



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCIÓN**

TEMA:

*PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL PROCESO DE CUENTAS POR
PAGAR DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CRISTALERÍA DEL ECUADOR S.A.
CRIDESA*

AUTOR:

Ing. Paola María Garzón Benítez

Previa a la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Diomedes Rodríguez Villacis

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la ingeniera *Paola María Garzón Benítez*, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diomedes Rodríguez Villacis

REVISORES

Econ. Glenda Gutiérrez Candela

CPA. Laura Vera Salas

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, al 15 del mes de julio del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Paola María Garzón Benítez

DECLARO QUE:

La Tesis *“Propuesta de mejoramiento en el proceso de cuentas por pagar del área financiera de la empresa Cristalería del Ecuador S.A. CRIDESA”* previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 15 del mes de julio del año 2015

AUTOR:

Ing. Paola María Garzón Benítez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN:

Yo, Paola María Garzón Benítez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: *“Propuesta de mejoramiento en el proceso de cuentas por pagar del área financiera de la empresa Cristalería del Ecuador S.A. CRIDESA”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 15 del mes de julio del año 2015

EL AUTOR:

Ing. Paola María Garzón Benítez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a Dios por llenarme de fuerzas y valor para asumir los retos que se me han presentado en el camino.

A mi tutor de tesis por su valioso aporte y conocimientos que me han guiado a culminar con éxito el presente documento.

A Cristalería de Ecuador S.A por ser fuente de inspiración en el desarrollo de este proyecto.

Con cariño,

PAOLA GARZÓN BENÍTEZ

DEDICATORIA

A mi papá Antonio, que con su apoyo incondicional me ha respaldado en todas las etapas de mi vida y me ha demostrado que con esfuerzo y dedicación se pueden cumplir los sueños.

A mi mamá Isabel, por sus palabras de aliento y entrega constante y por el enorme cuidado a mi motor de vida Camila.

A mi pedacito de cielo, mi cómplice, mi amiga, mi hija, a ella por ser mi inspiración en todos los momentos de vida y por todas las horas en que no estuve a su lado durante la culminación de este proyecto.

A todos aquellos que luchan por sus sueños y piensan al igual que yo que: “El querer es poder”.

PAOLA GARZÓN BENÍTEZ

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMÁTICA	2
JUSTIFICACIÓN	5
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
Variable Dependiente.....	8
Variable Independiente	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Preguntas de Investigación	8
CAPÍTULO 1.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Breve reseña histórica de la calidad y de los procesos.....	9
1.1.1 Cultura de la calidad.....	12

1.1.2 Herramientas de la calidad	12
1.1.3. Manual de Calidad.....	14
1.1.5 Las herramientas para la mejora de la calidad: tabla de aplicaciones	14
1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	15
CAPÍTULO 2.....	23
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR.....	23
2.1. Breve reseña histórica.....	23
2.2. Actividad de la empresa y datos generales.....	25
2.3. Ubicación de la empresa.....	26
2.3.1 Ubicación Geográfica.....	27
2.3.2 Instalaciones de la Empresa Cristalería del Ecuador S.A Cridesa	28
2.4 Principales productos que ofrece	28
2.4.1 Líneas de Negocio	30
2.4.2 Principales Clientes	32
2.4.3 Competidores.....	35
2.4.4 Proveedores	36
2.5 Visión	36
2.6 Misión.....	37
2.6.1 Estructura Accionaria	37
2.6.2 Estructura Organizacional	37
2.7 Descripción del proceso Cuentas por Pagar	40
2.8 Facturación Electrónica	41

2.9 Puntos a considerar.....	41
2.10Flujo del Proceso	42
2.10.1 Financial Accounting o Facturas Financieras.-	43
1.10.2 Facturas Material Management o MM.-.....	43
1.10.3 Orden de compra.-	44
2.8.4 Centro de Costo.-.....	45
2.11Descripción del Proceso en SAP: Ingreso de Facturas MM.....	46
2.12 Tasas de Retención	49
2.13 Ingreso de Facturas FI	51
2.14 Listado de proveedores	53
2.15 Análisis de la antigüedad de los ingresos	59
2.16 Compras locales y al exterior	60
2.17 Ingresos y Pagos por Reembolsos de Gastos	62
CAPÍTULO 3.....	63
MARCO METODOLÓGICO.....	63
3.1 Metodología de investigación.....	63
3.2 Objetivos de la metodología de la investigación	64
3.3 Diseño de investigación.....	64
3.4 Técnica de investigación e instrumento de recolección de datos	65
3.4.1 Técnica de investigación	65
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	65
3.5 Población y muestra	65

3.5.1 Población	65
3.5.2 Muestra	65
3.5.4 Entrevistas	82
3.5.5 Análisis Técnico de la información proporcionada por el departamento.....	84
Proveedores Recurrentes.-	84
3.5.6 Mapa de Flujo de Valor.-.....	89
Resumen del capítulo.....	92
CAPÍTULO 4.....	94
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DISEÑO EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR	94
4.1 Empresa	94
4.2 Departamento - Área	94
4.3 Proceso Objeto de Estudio.....	94
4.4 Programa Contable Utilizado	94
4.5 Capital Humano.....	94
4.5.1 Perfil del Recurso Humano	95
4.6 Manual de Procedimientos	96
4.6.1 Alcance	96
4.6.2 Ventajas del Manual de Procedimientos	96
4.6.3 Redacción Metodológica del Manual.....	97
4.6.4 Objetivo	97
4.6.5 Manual de Procedimientos Sugerido.....	97

4.7 Puntos a Considerarse.....	101
4.8 Diseño de Flujograma de la nueva propuesta.....	103
4.9 Plataforma de recepción de Facturas Electrónicas	103
4.10 Comparación costo–beneficio y su cuantificación	104
Resumen del capítulo.....	107
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS.....	110
APENDICE.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Etapas históricas de la calidad.....	10
Tabla 2 Cronología de la Historia de CRIDESA	23
Tabla 3 Empresas Relacionadas del Exterior	31
Tabla 4 Análisis FODA.....	40
Tabla 5 Centro de Costo por departamento.....	45
Tabla 6 Transacciones Utilizadas en SAP.....	45
Tabla 7 Retención en la fuente del IVA.....	50
Tabla 8 Impuestos codificados en SAP.....	51
Tabla 9 Listado de Proveedores Recurrentes	53
Tabla 10 Cuentas por Pagar por Antigüedad	60
Tabla 11 Calculadora para obtener el tamaño de una muestra.....	66
Tabla 12 Maestra de Proveedores y/o Empleado	67
Tabla 13 Clasificación de Proveedores	69
Tabla 14 Categoría de Acreedor.....	69
Tabla 15 Cumplimiento en fechas de Pago.....	70
Tabla 16 Atraso en Pago de Facturas	71
Tabla 17 Errores en comprobantes de retención	73
Tabla 18 Tiempo de Respuesta	74
Tabla 19 Principales consultas de los acreedores.....	75
Tabla 20 Conocimiento de fechas de Pago	76
Tabla 21 Preferencia de Recepción de Documentos.....	76
Tabla 22 Tiempos de Respuesta.....	78
Tabla 23 Acreedores con Facturación Electrónica.....	79
Tabla 24 Pérdida o no registro de documentos electrónicos.....	80
Tabla 25 Proveedores Cristalería del Ecuador S.A	84

Tabla 26 Cuentas por pagar por antigüedad.....	86
Tabla 27 Tipos de Ingresos de Facturas	87
Tabla 28 Términos de Pago 2014.....	88
Tabla 29 Mapa flujo del proceso.....	90
Tabla 30 Propuesta.....	103
Tabla 31 Escenario Actual y Propuesta.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Flujos	20
Figura 2 Ubicación CRIDESA	26
Figura 3 Ubicación Geográfica	27
Figura 4 Fotografías de CRIDESA	28
Figura 5 Origen de ingresos obtenidos en el 2013.	29
Figura 6 Distribución de los clientes	34
Figura 7 Composición de Venta por clientes 2013	36
Figura 8 Estructura Organizacional.....	37
Figura 9 Organigrama del Departamento Financiero.....	39
Figura 10 Flujo del proceso de cuentas por pagar.....	42
Figura 11 Diagrama de las facturas FI	43
Figura 12 Flujo de facturas MM	44
Figura 13 Ambiente de Producción SAP	46
Figura 14 Ingreso al sistema.....	46
Figura 15 Sistema Readsoft.....	47
Figura 16 Ingreso de facturas	47
Figura 17 Campos exigidos por el SRI	48
Figura 18 Revisión de tasas fiscales.....	48
Figura 19 Asiento de Diario	49
Figura 20 Ingreso de facturas MM.....	51
Figura 21 Notificación de Flujo de Aprobación.....	52
Figura 22 Aprobadores de facturas	52
Figura 23 Retención	53
Figura 24 Compras realizadas por producto 2013	61
Figura 25 Maestra de Proveedores y Empleados	67

Figura 26 Categoría del Acreedor	70
Figura 27 Términos de Pago	71
Figura 28 Atraso en el pago de facturas	72
Figura 29 Errores en los comprobantes de retención	73
Figura 30 Tiempo de Respuesta.....	74
Figura 31 Principales consultas de los acreedores	75
Figura 32 Conocimiento de las fechas de pago.....	76
Figura 33 Preferencia de Recepción de documentos	77
Figura 34 Tiempos de respuesta.....	78
Figura 35 Acreedores con Facturación Electrónica	79
Figura 36 Pérdida o no registro de documentos electrónicos.....	80
Figura 37 Proveedores Recurrentes.....	85
Figura 38 Cuentas por Pagar por antigüedad	86
Figura 39 Facturas Ingresadas año 2014	87
Figura 40 Forma de Pago 2014	88

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca orientar a quienes desean mejorar los procesos de cuentas por pagar en el área financiera, componente básico a la hora de implementar un sistema de Gestión de Calidad.

A través del marco teórico y referencial se busca conocer sobre la mejora continua de los procesos y los conceptos más relevantes que serán claves para el desarrollo de la siguiente propuesta. Mediante la investigación de mercado utilizando técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas, así como la observación directa del área financiera en la empresa Cristalería del Ecuador S.A CRIDESA, se logró observar la necesidad de la mejora continua en el proceso de cuentas por pagar con el objetivo de minimizar tiempos de respuesta y mejorar los canales de comunicación con los proveedores.

En el desarrollo de la propuesta de mejora se reflejan aspectos técnicos y financieros que reflejan la viabilidad de la propuesta, además, se atienden aspectos claves como la formación de equipos efectivos de trabajo y la utilización de una metodología probada, práctica, rigurosa y adaptable a la empresa.

Palabras claves: proceso, mejoramiento, cuentas por pagar y área financiera.

ABSTRACT

The present research seeks to guide those who wish to improve the processes of accounts payable in the financial area, basic component when implementing a quality management system.

Through theoretical and referential framework seeks to know about the continuous improvement of processes and the most important concepts that will be key for the development of the next proposal. Through market research using techniques of data collection such as interviews and surveys, as well as direct observation of the financial area in the company Glassware Ecuador SA CRIDESA, it was possible to observe the need for continuous improvement in the process of accounts payable with in order to minimize response times and improve channels of communication with suppliers.

In developing the proposal to improve technical and financial aspects that reflect the viability of the proposal reflected also key aspects such as team-working and effective use of a proven methodology, practical, rigorous and adaptable will cater to the company.

Keywords: process, improvement, accounts payable and financial area.

INTRODUCCIÓN

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, ello no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa CRIDESA, cuya filosofía siempre ha sido mejorar y lograr medir sus logros comparándose con otros países tanto a nivel de su competencia como dentro de las propias filiales ha decidido hace aproximadamente un año en hacer mejoras constantes dentro de su administración de la calidad. Por lo tanto, es necesario una evolución de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad.

Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no son opcionales, es imprescindible. Incluso se podría decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.

En el primer capítulo se plantea conocer el marco teórico y la importancia de la mejora continua de los procesos y los conceptos más relevantes que serán claves para el desarrollo de la tesis ya que dentro del mundo de la calidad hay mucha terminología y aportes propios de diferentes gurúes de la calidad. Posteriormente, en el capítulo dos se realiza una descripción de la empresa incluyendo la situación actual del proceso de cuentas por pagar perteneciente al área financiera.

Luego, en el capítulo tres se continúa con la metodología de investigación lo que propone que, por medio de las herramientas de la calidad elaborar un profundo análisis y diagnóstico de este proceso en particular. Cabe recalcar, que en este capítulo se usará reportes, diagramas, entrevistas, flujogramas, etc., para evaluar los puntos críticos del proceso antes mencionado. Además, se atienden aspectos claves como la formación de equipos efectivos de

trabajo y la utilización de una metodología probada, práctica, rigurosa y adaptable a la empresa. Finalmente, en el último capítulo se elaborará una propuesta de mejoramiento del proceso buscando la finalidad de que el presente trabajo de titulación pueda ser tenido en cuenta, evitando dichas causas en lo posible, y de esa forma facilitar el éxito en la gestión y aporte hacia la empresa Cridesa.

PROBLEMÁTICA

Cristalería del Ecuador S.A CRIDESA constituida el 23 de Julio de 1965 ha sido parte del grupo Multinacional Owens Illinois, con una participación accionaria del 69% siendo su principal accionista OI Ecuador LLC de Estados Unidos de Norteamérica. La actividad principal de la Compañía es la fabricación y comercialización de envases de vidrio. La empresa cuenta con enorme trayectoria en el mercado ecuatoriano y ha conseguido enfrentarse con grandes desafíos en el sector industrial.

CRIDESA, como la denominaremos a partir de ahora, al cierre del período fiscal 2014 contó con 214 trabajadores directos de los cuales 24 fueron pasantes universitarios contratados por seis meses bajo contrato de aprendizaje; adicionalmente contó 40 trabajadores de empresas complementarias de los cuales 8 pertenecían a empresas de alimentación, 17 a empresas de limpieza, 14 a empresas de seguridad y 1 destinado a la mensajería.

El área financiera, con 9 trabajadores de los cuales 2 fueron pasantes universitarios y uno enfocado en el área de cuentas por pagar, junto con el Analista Contable.

De acuerdo a los registros contables tomados del Sistema Contable Java Development Environment (JDE), durante el primer trimestre del 2013 el volumen de comprobantes de

venta registrados fue de 2950 siendo el promedio mensual de 983 documentos comerciales ingresados al sistema.

En Abril del 2013, Cridesa implementa el Sistema Contable denominado Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP) con el objetivo tener una herramienta que permita consolidar información financiera y productiva y dé una visibilidad al exterior de las transacciones que se ejecutan día a día. De acuerdo a los registros contables (Cridesa, Registros de Contabilidad, 2013); durante el segundo, tercer y cuarto trimestre del 2013 el volumen de registro oscilaba en un promedio mensual de 1100 documentos registrados representando un 55% de comprobantes de venta de proveedores locales y un 45% de proveedores del exterior este volumen aumentó debido a que los porcentajes de exportación de envases al Caribe subió considerablemente, lo cual generó el ingreso de mayor información tributaria al sistema. De acuerdo a los reportes mensuales de registro de facturas durante el período fiscal 2013 se observaron 504 documentos con errores en el ingreso siendo el promedio mensual de 42 facturas con errores representando el 4% de los comprobantes ingresados, generados por incorrecta asignación de tasas fiscales, error en digitación de fechas y valores incorrectos.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas deben retenerse en el porcentaje correspondiente, el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado. Si bien es cierto y debido a su naturaleza el proceso de cuentas por pagar involucra interactuar con varias áreas de la empresa, se han detectado inconvenientes a la hora de realizar tareas operativas en la recepción y procesamiento de comprobantes de venta, esto quiere decir, que el recurso humano del departamento depende mucho de que los procesos previos al registro de los documentos comerciales se ejecuten correctamente, cualquier falla en el ingreso o demoras en la entrega de información puede generar sanciones tributarias; esto atado a un período de estabilización del nuevo sistema, genera costos adicionales.

Sin lugar a dudas, estos mismos costos, acarrearán pérdida de tiempo del personal administrativo, de los clientes y sobretodo el costo por las constantes auditorías de calidad que pueden evitarse si se analiza y evalúa una propuesta de mejora específicamente en el proceso de cuentas por pagar, el cual es el objetivo de analizar y evaluar dentro de trabajo de la presente tesis.

Por otra parte, se debe capacitar y motivar al personal que integran el proceso de Cuentas por Pagar con el propósito de lograr resultados a corto plazo a través de la optimización de recursos, reducción de tiempos vagos, mejorar tiempos de respuesta, custodia de archivos y reducción de errores, logrando de esta manera una transformación departamental. Si se analiza la forma en que se están ejecutando el proceso de cuentas por pagar, se podría detectar puntos críticos que debilitan el tiempo de respuesta de los funcionarios asignados a esta área e indirectamente acarrearán a otras.

Entre tanto, en consideración a esto, se ha decidido contratar un pasante temporal que ayude a la persona encargada y responsable del departamento por lo que se aprecia la necesidad de un tiempo por la curva de aprendizaje de este pasante que en los primeros meses tardaría más en la adaptación y obtención de resultados que en los últimos meses, de los que constituye una pasantía temporal de cinco a seis meses por cada estudiante.

En conclusión, se busca reducir los niveles de errores en la ejecución del proceso de registro de las facturas de compra, y desarrollar mecanismos de control que permitan generar información veraz y elaborar manuales de procedimientos que sirvan de guía para la ejecución de las actividades propias del proceso de cuentas por pagar y sirva de respaldo utilización del módulo financiero de la herramienta tecnológica SAP que a su vez permita estar preparados para cualquier auditoría de la entidad tributaria.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo busca mejorar procesos en una de las áreas de mayor impacto en la compañía y surge la necesidad de optimizar tiempos de respuestas, alimentar en el sistema contable información confiable y veraz con la finalidad de generar indicadores financieros necesarios para la toma de decisiones. Sin lugar a dudas, esto contribuye para que la empresa pueda tener información en línea libre de errores y convertir en una oportunidad de mejora la reducción de tiempos vagos y de errores propios en el proceso. En base de lo anteriormente expuesto y de acuerdo a los reportes mensuales de registro de documentos comerciales del área financiera del año 2013 de la empresa Cristalería del Ecuador S.A Cridesa con esta propuesta de mejora se busca reducir considerablemente los errores operativos y pasar a un promedio mensual de 0 errores operativos lo cual lograría brindarle al usuario, proveedor la calidad del servicio esperado con información confiable u oportuna.

Por otra parte, el trabajo de investigación se enfoca en la Gestión de Operaciones así como en la Contabilidad para la toma de decisiones gerenciales y busca identificar en el proceso el crecimiento en el volumen de transacciones que se procesa diariamente debido a la gran demanda de insumos y servicios que la compañía requiere.

Uno de los mayores motivos de selección de esta área de estudio se debe a que en el área financiera de Cristalería del Ecuador S.A. Cridesa fluye toda la información de la empresa, la cual esta sujeta a revisiones periódicas por organismos del Estado tales como: Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, Intituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros, instituciones que regulan y que en el caso de detectar falencias en los documentos procesados sancionan a la empresa a través de glosas corporativas.

Como antecedente de lo antes expuesto CRIDESA en el mes de Septiembre del 2012 y de acuerdo a Resolución No. 109012013RREC014022 el Servicio de Rentas Internas

resuelve: Auditar a la Empresa Cristalería de Ecuador S.A en su período fiscal 2008, siendo la autoridad tributaria la encargada de solicitar la información pertinente a los comprobantes de compra – venta, soportes de egreso y cartas bancarias que certifiquen el pago. CRIDESA de acuerdo a Resolución No. 6925 de acuerdo a la fecha de notificación del 08 de Noviembre de 1995 es denominado como Contribuyente Especial por lo cual se avisa más auditorías lo que impulsa a sus directivos a buscar una mejora en sus procesos para evitar sanciones. En términos de auditorías tributarias el proceso de cuentas por pagar es altamente sensible, ya que la información que transita en este proceso está sujeta a observaciones por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), el objetivo de esta propuesta es estudiar a fondo los puntos focales de mejora en la recepción, registro y custodia de información que garantizarán excelentes resultados en futuras auditorías. El proceso de cuentas por pagar se considera altamente sensible debido a que de ahí se extrae la información de pago a proveedores, al efectuar el ingreso en el sistema contable y asignar erróneamente los porcentajes de retención se suscitan varios problemas: Error en el pago al proveedor, generación errónea de comprobantes de retención, carga incorrecta del anexo transaccional y un reproceso interno en la anulación de comprobantes generados. Por lo cual, la empresa al ser objeto de auditorías y con estos errores en el registro y pago se establece un riesgo en posibles sanciones por la generación y declaración incorrecta.

De acuerdo a los registros contables tomados del Sistema S.A.P (Cridesa, Registros de Contabilidad, 2014) durante el período fiscal del 2014, el promedio mensual de documentos registrados es de 1,450 facturas de proveedores locales y extranjeros y pasan por un proceso de registro, contabilización y generación de comprobante de retención lo que hace al proceso bastante crítico; cualquier error puede ser perjudicial para la empresa por lo que se busca optimizar los tiempos en la ejecución de este proceso y garantizar que los pagos se generen de forma correcta. Con este estudio se buscará ayudar a la administración a analizar el costo-

beneficio de la propuesta y aportar con sugerencias efectivas de mejora para contribuir a la buena toma de decisiones. Por tal motivo, uno de los mayores desafíos del área financiera de Cridesa es garantizar que el flujo de información se maneje correctamente con innovación, estrategia y trabajo en equipo. En conclusión, se justificará que una vez analizado el proceso con profundidad se proponga recomendaciones que permitan implementar estrategias de mejora y que contribuyan a garantizar la ejecución de los registros, contabilizaciones y pagos a proveedores y/o empleados de Cridesa.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis será efectuado en la empresa cuyo domicilio se encuentra en el Ecuador, provincia del Guayas, cantón Guayaquil, en la Empresa Cristalería del Ecuador S.A Cridesa ubicado en el Km 22.5 Vía Perimetral; el objeto de estudio será específicamente en el área financiera donde se ha expuesto elaborar el trabajo de campo y no formará parte información profunda proveniente de alguna sede en otro país ya que podría afectar el análisis en cuanto a demora por la solicitud y entrega de la información y a su vez, porque el análisis del proceso consiste a nivel local y de no ser así podría afectar la comparación por las circunstancias de como otra sede fuera del Ecuador maneja los procesos considerando algunas variables distintas entre Ecuador y el país extranjero. En relación a la delimitación del trabajo investigativo estará sujeta a la información que provea la empresa. De igual manera, por otra parte, se trabajará con información estadística de hace dos años atrás como punto de referencia la implementación del SAP se buscará analizar de qué manera esta herramienta ha mejorado el proceso y como podría mejorar los tiempos de respuesta a los problema y la eliminación de errores en el proceso. Finalmente, no se realizará una investigación de mercado ya que no constituye un lanzamiento de un producto o un servicio nuevo sino partirá de un análisis interno buscando siempre la participación de los stakeholders o involucrados e inclusive encuestas hacia los proveedores, clientes, altos funcionarios, etc.

Variable Dependiente

Errores en el procesamiento de comprobantes de venta.

Variable Independiente

Desconocimiento de la normativa tributaria en el proceso de registro de comprobantes de venta así como la rotación continua del personal.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar el área de cuentas por pagar de la empresa Cristalería del Ecuador S.A. CRIDESA, a través de un estudio del proceso para optimizar los tiempos de respuesta y la disminución de errores en el registro de comprobantes de ventas.
- **Objetivos específicos**
 1. Señalar la fundamentación teórica relacionada a la mejora continua en los procesos.
 2. Describir a Cridesa y su proceso de cuentas por pagar perteneciente al área financiera.
 3. Diagnosticar la situación actual del proceso de cuentas por pagar de Cridesa.
 4. Proponer un diseño de mejora en el proceso de las cuentas por pagar y cuantificarlo.

Preguntas de Investigación

¿Una propuesta de mejora continua contribuye a la estabilización de los procesos de cuentas por pagar?

¿La incorporación de un recurso humano fijo disminuye el número de errores en el procesamiento de comprobantes de ventas?

¿La capacitación del personal es importante para alinearse con los objetivos del área?

¿La implementación de manuales de procedimientos optimiza tiempo en la ejecución de actividades de registro y procesamiento de comprobantes de venta?

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Breve reseña histórica de la calidad y de los procesos

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño. En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. El Dr. William Edwards Deming, era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores. Deming, (1989), pág.2.

En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita se crea el premio Deming. En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Esta fue la primera vez que el CC fue tratado desde la perspectiva general de la administración. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron *Administración Kaizen*. La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos. Díaz, (1995), pág. 16.

Kaoru Ishikawa, tuvo también una participación determinante en el movimiento de control de calidad en el Japón. Introdujo el concepto de *Control de Calidad en toda la Compañía*, el proceso de auditoría para determinar si una empresa era apta para recibir el Premio Deming, los Círculos de Calidad y los Diagramas de Causa y Efecto. El legado de Deming, Juran e Ishikawa ha cruzado las fronteras y su reconocimiento mundial se hizo evidente en los años ochenta, con la transformación de Japón y su mérito de haberse convertido en la primera potencia económica del planeta (Estrucplan, 2002).

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir (Academia, 2013).

Tabla 1
Etapas históricas de la calidad

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes.

	se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia (Abril, Palomino, & Sanchez, 2006, pág. 45)

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores (García & Bória, 2005, págs. 273-274).

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo

miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible) (Serra & Bugueño, 2004, pág. 49).

1.1.1 Cultura de la calidad

En la nueva cultura Deming, hay que mostrarle a la gente que el desempeño está relacionado con la posición financiera de la compañía. Si uno le explica a la gente cuál es el impacto que eso ejerce en el negocio, comprenderá por qué es evaluada, y eso, a su vez, hace que desaparezca el temor. Es la pérdida de dólares que muchos de ellos no comprenden. A esto elementos que se refieren a estrategia empresarial hay que sumar otros, a la cultura del trabajador japonés, como son (Udaondo, 1992, pág. 18):

- Amor a su empresa.
- Inteligencia a su trabajo.
- Disciplina
- Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

De este modo se inicia una dinámica diferenciadora con respecto al estilo de gestión de las empresas del occidente. Las empresas japonesas son organizaciones totales, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades. La organización total les satisface importantes necesidades de pertenencia y de identidad social, pero les reduce el ámbito de su desarrollo personal. La paradójica realidad de la empresa ha llevado a formulaciones en que solo un extremo de la situación se toma en cuenta, y según ésta perspectiva, se puede pensar que el ejecutivo japonés trabaja por miedo y que esta es su motivación básica (Oocities.org, 2012).

1.1.2 Herramientas de la calidad

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades,

conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente (Club de Calidad, 2011).

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten. Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables.

Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades (Herramientas Gerenciales Actuales, 2009):

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las

interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas (Alcalde, 2009, pág. 13).

1.1.3. Manual de Calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos (Vilar, 1997, pág. 56):

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.

1.1.4 Manual de Procedimientos de Calidad

El manual de procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la calidad del producto final (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2014, pág. 52).

1.1.5 Las herramientas para la mejora de la calidad: tabla de aplicaciones

A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso de mejora de la calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas (Vilar, 1997, pág. 24).

1. Análisis de Coste-Beneficio

2. Análisis de Pareto
3. Análisis Multicriterio
4. Análisis del Valor
5. Costes de mala calidad
6. Diagrama de Árbol
7. Tormenta de Ideas
8. Diagrama de Causa-Efecto
9. Diagrama de Dispersión
10. Diagrama de Flujo
11. Estratificación
12. Gráficos de Control
13. Gráficos y Cuadros
14. Histogramas
15. Matriz de Control

1.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Calidad.**- La calidad está relacionada con los costos, las necesidades y expectativas de los usuarios. La calidad abarca mayores niveles de productividad. El diccionario de la Real Academia define calidad como: la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarlas como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie.
- **Procesos.**- Se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrá un valor más alto para ella que los insumos originales (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 160). Así también lo

manifiesta Krajewski y Ritzman (2002); cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales

- uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para el cliente.
- **Pasivo.-** Son las obligaciones contraídas por el ente económico por terceras personas, porque han facilitado el financiamiento y han permitido a la empresa desarrollar sus operaciones e inversiones; estas cuentas se denominan: proveedores, obligaciones financieras, cuentas por pagar. (Fierro, 2011, pág.93).
- **Cuentas por pagar.-** Las cuentas por pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo. Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones. Las Cuentas por Pagar a Largo Plazo al finalizar cada período económico, deben reclasificarse a Corto Plazo, las exigibles el año próximo (Zona Económica, 2014).
- **Factura.-** Es el documento que acredita legalmente una operación de compra – venta de bienes o servicios. (Lacalle, Guillermo, 2014. pág.178). Así como lo manifiesta Gudiño, Jorge en su libro Glosario Contable y Financiero: La factura es un documento comercial que el vendedor entrega al comprador y que contiene además los datos generales de la mercancía vendida o servicios prestados. Desde el punto de vista del vendedor, se denomina factura de venta. Desde el punto de vista del comprador se denomina factura de compra.

- **Retención.-** La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos. (Servicio de Rentas Internas, 2015)
- **Retención en la fuente.-** De acuerdo a lo publicado en el portal del SRI, se define como un sistema de recaudación anticipada del impuesto sobre la renta. Toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta. La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero.
- **Impuesto al Valor Agregado.-** Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y de derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004, pág. 38, Art 52)
- **Agentes de retención.-** El agente de retención, que como regla general, es quien compra bienes o servicios. Pueden ser personas naturales obligadas a llevar contabilidad, sucesiones indivisas o sociedades dependiendo de las disposiciones de las normas vigentes para cada tipo de impuesto. Están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

- **Contribuyente Especial.-** De acuerdo a lo publicado por el Servicio de Rentas Internas en su portal: Un contribuyente especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, el cual es designado como Especial a través de una Resolución emitida por la máxima autoridad del SRI, y adquiere esta calidad a partir del mes siguiente que ha recibido la respectiva notificación designándolo como tal a determinados sujetos pasivos cuyas actividades se consideren importantes para la Administración Tributaria, por ejemplo, a efectos de contar con información valiosa para la gestión de los tributos.
- **Error.-** Cualquier acción de una persona que da como resultado algo negativo o poco aceptable. Un error puede comprender el incumplimiento de procedimientos, técnicas o directrices para ejecutar una obra.
- **Auditoría.-** Es un examen minucioso cuyo objetivo es evaluar la gestión, su actuación y técnicas para medir la eficacia de los procedimientos operativos y controles internos. (Vilar, José.1999. pág. 33)
- **Mejorar.-** Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor (Real Academia Española, 2014).
- **Proceso de mejora continua.-** La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora (Serra & Bugueño, 2004, pág. 46).
- **Control.-** El autor Koontz (2000) manifiesta que el control es la medición y corrección del
- desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes organizacionales. Implica la medición del desempeño con base en objetivo y planes mostrando los puntos débiles ayudando a corregirlos.

- **Garantía de calidad.**- se refiere al conjunto de las actividades planificadas, realizadas y contrastadas para garantizar que los resultados que emiten obtienen el nivel de calidad que se ha establecido previamente. Proporciona al laboratorio un aval fundamentado en la credibilidad y la confianza de la información generada, siempre que las actividades de control y evaluación de la calidad se apliquen y documenten sistemáticamente (Sáez & Gómez, 2006, pág. 15).
- **Control de calidad.**- Son el conjunto de actuaciones, diferenciadas del trabajo ordinario, planificadas y ejecutadas para proporcionar unos resultados con un nivel definido de calidad que cumpla los requisitos impuestos (Sáez & Gómez, 2006, pág. 15).
- **Eficiencia.**- Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar (Saludyeeficiencia.blogspot.com, 2013).
- Otro concepto de eficiencia, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2014, pág. 154).
- **Diagrama de Pareto.**- De acuerdo Francisco Rey (2003) en su obra “Técnicas de Resolución de Problemas”, explica que es una forma especial de gráfico de barras verticales en el cual se distribuyen los datos en orden de magnitud decreciente de izquierda a derecha; pueden utilizarse con o sin una línea de frecuencia acumulada.

Un diagrama debidamente construido pone en evidencia los esfuerzos que debemos concentrar sobre las áreas más importante del problema sea éste del tipo que sea. Los diagramas de Pareto se utilizan cuando debemos dirigir la atención a los problemas de un modo sistemático y en particular cuando dispongamos de medios limitados para resolver una gran cantidad de problemas (Rey Sacristán, 2003, pág. 64).

- **Diagrama de Flujo de Procesos.**- Es la representación gráfica de un proceso, comprende símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer de forma objetiva y estructurada para analizar y registrar actividades que conforman un proceso. En cada etapa del proceso es representado por un símbolo diferente que refleja una descripción breve; los símbolos gráficos están unidos entre sí a través de flechas que indican la dirección del flujo



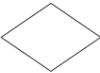



Nombre Símbolo	Descripción	Símbolo
Terminador	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso.	
Decisión	Representa la bifurcación de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	
Documento	Representa documentos en el soporte papel	
Base de Datos	Representa información en soporte digital	

Figura 1
Diagrama de Flujos

Tomado de: <http://herramientasdediagramasdeflujo.wikispaces.com/diagramas+de+flujo>

- **Gráfica de Control.**- Pablo Verdoy y Jorge Mateu (2006) en su libro *Manual de Control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones*, lo definen como un gráfico en el que se representa el comportamiento en un proceso anotando sus datos ordenados en el tiempo. El objetivo principal de los gráficos de control es detectar lo antes

posible cambios en el proceso que puedan dar lugar a la producción de unidades defectuosas y ello se consigue minimizando el tiempo que transcurre desde que se produce un desajuste hasta que se detecta (Prat, Grima, & Solé, 2000, pág. 247).

1.3 MARCO LEGAL

Durante los últimos años se evidencia un enorme incremento en la recaudación de impuestos efectuados por la autoridad tributaria. El Servicio de Rentas Internas (SRI) nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad y es que entre los años 2000 y 2006 la recaudación fue de 21.995 millones; mientras que en el período comprendido entre 2007 y 2013 la recaudación se triplicó, superando 60.000 millones de dólares. Cristalería del Ecuador S.A Cridesa fue designada como Contribuyente Especial a través de la Resolución No. 6925 emitida por el Servicio de Rentas Internas (SRI) motivo por el cuál es susceptible a auditorías tributarias. Dichas auditorías corresponden a los movimientos contables efectuados por actividades de compra o venta de mercancía o servicios. Considerando esta premisa, y partiendo del punto objeto de estudio mejora en el proceso de cuentas por pagar, se establece la necesidad de garantizar que el proceso de registro de facturas de proveedores sea correctamente procesado en el sistema contable.

El Plan Nacional del Buen Vivir en su página 67 manifiesta que: “La posibilidad de alcanzar una estructura productiva basada en el conocimiento tecnológico depende, en gran parte, de la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Este proceso contribuye al incremento de la productividad general de la industria y se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y el fomento de las capacidades de la población”. Orientados en los nuevos cambios tecnológicos, la empresa CRIDESA, adquirió el Sistema Contable SAP, el cual facilita tener una visión consolidada de la información de manera más rápida. A partir del mes de Enero del 2015 CRIDESA implementó la facturación electrónica: “Un comprobante electrónico es un documento que posee con los requisitos legales y

reglamentarios exigidos para todos comprobantes de venta, garantizando la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido”. Implementar este sistema abarca procesos adicionales como capacitación, investigación y desarrollo para el área responsable del proceso de recepción y registro de documentos. De acuerdo al literal D, del Plan Nacional de Buen Vivir: “Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores” Pág. 284

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

2.1. Breve reseña histórica

Cristalería del Ecuador S.A. CRIDESA es una sociedad anónima ecuatoriana perteneciente al Grupo Owens Illinois Inc. (O-I), el cual es sucesor de Owens Bottle-Machine Company, compañía que se formó con la invención de la máquina para hacer botellas de Michel J. Owens en el año 1903. Inicialmente, la máquina fabricada por Michael J. Owens producía cerca de 13 mil botellas por día, comparadas con las 600 botellas diarias que un formador de vidrios experto podía producir, lo cual representó una ventaja importante para la compañía O-I en comparación al resto de empresas inmersas en la industria del vidrio. Actualmente, estas máquinas dependiendo su tipo pueden producir algo más de un millón de botellas por día. A continuación se muestra una reseña de la historia del grupo:

Tabla 2
Cronología de la Historia de CRIDESA

Año	Descripción
1929	Owens Bottle-Machine Company se fusiona con Illinois Glass Company, con lo cual se forma Owens-Illinois Glass Company.
1932	Owens-Illinois produce por primera vez tapas plásticas.
1958	La compañía manufactura su primer envase de plástico soplado.
1965	El nombre legal de la empresa es cambiado a Owens-Illinois Inc., a fin de reflejar mayor alcance de las operaciones, incluida la fabricación de envases plásticos.
1998	La compañía amplió su negocio con la adquisición de Brockway, Inc.
2000	En el mundo, los despachos diarios ascienden a 100 millones de botellas diarias.
2004	O-I duplica su capacidad productiva en Europa, mediante la compra de BSN Glass Pack S.A., convirtiéndose en el mayor productor mundial de envases de vidrio.

2005	El nombre comercial del grupo es cambiado nuevamente, esta vez a O-I, nombre al cual se sumaron todas las divisiones del mundo en búsqueda de establecer estrategias y reorientar actividades, así como obtener una cultura para aprovechar las capacidades globales, ampliar la base de mercado y centrarse en aspectos fundamentales para competir mejor, crecer y obtener mejores beneficios en la industria.
2006	Las nuevas sedes a nivel global abrieron en Perrysburg, Ohio. Además, adquirió el negocio y los activos de Tianjin New World Glass Containers Co. Ltd., de la República Popular de China y anunció la construcción de una planta de envases de vidrio en Lurín, Perú, dada la existencia y crecimiento de la demanda local y de la región de envases de vidrios.
2007	O-I anunció la venta de su negocio de empaques plásticos. Así mismo, alcanzó el valor de US\$ 49.50, el máximo precio desde su regreso como una compañía pública de comercio en 1991. El fundador de O-I, Michael J. Owens, ingresó al salón de la fama de inventores por su invento de la máquina automática de producción de botellas.
2008	Para el período fiscal 2008, los ingresos netos de operaciones internacionales alcanzaron los US\$ 6 mil millones, lo que representa el 76% de ventas netas del grupo.

Tomado de: Cridesa 2014

El Grupo es reconocido actualmente como el mayor fabricante de envases de vidrio en el mundo, con posiciones de liderazgo en Europa, Norteamérica, Asia Pacífico y América del Sur, y cuenta con 79 plantas de fabricación en los cinco continentes empleando a casi 22,500 personas. La compañía es el líder fabricante de contenedores de vidrio en 18 de los 22 países en los que compete en el segmento de contenedores de vidrio del mercado de envasado rígido, incluyendo los EE.UU., y el único fabricante de envases de vidrio en 8 de estos países.

En el transcurso del año 2012, O-I vendió su división de plásticos para centrar a la empresa en la fabricación de vidrio. Además, durante este período se reconoció e indujo al *Hall de Inventores Nacionales de la Fama* sobre Michael J. Owens por su contribución con la invención de la máquina automática de hacer botellas. Cuenta con 57 plantas de manufactureras, 17.000 empleados en Estados Unidos y unos 27.000 en Norteamérica, Sudamérica, la India y Europa. O-I Ecuador planta Guayaquil está construida sobre 436.880 m². Su planta, es la única dentro de su ramo en importancia del país, está ubicada en una zona

industrial, cuidadosamente seleccionada por la seguridad y por las evidentes ventajas y facilidades con que cuenta en cuanto a vías de acceso que conectan con toda la región y el país, para la entrada de insumos y salida del producto terminado.

Como ente multinacional, O-I debe cumplir con altos estándares de calidad; contar con equipos modernos y sofisticados; y personal capacitado. Por ello, cuenta permanentemente con el respaldo y asistencia técnica de personal calificado de Owens-Illinois Inc., en programas de capacitación y soporte técnico, no sólo en las áreas de producción sino también en las administrativas. Esta estructura y la política de la empresa, ha logrado a través del tiempo posicionarla como una empresa líder en el grupo. Durante el 2012, O-I vendió su división de plásticos para centrar la empresa en la fabricación de vidrio. Actualmente, O-I Ecuador atiende el 100% del mercado de las embotelladoras, cervecerías, alimentos, licores, bebida no alcohólicas conservas y parte de los laboratorios farmacéuticos del Ecuador. O-I utiliza tecnología de punta en la fabricación de sus productos y tiene como política la búsqueda de eficiencia en las labores que realizan todas las compañías pertenecientes al grupo.

2.2. Actividad de la empresa y datos generales

Cristalería del Ecuador S.A es una empresa dedicada a la producción de envases de vidrio para bebidas que incluyen cervezas, gaseosas, licores, vinos, alimentos, té, jugos y productos farmacéuticos. Su principal accionista es la empresa Owens Illinois con una participación accionaria de 69,10%. Las acciones de capital de la compañía están inscritas en el Registro de Mercado de Valores según resolución No. 95-2-6-1, expediente número 003160 de la Superintendencia de Compañías con fecha de Resolución 11 de mayo de 1995, fecha de Inscripción 18 de mayo de 1995, y pertenece al Sector Privado.

El RUC de la empresa es 0990021279001. El número promedio de empleados al 2014 es de 198 empleados contratados directamente en relación de dependencia y 45 empleados

relacionados a través de servicios complementarios de acuerdo a lo dispuesto en el Mandato Constituyente No.8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008) que decreta la:

“Eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo”.

Las empresas de servicios complementarios que dan soporte a la gestión son:

Comiexpress S.A, ofrece servicios de alimentación; G4S empresa dedicada a la seguridad de todas las vías de acceso a la empresa; Maldonado de Limpieza (Servimaldonado) encargada del cuidado y limpieza de las instalaciones.

2.3. Ubicación de la empresa

La Compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en el Km. 22.5 de la vía perimetral.



Figura 2
Ubicación CRIDESA

2.3.1 Ubicación Geográfica

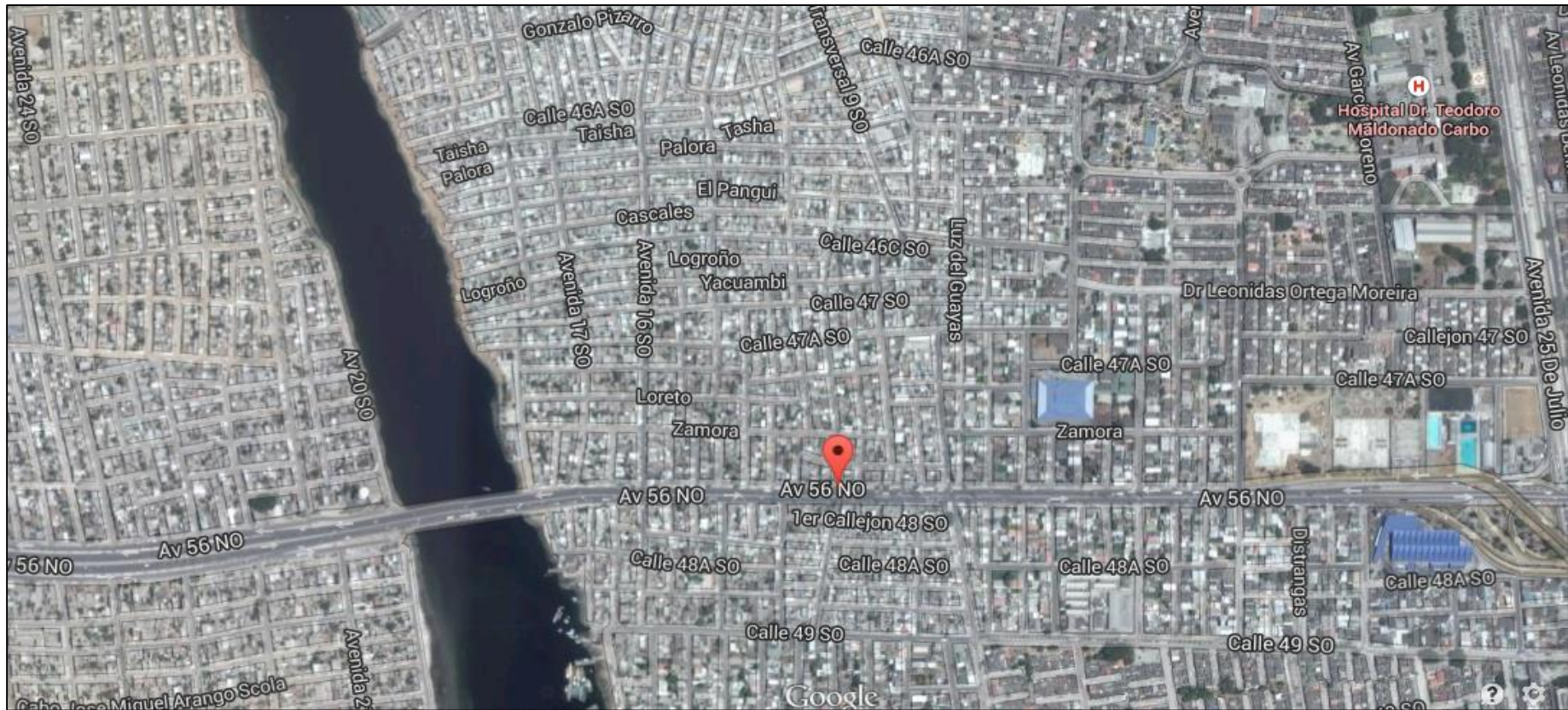


Figura 3

Ubicación Geográfica

Tomado de: Google maps

2.3.2 Instalaciones de la Empresa Cristalería del Ecuador S.A Cridesa

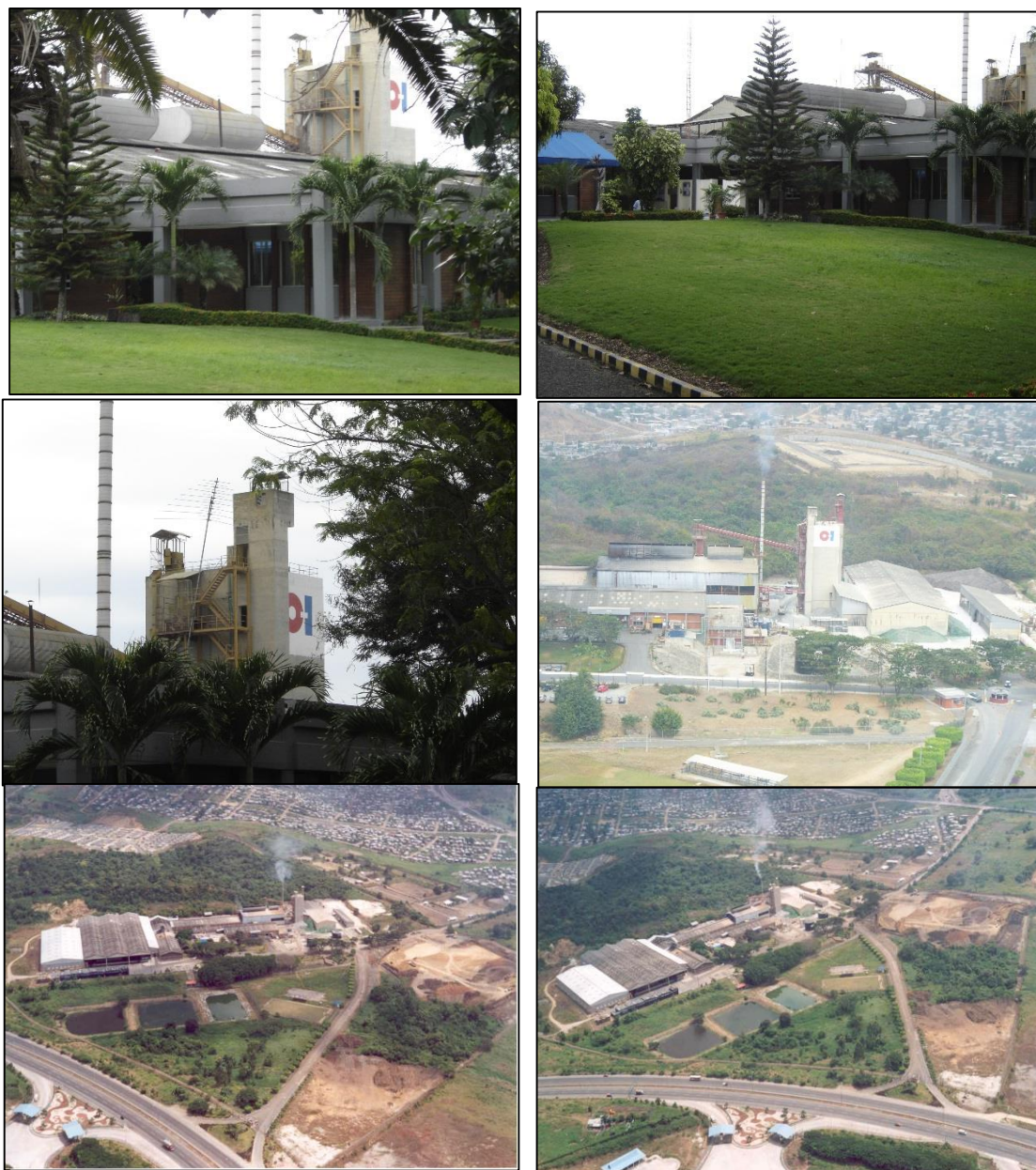


Figura 4
Fotografías de CRIDESA

2.4 Principales productos que ofrece

CRIDESA es una compañía ecuatoriana dedicada principalmente a la manufactura de productos hechos a base de vidrio, primordialmente envases, enfocados principalmente al mercado local y de forma secundaria al mercado internacional. Dentro de las actividades de manufactura, la compañía se dedica a la producción de envases de vidrio para bebidas

malteadas que incluyen cervezas, refrescos preparados y con bajo alcohol, licores, vinos, alimentos, té, jugos y artículos farmacéuticos, entre otros. A continuación se presenta un gráfico que resume los ingresos obtenidos por *CRIDESA* clasificados en actividades realizadas durante el año bajo análisis:

Los envases fabricados por *CRIDESA* son realizados en varias clases (color) de vidrio, tales como: transparente (flint), ámbar, verde claro, verde oscuro y transición los principales. Los cuales se elaboran de acuerdo a las especificaciones del cliente.

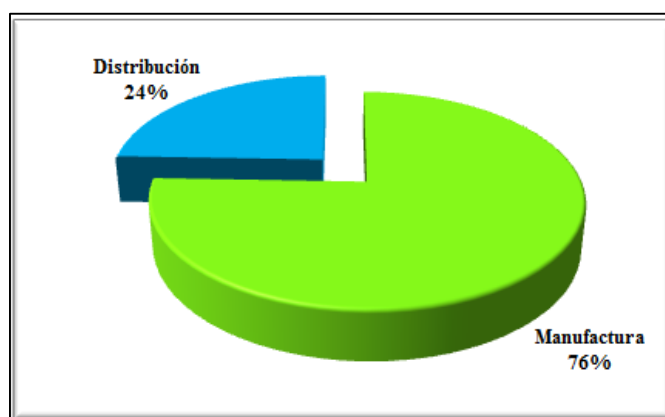


Figura 5
Origen de ingresos obtenidos en el 2013.

- Dentro de este segmento, *CRIDESA* fabrica envases para diversos tipos de clientes los cuales operan principalmente en el mercado de consumo distinguiéndose dos segmentos de negocio:

- ✓ Industria de alimentos y bebidas
- ✓ Industria farmacéutica.

Dentro del segmento de alimentos y bebidas la compañía se dedica a elaborar envases para productos tales como: cerveza, gaseosas, licores, vinos, jugos, envases de mayonesa y salsa de tomate, y otros productos semejantes.

Con respecto a la línea farmacéutica, los envases elaborados se destinan principalmente a productos tales como: medicinas, jarabes y otros.

- Los productos elaborados por la compañía son los siguientes:

- ✓ Botellas de vidrio para gaseosas, jugos, cervezas y demás bebidas.
- ✓ Envases para contenedores de condimentos y saborizantes.
- ✓ Envases farmacéuticos.

2.4.1 Líneas de Negocio

Cristalería del Ecuador S.A Cridesa enfoca su producción a la fabricación de envases de bebidas gaseosas, cervezas, licores, productos alimenticios y farmacéuticos, lo que la hace la empresa con mayor variedad de envases en el mercado nacional. Actualmente atiende el 95% del mercado de las embotelladoras, cervecerías, destilerías, conservas y laboratorios farmacéuticos del país. Además, exporta a Estados Unidos, República Dominicana, Perú, Bolivia y Chile. Cridesa, mantiene una completa gama de envases en stock para cada uno de los segmentos mencionados y de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

En las bebidas gaseosas, el vidrio al ser completamente impermeable no permite el escape de gas y se conserve por mayor tiempo; en el caso de jugos y néctares, retiene el aroma y sabor original con el que fueron envasados. Permite el llenado en caliente y es ideal para procesos de pasteurización y autoclave. Los envases de cerveza, el vidrio es el empaque ideal ya que retiene su sabor natural. El color ámbar y verde de los envases protegen la cerveza de los rayos ultravioleta que aceleran el proceso de fermentación y alteran el sabor. El envase de vidrio por sus propiedades de higiene y conservación del producto; versatilidad de diseños y transparencia, permiten una personalización para cada tipo de licor, en un segmento donde la apariencia e imagen es determinante para llegar al consumidor.

En los alimentos, el vidrio, al ser un material inerte, permite conservar la pureza y condiciones originales del producto, no cambia su sabor, ni permite el escape de aroma. Su transparencia permite apreciar su contenido, y su facilidad de apertura y cierre son beneficios apreciados por los consumidores.

En la actualidad, el envase se ha convertido en uno de sus mejores vendedores, del cual depende en gran medida que su producto llame la atención del consumidor. *CRIDESA* cuenta con los recursos necesarios para asesorar al cliente en todas las etapas del desarrollo del envase apropiado para su producto.

Las propiedades de pureza e higiene son altamente apreciadas por la Industria Farmacéutica, ya que garantiza que la composición de los medicamentos permanezca intacta, y así obtener la efectividad deseada. OI Ecuador tiene dos tipos de estrategias: La primera se enfoca en el mantenimiento de las cuentas y la segunda en el desarrollo de nuevos mercados ésta estrategia forma el 40% de nuestras ventas anuales.

Un detalle de las principales líneas de negocio y funciones de las compañías relacionadas con las cuales *CRIDESA* ha efectuado transacciones durante el ejercicio 2013, es el siguiente:

Tabla 3
Empresas Relacionadas del Exterior

Compañías	Funciones Efectuadas y Riesgos Asumidos por la Compañía Relacionada en la Actividad Comercial con <i>CRIDESA</i>	Relación Comercial con <i>CRIDESA</i> en el 2013
Owens Brockway Glass Container, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza actividades relacionadas con la fabricación de envases, contenedores de vidrio, partes de máquinas y asistencia técnica. 	<p><i>CRIDESA</i> realizó transacciones de importación y exportación de inventario para repuestos. La compañía efectuó transacciones por servicios prestados, pagos de regalías, asistencia técnica, trademark y licencias.</p>
Cristalería Peldar S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Tiene por actividad principal la fabricación y comercialización de productos hechos de vidrio. 	<p><i>CRIDESA</i> incurrió en gastos de importación de inventario para repuestos. Además incurrió en transacciones de exportación de envases y repuestos. La compañía efectuó gastos por servicios de viaje.</p>
Cristar S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio 	<p><i>CRIDESA</i> incurrió en gastos de importación de Materia Prima.</p>
Centro Mecanizado Del Cauca	<ul style="list-style-type: none"> Realiza actividades relacionadas con la fabricación y reparación de maquinaria, materiales e instrumentos relacionados a la industria del vidrio. 	<p><i>CRIDESA</i> incurrió en transacciones de importación y exportación de inventario para repuestos.</p>

Owens Illinois Perú S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza actividades relacionadas con la fabricación de envases de vidrio. 	CRIDESA incurrió en gastos de importación en materia prima y de inventario para repuestos. Además incurrió en transacciones de exportación de envases y repuestos. La compañía tuvo transacciones de reembolsos por gastos de viaje.
Owens Illinois América Latina Adm Ltda	<ul style="list-style-type: none"> Realiza actividades relacionadas con la distribución y comercialización de envases de vidrio. 	CRIDESA incurrió en transacciones de exportación de inventario para repuestos. Además, la compañía tuvo transacciones de reembolsos por gastos de viaje.
Cristalerías Rosario	<ul style="list-style-type: none"> Fabricación de envases de vidrio para bebidas, botellas y relacionados. 	CRIDESA incurrió en transacciones de exportación de inventario para repuestos. Además, la compañía tuvo transacciones de reembolsos por gastos de viaje.
Oi-Europe Sarl	<ul style="list-style-type: none"> Realiza actividades relacionadas con la fabricación de envases de vidrio. 	La compañía tuvo transacciones de reembolsos por gastos de viaje.
O-I Australia Operations & Tech	<ul style="list-style-type: none"> Compañía privada que obtiene sus ingresos de la fabricación y distribución de envases de vidrio. 	La compañía efectuó transacciones por servicios recibidos en asistencia técnica.
O-I Manufacturing Netherlands B.V.	<ul style="list-style-type: none"> Tiene por actividad principal la fabricación, distribución y comercialización de envases de vidrio para bebidas y botellas. 	CRIDESA realizó transacciones de créditos externos otorgados y los correspondientes intereses generados.

Tomado de: Cridesa

Además, *CRIDESA* y sus compañías relacionadas se dedican a varias líneas de negocio entre las que se encuentra también la elaboración de tapas para envases y la incursión en la fabricación de envases de plástico (estas dos actividades solo en determinados países, no en el Ecuador), aunque últimamente la multinacional ha decidido centrarse a su negocio principal que es la producción de envases y botellas de vidrio.

2.4.2 Principales Clientes

En la actualidad OI Ecuador cuenta con 230 clientes divididos en las cinco ramas anteriormente mencionados los cuales debidos a sus exigencias promueven a la difusión de mejoras constantes en nuestro diseño y servicio. El promedio de volúmenes de venta en el tercer trimestre del 2012 oscila en USD \$102,000 y se proyecta una mejora en el último

trimestre del año, debido a que se considera que el mes de diciembre es el mes más rentable para la compañía porque la producción de envases de licores asciende a 200,000 toneladas.

Los clientes mayoritarios son:

De bebidas gaseosas el cliente con mayor volumen de compras es Delisoda con un promedio de USD \$590,000 mensual. Venta de envases farmacéuticos a la Importadora Crespo un promedio mensual de USD\$17,000; de cerveza las mayores ventas se efectuaron a Cervecería Nacional con un valor de USD \$1'900,000; en licores las mayores ventas se efectuaron a la Corporación Azende un valor de USD \$140,000 y en envases de alimentos a la Industria Agrícola Exportadora un promedio mensual de USD \$85,000. Estas cifras reflejan un promedio de ventas durante el año 2013. OI Ecuador posee una política de crédito bien definida, la cual permite identificar a los clientes potenciales y asignarles un límite de crédito, el cuál es revisado trimestralmente para garantizar la recuperación de la cartera. Cerca del 97% de las ventas de la Compañía se realizan con clientes independientes, mientras que el 3% restante corresponde a transacciones efectuadas con compañías relacionadas. A continuación se presenta un gráfico que resume las transacciones efectuadas con clientes independientes y con compañías relacionadas durante el periodo bajo estudio:

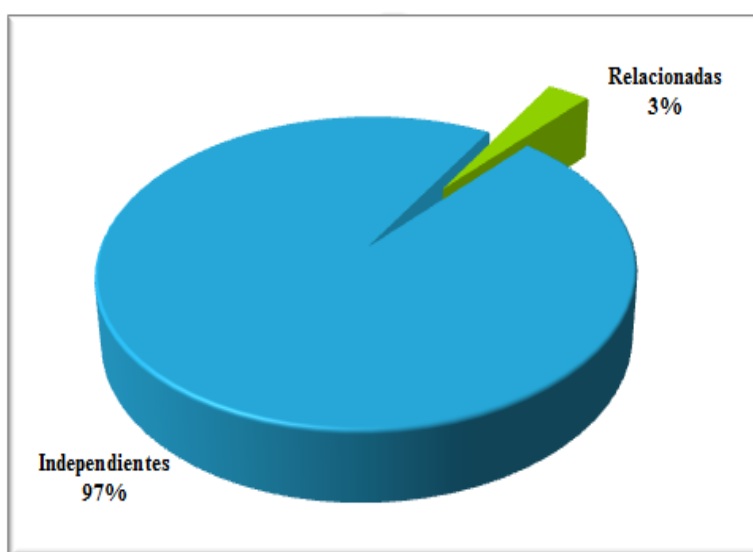


Figura 6

Distribución de los clientes

Durante el año 2013, *CRIDESA* mantuvo aproximadamente 114 clientes de los cuales 106 fueron nacionales y ocho (8) internacionales. El cliente más importante de la compañía fue Cervecería Nacional con aproximadamente el 45% de la participación sobre las ventas totales del año 2013. Los principales clientes de *CRIDESA* corresponden a:

- ✓ Empresas fabricantes de bebidas como las gaseosas, licores, jugos, demás bebidas sin alcohol, cervezas, vinos y bebidas alcohólicas saborizadas.
- ✓ Empresas fabricantes de alimentos como por ejemplo: mermeladas, aderezos, salsas, alimentos en conservas, sopas, condimentos, aceites, vinagre, especias y otros alimentos.

Adicionalmente la compañía realiza transacciones con clientes que desarrollan actividades en la industria farmacéutica, sin embargo las ventas con los clientes de este segmento son poco significativas. Los clientes de la compañía se encuentran concentrados en dos segmentos de negocio: el segmento de alimentos y bebidas y el segmento farmacéutico. Dentro de estos segmentos, dos empresas ocupan mayor participación en las ventas de la compañía: Cervecería Nacional y Ecuador Bottling Company, las cuales en conjunto representan cerca del 48% de las ventas totales del año 2013. Los clientes más representativos en las ventas de la compañía durante el periodo de estudio fueron: Cervecería Nacional CN S.A., Ecuador Bottling Company (Coca-Cola), Owens Illinois Perú S.A y Quicornac S.A. A continuación se presenta un gráfico que resume las ventas por cliente del año 2013:

CRIDESA consta con una política bien definida de financiamiento para sus clientes, ha establecido plazos de financiamiento de 30 días pero podrían llegar hasta los 45 días dependiendo del tipo de producto que se venda y dependiendo del tipo de cliente. Por otro lado, se considera un plazo promedio de cobro de 47 días.

2.4.3 Competidores

Cristalería del Ecuador S.A Cridesa es la única empresa en el territorio nacional dedicada a la fabricación de envases de vidrios y distribuye sus productos a todas las regiones del país. A nivel internacional, exporta envases a compañías del grupo en especial en las épocas de reparación del horno. La competencia en el sector de manufactura vendría dada por la oferta internacional, pero aun así como OI Ecuador pertenece al grupo multinacional Owens Illinois, líderes a nivel mundial en el mercado de los envases de vidrio, ésta competencia no resulta mayor amenaza para la compañía. *CRIDESA* no tiene competidores directos a nivel nacional que se dediquen a la elaboración y fabricación de envases de vidrio principalmente botellas. Sin embargo, se considera que la competencia estaría dada de forma indirecta al tener que competir con productos sustitutos del vidrio como por ejemplo: el plástico, la lata, el tetrapack, el pounce y el cartón en sus diferentes presentaciones.

Actualmente ésta empresa consta como la única empresa fabricante de envases de vidrio en el Ecuador y se considera que la competencia directa en este sector de manufactura vendría dada por la oferta internacional. La presencia de productos sustitutos con precios más económicos, reduce las posibilidades de liderar actualmente el mercado de empaques, sin embargo, dentro del mercado de envases de vidrio *CRIDESA* posee el 95% de participación dejando el 5% restante a otras empresas dedicadas solamente a la distribución de productos hechos a base de vidrio.

De esta manera, se concluye que la compañía se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde no se puede controlar los precios a causa de la existencia de bienes sustitutos y donde la estrategia de costos bajos de producción en razón de economías de escala (altos volúmenes de fabricación) son importantes para la preservación del negocio en el Ecuador.

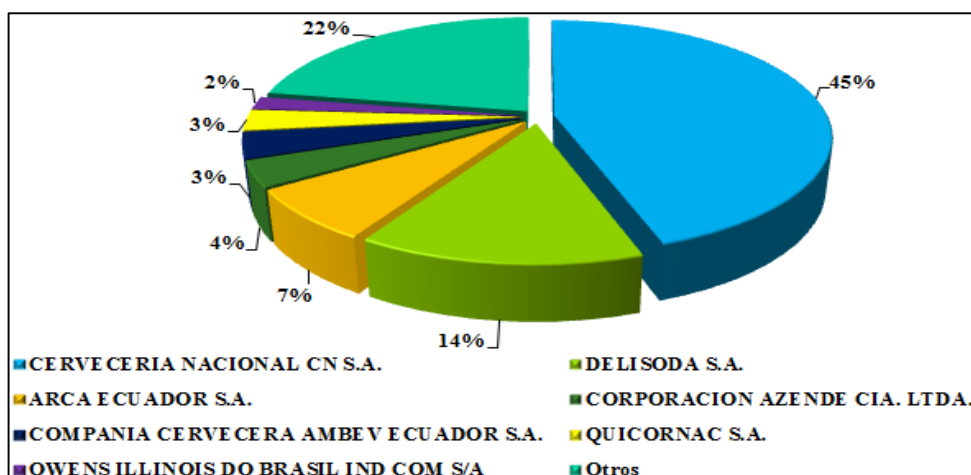


Figura 7
Composición de Venta por clientes 2013

2.4.4 Proveedores

OI Ecuador cuenta con una gama variada de proveedores que debido a la naturaleza del negocio exige que los bienes e insumos adquiridos sean los mejores del mercado. En el caso de la compra de materia prima, los proveedores más recurrentes son:

Jaime Gaibor, uno de los mayores distribuidores de arena sílice, vidrio verde, carbonato de calcio; el promedio de compras mensuales es de USD\$147,000. Ecoprioridad cuyas ventas más significativas son de casco flint y ambar el promedio de compras mensuales es de USD \$60,000; Humberto Herrera proveedor de pallets el promedio compras mensuales asciende a USD \$53,000; Cervecería Nacional vende casco ambar cuyo promedio de compras es de USD \$15,000 y Recyvidrios es otro de los proveedores de casco ambar, el promedio de compras mensuales a este proveedor es de USD \$8,000.

2.5 Visión

Llegar a ser la compañía de empaques líder a nivel mundial logrando un crecimiento consistente y sostenido y ofreciendo productos de consumo preferido, que permitan a nuestros

clientes contar con productos de un sabor superior, saludable, de apariencia atractiva y beneficios de valor.

2.6 Misión

Liderar nuestra industria en innovación, rentabilidad y crecimiento sostenido. Transformarnos en una empresa de crecimiento global, vibrante, moderna y de alta densidad. Ser un ganador en el mercado y con la sociedad a través de la competitividad y del enfoque del negocio con altos valores éticos.

2.6.1 Estructura Accionaria

Los accionistas de CRIDESA son OI Ecuador STS LLC. (O-I Ecuador), domiciliada en Delaware - Estados Unidos, con una participación accionaria de 68.92% y alrededor de 218 accionistas minoritarios que poseen el 31.08% de las acciones restantes.

2.6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional y societaria del grupo con respecto a CRIDESA S.A. se puede detallar de la siguiente manera:

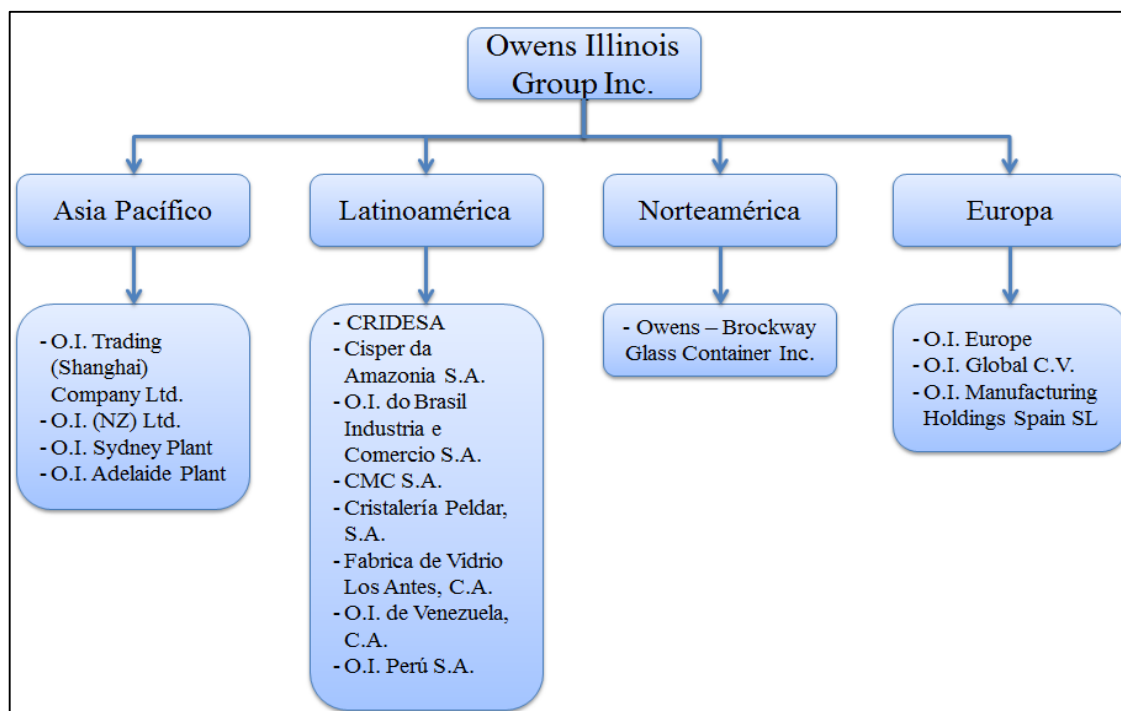


Figura 8
Estructura Organizacional

Con el propósito de conservar y ampliar su mercado, así como de seguir una de las políticas definidas por la multinacional O-I, CRIDESA practica la filosofía del mejoramiento constante de los procesos productivos de manufactura. CRIDESA cuenta con personería jurídica, patrimonio y autonomía administrativa y operativa propia. A continuación se detalla un gráfico del organigrama estructural de la compañía:

- ❖ **Presidente Ejecutivo.**- se encarga de la ejecución de las políticas generales y administrativas del Directorio, administrar los negocios relacionados con el objeto de la compañía y realizar el seguimiento y control de los mismos, a fin de conseguir los objetivos anuales.
- ❖ **Director Administrativo Financiero.**- dirige las actividades de carácter financiero y contable, planificando estrategias financieras, definiendo los diferentes procesos y procedimientos tanto financieros como contables; así como, supervisar el área de contabilidad y el controlar la gestión de tesorería.
- ❖ **Tesorería.**- se encarga de cumplir en forma eficaz el manejo de los ingresos y egresos a través de la pagaduría y cobranza. Prepara el presupuesto de caja y cobranzas de la Empresa y supervisa el control de su ejecución.
- ❖ **Contabilidad.**- se encarga de mantener un sistema de contabilidad que proporcione información económica financiera, en forma eficiente, confiable y oportuna, conforme la normativa legal y profesional vigente, las políticas y requerimientos de la Empresa; así como, cumplir con las obligaciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus respectivos reglamentos.
- ❖ **Director de Ventas.**- se encarga del seguimiento y control de las operaciones de ventas tanto a nivel de Quito y Guayaquil. Tiene a su cargo al Jefe Administrativo de Ventas y al Ingeniero de servicios.

- ❖ **Director de Mercadeo.-** se encarga de planificar, ejecutar y evaluar las políticas de mercadeo de la compañía con respecto a la oferta de nuevos productos y diseños de envases a sus clientes, así como programar y evaluar el desarrollo de nuevos negocios relacionados a la actividad principal de la compañía.
- ❖ **Gerente de Planta.-** se encarga del mantenimiento de la eficiencia operativa, la operación segura y la consecución del funcionamiento correcto de las maquinas fabricantes de vidrio. Tiene a su cargo al Gerente de Producción, Gerente de Mantenimiento, Gerente de Zona Fría y al Coordinador de Horno y Mezcla.
- ❖ **Gerente de Recursos Humanos.-** encargada de programar e implementar la administración técnica de los recursos humanos para conseguir la profesionalización, adecuación y motivación de los recursos humanos con los valores, estrategias y objetivos de la compañía; así como, mantener la estructura organizacional adecuada para la ejecución de los procesos de la compañía.



Figura 9
Organigrama del Departamento Financiero

2.7 Análisis FODA

Tabla 4
Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Su presencia está en el mercado nacional e internacional. 2. Posee personal altamente capacitado proveniente de otras plantas de la Región. 3. Sus instalaciones cuentan con los equipos necesarios para garantizar la producción las 24 horas del día, en tres turnos laborables los 365 días del año. 4. Práctica una filosofía de responsabilidad social. 5. Posee una política de seguridad industrial bien definida, la cual ha permitido que se tengan 345 días sin accidentes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manuales de procedimientos desactualizados. 2. Fuga de información en los procesos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es la única empresa que fabrica envases de vidrio en el país. 2. Posee el soporte técnico de la casa matriz en Ohio, Estados Unidos. 3. La adquisición de un nuevo horno aumentaría la producción y abarcaría mayor mercado. 4. La incorporación de una nueva línea de producción ayudaría a efectuar menos cambios de referencia en el mes. 5. La producción se exporta a las empresas relacionadas de la corporación y en épocas de paradas del horno los niveles de exportación aumentan. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de productos sustitutos como el plástico y tetra pack. 2. Gustos y preferencias del consumidor. 3. Guerra de precios.

2.7 Descripción del proceso Cuentas por Pagar

La Administración del registro de facturas se basa en la generación de ingresos diarios en el módulo de cuentas por pagar a través del Sistema Contable SAP. La implementación de este sistema se ejecutó en el mes de abril/2013. A partir de esta implementación ha sido imperativo optimizar los tiempos de ingreso de los documentos contables y reducir los niveles de errores. El sistema integrado SAP permite tener una visualización global de los

movimientos de la operación en sus diversos módulos. Ingresar, visualizar y generar reportes se constituye como una de las bases para garantizar la eficiencia en el proceso.

2.8 Facturación Electrónica

El Servicio de Rentas Internas establece que desde el 01 de Enero del 2015 alrededor de 5006 empresas a nivel nacional debían completar de manera obligatoria al esquema de facturación electrónica. CRIDESA en cumplimiento a la ordenanza establecida por el SRI, incursiona en este proceso. Debido a esto el proceso de cuentas por pagar se me ligeramente modificado en relación a la recepción de facturas de ventas, es una obligación que el contribuyente enviar los documentos electrónicos al proveedor (XML-RIDE). Dichas facturas electrónicas eran entregadas directamente por el proveedor en las instalaciones de CRIDESA, junto con la orden de compra impresa.

2.9 Puntos a considerar

La facturación electrónica proporciona mayor seguridad en el resguardo de los documentos, eliminación de almacenamiento físico, cuidado del ambiente y consulta en línea de validez de transacción. (Diario el Comercio, 2015).

Fuga de información; si bien es cierto se estima que las facturas de compra deben llegar directamente a los correos de las personas asignadas, sin embargo debido a la estabilización del proceso estas facturas en gran mayoría llegan a las personas no relacionadas con el proceso, es decir el proveedor las envía a los contactos directos: comprador, usuario receptor del servicio, usuario solicitante del bien y/o secretarias.

Reproceso en el área, de acuerdo a las políticas de la empresa toda factura debe estar respaldada con una orden de compra generado por el sistema SAP, al momento de recibir la factura electrónica la orden de compra no está adjunta por lo cual se crea una demora ya que se debe buscar la orden de compra asignada a cada factura. Varios usuarios acceden a

los diferentes portales de los proveedores para poder obtener la información de las diferentes facturas generadas por compra.

Comprobantes de retención electrónicos, se observan falencias en el envío de los comprobantes ya que los proveedores llaman constantemente a solicitarlos.

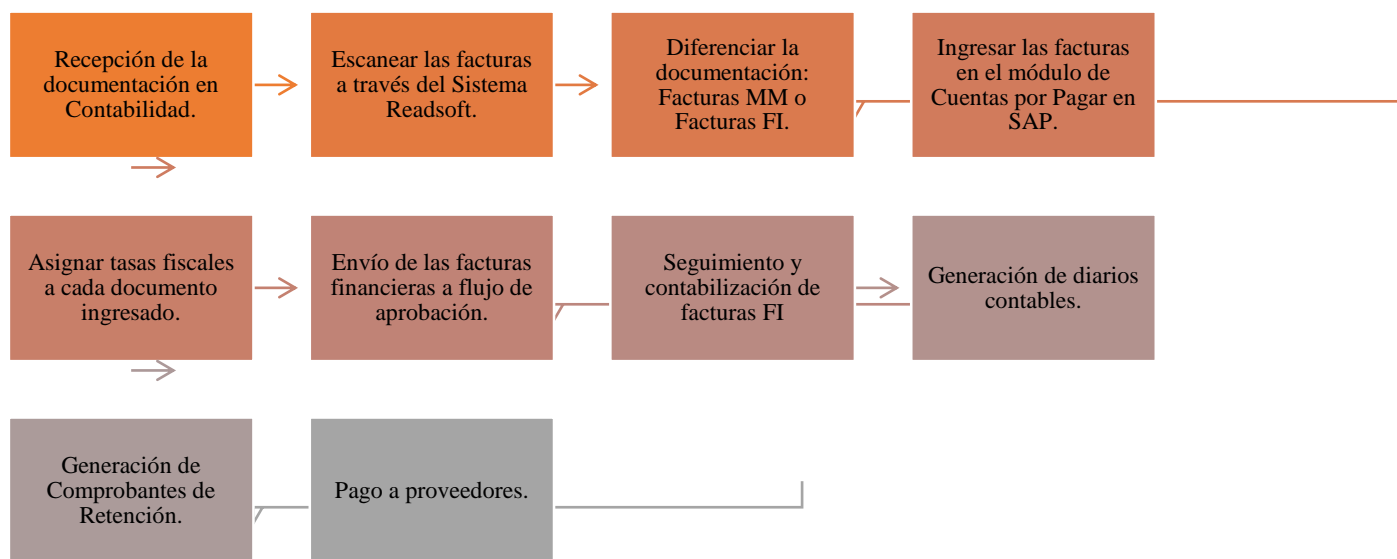


Figura 10
Flujo del proceso de cuentas por pagar

2.10 Flujo del Proceso

Los documentos ingresados se dividen en dos grupos: Financial Accounting (FI) o Material Management (MM).

2.10.1 Financiamiento de Facturas Financieras.- Corresponden a todos los documentos que son ingresados sin una orden de compra; afectan directamente a las cuentas contables pasando por un flujo de aprobación o denominado *Workflow*; El *flujo de trabajo* (*workflow en inglés*) es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas. Generalmente los problemas de flujo de trabajo se modelan con redes de Petri. Una aplicación de flujos de trabajo automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo.

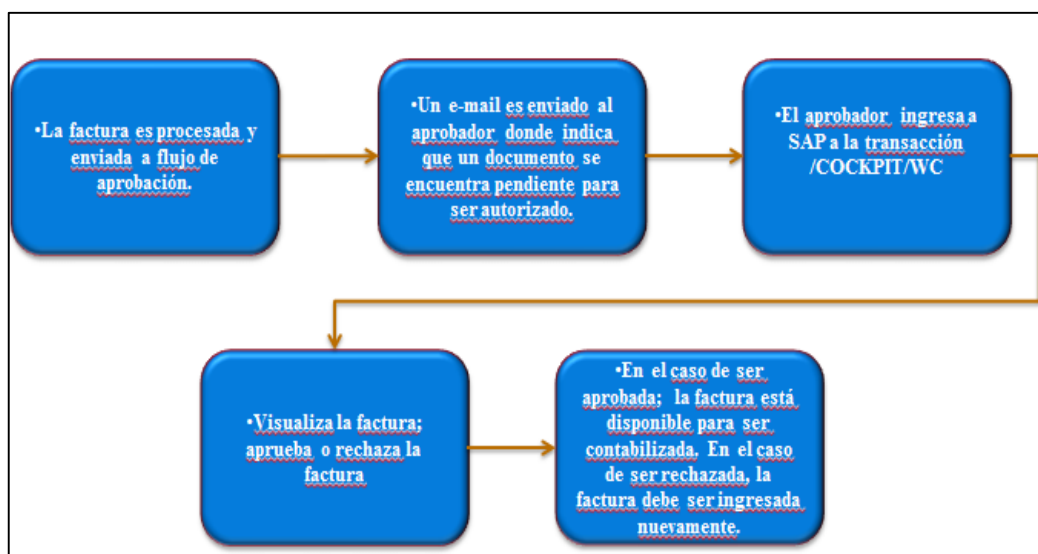


Figura 11
Diagrama de las facturas FI

1.10.2 Facturas Material Management o MM.- Las Facturas MM son aquellas que poseen una orden compra o PO previamente aprobada, se ingresan directamente en SAP y son contabilizadas de inmediato. Contablemente la orden de compra afecta la cuenta de gasto o de activo dependiendo del tipo de bien o servicio que se esté

adquiriendo y son cargados a los centros de costo de cada área. Este movimiento afecta la cuenta GR/IR la cual es rebajada en el momento que se efectúa la recepción del bien o servicio en bodega.

1.10.3 Orden de compra.- Se denomina orden de compra a los requerimientos de bienes o servicios que se hacen con el propósito de satisfacer una necesidad dentro de la organización y son adquiridos previo a una requisición efectuada en SAP y previo a una autorización de acuerdo al centro de costo asignado para cada área.

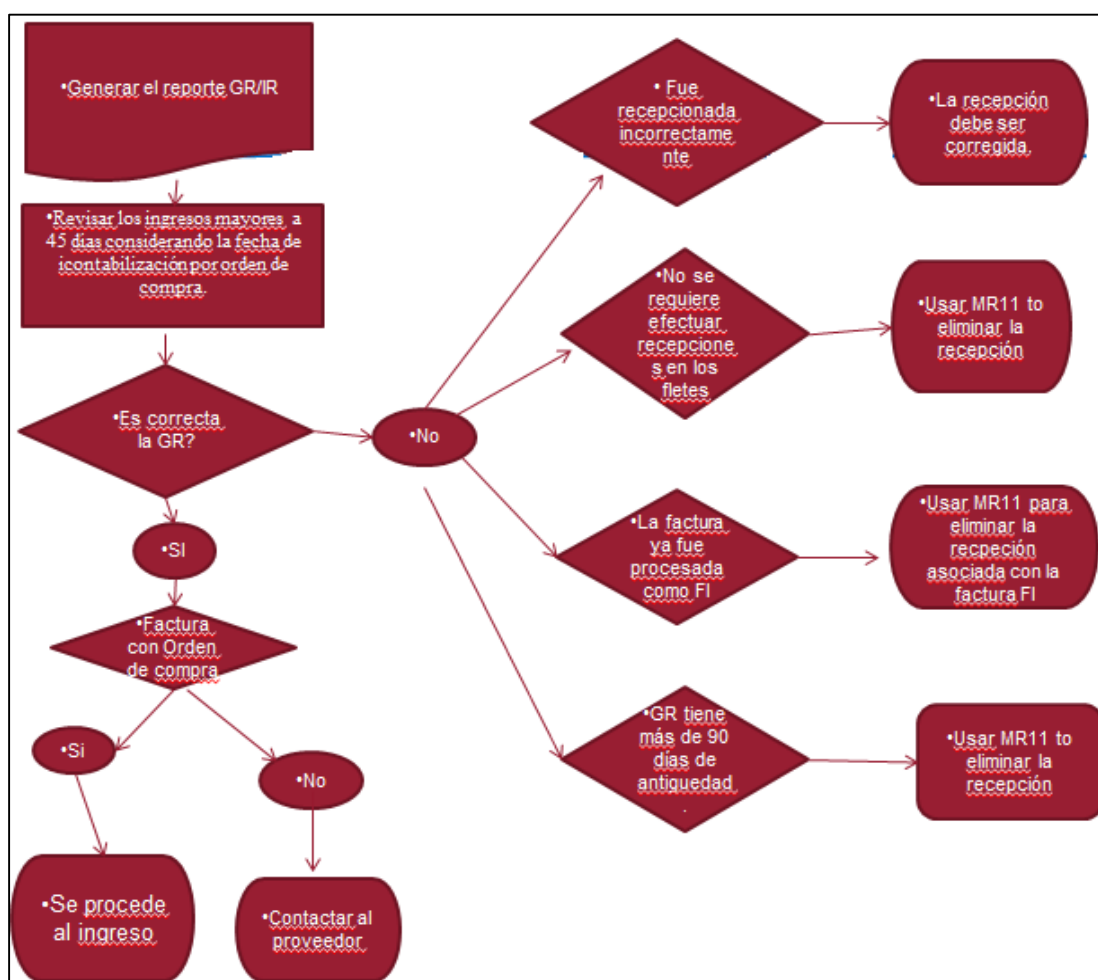


Figura 12
Flujo de facturas MM

2.8.4 Centro de Costo.- Se entiende por centro de costo a los gastos que serán cargados a cada línea del negocio, de acuerdo a su necesidad. A continuación se detallan los centros de costos por departamentos:

Tabla 5
Centro de Costo por departamento

DEPARTAMENTO	CENTRO COSTO
100118 - MANTENIMIENTO GENERAL	5003400
100152 - SILOS Y MEZCLA	5003010
100174 - HORNO	5003020
100182 - TALLER REPARACION MAQUINA	5003110
100184 - FORMACION	5003100
100221 - TALLER REPARACION MOLDE	5003130
100230 - ARCHA	5003240
100249 - PALETIZADO Y EMPAQUE	5003210
100250 - ESCOGIDO	5003200
100305 - CONTROL DE CALIDAD	5003250
100265 - ADMINISTRACION PLANTA	5003500
100284 - DECORACION	5003600
100260 - BODEGA DE DESPACHO	5003800
100766 - VENTAS	5902700
100767 - MARKETING	5902750
100773 - TESORERIA	5902100
100774 - RRHH	5003520

Tabla 6
Transacciones Utilizadas en SAP

Posición	Transacción en SAP	Actividad	Frecuencia
AP	/COCKPIT/1	Procesar facturas	Diariamente
AP	/COCKPIT/WC	Flujos de Aprobación	Diariamente
AP	FBL1N	Mayor de Proveedores	Diariamente
AP	FBL3N	Mayor Contable	Diariamente
AP	ZRTR_GRIR_AGING	GR/IR reporte	Diariamente
AP	F-44	Limpieza de proveedores	Diariamente
AP	ME51N	Crear requisición de compra	Cuando sea necesario
AP	ME52N	Cambiar requisición de compra	Cuando sea necesario
AP	ME53N	Visualizar requisición de compra	Cuando sea necesario
AP	FB08	Reversar Documentos	Cuando sea necesario
AP	MR8M	Cancelar facturas MM	Cuando sea necesario
AP	MRKO	Ingreso de facturas a Consignación	Diariamente
AP	ME13	Visualizar Orden de Compra	Diariamente
AP	S_P00_07000134	Reporte de retenciones	Diariamente
AP	FB03	Visualizar documentos	Diariamente
AP	S_ALR_87012078	Reporte de Facturas pendiente de pago	Diariamente

2.11 Descripción del Proceso en SAP: Ingreso de Facturas MM

1. Ingresar al ambiente de producción denominado P15.

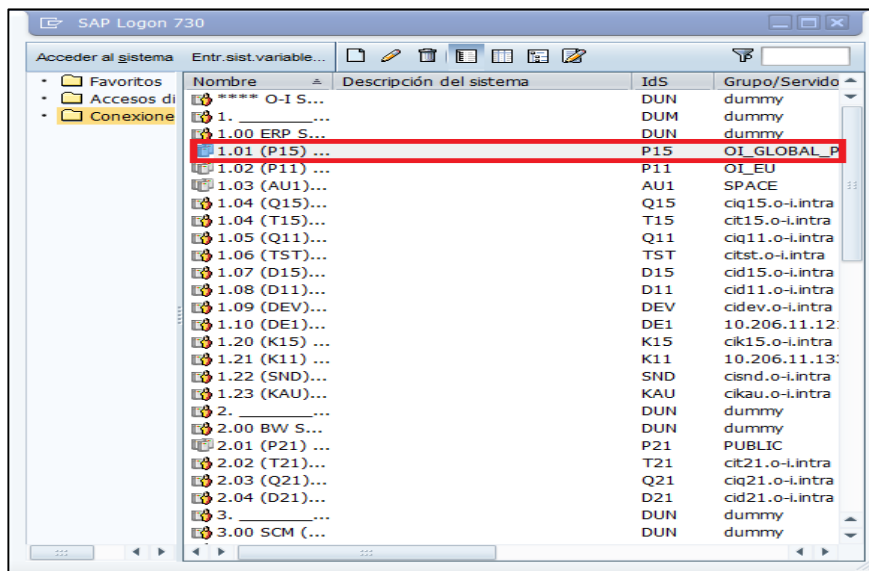


Figura 13
Ambiente de Producción SAP

2. Colocar el Usuario y clave asignado al cargo.

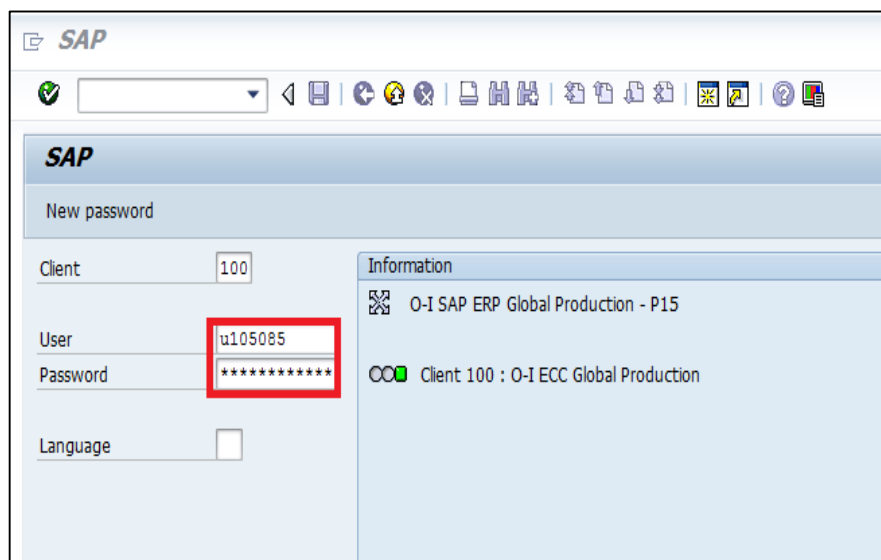


Figura 14
Ingreso al sistema

3. Se procede a escanear el documento de compra en Sistema Readsoft y a través de la transacción /COCKPIT/1, se procede al ingreso de las facturas.

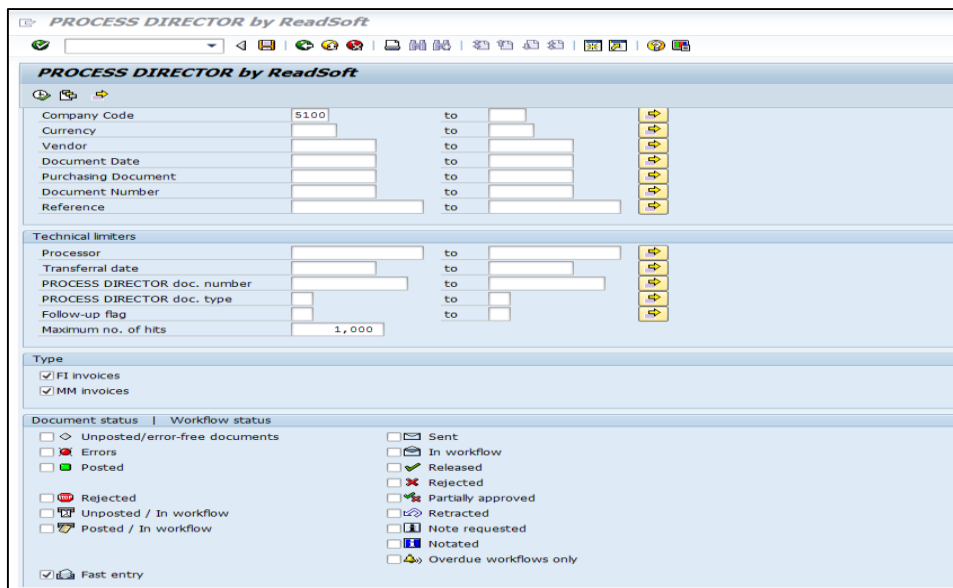


Figura 15
Sistema Readsoft

4. Se ingresa a Fast Entry y se llenan los siguientes datos:

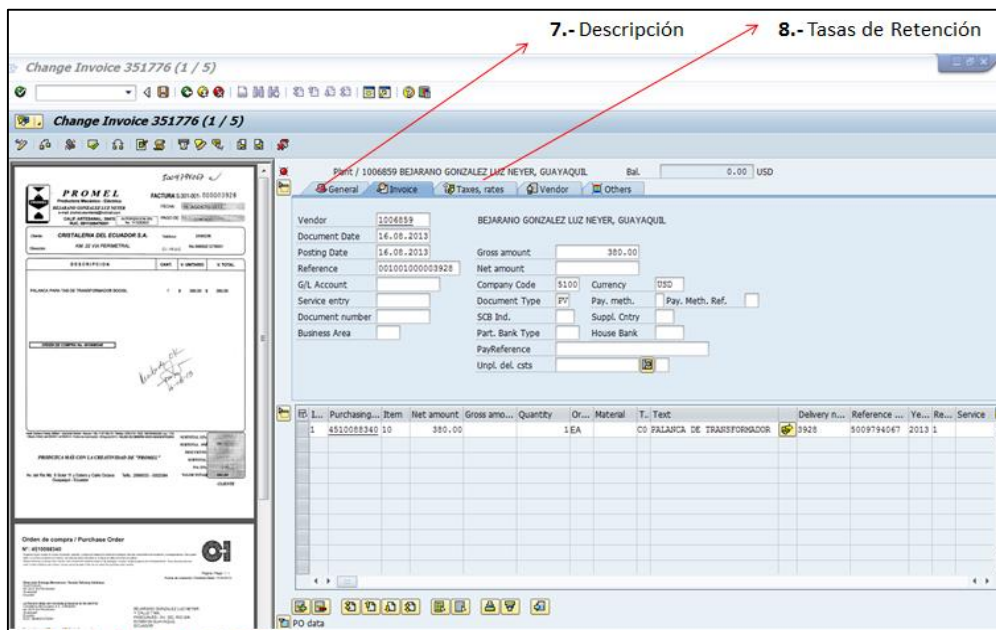


Figura 16
Ingreso de facturas

5. Ingreso de información fiscal exigida por el SRI.

The screenshot shows the SAP 'Fast entry' screen for a vendor invoice. The left pane displays a scanned invoice from 'PROMEL' with details like 'FACTURA 5101-024 000019328' and 'FECHA 16.08.2013'. The right pane contains the data entry fields. A table below the fields shows the invoice items.

Item	Purchasing...	Item	Net amount	Gross amo...	Quantity	Or...	Material	T...	Text	Delivery n...	Reference ...	Ye...	Re...	Service
1	4510088340	10	380.00			1EA		CO	PALANCA DE TRANSFORMADOR	3928	5009794067	2013	1	

Figura 17
Campos exigidos por el SRI

6. Visualización del documento contable y verificación de tasas fiscales.

The screenshot shows the 'Enter Incoming Invoice: Company Code 5100' screen. The 'Simulate' button is highlighted with a red arrow and labeled '9.- Se simula la contabilización.'. Below the simulation window, a table shows the accounting entry simulation.

Position	A/G/L	Acz/Max/Aut/Vndr	Smart Number	Amount	Cl...	Purchasing...
1K	4100000	BEJARANO GONZALEZ		374.20	USD	
2S	4150150	GR/IR - Projects		380.00	USD	4510088340 10
1200000000S	4800218	W/H Tax - Other		3.80	USD	

The 'Post' button is also highlighted with a red arrow and labeled '10.- Se contabiliza la factura.'.

Figura 18
Revisión de tasas fiscales

7. Se genera un documento contable:

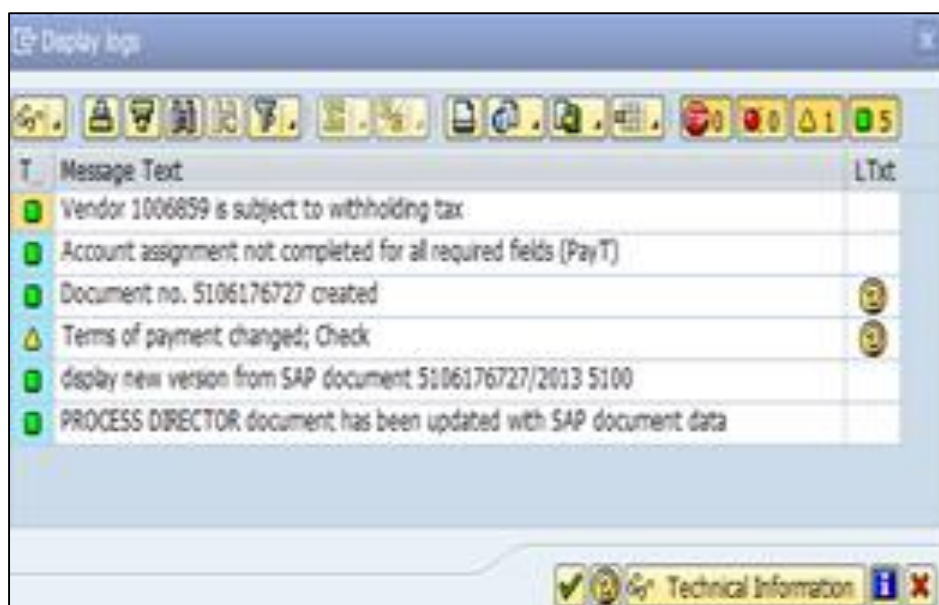


Figura 19
Asiento de Diario

2.12 Tasas de Retención

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI) en website manifiesta que: *La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.*

Tabla 7**Retención en la fuente del IVA**

Tomado de: Servicio de Rentas Internas, tomado el 11 de agosto del 2014

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
AGENTE DE RETENCIÓN (Comprador; el que realiza el pago)	RETENIDO: El que vende o transfiere bienes, o presta servicios.							
	ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	PERSONAS NATURALES			
					NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA O NOTA DE VENTA	SE EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQUISICIÓN DE SERVICIOS (INCLUYE PAGOS POR ARRENDAMIENTO AL EXTERIOR)	PROFESIONALES	POR ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIOS
ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRATANTE DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	-----
COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y REASEGUROS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
EXPORTADORES (UNICAMENTE EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES QUE SE EXPORTEN, O EN LA COMPRA DE BIENES O SERVICIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL BIEN EXPORTADO)	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	-----

Con fecha 6 de Abril del 2015, fue publicada la Resolución NAC-DGERCGC15-00000284, en la cual se modifican los Porcentaje de Retención de IVA. Los cambios se resumen de la siguiente manera:

- **Del 7 de Abril del 2015 al 31 de Mayo del 2015:** Compras a contribuyentes especiales No aplica retención del IVA. Compras a contribuyentes no especiales se mantiene la retención del 30% por bienes; 70% por servicios y 100% por honorarios.
- **Del 7 de Abril del 2015 al 31 de Mayo del 2015:** Compras a contribuyentes especiales: retención del 10% por bienes; 720% por servicios y 100% por honorarios. Compras a contribuyentes no especiales se mantiene la retención del 30% por bienes; 70% por servicios y 100% por honorarios.

De acuerdo a esta resolución en SAP se configuró las tablas de retención de impuestos, a continuación se detallan las codificaciones:

Tabla 8
Impuestos codificados en SAP

OD	TABLA IMPUESTO
C0	Input Tax Exempt
C1	Input Tax Import Foreign Vendors
C2	Input Tax - Standard
C3	Input Tax - Standard Fixed Assets
C4	Input Tax - Standard (Non-Recoverable VAT)
C5	Input Tax for Reimbursements
C6	VAT Self-Assessment Import of Services
C7	DAU - Input VAT Import 0%
C8	DAU - Input VAT Import 12%
C9	DAU - Input VAT Import 12% Assets
D0	Output Tax - Zero-rated
D1	Output Tax Export
D2	Output Tax Export Services
D3	Output VAT - Standard

2.13 Ingreso de Facturas FI

El registro de estos documentos se efectúa de manera similar que las facturas MM la única diferencia radica en que estas son cargadas directamente a la cuenta contable y se les asigna al centro de costo correspondiente.

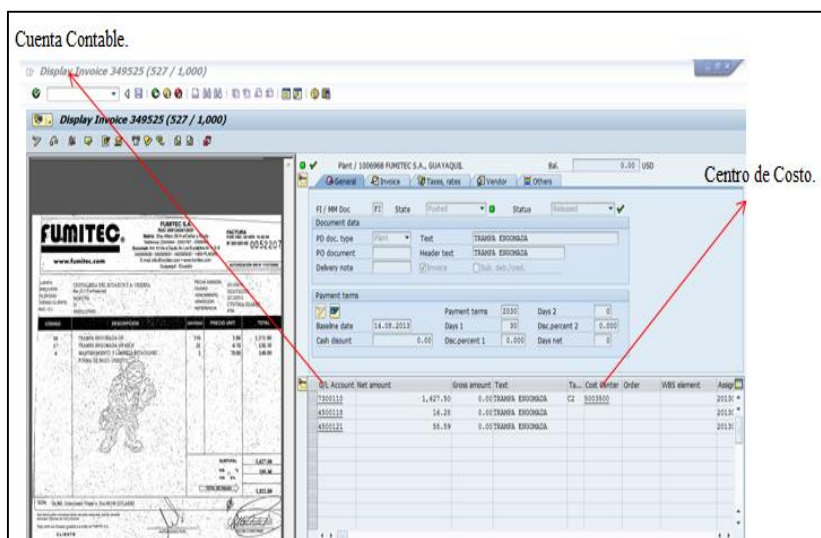


Figura 20
Ingreso de facturas MM

Este ingreso envía a un flujo de aprobación y se le comunica al responsable a través de un mensaje generado automáticamente por el sistema en donde se le alerta sobre el documento que se encuentra pendiente de autorización.

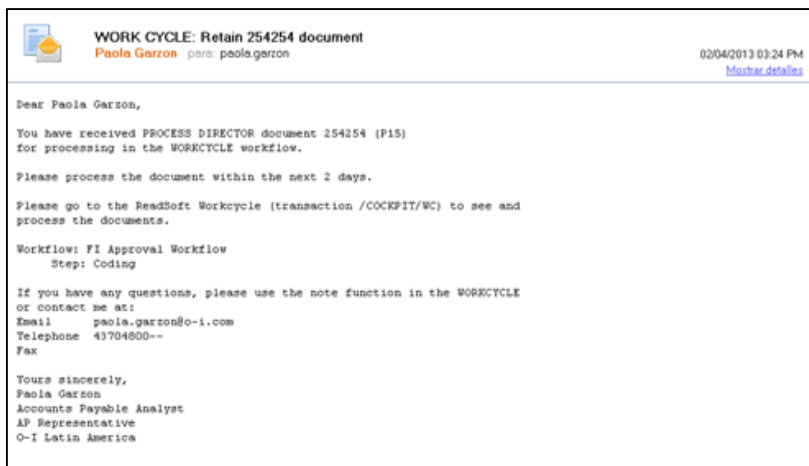


Figura 21
Notificación de Flujo de Aprobación

La factura no puede ser contabilizada hasta que el dueño del centro de costo haya aprobado este gasto a través de la transacción /COCKPIT/WC, en ese momento se procede a simular y postear el documento.

Workflow description	FI Approval Workflow	Start by processor	U525485			
Status / Action	✓ Released		Karen Lissette Arcos...			
Overdue from	22.08.2013	on	15.08.2013			
Status before workflow	✗ Processed with errors	at	11:14:43			
Workflow steps	Pos	Status	Date	Time	Processor	Overdue
Previous (6)						
• ✓ Document approval	4	Released	16.08.2013	10:15:33	Carlos Aguilar (SAP User: U100785)	20.08.2013
• ✗ Document approval	4	Sent	16.08.2013	09:04:02	Carlos Aguilar (SAP User: U100785)	20.08.2013
• ✓ CC responsible approval	2	Released	16.08.2013	09:04:02	Carlos Medina (SAP User: U100130)	19.08.2013
• ✗ CC responsible approval	2	Sent	15.08.2013	13:58:51	Carlos Medina (SAP User: U100130)	19.08.2013
• ✓ Coding	1	Released	15.08.2013	13:58:51	Paola Garzon (SAP User: U105085)	19.08.2013
• ✗ Coding	1	Sent	15.08.2013	11:14:43	Paola Garzon (SAP User: U105085)	19.08.2013

Figura 22
Aprobadores de facturas

Se procede al posteo del documento y a la generación del comprobante de retención para ser entregado al sujeto pasivo retenido.

COMPROBANTE DE RETENCION No: 001-001-000003382					
Beneficiario : FUMITEC S.A.			No Autorización SRI : 1114456728		
Dirección : AV. ELOY ALFARO ENTRE CAÑAR 2614 - GUAYAQUIL			Ejercicio Fiscal : 2013		
R.U.C./Cedula : 0991342613001			Fecha de Emisión : 14/08/2013		
Comprobante:	No Comprobante	Impuesto	Base Imponible	%	Valor Retenido
Factura	001-001-000052207	RENTA	1,627.50	1.00	16.28-
Factura	001-001-000052207	IVA	195.30	30.00	58.59-
Factura	001-001-000000822	RENTA	200.00	1.00	2.00-
Total:					76.87-
Agente de Retención			Firma Beneficiario		
Validez:		11/03/2014	11/03/2015	Copia - Agente de Retención	
Contribuyente Especial - Resolución No 6925 del 04 de Julio de 1995					

Figura 23
Retención

2.14 Listado de proveedores

A continuación se detallan los algunos (307) proveedores registrados en la base de datos en SAP de la empresa Cristalería de Ecuador S.A.

Tabla 9
Listado de Proveedores Recurrentes

Tomado de: Cridesa 2014

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
EC	SAMBORONDÓN	A.P&P ARQUITECTURA, PROYE	1007309
EC	QUITO	ABEFARM S.A. ABF	1019637
EC	DURAN	ACEBO LOOR MARCOS ANTONIO	1007253
EC	GUAYAQUIL	ACERIMALLAS S.A.	1017352
EC	GUAYAQUIL	ACNIELSEN ECUADOR S.A.	1007339
EC	GUAYAQUIL	ADEMINS DEL ECUADOR S.A.	1018362
EC	GUAYAQUIL	ADEXUS S.A.	1007014
EC	GUAYAQUIL	ADITIVOS SOLVENTES Y SUST	1006702
EC	GUAYAQUIL	AGENCIA DE VIAJES Y TURIS	1006692
EC	GUAYAQUIL	AGENCIA MARITIMA GLOBAL M	3000807
EC	GUAYAQUIL	AGENMIL	1006847
EC	GUAYAQUIL	AGUA CRISTAL ACRISTAL C.A	1007294
EC	GUAYAQUIL	AGUILAR PEZO FRANKLIN WAL	1017637
EC	QUITO	AIG METROPOLITANA	1006808
EC	GUAYAQUIL	ALFONZO LUCIN MILTON OCTA	1019679
EC	GUAYAQUIL	ANCHUNDIA BAJANA ERNESTO	1007117
EC	QUITO	ANDEAN MANAGEMENT SOLUTIO	1006807
EC	GUAYAQUIL	ANDIPIERTO GUAYAQUIL S.A.	1006879
EC	GUAYAQUIL	APL DEL ECUADOR S.A.	3100003

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
EC	GUAYAQUIL	AQUELARRE DISEÑO Y COMUNI	1007188
EC	QUITO	ARAUJO GALLEGOS SILVERIO	1006973
EC	QUITO	ARCA ECUADOR S.A.	1006778
EC	GUAYAQUIL	ARETINA S.A.	1006710
US	PHILADELPHIA	ARKEMA INC.	1006860
EC	SAMBORONDÓN	AROSEMENA GOMEZ FRANKLIN	1007236
EC	GUAYAQUIL	ARPIMCORP S.A.	1006833
US	ELK GROVE	ARROW PLASTIC MANUFACTURI	1004981
EC	GUAYAQUIL	ASOCIACION CIVIL DEL INST	1016794
US	OMAHA	AT&T TELECONFERENCE SERVI	6000424
EC	QUITO	ATU ARTICULOS DE ACERO S.	1006731
EC	QUITO	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	6100016
EC	GUAYAQUIL	BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	1017123
EC	QUITO	BANCO PICHINCHA C.A.	1006711
EC	QUITO	BDO ECUADOR CIA. LTDA.	1019678
EC	GUAYAQUIL	BERMUDEZ ANDRADE LEONOR E	3002761
EC	TULCAN	BODEGAS Y SERVICIOS ECUAD	1007237
EC	GUAYAQUIL	BOTERO JARAMILLO MANUEL T	1007305
EC	GUAYAQUIL	BRENNTAG ECUADOR C.A.	1006801
EC	DURAN	BRITRANSFORMADORES S.A.	1007023
EC	QUITO	BUREAU VERITAS ECUADOR S.	1006855
EC	GUAYAQUIL	BUSTAMANTE ZUNIGA JULIO C	1007140
EC	MANTA	CABRERA GUERRERO CRISTIAN	1007076
EC	GUAYAQUIL	CALMOSACORP CIA.LTDA.	1018400
EC	QUITO	CAMARA DE COMERCIO ECUATO	6001399
EC	GUAYAQUIL	CAMARA ECUATORIANO AMERIC	6001400
EC	GUAYAQUIL	CARGO SERVICE S.A. CARAIR	3000805
EC	GUAYAQUIL	CARGOMASTER DEL ECUADOR S	1006974
EC	GUAYAQUIL	CARLA ROSSI FLORES	1007141
EC	GUAYAQUIL	CARTONEX S.A.	1006861
EC	GUAYAQUIL	CECUAMAQ, CORPORACION ECU	1006717
EC	GUAYAQUIL	CEDENO ANGULO MANUEL DAVI	1006704
CO	MIRANDA	CENTRO DE MECANIZADOS DEL	V1720
EC	GUAYAQUIL	CENTRO DE TRANSFERENCIA D	1006918
EC	GUAYAQUIL	CEPPA CORDOVA WASHINGTON	6001308
EC	GUAYAQUIL	CERVECERIA NACIONAL CN S.	1007316
EC	GUAYAQUIL	CHACON QUIROZ AZUCENA OLI	3002932
CO	ZIPAQUIRA	CHAHEN LTDA.	1006844
CN	CHANGSHU	CHANGSHU DONGHAI GLASS MO	1007234
CN	CHANGSHU	CHANGSHU JIANHUA MOULD	1007263
EC	GUAYAQUIL	CHING CHYI JOHNSON YEH	1007176
EC	DURÁN	CIERPRONTI S.A.	1017121
EC	GUAYAQUIL	CODIFICADORA Y MAQUINARIA	1007087
EC	QUITO	COMERCIO EXTERIOR CECOMEX	1007335
EC	GUAYAQUIL	COMISION DE TRANSITO DEL	1018381
EC	GUAYAQUIL	COMISION LATINOAMERICANA	1006719
EC	GUAYAQUIL	COMPANIA DE DESPACHOS Y A	1006814
EC	GUAYAQUIL	COMPANIA DE EQUIPAMIENTO	1006698
EC	GUAYAQUIL	COMPANIA GUARDERAS DE CON	1019629
EC	GUAYAQUIL	COMPANIA TENDENCIAS DEL M	1018549
EC	GUAYAQUIL	CONFECIONES SULY S.A. SU	1006976
EC	GUAYAQUIL	CONSEP	6000394
EC	GUAYAQUIL	CONSORCIO FERRINSEV	1007214
EC	DAULE	CONSTRUCCIONES ELECTRICAS	1007009

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
EC	GUAYAQUIL	COPPIANO CAMPOVERDE GIOVA	1007231
EC	GUAYAQUIL	CORELEC S.A.	1006881
EC	CUENCA	CORPORACION AZENDE CIA. L	1017165
EC	GUAYAQUIL	CORPORACION CIVIL BOLSA D	1007295
EC	GUAYAQUIL	CORPORACION DE REPRESENTA	1007314
EC	GUAYAQUIL	CORPORACION EL ROSADO S.A	1006774
EC	GUAYAQUIL	CORTEZ DIAZ ELISABETH	1007122
CO	BOGOTA D.C.	CTPARTNERS LATIN AMERICA	1007187
EC	GUAYAQUIL	DEFA NEGOCIOS CIA. LTDA.	1007054
EC	QUITO	DHL GLOBAL FORWARDING (EC	1006790
PE	LIMA	DIAMOND CORPORACION S.A.	1006087
CO	BOGOTA D.C.	DIAMOND CUT CIA. LTDA.	1011199
EC	GUAYAQUIL	DINVIFE S.A.	3001498
EC	MANTA	DIPAC MANTA S.A.	1006725
EC	GUAYAQUIL	DISMELEC S.A. DISTRIBUIDO	1006865
EC	GUAYAQUIL	DISTRIDENTAL S.A.	1007174
EC	GUAYAQUIL	DO NOT USE ALEXANDER XAVI	1007168
US	HOLLAND	DO NOT USE***(DURA TEMP C	1006740
US	OCALA	DOLLINGER FILTRATION	1007132
US	RICHMOND HILL	DOUGERTHY EQUIPMENT COMPA	1017167
EC	GUAYAQUIL	DURAGAS S.A.	1007283
EC	GUAYAQUIL	ECOLOGIA EN IMPRESION S.A	1019633
EC	GUAYAQUIL	ECU LINE DEL ECUADOR S.A.	3002987
EC	GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE SERVIC	6001336
EC	GUAYAQUIL	ENSAMBLAJE PUERTAS METALI	1007202
EC	QUITO	ENTERPRISEXPERT CAPACITAC	1007162
EC	GUAYAQUIL	ESCOBAR BRIONES MARIO DIO	1006915
EC	GUAYAQUIL	ESTUDIO JURIDICO HEINERT	1006916
DE	MUNICH	EUR L.O. TRADING GMBH.	1006616
EC	QUITO	EVOLUZZSA S.A. CAPACITACI	1007258
EC	QUITO	FABARA ABOGADOS CIA. LTDA	1007245
EC	GUAYAQUIL	FERRETERIA COMERCIAL FECO	1007015
EC	GUAYAQUIL	FERRETERIA INDUSTRIAL Y P	1007278
MX	CIUDAD DE MEXICO	FERRO COLORES S.A. DE C.V	1006226
US	ORVILLE	FERRO CORPORATION	1007321
EC	GUAYAQUIL	FERVADELIVERY S.A.	3002999
EC	GUAYAQUIL	FIDEICOMISO LANDUNI	1006767
EC	GUAYAQUIL	FJ SERVINDUSTRIA CIA LTDA	1018413
EC	QUITO	FLORES HERRERA ANGEL GUST	1007207
CO	BOGOTA D.C.	FOMAG S.A.	1007727
EC	GUAYAQUIL	FUENTES PLUAS HECTOR XAVI	6001293
EC	GUAYAQUIL	FUMITEC S.A.	1006968
EC	QUITO	G4S SECURE SOLUTIONS ECUA	1007030
EC	GUAYAQUIL	GADERE S.A.	1007035
EC	GUAYAQUIL	GALEAS LOPEZ ISABEL DE LO	1007042
EC	GUAYAQUIL	GENERAL MARINE SERVICES G	3100010
EC	GUAYAQUIL	GESTION Y PROYECTOS AMBIE	1019632
EC	GUAYAQUIL	GLOBAALITE	1018386
EC	CUENCA	GONZALEZ CARDENAS CHRISTI	3002110
EC	GUAYAQUIL	GONZALEZ GARAVITO JOSE AL	1018368
EC	GUAYAQUIL	GONZALEZ UGARTE JOSE EDUA	1006758
EC	GUAYAQUIL	GRAFICAS VISION S.A. GRAV	1007100
EC	GUAYAQUIL	HANSEN - HOLM PARTNERS S.	1007082

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
EC	GUAYAQUIL	HEINERT TRUJILLO LUIS FER	1006709
EC	GUAYAQUIL	HERNANDEZ SUAREZ EGAR YOF	6001347
CO	MEDELLIN	HERRAMIENTAS TECNICAS S.A	1009413
EC	GUAYAQUIL	HERRERA CHANG & ASOCIADOS	1007172
EC	GUAYAQUIL	HIVIMAR S. A.	1006765
EC	QUITO	HOTEL COLON INTERNACIONAL	1007291
EC	QUEVEDO	HUMBERTO HERRERA SEGUNDO	1007164
EC	GUAYAQUIL	I&A LOGISTICA COMPANIA DE	3003003
EC	QUITO	ICARO S.A.	3002985
EC	GUAYAQUIL	IESS	6000461
EC	QUITO	IMPORTACIONES CASTRO CRES	1017124
EC	GUAYAQUIL	IMPORTADORA DE EQUIPOS Y	1006909
EC	GUAYAQUIL	IMPORTADORA INDUSTRIAL AG	1006875
EC	GUAYAQUIL	INACORPSA DEL ECUADOR S.A	1006932
US	HOUSTON	INDEQUIPOS CORP.	1007153
EC	GUAYAQUIL	INDUAUTO S.A.	1007340
EC	GUAYAQUIL	INDUSTRIA CARTONERA ECUAT	1006862
EC	GUAYAQUIL	INDUSTRIAL SHULK CIA. LTD	1016875
EC	GUAYAQUIL	INDUSUR INDUSTRIAL DEL SU	1006926
EC	DURAN	INDUTORRES S.A.	1017122
EC	GUAYAQUIL	INFOREAL S.A.	1007108
EC	GUAYAQUIL	INSTALACIONES ELECTROMECA	1006828
EC	GUAYAQUIL	INSTITUTO CENTROAMERICANO	1006748
EC	GUAYAQUIL	IPSIUS S.A.	1007126
EC	GUAYAQUIL	ITURRALDE MUNOZ WALTER	1007327
EC	GUAYAQUIL	ITURRALDE TAGLE DANNY AUG	1016909
EC	GUAYAQUIL	JUNTA DE BENEFICENCIA DE	1006750
EC	GUAYAQUIL	JUZGADO 3RO. DE LA NINEZ	6000450
EC	GUAYAQUIL	KEELA WEE S.A.	1007026
EC	QUITO	KUEHNE + NAGEL S.A.	3002638
EC	GUAYAQUIL	L. HENRIQUES & CIA. S.A.	1006858
EC	GUAYAQUIL	LA FERRETERA C.A.	1006760
EC	GUAYAQUIL	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO	1006890
EC	GUAYAQUIL	LA VOZ DEL TRABAJADOR POR	1019670
EC	QUITO	LAARCOURIER EXPRESS S.A.	3100005
EC	QUITO	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	3100002
EC	GUAYAQUIL	LATIPESA S.A.	1007255
EC	GUAYAQUIL	LAWNETWORKER S.A. ASESORE	1007148
EC	GUAYAQUIL	LECTI S.A.	1006793
EC	QUITO	LINEAS AEREAS COSTARRICEN	3100004
EC	GUAYAQUIL	LOGISTIC NETWORK SERVICIO	3003002
EC	DURAN	LOOR MIRANDA JUSTINA TEOD	1017130
EC	GUAYAQUIL	LOOR ORELLANA PRUDENCIO O	6001346
EC	TULCAN	LOPEZ QUILUMBA BYRON OSWA	3002557
EC	ARENILLAS	MACAS PRECIADO SERGIO FID	3000822
US	ADDISON ILLINOIS	MAGNECO METREL INC.	1007672
EC	GUAYAQUIL	MALAVE GOMEZ NEY CHRISTIA	6001342
EC	GUAYAQUIL	MALDONADO DE LIMPIEZA	1017142
EC	QUITO	MANANGON GARZON FAUSTO PA	3003009
EC	GUAYAQUIL	MANFLEX S.A.	1007170
EC	GUAYAQUIL	MAQUINARIAS E INVERSIONES	3001107
EC	GUAYAQUIL	MATERPACKIN INDUSTRIAS DE	1006826
EC	GUAYAQUIL	MECEBA S.A.	1006830
EC	GUAYAQUIL	MEDILABOR S.A.	1006811

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
EC	GUAYAQUIL	MEDITERRANEAN SHIPPING CO	3000800
EC	QUITO	MENA ALVAREZ SEGUNDO JOAQ	1006804
EC	GUAYAQUIL	MENBASA CONSULTING S.A.	1007146
EC	QUITO	MERCARESEARCH S.A.	1007189
CO	BOGOTA D.C.	MERSEN COLOMBIA S.A.	1006770
EC	GUAYAQUIL	MIDELS S.A.	3001546
EC	LOJA	MINERAWANTZA CIA. LTDA.	1006834
EC	GUAYAQUIL	MINISTERIO DEL AMBIENTE	6001335
EC	GUAYAQUIL	MOLDES, MATRICES Y UTILLA	1007027
EC	GUAYAQUIL	MONTACARGAS Y SERVICIOS M	1006701
EC	SAMBORONDON	MONTALVO LANIADO MARCELA	1019686
EC	GUAYAQUIL	MONTENEGRO ABAD EDUARDO X	1007211
EC	GUAYAQUIL	MOSQUERA CEDENO AURELIO A	1007177
EC	GUAYAQUIL	MUY ILUSTRE MUNICIPIO DE	6000459
EC	GUAYAQUIL	NAPORTEC S.A.	3002991
EC	GUAYAQUIL	NOVACERO S.A	1018361
EC	GUAYAQUIL	NPD GLOBAL SUPPLIERS S.A.	1017148
EC	GUAYAQUIL	NUNEZ PIZARRO ROBERTO	1006819
EC	GUAYAQUIL	OCHOA COBENA RONALD GONZA	6001306
EC	GUAYAQUIL	ONLY CONTROL S.A. CONONLY	1006972
EC	GUAYAQUIL	ORIGINALSERVI S.A.	1017138
EC	GUAYAQUIL	PACIFICLINK S.A.	3100006
EC	QUITO	PANALPINA ECUADOR S.A.	3000801
EC	CORONEL MARCELINO MARIDUE	PAPELERA NACIONAL S.A.	1018546
EC	GUAYAQUIL	PARRAGA INTRIAGO PAULO IS	6001314
EC	GUAYAQUIL	PARRAGA VERA ANGEL TENORI	1007215
EC	QUITO	PASAR DEL ECUADOR S.A. PA	3002981
EC	GUAYAQUIL	PAZMINO MARIN FRANCISCO E	6001337
EC	GUAYAQUIL	PAZMINO PROANO JOSE DEMET	1006746
EC	GUAYAQUIL	PERNAM S.A.	1007028
EC	QUITO	PLANTA INDUSTRIAL LACEC C	1019630
EC	GUAYAQUIL	PLUA CRUZ MELVIN FRANCISC	6001304
EC	QUITO	POLIMUNDO S.A.	1006712
EC	QUITO	PRECISION Y CONTROL PRECI	1006809
EC	QUITO	PRICEWATERHOUSECOOPERS AS	1006964
EC	GUAYAQUIL	PROBRISA S.A.	1007157
EC	QUITO	PROCESADORA NACIONAL DE A	1007313
EC	GUAYAQUIL	PROMINOMET S.A.	1007077
EC	QUITO	PROVEEDORA DE EQUIPOS Y C	1100025
EC	GUAYAQUIL	PUBLICART S.A.	1007125
EC	GUAYAQUIL	PUNTO ELECTRICO PUNTELEC	1006845
EC	GUAYAQUIL	QUICORNAC S.A.	1006707
EC	GUAYAQUIL	REDCOMPUT S.A.	1006883
EC	GUAYAQUIL	REMAR S.A.	3002976
EC	GUAYAQUIL	REMITEC S.A. REBOBINAJE E	1007041
EC	QUITO	REPRESENTACIONES DE METAL	1007230
EC	GUAYAQUIL	REPUESTOS,FABRICACION Y T	1007156
EC	GUAYAQUIL	REX PLASTICS S.A.	1007159
EC	GUAYAQUIL	REYES MAGALLAN ISAAC NEPT	6001309
EC	GUAYAQUIL	ROBGUE EASY CAR S.A.	1007274
EC	GUAYAQUIL	ROCHA ORTIZ ANGEL EULOGIO	6001303
EC	GUAYAQUIL	RODAMIENTOS Y ENGRANAJES	1007285
EC	GUAYAQUIL	RODRIGUEZ VERA WILLIAM GU	1007328

ABREVIATURA	PAÍS	PROVEEDOR	CÓDIGO
CO	ZIPAQUIRA	ROJAS GRANDE VICTOR MANUE	1018375
EC	SAMBORONDON	ROMAN LAZO MAGDA ISABEL	1017141
EC	GUAYAQUIL	RYC S.A.	1006705
EC	GUAYAQUIL	SACO SHIPPING LINE S.A.	3002997
EC	GUAYAQUIL	SAGER S.A.	1006982
EC	GUAYAQUIL	SAMPLING S.A.	1007095
EC	GUAYAQUIL	SANCHEZ PAREDES JESSICA C	1019640
EC	GUAYAQUIL	SANTANA BONILLA MICHAEL J	3002111
EC	GUAYAQUIL	SARZOSA COBOS RODRIGO FER	1007137
EC	GUAYAQUIL	SEIGUAYAS AGENCIA DE VIAJ	1007297
EC	GUAYAQUIL	SERVICIO NACIONAL DE ADUA	6000464
EC	GUAYAQUIL	SERVICIOS CREATIVOS S. A.	1007068
EC	GUAYAQUIL	SERVICIOS DE MARKETIN S.C	1007180
EC	GUAYAQUIL	SERVICIOS TURISTICOS DORA	1018378
EC	GUAYAQUIL	SIKA ECUATORIANA S. A.	1018357
EC	GUAYAQUIL	SISTEMAS ELECTRICOS S.A.	1018371
EC	GUAYAQUIL	SOCIEDAD ECUATORIANA DE D	1006797
EC	GUAYAQUIL	SOLEDISPA ALAVA MAXIMO WI	6001299
EC	GUAYAQUIL	SOLIS CAICEDO JACINTO BOL	1006744
EC	QUITO	SORCIAIR CIA. LTDA.	3000810
US	SRARTANBURG	SOUTHERN STATES PACKAGING	1017630
EC	GUAYAQUIL	SPURRIER BAQUERIZO WALTER	1019669
US	MARS	STRUTZ INTERNATIONAL INC	1007500
EC	GUAYAQUIL	SURMAQ CIA. LTDA.	1006715
EC	GUAYAQUIL	SURMEGA S. A.	1007069
EC	GUAYAQUIL	TABACCHI RENDON FRANCESCO	3002980
CO	BOGOTA D.C.	TECNIREFRACTARIOS R&B LTD	1007074
EC	GUAYAQUIL	TECNOFLUIDO S.A.	1006990
EC	GUAYAQUIL	TECNOLOGIA AVANZADA DEL	1006841
EC	GUAYAQUIL	TECNOQUIM TECNOLOGIA QUIM	1006755
EC	QUITO	TECSUDECUADOR CIA LTDA	1018409
EC	GUAYAQUIL	TELDISCORP S.A.	1019631
EC	GUAYAQUIL	TELSUPREMA S.A.	3003010
EC	SAMBORONDON	TERMINAVES AGENCIA MARITI	3000806
EC	QUITO	TEXTILES LA ESCALA S.A.	1007055
US	PORTAGE	THE CALUMITE COMPANY LLC.	1006747
EC	GUAYAQUIL	TORRES & TORRES AGENTES D	1006713
EC	CUENCA	TRANSPORTES MALVANDINO CI	3000820
EC	QUITO	TRANSPORTES MONTENEGRO QU	3000821
EC	CUENCA	TRANSPORTES ORTIZ S.A.	3002637
EC	GUAYAQUIL	TUVAL S.A.	1006891
EC	GUAYAQUIL	UNILINE TRANSPORT SYSTEM	3000804
EC	GUAYAQUIL	USTRADING S.A.	3002996
EC	GUAYAQUIL	VANSERTRANS S.A.	1017168
EC	GUAYAQUIL	VECO LOGISTICS ECUADOR S.	3002993
EC	GUAYAQUIL	VENTAS DE FERRETERIA Y SE	1018418
EC	GUAYAQUIL	VEPAMIL S.A.	1007281
EC	GUAYAQUIL	VERA SANCAN NORALMA SEBAS	1019742
EC	GUAYAQUIL	VIOLETACORP S.A.	1007119
EC	GUAYAQUIL	WIESNER FALCONI IGNACIO V	1006754
EC	GUAYAQUIL	ZAMBRANO GILER NORMA DEL	1007280
EC	GUAYAQUIL	ZAMBRANO GUAGUA RODOLFO E	6001345

2.15 Análisis de la antigüedad de los ingresos

Diariamente se receiptan alrededor de 40 facturas, tanto de proveedores locales como del exterior. Estos documentos son recibidos en contabilidad tan pronto bodega efectúa el ingreso en el inventario. Estos documentos son ordenados por grupo distinguiéndolos entre facturas FI o MM para luego proceder a su ingreso. Cristalería del Ecuador S.A Cridesa, tiene distribuidos sus estados financieros por cuentas asignadas de acuerdo a una codificación de acuerdo a su plan de cuentas, se divide las cuentas por pagar de la siguiente manera:

- ❖ **Proveedores Nacionales:** Cuenta No. 410000
- ❖ **Proveedores del Exterior:** Cuenta No. 410005
- ❖ **Intercompañías:** Cuenta No. 4190010

A continuación se adjunta el reporte de la antigüedad de los ingresos efectuados en el período fiscal 2013. Cabe destacar que al momento de adicionarse un proveedor en la base de datos en SAP se parametrizan los días de crédito lo cual es negociado al inicio de la relación comercial. Partiendo de esta premisa se puede observar que un 18.62% se encuentra con una antigüedad mayor a 121 días es decir cuatro meses de retraso en el pago, este indicador debería considerarse para poder mantener limpia la naturaleza de la cuenta. Así mismo, un 32.45% como documentos corrientes que al momento de nuestro análisis no se encontraban vencidos; un 19.44% corresponde a los documentos con una antigüedad no mayor a 90 días y un 8.35% no supera los 120 días.

Tabla 10
Cuentas por Pagar por Antigüedad

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013						
	Corriente	31 - 60 días	61 - 90 días	91-120 días	121 días en adelante	Total
Cuenta Local	\$ 2,499,184.65	\$ 1,135,511.87	\$ 781,525.11	\$ 423,368.35	\$ 80,946.25	\$ 4,920,536.23
Cuenta del Exterior	\$ 184,330.33	\$ 526,080.99	\$ 1,127,324.14	\$ 320,541.57	\$ 1,200,949.51	\$ 3,359,226.54
Cuenta Intercompañías	\$ 287,224.60	\$ 117,854.77	\$ 26,571.26	\$ 20,470.72	\$ 422,237.18	\$ 874,358.53
Total	\$ 2,970,739.58	\$ 1,779,447.63	\$ 1,935,420.51	\$ 764,380.64	\$ 1,704,132.94	\$ 9,154,121.30
% Antigüedad	32.45%	19.44%	21.14%	8.35%	18.62%	100.00%

2.16 Compras locales y al exterior

Las compras realizadas por la compañía se basan principalmente en el abastecimiento de materias primas, repuestos y equipos necesarios para la fabricación de los envases de vidrio, los mismos que son adquiridos dentro del mercado local como internacional. La mayoría de los proveedores de la compañía son los mismos proveedores del Grupo multinacional, los mismos que no influyen en el precio de las materias primas.

Cridesa para las compras locales tiene procedimientos tanto para las requisiciones como para cotizaciones de productos y servicios. Todas las órdenes de compra tienen niveles de aprobación de acuerdo a sus montos y adicionalmente existe una clasificación de los proveedores entre recurrentes y no recurrentes que permite un control adicional a estos últimos que no son críticos para la operación o no son frecuentes.

La selección de proveedores se realiza en función de las mejores ofertas acordes con los objetivos institucionales, sean éstos nacionales o internacionales dependiendo del tipo de compra que se vaya a efectuar. Por otro lado, las compras de repuestos, refractarios y cualquier otro elemento necesario son realizados principalmente por la compañía matriz y distribuida a sus relacionadas debido a que por ser la dueña del Grupo posee mayor poder de negociación y por ende maneja mejores términos de negociación internacional. El plazo de

crédito establecido por los proveedores es en promedio de 30 días. Durante el año bajo estudio, *CRIDESA* adquirió diferentes tipos de productos terminados y materias primas para su manufactura. En el segmento de manufactura adquirió equipos, moldes, refractarios, repuestos y varios materiales necesarios para la fabricación de envases de vidrio dentro del Ecuador. La compañía adquirió productos terminados (productos a base de vidrios) para su comercialización a nivel nacional. A continuación se presenta un gráfico que resume las compras realizadas a sus partes relacionadas por tipo de producto mencionado durante el año 2013:

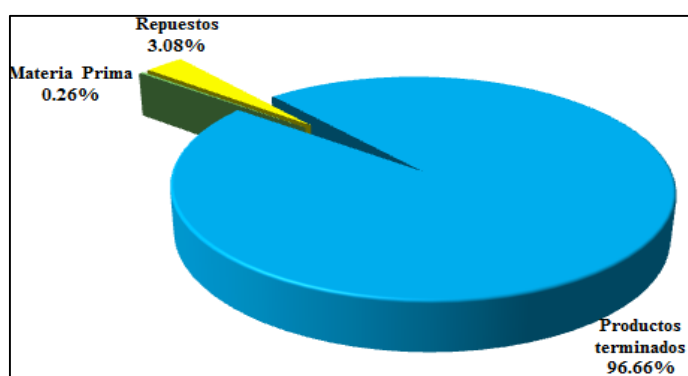


Figura 24
Compras realizadas por producto 2013

Tal como se demuestra en el gráfico precedente, existe un mayor volumen de las compras de productos terminados para la distribución. Normalmente, la compañía no realiza importaciones recurrentes, salvo por muestras, moldes personalizados especiales para clientes específicos.

Cabe indicar que la compañía presenció un paro en las operaciones de manufactura durante el ejercicio 2013; consecuentemente, *CRIDESA* sustituyó temporalmente su proceso de fabricación, por la importación de un mayor volumen de inventarios terminados para su comercialización. Es decir, estas operaciones fueron afectadas por daños fortuitos no esperados.

Es importante mencionar que las compras de materias primas, equipos y productos terminados realizados por la compañía a sus partes relacionadas no guardan ninguna similitud ni en su naturaleza ni en el volumen de negociación pactado con terceros independientes durante el año bajo estudio.

2.17 Ingresos y Pagos por Reembolsos de Gastos

Estos gastos corresponden a hospedaje, alimentación y pasajes aéreos del personal utilizado en los servicios de asistencia técnica y capacitación. Gastos de comunicaciones incurridos para la conexión de la planta de Guayaquil con otras afiliadas. Gastos de movimiento y traslado de moldes. Software, Seguros y otros. Siendo esto así, CRIDESA efectuó pagos por concepto de reembolso de gastos a sus compañías relacionadas de Colombia y Perú por un total aproximado de USD\$ 63,260.34.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de investigación

Luego de haber analizado el marco teórico y conceptual en el capítulo uno (1) y la descripción de la empresa CRIDESA que de igual manera se describe el proceso de las cuentas por pagar en este capítulo se procederá a realizar la metodología de investigación o el marco metodológico como parte del proceso de levantamiento de la información y así poder diagnosticar con un mejor criterio. Entre tanto, sobre la base de la investigación exige una orientación que la guía, mediante la utilización y aplicación de técnicas metodológicas de investigación que orienten de una u otra forma a la ejecución de la misma sobre el planteamiento de los siguientes objetivos.

La posición epistemológica de este trabajo de tesis se basa dentro del paradigma cuantitativo, con un enfoque positivista. Cabe destacar que dentro del mundo de la calidad existen muchas propuestas y métodos que conllevan a mejorar procesos no obstante, se escogió del autor antes mencionado ya que él cuenta con una metodología simplificada como un juicio personal para un problema puntual. En diciembre del 2007 salió publicado el libro de *El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por la Calidad Total*, posteriormente otro libro titulado: *La innovación de Procesos en las organizaciones. El tercer Principio Rector del Chiisai Kaizen* con la edición del 2010 cuya metodología partirá basado en este último libro.

Por otro lado, como tipología metodológica de la tesis se consideró la descriptiva ya que parte del trabajo científico permitiendo ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Ante esto, se describieron variables del análisis del flujo del proceso de cuentas por

pagar para luego explicar el comportamiento de cada una de ellas, cabe destacar que esta metodología partirá de un estudio de campo que es caracterizada por recolectar información o data en la misma empresa y a su vez el departamento.

Adicionalmente, como parte de una amplia conexión entre la estadística y la calidad se pone a consideración un concepto clave que formará parte de este estudio y es importante mencionarlo aquí ya que forma parte del levantamiento de información. Este concepto se llama el Gemba es un término japonés que significa el lugar real o el lugar real. En los negocios, gemba se refiere al lugar donde se crea valor, en la fabricación del gemba es el piso de la fábrica. Puede ser cualquier sitio como una obra de construcción, de ventas o el prestador de servicios interactúa directamente con el cliente. En la manufactura esbelta, la idea de gemba es que los problemas son visibles y las mejores ideas para la mejora vendrán de ir al gemba. En conclusión, debido a que la autora de esta tesis trabaja en el mismo departamento financiero en el proceso de cuentas por pagar de la empresa CRIDESA tiene mayor conocimiento por los años que ha trabajado para esta empresa y por las facilidades de recopilar información *in sitio* se da la oportunidad de aplicar el Gemba por cuanto tiene la oportunidad de estar físicamente y apreciar visualmente el proceso.

3.2 Objetivos de la metodología de la investigación

1. Analizar con mayor el proceso de cuentas por pagar en la empresa CRIDESA esto quiere decir, conocer ventajas y limitaciones del proceso.
2. Conocer las opiniones sobre los involucrados en el proceso de cuentas por pagar para examinar de qué manera influyen en el acabado final del producto o servicio ya que de esta manera se logrará una mejor comprensión.
3. Definir el flujo de proceso con el tiempo de cada actividad.

3.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación será cuantitativo por las encuestas a proveedores y cualitativo por las entrevistas.

3.4 Técnica de investigación e instrumento de recolección de datos

3.4.1 Técnica de investigación

La técnica de investigación será descriptiva.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos serán:

- ✓ Entrevistas al jefe del departamento de tesorería y por otro lado,
- ✓ Encuestas a los proveedores.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población de la presente investigación estará basada en el número de proveedores que tiene la empresa es decir, 1,692 que le prestan servicios de suministro de insumos, materiales, materia prima, maquinaria, entre otros.

3.5.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra es necesario considerar y aclarar que esta muestra será representativa y que tendrán la misma oportunidad de ser tomados en cuenta a los proveedores sin menospreciar la cantidad del valor de las relaciones comerciales sin embargo más adelante en un análisis del proceso se reflejará otro tipo de variables de estos proveedores es decir de estos 1,692 cuales son los más importante para que la empresa en su proceso de producción no se estanque.

Además esta muestra será adecuada y válida para establecer un error mínimo posible respecto a la población. A continuación se detalla la fórmula a aplicar:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra a calcular.

p y q= son las probabilidades de éxito y fracaso que tendrán un valor de 50%.

d= distribución de las respuestas que será el 50% una elección más conservadora.

Z= Nivel de confianza = 90% equivalente a 1,96.

N= tamaño de la población de 1,692.

e= error muestral 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2} = 234$$

Tabla 11

Calculadora para obtener el tamaño de una muestra

Tomado de: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	90 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	1692	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	234	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	7.98%	5.46%	4.31%	Su muestra debería ser de	234	314	477

En vista que la población está conformada por categorías de proveedores que está clasificado dentro de estas áreas: pagos a proveedores, pagos a accionistas, pagos a empleados y/o jubilados y ex- empleados.

Sub-muestras:

A continuación se detalla la naturaleza de cada grupo de pago, su porcentaje y tipo. La tabla adjunta refleja las muestra de las subcategorías de las cuentas por pagar proveedores es decir: accionista representa el 13,65%; los empleados un 1,12%, jubilados el 2,01%, proveedores exteriores un 12,23% y con un número porcentual mayoritario los proveedores nacionales con un 70,98%.

Tabla 12
Maestra de Proveedores y/o Empleado

Tipo	%	Cantidad
ACCIONISTA	13,65%	231
EMPLEADO	1,12%	19
JUBILADO	2,01%	34
PROVEEDOR EXTERIOR	12,23%	207
PROVEEDOR NACIONAL	70,98%	1201
Total general	100,00%	1692

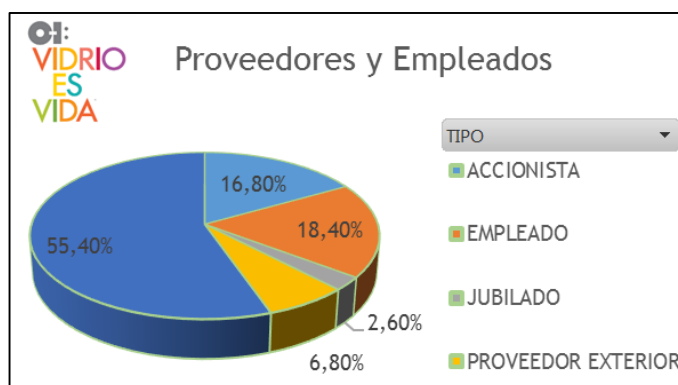


Figura 25
Maestra de Proveedores y Empleados

Es necesario aplicar la técnica de muestreo para obtener sub muestras representativas de la población y para eso se utilizará el tipo de muestreo estratificado con la siguiente fórmula:

$$rtt = \frac{nh}{N} = m$$

Dónde:

- Nh** = población total por estrato
- N** = población total
- M** = tamaño de la muestra

Pagos a accionistas

$$rtt = \frac{nh}{N} = m \quad Rtt = \frac{231 * 234}{1692} = 31.94 = 32$$

Pagos a empleados

$$rtt = \frac{nh}{N} = m \quad rtt = \frac{19 * 234}{1692} = 2,62$$

Pago a jubilados y exempleados

$$rtt = \frac{nh}{N} = m \quad rtt = \frac{34 * 234}{1692} = 4,70$$

Pago proveedor exterior

$$rtt = \frac{nh}{N} = m \quad rtt = \frac{207 * 234}{1692} = 28,63$$

Pago proveedor nacional

$$rtt = \frac{nh}{N} = m \quad rtt = \frac{1201 * 234}{1692} = 166,10$$

Por lo antes expuesto, la muestra estratificada se conformaria de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 13
Clasificación de Proveedores

Proveedores	Población	Muestra
Accionista	231	32
Empleado	19	3
Jubilado	34	5
Proveedor exterior	207	28
Proveedor nacional	1201	166
Total	1692	234

En conclusión el tamaño de la muestra es de 234 proveedores los mismos que serán la base para efectuar las encuestas.

3.5.2.1 Encuestas

A continuación se muestra las preguntas de la encuesta que se realizó a los proveedores:

Preguntas

1.- Cómo acreedor de Cristalería del Ecuador S.A CRIDESA a cuál de las siguientes categorías pertenece?

Tabla 14
Categoría de acreedor

Categorías	%	Cantidad
Accionista	14%	32
Empleado	1%	3
Jubilado	2%	5
Proveedor exterior	12%	28
Proveedor nacional	71%	166
Total	100%	234

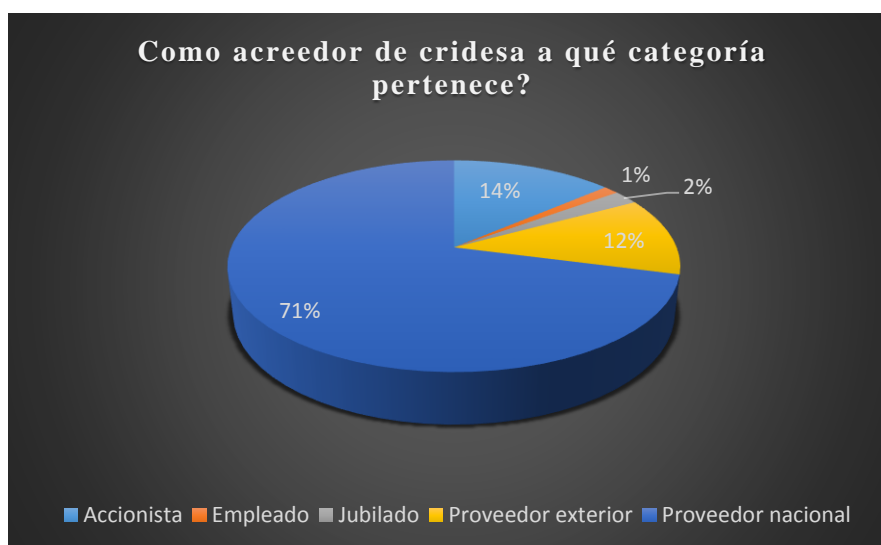


Figura 26
Categoría del Acreedor

Esta pregunta tiene como finalidad conocer el segmento de acreedores al cuál está dirigida la encuesta. La tabulación de datos refleja que el 71% de los encuestados corresponde a proveedores nacionales, seguido de un 14% correspondiente a accionista; un 12% a proveedores del exterior; un 2% a Jubilados y un 1% a empleados.

2.- ¿Considera usted que Cridesa cumple con los términos de pago pactados en las facturas? Sí _____ No_____

Tabla 15
Cumplimiento en fechas de Pago

1.- Considera ud. que Cridesa cumple con los términos de pago pactados en las facturas?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Accionista	100%	0%	100%	32	0	32
Empleado	100%	0%	100%	3	0	3
Jubilado	100%	0%	100%	5	0	5
Proveedor exterior	54%	29%	82%	15	8	28
Proveedor nacional	28%	72%	100%	46	120	166
Total				101	128	234

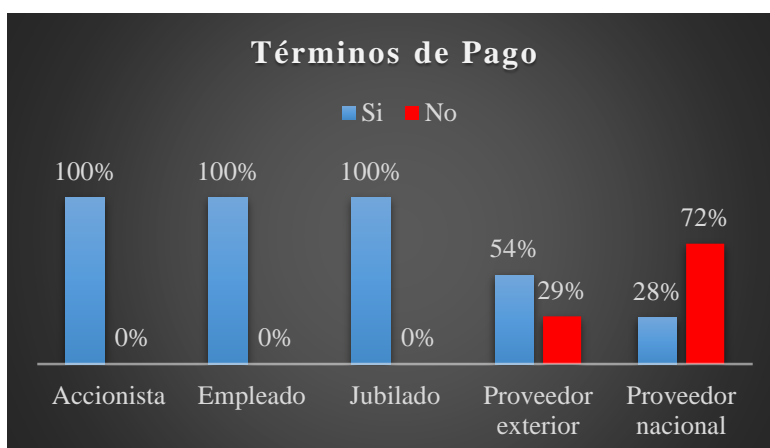


Figura 27
Términos de Pago

Se puede apreciar que en todas las categorías, Cridesa si cumple con los términos de pago pactados en las facturas excepto: en un 29% de los proveedores del exterior que dicen que no y un 54% dicen que si cumplen con los términos de pago pactados en las facturas adicionalmente, un pequeño porcentaje que corresponde al 28% en la sub-muestra de proveedores nacionales manifiesta que sí se cumple con los términos de pagos mientras que en la misma categoría existe una mayoría del 72% que expresa que no cumple con lo antes mencionado.

3.- ¿Con qué retraso se han cancelado sus facturas?

- 1 - 15 días
- 16 - 30 días
- 31 - 45 días
- 46 - 60 días
- 61 en adelante

Tabla 16
Atraso en Pago de Facturas

3.- En este último año, con qué retraso se han cancelado sus facturas?								
Categorías	No existen atrasos	1 - 15 días	16 - 30 días	31 - 45 días	46 - 60 días	61 en adelante	Total	Muestra
Accionista	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	32
Empleado	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	3
Jubilado	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	5
Proveedor exterior	54%	21%	15%	7%	2%	1%	100%	28
Proveedor nacional	28%	39%	25%	5%	3%	0%	100%	166
Total								234

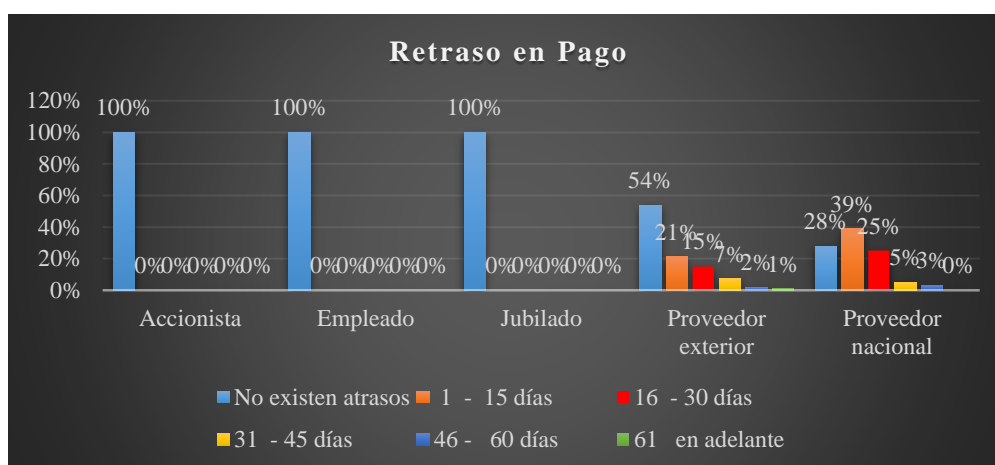


Figura 28
Atraso en el pago de facturas

En este gráfico se puede apreciar que los grupos de accionistas, empleado, jubilado consideran que no ha existido retraso alguno en la cancelación de sus facturas. Por el contrario, en relación a los pagos de proveedores del exterior no ha existido retraso en un 54% mientras que si ha existido retraso de entre 1 a 15 días un 21%, un 15% entre el margen de 16 a 30 días y un 7% con un retraso de entre 31 a 45 días. Adicionalmente, en la última categoría es decir, en los proveedores nacionales, no ha existido un retraso en un 28%, mientras que el 39% ha ocurrido un retraso de entre 1 a 15 días, un 25% un retraso de entre 16 a 30 días, un 5% de 31 a 45 días y un 3% de 46 a 60 días.

Los accionistas consideran que no han retrasos en los pagos, los empleados y los jubilados de igual manera. Sin embargo, en los proveedores extranjeros exponen que el 4% piensan que son errores en el registro de facturas mientras que el 18% para apalancarse

internamente la empresa y el 79% por culpa de la demora en los procesos internos en cambio, como proveedor nacional existe un 45% que piensa que no hay retraso, un 2% que los retrasos se deben por medio de errores en el registro de facturas, un 2% considera que sean por pérdidas de facturas, otro 2% por razones de apalancamiento interno y un 49% por demoras en los procesos internos.

4.- ¿Ha recibido ud. algún comprobante de retención mal emitido?

Sí _____ No _____

Tabla 17
Errores en comprobantes de retención

4.- En el último año usted ha recibido algún comprobante de retención mal emitido?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Accionista	0%	100%	100%	0	32	32
Empleado	0%	100%	100%	0	3	3
Jubilado	0%	100%	100%	0	5	5
Proveedor exterior	11%	89%	100%	3	25	28
Proveedor nacional	12%	88%	100%	20	146	166
Total				23	211	234

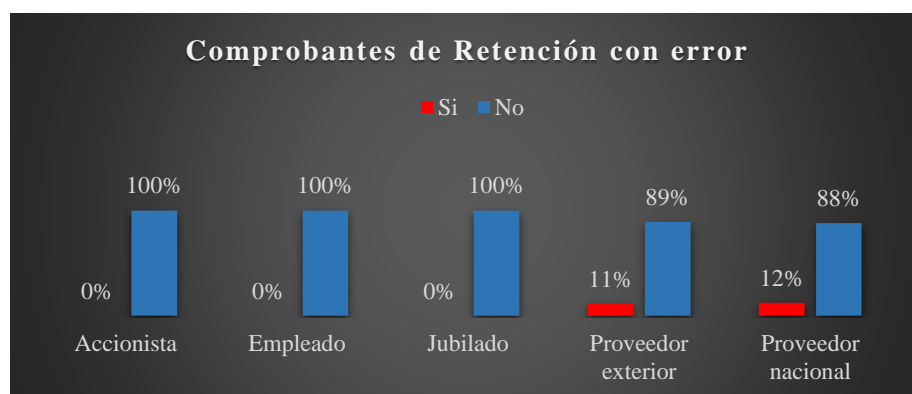


Figura 29
Errores en los comprobantes de retención

Según los proveedores encuestados, los accionistas, empleados, jubilados no han recibido algún comprobante de retención mal emitido mientras que en los proveedores del exterior un 11% si y un 89% no. De igual manera con los proveedores nacionales un 12% si y un 88% no han recibido algún comprobante de retención mal emitido.

5.- ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata? Sí ____ No____

Tabla 18
Tiempo de Respuesta

Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Accionista	100%	0%	100%	32	0	32
Empleado	100%	0%	100%	3	0	3
Jubilado	100%	0%	100%	5	0	5
Proveedor exterior	68%	32%	100%	19	9	28
Proveedor nacional	14%	86%	100%	24	142	166
Total				83	151	234

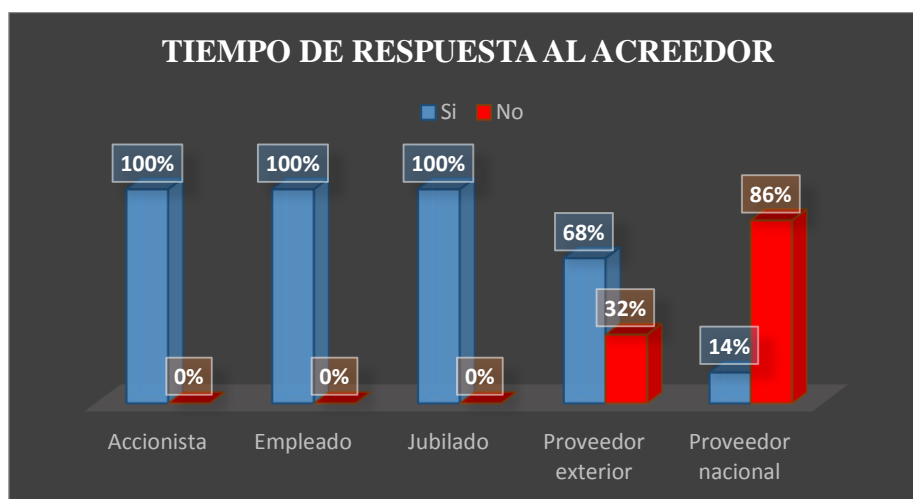


Figura 30
Tiempo de Respuesta

En el tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata para los accionistas, empleados, jubilados y proveedores del exterior sin embargo para los proveedores nacionales consideran que un 86% no han atendido oportunamente mientras un 14% sí.

6.- Sus necesidades o consultas se basan en:

- a).- Demoras en la generación de órdenes de compra.
- b).- Errores en las retenciones.
- c).- Retrasos en pagos.

d).- Confirmación de estado de las facturas.

Tabla 19
Principales consultas de los acreedores

Categorías	Cantidad
Demoras en la generación de órdenes de compra	25
Errores en las retenciones.	139
Retrasos en pagos.	56
Confirmación de estado de las facturas.	14
Total	234

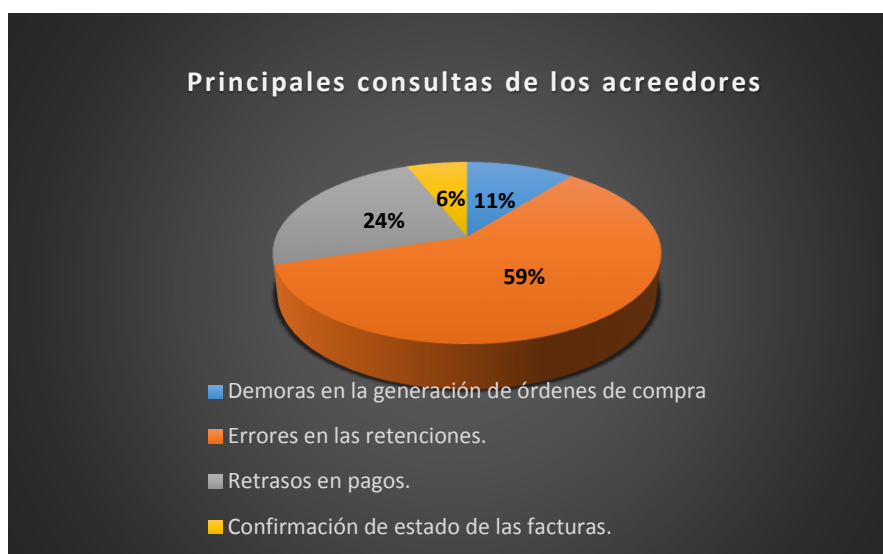


Figura 31
Principales consultas de los acreedores

Esta pregunta tiene como objetivo determinar cuáles son los motivos por lo cuáles los acreedores efectúan consultas. El gráfico refleja que un 59% de los encuestados manifiestan que sus consultas van enfocadas a los errores en las retenciones; un 24% se enfoca en los retrasos en los pagos; un 11% consulta sobre las demoras en la generación de órdenes de compra y un 6% busca conocer sobre el estado de sus facturas, siendo este último grupo en menos recurrente.

7.- ¿Conoce ud. de los calendarios de pago y fechas de entrega de facturas?

Sí ____ No ____

Tabla 20
Conocimiento de fechas de Pago

Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Accionista	100%	0%	100%	32	0	32
Empleado	100%	0%	100%	3	0	3
Jubilado	100%	0%	100%	5	0	5
Proveedor exterior	100%	0%	100%	28	0	28
Proveedor nacional	60%	40%	100%	99	67	166
Total				167	67	234

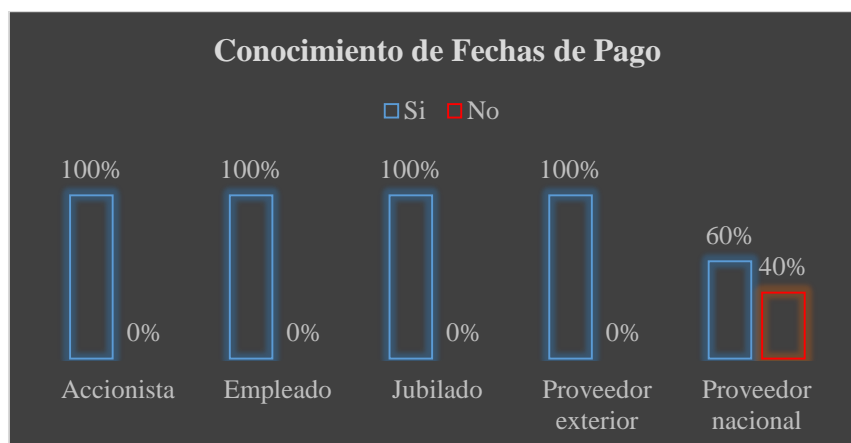


Figura 32
Conocimiento de las fechas de pago

Todos los grupos o categorías conocen el calendario de pago y fechas de entrega de facturas mientras un 40% de los proveedores nacionales no.

8.- De qué manera le gustaría recibir los comprobantes emitidos electrónicamente?

- a).- Descargarlos desde un portal
- b).- Vía correo electrónico
- c).- Impresión física del RIDE
- d).- No aplica

Tabla 21
Preferencia de Recepción de Documentos

Categorías	Portal	Correo	Impresión	No aplica	Total	Muestra
Accionista	0%	31%	69%	0%	100%	32
Empleado	0%	0%	0%	100%	0%	3
Jubilado	0%	0%	0%	100%	0%	5
Proveedor exterior	0%	100%	0%	0%	100%	28
Proveedor nacional	30%	59%	11%	0%	100%	166
Total	21%	58%	17%	3%	100%	234

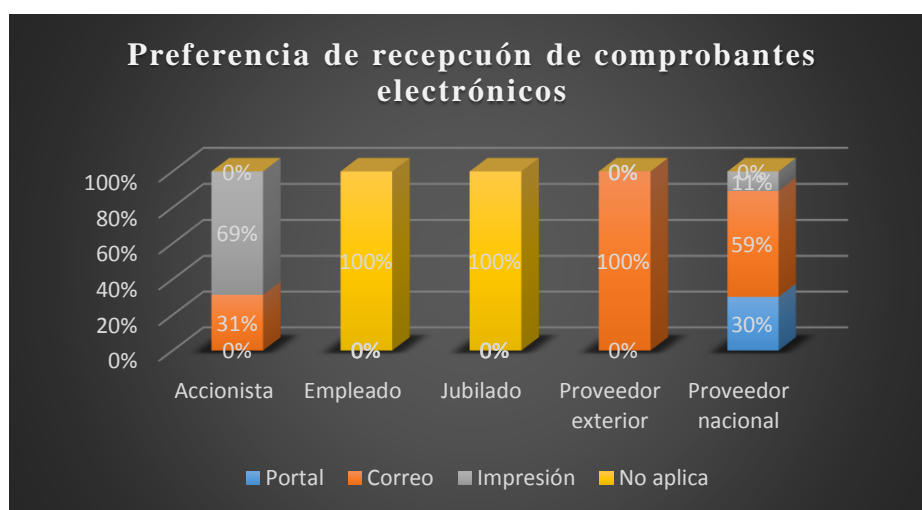


Figura 33
Preferencia de Recepción de documentos

Esta pregunta se enfoca en conocer la preferencia de los proveedores con respecto a la forma en que les gustaría recibir los comprobantes electrónicos. Los resultados reflejan que un 58% les gustaría recibir vía correo electrónico, siendo este el de mayor puntaje. Un 21% prefieren descargar los documentos a través de un portal; un 17% prefieren los comprobantes impresos, por lo general este grupo de proveedores corresponde al segmento de artesanos, los cuáles en su gran mayoría poseen procesos manuales, lo cuál justifica su preferencia. Finalmente, un 3% corresponde a un segmento de empleados y jubilados los cuáles forma parte del grupo de acreedores y los pagos que se les genera corresponde a pensión jubilar y pago de nómina.

9.- Cómo calificaría los tiempos de respuesta de los siguientes departamentos?

- a).- Logística
- b).- Bodega
- c).- Recepción
- d).- Contabilidad
- e).- Tesorería

Tabla 22
Tiempos de Respuesta

Categorías	Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
Logística	12%	23%	46%	19%	100%
Bodega	2%	17%	49%	32%	100%
Recepción	0%	25%	2%	15%	100%
Contabilidad	0%	20%	64%	16%	100%
Tesorería	16%	59%	11%	14%	100%
Total	21%	58%	17%	3%	100%

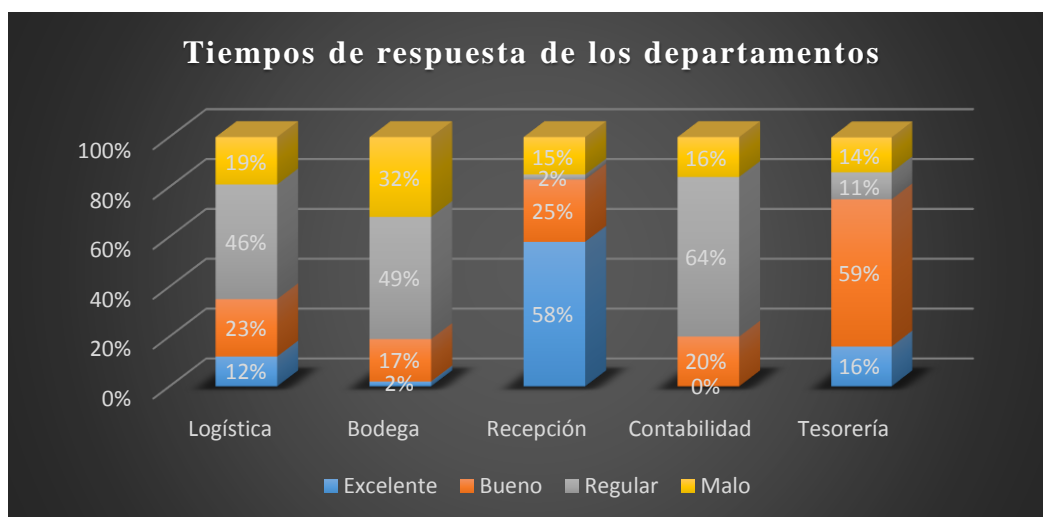


Figura 34
Tiempos de respuesta

La pregunta va dirigida para conocer el nivel de eficiencia de los departamentos ya que el flujo del proceso de cuentas por pagar se inicia desde el momento en que se crea la necesidad del bien o servicio (Logística) hasta la entrega y recepción de la factura (Bodega/ Contabilidad). Partiendo de esta premisa se observa que un 64% que el tiempo de respuesta del área

10.- Es ud. emisor de comprobantes electrónicos.

Si _____ No_____

Tabla 23
Acreedores con Facturación Electrónica

Categorías	%	Cantidad
Si	58%	135
No	42%	99
Total	100%	234

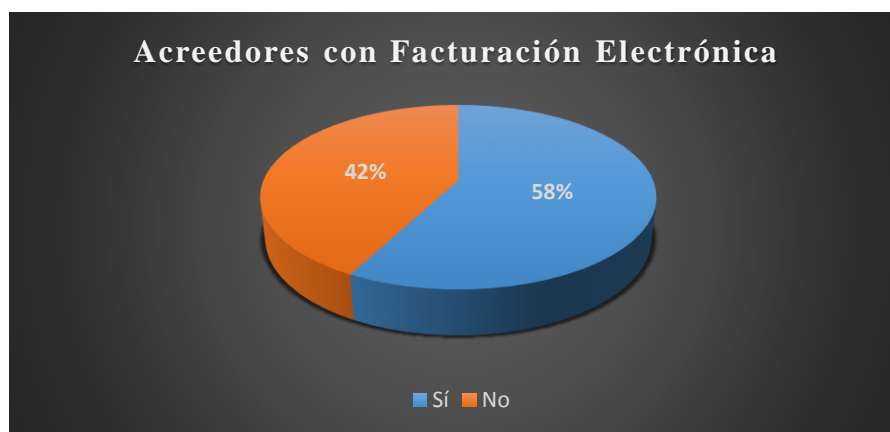


Figura 35
Acreedores con Facturación Electrónica

La pregunta va enfocada para conocer la cantidad de proveedores que poseen facturación electrónica punto determinante en la entrega de información, la encuesta refleja que un 58% de acreedores si posee facturación electrónica siendo el 42% restante los acreedores que debido a su naturaleza no incursionan en este proceso.

11.- En el caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior; responda si ha tenido extravío o no contabilizaciones de los documentos emitidos a CRIDESA?

La pregunta tiene como finalidad conocer si los acreedores con facturación electrónica han tenido inconvenientes en pérdidas o no registro de facturas en la contabilidad,

lo que sería un punto de análisis para soportar el objeto de estudio. La encuesta reflejó que de la muestra de 135 acreedores con facturación electrónica un 70% si ha tenido problemas de extravío mientras que un 30% no. A continuación los gráficos:

Tabla 24
Pérdida o no registro de documentos electrónicos

Categorías	%	Cantidad
Si	70%	95
No	30%	40
Total	100%	135



Figura 36
Pérdida o no registro de documentos electrónicos

3.5.3 Resultados, Tabulación y análisis de los resultados

Por lo antes expuesto, es importante conocer que desde un año que se ha implantado el SAP con la finalidad de buscar la excelencia y mejoramiento en muchos procesos de acuerdo con sus políticas internas de calidad se puede concluir que es evidente que algo está fallando, sobretodo en parte del proceso. Se pone en manifiesto que el grupo que cuenta con mayores observaciones estaría dentro de los proveedores nacionales seguido de los proveedores extranjeros mientras que en el grupo de jubilados, accionistas, empleados no existe mayor inconveniente. El 36% de los proveedores del exterior exponen que Cridesa no cumple con los términos de pago pactados en las facturas de igual manera, el 28% de proveedores nacionales piensa que la empresa no cumple con la fecha de pago de sus facturas y en la

misma categoría es decir en los proveedores nacionales, un 45% considera que no ha existido un retraso, mientras que el 37% ha ocurrido un retraso de entre 1 a 15 días, un 8% un retraso de entre 16 a 30 días, un 7% de 31 a 45 días y un 3% de 46 a 60 días.

En los proveedores extranjeros exponen que el 4% piensan que son errores en el registro de facturas mientras que el 18% para apalancarse internamente la empresa y el 79% por culpa de la demora en los procesos internos en cambio, como proveedor nacional existe un 45% que piensa que no hay retraso, un 2% que los retrasos se deben por medio de errores en el registro de facturas, un 2% considera que sean por pérdidas de facturas, otro 2% por razones de apalancamiento interno y un 49% por demoras en los procesos internos. Hay analizar profundamente que ha pasado con el recurso humano y el uso de la tecnología ya que una implementación del SAP hace un año atrás no debería estar generando estos atrasos pero es claro que la parte humana podría estar fallando dentro del proceso, tal vez porque es una cantidad enorme de proveedores y si se compara con el organigrama en el capítulo de la descripción de la empresa sería mucha asignación de tareas para 1.692 proveedores entre esos nacionales y extranjeros.

De igual manera habría que tomarse en cuenta de que un 40% de los proveedores nacionales no conocen el calendario de pago y fechas de entrega de facturas. Sería bueno coordinar un plan comunicacional durante un periodo para poder subsanar esta falta de sincronización por no existir más comunicación con este grupo. En conclusión, si existe una mayoría en la que los proveedores se sienten bien atendidos así mismo, una gran mayoría que manifiesta que sí cumple con las fechas de pago, con esto queda claro que los proveedores a pesar de tener pequeños retrasos, por algunos motivos ya sea por errores en las facturas o porque consideran que existe atraso en el proceso es imperativo reflexionar que los proveedores generalmente y mayoritariamente se sienten bien atendidos por lo tanto, no es

tanto un problema de servicio al cliente sino más bien de buscar, analizar o identificar en que parte del proceso estaría demorando para así lograr subsanarlo.

3.5.4 Entrevistas

A continuación se presenta la siguiente entrevista realizada al Jefe del Tesorería con la finalidad de buscar en que parte podría estar el error dado los resultados de las encuestas antes realizadas. Es importante compartir que esta entrevista busca conocer de manera puntual donde podría estar el inconveniente en los errores en el registro de las facturas en el proceso de cuentas por pagar según la experiencia del cargo.

- **Nombre:** Mariuxi Ortega
- **Cargo:** Jefe de Tesorería
- **Empresa:** Cridesa
- **Fecha:** 26 septiembre 2014
- **Lugar:** oficina

Pregunta de la entrevista

Estimada Mariuxi, el objetivo de esta entrevista consiste en detectar de acuerdo a su experiencia en el cargo, los puntos débiles en el proceso de cuentas por pagar, para qué sirva de base en el análisis para una mejora en el proceso.

1.- Según su experiencia, en donde cree que podría estar el problema en el error de registros de facturas? Considero que el problema radica desde el proceso de adaptación el nuevo sistema efectuado el 1 de abril del 2013, SAP es una herramienta que permite tener información de primera mano, sin embargo debido a que la capacitación para el uso del sistema fue mínima esta herramienta no puede ser usada en toda su capacidad.

2.- Qué problemas ud. observa son de mayor consideración en el proceso de registro de factura?

Uno de los mayores problemas que se observan es la incorrecta asignación de tasas fiscales, esto produce que los comprobantes de retención se generen incorrectamente y como consecuencia los pagos también son incorrectos, produciendo un malestar general porque los proveedores llaman a quejarse, solicitando el pago de la diferencia y la corrección de los comprobantes entregados.

Otro problema es el ingreso tardío de las facturas, el sistema SAP está configurado para que la corrida de pago se genere únicamente con las facturas vencidas al momento de la corrida, si la factura se ingresa tarde, el pago no se ejecuta dentro de la fecha establecida.

Adicionalmente, se observa que los comprobantes de retención no se generan dentro de los 5 días hábiles debido a que el proceso interno no está establecido por tiempos, es decir desde que la factura llega a bodega, hasta que esta sea entregada a contabilidad pasan incluso más de cuatro días, hasta que este documento se registre en contabilidad puede pasar dos días más para cuál ya es tarde la generación de los comprobantes de retención, muchos proveedores piden el pago de la retención debido a que dicen que el comprobante no les llegó a tiempo, lo que genera malestar.

3.- Existen manuales de procedimiento que guíen al personal de cuentas por pagar a trabajar en función de tiempos?

En el proceso de cuentas por pagar del área financiera se observan manuales de procedimiento antiguos enfocados en el sistema anterior JDE programa contable que dejó de utilizarse en Marzo/2013. Actualmente, con el sistema SAP no se observan manuales de procedimientos.

4.- Considera ud. que el personal que efectúa el ingreso de facturas tiene las herramientas para desarrollarse en su área?

El tema operativo de registro e ingreso de información fiscal correspondiente a las facturas lo realiza un pasante universitario el cuál debido a su naturaleza no tiene todo el

criterio ni experiencia para responder ante posibles problemas. El pasante permanece en el área durante un período de 6 meses y luego es cambiado. El analista financiera responsable a su vez del pasante universitario tiene adicionalmente funciones de elaboración de nómina y ejecución de controles de auditoría lo cuál no le permite estar pendiente al 100% del registro de las facturas.

5.- Cree ud. que es necesario involucrar a más personas en este proceso?

Definitivamente que sí, la rotación que provoca que exista un retraso en la estabilidad del proceso, el proceso no evoluciona porque cada seis meses hay que volver a capacitar y la curva de aprendizaje va de menor a mayor; el tiempo que se emplea capacitando a un pasante semestralmente, debería invertirse en un empleado fijo, cuya eficiencia y compromiso sería superior y generaría un mayor valor agregado a la operación.

Srta. Mariuxi, muchas gracias por su tiempo brindado en esta entrevista.

3.5.4.1 Conclusiones de la entrevista

Sin lugar a dudas, el retraso en el proceso se debe a que la información se recibe de diferentes usuarios, lo cual provoca que puedan ocurrir pérdidas de documentos, tiempos vagos el registro, demora en la entrega de información y errores en el registro.

3.5.5 Análisis Técnico de la información proporcionada por el departamento

Por otra parte, se procedió a levantar la información sobre los proveedores para buscar la importancia y relación que ellos tienen con la empresa.

Proveedores Recurrentes.-

Tabla 25

Proveedores Cristalería del Ecuador S.A

Tomado de: Cridesa, 2014

PROVEEDORES RECURRENTE	
CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A CRIDESA	
DEL 01 JULIO DEL 2013 AL 30 DE JUNIO DEL 2014	
Proveedor	Cantidad
BAILON LUIS ADRIANO	114
BEJARANO GONZALEZ LUZ NEYER	220
CARTONEX S.A.	180
DO NOT USE ALEXANDER XAVIER TOALA P	157
FERRETERIA INDUSTRIAL Y PRODUCTOS D	83
GALEAS LOPEZ ISABEL DE LOURDES	124
MOLDES MEDELLIN LTDA.	104
Owens Illinois Inc	86
SISTELESA S.A.	167
SOLIS CAICEDO JACINTO BOLIVAR	114
TOALA LOOR VICENTE ALEXANDRE	120

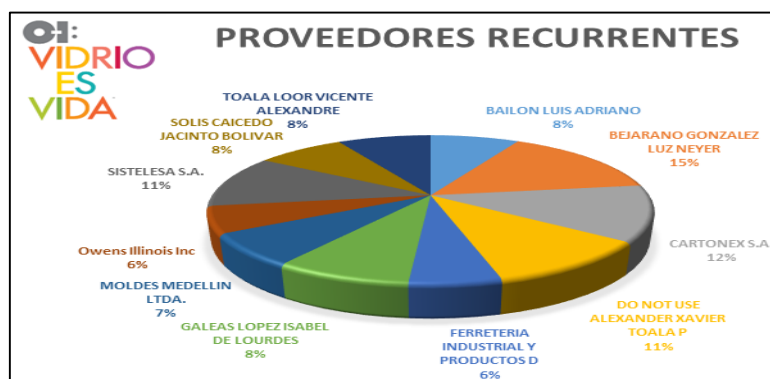


Figura 37
Proveedores Recurrentes

En el gráfico anterior se puede apreciar que existen 11 proveedores recurrentes esto quiere decir que son los que proveen con mayor frecuencia diversos productos y/o servicios a la compañía y el grado de importancia es demasiado alto. La mayoría son proveedores locales por lo tanto, es importante considerar que dentro de los proveedores nacionales existía según las encuestas un grado de inconformidad menor y al considerar que son proveedores necesarios en la producción habría que ver la forma de cómo evitar que inconvenientes puedan continuar perjudicando la relación bilateral ya que la empresa debería continuar manteniendo como es de costumbre una relación comercial a largo plazo y fortaleciendo aún más el deseo de hacer negocios y en muchos casos estos pequeños inconvenientes hacen que esa relación se vea opacada.

- **Cuentas por Pagar por Antigüedad.-**

Tabla 26
Cuentas por pagar por antigüedad

VIDRIO ES VIDA	Cuentas por Pagar por Antigüedad					Total
	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014					
	Corriente	31 - 60 días	61 - 90 días	91-120 días	121 días en adelante	
Proveedores Locales:	\$ 1,993,468.93	\$ 1,362,472.64	\$ 821,594.51	\$ 272,008.16	\$ 103,714.60	\$ 4,553,258.84
Proveedores del Ext:	\$ 179,089.31	\$ 427,516.80	\$ 976,379.92	\$ 87,160.65	\$ 374,793.40	\$ 2,044,940.08
Afiliadas	\$ 299,970.47	\$ 249,945.02	\$ 202,266.73	\$ 313,735.15	\$ 264,985.84	\$ 1,330,903.21
	\$ 4,367,625.97	\$ 3,106,236.57	\$ 2,540,550.54	\$ 942,712.32	\$ 746,553.96	\$ 11,703,679.36
% Antigüedad	37.32%	26.54%	21.71%	8.05%	6.38%	100.00%

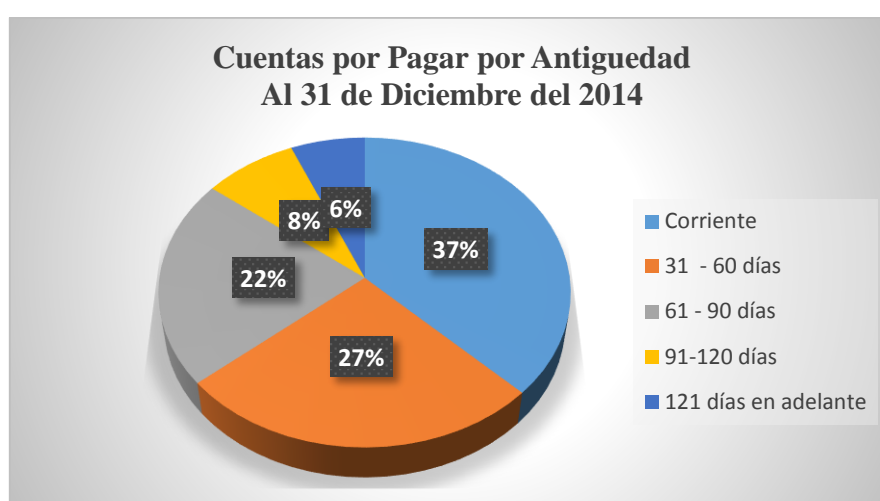


Figura 38
Cuentas por Pagar por antigüedad

En el detalle de la tabla de cuentas por pagar se puede apreciar que están compuestas por corriente, de 31-60 días, 61-90 días, 91-120 días y 121 días en adelante. El mayor porcentaje se encuentra en el corriente con un 37,32%; una antigüedad de 31-60 días con un porcentaje del 26.54%; del 61-90 días con un 21.71%; de 91- 120 días con un 8.05%.

Cabe destacar que en este gráfico se aprecia un soporte de los acuerdos seguramente que fueron realizados bajo un contrato no obstante si se analiza el mayor número de transacciones existe es en la cuentas locales esto quiere decir que el departamento de tesorería a través del proceso de cuentas por pagar tiene un número bastante importante y mayor concentrado en el mes y que deberá ser procesado en ese mismo mes. En concreto, el

dinamismo ocurre en los pagos corrientes en el mismo mes y en cuentas de pago a proveedores nacionales esto permite inferir o pensar que el departamento tiene que alimentar un flujo en el proceso por cada empresa y darle el seguimiento entre otros departamentos para que no exista inconvenientes algunos.

- **Ingreso de Facturas.-**

Tabla 27
Tipos de Ingresos de Facturas

FACTURAS POR TIPO DE INGRESO	
CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A CRIDESA	
DEL 01 JULIO DEL 2013 AL 30 DE JUNIO DEL 2014	
Etiquetas de fila	Facturas Ingresadas
FI	5653
MM	7301
Total general	12954
FI: Facturas sin orden de compra	
MM: Facturas con orden de compra	

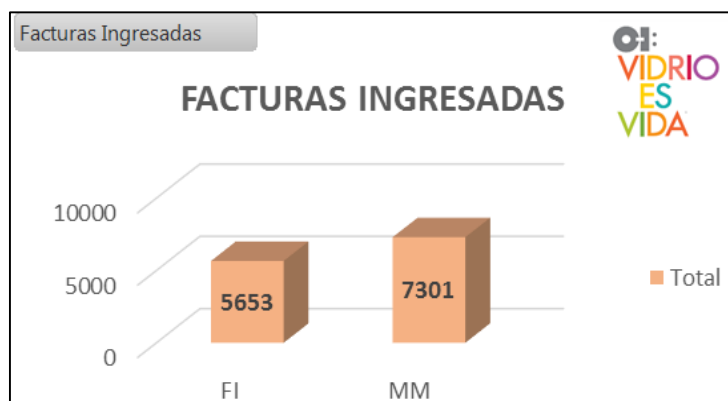


Figura 39
Facturas Ingresadas año 2014

En la tabla anterior se puede apreciar que el detalle de las facturas por tipo de ingreso esto permite identificar que existen un número de facturas sin orden de compra que es de 5.653 mientras que existen un número de 7.301 de facturas con orden de compras. Esto pone en manifiesto que se debería ajustar una política y cultura en el departamento de

compras y en toda la empresa para incentivar a una planificación anual para evitar esta necesidad de comprar sin orden de compra tal vez por una falta de cultura y hondando más apoyado en la calidad se considera hacer hincapié en impulsar el ciclo de Deming también conocido como círculo PDCA ya que pertenece a una estrategia de mejora continua utilizado en los Sistemas de Gestión de Calidad.

En español las siglas significan planificar, hacer, verificar y actuar. Si la empresa mejoraría en su planificación seguramente no tuviera problemas o si los tuviera fuesen mínimos con los proveedores locales ya que la implementación de este ciclo logra una mejora integral de la competitividad, reduciendo costos, optimizando la productividad y en consecuencia incrementando la rentabilidad de Cridesa.

- **Términos de pago y formas de pago de facturas a proveedores**

Tabla 28
Términos de Pago 2014

Términos de pago	
Etiquetas de fila	Cantidad
C	513
T	118
U	1061
Total general	1692
U: transferencias	
C: cheques	
T: transf. Internacionales	

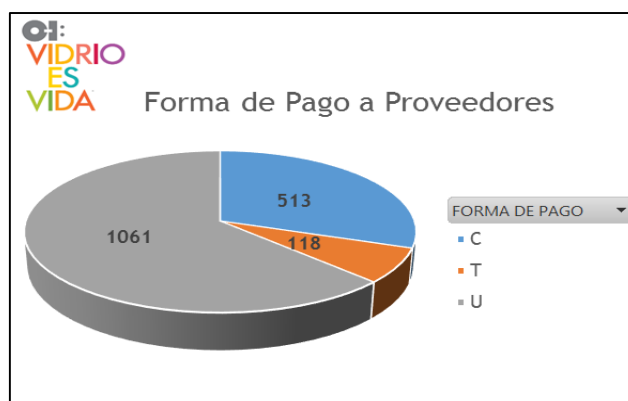


Figura 40
Forma de Pago 2014

En este detalle se puede apreciar la forma de pago de proveedores se puede apreciar que hay tres grupos: transferencia, cheques y transferencias internacionales. Esto permite visualizar el comportamiento de los pagos a proveedores que ocupa una mayor actividad en la realización de las transferencias locales seguido de cheques. Una vez más se debe comentar que puede existir en el departamento una sobrecarga de trabajo en el personal ya que además de tener un mayor número de transacciones corrientes o mensuales la transferencia y cheques de estos mismos proveedores locales podría atarear el proceso acumulando un excesivo trabajo en el departamento más aun seguido de cualquier otro nacimiento de compras sin orden producto de una improvisación por la falta de planificación anual.

3.6 Diagrama de flujos actual del proceso de cuentas por pagar de Cridesa

La metodología del *Chiisai-Kaizen* que representa un esfuerzo permanente para descubrir, rediseñar e innovar áreas de mejora en un proceso completo e integral que contribuya a incrementar el rendimiento del proceso, agregar valor al mismo y crear orgullo en los empleados por los objetivos que logren **Fuente especificada no válida..**

3.5.6 Mapa de Flujo de Valor.- Es una herramienta que permite ver y entender el flujo de material e información conforme el producto avanza en el proceso de manufactura (flujo de valor), aunque también puede ser aplicado a la prestación de servicios. Según manifiesta Tovar, Arturo. (2007), “Donde quiera que exista un producto o servicio para un cliente, existe un Flujo de Valor, el reto radica en entenderlo y mejorarlo”. El flujo de valor ayuda a (Wordpress, 2010): Visualizar fuentes de desperdicio y cuellos de botella.

Proporciona un lenguaje común.

Herramienta de comunicación altamente efectiva.









Base para el plan de implementación.

Zambrano, Gilberto (2011) manifiesta esta que los Mapas de flujos de valor se usan a nivel de negocio denominado estratégico en busca de oportunidades o identificación de proyectos y son utilizados por equipos de gestión y campeones de implementación, en cambio a nivel táctico de

proyecto los mapas de flujo de valor se usan por equipos de mejora transferidos por los dueños del proceso.

A continuación se expone el detalle del flujograma del proceso con sus respectivos tiempos de demora esto permitirá diagnosticar lo que sucede. Esto se amplía del capítulo de la descripción de proceso que solo se mostró informativo pero al considerarse en este capítulo parte del levantamiento de la información con los involucrados es necesario compartir de una manera más técnica el flujo para así relacionar la problemática y buscar soluciones de manera práctica y sencilla.

Tabla 29
Mapa flujo del proceso

FLOW PROCESS CHART		MAN/MATERIAL/ EQUIPMENT TYPE								
CHART NO	1	SHEET NO	OF	SUMMARY						
Subject Charted:		ACTIVITY	PRESENT	PROPOSED	SAVING					
ACTIVITY: Registro de Comprobantes de Venta y pago. METHOD: PRESENT/ PROPOSED: Presente		Operation 	9	4	5					
		Transport 	6	4	2					
		Delay D	1	0	1					
		Inspection 	4	1	3					
		Storage 	1	1	1					
OPERATOR (S): A.B. CLOCK Nos		Distance (m)		ninguno						
C.D.		Time (man- m)					30 min			
CHARTED BY: Paola Garzón		LABOUR		TOTAL						
APPROVED BY: Gerente Financiero		MATERIAL								
Date: 12 agosto 2014		TOTAL								
DESCRIPTION		Q T Y	DIS T A N C E	T I M E	SYMBOL			REMARKS		
Recepción de comprobantes de venta.				1 min			D			Garita

Distribución de comprobantes de venta recibidos en los casilleros de cada área.		5 min		x				Garita
Retiro y entrega de los comprobantes de venta al usuario requisitor.		5 min		x				Asistente Administrativas.
Recepción y revisión del comprobante de venta por parte del usuario requisitor.		1 - 3 días			x	x		Usuario Requisitor
Entrega del comprobante al almacén.		5 min		x		x		Asistente de Bodega.
Impresión de la orden de compra del bien o servicio recibido.		3 min		x				Asistente de Bodega
Ingreso en SAP la información sobre el bien o servicio recibido.		5 min		x				Asistente de Bodega
Impresión de comprobante de ingreso efectuado.		2 min		x				Asistente de Bodega
Elaboración de acta de entrega de comprobantes de venta a Finanzas.		10 min		x				Asistente de Bodega
Entrega de comprobantes de venta a Finanzas		2 min		x				Asistente de Bodega
Recepción de comprobantes de venta de acuerdo al acta de entrega recibida.		5 min		x				Pasante Contable
Verificación de información fiscal en el comprobante de venta.		2 min		x		x		Pasante Contable
Escaneo de comprobantes de venta en Readsoft		2 min		x				Pasante Contable
Ingreso de datos en SAP sobre la información de los comprobantes de venta de acuerdo a la orden de compra.		5 min		x				Pasante Contable
Envío a workflow los comprobantes de venta que no poseen orden de compra de acuerdo al centro de costo asignado.		1 min		x				Pasante Contable
Aprobación en cockpit/wc los documentos registrados.		1 hora				x	x	Analista
Aprobación de usuarios de acuerdo al centro asignado.		1-3 días		x			x	Gerentes de Área.
Contabilización de comprobantes de venta autorizados por los Gerentes de área.		5 min	x					Analista
Impresión de diarios contables		1 min	x					Analista
Impresión y entrega de Comprobantes de Retención		5 min	x					Pasante Contable
Archivo de la documentación generada por proveedor		1 hora		x				Pasante Contable
Pago a proveedores de acuerdo al vencimiento de las facturas.		1 hora		x			x	Tesorería.
TOTAL		6 días promedio						

3.7 Conclusión

El flujograma detallado con el tiempo de cada actividad se expone los pasos que se deben de efectuar para realizar un pago a proveedores. En este caso, el tiempo aproximado es de 6 días y los que están involucrados dentro del proceso son: tesorería, pasante contable, analista, gerente de área, asistente de bodega, garita y asistente administrativo. Esta matriz de tiempos surge una hoja de recolección de datos que fue realizada a través de un trabajo de campo y apoyado en el Gemba es decir, en el lugar de los hechos. En el siguiente capítulo se propondrá mejorar los tiempos de respuesta comparando entre ambos flujos y buscando siempre una mejora continua.

Resumen del capítulo

En este capítulo, se expone claramente la metodología de la investigación; es evidente que se debe realizar una mejora en el proceso basada en la teorías de la calidad y de la estadística tales como las herramientas de gestión de la calidad. A medida que se realizó el trabajo de campo a través de la encuesta se identificó claramente algunos indicios sobre las posibles causas que generan el problema y a su vez, buscando en todo momento no desviar la atención en el proceso se realizó una entrevista concreta para extraer mayor información desde uno de los involucrados en el área.

Finalmente, se expone una matriz de actividades del flujo del proceso de cuentas por pagar detallando el tiempo de demora de cada actividad para conocer que otros departamentos intervienen proponer una alternativa de mejora en el proceso. Sin lugar a dudas con la facturación electrónica, el problema se agudiza porque ahora no solo se genera errores en el ingreso sino que se produce una pérdida de información. Cabe recalcar que debido a las constantes auditorías la empresa CRIDESA debe velar por el cumplimiento de generación y entrega oportuna de comprobantes electrónicos, el tema objeto de estudio es complejo ya que a pesar de que ha pasado un año aproximadamente desde la implementación del SAP, los

cambios que ocurren en el país a nivel de políticas tributarias obliga a la empresa a focalizar esfuerzos en mejorar el proceso, de esta manera se debe considerar en invertir no solo en capacitación sino también en analizar la posibilidad de incorporar al equipo más personas que controlen la efectividad del proceso.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DISEÑO EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

4.1 Empresa

Cristalería del Ecuador S.A Cridesa

4.2 Departamento - Área

Finanzas - Contabilidad

4.3 Proceso Objeto de Estudio

Cuentas por Pagar

4.4 Programa Contable Utilizado

SAP : Systems, Applications, Products in Data Processing programa que fue implementado a partir de Abril del 2013 y actualmente se encuentra en su fase de estabilización.

4.5 Capital Humano

La propuesta para la mejora continua del Área Financiera; específicamente en el proceso de cuentas por pagar se orienta a contratar a un empleado bajo contrato fijo y erradicar la figura del Pasante Contable. Cristalería del Ecuador S.A Cridesa al ser una multinacional y con amplio dominio en el mercado local, posee grandes volúmenes de información que ingresan diariamente en el Departamento financiero, la cantidad de trabajo y la necesidad imperiosa de reducir los tiempos de respuesta con cero errores, promueven a que el personal del área busca mecanismos para ser más eficientes y lograr responder a los requerimientos de Instituciones del Estado de manera oportuna (Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Cámara de Comercio, Dirección

General de Aduanas, etc). Y formar un equipo consolidado que pueda lograr cumplir con los objetivos de la empresa así con los cambios promueve el entorno.

4.5.1 Perfil del Recurso Humano

Si bien es cierto la estructura organizacional no es muy grande, actualmente se hace más necesario vincular personal en el área debido a que las auditoría del SRI se han hecho más constantes, el tema de facturación electrónica y actualizar la base de datos de proveedores para la emisión de comprobantes electrónicos ha incrementado el trabajo analítico del área.

Título del Cargo: Analista Tributario

Experiencia: Dos años en Tributación, Contabilidad similares y afines.

Requisitos

- Dominio de Temas Tributarios y financieros
- Sentido Analítico
- Capacidad para tomar decisiones
- Estudios Superiores en CPA o Ingeniería Comercial
- Sexo: Indistinto
- Dominio del Idioma Inglés

Principales Funciones

- Efectuar el ingreso de comprobantes de venta de proveedores locales y del exterior
- Elaborar informes mensuales en inglés y enviarlos a la Región.
- Cumplir con los tiempos en el registro de los comprobantes de Venta
- Mantener actualizada la información fiscal y tributaria en el sistema SAP.

- Responder a los requerimientos del SRI, así como velar porque los comprobantes electrónicos se emitan de manera oportuna a cada proveedor.

4.6 Manual de Procedimientos

A partir del 2013 con la implementación del Sistema SAP, la ejecución de los procesos se hace considerando las capacitaciones que se dieron desde USA al personal del Área, en el proceso de cuentas por pagar, el pasante contable que ingresa cada seis meses no posee un manual de procedimientos que le sirva de guía para la ejecución de sus actividades, la capacitación se hace en la práctica diaria, en gran parte este es uno de los motivos por lo cual se cometen errores y se dificulten las actividades para el pasante que ingresa. El presente proyecto sugiere la elaboración de un manual de procedimientos que plasme todas las actividades que se deben ejecutar a cargo del personal de Cuentas por Pagar.

4.6.1 Alcance

El manual permitirá obtener información detallada, ordenada e integral que contiene todas las funciones, responsabilidades e información sobre las políticas autorizadas para la ejecución de este proceso.

4.6.2 Ventajas del Manual de Procedimientos

- Aumentará la eficiencia de los empleados.
- Servirá de guía para la realización de actividades.
- Facilitará la revisión y auditoría de accesos en los perfiles del sistema.
- Permitirá conocer el funcionamiento interno del proceso.
- Determina responsabilidad de cada cargo.
- Facilita la coordinación de actividades y el alcance para futuros empleados de la empresa.

4.6.3 Redacción Metodológica del Manual

El manual requiere recopilar toda la información relevante del proceso, los programas a manejarse y las implicaciones y alcance de este durante todo el desarrollo del proceso. El uso de términos manejados en el sistema y de ser el caso la elaboración de tablas o plantillas que sirvan de herramientas para garantizar la reducción de errores.

4.6.4 Objetivo

Difundir el manual del proceso de cuentas por pagar a los responsables del proceso y utilizarlo como guía para la ejecución de actividades diarias. Mantener actualizado el manual de acuerdo a los cambios exigidos por la administración tributaria.

4.6.5 Manual de Procedimientos Sugerido

PROCEDIMIENTO ESTANDAR OPERACIÓN



DE

DESCRIPCION:	Políticas y Procedimientos de Cuentas por Pagar.
PROCEDIMIENTO #:	773-009 (773-: Administración)
REVISION #:	1
FECHA:	19/Enero/2015
EMITIDO POR:	Paola Garzón
SISTEMA UTILIZADO:	SAP
DEPARTAMENTO:	Administración y Finanzas
OBJETIVO:	Asegurar que todos los desembolsos de dinero se realicen exclusivamente para cumplir con las obligaciones adquiridas (en una orden de compra o

contrato) por Cridesa en el tiempo y valor pactado.

Asimismo estos desembolsos se deben registrar correctamente en los libros contables.

ALCANCE: Este procedimiento involucra al personal de Cuentas por Pagar y Tesorería

RESPONSABILIDADES:

Es responsabilidad del Gerente Administrativo /Contraloría implementar y asegurar el cumplimiento de este procedimiento.

Es responsabilidad de los funcionarios de los Departamentos de Finanzas y Contabilidad, cumplir con lo establecido en este documento.

PROCEDIMIENTO:

* Es prohibido procesar una factura para su pago sin antes contar con una Orden de Compra o Contrato debidamente aprobados y haber recibido e ingresado los materiales o servicios.

* Todas las facturas recibidas por contabilidad deben permanecer físicamente en el archivo ordenadas alfabéticamente.

* Todos los comprobantes de venta deben ser escaneados en el Sistema Readsoft, junto con la orden de compra, en la cual debe ser visible la firma de autorización del usuario receptor del bien o servicio.

*El Analista Tributario ingresará las facturas en el sistema haciendo match contra la recepción del material y/o servicio y de enviar a flujo de aprobación las facturas por cargo directo o FI.

* Las facturas deben ingresarse en el Sistema SAP a diario para asegurar que sean procesados oportunamente y prevenir que se extravíen.

*El Analista Tributario generará diariamente los comprobantes de retención y cumplir con los períodos de entrega de los documentos máximo hasta el quinto día hábil de haber sido emitida la factura.

* El Analista Tributario y será responsable de la depuración y actualización de la información en la maestra de proveedores.

*Una vez cerrado el mes no se aceptan facturas de meses anteriores sin la autorización del Contralor y el Contador General.

* Al cierre de cada mes el analista deberá efectuar los reportes que reflejen la antigüedad de la cartera y analizar las cuentas de Recibido no Facturado asignadas en el Sistema SAP y enviarlos a la casa matriz en USA.

*En la primera y tercera semana de cada mes, el Contralor debe revisar junto con el Tesorero, el listado de facturas a pagarse para asegurar que todas las facturas se paguen oportunamente y para asegurar la correcta administración del flujo de caja.

* El Director Financiero debe realizar la revisión en ausencia del Contralor.

*Debe haber evidencia de una revisión y aprobación de las cuentas de costos utilizadas en las Órdenes de Compra o facturas para asegurar que los costos se registren a las cuentas adecuadas.

* La revisión de estos cargos será efectuada por el Contador de Costos & el Contador General dependiendo el tipo de gasto.

* Todas las transacciones bancarias requieren de doble firma. Las firmas autorizadas son: Presidente Ejecutivo, Director Financiero, Director de Ventas y Jefe de Logística.

* Las conciliaciones bancarias serán revisadas por el Contador General y debe verificar que no existan valores sin conciliar antiguos, los cuales deben resolverse inmediatamente. El Contador General debe firmar y colocar la fecha de revisión a las reconciliaciones como evidencia de su revisión.

* Periódicamente, el Contralor o el Director Financiero deben revisar las reconciliaciones bancarias para confirmar que se están llevando a cabo y de que no existan valores antiguos sin conciliar

* Los bancos utilizados para pagos electrónicos son: Produbanco (agencia San Marino), Banco del Pacífico. Algún banco adicional deberá ser consultado y aprobado por la Dirección Financiera y Gerencia General.

* El Tesorero será el responsable de verificar si las cuentas bancarias, para el caso de pago crédito en cuenta, estén correctamente registradas en el Sistema SAP. Esto se registrará previa confirmación escrita del proveedor caso contrario se cancelará mediante cheque en ventanilla del banco. El proveedor deberá presentar una carta de autorización para el retiro del cheque en la ventanilla del Banco.

* Todas las facturas deben estar debidamente procesadas y revisadas por Contador General, para su adecuada contabilización y e implicaciones tributarias. Una vez aprobada la corrida de pagos, el Tesorero procederá a cargar la información desde SAP a la plataforma electrónica del banco.

* Una vez cargada la información, se podrá visualizar las órdenes de pago a cada proveedor en las diferentes páginas electrónicas dependiendo del banco. Los usuarios y claves son asignadas por los bancos: El Tesorero tiene acceso para cargar la información y realizar consultas, el Asistente Contable para cargar los pagos de nómina, los responsables de la aprobación será el Contralor, Director Financiero, Gerente de Ventas o Gerente de Logística.

* Toda la información, es decir, documentación soporte, cargada para el pago deberá ser recopilada y puesta a disposición del aprobador para su revisión. Ésta deberá también anexar un resumen indicando los proveedores y montos como evidencia física del pago. La documentación que soporta los pagos deberá tener el mismo orden del archivo cargado en el sistema para facilitar la verificación y aprobación.

* Dependiendo el banco, los aprobadores deberán seguir las indicaciones que cada institución tenga para la aprobación de las órdenes. Es responsabilidad directa del Tesorero de reunirse con los bancos para entender los procedimientos a seguir para la aprobación y éste a su vez dar la inducción respectiva a los aprobadores / Directores. Una vez aprobadas las órdenes de pago, se coordinará con los bancos el pago efectivo y oportuno a los proveedores de acuerdo a los días establecidos para dicho efecto.

* El Tesorero se encargará que los bancos envíen todos los comprobantes de pago realizados debidamente firmados y sellados por el proveedor. El Analista Tributario al cierre de mes imprimirá el reporte de cuentas por pagar del Sistema SAP, tanto para proveedores locales, exterior, y afiliadas para su respectiva conciliación y se lo presentará al Contador General para su revisión.

El Director de Finanzas o El Gerente General podrá disponer de dicha información cuando sea requerida para verificación del cumplimiento de éste procedimiento.

4.7 Puntos a Considerarse

Considerando que se ha realizado un análisis entre los involucrados es decir con el departamento de tesorería y una muestra de la cartera de proveedores de Cridesa así como del levantamiento de información registrando el tiempo de cada actividad es muy importante comentar que la propuesta que se expone en los siguientes puntos son situaciones que se complementaron con el gemba particularmente destinándoles en total unos cinco (5) días acumulables en solo la visualización de cómo funciona el flujo del proceso para










posteriormente lograr diseñarlo en el flujograma que la empresa no contaba con la duración de cada actividad ni mucho menos con el diseño del flujo que se presentó en el capítulo anterior. En concreto, se pone a consideración los siguientes puntos de la propuesta:

1. Establecer políticas y procedimientos que sirvan de guía para la ejecución del proceso.
2. Todos los empleados del área deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
3. Limitación de responsabilidad para cada funcionario.
4. Métodos de control y evaluación de la gestión con el fin de que el proceso sea eficiente y productivo lo que servirá como base para la evaluación de los procedimientos y determinar correctivos, como elementos de auditoría y control; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.
5. Contratación de un personal fijo como Auxiliar Contable eliminado la figura del Pasante Contable lo que garantizará que el período de capacitación, adaptación y rendimiento sea más efectivo.
6. Limitar los ingresos de comprobantes de venta únicamente a los que tengan la orden de compra adjunta. El proveedor debe entregar a Bodega el bien y/o servicio junto con la factura y su orden de compra previamente aprobada. Con esto se reducen tiempos en la búsqueda de información en el Sistema SAP.
7. Incorporar una planificación de compras anual, lo que servirá como guía para proyectar la adquisición de los insumos o servicios que se necesitarán durante un año, con esto se podrá colocar una orden de compra anual y se reducirá el volumen de facturas entregadas.

8. Reducción de tiempos vagos a través de una reingeniería de proceso y establecer tiempos estándar o promedio para cada etapa del proceso con el fin de detectar las dependencias en donde se estanca el desarrollo del mismo.

4.8 Diseño de Flujograma de la nueva propuesta

Tabla 30
Propuesta

FLOW PROCESS CHART			MAN/MATERIAL/ EQUIPMENT TYPE						
CHART NO	SHEET NO	OF	SUMMARY						
Subject Charted:			ACTIVITY	PRESENT	PROPOSED	SAVING			
ACTIVITY: Registro de Comprobantes pago.			Operation 	5					
METHOD: PRESENT/ PROPOSED:			Transport 	4					
PROPUESTA			Delay 	0					
			Inspectio 	1					
			Storage 	1					
OPERATOR (S): A.B. C.D.		CLOCK Nos	Distance (m)						
					Time (man- m) 13 min				
CHARTED BY: Paola Garzón			COST		\$2,50				
APPROVED BY: Área financiera			LABOUR						
Date: 13 agosto 2014			MATERIAL						
			TOTAL						
DESCRIPTION	Q T Y	DIS TAN CE	T I M E	SYMBOL					REMARKS
						D			
Recepción física de la factura y del bien y/o servicio con la orden de compra adjunta por el proveedor.			1 min	x					Asistente de Bodega
Ingreso de la adquisición al sistema (SAP)			3 min		x				Asistente de Bodega
Entrega de comprobantes de venta al departamento contable.			5 min		x				Asistente de Bodega
Escaneo de comprobante de venta por Readsoft.			2 min		x				Pasante Contable
Verificación e ingreso de datos a Sap.			5 min		x		x		Pasante Contable
Contabilización de comprobantes de venta			4 min		x				Pasante Contable
Visto bueno de comprobantes generados			5 min		x		x		Analista
Generación de Comprobantes de Retención.			5 min		x				Pasante Contable
Archivo de la documentación generada por proveedor			2 min		x				Pasante Contable
Pago a Proveedores			5 min					x	Tesorería

4.9 Plataforma de recepción de Facturas Electrónicas

Con la implementación de la facturación electrónica uno de los mayores problemas se centra en la pérdida de facturas, no hay un repositorio en donde se almacenen los

documentos digitales, por lo cual se considera que se debe establecer un canal receptor de esta información. En el mercado se encuentran proveedores que ofrecen servicios de almacenamiento de facturas electrónicas, los cuáles permiten centralizar toda la documentación en un repositorio al cual pueden tener acceso las personas autorizadas por la compañía. De acuerdo a la cotización efectuada en el mes de Julio/2015 a la empresa “Riverminds” adquirir este servicio facilitará la recepción y almacenamiento de las facturas electrónicas y asu vez permitirá:

- Tener un archivo en el que de manera centralizada almacenara los XML y los RIDE generado por los proveedores.
- Reducir los tiempos y tareas innecesarias en el descargue de las facturas electrónicas de los portales de los proveedores.
- Almacenar las facturas electrónicas por fecha y nombre del proveedor.
- Descargar la información en Excel que sirva de base para efectuar análisis estadíaticos.
- Receptar facturas electrónicas autorizadas y segregar las facturas que poseen falencias en su generación. La plataforma tiene procedimiento de validación y comprobación para controlar la duplicación de los documentos, y mediante el control tanto del email como con la información de las claves de acceso del SRI el sistema permitirá asegurar la integridad de la información gestionada en el portal.

4.10 Comparación costo–beneficio y su cuantificación

Sin lugar a dudas, la implementación del Sistema SAP ha contribuido a interconectar la información de las diferentes áreas y ver en tiempo real la información de impacto financiero. Con relación a las cuentas por pagar el impacto es mayor, porque representa las obligaciones pendientes por la adquisición de bienes y/o servicios o por la obtención de préstamos. El impacto económico que genera la toma decisiones es importante y debe ser

analizado; ver sus pros y contras lo cual puede ayudar a los administradores a tomar decisiones más acertadas. En el proceso de cuentas por pagar existe un responsable del proceso, el analista contable el cual es responsable de toda la información tributaria que ingresa al sistema SAP y este tiene a su cargo a un pasante contable que está encargado de la recepción e ingreso de los comprobantes de venta al sistema. En este punto, es necesario analizar qué tan acertado es tener a un estudiante universitario a cargo del ingreso de información fiscal. Si planteamos el supuesto de: ¿Qué pasaría si se adicionara una persona más al área baja relación de dependencia con un contrato fijo y con el criterio para tomar decisiones y asumir responsabilidades propias a su cargo? Partiendo de esto analizamos el costo que generaría adicionar un recurso al área.

Tabla 31
Escenario Actual y Propuesta

ACTUAL		PROPUESTA	
Cargo:	Pasante Contable	Cargo:	Asistente Contable
Contrato:	Aprendizaje	Contrato:	Plazo Fijo
Duración:	6 meses	Duración:	Indefnida
Sueldo	\$ 340,00	Sueldo	\$ 680,00
13 er Sueldo	\$ 28,33	13 er Sueldo	\$ 56,67
14to Sueldo	\$ 28,33	14to Sueldo	\$ 28,33
Vacaciones	\$ 14,17	Vacaciones	\$ 28,33
Aporte Patronal	\$ 41,31	Aporte Patronal	\$ 82,62
Total	\$ 410,83	Total	\$ 793,33

De acuerdo a lo que manifiesta el Art. 157 del código de trabajo: “El contrato de aprendizaje, no durará más de dos años en el caso del trabajo artesanal y, seis meses en el trabajo industrial u otro tipo de trabajo’.

El pasante contable recibe un sueldo básico como remuneración; es un recurso con el que cuenta la empresa y respetando las leyes laborales en Cridesa trabaja en horarios de 10:00 am a 16:00pm, seis horas diarias, lo que cual deja un intervalo de tiempo de dos horas sin este recurso. Podría ser este uno de los problemas que generan el retraso en el registro de la documentación. Este estudio propone la inclusión de una persona a tiempo completo, con contrato fijo y con una remuneración de USD \$793.33, es decir el doble de lo que percibe la persona actual. Los beneficios que generaría son:

1. Mayor criterio al momento de tomar decisiones.
2. Cubriría una jornada completa de trabajo de 8:00 am a 16:00pm y estaría abierta a cumplir horarios extendidos en el caso que se lo requiera.
3. Se eliminarían las capacitaciones semestrales a los pasantes y se enfocaría toda la capacitación en alguien fijo que podría absorber los conocimientos y ponerlos en marcha en las actividades diarias.
4. Se trabajaría en la difusión de comunicados a los proveedores haciendo extensivo los horarios de atención al público.
5. Se mantendría al pasante contable como un recurso adicional, que serviría para el escaneo de comprobantes de venta y/o entrega de retenciones a los proveedores.
6. El asistente contable efectuaría únicamente actividades de registro de información al sistema garantizando la correcta asignación de tasas fiscales para la generación de comprobantes de retención.
7. Se mejoraría el ambiente de trabajo, se eliminaría la carga laboral que recae en el analista contable.
8. Se contaría con un equipo de trabajo más capacitado para responder frente a las auditorías del SRI para garantizar que la información sea oportuna y fiable.

Evidentemente, el hecho de involucrar a un recurso en la empresa es una decisión de las autoridades del área y más si dentro de la estructura corporativa no se contempla esta figura, es necesario se consideren los puntos anteriormente expuestos para tomar decisiones que pueden ser de impacto en el proceso.

De acuerdo a la Business Solutions Consulting Group, 2012 la productividad, es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. La productividad en las máquinas y

equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores.

En concreto, la *cuantificación de la propuesta* estaría dada por: el incursionar una persona nueva en el área implica gastos de capacitación y entrenamiento USD \$ 450,00 y la contratación de un empleado bajo relación de dependencia con los beneficios como dispone la Ley y que fue presentado en una tabla anterior refleja un valor de USD \$793,33 totalizando un valor de USD \$1,243.33.

Resumen del capítulo

En este capítulo se propone una mejora al proceso de Cuentas por Pagar, sin lugar a dudas al implementar el sistema SAP ayudó en gran parte a que la información sea monitoreada a nivel Regional por lo cual es imperioso que todos los documentos financieros se ingresen de manera inmediata al sistema. En la actualidad los organismos gubernamentales que rigen al país se hacen cada vez más estrictos, por lo que es necesario cumplir correctamente con las normas tributarias vigentes. El asignar mal una tasa fiscal, provoca consecuencias externas con proveedores y con organismos del Estado debido a que esto ocasiona un incorrecto pago al proveedor generando un comprobante de retención errado, por tal motivo las declaraciones tributarias sean objeto de errores.

De aquí surge la necesidad de analizar los correctivos necesarios para garantizar que el proceso fluya sin retrasos, con exactitud y eficiencia. En este capítulo, se expone las recomendaciones que ayudarían a que el proceso sea más eficiente. Así como la propuesta de reducción de tiempos en el flujo de proceso lo cual involucra a las otras áreas participantes del proceso. Es válido revisar el impacto económico de la propuesta; por tal motivo el análisis costo – beneficio está encaminado a reflejar lo que costaría tomar ciertas decisiones que pueden costar algo pero el valor agregado que generan es superior al existente.

CONCLUSIONES

El estudio realizado al Área de Cuentas por Pagar de la compañía Cristalería del Ecuador permite determinar que:

Existe una falencia latente a nivel de los procesos de recepción y contabilización de comprobantes de ventas.

Mediante el estudio de los fundamentos teóricos, fue factible identificar las oportunidades de mejora del proceso de cuentas por pagar.

El análisis del proceso permitió detectar el reproceso que existe por la falta de información oportuna y errores en la contabilización de comprobantes de ventas.

La propuesta planteada permite lograr una mejora en los siguientes aspectos:

a) *Orientación al cliente.*- Lograr satisfacer al cliente interno y externo con la finalidad de alcanzar el objetivo del proceso cubriendo los tiempos previstos y generando un canal de comunicación asertivo.

b) *Gestión proactiva.*- Respuestas oportunas y agilidad en los procesos operativos. **c)**

Gestión y mejora de procesos.- Las políticas y manuales propuestos transformarán el proceso de manera eficiente en cuanto a calidad y precisión.

En el análisis del costo beneficio se determina la importancia de cambiar la modalidad de contratación del pasante a analista de cuentas por pagar.

RECOMENDACIONES

Presentar la propuesta a la Gerencia Financiera, para que pueda ser analizada, aprobada y sirva de base para la mejora del proceso.

Elaborar un manual de procedimiento que incluya la descripción de las actividades a seguir precisando su participación y responsabilidad.

Comunicación y difusión de las políticas y procedimientos que han tenido cambios desde la adaptación del nuevo sistema, para que los clientes internos y externos puedan agilizar sus procesos.

Rediseñar el sistema de entradas de información, para reducir el ciclo de operativo eliminando los tiempos vagos del proceso y organizando canales eficaces que sirvan de filtro para la entrega oportuna de los comprobantes de venta.

Establecer un presupuesto de compras anual que proyecte las futuras de adquisiciones y que permita consolidar los pedidos y pasar de cinco (5) a uno (1), esto significaría que los comprobantes de ventas se reduzcan significativamente y los tiempos de registro serían más eficientes, reduciendo la carga operativa del proceso.

Establecer nuevos controles internos de auditoría que permitan identificar posibles errores en la recepción de mercancía y/o en el registro de los comprobantes de venta.

Contratar un proveedor que facilite la herramienta para la recepción y almacenamiento de facturas electrónicas.

REFERENCIAS

- Abril, C., Palomino, A., & Sanchez, J. (2006). *Manual para la integración de Sistemas de Gestión*. Madrid: FC.
- Academia . (mayo de 2013). *Control de la Calidad*. Obtenido de http://www.academia.edu/8431060/CONTROL_DE_LA_CALIDAD
- Business Solutions Consulting Group. (10 de 08 de 2012). *Productividad*. Obtenido de www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones - Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Club de Calidad. (2011). *Club de Calidad - Excelencia en Gestión de empresas* . Obtenido de Trabajando en equipo: http://www.clubcalidad.es/trabajo_en_equipo.html
- Cridesa. (2013). *Registros de Contabilidad*. Guayaquil.
- Deming, Edward. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad*. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Diario el Comercio. (2014). Así funciona la Facturación Electrónica. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/facturacionelectronica-ecuador-servicioderentasinternas-dudas-respuestas.html>.
- Maqueda, J., Llaguno, J. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de Servicios*. Ediciones Diaz de Santos. página 16.
- Estrucplan. (2002). *Calidad Kaizen- La clave del cambio- Parte I* . Obtenido de Breve. Historia del Kaizen: <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entregacs.asp?IdEntrega=996>

Eumed. (mayo de 2008). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>.

Farlex. (2014). *Concepto de Mejoramiento*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/mejoramiento>.

Fierro, Angel. (2011). *Contabilidad General*. Colombia. Ecoe Ediciones. Cuarta edición.

Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

García, A., & Bória, S. (2005). *Los nuevos emprendedores. Creación de Empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Publications I.

Guidiño, Jorge (2009). *Glosario Contable y Financiero*. Colombia. Editorial Clásico Digital.

Herramientas Gerenciales Actuales. (septiembre de 2009). *Calidad Total*. Obtenido de <http://herramientasgerencialesactuales.blogspot.com/2009/07/calidad-total.html>.

Krajewski, L. J. and L. P. Ritzman (2002). *Operations Management. Processes and Value Chains*. New Jersey, Prentice Hall.

Lacalle, Guillermo. (2014) *Operaciones Administrativas de Compraventa*. Editex

Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2006). *Estadística para administradores*. México: Pearson.

Oocities.org. (2012). *Surgimientos de la Cultura de la Calidad*. Obtenido de La cultura Japonesa: <http://www.oocities.org/gehg48/Cultura.html>

Pacheco, J., Castañeda, & Caicedo. (2014). *Indicadores de Gestión* (1era ed.). Colombia: McGraw Hill.

Prat, A., Grima, P., & Solé, I. (2000). *Métodos Estadísticos Control y Mejora de la Calidad*. Barcelona: UPC.

Rey Sacristán, F. (2003). *Técnicas de Resolución de Problemas*. España: FC.

Sáez, S., & Gómez, L. (2006). *Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio*. Valencia: PUV.

Saludyeficiencia.blogspot.com. (30 de 12 de 2013). *Conceptos de Eficiencia y Eficacia*. (O. Martínez Gracia, Editor) Obtenido de <http://saludyeficiencia.blogspot.com/2009/12/conceptos-de-eficiencia-y-eficacia.html>

Serra, J., & Bagueño, G. (2004). *Gestión de calidad en las Pymes agroalimentarias*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Servicio de Rentas internas(12 de Febrero del 2015. Retenciones en la fuente. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/169>.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz Santos.

Varo, Jaime. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Vilar, J. (1997). *Las 7 nuevas herramintas para la mejora de la calidad*. Madrid: Fundación Canfemetal.

Vilar, J. (1999). *La auditoría de los Sistemas de Gestión de Claidad*. Madrid: Fundación Canfemetal. Página 33.

Wordpress. (8 de septiembre de 2010). *El Mapeo del Flujo de Valor (Cadena de Valor)*. Obtenido de <http://ingelinux.wordpress.com/2010/02/10/el-mapeo-del-flujo-de-valor-cadena-de-valor/>

Zona Económica. (2014). *Cuentas por Pagar*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>

Zonaeconomica. (2010). *Cuentas por Pagar*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>

APENDICE

Apéndice A, Formato de Encuesta Para Proveedores Especiales De Cristalería Del

Ecuador S.A. Cridesa

Tipo de proveedor: Persona natural () Persona jurídica ()

Productos o servicios que provee a Cridesa: _____

Por parte de la empresa Cristalería del Ecuador S.A. CRIDESA cada vez más nos preocupamos por una mejora continua por tal motivo, al ser un proveedor muy importante queremos atenderlos de la mejor manera y solicitamos su ayuda para mejorar nuestros servicios. Cuando tenga lleno la encuesta mucho agradeceré nos envíe a paola.garzon@o-i.com

PREGUNTAS

1.- Cómo acreedor de Cristalería del Ecuador S.A CRIDESA a cuál de las siguientes categorías pertenece?

- Accionista _____
- Empleado _____
- Jubilado _____
- Proveedor del Exterior _____
- Proveedor Nacional _____

2.- ¿Considera ud. que Cridesa cumple con los términos de pago pactados en las facturas?

Sí _____ No _____

3.- ¿Con qué retraso se han cancelado sus facturas?

- 1 - 15 días
- 16 - 30 días
- 31 - 45 días
- 46 - 60 días
- 61 en adelante

4.- ¿Ha recibido ud. algún comprobante de retención mal emitido?

Sí _____ No _____

5.- ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata? Sí _____ No _____

6.- Sus necesidades o consultas se basan en:

- a).- Demoras en la generación de órdenes de compra.
- b).- Errores en las retenciones.
- c).- Retrasos en pagos.
- d).- Confirmación de estado de las facturas.

7.- ¿Conoce ud. de los calendarios de pago y fechas de entrega de facturas?

Sí _____ No_____

8.- De qué manera le gustaría recibir los comprobantes emitidos electrónicamente?

a).- Descargarlos desde un portal

b).- Vía correo electrónico

c).- Impresión física del RIDE

d).- No aplica

9.- Cómo calificaría los tiempos de respuesta de los siguientes departamentos?

a).- Logística

b).- Bodega

c).- Recepción

d).- Contabilidad

e).- Tesorería

10.- Es ud. emisor de comprobantes electrónicos.

Si _____ No_____

11.- En el caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior; responda si ha tenido extravío o no contabilizaciones de los documentos emitidos a CRIDESA?

Si _____ No_____

Muchas gracias por su colaboración. Su opinión es muy importante y se tomará en cuenta cada uno de sus criterios de manera objetiva, imparcial y sobretodo con la imperiosa intención de mejorar y crear mejores relaciones redituables con ustedes porque estamos comprometidos con un mejoramiento continuo.

Apéndice B. Repositorio de Facturas Electrónicas.

CLIENTE: CRIDESA

FECHA: 02/07/2015

PRESENTACION <https://www.youtube.com/watch?v=VbT5kS2NP5E>

Proyecto de Recepción de Documentos Electrónicos / RMGRID <http://www.rmgrid.com>



Nuestra propuesta

- * Se le proveerá al cliente una dirección de correo electrónica (E-Mail) a la cual podrá redirigir o enviar todos los documentos electrónicos.
- * El servicio detectara como email de documento electrónico, si viene un archivo XML adjunto estructurado en base a la especificación provista por el SRI, o si dicho archivo XML viene comprimido en un archivo .ZIP.
- * El documento electrónico será almacenado en conjunto con archivo XML y PDF en un estado pendiente de verificación de validez según el servicio del SRI.
- * El servicio verificará si el documento electrónico es válido y está autorizado en los servicio del SRI, caso contrario le presentara en un estado de error.
- * Se generará un archivo PDF estándar cuando el documento electrónico este validado.
- * El cliente tendrá un portal con un usuario en el cual podrá acceder a verificar los documentos electrónicos recibidos y emitidos por tipo.

Soporte y Garantía

El proyecto tendrá garantía de un año, tiempo durante el cual el CLIENTE podrá tener el SOPORTE para la solución de dudas y sugerencias, así como corrección de errores, sin costo adicional.

Sobre este punto mediante el contrato de prestación de servicios respondemos mediante el Soporte en tiempos de 1 Hora para temas críticos y de 2 a 3 horas para temas de capacitación o aspectos secundarios que no limiten el funcionamiento de la herramienta.

El soporte será brindado al CLIENTE mediante acceso remoto.

Capacitación

Se brindará una capacitación de 4 horas al personal encargado para que estén en la capacidad de utilizar la herramienta de manera exitosa, las mismas serán entregadas de manera remota y de requerir asistencia presencial se tendrán costos adicionales por viáticos de ser necesario.

Costos y tiempos de implementación

Se ha definido un único valor de \$2800 + IVA / Año al realizar un único pago al terminar la implementación, o pagos mensuales de \$270.00 + IVA / Mes.

Tiempo de implementación

El proyecto en este caso tendrá un tiempo de implementación de 2 semanas.

Formas de pago

100% a la entrega del servicio.

Contactos

Ing. David López Guillén / 0984674401 / davidlopez@orpcorp.com Av. Florencia Astudillo

Edif. Cámara de Industrias Of 307 / 072885312 / Cuenca Ing. Patricia Ochoa / 0986343380 /

cuentacorporativa@riverminds.com / Guayaquil

Casos de éxito (En negrita las principales)

GUAPAN: Francisco Palacios / Sistemas

ELECTROEXITO: Esteban Torres / Sistemas

COOPERATIVA SEÑOR DE GIRON: Marta Cobos / Gerencia

CARTOPEL: Cesar Ayala / Sistemas

CORESOLUTIONS: Hernan Gavilanes / Gerencia

GRUPO GRAIMAN (12 Empresas): Jose Vasquez / Sistemas / En implementación

TAPITEX: Edgar Naula / Financiero

PLASTIAZUAY / Efrén Cordero / Gerente