



## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

TEMA:

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL  
ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO,  
2017-2018

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

Autora: Pinchao Fuenagán Jeanneth Tatiana

Tutor: Ing. Ricardo Cevallos

Quito, Octubre 2017



### ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

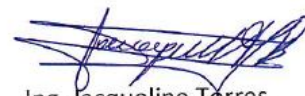
Quito, 22 de Septiembre del 2017

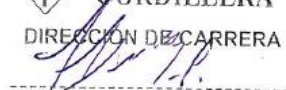
El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) **PINCHAO FUENAGAN JEANNETH TATIANA** de la carrera de Administración Bancaria y Financiera cuyo tema de investigación fue: **ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017-2018**. Una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

  
Ing. Ricardo Cevallos  
**Tutor del Proyecto**

  
Ing. Galo Cisneros  
**Coordinador de la Unidad de Titulación**



  
Ing. Jacqueline Torres  
**Lector del Proyecto**

  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA  
  
Adm. Bancaria y Producción  
Ing. Fernando Buitrón  
**Director de Escuela**

Matriz:  
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño  
Teléfono: 2255460 / 2269900  
E-mail: [instituto@cordillera.edu.ec](mailto:instituto@cordillera.edu.ec)  
Pág. Web: [www.cordillera.edu.ec](http://www.cordillera.edu.ec)  
Quito - Ecuador

Campus 1:  
Calle Logroño Oe 2-84 y  
Av. de la Prensa (esq.)  
Edif. Cordillera  
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

Campus 2:  
Bracamoros N15-163 y  
Yacuambi (esq.)  
Telf.: 2262041

Campus 3:  
Av. Brasil N46-45 y  
Zamora  
Telf.: 2246036

Campus 4:  
Yacuambi  
Oe2-36 y  
Bracamoros

### 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.



Pinchao Fuenagán Jeanneth Tatiana

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Pinchao Fuenagán Jeanneth Tatiana, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No.172114463-0, de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores.

Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas.

En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita,

intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017-2018, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE

Pinchao Fuenagán Jeanneth Tatiana

CEDULA

172114463-0

Quito, a los 27 días del mes de agosto del 2017

## AGRADECIMIENTO

Creo que este camino recorrido no ha sido fácil, es por eso que empiezo agradeciendo a Dios, porque me permitiste cada día sonreír a la vida sin que los tropiezos fueran un obstáculo para volverme a levantarme y por darme la fortaleza espiritual para llegar a culminar con este proyecto de vida que me propuse hace unos años atrás.

Inmensa gratitud al Ing. Ricardo Cevallos por el apoyo recibido, en el transcurso que duro la investigación que con esmero y dedicación supo brindarme, no solo apoyo profesional, sino que valores importantes.

Y por último al ITSCO, por darme la oportunidad de ser una gran profesional, no solo por los conocimientos impartidos, sino que por formar damas y caballeros éticos y humanistas.

## DEDICATORIA.

A mis padres, que confiaron en mí para cumplir con esta meta y por brindarme su apoyo absoluto con amor.

A mis hijos que son parte de mi inspiración, supieron comprenderme y acompañarme en cada momento de alegrías y tristezas sin reprocharme nada.

A mi esposo, por creer en mí capacidad, aunque sé que no ha sido fácil para ninguno de los dos, pero siempre ha estado ahí para apoyarme pensando que este sacrificio va a ser el futuro de nuestro hogar por su infinito amor.

Sin olvidarme de mis hermanas que forman parte de mi vida, que sin su apoyo tampoco lo hubiese logrado.

Infinitas gracias a todos.

## INDICE GENERAL

|                                                           |                                     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| DECLARATORIA.....                                         | ii                                  |
| LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....                        | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| AGRADECIMIENTO .....                                      | v                                   |
| DEDICATORIA. ....                                         | vi                                  |
| INDICE GENERAL.....                                       | vii                                 |
| NDICE DE TABLAS.....                                      | xi                                  |
| INDICE DE FIGURAS.....                                    | xii                                 |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                   | xiii                                |
| ABSTRACT.....                                             | xiv                                 |
| CAPÍTULO I.....                                           | 15                                  |
| 1.01 Contexto .....                                       | 15                                  |
| 1.02 Justificación.....                                   | 2                                   |
| 1.03 Matriz de Análisis de Fuerza.....                    | 4                                   |
| CAPÍTULO II .....                                         | 8                                   |
| 2.01 Mapeo de Involucrados .....                          | 8                                   |
| 2.02 Matriz de Análisis de Involucrados.....              | 10                                  |
| CAPÍTULO III.....                                         | 30                                  |
| 3.01 Árbol de Problemas.....                              | 30                                  |
| 3.02 Árbol de Objetivos .....                             | 33                                  |
| CAPÍTULO IV.....                                          | 37                                  |
| 4.01 Matriz de Análisis de Alternativas .....             | 37                                  |
| 4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos ..... | 40                                  |
| 4.03 Diagrama de Estrategias.....                         | 44                                  |

|                  |                                                            |    |
|------------------|------------------------------------------------------------|----|
| 4.04             | Matriz de Marco Lógico.....                                | 47 |
| CAPÍTULO V ..... |                                                            | 53 |
| 5.01             | Antecedentes de la herramienta metodológica.....           | 53 |
| 5.02             | Descripción de la herramienta metodológica.....            | 55 |
| 5.02.01          | Enfoque de la investigación .....                          | 55 |
| 5.02.02          | Definición de Manual.....                                  | 55 |
| 5.02.03          | Manual de Procedimientos .....                             | 56 |
| 5.02.04          | Manual de procedimientos contables .....                   | 56 |
| 5.02.05          | Análisis Histórico Empresarial .....                       | 57 |
| 5.02.06          | Plan estratégico .....                                     | 60 |
| 5.02.06.01       | Filosofía Empresarial .....                                | 60 |
| 5.02.06.02       | Misión .....                                               | 61 |
| 5.02.06.03       | Visión.....                                                | 61 |
| 5.02.06.04       | Valores .....                                              | 61 |
| 5.02.06.05       | Objetivo General .....                                     | 62 |
| 5.02.06.06       | Objetivos específicos .....                                | 62 |
| 5.02.06.07       | Organigrama.....                                           | 62 |
| 5.02.06.08       | Reglamentos.....                                           | 65 |
| 5.02.06.09       | Situación empresarial. ....                                | 66 |
| 5.02.06.10       | Análisis de mercado. ....                                  | 69 |
| 5.02.06.11       | Población y Muestra.....                                   | 70 |
| 5.02.06.12       | Análisis de los resultados de la encuesta.....             | 73 |
| 5.02.06.13       | Matriz FODA del Departamento Contable .....                | 83 |
| 5.03             | Formulación del proceso de aplicación de la propuesta..... | 84 |
| 5.03.01          | Introducción .....                                         | 84 |
| 5.03.02          | Misión. ....                                               | 85 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 5.03.03 Visión.....                                     | 85  |
| 5.03.04 Objetivo.....                                   | 85  |
| 5.03.05 Base legal. ....                                | 86  |
| 5.03.06 Descripción de los procedimientos contable..... | 86  |
| 5.4 Manual .....                                        | 87  |
| Hoja de Aprobación .....                                | 88  |
| Carta de Actualización de Procedimientos .....          | 89  |
| Introducción. ....                                      | 90  |
| Misión. ....                                            | 91  |
| Visión. ....                                            | 91  |
| Objetivo.....                                           | 91  |
| Base Legal.....                                         | 91  |
| Políticas.....                                          | 92  |
| Filosofía Corporativa. ....                             | 92  |
| Histórico.....                                          | 93  |
| Misión .....                                            | 95  |
| Visión .....                                            | 95  |
| Valores .....                                           | 95  |
| Objetivo general.....                                   | 96  |
| Objetivos específicos .....                             | 96  |
| Responsables del departamento contable.....             | 97  |
| Descripción de los procedimientos contable.....         | 100 |
| Contenido y codificación. ....                          | 102 |
| Flujo Grama .....                                       | 103 |
| Conclusiones del Manual .....                           | 110 |
| Recomendaciones del Manual. ....                        | 110 |

---

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO VI.....                    | 112 |
| 6.01 Aspectos Administrativos ..... | 112 |
| 6.02 Presupuesto .....              | 113 |
| 6.03 Cronograma.....                | 114 |
| CAPÍTULO VII .....                  | 117 |
| 7.1 Conclusiones .....              | 117 |
| 7.2 Recomendaciones.....            | 118 |
| Bibliografía .....                  | 120 |
| Anexos .....                        | 122 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Matriz T.....                                          | 5   |
| Tabla 2 Matriz de Análisis Involucrados .....                  | 12  |
| Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....                | 38  |
| Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos .....   | 41  |
| Tabla 5 Matriz Marco Lógico .....                              | 48  |
| Tabla 6 Ingreso de la empresa Addconsulta del ecuador S.A..... | 67  |
| Tabla 7 Gastos de la empresa Addconsulta del ecuador S.A.....  | 68  |
| Tabla 8 Población de la empresa Addconsulta S.A. ....          | 71  |
| Tabla 9 Pregunta 1 .....                                       | 73  |
| Tabla 10 Pregunta 2 .....                                      | 74  |
| Tabla 11 Pregunta 3 .....                                      | 75  |
| Tabla 12 Pregunta 4 .....                                      | 76  |
| Tabla 13 Pregunta 5. ....                                      | 77  |
| Tabla 14 Pregunta 6. ....                                      | 78  |
| Tabla 15 Pregunta 7 .....                                      | 79  |
| Tabla 16 Pregunta 8. ....                                      | 80  |
| Tabla 17 Pregunta 9. ....                                      | 81  |
| Tabla 18 Pregunta 10. ....                                     | 82  |
| Tabla 19 Hoja de Aprobación .....                              | 88  |
| Tabla 20 Descripción de Funciones Contador General.....        | 98  |
| Tabla 21 Descripción de funciones Auxiliares .....             | 99  |
| Tabla 22 Proceso que genera cuentas por cobrar .....           | 105 |
| Tabla 23 Flujo de Actividad Solicitud de Crédito .....         | 106 |
| Tabla 24 Flujo de Actividad Elaboración Factura .....          | 108 |
| Tabla 25 Flujo de Actividad Cobranzas y recaudaciones .....    | 109 |
| Tabla 26 Presupuesto administrativo.. ....                     | 113 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Tabla 27 Diagrama de Gantt ..... | 115 |
|----------------------------------|-----|

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 Mapeo de Involucrados.....                                 | 9   |
| Figura 2 Árbol de objetivos .....                                   | 35  |
| Figura 3 Diagrama de Estrategias .....                              | 45  |
| Figura 4 Organigrama de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A..... | 63  |
| Figura 5 Estadísticas de ingresos. ....                             | 67  |
| Figura 6 Estadísticas de gastos.....                                | 68  |
| Figura 7 Pregunta 1 .....                                           | 73  |
| Figura 8 Pregunta 2 .....                                           | 74  |
| Figura 9 Pregunta 3.....                                            | 75  |
| Figura 10 Pregunta 4 .....                                          | 76  |
| Figura 11 Pregunta 5.....                                           | 77  |
| Figura 12 Pregunta 6.....                                           | 78  |
| Figura 13 Pregunta 7.....                                           | 79  |
| Figura 14 Pregunta 8.....                                           | 80  |
| Figura 15 Pregunta 9.....                                           | 81  |
| Figura 16 Pregunta 10.....                                          | 82  |
| Figura 17 Matriz FODA.....                                          | 83  |
| Figura 18 Organigrama de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A.... | 97  |
| Figura 19 Diagrama de Flujos.....                                   | 104 |

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., es una agencia especializada en brindar servicios de marketing y publicidad digital, se constituyó en el año 2012, como organización empresarial pensando en aportar a la matriz productiva del país, llegando con expectativas de éxito que le permitan satisfacer la demanda dentro de su área, es por la misma razón que trata de obtener la suficiente rentabilidad que le permita cumplir con los objetivos planteados dentro de la empresa, teniendo en cuenta las leyes y reglamentos que le permitan brindar soluciones efectivas en la toma de buenas decisiones y que esto no derive en problemas económicos.

Por medio de la herramienta de investigación se conocerá los problemas que se suscitan por la falta de un control interno si no se tienen definidas las principales actividades dentro de un departamento, es por eso que se planteó a los directivos un método de inicio, planificación, ejecución y control, de tal forma que se pueda cumplir con las metas establecidas mediante un manual de procedimientos para las personas involucradas dentro del departamento contable.

## ABSTRACT

The company ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, is an agency specialized in providing marketing and digital advertising services, was established in 2012 as a business organization thinking of contributing to the country's productive matrix, arriving with expectations of success that allow it to satisfy the demand within its area, it is for the same reason that it seeks to obtain sufficient profitability that allows it to meet the objectives set within the company, taking into account the laws and regulations that allow it to provide effective solutions in making good decisions and that this does not lead to economic problems.

Through the research tool will be disclosed the problems that are caused by the lack of internal control if the main activities within a department are not defined, that is why managers were asked a method of initiation, planning, execution and control, so that the goals established by means of a procedures manual for the persons involved within the accounting department can be met.

## CAPÍTULO I

### 1.01 Contexto

El crecimiento en la inversión de las empresas en publicidad sigue aumentando en gran escala, al mismo tiempo lo hace el marketing en los buscadores web, las empresas nacionales cada vez buscan participar en el mundo digital publicitando en Internet y dejar de lado los medios tradicionales que ya no satisfacen las necesidades globalizadas de las mismas.

En el sector de servicios el país posee un crecimiento notable, (Morales, 2017) refiere que la balanza de servicios de Ecuador ha sido tradicionalmente negativa. De tal manera que en el año 2016 ha aportado con más del 60% del PIB, lo que propone que existe una buena demanda de inversiones en este sector.

El sector servicios o terciario es el que engloba las actividades relacionadas con las labores materiales no productoras de bienes. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hotelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención al cliente), entre otros.

Existe un gran potencial en el sector de los servicios el cual motiva al Ecuador para que avance y fortalezca el sector privado siendo más productivo y competitivo,

los servicios son la actividad predominante y sus principales contribuciones están relacionadas con la generación de fuentes de empleo. Esta área genera cerca de 1,9 millones de empleos en el país, según cifras del BCE y en el mundo la opción de trabajo es del 54% de la población.

El Banco Mundial consideró que desde 2001 hasta 2011 los servicios contribuyeron con 2,3 puntos porcentuales al crecimiento del valor bruto agregado, mientras que las industrias lo hicieron con apenas 1,6 puntos porcentuales en el mismo período.

Por la crisis económica que vive el país se ha observado que existe una disminución en el PIB, en el sector de servicios, el cual ha limitado las inversiones de proyectos en el último año, y es por eso que muchas entidades no poseen liquidez para contrarrestar todos los efectos que atraen estos índices y resulta más difícil emprender nuevos proyectos de la misma manera en el sector privado, esto ha frenado mucho la inversión en el sector de los servicios, lo que ocasiona un riesgo en el crecimiento de inversiones, que se veía favorable hasta el año anterior.

Esto genera inestabilidad del personal por los bajos ingresos económicos ya que existen otras empresas que prestan servicios similares en el mercado, lo que ha generado una pérdida considerable de proyectos, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa y reconocimiento de la misma.

La empresa fue aprobada de acuerdo al numeral 13 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, que consagra al derecho de la libertad de los ciudadanos a asociarse, de reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

A medida que todo va evolucionando en la industria, surge la necesidad de acercar los productos y servicios que se ofrecen a los clientes a través de diferentes canales eficientes.

De acuerdo con (Jimenez, 2013), “La administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia y finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas computarizados para el éxito de la empresa.”

En base a la teoría mencionada anteriormente la herramienta que se aplicara es un manual de procedimientos dirigido a mejorar la gestión administrativa en el área contable de la empresa, para así obtener métodos más eficientes con la probabilidad de mejorar el rendimiento en el cambio y ejecución de los procesos para obtener mayor rentabilidad.

## **1.02 Justificación**

La implementación de una herramienta que ayude a mejorar los procedimientos en la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, para las tareas administrativas en el área contable, contribuyendo a estandarizar los procedimientos y

principios contables, mejorar el control interno, optimizar los recursos económicos y humanos que estén ligados al departamento.

El motivo fundamental de la implementación y socialización del manual de procedimientos contables es la necesidad que tiene la organización para optimizar recursos humanos y materiales transformando el desempeño de las personas involucradas para que los procedimientos con el pasar del tiempo no se transfiguren en rutinarios y con ello llegar a desarrollarse empresarialmente, con un impacto a mediano plazo que genere beneficios directos, llevando un mayor control de los recursos existentes para obtener una mayor rentabilidad.

Reduciendo errores de manera directa en la actividad económica fortalecerá las políticas organizacionales, creando métodos o procesos que mejoren el desenvolvimiento de los empleados, con el adecuado desarrollo del control interno que ayude al avance de la empresa y cumplir su finalidad de impulsar el bien común, orientados a la maximización de los beneficios para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad.

El gobierno determinó en el Plan Nacional del Buen Vivir, que el Ecuador como nación progrese fomentando el desarrollo económico que ayudará a consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos anhelan para el Buen Vivir y lo que busca es reducir la pobreza mediante la educación gratuita, un trabajo digno para tener una vida digna. Es por eso que *“Fortalecer la capacidad y potencialidades*

de la ciudadanía”, permitirá explotar de la manera idónea el conocimiento del ser humano enfocado a tener constante aprendizaje y capacitación continúa.

El talento humano es un factor importante dentro de la matriz productiva, por lo que generan operatividad y productividad en la organización, ya que permite a las personas desenvolverse dentro de sus capacidades para lograr el crecimiento tanto profesional como personal.

Es importante considerar que los logros alcanzados con la implementación de la herramienta de estudio a poner en práctica, darán origen al crecimiento de la empresa exponencialmente.

### **1.03 Matriz de Análisis de Fuerza**

La matriz es la identificación de las fuerzas que impulsan y bloquean la solución del problema central o global relacionadas con el proyecto. Determinar las relaciones de causa y efecto que se producen dentro de una determinada problemática (Jorge, 2016, pág. 1).

Esta matriz ayuda a establecer según el análisis de fuerzas, en qué nivel se encuentra el problema central para resolver, poniéndolas en enfrentamiento de fuerzas, por lo que es necesario saber la Situación Agravada, Situación Presente y Situación a mejorar.

Tabla 1

Matriz T

| Situación Empeorada                                                              | Situación Actual                                          |    |   |    | Situación Mejorada                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----|---|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desestabilización empresarial e iliquidez.</b>                                | Desconocimiento en los procesos administrativos contables |    |   |    | Gestión Administrativa Eficiente                                                |
| <b>Fuerzas Impulsadoras</b>                                                      | I                                                         | PC | I | PC | Fuerzas Bloqueadoras                                                            |
| <b>Incentivos y motivación para cumplir de manera eficiente su labor</b>         | 4                                                         | 4  | 3 | 2  | Incumplimiento de las actividades administrativas contables                     |
| <b>Programa de capacitación en el proceso contable para mejora de la empresa</b> | 4                                                         | 4  | 2 | 2  | Desconocimiento del proceso y secuencia a seguir en cada procedimiento contable |
| <b>Eficacia en la formación, desarrollo y asignación del personal</b>            | 4                                                         | 5  | 3 | 2  | Desinterés por parte del personal administrativo                                |
| <b>Manual de procedimientos dirigido a mejorar la gestión administrativa</b>     | 4                                                         | 5  | 1 | 1  | Descoordinación en los niveles de planificación en torno a los objetivos.       |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

## Análisis

Con el análisis que se establece en esta matriz se puede identificar cual es el problema central de la organización con los datos obtenidos permitiendo establecer la situación real dentro del entorno, preparándola para el cambio correspondiente según el área afectada.

Es por eso que la deficiencia en los procesos administrativos en muchos casos lleva a la desestabilización empresarial y baja productividad por lo cual da los primeros índices que la organización no va de mejor manera y se tiene en cuenta que, la buena organización y orientación de sus líderes puede lograr una gestión administrativa eficiente.

Por el incumplimiento de las actividades administrativas contables financieras la empresa proyecta mejorar los procedimientos, mediante incentivos y motivaciones económicos para el personal que está involucrado directamente y así obtener un proceso eficiente.

Si bien la práctica muestra que los procesos y secuencias de la planificación de trabajo no son adecuados, se realizara la capacitación de los involucrados en los procedimientos contables financieros, para así llegar a la eficiencia de los mismos y no tener procesos obsoletos optimizando el tiempo.

El desinterés por parte del personal administrativo contable financiero ha llevado a que la entidad no llegue a los objetivos propuestos, por lo que la selección de personal es fundamental dentro de la misma, teniendo en cuenta que se deberá escoger a las personas acuerdo al perfil profesional que requiere la entidad.

Por lo que se identificó en el trabajo de investigación, que la descoordinación en los niveles de planificación en torno a los objetivos de la organización, no están

siendo gestionados adecuadamente, por eso se propone un manual de procedimientos dirigido a mejorar la gestión administrativa del departamento contable- financiero.

Debido a los cambios económicos que ha registrado el país, se pretende obtener una mejora mediante la adecuada gestión financiera, direccionando los recursos que ingresen de la actividad tanto de la empresa como de los accionistas para no llegar a desestabilizar la empresa en lo económico.

Los periodos económicos sufren afectaciones del interior como del exterior de la empresa y esto desencadena que pueden ser económicas o no económicas. En algunos casos, estos orígenes no económicos pueden ser la descoordinación del talento humano que colabora en los procesos y esto lleva a un desbalance para el desarrollo empresarial.

## CAPÍTULO II

### 2.01 Mapeo de Involucrados

El mapeo de involucrados es el estudio que permite seleccionar a las personas que se encuentran involucradas dentro de la organización según  
(Ministerio de salud y protección social, 2011, pág. 7)

“...es una técnica (...) que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico, como puede ser la propuesta de política pública (...) de manera que (se) puedan definir estrategias específicas que (...) ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para (la) propuesta. En un mapa de actores sociales (se) deben señalar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por (la) propuesta, para luego cualificarlas de acuerdo a características importantes, como pueden ser su poder en la toma de decisiones, su interés en la problemática, y la posición que podrían adoptar al respecto...”

Se debe obtener una selección de los implicados que van a ser tomados en cuenta para llevar a cabo el plan o programación acordada ya que las partes implicadas deben ayudar en la solución de los problemas detectados.

Se tendrá en cuenta la importancia y relevancia de los resultados con los involucrados en la investigación para obtener la información necesaria del problema y saber que entidades se pueden integrar en el mapeo del proyecto.

La siguiente matriz define a quienes se afecta directamente por el problema, y se encuentran los siguientes:

- Empresa (clientes internos y externo),
- Estado, competencia, sociedad
- Instituto Superior Tecnológico Cordillera (implementación del proyecto).

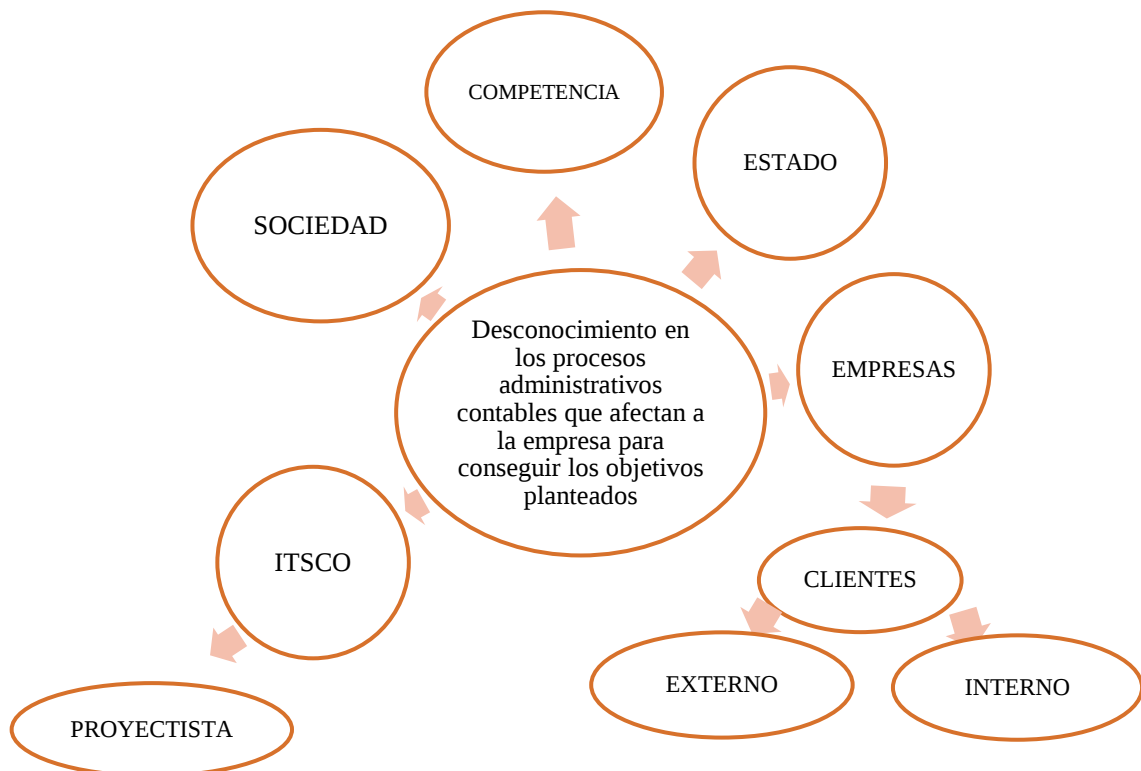


Figura 1 Mapeo de Involucrados  
Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

## 2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

El análisis de involucrados es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses.

En dicho análisis, además de identificarlos se define su rol, participación e impacto. Esto se lo hace para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito.

Generalmente los involucrados del proyecto caen dentro de los siguientes grupos:

- Beneficiarios
- Los que lo implementan / ejecutan
- Los que toman las decisiones
- Los que financian

El análisis de involucrados de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., identifica los actores sociales más importantes como: el Estado, sector privado y sociedad civil que puedan ser la base para la implementación de una intervención.

Así mismo permite conocer el rol de los actores sociales, las funciones, actividades y responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto.

Esto ayudará a la formación de comités o grupos de apoyo para actividades específicas del proceso de elaboración y ejecución de un plan, programa o proyectos de inversión (Maurtua, 2011, pág. 122).

El análisis de Involucrados es la herramienta más importante en la elaboración de un proyecto I+D+I porque ayuda a identificar los diferentes problemas.

Se aporta ideas para solucionar cada una de la problemática que han sido investigadas y expuestas en el proyecto a realizar. Si se conoce qué actores sociales conformarán los involucrados, eso permite elaborar y llevar a cabo un plan muy bien ejecutado.

Esta matriz de involucrados en el caso específico permitirá estructurar la base de quienes son afectados directamente en sus diferentes aspectos, considerando únicamente los factores más relevantes que permitan mejorar la problemática de la empresa en el departamento contable-financiero que es el punto esencial de este trabajo de investigación.

**Tabla 2**

*Matriz de Análisis Involucrados*

| ACTORES INVOLUCRADOS                       | INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL                                                                                                                                      | PROBLEMAS PERCIBIDOS                                                                                                      | RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES                                                                                                                 | INTERÉS SOBRE EL PROYECTO                                                                                                          | CONFLICTOS POTENCIALES                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTADO</b>                              | Contribuir con el desarrollo del rendimiento macroeconómico de la economía                                                                                             | La falta de capital para cancelar sus obligaciones                                                                        | 1.-Constitución de la república <b>Art.22</b> trabajo y <b>Art. 26</b> igualdad.<br>2.-El Plan nacional del buen vivir.                          | La construcción de un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada.  | 1.-Conflictos políticos.<br>2.- Inestabilidad Económica                                       |
| <b>SOCIEDAD</b>                            | Brindar mejor servicio aportando a la sociedad                                                                                                                         | La necesidad de las personas en utilizar herramientas para hacer conocer los productos o servicios ofertados.             | Constitución del Ecuador <b>Art.283</b> relación dinámica y equilibrada entre sociedad con Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.               | Disminuir en la sociedad el porcentaje de desempleo y aumentar el índice de la población económicamente activa.                    | No tomar conciencia en las necesidades de la sociedad.                                        |
| <b>EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A</b> | Cumplir con las expectativas de éxito que permita a la organización satisfacer la demanda.                                                                             | No tener la rentabilidad suficiente que permita a la organización cumplir con los objetivos.                              | Constitución de la república <b>Art. 22</b> deberes y derechos y <b>Art.26</b> igualdad.<br>2.-El Plan nacional del buen vivir.                  | Brindar soluciones efectivas que ayuden a la toma de buenas decisiones.                                                            | Procesos no realizados de la manera eficiente que deriven en problemas económicos.            |
| <b>CLIENTE INTERNO</b>                     | Mejorar la atención a los clientes                                                                                                                                     | Clientes insatisfechos con el servicio                                                                                    | Ley de defensa del consumidor. Art. 8<br>Reglamento Interno.                                                                                     | Capacitar al personal e implementar el manual de procedimientos para obtener los resultados esperados.                             | Personal que se resista al cambio empresarial.                                                |
| <b>CLIENTE EXTERNO</b>                     | .<br>Satisfacción de servicio eficaz<br>.                                                                                                                              | Tiempos no establecidos<br>pérdida de proyectos.                                                                          | Ley de defensa del consumidor. Art. 8 Trato digno.<br>Reglamento Interno                                                                         | Incrementar la demanda de clientes por ende mayor rentabilidad dentro de la empresa                                                | Pérdida de clientes y capital futuro.                                                         |
| <b>COMPETENCIA</b>                         | Tener personal capacitado que permita a la organización hacerle frente a su competencia directa.                                                                       | Incumplimiento de las tareas asignadas por lo que no les permite ser competitivos.                                        | Constitución del Ecuador <b>Art.283</b> relación dinámica y equilibrada entre sociedad con Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.               | Trabajadores y colaboradores siempre actualizados en el área que se desenvuelvan para que los mismos sean la imagen de la empresa. | Inestabilidad empresarial                                                                     |
| <b>ITSCO</b>                               | Implantar conocimientos solidos a los estudiantes, mediante la guía y asesoramiento de los docentes en la búsqueda de soluciones a conflictos del entorno profesional. | Falta de conocimientos teóricos y prácticos acerca del tema que permitan un análisis más completo del problema planteado. | Reglamento. Institucional. <b>Art. 86</b> orientación. <b>Art. 113</b> Proyecto de titulación 3 aspectos. <b>Art.115.</b> Proyecto de innovación | Generar aportes a las empresas por medio de proyectos que generen un cambio positivo en la misma.                                  | Deserción por parte de los estudiantes de los últimos semestres de las carreras tecnológicas. |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.

Elaborado: Tatiana Pinchao

## Análisis

De acuerdo con la matriz de involucrados establecida en la Tabla 3, se puede encontrar lo siguiente:

Como uno de los principales agentes involucrados al Estado considerado como el ente regulador de las leyes que rigen nuestro país, el mismo que dentro de su contexto busca contribuir con el desarrollo del rendimiento macroeconómico, a pesar de la crisis económica y la falta de capital por la que atraviesa, prioriza el desarrollo Socio-económico con las micro empresas a través de líneas de crédito, que aporten al cambio de la Matriz Productiva y consecuentemente a la construcción de un Estado con un nuevo enfoque de planificación y coordinación ante los conflictos políticos y económicos.

La Sociedad se considera un factor fundamental para el estudio de cualquier investigación, porque surgen de aquí las grandes ideas, los conflictos y soluciones vinculadas con temas de planificación referentes al crecimiento organizacional. En este se puede evidenciar que se puede brindar un servicio de calidad aportando a la sociedad, en relación con su influencia en la Población Económicamente Activa, en donde sea manteniendo o aumentando su porcentaje de empleo.

El desempeño económico de Ecuador ante la crisis macroeconómica que ha sufrido el mundo entero, a repercutido en que tengamos una inestabilidad, es por eso que se ve la necesidad de revisar el desempeño económico nacional para saber cómo

salir de la crisis con una moneda que no es propia y con políticas monetarias no muy bien establecidas.

La apreciación del dólar ha afectado especialmente a Ecuador debido a que es una economía dolarizada, esto hace que no se pueda implementar una política monetaria contra-cíclicas. A la restricción de ingresos que supone la caída de los precios del petróleo, hay que unir el encarecimiento que la producción nacional ha tenido por una mera cuestión de política cambiaria.

Esta pérdida de competitividad fue rápidamente contestada por el ejecutivo ecuatoriano con la implementación de las salvaguardias, las cuales han ayudado a proteger la producción nacional y reducir el impacto negativo de la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar en la balanza comercial ecuatoriana. Ante esta situación, el Programa Económico que ha venido implementando el Gobierno ecuatoriano se ha basado en garantizar tres ejes principalmente: la defensa de la producción nacional, el empleo y apuntalar el esquema de la dolarización.

La defensa de la producción nacional ha tenido su principal respuesta en la aplicación de las salvaguardias, medida que se ha comentado más arriba. En cuanto al empleo, hay que señalar que es cierto que el desempleo ha aumentado durante el año 2015, sin embargo, la tasa sigue siendo de las más bajas de la región y tan sólo alcanza el 4,77%. Si se la compara con aquellos países que han respondido a una situación de restricción externa con un ajuste basado en políticas neoliberales, se ve como el empleo sale favorecido en el caso ecuatoriano.

Por último, el tercer eje, es el de apuntalar el esquema de dolarización. Como ya se ha dicho, es la dolarización la que impide disponer de política monetaria para enfrentar situaciones económicas adversas. Pero no se trata de discutir si la dolarización estuvo o no estuvo bien en su momento, sino que la misma es un hecho, y teniéndola en cuenta, la tarea del Gobierno es la de protegerla en estos momentos. Sobre este punto las declaraciones del ejecutivo siempre han sido claras en favor del mantenimiento del status quo.

Es clave destacar, para que la economía no sea considerada ajena a la política, la línea ideológica que diferencia los proyectos políticos cuando entre sus planteos se “confunde” gasto con inversión; desde la gestión de la Revolución Ciudadana se ha priorizado una política económica inclusiva con la búsqueda constante de medidas que garanticen una redistribución equitativa de la riqueza. Buena parte de la fuerte inversión en infraestructura realizada en los últimos años, se convirtió en 2016 en generación de ahorro, lo que permitió a Ecuador sortear de mejor forma la restricción externa que afronta el país.

Ante esta crisis, la empresa ADDCONSULTA ECUADOR, presenta también problemas porque sus clientes externos han dejado el Ecuador o las empresas se han disuelto, por lo que hoy tiene muchas cuentas por cobrar, y la lista de sus clientes ha disminuido, además las empresas que aún permanecen no invierten dinero en publicidad.

La situación económica de las familias en esta recesión, el encarecimiento de los productos de primera necesidad, el costo de los servicios, otros hacen que algunos de los empelados dejen su puesto de trabajo y busquen mejores sueldos, hecho que también ocasiona problemas para la empresa. Esta situación se irá conociendo conforme se realice la investigación.

Para realizar una excelente función administrativa en la empresa, se debe tener una base en todas las áreas de la empresa. Su objetivo es la satisfacción de los clientes, pero no tienen claro lo que es un cliente, solo se refieren al cliente externo y olvidan al cliente interno como una parte importante para alcanzar sus metas.

De acuerdo a las normas internacionales ISO 9000 del 2000, un cliente se refiere a la organización o persona que está recibiendo un producto. En cambio, un producto es el resultado de un proceso. Por otro lado, un proceso son las actividades relacionadas, las cuales se transforman de entradas a salidas.

Cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

A su vez debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debe

ver la formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone es algo positivo para él.

Deberá proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo debe poseer una visión global de la empresa conociendo el funcionamiento de todas las áreas.

Debe tener clara la filosofía empresarial para que de esta manera mejore la atención a los clientes, y este sea el punto de partida para no tener clientes insatisfechos, basándose en el reglamento Interno y por otra parte permitirá capacitar al personal para implementar el manual de procedimientos con el cual se obtendrá los resultados esperados.

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio). Por lo que se deberá dar un servicio eficaz y con ellos se fidelizaran a la empresa impidiendo perder proyecto y establecer de la mejor manera los tiempos dados para entrega de los mismos, esto incrementara la cartera de clientes y se obtendrá rentabilidad.

Otro involucrado es la competencia que es una situación patrimonial en la cual los actores económicos tienen la autonomía de ofrecer bienes y servicios necesarios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una variedad de oferentes y una diversidad de demandantes.

La libre competencia es sinónimo de "libre mercado", y significa que, además de su legalidad, la única orientación para tomar las decisiones económicas proviene de los precios. Los productores trabajan en calidad tratando de ganar cuota y posicionamiento en su nicho de mercado a través de estrategias de mercadotecnia como precios bajos, ante lo cual ninguna autoridad estatal ha de ejercer influencia para favorecerles o perjudicarles.

Los ofertantes se encuentran, así, en una situación de libertad para mejorar su competencia en el desarrollo y distribución de sus productos o servicios al ser preferidos por los consumidores o usuarios, y estos, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Por otro lado, los competidores ayudan de una manera indirecta a la empresa para que se mantenga personal capacitado el cual permitirá hacerles frente de forma directa. Cumpliendo las tareas asignadas, manteniendo a los trabajadores y colaboradores siempre actualizados en el área que se desenvuelvan para que los mismos cumplan a cabalidad con sus funciones.

El ITSCO es una institución con valores hacia todos los integrantes, que genera conocimientos en los estudiantes, facilitando la inserción a la vida laboral o práctica, esta institución se encuentra sujeta a los reglamentos institucionales como a la Ley Orgánica de Educación Superior, que no debe ser violado en cuanto a principios, los estudiantes aportan través de un proyecto, generando cambios positivos en las

distintas organizaciones dando una alternativa de solución para que no haya una mala proyección a futuro y tomen las medidas correctivas que le ayudara crecer.

La institución argumenta que un tecnólogo en la carrera de Administración Bancaria y Financiera

*Estarán plenamente habilitados para determinar la importancia del mundo financiero, así como sus requerimientos y en función de ellos diseñar procesos de evaluación financiera y presupuestos. Estarán preparados para hacer análisis de apalancamiento y sensibilización organizacional. Conoce el marco jurídico-legal donde se desarrolla la actividad. Evaluar, revisar estados financieros y formular propuestas estructuradas y confiables (Cordillera, 2017).*

## CAPÍTULO III

### 3.01 Árbol de Problemas

También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas, esta herramienta permite mapear o diagramar el problema. La estructura de un árbol de problemas es:

- En las raíces se encuentran las causas del problema
- El tronco representa el problema principal
- En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias

Es una forma de representar el problema logrando de un vistazo entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), permitiendo hacer diversas acciones en la planificación del proyecto.

El árbol de problemas tiene como propósito fundamental la correcta determinación de las causas que originan un problema previamente identificado, en el entendimiento de que su conocimiento sirve como pauta para la determinación de las alternativas de solución.

Después de identificar y validar el problema central, resulta crucial que en la perspectiva de su solución éste sea entendido correctamente, lo que implica la identificación y comprensión de las causas y efectos más relevantes (Maurtua, 2011, pág. 65).

El árbol de problemas es una herramienta muy útil en la elaboración de proyectos, por lo que permite identificar las causas más notorias del problema planteado, ayuda a buscar soluciones y alternativas para la resolución de los mismos.

De la misma forma ofrece una primera idea del impacto social que tendría el proyecto, en la medida que permite identificar los efectos o consecuencias que serían evitadas si el problema fuera solucionado.

El problema se va ubicando de acuerdo con la importancia e irrelevancia para poder identificar las causas y el efecto que dieron origen a este problema. Mientras más causas y efectos se investiguen, se puede estar más cerca de la solución.

Árbol de Problema

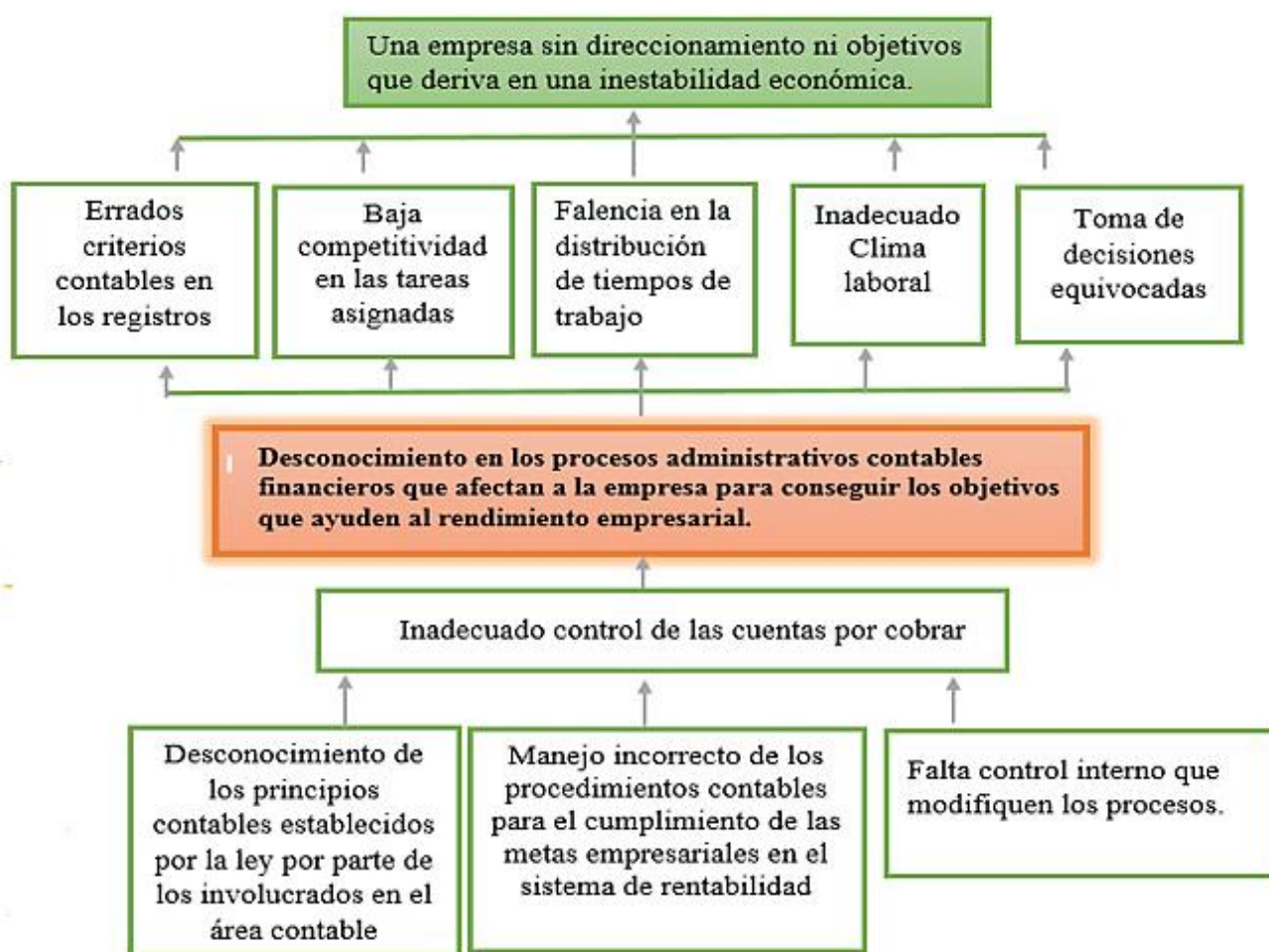


Figura 2 Árbol de Problemas

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Elaborado: Tatiana Pinchao

## Análisis

El desconocimiento en los procesos administrativos contables financieros afecta a la empresa para conseguir los objetivos planteados ya que el inadecuado control no ayuda a la generación de la rentabilidad deseada y por ende para obtener recursos; lo que ocasiona la falta de interés y descoordinación del personal en la obtención de

proyectos y en consecuencia que el personal administrativo no se involucre con la filosofía empresarial, llevando a la deslealtad de la entidad.

La falta de control interno dentro del departamento financiero contable de la empresa “ADDCONSULTA DEL ECUADOR”, ocasiona que no se obtenga la información veraz para la toma de decisiones estratégicas que servirán para capitalizar la empresa, lo que produce que los involucrados tengan desconocimiento en los procesos dados y en consecuencia bajos ingresos y accionistas insatisfechos.

De otro lado dichos procesos en la empresa generan que los involucrados tengan desinterés en las tareas asignadas y por ende ocasionan baja competitividad y un clima laboral deficiente generando la insatisfacción de los involucrados lo que deriva a un manejo incorrecto de los procedimientos contables para el cumplimiento de las metas empresariales en el sistema de rentabilidad.

Tomando en cuenta que la ausencia de criterios contables para los registros de los mismos da a conocer que no se aplican las normativas contables vigentes, lo que incide que los criterios y normas contables se encuentren ausentes en los registros por ende no están acordes a las necesidades de la empresa.

### **3.02 Árbol de Objetivos**

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas esto permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico, es necesario revisar cada problema

negativo y convertirlo en un objetivo positivo realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas (R Martínez, 2016, pág. 32).

Es una herramienta que permite dar una descripción gráfica acerca de una situación futura, en la conversión del problema en objetivo se debe tomar en cuenta su viabilidad, al trasladar todas las condiciones negativas del árbol problemas a forma positiva o de objetivos se debe garantizar esto, caso contrario si no logra este cambio se debe regresar al árbol de problemas para realizar las modificaciones que se contemplen con el fin de establecer el esquema de relación medios – fines. Este se presenta en un diagrama de objetivos o árbol de objetivos en el mismo que se puede observar de forma jerárquica los medios y fines, tomando en consideración que el método debe ser lo flexible que sea necesario una vez analizados cada uno de los bloques se determinara la efectividad de los mismos, de ser el caso eliminar el o los que no causen ningún efecto y agregar nuevos que se consideren relevantes para llegar a los objetivos.

Esto no es más que una gráfica que muestra de forma global y clara la situación a la cual se pretende llegar de forma positiva con objetivos que sean realizables y lo más cercanos a la realidad del proyecto, sus respuestas deben ser los antónimos de las causas identificadas, es decir, lo contrario del árbol de problemas lo cual permite

enfocarse en las áreas de mayor intervención que debe plantear el proyecto y construir las soluciones necesarias para el mismo.

Árbol de objetivos

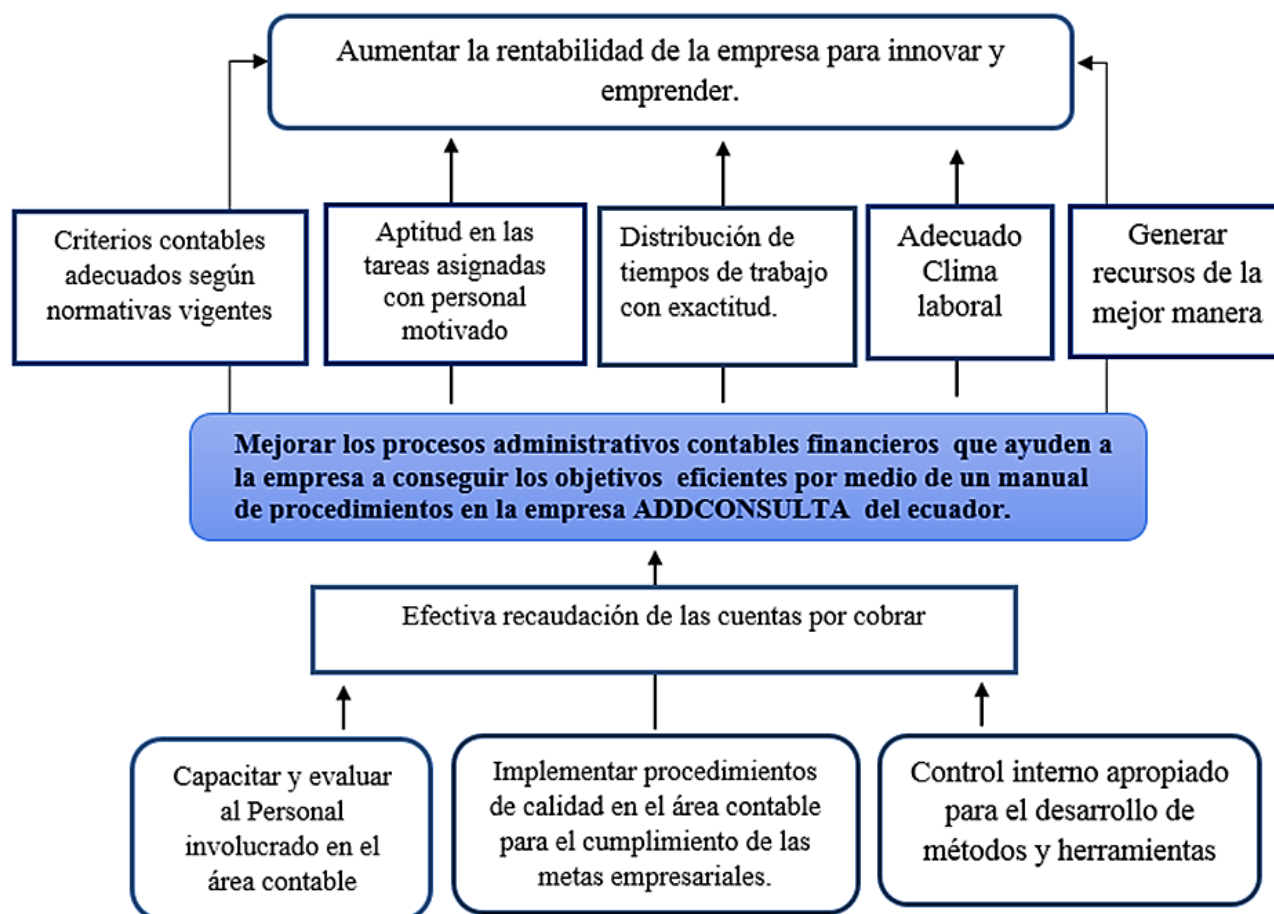


Figura 3 Árbol de objetivos  
Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

## Análisis

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A tiene como objetivo central, generar procesos administrativos contables eficientes los cuales le permitan a la misma a conseguir los objetivos más eficientes por medio del manual de procedimientos el cual le ayuden a incrementar sus niveles de aceptación respecto a

los proyectos ofertados en el mercado tomando en consideración las necesidades y el desarrollo de todos los involucrados tanto tangibles como intangibles, es así que se jerarquizara los medios para lograr el objetivo o fines deseados de acuerdo a cada problemática suscitada.

Mediante el análisis del Árbol de problemas se determinó que un medio para lograr mayor liquidez en la empresa es realizar programas de capacitación y evaluación dirigida al personal contable las mismas que darán excelentes resultados en la aplicación de normas vigentes para obtener la mejora continua en el departamento contable.

Tomando en consideración que la implementación de procedimientos de calidad en el área contable, ayudando en el cumplimiento de las metas empresariales con personal motivación para realizar sus actividades que se planee incentivos para los trabajadores, los que genere que los empleados se sientan comprometidos con sus labores y así evaluar los mismos.

El desorden o desconocimiento de las tareas específicas a realizar por parte del personal genera pérdidas ya sea como tiempos muertos o información tergiversada esto perjudica de manera directa a la empresa por lo eso que se utilizara métodos y herramientas que faciliten la entrega de información veraz y oportuna con una comunicación eficiente, lo que permitirá establece una mejor distribución del trabajo mediante la selección del personal según sus capacidades y habilidades genera un clima laboral positivo y esto a su vez tendrá un beneficio directo, con el incremento de la rentabilidad financiera hacia la empresa.

## CAPÍTULO IV

### 4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

“El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.” (LAGOS, 2013, pág. 15)

Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada.

Partiendo del árbol de objetivos, se selecciona aquellos medios (hojas del árbol) que representan estrategias viables para cambiar la situación problemática. Posteriormente se aplica filtros o criterios para hacer una segunda selección que deriva en una o más estrategias óptimas para el proyecto.

La siguiente matriz permite valorar cinco de las estrategias importantes, relacionadas con cada grupo de objetivos y según su valoración se debe dar la importancia a los mismos con un buen grado de consenso.

**Tabla 3**

*Matriz de Análisis de Alternativas*

| Objetivo                                                                                                   | Impacto sobre el propósito | Facilidad técnica | Facilidad financiera | Facilidad social | Facilidad Política | Total | Categorías |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|--------------------|-------|------------|
| Capacitar y evaluar al Personal involucrado en el área contable.                                           | 5                          | 4                 | 3                    | 3                | 4                  | 19    | Medio Alta |
| Implementar procedimientos de calidad en el área contable para el cumplimiento de las metas empresariales. | 5                          | 4                 | 4                    | 3                | 3                  | 19    | Media Alta |
| Realizar un control interno apropiado para el desarrollo de métodos y herramientas.                        | 4                          | 3                 | 4                    | 3                | 4                  | 18    | Medio Alta |
| Efectivizar la recaudación de las cuentas por cobrar                                                       | 5                          | 5                 | 4                    | 3                | 4                  | 21    | Alta       |
| <b>TOTAL</b>                                                                                               | 19                         | 16                | 15                   | 12               | 15                 | 77    | Medio Alta |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

## Análisis

El estudio de investigación de la Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, da a conocer que los procesos administrativos no disponen de métodos adecuados para el manejo de los recursos humanos y monetarios para las inversiones de la organización.

La evaluación de los componentes más indicados y que darán mejores resultados se eligen de acuerdo con las condiciones que se presentan en el problema, para este caso se eligieron dos y se las evaluó quedando solo una, con mejores posibilidades de éxito.

Se tiene presente que se debe analizar los componentes para desarrollarlos con éxito, que dependen de un número indeterminado de factores como: parte económico, tecnológico tiempo entre otros.

Con el resultado obtenido, se determinó utilizar la estrategia más alcanzable de rápida aplicación a través de las personas en el departamento contable financiero con una efectiva recaudación de las cuentas por cobrar obteniendo con este proceso mayor liquidez y así cumplir con los objetivos planteados en beneficio de la misma. En este trabajo se debe identificar los posibles medios- fines como parte del mejoramiento de la calidad de los procesos administrativos contables financieros.

En el proyecto presentado para la empresa en estudio, la asignación de tareas con criterios contables adecuados es primordial, ya que permitirá considerar la presentación de trabajos con excelencia e información veraz y oportuna la misma que ayudará a obtener recursos en beneficio la organización.

Considerar el tipo de beneficiarios directos e indirectos, así como aquellos excluidos o perjudicados por el proyecto. Los beneficiarios directos de la realización del manual de procesos es toda la organización en sí.

Las alternativas que se escogieron son viables siempre y cuando se sigan los planteamientos propuestos y no haya desvíos a conseguir la finalidad planteada que es la mejora de los procesos administrativos contables financieros.

En conclusión, se puede entender que una de las estrategias tiene el valor más alto y es la que se puede desarrollar con mejores resultados para la solución posible del problema del desconocimiento en los procesos administrativos de la organización.

#### **4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos**

Esta matriz es una herramienta que permite calificar a los objetivos planteados en el proyecto, el cual ayuda a verificar las ventajas que obtendremos al aplicar en la empresa. En esta matriz se le otorga un puntaje a cada objetivo, de esta manera mostrará un resultado en el cual se verificará si existe ventajas respecto con el programa planteado en el proyecto.

**Tabla 4**

*Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos*

| Objetivo                                                                                                          | Factibilidad de lograrse                                                    | Impacto genero                                  | Impacto ambiental                              | Relevancia                                                                              | Sostenibilidad                                                                 | Total | Categorías |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| <b>Capacitar y evaluar al Personal involucrado en el área contable</b>                                            | Aptitud en sus capacidades dentro de las funciones asignadas<br>(4)         | Será impartirá a Hombres y mujeres<br>(3)       | Mejorar el clima laboral<br>(4)                | Personal capacitado de la mejor manera identificado con la filosofía empresarial<br>(4) | Plan de evaluación y actualización con tiempos<br>(4)                          | 19    | Medio Alta |
| <b>Implementar procedimientos de calidad en el área contable para el cumplimiento de las metas empresariales.</b> | Predisposición para cumplir con los procedimientos de calidad<br>(4)        | Se implementará sin distinción de género<br>(3) | el desempeño de los empleados eficiente<br>(4) | Se optimizarán los recursos y tiempo en jornadas laborales. (4)                         | Mantener ambiente de innovación<br>(4)                                         | 19    | Medio Alta |
| <b>Realizar un control interno apropiado para el desarrollo de métodos y herramientas.</b>                        | Establecer parámetros de cumplimiento relacionados con los procesos.<br>(4) | Se implementará sin distinción de género<br>(3) | Cambios en el entorno<br>(4)                   | Es indispensable en el personal del departamento<br>(4)                                 | Mantiene un adecuado manejo de los procesos contables<br>(4)                   | 19    | Medio Alta |
| <b>Efectivizar la recaudación de las cuentas por cobrar</b>                                                       | Establecer mecanismos para la adecuada recaudación<br>(5)                   | Se implementará sin distinción de género<br>(3) | Situación económica estable<br>(4)             | Incremento de la rentabilidad<br>(4)                                                    | Se logra el cumplimiento de objetivos mediante decisiones más acertadas<br>(5) | 21    | Alta       |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017-2018

---

## Análisis

Esta matriz permite identificar, mediante los objetivos que se plantearon y tomando en consideración la factibilidad para la ejecución de los mismos, las siguientes estrategias:

El programa de capacitación y evaluación que permitirá un adecuado adiestramiento para el personal con el fin de generar una atención óptima hacia el cliente, para ello se utilizará los medios tecnológicos adecuados para el mejor aprendizaje, con la actualización de los programas empresariales y así obtener el rendimiento apropiado en las funciones asignadas de cada trabajador para el cumplimiento de sus tareas.

Mediante planes de incentivos se propone incentivar a los empleados, para agilizar la productividad hecho que permitirá un mejoramiento en el desarrollo y calidad de los proyectos, utilizando tecnología actualizada la misma que se puede gestionar por medio de redes sociales para obtener una relación comercial satisfactoria con el control de información ágil y oportuna para constancia de lo que se realiza.

Este es uno de los puntos más relevantes o con mayor importancia por lo cual debe ejecutarse con una estrategia que genere resultados a corto plazo, es así que se plantea el mejoramiento en el desarrollo y calidad de los planes con una igualdad de género, la publicidad se puede realizar por medio de redes sociales o cualquier tipo

de comunicación masiva que sea de bajo costo, esto permite crear una relación comercial satisfactoria entregando información actualizada y oportuna siempre tomando en cuenta el control y veracidad de esta.

Una comunicación y coordinación laboral eficiente es de importancia alta también en la compañía, esto se puede conseguir mediante la asignación de tareas con tiempos establecidos, es decir, entrega o envío de reportes actualizados y diariamente bandejas de mails ordenadas para no tergiversar la información de los mismos tablas informativas o paneles donde se encuentren las fechas con mayor relevancia para proyectos o en relación al personal en su debido sitio esto genera una cultura de auto educación en los clientes internos por ende una mejor desenvolvimiento con el externo.

Realizar un control interno apropiado para el desarrollo de métodos y herramientas ayudaran a la gerencia de la empresa a realizar cambios con resultados de calidad y eficiencia, formando las bases para desarrollar las actividades, estableciendo responsabilidades, medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos en las personas encargadas del área, generando información útil y necesaria en función del cumplimiento empresarial.

Implementar procedimientos de calidad en el área contable para el cumplimiento de las metas empresariales, facilita la actualización en las actividades, permitiendo llegar al lugar de partida para proyectar los cambios necesarios que requiere la organización y los trabajadores, logrando afirmar la eficiencia, efectividad, eficacia de los procesos con la optimización de recursos tanto humanos como económicos.

### 4.03 Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias o análisis de alternativas de acción según (Córdoba Padilla, 2006), se hace para determinar las estrategias que guiarán al equipo de trabajo para lograr los objetivos definidos en el árbol de objetivos. Los pasos son:

- Seleccionar del árbol de objetivos aquellos que se consideran que son factibles de lograr, dejando de lado lo demasiado ambicioso o que escapen de las capacidades o competencias del equipo.
- Definir los objetivos priorizando los medios posibles para lograrlos.
- Cada relación entre un medio y un objetivo (medio-objetivo), puede significar una estrategia.
- Puede haber distintos medios para un solo objetivo.
- Un medio puede apuntar, o estar dirigido a distintos objetivos.

### Diagrama de Estrategias

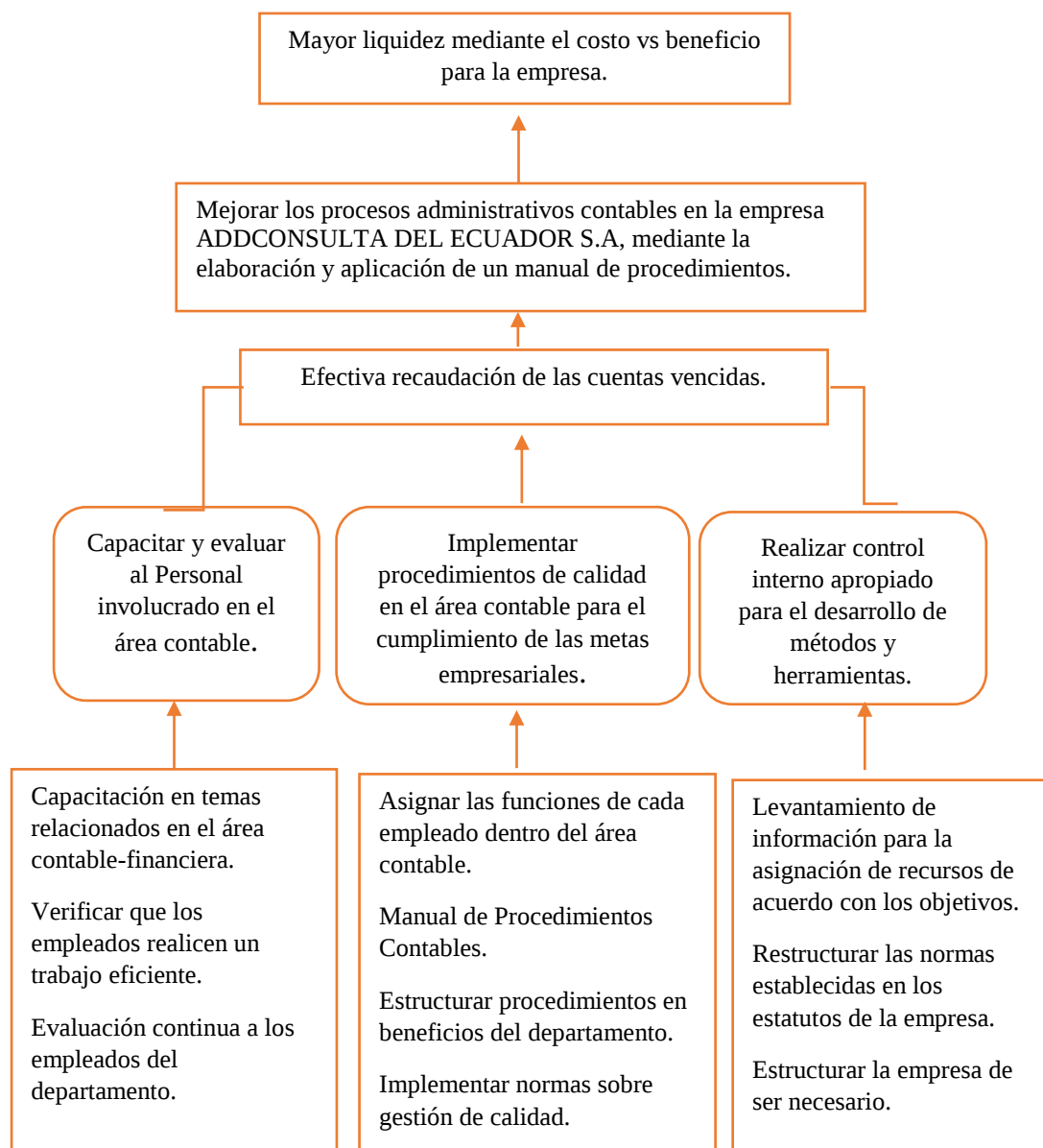


Figura 3 Diagrama de Estrategias

Nota: Será el que direccionará los procesos que darán éxito o fracaso del proyecto.

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Elaborado: Tatiana Pinchao

La realización del Diagrama de Estrategias tiene como fin el establecer la identidad institucional y un direccionamiento óptimo para la ejecución de los procesos que realizan los colaboradores de la Empresa, estableciendo para esto tres

objetivos fundamentales con sus respectivas actividades, las mismas que aportarán a  
ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017-2018

su desarrollo, y de las cuales dependerá el éxito o fracaso del proyecto de acuerdo con el nivel de ejecución de cada uno.

El análisis individual de cada uno de los objetivos contribuirá con las actividades, para que no se desvíe del objetivo a lograr, en este caso para realizar un análisis de las consecuencias vinculadas a la falta de un manual de procesos dirigido a la mejora, se requiere de la recolección de información es por eso que se realizara encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa, para luego analizar la información recolectada y con base en la misma implementar estrategias que se vinculen a la mejora de los procesos administrativos y generen información más general y fidedigna de las consecuencias que impiden una apertura para el desarrollo de la empresa.

Para lograr el segundo objetivo que consiste en que la empresa utilice procesos y sistemas adecuados a la organización que contribuyan a generar resultados positivos, las actividades propuestas radican en el establecer parámetros de cumplimiento de procesos para así disminuir la acumulación de tareas y cumplir con los requerimientos de los pedidos, buscando con esto establecer un cambio que produzca una mentalidad más abierta y ambiciosa por parte de los dueños en cuanto a generar logros ya no solo tomando decisiones espontaneas, sino evaluando el entorno general de la empresa; oportunidades y amenazas que pueden generar gran relevancia al momento de accionar una decisión.

El tercer objetivo consiste en adecuar parámetros de instrucción y capacitación que generen empoderamiento de los procesos en los colaboradores, las actividades

que se propuestas para cumplir con este se basan en facilitar y transmitir conocimientos específicos de Empowerment aplicado a la empresa y a los colaboradores para mejorar los procesos, además de esto como segunda actividad está el realizar la socialización a los colaboradores conjuntamente con el aporte del dueño de la empresa en el tema que involucra los procesos que se van a implementar.

Los objetivos y las actividades buscan generar una mejora notoria en la que se pueda evidenciar un fortalecimiento de la estructura empresarial y un desarrollo de la entidad y los miembros que la conforman.

#### **4.04 Matriz de Marco Lógico**

Según el autor (Carrasco, 2009) “El Marco Lógico es un instrumento que permite ver claramente cómo se ha concebido la intervención, qué estrategia se va a seguir y qué medios se van a utilizar. Durante el seguimiento y la evaluación, este mismo marco lógico sirve de punto de referencia para analizar los resultados y el impacto de la intervención.”

El Marco Lógico, facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos para adaptarse en cualquier proceso de planificación y a la vez modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo con el propósito de llegar a un fin.

**Tabla 5**

*Matriz Marco Lógico*

| <i>RESUMEN</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>INDICADORES</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>SUPUESTOS</i>                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>FIN</i></p> <p>Aumento de liquidez mediante el incremento de ingresos para la empresa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Deseamos incrementar la rentabilidad de la empresa en un 75% a un plazo mínimo de 1 año.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>La información del indicador se puede verificar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informes de encargado de ventas.</li> <li>■ En las tablas de índices de producción.</li> <li>■ Balances semestrales</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crecimiento empresarial, rentabilidad y mayores logros de inversiones.</li> <li>■ Crisis económica del país</li> </ul>                               |
| <p><i>PROPÓSITO</i></p> <p>Mejorar los procesos administrativos contables financieros que ayuden a la empresa a conseguir los objetivos eficientes por medio de un Manual de Procesos para la mejora administrativa en el área contable de la empresa ADDCONSULTA S.A.</p>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración y Socialización del Manual de Procedimientos administrativos en el área contable.</li> <li>■ Manejo del manual de manera efectiva lo que incrementará la rentabilidad en un 75%.</li> </ul>                                                                                                       | <p>La información del indicador se puede verificar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los resultados globalizados de las respuestas individuales de cada uno de los colaboradores.</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez empresarial mediante al control y la utilización correcta del manual que aporte a la cobranza y a los procesos contables.</li> </ul>        |
| <p><i>COMPONENTES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar y evaluar al Personal involucrado en el área contable.</li> <li>2. Implementar procedimientos de calidad en el área contable para el cumplimiento de las metas empresariales.</li> <li>3. Realizar un control interno apropiado para el desarrollo de métodos y herramientas.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de personal del área administrativa y contable capacitado.</li> <li>• 90% de personal evaluado.</li> <li>■ 99% de empleados apoyando la construcción del Manual de Procedimientos administrativos en el área contable.</li> <li>■ Estatutos de la empresa revisados y reestructurados al 100%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Documentos utilizados en el curso sobre temática específica entregados por los expositores.</li> <li>■ Control de asistencia</li> <li>■ Convenio con la empresa EVALUAR.COM para la evaluación interna del personal</li> <li>■ Manual de procedimientos</li> <li>■ Estatutos aprobados por los socios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal motivado y dispuesto al cambio para trabajar en función del progreso empresarial.</li> </ul> <p>Personal evaluado y dispuesto a mejorar</p> |

| <b>ACTIVIDADES</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b> Levantamiento de la información para hacer un diagnóstico de la empresa.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al primer semestre el 2017 está completado el levantamiento de la información</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estatutos</li> <li>Carpetas del personal</li> <li>Roles de pago</li> <li>Clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de directivos de la empresa</li> </ul>                                                               |
| <b>1.2</b> Preparar capacitación (capacitadores, material, logística, asistentes)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nómina de capacitadores con su temática</li> <li>Documentos para capacitación</li> <li>Asistencia de los capacitadores</li> <li>Evaluación de la capacitación</li> <li>Control del trabajo eficiente</li> <li>Proceso de evaluación interna por parte de la empresa Evaluar.com</li> <li>Manual elaborado en revisión para su aprobación y socialización</li> <li>Información levantada al 90% para el mes de mayo del 2017</li> <li>Estatutos revisados en un 90%</li> <li>Nueva asignación de puestos de trabajo estimado de \$ 1250,00</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>CD de contenido</li> <li>Asistencia de los empleados</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que no asistan a la capacitación</li> </ul>                                                                |
| <b>1.3</b> Realizar capacitación                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de asistencias</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buenos informes del personal capacitado</li> </ul>                                                         |
| <b>1.4</b> Evaluación del trabajo del personal                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la evaluación dada por la empresa Evaluar.Com</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de la empresa evaluadora que no satisfaga las aspiraciones de Addconsulta del Ecuador.</li> </ul> |
| <b>2.1</b> Construcción, y socialización del Manual de Procesos                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual aprobado</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de todos los involucrados de la organización</li> </ul>                                              |
| <b>3.1</b> Levantamiento de información para la asignación de recursos para cumplir con los objetivos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de la empresa</li> </ul>                                                         |                                                                                                                                                   |
| <b>3.2</b> Reestructurar las norma establecidas en los estatutos                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estatutos aprobados</li> </ul>                                                               |                                                                                                                                                   |
| <b>3.3</b> Estructurar la empresa si fuese necesario.                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama de la empresa</li> </ul>                                                         |                                                                                                                                                   |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA S.A  
Elaborado por: Tatiana Pinchao

## Análisis

Por medio de esta matriz se puede determinar los indicadores para el respectivo mejoramiento de los procesos administrativos contables financieros, así como también de las actividades que se llevarán a cabo para el correcto desarrollo de los mismos, considerando que el principal propósito es contribuir a mejorar los procesos administrativos contables financieros que ayuden a la empresa a conseguir los objetivos eficientes por medio de un Manual de Procesos para la mejora administrativa en el área contable de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A.

Para el cumplimiento de sus actividades la asignación de sus tareas en los tiempos establecidos es fundamental revisar los informes de productividad de los empleados en las áreas operativas y sus funciones asignadas de forma semestral, con el objetivo de alcanzar el desarrollo de los proyectos, para ello sus componentes en la capacitación y evaluación de su personal, generara personal motivado y respectivamente capacitado su rendimiento laboral será evaluado mediante reportes constantes los cuales le permitirá revisar la productividad del desempeño del personal.

Es fundamental establecer a la vez normas sobre los temas seleccionados para la capacitación donde permita evaluar las falencias y evitar errores del personal tomando en cuenta el aporte de sugerencias de los empleados mediante la información actualizada y adecuada de los procesos de la empresa ANDE.

La Asociación Nacional de Empresarios se beneficiará con la reingeniería en la gestión administrativa ya que se implementará un adecuado control en los diferentes departamentos, mediante la distribución y reubicación del personal. Ya que así se podrá analizar en donde se encuentra el mal funcionamiento del personal.

Se contribuirá con la implementación de nuevos proyectos sociales y empresariales para obtener una mejor liquidez en la institución. Se incentivará al personal administrativo para que ya no exista el desinterés por parte de los mismos, mediante capacitaciones e incentivos económicos.

Al incentivar al personal se obtendrá mejores procesos administrativos y eficientes, obteniendo una eficiencia del 100%, también se obtendrán informes y propuestas claras y concisas. Es decir, todos los servicios que ofrece la empresa ANDE se darán de una manera eficiente y eficaz, esto dará como resultado que los socios empresariales y personales ya no se desafíen, si no lo contrario a que inviten a otros miembros a que se afilien a la institución, generando así más ingresos para la entidad.

Las actividades que se pretenden implementar es la asignación de tareas con tiempos establecidos para cada actividad encomendada obteniendo informes productivos que se serán verificados de manera semestral en el área operativa para que no exista la descoordinación del área.

Los planes de incentivos ayudaran a lograr un personal motivado generando una buena productividad y que no exista la falta de compromiso por parte de los funcionarios de la entidad.

Otra de las actividades importantes que se implementara es la capacitación para el personal administrativo, para que así obtengan un mejor conocimiento sobre la planificación y elaboración de proyectos, esto ayudara a reducir las falencias y dudas para un mejor manejo de los procesos. Además, el personal podrá dar a conocer cuáles son sus falencias en los procesos para que se les capacite y así obtener un mejor el funcionamiento de la entidad.

Al implementar todas las actividades propuestas en el marco lógico se podrá obtener una gestión administrativa eficiente logrando la finalidad del trabajo propuesto.

## CAPÍTULO V

### 5.01 Antecedentes de la herramienta metodológica

Se tiene indicios sobre registros contables desde la antigüedad, por los hallazgos descubiertos, probando que las personas realizaban un control de sus bienes patrimoniales en diferentes fichas de registro, lo que da como resultado la evolución de las metodologías de control dentro de la edad media y actual. Es por eso que en la actualidad la contabilidad ha pasado a ser el medio más importante para cuantificar, analizar y plasmar las operaciones que cada empresa realiza según su actividad económica.

Por lo expuesto anteriormente se puede señalar que la contabilidad ayuda a emitir información ordenada y sistemática a las personas tanto internas (accionista, gerentes) como personas externas al negocio (clientes, proveedores, inversionistas, bancos y el estado), dando a conocer cómo se desenvuelve la empresa en lo económico y financiero dentro del giro del negocio, lo que ayudara a realizar la planeación organización y direccionamiento para evitar acontecimientos futuros.

Es por eso que las empresas han generado herramientas que ayuden de la mejor manera a llevar los controles de las tareas internas de los involucrados. Pérez y Lanza (2014) afirman:

*La importancia que ha adquirido el control interno en los últimos años, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Se hace indispensable que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar en el momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.*

La importancia de tener control de los movimientos internos del departamento de contabilidad de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR, son necesarios para que los procesos funcionen de forma correcta optimizar recursos económicos y humanos y reducir tiempos por eso que las personas involucradas en las tareas deberán realizar los cambios de manera adecuada descritos en el manual.

## **5.02 Descripción de la herramienta metodológica**

### **5.02.01 Enfoque de la investigación**

El enfoque que se va a dar a la investigación será de manera cualitativa, que está orientada en la experiencia laboral esto permitirá realizar fácilmente el levantamiento básico de información, teniendo en cuenta que ellos son los que viven día a día dentro del departamento de contabilidad permitiendo así realizar un análisis crítico de la investigación.

Es por eso que surge la necesidad de tener un control sobre las tareas del departamento para evitar acontecimientos que puedan surgir, esto se puede lograr por medio del análisis del porqué de los inadecuados procesos. Partimos como referencia el actual personal que labora dentro de la empresa para realizar los debidos cambios, pero este manual servirá también para las futuras contrataciones, los mismos que les servirán como lineamientos para realizar el trabajo de la mejor manera.

### **5.02.02 Definición de Manual**

*“Un manual es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”* (Joaquin, 2002, pág. 55).

Los manuales son informes que sirven de guía a las personas que requieren resolver una situación determinada, Es por eso que los manuales según la necesidad de cada institución se los puede clasificar diferentes áreas. La empresa

ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., según la necesidad que refleja el estudio realizado se procederá a implementar un manual de procedimientos.

### **5.02.03 Manual de Procedimientos**

“Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones" (Pérez Gutiérrez, 2014, pág. 18).

Es una guía basada en información levantada de la empresa que aporta a los gerentes y empleados a delimitar las tareas designadas en cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que debe ser reestructurado según los cambios que se den en el entorno, es por eso que por el área de actividad se realizara un manual de procedimientos contables.

### **5.02.04 Manual de procedimientos contables**

El manual de este departamento es muy importante porque la información financiera que genera será presentada a personas internas y externas según sea el caso. La elaboración del Manual tiene como finalidad en la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., es el obtener claros lineamientos, manejando un lenguaje sencillo que logre la comprensión y aplicación adecuada de las personas o departamento que baja hacer uso del mismo.

### 5.02.05 Análisis Histórico Empresarial

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A se constituye en el año 2012, como organización empresarial pensando en aportar a la matriz productiva del país, llegando con expectativas de éxito que le permitan satisfacer la demanda dentro de su área. Es por la misma razón que trata de obtener la suficiente rentabilidad que le permita a la organización cumplir con los objetivos planteados, sobre la base de la Constitución de la República, en lo que respecta a Leyes, Reglamentos, permitiéndole brindar soluciones efectivas que ayuden a la toma de buenas decisiones y que esto no derive en problemas económicos.

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., es una agencia de marketing digital especializada en brindar servicios de marketing y publicidad digital. Tiene sede en Perú, donde llega en el 2007 para, en pocos años, lograr ser nominada en tres ocasiones (2013, 2014 y 2016) por ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes) como una de las tres mejores agencias digitales en el mercado peruano. Con solo apenas dos años en Perú, Addconsulta llegó a ser la primera agencia digital en convertirse en Google Certified Partner.

Entre los logros obtenidos por la empresa se señalan:

En el 2013, ganadores de un DIGI en la categoría SEM (Search Engine Marketing), premio otorgado por IAB Perú, organización que representa a la industria de la publicidad digital a nivel nacional e internacional.

En el 2013, Addconsulta fue elegida por Cardinal Path para convertirse en Google Regional Trainer, función que permite brindar entrenamiento a otras agencias digitales tanto en los aspectos estratégicos, así como también en aspectos más especializados en la implementación de campañas y el uso de Google Analytics y Google AdWords.

En el 2014, Addconsulta fue también ganador de la categoría SEO (Search Engine Optimization) en los premios DIGI, por sus resultados obtenidos con su cliente Peru.com. Además, se logró la nominación en la categoría Mejor campaña de SEM por la exitosa campaña digital de Baterías ETNA. En el 2015, esta campaña logró un Reconocimiento a la Innovación. Addconsulta logró, además, en el 2015, dos nominaciones en la categoría SEM y SEO, respectivamente.

ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., cuenta con fuertes conexiones con Dinamarca gracias al aporte de los accionistas y socios fundadores de origen danés. Esta conexión asegura los más novedosos enfoques y herramientas para SEO y SEM; además de los más altos estándares de calidad en su trabajo, que se refuerza y crece positivamente con el apoyo de la experiencia local.

La empresa es especialista en la creación y el aumento de tráfico de calidad a páginas web. Al crear landing pages, Addconsulta no solo se limita en crear una web con buen aspecto y contenido creativo, sino también en crear una web enfocada a cumplir sus objetivos. Considerando que, a menudo, el objetivo de nuestros clientes

es el ROI de su actividad de marketing, aseguramos de que el diseño del sitio web sea simple y fácil de entender generando rápidamente un call-to-action.

Los ejecutivos que manejan la empresa son:

Niels Klintø (Socio Fundador)

Pionero en Marketing Digital, especialista en Publicidad Online - Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM) en Google AdWords, MSN, Yahoo! Search Marketing y Yandex el motor de búsqueda ruso. Analítica Web. Certificado de Google Analytics Individual (Google Analytics IQ), Certificado de Google Adwords Professional (GAP). Master en Marketing Internacional, de University of Southern Denmark, Dinamarca.

Steffen Iversen (Director de Servicios)

Entrenador Regional de Google/Cardinal Path. Google Analytics Qualified, Google Adwords Qualified – Search, Google Adwords Qualified – Display, Master en Marketing Internacional- Copenhagen Business School – Dinamarca. 12 años de experiencia en ventas y marketing. Especialista en Marketing Estratégico.

Miguel Cachay (Socio Fundador)

Google Adwords Qualified – Search, Google Adwords Qualified – Display. Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Nac. Mayor de San Marcos. Bachiller de Negocios Internacionales de la Universidad San Martín de Porres.

Milena Iversen (Administración y Finanzas)

Especialista en Administración de empresas y Finanzas. Certificado de Google Adwords Qualified – Search, Google Adwords Qualified – Display. Experiencia en Business Controlling y Project Management. Maestría en Management Accounting (2010) y Negocios Internacionales (2005) de Copenhagen Business School, en Dinamarca. Bachiller de Marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Lorena Rodríguez (Country Manager – Ecuador)

Ingeniera en Marketing – ESPE (Escuela Superior politécnica del Ejército) DE Ecuador, Master en Publicidad y Comunicación- Universidad de Palermo – Buenos Aires Argentina - Master en Marketing Digital - IEB Online School - Madrid - 10 años de experiencia en Marketing de Servicios y Ventas - Especialista en Planificación de medios.

#### **5.02.06 Plan estratégico**

##### **Filosofía Empresarial**

Cumplir al cliente con profesionalismo, ética e innovación, siguiendo siempre los valores institucionales.

Es por eso que esta empresa con poco tiempo de haber llegado al país a fidelizado a los clientes que han apostado por ellos de la misma manera a que se fortalezcan las relaciones con sus socios de negocios y por ende se vuelvan duraderas en el tiempo con el servicio que prestan.

## **Misión**

Ofrecer servicios de Marketing y Publicidad digital efectivas e integrales que den un valor agregado de marca, a través del consumidor; que permitan alcanzar fidelidad y lealtad, comprometidos con el servicio al cliente basados en la calidad de los procesos de ejecución y estrategias publicitarias, de la mano de nuestros socios estratégicos, con un grupo de profesionales bien capacitados, buscando siempre la innovación en las tecnologías de las comunicaciones, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento comercial de los clientes.

## **Visión**

Ser una de las mejores agencias de Marketing Digital de Sudamérica, hasta el 2019.

## **Valores**

Estos valores son puestos en práctica en todas las actividades que realiza la empresa.

- **Integridad:** Comprometidos a realizar negocios correcto, honesto y justo.  
Calidad: Generar resultados que cumplan las expectativas de nuestros clientes.
- **Confianza:** Formar conexiones estratégicas con los socios para que de esa manera las dos partes sean honestas.
- **Respeto:** Valorar las marcas y sus productos de tal forma pasar a ser parte de las empresas con las que se realiza negocios.

## Objetivo General

Lograr a partir de la ejecución de los servicios de Marketing Digital, la satisfacción en los clientes, incrementando así la gestión administrativa y resultados financieros mediante la elaboración del manual de procedimientos contables.

## Objetivos específicos

- Identificar los procesos del Departamento de Contabilidad para el diseño o reestructuración de los mismos.
- Diseñar y aplicar flujo gramas de los procesos del departamento.
- Establecer los lineamientos que se dará a cada uno de los procedimientos del departamento.

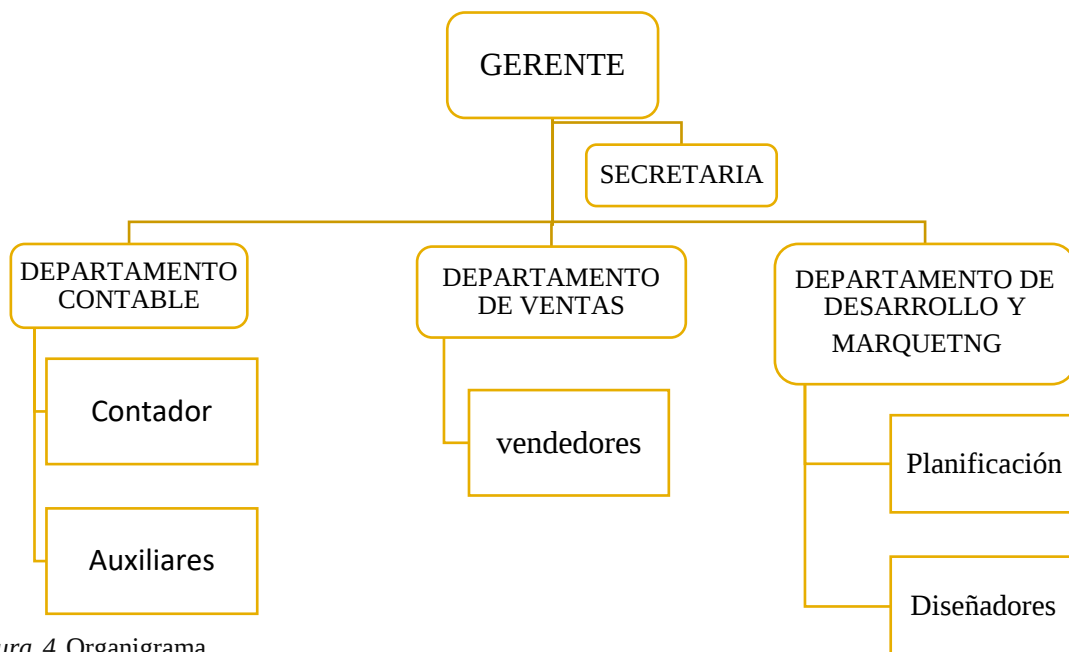
## Organigrama

El organigrama es una estructura jerárquica y se según la empresa.

“Es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia. Dependiendo de la mayor o menor complejidad de la estructura organizacional de la empresa, el organigrama será más o menos complejo” (Garces, 1999, pág. 20).

La estructura del mismo fue esquematizada para reflejar cómo se organiza jerárquicamente los puestos, teniendo en cuenta que debe ser adaptable a los cambios si se lo requiere.

*Organigrama de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A*



*Figura 4* Organigrama de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

La misma cuenta con 18 empleados que trabajan en Quito y con ellos tratan de satisfacer la demanda de sus clientes y están distribuidos de la siguiente forma:

- Gerente.
- Secretaria.
- Departamento de Contabilidad.
- Planificación.
- Especialistas diseñadores.
- Vendedores.

Según el organigrama cada individuo tiene funciones específicas, es por eso que detalla algunas de ellas:

**Gerente se encargará de:**

- Representar legalmente a la empresa.
- Tomar decisiones importantes.
- Fiscalizar y administrar las actividades según jerarquía.
- Direccionamiento a los objetivos planteados.

**Secretaria:**

- Recibir la correspondencia tanto del cliente interno como del externo.
- Recibir y direccionar las llamadas telefónicas.
- Conocer la estructura básica de todos los departamentos.
- Tener amplio conocimiento de la filosofía empresarial.

**Contador:**

- Direccionar los recursos económicos de la mejor manera aplicando los conocimientos profesionales.
- Llevar los registros cronológicamente de los ingresos y gastos.
- Proporcionar información verídica al gerente para la toma de decisiones.
- Realizar los pagos correspondientes de las obligaciones generadas.

**Departamento de ventas:**

- Ser el intermediario entre el cliente y la empresa.
- Ayudar a captar nuevos clientes.

- Planificar, implementar estrategias de mercado satisfaciendo al cliente a cambio de darle un beneficio económico a la empresa.

### **Departamento de Desarrollo y Marketing:**

- Investigar el mercado, recolectando información para manipularla en beneficio de la empresa.
- Trabajar nuevos productos de calidad.
- Fidelizar al cliente.
- Trabajar de acuerdo a cada tipo de cliente.

Realizando un análisis general de la estructura organizacional se puede constatar que en el departamento contable se tiene muchas falencias, es por eso que se hizo la propuesta de elaborar y socializar un manual de procedimientos el mismo que ayuda no solo al departamento involucrado, sino que indirectamente generara cambios en todos los departamentos de la empresa.

### **5.02.06.08 Reglamentos.**

Elaborar el reglamento interno empresarial permitirá establecer las directrices que condicionan la relación laboral entre el empleador y empleado. Esto ayudara que las partes queden en total acuerdo sin que las mismas sean perjudicadas, basadas en el código de trabajo.

En este punto se recalca que la empresa Addconsulta del ecuador, aún no cuenta con el reglamento interno, por causas económicas, pero siempre los contratos que realizan están pegados al código de trabajo donde indica en el “Art.1.-

*Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo (Legales, 2005, pág. 1).*

### **Situación empresarial.**

Este análisis permitirá a la empresa ver la situación presente, ya que se recopila información del pasado y presente, con lo que se puede realizar proyecciones a futuro con el objetivo de seguir siempre una planificación, teniendo en cuenta que la misma funcione de la mejor manera sin descuidar los factores que ocurrieron, ocurren e inclusive los que pueden ocurrir es por eso que con una adecuada organización se evitan pérdidas económicas o incluso el cierre de la empresa.

Es por eso que se analizan los ingresos percibidos y gasto de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR, generado el primer trimestre del año.

**Tabla 6**

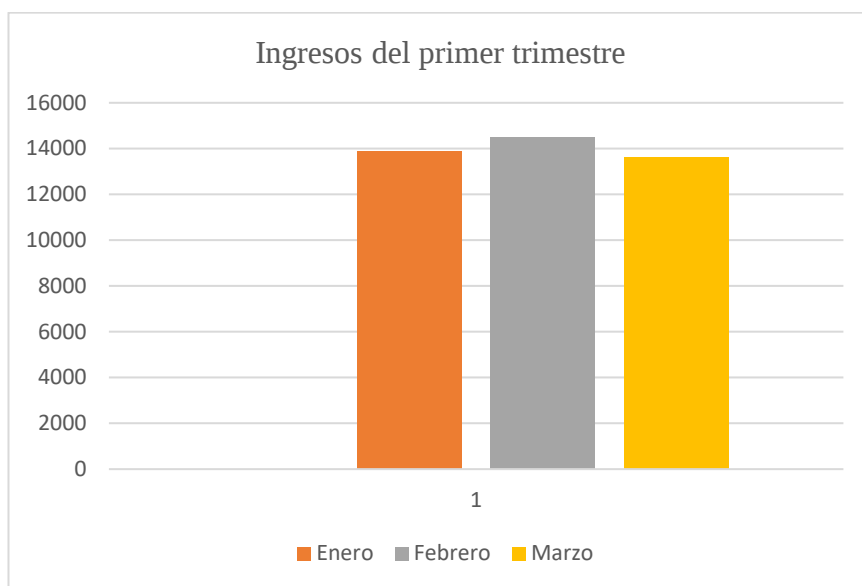
*Ingreso de la empresa Addconsulta del ecuador S.A.*

| Meses          | Ventas       |
|----------------|--------------|
| <b>Enero</b>   | \$ 13.859,90 |
| <b>Febrero</b> | \$ 14.479,95 |
| <b>Marzo</b>   | \$ 13.641,82 |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Elaborado: Tatiana Pinchao

*Nota:* Ingresos que la empresa obtiene por medio de los servicios prestados



*Figura 5 Estadísticas de ingresos.*

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

Según la gráfica se puede evidenciar que los ingresos han ido incrementando paulatinamente, teniendo que en enero se obtuvo ingresos mediante los servicios prestados de \$ 13.859,90 dólares, en febrero de \$14.479,95 dólares, y cerrando el trimestre de \$13.641,82 dólares, teniendo en cuenta que este año se ha tenido una recesión económica en el país el panorama es favorable según se evidencia en la gráfica anterior.

**Tabla 7**

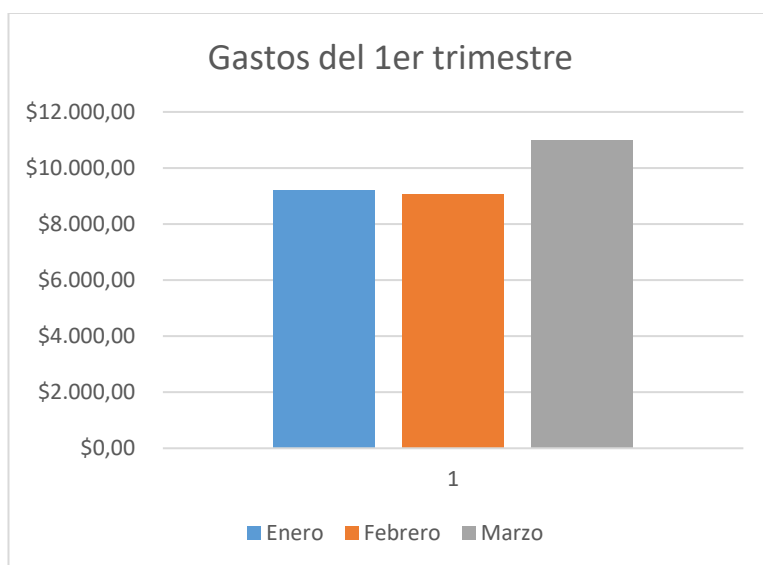
*Gastos de la empresa Addconsulta del ecuador S.A.*

| Meses          | Ventas       |
|----------------|--------------|
| <b>Enero</b>   | \$ 9.204,08  |
| <b>Febrero</b> | \$ 9.065,09  |
| <b>Marzo</b>   | \$ 10.984,23 |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

*Nota:* Gastos de la empresa generados por el pago de obligaciones durante el primer trimestre del año.



*Figura 6 Estadísticas de gastos.*

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

El siguiente grafico revela que la empresa ha logrado tener un buen control de los gastos generados con relación a los ingresos percibidos es por eso que en enero del primer trimestre se canceló obligaciones de alrededor de \$ 9.204,08 dólares, en febrero se canceló \$ 9.065,09 dólares y cerrando el trimestre fue de \$ 10.984,23 dólares.

Estos gráficos solo son un pequeño análisis de ingresos vs egresos, los mismos que llevan a la fuente general que son los estados financieros de la empresa que se deben interpretar a profundidad para que la información económica que se requiere para llegar a los objetivos planteados sean los correctos.

Es por eso que la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR vio la necesidad de optimizar tanto los recursos humanos y materiales enfocados en el incremento su renta. Esto ayudara no solo a los socios, sino que permitirá de la misma manera que los ingresos de las personas involucradas sean más relativos según su perfil, entendiendo que todos están comprometidos con la filosofía empresarial, esto genera que el impacto a mediano plazo sea de beneficio, llevando un mayor control de los recursos existentes.

### **Análisis de mercado.**

Para obtener una definición clara de que es el estudio de mercado Ale (2015) dice que *“Básicamente, el estudio de mercado se podría definir como un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado”* (pág. 11), y por medio de este análisis se podrá obtener información que llevara a determinar cuál será la población a encuestar para nuestro investigación.

Haciendo referencia en lo que significa el estudio de mercado prácticamente sirve para estudiar lo se quiere, necesita o cree según el comportamiento de los individuos o empresas.

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población (Lopez, 2009, pág. 70).

### **Población y Muestra**

Rodríguez (2007), afirma que *“una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”* (pág. 51). Por lo tanto, se tomará toda la población de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR, para realizar la investigación ya que son los encargados de proporcionar la información necesaria e incluso ayudar en la solución del problema porque tienen conocimiento desde donde se origina.

Se tomará como población de estudio las diferentes personas que integran la empresa como: Gerente, secretaria, departamento contable, de planificación, diseñadores y vendedores, los que dan como resultado 18 personas.

Por lo expuesto anteriormente se puede identificar que la encuesta se realizara a las personas que les afecta directamente el problema es por eso que *“El termino*

*Stakeholders es utilizado para referirse a un grupo de individuos identificables quienes pueden ser afectados o son afectados por un sistema” (Tesis de Investigadores , 2012, pág. 4).*

**Tabla 8**

*Población de la empresa Addconsulta S.A.*

| Cargo                        | Personas |
|------------------------------|----------|
| Gerente                      | 1        |
| Secretaria                   | 1        |
| Departamento de Contabilidad | 4        |
| Planificación                | 2        |
| Especialistas diseñadores    | 7        |
| Vendedores                   | 3        |
| Total                        | 18       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

Después de obtener la información basada en la entrevista se procederá a cuantificar las respuestas y a realizar el debido análisis de los resultados que arrojan cada una de las preguntas y verificar la aceptación o la negación de las mismas, para realizar el respectivo estudio de la implementación del manual.

### Cuestionario.



#### CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES EN LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A.

**Instrucciones:** Leer y responder según su criterio marcando con una (X) en cada pregunta.

La investigación ayudara a diseñar estrategias el departamento contable con información veraz que arrojará el estudio del proyecto de I+D+I de la empresa, sobre la elaboración de un manual que permita procesos administrativos contables eficientes.

| N° | PREGUNTA                                                                                                             | RESPUESTA |    |     | COMENTARIO |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----|------------|
|    |                                                                                                                      | SI        | NO | N/A |            |
| 1  | Existe un manual de procedimientos que norme las actividades de los departamentos                                    |           |    |     |            |
| 2  | Poseen en la actualidad normas para los pagos, registros de transacciones y de operaciones contables                 |           |    |     |            |
| 3  | Realizan reportes de registro y control de ingresos y egresos.                                                       |           |    |     |            |
| 4  | El personal que maneja dinero dentro de la empresa tiene clara su responsabilidad                                    |           |    |     |            |
| 5  | Está de acuerdo que cualquier persona de la empresa realice funciones de caja, cobro y registros contables.          |           |    |     |            |
| 6  | Conoce usted que ingresos percibe la empresa                                                                         |           |    |     |            |
| 7  | Para realizar pagos se pide autorización de gerencia.                                                                |           |    |     |            |
| 8  | Se realizan evaluaciones de conocimientos y habilidades para realizar los trabajos encomendados dentro de cada área. |           |    |     |            |
| 9  | Piensa usted que ha recibido buen trato como cliente interno desde el departamento contable                          |           |    |     |            |
| 10 | Usted estaría de acuerdo con la implementación de un manual de procedimientos en el área contable                    |           |    |     |            |

Nombre del entrevistado.....

Firma.....

Cargo o departamento.....

Fecha.....

## Análisis de los resultados

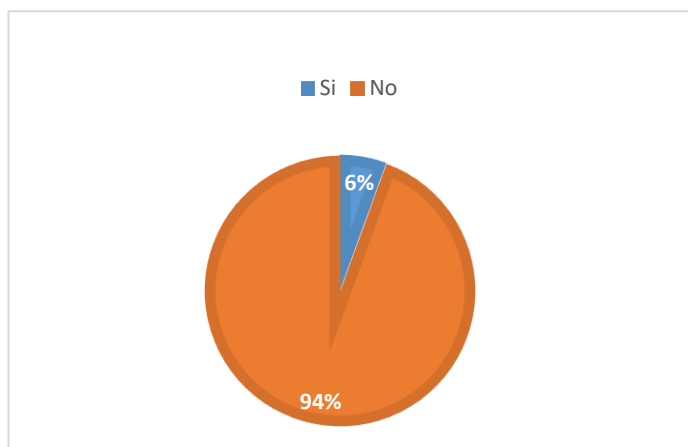
¿Existe un manual de procedimientos que norme las actividades de los departamentos?

**Tabla 9**

*Pregunta 1*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| <b>Si</b>    | 1         | 6%         |
| <b>No</b>    | 17        | 94%        |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A  
Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 7 Pregunta 1*

Revisando los datos estadísticos que arroja la pregunta de que si existe un manual de procedimientos que norme las actividades de los departamentos de la empresa, el 6% de los encuestados dicen conocer que, si hay un manual, especificando que solo es un supuesto ya no pertenecen al departamento y describen que al parecer si hay normas dentro de la empresa, pero el 94% dice que no, esto afirman las personas que trabajan en relación al departamento contable y los altos mandos.

¿Poseen en la actualidad normas para los pagos, registros de transacciones y de operaciones contables?

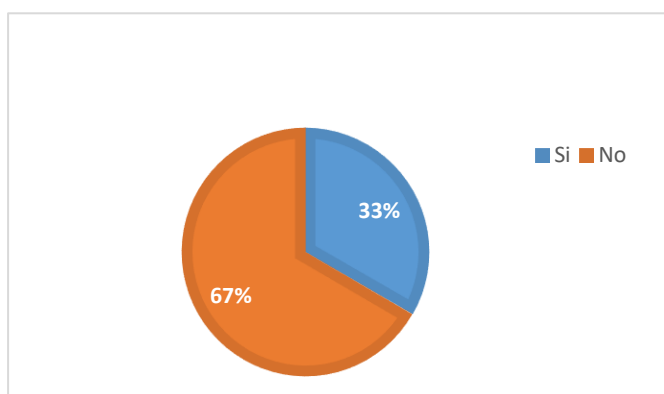
**Tabla 10**

*Pregunta 2*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| <b>Si</b>    | 6         | 33%        |
| <b>No</b>    | 12        | 67%        |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao.



*Figura 8 Pregunta 2*

Referente a la pregunta en donde señala que, si poseen en la actualidad normas de los pagos, registros de transacciones y de operaciones contables el 33% de los encuestados dijeron que, si tienen lineamientos para los pagos, registros de transacciones y de operaciones contables, pero desconocen si hay algún documento por escrito lo señale y el 67% desconoce del tema ya que no pertenecen al departamento contable y tampoco está involucrado directamente.

¿Realizan reportes de registro y control de ingresos y egresos?

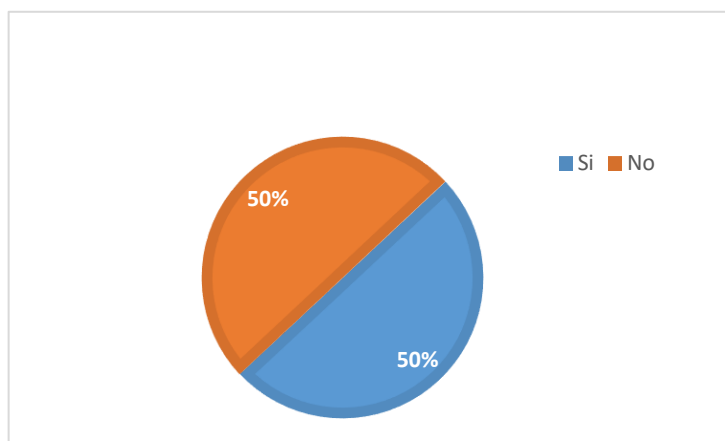
**Tabla 11**

*Pregunta 3*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| Si           | 9         | 50%         |
| No           | 9         | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 9 Pregunta 3.*

Según los datos de la tabla 10 que se estructura en base a la pregunta de que si Realizan reportes de registro y control de ingresos y egresos y muestra que del total de las personas encuestadas el 50 % dice conocer que en el departamento contable si realizan reportes sobre los ingresos y egreso, pero el 50% afirma que no conoce porque no están ligados directamente al departamento. Es por eso que en toda transacción se debe tener lineamientos tanto de registro y archivo en orden cronológica para proporcionar información verídica.

¿El personal que maneja dinero dentro de la empresa tiene clara su responsabilidad?

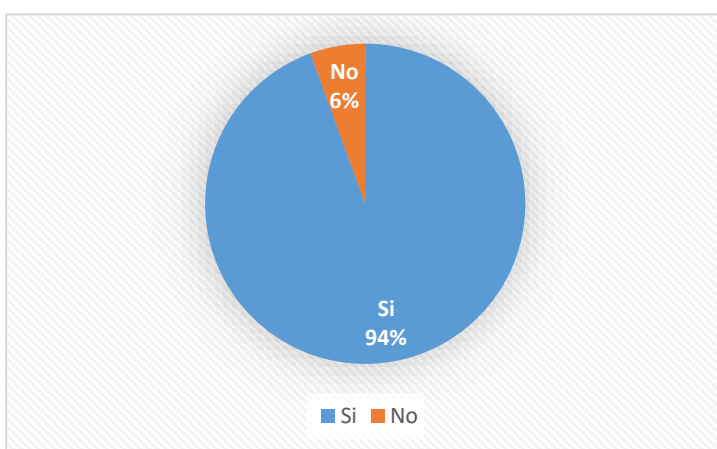
**Tabla 12**

*Pregunta 4*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| <b>Si</b>    | 17        | 94%        |
| <b>No</b>    | 1         | 6%         |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 10 Pregunta 4*

En base a los datos obtenidos del cuestionario de la pregunta sobre si el personal que maneja dinero dentro de la empresa tiene clara su responsabilidad, el 94% de los empleados dijeron que si tenían conocimiento de que es manejar dinero para manejo interno de la empresa sin que este especificado por escrito ya que los valores personales prevalecen y el 6% dijo no tener conocimiento de que cual serán las sanciones a recibir si se incumpliera la responsabilidad.

¿Está de acuerdo con que cualquier persona de la empresa realice funciones de caja, cobro y registros contables?

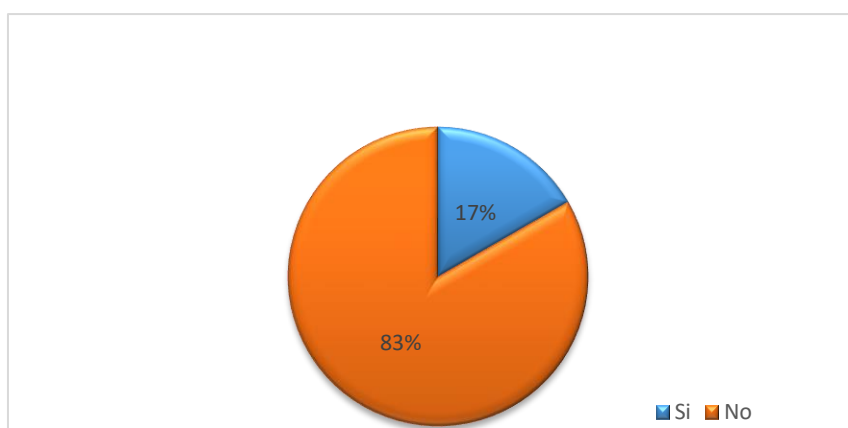
**Tabla 13**

*Pregunta 5*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| Si           | 3         | 17%         |
| No           | 15        | 83%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 11 Pregunta 5*

Según los datos de la tabla 12 que hace referencia a la pregunta está de acuerdo con que cualquier persona de la empresa realice funciones de caja, cobro y registros contables el 17%, está de acuerdo con que se ayude en esta función ocasionalmente mas no que sea algo permanente ya que todos practican valores y tratan de ayudarse de alguna manera, pero el 83% no está de acuerdo ya que dice que es un puesto con mucha responsabilidad.

¿Conoce usted que ingresos percibe la empresa?

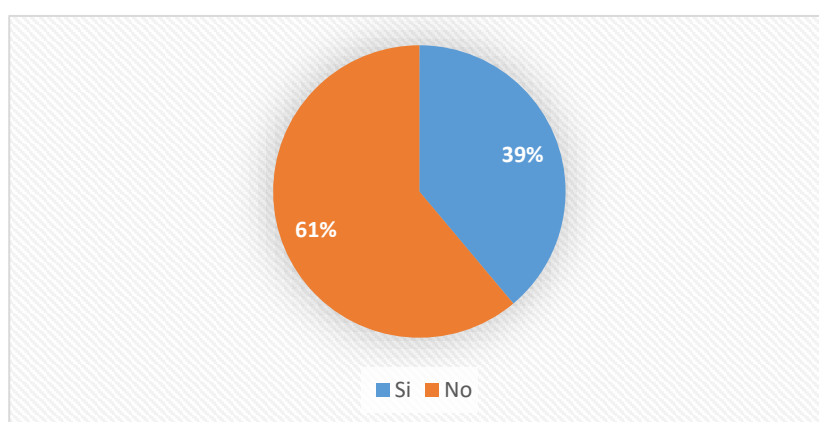
**Tabla 14**

*Pregunta 6*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| <b>Si</b>    | 7         | 39%        |
| <b>No</b>    | 11        | 61%        |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 12 Pregunta 6*

Haciendo referencia al cuestionario que se realizó al personal de la empresa, basados en la pregunta conoce usted que ingresos percibe la empresa el 39% dijo conocer cuál era la actividad que generaba dinero y el 61%, respondió no conocer del porque ingresaba dinero tomando en cuenta que ellos realizan otras actividades en la empresa que no tienen nada que ver dentro de sus actividades.

¿Para realizar pagos se pide autorización de gerencia?

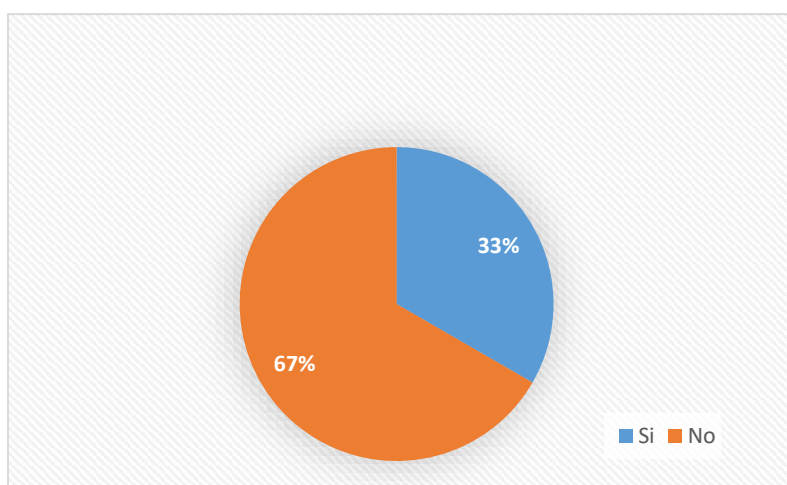
**Tabla 15**

*Pregunta 7*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| Si           | 6         | 33%        |
| No           | 12        | 67%        |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 13 Pregunta 7*

Analizando los datos que las personas encuestadas dieron como respuesta en base a la pregunta que para realizar pagos se pide autorización de gerencia el 33%, tiene conocimiento de que primero se pide autorización a gerencia para realizar cualquier pago en base a las obligaciones adquiridas por la empresa, pero el 67% no tenía conocimiento ya que como en algunas respuestas anteriores el porcentaje de personas que dijeron que no es porque no pertenecen al departamento contable o por lo menos no están ligados de alguna manera.

¿Se realizan evaluaciones de conocimientos y habilidades para realizar los trabajos encomendados dentro de cada área?

Tabla 16

Pregunta 8.

| Opción       | Respuesta | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| Si           | 9         | 50%         |
| No           | 9         | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

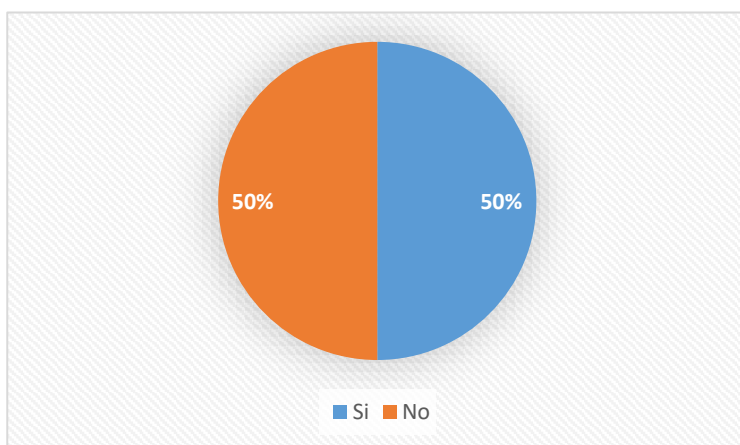


Figura 14 Pregunta 8

Analizando los datos de la tabla 15 creada en base a la pregunta se realizan evaluaciones de conocimientos y habilidades para realizar los trabajos encomendados dentro de cada área las respuestas estuvieron divididas ya que el 50 % menciona que cada representante de cada área se reúnen 2 veces al mes por lo menos para estar al tanto de las actividades que se están realizando, teniendo claro que no tienen ningún reglamento que fundamente esta actividad y el 50% reconoce que no se hace nada por evaluar los conocimientos y destrezas, pero dando a conocer que estarían de acuerdo en que esta actividad se implementara dentro de cada área.

¿Piensa usted que ha recibido buen trato como cliente interno desde el departamento contable?

Tabla 17

Pregunta 9

| Opción       | Respuesta | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| Si           | 13        | 72%         |
| No           | 5         | 28%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao

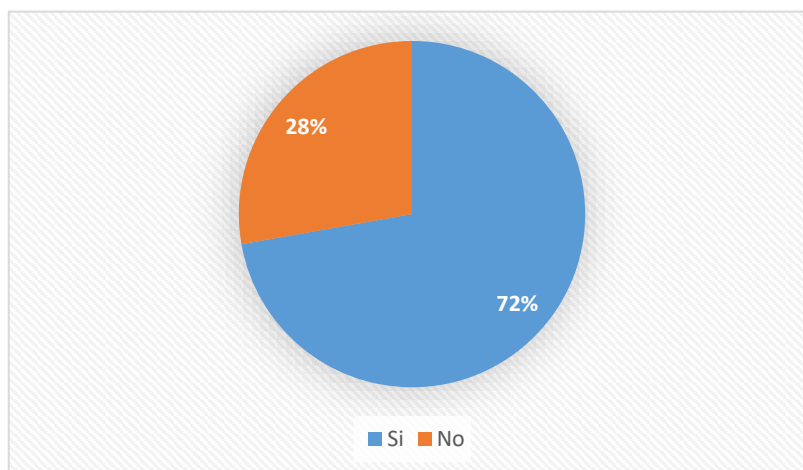


Figura 15 Pregunta 9.

Teniendo los datos para analizar la pregunta que se realizó al personal en donde piensa usted que ha recibido buen trato como cliente interno desde el departamento contable el 72% de los encuestados dijeron que el buen trato hacia ellos desde el departamento contable era muy bueno pero el 28%, está en desacuerdo, ya que a veces por diferencias profesionales o discordias han tenido altercados que han sabido manejarlos en buenos tratos. Es por eso que se debe manejar de la mejor manera cualquier altercado que se tenga como compañeros

¿Usted estaría de acuerdo con la implementación de un manual de procedimientos en el área contable?

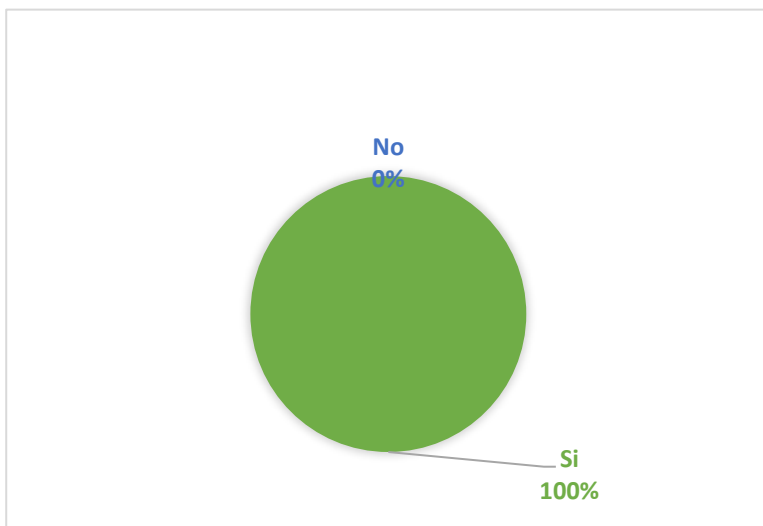
**Tabla 18**

*Pregunta 10.*

| Opción       | Respuesta | Porcentaje |
|--------------|-----------|------------|
| <b>Si</b>    | 18        | 94%        |
| <b>No</b>    | 0         | 6%         |
| <b>Total</b> | 18        | 100%       |

Fuente: Empresa Addconsulta S.A

Elaborado por: Tatiana Pinchao



*Figura 16 Pregunta 10*

Analizando los datos recopilados según el cuestionario realizado a las personas de la empresa haciendo referencia de la pregunta de Usted estaría de acuerdo con la implementación de un manual de procedimientos en el área contable, el 100% respondió que está de acuerdo con que se implemente lineamientos no solo en el departamento contable, sino que en cada uno de los departamentos, esto da como resultado que el cambio que se implementara será positivo para la empresa y para todas las personas involucradas.

Después de analizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario planteado pasamos a establecer mediante la matriz FODA, el entorno real en los procedimientos del departamento contable, lo que permitirá analizar los factores internos y externos los cuales ayudaran a realizar las respectivas observaciones encontradas al gerente y contador de la empresa. Obligaciones

### Matriz FODA del Departamento Contable



Figura 17 Matriz FODA  
Fuente: Empresa Addconsulta S.A  
Elaborado por: Tatiana Pinchao

La matriz refleja que se puede utilizar las fortalezas permitiendo analizar la situación real de la empresa teniendo presente que es lo que se busca y las posibles alternativas a elegir sobre el problema encontrado es por eso que no se debe tomar decisiones importantes sin una estrategia, la misma que permite reducir el riesgo de cometer errores y llegar a la meta planteada.

## **Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.**

### **Introducción**

El presente documento ayudará al lector a entender la importancia de tener control de los movimientos internos de un departamento en específico. Es por eso que este manual esta creado para el departamento contable de la empresa Addconsulta del Ecuador con el fin de mejorar los procesos y funcionen de forma correcta, recuperando recursos económicos y humanos.

De esta forma, el departamento deberá mantener información eficiente sobre la situación financiera de la empresa, que ayudará administrar y canalizar de la mejor manera los recursos económicos y para la toma decisiones estratégicas desde la gerencia durante el ciclo contable.

Los involucrados deben tener claro que este documento está sujeto a revisión, actualización y modificación según las necesidades de la empresa y el departamento, teniendo en cuenta que si se realiza alguna modificación serán notificados para la respectiva capacitación e implementación del cambio.

El presente documento se establece de la siguiente manera; Introducción, Misión, Visión Objetivo del manual, Filosofía de la empresa, Políticas y Procedimientos Descriptivos con los

Diagrama de Flujo correspondientes, a fin de facilitar al personal las guías que permitan conocer el manejo del procedimiento de los registros contables, así como, la información necesaria que se debe generar para los clientes tanto internos como externos.

**Misión.**

Es un documento de procedimientos elaborado para el personal del departamento contable, el compromiso es generar soluciones de bienes a los involucrados partiendo desde la eficiencia y la eficacia.

**Visión.**

Ser un documento base en la mejora de procedimientos para reestructurar en el futuro los demás departamentos de la empresa Addconsulta del Ecuador.

**Objetivo.**

El objetivo del documento es establecer técnicas para el control interno que permitirá trabajar con el personal involucrado (gerentes y empleados), los mismos que deben proporcionar seguridad y estabilidad para que prevalezcan en el tiempo. Es por eso que deben tener las siguientes características;

- Procedimientos con eficacia y eficiencia.
- Información financiera veraz.
- Cumplir con las normas y leyes establecidas por las entidades de control.

### **Base legal.**

El documento es una guía que permite establecer normas y reglamento pegados a la ley, que están regidas las empresas constituidas legalmente dentro del país logrando procedimientos eficientes contribuyendo a llegar a las metas establecidas.

- Superintendencia de compañías, valores y seguros (ley de compañías).
- Ministerio del trabajo (código de trabajo).

### **5.03.01 Descripción de los procedimientos contable.**

Este análisis da un gran aporte a la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR ya que sirve como instrumento para rediseñar los elementos de la planeación, organización, dirección y control de la información financiera que manejan. Identificando las fortalezas y debilidades dentro del área contable, implantando medidas de mejoramiento en las actividades del personal.

Una vez establecida la problemática pasaremos a describir cada uno de los procedimientos a implantarse en el departamento.

---

## Manual



# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE**

## Hoja de Aprobación

**Tabla 19**

*Hoja de Aprobación*

|                                                                      |        |
|----------------------------------------------------------------------|--------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE<br>FINANCIERO |        |
| Fecha de elaboración:                                                |        |
| Revisión Borradores :                                                |        |
| Fecha                                                                | Página |
| Fecha de Socialización:                                              |        |
| Fecha de implementación:                                             |        |
| Nombre del responsable para aprobación                               | Firma  |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

### Carta de Actualización de Procedimientos

Fecha.....

El manual de procedimientos

denominado.....establecido el

día.....presenta cambios en los procedimientos que a continuación se detallan:

Procedimientos

.....  
.....  
.....

Descripción del cambio

.....  
.....  
.....  
....

El día..... el Departamento Contable- Financiero recibió el manual con los cambios realizados en los procedimientos antes descritos.

Nombre y Firma del Receptor.....

## **Introducción.**

El presente documento ayudará al lector a entender la importancia de tener control de los movimientos internos de un departamento en específico. Es por eso que este manual esta creado para el departamento contable de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR con el fin de mejorar los procesos y funciones de forma correcta, recuperando recursos económicos y humanos.

De esta forma, el departamento deberá mantener información eficiente sobre la situación financiera de la empresa, que ayudará administrar y canalizar de la mejor manera los recursos económicos y para la toma decisiones estratégicas desde la gerencia durante el ciclo contable.

Los involucrados deben tener claro que este documento está sujeto a revisión, actualización y modificación según las necesidades de la empresa y el departamento, teniendo en cuenta que si se realiza alguna modificación serán notificados para la respectiva capacitación e implementación del cambio.

El presente documento se establece de la siguiente manera; Introducción, Misión, Visión Objetivo del manual, Filosofía de la empresa, Políticas y Procedimientos Descriptivos con los Diagrama de Flujo correspondientes, a fin de facilitar al personal las guías que permitan conocer el manejo del procedimiento de los registros

contables, así como, la información necesaria que se debe generar para los clientes tanto internos como externos.

**Misión.**

Es un documento de procedimientos elaborado para el personal del departamento contable, el compromiso es generar soluciones de bienes a los involucrados partiendo desde la eficiencia y la eficacia.

**Visión.**

Ser un documento base en la mejora de procedimientos para reestructurar en el futuro los demás departamentos de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR.

**Objetivo.**

El objetivo del documento es establecer técnicas para el control interno que permitirá trabajar con el personal involucrado (gerentes y empleados) mediante la documentación de las actividades, los mismos que deben proporcionar seguridad y estabilidad para que prevalezcan en el tiempo.

**Base Legal.**

El documento es una guía que permite establecer normas y reglamento pegados a la ley, que están regidas las empresas constituidas legalmente dentro del país logrando procedimientos eficientes contribuyendo a llegar a las metas establecidas.

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (ley de compañías).
- Ministerio del Trabajo (código de trabajo).

### **Políticas.**

- Es responsabilidad del Gerente o contador que los diferentes procedimientos descritos en el manual se apliquen en las actividades diarias que lleven a cabo las personas involucradas en el departamento bajo la normativa laboral vigente.
- Los procedimientos son aplicables de manera general evitando una selección que incurra en cualquier tipo de favoritismos de cualquier persona dentro del departamento, las actividades se deberán efectuar en base a los valores empresariales.
- Los procedimientos dentro del manual no podrán ser modificados en el orden, lugar o tiempos de trabajo sin la debida autorización del gerente y contador.
- Es responsabilidad del departamento contable hacer cumplir cada uno de los procedimientos descritos en el manual.
- Si las nuevas contrataciones dentro del departamento contable no entienden el contenido del manual, deberán realizar una solicitud para la debida capacitación e implementación del mismo.

### **Filosofía Corporativa.**

Cumplir al cliente con profesionalismo, ética e innovación, siguiendo siempre los valores institucionales.

Es por eso que esta empresa con poco tiempo de haber llegado al país a fidelizado a los clientes que han apostado por ellos de la misma manera a que se fortalezcan las

relaciones con sus socios de negocios y por ende se vuelvan duraderas en el tiempo con el servicio que prestan.

### **Histórico.**

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A se constituye en el año 2012, como organización empresarial pensando en aportar a la matriz productiva del país, llegando con expectativas de éxito que le permitan satisfacer la demanda dentro de su área. Es por la misma razón que trata de obtener la suficiente rentabilidad que le permita a la organización cumplir con los objetivos planteados, sobre la base de la Constitución de la República, en lo que respecta a Leyes, Reglamentos, permitiéndole brindar soluciones efectivas que ayuden a la toma de buenas decisiones y que esto no derive en problemas económicos.

La empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR es una agencia de marketing digital especializada en brindar servicios de marketing y publicidad digital. Tiene sede en Perú, donde llega en el 2007 para, en pocos años, lograr ser nominada en tres ocasiones (2013, 2014 y 2016) por ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes) como una de las tres mejores agencias digitales en el mercado peruano. Con solo apenas dos años en Perú, ADDCONSULTA llegó a ser la primera agencia digital en convertirse en Google Certified Partner.

Entre los logros obtenidos por la empresa se señalan:

En el 2013, ganadores de un DIGI en la categoría SEM (Search Engine Marketing), premio otorgado por IAB Perú, organización que representa a la industria de la publicidad digital a nivel nacional e internacional.

En el 2013, ADDCONSULTA fue elegida por Cardinal Path para convertirse en Google Regional Trainer, función que permite brindar entrenamiento a otras agencias digitales tanto en los aspectos estratégicos, así como también en aspectos más especializados en la implementación de campañas y el uso de Google Analytics y Google AdWords.

En el 2014, ADDCONSULTA fue también ganador de la categoría SEO (Search Engine Optimization) en los premios DIGI, por sus resultados obtenidos con su cliente Peru.com. Además, se logró la nominación en la categoría Mejor campaña de SEM por la exitosa campaña digital de Baterías ETNA. En el 2015, esta campaña logró un Reconocimiento a la Innovación. Addconsulta logró, además, en el 2015, dos nominaciones en la categoría SEM y SEO, respectivamente.

ADDCONSULTA DEL ECUADOR cuenta con fuertes conexiones con Dinamarca gracias al aporte de los accionistas y socios fundadores de origen danés. Esta conexión asegura los más novedosos enfoques y herramientas para SEO y SEM; además de los más altos estándares de calidad en su trabajo, que se refuerza y crece positivamente con el apoyo de la experiencia local.

La empresa es especialista en la creación y el aumento de tráfico de calidad a páginas web. Al crear landing pages, Addconsulta no solo se limita en crear una web con buen aspecto y contenido creativo, sino también en crear una web enfocada a cumplir sus objetivos. Considerando que, a menudo, el objetivo de nuestros clientes

es el ROI de su actividad de marketing, aseguramos de que el diseño del sitio web sea simple y fácil de entender generando rápidamente un call-to-action.

### **Misión**

Ofrecer servicios de marketing y publicidad digital efectivas e integrales que den un valor agregado de marca, a través del consumidor; que permitan alcanzar fidelidad y lealtad, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento comercial de los clientes.

### **Visión**

Ser una de las mejores agencias de marketing digital de la región comprometidos con el servicio al cliente basados en la calidad en los procesos de ejecución y estrategias publicitarias, de la mano de nuestros socios estratégicos, con un grupo de profesionales bien capacitados, buscando siempre la innovación en las tecnologías de las comunicaciones, hasta el 2019.

### **Valores**

Estos valores se practican en todas las actividades que realiza la empresa.

- Integridad: Comprometidos a realizar negocios correcto, honesto y justo.
- Calidad: Generar resultados que cumplan las expectativas de nuestros clientes.
- Confianza: Formar conexiones estratégicas con los socios para que de esa manera las dos partes sean honestas.

- Respeto: Valorar las marcas y sus productos de tal forma pasar a ser parte de las empresas con las que se realiza negocios.

### **Objetivo general**

El proyecto es entender el entorno en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas en Ecuador; orientado a encontrar nuevos mercados para nuestros clientes y compartir con las empresas conocimiento para el desarrollo de un marketing más eficaz y con responsabilidad mediante el internet.

### **Objetivos específicos**

- Lograr en los clientes que su marca obtenga credibilidad y posicionamiento.
- Determinar herramientas que ayuden a identificar a los clientes actuales y potenciales ayudándoles con el manejo en línea de sus canales de comunicación con sus clientes.
- Para maximizar los resultados de nuestros clientes, con estrategias de negocios en la publicidad online.

Organigrama de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

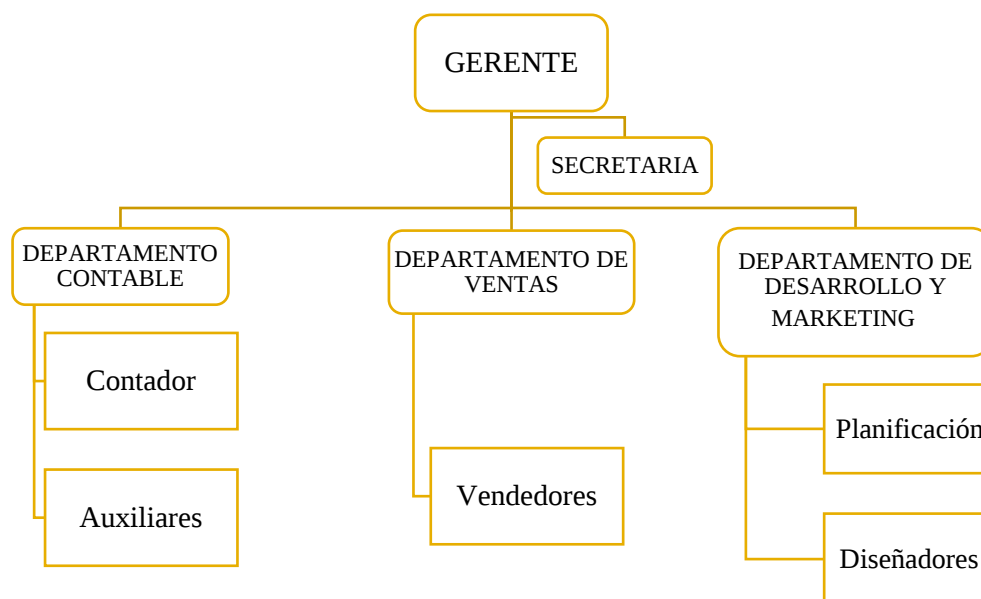


Figura18 Organigrama de la Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Elaborado: Tatiana Pinchao

### Responsables del departamento contable.

La empresa Addconsulta con pocos años de trabajar en el Ecuador, se ha mantenido dentro del mercado con solidez, es por eso que se debe realizar cambios y dar lineamientos para las actividades que las personas realizan dentro del departamento y es por eso que la estructura del departamento es especial y según el perfil el departamento consta con el Gerente, Contador General y los Auxiliares.

Tabla 20

Descripción de Funciones Contador General

| DESCRIPCION DE FUNCIONES             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AREA:</b>                         | DEPARTAMENTO CONTABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>GARGO:</b>                        | CONTADOR GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>SUPERVISADO POR:</b>              | Gerente general                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>SUPERVISAR A :</b>                | Auxiliares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>OBJETIVO :</b>                    | Preparar la información financiera basando en el adecuado registro de las operaciones basadas en la planeación, organización, dirección y control de las actividades del departamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Funciones:</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar de los estados financieros.</li> <li>• Redistribución de los recursos económicos de la mejor manera.</li> <li>• Proporcionar información verídica al gerente para la toma de decisiones.</li> <li>• Realizar documentación legal contable que requieran los organismos de control.</li> <li>• Verificar que los registros contables estén cronológicamente registrados en el mes.</li> <li>• Supervisar el correcto manejo de las cuentas.</li> <li>• Revisar el rol de pagos y autorizar.</li> <li>• Elaborar cronograma de pagos.</li> <li>• Asesorar a los auxiliares.</li> <li>• Aprobar planillas de IESS.</li> </ul> |
| <b>Comunicación:</b>                 | El Contador se relaciona con todas la áreas de la compañía, de la misma manera lo hará con el cliente externo (proveedores, clientes , estado, bancos y otros)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Capacidades y valores:</b>        | Buena relación interpersonal y labora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                      | tener criterio propio en la decisiones contables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                      | Dinámico y proactivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                      | Solucionar problemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Requisitos:</b>                   | Contador Público Autorizado (CPA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                      | Tener por lo menos 2 años de experiencia en el cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Jornada:</b>                      | 8 horas laborables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

Tabla 21

*Descripción de funciones Auxiliares*

**DESCRIPCION DE FUNCIONES**

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AREA:</b>                   | DEPARTAMENTO CONTABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>GARGO:</b>                  | AUXILIARES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                | <b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>SUPERVISADO POR:</b>        | Contador General                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>SUPERVISAR A :</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>OBJETIVO :</b>              | Registrar toda la información contable que ingrese entorno al movimiento de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Funciones:</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar documentación de ingresos y gastos</li> <li>• Recoger la información para la elaboración de impuestos</li> <li>• Realizar pago a proveedores</li> <li>• Realizar consolidación bancaria</li> <li>• Elaboración de Roles de pago</li> <li>• Elaboración de planillas de IESS</li> <li>• Realizar reposición de caja chica</li> <li>• Archivar la documentación en orden cronológico</li> <li>• Emitir retenciones</li> <li>• Emitir informes mensuales al contador sobre los movimientos</li> </ul> |
| <b>Comunicación:</b>           | Clientes internos (personal de la empresa) y externo (proveedores, clientes , organismos de control)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Capacidades y valores :</b> | Buena relación interpersonal y laboral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                | Tener criterio propio en las decisiones contables.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                | Dinámico y proactivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                | Solucionar problemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                | Discreto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Requisitos:</b>             | Cursar los últimos años de Tecnología o Universidad<br>Tener por lo menos 2 años de experiencia en cargos similares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Jornada:</b>                | 8 horas laborables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

### **Descripción de los procedimientos contable.**

Este análisis da un gran aporte a la empresa Addconsulta del Ecuador ya que sirve como instrumento para rediseñar los elementos de la planeación, organización, dirección y control de la información financiera que manejan. Identificando las fortalezas y debilidades dentro del área contable, implantando medidas de mejoramiento en las actividades del personal.

Inicialmente se tomarán las cuentas que tienen más relevancia para realizar los procedimientos de cuentas por cobrar, caja chica, conciliación bancaria, pago de impuestos, hasta el cierre y preparación de estados financieros.

### **PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR:**

En esta cuenta se realizan los procesos que se necesitan para satisfacer una necesidad. Las cuentas que intervienen en esta transacción son, ingresos, cuentas por cobrar, Descuentos e Inventario.

El personal involucrado realizara las siguientes actividades: Aprobación de Crédito, orden de servicio a prestar, elaboración de factura, recaudación, generación de notas crédito si fuera el caso.

El procedimiento para que se genere la transacción es con la siguiente documentación:

- Orden del servicio a prestar.
- Factura de Venta.
- Comprobante de ingreso (caja).
- Comprobante de retención (cliente).

- Notas créditos.

#### Reportes Generados.

- Cuentas por Cobrar (auxiliar).
1. El vendedor envía el Pedidos del servicio solicitado para proceder a la elaboración de facturas e imprimirla al departamento contable, la misma que será entregada a los clientes por el auxiliar contable por tal situación es la responsabilidad el cobro del documento emitiéndole el original al cliente y las copias archivarlas en su respectivo puesto indicando que se generó si caja o cuentas por cobrar.
  2. Las facturas que son el soporte para que se genere la cuenta por cobrar dentro de la semana que se generó la venta el día viernes pasa al listado de acreedores para revisar qué tiempo tiene de vigencia el crédito otorgado.
  3. El auxiliar (1-2): elabora en la semana la ruta de visitas para el cobro a los Clientes, el cual se le entrega al contador general para su autorización y comentario.
  4. El auxiliar (1-2): verifica que la documentación que dan soporte al reporte emitido por el sistema este correcto para proceder a enviar al mensajero a cobrar.
  5. El Contador y Gerente: Verifica el reporte generado de cuentas por cobrar para saber en qué situación se encuentra la cuenta en tiempos de pagos especificados en los Contratos.
  6. Mensajero y Auxiliar (1-2): El mensajero regresa de la ruta de cobros y emite un reporte de clientes que cancelaron y los que no, describiendo las actividades efectuadas, registrando el cobro de cheques, valor, de que

institución bancaria, si es transferencia bancarias por el total o parcial de la deuda, el número de la transferencia, valor de que institución bancaria y el número de la factura a la cual está afectando.

7. Mensajero y Auxiliar (1-2): Se recibe en contabilidad el reporte del mensajero donde hace constar cheques, efectivo, valores los mismos que después cuenta se envía a depósito.
8. Mensajero y Auxiliar (1-2): Al día siguiente del depósito se recibe por parte del mensajero los comprobantes de depósito para realizar la cancelación o abono a la factura del cliente la misma que afectara a las cuentas por cobrar.
9. Contador Gerente: Cada fin de mes se procede a elaborar un reporte para revisar en qué condiciones se encuentran algunas cuentas que no se han podido cobrar y determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro, dependiendo de los días que se establezca con gerencia. El máximo de espera serán 120 días, caso contrario se pasa a instancias legales para el cobro de la cuenta por cobrar.

### **Contenido y codificación.**

Pasamos a detallar los lineamientos a los cuales estarán dirigidos los procedimientos del departamento con su respectiva codificación para el fácil manejo en este manual:

**MPC:** Siglas Manual de procedimientos contables.

**ADD:** Siglas de la Razón social.

**EC (#):** Siglas del país y numeración del procedimiento por cuenta.

Después de establecer cómo se va a codificar los relevantes procedimientos, pasamos a detallar cada una de las cuentas

Procedimiento de Facturación MPCADD-EC01

Procedimiento de cuentas por cobrar MPCADD-EC02

Procedimiento de recaudación MPCADD-EC03

### **Flujo Grama**

Para plantear el diagrama se procede a definir las diferentes actividades que se realizan en un procedimiento en pasos sencillos y comprensibles para la persona que la lea. La tabla consta de simbología estándar es por eso que *“un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa”* (Manene, 2011).

El cuadro que se pasa a detallar es el que hará entender lo más sencillamente posible que es lo que se quiere hacer entender mediante simbologías y algo abstracto de los procedimientos según la utilidad del gráfico.

### Diagrama de Flujos

| Símbolo                                                                                                         | Descripción                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|  <p>INICIO/ FIN</p>            | Este se utiliza para expresar el inicio y el final del diagrama. |
|  <p>PROCESO</p>                | Sirve para procesos específicos.                                 |
|  <p>DECISIÓN</p>               | Este símbolo permite determinar una decisión de SI o NO          |
|  <p>DOCUMENTO</p>             | Se refiere a un documento utilizado en el proceso.               |
|  <p>MÚLTIPLES DOCUMENTOS</p> | Se refiere a un documento con varias copias.                     |
|  <p>BASE DE DATOS</p>        | Se utiliza para mencionar a documentos del proceso.              |
|  <p>ARCHIVO</p>              | Representa al archivo físico de la oficina.                      |

Figura 19 Diagrama de Flujos, ayudara a entender los flujo gramas según la representación de cada figura (Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A. Elaborado: Tatiana Pinchao)

Tabla 22

*Proceso que genera cuentas por cobrar*

| PROCESO PARA QUE SE GENERA CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FACTURACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |
| Es el proceso que refleja la adquisición o venta de un bien o servicio de la persona según el escenario de la transacción contable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <b>DOCUMENTOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Factura                                                                                                        |
| Es el documento que refleja la información de la transacción de compra o venta detallado si es un bien o servicio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |
| Este documento debe constar de las siguiente partes para que sea comercial:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apellido y nombres del representante.</li> <li>2. Nombre comercial (si lo tuviera.)</li> <li>3. Dirección de la empresa.</li> <li>4. RUC.</li> <li>5. Nombre de documento.</li> <li>6. Numeración del comprobante (consecutivo)</li> <li>7. Apellidos y nombres o razón social del comprador.</li> <li>8. RUC del comprador.</li> <li>9. Fecha de emisión.</li> <li>10. Autorización y fecha de emisión impresa por la imprenta, correspondiente con el SRI</li> <li>11. Descripción del bien o servicio adquirido.</li> <li>12. Cantidad igual en letras como en números.</li> </ol> |                                                                                                                |
| <b>RESPONSABLE QUE INTERVIENEN EN EL PROCESOS DE LA ELABORACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• VENDEDOR</li> <li>• AUXILIAR CONTABLE</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                |
| <b>Vendedor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recpta la información del servicio que se va a prestar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                |
| <b>Contabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar y verificar que la información ingresada al documento sea la correcta.</li> <li>• Imprimir el documento de venta.</li> <li>• Entrega el original del documento.</li> <li>• Recibe la cancelación (efectivo o cheque), o envía a las cuentas por pagar del cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <b>CUENTA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                |
| <b>OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                |
| Esta cuenta registra los ingresos que se cobra a los clientes, empleados y socios de la empresa por alguna adeudamiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                |
| <b>ALCANCE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                |
| Este procedimiento se aplicara en el registro tanto de servicios u obligaciones que adquiera la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                |
| <b>RESPONSABLE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |
| Auxiliar 1 o Auxiliar 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                |
| DOCUMENTOS RELACIONADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                |
| <b>COMPROBANTE DE INGRESO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Documento en el cual se registran todos los ingresos que genere la empresa                                     |
| <b>NOTAS DE CREDITO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Documento emitido por descuentos posteriores de una transacción de compraventa que es para el portador dinero. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FACTURAS :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Documento que se realiza en un transacción de compra venta de un artículo o bien. |
| <b>PROCESO</b><br>Por medio de la factura emitida se realiza el debido procesos de registro en las transacciones del diario con la siguiente documentación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |
| <b>DOCUMENTOS</b><br>Recibo de Ingresos<br>Este documento debe ser tramitado de la siguiente forma:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Después de haber llenado los datos del procedimiento contable, se realiza la entregar del original al cliente y las copias adicionales una va al registro de cuentas por cobrar (verde) y la otra al archivo consecutivo (celeste).</li> <li>Si el documento se anula el juego completo va al archivo consecutivo.</li> <li>El documento no debe tener correcciones.</li> </ol> <p><b>Pasos a seguir para la elaboración del documento físico:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre del cliente</li> <li>Fecha de elaboración</li> <li>Valor a cancelar (parcial o total de la deuda)</li> <li>N° de factura que se está cancelando</li> <li>Si el pago lo realizan en efectivo registrar la retención emitida por el cliente</li> <li>Si el pago queda pendiente por el valor total o parcial: <ul style="list-style-type: none"> <li>N° de retención que se está cancelando</li> </ul> </li> <li>Cancelación con cheque: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se registrara el # del cheque</li> <li>El nombre del banco al cual pertenece el cheque</li> <li>Registrar si el cheque de contado o posfechado.</li> <li>Valor del cheque.</li> <li>Firma de responsable.</li> </ul> </li> <li>Los dineros y documentación recaudados se deben entregar el mismo día.</li> </ol> |                                                                                   |
| <b>PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR PARA LOS RESPONSABLE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                   |
| <p><b>Mensajero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La persona encargada de mensajería tiene la obligación llevar un libretín de recibos (mensajería) donde hará constar todos los pasos que se realizan en la oficina y depósito en las cuentas de la empresa después de verificación del auxiliar.</li> <li>Hará llegar el mismo día las copias por la cancelación al auxiliar de turno con los respectivos documentos firmados y valores.</li> <li>Entrega de las papeletas de depósito.</li> </ul> <p><b>Auxiliar (1 o 2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se procede a recibir los valores y documentos que se originaron fuera del departamento, controlando que todo esté en orden según los requerimientos para proceder a realizar los ingresos a la cuenta de la empresa.</li> <li>Se procede a realizar un listado cuantos cheques y efectivo se tiene para el depósito del siguiente día.</li> </ul> <p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corroborar que los ingresos que se hicieron estén en orden y con sus respectivos procesos.</li> <li>Verificar por medio de un reporte semanal, que la cuenta este disminuyendo</li> </ul>                                                                                                                                          |                                                                                   |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A  
Elaborado: Tatiana Pinchao

### Flujo de Actividad Solicitud de Crédito

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Tabla 24

Flujo de Actividad Elaboración Factura

| CUENTA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PROCESO:                                                                                                                             | ELABORACION FACTURA                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CODIGO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MPCADD-EC02                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | VERSIÓN:                                                                                                                             | 01                                                                                                                                                          |
| FLUJO DE ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | RESPONSABLE                                                                                                                          | SOPORTE                                                                                                                                                     |
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; NECESIDAD[NECESIDAD DEL CLIENTE]     NECESIDAD --&gt; SOLICITUD[SOLICITUD DEL SERVICIO]     SOLICITUD --&gt; VERIFICACION[VERIFICACION DE INFORMACION]     VERIFICACION --&gt; DECISION{DECISION}     DECISION -- SI --&gt; FACTURA[FACTURA]     DECISION -- NO --&gt; SOLICITUD     FACTURA --&gt; FIRMA[FIRMA Y SELLO]     FIRMA --&gt; CANCELACION[CANCELACION O CUENTA POR PAGAR]     CANCELACION --&gt; ARCHIVO[/ARCHIVO/]     ARCHIVO --&gt; FIN([FIN])         </pre> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se procede a receptar la necesidad que tiene el cliente.</li> <li>Elaboración de la solicitud del servicio a prestar.</li> <li>Verificación de la información ingresada en la solicitud.</li> <li>Si todo está en regla se procede al siguiente paso o si no se regresa al vendedor.</li> <li>Elaboración e impresión de la factura.</li> <li>Aceptación del documento original mediante firma y sello.</li> <li>Se procede a registrar en la cuenta proveedores o cuentas por cobrar mediante comprobante de ingreso.</li> <li>Archivo de la documentación aceptada y adjuntos completos desde el inicio de la solicitud.</li> </ul> | <p>Vendedor</p> <p>Auxiliar contable (1 o 2).</p> <p>Auxiliar contable (1 o 2).</p> <p>Cliente</p> <p>Auxiliar contable (1 o 2).</p> | <p>Formato de solicitud.</p> <p>Formato de solicitud</p> <p>Formato de solicitud</p> <p>.</p> <p>Factura. Comprobante de ingreso y copias de la factura</p> |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

Tabla 25

Flujo de Actividad Cobranzas y recaudaciones

| CUENTA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | PROCESO:                                                                                                                             | COBRANZAS O RECAUDACION                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CODIGO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MPCADD-EC03                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | VERSIÓN:                                                                                                                             | 01                                                                                                               |
| FLUJO DE ACTIVIDA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | RESPONSABLE                                                                                                                          | SOPORTE                                                                                                          |
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; ARCHIVO1[/ARCHIVO/]     ARCHIVO1 --&gt; REPORTE[REPORTE CTAS X COBRAR]     REPORTE --&gt; DECISION{DECISION}     DECISION -- NO --&gt; ARCHIVO1     DECISION -- SI --&gt; COBRO[COBRO]     COBRO --&gt; COMPROBANTE[COMPROBANTE DE INGRESO]     COMPROBANTE --&gt; DESGARGO[(DESGARGO DE DATOS DEL SISTEMA)]     DESGARGO --&gt; ARCHIVO2[/ARCHIVO/]     ARCHIVO2 --&gt; FIN([FIN])         </pre> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisan las facturas de archivo para poder realizar el reposte.</li> <li>Generan el reporte de cuentas por cobrar del sistema para verificar que lo físico este correcto.</li> <li>Se programa la ruta de cobros a los clientes.</li> <li>La persona encargada de recaudación realiza la entrega de lo recaudado a contabilidad.</li> <li>Se realiza el descargo de lo recaudado y se realiza los comprobantes de ingreso en el sistema.</li> <li>Se procede a archivar los comprobantes de ingreso secuencialmente con sus respectivos documentos adjuntos.</li> </ul> | <p>Auxiliar (1 o 2).</p> <p>Auxiliar (1 o 2)</p> <p>Mensajero</p> <p>Mensajero.</p> <p>Auxiliar (1 o 2).</p> <p>Auxiliar (1 o 2)</p> | <p>Facturas</p> <p>Reporte de los Clientes</p> <p>Cheques o efectivo</p> <p>Comprobante de ingreso y factura</p> |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A

## **Conclusiones del Manual**

- Se puede determinar que el manual es una guía que permite a las personas involucradas dentro del departamento tener claro sus funciones permitiendo un control interno de las actividades a realizar para la mejora de la empresa.
- Se diseñó para hacer cumplir las normas de planeación, ejecución, control de los procedimientos a seguir en el departamento contable, para la prevención de errores mediante lineamientos que se darán a todas las áreas involucradas en los procesos.
- Permitirá lograr que los clientes tanto internos como externos tengan la seguridad que la información financiera obtenida por parte del departamento Contable sea veraz, que lleven a la empresa a diseñar de la mejor manera estrategias de crecimiento para que en un futuro no tenga problemas financieros.

## **Recomendaciones del Manual.**

Después de analizar el entorno con la problemática de los procedimientos podemos recomendar algunos aspectos que serán en beneficio del departamento Contable:

- Los procedimientos contables establecidos en el manual deberán ser de dominio para todo el personal de la empresa, ya que está diseñado en un lenguaje fácil de entender, esto permitirá que se pueda crear un entorno laboral exitoso teniendo en cuenta que deben ser claro cada uno de los procesos.

- Esto permitirá alcanzar los objetivos planteados, de la mano del personal contable comprometido con la filosofía empresarial mejorando los procedimientos para la planeación ejecución y control.
  
- El control interno dentro del departamento contable es importante por lo que son los pilares de la empresa permitiendo tener información financiera que ayude a la toma de las decisiones correctas, es por eso que se propone dar capacitación constante al personal para que de la mano con el manual cumplan sus funciones con calidad.

## CAPÍTULO VI

### 6.01 Aspectos Administrativos

Son los recursos que se necesita para que el proyecto se ponga en marcha. Por lo que empezamos tratando los recursos humanos y el autor dice que (2016)

Se harán referencia al número, identidad y responsabilidad de las personas directamente involucradas en una o más fases de la ejecución de la investigación. Será necesario incluir los currículos de los investigadores principales y asociados, con el objeto de establecer claramente su competencia y preparación para la tarea planeada, indicando además el tiempo que dedicará al proyecto cada uno de ellos. (Conocimiento web)

- **Tutor.** -Persona encargada para guiar en el proceso de planeación, control, ejecución e implementación del presente proyecto.
- **Estudiante.** -Persona que se encargara de realizar la investigación y diseño del Manual de Procedimientos para el área contable de la empresa.
- **Lector.** -Persona que después de realizar la revisión del proyecto terminado, emitirá su criterio para posteriormente aprobará el mismo.

- **Personal del Departamento contable de la empresa.** - Personas involucradas en el departamento contable de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR, quienes aportaron con la construcción del proyecto.

## 6.02 Presupuesto

Aquí se detalla todo lo que se necesita en cuestión de materiales, los que se deben especificar en un presupuesto el mismo que serán estimaciones, previendo eventualidades.

*Gastos que ocasionará el desarrollo de la investigación. Se clasificarán, con el detalle respectivo, de acuerdo a los diferentes puntos, por ejemplo: equipos, material fungible, gastos de transporte, adquisición de bibliografía, sueldos, etc., suministrando una descripción de cada uno, conjuntamente con su justificación.* (Conocimiento web, 2016)

**Tabla 26**

*Presupuesto administrativo.*

| N° | Materiales     | Valor total    |
|----|----------------|----------------|
| 1  | Carpeta        | 0,80           |
| 2  | Esferos        | 1,30           |
| 3  | Copias         | 8,00           |
| 4  | Transporte     | 45,00          |
| 5  | Impresiones    | 32,00          |
| 6  | Tesis          | 900,00         |
| 7  | Hojas          | 2,50           |
| 8  | CD             | 10,00          |
| 9  | Internet       | 25,00          |
| 10 | Capacitaciones | 200,00         |
| 11 | Encuestas      | 20,00          |
| 12 | Refrigerios    | 80,00          |
|    | <b>TOTAL</b>   | <b>1324,60</b> |

Fuente: Empresa ADDCONSULTA S.A  
Elaborado por: Tatiana Pinchao

### 6.03 Cronograma

En este punto es necesario planificar el tiempo el cual llevara a poner en marcha el proyecto, es por eso que se realizara un cronograma.

*“El diagrama de Gantt consiste en una representación gráfica de la extensión de las actividades del proyecto sobre dos ejes: en el eje vertical se disponen las tareas del proyecto y en el horizontal se representa el tiempo” (Díaz, 2005, pág. 63).*

**Tabla 27**

*Diagrama de Gantt*

| MES                                                                                  | ABRIL     |   |   |   | MAYO |   |   |   | JUNIO |   |   |   |   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| SEMANA                                                                               | 1         | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| ACTIVIDAD                                                                            | ACTIVIDAD |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Asignación de tutores y lectores                                                     |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Tutorías 1 y 2                                                                       |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Tutorías de la 3 a 6                                                                 |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Presentación avances hasta el 30%                                                    |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Tutorías d la 7 a la 11                                                              |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Tutorías de la 12 a la 16                                                            |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Presentación avances hasta el 60%                                                    |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Tutorías de la 16 a la 18                                                            |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Presentación del borrador 100%                                                       |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Entrega de correcciones a los estudiantes                                            |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Revisión del URKUND                                                                  |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Revisión con el lector                                                               |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Aprobación del trabajo de titulación por parte del tutor y lector-Firma del acta 005 |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Entrega de actas de aprobación entrega de empastados y CDS a cada carrera.           |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Designación de horarios para tribunales                                              |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Sustentación de trabajos de titulación                                               |           |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |

Fuente: ITSCO

Elaborado por: Tatiana Pinchao.

Este diagrama permitió a los estudiantes planear los tiempos que estableció el instituto para que se pueda realizar cada uno de las partes involucradas dentro del formato de investigación, los mismos que llevaron a que cada semana del mes se entregue paulatinamente realizado los avances para que el plan diseñado no tenga inconvenientes al final de las actividades.

Es por eso que empezaron las actividades de planeamiento el mes de mayo con la designación del respectivo tutor, para que sea guía en el trabajo de investigación a realizar partiendo de que los alumnos ya tenían conocimiento del tema a realizar en los respectivos esquemas de proyectos, pasando a realizar la respectiva investigación de cada uno de ellos.

Siguiendo el cronograma de las fechas establecidas se fueron entregando parciales de los capítulos a los diferentes tutores ya que ellos fueron designados para que se respete las fechas establecidas en el cronograma de titulación.

Se puede concluir que cada uno de los tiempos antes mencionados se cumplieron a cabalidad la fecha de cierre de este cronograma sería la sustentación de los trabajos de titulación que se espera sean de éxito para todos.

## CAPÍTULO VII

### 7.01 Conclusiones

En forma general actualmente la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A., se encuentra estable en parámetros financieros, llegando a la conclusión que los manuales sirven de guía, que permiten a las partes involucradas tener claro sus funciones y a su vez logran la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros ya que facilitan los lineamientos en los procesos.

Tener una adecuada estructura organizacional permitirá al personal contribuir a llegar a los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta que mientras más definido un puesto, las actividades que se realicen, evitara conflictos teniendo como resultado un personal productivo.

El objetivo principal es plasmar en un documento los procedimientos a seguir. Esto se logró al cumplir con los objetivos específicos de la investigación los cuales se detallan a continuación:

Mediante el análisis del árbol de problemas se determinó que el desconocimiento de los procesos administrativos contables financieros afectan a la empresa para llegar a conseguir los objetivos que ayuden al rendimiento empresarial ya que el personal no tiene definida bien sus funciones.

Como resultado se pudo identificar las principales actividades que se realizan actualmente en el departamento contable, de acuerdo con lo indicado en el capítulo

2, mediante el estudio se encontraron deficiencias que existen en los procesos dentro del departamento, es por eso que se pueden mejorar y así reducir los recursos humanos y financieros mediante los resultados en los objetivos planteados en el Capítulo 3.

Para cumplir con el objetivo de la investigación crear el manual de procedimientos es esencial para cumplir con los objetivos y será de gran utilidad debido que en él se explican las actividades que se realizaran actualmente y las que se pretendan realizar mediante experiencias y conocimientos para transcribirlos y así poder cumplir con el propósito para el cual fue creado dar lineamientos a los procedimientos para fortalecer a la empresa aumentando su rentabilidad para innovar y emprender mediante la mejora del departamento contable.

## **7.02 Recomendaciones.**

Después de analizar el entorno con la problemática de los procedimientos podemos recomendar algunos aspectos que serán en beneficio de la Empresa Addconsulta del Ecuador:

Se recomienda que la empresa adopte el manual, el mismo que será de dominio para el personal, ya que está diseñado en un lenguaje fácil de entender, esto permitirá que se estandarice las tareas dentro del departamento contable.

Se recomienda se de ser necesario el manual tenga modificaciones de acuerdo a los cambios que sufra el entorno, para de esa manera tener personal idóneo por lo que nos lleva a tener procesos eficaces y eficientes.

El control interno dentro del departamento contable es importante por lo que son los pilares de la empresa teniendo en cuenta que la información financiera que proporcionen serán de ayuda para la toma de las decisiones correctas, es por eso que se propone dar capacitación constante al personal para que de la mano con el manual cumplan sus funciones con calidad.

Para terminar el propósito de la investigación ha ayudado a que por parte de la gerencia de la empresa ADDCONSULTA DEL ECUADOR tenga claro que no solo el departamento contable debe tener un manual, podemos apreciar que indirectamente se involucra a personas fuera del área contable ayudando que los procesos se los realice de la mejor manera es por eso que se recomienda que se realice manuales de control interno a todas las áreas de la empresa esto ayudara en la economía de la empresa.

## Bibliografía

- Ale, F. L. (07 de 09 de 2015). *Revista Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/sabes-que-es-un-estudio-de-mercado/>
- Callao, U. e. (18 de noviembre de 2012). *google*. Obtenido de *google*: <http://es.slideshare.net/ceandu/analisis-involucrados>
- Carrasco, L. A. (2009). *Marco Lógico. Instrumento para la Formulación de Proyectos*. En L. A. Carrasco, *Marco Lógico. Instrumento para la Formulación de Proyectos* (págs. 21-46). Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Conocimiento web. (16 de 03 de 2016). *ConocimientosWeb.net*. Obtenido de <http://www.conocimientosweb.net/dcmf/ficha26172.html>
- Cordillera, I. T. (11 de 08 de 2017). *PERFIL PROFESIONAL*. Pichincha, Ecuador.
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Colección: Ciencias Administrativas. En Formulación y evaluación de proyectos* (Primera Edición ed., págs. Pag. 37, 89, 98, 104, 116, 117, 119). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. doi:A1073968
- Definicion. (15 de 08 de 2017). Obtenido de <https://definicion.mx/manual/>
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planteamiento*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia san José.
- Garces, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México D.F: Universidad Iberoamericana.
- gestion, D. d. (Enero de 2009). *Dipres*. Obtenido de *Dipres*: [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-111762\\_doc\\_pdf\\_Metodologia.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-111762_doc_pdf_Metodologia.pdf)
- Jimenez, C. (17 de 03 de 2013). *Planeación Estratégica en las Empresas*. Recuperado el 03 de 06 de 2016, de Fred R. Davis. Pag 4: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\\_o\\_yb/capitulo\\_3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo_3.pdf)
- Jorge, A. (17 de 12 de 2016). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/59239763/Matriz-de-Fuerzas>
- LAGOS. (20 de 08 de 2013). *EL MARCO LOGICO Y PROCESOS DE ELABORACION DE MATRIZ DE MARCO LOGICO*. Obtenido de LAGOS: <http://es.slideshare.net/guestaaf1b8/la-matriz-de-marco-logico>
- Legales, E. (2005). *Fiel web*. Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Maurtua, M. d. (11 de Noviembre de 2011). google. Obtenido de google:  
[maurtuamc@gmail.com](mailto:maurtuamc@gmail.com)

Ministerio de salud y proteccion social. (22 de 11 de 2011). Ministerio de la  
proteccion republica de colombia. Obtenido de  
<https://www.minsalud.gov.co/Políticas%20Farmaceuticas/Pol%C3%ADtica%20farmac%C3%A9utica/Documentos%20soporte/Mapeo%20de%20actores.%20Esquema%20metodologico.pdf>

Morales, J. F. (22 de 05 de 2017). El Universo, pág. 5619975.

Pérez Gutiérrez, J. y. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*. cuba: Observatorio de la Economía Latinoamericana,.

R Martínez, A. F.-M.-s. (2016). google acad. Obtenido de google acad.:  
<http://server2.docfoc.com/uploads/Z2015/11/19/woc7q6Xa55/a455fe09c586b8e668f0fc4ce3b64e60.pdf>

Rodrigo Pulido Rodríguez, M. B. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Bogotá: Teorias del color.

Tesis de Investigadores . (04 de 2012). Obtenido de  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/04/poblacion-y-muestra-ejemplo.html>

## Anexos

### Formato Documentos



## SOLICITUD DE CRÉDITO EMPRESAS

|       |  |
|-------|--|
| FECHA |  |
|-------|--|

| DATOS PERSONALES      |  |         |  |
|-----------------------|--|---------|--|
| Razón Social          |  |         |  |
| Nombre                |  |         |  |
| Ruc Empresa           |  |         |  |
| Dirección             |  |         |  |
|                       |  | Ciudad  |  |
| Giro de la Empresa    |  |         |  |
| Teléfono              |  |         |  |
| Email                 |  |         |  |
| Representante Legal   |  | Celular |  |
| Contacto              |  | Celular |  |
| Email Correspondencia |  |         |  |

| MONTO ASIGNADO      |  |
|---------------------|--|
| Crédito Documentado |  |
| Otro                |  |

| DOCUMENTOS REQUERIDOS         |  |
|-------------------------------|--|
| Copia Ruc Empresa             |  |
| Copia Ruc Representante Legal |  |
| Copia 6 Ultimos Iva           |  |
| Resultados de la búsqueda     |  |
| Recomendación 2 Proveedores   |  |

Autorizo a la empresa Addconsulta del Ecuador S.A., para que en caso de simple retardo, mora o incumplimiento de las obligaciones contraídas en documentos tales como: contratos, facturas, órdenes de compra, solicitudes de compra, guías de pedido, pagarés, letras de cambio, mis datos y los derivados de dichos documentos puedan ser ingresados, procesados, tratados y comunicados a terceros sin restricciones

Además faculto a la empresa para realizar cobros de intereses por mora, luego de 30 días vencido el documento

\_\_\_\_\_  
Cliente

\_\_\_\_\_  
Addconsulta del Ecuador S.A.



**ADDCONSULTA**  
ECUADOR

ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A. Junin 421 entre General Cordova y Baquerizo Piso 8 - Oficina 9 - Guayaquil-ECUADOR | Teléfono: 04-500-2075

Dirección del Establecimiento: Av. Yanez Pinzón N26-175 y La Niña Piso 2  
Teléfono: 3530 374 • 5127 211 Quito - Ecuador  
www.addconsulta.com

**R.U.C. N° 0992765836001**  
**FACTURA**

**002-001 N° 000001252**

Fecha de Autorización: 02/Junio/2017  
Fecha de Caducidad: 02/Junio/2018  
Documento Categorizado: NO

Autorización S.R.I 1120841630

FECHA: 22 de Agosto del 2017  
CLIENTE: Ecua Auto S.A.  
R.U.C./C.I.: 1790148874001  
TELF: 2262888  
DIRECCIÓN: Av Rio Coca E8-73 y Paris

| DESCRIPCIÓN                                      | TOTAL       |
|--------------------------------------------------|-------------|
| Hosting Web (Cod 52)                             | \$ 45,00    |
| Desarrollos Web y CRM (cuota 6/6) (Agr (Cod 198) | \$ 1.433,34 |
| Desarrollo Crm                                   | \$ 1.275,00 |

Son: Tres mil ochenta y tres  
Dólares americanos con 74/100 dólares

FORMA DE PAGO

Efectivo:  
Dinero Electrónico

Tarjeta de Crédito/Débito  
Otros:

EJ: LR

FIRMA AUTORIZADA

RECIBÍ CONFORME

|            |             |
|------------|-------------|
| SUBTOTAL   | \$ 2.753,34 |
| I.V.A 0%   |             |
| I.V.A 12 % | \$ 330,40   |
| TOTAL \$   | \$ 3.083,74 |

IMPRESA MOLINA HNOS • MOLINA JACHO EDGAR PATRICIO • RUC: 1711019008001 • AUT S.R.I.: 1840 • IMPRESO DEL 1151 AL 1350

ORIGINAL BLANCO: Cliente  
COPIA ROSADO: Emisor  
COPIA CELESTE: SRI

# ADDCONSULTA DEL ECUADOR SA

## Comprobante de Ingreso

main data - jayá

Periodo 2017

| Depositado en la Cta. | 8026831504                                | N° Trx      | M-CIN-000000587 |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Banco                 | Banco Rumihahui                           | Fecha       | 28/06/2017      |
| Débito a la Cuenta    | 1.01.01.002.00003 Banco General Rumihahui | N° Depósito |                 |
| Concepto              | Ecuauto Pago Fact                         | Página      | 1               |
| Cuenta                | Nombre                                    | Débito      | Crédito         |

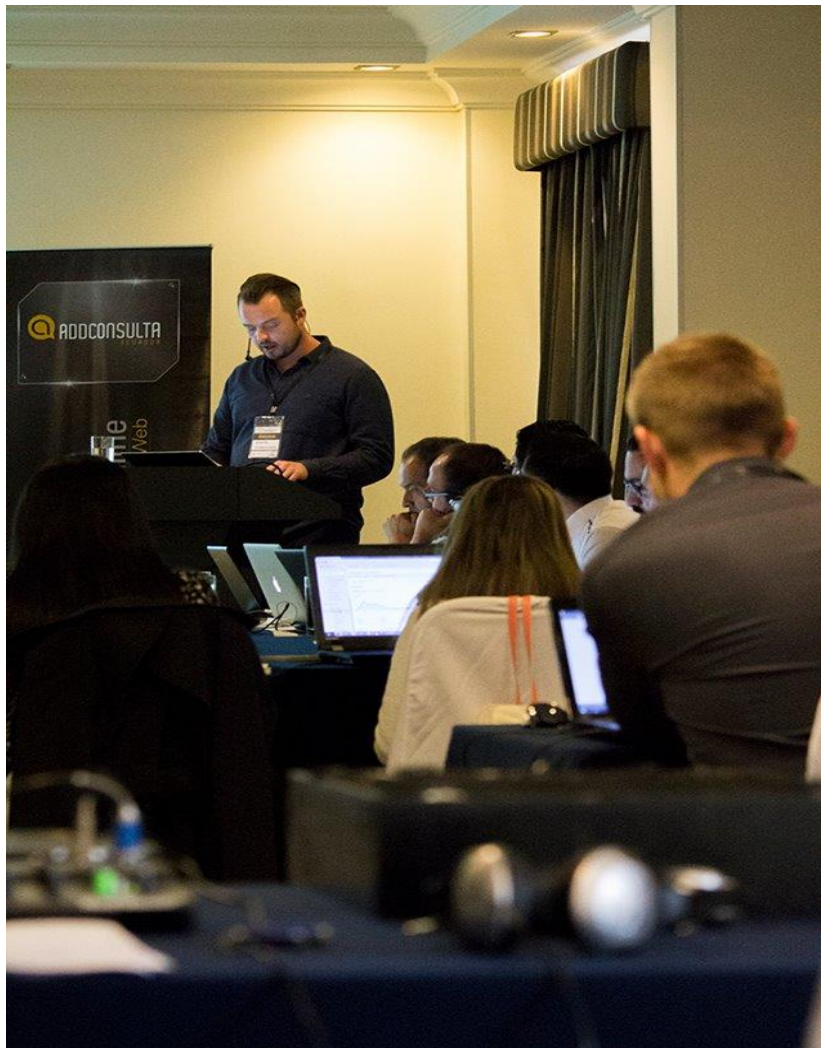
|                   |                                          |          |          |
|-------------------|------------------------------------------|----------|----------|
| 1.01.01.002.00003 | Banco General Rumihahui                  | 6,784.77 | 0.00     |
| 1.01.02.003.00000 | Documentos Y Cuentas Por Cobrar Clientes | 0.00     | 6,784.77 |

|                |               |                 |         |          |          |
|----------------|---------------|-----------------|---------|----------|----------|
| Preparado por: | Revisado por: | Autorizado por: | TOTALES | 6,784.77 | 6,784.77 |
|----------------|---------------|-----------------|---------|----------|----------|

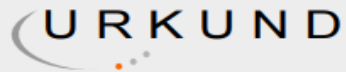
## Socialización



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017-2018



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA ADDCONSULTA DEL ECUADOR S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017-2018



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis I+D+I.pdf (D30275499)  
**Submitted:** 2017-08-29 07:37:00  
**Submitted By:** tatos.pinchao@gmail.com  
**Significance:** 4 %

### Sources included in the report:

TESIS PLAN ESTRATEGICO BASE5ARTE.docx (D23394799)  
QUINATO\_A\_KATHERINE\_RECURSOS HUMANOS\_1616.docx (D23217252)  
TESIS PLAN ESTRATEGICO BASE5ARTE.pdf (D23394875)  
TESIS\_terminada\_2.pdf (D26681096)  
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/2492/1/MKT-16-17-1804148128.pdf>  
<http://www.conocimientosweb.net/dcmf/ficha26172.html>  
<https://definicion.mx/manual/>  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/04/poblacion-y-muestra-ejemplo.html>

### Instances where selected sources appear:

29



Quito, 1 de Septiembre del 2017

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación del Manual de procedimientos en el instituto Tecnológico Superior Cordillera, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra institución, en la elaboración y socialización de un manual de procedimientos para la mejora en la gestión administrativa en el área contable de la empresa Addconsulta del Ecuador S.A, ubicada en el distrito metropolitano de Quito.

El trabajo sobre la elaboración y socialización del manual de procedimientos para el área contable de la empresa Addconsulta del Ecuador, se encuentra terminado y en proceso de implementación en la empresa.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,



Lorena Alexandra Rodríguez Beltrán  
Gerente General  
Addconsulta del Ecuador