

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE – LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

“Optimización de los procesos de la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.”

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

ELABORADO POR:

Alexandra Soledad Ávila López

Latacunga, julio de 2004

INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
PORTADA	
CERTIFICADO	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
INDICE	
CAPITULO I	
1. GENERALIDADES	1
1.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2 OBJETIVOS EPECIFICOS	3
CAPITULO II	
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
2.1 ACTIVIDAD	4
2.2 TIPO DE EMPRESA	4
2.3 AMBITO DE LA EMPRESA	5
2.3.1 AREA DE CONCESIÓN	5
2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	6
2.3.3 FACTURACIÓN	10
2.4 VISIÓN	10
2.5 MISIÓN	10
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	12
2.8 UBICACIÓN	15
CAPITULO III	
3. ANALISIS SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	16
3.1 ANÁLISIS INTERNO	16
3.1.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO	16

3.1.2 MISIÓN	17
3.1.3 VISIÓN	17
3.1.4 OBJETIVOS	17
3.1.5 FUNCIONES	17
3.1.6 POLITICAS	25
3.1.7 ESTRATEGIAS	36
3.1.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN	37
3.1.9 RECURSO HUMANO	43
3.1.10 VALORES	48
3.1.11 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	48
3.1.12 INFRAESTRUCTURA	48
3.1.13 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	49
3.1.14 FORMULARIOS	50
3.1.15 MANUALES	50
3.2 VARIABLES DE ANÁLISIS OPTIMO DEL PROCESO	51
3.2.1 FLUJOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA DIR. FINANCIERA	51
3.2.2 VARIABLES INTERNAS	52
3.3 ANALISIS FODA	53
3.3.1 FORTALEZAS	53
3.3.2 DEBILIDADES	54
3.3.3 OPORTUNIDADES	54
3.3.4 AMENAZAS	54
3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD, TESORERÍA, INVENTARIOS, BODEGA, PRESUPUESTO Y ADQUISICIONES.	55
3.4.1 DIAGRAMAS DE PROCESOS DE RECORRIDO	67
3.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO	68
CAPITULO IV	
4. REDISEÑO DE PROCESOS	69
4.1 DIAGRAMAS DE PROCESOS DE RECORRIDO	69
4.2 ANÁLISIS DEL REDISEÑO DE PROCESOS	69
4.2.1 ESTUDIO DE DUPLICIDADES	70

4.2.2 REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO	71
4.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO	74
4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	75
4.4 MISIÓN DE LOS PROCESOS	86
4.5 VISIÓN DE LOS PROCESOS	86
4.6 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS	87
4.7 ALCANCE DE LOS PROCESOS	87
CAPITULO V	
5. ACTUALIZACIÓN DE FORMULARIOS	88
CAPITULO VI	
6. ANALISIS COSTO BENEFICIO	92
6.1 EVALUACIÓN ECONOMICA DEL PROYECTO	92
6.2 RENTABILIDAD FINANCIERA	93
CAPITULO VII	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
7.1 CONCLUSIONES	94
7.2 RECOMENDACIONES	96
ANEXOS	
GLOSARIO DE TESIS	
BIBLIOGRAFÍA	

CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las Empresas Eléctricas del País viven los momentos administrativos más críticos de su historia cuyo inicio se marca con la creación del Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) que fue el organismo que, desde la perspectiva gubernamental debería impulsar un proyecto energético a nivel de país que abastezca a la industria, al comercio y al sector residencial como mecanismo de desarrollo.

En 1999 el Consejo Nacional de Modernización impulsó un proceso de privatización de las empresas teniendo como inicio la separación entre la distribución y la generación para la posterior entrega del 51% de las acciones del Fondo de Solidaridad al sector privado; proceso que fracasó en el Sector Sierra por presiones sociales y hechos de carácter político así como la falta de una valoración transparente del precio de las empresas.

En este marco las eléctricas del país enfrentan un reto para modernizarse a través de reingenierías de procesos que permitan mejorar sus índices técnicos, comerciales, administrativos y financieros para convertirse en autosuficientes y no ser un peso financiero para el Estado.

Por lo expuesto, la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi requiere en forma urgente re-estructurarse para crear una empresa de acuerdo a los estándares internacionales de eficiencia por lo que es fundamental que se impulsen estudios como **La Optimización de los Procesos**

de la Dirección Financiera que sumados a otros análisis de carácter comercial, técnico y financiero, permitirán que **ELEPCO S.A.** esté en los procesos de modernización planteados por el Estado.

1.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En la actualidad ha surgido la necesidad del desarrollo dando forma a la estructura, la administración y el desempeño de las empresas con la finalidad de competir en un mundo nuevo.

Para ello se hace necesario abandonar las viejas ideas acerca de cómo organizar y dirigir un negocio, se tiene que abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operativos que se usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos.

El requisito primordial para lograr el cambio en una organización es realizar una revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras notables en costos, calidad, servicio y rapidez.

Reconstruir un proceso va a permitir que muchas tareas que antes eran distintas se integren y compriman en una sola generándose menos errores y malentendidos lo cual lleva también a disminuir tiempos y costos.

Dado que en la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi se dan procesos de gran importancia e influencia en la actividad que ésta desempeña he considerado necesario llevar a cabo un proyecto de Optimización de dichos procesos con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar los procesos de la Dirección Financiera de La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., para generar resultados acordes al entorno económico en los que se desenvuelve la empresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Efectuar un diagnóstico de la Dirección Financiera, con la finalidad de determinar procesos críticos existentes.
2. Rediseñar los procesos de la Dirección Financiera de tal manera que permitan controlar eficazmente los costos, áreas de responsabilidad, centros de decisión y centros de utilidad.
3. Realizar un análisis sobre la factibilidad de implantar nuevos procesos.
4. Actualizar los formularios acorde a los nuevos procesos para obtener objetivos institucionales.

CAPITULO II

2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 ACTIVIDAD

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. tiene por objeto la prestación del servicio público de electricidad en su área de servicio, de conformidad a la ley Básica de Electrificación y demás leyes de la República

2.2 TIPO DE EMPRESA

La razón social con la que se identifica la empresa es ELEPCO S.A., lo que se traduce como Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi que es una Sociedad Anónima , tiene su domicilio social en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi.

El 25 de noviembre de 1988 la Empresa Eléctrica se constituyo como Compañía ELEPCO S.A., esta Sociedad Anónima se integra por instituciones de derecho público y su capital social esta distribuido de la siguiente manera: (Total 100%)

Fondo de Solidaridad	77.62%
Consejo Provincial	19.17%
Municipio de Latacunga	1.13%
Municipio de Salcedo	0.87%
Municipio de Pujilí	0.48%
Municipio de Saquisilí	0.24%
Municipio de Pangua	0.17%
Municipio de Sigchos	0.16%
Municipio de La Mana	0.16%

Está regulada por la Superintendencia de Compañías y para su dirección, administración y control tendrá los siguientes organismos y dignatarios:

- a) Junta General de Accionistas
- b) Directorio
- c) Presidente
- d) Gerente
- e) Comisarios
- f) Auditor Interno

2.3 AMBITO DE LA EMPRESA

2.3.1 ÁREA DE CONCESIÓN

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., tiene su centro de operación en la ciudad de Latacunga Capital de la Provincia de Cotopaxi.

El área de concesión de la empresa, para dotar a los consumidores del servicio de energía eléctrica cubre casi la totalidad de la Provincia de Cotopaxi.

Sobre toda el área de concesión se extiende su sistema eléctrico que está compuesto por centrales de generación hidráulicas que son Illuchi 1 y 2, el Estado, Catazacón y Angamarca.

Actualmente ELEPCO S.A., dispone de dos puntos de interconexión al Sistema Nacional Interconectado (S.N.I) que sirven para proveer del servicio de energía eléctrica a los Consumidores, se complementa en su operación con las

centrales de generación hidráulicas. El punto o nodo principal fuente está ubicado en subestación Mulaló, a través del cual se suministra de energía eléctrica al 68% de los consumidores, esta subestación se interconecta a la línea de transmisión Pucará- Santa Rosa.

El segundo nodo fuente está localizado en la Subestación Ambato. Esta Subestación se interconecta con la línea de transmisión Pisayambo-Totoras. El nodo se interconecta mediante una Línea de Sub -transmisión a la Subestación Salcedo.

El sistema de Sub-transmisión está compuesto por las fuentes de energía que son las centrales de generación propias y los nodos de interconexión con el S.N.I., las Subestaciones de distribución y las líneas que las interconectan.

El sector céntrico de la ciudad de Latacunga cuenta con redes de distribución primaria que están interconectadas a la S/E El Calvario.

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES POR NIVELES DE VOLTAJE, CATEGORÍAS, RANGOS DE CONSUMO Y ZONAS(URBANA Y RURAL)

CONSUMIDORES POR NIVELES DE VOLTAJE.

De acuerdo al nivel de voltaje los consumidores se pueden clasificar en: Consumidores de alto voltaje, medio voltaje y bajo voltaje, tal como se presenta en la siguiente tabla:

CUADRO No. 1

NIVEL DE VOLTAJE KV	NUM DE CONSUMIDORES
69	-
13.8	28
6.3	-
0.210/121-0.240/.120	69086

FUENTE: DIRECCION DE PLANIFICACION ELEPCO S.A.

CONSUMIDORES POR CATEGORÍAS

La Dirección de Comercialización de ELEPCO, para efectos de aplicación del sistema tarifario, ha clasificado a los consumidores en: Residencial, Comercial, Industrial y Otros.

Consumidor Residencial: corresponde al servicio eléctrico destinado exclusivamente al uso doméstico de los consumidores, es decir, dentro de la residencia de la unidad familiar independientemente del tamaño de la carga conectada. También se incluye a los consumidores de escasos recursos y bajos consumos que tienen integrada a su vivienda una pequeña actividad comercial o artesanal.

Consumidores comerciales e industriales

Los distribuidores tienen la obligación de mantener en sus registros esta clasificación, para efectos de recaudación del 10% sobre el valor neto facturado por consumo de energía eléctrica.

Consumidor Comercial: persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para fines de negocios, actividades profesionales o cualquier otra actividad con fines de lucro.

Consumidor Industrial: persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para la elaboración o transformación de productos por medio de cualquier proceso industrial.

Otros: consumidores diferentes a la categoría residencial y básicamente comprende el comercio, la prestación de servicios públicos y privados y la industria, entre los cuales tenemos:

- Locales y establecimientos públicos y privados comerciales o de carácter fabril o industrial.
- Plantas de radio, televisión y en general de servicios de telecomunicaciones.
- Instalaciones para el bombeo de agua potable.
- Locales públicos o privados destinados a la elaboración, o transformación de productos por medio de cualquier proceso industrial y sus oficina administrativas.
- Asociaciones civiles y entidades con o sin fines de lucro.
- Entidades de Asistencia Social o Beneficio Publico(guarderías, asilos, hospitales, centros de salud, escuelas, colegios y universidades del estado).
- Clínicas y hospitales privados.
- Tiendas, almacenes, salas de cine o teatro, restaurantes, hoteles y afines.
- Oficinas y locales de entidades deportivas.
- Organismos internacionales, embajadas, legaciones y consulados
- Cámaras de comercio e industria tanto nacionales como extranjeras.
- Entidades del sector público, de carácter seccional, regional y nacional.

- Y los demás que no estén considerados en la categoría de Tarifa Residencial.

CUADRO No. 2

CATEGORÍA	NUMERO DE CONSUMIDORES
Residencial	61599
Comercial	3723
Industrial	2406
Otros	1386
TOTAL	69114

FUENTE: DIRECCION DE PLANIFICACION ELEPCO S.A.

CONSUMIDORES POR RANGO DE CONSUMO

Se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

CUADRO No. 3

RANGOS DE CONSUMO KWh	NUMERO DE CONSUMIDORES
0-20	24343
21-30	6245
41-50	5557
51-60	4638
71-80	3776
81-90	2818
91-100	2364
101-110	1876
111-120	1672
121-130	1247
2131-140	1079
141-150	907
151-160	728
161-170	631
171-180	520
181-190	421
191-200	386
201-210	310
251-300	364
301-500	868
501-100	377
1001-2000	412
	115
	33
EXCESO	4

FUENTE: DIRECCION DE PLANIFICACION ELEPCO S.A.

CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES POR ZONAS (URBANA Y RURAL)

Como en los casos anteriores se presenta una tabla de clasificación de los consumidores de ELEPCO por zonas, es decir en urbanos y rurales.

CUADRO No. 4

ZONAS	NUMERO DE CONSUMIDORES
Urbana	17982
Rural	50491

FUENTE: DIRECCION DE PLANIFICACION ELEPCO S.A.

2.3.3 FACTURACIÓN

La facturación a los consumidores se efectúa con una periodicidad mensual y no podrá ser inferior a 28 días ni exceder los 33 días calendarios. No deberá haber más de doce facturaciones anuales, salvo motivos de fuerza mayor que deberán ser debidamente justificados y puestos a consideración de CONELEC. Sin embargo, el distribuidor y el consumidor, de así convenir a sus intereses, podrán acordar períodos de facturación distintos

2.4 VISIÓN

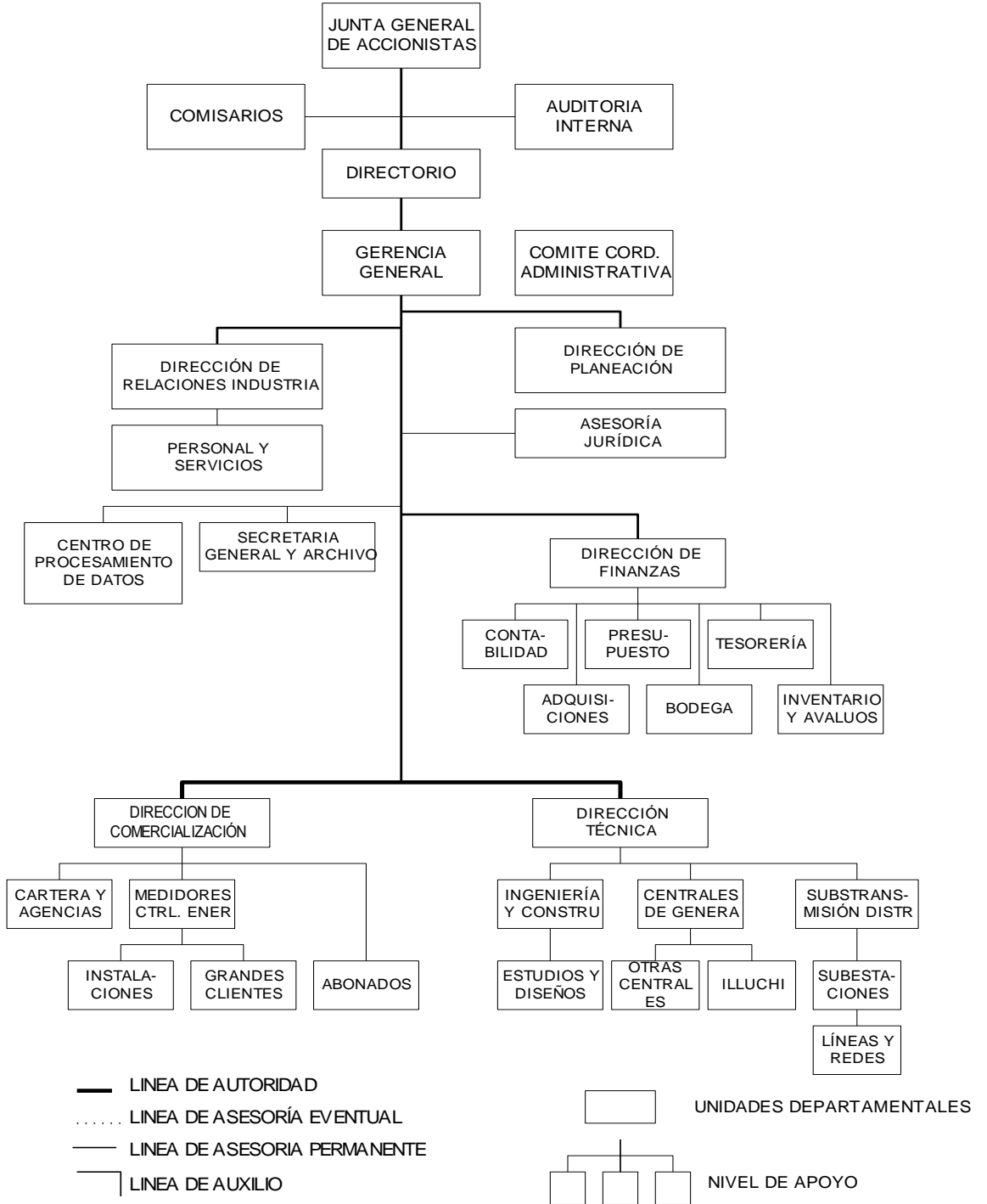
“ La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., líder en el sector eléctrico del país, garantiza un excelente servicio eléctrico durante las 24 horas diarias”

2.5 MISIÓN

La misión de la empresa es: “Proveer potencia y energía eléctrica en su área de concesión de la Provincia de Cotopaxi, en forma suficiente, confiable, continua y a precio justo, de tal manera que se tienda al desarrollo socio económico de la sociedad y de los sectores productivos de la provincia”.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

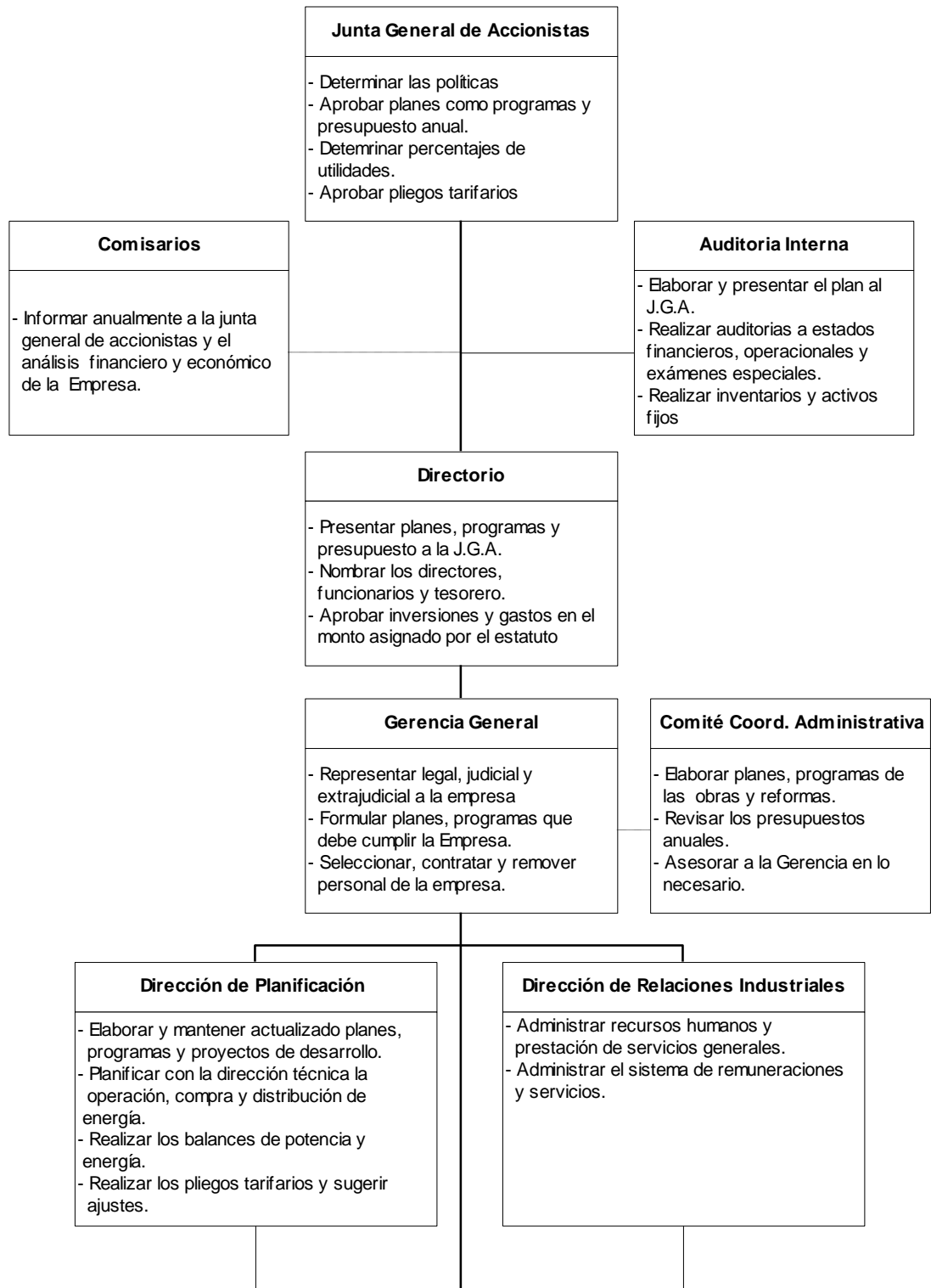
EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI SOCIEDAD ANÓNIMA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

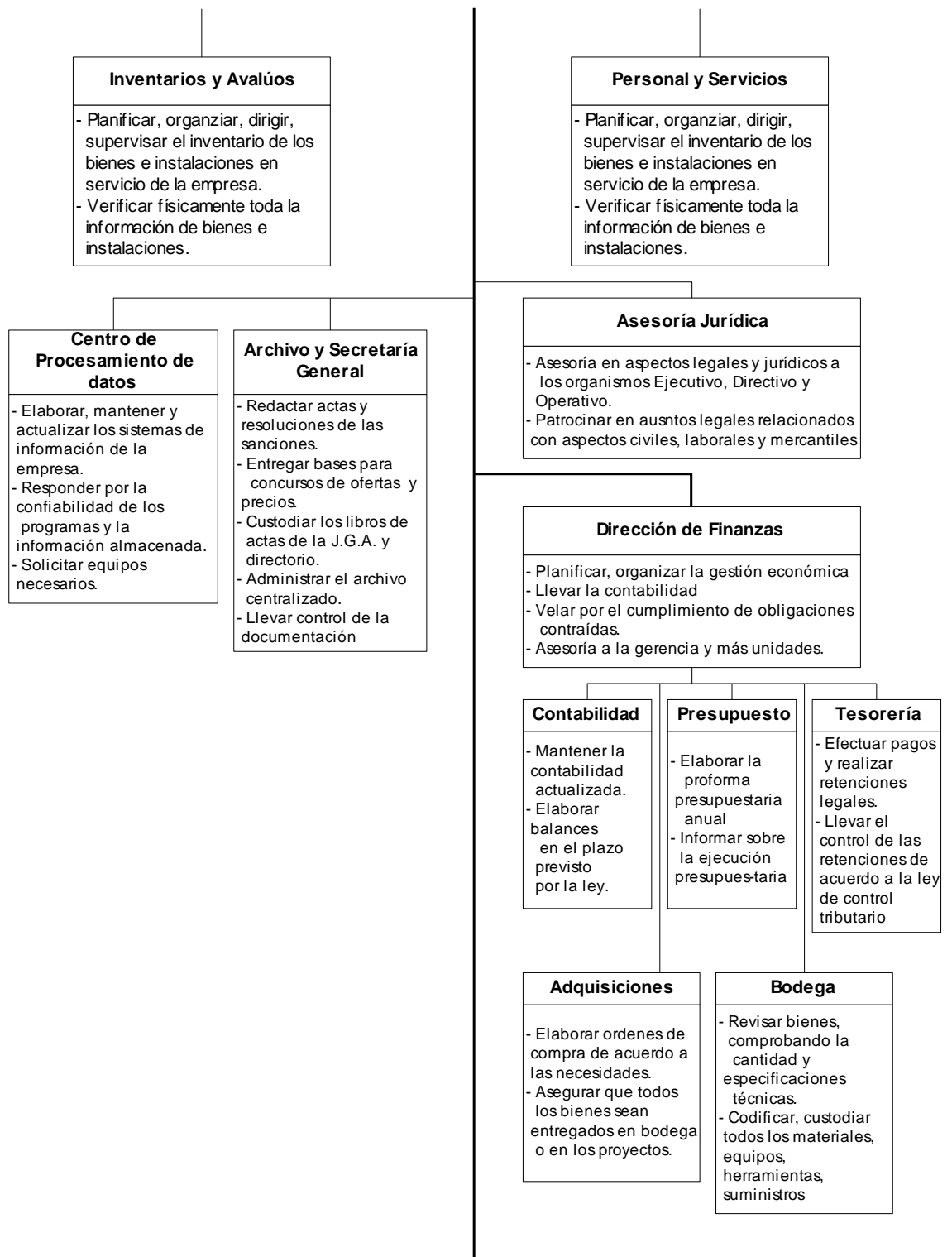


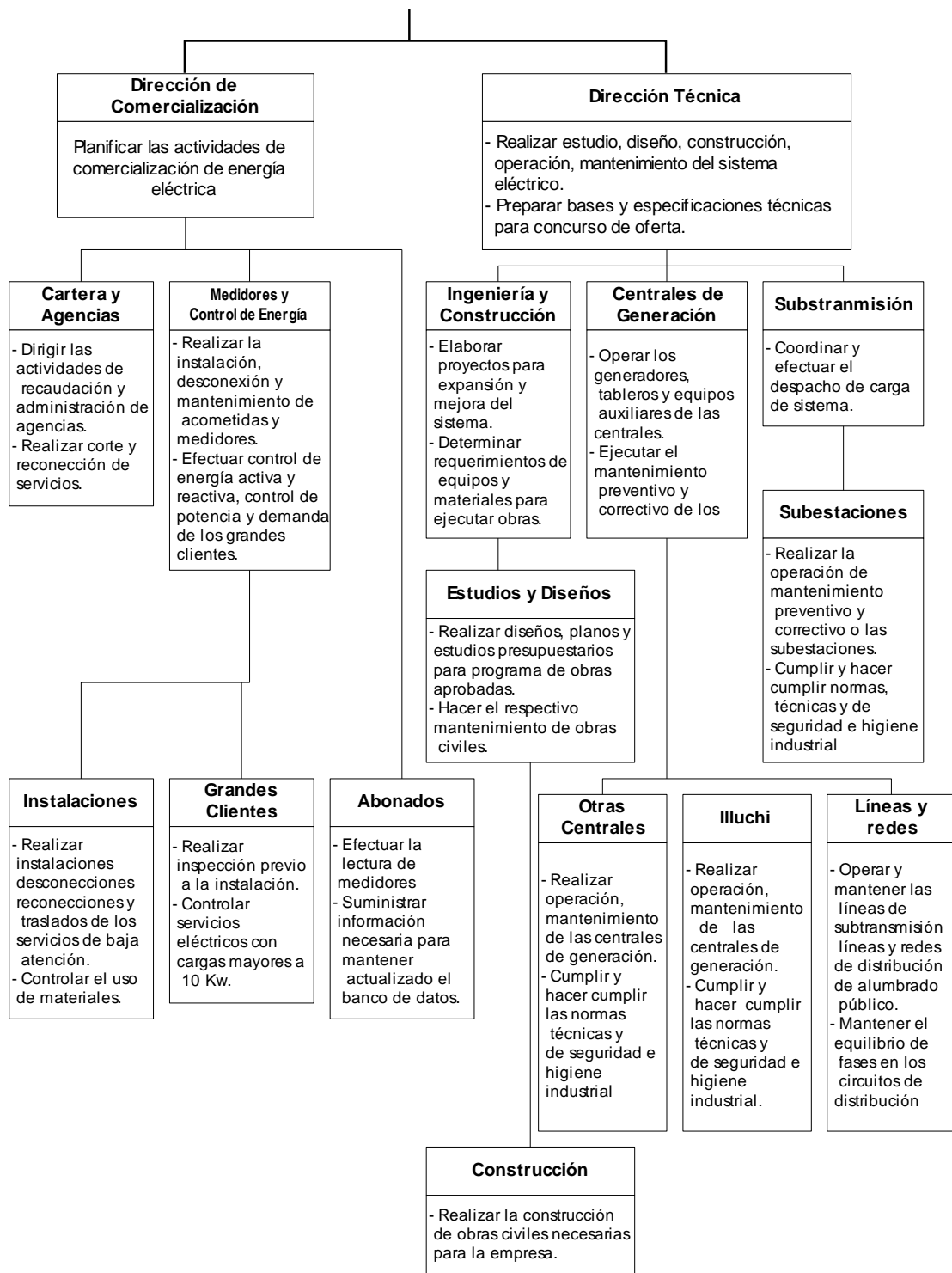
Fuente: Dirección de Relaciones Industriales.
Elaborado por: Alexandra Avila

2.7 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Empresa Eléctrica Cotopaxi Sociedad Anónima Organigrama Funcional

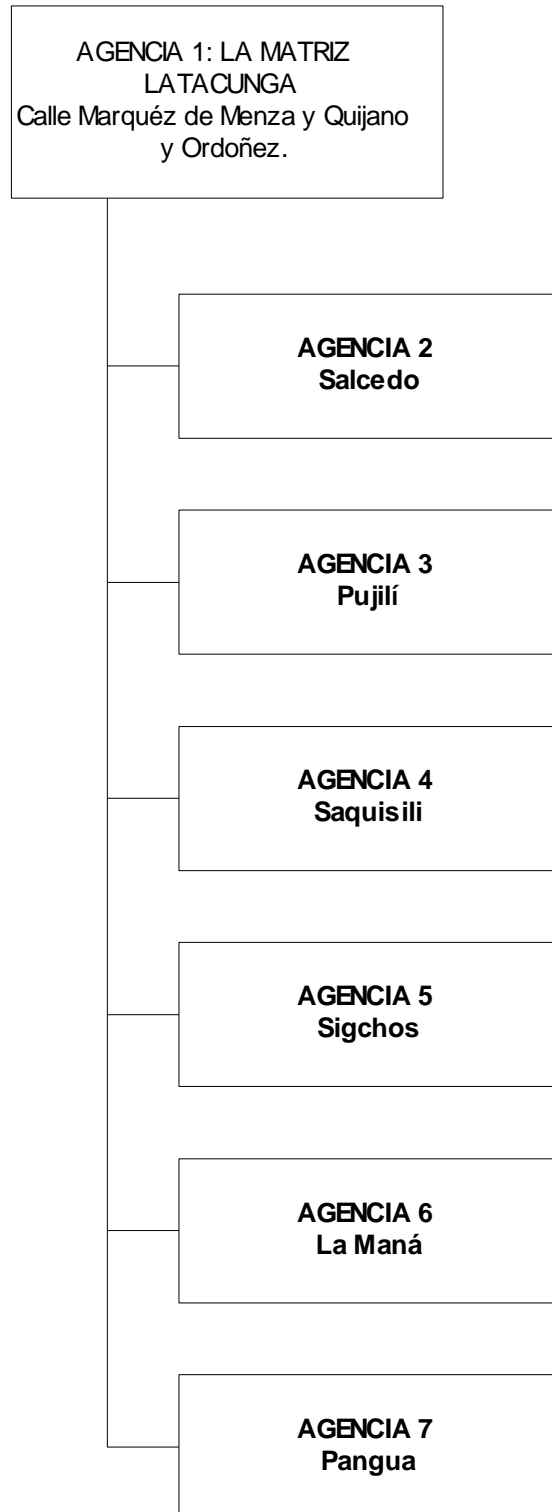






FUENTE: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ELEPCO S.A.
ELABORADO POR: ALEXANDRA AVILA

2.8 UBICACIÓN



FUENTE: JEFATURA DE CARTERA Y AGENCIAS
ELABORADO POR: ALEXANDRA AVILA

CAPITULO III

3. ANALISIS SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

3.1 ANALISIS INTERNO

3.1.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

La Dirección Financiera de ELEPCO S.A. está conformada por los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería
- Compras
- Bodega
- Inventarios

El Área Financiera constituye en un sector operativo dentro de las entidades eléctricas, con dependencia directa de la Gerencia y mantiene coordinación con las demás áreas y unidades administrativas.

Organigrama Estructural del Departamento Financiero



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alexandra Ávila

3.1.2 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

La misión de la Dirección Financiera es la planificación, organización, dirección, coordinación y el control de las actividades económicas-financieras de la empresa.

3.1.3 VISIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Lograr la consecución de planes y programas económico-financieros a corto, mediano y largo plazo.

3.1.4 OBJETIVOS

- Obtener los recursos financieros y materiales observando lo establecido en la normatividad interna así como en las leyes generales que rigen el país.
- Presentar oportunamente los resultados de la gestión financiera.

3.1.5 FUNCIONES¹

FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA FINANCIERA

- Planificar, organizar, coordinar, y controlar la gestión económico-financiera de la empresa.
- Coordinar la ejecución de los planes de la empresa a corto, mediano y largo plazo en cumplimiento de la política económica y financiera establecida y de acuerdo con los recursos disponibles.

¹ Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera ELEPCO S.A.

- Procurar la obtención de los recursos previstos en los presupuestos aprobados.
- Velar por la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y financieros.
- Preparar la pro-forma presupuestaria anual, en coordinación con las diferentes áreas de la entidad y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Mantener la contabilidad, de acuerdo a los principios generalmente aceptados y de conformidad con el sistema uniforme de cuentas, establecido para los organismos del sector eléctrico.
- Administrar y controlar los créditos contratados.
- Establecer y ejecutar, en coordinación con las demás áreas de la empresa, el plan anual de adquisiciones.
- Organizar, dirigir y controlar la administración de las bodegas.
- Elaborar, analizar y evaluar la protección económico-financiera.
- Asesorar a la gerencia y demás unidades administrativas sobre aspectos económicos y financieros.
- Presentar trimestralmente, informes analíticos de la gestión realizada en el área o cuando la gerencia la requiera.

- Las demás que le fueren asignadas por la gerencia

FUNCIONES POR DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa así como sus respectivos registros, de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, políticas, normas, técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Elaborar y presentar los balances comprobación y estados financieros en la forma y plazos previstos por la ley.
- Efectuar el control previo al compromiso, al gasto y el desembolso de todas las transacciones y operaciones de la empresa de acuerdo a la legislación vigente.
- Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables.
- Las demás que le fueren asignadas por el jefe financiero.

PRESUPUESTO

- Coordinar la elaboración de la Pro forma Presupuestaria Anual.
- Llevar el control presupuestario, a nivel de partida.
- Registrar las reformas presupuestarias aprobadas.

- Suministrar la información requerida por las diferentes áreas de la empresa.
- Las demás que le fueren asignadas por el jefe financiero.

TESORERIA

- Manejar correctamente los recursos financieros de la empresa.
- Revisar y comprobar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago.
- Ejecutar los pagos autorizados por la empresa y realizar las retenciones legales correspondientes.
- Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc., de propiedad de la empresa.
- Informar oportunamente, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
- Remitir, diariamente, a Contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.
- Presentar el informe diario de disponibilidades al jefe Financiero y Gerente.
- Llevar sus propios registros de Caja y Bancos.

- Las demás que le asignare el Jefe Financiero.

INVENTARIOS

- Programar la realización de los inventarios y avalúos
- Administrar el inventario y avalúo de los activos fijos de la Empresa.
- Determinar e implementar las normas, procedimientos y formatos para mantener actualizado el manual respectivo
- Supervisar que el registro del valor de los activos fijos se mantenga actualizado a costos de reposición.
- Planificar, dirigir y coordinar las verificaciones físicas de los bienes e instalaciones en servicios, de los inventarios de bodega y de los bienes de inventario y control.
- Determinar y tramitar la baja de bienes y materiales que se encuentren fuera de uso o inservibles.
- Vigilar la actualización del registro de los materiales utilizados en las órdenes de trabajo de la cuenta “Obras en Construcción”, para su inserción contable en la cuenta “Bienes e Instalaciones en Servicio”
- Prepara las bases y especificaciones técnicas para la contratación de inventarios y avalúos y participar en el análisis de ofertas.

- Supervisar la realización de los avalúos técnicos y valoración a costos de reposición, de los bienes instalados o retirados del servicio.
- Vigilar la incorporación oportuna en los registros contables, de las obras terminadas o retiradas del servicio.
- Operar un microcomputador o terminal de computador para el cumplimiento de sus funciones.
- Las demás afines al puesto que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

COMPRAS

- Mantener actualizados los registros de proveedores.
- Solicitar cotizaciones, en base a las solicitudes de Compra y efectuar el análisis correspondiente.
- Elaborar las órdenes de compra, en base a las cotizaciones aprobadas y hacerlas legalizar.
- Efectuar todas las adquisiciones autorizadas por la empresa.
- Asegurar que todos los bienes y materiales adquiridos sean entregados en Bodega o en los proyectos, con la debida conformidad y oportunidad del caso.

- Coordinar con las unidades solicitantes, la adquisición de materiales, equipos, repuestos, etc., cuando el caso lo requiera.
- Realizar los trámites de las importaciones y pedidos directos autorizados y colaborar en la liquidación de las mismas.
- Participar en la recepción de los artículos importados y realizar los trámites de reclamo ante las compañías aseguradoras y/o proveedoras, cuando sea el caso.
- Llevar un expediente por cada permiso de importación y/o pedido directo.
- Controlar e informar sobre el trámite de las importaciones y pedidos directos.
- Mantener un archivo actualizado de la documentación de la unidad.
- Colaborar en el plan anual de Adquisiciones.
- Las demás que le asignare el Jefe Financiero.

BODEGA

- Recibir los bienes adquiridos, comprobando la cantidad y especificaciones solicitadas.
- Identificar, codificar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas y suministros ingresados a Bodega, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

- Llevar registros actualizados de las existencias, únicamente en cantidades.
- Entregar los materiales, equipos, herramientas, etc., en base a la solicitud autorizada.
- Recibir, identificar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas, etc., reingresados, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Controlar los niveles máximos y mínimos previamente establecidos de las existencias de materiales.
- Solicitar la adquisición de materiales, herramientas, etc., en base a la “ Solicitud a Bodega” o cuando las existencias lleguen a su nivel mínimo.
- Solicitar la baja, remate, etc., de los materiales, equipos, herramientas, etc. destruidos, inservibles o que hubiesen dejado de usar en la empresa, que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Intervenir en la toma física de los inventarios de las existencias de Bodega y de los bienes de inventario y de control.
- Preparar y remitir a Contabilidad, al final del primer semestre, los saldos de las existencias de Bodega, en base a sus registros de kárdex y anualmente el inventario físico.
- Mantener actualizado el registro de tenencia de Bienes de Inventario y de Control.

- Tramitar y registrar la transferencia de los materiales solicitados por la Sub-bodega.
- Presentar informes mensuales del movimiento de Bodega.
- Las demás que le fueren asignados por el Jefe Financiero.

3.1.6 POLÍTICAS²

CONTABILIDAD

- La Contabilidad se llevará de conformidad con el Sistema Uniforme de Cuentas, expedida para los Organismos del Sector Eléctrico, mediante Acuerdo Ministerial No 13918 del 21 de septiembre de 1977.
- Contabilidad efectuará el control previo al compromiso y al desembolso de los recursos financieros.
- Contabilidad llevará el control de la ejecución financiera de los contratos suscritos, mediante tarjetas establecidas para el efecto.
- Contabilidad registrará las transacciones en los libros de entrada original, dentro de las 24 horas hábiles posteriores a la recepción de la documentación respectiva.
- En el área de Contabilidad se conservarán los registros, formularios y documentos contables de los cinco últimos años. La documentación de años anteriores, se enviará a un archivo especial dependiente de esta unidad.

² Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera ELEPCO S.A.

- El Libro Mayor, Libro de entrada original, Libros Auxiliares y Registro de Control, tiene que ser debidamente referenciados.
- Los documentos fuente internos que respaldan transacciones financieras serán preimpresos y prenumerados.
- Los documentos y formularios contables llevarán las firmas estrictamente necesarias de aceptación, de conformidad y legalidad.
- Todos los asientos y registros contables, deberán hacerse con el empleo de tinta u otros materiales indelebles, cuya alteración no sea posible, sin que se detecte la enmendadura.
- La corrección de errores de anotación en los registros de entrada original, se hará trazando una línea delgada sobre la anotación original y el registro de la anotación correcta junto o encima al error corregido.
- Cuando en las transacciones registradas en los libros de entrada original y pasadas al mayor se encontrare errores, estos se corregirán mediante un asiento de diario, con la adecuada explicación.
- La elaboración de los estados financieros se realizará, exclusivamente, en base a los registros contables.
- Para la presentación de los Estados Financieros, se prohibirá la eliminación o compensación de cuentas.

- Para mayor comprensión de los Estados Financieros, éstos llevarán notas aclaratorias que ameriten explicación especial.

De los ingresos

- Todo ingreso debe ser reconocido y contabilizado como tal, cuando se genere el derecho al cobro
- Los ingresos por ventas de activos de propiedad de la entidad, se contabilizarán por el valor de su venta, a excepción de los bienes e instalaciones consideradas en proceso de retiro, cuya aplicación contable se realizará de acuerdo a lo establecido en el Sistema uniforme de cuentas.

De los egresos

- Los egresos se contabilizaran en el momento en que se incurra en la obligación.
- Los gastos que se incurran en reparación y mantenimiento, necesarios para conservar la condición operativa del activo, se considerarán como gasto corriente y no de capital.
- Los cheques girados se registrarán en orden numérico y cronológico.

De los activos

- Los activos se registrarán en el momento en que se encuentren bajo la custodia, responsabilidad y control de la

Entidad Eléctrica o cuando se establece el derecho a recibirlos.

- Los Activos Fijos se registrarán al costo de adquisición o de construcción, a la fecha que se reciban.
- La pérdida del valor de los activos causada por siniestro, se registrarán al momento de ser reconocido el hecho, por la diferencia entre el valor de libros de los bienes destruidos y el monto recuperable.
- Los depósitos bancarios se registrarán cronológicamente, según se vayan produciendo, en cada ventanilla.
- Las conciliaciones bancarias se realizarán mensualmente, por un empleado del área de Contabilidad, diferente al que lleva el registro de fondos.
- Las cuentas y documentos por cobrar se registrarán en el momento en que es reconocido el derecho de exigir el pago.
- A los estados financieros anuales deben adjuntarse los inventarios contables de: Activos Fijos, Almacén General, Combustibles y Lubricantes, etc.
- Se considerarán como activos fijos los bienes que reúnan las siguientes condiciones:
 1. Que sean propiedad de la entidad;
 2. Que tengan una vida útil mayor a un año.
 3. Que se usen en actividades específicas de la entidad

4. Que no estén destinadas para la venta.

- Las adiciones y mejoras significativas con relación al costo de los activos fijos, se registrarán como aumento de su costo histórico.

De los pasivos

- Los pasivos se registrarán en el momento en que se incurra en la obligación, de acuerdo a la documentación de soporte respectiva.
- Las cuentas por pagar a cancelarse en el transcurso del año, se registrarán como pasivo corriente.
- A fin de cada año, se transferirán del pasivo a largo plazo, al pasivo corriente la parte que vencerá al año siguiente.
- Las obligaciones por pagar cuyo vencimiento sea mayor a un año, se registrarán como Pasivo a largo plazo.

PRESUPUESTO

- El presupuesto anual regirá del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.
- El presupuesto anual será aprobado por la Junta General de Accionistas.
- La elaboración, ejecución, y control presupuestario, se efectuará por etapas funcionales, centros de costos y conceptos de gastos.

- La coordinación para la formulación del Presupuesto Anual, es responsabilidad del Jefe Financiero, debiendo presentar a gerencia, hasta el 30 de noviembre de cada año la Proforma Presupuestaria Anual.
- La formulación y ejecución presupuestarias son responsabilidad de la Gerencia General y Directores de Área.
- El control, liquidación y evaluación presupuestarias, son responsabilidad del Área Financiera.
- El sistema de presupuesto general comprenderá los presupuestos de Explotación, Inversiones y Caja.
- La determinación del costo de la mano de obra, la realizarán conjuntamente el Área Financiera y la Unidad de Personal.
- No se contraerá compromisos y obligaciones, ni se efectuará egresos no contemplados en el presupuesto.
- La reforma presupuestaria será aprobada por la Junta General de Accionistas y se realizará una vez concluido el primer semestre de cada año.
- Para contraer un compromiso u obligación o efectuar un egreso, debe solicitarse previamente la disponibilidad presupuestaria correspondiente.
- El registro de control presupuestario al compromiso se realizará en base a la orden de pago elaborada, contratos y

Orden de Compra para Adquisiciones. El registro de lo ejecutado, con la orden de pago cancelada.

- Los egresos correspondientes a una partida, no se imputarán a otras diferentes, ni a otra similar de diferente centro de costos.
- Los ingresos de caja que se percibieren después del 31 de diciembre, se considerarán como pertenecientes al presupuesto del año en que se recibió, aunque se hubiera originado en un período anterior.
- Las obligaciones pendientes de pago, al 31 de diciembre de cada año, se considerarán dentro del presupuesto de caja, en la partida de “créditos pendientes”.
- El Área Financiera, semestralmente presentará a gerencia la liquidación y evaluación presupuestarias del período.
- La liquidación y evaluación presupuestarias serán aprobadas por la Junta General de Accionistas.

TESORERIA

- El manejo de fondos es independiente de las funciones de registro
- El encargado del manejo de fondos será caucionado.
- Las cuentas bancarias se abrirán bajo la denominación de la empresa y su número deberá limitarse al estrictamente necesario.

- Los ingresos y egresos de fondos se realizarán utilizando, exclusivamente, los formularios oficiales de la empresa; no se aceptarán como válidos otros comprobantes aún cuando lleven la firma de los funcionarios competentes.
- Los egresos de dinero se efectuarán mediante cheques nominales a favor de los beneficiarios. Por ningún concepto, se girarán cheques al portador, en blanco, sin fondos ni pos datados.
- Los cheques llevarán doble firma una de las cuales, será la del tesorero, quien los firmará al momento de entregarlos al beneficiario.
- Los gastos urgentes y de menor cuantía, se pagarán de la Caja Chica que estará a cargo de personas ajenas a Tesorería.
- Todo egreso de fondos estará respaldado por su respectivo comprobante de pago y la documentación de respaldo, debidamente legalizada.
- La anulación de cheques u órdenes de pago, será autorizada por el Jefe Financiero y/o el Gerente.
- Tesorería llevará sus propios registros de Caja y Bancos.
- Los fondos rotativos se manejarán por personas ajenas a Tesorería a través de una cuenta corriente bancaria a nombre de la empresa y los pagos se realizarán mediante cheques nominales a favor de los beneficiarios.

- Tesorería exigirá a los contratistas, la presentación del certificado actualizado de Pago de aportes al IEES por los trabajadores a su cargo, previo el pago de las planillas de ejecución de obras.

COMPRAS

- Todas las adquisiciones se realizarán a través de la unidad de compras, ya sea en el mercado nacional o internacional.
- Las cotizaciones serán solicitadas, exclusivamente, por al Unidad de Compras.
- Todas las compras se efectuarán, exclusivamente en base a órdenes de compra debidamente autorizadas, salvo las que se realicen con fondos de Caja Chica y Fondos Rotativos.
- Para las adquisiciones, deberá existir la disponibilidad presupuestaria.
- Para cada adquisición se requerirá por lo menos de tres cotizaciones, las mismas que deben venir firmadas por los proveedores respectivos.
- La selección y autorización de las adquisiciones la efectuarán los niveles correspondiente de la empresa, de acuerdo a la cuantía establecida en el reglamento respectivo.

- Se mantendrá un control adecuado de las importaciones, a través de un registro especial y el expediente con la documentación respectiva.
- Mensualmente se presentarán, tanto a la Gerencia como al Jefe Financiero, un informe sobre el estado de las importaciones.

BODEGA

- La recepción de los bienes, materiales, etc., se efectuará una vez que se hayan inspeccionado los mismos, de acuerdo a la documentación respectiva.
- Bodega recibirá, exclusivamente, los bienes, materiales, etc., cuya adquisición haya sido autorizada previamente.
- Bodega no recibirá aquellos bienes, materiales, etc., que no se ajusten a las especificaciones solicitadas y aquellas que se encuentren en mal estado, en el caso de compras locales.
- Todos los bienes, materiales, etc., que ingresen a bodega, deberán ser debidamente identificados y codificados.
- Bodega recibirá las devoluciones y reingresos de bienes, materiales, etc., previa inspección.
- Toda solicitud de compra de materiales, equipos, etc., se originará en Bodega, a excepción de lo adquirido por medio de fondos rotativos.

- Los materiales adquiridos que se entregaren directamente en el lugar de la obra, serán recibidos por el Bodeguero o Jefe de Obra, previa inspección.
- Bodega no entregará bienes, materiales, etc., no autorizados en la respectiva solicitud.
- Para la entrega de bienes, materiales, etc., a excepción de las transferencias, se utilizará, exclusivamente, el formulario “Egreso de Bodega”, elaborado por Bodega.
- Las solicitudes a Bodega, referentes a bienes, materiales, etc., para la ejecución de obras, serán tramitadas con un mínimo de 24 horas de anticipación.
- Las solicitudes para la provisión de suministros de oficina, se tramitarán en los cinco primeros días de cada mes.
- Las transferencias entre bodega y sub-bodegas, serán autorizados por el Jefe Financiero.
- Cada Bodega o Sub-bodega elaborará un reporte mensual del movimiento de los bienes, materiales, etc., que hayan ingresado en ese mes, y lo enviará a Contabilidad.
- Cada Bodega o Sub-bodega presentará a Contabilidad y Área Técnica, el inventario de sus existencias cortado al 31 de diciembre de cada año.
- Cada Bodega y Sub-bodega presentará anualmente al Jefe Financiero el listado de los bienes, materiales, etc., que se considere deban ser dados de baja.

- Los bienes, materiales, etc., que correspondan a una misma codificación serán almacenados en un mismo sitio.
- El Jefe de Bodega y su personal deberán ser caucionados y serán los responsables exclusivos del ingreso, custodia, manejo y entrega de materiales y/o bienes a su cargo.
- El espacio físico de la bodega deberá ser dividido por sectores de ubicación y secciones.

3.1.7 ESTRATEGIAS

Al ser un área crítica, de apoyo y operación directa con los entes superiores y al concentrarse el movimiento económico existen un sin número de estrategias como las que citamos a continuación:

- Difundir las políticas y normas bajo las cuales se desarrollarán las actividades en el área financiera.
- Determinar y estandarizar formatos para los procesos.
- Coordinar con los niveles de asesoría y apoyo.
- Mantener un control de personal observando el grado de cumplimiento del mismo.
- Llevar a cabo un control previo de los trámites a realizarse.
- Evaluar las actividades constantemente mediante reuniones de trabajo con cada departamento del área y el personal involucrado.

3.1.8 Sistema de Información

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ha ido evolucionando en la integración de los Sistemas Automatizados en áreas claves como la Administración de Bodegas, económico-financiera.

Software en funcionamiento.

ELEPCO S.A. cuenta con un sistema denominado "Sistema Gerencial" en donde se incorporan dos módulos de gestión y explotación de las aplicaciones y estos son:

- **Gestión de Seguridades y menús.-** Creación y asignación de usuarios.
- **Estructurador de asientos contables y de la interfase contable**

Define tanto las transacciones y la estructura de los asientos o partidas contables que conforman cada transacción que se produce en los sistemas de Comercialización, Administración de bodegas, Tesorería, Presupuesto, etc., como también la interfase contable con el sistema CG/IFS, mediante el cual se transfieren los asientos contables al sistema de Contabilidad.

El Sistema Gerencial consta en las siguientes aplicaciones.

- Sistema de Comercialización
 - Atención al cliente
 - Registro de lecturas
 - Corrección de talleres

Facturación
Refacturación y liquidación de planillas
Recaudaciones
Medidores y control de energía
Control de Cartera y Liquidaciones
Proyecciones
Consultas
Reportes

Interfase con otras aplicaciones: el sistema de Comercialización entrega información a: Contabilidad, Bodegas; Presupuesto, en forma interactiva y/o en diferido.

Sistema de Administración de bodegas

Este sistema es parte fundamental del área operativa de la empresa ya que las diferentes áreas especialmente de operación y mantenimiento y obras en curso son generadoras de necesidades y permite el control y administración eficiente. Consta de las siguientes opciones.

- Ítemes y Bodegas que permite trabajar con información como codificación de ítemes, codificación de la ubicación física de bodegas, ítemes por bodega, transacciones por bodega, eliminación de bodegas, ubicación física de ítemes, modificación de precio de venta, familia de ítem, juego de ítem y centros de costos de bodegas.
- Transacciones: transacciones modelo, generar transacciones, aplicar transacciones, ajuste de transacciones y tipo de transacciones.

- Procesos de Inventarios: se determinan los períodos, la revalorización, y el conteo físico de los inventarios.
- Requisiciones: generar requisiciones por usuario/detalle, aprobar requisiciones, aplicar las órdenes de egreso y anular las requisiciones vencidas.
- Reingresos se trabaja con información como órdenes de egresos, se genera reingresos por usuario/ detalle, aprobar los reingresos y aplicar las órdenes de ingreso.
- Transferencias: órdenes de transferencias, generación de transferencias, generación de órdenes de egreso por transferencias y aplicación de órdenes de egreso por transferencia.
- Proyectos: Como trabajar con etapas y sub etapas funcionales para la asignación de un proyecto.
- Consultas: existencia de ítem por bodega, kardex, requisiciones, transacciones de ajuste, ítem despreciables y no despreciables, stock, históricos, etc.
- Reportes.
- Interfase con otras aplicaciones.

Sistema de Compras y Proveedores

Esta aplicación permite administrar la información relacionada con los pedidos y detalle de los mismos, así como aprobar los requerimientos para generar la orden de compra, dando la

facilidad de seleccionar al Proveedor que satisfaga los requerimientos de la Empresa en cuanto a tiempo de entrega, costos de producto y clasificación de proveedor; además, permite el seguimiento de llegada y control de calidad de mercadería; y, de las devoluciones a los proveedores.

Consta de las siguientes opciones:

- Proveedores
- Solicitudes de compra
- Adquisiciones
- Planificación anual de compra
- Consultas de compras y proveedores
- Reportes de compras y proveedores

Sistema económico – financiero

Contabilidad

La empresa cuenta con licencia de uso del sistema denominado CG que ha venido funcionando en diferentes Empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

Este sistema ha sido probado y se adapta a las necesidades de la empresa y se ha logrado:

1. Obtener en forma mensual, trimestral, semestral y anual el balance general, estados de resultados y el estado de fuentes y usos de fondos o de cambios en la posición financiera a nivel consolidado en la empresa.
2. Se ha facilitado consultas por pantalla y emisión de reportes económicos y financieros, particularmente relacionados con el

control presupuestario a través de la confrontación de los presupuestos con Contabilidad.

3. Controlar la recaudación en cada ventanilla y agencia.

4. Controlar el rol de pagos y sus componentes.

5. Controlar las cuentas de resultados: ventas, costos, gastos y utilidades.

6. Manejar las cuentas contables de conformidad con el Sistema Uniforme de Cuentas y con los principios y prácticas contables generalmente aceptadas.

7. Manejar libros de diario, auxiliares, de mayor y las respectivas relaciones entre ellos y así obtener el balance mensual de comprobación.

8. Manejar la interfase con los Sistemas de Comercialización, Tesorería, Presupuesto, Administración de Bodegas y Gestión de Personal.

Tesorería

Este sistema llamado Pagos a Tesoreros maneja de una manera óptima la información de Tesorería que ha permitido.

1. Trabajar con bancos, lo que permite consultar movimientos registrados durante la gestión de los usuarios de bancos del sistema de tesorería.

2. Conciliación bancaria, que ha permitido efectuar el cruce entre los registros del estado de cuenta que llega periódicamente del banco y los respectivos movimientos que se generaron en la gestión del cajero de bancos.
3. Trabajar con bóvedas, lo que ha ayudado a consultar totales de bóvedas y sus ventanillas, así como los saldos de cada una de ellas.
4. Se ha logrado el manejo de cajas abiertas en ventanillas (apertura y cierre)
5. Se realiza el reporte contable donde se presenta el informe de movimientos contables por dependencia, código regional, caja o bancos nivel de mayor o de auxiliar.
6. También visualizar los datos de las personas autorizadas a cobros por cada uno de los proveedores registrados en el sistema.
7. Interfase con el sistema de contabilidad, Comercialización, Presupuesto y Gestión de Personal.

Sistema de Presupuesto

Este sistema ha permitido manejar los siguientes elementos

1. Trabajar con reforma presupuestarias donde se ha definido tipo de presupuestos de inversiones, operativo y financiero por centros de costos y consolidado.

2. Definición de presupuestos enlazados con la estructura presupuestaria, que permite verificar su vigencia, se puede afectar cada presupuesto a través de certificaciones presupuestarias (compromisos).
3. Reformas por cada uno de los tipos de presupuestos seleccionados en cualquier estado que se encuentre.
4. Trabajar con transacciones presupuestarias, las cuales se originan de los movimientos contables, que afectan las cuentas que están relacionadas con las partidas presupuestarias.
5. Interfase con los sistemas de Administración de Bodegas, Comercialización, Gestión de Personal y Contabilidad.

3.1.9 RECURSO HUMANO

El ingreso del personal a la institución se realiza mediante un proceso de selección en el que se aplican los instrumentos más adecuados, el servicio médico precautela y vela por el buen estado de salud del mismo.

Todos los miembros del grupo, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones y expectativas comunes.

El Departamento cuenta con personal capacitado que para su selección se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros:

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Director Financiero

Educación

Título profesional en Economía, Administración o carreras afines.

Afiliación al Colegio Profesional respectivo

Experiencia

Cuatro años en trabajos similares

Capacidad para dirigir personal profesional y mandos medios

Contador General

Educación

Título profesional universitario en Economía, Administración o carreras afines y Contador Público Autorizado.

Afiliación al Colegio de Profesional.

Experiencia

Tres años en trabajos similares.

Capacidad de organización y supervisión de personal.

Auxiliares de Contabilidad

Educación

Título de bachiller en Contabilidad

Experiencia

Tres años en trabajos similares

Tesorero

Educación

Título de Contador Público Autorizado y tres años de Economía, Administración o carreras afines.

Afiliación al Colegio Profesional respectivo.

Experiencia

Dos años en trabajos similares.

Auxiliar de Tesorería**Educación**

Haber aprobado el tercer año de Economía, Administración o carreras afines.

Experiencia

Tres años en trabajos similares.

Jefe de Adquisiciones**Educación**

Título de Economía, Administración o carreras afines.

Afiliación al Colegio Profesional correspondiente

Experiencia

Dos años en trabajos similares.

Bodeguero General**Educación**

Egresado de Administración, Economía, Ingeniero de Ejecución, o carreras afines.

Experiencia

Dos años en trabajos similares

Asistente de Bodega**Educación**

Egresado de Bachiller en Comercio y Administración especialización Contabilidad.

Experiencia

Dos años en trabajos similares

Auxiliar de Bodega

Educación

Título de Bachiller

Experiencia

Tres años en trabajos similares.

Jefe de Inventarios y Avalúos

Educación

Título profesional en Ingeniería Eléctrica

Afiliación al colegio profesional respectivo

Experiencia

Dos años en trabajos similares

CUADRO No. 5

PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA FINANCIERA

CARGO	Nro. Pers.	Hombre	Mujer
<u>DIRECCION DE FINANZAS</u>			
Director de Finanzas	1	1	
Secretaria	1		1
Administrador de Fondos	1		1
<u>CONTABILIDAD</u>			
Contador General	1	1	
Secretaria	1		1
Auxiliares de Contabilidad	4		4
<u>PRESUPUESTO</u>			
Auxiliar de presupuesto	1		1
<u>TESORERIA</u>			
Tesorero	1	1	
Auxiliar de Tesorería	1	1	
<u>ADQUISICIONES</u>			
Agente de Adquisiciones	1	1	
Secretaria	1		1
<u>INVENTARIOS Y AVALUOS</u>			
Jefe de Inventarios y Avalúo	1	1	
Auxiliar Administrativo	1	1	
<u>BODEGA GENERAL</u>			
Jefe de Bodega	1		1
Auxiliares de Bodega	3	1	2
Bodegueros	3	3	
Auxiliares de Bodega Ocasionales	2	2	
TOTAL	25	14	11

FUENTE: DEPARTAMENTO DE PERSONAL
ELABORADO POR: ALEXANDRA ÁVILA

Del equipo de trabajo del Área Financiera, 18 personas se encuentran casadas y 7 solteras. Las edades del personal que mencionamos anteriormente están entre los 22 a 50 años.

3.1.10 VALORES

ELEPCO S.A. ha formado una cultura empresarial basada en valores que guían su actuar y le ha llevado al éxito.

Valores como **Trabajo en Equipo, Disciplina, Honestidad, Lealtad, Justicia y Equidad, Disposición al Cambio e Inversión** son un marco de referencia para la toma de decisiones departamentales y organizacionales.

3.1.11 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Los recursos materiales y muebles de oficina son suficientes para que el departamento desarrolle sus actividades.

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la Dirección Financiera han facilitado la automatización y el procesamiento de datos. Las computadoras e impresoras están en buen estado y facilitan el manejo del sistema AS400 implantado en la empresa; el número de máquinas es el adecuado y permiten que se cumpla el programa de trabajo.

3.1.12 INFRAESTRUCTURA

“Las instalaciones deben encontrarse perfectamente estructuradas y adecuadas a las necesidades de la empresa”³

³ Antonio M. de Beas, Organización y Administración de Empresas, Pág. 70

En la Dirección Financiera la infraestructura no presta las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades del personal que labora.

El valor de los Activos Fijos de la Dirección Financiera es aproximadamente de veinticinco mil dólares.

3.1.13 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.

“La distribución del espacio físico deberá procurar evitar pérdidas de tiempo en el transporte interior, con el fin de que se eviten desplazamientos innecesarios y deberán localizarse las distintas unidades de forma tal que los procesos se lleven a cabo eficazmente, así como también establecer una disposición de equipo y área de trabajo que sea óptima para las operaciones”⁴.

Cabe indicar que el espacio físico en la Dirección Financiera es limitado, no facilita la circulación de personas, dificultando el desarrollo de las actividades en ésta área.

El espacio físico en ésta Dirección es reducido, más aún en la sección de Contabilidad, la cual no cuenta un espacio racional para que las 6 personas que laboran en dicha sección realicen sus tareas con comodidad, y dificulta el cumplimiento del objetivo de la distribución del espacio físico que es el de contribuir al incremento de la eficacia de las actividades que realizan en cada una de las secciones que conforman ésta Dirección.

⁴ Antonio M. de Beas, “Organización y Administración de Empresas” Pág. 70

El espacio físico debe facilitar la realización, supervisión y flujo racional de las actividades laborales.

3.1.14 FORMULARIOS

“ Es la herramienta o medio de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción gráfica, que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información viable”⁵

Al momento que se llenan los formularios pasan a ser documentos que constituyen una fuente de información para efectos legales y de consulta, por lo cual en esta Dirección los comprobantes y formularios se archivarán siguiendo un orden lógico y de fácil acceso y los mantienen el tiempo que las disposiciones legales lo determinen. Entre los formularios con que trabaja la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi tenemos: Orden de Pago, Comprobante de Caja Chica, Comprobantes de Retención, Nota de Movimiento de bienes, Tarjeta de Control de Tenencia de bienes. Ver anexos A1-A7.

3.1.15 MANUALES

“ Los manuales e instructivos de procedimientos permiten: unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando

⁵ Enrique Benjamín Franklin, “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura”. Pág. 139

adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general”⁶

La Dirección Financiera cuenta con un Manual de Procedimientos que necesita ser actualizado, ya que mantener un Manual de Procedimientos elaborado diez años atrás, no refleja la manera real en que se están llevando a cabo las actividades en ésta dirección; además, esto constituye un obstáculo para el personal que labora en ésta área y los mantiene en la desinformación.

Cuenta con un Sistema Uniforme de Cuentas (SUCOCE), el mismo que fue aprobado por el Directorio de INECEL según resolución No. 072 del 23 de junio de 1997. Este está definido para todas las Empresas Eléctricas del país; y a través del cual dispone su aplicación a partir de los Estados Financieros del ejercicio económico de 1997.

3.2 VARIABLES DE ANÁLISIS OPTIMO DEL PROCESO

3.2.1 Flujograma general de actividades de la Dirección Financiera

Se ha considerado prudente analizar las actividades de la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica mediante una matriz en la cual se detallan los procesos escogidos para éste estudio y tienen mayor trascendencia en las actividades de la misma. Ver anexo A8

El análisis de diagramas de flujo se especifica en el literal No. 2.4.2 correspondiente a éste capítulo.

⁶ Guillermo Gómez Ceja, “ Planificación y Organización de Empresas” Pág. 377

3.2.2 VARIABLES INTERNAS

Los procesos rediseñados son distintos a los procesos tradicionales y darán forma al desenvolvimiento de la Dirección Financiera. Los nuevos procesos servirán como estímulo para el cliente interno y les permitirá tomar sus propias decisiones.

TIEMPO

El comprimir e integrar en una sola muchas tareas que antes eran distintas significará acabar con errores, demoras, y repeticiones, que sin duda traen como consecuencia la pérdida de tiempo.

La optimización de los procesos de la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi va encaminada a alcanzar el tiempo óptimo que es el menor tiempo de la operación.

COSTOS

“ La mejora de un proceso puede conducir a increíbles reducciones de costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos”⁷

Se ha encontrado que existen procesos que provocan demoras y redundancias innecesarias. La multiplicidad de formas y registros utilizados en el proceso provocan una excesiva duplicación de datos, lo cual incrementa los costos, además los problemas mismo significan costos adicionales.

⁷ Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler. “ Reingeniería de Procesos de Negocios. Pág. 78

Con la optimización de los procesos existirá una mayor confianza en el desarrollo de las actividades con lo que se alcanzará mayor productividad y disminución de los costos. Los costos excesivos crean más excedentes de ineficacia.

3.3 ANÁLISIS FODA

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional. Es importante analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los actores claves, en este caso de la Dirección Financiera de ELEPCO S.A.

La evaluación de entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de determinar las Oportunidades, (factores externos positivos) y Amenazas (factores externos negativos) que afronta el departamento.

Algunas variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas. Técnicas, económicas y políticas.

Las Fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización; y las Debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

3.3.1 FORTALEZAS

- Sistema de cuentas exclusivo para el Sector Eléctrico
- Sistema de información integrado
- Personal capacitado
- Recursos materiales y tecnológicos actualizados

3.3.2 DEBILIDADES

- Carencia de manuales de operación
- Carencia de un sistema informático de Inventarios
- No existe una valoración exacta de los Activos Fijos de la Empresa.
- Orgánico funcional desactualizado
- No cuenta con una Planificación Estratégica
- Espacio físico reducido
- Planificación únicamente a corto plazo
- No se efectúa una adecuada rotación de funciones
- Resistencia al cambio de parte del personal

3.3.3 OPORTUNIDADES

- Alternativas de Tercerización
- Marco legal establecido por organismos superiores
- Autogestión
- Sistemas automatizados integrales a nivel nacional

3.3.4 AMENAZAS

- La Corrupción
- Inestabilidad Política y Económica
- No existe continuidad en las políticas por parte del gobierno

3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD, TESORERIA, INVENTARIOS, BODEGA, PRESUPUESTO Y ADQUISICIONES.

Para nuestro análisis hemos escogido los procesos más importantes y los cuales afectan en mayor grado a los clientes internos de la Dirección Financiera y de la organización.

ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PAGO Y CHEQUE

Secretaria de la Dirección Financiera

- 1 .Recibe documentos
2. Registra documentos
3. Entrega documentos a Director Financiero

Director Financiero

- 1 .Recibe documentos
2. Revisa documentos
3. Pone el visto bueno
4. Entrega los documentos a Secretaría

Secretaria de la Dirección Financiera

1. Recibe los documentos
2. Registra documentos
3. Archiva una copia del documento
4. Envía los documentos a Presupuesto

Presupuesto

- 1 .Recibe documentos
2. Revisa si existe disponibilidad o no en el presupuesto
3. Elabora un informe de disponibilidad
4. Calcula las retenciones correspondientes

5. Envía los documentos a contabilidad

Contabilidad

1. Recibe los documentos
2. Revisa los documentos
3. Codifica los documentos de acuerdo al pago
4. Elabora la orden de pago
5. Contabiliza en el sistema
6. Legaliza el documento
7. Envía la Orden de Pago a Presupuesto

Presupuesto

1. Recibe la orden de pago con documentos de respaldo
2. Revisa los documentos
3. Registra en la partida correspondiente
4. Envía la orden de pago a Tesorería

Tesorería

1. Recibe la orden de pago con los documentos de respaldo
2. Revisa los documentos
3. Procede a elaborar el cheque para el respectivo pago
4. Envía el cheque y los documentos de respaldo a la Dirección Financiera

Secretaria de la DD. FF.

1. Recibe los documentos
2. Registra documentos
3. Entrega documentos a Director Financiero

Director Financiero

1. Recibe el cheque y los documentos de respaldo
2. Revisa los documentos

3. Legaliza el cheque
4. Envía el cheque debidamente legalizado con los documentos de respaldo a Tesorería

Tesorería

- 1 .Recibe los documentos
2. Legaliza el documento si el monto es hasta de 400 dólares, firman Director Financiero y Tesorero, si sobrepasa este monto legalizan Presidente Ejecutivo y Tesorero.
3. Coloca el sello de la empresa el cheque
4. Procede al pago

LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

Encargado del Fondo

- 1 .Elabora memorando solicitando se proceda a liquidar el fondo
2. Entrega el memorando con documentos de respaldo a la Dirección Financiera
3. Envía una copia de los documentos a Tesorería

Secretaria de la Dirección Financiera

- 1 .Recibe documentos
2. Registra documentos
3. Entrega los documentos a Director Financiero

Director Financiero

- 1 -Recibe los documentos
2. Revisa documentos
3. Pone el visto bueno
4. Entrega los documentos a Secretaria

Secretaría de la Dirección Financiera

1. Recibe documentos
2. Registra documentos
3. Envía documentos a Presupuesto
4. Archiva una copia de memorando

Presupuesto

1. Revisa documentos
2. Registra documentos
3. Envía documentos a Contabilidad

Contabilidad

1. Recibe los documentos
2. Revisa los documentos
3. Verifica los datos referentes al Fondo
4. Codifica el pago
5. Elabora la orden de pago
6. Envía a Tesorería la Orden de Pago
7. Archiva memorando con documentos de soporte

LIQUIDACIÓN DE ORDENES DE TRABAJO

1. La Dirección Técnica elabora la orden de trabajo en el sistema
2. Envía a Presupuesto el documento
3. Presupuesto certifica disponibilidad
4. Envía los documentos a Director Financiero
5. Director Financiero legaliza documentos.
6. Envía a Presidencia Ejecutiva
7. Presidente Ejecutivo legaliza
8. Envía documentos a Dirección Técnica
9. La Dirección Técnica hace por el sistema la requisición de materiales

10. Procede a hacer el egreso de los materiales necesarios para el proyecto de la Bodega
- 11 .La Dirección Técnica envía una copia de la orden de trabajo a Contabilidad
12. Contabilidad crea en el sistema la Orden de Trabajo
13. Una vez que se a llevado a cabo el proyecto la Dirección Técnica entrega un informe final detallando los materiales utilizados y devueltos a la Bodega
14. Contabilidad imprime del sistema un reporte de los materiales utilizados
15. Compara los informes
16. Registra novedades
17. Procede a liquidar la orden de trabajo
18. Imprime un reporte con valores contables de los materiales utilizados en el Proyecto
19. Envía una copia de la Orden de Trabajo a Inventarios
20. Inventarios ingresa los datos de los materiales utilizados en el computador.

GASTOS POR LIQUIDAR

1. Contabilidad recibe de Presupuesto el memorando para el pago de servicios varios con los documentos de soporte
2. Registra documentos
3. Revisa documentos de soporte
4. Separa por vehículos
5. Revisa valores
6. Archiva los formularios de despacho de combustible
7. Elabora la Orden de pago
8. Contabiliza en el sistema

FACTURACIÓN

1. Verifica en el sistema si se ha culminado la emisión de planillas del mes
2. Emite reporte de facturación
3. Genera interfase contable
4. Verifica interfase contable
5. Compara reporte con la interfase que se generó

RECAUDACIÓN

1. Recibe informes de recaudación con los documentos de soporte
2. Ordena por fechas y por cajero los informes
3. Revisa los informes de recaudación uno por uno
4. Verifica en el sistema que todas las cajas estén descargadas
5. Verifica los datos con los informes de recaudación por cajero
6. Genera interfase contable (Transfiere contablemente al sistema)
7. Imprime informe de recaudación del sistema
8. Archiva los informes por cajero

ANULACIONES Y RECTIFICACIONES

1. Genera en el sistema un detalle de las transacciones anuladas y rectificadas
2. Imprime reporte de asientos contables
3. Compara los reportes
4. Revisa individualmente por cajero
5. Corrige fallas en el sistema
6. Saca respaldos del sistema por cliente
7. Archiva respaldos
8. Compara borradores
9. Transfiere al CG

ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Revisa en el sistema los contratos, notas de débito, notas de crédito que han generado en ventanilla
2. Con ésta información genera los asientos contables en el sistema
3. Revisan los valores por cliente que deben coincidir con la interfase
4. Realiza la transferencia contable

BODEGAS

1. Recibe los Ingresos, Egresos, Transferencias y Reingresos de materiales de la Bodega
2. Verifica en el sistema si han sido debidamente aprobados
3. Registra novedades
4. Contabiliza en el sistema uno a uno los documentos recibidos
5. Procede a realizar las interfases contables
6. Archiva los documentos

INGRESO A BODEGA

1. Recibir del proveedor materiales, suministros o equipo con documentos de respaldo
2. Inspecciona materiales, suministros o equipo según documentos de respaldo
3. Solicita visto bueno a responsable de la unidad del requerimiento
4. Registra novedades
5. Legaliza recibí conforme
6. Recibe los materiales
7. Notifica resultado por medio de fax o teléfono a Adquisiciones
8. Elaborar Ingreso a Bodega en original y dos copias
9. Legaliza Ingreso

10. Envía a Adquisiciones copia del Ingreso
11. Bodega archiva copia ingreso de Bodega
12. Envía una original del Ingreso a Contabilidad
13. Bodega ubica el bien en lugar correspondiente

EGRESO DE BODEGA

1. El personal hace la requisición de materiales por el sistema
2. Bodega procede a revisar las requisiciones aprobadas por el Jefe del área solicitante en el sistema
3. Elabora el Egreso de Bodega
4. Imprime el egreso de Bodega en una original y dos copias
5. Revisa el material solicitado para proceder a entregarlo al solicitante
6. Legaliza el Egreso de Bodega
7. Procede a entregar los materiales con una copia del documento
8. Archiva una copia del Egreso de Bodega
9. Envía el original del Egreso de Bodega a Contabilidad
10. Procede a llenar la Tarjeta de Control Individual de Tenencia de Bienes de Inventario y Control de los Egreso efectuados en una semana.

REINGRESO A BODEGA

1. Bodega revisa las solicitudes de reingreso de materiales en el sistema
2. Verifica datos y condiciones de los bienes
3. Ingresa los materiales de acuerdo a su estado en la bodega que le corresponda ya sea en nuevos, usados, dañados.
4. Elabora el documento Reingreso a Bodega
5. Imprime el documento Reingreso a Bodega en una original y dos copias

6. Legaliza el documento
7. Ingresa el saldo en el sistema
8. Ubica el material en el lugar que le corresponde
9. Archiva una copia del documento
10. Envía el Original del documento a Contabilidad

TRANSFERENCIAS DE BODEGA

1. Bodega revisa las solicitudes de transferencia en el sistema
2. Realiza la transferencia pos el sistema a la su-bodega solicitante
3. Procede a cargar el material en el kardex de la Bodega solicitante
4. Imprime el documento Transferencia de Bodega en una original y dos copias
5. Legaliza el documento
6. Verifica elementos a ser trasferidos
7. Procede a entregar los materiales al encargado de la sub-bodega con una copia del documento
8. Envía el original de la transferencia de Bodega a Contabilidad
9. Archiva una copia del documento

ADQUISICIÓN DIRECTA

1. Revisa en el sistema las solicitudes de compra aprobadas
2. Imprime la solicitud de compra en una original y una copia
3. Archiva la copia de la Solicitud de compra
4. Envía la original a Presupuesto con un valor referencia! para que determine disponibilidad
5. Adquisiciones recibe de Presupuesto la solicitud de compra con Informe de disponibilidad
6. Solicita cotizaciones a proveedores
7. Recibe cotizaciones
8. Envía cotizaciones al área solicitante

9. El área solicitante analiza cotizaciones
10. Adquisiciones recibe cotizaciones analizadas
11. Elige proveedor con la mejor oferta
12. Envía a proveedor comunicación con la respectiva orden de compra y solicita entregue los materiales requeridos en Bodega.
13. Recibe de Bodega la factura vía fax
14. Ingresar los datos en el sistema y aplica la orden de compra
15. Recibe el ingreso de Bodega y la factura
16. Envía la Orden de Compra con documentos de soporte a Director Financiero para su cancelación
17. Autoriza
18. Envía a Adquisiciones Orden de Compra
19. Adquisiciones recibe orden de compra y la registra como autorizada
20. Adquisiciones envía la Orden de Compra a Presupuesto
21. Presupuesto recibe Orden de Compra
22. Calcula las retenciones
23. Envía la Orden de Compra a Contabilidad
24. Contabilidad elabora la Orden de Pago
25. Envía la Orden de Pago a Presupuesto
26. Presupuesto registra en la partida presupuestaria que le corresponde
27. Presupuesto envía la Orden de Pago a Tesorería
28. Tesorería elabora el cheque para el pago
29. Legaliza el documento si el monto es hasta de 400 dólares firman Director Financiero y Tesorero si sobrepasa este monto legalizan Presidente Ejecutivo y Tesorero.
30. Envía el cheque a Adquisiciones para el pago al proveedor

CODIFICACIÓN DE BIENES

1. Solicita a Contabilidad los Egresos de bodega
2. Revisa los egresos de bodega e identifica los bienes nuevos y a quien fueron entregados
3. Identifica en la tabla la cuenta y la sub-cuenta a la que pertenece el bien
4. Genera secuencia para este bien
5. Codifica el bien
6. Registra en la Tarjeta de Control Individual de tenencia de bienes de Inventario
7. Procede a colocar el estiquer en el bien en el cual consta el código del bien
8. Archiva el documento

ENTREGA DE BIENES

1. Revisa los egresos de Bodega en los cuales consta el nombre del trabajador a quien se procedió a entregar el bien respectivo
2. Hace una constatación física del bien para verificar el estado del bien
3. Elabora el acta de entrega del bien
4. Archiva el acta
5. Actualiza la Tarjeta Individual del Trabajador
6. Archiva la Tarjeta
7. Elabora el documento Nota de Movimiento de bienes
8. Entrega una copia al trabajador
9. Archiva una copia

VALORACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

1. Recibe solicitud para que se valore determinado activo fijo

2. Constata el estado del bien
3. Valora el bien de acuerdo al precio actual y se resta la depreciación por los años de servicio
4. Elabora el acta respectiva
5. Legaliza el acta
6. Entrega al interesado

CODIFICACIÓN DE BIENES

1. Solicita a Contabilidad los egresos de bodega
2. Revisa los egresos de bodega e identifica los bienes nuevos y a quien fueron entregados
3. Identifica en la tabla la cuenta y la sub-cuenta a la que pertenece el bien
4. Genera secuencia para este bien
5. Codifica el bien
6. Registra en la Tarjeta de Control Individual de Tenencia de Bienes de Inventario
7. Procede a colocar el estiquer en el bien en el cual consta el código del bien
8. Archiva el documento

MOVIMIENTO DE BIENES

1. Recibe la solicitud del trabajador
2. Hace una constatación física del bien
3. Elabora el documento Nota de Movimiento de Bienes en una original y dos copias
4. Entrega las copias a los interesados
5. Archiva el original del documento
6. Modifica los datos de la Tarjeta Individual del trabajador

7. Elabora las actas de entrega recepción de cada trabajador
8. Imprime los documentos
9. Archiva los documentos

INFORMES DE DISPONIBILIDAD

1. Recibe un Pedido de cualquier área de la empresa
2. Revisa si consta en la lista de necesidades, que partida tiene y si se le consideró o no
3. Se realiza la asignación total
4. Con toda ésta información se elabora el memorando de disponibilidad
5. Se envía el memorando al solicitante
6. Si existe disponibilidad se recibe los documentos de la Dirección Financiera para el pago de la compra

3.4.1 DIAGRAMAS DE PROCESOS DE RECORRIDO

“El Diagrama de Procesos de recorrido nos informa pormenorizadamente como se ejecuta el trabajo. Detalla cada acto que se realiza en cada una de las fases del trabajo hasta que éste finaliza⁸”. Ver anexos A9.

Es un instrumento mediante el cual se introducirán mejoras y se simplificarán los procesos realizándose un estudio más objetivo de todas las partes del mismo.

⁸ James H. Harrington. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” . Pág. 227

3.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

“ Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso”.⁹

Se ha utilizado este método de análisis de procesos ya que nos va a permitir resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o las políticas no son claras o no se están respetando así como también nos permitirá visualizar claramente los procedimientos que constituyen una traba en el desarrollo de las actividades. Ver anexos A10.

⁹ James H. Harrington. “ Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” . Pág. 97

CAPITULO IV

4. REDISEÑO DE PROCESOS

La propuesta que se presenta a continuación está basada en eliminación de actividades innecesarias que provocan excesivas demoras, la sistematización del departamento de Inventarios y en general la racionalización de los procesos de la Dirección Financiera de ELEPCO S.A.; es decir, se propone una organización sistemática del trabajo para obtener un mayor rendimiento.

4.1 DIAGRAMAS DE PROCESOS DE RECORRIDO

Ver anexos B1.

4.2 ANÁLISIS DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Una vez que se identificaron y diagramaron los procesos que se llevan a cabo en la Dirección en estudio, se realizó un análisis mediante el cual se determinó cuáles de éstos necesitan ser optimizados.

Se escogieron procesos con las siguientes características:

- Los que presentan mayores dificultades en cuanto a despilfarro de tiempo, carecen de un flujo de información adecuado y actividades innecesarias.
- Los que ejercen mayor impacto tanto en clientes internos como externos.
- Y, los procesos más susceptibles a un rediseño.

4.2.1 ESTUDIO DE DUPLICIDADES

Consiste eliminar las actividades idénticas que se realizan en las diferentes partes del proceso o la realizan más de un individuo, luego de analizar si ambas son necesarias.

Proceso de Elaboración de la Orden de pago y cheque

En este proceso se encontró innecesario que la Orden de Pago sea enviada a Presupuesto, ya que al momento de elaborar el informe de disponibilidad presupuestaria y adjuntarlo a los documentos de soporte para la elaboración de la Orden de Pago se hace factible el registro en la Partida Presupuestaria correspondiente.

Adquisición Directa

De igual manera se eliminaron los trámites de enviar a Presupuesto la Solicitud de compra, la Orden de Compra y la Orden de Pago en tiempos diferentes, ya que esto genera la duplicación en el control de éstos documentos que contienen información similar, mientras que dichas actividades son simplificadas en dos que generan un mejor rendimiento en el proceso.

Bodega e Inventarios

En este caso se encontró duplicidad de esfuerzos ya que la **Tarjeta de Tenencia de Bienes de Inventario y Control** se procede a llenar en ambas secciones, siendo la encargada de llenar dicho documento la sección de Inventarios, enviando una copia del mismo a la Bodega General.

Ingreso de materiales

Al momento de realizar el ingreso de materiales se procedió a eliminar la actividad que consiste en comunicar vía fax el ingreso de materiales, ya que al momento de entregar la copia del documento Ingreso a Bodega al Jefe de Adquisiciones se está procediendo a realizar dicha comunicación que será la base para que en esta sección se elabore la orden de Compra.

4.2.2 REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO

Para la optimización de los procesos de la Dirección Financiera de ELEPCO S.A., uno de los recursos fundamentales ha sido la reducción del tiempo del ciclo de los mismos. A continuación se presentan cuadros comparativos de tiempos en los procesos actuales y los propuestos:

CUADRO No. 6 PROCESOS Y TIEMPOS ACTUALES

PROCESOS	TIEMPOS
Elaboración de Orden de Pago y Cheques	464
Liquidación del Fondo de Caja Chica	362
Liquidación de ordenes de trabajo	344
Gastos por liquidar	128
Facturación	60
Recaudación	149
Anulaciones y rectificaciones	205
Atención al cliente	80
Bodegas	75
Ingresos a Bodega	270
Egresos de Bodega	170
Reingresos de Bodega	135
Transferencia de Bodega	143
Adquisición Directa	2448
Codificación de materiales	70
Entrga/Recepción de bienes	81
Valoración de Activos Fijos	68
Movimiento de bienes	118
Elaboración de Informes de disponibilidad	58
TIEMPO TOTAL	5428

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

ELABORADO POR: ALEXANDRA AVILA

Se procedió a modificar actividades que ocasionan demoras en los procesos, tales como:

- Autorización de trámites

Una vez que se entregan los documentos a los jefes inmediatos para su aprobación, se espera una respuesta rápida y oportuna, pero esto no sucede ya que los trámites no son aprobados en un tiempo racional.

- Legalización de documentos

De igual manera la legalización de documentos no se realiza de forma inmediata, responsabilidad que cae en el Presidente Ejecutivo de la Empresa y Director Financiero.

- Revisión de documentos

Existe demora en la revisión de documentos, esto generalmente sucede en secciones críticas y de alta responsabilidad como Contabilidad y en trámites como Elaboración de Ordenes de Pago y Liquidación de Fondos.

- Eliminación de actividades innecesarias

Existe duplicación de actividades, haciéndose necesario eliminar aquellas que se realizan varias veces en diferentes partes del proceso o la realizan más de un individuo.

Entre las actividades innecesarias que se suprimieron para lograr procesos con un mejor rendimiento tenemos:

Adquisición Directa

Considerando que es obligación de la Sección de Tesorería realizar los pagos de la empresa como consta en sus funciones se considera necesario que esta sección pase a realizar el pago directo a proveedores en el caso de compra de bienes y materiales realizados por la sección de Adquisiciones.

Bodega

En los procesos de **Ingreso, Reingreso y Transferencia de Bodega** se hace necesaria la unificación de horarios y fomentar valores organizacionales como la puntualidad, de tal manera que esto genere un uso adecuado del tiempo evitando su mal uso.

Se considera necesario que el documento **Egreso de Bodega** se imprima en una copia adicional que deberá ser entregada en la sección de Inventarios , ya que éste constituye un documento fuente para desarrollar las actividades de la misma.

Una vez que se realicen los cambios necesarios propuestos se logrará alcanzar una de las metas principales de este estudio que es la de reducir el tiempo de los ciclos de los procesos, como se indica en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 7
PROCESOS Y TIEMPOS PROPUESTOS

PROCESOS	TIEMPO
Elaboración de Orden de Pago y Cheques	195
Liquidación del Fondo de Caja Chica	186
Liquidación de ordenes de trabajo	233
Gastos por liquidar	51
Facturación	37
Recaudación	90
Anulaciones y rectificaciones	111
Atención al cliente	55
Bodegas	39
Ingresos a Bodega	76
Egresos de Bodega	79
Reingresos de Bodega	75
Transferencia de Bodega	77
Adquisición Directa	1281
Codificación de materiales	35
Entrga/Recepción de bienes	53
Valoración de Activos Fijos	38
Movimiento de bienes	76
Elaboración de Informes de disponibilidad	28
TIEMPO TOTAL	2815

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

ELABORADO POR: ALEXANDRA AVILA

***Nota:** Tiempos dados en minutos

4.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

En los anexos correspondientes a este literal se detallan los diagramas de flujo de los procesos que abarcan en mayor grado la participación de los departamentos que pertenecen a la Dirección Financiera.

Ver anexos B2.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PAGO Y CHEQUE

- **Secretaria de la Dirección Financiera**
 - 1, Recibe documentos del interesado
 2. Registra documentos
 - 3, Entrega documentos a Director Financiero

- **Director Financiero**
 - 1, Recibe documentos
 - 2, Revisa documentos
 - 3, Pone el visto bueno
 - 4, Entrega los documentos a Secretaría

- **Secretaria de la Dirección Financiera**
 - 1, Recibe los documentos
 - 2, Registra documentos
 - 3, Archiva una copia del documento
 - 4, Envía los documentos a Presupuesto

- **Presupuesto**
 - 1, Recibe documentos
 - 2, Revisa si existe disponibilidad o no en el presupuesto
 - 3, Elabora un informe de disponibilidad
 4. Registra en la partida presupuestaria correspondiente
 5. Envía los documentos a contabilidad

- **Contabilidad**
 - 1, Recibe documentos
 - 2, Revisa documentos
 - 3, Codifica los documentos de acuerdo al pago

5. Calcula retenciones
- 6, Elabora la Orden de Pago
- 7, Contabiliza en el sistema
- 8, Legaliza el documento
- 9, Envía la Orden de Pago a Tesorería

- **Tesorería**

- 1, Recibe la orden de pago con los documentos de respaldo
- 2, Revisa los documentos
- 3, Procede a elaborar el cheque para el respectivo pago
- 4, Envía el cheque y los documentos de respaldo a la Dirección Financiera.

- **Secretaría de la DD. FF.**

- 1, Recibe los documentos
2. Registra documentos
- 3, Entrega documentos a Director Financiero

- **Director Financiero**

- 1, Recibe el cheque y los documentos de respaldo
- 2, Revisa los documentos
- 3, Legaliza el cheque
- 4, Envía el cheque debidamente legalizado con los documentos de respaldo a Tesorería

- **Tesorería**

- 1, Recibe los documentos
- 2, Legaliza el documento si el monto es hasta de 400 dólares firman Director Financiero y Tesorero si sobrepasa este monto legalizan Presidente Ejecutivo y Tesorero.
- 3, Coloca el sello de la empresa en el cheque
- 4, Procede al pago

LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

- **Encargado del Fondo**

- 1, Elabora el memorando solicitando se proceda a liquidar el Fondo
- 2, Entrega el memorando con documentos de respaldo a la Dirección Financiera.
- 3, Envía una copia de los documentos a Tesorería

- **Secretaria de la Dirección Financiera**

- 1, Recibe documentos
- 2, Registra documentos
- 3, Entrega los documentos a Director Financiero

- **Director Financiero**

- 1, Recibe los documentos
- 2, Revisa documentos
- 3, Pone el visto bueno
- 4, Entrega los documentos a Secretaria

- **Secretaria de la Dirección Financiera**

- 1, Recibe documentos
- 2, Registra documentos
- 3, Envía documentos a Presupuesto
- 4, Archiva una copia de memorando

- **Presupuesto**

- 1, Revisa documentos
- 2, Registra documentos
- 3, Envía documentos a Contabilidad

- **Contabilidad**

- 1, Recibe los documentos
- 2, Revisa los documentos
- 3, Verifica los datos referentes al Fondo
- 4, Codifica el pago
- 5, Elabora la Orden de Pago
- 6, Envía a Tesorería la Orden de Pago
- 7, Archiva memorando con documentos de soporte

LIQUIDACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO

- La Dirección Técnica elabora la Orden de Trabajo en el sistema (Sistema Gestión de Proyectos)
- Envía a Presupuesto el documento
- Presupuesto certifica disponibilidad
- Envía los documentos a Director Financiero
- Director Financiero legaliza documentos
- Envía a Presidencia Ejecutiva
- Presidente Ejecutivo legaliza
- Envía documentos a Dirección Técnica
- La Dirección Técnica hace por el sistema la requisición de materiales
- Procede a hacer el egreso de los materiales necesarios para el proyecto de la Bodega
- La Dirección Técnica envía una copia de la orden de trabajo a Contabilidad
- Contabilidad crea en el sistema la Orden de Trabajo
- Una vez que se a llevado a cabo el proyecto la Dirección Técnica entrega un informe final detallando los materiales utilizados y devueltos a la Bodega
- Contabilidad imprime del sistema un reporte de los materiales utilizados

- Compara los informes
- Registra novedades
- Procede a liquidar la Orden de Trabajo
- Imprime un reporte con valores contables de los materiales utilizados en el Proyecto
- Envía una copia de la Orden de Trabajo a Inventarios
- Inventarios ingresa los datos de los materiales utilizados en sistema.

LIQUIDACIÓN DE SERVICIOS VARIOS

- Contabilidad recibe de Presupuesto el memorando para el pago de servicios varios con los documentos de soporte
- Registra documentos
- Revisa documentos de soporte
- Separa por vehículos
- Revisa valores
- Archiva los formularios de despacho de combustible
- Elabora la Orden de pago
- Contabiliza en el sistema

FACTURACIÓN

- Verifica en el sistema si se ha culminado la emisión de planillas del mes
- Emite reporte de facturación
- Genera interfase contable
- Verifica interfase contable
- Compara reporte con la interfase que se generó

RECAUDACIÓN

- Recibe informes de recaudación con los documentos de soporte
- Ordena por fechas y por cajero los informes
- Revisa los informes de recaudación uno por uno
- Verifica en el sistema que todas las cajas estén descargadas
- Verifica los datos con los informes de recaudación por cajero
- Genera interfase contable (Transfiere contablemente al sistema)
- Imprime informe de recaudación del sistema
- Archiva los informes por cajero

ANULACIONES Y RECTIFICACIONES

- Genera en el sistema un detalle de las transacciones anuladas y rectificadas
- Imprime reporte de asientos contables
- Compara los reportes
- Revisa individualmente por cajero
- Corrige fallas en el sistema
- Saca respaldos del sistema por cliente
- Archiva respaldos
- Compara borradores
- Transfiere al CG

ATENCIÓN AL CLIENTE

- Revisa en el sistema los contratos, notas de débito, notas de crédito que han generado en ventanilla
- Con ésta información genera los asientos contables en el sistema
- Revisan los valores por cliente que deben coincidir con la interfase
- Realiza la transferencia contable

BODEGAS

- Recibe los Ingresos, Egresos, Transferencias y reingresos de materiales de la Bodega
- Verifica en el sistema si han sido debidamente aprobados
- Registra novedades
- Contabiliza en el sistema uno a uno los documentos recibidos
- Procede a realizar las interfases contables
- Archiva los documentos

INGRESO A BODEGA

- Fija fecha de recepción de materiales.
- Convoca a los involucrados a la recepción del bien
- Recibe del proveedor e inspecciona materiales, suministros o equipo según documentos de respaldo
- Registra si existen novedades
- Legaliza visto bueno
- Elabora el documento Ingreso de Bodega
- Legaliza Ingreso
- Entrega copia del documento a Jefe de Adquisiciones
- Bodega archiva copia ingreso de Bodega
- Envía una original del Ingreso a Contabilidad
- Bodega ubica el bien en el lugar correspondiente

EGRESO DE BODEGA

- El personal hace la requisición de materiales por el sistema
- Bodega procede a revisar las requisiciones aprobadas por el Jefe del área solicitante en el sistema
- Cita al solicitante

- Una vez que el solicitante se acerca a las instalaciones de la Bodega General e se procede a elaborar el Egreso de Bodega
- Imprime el egreso de Bodega en una original y tres copias
- Revisa el material solicitado para proceder a entregarlo al solicitante
- Legaliza el Egreso de Bodega
- Procede a entregar los materiales con una copia del documento
- Archiva una copia del Egreso de Bodega y la tercera copia la envía a Inventarios.
- Envía el original del Egreso de Bodega a Contabilidad
- Procede a llenar la Tarjeta de Control Individual de Tenencia de Bienes de Inventario y Control del Egreso efectuados en una semana

REINGRESO A BODEGA

- Bodega revisa las solicitudes de reingreso de materiales en el sistema
- Recibe y verifica datos y condiciones de los bienes
- Ingresa los materiales de acuerdo a su estado en la bodega que le corresponda ya sea en nuevos, usados, dañados.
- Elabora el documento Reingreso a Bodega
- Imprime el documento Reingreso a Bodega en una original y dos copias
- Legaliza el documento
- Verifica el saldo en el sistema
- Ubica el material en el lugar que le corresponde
- Archiva una copia del documento
- Envía el Original del documento a Contabilidad

TRANSFERENCIA DE MATERIALES

- Bodega revisa las solicitudes de transferencia en el sistema
- Confirma fecha de entrega
- Realiza la transferencia por el sistema a la su-bodega solicitante
- Procede a cargar el material en el kardex de la Bodega solicitante
- Imprime el documento Transferencia de Bodega en una original y dos copias
- Verifica elementos a ser transferidos
- Procede a entregar los materiales al encargado de la sub-bodega con una copia del documento
- Legalizan el documento
- Envía el original de la transferencia de Bodega a Contabilidad
- Archiva una copia del documento

ADQUISICIÓN DIRECTA

- Revisa en el sistema las solicitudes de compra aprobadas
- Imprime la solicitud de compra en una original y una copia
- Archiva la copia de la Solicitud de Compra
- Envía la original a Presupuesto con un valor referencial para que determine disponibilidad.
- Adquisiciones recibe de Presupuesto la solicitud de compra con el respectivo Informe de disponibilidad.
- Solicita cotizaciones a proveedores.
- Recibe cotizaciones
- Envía cotizaciones al área solicitante
- El área solicitante analiza cotizaciones
- Adquisiciones recibe cotizaciones analizadas
- Elige proveedor con la mejor oferta

- Envía a proveedor comunicación con la respectiva orden de compra y solicita entregue los materiales requeridos en Bodega.
- Recibe de Bodega el Ingreso de Bodega con la factura correspondiente
- Ingresa los datos en el sistema y aplica la orden de compra
- Envía la Orden de Compra con documentos de soporte a Director Financiero para su cancelación
- Director Financiero autoriza
- Envía la Orden de Compra a Contabilidad
- Calcula las retenciones correspondientes
- Contabilidad elabora la Orden de Pago
- Envía la Orden de Pago a Presupuesto
- Presupuesto registra en la partida presupuestaria que le corresponde
- Presupuesto envía la Orden de pago a Tesorería
- Tesorería elabora el cheque para el pago
- Legaliza el documento si el monto es hasta de 400 dólares firman Director Financiero y Tesorero si sobrepasa este monto legalizan Presidente Ejecutivo y Tesorero.
- Tesorería procede al pago.

CODIFICACIÓN DE BIENES

- Revisa los Egresos de Bodega que envía la Bodega General a éste departamento e identifica los bienes nuevos y a quien fueron entregados en el período mensual
- Identifica en la tabla la cuenta y la sub-cuenta a la que pertenece el bien
- Genera secuencia para este bien
- Codifica el bien
- Registra en la Tarjeta de Control Individual de Tenencia de Bienes de Inventario y envía una copia a Bodega.

- Procede a colocar el estiquer en el bien en el cual consta el código del bien
- Archiva el documento

ENTREGA DE BIENES

- Revisa los Egresos de Bodega en los cuales consta el nombre del trabajador a quien se procedió a entregar el bien respectivo en el período mensual
- Hace una constatación física del bien para verificar el estado del bien
- Elabora el acta de entrega del bien
- Archiva el acta
- Actualiza la Tarjeta Individual del Trabajador
- Archiva la Tarjeta
- Elabora el documento Nota de Movimiento de Bienes
- Entrega una copia al trabajador
- Archiva una copia

VALORACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

- Recibe solicitud para que se valore determinado activo fijo
- Constata el estado del bien
- Valora el bien de acuerdo al precio actual y se resta la depreciación por los años de servicio
- Elabora el acta respectiva
- Legaliza el acta
- Entrega al interesado

MOVIMIENTO DE BIENES

- Recibe la solicitud del trabajador

- Hace una constatación física del bien
- Elabora el documento Nota de Movimiento de Bienes en una original y dos copias
- Entrega las copias a los interesados
- Archiva el original del documento
- Modifica los datos de la Tarjeta Individual del trabajador
- Imprime los documentos
- Elabora las actas de entrega recepción de cada trabajador
- Archiva los documentos

INFORMES DE DISPONIBILIDAD

- Recibe un Pedido de cualquier área de la empresa
- Revisa si consta en la lista de necesidades, que partida tiene y si se le consideró o no
- Se realiza la asignación total
- Con toda ésta información se elabora el memorando de disponibilidad
- Se envía el memorando al solicitante
- Si existe disponibilidad se recibe los documentos de la Dirección Financiera para el pago de la compra.

4.4 MISIÓN DE LOS PROCESOS

“Facilitar el desarrollo de las actividades de la Dirección Financiera mediante su aplicación adecuada”

4.5 VISIÓN DE LOS PROCESOS

“Optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos con la finalidad de llegar a la excelencia”

4.6 OBJETIVO DE LOS PROCESOS

Replantear la estructura interna de la Dirección Financiera para obtener un mejor rendimiento en sus actividades y satisfacción de sus clientes.

4.7 ALCANCE DE LOS PROCESOS

Dado que el área financiera constituye en toda organización una de los principales fuentes de información y apoyo, se ha procedido a realizar un análisis de la Dirección Financiera, tomando los procesos más importantes de los departamentos que la conforman

Por ser parte de otro estudio, el departamento de Adquisiciones; se realizó de éste únicamente el levantamiento de la información del proceso de Compra Directa.

CAPITULO V

5. ACTUALIZACIÓN DE FORMULARIOS

“Las formas representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, normativamente cumplen con la finalidad de constituirse en documento fuente para efectos legales y/o de consulta”¹⁰

En éste capítulo se realizará un análisis de los formularios con mayor trascendencia en los procesos optimizados y descritos anteriormente, considerando su objeto, tipo de información que contendrán, origen, método de llenado, procedimiento en el que utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados, tomando en cuenta que en cada uno de ellos deberán constar elementos funcionales como son: logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, de acuerdo sea el caso.

ORDEN DE PAGO

La orden de pago se utiliza para registrar los pagos efectuados por la empresa, la misma que se elabora en la sección de Contabilidad. Este documento es el requisito indispensable para la elaboración de los cheques.

La Orden de Pago tiene por objeto legalizar y controlar los pagos realizados por la empresa.

Se imprime del sistema en 1 original y tres copias las cuales se entregarán una al proveedor del bien y/o servicio, una para Contabilidad y otra para Tesorería y se utiliza en el proceso de “Elaboración de la Orden de Pago y Cheque”

¹⁰ Enrique Benjamín Franklin. “ Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura”. Pág. 35

Se recomienda que se incluya en la Orden de Pago un casillero en el que se detalle el nombre de la persona o el departamento solicitante de la adquisición del bien o servicio. Ver anexo C1.

COMPROBANTE DE CAJA CHICA

El Fondo de Caja Chica es un fondo creado para solventar gastos urgentes de valor reducido. El formulario que se utiliza para el manejo de dicho fondo y para su liquidación es el Comprobante de Caja Chica, la Dirección Financiera es la encargada de emitir estos formularios en una original y una copia, (la original para en departamento de Contabilidad y la copia para la persona encargada del Fondo) los mismos que son numerados y se llenan manualmente.

Ya que se encontró que este formulario cumple con los requisitos para el manejo de dicho fondo se recomienda que se mantenga el formulario actual. Ver anexo A5.

COMPROBANTE DE RETENCIÓN DE IMPUESTOS

En este documento se grabarán los porcentajes de retención del Impuesto al Valor Agregado IVA y de la Retención en la Fuente de cada una de las adquisiciones que realiza la empresa ya sea de bienes y/o servicios, así como también pasa a constituir un documento base para la declaración de impuestos de acuerdo a las normas dictadas por el Servicio de Rentas Internas.

El método mediante el cual se procede a llenar este formulario puede ser manual, mecánica o computarizada. El documento se imprimirá una original y dos copias, las cuales se entregarán a Tesorería, Contabilidad y al proveedor respectivamente.

Debido a los requerimientos, normas y reglamentos impuestos por el SRI en los cuales indica que en éste documento debe constar el nombre de la empresa, el RUC, el número del comprobante, la dirección de la empresa, la fecha en la que se emite el documento, si la empresa es Contribuyente Especial, la autorización del SRI, el RUC del comerciante, el tipo del comprobante de venta y el número de comprobante, el ejercicio fiscal, la base imponible, el impuesto a retenerse, el porcentaje de retención y el valor retenido.

Debido a que los formularios utilizados en la actualidad no cumplen con éstos requerimientos se recomienda el cambio al formulario que se presenta en el anexo 5, el mismo que servirá para registrar los valores de las retenciones de los impuestos que sean necesarios. Ver anexo C2.

LIQUIDACIÓN DE COMPRAS

Este documento se emite cuando se trata de la adquisición de bienes o servicios a personas naturales por operaciones no habituales, en forma personal, artesanal y en pequeña escala bajo condiciones que no les permiten cumplir con sus obligaciones de inscripción en el RUC y de facturación.

En éste documento debe constar en forma clara la siguiente información: Nombre de la empresa, el RUC, el número del comprobante, la dirección de la empresa, la fecha en la que se emite el documento, y si la empresa es Contribuyente Especial. También deberá constar el número de la autorización que otorga el SRI a la empresa, el nombre del comerciante, el RUC o número de cédula de identidad, el domicilio y el lugar de transacción.

Se considera necesaria la actualización de este formulario y se recomienda el uso del formulario que a continuación se presenta. Ver anexo C3.

TARJETA DE CONTROL INDIVIDUAL DE TENENCIA DE BIENES DE INVENTARIO Y CONTROL

La tarjeta de “ Control de Tenencia de bienes de Inventario y Control” se utiliza para registrar las entregas de bienes efectuadas por las Bodegas y/o por los funcionarios o trabajadores de la empresa, se llena manualmente, mecánicamente o computarizadamente y se utiliza en los procesos propios del departamento de la sección de Inventarios.

Se recomienda se haga constar en este documento el nombre de empleado, número de rol, su ocupación , el departamento en el que trabaja, y el estado del bien, como se muestra en el anexo C4.

NOTA DE MOVIMIENTO DE BIENES

En este documento se registran los movimientos de los bienes ya sea por ingreso, baja o traspaso del bien, se origina en la sección de Inventarios.

El formulario **Nota de Movimiento de Bienes** está impreso en una original y dos copias las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Original para archivo en la sección de Inventarios

Copia 1 para quien entrega el bien y,

Copia 2 para quien recibe el bien.

Este documento se llenará de forma manual, mecánica o computarizada.

Se recomienda que en vista de las necesidades del departamento de Inventarios y luego de analizar los procesos en los cuales se utiliza este documento se haga constar en este documento si la baja del bien se la realiza por deterioro como se muestra en el anexo C5.

CAPITULO VI

6. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

6.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

“El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total del ciclo libera recursos, reduce costos y por lo tanto incrementa los beneficios”¹¹

Con el nuevo proceso obtenemos reducción de tiempos y costos, ya que, con la eliminación de trabajo inútil el personal puede ser utilizado de una manera más eficaz con lo que los costos se reducirán, y estos recursos serán destinados a actividades más productivas.

El análisis del tiempo de los procesos anterior y actual se lo realiza transformando los días y las horas laborables en minutos, correspondiendo este total al 100%.

	Minutos	Porcentaje
Mes	9600 minutos	100%
Proceso anterior	5428 minutos	56.54%
Proceso actual	2815 minutos	29.32%

Se determina que los procesos que en la actualidad se llevan a cabo en la Dirección Financiera de ELEPCO S.A. ocupan un 56.54% del tiempo de la jornada de trabajo, mientras que con la presente propuesta se disminuye el tiempo a un 29.32%.

Los costos en que incurren los procesos mensualmente son:

¹¹ H. James Harrington. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Pág. 138

Costos (dólares)	Valor total mensual
Mano de Obra	16.648, 23
Tecnología	5.000,00
Útiles de Oficina	1.750, 00
Total	23.398, 23

***Nota:** Valores tomados del Presupuesto 2003 de ELEPCO S.A.

A continuación se procedió a multiplicar los porcentajes de tiempo en el que se llevan a cabo los procesos anterior y actual por los costos mensuales de la Dirección Financiera:

	Tiempo	Costos
Proceso anterior	56.54%	13.229,36
Proceso actual	29.32%	6.860.36
Diferencia	27.22%	6.369,00

***Nota:** Valores en dólares.

6.2 RENTABILIDAD FINANCIERA

Una vez que se han analizado los costos en que se incurren tanto en el proceso anterior como en el nuevo proceso encontramos que con el proceso propuesto se disminuyen los costos en un 27.22%, con lo cual se demuestra que los nuevos procesos que se han simplificado son más eficientes y se obtienen mayores beneficios evitando que el costo de los procedimientos exceda a los beneficios obtenidos de los mismos.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ELEPCO S.A. es una empresa de servicio social sin fines de lucro constituida como sociedad anónima y cuyos accionistas pertenecen al Estado.
- La Dirección Financiera de ELEPCO S.A. no cuenta con una Planificación Estratégica que guíe sus actividades hacia la consecución de sus objetivos.
- Existen procesos críticos que deben ser optimizados así como también procesos bien definidos, que no necesitan ser rediseñados en mayor grado.
- La Dirección Financiera cuenta con un Manual de procedimientos que necesita ser actualizado.
- Los formularios que se utilizan en la actualidad, deben ser modificados de acuerdo a las exigencias del entorno.
- El desarrollo de los procesos de la Empresa Eléctrica, están sujetos a la disponibilidad de recursos actuales que brinda el sistema AS400.
- El departamento de Inventarios no se encuentra sistematizado, así también no existe una valoración real de activos fijos y no se puede viabilizar el control de los mismos.

- Existen actividades como autorización de trámites y legalización de documentos que se retrasan y provocan una excesiva pérdida de tiempo.
- El proceso de valoración de activos fijos no está siendo estudiado con un método adecuado, sino más bien, como un lineamiento, dando como resultado una valoración subjetiva
- Existe demora en el envío de documentos de la Bodega General como Ingresos, Egresos, Transferencias, Reingresos hacia las oficinas centrales.

7.2 RECOMENDACIONES

- Debido a que los procesos proporcionan un resultado de valor, se recomienda que la Dirección Financiera y la Empresa Eléctrica en general, se orienten en mayor grado a los procesos, ya que esto les permitirá mantener satisfechos tanto a sus clientes internos como externos.
- La optimización de procesos conlleva a la optimización de recursos, por lo que se recomienda hacer una revisión del recurso humano, de manera que el ahorro de recursos que esto genere, se destinen a actividades más productivas.
- Se sugiere elaborar un Plan Estratégico para la institución que brinde una visión clara de lo que se quiere alcanzar y como hacerlo.
- Actualizar los manuales de procedimientos, organizacionales y de funciones de la Dirección Financiera, de tal manera que éstos sirvan como fuente de información para el cliente interno.
- Se sugiere estandarizar los códigos de Bodegas e Inventarios.
- Generar una política departamental que permita a la persona encargada de la jefatura ser actor en la eliminación de tiempos de espera innecesarios.
- Sistematizar los procesos de Inventarios de manera que exista un control adecuado de los activos fijos y que proporcione valores reales y actualizados de estos.

- Considerar la rotación de funciones como una estrategia para evitar pérdidas de tiempo.
- Difundir a los clientes internos la misión, visión y objetivos institucionales y departamentales, para encaminarse en forma conjunta hacia el logro de los mismos.
- Fomentar una cultura organizacional basada en valores como la responsabilidad, puntualidad, honradez y servicio al cliente.
- Velar por que se cumplan las funciones designadas para cada sección de la Dirección Financiera.

GLOSARIO DE TESIS

- **CG.-** Sistema informático de Contabilidad
- **Dar de baja.-** Enviar a la Bodega General muebles de oficina, equipos, inservibles o que han completado su vida útil para que se proceda a su destrucción.
- **Egreso de Bodega.-** Retiro de Bodega de materiales, suministros, muebles de oficina o equipos.
- **Ingreso a Bodega.-** Ingresar materiales, suministros o equipos, muebles de oficina nuevos a la Bodega.
- **Interfase.-** Ingresar información en el sistema.
- **Interfase Contable.-** Ingresar datos en el sistema contable
- **Procedimientos.-** Es el análisis de las operaciones básicas y sirve para eliminar las variaciones entre operaciones similares.
- **Proceso.-** Conjunto de actividades que recibe uno o mas insumos y crea un producto de valor para el cliente.
- **Racionalizar.-** Hacer más eficaz y menos costoso un proceso.
- **Reingreso a Bodega.-** Devolución de materiales, equipos, muebles de oficina o suministros ya sea por inconformidad, por baja de bienes o devolución.
- **Requisición de materiales.-** Es el proceso de realizar el pedido de materiales en el sistema y que se encuentran disponibles en la Bodega.

- **Transferencia de materiales.**- Entrega de materiales solicitados por las sub.-bodegas.
- **Traspaso de materiales.**- Sucesión de equipos, muebles de oficina, materiales, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique “ Organización de empresas, Análisis, Diseño y Estructura”. Editorial McGraw-Hill México 1998.
- GOMEZ CEJA, Guillermo. “ Planificación y Organización de Empresas”. Editorial McGraw-Hill. Octava edición.
- HAMER, Michael Y James Champy. “Reingeniería”. Editorial Norma España 1994.
- HARRINGTON, H. James. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Editorial McGraw-Hill 1995.
- JOE, Peppard y Phillip Rowland. “ La Esencia de la Reingeniería de los Procesos de los Negocios” Editorial Prentice Hall. Primera Edición.
- JOHAMSSON, McHugh, Pendlebury, Wheeler. “ Reingeniería de Procesos de Negocios”. Editorial Limusa S.A. Primera edición.
- MINTZBERG, Henry y James Brian Quinn. “ El Proceso Estratégico”. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.
- M de BEAS, Antonio. “ Organización y Administración de Empresas”. Editorial McGraw Hill. Primera edición.
- Manual del Área Financiera ELEPCO S.A. 1985.

ANEXO A5


COMPROBANTE DE CAJA CHICA

EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL		Comprobante de Caja Chica N° 08700							
COTOPAXI ELEPCO S.A.									
A: _____									
Recibí de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi por concepto:									

	VALOR	SON:	Recibí o Entregué Conforme						
Entregado \$		Dólares							
Utilizado \$		Dólares							
Devuelto \$		Dólares							
ENTREGADO Diferencia \$		Dólares							
PAGADO POR									
Responsable de Fondo			Fecha						
			<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">DÍA</td> <td style="padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	DÍA	M	AÑO			
DÍA	M	AÑO							


ANEXO A2

COMPROBANTE DE RETENCIÓN DE IVA

		ELEPCO S.A.		COMPROBANTE DE RETENCION	
Marqués de Maenza #544		Telf. 812640		EN LA FUENTE	
				Ruc. 0590042110001	
				Nº 002801	
NOMBRE O RAZON SOCIAL			CI/RUC.		
DIRECCION:			COMP. N°		
DETALLE DE LA RETENCION	BASE DE RETENCION	% GRABADOS	VALOR RETENIDO		
			TOTAL RETENIDO		
LUGAR FECHA OTORGAMIENTO		AGENTE DE RETENCION		RECIBI CONFORME	
				Imp "LOPEZ" Telefax: 802689 Ligo.	

ANEXO A3

COMPROBANTE DE RETENCIÓN EN LA FUENTE

		ELEPCO S.A.		COMPROBANTE DE RETENCION			
		Marqués de Maenza #544 Telf. 812640		EN LA FUENTE		Nº 002801	
				R.u.c. 0590042110001			
NOMBRE O RAZON SOCIAL				C/RUC.			
DIRECCION:				COMP. N°			
DETALLE DE LA RETENCION		BASE DE RETENCION	% GRABADOS		VALOR RETENIDO		
				TOTAL RETENIDO			
LUGAR FECHA OTORGAMIENTO		AGENTE DE RETENCION		RECIBI CONFORME			
				Imp "LOPEZ" Telefax: 802689 Liga.			

ANEXO A8

MATRIZ DE PROCESOS DE LA DIRECCION FINANCIERA ELEPCO S.A.

PROCESOS	DIR. FINAN.	CONTABIL.	TESORERIA	PRESUP.	ADQUISIC.	BODEGA	INVENT.
Elaboración de Orden de Pago y Cheques	x	x	x	x			
Liquidación del Fondo de Caja Chica	x	x	x	x			
Liquidación de ordenes de trabajo	x	x		x		X	x
Gastos por liquidar		x					
Facturación		x					
Recaudación		x					
Anulaciones y rectificaciones		x					
Atención al cliente		x					
Bodegas		x				X	
Ingresos a Bodega					x	X	
Egresos de Bodega						X	
Reingresos de Bodega						X	
Transferencia de Bodega						X	
Adquisición Directa	x	x	x	x	x	X	
Codificación de materiales							x
Entrga/Recepción de bienes							x
Valoración de Activos Fijos							x
Movimiento de bienes							x
Elaboración de informes de disponibilidad				x			

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

ELABORADO POR: ALEXANDRA AVILA

ANEXO A4

LIQUIDACIÓN DE COMPRAS

EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S. A.
 Marqués de Maenza 5-44 Telf. 812640 - Latacunga

RUC. 0500042110001
 LIQUIDACION DE
 COMPRAS Y SERVICIOS

Señor (es)

Cédula

Dirección

Fecha emisión

001-001 N° 001688

ATPE. N° 282644-1189

Cantidad	DESCRIPCION	P. Unidad	Valor Total
TOTAL			

William Iván López Benavides Inca. OPIC SUC. 050354182-001
 mod. 2781 Art. 1091 del 1901 a 2030 sanc. 0-000 del 2002

Cancelado

adversante

ANEXO A 1

ORDEN DE PAGO

Empresa : DEFINIR NOMBRE DE EMPRESA		C.T. 31 N. CPBTE.- 2140 2003/10			
Compañia: EC - EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI SA		HOJA: 1			
** ORDEN DE PAGO **					
Beneficiario :		Fecha de Emisión :			
CUENTA DE MAYOR	AUXILIAR; DESCRIPCION CUENTA	CL. NUM. DOC:	DEBE ; HABER		
		SUMAN :			
Valor a Pagarse : S/		Son :			
C O N C E P T O		*****Dolares			
Bancos: _____	Cta.Cte. N. _____	Cheque N. _____			
Fecha emisión Cheque: _____		Fecha de Pago: _____			
OBSERVACIONES					
Elaborado por	Revisado por	Visto Bueno	Autorizado por	Pagado por	Recibi Conforme
Aux.Contabilidad:	Contador	Director Financ.	Presidente Ejec.	Tesorero	Beneficiario Ced.Id:

ANEXO C1

ORDEN DE PAGO

Empresa: DEFINIR NOMBRE DE EMPRESA C.T. 31 N.CPBTE.- 2140 2003/10
 Compañía: EC – EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A. HOJA: 1

**ORDEN DE PAGO

Beneficiario :

Fecha de Emisión :

CUENTA DE MAYOR	AUXILIAR DESCRIPCIÓN CUENTA	CL NUM. DOC	DEBE	HABER
-----------------	-----------------------------	-------------	------	-------

		SUMAN :	
Valor a Pagarse : S/.	Son:	*****	
C O N C E P T O		***** Dólares	

Banco: _____ Cta. Cte. N. _____ Cheque N. _____
 Fecha emisión Cheque: _____ Fecha de Pago: _____

O B S E R V A C I O N E S

Solicitado trámite por:

Elaborado por	Revisado por:	Visto bueno	Autorizado por:	Pagado por	Recibí conforme
Aux. Contabilidad	Contador	Director Finan	Presidente Ejec.	Tesorero	Beneficiario Ced. Id:

ANEXO C3

<p>Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. RUC. 0590042110001 Contribuyente Especial N°. 000022 Dirección Marquez de Maenza 544 y Quijano y Ordoñez Teléfono: 812640 - Latacunga</p>	<p>LIQUIDACIÓN DE COMPRAS O SERVICIOS 001-001 N°. 003017 Aut. SRIN°.</p>
--	--

Sr(S)

Fecha Emisión

CI o RUC

DÍAS	MES	AÑO

Domicilio

Lugar de la transacción

Cant.	DESCRIPCIÓN	V. Unit.	V. Total
Subtotal \$			
IVA 0% \$			
IVA 12% \$			
TOTAL DOLARES \$			

ANEXO C2

ELEPCO S.A.
Marqués de Maenza 5-
44 y Quijano y Ordóñez
Telf. 812640
LATACUNGA

COMPROBANTE DE RETENCIÓN
CONTRIBUYENTE ESPECIAL
R.U.C. 0590042110001
AUT. SRI N° 1042479401

N° 000050

Sr. (s)

Fecha emisión:

RUC:

Tipo de comprobante de Venta:

Dirección:

N° comprobante de Venta:

Ejercicio Fiscal	Base imponible para la Retención	Impuesto	% de Retención	Valor Retenido

Firma del Agente de Retención