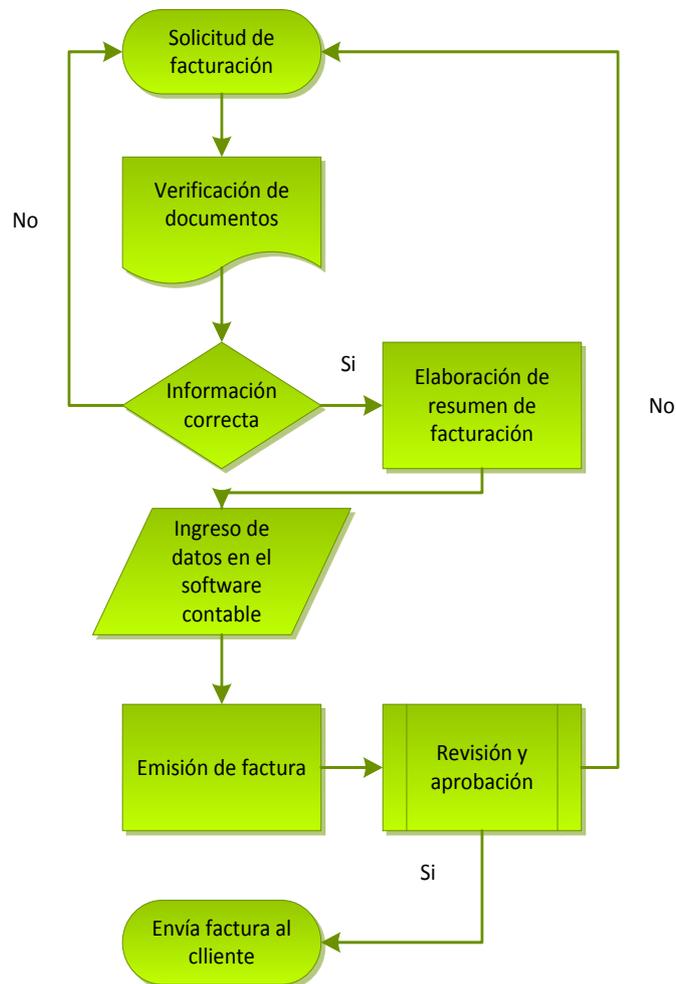
Descripción del Procedimiento

No.	Responsable	Actividades
1	Asistente contable	Recibe la solicitud de facturación de forma escrita o digital, la misma que debe estar respaldada con los respectivos documentos de soporte.
2	Asistente contable	Examina los documentos respectivos de respaldo, para los servicios realizados en la ciudad de Quito la oferta. Y para el caso de obras en otras ciudades: Orden de Servicio, Registro Diario de



		Obra y el Informe Mensual.
3	Asistente contable	Verifica que los valores facturados sean correctos con relación a los documentos de soporte y emite un Resumen de facturación.
4	Asistente contable	Una vez revisada la documentación ingresa los datos en el Sistema Contable "PALATIUM".
5	Asistente contable	Procede con la impresión de la Factura en el Formato Libre.
6	Gerente General	Recibe la Factura para su aprobación y firma.
7	Asistente contable	Envía la factura al cliente
8	Asistente contable	Realiza el archivo respectivo de las facturas emitidas.
9	Asistente contable	En el caso de Anulación de la Factura, la Asistente Contable tiene que informar para su autorización.

Diagrama de flujo



Registros

- Factura Formato Libre.
- Planilla de progreso de obra.
- Reporte diario de obra.
- Orden de trabajo / Contrato de servicios
- Ofertas



Procedimiento de Caja Chica

Se aplicará para el correcto uso y control del fondo de Caja Chica y se registrará de acuerdo al Procedimiento de Caja Chica HIC-PCR-01-05.

Objetivo

Establecer las normas y políticas para la correcta administración del fondo de Caja Chica de la empresa Herrera Ingeniería & Consultoría.

Alcance

Este procedimiento aplica al área contable, para el manejo del Fondo de Caja Chica de Herrera Ingeniería y Consultoría.

Definiciones

- **Administrador:** Persona que administra y tiene a su cargo determinados bienes, negocios o intereses ajenos.
- **Efectivo:** Es el dinero en forma de monedas o papel moneda billetes.
- **Evidencia:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Compra:** Adquisición u obtención de algo a cambio de un precio.



- **Cuenta Bancaria:** Es un contrato financiero con una entidad bancaria en virtud del cual se registran el Balance y los subsiguientes movimientos de dinero del Cliente.
- **Cheque:** Documento u orden de pago para que una persona retire la cantidad asignada de los fondos que el firmante del cheque tiene en una cuenta bancaria.
- **Factura:** Recibo donde se detallan los géneros vendidos o los servicios prestados y su precio, que se ofrece al cliente como justificante del pago realizado.
- **Gasto:** Emplear el dinero para comprar algo.
- **Impuesto:** Es una clase de tributo, regido por derecho público que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte del acreedor tributario.
- **Liquidar:** Saldar, pagar enteramente una cuenta.
- **Préstamo:** Crédito, dinero que se toma prestado de una entidad con garantía de devolución y pago de intereses.
- **Recibo:** Escrito o resguardo, a veces firmado, en que se declara haber recibido algo.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Retención:** Cantidad retenida de un sueldo, salario u otro haber.
- **Venta:** Cesión de la propiedad de algo a cambio de un precio establecido.



Políticas

- El fondo de caja chica, se creará con cheques y será entregado a nombre del custodio, el mismo que debe cambiar el cheque y mantener en dinero en efectivo con las seguridades apropiadas bajo su responsabilidad e ir utilizando el fondo conforme las necesidades lo requieran.
- Todas las facturas y documentos habilitantes que respaldan la adquisición de bienes y servicios deberán ser elaborados por el respectivo proveedor comercial, en original a nombre de Herrera Tapia Ingeniería y Consultoría Cía. Ltda. sin borrones ni tachaduras y con indicación clara del bien o servicio adquirido, de la fecha de adquisición y de su valor, además, deberán cumplir con los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas.
- Para el correcto manejo del fondo, la reposición se efectuará cuando esté utilizado el 70% del Fondo de Caja Chica y por efectos del régimen tributario los comprobantes de ventas y retenciones, deben quedar contabilizados en el mismo mes, por lo que con el carácter de obligatorio, las facturas deben entregarse dentro del mes en curso y como máximo hasta el día tres del siguiente.
- El Asistente Contable deberá efectuar periódicamente arqueos al Fondo, mínimo una vez al mes, sin perjuicio de los que realice la Auditoría Interna,



de los cuales debe quedar evidencia debidamente firmada por la persona o personas que realizaron los arqueos y el visto bueno de la Gerencia.

- En caso de vacaciones, enfermedad, comisión, o ausencia temporal justificada de la persona responsable del manejo de los fondos, el superior jerárquico encargará su administración a otro funcionario o empleado de la misma área, para lo cual se suscribirá un Acta de Entrega – Recepción y enviará a la oficina central Quito para su aprobación.
- Los faltantes de dinero determinados en los arqueos de los respectivos fondos, serán cubiertos de inmediato por el responsable directo de su manejo y los sobrantes deberán ser depositados a la cuenta corriente de la empresa y serán registrados como otros ingresos.
- El responsable de caja chica deberá realizar las respectivas retenciones, basado en lo que establece el Servicio de Rentas Internas.

Descripción de actividades

No.	Responsable	Actividades
1	Custodio	Enviará una solicitud de reposición de caja chica al asistente contable, con el reporte de gastos realizados, debidamente sustentados con facturas, recibos, etc.
2	Asistente Contable	Recibe la solicitud de caja chica con los



		documentos y realiza una revisión de todos los documentos adjuntos.
3	Asistente Contable	Ingresa todas las facturas al sistema contable "PALATIUM", registrando el gasto contra caja chica. Y procede a elaborar una liquidación de gastos.
4	Presidente Ejecutivo	Revisa los gastos realizados y aprueba el pago de liquidación de gastos.
5	Asistente Contable	Emite el cheque, comprobante de egreso a nombre del custodio y paga. Los documentos serán archivados en la carpeta de reposiciones de caja chica.

Diagrama de flujo



Registros

- Formato reposición de caja chica.
- Acuse de recibo de valores.
- Comprobante de egreso.

Anexos

- Tabla de retención en la fuente (<http://www.sri.gob.ec/web/10138/105>)
- Tabla de retención de IVA (<http://www.sri.gob.ec/de/169>)



Procedimiento para Elaboración de Nómina

Este procedimiento se aplicará para el cálculo de los haberes de los empleados y se regirá según el Procedimiento para Elaboración de Nómina HIC-PCR-01-06.

Objetivo

Establecer la metodología de elaboración de Nómina de pago para los empleados de Herrera Ingeniería y Consultoría.

Alcance

Este procedimiento se aplicará al área Administrativa Financiera para la elaboración de la nómina del personal de la empresa.

Definiciones

- **Anticipo:** Cantidad correspondiente a una transacción económica o al pago de una deuda o salario, que es abonada con anterioridad a la fecha acordada de antemano.



- **Aporte Personal:** Es el descuento mensual, que se realiza de la remuneración del trabajador afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **Aporte Patronal:** Es la obligación mensual que debe cumplir el empleador por sus trabajadores afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **Descuento:** Deducción, rebaja, abaratamiento, abono, compensación.
- **Horas Extras:** También llamadas horas extraordinarias, son aquellas en las que el empleado trabaja fuera de las ocho horas de labor y en sábados, domingos o días feriados.
- **Fondos de Reserva:** Son un beneficio, al que tienen derecho todos los trabajadores en relación de dependencia, después de su primer año de servicio.
- **Impuesto a la Renta:** Es un impuesto que grava los ingresos de las personas, empresas u otras entidades legales.
- **Nómina:** Es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones.
- **Préstamo:** Es un operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada deudor, en la cual éste último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Rol de Pagos:** Es el registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general, en este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como: sueldos, horas extras, comisiones, bonos, etc. Y otra para registrar los descuentos como: aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos, etc.

Políticas

- La Gerencia es el único ente responsable de aprobar este procedimiento.
- El Asistente Contable, es el encargado de elaborar el procedimiento.
- Talento Humano, se encargará de proveer todos los registros e información aplicables a este procedimiento.
- El personal de la Compañía que participa en este proceso, es responsable de cumplir con los lineamientos establecidos de este procedimiento.
- Toda la información se generará el primer día mes siguiente al período de pago y las acreditaciones se realizarán máximo hasta el día 6.
- En el caso de existir rubros no descontados a los empleados, estos serán descontados directamente al responsable.

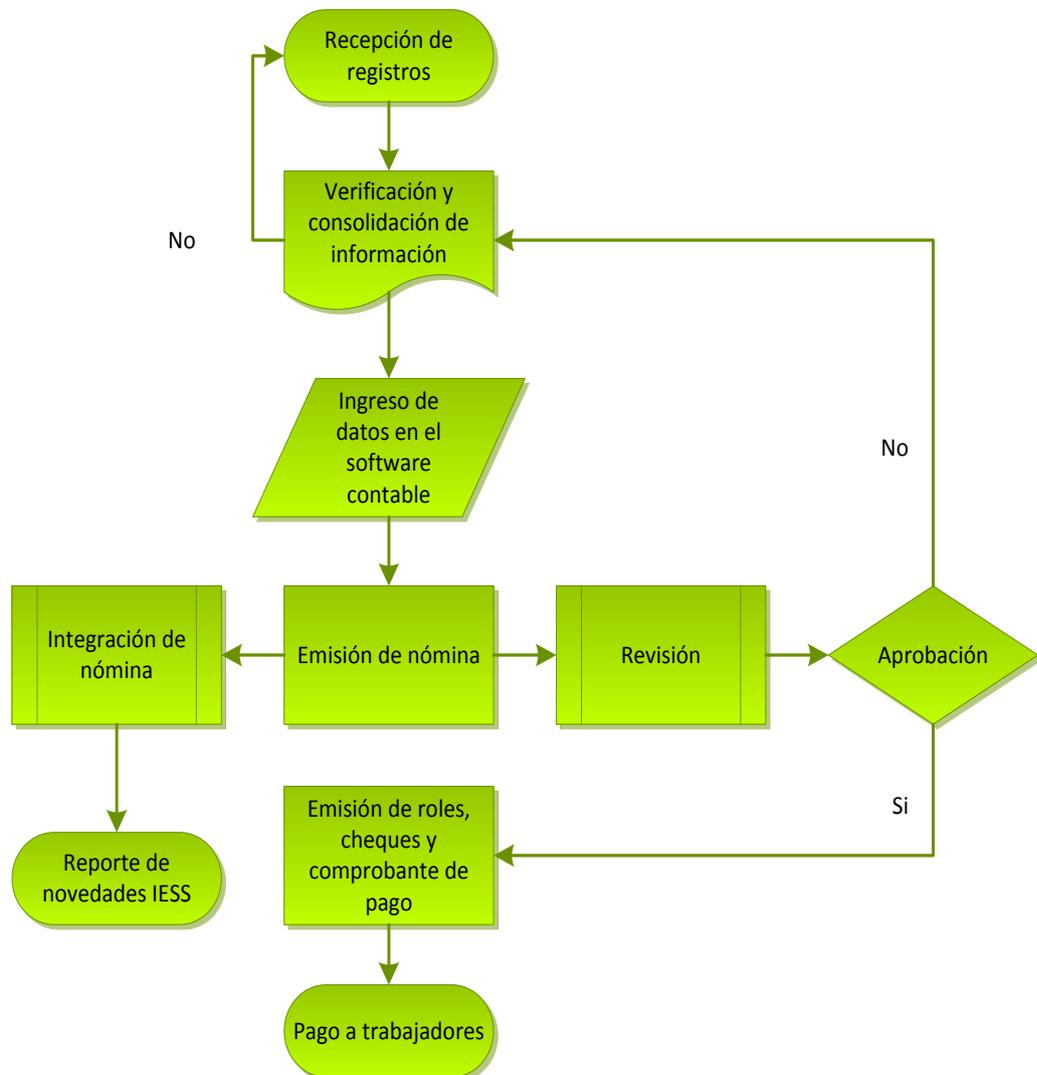


Descripción de Actividades

No.	Responsable	Actividades
1	Asistente contable	Recibirá la información de cada empleado de los Ingresos: Sueldos, Bonos, Horas Extras, Movilización, Días de descanso no gozados, Beneficios de Ley: Fondos de Reserva, y de los Egresos: Préstamos, Anticipos, Descuentos: Herramientas, Dotación, Cursos, Aportación Personal I.E.S.S., Impuesto a la Renta; para poder elaborar la Nómina.
2	Asistente contable	En base a los registros: Reporte de Asistencia, Reporte de Novedades, Solicitud de Permiso, Solicitud de Vacaciones, obtendrá la información adicional para la Elaboración de Nómina.
3	Asistente contable	Ingresará la información al "Sistema Contable PALATIUM". El mismo que emite los Reportes para la elaboración de la Nómina.
4	Asistente contable	Entregará el Reporte de Nómina al Gerente para su aprobación.
5	Gerente General	Revisa la nómina y aprueba.
6	Asistente contable	Realizará la emisión de: Roles de pago, comprobante de egreso y cheques.
7	Contador	Realiza la integración automática de nómina y

		revisa (cotejo con documento manual en Excel).
8	Asistente Contable	Archiva los documentos.
9	Asistente Contable	Reporta las novedades al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Diagrama de Flujo





Registros

- Reporte de Asistencia.
- Reporte de Novedades.
- Solicitud de Permiso.
- Solicitud de Vacaciones.
- Reportes "Sistema Contable PALATIUM"
- Formato libre: Comprobante de egreso, cheque.

Anexos

- Código laboral
- Reglamento Interno

Referencias

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



herrera

ingeniería & consultoría

R.U.C. 1792368693001

HERRERA TAPIA INGENIERIA Y CONSULTORIA CIA.LTDA.

Dirección:

Av. Colón E4-105 y 9 de Octubre

Tel.: 2220-359 / 2220-491

Quito - Ecuador

**ACUSE DE RECIBO
DE VALORES**

Nº 0000323

NOMBRE			
DIRECCION		FECHA:	
CIUDAD		TELF.:	
PROVINCIA		C.I.	
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
SON:		VALOR TOTAL	
RECIBI CONFORME			
C.I.:		f.:	



herrera
Ingeniería & Consultoría
R.M.C. 1792200000001

HERRERA TAPIA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA CÍA. LTDA.
Dirección: Av. Colón 619-1CS y 8 de Octubre
Tel: 0020-820 / 8820-481
Cuito-Ecuador

AUT. SRI: 1114262457
FACTURA 5001-001
Nº 000000151

Fecha de Aut.: 30/Enero/2014
Fecha de Caducidad: 30/Enero/2015

CLIENTE:	FECHA DE EMISIÓN:
R.M.C.:	FECHA DE VENCIMIENTO:
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:

DETALLE	UNIDAD	TOTAL

DEBO Y PAGARE A LA ORDEN DE HERRERA TAPIA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA CÍA. LTDA. EL VALOR TOTAL DE ESTA FACTURA, INCONDICIONALMENTE EN EL LUGAR QUE SE ME RECONVENGA, REMISIÓN A PUERTO Y DOMICILIO, EN CASO DE MOROSIDAD PAGARE EL MÁXIMO INTERÉS CONVENCIONAL A PARTIR DEL VENCIMIENTO DE LA FACTURA ASÍ COMO TAMBIÉN PAGARE LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES, INCLUSIVE COSTOS Y HONORARIOS PROFESIONALES, QUE OCASIONE EL CUMPLIMIENTO DE ESTA OBLIGACIÓN, SIENDO SUFICIENTE PRUEBA PARA ESTABLICER EL MONTO DE TALES GASTOS, LA SOLA ASEVERACIÓN DEL ACREEDOR SIN PROTESTO.

SUBTOTAL	
0 % I.V.A.	
12 % I.V.A.	
TOTAL	

HERRERA TAPIA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA CÍA. LTDA.

CLIENTE RECIBIÓ CONFORME

ORIGINAL: CLIENTE
1ERA COPIA VERDE: EMISOR
2DA COPIA ROJADA: CONTABILIDAD

MOVA LEONEL PRODUCCIONES FINANCIERAS S.A.S. C.R. 111887000001, A.U.C. 12018 DEL 12 AL 18



herrera

ingeniería & consultoría

R.U.C. 1792368693001

Dirección:
Av. Colón E4-105 y 9 de Octubre
Telf.: 2220-359 / 2220-491
Quito- Ecuador

HERRERA TAPIA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA CIA. LTDA.

COMPROBANTE DE RETENCIÓN

S 001-001 **Nº 000000625**

AUTORIZACION S.R.I. 1114405589
FECHA DE CADUCIDAD: 25/Febrero/2015

FECHA DE EMISIÓN: _____

SR. (ES): _____

R.U.C.: _____

DIRECCIÓN: _____

TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA:

FACTURA <input type="checkbox"/>	NOTA DE VENTA <input type="checkbox"/>	SI ES OTRO (ANOTAR EL QUE CORRESPONDE)
----------------------------------	--	--

COMPROBANTE DE VENTA

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTOS	CODIGO DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO US\$

TOTAL RETENIDO \$

F.) AGENTE DE RETENCIÓN

CONTRIBUYENTE.

Original: Sujeto Pasivo Retenido
Copia Verde: Agente de Retención
Copia Rosada: Contabilidad

LUNA VALENCIA CECILIA MAGDALENA, RUC: 1704262016001, AUT: 2146 DEL: 531 AL 730

FECHA DE IMPRESIÓN: 25/Febrero/2014



REPOSICION DE CAJA CHICA

ENCARGADO DEL FONDO: RAJA HERRERA
Fecha Reposic. 25/09/2014
N. Cheque

Fondo Actual: 100.00
gastos: 267.94
Total en Caja: -167.94

Table with columns: No, FECHA (MES), N. CHEQUE, PAGOS FONDO, RUB, DESCRIPCION, MON UTP, MON EPS, MON IVA, SUBTOTAL, RET, TOTAL. Includes rows for COOPERATIVA BANCOS, Mitraxi Arza, Empresa de Bolo, Darnius Colima, ARGENTINA, CALSA BALCA, DELI INTIMACIONAL S.A., MILDA TAPIA, PIZZA SA and a TOTAL DE COMPROBANTES row.

Valor a ser Reembol: 267.94

Table with two columns: Responsable del Fondo, Elaborado por; and two empty rows for signatures.



Capítulo VI

6.01 Recursos

Al ser un proyecto de reestructuración en los procesos no los costos para ejecución se minimizan, puesto que es más un trabajo de investigación e implementación.

6.01.01 Recursos Humanos

- **Tutor.**-Profesor encargado de guiar y revisar el desarrollo del presente proyecto.
- **Estudiante.**-Alumno encargado de realizar la investigación y de diseñar el Manual de Procedimientos para el área contable de Herrera Ingeniería y Consultoría.
- **Lector.**-Profesor quien revisará el proyecto de tesis terminado, realizará correcciones y posteriormente aprobará el mismo.
- **Personal HIC.**-Las personas que integran el departamento contable, quienes facilitarán la información y aportarán con sugerencias.



6.01.02 Recursos Tecnológicos

- Internet
- Software Contable

6.01.03 Recursos Materiales

- **Materiales de escritorio.**-Utilizaremos papel bond, esferos, lápices, borradores, tinta para impresora.
- **Material bibliográfico.**-Textos impresos, digitales y fotocopiados.
- **Movilización.**- Transporte del estudiante para realizar diligencias.

6.02 Presupuesto

El diseño del presente manual tiene un costo total de \$ 2.213,73 (Dos mil doscientos trece 73/100 dólares americanos).

Resumen de Gastos

Tabla 7 Resumen de Gastos

Item	Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. total
1	Tutor	30h	6,67	200,00
2	Estudiante	Global	200,00	200,00
3	Lector	Global	50,00	50,00
4	Asistente contable	44h	26,67	1173,33
5	Contador	6h	12,50	75,00
6	Internet	360h	0,50	180,00
7	Software contable	—	0,00	0,00
8	Papel bond	2 resmas	4,00	8,00
9	Esferos	2	1,00	2,00
10	Lápices	2	0,50	1,00
11	Borradores	2	0,20	0,40
12	Tinta impresora	5	11,00	55,00
13	Copias	300	0,03	9,00
14	Movilización	Global	80,00	80,00
15	Honorarios de terceros e imprevistos	Global	180,00	180,00
Total				2213,73

Elaborado por: Daniela Pozo

- Los costos tanto del asistente contable como del contador están calculados en base a su remuneración mensual vs horas dedicadas al Diseño del Manual.
Sueldo asistente contable \$800,00 mensual.
Sueldo contador \$ 400 por 4 días que asiste al mes.
- Los honorarios de terceros e imprevistos, contemplan entrevistas realizadas a un funcionario de SGS S. A. (Société Générale de Surveillance), quien tiene conocimientos en sistemas de gestión y me asesoró para el Diseño del Manual.



- Los honorarios del estudiante también están contemplados, puesto que es una retribución que el dueño de la empresa a decido otorgarle.
- El software contable no tiene costo puesto que se lo realizo directamente en la empresa y este rubro está implícito en las horas de trabajo, tanto del asistente contable como del contador.
- Los honorarios del tutor se refiere al valor pagado en el Instituto Cordillera por concepto de tutorías.
- Los honorarios del lector es un valor estimado.

6.03 Cronograma

Tabla 8 Cronograma

CRONOGRAMA					
Actividades / Tiempo	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Levantamiento de información en la empresa.					
Encuestas, entrevistas para diagnosticar la situación actual.					
Desarrollo de la propuesta.					
Reunión con los directivos para plantear el proyecto.					
Cálculo de recursos para el diseño del Manual de Procedimientos					
Elaboración del manual de procedimientos.					
Revisión del Manual con personal involucrado.					
Presentación del proyecto y aprobación.					

Elaborado por: Daniela Pozo



- Durante el mes de mayo se realizaron entrevistas al personal responsable de desarrollar las actividades del departamento contable, con el fin de conocer qué procesos realizan, como se sienten con sus funciones y qué les gustaría cambiar, para estos aspectos considerar en la elaboración del proyecto, buscando no solo mejorar el sistema sino también conseguir que los colaboradores se sientan bien para que se desempeñen mejor en sus funciones.
- Para el mes de Junio se elaboraron encuestas a todo el personal administrativo para diagnosticar la situación actual y determinar cuales eran las causas por las que actualmente la empresa está atravesando un caos administrativo.
- Luego de analizar cual sería la mejor herramienta para solucionar varios de los problemas de Herrera Ingeniería y Consultoría, se determinó que una reestructuración en el proceso administrativo contable-financiero era lo mas adecuado y se procedió a la elaboración del Diseño del Manual de Procedimientos para el Área Contable. En el mes de Julio se expuso a la Gerencia General, los problemas que actualmente tiene la empresa y la propuesta como alternativa de solución. El Sr. Raúl Herrera (G.G.) estuvo de acuerdo y accedió para que yo pueda desarrollar mi proyecto de reestructuración dentro del área.
- En el mes de agosto se escribió la propuesta, considerando los costos que implica llevarla a cabo.



- El Manual de Procedimientos fue entregado al departamento de contabilidad en el mes de Septiembre con una rápida capacitación, con la finalidad de que ellos puedan cotejar sus actividades cotidianas con lo que estaba escrito en el Manual. Luego de que la aplicación de prueba fue satisfactoria para cada uno de ellos. Se entregó la propuesta a la Gerencia para que decidan si van a aplicarla definitivamente o no.
- Durante la elaboración del presente manual, se llevó a cabo una prueba piloto. La misma que se realizó exitosamente y respecto al personal, estuvieron satisfechos.



Capítulo VII

7.01 Conclusiones

- Independientemente del tamaño de la institución, es prioritario desarrollar una herramienta que abarque procesos, normas, rutinas y formularios, es decir, un sistema de gestión y manejarse bajo Manuales de Procedimientos, esto ayuda para que las personas que cumplen estas actividades, desarrollen su trabajo según lo establecido, vertiendo sus conocimientos más no su criterio.
- Herrera Ingeniería y Consultoría cuenta con personal profesional, sin embargo, tiene grandes falencias respecto a dirección y control del mismo.
- El recurso económico está mal invertido en tecnología, puesto que se compran Equipos de Computación innecesarios y no se invierte en un eficiente Software Contable.



7.02 Recomendaciones

- Fundamentalmente se sugiere que se contrate un contador permanente, ya que el Asistente Contable no puede ser juez y parte en la emisión de pagos. Como principio de control y auditoría interna.
- El cambio o mejoramiento del Software Contable también es indispensable, ya que esto ayudaría a tener información financiera más acertada y oportuna. Se optimizaría tiempo en el ingreso de información. Se recomienda contratar un sistema que sea conocido en el mercado, puesto que estos son desarrollados conjuntamente entre contadores e informáticos e inclusive son conocidos por la mayoría de contadores.
- La administración debería estar a cargo de personas particulares, porque la sociedad familiar entorpece el desarrollo de procesos y dificulta la toma de decisiones.
- Se recomienda que la propuesta se amplíe a las demás áreas de la empresa para que puedan diseñar un completo Sistema de Gestión, lo que les facilitará para la obtención de una certificación de calidad.



Net grafía

<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/7307>

<http://www.dnvba.com/es/Certificacion/Pages/Por-que-implantar-un-sistema-de-gestion.aspx>

http://www.invec.ec/archivos/menu_6/catalogosdeinversionparaproyectosestrategicos.pdf

<http://radiohuancavilca.com.ec/politica/2014/10/07/agencia-de-desarrollo-de-francia-empezara-en-ecuador-con-proyecto-electrico/>

http://www.wartsila.com/es_EC/services-support/service-solutions

http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/PROGRAMACION_PRESUPUESTARIA_2012-2015.pdf

<http://www.politicaeconomica.gob.ec/revista-ecuador-economico/>