



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNOLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A  
PROVEEDORES DESPUÉS DE LA FUSIÓN DE REGIONALES EN  
LA EMPRESA CORPORACIÓN NACIONAL ELÉCTRICA CNEL EP.**

**Autora:** Maritza A. Alvear Ramón Tutor

**Tutor:** PhD. Roxana Chiquito Chilán

Guayaquil, Ecuador

**2020**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS: .....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS: .....	XVI
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Ubicación del Problema en un Contexto.....	1
1.2. Situación del Conflicto.....	3
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Delimitación del problema:.....	5
1.5 Variables de la investigación .....	5
1.5.1 Variable Independiente:.....	5
1.5.2 Variable Dependiente: .....	5
1.6 Objetivos:.....	5
1.6.1 Objetivo General: .....	5
1.6.2 Objetivos Específicos:.....	5
1.7 Justificación de la investigación .....	6

CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.2 Antecedentes Referenciales.....	10
2.2.1 Procedimientos .....	12
2.2.2 Objetivo .....	13
2.2.3 Importancia .....	14
2.3 Clasificaciones de los procesos de las empresas.....	14
2.3.1 Gestión de procesos en las empresas. – .....	17
2.3.2 Etapas de la guía de gestión de procesos. - .....	17
2.3.3 Cómo medir los tiempos de procesos. - .....	24
2.3.4 Análisis de productividad. - .....	24
2.3.5 Demora del cumplimiento de obligaciones. ....	25
2.3.6 Concepto del Procedimiento para el pago a proveedores.....	25
2.4 Variables de la investigación .....	27
Variable Independiente. – .....	27
2.5.3 Registro Único de Proveedores .....	27
2.6 Definiciones conceptuales .....	27
CAPÍTULO III .....	31
METODOLOGÍA.....	31
3.1 Presentación de la empresa .....	31
3.1.1 Misión.....	32
3.1.2 Visión.....	32
3.1.3 Valores corporativos .....	33
3.1.2 Políticas empresariales.....	35
3.1.3 Objetivos Estratégicos.....	36
3.1.4 Direcciones y departamentos .....	36
3.2 Diseño de investigación.....	37
3.2.1 Diseño con enfoque cualitativo:.....	38

3.2.2 Diseño con enfoque cuantitativo: .....	38
3.3 Tipos de investigación .....	39
3.3.1 Investigación Descriptiva: .....	39
3.3.2 Investigación Explicativa: .....	39
3.3.3 Investigación Correlacional: .....	40
3.3.4 Investigación Cualitativa: .....	40
3.3.5 Investigación Cuantitativa: .....	40
3.4 La población y muestra: .....	40
3.4.1 Población .....	40
3.4.2 Muestra: .....	41
3.5 Técnicas e instrumentos de investigación .....	43
3.5.1 Resumen de técnicas de investigación.....	44
4.2 Aplicación de encuestas a los funcionarios.....	47
CAPÍTULO IV .....	52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	52
4.1 Análisis de resultados.....	52
4.2 Aplicación de encuestas a proveedores frecuentes.....	52
4.2.2 Análisis encuestas a funcionarios.....	54
4.3 Análisis documental .....	58
4.3.1 Diagrama de Procesos.....	59
4.3.2 Guía de observación.....	63
4.4 Propuesta .....	65
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	72
Anexo 1.....	75
Anexo 2.....	76
Anexo 3.....	79
Anexo 4.....	80
Anexo 5.....	81

Anexo 6.....	86
Anexo 7.....	87
Anexo 8.....	88
Anexo 9.....	89
Anexo 10.....	90
Anexo 11.....	91
Anexo 12.....	92
Anexo 13.....	93
Anexo 14.....	94
Anexo 15.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS:

<b>Tabla No. 1</b> .....	34
<b>Tabla No. 2:</b> Personal de CNEL EP por direcciones .....	36
<b>Tabla No. 3:</b> Población de Estudio .....	41
<b>Tabla No. 4:</b> Muestra de ESTUDIO .....	43
<b>Tabla No. 5:</b> Resumen de Técnicas de Investigación.....	44
<b>Tabla No. 6:</b> Pregunta 1.....	45
<b>Tabla No. 7:</b> Pregunta 2.....	45
<b>Tabla No. 8:</b> Pregunta 3.....	46
<b>Tabla No. 9:</b> Pregunta 4.....	46
<b>Tabla No. 10:</b> Pregunta 5.....	46
<b>Tabla No. 11:</b> Pregunta 6.....	47
<b>Tabla No. 12:</b> Pregunta 7.....	47
<b>Tabla No. 13:</b> Pregunta 8.....	47
<b>Tabla No. 14:</b> Pregunta 1.....	48
<b>Tabla No. 15:</b> Pregunta 2.....	48
<b>Tabla No. 16:</b> Pregunta 3.....	48
<b>Tabla No. 17:</b> Pregunta 4.....	49

<b>Tabla No. 18:</b> Pregunta 5.....	49
<b>Tabla No. 19:</b> Pregunta 6.....	49
<b>Tabla No. 20:</b> Pregunta 7.....	50
<b>Tabla No. 21:</b> Pregunta 8.....	50
<b>Tabla No. 22:</b> Pregunta 9.....	51
<b>Tabla No. 23:</b> Pregunta 10.....	51
<b>Tabla No. 24:</b> Cuadro del tiempo del proceso de pago a proveedores frecuentes de CNEL EP El Oro.....	58
<b>Tabla No. 25:</b> Promedio de días de retraso de pagos del mes de junio 2021 .....	58
<b>Tabla No. 26:</b> Guía de Observación .....	63
<b>Tabla No. 27:</b> Cuadro Comparativo .....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

<b>Gráfico No. 1:</b> Formato de diagrama de Flujo .....	18
<b>Gráfico No. 2:</b> Formato de Diagrama Horizontal.....	19
<b>Gráfico No. 3:</b> Formato de Diagrama UML .....	20
<b>Gráfico No. 4:</b> Formato de Diagrama BPMN .....	21
<b>Gráfico No. 5:</b> Formato de Levantamiento de Información .....	21
<b>Gráfico No. 6:</b> Ejemplo de un Formato Medición de Procesos.....	23
<b>Gráfico No. 7</b> .....	32
<b>Gráfico No. 8:</b> Enfoques de la Investigación .....	38
<b>Gráfico No. 9:</b> Pregunta 1 .....	45
<b>Gráfico No. 10:</b> Pregunta 2.....	45
<b>Gráfico No. 11:</b> Pregunta 3.....	46
<b>Gráfico No. 12:</b> Pregunta 4.....	46
<b>Gráfico No. 13:</b> Pregunta 5.....	46
<b>Gráfico No. 14:</b> Pregunta 6.....	47
<b>Gráfico No. 15:</b> Pregunta 7.....	47
<b>Gráfico No. 16:</b> Pregunta 8.....	47
<b>Gráfico No. 17:</b> Pregunta 1 .....	48
<b>Gráfico No. 18:</b> Pregunta 2.....	48
<b>Gráfico No. 19:</b> Pregunta 3.....	48



<b>Gráfico No. 20:</b> Pregunta 4.....	49
<b>Gráfico No. 21:</b> Pregunta 5.....	49
<b>Gráfico No. 22:</b> Pregunta 6.....	49
<b>Gráfico No. 23:</b> Pregunta 7.....	50
<b>Gráfico No. 24:</b> Pregunta 8.....	50
<b>Gráfico No. 25:</b> Pregunta 9.....	51
<b>Gráfico No. 26:</b> Pregunta 10.....	51
<b>Gráfico No. 28:</b> Diagrama de Flujo del Proceso .....	60
<b>Gráfico No. 29:</b> Diagrama de Flujo del Proceso .....	61

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Ubicación del Problema en un Contexto**

En el ámbito de los negocios a nivel mundial los administradores o departamentos de adquisición deben negociar con sus proveedores los tiempos de entrega del bien o servicio y las condiciones de pago son la contraprestación económica.

Observando la problemática del pago a proveedores a nivel internacional, se indica que la situación en Europa varía considerablemente si la comparamos con Brasil y México pues estos dos países están cancelando más rápido a sus proveedores que muchos países Europeos, esto se debe a que los organismos públicos en Europa del Norte generalmente aceptan que tienen el deber de cumplir los términos establecidos en los contratos, mientras que en otros lugares, los gobiernos nacionales y locales no sienten dicha obligación y en algunos casos se evidencia su posición dominante como compradores de monopolios cercanos. (Los Recursos Humanos.com, 2005)

Mientras que el comportamiento de pago de las facturas en Colombia es muy distinto al que se realizaba hace 10 años cuando se otorgaba el 50% del valor total de la ejecución realizada como anticipo, actualmente se aprobó el proyecto de Ley número 181 con el objeto de reglamentar el pago en plazos justos de las obligaciones mercantiles a los contratistas y proveedores de bienes y servicios, adoptando las normas y procedimientos con los que aspira protegerlos frente a condiciones contractuales costosas utilizadas por las grandes empresas contratantes, ya sea el pago extenso e injustificado de facturas a 90 y 180 días después de que entreguen la mercancía o prestado el servicio al contratante. (SANTIAGO, 2019).

El proyecto de Ley es el desarrollo del principio de la buena fe contractual (artículo 871 del Código de Comercio) y la promoción de la libre competencia económica (artículo 333 de la Constitución Política de Colombia), para reglamentar los

procedimientos de facturación y pagos en el plazos formal de 60días justos con el fin de darles un respiro a los pequeños y medianos proveedores, caso contrario se generará un interés de mora no superior al 15%, así como también que el pago de interés por mora a la Dian por no reembolsar a tiempo el IVA y deben pagar tasas muy altas llevando a las pequeñas empresas a tener problemas al momento de cancelar sus nóminas y créditos obtenidos (Portafolio, 2019).

En Ecuador generalmente en algunas empresas el área Administrativa Financiera se encarga de programar y ejecutar las actividades asignadas bajo los principios de: sostenibilidad, eficiencia y eficacia, asegurando el fiel cumplimiento de la Leyes y Reglamentos, así como las políticas y normas internas de la organización.

En las empresas públicas, la gestión de proceso para la selección proveedores y contratistas, deberán seguir las resoluciones emitidas por la SERCOP – Servicio Nacional de Contratación Pública.

Las Compras Públicas Inteligentes son un mecanismo utilizado por las entidades contratantes que buscan optimizar los recursos del estado, las cuales son producto del análisis pormenorizado referente a prioridades, consideraciones prácticas, criterios básicos y necesidades institucionales que encuentran.

En la etapa de preparación lo oportuno es elaborar los estudios, planos, levantamientos, ingenierías y/o documentos previos identificados con la necesidad de adquisición de bienes, servicios y obras requeridos con base en el Plan Anual de Contratación **(PAC)**,

Continuando con la etapa precontractual, se desarrolla el procedimiento de selección del proveedor realizada con la mejor oferta en base a los requerimientos definidos en el estudio; La etapa contractual comienza con la ejecución del contrato y culmina con la liquidación de este; y, por último. La etapa post contractual (de evaluación) que da cuenta de los aprendizajes una vez terminado el contrato y que deben ser considerados en la futura compra. (SERCOP Manual de Buenas Prácticas, 2015)

La Súper de Compañías que es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera encargada de vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley (Manual de Procesos de la Superintendencia de Compañías, 2012).

Las empresas deben tener claro que para negociar con sus proveedores deberá establecer políticas internas planificadas y coordinadas que ayuden a ejecutar y controlar procesos de pago eficientes, así como que aseguren los recursos necesarios que le permitan aprovechar la tesorería disponible (dinero) para cumplir sus obligaciones con terceros.

Por lo antes mencionado, el departamento financiero debe corregir los cuellos de botella que se crean al momento del procedimiento del pago a proveedores en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. Lo que permitirá optimizar los tiempos de trabajo, para mejorar este procedimiento y de esta manera satisfacer a sus clientes tanto internos como externos.

## **1.2. Situación del Conflicto.**

La empresa CNEL EP, fue constituida mediante Decreto Ejecutivo No. 1459 del Ex Presidente de la República, Rafael Correa Delgado, La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, se fusionó con las disueltas empresas eléctricas de distribución: Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A., con la finalidad de que la corporación preste los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, con la responsabilidad de servir a más de 2,3 millones de clientes (CNEL, 2019).

Cada una de las Regionales realizaba su proceso de negociación, contratos y pagos. Pero al llegar la fusión a las empresas eléctricas, se creó la Oficina Central

en la ciudad Guayaquil, la misma que se encarga de recibir la información de cada una de las Regionales, así como de las compras públicas y cancelación a los proveedores, esta ha incidido mucho en el proceso de los Pago de facturas a Proveedores de las diferentes Regionales ocasionando la demora con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con quienes proveen del material, bienes o servicios para cumplir con las necesidades de los clientes y su satisfacción.

Debido a que se han incrementado nuevos sistemas para el trámite de pago, entre documentos y procedimientos que la empresa utiliza al haberse incrementado la oficina central, pues cada regional es la encargada de recibir, revisar, validar, aprobar y autorizar las solicitudes de pago para proceder a escanear toda la documentación que se encuentre completa y sin errores, para luego ser ingresadas al sistema interno de la empresa para su posterior pago y contabilización.

Además, el departamento de contabilidad y los administradores de contrato en la Regional El Oro, no se encuentran en el mismo edificio por lo que se dificulta el intercambio de información, el proceso se atrasa y muchas veces hay que pedir cambios de facturas, generalmente cuando son electrónicas creando molestias a los proveedores.

En caso contrario Oficina Central nos rechaza la solicitud de pago y nos la devuelve, y es en este caso que el departamento contable de cada regional procederá a la devolución del trámite al contratista y este a su vez al proveedor para que realice las correcciones y anexos de documentos respectivos, sean estos debido a que en muchas ocasiones se reciben documentos que no cumplen con los requisitos de ley, generándose así retrasos en el proceso de pago a los proveedores, según lo estipulado en el reglamento de pagos, por estas razones se retrasa el pago de las facturas por parte de las Regionales y a su vez de los Organismos Estatales.

Esto ha llegado a ocasionar malestar entre la empresa y sus proveedores, por lo que se debe tener muy en cuenta que este tipo de situaciones conllevan a un impacto en el proceso de distribución del servicio con sus clientes pues toda

empresa pretende ser exitosa. Se debe tener en cuenta que la normativa también afecta y obliga a las administraciones públicas que, en teoría, deberían tener una actuación más ejemplar en los procesos institucionales pues está provocando una mala imagen y percepción negativa con el servicio y el servidor público. (Desarrollo, 2009)(SENPLADES, 2009)

### **1.3 Formulación del problema.**

¿Qué incidencia tiene la aplicación del procedimiento que actualmente se aplica al pago a proveedores desde la fusión de las Regionales de CNEL EP en la demora del cumplimiento de las obligaciones de la Regional EL Oro?

### **1.4 Delimitación del problema:**

- **Campo:** Gestión de procesos
- **Aspecto:** Proceso y procedimiento
- **Área:** Administrativa Financiera
- **Periodo:** 2020

### **1.5 Variables de la investigación**

**1.5.1 Variable Independiente:** Procedimiento para el pago a proveedores.

**1.5.2 Variable Dependiente:** Demora del cumplimiento de obligaciones.

### **1.6 Objetivos:**

#### **1.6.1 Objetivo General:**

Proponer MEJORAS en el procedimiento para el pago a proveedores después de la fusión de regionales en la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP de manera que contribuya a disminuir las demoras en el pago de proveedoras.

#### **1.6.2 Objetivos Específicos:**

1. Fundamentar aspectos teóricos sobre procedimientos de pagos a proveedores.

2. Diagnosticar el procedimiento para el pago a proveedores después de la fusión de Regionales en la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP.
3. Proponer mejorar el procedimiento de pago a proveedores en la empresa eléctrica Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP.

### **1.7 Justificación de la investigación**

Este proyecto de investigación es **conveniente** para la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, porque la propuesta de procedimiento para el pago a proveedores que se plantea permitirá organizar y estructurar adecuadamente las actividades de dicho proceso, lo que permitirá reducir los tiempos de cancelación de las obligaciones de la empresa. De esta manera se puede llevar a cabo un proceso de mejora continua, determinando todas las incomodidades que se pueden estudiar de forma gradual y su importancia en cuanto a la relevancia en el trabajo de la Corporación.

**La Relevancia Social**, de la propuesta de CNEL EP es ofrecer un estudio que permitirá realizar un análisis de los procesos actuales y una mejora en los procedimientos que intervendrán con el objetivo de tener innovaciones posibles al proceso en la que los beneficios serán positivos para la empresa y para los proveedores, al acortar los tiempos de pago.

**La implicación práctica**, radica en que propone mejoras para la empresa que le ayuden a resolver los procedimientos para contribuir a disminuir los tiempos de pago a los proveedores. Así como anteponerse a las fallas del problema se utilizará implementar un estudio de mejora para solucionar las molestias e insatisfacciones que plantean los proveedores.

**La utilidad metodológica** de esta investigación es buscar alternativas al problema de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, es decir que las propuestas le sirvan como herramienta de trabajo para mejorar los procedimientos y así lograr mejorar los tiempos de pago a proveedores, además puede constituir como una

referencia de estudio para otras empresas que estén pasando por esta misma situación y estén decididos a resolverla.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Históricos**

Procedimiento para el pago a proveedores, en Europa, es una propuesta no tan considerada en las políticas públicas, el pago a las facturas pendientes se encuentra normado por el estado, Italia con un alto índice de cartera vencida con España y Grecia han replicado el ejercicio Made in Spain implementándolo sin cancelación a los derechos de autoría.

En la pragmática con la cancelación de las facturas en tres períodos, más allá de los datos que se conocen por la cantidad de facturas abonadas, superior a 8 millones de dólares y alcanzando la satisfacción de los beneficiados que alcanzan a los 200.000, con importe abonado que supera los 41.000 millones de euros, que no reflejan en los sistemas mediáticos.

En América Latina, en la edición especial número cuatro, sobre las alternativas de pago a los proveedores en América Latina, se resalta la utilidad de una presupuestación prospectiva en los gobiernos de turnos con un comité de asesoramiento o staff que influya en todos los involucrados, cada acción debe ser analizada en un contexto o entorno: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Ético y Legal para ser incluido en un Programa de reformas para beneficio de todos, de manera especial los proveedores.

La iniciativa política y la toma de decisiones del gobierno son decisivas para alcanzar el éxito y disminuir el impacto de pago a proveedores.

En Ecuador, en la ciudad de Quito, desde el mes de octubre de 2011, la Empresa Eléctrica, en su portal de Servicios, cuenta un formulario, con la descripción del



proveedor, para la cancelación por medio de instituciones financieras que nos ayudará en los procesos en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.

La Demora del cumplimiento de obligaciones, en Europa, es relevante en este tema, la ejecutoría de los contratos internacionales, surgen diversas problemáticas al término de puntualizar el destino y tiempo de los contratos a cumplimiento, es importante de un reglamento que unifique criterios en la Unión Europea para normar la demora al cumplimiento de las obligaciones.

En América Latina, son muchos los avances que se han dado en este tema dentro de la globalización por los países latinoamericanos y la presencia de los procesos no deben dejar de buscar la mejora continua, Chile y Colombia han continuado por vía jurídica con la viabilidad de recurrir a los remedios generales en casos de incumplimiento, quedando brechas por subsanar por la ausencia de una política estructurada sino a la protección del acreedor.

Debería acercarse el Derecho Europeo al Latinoamericano para verse pragmatizado en los Principios Generales de Derechos de Contratos, con adaptación al contexto. A pesar de su riqueza natural, ha estado pausada como comunidad económica, impactando en la normativa de los contratos no por falta de creatividad en la elaboración de reglamentos que dé a un sistema bien constituido para que origine una relación mancomunada entre lo social y lo económico.

En Ecuador, el exceso de atrasos en los gastos públicos es un problema de corte financiero que se impone ante la influencia del FMI, nuestro país con programas que acumularon atrasos en la cancelación de gastos mayor al 20% del PIB. Lo que debería complementar en los gobiernos para encontrar esos cuellos de botella, confirmar, declarar y normalizar los atrasos de manejo de los controles de gastos para los incumplimientos.

Max Weber (1864-1920) en su concepto de autoridad analiza tres tipos de Organización, como son: la legitimidad organizacional, el carisma y tercer tipo "puro" basado en lo racional, eligiendo a la Organización Burocrática de la Administración

como el tipo dominante ya que tiene una mayor eficacia técnica. Poniendo de manifiesto la racionalidad para alcanzar ciertos objetivos; y lo legal (formal) ya que en el sistema y modelo de autoridad se basa en un conjunto de normas, reglas y procedimientos que parametrizan el comportamiento de las personas en sus roles, poniendo en claro que los ocupantes en sus respectivos roles deben ser elegidos en base a sus competencias técnicas para el desarrollo de sus labores, además para poder anticiparse a las consecuencias de los diferentes actos “mecanicistas” dentro de la organización quienes deben realizarlo son los expertos mediante su esfuerzo de coordinación y control, lo que a su vez nos llevará a mejores resultados y a la maximización de utilidades a largo plazo, estableciendo una relación entre el beneficio económico organizacional y la religión. Weber sostiene que las dos formas, tanto la tradicional como la feudal, no podrán sobrevivir, mientras que la industrialización creciente va a hacer cada vez más predominante a la organización de tipo burocrática.

Mary Parker 1941, aportó en su teoría que las organizaciones funcionan bajo el principio del poder “con” y no del poder “sobre” lo que se constituye en la base para la gerencia participativa. Afirmaba que Administración es el “arte de hacer las cosas mediante personas”. Manifestando que ninguna persona se sentiría completa mientras no formara parte de un grupo y que crecían gracias a las relaciones con otros miembros de la organización, por esta razón con la fuerza de grupo los individuos podían combinar sus diferentes talentos para lograr algo mejor, con su modelo de control “holístico” tomaba en cuenta a las personas y grupos si no a las consecuencias de factores del entorno como política, economía y la biología,

La gestión de procesos es una herramienta de mejora de gestión en toda organización, dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar automáticamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso como mejora continua, flexibilidad estructural y orientación a las actividades hacia la satisfacción y necesidad del cliente. Es decir que no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino a la forma de concebir que cada proceso nos permita evaluar las desviaciones de este, con el fin de corregir sus tendencias

antes de que se produzca un resultado defectuoso. (MINISTERIO, 2005)

Mientras que para Gómez (2009), la gestión por procesos es la manera de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado que se le da al cliente y las partes interesadas, introduciendo un nuevo elemento como son los intereses de la empresa, lo que no absolutiza la visión del cliente.

Según Bergholz (2011), define la gestión por procesos como la forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la selección, identificación, documentación, descripción y mejora continua de los procesos.

De Toro y McCabe, la gestión de proceso es una estructura de gestión orientada a los procesos

## **2.2 Antecedentes Referenciales**

A través de varias investigaciones realizadas acerca de este tema vamos a respaldar la presente investigación, observando la veracidad en base a los objetivos y conceptos teóricos.

La siguiente investigación titulada “Estudio Para el Mejoramiento del Proceso de Pagos a Proveedores de la Dirección de Vialidad Región Metropolitana de Santiago del Ministerio de Obras Públicas.” – Realizada por Macarena Andrea Vega Ugarte y Ingrid Juana Ávila Mura en el año 2014, señalan que Optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora para la imagen de los cumplimientos de los pagos a los proveedores, resaltando así la calidad eficiente de la empresa.

Según BARCIA (2016), en su tesis “Diseño de procesos para pago a proveedores y fondos a terceros en el GAD ATACAMES “, de la Universidad Católica del Ecuador, ubicada en la provincia de Esmeraldas. La autora tiene como objetivo principal diseñar los procesos para el pago a proveedores y fondos de terceros en el GAD Municipal en Atacames, los mismos que promuevan la eficiencia en la ejecución de

las actividades financieras. El tipo de investigación utilizado es mixto, en mismo que fue combinado con estudios cualitativos y cuantitativos, de la investigación teóricos y matemático-estadísticos, acoplado estudios bibliográficos y de campo. En lo que respeta al segundo, estableció una muestra de 197 personas entre el personal de los departamentos del G.A.D. Municipal y proveedores.

Esta tesis describe que la necesidad de mejorar los procesos de pago a proveedores para que se fortalezcan las relaciones y que permita un abastecimiento de manera efectiva a la institución para cumplir con sus obligaciones, brindando un servicio de calidad a la población. esta propuesta plantea un proceso moderno, que agregue valor al servicio y permita mejorar la eficiencia y agilidad en los pagos, siendo esto viable con una estructura diseñada para mantener un control integral de los procesos financieros.

Según Soto (2017), “Optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora para la imagen corporativa del banco de la nación”. El objetivo de su trabajo de investigación, es determinar la relación de optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores para mejorar la imagen corporativa del banco, utilizando el tipo de investigación descriptiva, para lo cual utiliza una población conformada por 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística, aplicándoseles el instrumento que constó de 8 preguntas utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple, las respuestas obtenidas fueron analizadas, realizándose la contratación de hipótesis y utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Para lo cual finalmente, se determina que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

Según Herrera (2018), en su tesis titulada “Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.”.

En su investigación, ella realiza el análisis del flujo de pagos actual, mediante el Método de investigación exploratoria a través de la encuesta, aplicada a 69 colaboradores de las distintas áreas de Ventas y Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Robert Bosch S.A.C., obteniéndose como resultado que los principales problemas que se presentan fueron ocasionados a partir de la implementación de nuevas políticas y reglamentos regionales, así como problemas secundarios como la falta de comunicación entre involucrados, falta de acceso a la información, proceso no estandarizado, mala calidad de respuesta a proveedores, incremento de carga laboral, etc.

Llegándose a determinar que la aplicación de un modelo de gestión por procesos ayudará alcanzar como objetivo que todas las áreas involucradas en el cumplimiento del pago a proveedores cumplan con su parte del proceso, llegando a obtener los resultados esperados al mejorar la eficiencia y agilidad en los pagos

Según (Kamman & Bakker, 2004), La gestión de un sistema eficaz de proveedores es el eslabón de la cadena de abastecimiento, considerada como una herramienta de mayor impacto y complejidad en las operaciones de abastecimiento de las empresas a nivel logístico.

### **2.2.1 Procedimientos**

La gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las empresas u organizaciones, principalmente al considerar que a partir de la calidad de las entradas se consigue la calidad de las salidas. En algunas empresas la gestión financiera es aquella que desarrolla los procesos que controlan, gestionan y llevan una relación con el proveedor cuando entrega una factura ya sea por venta de mercadería o prestación de servicios. Contrario a ello, la gestión de pagos es

donde se interacciona con los servicios y transacción con los proveedores. (Pedrosa, 2017)

Toda empresa debe mantener dos aspectos importantes como la organización y la constancia, para alcanzar este orden dentro de la empresa se debe realizar la gestión de procesos, la misma que nos ayudará a definir el rol que debe seguir cada empleado y cubrir eficientemente las necesidades tanto de los clientes como de los trabajadores. (Powerdata Solutions,SL, 2018)

La Gestión de Procesos se basa en diseñar sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto y su propósito final es conseguir la organización de la empresa alrededor de los movimientos que producen valor para el cliente, independientemente al departamento que pertenezcan. Con el objetivo de asegurar que estos procesos se desarrollen de forma coordinada, para mejorar la efectividad y satisfacción de las partes interesadas (accionistas, personal, clientes, proveedores, y sociedad en general). (Ruíz, 2018)

Observando las diferentes opiniones y conceptos descritos anteriormente sobre la Gestión de procesos, debemos tener en cuenta que con ella conseguimos que todo el personal que interviene en un proceso debe ser conscientes de la importancia de su trabajo y la excelencia que deben buscar en el mismo al saber el valor que aportan al producto o servicio, ya que la atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas, de esta forma, la empresa pasa de ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

### **2.2.2 Objetivo**

Concepto de Gestión de Procesos en las Empresas, podemos decir que es aquella que optimiza las actividades que realiza la empresa, teniendo como objetivo ser más rentables y competitivos.

Si se tienen procesos de venta largos y que incluyan a varios departamentos, o si ofrecemos servicios complejos con mucho personal o subcontratas, se trabaja con contratos marco o se deben hacer escándalos de costes ante las aplicaciones.

### **2.2.3 Importancia**

La importancia para elaborar el Proceso de gestión para la corporación es informar y formar al personal desde lo práctico, realizando sesiones de taller-trabajo donde se les deberá impartir la formación adecuada y la metodología necesaria para comenzar a definir los procesos que se desarrollan en su unidad desde el inicio hasta la última actividad del proceso, así como también se designará un responsable de mantener el procedimiento y vigilar su control, más no su resultado, ya que de aquel son corresponsables y propietarios todos los que participan y están implicados en alguna de sus fases o actividades.

La gestión por procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa.

El propósito final de la gestión por procesos es conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, independientemente de a qué departamento

### **2.3 Clasificaciones de los procesos de las empresas**

Clasificaciones de los procesos de las empresas, hay varias e inclusive se lo puede realizar siguiendo un criterio coherente y definido basándose en las necesidades de la organización, las más utilizadas para agrupar procesos son:

a.- **Según su finalidad pueden ser:**

**1. Procesos para la gestión estratégica, contienen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento** de políticas, gestión de riesgos de los procesos, provisión de comunicación fijación de objetivos, aseguramiento de la disponibilidad necesaria de recursos y revisiones por la dirección.

2. **Procesos para la gestión de recursos**, contiene todos los procesos para la provisión del recurso humano y los materiales necesarios para la gestión de una organización, la medición y realización.
3. **Procesos de realización**, encierra las actividades productivas que provee el producto o servicio conocido por la organización, por ejemplo: control y planificación de los procesos, identificación y trazabilidad, indicadores de los procesos. etc.
4. **Procesos de medición, análisis y mejora**, incluido por los procesos necesarios para medir y recopilar datos para ejecutar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, por ejemplo, medir la satisfacción del cliente, auditorías, relación de no conformidades y acciones correctivas, actas de las reuniones del comité, revisión por la Dirección...

**b.- Según su funcionalidad:**

Es la más extendida entre las empresas:

- 1.- **Procesos estratégicos**, son a largo plazo y están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, básicamente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
- 2.- **Procesos operativos**, son los procesos de "línea". y están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio, cuenta con una visión completa del cliente, que comienza con el conocimiento de los requisitos hasta el análisis de la satisfacción, al recibir nuestro producto o servicio.
- 3.- **Los procesos clave**, agregan valor a los clientes o afectan directamente su satisfacción o insatisfacción. Constituyen la cadena de valor de la organización. Los procesos críticos también se pueden considerar como aquellos procesos que no agregan valor a los clientes, pero consumen una gran cantidad de recursos. Por ejemplo, en una empresa que transporta pasajeros por vía aérea, el mantenimiento de aeronaves e instalaciones es fundamental porque tiene un



impacto en la seguridad, la comodidad de los pasajeros, la productividad y la rentabilidad de la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede considerarse un proceso de soporte en otros departamentos menos relevantes, como una empresa de servicios de formación.

**4.- Procesos de apoyo**, dan soporte a los procesos operativos, se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones. Se caracterizan por que pueden ser fácilmente subcontratables, es decir la organización no se resiente al momento que se opta por externalizar alguna actividad que se desarrolle en los procesos de apoyo.

c. Según el maestro Héctor Fix Zamudio los **procesos se clasifican en función del Principio** que los rige como son:

**1. El Principio dispositivo**, contiene la idea general de que el impulso del proceso corresponde a las partes involucradas, pero para entenderlo mejor podemos señalar los siguientes subprincipios dentro del cual están

- 1.- El proceso se inicia con la iniciativa de las partes.
- 2.- El mismo impulso se limita a las partes.
- 3.- Las partes tienen derecho a impugnar la decisión del tribunal.
- 4.- Las partes han determinado el propósito del procedimiento.
- 5.- Las partes también deciden el propósito de la prueba.
- 6.- Solo las partes tienen derecho a impugnar decisiones judiciales.

**2. El Proceso Civil y el Proceso Mercantil.**

- Principio de Justicia Social, donde encontramos el Proceso laboral que es una actividad humana para producir bienes y recursos. y el Proceso Agrario es una serie de comportamientos del cuerpo principal del procedimiento, destinados a la realización de derechos objetivos y la protección de intereses sobre esta base.

- Principio Inquisitorio, en el cual tenemos: al Proceso Penal, Proceso Administrativo, Proceso Constitucional.
- Proceso Familiar y del Estado Civil. - Esta clasificación es apta para más o menos presunciones o retrasos teóricos establecidos entre abstractos y gente común, porque en general, en la ley procesal civil, los términos en los abstractos se reducen en un 50% con respecto a la gente común. Esto significa que, en teoría, los resúmenes deberían ser mucho más breves en el tiempo. Se refiere al objeto de la intervención, es decir, si una o más personas física o jurídica. Actuar como actor, acusado o colectivamente, alegando ser soltero, etc. Confirmado según derecho sustantivo.

### **2.3.1 Gestión de procesos en las empresas. –**

Como un concepto podemos decir que la Gestión de Proceso, optimiza las actividades que realiza la empresa, teniendo como objetivo ser más eficaces, más rentables y competitivos.

Si se tienen procesos de venta largos y que incluyan a varios departamentos, o si ofrecemos servicios complejos con mucho personal o subcontratas, se trabaja con contratos marco o se hace las aplicaciones amplias dentro de la empresa.

### **2.3.2 Etapas de la guía de gestión de procesos. -**

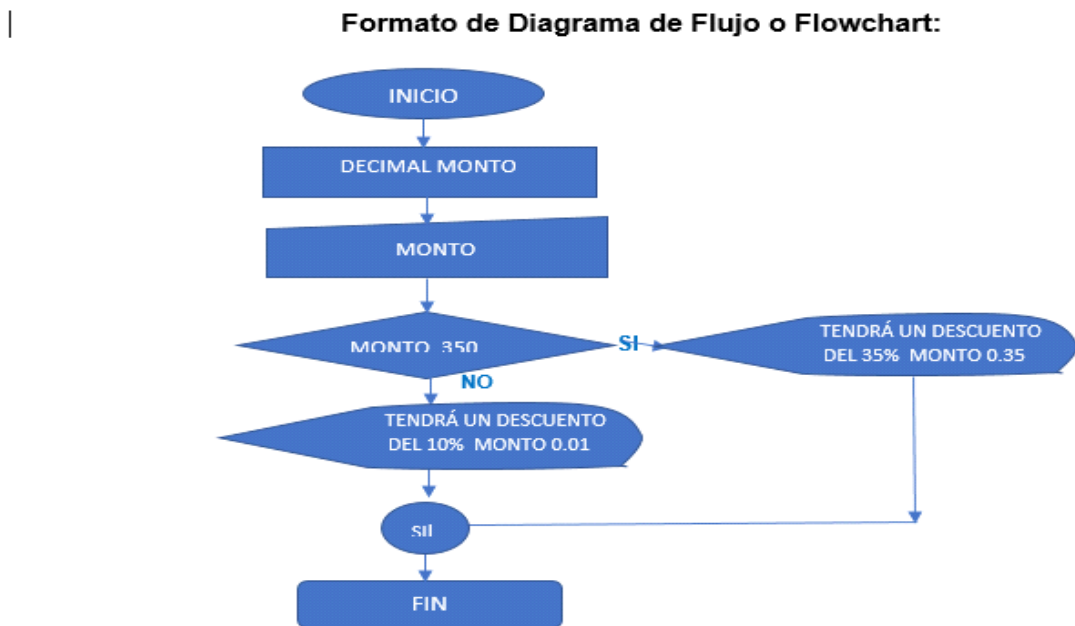
1. Mapeo de procesos
2. Levantamiento de información
3. Diseño de procesos
4. Implementación de procesos
5. Medición de procesos

**1.- Mapeo de procesos**, es la representación gráfica de la estructura de procesos conocida como Diagrama de Valor que conforma el sistema de gestión.

**Tipos de mapeo de procesos:**

- **Diagrama de flujo** o Flowchart, es uno de los tipos de procesos más sencillos, su diseño simplificado utiliza ciertos símbolos estándar, con anotaciones algo limitadas y la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo, indicando quiénes son los responsables de las tareas asignadas o de los pasos de cada proceso, razón por la que se substituyó gradualmente por otras metodologías.

**Gráfico No. 1:** Formato de diagrama de Flujo

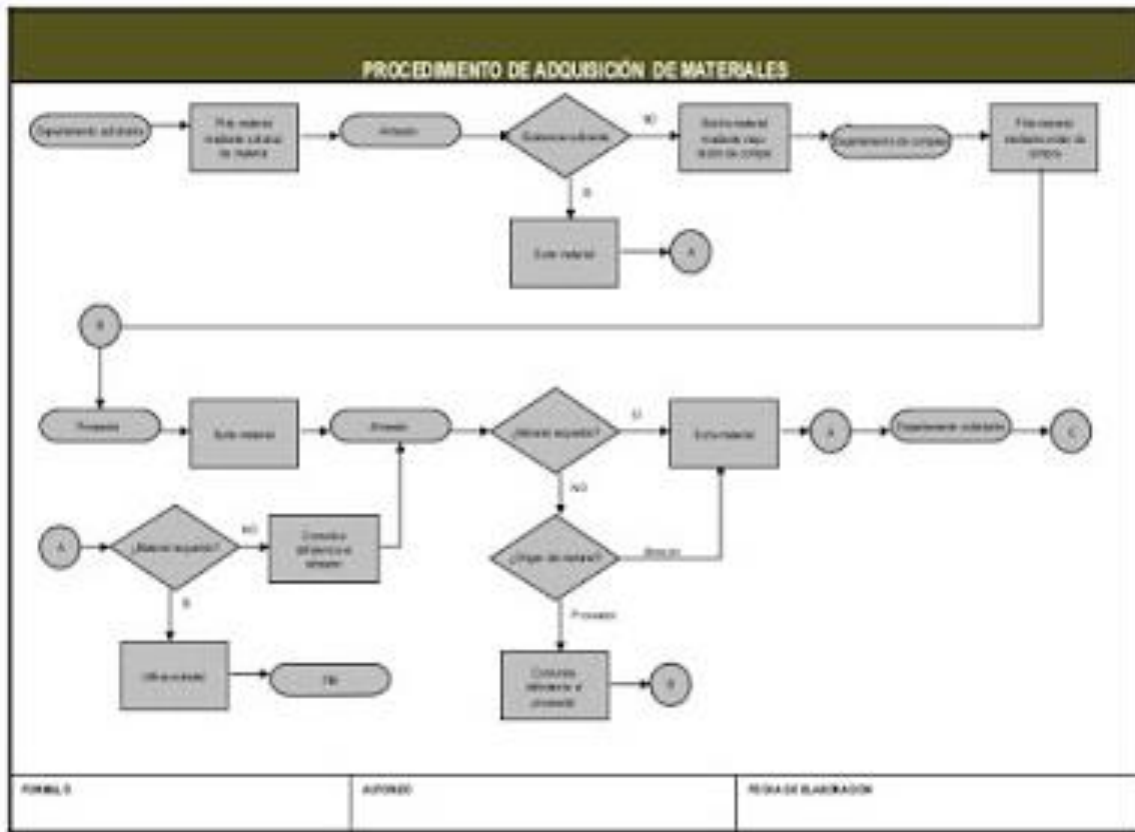


Fuente: <http://algoritmosjehimer.blogspot.com/2017/04/formato-horizontal.html#>

**Autor:** Frank Gilbreth

- **Diagrama de flujo horizontal** o **Diagrama de actividades**, fue creado por cuanto el diagrama de flujo presenta ciertas limitaciones en las que no se puede presentar eficazmente todas las características del proceso realizado, el flujo o secuencia de las operaciones se grafican de izquierda a derecha, y se lo emplea tanto en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva. (salazar, 2015)

Gráfico No. 2: Formato de Diagrama Horizontal

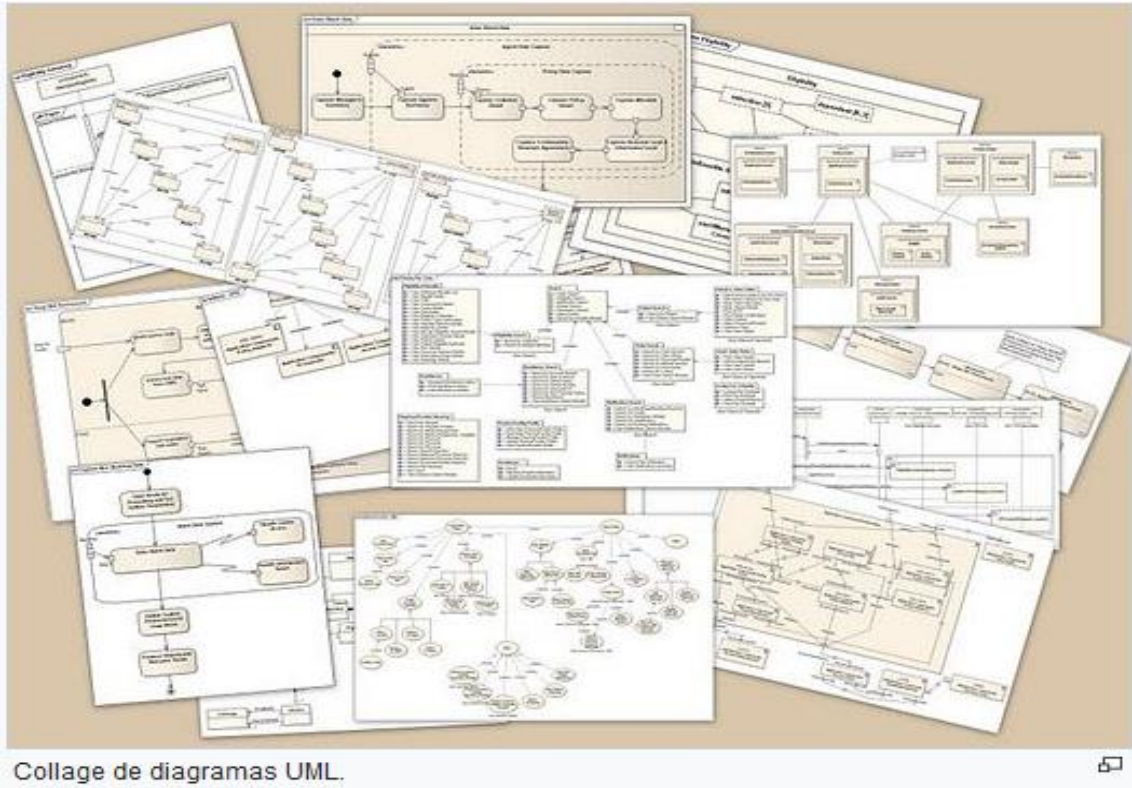


Autor: Frank Gilbreth

Fuente: <http://algoritmosjehimer.blogspot.com/2017/04/formato-horizantal.html#>

- **UML – Unified Modeling Language** (Lenguaje de modelado unificado), su lenguaje no es el más apropiado, pues conlleva a confusión, ya que las personas piensas que es una herramienta de software, y en definitiva lo que significa es una serie de normas y estándares gráficos de como representar los esquemas relativos al software, utilizado para describir los límite, estructura y comportamiento del sistema y sus objetos.

**Gráfico No. 3:** Formato de Diagrama UML

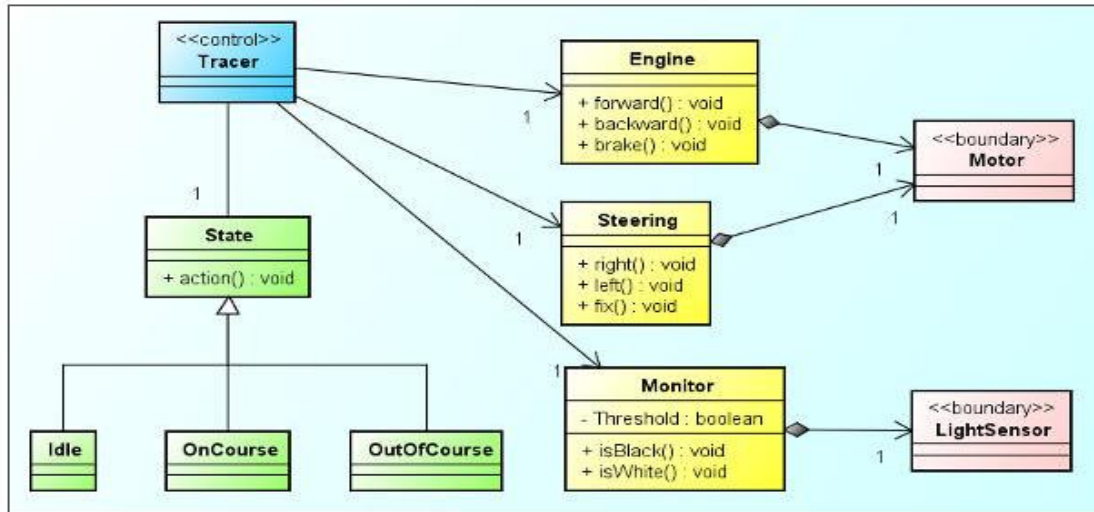


**Autor:** Frank Gilbreth

**Fuente:** <http://algoritmosjehimer.blogspot.com/2017/04/formato-horizontal.html#>

- **Formato de Diagrama BPMN – Business Process Model and Notation**, es el más utilizado y reconocido internacionalmente, la ventaja de este tipo de proceso es la de presentar de manera clara e intuitiva, algo muy difícil de realizar antes de crearlo, pues sus símbolos son estandarizados usando formas y colores predefinidos, lo que la entrada de nuevos integrantes en un grupo, o la presentación del modelado a los clientes internos y externos. BPMN – Business Process Model and Notation: Un esquema que cumple las normas UML podría tener este aspecto: \* UML define normas para construir muchos tipos de esquemas, no esquemas de un solo tipo. (Krall, 2006-2029)

**Gráfico No. 4:** Formato de Diagrama BPMN



Autor: Autor: Frank Gilbreth

Fuente: <http://algoritmosjehimer.blogspot.com/2017/04/formato-horizontal.html#>

**2.- Levantamiento de información,** es la recopilación de datos sobre la situación en la que se encuentra, con la finalidad de identificar los problemas y oportunidad de mejora.

**Gráfico No. 5:** Formato de Levantamiento de Información

**FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**



**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Área: \_\_\_\_\_ Experto: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Supervisa a: \_\_\_\_\_ Reporta a: \_\_\_\_\_  
 Número de ocupantes: \_\_\_\_\_

Actividades del puesto	Frecuencia (F)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	Fórmula F+(CE*CM)	Total

Autor: Frank Gilbreth

Fuente: <http://algoritmosjehimer.blogspot.com/2017/04/formato-horizontal.html#>

**3.- Diseño de procesos**, consiste en transformar la visión, objetivos y recursos a utilizar en un medio discernible y medible para conseguir la visión de la organización, comenzando con el análisis del proceso, mejores prácticas organizaciones similares; modelos de referencia de procesos de los estándares de la empresa (Heflo.com, 2015-2019).

### **Tipos de diseño de procesos**

Dentro de las herramientas más utilizadas en la Planeación de flujo del proceso son los dibujos y diagramas de ensamble, las hojas de ruta y los diagramas de flujo del proceso, consideradas como herramientas de diagnóstico útil y que pueden emplearse para mejorar las operaciones durante el proceso estable del sistema productivo.

- **Dibujo de Ensamble**, es la vista ampliada del producto donde se observan todas las partes que lo componen.
- **Diagrama en Ensamble**, utiliza la información gráfica siguiendo la secuencia de las actividades del proceso o procedimiento de acuerdo con su naturaleza incluyendo toda la información necesaria para su análisis, así como distancias, recorridos, cantidad considerada y tiempo requerido para descubrir y eliminar las ineficiencias.
- **La Hoja de Operaciones y ruta** o mapa de actuación para consolidar el proyecto, nos indica el plan de acción a seguir indicándonos la secuencia de los pasos a modo de un cronograma temporal de las tareas a cumplir para lograr el fin esperado.
- **Diagrama de Flujo de procesos o diagrama de actividades**, es la forma de representar gráficamente un algoritmo o proceso, mediante una serie de pasos estructurados y vinculados que nos permiten su revisión a medida que avanza la línea de producción.

**4.- Implementación de procesos**, se realiza una vez aprobado el plan, consiste en poner en operatividad a los responsables para que se realicen las acciones (actividades y operaciones), poniendo en marcha las políticas,

medidas, programas y proyectos destinadas a cumplir las metas previstas en el plan, así como la concurrencia de los sistemas administrativos de contabilidad, presupuesto, abastecimiento (logística), control, etc.

**5.- Medición de procesos,** las empresas deben asegurarse de que los procesos del Sistema de Gestión sean capaces de permitir que los resultados obtenidos logren los planificados por medio de su seguimiento y medición. Se considera que el proceso es eficaz, cuando el índice de eficacia real (IEReal) es mayor o igual que el índice de eficacia establecido como referencia (IERef).

**Gráfico No. 6:** Ejemplo de un Formato Medición de Procesos

Logotipo de la Entidad		MEDICIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO.			Código del registro																
Proceso: <b>Gestión Económica Financiera</b>				Trimestre / Año: <b>III / 2012</b>																	
No.	Indicador evaluado	Resultado																			
		Esperado	Obtenido	Cumplido																	
1	Cumplimiento del Plan de ventas	100 %	110	X																	
2	Gasto total por peso de ingreso	0.74 pesos	0.78																		
3	Venta diaria x m <sup>2</sup>	13.41 Pesos	14	X																	
4	Centros Contables Certificados	100 %	100 %	X																	
5	Rentabilidad de la Venta	0.27	0.29	X																	
6	Utilidades	100	112	X																	
Índice de eficacia del proceso			Resultados de la evaluación																		
De referencia (IERef): 80 %		Real (IEReal): 83.3 %		Eficaz: <input checked="" type="checkbox"/>		No eficaz: <input type="checkbox"/>															
Seguimiento y presentación de la eficacia en la gestión del proceso																					
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Seguimiento de Eficacia</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Índice de Eficacia Real (%)</th> <th>Índice de Eficacia Esperado (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I/2012</td> <td>40</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>II/2012</td> <td>60</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>III/2012</td> <td>83.3</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>IV/2012</td> <td>83.3</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>							Trimestre	Índice de Eficacia Real (%)	Índice de Eficacia Esperado (%)	I/2012	40	80	II/2012	60	80	III/2012	83.3	80	IV/2012	83.3	80
Trimestre	Índice de Eficacia Real (%)	Índice de Eficacia Esperado (%)																			
I/2012	40	80																			
II/2012	60	80																			
III/2012	83.3	80																			
IV/2012	83.3	80																			
Conclusiones																					
El proceso alcanza un índice de 83,3 % por lo que es eficaz, presenta una tendencia a la mejora de la eficacia con respecto a los trimestres anteriores (40 y 60 %) debido a que la relación de indicadores que cumplen el resultado esperado es mayor.																					
Plan de mejora																					
No.	Descripción de la acción de mejora		Responsable	Fecha																	
1	Gestionar negociaciones con proveedores cuyos suministros presenten precios de costos competitivos sin ir en detrimento de la calidad del producto		Jefe Dpto. comercial	15 Dic. 2012																	
Realizó la medición	Nombre y apellidos		Cargo	Fecha	Firma																
			J' Dpto. Económico	13/10/2012																	



Para el caso puesto como ejemplo, el proceso se considera eficaz al alcanzar un 83.3 % que es mayor al 80 % de referencia.

### **2.3.3 Cómo medir los tiempos de procesos. -**

Muchas empresas actualmente están realizando estudios y aplicaciones para aumentar su productividad, a través de la medición de los tiempos que se utilizan en la producción de un bien o servicio para lograr que los tiempos se realicen en plazos razonables, mediante los cuales puedan hacer frente a mercados competitivos logrando la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

### **2.3.4 Análisis de productividad. -**

Para analizar nuestra productividad debemos hacernos dos preguntas:

- 1.- ¿Saber realmente cuánto tiempo se dedica a cada proyecto?
- 2.- ¿Tener una idea clara del tiempo que consumen cada una de tus tareas?

Las que nos ayudarán a buscar mejores alternativas modificando los parámetros utilizados para mejorar el tiempo y aumentar la productividad, cuando un proceso se encuentra en una zona de desempeño crítica y se podrán tomar decisiones a tiempo para aportar valor a la empresa.

La acumulación y tardanza de pagos de gastos en la operación financiera pública, en un estudio revela que sólo el 30% de los países la morosidad de sus gobiernos es el 2% del gasto del gobierno central, otros países que pertenecen al Programa del Fondo Monetario Internacional acumularon atrasos de gastos a más del 20% de PIB.

El pago puede estar vencida por obligaciones jurídicas, por acuerdos contractuales, por servicios de continuidad, en la práctica varía de acuerdo con el país porque no existe una fecha de expedición en legislaciones y regulaciones.

### **2.3.5 Demora del cumplimiento de obligaciones.**

Se refiere al retraso en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, desde el día en que se puede hacer cumplir el cumplimiento de las obligaciones. Es decir, el tiempo comienza desde el momento en que el proveedor cumple con su obligación de entregar el producto en el área solicitada y finaliza en la fecha de emisión de la factura.

Si la empresa no cumple con las obligaciones estipuladas en el contrato por causas indebidas, puede ocasionar obligaciones legales que perjudiquen la relación comercial con el proveedor.

Se dice en el lenguaje legal, la demora en el cumplimiento de la obligación de dar o hacer algo es un incumplimiento de contrato.

El artículo 1505 del Código Civil de Ecuador estipula que si una de las partes de un contrato bilateral incumple el contrato, el contratista ejecutante puede decidir por sí solo tomar el cumplimiento obligatorio.

Es el tiempo que empieza a transcurrir desde el momento en que el proveedor cumple con la obligación de la entrega del producto al área solicitante y el término de la fecha de la factura emitida.

En caso de que no se cumpla con el pago de las obligaciones contraídas por parte de la empresa por razones injustificadas este podría incurrir en obligaciones legales perjudicando las relaciones comerciales con el proveedor.

### **2.3.6 Concepto del Procedimiento para el pago a proveedores.**

Describe el sistema a seguir al hacer esto a proveedores, prestadores de servicios y personal, controla la tesorería, el propósito de este procedimiento es describir el proceso de pago de los bienes y servicios. El programa incluye áreas, usuarios, contabilidad y finanzas, e informar al consejo de administración. También describe la recepción de una factura o preparar y confeccionar los principales documentos antes

Este procedimiento describe el sistema a seguir al hacer esto A proveedores, prestadores de servicios y personal, y Controla la tesorería El propósito de este procedimiento es describir el proceso de pago de los bienes y Servicios y empleados COGIT / AEGIT. El programa incluye áreas Usuarios, contabilidad y finanzas, e informar al consejo de administración Gobierno / instrucción. También describe la recepción de una factura o Preparar y confeccionar los principales documentos antes de la orden de pago. Procesar sus registros contables y proporcionar información a los órganos de gobierno.

Pasos fundamentales para gestionar una buena relación con los dueños de las diferentes firmas expendedoras de insumos que la empresa necesita para el desenvolvimiento de sus actividades.

- **Métodos de cobro**

Mediante la normativa se aplicarán intereses por demora en el pago a proveedores. Se podrá estar exentos de estos pagos si el retraso del pago fuera por razones que se salen de control de la empresa por causas fortuitas o por Resolución de la SERCOP Decreto Ejecutivo Nro. 1017 del 16 de marzo de 2020 donde declara el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional por la pandemia de COVID-19 por parte de Ministerio de la Salud en Ecuador.

- **Plazos**

Las empresas pactan con sus proveedores el plazo para cancelar los compromisos obtenidos con sus proveedores, los mismos que pueden ser a 30, 60, 90, 120, 360, 720 días etc. A partir de la fecha de emisión de la factura.

Así como también se dará por terminado un contrato por incumplimiento en la entrega de documentación. En la cual se puede aplicar el 1% de multa este porcentaje varía según lo establecido entre las partes., así como también cuando no cumple con la fecha de entrega del producto se aplicará un porcentaje de multa dependiendo de los días de incumplimiento según lo estipulado en el reglamento de pagos.

Pasado este periodo el contrato se considerará nulo de pleno derecho por contravenir al Código Civil siempre que se imponga una denuncia en el Tribunal aplicable. Esto no sería necesario siempre que se llegue a un pacto previo entre las dos partes.

## **2.4 Variables de la investigación**

**Variable Independiente.** – Es la causa o motivo del fenómeno ocurrido. Esta variable puede ser manipulada por el investigador se la denomina tratamiento. (Pérez, 2007).

**Variable Dependiente.** – Es el fenómeno resultado de la investigación que se debe explicar.

Además, que los pagos a beneficiarios en el sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados.

### **2.5.3 Registro Único de Proveedores.**

## **2.6 Definiciones conceptuales**

*“La clave del éxito en los negocios está en detectar hacia dónde va el mundo y llegar ahí primero”. Bill Gates.*

Para proseguir con las delimitaciones conceptuales del tema necesitamos exponer el significado de las palabras más relevantes.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN,** procedimiento científico para recabar información necesaria para formular una hipótesis sobre un tema específico.

**IDENTIFICAR UN PROBLEMA,** detectar aspectos que no están funcionando dentro del área temática que se está investigando.

**EMPRESA**, entidad económica o social integrada por elemento humano, materiales y técnicos, con el objetivo de tener utilidades mediante su participación en el mercado de bienes o servicios.

**PROVEEDORES**, son los encargados de abastecer de los productos o servicios necesarios para desarrollar las actividades necesarias para satisfacer a sus clientes

**PAGO**, acción que se realiza para cancelar una obligación o compra de un bien o servicio.

**GESTION DE PROCESOS**, es una disciplina compuesta de metodologías y tecnologías para conducir o administrar una organización.

**PROCESOS**, son la secuencia de pasos relacionados entre sí los cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**ACTIVIDAD**, representa varias referencias dependiendo del contexto en que se emplee.

**PROCEDIMIENTOS**, conjunto de acciones estructuradas por pasos a seguirse ordenadamente para cumplir el objetivo.

**VARIABLES**, determinan una cualidad de un objeto cuyo atributo varía de varias maneras.

**FUNDAMENTAR**, es establecer, asegurar y hacer firme algo.

**ESTRATEGIA**, son programas generales de acción que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

**ESQUEMAS**, representación gráfica o simbólica de una serie de ideas para facilitar la explicación de un tema en particular.

**COMPROBANTE CONTABLE**: Es el documento que genera el Sistema Informático CG-WEB al elaborar el registro contable, una vez realizado el control previo al

devengo y que es soporte de las operaciones financieras de la Corporación. El comprobante contable debe especificar el nombre, cargo y firma del elaborador, revisor y aprobador. Este documento evidencia la cuenta por pagar generada por el devengo.

**COMPROBANTE DE PAGO:** Es el documento que genera el Sistema Informático CG-WEB una vez aceptada la propuesta de pago y que es soporte para efectuar la transferencia bancaria a través del sistema SPI (Sistema de Pagos Interbancarios) y SPL (Sistema de Pago en Línea). Este documento permite dar de baja la cuenta por pagar generada en el registro contable.

**CG-WEB:** Sistema Informático Financiero que sirve para procesar la información financiera de las Unidades de Negocio y Oficina Central de CNEL EP.

**EXPEDIENTE DE PAGO:** Constituye la evidencia documental que soporta o justifica el registro contable de un activo, pasivo, ingreso, costo o gasto, y que se compone de: Solicitud de pago, certificación de disponibilidad presupuestaria, compromiso presupuestario, documentos contractuales (contrato, orden de compra, convenio marco, entre otros), acta de entrega recepción, factura y demás documentos necesarios para el control previo al devengo y control previo al pago, según formularios de control de documentos soportes para el pago de acuerdo al tipo documental. Formará parte del expediente el respectivo comprobante de la transferencia bancaria en el sistema de pagos del Banco Central del Ecuador (como acreditación del cumplimiento de la obligación frente a los proveedores y/o terceros).

**DELEGADO PARA LA REVISIÓN EN CONTABILIDAD:** Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio delegado por el Contador en Oficina Central y Líder Financiero en Unidades de Negocio para ejecutar las actividades de revisor en segundas instancias del expediente de pago previa a la aprobación y suscripción por parte del Contador en Oficina Central y Líder Financiero en Unidades de Negocio.

**ORDEN DE TRANSFERENCIA:** Es el documento que genera el Sistema Informático CG-WEB una vez elaborado el comprobante de pago que permite generar el archivo de texto para efectuar la transferencia bancaria a través del SPI (Sistema de Pagos Interbancarios) y SPL (Sistema de Pago en Línea).

**PROPUESTO DE PAGO:** Es el detalle de cuentas por pagar que se genera en el Sistema Informático CG-WEB para el control previo al pago y posterior generación y contabilización del comprobante de pago.

**REPOSITORIO DOCUMENTAL (DOCUMENTS):** Es el sistema de almacenamiento de documentos de forma digital.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Presentación de la empresa**

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión el 15 de diciembre de 2008; y, estuvo integrada por las disueltas empresas eléctricas de distribución: Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A.

El 13 de marzo de 2013 mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013 se constituyó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica.

El 17 de septiembre de 2014, se concretó la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, hacia la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. CNEL EP. Producto de esta fusión se crea la Unidad de Negocio Guayaquil.

El 5 de marzo de 2015 mediante Resolución se creó la Unidad de Eficiencia Energética sumando así 12 las Unidades de Negocio que conforman la Corporación.

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de Subtransmisión, distribución y alumbrado público en las 10 provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica,.



Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana.

**Gráfico No. 7**



### **3.1.1 Misión**

Se construyó democráticamente nuestra razón de ser como CNEL EP: “Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente

### **3.1.2 Visión**

La visión de CNEL EP en el largo plazo corresponde a: “Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial”.

### 3.1.3 Valores corporativos

**Integridad:** Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad

**Transparencia:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

**Responsabilidad:** Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

**Efectividad:** Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.

**Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

**Calidez:** Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

**Solidaridad:** Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

**Colaboración:** Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

**Respeto:** Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

**Tabla No. 1**

<b>DETALLE DE PROVEERODES FRECUENTES DE CNEL EP UN EL ORO</b>	
<b>ALEMINSA</b>	GAD MUNICIPIO DE MACHALA
<b>AGUAS MACHALA EP</b>	GAD MUNICIPAL DE BALSAS
<b>AGUAPAS EP</b>	GAD MUNICIPAL DE ZARUMA
<b>AGUAS SANTA ROSA EP</b>	GAD MUNICIPAL DE ZARUMA
<b>AMBACAR CIA LTDA.</b>	GERARDO GERMAN SILVA
<b>AUSTROHORMIGON CIA.LTDA..</b>	GOLDER ZAMBRANO CARRILLO
<b>ASOSELIPAR</b>	IRIARCO S.A.
<b>ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA PASAJE ASOSELPA</b>	SUMINISTRO DE LIMPIEZA Y ASEO PLASTILIMPIO S.A.
<b>ASPRING CLEANING</b>	INDUELECTRIC
<b>SERVICIOS DE ASEO Y LIMPIEZA</b>	
<b>ARMANDO AMADO GUERRERO VINCES</b>	INCABLES S.A.
<b>COFEKA CIA.LTDA.</b>	JESSICA ROQUE CHIRIBOGA
<b>COGECOMSA S.A.</b>	JUNTA ADM AGUA SARACAY
<b>COEHID S. A</b>	LIAELECTRICONSTRUC S.A.
<b>CONIEL CIA. LTDA.</b>	MANUEL SANTIN LOAIZA
<b>CONSORCIO IPROELECTRIC</b>	METALICAS EECTROCAS MACIAS
<b>CONSORCIO ELECTRIC SAMBRANO ZONA 3</b>	METROINVETSA S.A.
<b>CONSORCIO ELECTRICO MEDIDORES CM</b>	METAELECTRIC CIA. LTDA.
<b>CONSORCIO ELECTRICO CIVIL EL ORO</b>	MARHUAYLA CIA. LTDA
<b>CONSORCIO ELECTRISERVI</b>	MUNDO ELECTRICO CIVIL EL ORO
<b>CONSORCIO DEL SUR</b>	MUNDOELECTRICO S.A.
<b>COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO COGECOMSA S.A.</b>	SUMINISTRO DE ASEO Y LIMPIEZA DIANA VILLAVICENCIO
<b>COMPLYCORP S. A</b>	MUNICIPAL PIÑAS
<b>CONSTRUCTORA ELÉCTRICA COSTAELEC S.A.</b>	OCIELM CIA. LTDA.
<b>CONSORCIO ELECTRICO PQS</b>	OSWALDO ARIAS BARRERA
<b>COMSUPPLIES S.A.</b>	PERSONAL SERVICE
<b>COSTALEC S.A.</b>	PROENERGY S.A.

<b>CNT EP</b>	PROTECO-COASIN S.A.
<b>CHEVROLET</b>	QUEMCO CIA. LTDA.
<b>ECUATRAM S.A.</b>	REYES RIOS EDGAR ROLANDO/SERLIM
<b>ECUAMATRIZ CIA. LTDA.</b>	REYES MAZA HERLINDA
<b>EICRA.</b>	SAIFEL CIA.LTDAL
<b>ELINDO S. A</b>	SSEI CIA. LTDA.
<b>ENERGGYCONTROL S.A.</b>	SILVATECH S.A.
<b>ENERGLINE</b>	SISTEMAS ELECTRICOS S.A.
<b>ENERLUZ S.A.</b>	SUMINISTRO DE ASEO Y LIMPIEZA ELEN VILLOTA A.
<b>EQ-5 ECUADOR S.A.</b>	SKYCOMPANY S.A.
<b>ELECTROCBLES</b>	TEDEX S.A.
<b>ELTLYCON CIA.LTDA.</b>	TEXTIQUIM S, A.
<b>ELECTROLEG S.A.</b>	TELEWEI S.A.
<b>ESERSUM CIA.LTDA.</b>	UNISING S.A.
<b>GALVANICA CIA. LTDA</b>	WENCESLAO VALAREZO RIOS

Fuente: Corporación CNEL EP. EOR

Proveedores: 82

Elaborado por: Maritza Alvear

### 3.1.2 Políticas empresariales

Las políticas que orientan a CNEL EP para su operación son:

**Eficiencia Corporativa:** Planeación y maximización del uso de los recursos organizacionales a lo largo de toda la cadena productiva para la agregación de valor a los clientes internos y externos.

**Calidad en Servicios y Productos:** Satisfacción formal de los requerimientos en productos y servicios, tanto internos como externos, de acuerdo con los compromisos con los involucrados y necesidades de la Corporación.

**Visión Integral:** Involucramiento de todas las áreas y temáticas necesarias para una eficiente y sostenible planeación, implementación, control, entrega, cierre y seguimiento de las iniciativas de la Corporación, así como de la toma de decisiones en el ámbito de sus operaciones.

**Gestión Sostenible:** Incluir la visión de largo plazo en la planeación y ejecución de iniciativas y operaciones de la Corporación, considerando todas las aristas de sostenibilidad a nivel social, ambiental y corporativo.

### 3.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos que la empresa toma dentro de sus perspectivas son:

- a.- Clientes:** Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicio al cliente.
- b.- Sostenibilidad Financiera:** Incrementar la eficiencia en la gestión de ingresos. Incrementar la eficiencia Financiera de Operación y los proyectos.
- c.- Productividad y Eficiencia:** Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público.
- d.- Aprendizaje y Desarrollo:** Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos. Incrementar el nivel de desarrollo de Talento Humano. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa.

### 3.1.4 Direcciones y departamentos

**Tabla No. 2:** *Personal de CNEL EP por direcciones*

DIRECCIONES	# EMPLEADOS
Administración De Un	1
Dirección de Distribución	
Administrativo	5
Asuntos Corporativos	19
Dirección Administrativa Financiera	27
Adquisiciones	2
Administración de Tics	9
Servicios Generales	16
Dirección Jurídica	5
Responsabilidad Social Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional	3

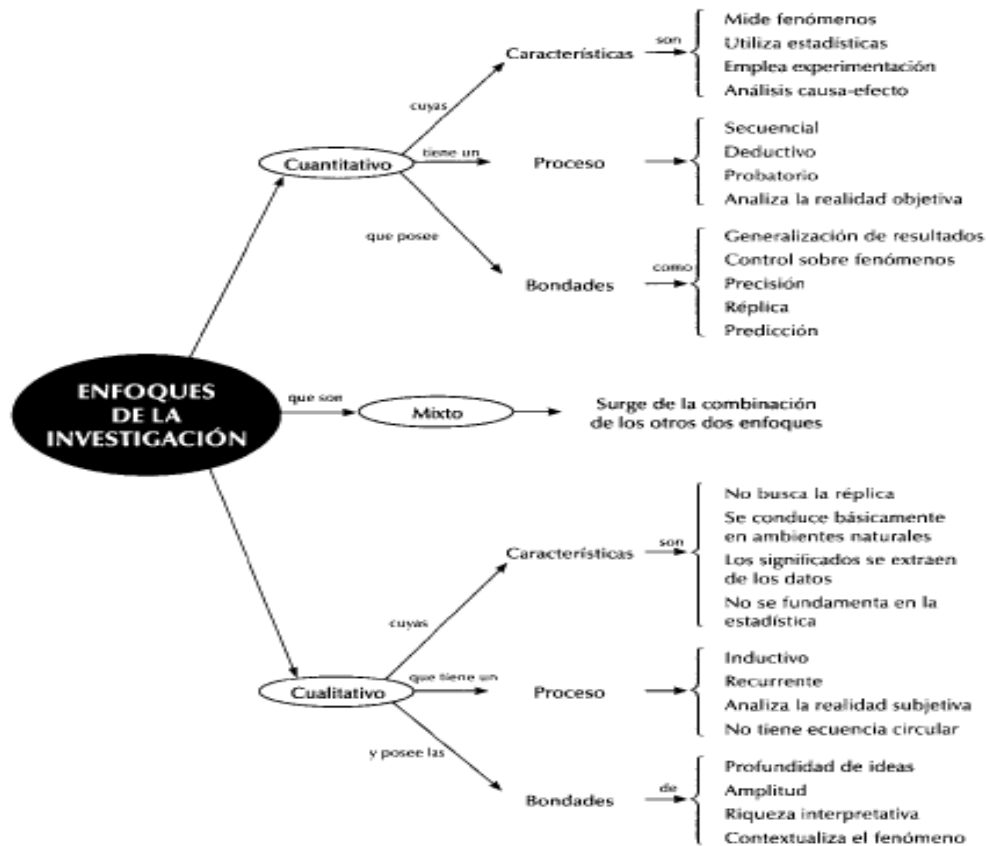
Mantenimiento	63
Alumbrado Publico	32
Operación	17
Ingeniería Y Construcciones	19
Dirección De Distribución	120
Subtransmisión - Operación	18
Dirección Comercial	
Administración De Un	2
Dirección Comercial	80
Agencias	14
Catastro Y Facturación	7
Clientes Especiales	4
Recaudación Y Cartera	16
Servicio Al Cliente	78
Fortalecimiento Control De Energía	3
<b>Total</b>	<b>537</b>

**Elaborado por:** Maritza Alvear

### **3.2 Diseño de investigación**

La presente investigación es realizada mediante el análisis de los tiempos utilizados durante el proceso y procedimiento establecido y ejecutado por el personal del área financiera de esta entidad, regida por los principios básicos y universales para evitar estos sean violentados y cumplir con la satisfacción de los proveedores al momento de realizar el pago de bienes o servicios adquiridos con nuestros proveedores.

**Gráfico No. 8: Enfoques de la Investigación**



### 3.2.1 Diseño con enfoque cualitativo:

Según (Vasquez, 2009) el enfoque cualitativo utiliza la recopilación de datos sin medición numérica para encontrar o pulir preguntas de investigación dentro del proceso para la interpretación, asimismo se desarrollarán las preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección de datos.

Enfoque cualitativo en una investigación se guía por áreas o temas significativos, que interactúan entre sí, sin seguir una secuencia rigurosa

### 3.2.2 Diseño con enfoque cuantitativo:

Este enfoque es utilizado para la recolección de ideas y análisis de datos obtenidos y contestar las preguntas de investigación revisando la literatura, así como probar

las hipótesis establecidas, confiando en la medición numérica, el conteo, de las preguntas se establece hipótesis y se determinan variables, utilizando métodos estadísticos procurando establecer con exactitud los patrones de la población establecida. (Sampieri & Fernández Collado, 2006)

Esta investigación será elaborada en base a los dos tipos de diseños mencionados anteriormente ya que son más fáciles para planificar y llevarse a cabo, en vista de que las técnicas cualitativas son muy útiles en un tema muy complejo como para responder a una hipótesis afirmativa o negativa, mientras que la cuantitativa es excelente para finalizar los resultados y tratar de refutar una hipótesis.

### **3.3 Tipos de investigación**

Dentro de los tipos de investigación tenemos:

#### **3.3.1 Investigación Descriptiva:**

Buscan establecer las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, miden de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, sirven para medir más que descubrir y sus objetivos se formulan consecuentemente con medir, estimar, calcular, etc. FONSECA (2014)

La presente investigación es dirigida al personal que labora en la Dirección Financiera y departamentos responsables como son; Estudios Económicos, Contratación Pública, Bienes y Bodegas, Contabilidad General, Presupuesto, Tesorería y la Sección de Contabilidad.

#### **3.3.2 Investigación Explicativa:**

Este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos y establecimiento de relaciones entre conceptos, dirigidos a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. FONSECA (2014)



### **3.3.3 Investigación Correlacional:**

Su propósito es evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categoría o variables dentro de un contexto en particular, FONSECA (2014)

### **3.3.4 Investigación Cualitativa:**

Recoge la información basada en observar los comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para luego interpretar sus significados.

### **3.3.5 Investigación Cuantitativa:**

Este procedimiento es la decisión de señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que deben ser tratadas mediante herramientas estadísticas. Producida por la causa y efecto de las cosas.

La presente investigación se realizará utilizando estos dos tipos de investigación: cuantitativa y cualitativa, pues nos permite calcular los desembolsos de dinero que se ocasionan en la empresa. Este método va a permitir crear conocimientos y teorías, que nos ayudaran a resolver los problemas prácticos de acuerdo con instrumento del campo estadístico, mientras que, en el tipo de investigación cualitativa, permitirá elaborar una información de manera organizada, eficiente a las operaciones efectuadas mediante la revisión y cancelación de los pagos a proveedores, por otra parte, implicará analizar e interpretar la información basándose en interacciones y comportamientos evidentes.

## **3.4 La población y muestra:**

### **3.4.1 Población**

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 174) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones

#### **Tipos de población:**

De acuerdo con el tamaño de la población estudiada, en algunos casos el resultado puede ser del tipo finito o infinito.

- **Población finita:** Se encuentra formada por un número de elementos es pequeño o cuyo elemento en su totalidad son identificables con facilidad por el investigador.
- **Población infinita:** Es aquella cuyos elementos es infinito es decir son imposibles de contar pues son tantos y de tantas calidades que tienen un registro no identificable.

Por lo antes expuesto el trabajo de investigación se lo realizará con una población finita de 30 proveedores + el personal del área de pagaduría

**Tabla No. 3:** *Población de Estudio*

<b>PROVEEDORES FRECUENTES DE LA CNEL EP. REG. EL ORO</b>	
Proveedores frecuentes	82
Funcionarios	560
<b>TOTAL</b>	<b>642</b>

Fuente: CNEL EP.EOR.

Elaborado por: Maritza Alvear

### 3.4.2 Muestra:

Según (Tamayo, 2006), es el conjunto de operaciones realizadas para estudiar la distribución de determinados caracteres de la totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción considerada de una población.

#### **Tipos de muestra:**

Dentro de los tipos de muestra estadística tenemos: Muestra probabilística y No probabilística

- **Muestra probabilística (aleatoria):** En este tipo de muestreo pueden participar toda la población que forman parte de la muestra, por lo que este tipo de muestreo es el más recomendable a utilizar en nuestra investigación, por ser riguroso y científico. Este tipo de muestra encontramos: Muestreo aleatorio o simple; Muestreo Sistemático; Muestreo Estratificado y Muestreo por conglomerados
- **Muestra No probabilística (no aleatorio):** Dentro de este tipo los elementos son seleccionados a través de procesos ya que no brindan a todos los integrantes de la población las mismas oportunidades para ser elegidos dentro la muestra. Estos se derivan de los siguientes **tipos de muestreo:**
  - a) **Muestreo por cuotas:** Las muestras se toman partiendo de determinadas características, para lograr que la muestra tenga igual distribución en las características de la población.
  - b) **Muestreo de conveniencia:** Este tipo de muestro se lo suele utilizar por su proximidad, ya que no se lo reconoce como representación de toda una población, aunque permite conocer información de forma ágil con opiniones y datos que nos serán muy útiles y en base al criterio y juicio del investigador.

### **¿Cuáles son los criterios utilizados para definir la muestra?**

Los criterios utilizados para definir la muestra según los conceptos que hemos observado anteriormente entre los tipos de muestra, el criterio que tomaremos según nuestro análisis será la muestra de conveniencia, pues la información a utilizar será en base al juicio o criterio del investigador.

En el presente estudio se utilizará una muestra Probabilística intencional por conveniencia, realizada en base a indicadores, que permitirán determinar un mejor resultado del proceso de compras y calidad del servicio.

La **muestra**, estará conformada por las personas que están relacionadas directamente en el proceso de **PAGO y con los PROVEEDORES más frecuentes de la CNEL EOR EP.**

**Tabla No. 4:** *Muestra de ESTUDIO*

<b>MUESTRA NO PROBABILISTICA INTENCIONAL POR CONVENIENCIA</b>	
Personal del dpto. pagaduría	9
Director financiero	1
Administrador corporación CNEL.EOR.	1
Proveedores frecuentes	82
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** CNEL EP.EOR

**Elaborado por:** Maritza Alvear

### **3.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

**El fin que tiene esta investigación:** es la de dar a conocer los diferentes métodos y técnicas respectivas que permitirán recolectar los datos necesarios mediante los instrumentos que necesita el investigador para medir las variables a fin de efectuar una investigación de manera positiva.

El instrumento que se utilizará en este proyecto será la **Encuesta**.

**La encuesta:** Es una tecnología destinada a obtener información original, proyectando los resultados de un número representativo de individuos de la población total.

Salcedo (2019), dice que es un procedimiento de investigación el mismo que consiste en obtener información de las personas que se encuestan, con lo que se pretende explorar, describir, predecir y explicar una serie de características, a través de las encuestas se tiene una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los **objetivos que se desea alcanzar:**

- Mediante la encuesta buscamos obtener los siguientes objetivos:
- Medir la satisfacción de cada proveedor dentro del tiempo de pago determinado.
- Evaluar la disponibilidad del proveedor para mejorar la calidad del producto o servicio requerido.
- Conocer la opinión de cada uno de los proveedores, sobre el sistema de pagos que dispone la empresa.
- Receptar las observaciones, en que se debe mejorar como departamento de pagaduría.

### 3.5.1 Resumen de técnicas de investigación

**Tabla No. 5:** *Resumen de Técnicas de Investigación*

<b>Técnica - instrumento</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Encuesta</b> <b>Formulario de preguntas abiertas</b>	Colaboradores del Área de Finanzas de CNEL El Oro – Machala 11 trabajadores Finita	Directora Financiera (1)  No probabilística Por criterio Asistentes contables y Pagaduría (10)  No probabilística Por criterio	Analizar el procedimiento actual que se aplica para el pago a proveedores después de la fusión de regionales en la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP., en relación con la demora en el cumplimiento de las obligaciones de la empresa en la Regional el Oro.  Verificar si el personal del Área Financiera está capacitado acorde a su puesto de trabajo
<b>Encuesta</b> <b>Cuestionario o preguntas cerradas</b>	Proveedores  Infinita	82 proveedores Probabilística Aleatoria Simple	Diagnosticar el procedimiento para el pago a proveedores después de la fusión de Regionales en la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP.

Elaborado por: Maritza Alvear

## Encuesta a proveedores

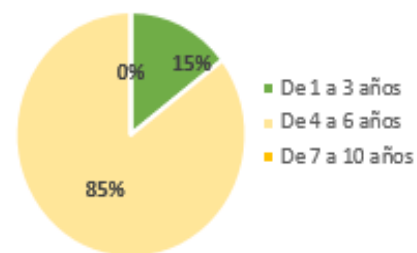
Mediante este instrumento valoraremos el grado de satisfacción de pago a nuestros proveedores.

### 1.- ¿Qué tiempo tiene usted como proveedor de CNEL EP EL ORO?

Tabla No. 6: Pregunta 1

Ítem	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 años	12	15%
De 4 a 6 años	70	85%
De 7 a 10 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9: Pregunta 1



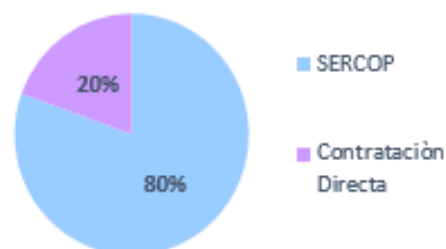
Fuente: Elaborado por la autora.

### 2.- ¿Escoja el proceso, a través del cual usted fue adjudicado para formar parte de los proveedores en la CNEL EP EL ORO?

Tabla No. 7: Pregunta 2

Ítem	Cantidad	Porcentaje
SERCOP	66	80%
Contratación Directa	16	20%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10: Pregunta 2



Fuente: Elaborado por la autora.

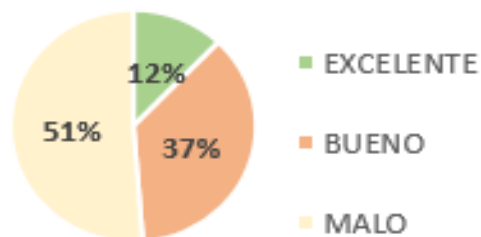
### 3.- ¿Cómo califica usted desde su experiencia como proveedor de la CNEL EP EL ORO, el cumplimiento de los plazos acordados para cancelar a sus proveedores?

**Tabla No. 8: Pregunta 3**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
EXCELENTE	10	12%
BUENO	30	37%
MALO	42	51%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 11: Pregunta 3**



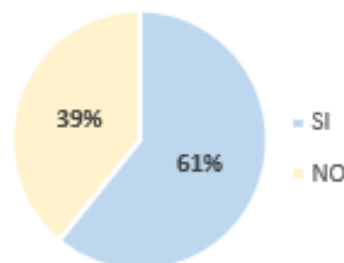
**4.- ¿Recomendaría usted a la CNEL EP EL ORO a otros proveedores?**

**Tabla No. 9: Pregunta 4**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	50	61%
No	32	39%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 12: Pregunta 4**



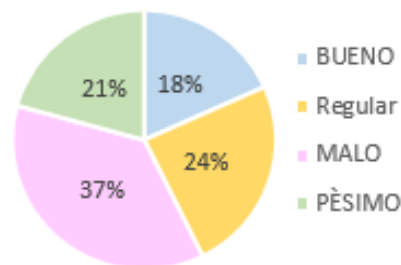
**5.- ¿Califique la atención e información brindada por el área financiera por vía telefónica?**

**Tabla No. 10: Pregunta 5**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Bueno	15	18%
Regular	20	24%
Malo	30	37%
Pésimo	17	21%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 13: Pregunta 5**



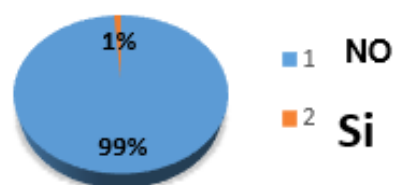
**6.- ¿En caso de requerirlo usted mejoraría la calidad de sus productos para continuar siendo proveedor de CNEL EP EL ORO?**

**Tabla No. 11: Pregunta 6**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	79	99%
No	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 14: Pregunta 6**



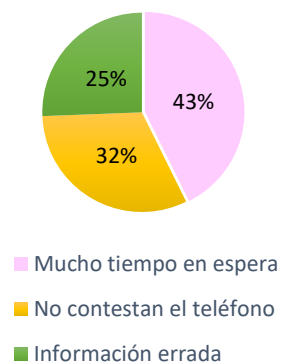
**7.- ¿Considera usted que es considerable el tiempo de espera cuando existen devoluciones de pago por transferencia?**

**Tabla No. 12: Pregunta 7**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Mucho tiempo en espera	35	43%
No contestan el teléfono	26	32%
Información errada	21	25%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 15: Pregunta 7**



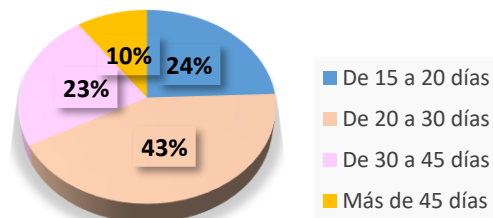
**8.- ¿Cuántos días de crédito le otorga usted a la CNEL EP?**

**Tabla No. 13: Pregunta 8**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
De 15 a 20 días	20	24%
De 20 a 30 días	35	43%
De 30 a 45 días	19	23%
Más de 45 días	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 16: Pregunta 8**



## 4.2 Aplicación de encuestas a los funcionarios



**Encuesta realizada a funcionarios de la corporación eléctrica nacional CNEL EP, El Oro.**

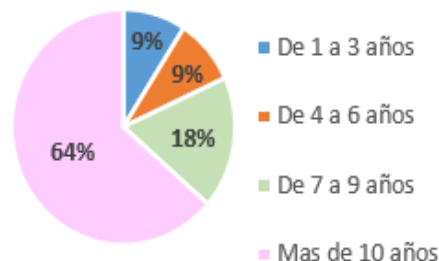
**1.- ¿Qué tiempo tiene usted laborando en el área Financiera?**

**Tabla No. 14: Pregunta 1**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 años	1	9%
De 4 a 6 años	1	9%
De 7 a 9 años	2	18%
Más de 10 años	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 17: Pregunta 1**



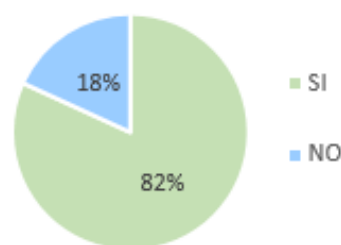
**2.- ¿Considera usted que en la Dirección Financiera se trabaja en equipo?**

**Tabla No. 15: Pregunta 2**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
SI	7	82%
NO	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 18: Pregunta 2**



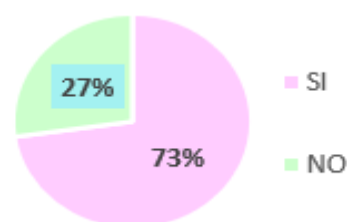
**3.- ¿Estima usted que se deben dictar capacitaciones al personal que se encuentra dentro del proceso de pago?**

**Tabla No. 16: Pregunta 3**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 19: Pregunta 3**



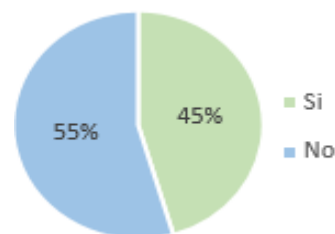
**4.- ¿Los proveedores respetan las fechas establecidas por la CNEL, para la entrega de documentos autorizados?**

**Tabla No. 17: Pregunta 4**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	5	45%
No	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 20: Pregunta 4**



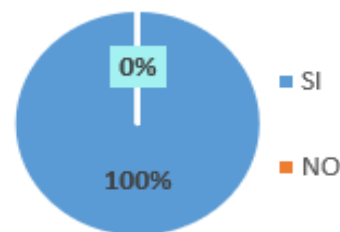
**5.- ¿Existe una estandarización de los documentos en el proceso de pago?**

**Tabla No. 18: Pregunta 5**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 21: Pregunta 5**



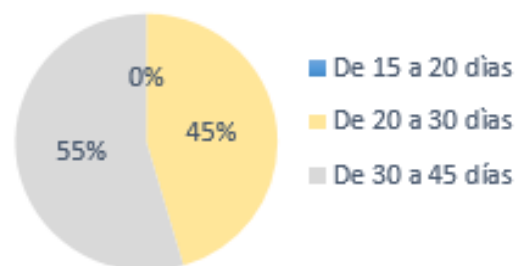
**6.- ¿Generalmente con cuantos días de retraso pagan a los proveedores?**

**Tabla No. 19: Pregunta 6**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
De 15 a 20 días	2	18%
De 21 a 30 días	3	45%
De 31 a 45 días	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 22: Pregunta 6**

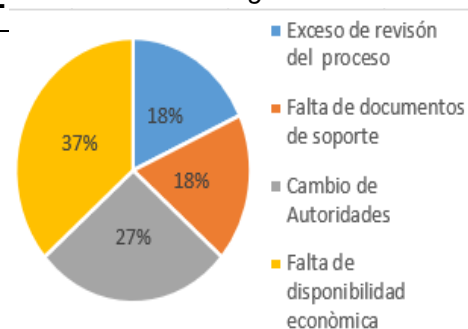


**7.- ¿Dónde cree usted que se forma un cuello de botella en el proceso de pago?**

**Tabla No. 20: Pregunta 7**

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Exceso de revisión del proceso	2	18%
Falta de documentos de soporte	2	18%
Cambio de Autoridades	3	27%
Falta de disponibilidad económica	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 23: Pregunta 7**



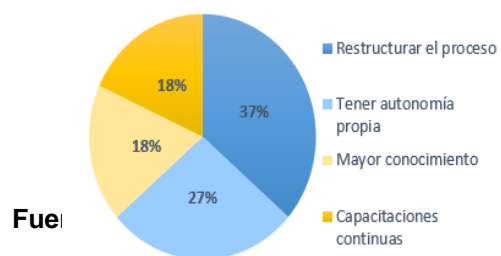
Fuente: Elaborado por la autora.

**8.- ¿Seleccione qué necesitan los funcionarios a cargo de los pagos para agilizar el proceso?**

**Tabla No. 21: Pregunta 8**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Reestructurar el proceso	4	36%
Tener autonomía propia	3	27%
Mayor conocimiento	2	18%
Capacitaciones continuas	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 24: Pregunta 8**

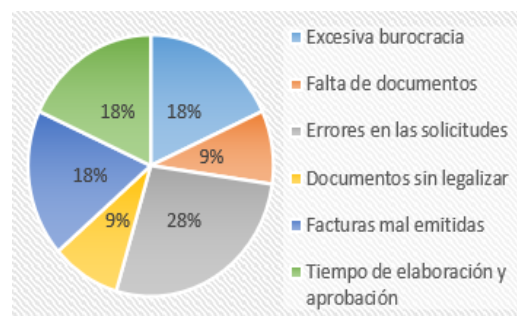


**9.- Enumere: ¿Cuál de los siguientes factores según su experiencia son los que ocasionan el retraso en el pago a proveedores? ¿Siendo uno el más importante?**

**Tabla No. 22: Pregunta 9**

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Excesiva burocracia	2	18%
Falta de documentos	1	9%
Errores en las solicitudes	3	27%
Documentos sin legalizar	1	9%
Facturas mal emitidas	2	18%
Tiempo de elaboración y aprobación	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 25: Pregunta 9**



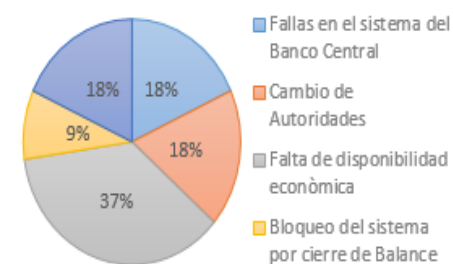
Fuente: Elaborado por la autora.

**10.- ¿Cuáles son los factores externos que influyen al retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas de CNEL EP Regional El Oro?**

**Tabla No. 23: Pregunta 10**

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Fallas en el sistema del Banco Central	2	18%
Cambio de Autoridades	2	18%
Falta de disponibilidad económica	4	36%
Bloqueo del sistema por cierre de Balance	1	9%
Emergencias sanitarias y/o Catástrofes	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 26: Pregunta 10**



Fuente: Elaborado por la autora.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

Una vez aplicadas las herramientas y técnicas de investigación, se analizarán los resultados obtenidos para identificar aspectos que afecten a las variables de investigación.

Como sostiene (Testa, 2017) El incumplimiento de las obligaciones contractuales con los proveedores socava la dudosa reputación del Estado como “agencia pagadora”, generando un impacto negativo, poniendo en peligro la reputación, eficiencia y transparencia de la gestión, provocando inconvenientes tales como: aumento de costos por exceso de facturación o refacturación, estrés en el ambiente de trabajo, interrupciones La segmentación de funciones en otras áreas depende de suministros no pagados, en definitiva, reduce la calidad del servicio prestado.

#### 4.2 Aplicación de encuestas a proveedores frecuentes.

A continuación, se expone la encuesta realizada a los proveedores frecuentes en el proceso de Empresa Pública Estratégica de Electricidad Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, unidad de negocio El Oro en la ciudad de Machala. Con el objetivo de analizar el procedimiento vigente aplicado para el pago a proveedores luego de la fusión de las regiones dentro de la Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP., en cuanto a los atrasos en el cumplimiento de las obligaciones de servicios corporativos en la Región del Oro.

##### 4.2.1 Análisis encuesta a proveedores

En la encuesta aplicada a 82 proveedores, se evidencia en la pregunta 1, que el 85% de los Proveedores encuestados vienen trabajando para CNEL UN EL ORO de 4 a 6 años, el 15% los Proveedores ha estado trabajando de 1 a 3 años. En los últimos años se ha incrementado la proporción de proveedores que tienen una relación comercial con CNEL EL ORO. En la pregunta 2, 80% de los proveedores que prestan servicios a CNEL UN EL

ORO fueron adjudicados por SERCOP, mientras que el 20% proveedores fueron contratados por contratos directos por CNEL EP REG.EL ORO. Es claro que los proveedores de CNEL EP REG EL ORO pueden intervenir a través de dos procesos de selección.

Otra molestia evidente en la pregunta 3, con respecto a cómo califican los proveedores el cumplimiento de los plazos que la CNEL UN EL ORO realiza, el 12% lo indican como excelente, mientras que el 37% de los proveedores lo indican como bueno, y el 51% de los proveedores como malo. Observándose así que los proveedores de CNEL EP REG EL ORO no están satisfechos con el cumplimiento de los plazos acordados, siendo esto uno de los factores que, como empresa, debemos mejorar de manera amigable, para la satisfacción de los proveedores.

En la pregunta 4, el 61% de los proveedores indican que, si recomendaran trabajar para la CNEL EP REGIONAL UN EL ORO para cancelación de sus obligaciones, el 39% de los proveedores indican que si recomendaran trabajar para la CNEL EP REGIONAL UN EL ORO para cancelación de sus obligaciones. Los proveedores de la CNEL EP REG EL ORO, no están conformes con los plazos en los que se transfieren sus pagos, este es uno de los factores que como empresa se debe de mejorar, para la satisfacción de los proveedores.

Así mismo en la pregunta 5, el 18% de los proveedores califica la atención e información brinda por el Área Financiera por vía telefónica indican que es bueno, el 24% indican que es regular la atención e información brindada, el 37% indican que es mala la atención e información brindada por el personal de Área de Finanzas, y el 21% califican como pésimo la atención e información que se brinda,

Dentro de las razones que indica el 43% de los proveedores por los que no están satisfechos de la información que reciben del área financiera indican que el tiempo de espera es muy largo, el 32% indican que no responden los teléfonos, y el 26% que la información es errada respecto al tiempo de espera cuando existen devoluciones de pago por transferencia. Se evidencia que los proveedores de la CNEL EP REG EL ORO, no están conformes con la información que brinda el Área Financiera cuando el pago es devuelto por el BCE, esto se debe a que las

transferencias se las realiza a través del ESIGEF (sistema integrado de gestión financiera) el BCE demora 48 horas en emitir el informe de los pagos devueltos, rechazados, valores errados etc., ocasionando retraso en el pago ya sea porque el proveedor indico mal la cuenta o por error del propio Asistente que se equivocó en poner valores.

Por otro lado, para la pregunta 6, el 79% de los proveedores dijo que de ser necesario mejoraría la calidad de sus productos para seguir siendo proveedor de CNEL EP UN EL ORO, y el 1% dijo que no mejoraría la calidad de sus productos para continuar siendo su proveedor, la mayoría de los proveedores de la CNEL EP REG EL ORO, han acordado mejorar sus productos para continuar siendo proveedores de CNEL EP UN EL ORO.

La pregunta 7, con respecto a los rebotes ocasionados por errores en la información indicada en los números de cuentas para realizar las transferencias electrónicas el 4% está de acuerdo, por cuanto saben que esto es ocasionado por error de ellos mismo, y el 95% de los proveedores no están de acuerdo, porque esto les retrasa aún mas el recibir las transferencias de sus valores.

#### **4.2.2 Análisis encuestas a funcionarios**

En la encuesta realizada a los funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro, en la pregunta número 1, el 9% laboran entre 1 a 3 años y 4 a 6 años, el 18% de los funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro laboran entre 7 a 9 años, y el 64% de los funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro laboran más de 10 años. La mayor parte de funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro laboran más de 10 años, esto evidencia que un porcentaje menor tiene poca experiencia en sus funciones debido a que los funcionarios son removidos o cambiados constantemente de acuerdo con los lineamientos de cada administración de turno. lo que evidencia que un porcentaje menor tiene poca experiencia en sus funciones

En la pregunta 2, el 82% de los funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro, consideran que se labora en equipo, y el 18% de los funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro, consideran que no se labora en equipo. La mayor parte de funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro laboran en equipo fomentando un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del Área. Pero se debe considerar fomentar aún más el trabajo en equipo buscando armonizar encauzar los desacuerdos del equipo, buscando congeniar las diferencias y así el 18% sea cero por ciento.

Los funcionarios coinciden en la pregunta 3, el 73% de ellos, está de acuerdo que se deben dictar capacitaciones al personal que se encuentra dentro del proceso, el 27% no está de acuerdo que se deben dictar capacitaciones al personal que se encuentra dentro del proceso. Se evidencia que la mayor parte de funcionarios del Área de Finanzas de CNEL EP Regional El Oro requieren que se capacite a todo funcionario que está inmerso dentro de los procesos de los pagos, y así evitar devoluciones innecesarias.

Referente a la entrega de documentos para pago en la pregunta 4, el 45% de proveedores indican que CNEL si respeta las fechas establecidas para la entrega de documentos autorizados, el 55% indican que los proveedores no respetan las fechas establecidas por la CNEL para la entrega de documentos autorizados. Se evidencia que la mayoría de los proveedores no respetan las fechas establecidas por la CNEL para la entrega de documentos autorizados, esto se debe a que las secretarias de las compañías se equivocan en los documentos a presentar, o simplemente el proveedor se olvidó.

En la pregunta 5, el 100% está de acuerdo que existe una estandarización de los documentos en el proceso de pago. Se evidencia CNEL EP Regional El Oro mantiene una estandarización de los documentos en el proceso de pago, es decir una manera organizada y controlada de trabajar, adaptándose a normas establecidas.



En lo concerniente a la pregunta 6, el 18% de los funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que a los proveedores se les cancela entre 15 a 20 días de retraso, el 45% de los funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que a los proveedores se les cancela entre 21 a 30 días de retraso, el 55% de los funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que a los proveedores se les cancela entre 31 a 45 días de retraso. Se evidencia que la mayoría de los funcionarios indican que CNEP EP Regional El Oro, les cancela a los proveedores entre 31 a 45 días con retraso, esto se debe a que existen pagos que brepansan los \$35.000 (treinta y cinco mil dolares americanos 00/100), deben ser autorizados por CNEL Matriz y este tramite se canaliza a traves del Area Financiera, es ahí donde se genera el retraso a los pagos que sobrepasan el valor antes mencionado.

Asi mismo las empresa pùblicas cuyo propietario es el Estado y por consiguiente es dirigida, administrada y controlada ya sea de forma total o parcial por las instituciones y organismos correspondientes emanados del gobierno, lo que origina la complejidad de la burocracia en los trámites al extenderlos por demasiado tiempo provocando el malestar de los proveedores y de los colaboradores de CNEL EP Regional El Oro, como el caso de los pagos con atrasis de 21 a 30 días.

Mientras que en la pregunta 7, el 18% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que se forma un cuello de botella en el proceso de pago debido al exceso de revisión del proceso, el 18% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que otra de las razones es la falta de documentos de soporte para el pago, el 27% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que otra causa es debido al cambio de autoridades, mientras que el 37% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que la causa principal es debido a la falta de disponibilidad económica. Se evidencia que la mayoría de los funcionarios indican que en CNEP EP Regional El Oro, se forma un cuello de botella en el proceso de pago por falta de disponibilidad económica, esto radica porque es una corporación por ende se genera el apalancamiento, es decir recursos de las empresas más rentables con las menos rentables.

Referente a las herramientas que necesitan los funcionarios en la pregunta 8, el 36% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se requiere restaurar el proceso para agilizar los pagos, el 27% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se requiere tener autonomía propia restaurando el proceso para agilizar los pagos, el 18% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se requiere mayor conocimiento en el proceso para agilizar los pagos, y el 18% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se requiere capacitaciones continuas proceso para agilizar el proceso de los pagos. Se evidencia que los funcionarios de CNEL EP Regional El Oro, requieren autonomía propia para agilizar los procesos de los pagos, debido a los cuellos de botella, burocracia, desconocimiento que existen en toda empresa pública.

Referente a los factores que ocasionan el retraso en el pago los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que según su experiencia, en la pregunta 9, el 18% se debe a la excesiva burocracia, EL 9% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que es la falta de documentos, el 27% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican es por errores en las solicitudes, el 9% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se debe a documentos sin legalizar, el 18% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que es por facturas mal emitidas, el 18% de los funcionarios de CNEL EP El Oro indican que se debe al tiempo de elaboración y aprobación. Se evidencia que la mayoría de los funcionarios de CNEL EP Regional El Oro, coinciden que los errores en las solicitudes para el pago ocasionan retraso, eso se debe a que no se realiza una inducción cuando califican en CNEL EP como proveedores y/o contratistas, ocasionando confusión cuando presentan los documentos para el pago.

En la pregunta 10, el 18% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que las fallas en el sistema del Banco Central ocasiona retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas, el 18% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que el cambio de autoridades ocasiona retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas, 36% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican la falta de disponibilidad económica ocasiona retraso en los pagos de los

proveedores y/o contratistas, 9% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican que el bloqueo del sistema por cierre de balance ocasiona retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas, 18% de funcionarios de CNEP EP Regional El Oro, indican emergencias sanitarias y/o catástrofes ocasiona retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas. Se evidencia que la mayoría de los funcionarios indican que en CNEP EP Regional El Oro, indican que la falta de disponibilidad económica afecta al pago puntual de los proveedores y/o contratistas, por ello es necesario que las empresas eléctricas tengan autonomía propia como lo era en años anteriores, donde las autoridades de cada Empresa administraban sus propio recursos y presupuesto.

### 4.3 Análisis documental

El análisis de documentos es un conjunto de operaciones destinadas a presentar un documento y su contenido de forma diferente al documento original; Esto es para habilitar e identificar la restauración.

**Tabla No. 24:** *Cuadro del tiempo del proceso de pago a proveedores frecuentes de CNEP EP El Oro.*

**Tabla No. 25:** *Promedio de días de retraso de pagos del mes de junio 2021*

MES	No. PROVEEDORES	DIAS DE RETRASO DE PAGO	PROMEDIO DE DÍA RETRASO
Junio	82	224	20
Julio	82	1384	39

Elaborado por: Maritza Alvear

Dentro del tiempo de pago a proveedores, se puede evidenciar que existen varios pagos que sobrepasan la fecha de pago de 30 hasta 45 días de retraso, esto se debe a que cuando sobrepasan los \$200.000 (doscientos mil dolares americanos 00/100), deben ser autorizados por CNEP Matriz y es canalizado a través del Área Financiera, es ahí donde se genera el retraso a los pagos que sobrepasan el valor antes mencionado.

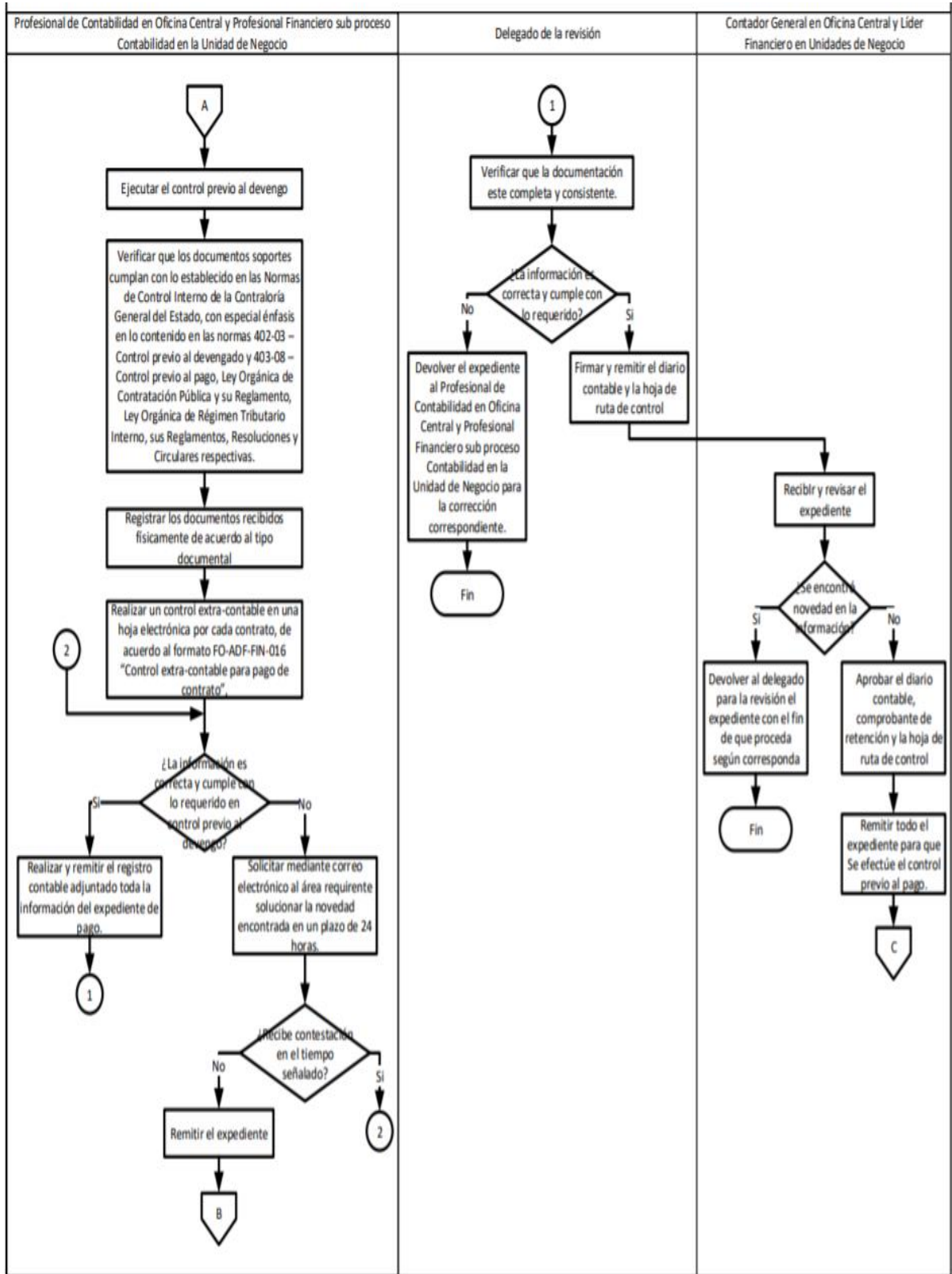
Así mismo las empresas públicas cuyo propietario es el Estado y por consiguiente es dirigida, administrada y controlada ya sea de forma total o parcial por las instituciones y organismos correspondientes emanados del gobierno, lo que origina la complejidad de la burocracia en los trámites al extenderlos por demasiado tiempo provocando el malestar de los proveedores y de los colaboradores de CNEL EP Regional El Oro.

#### **4.3.1 Diagrama de Procesos**

Es una representación gráfica de un proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están vinculados entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso. Muestra la relación secuencial entre ellos, lo cual es conveniente para comprender rápidamente cada actividad y su relación con el proceso. .

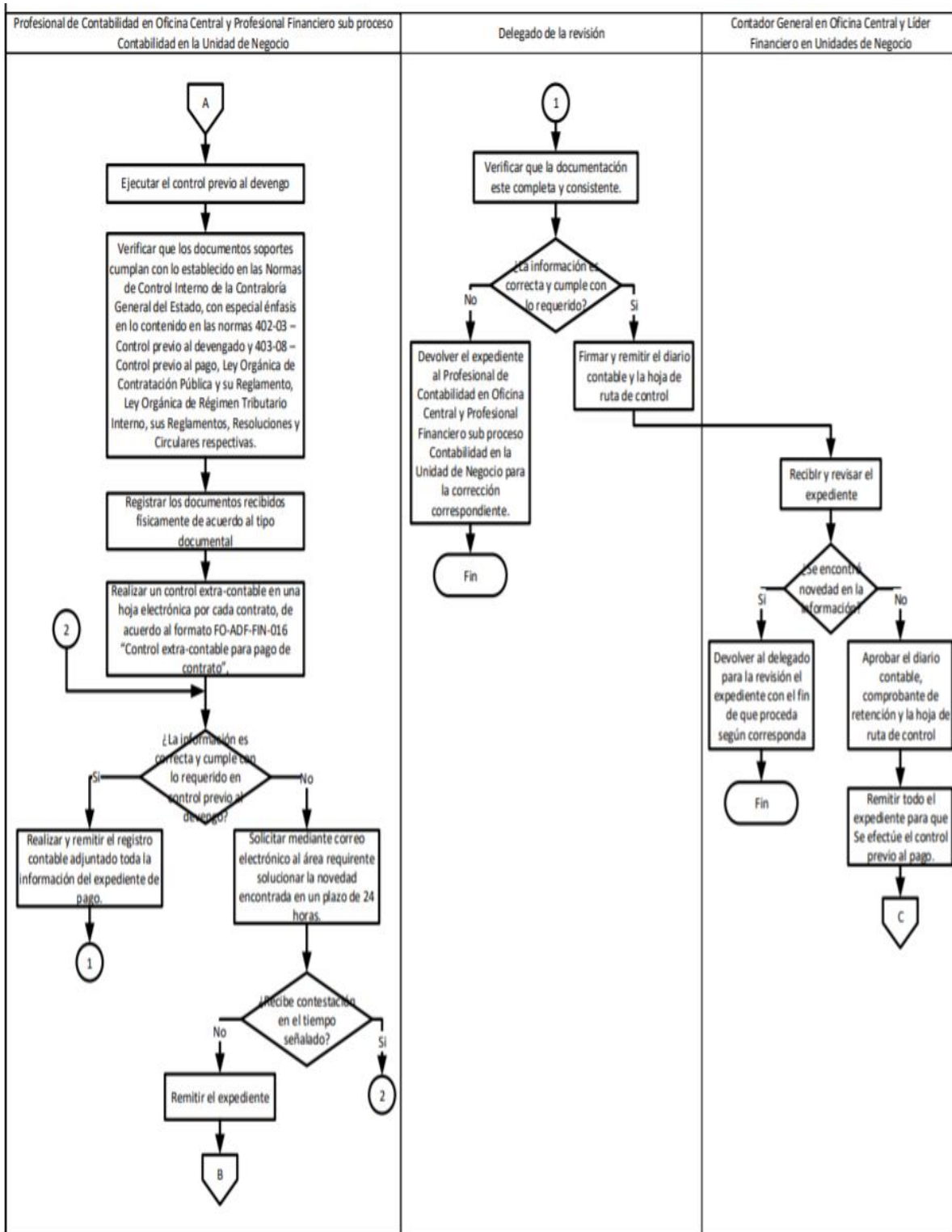
**Fuente:** CORPORACIÓN CNEL EP.EOR

**Gráfico No. 27: Diagrama de Flujo del Proceso**

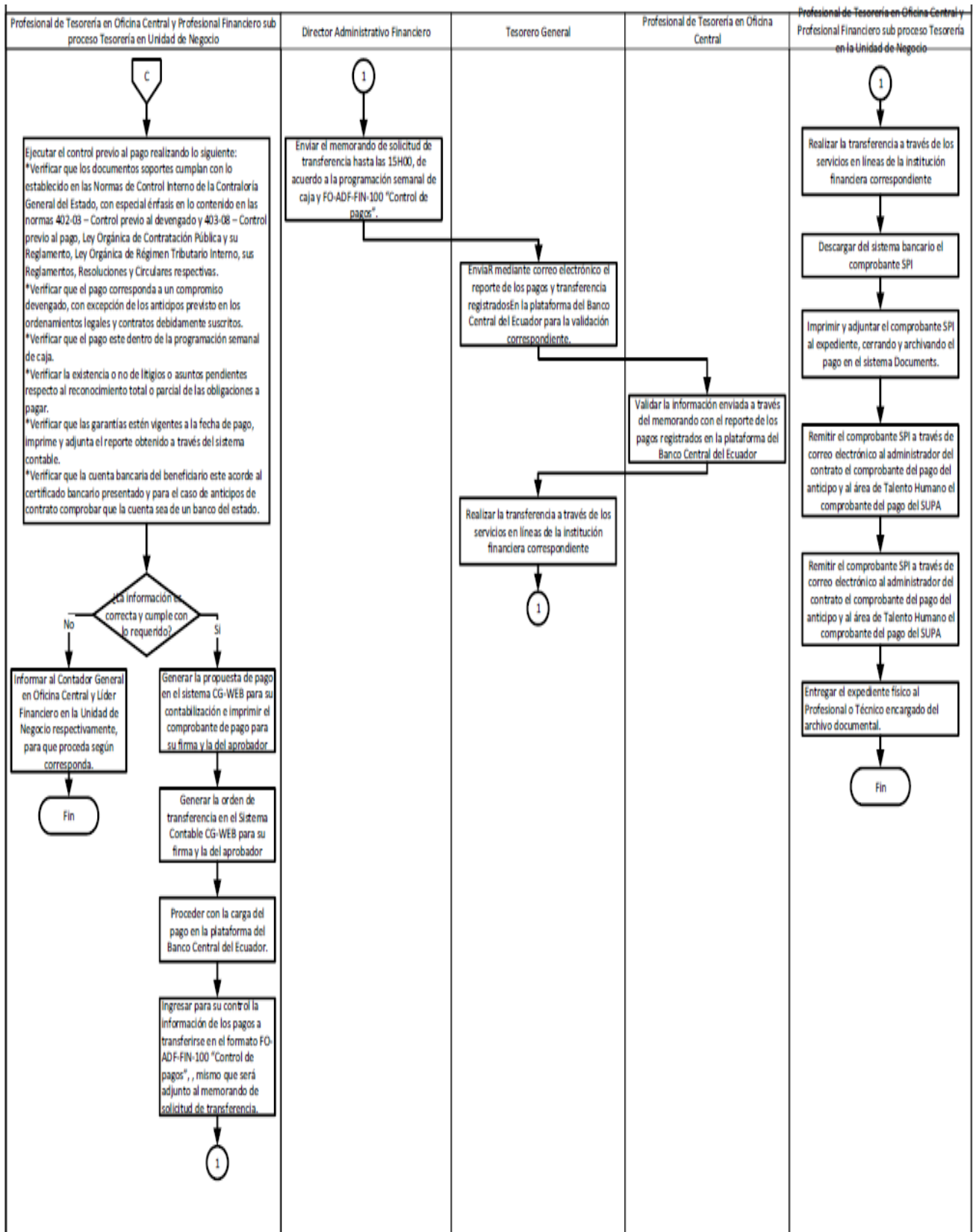


Fuente: CORPORACIÓN CNEL EP.EOR

**Gráfico No. 28:** Diagrama de Flujo del Proceso



Fuente: CORPORACIÓN CNEL EP.EOR



Fuente: CORPORACIÓN CNEL EP.EOR

### 4.3.2 Guía de observación

Es una técnica que implica observar cuidadosamente los fenómenos, eventos o casos, obteniendo la información necesaria y registrar su posterior análisis. Los investigadores confían en obtener la mayor cantidad de datos en el proceso de investigación. Hay dos tipos de observación y son:

- **Observación científica**, significa que el investigador deberá observar con objetivos claros y precisos, es decir el investigador sabe lo que quiere observar y lo que quiere hacer.
- **Observación no científica** significa observación sin intención, sin un objetivo claro y sin preparación previa.

**Tabla No. 26:** *Guía de Observación*

<b>Objetivo:</b> Observar y evaluar el proceso de pago a proveedores			
<b>Fecha de inicio:</b> 04 dic 2021		<b>Fecha de Finalización:</b> 06 dic 2021	
<b>Nombre del Observador:</b>		Maritza Alvear Ramón	
<b>Nombre del Observado:</b>			
<b>Lugar de Observación:</b>		Departamento Financiero CNEL EP EL ORO	
ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIÓN
Respeto a las fechas de pago establecidas		X	Por diversas razones como: Falta de documentos, facturas mal emitidas, falta de liquidez,
Los proveedores deben indicar el número de cuenta bancaria para realizar la transferencia de pago	X		Hay proveedores, que indican mal su número de cuenta, lo que ocasiona que haya rebote al momento de realizar la transferencia bancaria.
Se trabaja en equipo en la Dirección Financiera	X		Los funcionarios del área financiera coordinan sus actividades laborales
Requerimiento de capacitaciones para fortalecer el trámite de pago	X		Indicar a los Administradores de Contrato los requisitos que necesita para que el proveedor pueda solicitar el pago.



Respeto por la fecha de entrega de documentos autorizados		X	La entrega atrasada de la documentación por parte del proveedor ocasiona el retraso del pago.
Estandarización de los documentos para transacciones	X		Todas las regionales de CNEL EP, utilizan los mismos documentos para solicitar la cancelación al proveedor
Presencia de un cuello de botella en el procedimiento	X		Exceso de revisión del proceso, falta de documentos de soporte, sin disponibilidad económica, cambio de autoridades
Requerimiento para mejorar los resultados	X		Reestructurar el proceso, Tener autonomía propia, Mayor conocimiento, Capacitaciones continuas
Presencia de incidencias en la gestión para cancelación	X		Excesiva burocracia, Tiempo de elaboración y aprobación por las diferentes áreas, fallas en el sistema del Banco Central, Bloqueo del sistema por cierre de Balance, Emergencias sanitarias y/o Catástrofes

**Fuente:** Elaborado por la autora

Dentro de Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad El Oro de la ciudad de Machala se cuenta con varios procedimientos, los cuales conforme a Las Leyes Gubernamentales deben cambiar, de igual forma se debería realizar actualizaciones en los procedimientos acorde a la realidad del país, para brindar una mayor agilidad en los tramites a proveedores.

Mediante la ficha de observación se pudo constatar que los proveedores presentan la documentación en fechas extemporáneas, así como falta de documentación en el pago lo que retrasa aún más la cancelación debido a que se debe devolver los documentos al Área solicitante y esto ocasiona que los pagos se retrasen hasta 15 días más.

Actualmente los pagos son subidos al sistema, pero la Oficina Central ubicada en la ciudad de Guayaquil, es quien autoriza el pago y en varias ocasiones simplemente no lo autorizan por no disponer de disponibilidad económica ya que como es Corporación es una sola cuenta y muchas veces dan prioridad a los pagos de otras Regionales.

Antes que se fusionen las Empresas Eléctricas no existían cuellos de botella pues tenía cada Empresa autonomía propia, en la actualidad se ha incrementado mucho más el trámite y papeleo, así como varios sistemas, como el escáner donde se debe escanear hoja por hoja de cada una de las solicitudes de pago, de los cuales muchos de ellos constan de más de 100 hojas, lo que también ocasiona retraso en los pagos.

La falta de capacitación a las personas del Área Financiera ocasiona falta de conocimiento en las normas actuales de tributación, así mismo los administradores de turno deberían de solicitar una socialización referente a los tramites actuales de pagos, pues es repetitivo que se regresen pagos por el desconocimiento con los procedimientos actuales para realizar los pagos.

#### **4.4 Propuesta**

Para una mejor ilustración e interpretación realizaremos un Cuadro Comparativo en donde se especifique el procedimiento actual y las mejoras que se proponen para Procedimiento de pago a Proveedores después de la fusión de las regionales en la Empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP.

**Tabla No. 27: Cuadro Comparativo**

PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	OBSERVACIÓN
<p>1. El área requirente mediante Memorando al Director de Finanzas (matriz) y Director Administrativo Financiero de la Regional solicita el pago de la obligación.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>2. Memorando al Director de Finanzas (matriz) y Director de la Regional, reasigna al Profesional Financiero o Técnico Financiero para su ingreso en el Sistema Documents.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>3. El profesional contable verifica que los anexos del Sistema cumplan con lo establecido según Normas de la Contraloría General del Estado. Se elabora una hoja electrónica debe abarcar la información histórica de los pagos anteriores por cada contrato.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>4. Si todo es correcto y cumple con el control previo, el profesional de Contabilidad de la unidad de negocio, el profesional Contable realiza el registro, e envía al profesional Financiero, para que revise y legalice.</p>	<p>Se mantiene</p>	

<p>5. En caso de detectar novedades, el profesional de contabilidad solicita mediante correo electrónico al área requirente solucionar la novedad en un plazo de 24 horas,</p>	<p>Se requiere capacitación a los directores y Administradores de los contratos de CNEL EP Regional El Oro referente al procedimiento de los pagos.</p>	<p>Actualmente los errores se presentan de forma continua por desconocimiento del proceso.</p>
<p>6. De no recibir contestación en ese plazo, el Profesional de Contabilidad remite el expediente al Profesional Financiero responsable de la carga inicial del expediente en el Sistema Documents, quien a su vez realiza la devolución física del expediente al área requirente.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>7. El Profesional Financiero subproceso Contabilidad verifica que la documentación este completa y consistente, de ser así, firma el diario contable y la hoja de ruta de control y remite al Contador General, para la aprobación, caso contrario devuelve el expediente al profesional de Contabilidad.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>8. El líder Financiero en unidad de negocio, revisa el expediente y de no encontrar novedad aprueba</p>	<p>Se mantiene</p>	

<i>el diario contable y lo envía al profesional de Tesorería para que efectúe el control previo.</i>		
<i>9. En caso de detectar novedad, se devuelve el expediente al delegado Subproceso Contabilidad para la revisión.</i>	<i>Esta actividad se elimina.</i>	<i>Ya que es redundante esta actividad por cuanto se la realiza en dos departamentos.</i>
<i>10. Previo a la carga en el Documents, el Técnico subproceso Tesorería, verifica que los documentos estén anexos a la solicitud según los formatos señalados en el procedimiento</i>	<i>Esta actividad se elimina.</i>	<i>Ya que se duplica al ser revisado por Contabilidad y Tesorería</i>
<i>11. Verifica que este el compromiso presupuestario</i>	<i>Esta actividad se elimina.</i>	<i>Por cuanto lo realiza el Profesional Contable cuando elabora el comprobante de pago.</i>
<i>12.- Verifica que los documentos soporte estén vigentes.</i>	<i>Esta actividad se elimina.</i>	<i>Este proceso lo realiza el Profesional Contable cuando realiza el comprobante de pago.</i>
<i>13. El profesional subproceso Tesorería, previo al pago, verifica que la documentación cumpla con lo establecido en las Normas de Control Interno Contraloría Gral. Estado, según Norma 402-03, control previo al devengado y 403-08 Control previo al pago. Ley Orgánica de Contratación</i>	<i>Se mantiene</i>	

<i>Pública y su Reglamento, Ley Orgánica Reg. Tributario.</i>		
<i>14.- Verifica que el pago corresponda a un compromiso devengado, exceptuando los anticipos acordados de los contratos suscritos., así como también que el pago este dentro de la programación de pago y que no tenga litigios, o asuntos pendientes con el proveedor, y que las pólizas de garantías estén vigentes según el reporte contable</i>	<i>Se mantiene</i>	
<i>15. Verifica que la cuenta bancaria sea la correcta según el certificado bancario y que sea de un banco del Estado.</i>	<i>Se mantiene</i>	<i>Existen casos donde remiten cuentas erradas o mal digitadas, provocando que se reverse el pago.</i>
<i>16. Con la información correcta, la Tesorera genera la propuesta de pago en Sistema CGWEB, contabiliza imprime y firma, emitiendo un correo dirigido al Tesorero General de Oficina Central para que apruebe el pago.</i>	<i>Se mantiene</i>	
<i>17. E caso de encontrar novedad, no se aprueba, y se informa al Líder Financiero para que proceda con las correcciones.</i>	<i>Se mantiene</i>	

<p>18. El profesional subproceso Tesorería, genera la Orden de transferencia y procede con la carga del pago en Plataforma del Bco. Central del Ecuador.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>19. El profesional subproceso Tesorería, ingresa para su control la información de los pagos a transferirse en el formato FO-ADF-FIN-100 “Control de pagos”, mismo que será adjunto al memorando de solicitud de transferencia.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>20. El Director Administrativo Financiero envía al Tesorero General el memorando de solicitud de transferencia hasta las 15H00, de acuerdo con la programación semanal de caja y FO-ADF-FIN-100 “Control de pagos”.</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>21. El Tesorero General envía mediante correo electrónico al Profesional de Tesorería, el reporte de los pagos y transferencias registrados en la plataforma del Banco Central del Ecuador para la validación correspondiente</p>	<p>Se mantiene</p>	
<p>22.. El Profesional de Tesorería en Oficina Central valida la información enviada a través del memorando con el reporte de los pagos</p>	<p>Se mantiene</p>	

<i>registrados en la plataforma del Banco Central del Ecuador.</i>		
<i>23. El Tesorero General en Oficina Central realiza la transferencia a través de los servicios en líneas de la institución financiera correspondiente.</i>	<i>Se mantiene</i>	
<i>24. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional subproceso Tesorería en la Regional descarga del sistema bancario el comprobante SPI, imprime y adjunta al expediente cerrando y archivando el pago en el sistema Documents.</i>	<i>Se mantiene</i>	
<i>25. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y subproceso Tesorería descarga el SPI del sistema bancario, a través de correo electrónico al administrador del contrato envía el comprobante del pago del anticipo y al área de Talento Humano el comprobante del pago del SUPA y archiva en el Documents.</i>	<i>Se mantiene</i>	

**Fuente:** Elaborado por la autora



## **CONCLUSIONES**

- Se concluye que las bases propuestas por Bergholz (2011), define la gestión por procesos como la forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la selección, identificación, documentación, descripción y mejora continua de los procesos, fueron tomadas en cuenta para la Propuesta de la mejor del Procedimiento para el pago a proveedores después de la fusión de regionales en la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP.
- Se diagnosticó una serie de desventajas, tales como que: los Administradores y jefes de las diferentes áreas deben retroalimentar sus conocimientos continuamente en función a los cambios que se realizan dentro del proceso de pago, la excesiva burocracia, procesos repetitivos, sistemas lentos y ambiguos, además de que los proveedores no presentan dentro del plazo establecido las solicitudes de pago.
- Por otro lado, se evidencio que luego de la fusión de la empresa Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP, los trámites se hicieron más lentos y en ocasiones confusos, por cuanto las tomas de decisiones finales para el pago al proveedor se la deben canalizar a través de Oficina Central ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Se diseñó un cuadro comparativo para establecer las diferencias principales entre el procedimiento actual y las mejoras que se recomiendan para el Procedimiento de pago a proveedores en la Empresa Eléctrica Corporación Nacional Eléctrica CNEL EP, el cual busca disminuir el retraso de pago a proveedores.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implementar los cambios sugeridos en el proceso de pago a proveedores después de la fusión de regionales de CNEL EP UN EL ORO.
- Seguimiento constante del pago a proveedores después de la fusión de regional de CNEL EP UN EL ORO.
- Modernizar tecnológicamente el área financiera, con la finalidad de resolver problemas y eliminar las barreras existentes

# ANEXOS



## Anexo 1

### **ENCUESTA A PROVEEDORES DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL**

#### **CNEL EP. EL ORO.**

Mediante este instrumento valoraremos el grado de satisfacción de pago a nuestros proveedores.

1. **¿Qué tiempo tiene usted como proveedor de la Corporación CNEL EP?**

De 1 a 3 años  De 8 a 10 años

2. **¿Escoja el proceso, a través del cual usted fue seleccionado para formar parte de los proveedores en la CNEL EP EL ORO?**

SERCOP

Contratación Directa

3. **Como califica usted desde su experiencia como proveedor de la CNEL EP EL ORO, el cumplimiento de los plazos acordados para cancelar a sus proveedores.**

Excelente  Bueno  Malo

4. **Recomendaría usted a la Corporación CNEL EP. a otros proveedores?**

SI  NO

5. **Califique la atención e información brindada por el área financiera vía telefónica.**

Buena  Mala

Regular  Pésima

6. ¿En caso de requerirlo usted mejoraría la calidad de sus productos para continuar siendo proveedor de CNEL EP EL ORO?

SI  NO

7. ¿Considera usted que es considerable el tiempo de espera cuando existen devoluciones de pago por transferencia?

SI  NO

8. ¿Cuántos días de crédito le otorga usted a la CNEL EP?

De 15 a 20 días  De 30 a 45 días

De 20 a 30 días  Más de 45 días

## Anexo 2

### ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL CNEL EP. EOR.

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en el área Financiera?

SI  NO

2. ¿Considera usted que en la Dirección Financiera se trabaja en Equipo?

SI  NO

3. ¿Estima usted que se deben dictar capacitaciones al personal que se encuentra dentro del proceso de pago?

SI  NO

4. ¿Los proveedores respetan las fechas establecidas por la CNEL, para la entrega de documentos autorizados?

Si  No

5. ¿Existe una estandarización de los documentos en el proceso de pago?

SI  NO

6. Generalmente con cuantos días de retraso se les paga a los proveedores

De 15 a 20 días  De 31 a 45 días  De 20 a 30 días

7. ¿Dónde cree usted que se forma un cuello de botella en el proceso de pago?

Exceso de revisión del proceso

Falta de documentos de soporte

Cambio de Autoridades

Falta de disponibilidad económica

8. ¿Seleccione qué necesitan los funcionarios a cargo de los pagos para agilizar el proceso?

Reestructurar el proceso

Tener autonomía propia

Mayor conocimiento

Capacitaciones continuas

9. ¿Enumere: ¿Cuál de los siguientes factores según su experiencia son los que ocasionan el retraso en el pago a proveedores? ¿Siendo uno el más importante?

Excesiva burocracia  Documentos sin legalizar

Falta de documentos  Facturas mal emitidas

Errores en las solicitudes  Tiempo de elaboración y aprobación

**10. ¿Cuáles son los factores externos que influyen al retraso en los pagos de los proveedores y/o contratistas de CNEL EP Regional El Oro?**

Fallas en el sistema del Banco Central

Cambio de Autoridades

Falta de disponibilidad económica

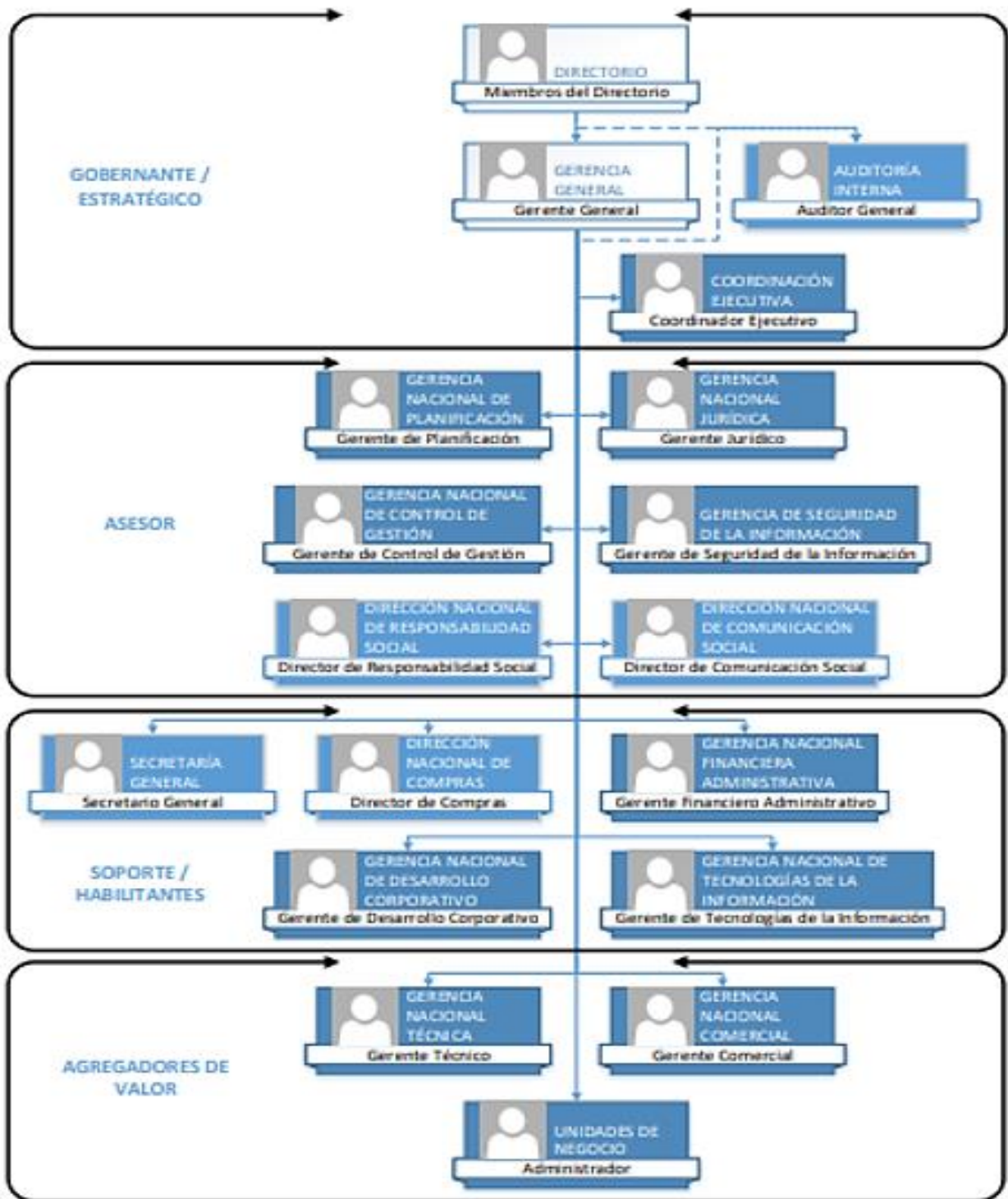
Bloqueo del sistema por cierre de Balance

Emergencias sanitarias y/o Catástrofes

**Elaborado por:** Maritza Alvear

### Anexo 3

#### Estructura Orgánica Vigente CNEL EP.



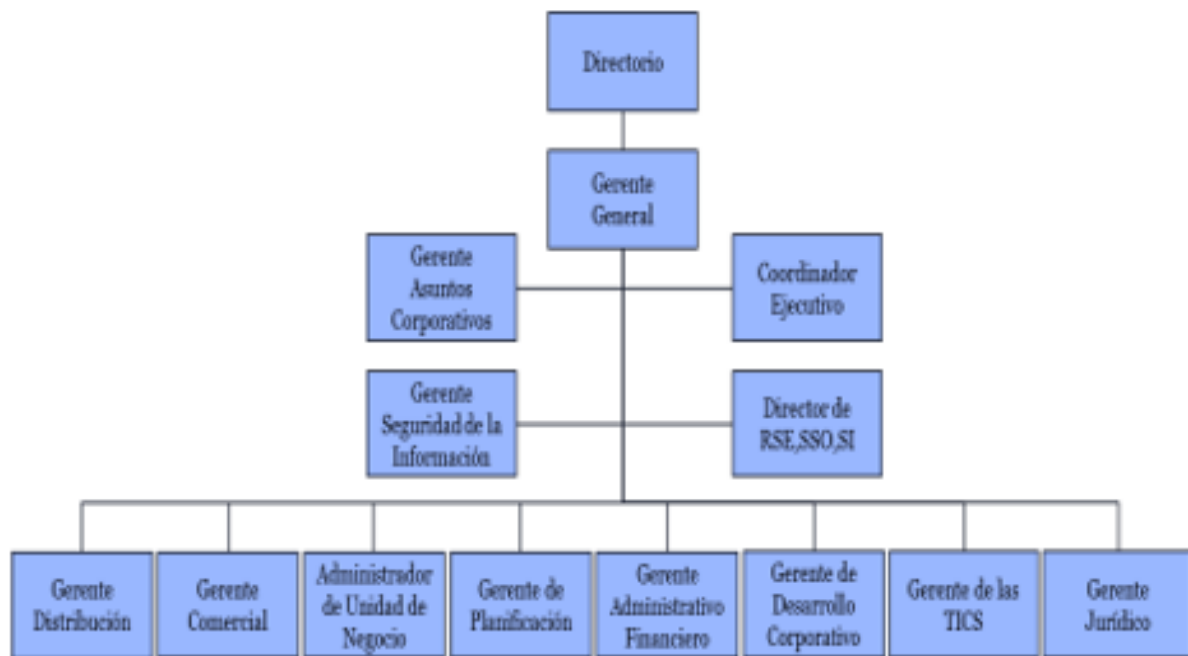


## Anexo 4



Con el objetivo de fortalecer la gestión institucional, está en proceso de revisión la implementación de una nueva estructura organizacional que incorpore nuevos procesos, alineados a la nueva visión institucional y que permita viabilizar el cumplimiento de la estrategia.

**Estructura Orgánica de Transición CNELEP.**



## **Anexo 5**

### **“PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES”**

**“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente” –Peter Drucker (1909-2005)**

A continuación, se detalla la propuesta del procedimiento para aplicar a los servidores del área Financiera en Oficina Central y Unidades de Negocio de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.

1. El área requirente solicita mediante memorando al Director Financiero en la Oficina Central y Director Administrativo Financiero en la Unidad de Negocio el pago de obligaciones. En la solicitud de pago se debe presentar el centro de costo del valor a cancelar entre los servicios de Distribución y Alumbrado Público, Unidades de Negocio y etapas funcionales.
2. El Director Financiero en Oficina Central o Director Administrativo Financiero en la Unidad de Negocio crea el trámite en el Sistema Documents y reasigna al Profesional Financiero o Técnico Financiero, quien, a su vez, de acuerdo con el tipo documental, registra los documentos recibidos físicamente elabora y suscribe, como parte del expediente, el formato “Control de documentos soporte para el pago”.
3. Cargado el expediente en el Sistema Documents, el Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio ejecuta el control previo al devengo, realizando lo siguiente:
  - 3.1. Verifica que los documentos soporte cumplan con lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, con especial énfasis en lo contenido en las normas 402-03 – Control previo al devengado y 403-08 – Control previo al pago, Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, sus Reglamentos, Resoluciones y Circulares respectivas.

Realiza un control extracontable en una hoja electrónica por cada contrato, de acuerdo con el formato “Control extracontable para pago de contrato”, a fin

- 1.1. de documentar todos los movimientos financieros contractuales. Este documento debe ser impreso y estar anexo al expediente de pago con las

respectivas firmas de responsabilidad del Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio que ejecuta el control previo y por el Contador General en Oficina Central y Líder Financiero en Unidad de Negocio quien realiza la validación. En caso de contratos que tengan en la cláusula “forma de pago”, más de un desembolso, la hoja de control previo debe abarcar la información histórica de los pagos anteriores.

2. Si la información es correcta y cumple con lo requerido en el control previo al devengo, el Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio realiza el registro contable y lo remite al delegado para la revisión (Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio según corresponda), adjuntado toda la información del expediente de pago.
  - 2.1. En caso de detectar novedades en la documentación (incompleta o inconsistente), el Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio solicita mediante correo electrónico al área requirente solucionar la novedad encontrada en un plazo de 24 horas, si se recibe la contestación, se continua con la actividad
  - 2.2. En caso de cumplirse el tiempo y no recibir contestación, el Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio remite el expediente al Profesional Financiero o Técnico Financiero responsable de la carga inicial del expediente en el Sistema Documents, quien a su vez realiza la devolución física del expediente al área requirente.
3. El delegado para la revisión (Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero sub proceso Contabilidad en la Unidad de Negocio según corresponda), verifica que la documentación este completa y consistente, de ser así, firma el diario contable y la hoja de ruta de control y remite al Contador General en Oficina Central y Líder Financiero en la Unidad de Negocio según corresponda para la aprobación, caso contrario devuelve el expediente Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero sub proceso Contabilidad en la Unidad de Negocio para la corrección correspondiente.

El Contador General en Oficina Central y Líder Financiero en Unidades de Negocio recibe el expediente y lo revisa, de no encontrar novedad, aprueba el diario contable, comprobante de retención y la hoja de ruta de control y remite todo el expediente al Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional

4. Financiero subproceso Tesorería en Unidad de Negocio según corresponda, para que efectúe el control previo al pago.
  - 4.1. En caso de detectar alguna novedad, se devuelve el expediente al delegado para la revisión (Profesional de Contabilidad en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Contabilidad en la Unidad de Negocio), para que proceda según corresponda.
  - 4.2. Previo a la carga del expediente en el Sistema Documents, el Técnico Sub-Proceso de Tesorería realizara lo siguiente:
  - 4.3. Verifica que los documentos habilitantes para el pago se encuentren anexos a la solicitud según lo determinado en los formatos señalados en este procedimiento.
  - 4.4. Verifica la existencia del compromiso presupuestario.
  - 4.5. Verifica que los documentos soporte se encuentren vigentes.
5. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en Unidad de Negocio ejecuta el control previo al pago realizando lo siguiente:
  - 5.1. Verifica que los documentos soporte cumplan con lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, con especial énfasis en lo contenido en las normas 402-03 – Control previo al devengado y 403-08 – Control previo al pago, Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, sus Reglamentos, Resoluciones y Circulares respectivas.
  - 5.2. Verifica que el pago corresponda a un compromiso devengado, con excepción de los anticipos previsto en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos.
  - 7.3. Verifica que el pago este dentro de la programación semanal de caja.
    - a. Verifica la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
    - b. Verifica que las garantías estén vigentes a la fecha de pago, imprime y adjunta el reporte obtenido a través del sistema contable.
6. Verifica que la cuenta bancaria del beneficiario este acorde al certificado bancario presentado y para el caso de anticipos de contrato comprobar que la

cuenta sea de un banco del Estado. Si la información es correcta y cumple con lo requerido en el control previo al pago, el Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en Unidad de Negocio respectivamente, genera la propuesta de pago en el sistema CG-WEB para su contabilización e imprime el comprobante de pago para su firma y la del aprobador (Tesorero General en Oficina Central y Director Administrativo Financiero en la Unidad de Negocio).

- 6.1. En caso de detectar novedades en la documentación (incompleta o inconsistente), el Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio informa al Contador General en Oficina Central y Líder Financiero en la Unidad de Negocio respectivamente, para que proceda según corresponda.
7. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio según corresponda, genera la orden de transferencia en el Sistema Contable CG-WEB para su firma y la del aprobador (Tesorero General en Oficina Central y Director Administrativo Financiero en la Unidad de Negocio) y procede con la carga del pago en la plataforma del Banco Central del Ecuador.
8. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio, ingresa para su control la información de los pagos a transferirse en el formato FO-ADF-FIN-100 “Control de pagos”, mismo que será adjunto al memorando de solicitud de transferencia.
9. Para el caso de la Unidad de Negocio, el Director Administrativo Financiero envía al Tesorero General el memorando de solicitud de transferencia hasta las 15H00, de acuerdo con la programación semanal de caja y FO-ADF-FIN-100 “Control de pagos”.
10. El Tesorero General envía mediante correo electrónico al Profesional de Tesorería, el reporte de los pagos y transferencias registrados en la plataforma del Banco Central del Ecuador para la validación correspondiente.
11. El Profesional de Tesorería en Oficina Central valida la información enviada a través del memorando con el reporte de los pagos registrados en la plataforma del Banco Central del Ecuador.
12. El Tesorero General en Oficina Central realiza la transferencia a través de los servicios en líneas de la institución financiera correspondiente.
  - c. El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio descarga del sistema bancario el comprobante SPI, imprime y adjunta al expediente cerrando y archivando el pago en el sistema Documents

- 13.** El Profesional de Tesorería en Oficina Central valida la información enviada a través del memorando con el reporte de los pagos registrados en la plataforma del Banco Central del Ecuador.
- 14.** El Tesorero General en Oficina Central realiza la transferencia a través de los servicios en líneas de la institución financiera correspondiente.
- 15.** El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio descarga del sistema bancario el comprobante SPI, imprime y adjunta al expediente cerrando y archivando el pago en el sistema Documents.
- 16.** El Profesional de Tesorería en Oficina Central y Profesional Financiero subproceso Tesorería en la Unidad de Negocio remite el comprobante SPI a través de correo electrónico al administrador del contrato el comprobante del pago del anticipo y al área de Talento Humano el comprobante del pago del SUPA y entrega el expediente físico al Profesional o Técnico encargado del archivo documental.

## Anexo 6

### **REGISTROS QUE SE DEBEN REALIZAR**

<b>Código</b>	<b>Nombre o Descripción</b>
FO-ADF-FIN-004	Control de documentos soporte para el pago por anticipos de contratos.
FO-ADF-FIN-005	Control de documentos soporte para el pago por ínfima cuantía.
FO-ADF-FIN-006	Control de documentos soporte para el pago por contratación de bienes, obras y/o servicios.
FO-ADF-FIN-008	Control de documentos soporte para el pago por contratación de servicios básicos.
FO-ADF-FIN-009	Control de documentos soporte para el pago de nómina.
FO-ADF-FIN-010	Control de documentos soporte para el pago de liquidación de haberes.
FO-ADF-FIN-012	Control de documentos soporte para el pago de anticipo de remuneración.
FO-ADF-FIN-013	Control de documentos soporte para el pago de reembolso de gastos.
FO-ADF-FIN-014	Control de documentos soporte para el pago por comisión de servicios.
FO-ADF-FIN-015	Control de documentos soporte para devolución de depósitos en garantía.
FO-ADF-FIN-016	Control extracontable para pago de contrato.
FO-ADF-FIN-033	Control de documentos soporte para el pago a terceros
FO-ADF-FIN-034	Control de documentos soporte para el registro contable de compra de energía
FO-ADF-FIN-100	Control de pagos

# Anexo 7

## Modelo de memorando de solicitud de pago

---

Memorando Nro. CNEL-XXXX-XXX-2015-XXXX-M

Ciudad, fecha

**PARA:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(director Administrativo Financiero / director Financiero)

**ASUNTO:** Solicitud de pago de XXXXXXXXXXXXXXXX

De mi consideración:

XX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX  
XX  
XX

**(El texto descrito en los párrafos posteriores deberá incluirse en todas las solicitudes de pago)**

Para proceder con el pago se adjunta factura Nro. XXX por US\$ \_\_\_\_\_, a este valor se deberá aplicar los descuentos de anticipo, multas y otros valores por la cantidad de US\$\_\_\_\_\_, respectivamente (Aplica para pago de facturas)

En mi calidad de (administrador de contrato/requirente de pago) certifico que los bienes o servicios fueron recibidos a conformidad por parte del suscrito, en cumplimiento a la normativa legal vigente. (Aplica para pago de facturas por compra de bienes y servicios)

Informo que este pedido de pago afecta al compromiso presupuestario No.....

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,  
(Administrador de contrato / requirente de pago)

Copia:  
Gerente Corporativo (Observador Corporativo)



## Anexo 8

FO-ADF-FIN-004 "Control de documentos soportes para el pago por anticipos de contratos"

	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS SOPORTES PARA EL PAGO POR ANTICIPOS DE CONTRATOS</b>
--	---

REQUIRENTE DEL PAGO:	ÁREA:
No. DE MEMORANDO:	FECHA:

DOCUMENTOS A ENTREGAR	ENTREGADOS	OBSERVACIÓN
Solicitud de Pago - Administrador Contrato (Quipux)	<input type="radio"/>	
Copia de contrato	<input type="radio"/>	
Copia de Certificación Presupuestaria	<input type="radio"/>	
Distribucion del Centro de Costo(Compras Corporativas)	<input type="radio"/>	
Certificado Bancario de cuenta del proveedor en Banca Pública (sólo para anticipos o 1er pago)	<input type="radio"/>	
Garantías/Póliza Buen uso de Anticipo, vigentes a la fecha	<input type="radio"/>	
Garantías/Póliza de fiel cumplimiento del Contrato, vigentes a la fecha	<input type="radio"/>	
Garantías Técnicas vigentes a la fecha	<input type="radio"/>	
Calificación de garantías del área Jurídica	<input type="radio"/>	
Copia de Delegación del Administrador del Contrato (cuando no esté descrito en el contrato)	<input type="radio"/>	
Copia de RUC	<input type="radio"/>	
Garantías por Daños a Terceros ( <i>Verificar las cláusulas contractuales cuando aplique</i> )	<input type="radio"/>	
Resolución de adjudicación	<input type="radio"/>	


Recibido por: (Responsable de la carga inicial al Documents)

Nombre:

Cargo:

## Anexo 9

### FO-ADF-FIN-005 "Control de documentos soportes para el pago por ínfima cuantía"

	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS SOPORTES PARA EL PAGO POR ÍNFIMA CUANTÍA</b>
---	---

REQUIRENTE DEL PAGO:	ÁREA:
No. DE MEMORANDO:	FECHA:

DOCUMENTOS A ENTREGAR	ENTREGADOS	OBSERVACIÓN
Solicitud de Pago - Área responsable ( <i>Quipux</i> )	<input type="radio"/>	
Certificación Presupuestaria	<input type="radio"/>	
Comprobante de Venta Original	<input type="radio"/>	
Cuadro comparativo - Cotizaciones del bien / servicio a adquirir	<input type="radio"/>	
Autorización de Compra de la Jefatura Responsable respecto del pedido de compra de B/S.	<input type="radio"/>	
Ingreso a Bodega del bien (cuando aplique)	<input type="radio"/>	
Activación del Bien ( <i>Cuando aplique</i> )	<input type="radio"/>	
Acta Entrega Recepción del Bien/servicio ( <i>Detallado su contenido y Centro de Costo</i> )	<input type="radio"/>	
Ínfima cuantía aprobada por Adquisiciones (Reporte que debe emitirse a SERCOP)	<input type="radio"/>	

Recibido por: (Responsable de la carga inicial al Documents)

Nombre:

Cargo:

# Anexo 10

## FO-ADF-FIN-006 "Control de documentos soportes para el pago por contrataciones de bienes, obras y/o servicios"

 <b>CONTROL DE DOCUMENTOS SOPORTES PARA EL PAGO POR CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS Y/O SERVICIOS</b>		
REQUERENTE DEL PAGO:	ÁREA:	
No. DE MEMORANDO:	FECHA:	
DOCUMENTOS A ENTREGAR	ENTREGADOS	OBSERVACIÓN
Solicitud de Pago - Administrador Contrato (Quiquix)	<input type="checkbox"/>	
Copia de contrato	<input type="checkbox"/>	
Copia de Certificación Presupuestaria	<input type="checkbox"/>	
Certificado Bancario de cuenta del proveedor en Banca Pública (sólo para anticipos ó 3er pago ó pago único)	<input type="checkbox"/>	
Garantías/Póliza Buen uso de Anticipo, vigentes a la fecha (Verificar las cláusulas contractuales cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Garantías/Póliza de fiel cumplimiento del Contrato, vigentes a la fecha	<input type="checkbox"/>	
Garantías Técnicas vigentes a la fecha (Verificar las cláusulas contractuales cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Garantías por Daños a Terceros (Verificar las cláusulas contractuales cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Calificación de garantías del área Jurídica	<input type="checkbox"/>	
Copia de Delegación del Administrador del Contrato (cuando no esté desahogado en el contrato)	<input type="checkbox"/>	
Copia de RIUC	<input type="checkbox"/>	
Resolución de adjudicación	<input type="checkbox"/>	
Distribución por Centros de Costo (Compras con varios centros de costo)	<input type="checkbox"/>	
Comprobante de venta original	<input type="checkbox"/>	
Ingreso a Bodega del bien / Guías de Remisión (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Uquidación económica del contrato (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Activación del Bien (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Activación del Intangible (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Acta Entrega - Recepción Provisional/Definitiva del bien o servicio	<input type="checkbox"/>	
Roles de pago (verificar cláusulas contractuales)	<input type="checkbox"/>	
Adenda (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Uquidación de uso de materiales (Material entregado, material utilizado, material devuelto y si existe diferencias enviar a cobrar)	<input type="checkbox"/>	
Facturas de Adquisición de materiales por parte de Contratista Copias suscritas por un Notario Público (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Solicitud y aprobaciones respectivas en caso de existir prórroga	<input type="checkbox"/>	
Planilla de Aportes IESS (Obras civil y contrato de servicios cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Comprobante de Pago Planilla IESS (Obras civil y contrato de servicios cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	
Certificación de no adeudar al IESS	<input type="checkbox"/>	
Informe de Fiscalizador (Formato remitido por Oficina Central) (Poste a Poste/Comercial adaptado al contrato suscrito)	<input type="checkbox"/>	
Libro de Obras (Formato Actualizado Oficina Central)	<input type="checkbox"/>	
Copia de la notificación de acreditación del anticipo en la cuenta del proveedor	<input type="checkbox"/>	
Notificación al proveedor de Inicio del contrato	<input type="checkbox"/>	
Autorización de valores por contratos complementarios, órdenes de trabajo, diferencia en cantidades de obra o similares y servicios, incluidos los de consultoría, derivados de un contrato principal. (D.E. 838 - 25/11/2015)	<input type="checkbox"/>	


Recibido por: (Responsable de la carga inicial al Documento)

Nombre:

Cargo:

## Anexo 11

### FO-ADF-FIN-008 "Control de documentos soportes para el pago por contrataciones de servicios básico"

	CONTROL DE DOCUMENTOS SOPORTES PARA EL PAGO POR CONTRATACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS
---	---

REQUIRENTE DEL PAGO:	ÁREA:
Nº. DE MEMORANDO:	FECHA:

DOCUMENTOS A ENTREGAR	ENTREGADOS	OBSERVACIÓN
Solicitud de Pago - Área responsable/ Administrador de contrato (Quijpas)	<input type="radio"/>	
Contrato	<input type="radio"/>	
Certificación Presupuestaria	<input type="radio"/>	
Comprobante de Venta Original/RICE	<input type="radio"/>	
Distribución por Centros de Costo (compras con varios centros de costo)	<input type="radio"/>	
Soporte del consumo para determinar costo/gasto/cta. por cobrar	<input type="radio"/>	

Recibido por: (Responsable de la carga Inicial al Documents)

Nombre:

Cargo:





## Anexo 14



(04) 3727310 Guayaquil - Ecuador  
 Oficina Central Av. Del Bombero  
 Km 6 1/2 Via a la Costa Edif. Grace.

Memorando Nro. CNEL-XXX-XXX-2019-XXXX-M  
 Guayaquil, XX de XXXX de 2019

PARA: XXXXXX XXXXXX XXXXXX  
 Tesorero General - CORP

ASUNTO: Solicitud de pagos y transferencias correspondiente al día de mes de año.

Con la finalidad de cumplir con obligaciones contraídas por esta Unidad de Negocio; sírvase encontrar adjunto el detalle de pagos a ser transferidos el xx al xx del mes presente, cuyo valor asciende a 00.00 USD (Valor en Letras 00/100 dólares), los cuales cumplen con el control previo realizado por el subproceso de Tesorería de la Unidad de Negocio y conforme a la programación semanal del Flujo de Caja enviada mediante memorando XXXXXXXXXX.

ARCHIVOS SPI						
# Ref. IPO	# Ref BCE	Fecha/Hora Envío IPO	Localidad	OPI Reg.	Monto Reg.	Ordenante.
8450	14849199	20/11/2019 10:25	CONTABILIDAD UNIDAD	1	267.09	CCU EP CNEL EP OPERACION
8451	14849205	20/11/2019 10:27	CONTABILIDAD UNIDAD	1	432	CCU EP CNEL EP INVERSION
Total Archivos SPI				2	699.09	

TRANSFERENCIAS						
Núm. Ref. BCE.	Fec. Movimiento	Num. Transacción	Núm. Ref. IPO.	Valor	Inst. Beneficiaria	Fec. Registro
14849273	20/11/2019	TRANSFERENCIAS SECTOR PUBLICO	18	668.78	75310011 - CCE EP CNEL EP MANABI RECAUDACION	2019-11-20 10:39:00.346
Total Transferencias				1		699.09

COBROS TPL		
Institución Receptora	TPL para liquidación	Monto
MIUN. SAN LORENZO	1	20,000.00
Total Cobros TPL		20,000.00

El detalle de los pagos detallados es el fiel reflejo de la información anexa al presente memorando y documentación en firme en el área Financiera.

En conocimiento de las NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS expedida por la Contraloría General del Estado, en sus artículos 403-08 Control previo al pago, 403-09 Pagos a beneficiarios, 403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos.



## Anexo 15



(04) 3727310 Guayaquil - Ecuador  
Oficina Central Av. Del Bombero  
Km 6 1/2 Vía a la Costa Edif. Grace.

Declaro expresamente que los beneficiarios, conceptos de pago, moneda e importes registrados en el presente, tienen certificación de disponibilidad presupuestaria, conforme el origen de recursos predeterminado para el fin específico señalado en los Mandatos Constituyentes y otras fuentes de financiamiento, no provienen de actividades prohibidas por las leyes de la República del Ecuador.

Además certifico que todos los bienes y servicios detallados en el cuadro anterior han sido recibidos a entera satisfacción por las áreas requirentes. Autorizo a los funcionarios de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNELEP a realizar la comprobación de esta declaración e informar a los niveles jerárquicos superiores competentes en caso de examen y/o determinación de transacción inusuales, ateniéndome a las sanciones legales pertinentes dispuestas en la ley. Eximo a los colaboradores que aprueban esta Orden de Pago de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros, si esta declaración fuese falsa o errónea.

Atentamente,

XXXX XXXX XXXX XXXX

**DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO CNELEP - UN XXX**

Anexos:

Control de pagos

XXXXXX

Copia:

XXXX XXXXXX XXXX

Tesorería General, Encargada – CORP

XXXX XXXXXX XXXXXX

Profesional Tesorería CORP

XXXX XXXX XXXX

Profesional Tesorería – UN

XXX XXXX XXXX

Líder Financiero - UN





## BIBLIOGRAFÍA

- (2017). Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1936>
- (2018).
- Adolf, S. (1994). Fachkude Elektrotechnik. En S. Adolf, *Principios de electrotecnia* (pág. 11). España: Reverte.
- blog.finutive. (2017). *economipedia*.
- Boer, Labro y Morlacchi. (2001).
- ClasificaciónDe*. (s.f.). Obtenido de Tiposde.com.
- CNEL. (2019). *CNEL EP*. Obtenido de <https://www.gob.ec/cnel>
- Concepto Definicion*. (25 de Julio de 2019). Recuperado el 25 de julio de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/>
- conceptodefinicion.de*. (11 de Julio de 2020). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/proveedor/>
- Contabilidad. (2014).
- contabilidad, g. d. (2014). *debitor.es/glosario/definicion-proveedor*. Obtenido de <https://debitot.es/glosario/definicion-proveedor>
- Desarrollo, S. N. (2009). SEMPLADES. Quito, Ecuador. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec)
- FONSECA. (2014).
- Fonseca, O. (2011). *Sistemaa de Control Interno par Organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz.
- Ghodsypour & O'Brien, . (1998 - 2001).
- Hammer. (1994).
- Heflo.com*. (2015-2019). Obtenido de Diseño de procesos: <https://www.heflo.com/>
- Henry, F. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta Edición). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Ibarra Mirón S. (2003).
- Jae-Eun y Vijay . (2006).
- Kamman, & Bakker. (2004).

- Krall, C. (2006-2029). *Qué es y para qué sirve UML? Versiones de UML (Lenguaje Unificado de Modelado). Tipos de diagramas UML*. Obtenido de Qué es y para qué sirve UML, el Lenguaje Unificado de Modelado © aprenderaprogramar.com, 2006-2029: <https://www.aprenderaprogramar.com/>
- Lopez. (2017).
- López, E. A. (2012). *ellas: ofrecen perspectivas distintas, perspectivas que por un lado se oponen, pero que por el otro se enriquecen y complementan*. Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Los Recursos Humanos.com*. (2005). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com>
- Lucero Moya, O., & Caballero, J. d. (27 de Enero de 2014). *ciencias.holguin.cu*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/>
- Mantilla. (2008).
- Manual de Procesos de la Superintendencia de Compañías*. (2012). Guayaquil.
- Marsella. (2007).
- Mazo A, Giraldo E, Parra E. (2011).
- MFH UMALA, JCO Gómez. (2006).
- MINISTERIO, F. (MAYO de 2005). *La gestión por procesos*. Recuperado el 2020, de ESPAÑA: <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moreno, P. (2004).
- OECD/CAF. (2019). *Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. París: OECD Publishing .
- Pardo, D. (14 de febrero de 2019). *finanzarel*. Obtenido de <https://www.finanzarel.com>
- Pedrosa, S. J. (Octubre de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-cobros-pagos.html>
- Pérez, J. A. (2007). *Las variables en el método científico*. LIMA-PERÚ: Revista de la Sociedad Química del Perú.
- Portafolio. (24 de Enero de 2019). *Portafolio*. Obtenido de [https://www.portafolio.co/economía de gobierno](https://www.portafolio.co/economía-de-gobierno)
- Powerdata Solutions,SL*. (24 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.powerdata.es/empresa>
- Reiner y Chistian. (2005).
- REPÚBLICA, P. D. (19 de Mayo de 2017). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS LOEP*. Obtenido de [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec): <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp>

- República, P. d., & Correa Delgado, R. (2013). *DECRETO EJECUTIVO No. 1459*. Guayaquil: Registro Oficial No. 651.
- Reyes Ponce, A. (1992). *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. México: LIMUSA.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración* (Vol. 8).
- Roberto, H. S. (2006). Metodología de la Investigación cuarta edición. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio. México: ATLAS.
- Ruiz, N. K. (Abril de 2018). *Gestión y Procesos Empresariales*. Obtenido de fb.me/karenJruizcoach
- salazar, P. c. (06 de Noviembre de 2015). Prezi. *Diagrama de flujo horizontal*.  
<https://prezi.com/ptrckuo4gqez/diagrama-de-flujo-horizontal/>.
- Sampieri, R. H., & Fernández Collado, C. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO: McGRAWHILLINTERAMERICMA.
- Sanchez, J. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Sanchez, J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- SANTIAGO, P. L. (24 de JUNIO de 2019). *ACTUALÍCESE*. Obtenido de <https://actualicese.com/pago>
- Sapag, N. (2007).
- SERCOP Manual de Buenas Prácticas*. (2015). copyleft.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Tamayo, M. T. (2006). *Técnicas de Investigación* (Vol. 2a. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Testa, L. D. (julio de 2017). *biblioteca digital*. Obtenido de  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1156\\_TestaD.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1156_TestaD.pdf)
- Tiposde.com*. (Julio de 2020). Recuperado el 11 de Julio de 2020, de Tiposde.com:  
<https://conceptodefinicion.de/proveedor/>
- Vasquez. (2009).
- Vijay. (2006).