

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS,
CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MICDOE
CIA. LTDA, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, AÑO 2020.**

AUTOR: DIANA CAROLINA DE LA CRUZ GUALOTO

TUTOR: ING. JULIO CÉSAR NIAMA JÁTIVA, MGS.

Quito, 2021

CERTIFICADO DEL ASESOR



CERTIFICACIÓN DE TUTOR

En calidad de asesor designado por la Comisión de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, luego de haber revisado el trabajo de investigación para la titulación correspondiente a la señorita estudiante **DIANA CAROLINA DE LA CRUZ GUALOTO** cuyo tema es "**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MICDOE CIA.LTDA, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, AÑO 2020**", el mismo que cumple con los requerimientos establecidos en la guía metodológica para la elaboración del trabajo de titulación de la Universidad Metropolitana.

En consecuencia, la calificación obtenida en el proceso de asesoría es **NOVENTA Y CUATRO SOBRE CIENTO (94/100)**.

Quito, DM 06 de agosto del 2021

Atentamente,

Ing. Julio César Niama Játiva, MSc.
TUTOR



Facultades FING, FSCF: La Coruña N26-95 y San Ignacio
(02) 222 1572

Campus Vozandes: N39-04 y Dajagu
(02) 600 2672

Campus Chillan: Av. Itabó y Río Pastaza, esquina
(02) 222 1572 ext 107
Quito - Ecuador

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina de la Cruz Gualoto, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Contabilidad y Auditoría CPA, declaro en forma libre y voluntaria que el presente estudio de caso que versa sobre: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MICDOE CIA.LTDA, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, AÑO 2020”y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

DIANA CAROLINA DE LA CRUZ GUALOTO

C.I. 1721642682

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **DIANA CAROLINA DE LA CRUZ GUALOTO**, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MICDOE CIA.LTDA, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, AÑO 2020**, modalidad (Proyecto de Investigación) de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

DIANA CAROLINA DE LA CRUZ GUALOTO

C.I.: 1721642682

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico en primer lugar a Dios por permitirme la vida, salud y sobretodo darme las fuerzas necesarias para poder lograr uno de mis objetivos, a mis padres por el apoyo incondicional que me supieron brindar durante esta etapa de mi vida, por sus consejos por su ejemplo de humildad y sacrificio, a mi hermano por sus palabras de perseverancia y siempre estar pendiente en el transcurso de mi carrera profesional, a mis hijos por ser la inspiración más grande de seguir adelante , y en momentos más difíciles tenerles presente y saber que tengo por quien luchar, a mi esposo por su amor , sus palabras de aliento y sobre todo por brindarme el tiempo necesario y conseguir mis objetivos.

A mis maestros por brindarme los conocimientos necesarios, por su apoyo, y su paciencia, y finalmente a toda mi familia que supieron brindarme consejos, y apoyarme en los buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar alado de mi familia, y ser el pilar fundamental para seguir adelante y ser una inspiración y poder cumplir mis objetivos ya que no ha sido un proceso fácil pero tampoco fu imposible.

A la Universidad Metropolitana por abirme sus puertas, a mis maestros por brindarme sus conocimientos y poder formarme profesionalmente.

A mis compañeros por brindarme su amistad y su apoyo incondicional.

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL ASESOR.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
Índice de figuras	X
Índice de tablas.....	X
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
Justificación.....	1
Justificación Teórica	2
Justificación Práctica	2
Justificación Metodológica.....	3
Situación problemática	3
Descripción del problema.....	4
Formulación del problema.....	4
Preguntas de investigación.....	5
Delimitación.....	5
Delimitación espacial.....	5
Delimitación temporal.....	5
Delimitación contextual	5
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología de investigación	6
Diseño de la investigación	6
Tipos y métodos de estudio	6
Fuentes de información	6
Población	7
Herramientas de investigación.....	7
Estructura de los capítulos.....	7
CAPÍTULO I.....	8

MARCO TEÓRICO O MARCO REFERENCIAL.....	8
1.1. Antecedentes de la investigación	8
1.2. Marco legal	8
1.3. Marco contextual.....	10
1.4. Marco conceptual	13
CAPÍTULO II	21
MARCO METODOLÓGICO	21
2.1. Generalidades de la empresa.....	21
2.1.1. Reseña histórica de la empresa	21
2.1.2. Ventaja competitiva.....	21
2.1.3. Información general	22
2.1.4. Estructura organizacional.....	23
2.2. Diagnóstico estratégico externo.....	24
2.2.1. Análisis del macroentorno.....	24
2.2.2. Análisis de microentorno.....	26
Industria y crecimiento	26
Competidores existentes.....	28
Nuevos competidores.....	28
Productos sustitutos	28
Poder de negociación con clientes	28
Poder de negociación con proveedores	29
2.3. Análisis oportunidades y amenazas	29
2.4. Diagnóstico estratégico interno	30
2.4.1. Auditoría de procedimientos internos.....	30
2.5.2. Análisis de cadena de valor	33
2.5.3. Análisis de fortalezas y debilidades.....	35
2.6. Análisis FODA	35
CAPÍTULO III.....	38
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	38
3.1 Metodología a seguir	38
3.2 Representación de procedimientos	40
3.3 Priorización de procedimientos.....	41
3.4 Diseño manuales de procedimientos	42
3.5. Medición de procedimientos.....	96
3.6. Control de procedimientos	96

3.7. Diagrama de Gantt de gestión por procedimientos	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
Bibliografía.....	104

Índice de figuras

Figura 1 Árbol de problemas	4
Figura 2 Tipos de contabilidad	12
Figura 3 Factores de un proceso	13
Figura 4 Número de procedimientos documentados obligatorios	19
Figura 5 Organigrama posicional Micdoe Cia. Ltda.....	23
Figura 6 Vacunaciones contra COVID-19 Ecuador	25
Figura 7 Factores macroentorno	26
Figura 8 Crecimiento industria CIU C1070.01	28
Figura 9 Fuerzas de Porter.....	30
Figura 10 Mapa de procesos.....	40
Figura 11 BSC Indicador 1.....	97
Figura 12 BSC Indicador 2.....	97
Figura 13 BSC Indicador 3.....	98
Figura 14 BSC Indicador 4.....	98
Figura 15 BSC Indicador 5.....	98
Figura 16 BSC Indicador 6.....	99
Figura 17 BSC Indicador 7.....	99

Índice de tablas

Tabla 1 Información general de la empresa	22
Tabla 2 Crecimiento industria C1071.01	27
Tabla 3 Crecimiento de la industria CIU 1071.01 en ingresos y porcentajes	27
Tabla 4 Escala de valores evaluación procedimientos internos.....	30
Tabla 5 Auditoría interna procedimientos administrativos	31
Tabla 6 Auditoría interna procedimientos financieros.....	32
Tabla 7 Auditoría interna procedimientos contables	32
Tabla 8 Cadena de valor procesos administrativos	33
Tabla 9 Cadena de valor procesos financieros	34
Tabla 10 Cadena de valor procesos contables	35
Tabla 11 Matriz FODA Cruzado	36
Tabla 12 Identificación procesos y procedimientos Micdoe Cia. Ltda.....	39

Tabla 13 Priorización de procedimientos	41
Tabla 14 Elementos diagrama de flujo	43
Tabla 15 Tablero de control.....	96
Tabla 16 Plan de acción.....	100
Tabla 17 Respuesta al plan de acción	100
Tabla 18 Cronograma de trabajo del proyecto	101

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer herramientas que permitan dar solución a la problemática de la mayoría de las empresas ecuatorianas pequeñas y medianas que necesitan procesos eficientes que faciliten las tareas al momento de su ejecución y de la misma manera orientar al logro de los objetivos empresariales, optimizando recursos necesarios durante las actividades.

Este documento presenta una estructura de solución bajo el siguiente esquema: el primer capítulo se desarrollará el marco teórico de la investigación. Donde se expresará conceptos, fundamentos científicos de distintas fuentes de investigación para la elaboración de la propuesta de investigación.

En el segundo capítulo, que corresponde al marco metodológico reflejará los tipos, las técnicas, métodos e instrumentos de investigación, que permitan recopilar información, el análisis situacional de la empresa.

Y, finalmente el en tercer capítulo se expone el desarrollo de la propuesta y los resultados alcanzados del diseño del manual de procedimientos contables y administrativos para la Empresa MICDOE CIA.LTDA, para las aéreas indicadas como son administrativa, contable y financiera.

Se finaliza con las respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo con la investigación propuesta en desarrollo dirigida a los procedimientos internos administrativos, financieros y contables de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Procedimientos, manuales, indicadores de gestión, rendimientos, responsables, actividades.

ABSTRACT

The main goal of this research work is to establish tools that allow solving the problems of most small and medium-sized Ecuadorian companies that need efficient processes that facilitate tasks at the time of their execution and in the same way guide the achievement of business objectives, optimizing necessary resources during activities.

This document presents a solution structure under the following scheme: the first chapter will develop the theoretical framework of the research. Where concepts, scientific foundations from different research sources will be expressed for the development of the research proposal.

In the second chapter, which corresponds to the methodological framework, it will reflect the types, techniques, methods and instruments of investigation that allow the gathering of information, the situational analysis of the company.

And, finally, the third chapter presents the development of the proposal and the results achieved from the design of the manual of accounting and administrative procedures for the MICDOE CIA.LTDA Company, for the areas indicated such as administrative, accounting and financial.

It ends with the respective conclusions and recommendations in accordance with the proposed research under development directed to the internal administrative, financial and accounting procedures of the company.

KEY WORDS:

Procedures, manuals, management indicators, performance, managers, activities.

INTRODUCCIÓN

La empresa Micdoe Cia.Ltda., se dedica a la elaboración y comercialización de galletas crocantes, con sabor único a base de arroz selecto de alta calidad japonesa, siendo ésta su principal materia prima.

El producto principal se conoce como Rozcroc Galletas, y se obtiene mediante varios procesos tales como: molienda, cocción, moldeado, horneado, entre otros; obteniendo así un producto apto para el consumo humano. La Compañía tiene su oficina administrativa en la ciudad de Quito, la fábrica se encuentra ubicada en el Parque Industrial Itulcachi (parroquia Pifo).

La empresa cuenta con personal capacitado y altamente calificado para cuidar la calidad de sus productos, incluso cuentan con tecnología de punta, equipos de producción japonesa mediante procesos sumamente cuidadosos los mismos que hacen que el producto sea de calidad y tenga gran aceptación por parte de los consumidores.

La Compañía se encuentra en crecimiento continuo sin embargo no cuenta con herramientas administrativas que contribuyan eficazmente en las operaciones y funciones que debe cumplir el personal de acuerdo a sus responsabilidades en las siguientes áreas como son Administrativa, Contable y Financiera produciendo así cuellos de botella que hacen que el personal realice las actividades de manera empírica y no cumpla de manera eficiente sus funciones y los realice de manera errada y repetitiva; es decir, no existe un orden en los procesos.

Es por ello que se ha visto en la necesidad de diseñar un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa objeto de estudio, le permita operar con eficiencia el desempeño de cada uno de los involucrados y así obtener un mejoramiento continuo alcanzando las metas y objetivos deseados.

Justificación

Ecuador es un país de producción y consumo de arroz muy atractivo, es por ello por lo que es uno de los motivos para emprender este negocio.

MICDOE CIA.LTDA. es una empresa que emprendió sus actividades a inicios del 2019 poco antes de la pandemia de Covid 19, esta fábrica de alimentos hoy en día se encuentra operando normalmente, está ubicada en el parque industrial Itulcachi en Pifo, sus productos tienen como principal ingrediente a la harina de arroz, que es un alimento natural,

nutritivo y sobre todo saludable. Rozcroc es la marca de las galletas se ofrecen en dos presentaciones, de dulce y de sal. Uno de los principales clientes son Supermercados “Santa María” y Corporación “El Rosado” y a nivel de minoristas están las tiendas de distintos barrios cercanos a la Ciudad.

En el transcurso del tiempo se ha podido identificar en primera instancia que la empresa MICDOE CIA. LTDA. carece de cultura empresarial no tiene establecido la misión, visión objetivos, no existe una adecuada administración de los recursos, falta de planeación en los procesos de las distintas áreas de la empresa siendo así un punto importante para el control de esta, generando escasa productividad y a la vez pérdidas económicas significativas.

La ausencia de un manual de procedimientos en el área contable, administrativa y financiera conlleva a que el personal realiza actividades de manera empírica viéndose así afectada la eficiencia de los procesos.

La presente investigación se enfocó en el diseño un manual de procedimientos en la cual permita identificar los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa, de la misma manera revisar, corregir e implementar actividades que contribuyan al buen desempeño de los empleados, optimizando recursos y logrando la eficiencia y eficacia de los procesos establecidos, mejorando la productividad.

Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación busca aportar conocimientos teóricos sobre la aplicación de un manual de procedimientos en el área contable, administrativo y financiero en la empresa MICDOE CIA. LTDA., ubicada en el cantón Quito, que contribuya como herramienta para evaluar el manejo de actividades futuras y así mejorar el nivel de desempeño de los empleados.

Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se fundamenta en la necesidad de mejorar la productividad y así llevar a cabo una excelente gestión empresarial de la empresa Micdoe Cia.Ltda, ubicada en el cantón Quito. El resultado de dicha investigación mediante la aplicación de un manual de procedimientos permitirá optimizar recursos y así lograr un impacto en la eficiencia y eficacia para el control de las actividades a desempeñar. De la misma manera tendrá la posibilidad de proponer cambios en las reglamentaciones de los procesos dentro de la empresa.

Justificación Metodológica

Desde el enfoque metodológico, para lograr los objetivos propuestos se llevará a cabo el uso de los siguientes tipos de investigación, descriptiva - explicativa la misma que ayudará a indagar y analizar como la implementación de un manual de procedimientos influirá en la productividad y gestión de la empresa Micdoe Cía. Ltda., ubicada en el cantón Quito, y de la misma manera poder dar soluciones a la propuesta de investigación.

El empleo de técnicas de investigación como la observación, y la encuesta nos ayudara a identificar y a realizar un análisis de los procesos de control que se llevaban a cabo dentro de la entidad, la misma que nos ayudará a tomar decisiones basadas en los resultados de investigación.

Situación problemática

En la actualidad la mayoría de las organizaciones se desarrollan mediante procesos eficientes que guíen y den apoyo al mejoramiento continuo.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la Empresa MICDOE CIA. LTDA. Aportando lineamientos que aseguren el buen desempeño de las actividades por parte de los empleados y así cumplir de manera oportuna y a tiempo sus actividades dando un mejor seguimiento y control a los procesos.

Actualmente la compañía cuenta con clientes mayoristas y minoristas por lo tanto deben cumplir de manera puntual sus pedidos, pero se puede evidenciar que tienen lentitud en el proceso debido a que el personal no está cumpliendo con las funciones respectivas.

La falta de un manual de procedimientos contables y financieros hace que la empresa se exponga a sanciones de parte de los organismos de control como la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas, ya que es un requerimiento legal en función de la normativa vigente en el Ecuador para las compañías legalmente constituidas.

De la misma manera la ausencia de un manual de procedimientos administrativos hace que los integrantes de la empresa realicen funciones que no están de acuerdo con sus perfiles de desempeño, no tienen una continuidad de las actividades que ejecutan de acuerdo con su puesto de trabajo, ocasionan demoras y falta de competitividad, no existe un su plan

estratégico establecido es por ello por lo que se exponen a sanciones por parte de organismos de control en el caso de auditorías.

Descripción del problema

Durante el transcurso de este tiempo la entidad no ha desarrollado un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros que le permita llevar sus procesos de manera oportuna y con mayor efectividad y así mejorar la calidad del servicio.

Los empleados realizan actividades repetitivas ocasionando falta de competitividad, no optimizan recursos, provocando una baja productividad generando malestar y a la vez pérdida económicos significativos, necesitan directrices por parte de la gerencia.

Como insumo complemento de la formulación problemática se utiliza al árbol de problemas, en este se identifica una relación entre causa y efecto, obteniendo un problema central este se encuentra ligado a la falta de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa Micdoe Cia. Ltda.

Figura 1 Árbol de problemas



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Formulación del problema

¿El diseño de un manual de procedimientos, administrativos, contables y financieros aplicado para la empresa Micdoe, mejoraría el nivel productividad de sus clientes internos y así también incrementaría sus ingresos?

Preguntas de investigación

- ¿Qué tipo de fundamentación teórica se aplicaría para la solución del problema?
- ¿Cómo se encuentra la empresa en términos de factores externos, competencia y procesos internos?
- ¿Cuál será la metodología por utilizar para el diseño de los manuales de procedimientos administrativos, financieros y contables de Micdoe?

Delimitación

Delimitación espacial

Micdoe Cia. Ltda., ubicada en el cantón de Quito. Complejo industrial Itulcachi, a cuatro cuadras de la fábrica Novopan, barrio Itulcachi, #3621, Pifo - Quito.

Delimitación temporal

Se desarrolla con los datos disponibles del año 2021, en curso al momento de la investigación.

Delimitación contextual

- Campo: Contable, administrativo y financiero / Manual de procedimiento
- Área: Administrativa, contable y financiera.
- Aspecto: Productividad.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos contables, administrativos y financieros para la empresa MICDOE CIA.LTDA., ubicada en el cantón de Quito, que contribuya a mejorar el nivel de productividad de sus clientes internos y así también, incrementar sus ingresos económicos.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente a través de una investigación bibliográfica que contribuya a la propuesta de investigación.

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa en el área contable, administrativa y financiera para estructurar la metodología que contribuya a la elaboración del manual de procedimientos.
- Diseñar un manual de procedimientos contables, administrativos y financieros para la empresa Micdoe Cía. Ltda. a través de un levantamiento de información que delimite los principales impactos económicos que generará la propuesta de investigación.

Metodología de investigación

Diseño de la investigación

La metodología que se usará para la presente investigación es de tipo no experimental la misma que desarrollará métodos descriptivos mediante la observación y la documentación para recopilar información acerca del fenómeno de estudio.

Tipos y métodos de estudio

Para el presente trabajo de investigación se utilizará los siguientes tipos y métodos de investigación:

Los tipos de investigación que se utilizara para el desarrollo de esta propuesta es el estudio descriptivo y explicativo ya que serán evaluados en el área contable, administrativa y financiera dando a conocer ciertas cualidades del objeto de estudio, de igual manera nos permitirá analizar las causas y efectos de las variables en la empresa MICDOE CIA. LTDA.

El método inductivo: este método nos ayudar conocer los objetos particulares para así poder llegar a una conclusión general, el criterio de los trabajadores de la empresa es un punto importante que nos ayudara a dar una opinión razonable de la situación actual de la empresa.

El método deductivo: se analizará de lo general a lo particular es decir nos ayudar a conocer las cusas por la que la empresa MICDOE CIA. LTDA. Necesita un manual de procedimientos contables, administrativos y financieros que al momento de aplicarlo se verá reflejado en el desempeño de los trabajadores.

Fuentes de información

Como fuentes primarias se cuenta con listas de verificación y análisis de macro entorno y micro entorno que evalúan los procesos internos por parte trabajadores y la

gerencia de Micdoe, artículos científicos, documentos oficiales de instituciones públicas vía web.

Las fuentes secundarias son derivadas de libros de texto y bibliografía escritos por otros autores que interpretan otros trabajos o investigaciones.

Población

La población de la propuesta de investigación está conformada por el personal del departamento administrativo, contable y financiero que conforman cuatro personas las mismas que cumplen funciones importantes para dicha investigación. Estas personas se consideran como población o universo al estar constituidas por un panel de expertos, estos se caracterizan por contar con información de primera mano y basada en una gestión de día a día en la empresa Micdoe Cia. Ltda.

Como se puede observar la muestra tiene el mismo tamaño de la población ya que, al ser un universo pequeño, no es necesario seleccionar una muestra más pequeña. Por tanto, se podría considerar como un muestreo no probabilístico intencional.

Herramientas de investigación

La herramienta de investigación que se utilizó para la obtención de información como diagnóstico de situación de los procedimientos administrativos, contables y financieros de la empresa, fue la lista de verificación, para su construcción se reunieron criterios bibliográficos de (Luna González, 2014) y, (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007).

Estructura de los capítulos

En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico de la investigación en donde se exponen conceptos, fundamentos administrativos, contables y financieros de distintas fuentes de investigación para la elaboración de la propuesta de solución.

En el segundo capítulo, que corresponde al marco metodológico reflejará los tipos, las técnicas, métodos e instrumentos de investigación, que permitan recopilar información, el análisis situacional de la empresa. (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007)

Y en el tercer capítulo se expone el desarrollo de la propuesta y los resultados alcanzados del diseño del manual de procedimientos contables, administrativos y financieros para la Empresa Micdoe Cia.Ltda.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO O MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

En la tesis de pregrado de los autores Andrango y Grijalva (2013) estos expresan que, para el desarrollo de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros es necesario iniciar con el análisis de situación de la empresa, posteriormente, establecer el marco teórico y metodológico, después de ello, iniciar con el diseño de los manuales y finalmente, se analiza el impacto del proyecto. De esta referencia se rescata como insumos para la elaboración del presente documento de investigación a los elementos del diagnóstico de situación, formulación del marco teórico y marco metodológico y diseño de los manuales de procedimientos, mediante una representación de tipo texto y con su diagrama de flujo respectivo.

Como último antecedente se tiene a la tesis de pregrado del autor Llamatumbi Simbaña (2021), en dónde se planea que para el diseño de los manuales de procedimientos administrativos, contables y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Cia. Ltda. periodo 2020, se sugiere iniciar con el marco teórico de los componentes que se refieren a procedimientos, posteriormente, se analiza la situación actual de la empresa y finalmente, como propuesta de solución se plantea a la identificación de procedimientos; documentación de procedimientos y, verificación de procedimientos. Lo más llamativo de este trabajo a criterio de autor es que, en la identificación de procedimientos se utilizan herramientas para la representación de procedimientos tales como: el mapa de procesos, inventario de procedimientos, priorización de procedimientos y el levantamiento de manuales de procedimientos; de todo lo anteriormente mencionado, se aplicarán la gran mayoría de estas herramientas, alineadas por supuesto, a las necesidades y requerimientos de la empresa Micdoe.

1.2. Marco legal

El marco legal proporciona toda la normativa en las cuales las instituciones están en la obligación de ser reguladas por ciertos organismos de control, es por ello por lo que a continuación se mostrará distintos organismos que regulan las actividades que realiza la empresa Micdoe Cía. Ltda., para poder funcionar legalmente en el mercado.

Superintendencia de Compañías

Este organismo se encarga de controlar, vigilar y supervisar a todas las entidades que realizan actividades ya sea de liquidación, disolución y funcionamiento, con el propósito de sujetarse al ordenamiento jurídico que se determina en la ley. A demás se encarga de receptor los estados financieros de las compañías con el fin de conocer su solvencia patrimonial y rectitud en los procedimientos contables.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Esta entidad es la responsable de asegurar o afiliar obligatoriamente a los trabajadores de las empresas que tengan bajo su dependencia y que realicen actividades económicas en beneficio de esta, y el pago de aportes desde el primer día de trabajo mediante un contrato a través de la página web y también aquellas personas que deseen afiliarse voluntariamente. Este organismo protege a los empleados en caso de algún siniestro ya sea por enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, vejez o muerte.

Ministerio de Trabajo

Este organismo se encarga de las obligaciones en materia laboral ya sea contrato de trabajo, obligaciones del empleador, jornadas máximas de trabajo, de manera que las oportunidades de empleo sean dignas, justas y equitativas, garantizando estabilidad laboral conforme al código de trabajo, promoviendo los deberes y derechos de la ciudadanía.

Servicio de Rentas Internas (SRI)

El SRI es una entidad que se encarga de administrar la política tributaria recaudación de impuestos) de aquellas personas que realizan actividades económicas dentro del territorio nacional, de la misma manera deberán acogerse a la obtención del R.U.C. para legalizar sus actividades y así cumplir con sus obligaciones y evitar sanciones por parte de este organismo de control.

Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

Estas instituciones mediante la implementación de políticas públicas a través de los municipios rigen el cumplimiento de la patente municipal para aquellas personas naturales y jurídicas que realicen actividades económicas dentro del DMQ sean obligadas o no a llevar contabilidad cumplan con este requisito, la misma que tiene vigencia de un año.

1.3. Marco contextual

Empresa

Según la concepción que proporciona el autor Bravo Valdivieso (2013) en donde define a Empresa como una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción y prestación de bienes y servicios a la colectividad. Y se clasifican, por su naturaleza en industriales, comerciales y de servicios, y por el sector al que pertenece en, públicas, privadas y mixtas.

Con el pasar del tiempo las empresas en la actualidad han ido evolucionando, generando nuevos emprendimientos y la vez obligados a ser más competitivos, es por ello por lo que es importante llevar un control adecuado de todas sus operaciones y un correcto registro contable que le permita obtener información veraz, para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Micdoe Cia.Ltda, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas de arroz, cuyo objetivo es posicionar su marca satisfaciendo los gustos y preferencias de los consumidores ofreciendo productos saludables y nutritivos.

Empresas de manufactura o de transformación

Citando al concepto que proporciona los autores Guajardo y Andrade (2012) quienes sientan como conceptualización de empresa de manufactura a:

Las empresas manufactureras o de transformación son aquellas que se dedican a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto terminado para su venta posterior. Las implicaciones contables de este tipo de organización son mayores dado que se debe realizar un control de las materias primas, de los productos en proceso y de los productos terminados, así como determinar el costo de producción y costear la mercancía vendida. Algunos ejemplos típicos de este tipo de organizaciones son las plantas ensambladoras de automóviles, las empresas acereras y las maquiladoras, entre muchas otras. (págs. 7, 8)

Para el caso puntual de Micdoe Cia. Ltda. entra dentro de esta clasificación de empresa de manufactura con la elaboración de galletas a base de arroz, cuyas actividades clave están determinadas por: cadena de suministros, proceso productivo, ventas, logística de entrega y atención al cliente.

Sistema de información financiera

Un sistema de información financiera es una herramienta de tipo cuantitativo que en palabras de Rodríguez Morales (2012) esta se caracteriza por:

La información financiera proviene de la contabilidad, a su vez, ésta es un sistema de información que inicia con el registro organizado de las operaciones que afectan económicamente a la empresa, y es la base para proporcionar información financiera estructurada a fin de que los diferentes usuarios la empleen para la toma de decisiones. (pág. 2)

Como su nombre lo sugiere un sistema de información financiera se considera con un proceso sistemático en donde se analiza e interpreta datos numéricos producto del ejercicio contable de las empresas, este permite conocer la situación de la empresa en términos económicos financieros, para posteriormente, generar un curso de acción basado en una acertada toma de decisiones.

Información financiera

“La información financiera se elabora con base en reglas o estándares. Si estas normas son emitidas por organismos con alcance internacional se denominan normas internacionales de información financiera o IFRS por sus siglas en inglés (International Financial Reporting Standards)”. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012, pág. 28)

Información y toma de decisiones

“En toda entidad económica se toman, día con día, decisiones de operación, de financiamiento y de inversión. Sin embargo, esto no sería posible si no se contara con la información financiera necesaria”. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012, pág. 28)

Sistema de información contable

Los autores Guajardo y Andrade (2012) manifiestan que:

El propósito básico del sistema de información contable de una organización es proveer información útil acerca de dicha entidad económica para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, ya sean estos accionistas, acreedores, inversionistas, administradores o las mismas autoridades gubernamentales. En consecuencia, como el sistema de información contable de una empresa sirve a diversos usuarios, se originan distintos subsistemas de información dirigidos a cada uno de ellos. (pág. 28)

Básicamente, con este criterio es posible establecer que la función básica de un sistema de información contable es la de proporcionar información económica real y específica de los movimientos de una empresa para a posteriori, se facilite el proceso de toma de decisiones a nivel directivo o jefatura, tomando el caso de Micdoe.

Tipos de contabilidad

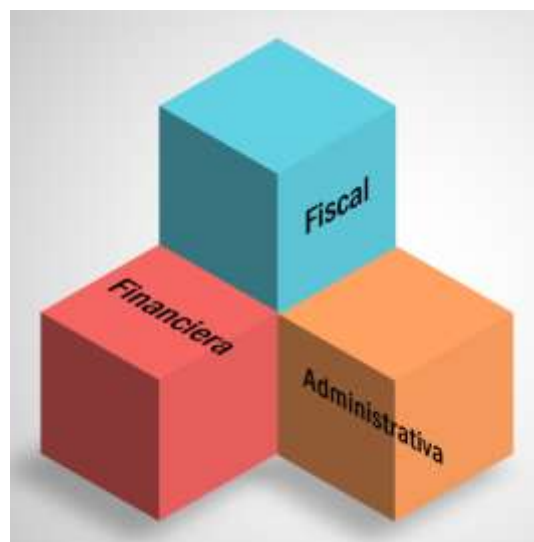
Guajardo y Andrade (2012) desglosan al proceso contable bajo la siguiente tipología:

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad Fiscal
- Contabilidad Administrativa

La contabilidad financiera se asocia con todos los sistemas y procedimientos para análisis e interpretación de la información financiera, por otro lado, la contabilidad fiscal se encarga a todo lo referente con las obligaciones tributarias, y finalmente, la contabilidad administrativa es un proceso que sirve para la formulación de decisiones estratégicas en la organización.

Para el desarrollo de la propuesta de solución con el diseño y elaboración de los manuales de procedimientos de Micdoe Cia. Ltda., se toman en consideración cada uno de los criterios de los tipos de contabilidad como insumo parte de los manuales.

Figura 2 Tipos de contabilidad



Fuente: (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

1.4. Marco conceptual

Proceso

De acuerdo con la conceptualización que expresan Gryna, Chua, DeFeo y Pantoja (2007) estos argumentan que:

Se define un proceso primario como un conjunto de actividades interdisciplinarias que son esenciales para la satisfacción de los clientes externos y para lograr la misión de la organización. Estas actividades integran a las personas, los materiales, la energía, el equipo y la información. (pág. 195)

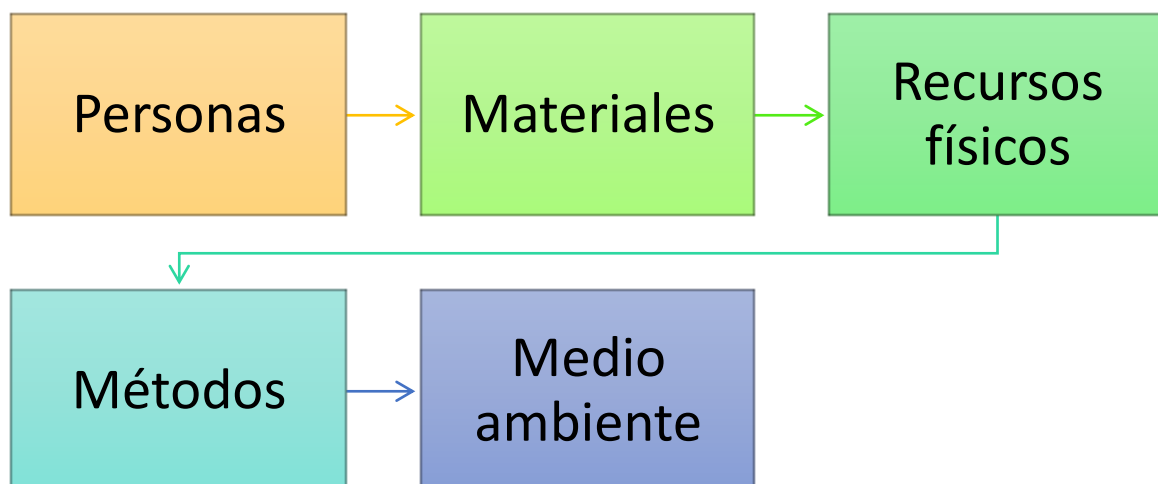
Acotando un poco a esta conceptualización es posible indicar que sucede lo mismo con los procedimientos, la única diferencia es que un proceso es el ¿qué hacer? Mientras que, un procedimiento es el ¿cómo lo hago?

Otro concepto aún más simplificado sobre proceso es: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. (Pérez Fernández de Velasco, 2013, pág. 49)

Factores de un proceso

De acuerdo con Pérez Fernández de Velasco(2013), este considera que un proceso consta de los siguientes factores: personas, materiales, recursos físicos, métodos y medio ambiente.

Figura 3 Factores de un proceso



Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2013, págs. 55 - 56)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Las personas lo componen generalmente, los roles o responsables de los procedimientos; los materiales son todos los insumos con lo que la organización cuenta para realizar las actividades o procesos; los recursos físicos determinados por tecnología, talento humano, finanzas y capacitación del personal; métodos vistos como la forma de trabajo y medio ambiente, el entorno en donde se lleva a cabo el procedimiento. (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Procesos contables

Según el aporte o concepto de proceso contable definido por Rodríguez Morales (2012) en donde que considera que:

Los procesos contables en las empresas son los que determinan cómo se deberán registrarlas operaciones en la contabilidad; éstos están regidos por las NIF. La contabilidad es unaherramienta indispensable para la empresa, pues con la información que de ella emana sepuede administrar, y también de ésta surge la información para usuarios externos, que esla base para preparar los estados financieros que a su vez son la fuente de información parala toma de decisiones.(pág. 132)

De este concepto se puede llegar a pensar que el proceso contable constituye un análisis comparativo cualitativo que permite conocer la situación económica financiera de una empresa mediante una comparativa entre diversos elementos que conforman las operaciones y la información financiera que se deriva estas.

Selección de procesos

Citando a los autores Gryna, H. Chua, DeFeo y Pantoja Magaña (2007):

La selección de los procesos se basa en los factores críticos para el éxito de la organización, esdecir, los pocos eventos que deben ocurrir para que aquélla tenga éxito. Ejemplos de factores críticos para el éxito son: la reducción de los tiempos de desarrollo de productos, el aumento de la percepción de valor y mayores rendimientos. (pág. 198)

Es necesario establecer una priorización de procedimientos en las organizaciones esto debido a que, no todos los procesos aportan el mismo valor para el cliente y como para la organización, dicha priorización depende directamente del rendimiento como proceso y bajo ciertas calificaciones de relevancia entre las que se pueden enlistar a:

- Calidad de producto
- Calidad de proveedor
- Empowerment

- Satisfacción
- Costos (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007)

Actividades de operación

Bajo el concepto de Rodríguez Morales (2012) este autor define a las actividades de operación que se maneja en una empresa como:

La operación de la empresa está constituida por las actividades que realiza relacionadas con las funciones de adquisición, producción, administración, mercadotecnia e investigación y desarrollo. Todas estas funciones están relacionadas entre sí y se debe buscar la mejor combinación entre ellas para llevar a cabo de manera óptima la operación y alcanzar su meta que a fin de cuentas es maximizar las utilidades de la empresa.(pág. 133)

Desde un punto de vista administrativo contable se puede enmarcar a las actividades de operación como el conjunto de actividades por los cuales una empresa obtiene un rendimiento, así también, estas actividades corresponden a la satisfacción de una necesidad de sus clientes. En términos de calidad, este conjunto de actividades se encuentra conformado por los procesos internos y estos a su vez, generan valor.

Filosofía corporativa

Según los autores Chiavenato y Sapiro (2017) indican a la planeación normativa o filosofía corporativa con el siguiente concepto:

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera, independiente del entorno externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.(pág. 55)

La empresa Micdoe define su filosofía corporativa dentro del análisis de situación de la empresa, esto declarando su misión, visión estratégica y principios y valores.

Grupos de interés

“Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, entre otros. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Los grupos de interés de Micdoe Cia. Ltda., se encuentran conformados por: cliente interno, cliente externo, sociedad, proveedores y competencia, el análisis de estos stakeholders se lo hace con el análisis de la industria y competencia de la empresa.

Procedimiento

Toma el concepto de procedimiento de Pérez Fernández de Velasco(2013) en dónde se determina que:

Un proceso normalizado se materializa en un procedimiento y la vigilancia de su respeto concierne a los auditores de calidad, por oposición al antiguo control de calidad. Esta es la única forma de hacer predecible la calidad de un producto o servicio, y por extensión su coste y plazo de producción. (pág. 30)

Se puede pensar que, un procedimiento no es más que un proceso ya documentado y así también estandarizado, adicionalmente, la calidad de este puede ser medible en cuanto a la satisfacción del cliente ya sea interno o externo.

ISO 9000 define a un procedimiento como: “Forma especificada para llevar a cabo un proceso” (Pérez Fernández de Velasco, 2013, pág. 84). Esto se puede concatenar con la idea de que un procedimiento no únicamente es proceso documentado, sino que, además este tiene ser y estar estandarizado. Dicha estandarización se la conoce como hoja de proceso (Pérez Fernández de Velasco, 2013) y debe contener los siguientes elementos:

- Encabezado: Portada, título del procedimiento, código, objetivo y alcance.
- Diagrama de flujo
- Descripción de actividades
- Descripción de responsables

Bajo dicho contexto es posible pensar que una hoja de proceso significa lo mismo que un manual de procedimientos.

Tipos de procesos

Para tratar de ofrecer una concepción acorde a las necesidades de la empresa Micdoe, se parte desde la identificación básica de los tipos de procesos, estos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Procesos operativos
- Procesos de apoyo
- Procesos de dirección (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Los procesos operativos se consideran al conjunto de procedimientos de cadena de valor o de core de negocio, es decir, los que aportan valor; los procesos de apoyo son los que, las personas y recursos apalancan al resto de actividades de la cadena de valor; por último, los procesos directivos, son las actividades de alta gerencia o de toma de decisión.

Mapa de procesos

Para el autor Pérez Fernández de Velasco(2013), este manifiesta a un mapa de procesos como:

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe de ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no inferir con la jerarquía.(pág. 105)

De esta conceptualización se puede argumentar que un mapa de procesos es una representación general de los procedimientos que contiene una organización, se sigue un orden específico o jerárquico que depende de la tipología del procedimiento.

Manuales de procedimientos

De acuerdo con la información que proporciona el artículo científico del autor Vivanco Vergara(2017):

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales. (Vivanco Vergara, 2017)

Lo más relevante por rescatar del anterior concepto sobre manuales de procedimientos radica en que, estos documentos pueden ser utilizados como herramientas para el control interno de las organizaciones, así también, sirven como elementos para la fijación de estrategias y objetivos, lo que podría mejorar o fortalecer la cadena de valor de las organizaciones.

Medición de procedimientos

Según el criterio teórico de Pérez Fernández de Velasco(2013), se proporciona el enfoque de medición de procedimientos como la actividad para identificar oportunidades de mejora y así también:

La medición del producto de un proceso tiene que ver mucho del control tradicional. El punto de partida del proceso productivo fueron unos requisitos del cliente, una especificación interna de producto, determinadas características del servicio y los requisitos legales y normativos. (pág. 172)

Aterrizando a la ejecución práctica de la medición de procedimientos para la empresa Micdoe Cia. Ltda., se cuenta con el establecimiento de indicadores de gestión, estos se basarán en las dimensiones de la calidad de: eficiencia y eficacia. Y la herramienta destinada para el control de procedimientos es el cuadro de mando o Balanced Scorecard BSC.

Cuadro de mando

“Un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultado de un proceso, o síntesis de las medidas más relevantes para la gestión de un proceso, proyecto, departamento de la empresa”. (Pérez Fernández de Velasco, 2013, pág. 209)

Esta herramienta de control de indicadores de gestión de los manuales de procedimientos administrativos, contables y financieros de Micdoe Cia. Ltda. será relevante porque le permitirá a la empresa mejorar los aspectos de toma de decisiones, priorizar acciones correctivas, proporcionar retroalimentaciones, etc.

Balanced Scorecard

De acuerdo con (Fernández, 2001):

El Balanced Scorecard – también llamado Cuadro de Mando Integral– ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto de que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos. (2001, pág. 32)

Esta herramienta de gestión o control estratégico es un valioso aliado al momento de evaluar la ejecución en cuanto a métricas o indicadores de gestión, basándose en cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento. Para el presente proyecto se toman en consideración a cada una de estas perspectivas y se las alinean con cada uno de los KPI's definidos como métricas o controles de los manuales de procedimientos documentados.

Sistemas de gestión de calidad

(Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010) manifiestan que:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa. (pág. 16)

De acuerdo con esta afirmación, se puede concluir con que para contar con un sistema de Gestión de Calidad desde la perspectiva de la norma ISO 9001 es necesario que las empresas cuenten con un enfoque basado en procesos y procedimientos, sin importar el tamaño de empresa y teniendo en cuenta que la calidad no es más que la satisfacción del cliente.

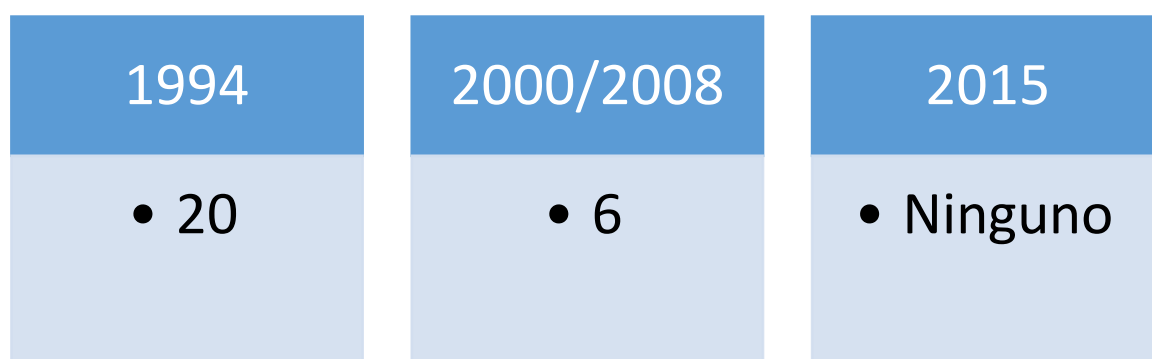
Normas de Calidad ISO 9001

Citando a López Lemos(2015) en su libro publicado en el año 2015 se define a la norma de calidad como:

La norma ISO 9001 es un sistema de gestión documentado, no un sistema documental de gestión. Esto significa que la información documentada o los documentos en general son una herramienta más del sistema y no su base ni la razón de su existencia.(pág. 9)

Acotando un poco a esta definición se puede mencionar que, la aplicación de la gestión documental a los procesos de la organización es importante para su fortalecimiento empresarial, no obstante, se recomienda empezar por documentar los procedimientos clave para posteriormente integrar a toda la cadena de valor.

Figura 4 Número de procedimientos documentados obligatorios



Fuente: (López Lemos, 2015)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualo

La figura anterior muestra ISO 9001 en sus diferentes ediciones recomendaban el número de procedimientos obligatorios a documentar, es así como, para el año 1994 se aconsejaba documentar 20 procedimientos, para las versiones 2000/2008 se aconsejaba documentar 6 procedimientos y, finalmente, para su última versión 2015 se recomienda la documentación obligatoria de ningún procedimiento. Esto conlleva a considerar que, independiente del tamaño de empresa se deben documentar los procedimientos más importantes para la organización, por esta razón, en el presente trabajo de investigación se decidió levantar, diagramar y documentar seis procedimientos correspondientes a las áreas administrativa, contable y financiera de Micdoe Cia. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo comprende los métodos que se utilizan para el desarrollo de la investigación, con estos se busca aportar al cumplimiento de los objetivos planteados, así como también, proporcionar un grado de validez en los resultados obtenidos mediante el proceso de investigación. De la misma manera aquellos métodos, técnicas y procedimientos que se utilizan ayudarán a resolver el problema de investigación mediante un análisis de la información de los resultados obtenidos.

2.1. Generalidades de la empresa

La empresa Micdoe Cia. Ltda., se dedica a la elaboración y comercialización de galletas crocantes, con sabor único a base de arroz selecto de alta calidad japonesa, siendo ésta su principal materia prima. El producto principal se conoce como Rozcroc Galletas, y se obtiene mediante varios procesos tales como: molienda, cocción, moldeado, horneado, entre otros; obteniendo así un producto apto para el consumo humano.

2.1.1. Reseña histórica de la empresa

Micdoe Cia. Ltda. es una empresa que emprendió sus actividades a inicios del 2019 poco antes de la pandemia de COVID-19, esta fábrica de alimentos hoy en día se encuentra operando normalmente, esta se encuentra ubicada en el parque industrial Itulcachi en Pifo, asimismo, cuenta dentro de sus instalaciones con una oficina administrativa, sus productos tienen como principal ingrediente a la harina de arroz, que es un alimento natural, nutritivo y sobre todo saludable. Rozcroc es la marca de las galletas se ofrecen en dos presentaciones, de dulce y de sal. Uno de los principales clientes son Supermercados “Santa María” y Corporación “El Rosado” y a nivel de minoristas están las tiendas de distintos barrios cercanos a la Ciudad.

2.1.2. Ventaja competitiva

MICDOE CIA.LTDA. Cuenta con personal capacitado y altamente calificado para cuidar la calidad de sus productos, incluso cuentan con tecnología de punta, equipos de producción japonesa mediante procesos sumamente cuidadosos los mismos que hacen que el producto sea de calidad y tenga gran aceptación por parte de los consumidores.

2.1.3. Información general

La empresa a pesar de no tener más de tres años en el mercado local ha logrado conseguir una importante posición frente a su competencia existente, a continuación, se describe la información general de la organización:

Tabla 1 Información general de la empresa

Nombre de la empresa:	Micdoe Cia. Ltda.
País:	Ecuador
Ciudad:	Quito
Actividad comercial:	Elaboración y comercialización de galletas crocantes, con sabor único a base de arroz selecto de alta calidad japonesa.
Ubicación:	Parque industrial Itulcachi en Pifo
Unidades estratégicas de negocio principales:	Gestión administrativa, financiera y contable.
Misión:	Apasionados por los productos sanos y con buen sabor, lo que nos lleva a crear una nueva categoría en el mercado ecuatoriano que nos permite compartir sensaciones distintas y especiales a nuestros consumidores y colaboradores, llevándolos a una nueva aventura
Visión estratégica:	Nuestra visión primordial es posicionar la marca en Ecuador como la única galleta de arroz con beneficios nutricionales y saludables. Queremos alcanzar estándares de calidad muy satisfactorios que nos permitan ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
Principios y valores:	Respeto, responsabilidad, puntualidad, honestidad, trabajo en equipo, perseverancia.
Estructura de capital:	Capital suscrito en el 2019 por US\$35,000.00.

Marca y logo:

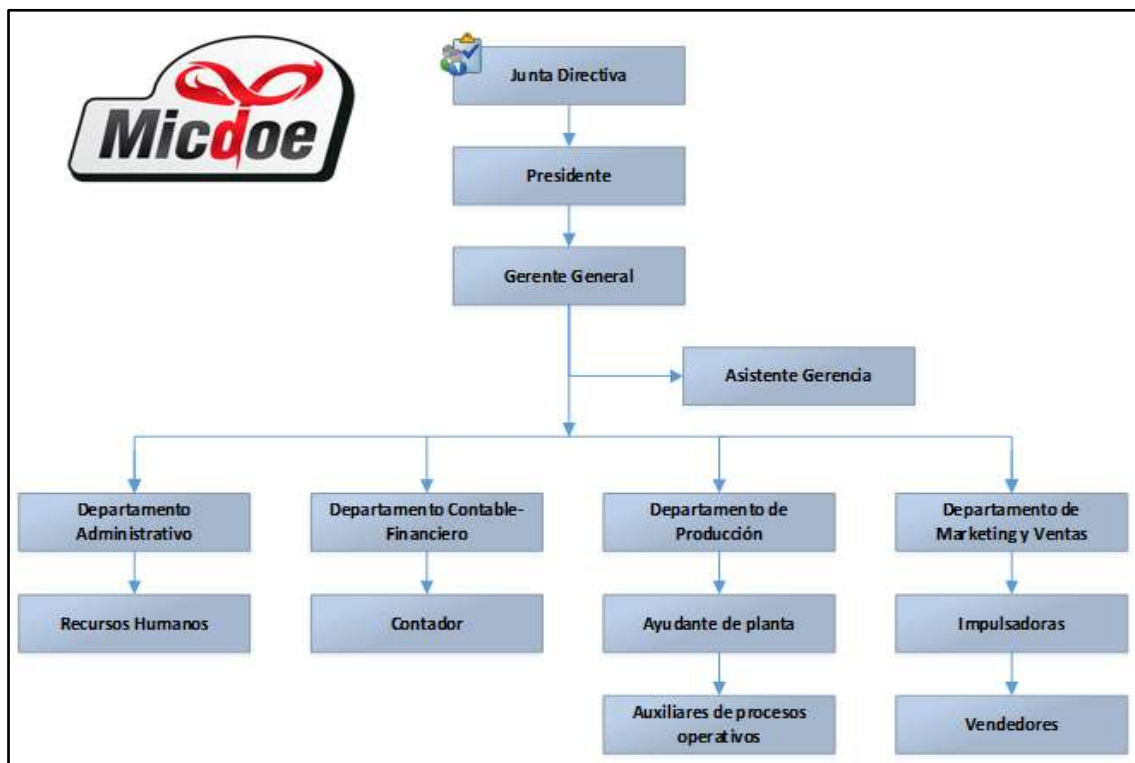


Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Micdoe Cia. Ltda., se encuentra compuesta por distintos niveles y jerarquías, al momento se ha identificado que a nivel de alta gerencia se cuenta con los cinturones de: Junta Directiva, Presidente y Gerente General, posteriormente, se cuenta con un nivel o cinturón de asesoría determinado por Asistente de Gerencia, después de ello, se cuenta con cuatro niveles o cinturones de jefatura determinados por los departamentos: administrativo, financiero, producción y marketing y ventas. Finalmente, se cuenta con los cargos operativos determinados por las unidades de negocio de: recursos humanos, contabilidad, ayuda de planta, auxiliares de procesos operativos, impulsadoras y fuerza de ventas. A continuación, se resume lo anteriormente expuesto a través del organigrama posicional:

Figura 5 Organigrama posicional Micdoe Cia. Ltda.



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.2.Diagnóstico estratégico externo

Para conocer y posteriormente entender el comportamiento del entorno externo desde una perspectiva de estrategia se analizan por separado tanto el macro como el microentorno de la empresa Micdoe Cia. Ltda. y la industria a la que tributa.

2.2.1. Análisis del macroentorno

A fin de conocer la situación del entorno a nivel macro en el cual se tiene que adaptar la empresa se analizan las siguientes instancias vistas como tendencias del entorno contextuales, estas a su vez, se determinan por las siguientes fuerzas disruptivas:

Entorno político / legal

Según datos de la publicación del Boletín Oficial 037 de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia del Ecuador (2021), se informa que:

Entre el final del gobierno de Lenín Moreno y el inicio del Presidente Guillermo Lasso Mendoza, ha aumentado la confianza de la ciudadanía en el futuro económico del país en 48 puntos: del 8 % al 56 %. El aumento automático es consecuencia directa de la instauración de un Gobierno empático con las necesidades y requerimientos ciudadanos, de un Gobierno del Encuentro. (Ecuador, Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, 2021)

Esta información significa una oportunidad para cualquier tipo de negocio ya que, en comparación al gobierno anterior, se tiene mayor confianza en la gestión entrante del nuevo gobierno lo que hace a los mercados más atractivos y, por ende, con estos datos se puede inferir en que la situación como país podría mejorar significativamente.

Entorno económico

Analizando un poco al sector económico al cual pertenece Micdoe Cia. Ltda., es posible identificar a la variable económica asociada al costo de la Canasta Familiar Básica hasta inicios del mes de enero del 2021, esta se ubicaba a un precio de \$712,11, según un reporte de estadísticas económicas del INEC (2021), esto genera una amenaza para la empresa ya que, su propuesta de valor se basa en la elaboración de una galleta de arroz y este producto no consta dentro de los productos de dicha Canasta Básica, lo que, incurría en un consumo poco convencional de este tipo de alimentos procesados, otro factor por considerar, es que, el ingreso de las familias promedio al 2021 es de \$746,67, es decir que en teoría una

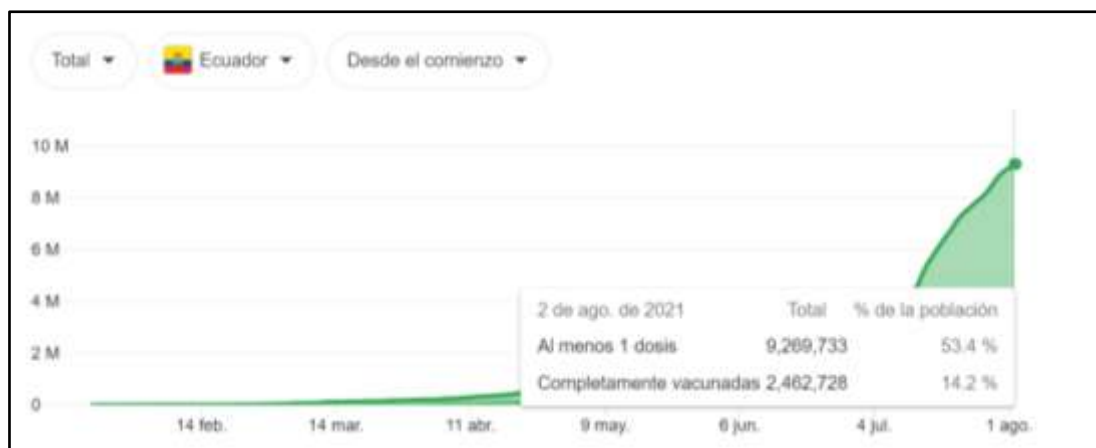
familia podría cubrir al menos el costo de la canasta, lo que denota en una oportunidad como bienes de consumo.

Desde una perspectiva de análisis globalizado, se puede tomar la información disponible en el Atlas de Complejidad Económica (2019), en donde se muestra al Ecuador en el puesto 117 de entre 133 países, lo que sugiere que el modelo productor ecuatoriano sigue predominando con las actividades de explotación petroleras y, en cuanto a exportaciones solo un 0.02% en el 2019 fueron de producción de alimentos. Si bien es cierto a nivel local hay un importante consumo de productos terminados, no obstante, a nivel internacional se evidencia una presencia casi nula de estas propuestas de valor.

Entorno socio cultural

De acuerdo con información estadística actualizada de Our World in Data (2021) hasta el primero de agosto del año 2021 en el Ecuador al menos se cuenta con una dosis de la vacuna contra el COVID-19 a un 53.4% de la población y, un 14.2% de personas quienes ya cuentan con una dosis completa, esta es una información alentadora en aras de volver a una normalidad de actividades post pandemia.

Figura 6 Vacunaciones contra COVID-19 Ecuador



Fuente: (Our World in Data, 2021)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Entorno tecnológico

Hoy en día las ventajas competitivas se encuentran cada vez más asociadas a los procesos tecnológicos, automatización de actividades e inteligencia artificial AI, es por ello que, de acuerdo con información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2018), manifiesta que en un estudio realizado en el año 2018, se observó que,

a nivel local al menos un 59% de la población cuenta de un dispositivo celular y este se encuentra activado. De esta información se puede tomar como una oportunidad para la difusión a través de canales poco convencionales de comunicación o TI's mediante la presentación de contenidos, así también como, con publicidad invasiva.

Figura 7 Factores macroentorno



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.2.2. Análisis de microentorno

Para el análisis del microentorno se inicia con la identificación de la industria a la que pertenece Micdoe esto según su actividad comercial preponderante y, posteriormente, se analizan las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Industria y crecimiento

La industria a la que pertenece Micdoe Cia. Ltda., según su Registro Único de Contribuyentes RUC está constando a la actividad comercial: “Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012)

Tabla 2 Crecimiento industria C1071.01

ANIO FISCAL	C107101
2013	134,605,184
2014	145,036,322
2015	160,198,842
2016	162,360,925
2017	165,885,791
2018	172,323,013
2019	181,401,253
2020	192,873,972

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas , 2021)

En cuanto al crecimiento de esta industria CIU C1071.01 se dispone de la siguiente información extraída del sistema Saiku del SRI (2021), tomando las cifras de las declaraciones 101 o ingresos de las empresas que conforman dicha industria en el periodo 2013 - 2021:

Tabla 3 Crecimiento de la industria CIU 1071.01 en ingresos y porcentajes

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
\$134,605,184.00	\$145,036,322.00	\$160,198,842.00	\$162,360,925.00	\$165,885,791.00	\$172,323,013.00	\$181,401,253.00	\$192,873,972.00
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N/A	7%	9%	1%	2%	4%	5%	6%

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas , 2021)

Tal como se aprecia en el análisis de crecimiento de industria, esta presenta un grado de atractividad moderado por cuanto, se evidencia un crecimiento progresivo de esta en cuanto a sus ingresos a nivel nacional, lo que constituye una oportunidad para los negocios que desarrollan sus actividades comerciales en este tipo de mercados.

Figura 8 Crecimiento industria CIU C1070.01



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Competidores existentes

La rivalidad de competidores existentes para la industria C1070.01 es alta, esto debido a que, en el mercado hay una gran cantidad de empresas y marcas que se dedican a la actividad comercial de la industria en mención, esto constituye una amenaza importante para las empresas que se encuentran compitiendo en este tipo de mercados de economías a escala.

Nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se podría decir que es baja, esto partiendo del criterio por parte de la Gerencia General de Micdoe Cia. Ltda., quien afirma que, para ingresar en la industria de producción de alimentos a escala industria son necesarios altas cantidades o requisitos de capital para empezar a operar en el sector.

Productos sustitutos

Tal como se lo indicó con los competidores existentes, existen productos, marcas y empresas que pueden llegar a ser competencia directa o indirecta para la industria C1070.01, generalmente ocasionando una amenaza importante, en la cual se determina la decisión de compra del cliente mediante las variables de precio, calidad de producto y aspectos diferenciadores.

Poder de negociación con clientes

Los principales clientes de Micdoe son las cadenas de supermercados tales como: Santa María y Corporación el Rosado esto a nivel mayorista, en cuanto a minoristas se tiene

un canal de distribución con tiendas de abarrotes o intermediarias en la mayoría de los barrios del Distrito Metropolitano de Quito.

Poder de negociación con proveedores

Se tiene un limitado control de proveedores o procesos hacia atrás, los principales proveedores de la firma son mercados mayoristas de Quito, no obstante, se dispone una buena relación en términos de negociación y fijación de precios de venta de materias primas por volumen.

2.3. Análisis oportunidades y amenazas

Las oportunidades suelen ser aprovechadas siempre y cuando se realicen estrategias acordes a la necesidad de la empresa. Dentro de estos factores externos la empresa se encuentra en la creación de nuevos productos, con la utilización de maquinaria de punta es por ello por lo que se debe aprovechar las alianzas estratégicas con aquellas empresas se encuentran posicionadas en el mercado. Las oportunidades identificadas están determinadas por los siguientes factores:

- Importante cantidad de consumo de productos terminados alimenticios
- Alto porcentaje de población vacunada contra el COVID-19
- Alta adaptabilidad a procesos tecnológicos y automatización de actividades comerciales

Las amenazas son factores que impiden la estabilidad y buen funcionamiento de la empresa, incluso es más propenso aquellas que están en pleno desarrollo de sus actividades. Es por ello por lo que la Empresa Mícdoe Cía. Ltda, necesita de un plan estratégico para enfrentar y prevenir riesgos. Las amenazas identificadas están determinadas por los siguientes factores:

- Propuestas de valor no están dentro la canasta básica
- Se tiene un bajo poder de negociación con proveedores
- Existencia de una amenaza de productos sustitutos con decisión de compra determinada por el precio y diferenciación tecnológica
- Número elevado de competidores en la industria
- Barreras de salida significativas determinadas por las ventajas competitivas

Figura 9 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.4. Diagnóstico estratégico interno

2.4.1. Auditoría de procedimientos internos

Para efectuar la auditoría de los procedimientos internos se formulan un listado de preguntas de evaluación, estas preguntas se toman como referencia a la metodología del académico Pérez Fernández de Velasco (2013), adicionalmente, se establece una escala de valores para proporcionar un enfoque de evaluación cuantitativo, dicha escala presenta la siguiente estructura:

Tabla 4 Escala de valores evaluación procedimientos internos

Escala de valores				
○	↓	⊖	⊙	◎
No cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

40 - 33 Gestión excelente

32 - 25 Gestión buena

24 - 17 Gestión moderada






16 - 11 Gestión baja

10 - 1 Gestión insuficiente (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Evaluación procedimientos administrativos

La evaluación de procedimientos administrativos se realiza juntamente con el Jefe Administrativo y el Gerente de la empresa Micdoe, el listado de variables o preguntas que se formulan con la lista de verificación se formulan a partir de la recomendación metodológica de (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007). Como resultado cuantitativo de la auditoría de procedimientos administrativos se tiene una gestión moderada con una suma total ponderada de 18 puntos. Lo que se determina como una debilidad con el procedimiento interno evaluado.

Tabla 5 Auditoría interna procedimientos administrativos

Auditoría procesos administrativos	Preguntas	Escala de evaluación				
						
		No cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
Sistema de gestión de la calidad	¿La empresa Micdoe ha establecido, documentado o implementado un sistema de gestión de calidad para los procedimientos administrativos?					5
Requisitos generales	¿Se tiene identificados los procesos y sus interacciones?					5
Requisitos de la documentación	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?		2			
Generalidades	¿Disponen de recursos necesarios así como de la información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		2			
Políticas de calidad	¿Se cuenta con algún documento en que se exprese la política y los objetivos de la calidad?	1				
Manual de calidad	¿Posee un manual de la calidad en el que se referencian los procesos y procedimientos?	1				
Documentación de procedimientos	¿La empresa posee los procedimientos documentados?	1				
Controles de registros	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?	1				
	SUMATORIA	4	4	0	0	10
	TOTAL	18				






Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Evaluación procedimientos financieros

Para la evaluación de procedimientos financieros se utilizan los criterios del Jefe Financiero en conjunto con el Gerente de la empresa, donde se evaluaron las mismas preguntas formuladas al área administrativa, en este caso se obtuvo una puntuación total de 19 o también, considerada como una gestión moderada, generando una debilidad del proceso sometido a análisis.

Tabla 6 Auditoría interna procedimientos financieros

Auditoría procesos financieros	Preguntas	Escala de evaluación				
						
		No cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
Sistema de gestión de la calidad	¿La empresa Micdoe ha establecido, documentado o implementado un sistema de gestión de calidad para los procedimientos administrativos?				4	
Requisitos generales	¿Se tiene identificados los procesos y sus interacciones?				4	
Requisitos de la documentación	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?			3		
Generalidades	¿Disponen de recursos necesarios así como de la información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		2			
Políticas de calidad	¿Se cuenta con algún documento en que se exprese la política y los objetivos de la calidad?	1				
Manual de calidad	¿Posee un manual de la calidad en el que se referencian los procesos y procedimientos?	1				
Documentación de procedimientos	¿La empresa posee los procedimientos documentados?		2			
Controles de registros	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?		2			
	SUMATORIA	2	6	3	8	0
	TOTAL	19				






Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Evaluación procedimientos contables

Finalmente, los procedimientos contables en su auditoría interna registraron una puntuación ponderada total de 16 puntos lo que lleva a pensar que, la organización ha venido manteniendo una gestión insuficiente del conjunto de actividades que conforman a la gestión contable, lo que significa una debilidad.

Tabla 7 Auditoría interna procedimientos contables

Auditoría procesos contables	Preguntas	Escala de evaluación				
						
		No cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
Sistema de gestión de la calidad	¿La empresa Micdoe ha establecido, documentado o implementado un sistema de gestión de calidad para los procedimientos administrativos?			3		
Requisitos generales	¿Se tiene identificados los procesos y sus interacciones?			3		
Requisitos de la documentación	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?			3		
Generalidades	¿Disponen de recursos necesarios así como de la información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?	1				
Políticas de calidad	¿Se cuenta con algún documento en que se exprese la política y los objetivos de la calidad?	1				
Manual de calidad	¿Posee un manual de la calidad en el que se referencian los procesos y procedimientos?	1				
Documentación de procedimientos	¿La empresa posee los procedimientos documentados?		2			
Controles de registros	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?		2			
	SUMATORIA	3	4	9	0	0
	TOTAL	16				

Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.5.2. Análisis de cadena de valor

Se analiza al departamento administrativo y se obtuvieron importantes factores críticos de éxito representados por fortalezas y debilidades en la gestión interna de la empresa, a continuación, se enlistan las principales fuerzas:

Fortalezas:

- Proceso adecuado de selección del personal
- Proceso adecuado de evaluación del personal
- Proceso adecuado de planeación

Debilidades:

- Informes sobre productividad poco confiables
- Gestión de compras con retrasos
- Limitadas actividades de integración del personal
- No se aplican políticas de plan carrera
- Pocos procesos de motivación y recompensas

Tabla 8 Cadena de valor procesos administrativos

	Desempeño				
	Muy buen desempeño	Buen desempeño	Neutro	Mal desempeño	Muy mal desempeño
Procedimientos administrativos					
Selección adecuada del personal				x	
Igualdad de sueldos y salarios				x	
Información sobre productividad				x	
Capacitación del personal			x		
Gestión de compras			x		
Gestión de activos fijos			x		
Evaluación del personal		x			
Actividades de integración			x		
Programas de salud ocupacional		x			
Planeación estratégica y operativa					x
Plan carrera				x	
Programas de incentivos y motivación				x	

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

En cuanto a los procesos financieros se presentan las siguientes fuerzas que se convierten en fortalezas y debilidades de la organización:

Fortalezas:

- Adecuado rendimiento de la empresa
- Buena estructura de liquidez

- Base de ingresos diversificada y confiable

Debilidades:

- No se realiza planeación a nivel financiero
- Políticas de crédito poco actualizadas
- Confiabilidad limitada en términos de información financiera
- Limitados proyectos de inversión y reinversión.

Tabla 9 Cadena de valor procesos financieros

	Desempeño				
	Muy buen desempeño	Buen desempeño	Neutro	Mal desempeño	Muy mal desempeño
Procedimientos financieros					
Rendimiento de la empresa				x	
Estructura de liquidez				x	
Política de pago de dividendos			x	x	
Estructura de la jefatura financiera			x		
Planeación financiera				x	
Política de créditos				x	
Confiabilidad de la información financiera					x
Planeación de cuentas por cobrar			x		
Base de ingresos diversificada		x			
Proyectos de inversión					x

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Finalmente, la última unidad de negocios que se analizó correspondiente a los procesos contables genera las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Costos bajos en comparación a la competencia
- Buena gestión y política de inventarios

Debilidades:

- Gestión ineficaz en cuanto a principios contables y presupuestales
- Obligaciones tributarias recurrentes
- No aplicación de normas de auditoría
- No se aplican políticas fiscales en el departamento

Tabla 10 Cadena de valor procesos contables

	Desempeño				
	Muy buen desempeño	Buen desempeño	Neutro	Mal desempeño	Muy mal desempeño
Procedimientos contables					
Principios contables				X	
Deudas por impuestos				X	
Principios presupuestales				X	
Políticas contables			X		
Gestión de inventarios		X			
Políticas de inventarios		X			
Aplicación de normas de auditoría					X
Contabilidad de costos			X		
Costos bajos en comparación a la competencia	X				
Política fiscal				X	

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

2.5.3. Análisis de fortalezas y debilidades

Mediante el análisis realizado pudimos identificar que la empresa cuenta importantes fortalezas para la puesta en marcha del negocio la misma que hace que la compañía tenga a favor aspectos positivos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Aquella información recolectada nos ayuda para el desarrollo de las estrategias y llegar a los resultados esperados.

En contra parte, mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros, es por ello que la ausencia del mismo provoca una excesiva inversión económica, debido a la mala administración de recursos la cual dificulta lograr un posicionamiento estratégico efectivo en el mercado.

2.6. Análisis FODA

Para el análisis FODA se utiliza la matriz que lleva el mismo nombre y esta contiene las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron resultantes del análisis o diagnóstico interno y externo. El curso estratégico o plan de acción para aprovechar las fortalezas y oportunidades, y así también, mitigar lo mayor posible las debilidades y amenazas, en consenso con la Gerencia de la organización es el diseño progresivo de los manuales de procedimientos, iniciando con las áreas estratégicas de negocio de administración, contabilidad y finanzas.

Tabla 11 Matriz FODA Cruzado

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS (F) F1 Procedimientos altamente identificados F2 Apertura al cambio organizacional F3 Experiencia en la industria F4 Producto de calidad F5 Precio competitivo	DEBILIDADES (D) D1 Procedimientos no documentados D2 Limitados controles de calidad D3 No se desarrollan actividades de auditoría contable y administrativa D4 Políticas de calidad dispersas y no aplicadas
OPORTUNIDADES (O) 1 Importante cantidad de consumo para productos terminados alimenticios 2 Alto porcentaje de la población vacunada contra el COVID 19 3 Alta adaptabilidad a procesos tecnológicos 4 Atractividad de mercado 5 Requisitos intensivos de capital	ESTRATEGIA FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades) Identificar los procedimientos existentes mediante, el esboce del mapa de procesos y la priorización de procedimientos	ESTRATEGIA DO (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades) Diseñar los manuales de procedimientos mediante el levantamiento, diagramas de flujo en Bizagi BPM y fijación de indicadores de gestión
AMENAZAS (A) 1.- Propuestas de valor no están dentro de la canasta básica 2.- Decisión de compra determinada por el precio y diferenciación tecnológica 3.- Número elevado de competidores en la industria 4.- Disponibilidad de sustitutos 5.- Barreras de salida significativas	ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas) Establecer la medición de procedimientos levantados mediante, la fijación de indicadores de gestión y líneas base	ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas) Fijar el control de procedimientos mediante, la simulación de cumplimiento de indicadores a través del uso del Tablero de Control o Balanced Scorecard

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

A manera de resumen en el capítulo dos se logró evidenciar que la empresa Micdoe pese a encontrarse en un entorno altamente volátil y competitivo ha venido desarrollando una gestión comercial moderada, lo que ha permitido el posicionamiento de sus productos en varias de las cadenas de supermercados, no obstante, durante los últimos años sus niveles de ingresos han venido decayendo considerablemente, es por esta razón que, se analizan los principales procedimientos internos o de cadena de valor y se pudo encontrar que la mayoría de estos están identificados, pero no se encuentran documentados ni estandarizados. Debido a todos los antecedentes mencionados la propuesta de autor se basa en el levantamiento y documentación de los procedimientos administrativos, contables y financieros, para que esto sirva como un referente para la empresa en cuanto a la aplicación de criterios de calidad y gestión por procesos para que, siguiendo una finalidad más general, a futuro el rendimiento de la organización se mejore y, por consiguiente, se obtengan mayores réditos.

CAPÍTULO III

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Para presentar una propuesta con enfoque de gestión por procesos, es necesario que Micdoe Cia. Ltda., identifique o defina los procedimientos que se orientan a resolver necesidades de los clientes, para posteriormente, conseguir una satisfacción de estos, la estructura que comprende el presente manual de procedimientos presenta la siguiente esquematización:

- Metodología a seguir
- Representación de procedimientos
- Priorización de procedimientos
- Diseño de manuales de procedimientos
- Medición de procedimientos
- Control de procedimientos
- Diagrama de Gantt de gestión por procedimientos

3.1 Metodología a seguir

Para definir los procedimientos existentes en la empresa Micdoe Cia. Ltda. se empieza por conformar una reunión de trabajo con la Gerencia y se identifican todos los procesos, esto de acuerdo con su tipo, macroproceso, proceso y código, haciendo un listado de ellos se logran inventariar un total 24 procedimientos dentro de la gestión actual de la empresa.

Para hacer una trazabilidad de la gestión por procedimientos que se desea tener en la organización se hace una división de acuerdo con los tipos de procesos por su tamaño estos son:

- Procesos de dirección
- Procesos de operación
- Procesos de apoyo

Estos a su vez, presentan subdivisiones en cuanto a procesos, procedimientos y su codificación respectiva.

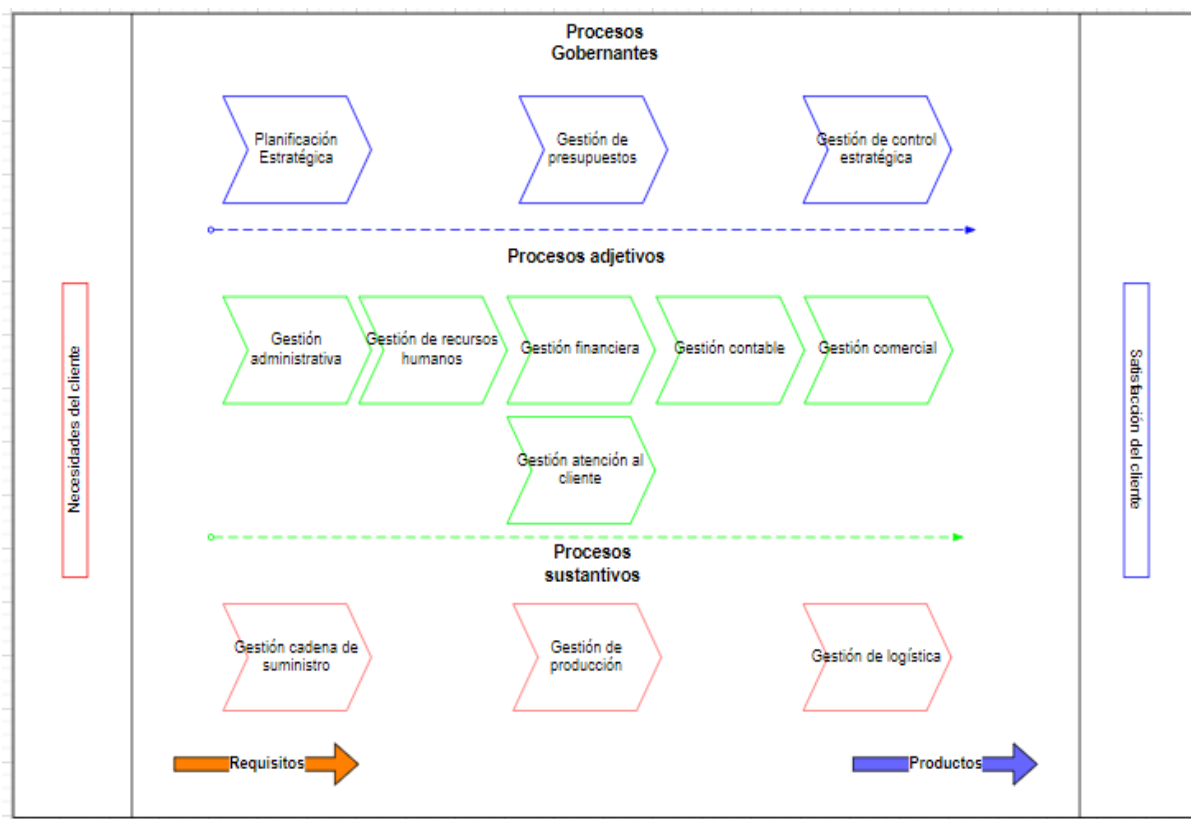
Tabla 12 Identificación procesos y procedimientos Micdoe Cia. Ltda.

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Código
De dirección	Planeación estratégica	Formulación del plan estratégico	M-GD-PE-FP
De dirección	Gestión de presupuestos	Elaboración de presupuestos	M-GD-GP-EP
De dirección	Gestión de control estratégica	Control de plan estratégico	M-GD-GC-CE
De dirección	Gestión de control estratégica	Control de presupuestos	M-GD-GC-CP
De operación	Gestión de cadena de suministros	Compras de materias primas	M-GO-CS-MP
De operación	Gestión de cadena de suministros	Inventarios	M-GO-CS-IN
De operación	Gestión de producción	Proceso productivo	M-GO-GP-PP
De operación	Gestión de producción	Control de calidad	M-GO-GP-CC
De operación	Gestión de logística	Logística interna	M-GO-GL-LI
De operación	Gestión de logística	Logística externa	M-GO-GL-LE
De apoyo	Gestión administrativa	Gestión de adquisiciones al contado	M-GA-GR-AC
De apoyo	Gestión administrativa	Gestión de adquisiciones a crédito	M-GA-GA-CC
De apoyo	Gestión de recursos humanos	Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal nuevo	M-GA-GR-RA
De apoyo	Gestión de recursos humanos	Administración de remuneraciones	M-GA-GR-AR
De apoyo	Gestión de recursos humanos	Capacitación y formación	M-GA-GR-CF
De apoyo	Gestión de recursos humanos	Nómina	M-GA-GR-NM
De apoyo	Gestión financiera	Análisis de información financiera	M-GA-GF-IF
De apoyo	Gestión financiera	Registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera	M-GA-GF-RI
De apoyo	Gestión contable	Pago de impuestos	M-GA-GC-PI
De apoyo	Gestión contable	Administración contable	M-GA-GC-AC
De apoyo	Gestión comercial	Preventa	M-GA-GM-PV
De apoyo	Gestión comercial	Ventas	M-GA-GM-VT
De apoyo	Gestión comercial	Postventa	M-GA-GM-PT
De apoyo	Gestión atención al cliente	Atención quejas, inquietudes y requerimientos del cliente	M-GA-AT-GC

3.2 Representación de procedimientos

Con los procedimientos identificados se procede a sintetizarlos mediante una representación gráfica que se determina mediante el manual de procesos

Figura 10 Mapa de procesos




Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

3.3 Priorización de procedimientos

Para el establecimiento de los procedimientos que tienen más importancia para la organización se realiza una priorización de estos mediante la utilización de una matriz multicriterio definida por los autores Gryna, H. Chua, DeFeo y Pantoja Magaña (2007) para la selección de procesos.

Ahora se va a utilizar la matriz de priorización de procedimiento para identificar los más importantes, se lo realizará mediante una puntuación mediante varios criterios como: Impacto, calidad de producto, empleados, Satisfacción del cliente, entre otros.

Tabla 13 Priorización de procedimientos

 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS													
Código	Descripción Procedimientos	Impacto	Calidad de producto	Calidad de proveedor	Empleados y habilidades	Satisfacción del cliente	Corresp. Con la visión y misión	Costo mínimo de calidad	Costo mínimo entregado	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	PUNTAJE TOTAL
M-GD-PE-FP	Formulación del plan estratégico	1	1	5	1	6	5	3	5	4	2	3	36
M-GD-GP-EP	Elaboración de presupuestos	1	3	6	4	6	4	3	2	3	2	2	36
M-GD-GC-CE	Control de plan estratégico	1	3	4	3	6	5	2	5	4	2	2	37
M-GD-GC-CP	Control de presupuestos	2	2	3	4	6	6	2	6	2	2	2	37
M-GO-CS-MP	Compras de materias primas	3	2	6	3	5	7	2	7	2	2	2	41
M-GO-CS-IN	Inventarios	6	7	6	2	3	3	3	6	5	4	3	48
M-GO-GP-PP	Proceso productivo	4	1	3	4	2	1	3	4	3	2	1	28
M-GO-GP-CC	Control de calidad	4	1	1	1	2	1	2	3	2	3	1	21
M-GO-GL-LI	Logística interna	2	2	1	3	4	3	4	3	5	6	4	37
M-GO-GL-LE	Logística externa	1	1	2	1	3	2	2	3	2	6	9	32
M-GA-GR-AC	Gestión de adquisiciones al contado	5	6	5	4	5	5	5	3	4	5	2	49
M-GA-GA-CC	Gestión de adquisiciones a crédito	7	8	9	8	8	7	6	7	6	7	8	81
M-GA-GR-RA	Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal nuevo	6	7	7	7	8	8	8	9	8	9	8	85
M-GA-GR-AR	Administración de remuneraciones	5	5	6	7	8	8	8	7	9	7	6	76
M-GA-GR-CF	Capacitación y formación	3	4	3	1	2	3	4	5	4	3	4	36
M-GA-GR-NM	Nómina	4	3	3	3	4	5	4	5	6	6	7	50
M-GA-GF-IF	Análisis de información financiera	8	8	9	8	5	6	7	8	9	7	6	81
M-GA-GF-RI	Registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera	4	4	5	6	7	8	8	8	9	9	9	77
M-GA-GC-PI	Pago de impuestos	4	5	6	6	6	7	8	8	8	9	9	76
M-GA-GC-AC	Administración contable	4	7	8	7	8	9	9	7	7	8	8	82
M-GA-GM-PV	Preventa	3	4	2	3	3	4	2	5	5	1	6	38
M-GA-GM-VT	Ventas	3	5	5	5	4	4	3	2	2	5	2	40
M-GA-GM-PT	Postventa	1	2	3	4	3	7	3	5	7	7	7	49
M-GA-AT-GC	Atención quejas, inquietudes y requerimientos del cliente	1	2	5	5	6	3	7	5	3	3	3	43

Fuente: (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007, pág. 198)

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

La priorización de procedimientos mediante la aplicación de la matriz de multicriterio permitió fijar un peso o puntuación a cada uno de los procedimientos identificados de Micdoe, así también, alineándolos a cada uno de los tipos de procesos previamente descritos. Según esta priorización se considera para la organización como procedimientos más relevantes a los de la gestión administrativa, contable y financiera. A continuación, se enlistan los procedimientos a los cuales se pretende levantar y documentar:

- Gestión de adquisiciones al contado
- Gestión de adquisiciones a crédito
- Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal nuevo
- Administración de remuneraciones
- Análisis de información financiera
- Registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera

3.4 Diseño manuales de procedimientos

La estructura de manual de procedimientos administrativos, contables y financieros de la empresa Micdoe Cia. Ltda., dispone de los siguientes elementos:

- Portada
- Firmas de responsabilidad
- Objetivo, alcance, marco legal, responsable del procedimiento, políticas
- Diagrama de flujo
- Indicadores



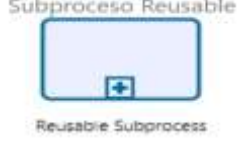





Para el diseño de los diagramas de flujo de los procedimientos se utiliza el aplicativo Bizagi Modeler (2021) en su última versión 3.8. Según el sitio web en español de este aplicativo se presenta como:

Software de mapeo de procesos de negocio gratuito, intuitivo y colaborativo utilizado por millones de personas en todo el mundo. Bizagi Modeler le permite a las organizaciones crear y documentar los procesos de negocio en un repositorio central en la nube para obtener un mejor entendimiento de cada paso e identificar las oportunidades de mejora de los procesos para aumentar la eficiencia de la organización. (Bizagi Modeler, 2021)

Esta plataforma ofrece varias herramientas útiles y amigables con el usuario para todo lo referente a la construcción de diagramas de flujo, validación de flujogramas y automatización de procesos, para el caso de Micdoe Cia. Ltda., únicamente se llegará hasta

la aplicación práctica de diseño de diagramas de flujo o flujogramas. A continuación, se muestran los elementos soportados por el aplicativo o mapeo de formas:

Tabla 14 Elementos diagrama de flujo

	<p>Sirve para el ingreso de una actividad.</p>		<p>Evento intermedio</p>
	<p>Sirve para nombrar o conectar con un subproceso.</p>		<p>Documento o anexo derivado de una actividad</p>
	<p>Inicio del procedimiento</p>		<p>Flecha conectora</p>
	<p>Fin del procedimiento</p>		<p>Compuerta de decisión</p>

Fuente:(Bizagi Modeler, 2021)



Manual de procedimientos: Administración de remuneraciones.

UNIDAD RESPONSABLE:	Recursos Humanos
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión de Recursos Humanos
PROCESO:	Administración de remuneraciones
SUBPROCESO:	N/A

28/07/2021

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO

ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miama	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micdoe Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		03/01/2020	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Asegurar un grado congruente de fijación de sueldos y salarios para todo el personal de Micdoe Cia. Ltda.

ALCANCE

El proceso inicia con la evaluación de productividad de los empleados y termina con la asignación o no de nuevos sueldos o salarios.

MARCO LEGAL

- Código de trabajo
- Reglamento interno de la Empresa

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Tipo de Puesto – tipo: Denominación otorgada a puestos y/o cargos que comparten el mismo contenido o especificación, pero necesariamente, tendrán que ocupados por distintas personas.

Descripción de puestos: Es la descripción descrita de las actividades generadoras de valor de un tipo de puesto, abarca los datos descriptivos de un puesto y/o cargo y sus responsabilidades y actividades que se realizan en el puesto.

Especificación de puesto: Consiste en la asignación descrita de las descripciones mínimas que demanda una persona de manera correcta de un cargo o puesto.

Manual de organización: Contiene la estructura organizacional de una empresa, descripción de cada una de las unidades de negocio.

Valoración de puesto: Consiste en la jerarquización de puestos en base a su contenido e importancia para la organización. Difiere de la evaluación del desempeño, evaluada por lo general en base a indicadores de gestión.

Sueldo: Remuneración a final de periodo (mes) destinada a trabajadores de una organización.

Prestación: Beneficio extra otorgado a trabajadores puede ser asignado en dinero y/o especies.

Valoración de puestos: Cada puesto y/o cargo contará con una evaluación que permita identificarlo en función a su relevancia.

Estructura de sueldos: Normativa de remuneraciones y retención del personal de la empresa. En el documento en mención se valora el puesto y/o cargo de cada titular. Cada periodo (por lo general año)

Asignación de sueldos al personal: Cada periodo fiscal la dirección de RRHH revisará la estructura de sueldos.

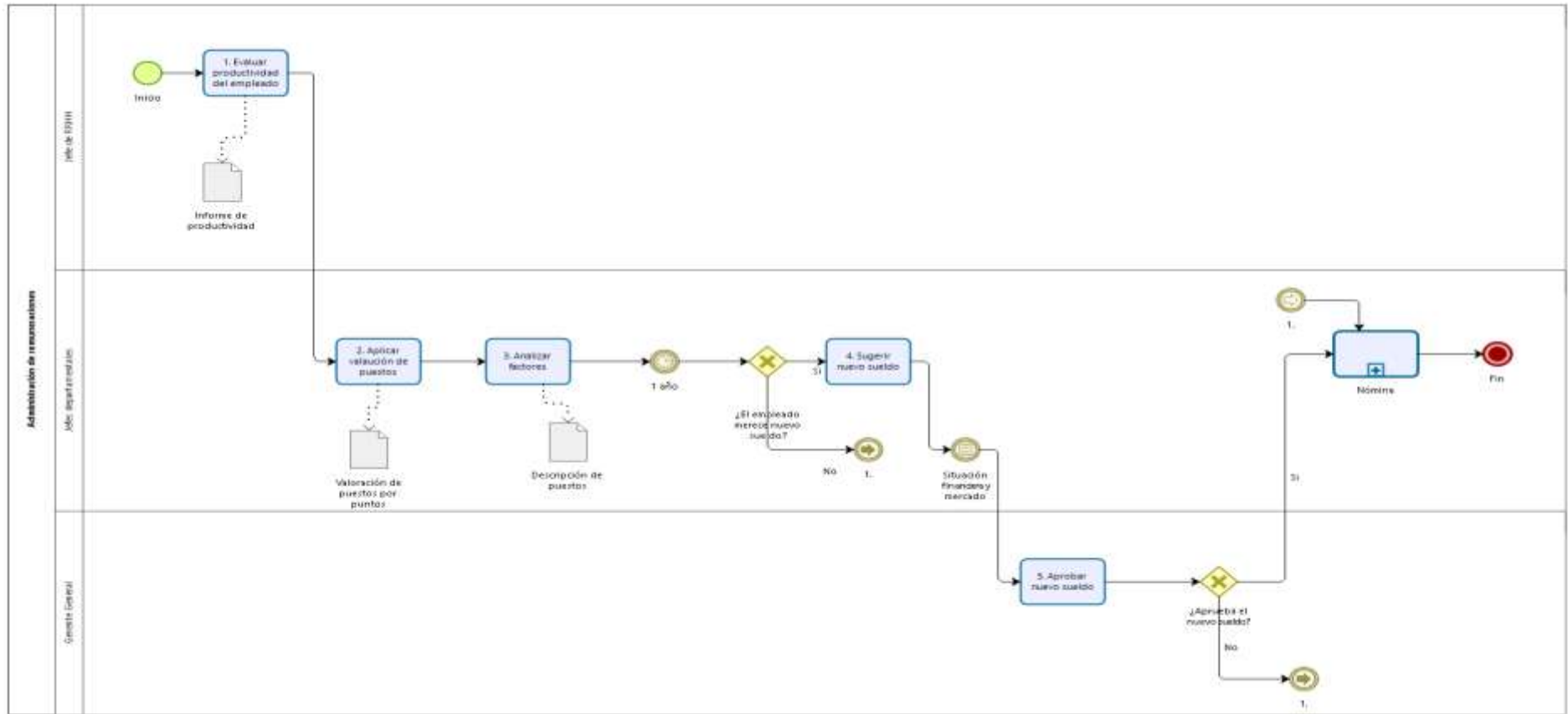
Promociones: En caso de que un colaborador fuese promovido mantendrá su mismo salario, a posteriori si procede se le autorizará una promoción de acuerdo a su rango.

Prestaciones: Las prestaciones mantienen el mismo concepto de los beneficios de ley establecidos por la normativa legal del Ecuador.


POLÍTICAS

- La estructura de sueldos y salarios dependerá directamente tanto de la productividad de los empleados así también, como de la situación financiera de la empresa Micdoe Cia. Ltda. y, el comportamiento del mercado.
- Los cargos directivos deberán fomentar la promoción de puestos o cargos en función a la excelencia a mediano y largo plazo de los colaboradores.
- Se contará con una estructura reguladora que se encargará del procedimiento de sueldos y salarios en la empresa.
- Se debe contar además con actualizaciones o cambios de funciones en la descripción de puestos, al término del periodo fiscal y como responsables de este procedimiento estarán el departamento respectivo y así también la jefatura de RRHH.
- Evitar en todo momento los favoritismos en cuanto a la asignación de remuneraciones.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Evaluar productividad del empleado	5 min	Evalúa la productividad del personal a su cargo en términos de niveles de cumplimiento y tareas asignadas durante el mes, de productividad, firma y envía el documento a RRHH; en caso de existir actualizaciones a estas variables de valoración, llena informe se notificará a la Jefatura de RRHH.	Jefe departamental	Informe de productividad
2	Aplicar valuación de puestos	5 min	Recopila información de la productividad del empleado evaluado y pondera información formato valuación de puestos y cargos.	Jefe de rrhh	Valoración de puestos por puntos
3	Analizar factores	10 min	Analiza factores críticos de éxito de productividad o fracaso en tareas asignadas y genera informe de descripción de puestos. Aquí se presenta una espera de un año hasta recabar información del periodo fiscal de la empresa. Se genera la pregunta: ¿El empleado merece una promoción salarial? Si: Ir a la actividad 4. No: Conectar con el procedimiento de nómina FIN DEL PROCEDIMIENTO	Jefe de rrhh	Descripción de puestos
4	Sugerir nuevo sueldo	120 min	Se sugiere a la Gerencia General que se analice la asignación o promoción salarial del empleado si este realizó un buen desempeño anual, todo esto determinado por la situación económica y financiera de la empresa.	Jefe de rrhh	N/A
5	Aprobar nuevo sueldo	15 min	Reúne a los miembros de directorio y al Jefe Financiero, se formula el cuestionamiento: ¿Se aprueba el nuevo sueldo? Si: Conectar con el procedimiento de nómina No: Conectar con el procedimiento de nómina FIN DEL PROCEDIMIENTO	Gerente General	N/A

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Número de colaboradores evaluados
Descripción:	Este indicador permite conocer número de colaboradores evaluados y su nivel de productividad
Unidad de medida:	Número
Fórmula de cálculo:	Total de colaboradores evaluados
Fuente:	Informe evaluación del desempeño
Frecuencia de medición:	Mensual
Línea Base:	N/A
Meta:	10 colaboradores
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos

Nombre del indicador:	Porcentaje de colaboradores promovidos
Descripción:	Este indicador permite conocer porcentaje de colaboradores que tuvieron un ascenso o fueron promovidos de su cargo
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula de cálculo:	Porcentaje de colaboradores promovidos
Fuente:	Informe evaluación del desempeño
Frecuencia de medición:	Anual
Línea Base:	N/A
Meta:	10% colaboradores
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos

ANEXOS


N/A



Manual de procedimientos: Reclutamiento, selección y adestramiento de personal nuevo

UNIDAD RESPONSABLE:	Recursos Humanos
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión de Recursos Humanos
PROCESO:	Reclutamiento, selección y adiestramiento de personal nuevo
SUBPROCESO:	N/A

02/08/2021

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO	Código: M-GA-GR-RA	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 52 de 114

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO

ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miana	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micdoe Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS


Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		08/02/2021	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Propiciar un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

ALCANCE

El proceso inicia con el reclutamiento de personal y termina con la selección del adiestramiento del personal.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADiestRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO	Código: M-GA-GR-RA	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 53 de 114

MARCO LEGAL

- Código de trabajo
- Reglamento interno de la Empresa

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Tipo de Puesto – tipo: Denominación otorgada a puestos y/o cargos que comparten el mismo contenido o especificación, pero necesariamente, tendrán que ocupados por distintas personas.

Descripción de puestos: Es la descripción descrita de las actividades generadoras de valor de un tipo de puesto, abarca los datos descriptivos de un puesto y/o cargo y sus responsabilidades y actividades que se realizan en el puesto.


Especificación de puesto: Consiste en la asignación descrita de las descripciones mínimas que demanda una persona de manera correcta de un cargo o puesto.

Manual de organización: Contiene la estructura organizacional de una empresa, descripción de cada una de las unidades de negocio.

Valoración de puesto: Consiste en la jerarquización de puestos en base a su contenido e importancia para la organización. Difiere de la evaluación del desempeño, evaluada por lo general en base a indicadores de gestión.

Sueldo: Remuneración a final de periodo (mes) destinada a trabajadores de una organización.

Prestación: Beneficio extra otorgado a trabajadores puede ser asignado en dinero y/o especies.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADiestRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO	Código: M-GA-GR-RA	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 54 de 114

Valoración de puestos: Cada puesto y/o cargo contará con una evaluación que permita identificarlo en función a su relevancia.

Estructura de sueldos: Normativa de remuneraciones y retención del personal de la empresa. En el documento en mención se valora el puesto y/o cargo de cada titular. Cada periodo (por lo general año)

Asignación de sueldos al personal: Cada periodo fiscal la dirección de RRHH revisará la estructura de sueldos.

Promociones: En caso de que un colaborador fuese promovido mantendrá su mismo salario, a posteriori si procede se le autorizará una promoción de acuerdo a su rango.

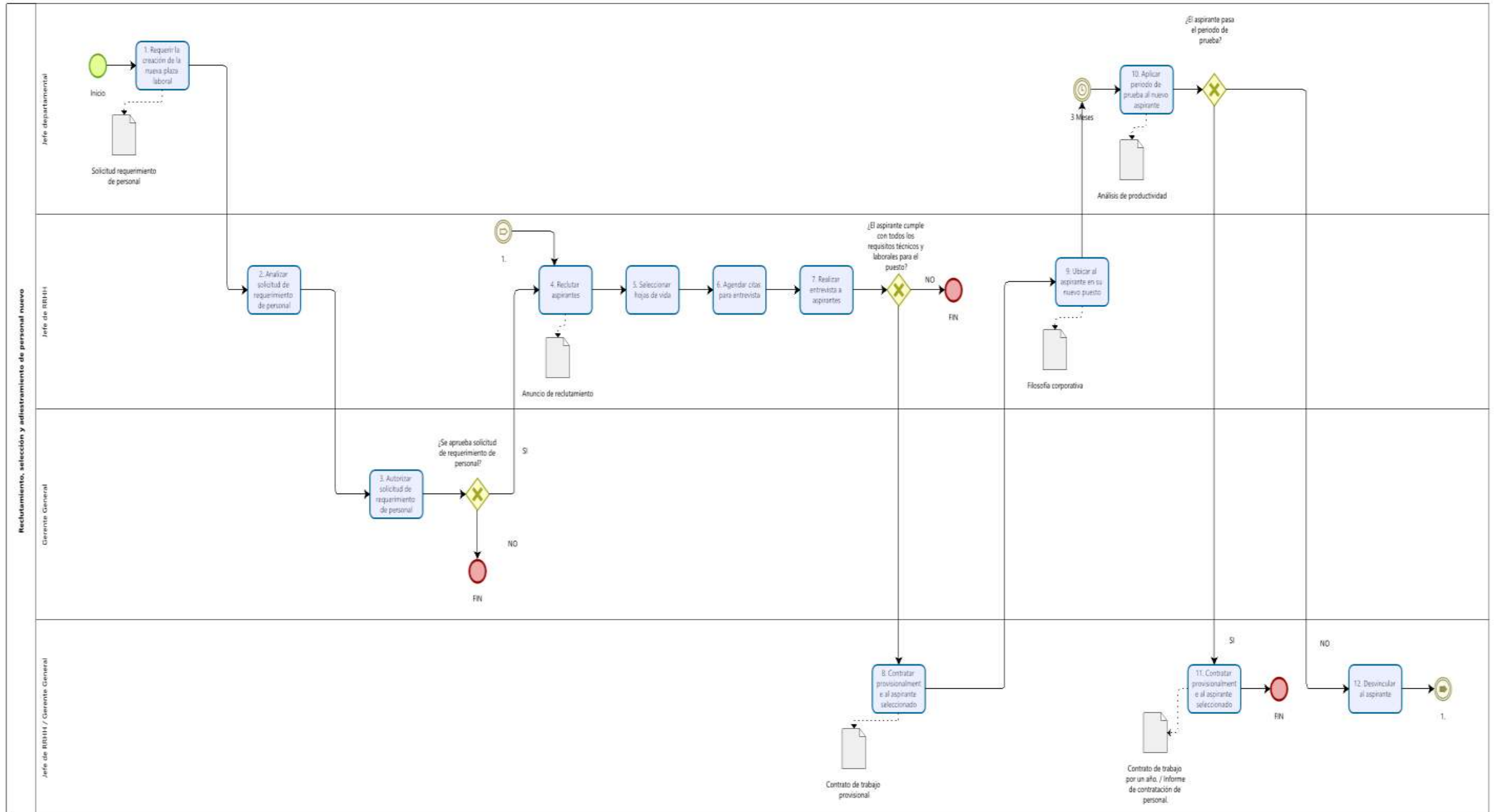
Prestaciones: Las prestaciones mantienen el mismo concepto de los beneficios de ley establecidos por la normativa legal del Ecuador.


POLÍTICAS

- El proceso de dependerá directamente tanto de la productividad de los empleados así también, como de la situación financiera de la empresa Micdoe Cia. Ltda. y, el comportamiento del mercado.
- Los cargos directivos deberán fomentar la promoción de puestos o cargos en función a la excelencia a mediano y largo plazo de los colaboradores.
- Se contará con una estructura reguladora que se encargará del procedimiento de sueldos y salarios en la empresa.
- Se debe contar además con actualizaciones o cambios de funciones en la descripción de puestos, al término del periodo fiscal y como responsables de este procedimiento estarán el departamento respectivo y así también la jefatura de RRHH.
- Evitar en todo momento los favoritismos en cuanto al reclutamiento y selección de personal evitando que exista nepotismo entre funcionarios.




DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO	Código: M-GA-GR-RA	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 56 de 114

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Requerir la creación de la nueva plaza laboral	60 min	Analiza las necesidades del departamento o requiere nuevo personal por motivo de reemplazo temporal o permanente. Envía solicitud de requerimiento de personal a la jefatura de recursos humanos.	Jefe departamental	Solicitud requerimiento de personal
2	Analizar solicitud de requerimiento de personal	120 min	Analiza información solicitud de requerimiento de personal, se envía solicitud a la Gerencia General para su posterior aprobación o rechazo de solicitud.	Jefe de rrhh	N/A
3	Autorizar solicitud de requerimiento de personal	20 min	Analiza solicitud de requerimiento de personal y posteriormente, se plantea la siguiente pregunta. ¿Se aprueba solicitud	Gerente General	N/A



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO**

Código: M-GA-GR-RA

Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0

Pág: 57 de
114

			de requerimiento de personal? Si: Ir a la actividad 4 No: FIN DEL PROCEDIMIENTO		
4	Reclutar aspirantes	120 min	Realiza diseño de anuncio de reclutamiento, publica el anuncio en redes sociales e internet de acuerdo con los perfiles descritos en el diseño de puestos.	Jefe de rrhh	Anuncio de reclutamiento
5	Seleccionar hojas de vida	25 min	Reúne a los aspirantes más adecuados para el cargo y se contacta con los potenciales empleados. Contacta a los aspirantes seleccionados para proceso de entrevista.	Jefe de rrhh	N/A
6	Agendar citas para entrevista	60 min	Realiza cronograma de actividades para entrevista a aspirantes seleccionados, posteriormente, indica a estos fecha y hora de la convocatoria.	Jefe de rrhh	Convocatoria para entrevista (email)
7	Realizar entrevista	30 min	Ejecuta entrevista a	Jefe de rrhh	Informe de



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
ADiestRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO**

Código: M-GA-GR-RA

Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0

Pág: 58 de
114

	a aspirantes		los aspirantes seleccionados, aplica pruebas psicométricas y se validan competencias y aptitudes laborales. Aquí se plantea la pregunta: ¿El aspirante cumple con todos los requisitos técnicos y laborales para el puesto? Si: Ir a la actividad 8 No: FIN DEL PROCEDIMIENTO		entrevista
8	Contratar provisionalmente al aspirante seleccionado	60 min	Contacta al aspirante seleccionado quien por méritos y competencias califica para el nuevo puesto, se solicita documentos habilitantes del aplicante y, se procede a la contratación provisional.	Jefe rrhh / Gerente General	Contrato de trabajo provisional
9	Ubicar al aspirante en su nuevo puesto	30 min	Proporciona la inducción del nuevo aspirante a su puesto de trabajo destinado, se presenta con el personal, se proporcionan datos relevantes de la	Jefe rrhh	Filosofía corporativa



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
ADiestRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO**


Código: M-GA-GR-RA

Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0

Pág: 59 de
114

			empresa tales como filosofía corporativa, mapa de procesos y objetivos estratégicos.		
10	Aplicar periodo de prueba al nuevo aspirante	60 min	Se otorga un tiempo de prueba por tres meses. Pasado este tiempo, se evalúa la productividad del sujeto, aquí se pueden dar dos escenarios: ¿El aspirante pasa el periodo de prueba? Si: Ir a la actividad 11 No: Ir a la actividad 12	Jefe departamental	Análisis de productividad
11	Contratar provisionalmente al aspirante seleccionado	60 min	Se realiza la contratación definitiva del aspirante por un periodo de un año. Se realiza informe de contratación de personal. FIN DEL PROCEDIMIENTO	Jefe de rrhh / Gerente General	Contrato de trabajo por un año. / Informe de contratación de personal.
12	Desvincular al aspirante	20 min	Se desvincula al aspirante que no pasa el periodo de prueba. Regresar a la actividad 4.	Jefe de rrhh / Gerente General	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL NUEVO	Código: M-GA-GR-RA	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 60 de 114

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Número de colaboradores contratados
Descripción:	Este indicador permite conocer número de colaboradores contratados en el año
Unidad de medida:	Número
Fórmula de cálculo:	Total de colaboradores contratados
Fuente:	Informes de contratación de personal
Frecuencia de medición:	Anual
Meta:	1 - 2 colaboradores
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos

ANEXOS


N/A



Manual de procedimientos: Gestión de adquisiciones de contado

UNIDAD RESPONSABLE:	Recursos Humanos
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión Administrativa
PROCESO:	Gestión de adquisiciones al contado
SUBPROCESO:	N/A

02/08/2021

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE CONTADO	Código: M-GA-GR-AC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 62 de 114

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO


ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miama	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micode Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		08/02/2021	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Contar con un procedimiento de adquisiciones de contado de manera eficaz a fin de que se mantenga un control sobre requisitos de materiales, materias primas y equipamiento de oficina.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE CONTADO	Código: M-GA-GR-AC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 63 de 114

ALCANCE

El proceso inicia con la requisición de adquisiciones por parte de las unidades departamentales de Micdoe Cia. Ltda. y, termina con la ejecución de la compra en efectivo o cheque y posterior entrega al área requirente de dicha adquisición.

MARCO LEGAL

- Reglamento interno de la Empresa

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe Administrativo

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Unidad requirente: departamento o área funcional de la empresa que necesita dotarse de materias primas, materiales o equipamiento de oficina.


Adquisición: proceso de compra de bienes o servicios.

Compra de contado: transacción de bienes o servicios bajo la modalidad de pago en efectivo o cheque.

Proveedor: persona o empresa que oferta un bien o servicio y este tiene un determinado precio en el mercado.

Precio: precio de venta fijado para la oferta de bienes y servicios.

Oferta: disponibilidad en el mercado de bienes o servicios con precios y calidad diferentes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE CONTADO	Código: M-GA-GR-AC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 64 de 114

POLÍTICAS

- El proceso de adquisiciones o compras de contacto deberá tener interacción entre la jefatura departamental, administrativa y financiera.
- La jefatura administrativa deberá garantizar un proceso ágil y eficiente de compras, mediante la selección adecuada de proveedores.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE
CONTADO**

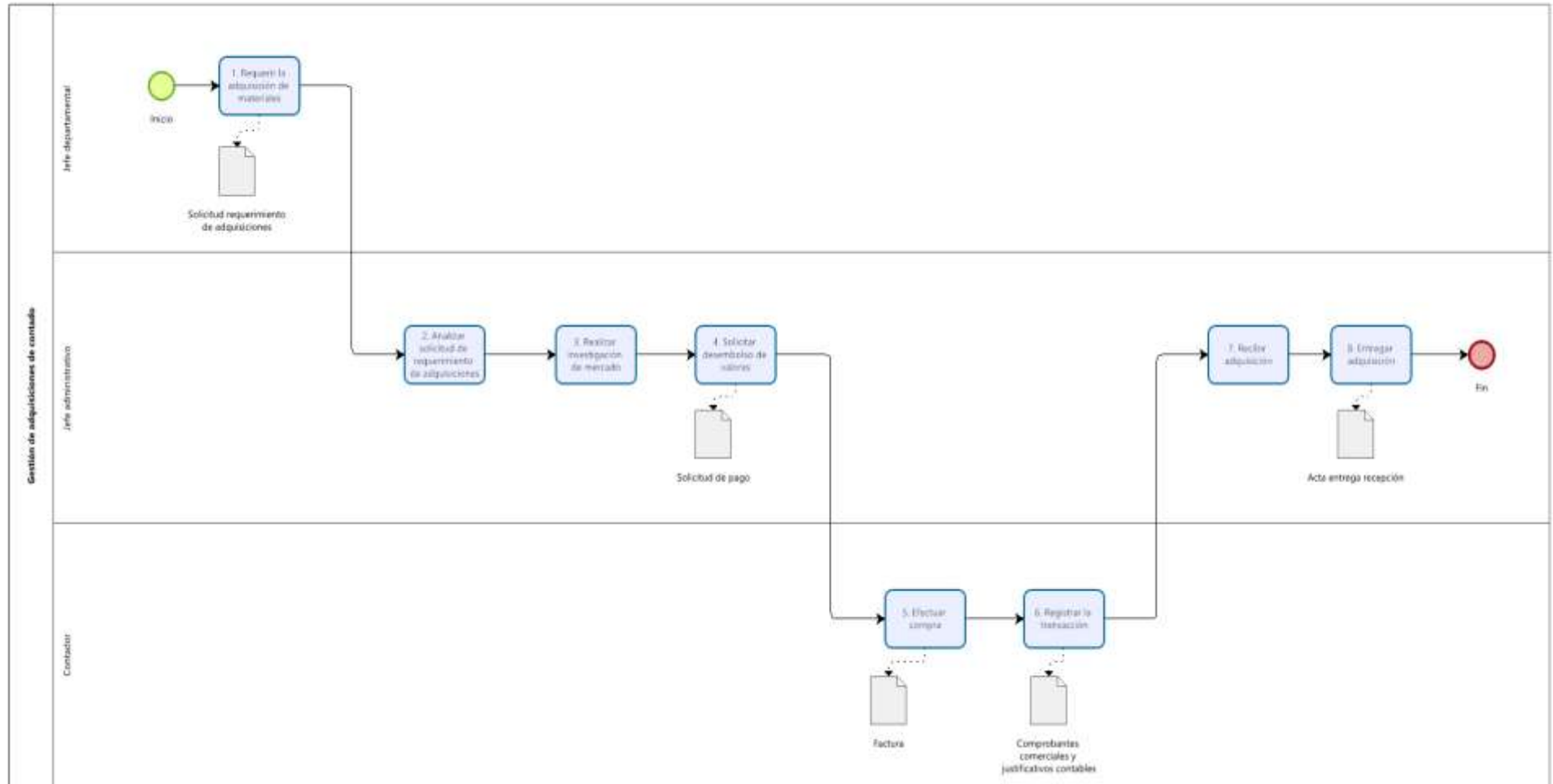
Código: M-GA-GR-AC


Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0


**Pág: 65 de
114**

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE CONTADO	Código: M-GA-GR-AC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 66 de 114

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Requerir la adquisición de materiales	20 min	Solicita al área administrativa la adquisición o compra de materiales, insumos o equipos de oficina que se requiera.	Jefe departamental	Solicitud requerimiento de adquisiciones
2	Analizar solicitud de requerimiento de adquisiciones	20 min	Analiza información solicitud de requerimiento de adquisiciones, se envía solicitud a la Jefatura Financiera para su posterior aprobación o rechazo de solicitud.	Jefe administrativo	N/A
3	Realizar investigación de mercado	60 min	Realiza investigación de mercado analizando distintas ofertas en función a los requerimientos de materiales, insumos o equipos de oficina, se cotizan varias opciones y se escoge el proveedor con mejor precio, se escoge al proveedor con precio y calidad más adecuado y, realiza el pedido.	Jefe administrativo	N/A



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE
CONTADO**


Código: M-GA-GR-AC

Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0

Pág: 67 de
114

4	Solicitar desembolso de valores	5 min	Solicita al contador se haga el desembolso de valores de acuerdo con la factura de las adquisiciones.	Jefe administrativo	Solicitud de pago
5	Efectuar compra	60 min	Se valida datos y valores de la factura comercial, se efectúa el pago al proveedor ya sea en efectivo o cheque.	Contador	Factura
6	Registrar la transacción	30 min	Registra la transacción contable en libros y mayores, archiva documentos y envía copia al departamento administrativo.	Contador	Comprobantes comerciales y justificativos contables
7	Recibir adquisición	20 min	Recibe la adquisición o compra realizada, valida lo comprado versus lo recibido mediante la inspección de factura.	Jefatura administrativa	N/A
8	Entregar adquisición	30 min	Entrega la adquisición al área requirente, se elabora y suscribe acta entrega y recepción. FIN DEL PROCEDIMIENTO	Jefatura administrativa	Acta entrega recepción

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE CONTADO	Código: M-GA-GR-AC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 68 de 114

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Porcentaje total de adquisiciones de contado – compras realizadas
Descripción:	Este indicador permite conocer el total de adquisiciones - compras al contado realizadas
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula de cálculo:	Porcentaje total de adquisiciones de contado – compras realizadas / total de compras planificadas
Fuente:	Comprobantes comerciales y justificativos contables, balances contables
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	60%
Responsable:	Jefe Administrativo

ANEXOS


N/A



Manual de procedimientos: Gestión de adquisiciones a crédito

UNIDAD RESPONSABLE:	Jefatura Administrativa
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión Administrativa
PROCESO:	Gestión de adquisiciones a crédito
SUBPROCESO:	N/A

02/08/2021

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO	Código: M-GA-GA-CC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 70 de 114

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO


ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miama	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micdoe Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		08/02/2021	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Contar con un procedimiento de adquisiciones a crédito de manera eficaz a fin de que se mantenga un control sobre requisitos de materiales, materias primas y equipamiento de oficina.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO	Código: M-GA-GA-CC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 71 de 114

ALCANCE

El proceso inicia con la requisición de adquisiciones por parte de las unidades departamentales de Micdoe Cia. Ltda. y, termina con la ejecución de la compra a crédito y posterior entrega al área requirente de dicha adquisición.

MARCO LEGAL

- Reglamento interno de la Empresa

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe Administrativo

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Unidad requirente: departamento o área funcional de la empresa que necesita dotarse de materias primas, materiales o equipamiento de oficina.


Adquisición: proceso de compra de bienes o servicios.

Compra a crédito: transacción de bienes o servicios bajo la modalidad de pago a crédito.

Proveedor: persona o empresa que oferta un bien o servicio y este tiene un determinado precio en el mercado.

Precio: precio de venta fijado para la oferta de bienes y servicios.

Oferta: disponibilidad en el mercado de bienes o servicios con precios y calidad diferentes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO	Código: M-GA-GA-CC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 72 de 114

POLÍTICAS

- El proceso de adquisiciones o compras a crédito deberá tener interacción entre la jefatura departamental, administrativa y financiera.
- La jefatura administrativa deberá garantizar un proceso ágil y eficiente de compras, mediante la selección adecuada de proveedores.



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO

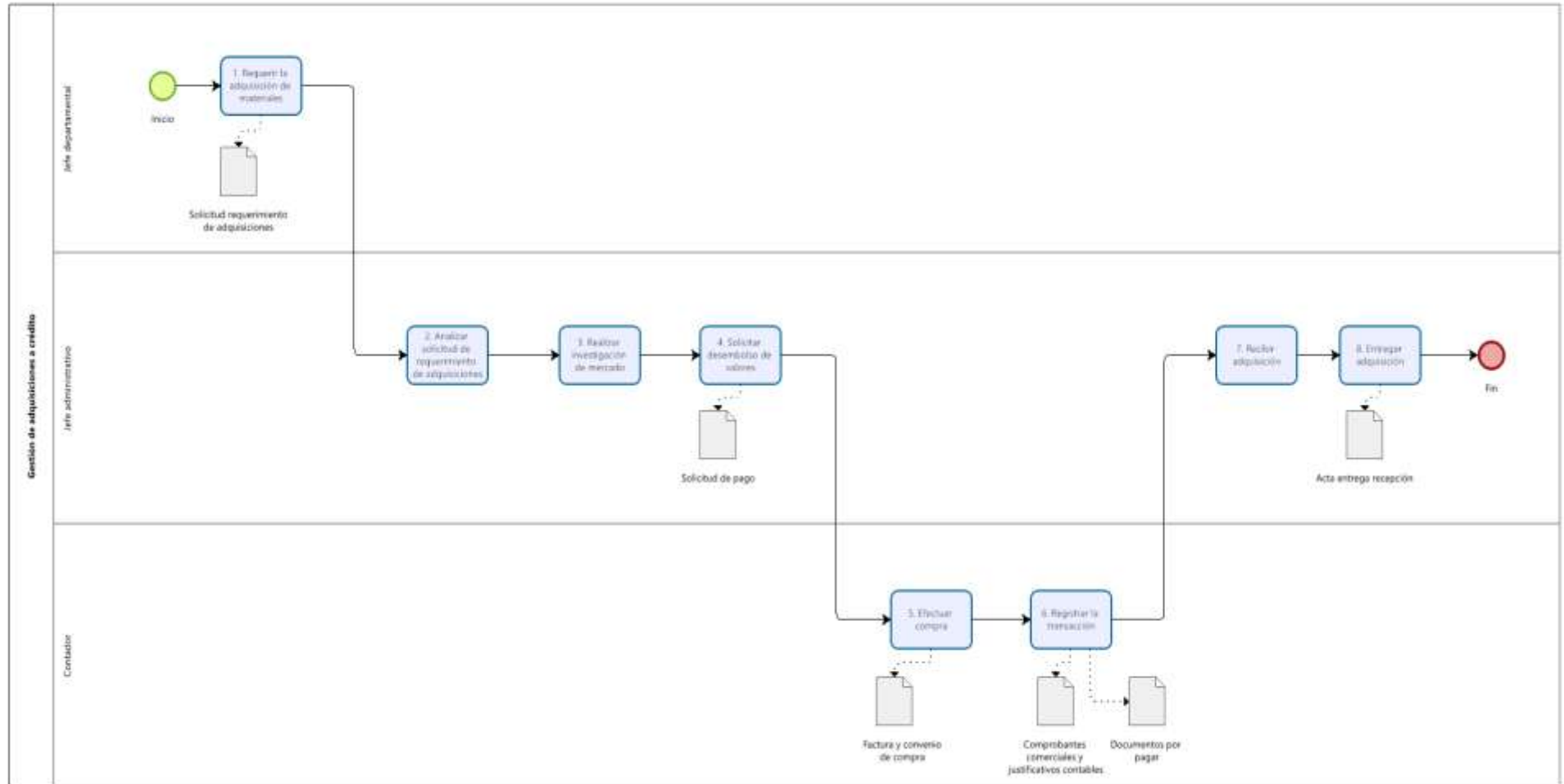
Código: M-GA-GA-CC


Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0


Pág: 73 de
114

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO	Código: M-GA-GA-CC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 74 de 114

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Requerir la adquisición de materiales	20 min	Solicita al área administrativa la adquisición o compra de materiales, insumos o equipos de oficina que se requiera.	Jefe departamental	Solicitud requerimiento de adquisiciones
2	Analizar solicitud de requerimiento de adquisiciones	20 min	Analiza información solicitud de requerimiento de adquisiciones, se envía solicitud a la Jefatura Financiera para su posterior aprobación o rechazo de solicitud.	Jefe administrativo	N/A
3	Realizar investigación de mercado	60 min	Realiza investigación de mercado analizando distintas ofertas en función a los requerimientos de materiales, insumos o equipos de oficina, se cotizan varias opciones y se escoge el proveedor con mejor precio, se escoge al proveedor con precio y calidad más adecuado y, realiza el pedido.	Jefe administrativo	N/A



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO**


Código: M-GA-GA-CC

Fecha de emisión: 02/08/2021

Versión: 1.0

Pág: 75 de
114

4	Solicitar desembolso de valores	5 min	Solicita al contador se haga el desembolso de valores de acuerdo con la factura de las adquisiciones.	Jefe administrativo	Solicitud de pago
5	Efectuar compra	60 min	Se valida datos y valores de la factura comercial, firma convenio de compra, se efectúa el pago al proveedor a crédito ya sea mediante tarjeta de crédito, letra de cambio o cheque.	Contador	Factura y convenio de compra
6	Registrar la transacción	30 min	Registra la transacción contable en libros y mayores, archiva documentos y envía copia al departamento administrativo. Elabora los documentos por pagar correspondientes.	Contador	Comprobantes comerciales y justificativos contables. Documentos por pagar
7	Recibir adquisición	20 min	Recibe la adquisición o compra realizada, valida lo comprado versus lo recibido mediante la inspección de factura.	Jefatura administrativa	N/A
8	Entregar adquisición	30 min	Entrega la adquisición al área requirente, se elabora y suscribe acta entrega y recepción. FIN DEL PROCEDIMIENTO	Jefatura administrativa	Acta entrega recepción

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES A CRÉDITO	Código: M-GA-GA-CC	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 76 de 114

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Porcentaje total de adquisiciones a crédito – compras realizadas
Descripción:	Este indicador permite conocer el porcentaje total de adquisiciones - compras a crédito realizadas
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{Total de adquisiciones a crédito – compras realizadas}}{\text{total de compras planificadas}}$
Fuente:	Comprobantes comerciales y justificativos contables, balances contables
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	40%
Responsable:	Jefe Administrativo

ANEXOS


N/A



Manual de procedimientos: Análisis de información financiera

UNIDAD RESPONSABLE:	Jefatura Financiera
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión Financiera
PROCESO:	Análisis de información financiera
SUBPROCESO:	N/A

02/08/2021

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	Código: M-GA-GF-IF	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 78 de 114

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO

ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miama	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micdoe Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS


Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		08/02/2021	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Disponer de un insumo que permita conocer los estados financieros de Micdoe Cia. Ltda. a fin de generar una adecuada toma de decisiones.

ALCANCE

El proceso inicia con la elaboración de estados financieros, termina con la aprobación de los estados financieros por parte de la directiva de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	Código: M-GA-GF-IF	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 79 de 114

MARCO LEGAL

- Normas internacionales de información financiera NIIF

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe Financiero

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Sustancia económica: todas las operaciones que se realizan dentro del proceso contable.

Entidad económica: empresa que desarrolla actividades comerciales y que esta persigue una finalidad económica.

Estado de resultados: transacción interna contable se realiza el cruce de cuentas, por ejemplo, ventas se cruza con la entrega de un bien o servicio.

Estado de flujos de efectivo: genera las entradas y salidas de efectivo de la empresa y cómo estas influyen en la toma de decisiones para la empresa.

Estado de variaciones en el capital contable: análisis de la variación sobre el capital contable, cuya información se representa con la inversión de los accionistas.

POLÍTICAS

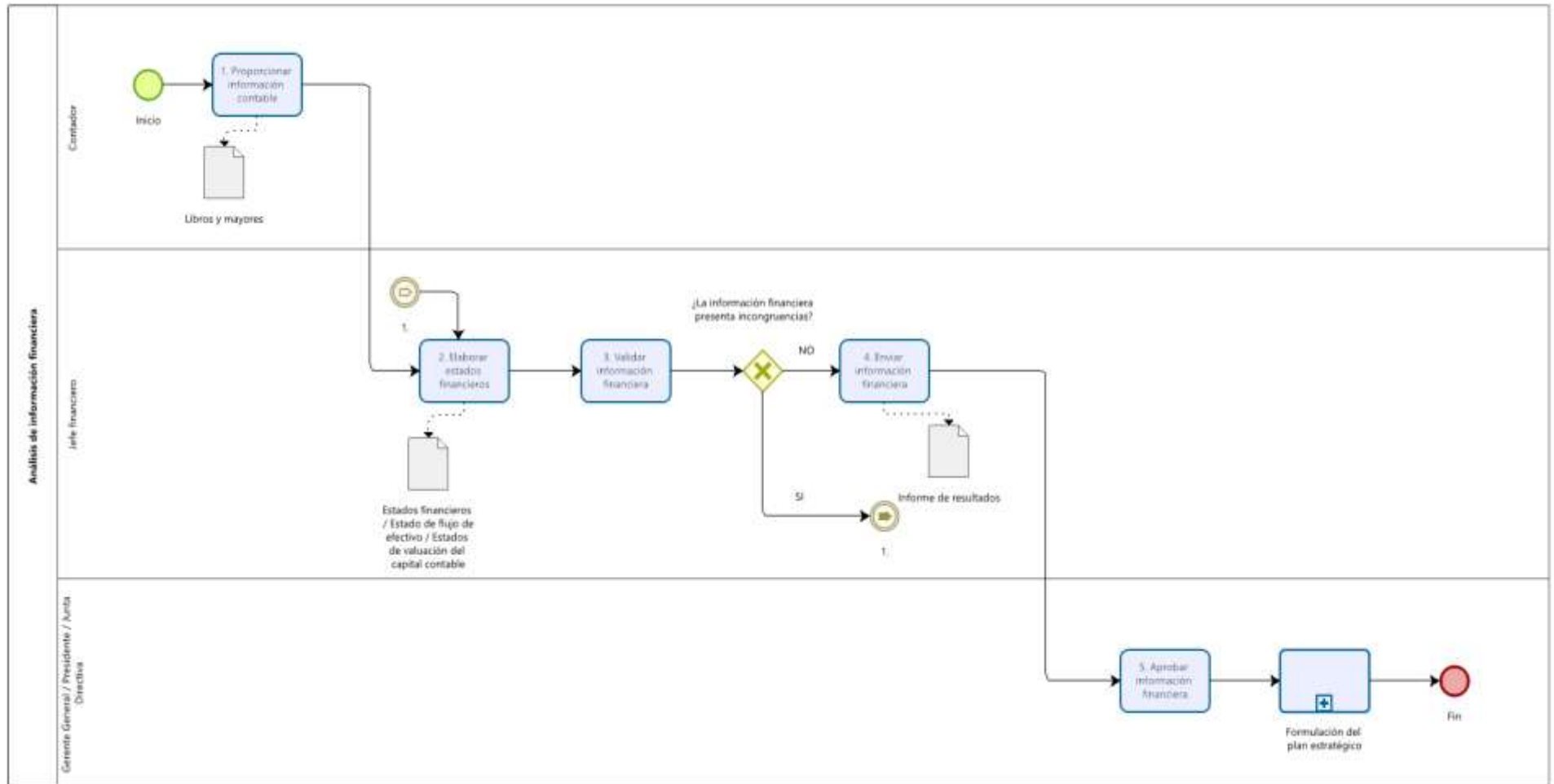
- En medida de lo posible la información financiera deberá estar resumida y cuantificada en términos monetarios USD.
- La información financiera servirá para la posterior comprensión de los movimientos de los estados financieros para posteriormente, servir como insumo para la toma de decisiones




MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA


Código: M-GA-GF-IF	
Fecha de emisión: 02/08/2021	
Versión: 1.0	Pág: 80 de 114


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	Código: M-GA-GF-IF	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 81 de 114

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSA BLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Proporcionar información contable	120 min	Envía los estados contables al departamento financiero para su posterior análisis e interpretación.	Contador	Libros mayores
2	Elaborar estados financieros	120 min	Elabora los estados financieros y adjunta documentos de respaldo. Coteja información financiera versus documentos de respaldo.	Jefe financiero	Estados financieros / Estado de flujo de efectivo / Estados de valuación del capital contable
3	Validar información financiera	60 min	Valida la información financiera presentada en los estados financieros, estado de flujo de efectivo y estados de valuación del capital contable. Aquí se genera la siguiente pregunta: ¿La información financiera presenta incongruencias? Si: Ir a la actividad 4. No: Regresar a la actividad 2.	Jefe financiero	N/A
4	Enviar información financiera	20 min	Elabora informe de resultados y lo envía con copia al Gerente General, Presidente y, Junta Directiva.	Jefe financiero	Informe de resultados

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	Código: M-GA-GF-IF	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 82 de 114

5	Aprobar información financiera	60 min	Revisan y aprueban la información financiera presentada. Se conecta con el procedimiento de planeación estratégica como proceso de toma de decisiones. FIN DEL PROCEDIMIENTO	Gerente General / Presidente / Junta Directiva	N/A
---	--------------------------------	--------	---	--	-----

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Índice de estados financieros validados
Descripción:	Este indicador permite conocer el índice de estados financieros validados
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{Total de estados financieros validados}}{\text{total de estados financieros elaborados}}$
Fuente:	Estados financieros, estados de flujo de efectivo, estados de valuación del capital contable
Frecuencia de medición:	Anual
Meta:	90%
Responsable:	Jefe Financiero

ANEXOS


N/A



Manual de procedimientos: Registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera

UNIDAD RESPONSABLE:	Jefatura Financiera
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo
MACROPROCESO:	Gestión Financiera
PROCESO:	Registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera
SUBPROCESO:	N/A

02/08/2021

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	Código: M-GA-GF-RI	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 84 de 114

RESPONSABLES ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO


ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Diana de la Cruz Gualoto	Estudiante – Universidad Metropolitana	
Revisado por:	Ing. Julio Miama	Docente tutor – Universidad Metropolitana	
	Ing. Zhan Xiadi	Gerente General – Micode Cia. Ltda.	

HISTORIAL DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Modificación	Fecha de Modificación	Descripción de la	Elaborado por:	
				Nombre	Institución
1.0		08/02/2021	Levantamiento, documentación y diagrama de flujo del procedimiento	Diana de la Cruz Gualoto	Universidad Metropolitana

OBJETIVO

Llevar un control adecuado o registro de ingresos por ventas o recuperación de cartera por concepto de la comercialización de los productos terminados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	Código: M-GA-GF-RI	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 85 de 114

ALCANCE

El proceso inicia con la identificación del tipo de ingresos y termina con la elaboración del informe de registro de ingresos por ventas y recuperación de cartera.

MARCO LEGAL

- Normas internacionales de información financiera NIIF

RESPONSABLE Y PARTICIPANTES DEL PROCESO

Jefe Financiero

GLOSARIO DE TÉRMINOS


Efectivo y sus equivalentes: expresión monetaria en curso legal que dispone la empresa de manera inmediata.

Cuentas por cobrar: obligaciones de deuda contraídas entre la empresa y un tercero, provenientes de la venta o transacción de productos.

Cuentas por cobrar a corto plazo: cuentas que se pueden cobrar dentro de un año o de su ciclo operativo.

Cuentas por cobrar a largo plazo: cuentas que se pueden cobrar por un periodo de tiempo mayor a un año.

Deudores diversos: otros tipos de cuentas por cobrar producto de la venta de productos, o venta de activos fijos, préstamos a empleados y otras cuentas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	Código: M-GA-GF-RI	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 86 de 114

POLÍTICAS

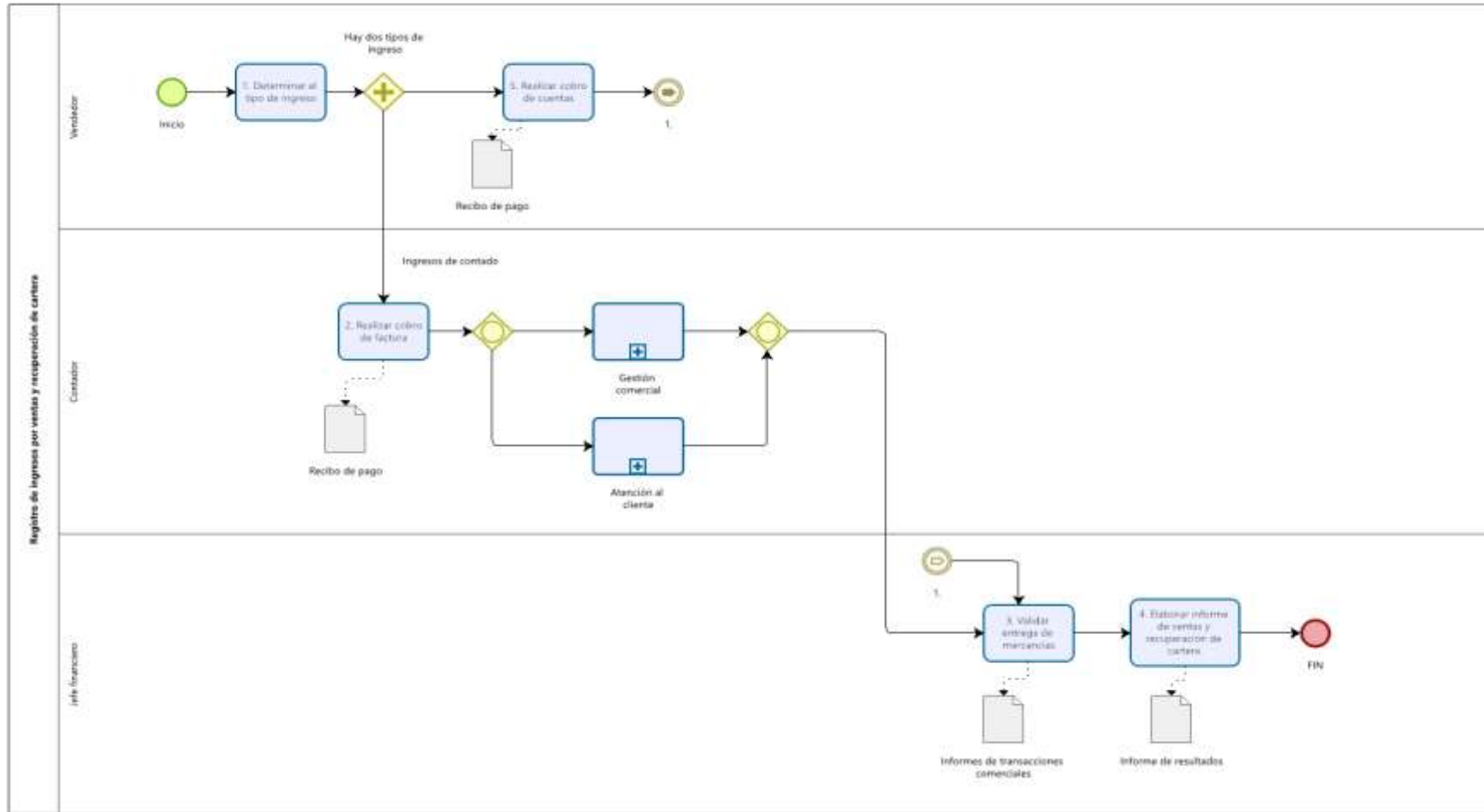
- En medida de lo posible la información financiera deberá estar resumida y cuantificada en términos monetarios USD.
- La información financiera servirá para la posterior comprensión de los movimientos de los estados financieros para posteriormente, servir como insumo para la toma de decisiones




**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y
RECUPERACIÓN DE CARTERA**


Código: M-GA-GF-RI	
Fecha de emisión: 02/08/2021	
Versión: 1.0	Pág: 87 de 114


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	Código: M-GA-GF-RI	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 88 de 114

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO.	ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTO (S) ASOCIADO (S)
1	Determinar el tipo de ingreso	20 min	Verifica el tipo de ingreso y facturas. Aquí se presentan dos caminos en paralelo. Ingresos de contado: Ir a la actividad 2 Ingresos a crédito: Ir a la actividad 5 Envía esta información al departamento financiero.	Vendedor	N/A
2	Realizar cobro de factura	60 min	Realiza cobro de factura y remite información al departamento financiero. Se conecta con los procesos de gestión comercial y atención al cliente.	Contador	Recibo de pago
3	Validar entrega de mercancías	30 min	Valida la información financiera presentada en las facturas versus las existencias de productos entregados, legaliza la transacción.	Jefe financiero	Informes de transacciones comerciales
4	Elaborar informe de ventas y recuperación de	20 min	Elabora informe de ventas y recuperación de cartera, suscribe y archiva	Jefe financiero	Informe de resultados

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS POR VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	Código: M-GA-GF-RI	
		Fecha de emisión: 02/08/2021	
		Versión: 1.0	Pág: 89 de 114

	cartera.		documentación. FIN DEL PROCEDIMIENTO		
5	Realizar cobro de cuentas	60 min	Realiza cobro de factura y remite información al departamento financiero. Se conecta con los procesos de gestión comercial y atención al cliente. Ir a la actividad 3.	Contador	Recibo de pago

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador:	Porcentaje de ingresos registrados
Descripción:	Este indicador permite conocer el porcentaje de ingresos registrados en el periodo fiscal
Unidad de medida:	Porcentaje
Fórmula de cálculo:	$\text{Porcentaje total de ingresos registrados} / \text{total de ventas y cobros realizados}$
Fuente:	Estados financieros, estados de flujo de efectivo, estados de valuación del capital contable, facturas
Frecuencia de medición:	Anual
Meta:	100%
Responsable:	Jefe Financiero

3.5. Medición de procedimientos

Como insumo para la medición de procedimientos los autores Gryna, H. Chua, DeFeo y Pantoja (2007) aconsejan el uso de indicadores de gestión, estos indicadores deben cumplir con las siguientes dimensiones de calidad:

- Eficiencia
- Eficacia
- Competitividad
- Niveles de control: proactivo y reactivo
- Enfoque a proceso de los objetivos (Gryna, Chua, DeFeo, & Pantoja Magaña, 2007, pág. 150)

Cada uno de los procedimientos administrativos, contables y financieros levantados de la empresa Micdoe Cia. Ltda., dispone de uno o más indicadores de gestión para poder evaluar y medir el rendimiento de estos procedimientos.

3.6. Control de procedimientos

La herramienta para el control de procedimientos levantados utiliza los criterios del Balanced Scorecard BSC, mediante el tablero comando y una semaforización, simulando varios escenarios de cumplimiento de indicadores:

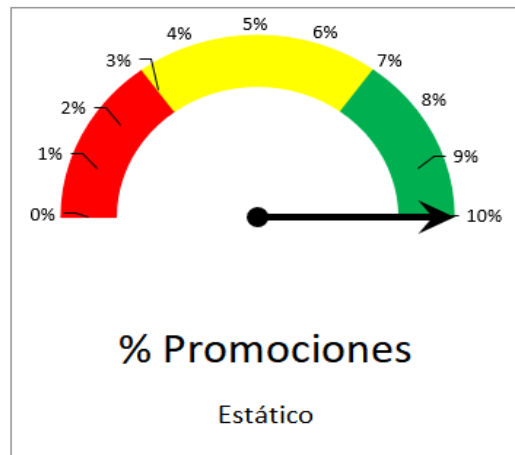
Tabla 15 Tablero de control

No.	Meta	Indicador	Valor pasado	Valor actual	Tendencia	Formato	Formateado
1	Promover al menos un 10% de los empleados a un nuevo puesto	% Promociones	10%	10%	Estático	Porcentaje	10.0%
2	Evaluar al menos a 10 empleados	# Empleados evaluados	10	10	Estático	General	10.00
3	Validar al menos el 90% de la información financiera	% Info. Financiera	90%	70%	Disminuye	Porcentaje	70.0%
4	Realizar al menos compras a crédito en un 40%	% Compras a crédito	40%	30%	Disminuye	Porcentaje	30.0%
5	Realizar al menos compras de contado en un 60%	% Compras de contado	60%	60%	Estático	Porcentaje	60.0%
6	Contratar al menos entre 1 a 2 empleados	# Empleados contratados	1.00	0.00	Disminuye	Porcentaje	0.0%
7	Registrar el 100% de los ingresos	% Ingresos registrados	100%	80%	Disminuye	Porcentaje	80.0%

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Después de llenar los campos del tablero de control, simulando varios escenarios de cumplimiento o no de indicadores, se obtiene un semáforo de control o BSC por cada variable evaluada.

Figura 11 BSC Indicador 1



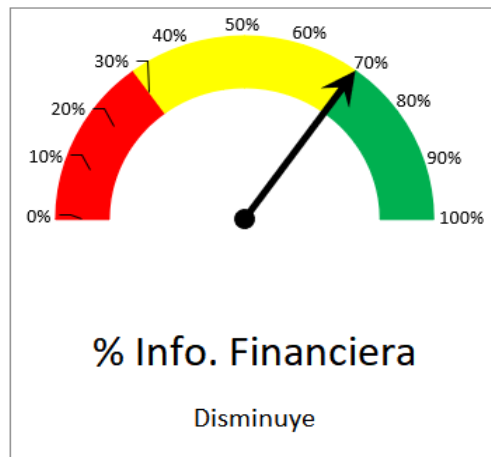
Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Figura 12 BSC Indicador 2



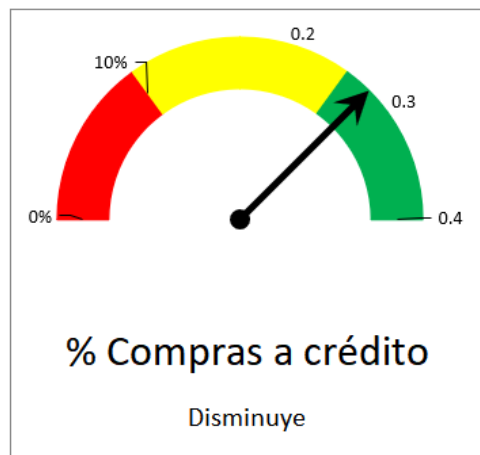
Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Figura 13 BSC Indicador 3



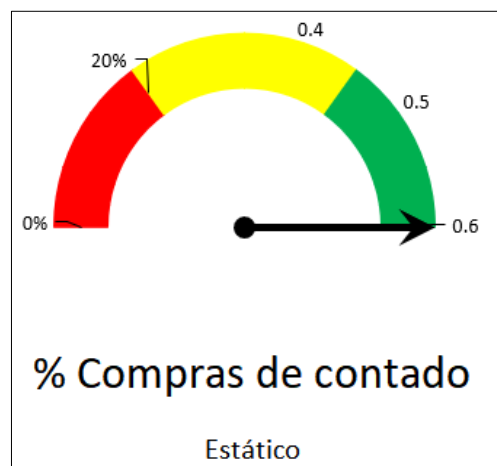
Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Figura 14 BSC Indicador 4



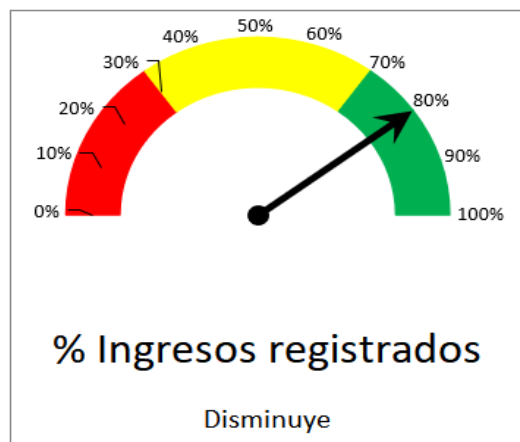
Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Figura 15 BSC Indicador 5



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

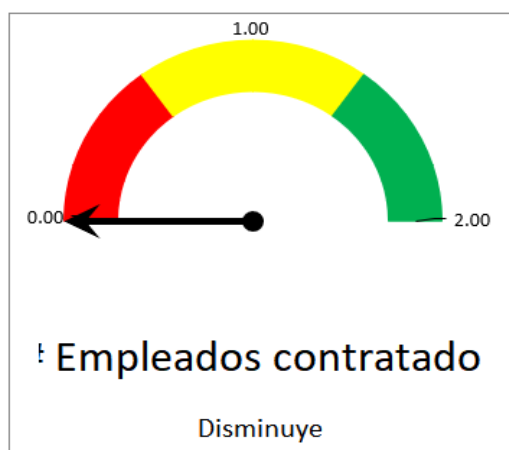
Figura 16 BSC Indicador 6



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

De la simulación de los seis indicadores se tiene un resultado positivo, es decir el rendimiento o cumplimiento del indicador es adecuado.

Figura 17 BSC Indicador 7



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

Sin embargo, es necesario también considerar las variables que resulten como negativas en los que, un indicador no se cumpla, para este efecto, es necesario incluir un plan de acción o de contingencia, a continuación, se presenta un modelo de plan así también como elemento de simulación de dicho escenario negativo.

Tabla 16 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	
Indicador (s) afectado (s)	
Número de empleados contratados	
Causas posibles	Consecuencias
Gestión inadecuada	Bajos niveles de motivación en empleados, productividad limitada
Descripción del plan	
Se otorga una prórroga de seis meses hasta cumplir con el indicador.	
Responsable de la puesta en marcha del plan	
Jefe de RRHH	

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

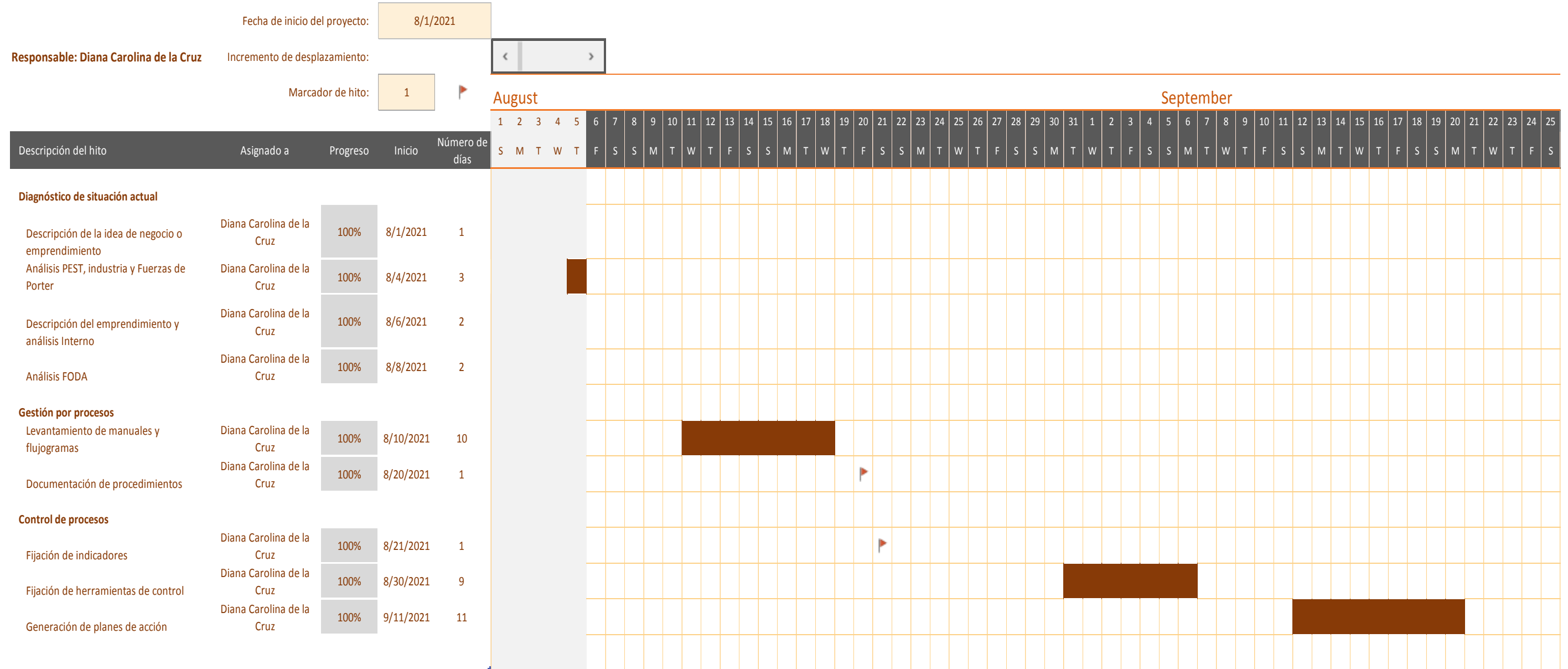
Tabla 17 Respuesta al plan de acción

Indicador (s) afectado (s)	
Número de empleados contratados	
Soluciones posibles	Resultados
Gestión adecuada y aplicación de procesos de selección, contratación y selección.	Mejoramiento de la productividad de nuevos aspirantes.
Responsable de la puesta en marcha del plan	
Jefe de RRHH	

Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

3.7. Diagrama de Gantt de gestión por procedimientos

Tabla 18 Cronograma de trabajo del proyecto



Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Gualoto

CONCLUSIONES

- En cuanto a los conceptos básicos que se establecieron en este documento se pueden rescatar a las definiciones de procedimientos, calidad, administración y auditoría, estas pueden ser consideradas como condiciones importantes y cambiantes para el entorno de los negocios que se puedan realizar a futuro en la empresa Micdoe Cia. Ltda.
- Con el diagnóstico situacional se logró conocer que en el macro y micro entrono se presentan importantes oportunidades y amenazas que por motivos de pandemia del COVID-19 existe aún cierta expectativa por el futuro de reactivación económica en el Ecuador, por otra parte, como auditoría de procedimientos internos se pudo conocer que, Micdoe Cia. Ltda., a pesar de contar con sus procedimientos identificados, estos evidencian una gestión empírica y se requiere proporcionar un enfoque técnico y de calidad para posteriormente, documentarlos y aplicarlos en sus niveles administrativos, contables y financieros.
- En la propuesta de solución a la problemática planteada en el proyecto, se tiene que, se identificaron plenamente 12 procesos y 24 procedimientos, de estos se levantaron y documentaron 6 de ellos, correspondientes a las áreas de gestión administrativa, contable y financiera. Como representación gráfica general se logró construir el mapa de procesos y, como representación específica se diagrama cada uno de los flujogramas de los procedimientos levantados mediante el aplicativo Bizagi Modeler. A manera de evaluación de procesos se fijaron indicadores de gestión, como herramienta de control de procedimientos se utiliza al Balanced Scorecard y, finalmente, se establecieron simulaciones de planes de acción y un cronograma de actividades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Micdoe Cia. Ltda., que aplique criterios bibliográficos y metodológicos sobre los preceptos de Normas de Calidad ISO 9001 – 2015 en aras de a un largo plazo conseguir la certificación de calidad en procesos, teniendo en cuenta, que primero se debe hacer una gestión de levantamiento integral de levantamiento y documentación de los procedimientos pendientes.
- Como marco metodológico se puede implementar nuevas herramientas ya con los procedimientos documentados en el presente trabajo de investigación, como sugerencia de autor para la Micdoe Cia. Ltda., esta podría realizar análisis o control estadístico sobre procesos, análisis de cursograma y de tiempos y movimientos, esto más que nada para los procedimientos operativos (productivos) o agregadores de valor.
- Es recomendable para la empresa beneficiara del presente documento que se siga utilizando el aplicativo Bizagi Modeler para dar continuación al levantamiento de los procedimientos, así también, emplear herramientas de validación de procedimientos y automatización de actividades.

Bibliografía

- Andrango Aizaga, N. M., & Grijalva Andramunio, E. P. (2013). *Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros para la microempresa "Ferritodo" ubicado en la ciudad de Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de Universidad técnica del Norte : <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2474/1/02%20ICA%20578%20TESIS.pdf>
- Atlas of Economic Complexity. (2019). *Ecuador*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/67>
- Bizagi Modeler. (2021). *Bizagi Modeler Traiga el poder del modelamiento de procesos a sus procesos de negocio*. Obtenido de <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>
- Bizagi Modeler. (2021). *Guía para automatización*. Obtenido de <https://help.bizagi.com/process-modeler/es/>
- Bravo Valdivieso, M. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación Encuesta multipropósito - TIC 2018*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi_proposito.pdf
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (4 de Enero de 2021). *Boletín Técnico No. 01-2021-IPC. Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin_tecnico_01-2021-IPC.pdf
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (Junio de 2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República. (8 de Junio de 2021). *La confianza ciudadana respecto a la situación económica del*

- país pasó del 8 % al 56 %, con el Presidente Lasso*. Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de Boletín Oficial 037: <https://www.comunicacion.gob.ec/la-confianza-ciudadana-respecto-a-la-situacion-economica-del-pais-paso-del-8-al-56-con-el-presidente-lasso/>
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas . (2021). *Saiku*. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Fernández, A. (Marzo de 2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado el 28 de Agosto de 2021, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1630176067&Signature=dfTThaZkq8p3BW9Uz0mlpAvqZzDwH2PbfvUfr0T1stNIDR-lbLzr2tSyUbfGR9aA8dkFR1UscNPsmqIYWcCIDiz2BLCRq-gmwFQSjhJqUhakapaaYABPQZqvuCcMAb0NbzDGGI4syBBR7Sr-d7e>
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de https://www.academia.edu/32432375/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001_2008
- Gryna, F. M., Chua, R. C., DeFeo, J. A., & Pantoja Magaña, J. (2007). *Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad*. México D.F.: McGraw Hill.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2012). *Contabilidad para no contadores*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Llamatumbe Simbaña, K. V. (2021). *Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables a la Cooperativa Collas Cía. Ltda. Período 2020*. Quito: Umet.
- López Lemos, P. (2015). *Cómo documentar un Sistema de Gestión según ISO 9001:2015* . Madrid: Fundación Confemetal.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Patria.
- Our World in Data. (5 de Agosto de 2021). *Vacuna contra el COVID-19. Vacunaciones*. Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de https://www.google.com/search?q=vacunas+covid&rlz=1C1JZAP_esEC758EC758&oq=vacunas+covid&aqs=chrome.0.69i59j0i20i263i433i512j0i433i512i5j0i512j0i433i512j0i512.1933j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. México D.F.: Alfaomega.

Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros Un Enfoque para la Toma de Decisiones*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de Control Interno de una Organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3). Recuperado el 28 de Agosto de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

ANEXOS

Obligaciones Pendientes SRI

SRI en línea

1792962250001
MICDOE CIA LTDA

Claves

RUC

Facturación Física

Facturación Electrónica

Declaraciones

Anexos

Pagos

Deudas

Consulta de Deudas

Listado de Deudas

Obligación No.	Fecha de Emisión	Impuesto	Período Fiscal	Saldo a la Fecha de Pago
17202132700917740	2021-07-19	IVA SEMESTRAL	6/2021	\$6.409,33

Pagos en Línea

Pago con Débito a la Cuenta

Pago con Otras Formas (Formulario 106)

Solicitar Facilidades de Pago