



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA  
DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA  
EMPRESA CESSIO FACTORING**

**TUTOR  
MGTR. LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA**

**AUTORES  
AGUIRRE CHICAIZA CRISTINA ELIZABETH  
VERA RUIZ FERNANDO JAVIER**

**GUAYAQUIL  
2024**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

**Diseño del Manual de Procesos Operativos en la empresa Cessio Factoring**

**AUTORES:**

**Aguirre Chicaiza Cristina  
Elizabeth**

**Vera Ruiz Fernando Javier**

**TUTOR:**

**Mgtr. León Tomalá Kelly Carlota**

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil**

**Grado obtenido:**

**Licenciado en Administración de  
Empresas**

**FACULTAD:**

**ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2024

**N. DE PÁGS:**

108

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Diseño, guía, productividad, normalización

**RESUMEN:**

La tesis se enfocó en el diseño del Manual de Procesos Operativos en la empresa Cessio Factoring, teniendo como objetivo transmitir los procesos detallados y estandarizados, para poder mejorar la productividad.

El documento sirve como guía para ejecutar correctamente los procesos internos. Para lograrlo se realizaron entrevistas y una ficha de observación, así se pudo entender el contexto de la problemática y realizar un diagnóstico de la situación.

El personal a pesar de ser muy capacitado y capaz de manejar sus actividades laborales utiliza agendas para registrar su actividades y avances así pueden tener un seguimiento de lo que hacen y evitar posibles olvidos, lo que no es malo, pero crea una dependencia a herramientas manual y la memoria de los trabajadores.

El manual incorpora procesos claros y detallados, incluso abarca palabras claves para entender el factoring, formatos de la documentación necesaria para las operaciones y un flujograma que va desde la recepción de la aplicación del cliente hasta la devolución de las garantías por fin de la operación.

Este enfoque integral buscó optimizar el rendimiento de Cessio, aumentar la productividad en un 22% y minimizar el margen de error un 24%, logrando convertir al manual en una herramienta que se alinea a los objetivos, que incrementa la eficiencia derivada de la mejora de productividad, reduce errores e incluso pone a Cessio como un competente solido en el mercado financiero.

La socialización del manual con el personal también se consideró y se recomendó medir el nivel de comprensión del personal y asegurarse que el objetivo del manual sea aplicable y entendible.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (Web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Aguirre Chicaiza Cristina Elizabeth  Vera Ruiz Fernando Javier	<b>Teléfono:</b> +593 979669434  +593 997322424	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:criselizabeth2002@gmail.com">criselizabeth2002@gmail.com</a> <a href="mailto:fernandoverarui12@gmail.com">fernandoverarui12@gmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:baquilare@ulvr.edu.ec">baquilare@ulvr.edu.ec</a>  Mgtr. Carlos Correa González <b>Teléfono:</b> (04) 259 6500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:ccorreag@ulvr.edu.ec">ccorreag@ulvr.edu.ec</a>	

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

### TESIS FINAL AGUIRRE - VERA.pdf

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

#### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ repositorio.utesup.edu.pe

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Firma:

LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA

C.I.0922648654

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **CRISTINA ELIZABETH AGUIRRE CHICAIZA Y FERNANDO XAVIER VERA RUIZ**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **Diseño del manual de operaciones en la empresa Cessio Factoring** corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

Firma:



CRISTINA ELIZABETH AGUIRRE CHICAIZA  
C.I. 0952487387

Firma:



FERNANDO XAVIER VERA RUIZ  
C.I.0943709808

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación **DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CESSIO FACTORING**, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: **DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CESSIO FACTORING** presentado por los estudiantes **Cristina Elizabeth Aguirre Chicaiza y Fernando Xavier Vera Ruiz** como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA

C.I.0922648654

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro más sincero agradecimiento a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE por facilitarnos los medios, oportunidades y un entorno idóneo que nos permitieron el desarrollo de esta investigación. Desempeñaron un papel fundamental en todas las fases de este proyecto.

***Cristina Elizabeth Aguirre Chicaiza***

***Fernando Javier Vera Ruiz***

## DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi padre, mi abuelita y mis amigos.  
A mi novio Carlos por comprender el tiempo y esfuerzo dedicado en este proyecto y  
por ser mi apoyo incondicional.

***Cristina Elizabeth Aguirre Chicaiza***

Primero a Dios, a mis padres, mis abuelitos, tío y amigos, por su constante apoyo.  
A mi novia Wendy, por estar a mi lado y por su compañía que ha sido de gran ayuda  
en este proceso.

***Fernando Javier Vera Ruiz***



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo el diseño de un manual de procesos operativos para la empresa Cessio Factoring. El enfoque principal es estandarizar las actividades administrativas y operativas, mejorando la productividad y minimizando errores. A través de la creación de este manual, se buscó proporcionar una guía detallada que permita a los empleados ejecutar sus tareas de manera eficiente y consistente. Además, se realizaron entrevistas y observaciones para diagnosticar la situación actual de la empresa, identificando la necesidad de reducir la dependencia de herramientas manuales y la memoria individual. El manual incluye descripciones detalladas, diagramas de procesos, y flujogramas que cubren desde la recepción de la aplicación del cliente hasta la devolución de garantías. Con la implementación de este manual, se espera aumentar la productividad en un 22% y reducir los errores operativos en un 24%, posicionando a Cessio Factoring como un competidor sólido en el mercado financiero.

**PALABRAS CLAVE:** Diseño, Guía, Productividad, Normalización

## **ABSTRACT**

The objective of this degree work was the design of a manual of operational processes for the company Cessio Factoring. The main focus is to standardize administrative and operational activities, improving productivity and minimizing errors. Through the creation of this manual, we seek to provide detailed guidance that allows employees to execute their tasks efficiently and consistently. In addition, interviews and observations were carried out to diagnose the current situation of the company, identifying the need to reduce dependence on manual tools and individual memory. The manual includes detailed descriptions, process diagrams, and flowcharts covering everything from receipt of the customer's application to return of warranties. With the implementation of this manual, it is expected to increase productivity by 22% and reduce operational errors by 24%, positioning Cessio Factoring as a solid competitor in the financial market.

**KEYWORDS:** Design, Guidance, Productivity, Standardization

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE SIMILITUD .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	4
ENFOQUE DE LA PROPUESTA .....	4
1.1 Tema .....	4
1.2 Planteamiento del Problema .....	4
1.3 Formulación del Problema .....	7
1.4 Objetivo General .....	7
1.5 Objetivos Específicos .....	7
1.6 Idea a Defender .....	7
1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad.....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Marco Teórico .....	8
2.1.1 El Factoring .....	8
2.1.2 Importancia del Factoring .....	12
2.1.3 El factoring como herramienta de financiamiento.....	16
2.1.4 Factoring en Ecuador .....	18
2.2 Manual de procesos.....	21
2.2.1 Función del manual de procesos en empresas financieras.....	28
2.2.2 Proceso de planificación y desarrollo de manuales de procesos .....	30
2.3 Marco Referencial.....	33

2.4	Marco Legal .....	39
2.4.1	Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera .....	40
2.4.2	Código Civil de Ecuador .....	40
2.4.3	Código de Comercio .....	40
CAPÍTULO III .....		41
MARCO METODOLÓGICO .....		41
3.1	Enfoque de la investigación .....	41
3.2	Alcance de la investigación .....	41
3.3	Técnica e instrumentos para obtener los datos.....	41
3.4	Población y muestra.....	41
CAPÍTULO IV .....		42
PROPUESTA O INFORME .....		42
4.1	Análisis de las entrevistas .....	42
4.1.1	Entrevista a especialistas en procesos.....	42
4.1.2	Entrevista al Jefe de Operaciones Cessio .....	45
4.2	Análisis de la ficha de observación .....	46
4.3	Manual de Procesos Operativos .....	47
4.3.1	Objetivo .....	47
4.3.2	Alcance.....	47
4.3.3	Definiciones / Términos .....	48
4.3.4	Modelos y descripción de los servicios.....	49
4.3.5	Precalificación y calificación de clientes nuevos en el área operativa ..	50
4.3.6	Vías de ingreso.....	50
4.3.7	Personal involucrado y su alcance .....	51
4.3.8	Revisión de la precalificación en el departamento de operaciones .....	51
4.3.9	Revisión de la calificación en el departamento de operaciones .....	52
4.3.10	Comité de aprobación: .....	53
4.3.11	Niveles de aprobación.....	54
4.3.12	Documentos por cobrar negociables.....	54
4.3.13	Formato Documentos a Factorizar .....	54
4.3.14	Verificación de Documentos.....	55
4.3.15	Formato Carta de Cesión para Factoring con notificación .....	56
4.3.16	Costos .....	57
4.3.17	Cotización .....	57

4.3.18	Ejemplo Propuesta de Factoring .....	58
4.3.19	Documentos a firmar en conjunto con la Propuesta de Factoring .....	60
4.3.20	Pagaré.....	62
4.3.21	Contrato de Factoring.....	63
4.3.22	Desembolso de la Operación .....	67
4.3.23	Liquidación .....	67
4.3.24	Ejemplo de liquidación sin penalidad .....	69
4.3.25	Ejemplo de Liquidación de Factoring con penalidad. ....	70
4.3.26	Devolución de Garantías.....	71
4.3.27	Formato de devolución de garantía.....	71
4.3.28	Flujograma del manual de operaciones .....	72
4.3.29	Responsabilidades y roles .....	73
4.4	Costo beneficio del Manual de Procesos Operativos.....	73
4.4.1	Costos de implementación .....	73
4.4.2	Beneficios .....	75
4.4.3	Ratio Costo-Beneficio .....	77
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES .....		81
REFERENCIAS.....		83
ANEXOS .....		88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Ficha de información Juan Carlos Feraud .....	42
<b>Tabla 2</b>	Ficha de información Juan Francisco Mora .....	43
<b>Tabla 3</b>	Ficha de información Jacobo Bailón .....	45
<b>Tabla 4</b>	Checklist requisitos para solicitar factoring - precalificación .....	51
<b>Tabla 5</b>	Checklist actualización de requisitos - calificación.....	53
<b>Tabla 6</b>	Niveles de aprobación para los aplicantes.....	54
<b>Tabla 7</b>	Documentos a factorizar - reporte de facturas.....	55
<b>Tabla 8</b>	Formato Nota de Cesión.....	56
<b>Tabla 9</b>	Datos del cliente y condiciones de la Propuesta de Factoring.....	58
<b>Tabla 10</b>	Condiciones por atraso en la Propuesta de Factoring .....	58
<b>Tabla 11</b>	Propuesta de Factoring - cálculos.....	59
<b>Tabla 12</b>	Formato de pagaré .....	62
<b>Tabla 13</b>	Ejemplo de liquidación con penalidad.....	70
<b>Tabla 14</b>	Detalle de documentos, formato de entrega de garantías .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Cartera vigente Año 2021 - abril 2024.....	5
<b>Figura 2</b> Ingresos Periodo Año 2021 - abril 2024 .....	5
<b>Figura 3</b> El Factoring .....	12
<b>Figura 4</b> Ejemplo de un mapa de procesos .....	27
<b>Figura 5</b> Ejemplo de diagrama de flujo .....	35
<b>Figura 6</b> Flujograma precalificación y calificación por departamento .....	50
<b>Figura 7</b> Cesión de las facturas.....	60
<b>Figura 8</b> Ejemplo de liquidación sin penalidad .....	69
<b>Figura 9</b> Flujograma del manual de operaciones .....	72
<b>Figura 10</b> Factor Humano Ecuador. Consultora y capacitadora.....	75
<b>Figura 11</b> Cálculos de aumento en los ingresos de Cessio sin manual de operaciones .....	76
<b>Figura 12</b> Cálculo del incremento de los ingresos 2025 .....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Resultados de Entrevistas.....	88
<b>Anexo 2.</b> Ficha de Observación .....	92



## INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial que es cambiante y se encuentra evolucionando siempre, una empresa como Cessio Factoring debe estar en la capacidad de mejorar y optimizar sus procesos internos para lograr entrar a competir al mercado.

El sector financiero es altamente competitivo, en especial servicios pocos conocidos como lo es el factoring, que tiene oportunidad de expandirse si usa las estrategias correctas. Las empresas de factoring manejan volúmenes de transacciones financieras altas eso implica que la operatividad debe ser productiva, eficiente, con poco margen de error y con una alta capacidad de responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Es así como Cessio debe sistematizar primero sus procesos internos para expandir su posición en el mercado.

En un entorno en el que las exigencias del mercado financiero son cada vez más complejas y los requerimientos de optimización son necesarios. Cessio Factoring enfrenta desafíos importantes y necesita un manual que sistematice y estandarice los procesos internos, no sólo para aumentar la eficiencia operativa, sino que también para usarlo como una herramienta estratégica para mantener y su competitividad en el mercado financiero de Ecuador, buscando incluso competir indirectamente con los bancos.

La creciente competencia en el sector financiero, particularmente en el factoring, obliga a las empresas a adoptar procesos más estrictos, pero a la vez más flexibles para ajustarse a las fluctuaciones del mercado y a las cambiantes necesidades de los clientes.

CESSIO FACTORING CESFACT CIA. LTDA. nace en el 2020, desde que fue creada se ha encargado de brindar liquidez a las empresas de Ecuador mediante la cesión y negociación de las facturas a crédito. Este servicio a permitido que se posicione como un exponente relevante en el mercado financiero nacional. Incluso logrando conseguir fondeo del extranjero. Pero con el crecimiento y la expansión rápida nacen desafíos operativos.

En un entorno cambiante donde los errores y las ineficiencias puedan resultar costosos tanto en tiempo como en recursos, implementar procesos claros y bien definidos es vital.

El propósito del manual no es solo crear un marco operativo sólido que oriente a los empleados en su trabajo diario, sino también mejorar la calidad del servicio que la empresa brinde a los clientes, lo cual es clave para generar lealtad y satisfacción.

Además, cabe destacar que Cessio Factoring cuenta con el apoyo de fondeadores extranjeros, lo que no solo promueve su desarrollo, sino que también refuerza la necesidad de mantener estándares internacionales de operación. En este sentido, el manual de operaciones es también una herramienta estratégica para alinear las operaciones de la compañía con las expectativas de los inversores, garantizando que Cessio Factoring no solo se mantenga si no que mejore su competitividad.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un primer manual de operaciones que aborde las necesidades específicas de Cessio Factoring, proporcionando soluciones a los desafíos operativos que la empresa enfrenta. Para ello se realiza un análisis completo de lo más óptimo en la industria del factoring, identificando aquellas que puedan ser más aplicadas al contexto de la empresa.

Esto se complementa con el diagnóstico detallado de las operaciones actuales de Cessio Factoring, identificando las áreas de mejora y planteando los procesos que no solo optimicen la efectividad, sino que también mitiguen riesgos y aseguren la calidad del servicio.

Mediante una estructura que abarca varias secciones, cada una de las cuales resalta un aspecto fundamental del proyecto y la implementación del manual de operaciones. Primero, se analiza el contexto actual de Cessio Factoring, incluyendo su posición de mercado, los principales desafíos y las oportunidades de crecimiento.

Se presenta un análisis sobre las prácticas operativas en la industria del factoring. En donde se identifican las que pueden ser más adaptadas al contexto de la empresa. De esta manera se detalla las diferentes propuestas de procesos

específicos, teniendo en cuenta que exista un plan de implementación que asegure una operación más eficiente y estandarizada. Como final, se enmarcan las conclusiones y recomendaciones que sobresalen de la investigación, señalando la importancia de mejoras continuas y adaptándolo en un entorno corporativo.

La implementación del manual de operaciones vendría siendo el inicio de un proceso optimizado, esto le permitirá a Cessio Factoring establecerse como una compañía líder en su sector, capaz de resolver los diferentes desafíos futuros con mucha confianza y determinación.

## CAPÍTULO I

### ENFOQUE DE LA PROPUESTA

#### 1.1 Tema

Diseño del manual de procesos operativos en la empresa Cessio Factoring

#### 1.2 Planteamiento del Problema

La empresa CESSIO FACTORING CESFACT CIA. LTDA. Inicia operaciones en el año 2020 con una visión clara y comprometida, logrando ser el respaldo financiero que las empresas necesitan para mantener su flujo de caja activo y sólido.

Su función principal es proporcionar liquidez mediante la negociación de facturas por cobrar vigentes, a un plazo máximo de 120 días, impulsando así la continuidad operativa de diversos negocios y facilitando su capacidad para capitalizar nuevas oportunidades. Cessio brinda el factoring como una solución financiera accesible y habitual para todas las empresas, contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La eficiencia operativa es crucial para el correcto funcionamiento de una empresa de factoring. Desde la recepción y evaluación de las facturas hasta la transferencia bancaria final a la cuenta de los clientes, cada etapa del proceso debe ser realizada con exactitud y eficacia.

En definitiva, una gestión eficaz en una empresa de factoring no solo garantiza la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la salud financiera y la sostenibilidad de las empresas que se benefician de sus servicios.

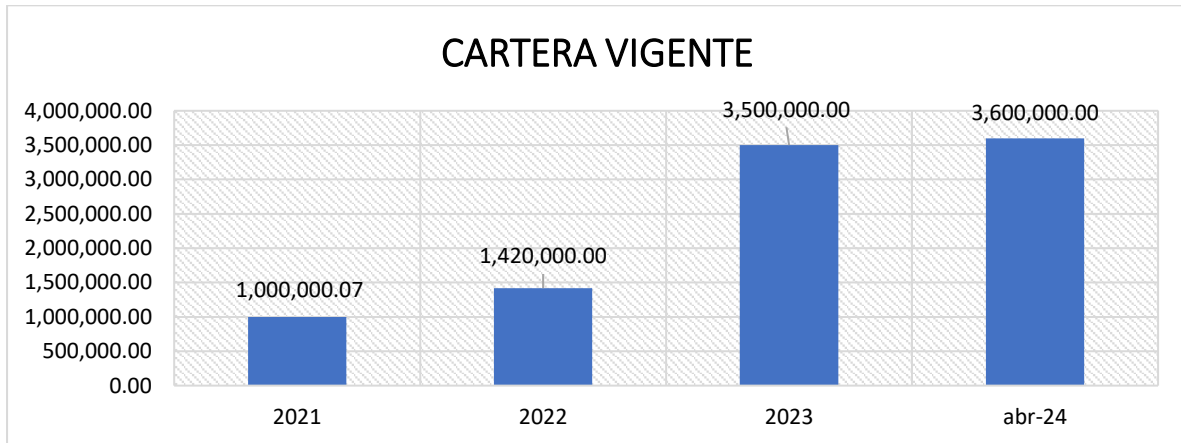
Cessio ha visto un crecimiento exponencial gracias al financiamiento proporcionado por un fondeador extranjero, este apoyo permitió ampliar su capacidad para brindar liquidez a sus clientes, derivando así en el aumento de su cartera vigente. Sin embargo, este crecimiento también trajo consigo varios desafíos operativos.

En la Figura 1 los datos muestran un crecimiento notable en la cartera vigente de la empresa Cessio. En 2021, la cartera era de \$1,000,000.07 y aumentó a \$1,420,000.00 en 2022, lo que representa un crecimiento del 42%. Sin embargo, el

crecimiento más significativo se produjo entre 2022 y 2023, cuando la cartera pasó de \$1,420,000.00 a \$3,500,000.00, un incremento brutal del 146%.

**Figura 1**

Cartera vigente Año 2021 - abril 2024



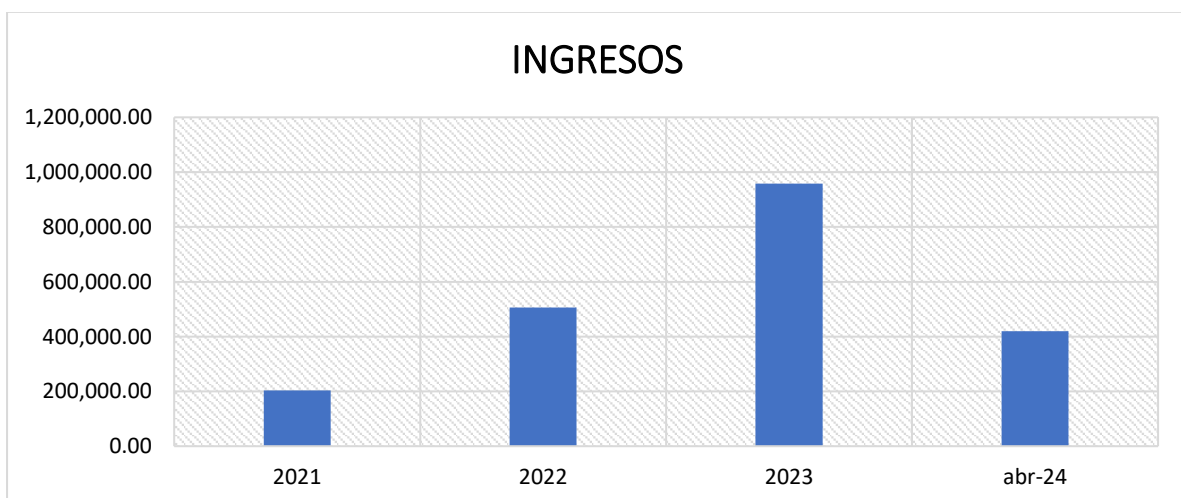
Fuente: Empresa Cessio Factoring, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

Este aumento se atribuye a la intervención del fondeador externo, que permitió a Cessio más capital para expandir el negocio. Para abril de 2024, la cartera siguió creciendo hasta alcanzar los \$3,600,000.00, lo que representa un incremento adicional del 3% respecto al año anterior, mostrando una expansión continua de la empresa, como se observa en la Figura 2:

**Figura 2**

Ingresos Periodo Año 2021 - abril 2024



Fuente: Empresa Cessio Factoring, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

La cartera vigente de la empresa Cessio Factoring ha mostrado un crecimiento sostenido en el período comprendido entre el año 2021 y abril de 2024, este aumento también se ha reflejado en los ingresos generados por la empresa.

El gráfico de barras muestra un crecimiento de los ingresos desde 2021 hasta abril de 2024. En 2021, los ingresos fueron aproximadamente 200,000. En 2022, hubo un aumento significativo del 200% respecto al año anterior, alcanzando los 600,000.

En 2023, los ingresos alcanzaron su punto máximo, con un incremento del 67% en comparación con 2022, superando los 1,000,000. Sin embargo, en abril de 2024, los ingresos disminuyeron alrededor de un 60% respecto a 2023, situándose cerca de los 400,000, aunque todavía representando un aumento del 100% respecto a 2021.

Aunque inicialmente se pudieron manejar las tareas operativas diarias, la expansión rápida significó un aumento notorio en la carga de trabajo. Con más clientes y un mayor volumen de facturas por procesar, el personal comenzó a sentirse abrumado, es así como mantener el orden y la eficiencia se convirtió en un desafío.

Uno de los principales problemas fue la falta de un manual en el área de operaciones detallado. Sin procesos claros y estandarizados, las tareas comenzaron a realizarse de manera empírica, basándose en el conocimiento y la experiencia personal de los empleados.

A medida que la empresa crecía, esta falta de estructura empezó a causar errores, estrés en los empleados por cubrir todas las tareas asignadas, olvidos en ciertos procesos en el área operativa, logrando que en ocasiones los clientes noten estas fallas, pudiendo crear comentarios sobre la eficiencia de Cessio.

A pesar de los retos, este período de crecimiento y los problemas asociados sirvieron como una valiosa lección para la empresa. La necesidad de implementar un manual de operaciones detallado, con este cambio, la empresa no solo podría manejar el volumen de trabajo actual, sino también prepararse para un crecimiento sostenido en el futuro.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo puede contribuir el diseño de un manual de procesos a la eficiencia operativa de la empresa Cessio Factoring?

### **1.4 Objetivo General**

Diseñar un manual de procesos para el área operativa en la empresa Cessio Factoring

### **1.5 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de los procesos operativos en la empresa Cessio Factoring.
- Diseñar los procesos de la empresa Cessio Factoring.
- Determinar el costo beneficio de la propuesta

### **1.6 Idea a Defender**

El diseño de manual de procesos permitirá al área operativa de Cessio Factoring optimizar la eficiencia interna y mejorar la calidad del servicio.

### **1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 El Factoring

En esencia, económica y jurídicamente, consiste en una herramienta financiera que permite transformar las cuentas por cobrar en recursos líquidos inmediatos – léase 'obtener financiamiento líquido o capital de trabajo'–, a través de un contrato previo de cesión de facturas, de cuentas por cobrar y/o de créditos documentados, donde habrá un pago anticipado del documento por cobrar o pendiente de pago para el cedente, y el costo de la operación será un descuento sobre el precio indicado en la factura, que realizará el cesionario o la empresa de factoring (Leiva, 2015).

El término “factoring” se deriva del latín y fue utilizado históricamente para referirse a un agente mercantil que ayudaba a una empresa en su comercio de compra y venta en tierras lejanas, tomando mercancías en consignación y dando un anticipo de dinero (Kiholm y Schnuckerb, 1994).

Mazzeo et al. (2012), señalan que el factoring, es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, a través del cual las empresas pueden transformar en efectivo las cuentas por cobrar de sus negocios.

El factoring, puede definirse como el contrato por el que un empresario cede la titularidad de los créditos comerciales que ostenta frente a sus clientes a otro empresario especializado (entidad de factoring) prestando este último una serie de servicios relacionados con los créditos que se ceden (Santolaria, 2005).

El documento "El vínculo de COMEX y el sistema bancario ecuatoriano" ofrece una valiosa perspectiva sobre el Factoring como una herramienta crucial en el ámbito del financiamiento para los empresarios. Para Chicaiza y Jiménez (2023), esto surge como respuesta a la necesidad apremiante de cubrir el capital de trabajo y los montos pendientes por parte de los clientes, este mecanismo permite anticipar el cobro de las facturas pendientes, facilitando así el flujo de efectivo necesario para las operaciones comerciales.



De esta manera El término "factoring" tiene sus raíces en el latín, donde originalmente se refería a un agente mercantil que facilitaba transacciones comerciales a larga distancia. A lo largo del tiempo, esta práctica ha evolucionado y se ha modernizado, convirtiéndose en una alternativa de financiación para las empresas actuales. El factoring permite no solo la transformación de cuentas por cobrar en efectivo, sino que también implica la cesión de la titularidad de estos créditos a una entidad especializada. Esto no solo alivia la carga financiera de la empresa, sino que también le permite externalizar la gestión de cobros, lo que puede resultar en una administración más eficiente de los recursos.

Este mecanismo es especialmente relevante en el contexto ecuatoriano, donde muchas empresas enfrentan dificultades para acceder a financiamiento convencional. El factoring se presenta como una respuesta a la necesidad apremiante de cubrir el capital de trabajo, facilitando el flujo de efectivo esencial para las operaciones comerciales. Al anticipar el cobro de facturas pendientes, las empresas pueden manejar mejor sus flujos de caja, cumpliendo con sus obligaciones y, a su vez, invirtiendo en oportunidades de crecimiento. Esto subraya la importancia del factoring como una herramienta crucial en el ámbito del financiamiento empresarial, capaz de proporcionar soluciones adaptadas a las realidades económicas de las empresas ecuatorianas.

El factoring no solo se limita a proporcionar liquidez inmediata, sino que también ofrece beneficios adicionales que pueden ser cruciales para las empresas. Uno de estos beneficios es la reducción del riesgo de impago. Al ceder las cuentas por cobrar a una entidad de factoring, la empresa minimiza su exposición al riesgo de que sus clientes no paguen las facturas. Esto es especialmente importante en un entorno económico incierto, donde la solvencia de los clientes puede variar. La entidad de factoring, al asumir la responsabilidad del cobro, proporciona un nivel adicional de seguridad financiera para la empresa cedente.

Otro aspecto relevante del factoring es su capacidad para facilitar la planificación financiera. Al contar con una fuente de financiamiento predecible, las empresas pueden proyectar sus flujos de caja con mayor precisión. Esto es vital para la toma de decisiones estratégicas, como la expansión de operaciones, la inversión en nuevos proyectos o la optimización de inventarios. La capacidad de anticipar

ingresos a través del factoring permite a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo.

Existen diferentes modalidades de factoring, siendo el factoring sin recurso y el factoring con recurso las más comunes. En el factoring sin recurso, el factor asume el riesgo de impago de los clientes, lo que significa que, si un cliente no paga la factura, la empresa que realizó la venta no es responsable de devolver el dinero al factor. Por otro lado, en el factoring con recurso, la empresa sigue siendo responsable en caso de impago, lo que puede implicar mayores riesgos para ella.

El proceso de factoring suele incluir varias etapas. Primero, la empresa vende sus cuentas por cobrar a la entidad financiera. Luego, esta última evalúa las facturas y decide el monto que puede adelantar, generalmente un porcentaje del valor total de las facturas. Una vez acordado el financiamiento, el factor realiza el adelanto de fondos a la empresa. Posteriormente, el factor se encarga de la gestión de cobro a los clientes y, finalmente, cuando los clientes efectúan el pago, el factor retiene su comisión y entrega el saldo restante a la empresa.

El factoring es especialmente beneficioso para pequeñas y medianas empresas que, a menudo, enfrentan problemas de liquidez debido a plazos de pago prolongados de sus clientes. Este instrumento permite a estas empresas mejorar su flujo de caja, invertir en nuevas oportunidades de negocio o cubrir gastos operativos urgentes. Además, al externalizar la gestión de cobros, las empresas pueden concentrarse en su actividad principal sin distraerse con la administración de cuentas por cobrar.

En el contexto actual, donde la gestión del capital de trabajo es crucial para la supervivencia de muchas empresas, el factoring se presenta como una alternativa atractiva. Permite a las empresas optimizar su capital, reducir riesgos y, al mismo tiempo, mantener una relación sana con sus clientes al evitar tensiones por cobros. Por lo tanto, el factoring se ha convertido en una herramienta estratégica en la gestión financiera de muchas organizaciones, contribuyendo a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Además, el uso del factoring puede mejorar la calificación crediticia de las empresas, ya que al tener acceso a financiamiento inmediato, pueden cumplir con sus obligaciones financieras de manera más oportuna. Esto, a su vez, puede abrir la

puerta a otras oportunidades de financiamiento en el futuro, creando un ciclo positivo de crecimiento y estabilidad financiera.

El factoring también ofrece ventajas en términos de la gestión del riesgo. Al trabajar con una entidad financiera especializada, las empresas pueden beneficiarse de la experiencia del factor en la evaluación de la solvencia de los clientes. Esto permite a las empresas tener una mejor visión sobre la calidad crediticia de sus propios clientes y ajustar sus estrategias comerciales en consecuencia.

Es un convenio que consiste en traer el dinero del futuro al presente, es decir poder hacer uso del dinero puesto o colocado en un servicio o producto brindado, que será pagado o cobrado en un tiempo futuro determinado; del cual podemos seguir haciendo uso de este como un capital sin tener que esperar a que venza el plazo de crédito para poder cobrar, para esto se hace partícipe al factor, denominado así a la empresa financiera que facilitará la obtención del dinero en el presente (Bravo, 2016).

Se puede simplificar de la siguiente manera: el factoring funciona bajo un modelo en el cual una empresa (el cliente) vende sus facturas o cuentas por cobrar a un tercero (la entidad de factoring) a cambio de un porcentaje del valor nominal de estas facturas. Este porcentaje varía dependiendo del riesgo y del plazo de las cuentas por cobrar, pero generalmente permite a la empresa acceder de manera inmediata a una gran parte del dinero que de otro modo tendría que esperar a cobrar (Vega, 2022).

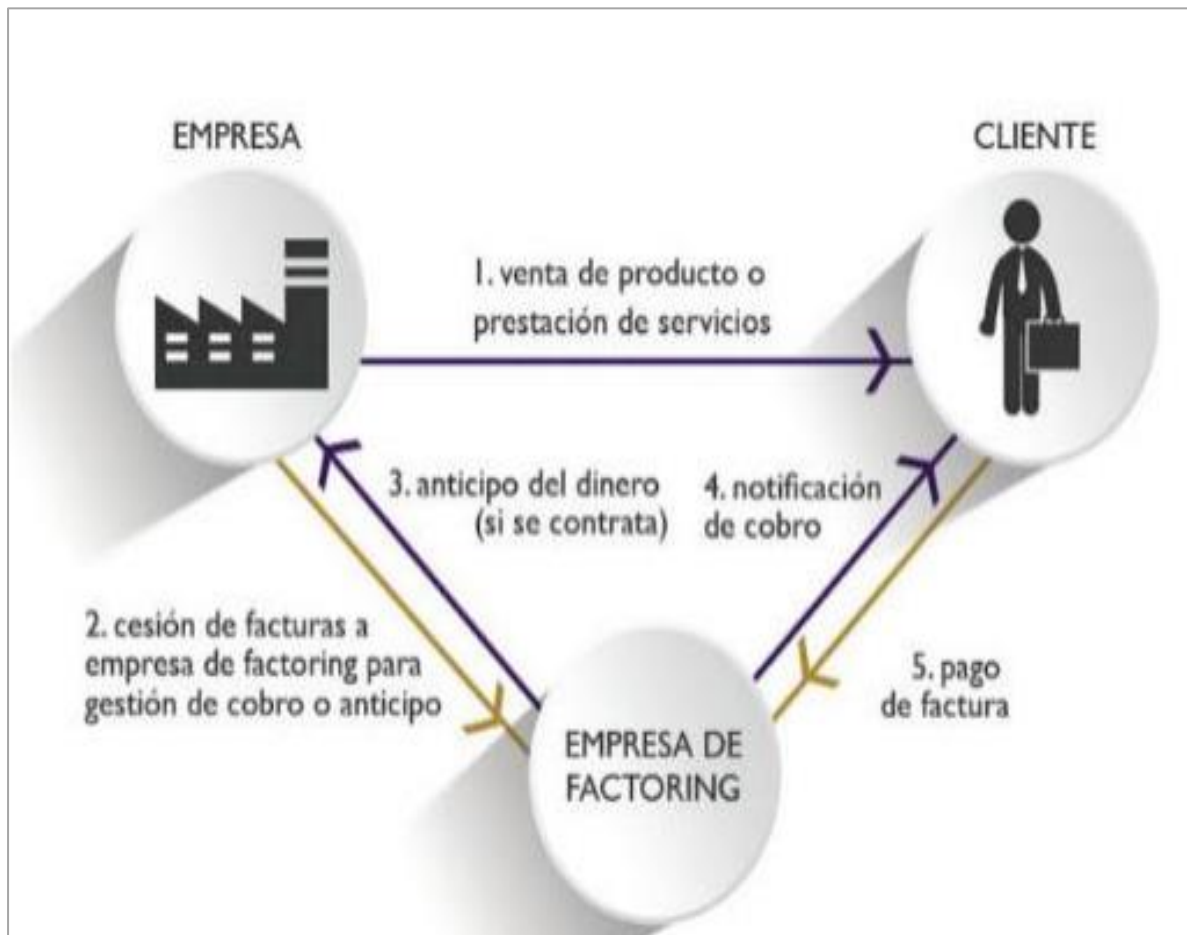
En el factoring el valor del dinero es tomado en cuenta por el factor al momento de determinar el riesgo que tomará al adquirir la factura y según el cual calculará la tasa de descuento. Este concepto se aplicará oportunamente para el posterior análisis financiero del factoring, en el mercado ecuatoriano (Idrovo y Barona, 2021).

A fin de garantizar beneficios económicos, el factor realiza previamente una evaluación de la cartera que le será cedida, identificando niveles de solvencia de cada deudor, riesgo económico, cobertura y otros parámetros reservándose el derecho de descartar el factoring si no existe suficiente confianza en términos de solvencia. La cobertura que el deudor tendrá va a depender del riesgo de insolvencia que el factor puede asumir, estando el cedente en la posición de aceptar o rechazar el acuerdo.

(Montenegro y Grunauer, 2020). En la Figura 3 se observa los elementos que intervienen en el Factoring:

**Figura 3**

El Factoring



Fuente: Montenegro y Grunauer, (2020)

### 2.1.2 Importancia del Factoring

El Factoring emerge como una solución estratégica para los empresarios, ofreciendo una alternativa ágil y eficiente para cubrir sus necesidades financieras. Al brindar acceso rápido a los fondos necesarios, el Factoring no solo mejora la liquidez de las empresas, sino que también fortalece su capacidad competitiva en el mercado y contribuye al crecimiento sostenible del sector empresarial (Chicaizaa y Jiménez, 2023).

De acuerdo con Mazzeo et al. (2012), el factoring resulta conveniente y ventajoso porque permite convertir Ventas al Crédito como si fueran al contado,

evitando que la empresa se enfrente a desbalances por falta de liquidez inmediata, permite además planificar con certeza los flujos financieros al convenir desde el inicio de su ciclo de operaciones el descuento de las deudas futuras”.

El factoring es un producto financiero con el que una empresa puede tener financiamiento inmediato a través de la venta de su cartera de créditos total o parcial a otra empresa llamada Factor. El factoring como herramienta financiera que permite a las empresas transformar sus cuentas por cobrar en liquidez inmediata.

En un mundo empresarial cada vez más dinámico, esta opción se ha vuelto esencial para la salud financiera. Unas de las principales ventajas del factoring es la mejora en el flujo de caja. Muchas veces, las empresas enfrentan retrasos en los pagos de sus clientes. Lo que puede generar problemas.

Además, el factoring no solo proporciona liquidez, sino que también puede ser una herramienta de gestión de riesgos. Al vender las cuentas por cobrar a una entidad de factoring, las empresas pueden transferir el riesgo de impago. Esto les permite enfocarse en su crecimiento sin la preocupación constante de la morosidad de sus clientes. También el factoring es un aspecto crucial en un mundo donde las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía. Muchas veces, estos negocios carecen de accesos a financiamiento tradicional, que suele ser más rígido y lleno de requisitos. El factoring se presenta como una opción inclusiva, permitiendo a las empresas con menos recursos acceder a la liquidez que necesitan para avanzar.

Desde una perspectiva humana, el uso del factoring puede ser liberador. Muchos emprendedores sienten la carga de la incertidumbre financiera; el temor a no poder cumplir con sus obligaciones puede ser abrumador. Al ofrecer una solución que permite gestionar ese riesgo, el factoring brinda un sentido de seguridad que permite a los emprendedores concentrarse en su verdadera pasión: hacer crecer su negocio y servir a sus clientes.

A través del acceso a la liquidez rápida, el factoring permite a las empresas invertir en crecimiento de manera sostenible., esto significa que, en lugar de depender de créditos costosos o sacrificar otros recursos, pueden utilizar sus cuentas por cobrar

para financiar nuevos proyectos, expandirse a nuevos mercados o mejorar sus capacidades operativas.

También las relaciones comerciales se fortalecen con el uso del factoring. Al contar con efectivo inmediato, las empresas pueden aprovechar descuentos por pagos anticipados a proveedores y negociar mejores condiciones.

El factoring se presenta como una solución estratégica vital para los empresarios, ofreciendo una alternativa ágil y eficiente para cubrir necesidades financieras. Este mecanismo permite a las empresas acceder rápidamente a fondos, mejorando su liquidez y, por ende, su competitividad en el mercado. En un entorno empresarial donde la agilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales, el factoring contribuye significativamente al crecimiento sostenible del sector. La rapidez en la obtención de capital permite a las empresas no solo mantener su operatividad, sino también aprovechar oportunidades que requieren inversiones inmediatas.

Una de las principales ventajas del factoring es su capacidad para transformar ventas a crédito en efectivo inmediato. Esto evita que las empresas enfrenten desbalances financieros causados por retrasos en los pagos de sus clientes. Al permitir una planificación más certera de los flujos de caja, las empresas pueden convenir desde el inicio el descuento de las deudas futuras, lo que facilita la gestión financiera y reduce la incertidumbre. Esta proactividad en la gestión del capital de trabajo es esencial para mantener una operación saludable y competitiva.

El factoring no solo actúa como una fuente de liquidez, sino que también sirve como herramienta de gestión de riesgos. Al ceder las cuentas por cobrar a una entidad de factoring, las empresas transfieren el riesgo de impago, lo que les permite concentrarse en su crecimiento sin preocuparse constantemente por la morosidad de sus clientes. Esta transferencia de riesgo es particularmente importante para pequeñas y medianas empresas, que a menudo tienen acceso limitado a financiamiento tradicional, caracterizado por requisitos rigurosos y procesos complicados.

Desde una perspectiva más personal, el uso del factoring puede ser liberador para los emprendedores. La incertidumbre financiera es una carga pesada para

muchos, y la preocupación por el cumplimiento de obligaciones puede ser abrumadora. Al ofrecer una solución que mitiga estos riesgos, el factoring brinda a los empresarios un sentido de seguridad que les permite enfocarse en lo que realmente importa: hacer crecer su negocio y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Además, el acceso rápido a liquidez permite a las empresas invertir en su crecimiento de manera sostenible. En lugar de depender de créditos costosos o sacrificar otros recursos, las empresas pueden utilizar sus cuentas por cobrar para financiar nuevos proyectos, expandirse a nuevos mercados o mejorar sus capacidades operativas. Esto no solo mejora su posición competitiva, sino que también contribuye al desarrollo general de la economía.

Finalmente, en un mundo donde la agilidad es clave, el factoring se destaca como herramienta que se adapta rápidamente a las necesidades del negocio. A diferencia de los préstamos tradicionales que suelen ser un proceso largo y complicado, el factoring permite a las empresas acceder a la liquidez en cuestión de días, lo que puede ser crucial en momentos de oportunidades inesperadas.

Esta última es la que asume los riesgos relativos al cobro, financiando a la empresa vendedora a través del pago total o de anticipos; o también mediante la garantía del cobro de esa cartera al vencimiento a cambio de una comisión por el cobro, a una tasa de interés determinada por el lapso corrido entre el recibo de la cartera hasta la fecha de vencimiento de los títulos (Kan, 2014).

Aunque las empresas deben pagar una tarifa por los servicios de Factoring, la ventaja de contar con efectivo inmediato supera el costo asociado. Toledo et al. (2022), comparten que el factoring facilita a las empresas el acceso a fondos líquidos de manera rápida y eficiente, proporcionando flexibilidad financiera para enfrentar desafíos operativos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

El factoring ofrece la ventaja de brindar liquidez inmediata, las empresas solo necesitan tener negociaciones a créditos respaldadas por facturas validadas en el SRI. Se puede mencionar cierto beneficio sobre los bancos, pues el tiempo de respuesta es mucho más rápido en el Factoring, aunque es muy común que las

personas comparen los costos que son más altos respecto al banco, se vende el servicio como un costo de oportunidad.

Esto se refiere al costo que considera el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados, es decir, lo que todos los recursos podrían obtener en su mejor uso alternativo. El costo de oportunidad representa la mejor opción que se deja de tomar, a lo que se renuncia, se escoge o se decide (Sánchez et al., 2019).

### **2.1.3 El factoring como herramienta de financiamiento**

Acudir a un prestamista informal es una práctica muy común y generalizada en los países latinoamericanos; esto no significa que en otras partes del mundo no se presente este fenómeno, que de por sí es muy antiguo. Sin embargo, esta forma de financiamiento tiene ciertas características particulares en los países de la región, que muy seguramente no se presentan en otras partes del mundo (Kan, 2014).

Para las empresas, resulta crucial disponer de fuentes de financiamiento para cubrir su crecimiento. El capital de deuda obtenido de los bancos y otros intermediarios financieros, así como el capital privado a cambio de una participación en la propiedad de las empresas ofrecen recursos que permitirían sostener actividades de innovación y expansión, especialmente en las etapas más tempranas del ciclo de negocio (Rojas, 2017).

La búsqueda de soluciones alternativas motiva a las entidades financieras a ofrecer propuestas innovadoras que aborden las necesidades específicas de financiamiento de los empresarios. Entre estas propuestas se destaca el Factoring, una modalidad que agiliza y mejora el proceso de anticipación de cobros, proporcionando a los empresarios una herramienta eficaz para gestionar sus flujos de efectivo y optimizar su capital de trabajo (Chicaizaa y Jiménez, 2023).

A diferencia de los bancos, donde la solicitud del financiamiento puede tardar más tiempo en ser aceptada, muchas empresas de factoring lo otorgan de manera casi inmediata, ya que este instrumento financiero está respaldado únicamente por facturas y no requiere un proceso para revisar el comportamiento financiero de la pyme. De esta forma, el factoring permite tener la liquidez en el momento que se emite la factura, si así se requiere (Trullenque, 2021).



El Factoring emerge como una solución estratégica para las empresas que buscan acceso inmediato a liquidez, al ofrecer servicios de Factoring que convierten cuentas por cobrar en fondos líquidos. El proceso de externalización del cobro de cuentas pendientes permite a las empresas optimizar la gestión de su cartera de clientes, liberando recursos y tiempo que pueden ser destinados a otras áreas críticas de su operación (Toledo y Mosquera, 2022).

Al subcontratar este proceso a Cessio Factoring, las empresas pueden enfocarse en su crecimiento y desarrollo, dejando las tareas administrativas en manos de expertos en Factoring. El factoring se consolidado como una herramienta financiera fundamental para muchas empresas en el contexto actual. Su función principal es proporcionar liquidez inmediata al convertir cuentas por cobrar en efectivo, lo que permite a las organizaciones gestionar su flujo de caja de manera más efectiva.

El factoring, a través de Cessio Factoring, no solo actúa como un puente hacia la liquidez inmediata, sino que también permite gestionar los flujos de efectivo de manera más eficiente. Al externalizar el cobro de cuentas pendientes, las empresas pueden liberar recursos y tiempo, redirigiéndolos a áreas críticas de su operación, como la producción o el marketing. Esta optimización de la gestión de la cartera de clientes es esencial en un entorno empresarial competitivo, donde cada recurso cuenta.

Al optar por Cessio Factoring, las empresas no solo obtienen acceso a capital inmediato, sino que también pueden concentrarse en su crecimiento estratégico. Al dejar en manos de expertos las tareas administrativas relacionadas con la cobranza, las empresas se deshacen de una carga que, aunque necesaria, puede desviar la atención de sus objetivos principales. Esto se traduce en una mejora en la eficiencia operativa y en la capacidad de innovar y expandirse.

El acceso a fuentes de financiamiento es esencial para el crecimiento empresarial, especialmente en el contexto latinoamericano, donde recurrir a prestamistas informales es una práctica común. Esta realidad resalta la necesidad de alternativas que se adapten a las características y necesidades específicas de las

empresas en la región. En este sentido, Cessio Factoring emerge como una opción innovadora que proporciona una solución flexible y rápida para enfrentar las limitaciones del financiamiento tradicional.

Una de las características distintivas de Cessio Factoring es su enfoque en la agilidad. A diferencia de las instituciones bancarias, donde los procesos de solicitud pueden ser prolongados y complejos, Cessio Factoring ofrece financiamiento de manera casi instantánea. Esta rapidez es fundamental para las empresas que necesitan liquidez en el momento preciso, especialmente al emitir facturas. El factoring se basa en las cuentas por cobrar, lo que simplifica el proceso de financiamiento y permite a las empresas acceder a fondos sin la necesidad de una revisión exhaustiva de su historial financiero.

El servicio de Cessio Factoring no solo actúa como un puente hacia la liquidez inmediata, sino que también permite a las empresas gestionar sus flujos de efectivo de manera más eficiente. Al externalizar el cobro de cuentas pendientes, las empresas pueden liberar recursos y tiempo, redirigiéndolos a áreas críticas de su operación, como la producción o el marketing.

Siendo de esta manera una opción de financiamiento flexible y accesible. A diferencia de los préstamos tradicionales, que requieren una evaluación exhaustiva del historial crediticio y garantías, el factoring se basa principalmente en la calidad de las cuentas por cobrar. Esto significa que incluso empresas jóvenes o con historial crediticio limitado pueden beneficiarse de esta herramienta, lo que da acceso a financiamiento.

#### **2.1.4 Factoring en Ecuador**

El factoring, un contrato recientemente regulado bajo la legislación ecuatoriana representa una estrategia financiera fundamental para las empresas en busca de liquidez inmediata. Este proceso implica la transferencia o cesión de derechos de recompra a cambio de una inyección rápida de efectivo. Para las compañías, esta liquidez es esencial para asegurar su continuidad operativa y su capacidad de crecimiento. Mencionan Idrovo et al. (2021), que la principal ventaja para la empresa de factoring radica en recibir el importe total de la factura, lo que proporciona estabilidad financiera y flujo de efectivo constante.

A pesar de sus claras ventajas, el factoring ha sido históricamente subestimado en Ecuador, eclipsado por la preferencia hacia los créditos bancarios. No obstante, a nivel internacional, su uso ha sido ampliamente valorado, especialmente por las pequeñas y medianas empresas que buscan alternativas financieras más flexibles y menos costosas. La tasa de interés del factoring suele ser menor que la de los créditos bancarios tradicionales, lo que lo convierte en una opción atractiva para aquellas empresas que desean optimizar sus recursos financieros y minimizar sus costos operativos (Idrovo & Barona, 2021).

El factoring se ha posicionado en Ecuador como una estrategia financiera esencial para las empresas que buscan liquidez inmediata. Este contrato, recientemente regulado bajo la legislación ecuatoriana, implica la transferencia o cesión de derechos de recompra a cambio de una inyección rápida de efectivo. Este aspecto es crucial para las compañías, ya que la disponibilidad de liquidez es fundamental para garantizar la continuidad operativa y el crecimiento. En un entorno empresarial donde la competitividad es alta, contar con recursos financieros inmediatos puede marcar la diferencia entre aprovechar oportunidades o enfrentar dificultades.

Una de las principales ventajas del factoring es que permite a las empresas recibir el importe total de las facturas de manera rápida, lo que contribuye a una mayor estabilidad financiera y a un flujo de efectivo constante. Esto es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas, que a menudo enfrentan desafíos en su acceso a financiamiento. La capacidad de obtener efectivo de manera rápida les permite cumplir con sus obligaciones, invertir en crecimiento y manejar imprevistos de manera más eficiente.

A pesar de sus evidentes beneficios, el factoring ha sido subestimado en Ecuador, donde las empresas suelen preferir los créditos bancarios tradicionales. Esta preferencia puede deberse a una falta de conocimiento sobre el funcionamiento y las ventajas del factoring, así como a la percepción de que los créditos bancarios son opciones más confiables. Sin embargo, a nivel internacional, el uso del factoring ha demostrado ser valioso, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que buscan alternativas financieras más flexibles y menos costosas.

Otro aspecto importante es que la tasa de interés del factoring suele ser menor que la de los créditos bancarios tradicionales. Esto convierte al factoring en una opción atractiva para las empresas que desean optimizar sus recursos financieros y reducir sus costos operativos. En un entorno donde la gestión eficiente de costos es clave para la sostenibilidad, el factoring se presenta como una alternativa que puede contribuir a mejorar la rentabilidad de las empresas.

Por otro lado, la implementación de un sistema de factoring también puede promover una mayor transparencia en las operaciones financieras de las empresas. Al formalizar las transacciones a través de este mecanismo, se facilita el registro y la gestión de cuentas por cobrar, lo que puede resultar en una administración más eficiente.

La adaptación del factoring en Ecuador representa un paso significativo hacia una mayor diversificación de las opciones financieras disponibles para las empresas locales. Al promover su uso y comprender sus beneficios, se podría estimular un cambio en la mentalidad empresarial, fomentando una mayor confianza en este instrumento financiero. Con el tiempo, se espera que el factoring juegue un papel más prominente en el panorama financiero ecuatoriano, brindando a las empresas una alternativa viable y eficaz para satisfacer sus necesidades de liquidez y financiamiento (Príncipe & Yarlequé, 2021).

De esta manera el factoring en Ecuador ha ganado relevancia como una herramienta financiera crucial para las empresas, especialmente en un entorno económico caracterizado por la incertidumbre. Esta modalidad permite a las organizaciones convertir sus cuentas por cobrar en efectivo inmediato, lo que les ayuda a mantener un flujo de caja saludable y a enfrentar los desafíos financieros del día a día.

En el contexto ecuatoriano, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) encuentran dificultades para acceder a financiamiento tradicional. Las tasas de interés elevadas y los requisitos estrictos de los bancos pueden dificultar la obtención de préstamos. El factoring ofrece una alternativa viable, ya que se basa en la venta de

cuentas por cobrar, lo que permite a las empresas obtener liquidez sin depender de créditos bancarios.

Existen diferentes tipos de factoring en Ecuador. El factoring nacional se centra en transacciones internas, donde las empresas venden sus cuentas por cobrar a factores locales. Por otro lado, el factoring internacional ayuda a las empresas que operan en mercados globales a gestionar el riesgo de impago de clientes extranjeros. Además, se distingue entre factoring con recurso y sin recurso, siendo este último el que transfiere completamente el riesgo de impago al factor.

Entre las ventajas del factoring en Ecuador se destacan el acceso a liquidez inmediata y la reducción del riesgo financiero. Al recibir fondos rápidamente, las empresas pueden cumplir con sus obligaciones financieras, pagar a proveedores y mantener la operación continua. Asimismo, al externalizar la gestión de cuentas por cobrar, las empresas pueden concentrarse en su actividad principal y mejorar su eficiencia operativa.

Sin embargo, el factoring también presenta desafíos. Las tarifas y comisiones pueden variar entre diferentes factores, lo que obliga a las empresas a realizar comparaciones cuidadosas antes de elegir un proveedor. Además, la falta de conocimiento sobre esta herramienta financiera puede limitar su uso entre algunos empresarios, quienes pueden no estar completamente informados sobre sus beneficios.

## **2.2 Manual de procesos**

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procesos para ejecutar una actividad. La primordial tarea de los manuales debe ser el de instruir al colaborador acerca de aspectos tales como: funciones, relaciones, procesos, políticas, objetivos y normas con el fin de, alcanzar una mayor eficiencia en las actividades laborales (Muñoz y Santamaría, 2011).

Este manual se erige como una herramienta crucial para el control de recurso humanos, materiales, económicos y financieros. Al estar fundamentado en un informe detallado de las actividades administrativas y operativas, en donde proporcionan información invaluable para los jefes de departamentos y todos aquellos que

requieran datos precisos para tomar decisiones oportunas y fiables. Además, su utilidad radica en la capacidad de identificar fallos clave y facilitar la implementación de medidas correctivas necesarias, lo que fortalece la gestión organizativa y mejora la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas (Díaz et al., 2021).

Los procesos clave identificados que serán la base para la integración del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de ellos. Para este propósito se debe precisar qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel (Gobierno del Estado de México, 2018).

La relevancia del manual radica en su capacidad para controlar y gestionar recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Al estar fundamentado en un informe detallado de las actividades administrativas y operativas, el manual ofrece información valiosa para los líderes de departamento y otros tomadores de decisiones, ayudando en la identificación de fallos y en la implementación de medidas correctivas. Esto fortalece la gestión organizativa y mejora la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.

La identificación de los procesos clave es fundamental para la creación de un manual efectivo. Se debe definir claramente qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel. Un proceso se describe como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que requieren insumos específicos y actividades que aportan valor para generar resultados.

Los procesos operativos, que son aquellos que se encargan de brindar atención al cliente final, son esenciales para el funcionamiento eficaz de la organización. El manual facilita la capacitación de nuevos empleados, haciendo que su integración sea más rápida y efectiva, especialmente en entornos donde la rotación de personal es alta. Un documento claro y detallado permite a los nuevos miembros del equipo adaptarse rápidamente a sus roles.

La transparencia es otro beneficio clave de contar con un manual bien estructurado. Un manual claro establece expectativas tanto para los empleados como

para los clientes, garantizando un nivel de servicio consistente. Esto, a su vez, mejora la satisfacción del cliente y fortalece las relaciones comerciales.

Un aspecto destacado del manual es su papel en la capacitación de nuevos empleados. En organizaciones donde la rotación de personal puede ser alta, contar con un documento detallado que explique cada procedimiento facilita la integración de los nuevos miembros. Esto no solo reduce el tiempo de aprendizaje, sino que también ayuda a mantener un nivel uniforme de conocimiento y habilidades entre los empleados. La claridad en los procedimientos minimiza la curva de aprendizaje y permite a los nuevos colaboradores desempeñarse con confianza desde el inicio.

La transparencia que ofrece un manual claro también es un beneficio significativo. Al establecer expectativas precisas tanto para empleados como para clientes, se promueve un entorno de trabajo donde todos comprenden las normas y procedimientos a seguir. Esta estandarización no solo mejora la consistencia en el servicio, sino que también genera confianza entre los clientes, lo que puede traducirse en una mayor lealtad y satisfacción.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (Mallar, 2010).

Procesos operativos: denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo (Louffat, 2017).

Además, el manual de procesos facilita la capacitación de nuevos empleados. Al contar con un documento que detalla cada procedimiento, la integración de personal nuevo se vuelve más rápida y efectiva. Esto es especialmente relevante en organizaciones donde la rotación de personal puede ser alta, ya que un manual bien elaborado permite que los nuevos miembros del equipo se pongan al día de manera más eficiente. La transparencia también es un beneficio clave. Un manual claro y accesible ayuda a establecer expectativas tanto para los empleados como para los clientes. Al seguir procedimientos estandarizados, las organizaciones pueden

garantizar un nivel de servicio consistente, lo que mejora la satisfacción del cliente y fortalece la relación comercial.

Cada proceso mencionado en el manual debe estar claramente definido, comenzando con su descripción y objetivos específicos. Esto implica detallar las actividades involucradas, las personas responsables de cada tarea y los resultados esperados. Es esencial identificar las entradas y salidas de cada proceso, así como los recursos necesarios para su implementación. Esta claridad no solo mejora la comprensión de los procedimientos, sino que también permite a los empleados identificar rápidamente su papel dentro del flujo de trabajo.

Asimismo, el manual de procesos puede facilitar la gestión de crisis. En situaciones de emergencia, como fraudes financieros o fallos en los sistemas, contar con procedimientos documentados permite a los empleados responder de manera rápida y organizada. Esto reduce la incertidumbre y el caos, permitiendo a la empresa actuar de forma efectiva para mitigar el impacto y restaurar la confianza de los clientes.

Además, un manual de procesos bien estructurado puede ser un pilar en la estrategia de desarrollo organizacional. Al proporcionar un marco claro para la capacitación y el desarrollo profesional, las empresas pueden identificar las habilidades y competencias necesarias para el crecimiento y la evolución del personal. Esto permite que la organización se adapte mejor a las demandas del mercado y fomenta un ambiente donde los empleados pueden crecer y desarrollarse.

Un manual de procesos puede facilitar la comunicación interna. Al proporcionar un lenguaje común y una estructura para la ejecución de tareas, los empleados pueden colaborar de manera más efectiva. Esto es particularmente importante en equipos interfuncionales, donde diferentes departamentos deben trabajar juntos para lograr un objetivo común. La claridad en los procesos reduce la ambigüedad y mejora la coordinación entre equipos. Asimismo, un manual de procesos puede contribuir a la cultura organizacional.

Al promover prácticas estandarizadas y una mentalidad de mejora continua, se fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y proactivo. Los empleados se



sienten más empoderados cuando saben exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir al éxito de la organización.

La utilización de un manual de procesos puede facilitar la toma de decisiones. Con un marco claro y procedimientos documentados, los líderes y gerentes pueden basar sus decisiones en datos y experiencias previas en lugar de en suposiciones. Esto reduce el riesgo de errores y mejora la eficacia de las decisiones estratégicas. También actúa como una herramienta para el análisis de procesos. Al tener todos los procedimientos documentados, las organizaciones pueden realizar auditorías internas y evaluaciones periódicas que permitan identificar cuellos de botella o ineficiencias en sus operaciones.

Se entiende como proceso un conjunto de procedimientos, actividades y tareas de forma sucesivas, para obtener un servicio o producto que beneficie de manera efectiva al cliente. La efectividad de estos procesos radica en la mejora continua de los mismos, le permitan ir hacia adelante al cliente en el transcurso del tiempo adaptándose a sus necesidades.

Para la obtención de los procesos es de vital importancia la claridad de la visión General de la empresa; El querer ser, el rumbo que debe de llevar. Tener clara esta visión ayudará a la toma de decisiones en beneficio de un objetivo común.

Al igual que la visión, es importante los objetivos, ya que de esta forma se establecen procesos, acciones precisas y efectivas, así mismo se descartan actividades que no aporten valor a la empresa.

Al tener claro la visión y los objetivos se puede obtener los siguientes beneficios de los procesos:

- Efectividad en la producción, reduciendo el tiempo de los procesos
- Facilidad de establecer la trazabilidad, o medición de estos
- Claridad para la toma de decisiones
- Congruencia, uniformidad de las diferentes fases durante su ejecución
- Cumplimiento de los Objetivos de la Empresa
- Satisfacción plena del cliente

Se puede concluir que la importancia de los procesos en las empresas garantiza el éxito, eficiencia y cumplimiento de los objetivos establecidos. Que esos procesos sigan siempre hacia adelante, actualizándose y mejorándose de forma continua.

Es por ello, que el manual de procesos es una herramienta moderna que permite a las mejores Organizaciones, integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo (Ortíz, 2008). En la Figura 4 se aprecia un ejemplo de mapa de procesos.

El manual de procesos también puede servir para promover una cultura de mejora continua. Al alentar a los empleados a revisar y actualizar los procedimientos existentes, se crea un entorno donde la innovación es valorada y se busca la excelencia operativa. Este enfoque no solo mejora la moral del equipo, sino que también potencia la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el entorno financiero y en las expectativas del cliente.

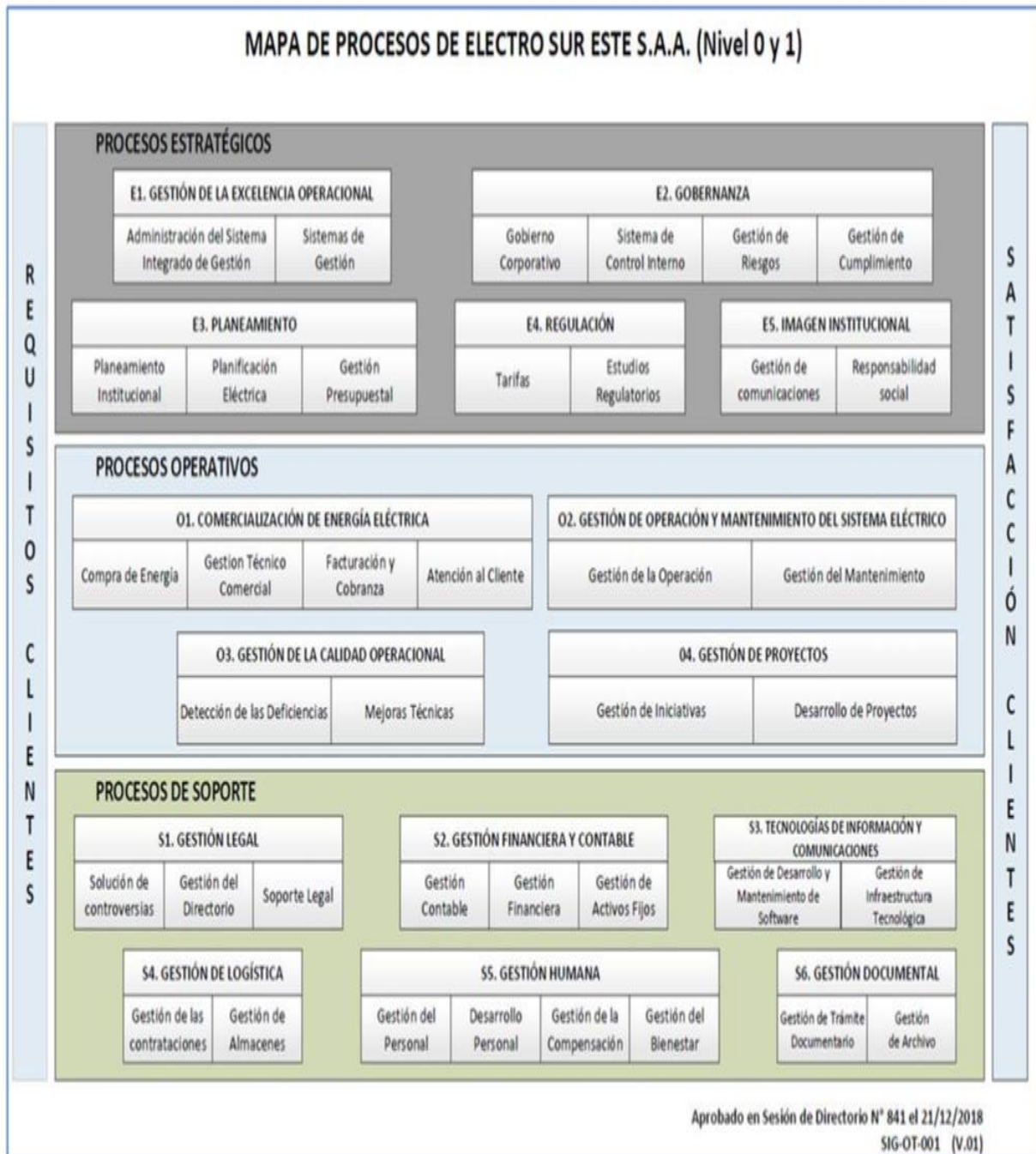
Permitiendo que el manual puede servir como un motor para la innovación en la empresa. Al tener una base sólida de procedimientos, los empleados pueden enfocarse en proponer nuevas ideas y mejoras en lugar de perder tiempo en tareas repetitivas. Esto fomenta un ambiente creativo que puede llevar a nuevas soluciones financieras o a la mejora de productos y servicios existentes.

Además, el manual de procesos es una herramienta esencial para la capacitación de nuevos empleados. Al documentar cada procedimiento de manera clara y accesible, los nuevos integrantes del equipo pueden integrarse rápidamente y entender las expectativas de su rol. Este enfoque sistemático no solo acelera el proceso de onboarding, sino que también permite a la empresa mantener un nivel de servicio y calidad uniforme. La actualización periódica del manual es igualmente crucial, ya que garantiza que todos los procedimientos reflejen las mejores prácticas y se alineen con los cambios en el entorno empresarial. En resumen, un manual de

procesos no solo organiza el trabajo diario, sino que también fortalece la cultura organizacional y fomenta un ambiente de mejora continua.

**Figura 4**

Ejemplo de un mapa de procesos



Nota. Muestra procesos estratégicos, operativos y de soporte

Fuente: Electro Sur Este S.A.A, (2021)

### **2.2.1 Función del manual de procesos en empresas financieras**

Cuando documentamos cualificamos y facilitamos el análisis cuantitativo, formulamos indicadores y podemos tener un control de la gestión. De hecho, la gestión de los procesos puede orientar la estrategia misma de la organización e intervenir en lo más hondo de la cultura organizacional de la empresa (Ortíz, 2008).

El manual puede enfatizar la importancia del factoring para mejorar la liquidez y la gestión de activos circulantes mediante el establecimiento de directrices claras para el manejo de cuentas por cobrar y flujos de efectivo. El manual promueve la exploración de herramientas financieras, como el factoring, para fortalecer la posición financiera de la empresa y garantizar su crecimiento sostenible en el tiempo al identificar áreas de mejora en la gestión financiera (Díaz et al., 2021).

De acuerdo con el registro No. 004-CG-2023 enfatiza la importancia de las normas de control interno en la mejora de los sistemas internos y la gestión pública. Estas normativas están diseñadas para optimizar la utilización de los recursos estatales y facilitar el logro de los objetivos institucionales. Es esencial destacar que estas normas son de aplicación obligatoria en todas las entidades, organismos del sector públicos, según lo dispuesto en la Constitución de la república del Ecuador y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Contraloría General del Estado Ecuador, 2023).

En este marco, el factoring emerge como un instrumento financiero con potencial para fortalecer el control interno y la gestión de recursos en las organizaciones. Facilitando la anticipación de efectivo mediante la conversión de cuentas por cobrar, el Factoring optimiza el flujo de liquidez, lo que puede potenciar la capacidad de las entidades para cumplir con sus compromisos financieros y operativos de manera eficiente, en consonancia con las normativas y estándares de control interno establecidos (Vergara, 2017).

Un manual de procesos en empresas financieras desempeña un papel crucial en la optimización de operaciones y en la gestión eficiente de recursos. Una de sus funciones primordiales es establecer un marco claro para la ejecución de tareas, lo que asegura que todos los empleados sigan procedimientos estandarizados. Esto no

solo promueve la consistencia en el servicio, sino que también minimiza el riesgo de errores, que en el sector financiero pueden tener consecuencias significativas.

Además, el manual de procesos sirve como herramienta de capacitación y desarrollo profesional. Dado que el sector financiero está en constante evolución, con nuevos productos y regulaciones emergentes, un manual actualizado permite a los empleados adquirir y refrescar sus conocimientos de manera sistemática. Esto es especialmente importante para asegurar que el personal esté preparado para enfrentar los cambios en el entorno financiero. La función del manual de procesos también incluye la mejora continua de la calidad del servicio. Al documentar y analizar los procedimientos existentes, las empresas pueden identificar áreas de mejora y aplicar cambios que optimicen sus operaciones. Esta capacidad de ajuste es vital en un sector donde la competitividad y la satisfacción del cliente son esenciales para el éxito a largo plazo.

La transparencia organizacional. Al documentar procedimientos y políticas, las empresas financieras pueden ofrecer a sus empleados una comprensión clara de cómo se toman las decisiones y cómo se gestionan los riesgos. Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad y ética en el lugar de trabajo.

También facilita la creación de un entorno de trabajo más seguro. En el sector financiero, donde las operaciones involucran el manejo de datos sensibles y transacciones monetarias, es esencial contar con protocolos claros que aborden la seguridad de la información y la protección de datos. Un manual que incluya procedimientos de seguridad informática y gestión de riesgos ayuda a mitigar amenazas y garantizar que se sigan las mejores prácticas para proteger tanto a la empresa como a sus clientes. El manual de procesos también actúa como un soporte para la auditoría y el control interno. Al tener procedimientos documentados, las empresas pueden realizar auditorías más eficientes, ya que tienen acceso a información clara y estructurada sobre cómo se llevan a cabo las operaciones. Esto ayuda a identificar desviaciones y a implementar acciones correctivas de manera oportuna, fortaleciendo el control interno y la integridad financiera.

Esto facilitando a la gestión del conocimiento dentro de la organización. Al documentar las prácticas y procedimientos, se crea un repositorio de información que puede ser consultado por los empleados en cualquier momento. Esto resulta especialmente útil en entornos donde los conocimientos técnicos y las experiencias se acumulan con el tiempo. La documentación ayuda a evitar la pérdida de información valiosa cuando los empleados dejan la empresa o cambian de puesto.

### **2.2.2 Proceso de planificación y desarrollo de manuales de procesos**

El proceso de planificación y desarrollo de manuales de procesos es fundamental para garantizar que las empresas operen de manera eficiente y efectiva. Este proceso comienza con la identificación de las necesidades de la organización, lo que implica un análisis exhaustivo de las actividades y funciones que se llevan a cabo. En esta etapa, es crucial involucrar a las partes interesadas, incluidos los empleados de diferentes niveles y departamentos, para obtener una comprensión integral de los procedimientos existentes y las áreas que requieren mejora.

La planificación comienza con la identificación de los procesos más relevantes para la organización. Estos procesos suelen ser aquellos que afectan la producción, el servicio al cliente y la administración financiera. La identificación correcta de estos procesos ayuda a priorizar qué áreas deben ser documentadas y optimizadas primero. El diseño del manual debe ser funcional y accesible. Esto implica que el documento debe tener una estructura lógica que facilite la búsqueda de información. Es recomendable incluir secciones específicas para cada proceso, con descripciones detalladas, diagramas de flujo, y ejemplos de mejores prácticas. El uso de gráficos y visualizaciones puede ayudar a clarificar los pasos y a hacer el contenido más atractivo y fácil de seguir.

La implementación del manual requiere un plan de acción claro. Esto puede incluir la organización de sesiones de capacitación donde se explique el contenido del manual y se resalten los beneficios de seguir los procedimientos establecidos. También es útil establecer un canal para que los empleados puedan plantear dudas o sugerencias sobre el manual.

Este proceso no solo documenta tareas, sino que también establece un marco para la mejora continua y la adaptación a cambios en el entorno empresarial. La

cultura organizacional desempeña un papel crucial, ya que una cultura que valore la transparencia y la colaboración facilitará la aceptación y el uso de estos manuales.

El proceso de planificación y desarrollo de manuales de procesos es un componente esencial para que las empresas operen de manera eficiente y efectiva. Este proceso inicia con la identificación de las necesidades organizativas, lo que implica realizar un análisis exhaustivo de las actividades y funciones que se llevan a cabo. En esta fase, la participación de las partes interesadas es fundamental. Involucrar a empleados de diferentes niveles y departamentos no solo proporciona una comprensión integral de los procedimientos existentes, sino que también permite identificar áreas específicas que requieren mejora.

La planificación se centra en identificar los procesos más relevantes para la organización, priorizando aquellos que impactan directamente en la producción, el servicio al cliente y la administración financiera. La correcta identificación de estos procesos permite establecer un enfoque claro sobre qué áreas deben ser documentadas y optimizadas primero. Esta priorización es crucial, ya que no todos los procesos tienen el mismo nivel de impacto en el desempeño organizacional.

El diseño del manual debe ser funcional y accesible, lo que significa que debe seguir una estructura lógica que facilite la búsqueda de información. Es recomendable incluir secciones específicas para cada proceso, con descripciones detalladas, diagramas de flujo y ejemplos de mejores prácticas. La utilización de gráficos y visualizaciones no solo clarifica los pasos a seguir, sino que también hace que el contenido sea más atractivo y fácil de seguir para los operarios.

Una vez que el manual ha sido diseñado, su implementación requiere un plan de acción claro. Esto podría incluir la organización de sesiones de capacitación en las que se explique el contenido del manual y se resalten los beneficios de seguir los procedimientos establecidos. Establecer un canal de comunicación donde los empleados puedan plantear dudas o sugerencias también es una estrategia efectiva para fomentar la aceptación del manual.

Es importante destacar que este proceso no solo se limita a documentar tareas; también establece un marco para la mejora continua y la adaptación a cambios en el

entorno empresarial. Un manual de procesos dinámico puede ajustarse a las nuevas realidades del mercado, lo que permite a la empresa ser más ágil y receptiva ante las demandas del entorno.

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la efectividad de este proceso. Una cultura que valore la transparencia y la colaboración facilitará la aceptación y el uso de los manuales, asegurando que todos los empleados se sientan involucrados en la mejora de los procesos. Las organizaciones que fomentan la participación de los empleados en el desarrollo de procesos tienden a obtener mejores resultados, ya que el personal se siente más comprometido y responsable de las prácticas documentadas. Además, los manuales de procesos deben estar alineados con la estrategia general de la empresa.

Esta alineación ayuda a priorizar qué procesos documentar y mejorar, garantizando que los esfuerzos estén dirigidos a áreas que impacten positivamente en el rendimiento organizacional. La utilización de herramientas tecnológicas puede facilitar el desarrollo y la gestión de estos manuales. Plataformas de gestión de documentos, software de colaboración y aplicaciones de gestión de proyectos son fundamentales para organizar la información y permitir actualizaciones en tiempo real. La capacitación no debe limitarse a la implementación inicial; es importante establecer un programa de formación continua que mantenga a los empleados actualizados sobre cualquier cambio en los procesos. Incorporar mejores prácticas observadas en otras organizaciones puede enriquecer el contenido del manual, optimizando la ejecución de los procesos internos. Finalmente, la retroalimentación de los clientes también puede ser una fuente valiosa para ajustar los procedimientos internos y alinear las operaciones con las necesidades del mercado, resultando en procesos más eficientes y en una mayor satisfacción del cliente.

El manual debe ser accesible y fácil de usar. Esto significa que, además de un diseño claro y estructurado, se debe considerar la posibilidad de formatos digitales que permitan actualizaciones rápidas y un acceso sencillo. Las plataformas en línea, por ejemplo, pueden facilitar la distribución del manual y permitir a los empleados acceder a la información desde cualquier lugar.



De acuerdo con el Gobierno del Estado de México (2018), para la identificación de procesos es necesario lo siguiente:

- Determinar quiénes son las y los usuarios internos o externos de la organización;
- Señalar el resultado final de valor que genera la organización para cada usuaria o usuario interno o externo, que puede ser un bien, servicio, información o documentos (estado final del proceso);
- Especificar los requisitos necesarios que sirven de entrada al proceso para lograr el resultado final (estado inicial del proceso);
- Anotar quién o quiénes son las o los proveedores de los requisitos para iniciar el proceso;
- Una vez determinados los estados inicial y final del proceso se debe definir el nombre de éste, a partir del resultado que genera.

### **2.3 Marco Referencial**

Al hablar de Cessio Factoring, un manual de procesos operativos surge como una necesidad, para mejorar y optimizar la eficiencia, todo esto debe ir de la mano con la ejecución de las tareas diarias por parte de los operarios. Teniendo en cuenta estudios realizados previamente se puede llegar a ciertas conclusiones útiles para el proyecto.

Como marco referencial, se muestra una base conceptual y un análisis para avalar la elaboración del manual, contextualizando su importancia y relevancia teniendo en cuenta otros trabajos investigativos que revelan lo amplio que es la gestión operativa.

Al respecto, Galán et al. (2011), elaboraron un Manual de Operaciones determinando que la falta de coordinación entre los emprendedores y las PYMES en la Ciudad de Juárez en México, de acuerdo con el trabajo de investigación, crea la necesidad de establecer un sistema unificado para poder gestionar y sobre todo darle un seguimiento a los servicios que ellos brindan.

Los autores destacan que es importante establecer estándares para evitar problemáticas futuras e incluso conflictos mayores. En el trabajo de investigación

mencionaron que los recursos estén dispersos y no estandarizados, dificulta brindar un buen servicio, lo que es esencial para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa.

Este conflicto se va agravando porque no hay colaboración entre entidades locales, estatales, federales e internacionales, lo que demanda una coordinación meticulosa para asegurar un apoyo integral y efectivo a los emprendedores y propietarios de Pymes.

Guiando un poco este contexto en la creación del manual de procesos en el área operativa de Cessio Factoring, la estandarización se convierte en parte fundamental y pilar del mismo.

La estandarización, entonces, se convierte en un pilar fundamental del manual. Este debe ofrecer una estructura coherente que no solo facilite la ejecución de tareas, sino que también promueva un ambiente de mejora continua. La representación de los procesos en diagramas de flujo, como se ejemplifica en la figura 5, permitirá a los operarios tener una referencia rápida y clara de las actividades a realizar, optimizando así su tiempo y esfuerzo.

Otro aspecto crucial para considerar es la capacitación del personal. El manual de procesos no solo debe ser un documento accesible, sino también una herramienta de formación continua. La capacitación adecuada asegura que todos los empleados comprendan no solo los procedimientos, sino también la importancia de cada paso en la cadena de valor de la empresa. De acuerdo con [Autor, Año], las organizaciones que invierten en el desarrollo de su personal logran un rendimiento superior y una mayor satisfacción del cliente. Por lo tanto, Cessio Factoring debe implementar programas de formación que acompañen la difusión del manual, asegurando que todos los operarios estén alineados con los objetivos y estándares de calidad.

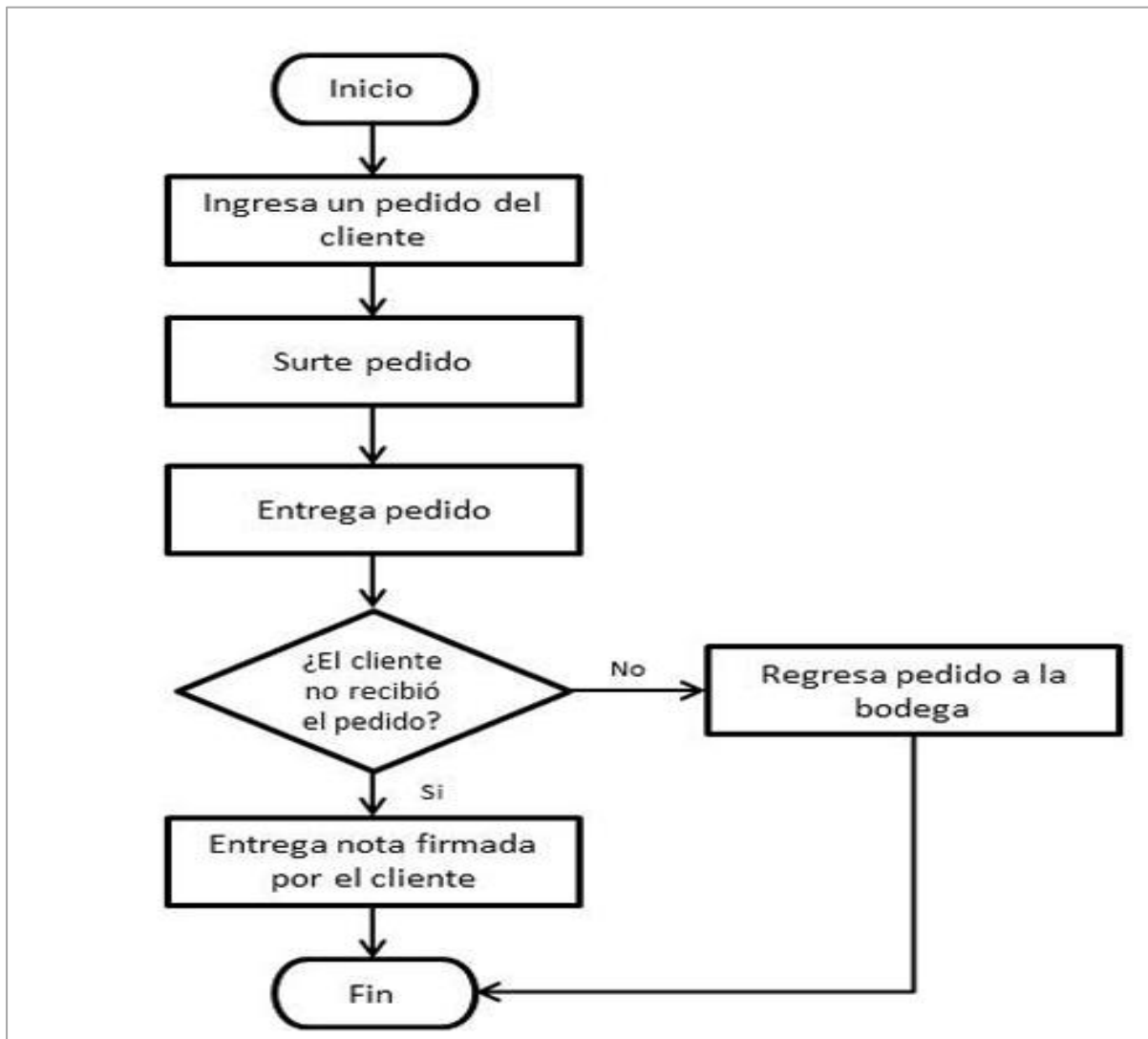
Un manual de procesos operativos en Cessio Factoring no solo se basa en la necesidad de estandarizar procedimientos, sino que también representa una oportunidad para fomentar la innovación y la agilidad dentro de la organización. En un entorno financiero que cambia rápidamente, la capacidad de adaptarse y mejorar los procesos existentes puede ser un diferenciador clave.

Las empresas que están dispuestas a revisar y actualizar sus prácticas operativas de manera continua son más propensas a mantenerse competitivas y a satisfacer las expectativas cambiantes de sus clientes.

Se debe crear una guía clara y coherente, que sistematice la gestión interna de las practicas operativas, teniendo como objetivo mejorar la productividad, eficiencia y efectividad en la empresa. Incluso es preciso demostrar los procesos en un diagrama de flujo para un repaso rápido de los procesos que tiene Cessio. En la figura 5 se muestra un ejemplo de diagrama de flujo.

**Figura 5**

Ejemplo de diagrama de flujo



Nota. Se adjunta la imagen con el fin de crear un diagrama de flujo al término del manual de procesos.

Fuente: Mira, (2016)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

La implementación de un manual de procesos detallado y actualizado permitiría un mayor control y una supervisión efectiva de las actividades operativas de Cessio Factoring. Este control es esencial para garantizar la consistencia en la ejecución de las operaciones, así como para facilitar la adaptación ágil a los cambios del entorno que siempre existen en el sector financiero.

En última instancia, un manual de procesos bien diseñado y correctamente implementado proporcionaría una base sólida para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los recursos y promover el crecimiento sostenible de Cessio Factoring en el sector del factoring.

Asimismo, Jurado et al. (2012), realizaron una investigación donde diseñaron un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada al servicio de Factoring. Se conoció que la problemática de XYZ Factoring S.A. guarda estrecha relación con la presente investigación, porque demostraron que la falta de un manual de proceso llevó a la empresa a una integración deficiente entre las distintas áreas operativas, lo que resultó en actividades redundantes y demoras significativas en el servicio.

Estas ineficiencias no solo generaron insatisfacción entre los clientes, sino que también afectó la productividad y la capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado, esto se busca evitar en Cessio. Este análisis subraya la necesidad crítica de implementar un sistema de gestión por procesos que elimine estas redundancias y optimice las operaciones.

En el contexto de la elaboración de un manual de procesos para el área operativa de Cessio Factoring, los problemas observados en XYZ Factoring S.A. proporcionan un caso de estudio valioso sobre las consecuencias de una mala gestión de procesos.

Un manual de procesos bien diseñado para Cessio Factoring permitirá definir claramente los roles y responsabilidades en el departamento de operaciones, estandarizar los procesos y asegurar una comunicación organizacional efectiva.

Esto es esencial para evitar duplicidades de tareas y asegurar que cada actividad agregue valor al proceso general o incluso se salte algún parte importante

de un proceso. Al hacerlo, se pueden mejorar significativamente los tiempos de respuesta y la satisfacción del cliente, al tiempo que se incrementa la eficiencia operativa.

La implementación de un manual en Cessio Factoring será crucial para monitorear y evaluar el desempeño de los procesos operativos. Permitirá identificar fallas, medir la efectividad de las mejoras implementadas y realizar ajustes continuos para optimizar las operaciones.

La creación de un manual de procesos no solo servirá como una guía para las operaciones diarias, sino que también proporcionará una base sólida para la formación continua del personal, asegurando que todos los empleados comprendan y sigan los procesos establecidos.

En última instancia, esto contribuirá a una mejor coordinación y alineación estratégica dentro de la empresa, mejorando la productividad y la capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

Analizando el informe de Godoy (2013), se conoció en su estudio, que la falta de un manual de procesos en Avanza Factoring S.A. al igual que en XYZ Factoring S.A. ha evidenciado serios desafíos en la gestión operativa, lo que muestra de nuevo la importancia de contar con una guía detallada para asegurar la eficiencia y precisión en las actividades diarias.

En este caso, sin una estructura formal que defina claramente los roles y responsabilidades, la empresa tuvo dificultades significativas en la delegación de tareas, lo que les ocasiono errores operativos, algo que también se desea evitar en Cessio, incluso se busca reducir el margen de error en los procesos.

Esto afectó la productividad y la calidad del servicio ofrecido en Avanza Factoring S.A, también puso en riesgo la estabilidad financiera de la empresa debido a la inadecuada verificación de los requisitos y documentación de los clientes.

El análisis de la situación en Avanza Factoring S.A. destaca de nuevo la necesidad de implementar una guía sistemática. Un manual de procesos no solo

proporciona una referencia clara y accesible para los empleados, sino que también estandariza las operaciones, minimizando así los errores y las ineficiencias.

La estandarización facilita la capacitación de nuevos empleados, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan sus funciones y cómo ejecutarlas correctamente, lo que es esencial para el crecimiento y la estabilidad de Cessio Factoring.

Un manual de procesos firme y objetivo con los procesos permite un control más riguroso de los procesos internos y de la interacción con los clientes. Esto incluye la verificación exhaustiva de los requisitos que Cessio solicita y la documentación legal necesaria para los servicios de Factoring, bajando un poco el riesgo de fraudes y morosidades.

Al adoptar un enfoque proactivo y detallado, Cessio Factoring puede mejorar significativamente su operatividad, aumentar la satisfacción del cliente, fortalecer su posición en el mercado, asegurando un crecimiento en su ingresos o colocación de cartera de mano del fondeo externo con el que ya cuenta.

De igual modo, González (2017), realizó una propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de Chile, determinando que la falta de un sistema de control de gestión bien definido en Bci Factoring demuestra la necesidad urgente y clara de establecer un manual claro y sólido que guíe el desarrollo y crecimiento de la empresa. Indicó que la falta de lineamientos estratégicos impidió que los empleados de todas sus áreas tengan conflictos al momento de alinear y vincular a los procesos ya establecidos y creados.

Se considera esto como un problema grave, la implementación de cualquier estrategia debería ser didáctica y práctica, no complicada y difícil de descifrar. En el caso de nuestro estudio el ambiente financiero que es tan cambiante y regulatorio necesita parámetros claros y entendibles que se busca reflejar en el manual de procesos.

En relación con la elaboración de un manual de procesos para el área operativa de Cessio Factoring, el análisis de la problemática en Bci Factoring demuestra la

importancia de una guía estructurada, sistemática, práctica, entendible por la persona que lo lea.

Un manual de procesos no solo debe proporcionar claridad y consistencia en las operaciones diarias, sino que también asegura que todos los empleados comprendan y vayan de la mano con las directrices estratégicas de la empresa, incluso de la visión que se quiere lograr.

La estandarización de procesos como ya se mencionó es vital para minimizar errores, mejorar la eficiencia operativa y garantizar que las estrategias de Cessio se implementen de manera uniforme en el departamento de operaciones. Esto, a su vez, facilitará la adaptación a los rápidos cambios del mercado en caso de ser necesarios, mejorando la capacidad de la empresa para responder a las nuevas demandas y oportunidades que pueden llegar a crearse con la expansión que busca la empresa.

Un manual de procesos detallado, actualizado, de comprensión clara, sin tantos términos complicado, pero si con términos claves, permite un control más llevadero de las actividades internas y de la interacción con los clientes.

Al implementar un manual de procesos, Cessio Factoring puede lograr un alineamiento organizacional más efectivo, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer su posición competitiva en el mercado. De esta manera, la empresa no solo mejorará su operatividad, sino que también establecerá una base sólida para un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

## **2.4 Marco Legal**

El factoring, un contrato recientemente regulado bajo la legislación ecuatoriana representa una estrategia financiera fundamental para las empresas en busca de liquidez inmediata. Este proceso implica la transferencia o cesión de derechos de recompra a cambio de una inyección rápida de efectivo. Para las compañías, esta liquidez es esencial para asegurar su continuidad operativa y su capacidad de crecimiento. La principal ventaja para la empresa de factoring radica en recibir el importe total de la factura, lo que proporciona estabilidad financiera y flujo de efectivo constante (Idrovo & Barona, 2021).

#### **2.4.1 Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera**

La factura es considerada como un título ejecutivo, de acuerdo a lo que señala la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera (Asamblea Nacional, 2008).

#### **2.4.2 Código Civil de Ecuador**

De acuerdo con, Código Civil Ecuador (2013), en el Art. 1841, en relación con la cesión de títulos en este caso las facturas para la negociación del Factoring, nos menciona: La cesión de un crédito personal, a cualquier título que se haga, no tendrá efecto entre el cedente y el cesionario sino en virtud de la entrega del título.

Art. 1843.- La notificación debe hacerse con exhibición del título, que llevará anotado el traspaso del derecho, con la designación del cesionario y bajo la firma del cedente (Congreso Nacional, 2013).

#### **2.4.3 Código de Comercio**

Art. 204.- La cesión o transmisión de derechos y de documentos se hará, si están a la orden del beneficiario, por el endoso y en la forma y con los efectos establecidos en este Código; si a favor, por la cesión notificada a la parte obligada, y si al portador, por la mera entrega del título respectivo (Asamblea Nacional, 2019).

Ecuador está escaso de artículos específicos que hablen sobre el factoring, este tipo de financiamiento se encuentra mencionado de manera general dentro de los marcos legales donde se menciona las cesiones de créditos, la factura y la transmisión de derechos. Esto no quita que deba regirse a la normativa que regula a las empresas en general y mantenerse dentro de la ley.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

Dada la naturaleza de los objetivos, se utilizó el enfoque cualitativo a lo largo del plan de trabajo, esta elección permitió mantener una visión más profunda y una perspectiva más amplia del estudio. Este enfoque permitió entender el contexto de la problemática más allá de los números y las estadísticas.

#### **3.2 Alcance de la investigación**

Se utilizó el alcance descriptivo que se centró en la identificación, descripción y análisis, para la elaboración del manual de procesos operativos, logrando convertirse en una herramienta esencial y práctica para la estandarización y mejora continua en Cessio.

#### **3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos**

Se empleó principalmente entrevistas que fueron de la mano con la revisión exhaustiva de registros de la empresa, los resultados se colocaron en fichas de observación.

Así se validó la problemática planteada, elaborar un diagnóstico detallado de los procesos operativos y formular el manual con sus respectivas recomendaciones. La combinación de estas técnicas va a reflejar fielmente la realidad y las necesidades de Cessio.

#### **3.4 Población y muestra**

No se utilizó población ni muestra, debido a la naturaleza del enfoque cualitativo (entrevistas y fichas de observación). Cabe mencionar que la empresa Cessio cuenta con nueve empleados distribuidos en todas las áreas, de los cuales dos trabajan en la parte operativa, haciendo innecesario el uso de técnicas de muestreo.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA O INFORME

#### 4.1 Análisis de las entrevistas

##### 4.1.1 Entrevista a especialistas en procesos

En la Tabla 1 se muestra información del especialista Juan Carlos Feraud:

**Tabla 1**

Ficha de información Juan Carlos Feraud

<b>Nombre</b>	Juan Carlos Feraud
<b>Experiencia</b>	Trabaja en la UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico) actualmente apoya a la empresa Cessio en los procesos y audita que se maneje correctamente los fondos dentro de la empresa.

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

El desarrollo e implementación de manuales de procedimientos operativos juega un papel importante en la eficiencia y eficacia de las empresas, como se demostró en una entrevista con un experto.

Un manual bien estructurado proporciona una base sólida para estandarizar tareas, asegurando que todos los empleados comprendan sus objetivos, responsabilidades y políticas. Se requiere coherencia para eliminar errores y confusiones, lo que conduce a una toma de decisiones más precisa y, al mismo tiempo, reduce el tiempo y los recursos necesarios para capacitar a nuevos empleados.

Para medir la efectividad y eficiencia de los procesos, se utilizan diferentes indicadores. Estos indicadores ayudan a identificar áreas problemáticas y evaluar si los procesos están cumpliendo con los objetivos establecidos. Recopilar y analizar estos datos permite ajustar los procesos operativos y mejorar continuamente el desempeño de la organización.

La estructura organizativa de una empresa también tiene un impacto significativo en la eficiencia de sus procesos. Una estructura clara facilita la identificación de errores operativos y garantiza el cumplimiento de la normativa aplicable, permitiendo una mejor coordinación y control.

Se requiere una jerarquía claramente definida y una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la jerarquía para una gestión e implementación efectiva de controles internos apropiados.

La retroalimentación de los empleados emerge como un elemento clave en la mejora de los procesos. Al estar en contacto directo con las operaciones diarias, los empleados pueden ofrecer perspectivas valiosas sobre posibles fallas y áreas de mejora. Integrar esta retroalimentación en el proceso de revisión y actualización de los manuales de procesos asegura que los procesos sean relevantes y efectivos en el contexto real de la operación.

Al evaluar un proceso, las métricas clave a considerar incluyen precisión, coherencia y satisfacción del cliente. Estas métricas brindan una imagen completa del desempeño del proceso y permiten realizar ajustes informados para mejorar la eficiencia operativa.

La combinación de estos datos con la retroalimentación del personal ofrece una evaluación completa que apoya la toma de decisiones estratégicas para optimizar los procesos. En la Tabla 2 se muestra información del especialista Juan Francisco Mora:

**Tabla 2**

Ficha de información Juan Francisco Mora

<b>Nombre</b>	Juan Francisco Mora
<b>Experiencia</b>	Jefe del departamento técnico en Estructuras de Hierro EDEHSA S.A. con una experiencia de 18 años, se encarga de mantener el orden dentro de los proyectos que entrega. Además, gestiona y dirige cada proceso dentro de su departamento.

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

El análisis de las respuestas del experto ofrece una visión completa sobre cómo las empresas gestionan y evalúan sus procesos operativos. Se destaca la importancia de implementar una gestión de calidad y utilizar manuales de procesos como herramientas esenciales para documentar y comunicar los procesos operativos.

Los manuales proporcionan una guía estandarizada que facilita la comprensión y ejecución de las tareas por parte del personal, mientras que los estándares y normas específicas aseguran que los procesos se adapten a los servicios ofrecidos por la empresa.

Para medir la efectividad y eficiencia de los procesos, se subraya la utilización de hitos de control y reportes dentro del sistema de gestión de calidad. Estos elementos permiten un seguimiento detallado del desempeño y garantizan que se alcancen los resultados esperados.

La integración de software para el registro y análisis de datos proporciona una capa adicional de precisión, facilitando la identificación de áreas que requieren mejoras y apoyando una toma de decisiones informada y basada en evidencia. La estructura organizativa tiene un papel crucial en la eficiencia y efectividad de los procesos. Una estructura bien definida permite una clara asignación de responsabilidades y una mejor coordinación entre departamentos, aspectos fundamentales para la implementación exitosa de los procesos y el logro de los objetivos. Sin una estructura adecuada, los procesos pueden volverse desorganizados, afectando negativamente el rendimiento general de la empresa.

La retroalimentación de los empleados es esencial para la mejora continua de los procesos. Los empleados, al estar en contacto directo con los procesos diarios, proporcionan información valiosa que ayuda a ajustar y optimizar los procesos. Esta retroalimentación permite que la gestión de calidad se mantenga alineada con las necesidades reales del día a día, asegurando que los procesos sean efectivos y relevantes.

Aunque el experto señala que su experiencia actual no utiliza métricas específicas, ha identificado varios indicadores claves que son útiles para evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos. Cada una de estas métricas proporciona

información valiosa sobre los diferentes aspectos y puede ayudarlo a identificar tanto áreas de éxito como oportunidades de mejora.

#### 4.1.2 Entrevista al Jefe de Operaciones Cessio

**Tabla 3**

Ficha de información Jacobo Bailón

<b>Nombre</b>	Jacobo Marcelo Bailón
<b>Experiencia</b>	Jefe de operaciones en Cessio Factoring, con experiencia en el cargo de dos años, se encarga de manejar el departamento y gestionar todos los procesos dentro de él

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

La respuesta del gerente de Cessio Factoring muestra como el liderazgo operativo puede desempeñar un papel vital para resolver problemas y aprovechar las oportunidades que surgen del rápido crecimiento de la industria.

El gestor destacó la importancia de contar con procesos de manera clara definidos para gestionar eficazmente el crecimiento y la asignación de la cartera, evitando los problemas que pueden surgir de una gestión empírica.

Un manual de procesos bien desarrollado permitirá a una empresa estandarizar las operaciones, reducir la complejidad y mantener la capacidad de responder rápidamente a las necesidades de los clientes.

Hoy en día, Cessio Factoring, gracias a su personal cualificado, resuelve eficazmente las diferentes circunstancias que se presentan, sin embargo, el objetivo que es la empresa no dependa de personas concretas, sino que funcione de forma coherente incluso en su ausencia.

Los manuales de procesos mejoran la confiabilidad al proporcionar instrucciones claras sobre cómo manejar situaciones inesperadas, garantizando operaciones continuas y eficientes.

El proceso de revisión y actualización del proceso se realiza a través de talleres. La introducción de orientación formal proporcionará una estructura más

sistemática a estas evaluaciones asegurando la continua adecuación y eficacia de los procesos.

La estructura organizacional horizontal de Cessio Factoring, promueve la colaboración y la respuesta rápida, lo que resulta en procesos más eficientes. Las pautas de proceso complementan esta estructura al estandarizar las actividades sin establecer jerarquías rígidas, lo que permite que el equipo se mantenga eficiente y consistente a medida que crece.

Debido al tamaño de la empresa se utilizan métodos de comunicación directa y herramientas básicas de administración. A medida que la empresa crezca, será necesario implementar herramientas formales para gestionar los procesos de manera más efectiva. Un manual de procesos bien documentado facilitara la comunicación y la organización.

#### **4.2 Análisis de la ficha de observación**

La ficha de observación se realizó en julio del 2024 dentro del horario laboral de Cessio (9:00 am – 5:00 pm), en sus oficinas. El objetivo fue analizar el proceso operativo que llevan sin el manual de procesos.

Se pudo ver que desde que comienzan su jornada laboral se reúnen para notificar al gerente general y al jefe de operaciones las actividades a realizar en el día, está claro que manejan una buena comunicación, una planificación clara y se alinean con sus objetivos.

Mientras transcurre el día los colaboradores manejan sus tareas con cierta carga laboral por la mala distribución de actividades, esto puede ser una potencial amenaza para la eficiencia y la calidad del trabajo.

El personal ha establecido su propio protocolo, escriben en sus agendas las actividades a cumplir, así pueden tener un seguimiento de lo que hacen y evitar posibles olvidos, lo que no es malo, pero crea una dependencia a herramientas manual y la memoria de los trabajadores.

Con una comunicación tan fluida y efectiva, han logrado mantener el departamento, no obstante, con más carga de trabajo se pueden llegar a crear malentendidos o la pérdida de información vital.

Ejemplo de lo mencionado, como una anécdota contada por el personal, ocurrió una transferencia mal realizada a un cliente lo que le generó costos adicionales para Cessio.

Se evidencia con esta experiencia que es necesario tener procesos estandarizados y una capacitación clara del mismo a su personal, dejar de lado la memorización de ciertas personas sobre los procesos de Cessio también es importante, es bastante arriesgado, especialmente si la persona ya no continúa laborando en la empresa o sucede algún percance, incluso si entran colaboradores nuevos de esa persona dependerá su capacitación a tiempo completo dejando de lado sus responsabilidades.

El personal de Cessio demuestra una gran competencia y capacidad para cumplir con sus responsabilidades, sin embargo, la ausencia de documentación formal y la distribución desigual de la carga de trabajo están afectando la eficiencia general del proceso. La implementación de un manual de procesos y la optimización de la carga de trabajo son pasos esenciales para mejorar el desempeño operativo y reducir errores y costos adicionales.

### **4.3 Manual de Procesos Operativos**

Cessio Factoring 2024 – Versión 1

Fecha elaboración 07/2024

#### **4.3.1 Objetivo**

Transmitir el proceso detallado que conlleva cada operación.

#### **4.3.2 Alcance**

Este manual aplica para el departamento de Operaciones.

### 4.3.3 Definiciones / Términos

- Cliente: Persona natural o jurídica que vende a crédito bienes o servicios y requiere contratar el servicio de Factoring.
- Deudor: Persona natural o jurídica que compra a crédito bienes o servicios, obligada a pagar en un tiempo determinado al Cliente.
- Deudor con aceptación: Persona jurídica que compra a crédito bienes o servicios, obligada a pagar en un tiempo determinado a CESSIO FACTORING.
- Acreencia: Derecho de cobro que tiene ACREEDOR de una obligación dineraria contra DEUDOR.
- Anticipo: Valor calculado sobre el importe bruto del CRÉDITO cedido o transferido, mediante la aplicación de un porcentaje convenido por las PARTES.
- Carta de cesión o transferencia: Documento emitido por las PARTES, mediante el cual, a título oneroso, CLIENTE cede o transfiere los CRÉDITOS ofrecidos y aceptados, a favor de CESSIO (anexo 1).
- Créditos: Derechos de cobro que tiene ACREEDOR por una o varias transacciones devengadas y pendientes de pago, se encuentren o no sustentadas en títulos de crédito, que sean susceptibles a ser cedidos o transferidos a favor de un tercero.
- Descuento: Porcentaje mensual convenido entre las PARTES, que se aplica como descuento sobre el monto del ANTICIPO, por el plazo real transcurrido hasta el cobro efectivo de los CRÉDITOS.
- Desembolso inicial: Valor de ANTICIPO que entrega CESSIO a CLIENTE, una vez deducido el GAO.
- Precio de adquisición: Valor convenido entre CESSIO y CLIENTE, por la cesión de CRÉDITOS, que se determinará atendiendo: las condiciones y términos aplicables por cada caso y en cada ocasión, así como la deducción del GAO, tributos y DESCUENTO aplicables a la operación, a más de otros importes o costas, judiciales o extrajudiciales, atribuibles o incurridas para la cobranza de los CRÉDITOS, en caso de existir.
- Título de crédito: Documento que representa una obligación de pago por parte de DEUDOR a favor de ACREEDOR, expresada en un valor económico, líquido, determinado, exigible y susceptible de ser transferido, cedido o



endosado, tales como: facturas, notas de venta, notas de crédito, pagarés a la orden, letras de cambio y demás documentos similares que sustenten cualquier tipo de derecho de cobro.

#### **4.3.4 Modelos y descripción de los servicios**

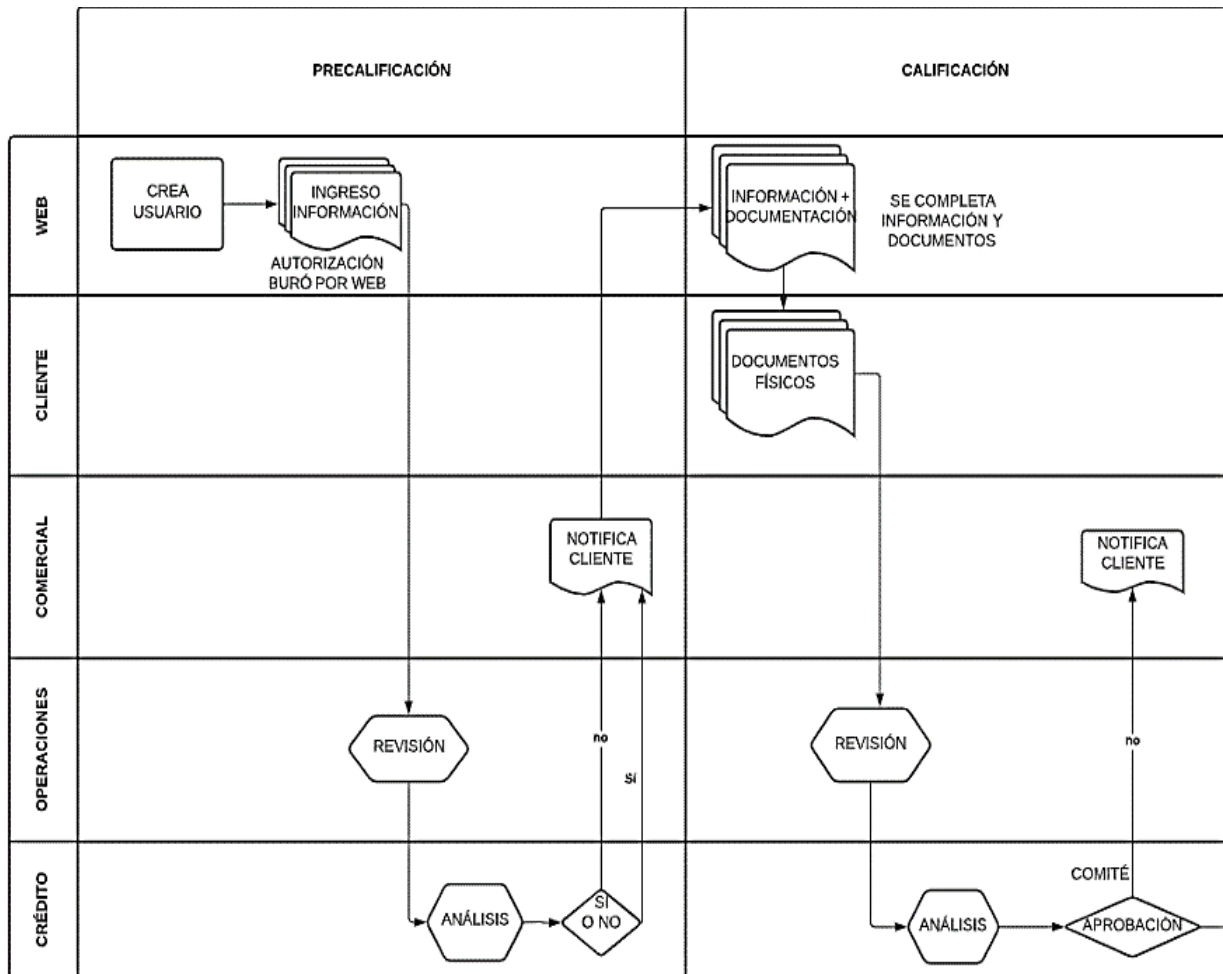
- Factoring con notificación: El deudor acepta la cesión de la factura, una vez que el cliente lo notifica de la cesión del documento por cobrar. El deudor realiza el pago a CESSIO FACTORING.
- Factoring sin notificación: El deudor al no ser notificado, no tendrá conocimiento de la cesión y pagará directamente a la cuenta bancaria de nuestro cliente, después de esto el cliente debe realizar el pago a CESSIO FACTORING.

Todos los servicios de Factoring son con Recurso, esto significa que el cliente responde a CESSIO FACTORING por el no pago del deudor.

### 4.3.5 Precalificación y calificación de clientes nuevos en el área operativa

Figura 6

Flujograma precalificación y calificación por departamento



Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

### 4.3.6 Vías de ingreso

Existen dos vías de ingreso: Precalificación y Calificación.

- **Precalificación:** Aplica para aquellas empresas totalmente desconocidas, que han mostrado interés por publicidad física, digital, por redes sociales, o por web.
- **Calificación:** Aplica para aquellas empresas con las que se ha tenido un conocimiento previo, entiéndase relaciones comerciales pasadas. O sean empresas que facturan montos superiores a USD 1.5 millones al año.

#### 4.3.7 Personal involucrado y su alcance

Operaciones: Revisar y verificar que la información y documentos ingresados estén correctos

#### 4.3.8 Revisión de la precalificación en el departamento de operaciones

Se realiza un *Checklist* interno con los requisitos solicitados a los clientes.

Es obligación hacer esta revisión, no puede dejarse pasar por alto un solo requisito, en caso de tener observaciones se pueden agregar

**Tabla 4**

Checklist requisitos para solicitar factoring - precalificación

<b>CHECKLIST REQUISITOS - PRECALIFICACIÓN</b>	
Constitución de la compañía + Reformas	
RUC	
Nombramiento del Representante Legal (RL) (Incluir todos, si son varios los representantes legales, apoderados)	
Imagen de la cédula a color del RL	
Revelación de accionistas, si los accionistas son persona jurídica o extranjera, debe ser firmado por el representante legal de la compañía	
Certificados bancarios originales (pueden ser digitales/electrónicos)	
Estado de Cuentas Bancarios que nos permitan constatar la caja de inicio del mes	
Dos referencias comerciales (en caso de importaciones adjuntar copias de facturas).	
De las dos referencias comerciales compartidas, remitir los certificados comerciales de las mismas.	
Estados Financieros originales con corte al mes anterior, o dos meses atrás (año en curso)	

<p>Declaración de impuesto a la renta (Formulario 101) de los últimos 3 años</p> <p>Declaración de impuesto al Valor Agregado (Formulario 104) de los últimos seis meses.</p> <p>Imagen de la planilla de servicio básico actualizada. La dirección debe coincidir con la registrada en el RUC</p> <p>Reporte de Anexo Transaccional Simplificado entregado al SRI de los últimos 6 meses en archivo PDF y Excel</p> <p>Archivos XML cargados al SRI de los últimos 6 meses</p> <p>Talón resumen del ATS cargado al SRI</p> <p>Flujo de caja proyectado al plazo de financiamiento (120 días)</p> <p>Detalle de Cuentas por pagar por Proveedor</p> <p>Detalles de Cuentas por Cobrar por Cliente</p> <p>Detalle de distribución de Cartera Clientes</p> <p>Planilla consolidada del IESS</p>	
---	--

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

\_\_\_\_\_  
GESTOR

\_\_\_\_\_  
REVISIÓN

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

#### **4.3.9 Revisión de la calificación en el departamento de operaciones**

Se realiza un Checklist interno con los requisitos que se le solicitan al cliente para actualizar información.

Es obligación hacer esta revisión, no puede dejarse pasar por alto un solo requisito, en caso de tener observaciones se pueden agregar.

**Tabla 5**

Checklist actualización de requisitos - calificación

<b>CHECKLIST REQUISITOS - CALIFICACIÓN</b>	
<p>Certificados bancarios originales actualizados, máximo dos semanas de antigüedad (pueden ser digitales/electrónicos)</p> <p>Estado de Cuentas Bancarios que nos permitan constatar la caja de inicio del mes</p> <p>Dos referencias comerciales actualizadas, máximo dos semanas de antigüedad (en caso de importaciones adjuntar copias de facturas).</p> <p>De las dos referencias comerciales compartidas, remitir los certificados comerciales de las mismas.</p> <p>Estados Financieros originales con corte al mes anterior</p> <p>Declaración de impuesto al Valor Agregado (Formulario 104) de los últimos seis meses.</p> <p>Reporte de Anexo Transaccional Simplificado entregado al SRI de los últimos 6 meses en archivo PDF y Excel</p> <p>Archivos XML cargados al SRI de los últimos 6 meses</p> <p>Talón resumen del ATS cargado al SRI</p> <p>Flujo de caja proyectado al plazo de financiamiento (120 días)</p> <p>Detalle de Cuentas por pagar por Proveedor</p> <p>Detalles de Cuentas por Cobrar por Cliente</p> <p>Detalle de distribución de Cartera Clientes</p> <p>Planilla consolidada del IESS</p>	

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

\_\_\_\_\_  
GESTOR

\_\_\_\_\_  
REVISIÓN

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

#### **4.3.10 Comité de aprobación:**

Los integrantes del comité de aprobación son:

- Gerente General
- Jefe de Operaciones

- Socios accionistas de la compañía

#### 4.3.11 Niveles de aprobación

A continuación, se detallan los niveles de aprobación para los aplicantes, sus operaciones y líneas de factoring:

**Tabla 6**

Niveles de aprobación para los aplicantes

<b>Aprobadores</b>	<b>Monto USD</b>
Gerente General	Hasta \$ 50.000
Equipo Técnico (Gerente + Coordinador Operaciones)	De \$ 50.001 a \$ 100.000
Gerente General + Junta Accionista	De \$ 100.001 en adelante

Nota. Se prohíbe a los miembros del comité realizar aprobaciones en empresas relacionadas, o donde exista una relación hasta el tercer grado de consanguinidad y afinidad.

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

#### 4.3.12 Documentos por cobrar negociables

Se negociará documentos por cobrar de clientes que hayan sido aprobados por el comité de aprobación, en caso de no ser así no se podrá continuar con el proceso de factoring

Los documentos autorizados son: Facturas físicas, electrónicas y comercial negociables. Esta información deberá ser enviada por los clientes mediante correo, y respaldada con un Excel llamado Documentos a Factorizar.

El Excel de documentos a factorizar es un paso vital para continuar pues contiene información detallada de las facturas que van a ser cedidas (junto con detalle de retenciones en caso de tener) y la fecha en que la operación vencerá.

#### 4.3.13 Formato Documentos a Factorizar

## Reporte de Facturas

**Tabla 7**

Documentos a factorizar - reporte de facturas

<b>Nombre de la empresa</b>									
<b>Ruc de la empresa</b>									
<b>Fecha de aplicación</b>									
Nombre del deudor	N° RUC	N° factura	\$ factura	Descuentos + Retenciones	Valor a recibir	Fecha de emisión	Plazo	Fecha de Vcto.	Fecha de pago real
<b>TOTAL</b>									

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

- **Nombre del deudor:** Persona natural o jurídica que compra a crédito bienes o servicios, obligada a pagar en un tiempo determinado al Cliente
- **Número de RUC:** Identificación del deudor, 13 dígitos verificables en el SRI
- **Número de factura:** Serie de 15 dígitos que nos permite revisar en el SRI (validez de comprobantes) revisar su veracidad
- **Monto de la Factura:** Valor de la factura incluido el IVA (15%) Descuento + Retenciones: En caso de aplicarle descuentos a la factura se deben sumar con las retenciones de IVA y de Renta
- **Valor a recibir:** Monto de la factura – (Descuento + Retenciones)
- **Fecha de emisión:** Fecha de aprobación en el SRI de la factura
- **Plazo:** Plazo del crédito asignado a la factura por parte del cliente
- **Fecha de vencimiento:** Fecha de emisión + Plazo del crédito
- **Fecha de pago real:** Fecha que nuestro cliente realmente sabe que su deudor le va a pagar. Cuando el cliente tiene buena relación con su deudor, suelen darle un poco más de plazo de crédito del que consta en la factura.

### 4.3.14 Verificación de Documentos

Las facturas físicas y electrónicas deberán ser confirmadas con los deudores vía telefónica o vía email, verificando la siguiente información:

- Compra del bien o servicio
- Factura que esté ingresada en el departamento de contabilidad
- Fecha de pago, y calendario de pagos de acuerdo con la política
- Aceptación de la cesión de la factura, de ser el caso
- De igual modo, deberán contar con los siguientes requisitos:
  - Firma y sello del deudor.
  - Retención.
  - Plazo de crédito.

#### 4.3.15 Formato Carta de Cesión para Factoring con notificación

##### NOTA DE CESIÓN

Cedo y transfiero, a favor de CESSIO FACTORING CIA. LTDA., los derechos que me corresponden sobre las facturas detalladas a continuación:

**Tabla 8**

Formato Nota de Cesión

Emisor	N°de RUC	N°de Factura	Fecha Emisión Factura	Fecha de Vcto. Factura	Monto de Factura	Retención y Nota de Crédito	Valor a recibir
<b>Total</b>					<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>

Firmo bajo mi responsabilidad y asumo la cesión de las facturas detalladas.

Autorizo a CESSIO FACTORING CESFACT CÍA LTDA. al cobro de las mismas en caso de no cobro y asumo los costos adicionales en caso de mora o acciones legales.

Visto bueno,

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

\_\_\_\_\_  
CEDENTE

\_\_\_\_\_  
CESIONARIO

Nombre: CESSIO FACTORING CIA. LTDA.

RUC:0993277207001

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)



#### 4.3.16 Costos

Los costos de la operación van en función al modelo de Factoring, la calificación del cliente y deudor, y al plazo de la operación. Se cobrarán los siguientes porcentajes:

Gastos administrativos y operativos (GAO): Tasa fija que se cobra sobre el valor del monto de Factoring. El monto de Factoring está compuesto por: Subtotal factura + IVA – Descuentos otorgado - Notas de créditos – Retención.

Descuento de cartera: Tasa Anual, se cobra por el descuento de la cartera negociada. Se calcula del valor del anticipo en base a los días transcurridos hasta que se registre el pago, este es descontado en la Liquidación.

GAO Adicional (Atrasos): Aplica para atrasos, se cobra el 0,80% cada 10 días a partir del día 3 de vencido sobre el valor del monto de Factoring del documento vencido.

#### 4.3.17 Cotización

Se debe realizar una propuesta inicial, que es la cotización. En la misma se detallan las condiciones generales como datos del cliente, fecha de desembolso, información de las facturas a negociar, costos, plazo, valor del desembolso inicial. Por políticas internas, se anticipa hasta el 80% del monto de Factoring, que es el valor a recibir del documento negociado menos los Gastos Administrativos y Operativos “GAO”.

El anticipo se calcula de la siguiente manera:

- 1) Monto de factoring o Valor a Recibir = Subtotal factura + IVA – Descuentos – Retención – Notas de crédito
- 2) Monto de factoring x 80% = Valor del anticipo
- 3) Monto de factoring x %GAO = Valor de GAO + IVA
- 4) Valor Desembolso Inicial = Valor del anticipo – Valor de GAO (con IVA)

El cálculo de los costos es de la siguiente manera:

- Descuento de cartera: Valor de Descuento = Valor del anticipo X ((Porcentaje de Descuento X Plazo total) /360).

- GAO Adicional Atrasos (Penalidad):  $\text{GAO Adicional USD} = \text{Monto de Factoring} \times \text{GAO Adicional Atrasos}$  (0,80% cada 10 días, a partir del día 3)
- Descuento Atraso (Penalidad):  $\text{Valor de Descuento} = \text{Valor del anticipo} \times ((\text{Porcentaje de Descuento Atraso} \times \text{Días Atraso}) / 360)$
- Así mismo en la propuesta inicial se detallan la información de los documentos a negociar, como: RUC, nombre del deudor, número de factura, monto de factoring o valor a recibir del documento.

#### 4.3.18 Ejemplo Propuesta de Factoring

**Tabla 9**

Datos del cliente y condiciones de la Propuesta de Factoring

<b>Fecha</b>	15-07-24
<b>Cliente</b>	
<b>RUC Cliente</b>	
<b>Condiciones</b>	
<b>Anticipo</b>	80,00
<b>GAO</b>	3,90
<b>Tasa de Descuento</b>	1,70
<b>Fecha Desembolso</b>	17-07-24

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

El anticipo corresponde al 80%, el GAO establecido por el comité de aprobación en este ejemplo es de 3,90%, el descuento de 1,70%, la fecha de desembolso es el día en el que se le acreditará el dinero al cliente.

**Tabla 10**

Condiciones por atraso en la Propuesta de Factoring

<b>CONDICIONES POR ATRASO</b>	
<b>GAO ADICIONAL (ATRASO) FLAT</b>	
<b>3 – 10 DÍAS ATRASO</b>	0,80
<b>11 – 20 DÍAS ATRASO (MÚLTIPLOS 10)</b>	1,60

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

Se cobrará 0,80% adicional en rangos de 10 días a partir del tercer día.

**Tabla 11**

Propuesta de Factoring - cálculos

RUC Deudor	Nombre Deudor	Número Factura	Fecha de Vcto. Factoring	Fecha de Vcto. Factoring Efectivo	Monto de Factoring	Anticipo USD	GAO USD	IVA GAO USD	Desembolso Inicial	Plazo	Descuento	Pago Final
992657677001	PARADAIS S.A.	001-001-000000072	13/8/2024	15/8/2024	1.017,50	814,00	39,68	5,95	768,37	29	13,38	827,38
990049459001	BANCO DE GUAYAQUIL	001-001-000000076	13/9/2024	17/9/2024	2.035,00	1.628,00	79,36	11,90	1.536,74	62	57,20	1.685,20
992657677001	PARADAIS S.A.	001-001-000000078	13/9/2024	17/9/2024	1.017,50	814,00	39,68	5,95	768,37	62	28,60	842,60
990049459001	BANCO DE GUAYAQUIL	001-001-000000082	13/9/2024	17/9/2024	2.035,00	1.628,00	79,36	11,90	1.536,74	62	57,20	1.685,20
992657677001	PARADAIS S.A.	001-001-000000083	27/9/2024	1/10/2024	5.192,50	4.154,00	202,51	30,38	3.921,11	76	178,90	4.332,90
992657677001	PARADAIS S.A.	001-001-000000087	13/9/2024	17/9/2024	5.192,50	4.154,00	202,51	30,38	3.921,11	62	145,94	4.299,94
					<b>16.490,00</b>	<b>13.192,00</b>	<b>643,10</b>	<b>96,46</b>	<b>12.452,44</b>		<b>481,22</b>	<b>13.673,22</b>

1. Cedo y transfiero, a favor de CESSIO FACTORING CESFACT CIA. LTDA., los derechos que me corresponde sobre las facturas arriba detalladas.
2. Acepto la propuesta económica de factoring arriba detallada.  
Guayaquil, 27 de julio del 2024.

CEDENTE:

ACEPTO PROPUESTA:

CESIONARIO

EDIFUTBOLCORP SAS  
993383080001

CESSIO FACTORING CESFACT  
992377207001

Nota. Se realizan los cálculos en base a lo explicado previamente.  
Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)  
Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

Monto factoring: es el monto de las facturas, el anticipo es el 80% del monto de factoring, GAO es el 3,90% del monto factoring + IVA 15%, desembolso es anticipo – GAO+IVA GAO, plazo es el indicado por el cliente, descuento es el 1,70% del anticipo proporcional al plazo, y pago final es anticipo + descuento, lo que el cliente cancelará al final de la operación.

#### 4.3.19 Documentos a firmar en conjunto con la Propuesta de Factoring

Figura 7

Cesión de las facturas

En atención al contrato de factoring celebrado entre las partes, con fecha 6 de Julio de 2021, por el presente documento, CLIENTE cede y transfiere a favor de CESSIO, quien acepta, los títulos de crédito detallados en el presente documento, así como todos los documentos e instrumentos que evidencian o se relacionan con las obligaciones de pago en ellos representadas, incluyendo pero sin limitarse, al valor total de los créditos cedidos, las cauciones, tales como fianzas, prendas e hipotecas y demás derechos accesorios que garanticen a los créditos cedidos, así como los intereses devengados:

Deudor	RUC	No.Factura	Fecha Vencimiento	Pago Final
EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES C LTDA	0790095758001	001-001-000000882	20-09-2024	6,179.92
EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES C LTDA	0790095758001	001-001-000000887	20-09-2024	2,872.83
EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES C LTDA	0790095758001	001-001-000000917	21-10-2024	4,175.62
<b>TOTAL</b>				<b>13,228.37</b>

Como precio por la adquisición de los títulos de crédito objeto de esta cesión, las partes aceptan la liquidación contenida en la siguiente proforma, determinada con base al importe total de los títulos de crédito cedidos, sobre el cual se deducen los gastos administrativos operativos (GAO) y la tasa de descuento aplicable a la operación:

<b>Créditos:</b>	13,228.37	(a)
<b>GAO:</b>	494.43	(b) = [(a) * %GAO] + 12% IVA
<b>Anticipo:</b>	10,582.70	(c) = (a) * %ANTICIPO
<b>Desembolso Inicial:</b>	10,088.27	(d) = (c) - (b)fac.n
<b>Descuento:</b>	343.08	(e) = [(c) * %DESCUENTO]/30 * 120
<b>Saldo:</b>	2,645.67	(f) = (a) * 20%
<b>Desembolso Final:</b>	2,302.59	(g) = (f) - (e)

El descuento aplicable, se aplicará sobre el monto del anticipo, por el plazo real transcurrido hasta el cobro efectivo de los créditos cedidos o transferidos.

El desembolso final, consistirá en el valor del saldo del crédito cedido o transferido, al que se deducirán el valor de descuento y los gastos administrativos operativos (GAO) adicionales, que se generen por la cobranza de las operaciones vencidas, de ser el caso.

CLIENTE declara y se responsabiliza de que toda la información que entrega y que llegare a entregar a futuro a CESSIO, es veraz, completa y fidedigna, y que los bienes que comercializa o los servicios que provee, y que dan lugar a los CRÉDITOS que cede o transfiere; y, los ingresos que percibe, provienen de actividades de origen legal y lícito. En particular, declara que unos y otros no provienen, ni provendrán, de ninguna actividad prohibida o sancionada por la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, ni de ninguna actividad que se encuentre prohibida por la Ley. Así mismo, declara que los fondos que llegare a recibir con cargo a las operaciones de cesión o transferencia de los CRÉDITOS, no serán destinados a ninguna actividad prohibida o sancionada por la norma antes mencionada, ni a ninguna otra actividad que se encuentre prohibida y sancionada por la Ley.

En señal de aceptación y para constancia de lo anteriormente expuesto, las partes suscriben el presente documento, en la ciudad de Guayaquil, a los 31 del mes de Julio del año 2024.

**JUAN CARLOS JACOME**

GERENTE GENERAL

CESSIO FACTORING CESFACT CIA. LTDA.

RUC No.0993277207001

**BRAVO CAMPOVERDE MANFREDI BALMORE**

GERENTE GENERAL

GRANDMI ECUADOR  
GRANDIOSOMILAGROACUÍCOLA S.A.

RUC No.0993284963001

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

### 4.3.20 Pagaré

**Tabla 12**

Formato de pagaré

(Nombre del gerente general), en mi calidad de GERENTE GENERAL y como tal representante legal de la compañía (Nombre judicial del cliente), declaro y reconozco que mi representada debe y pagará, incondicionalmente, a la orden de CESSIO FACTORING CESFACT CIA. LTDA. la cantidad de USD (Valor a pagar = Anticipo + Descuento) dólares de los Estados Unidos de América, en la ciudad de Guayaquil o en el lugar que se me reconvenga, en el plazo de (plazo de la propuesta) días vista.

En caso de mora, se reconocerá a favor del acreedor la tasa máxima de interés moratorio permitida, de conformidad con lo dispuesto por el organismo competente, a partir de la fecha de vencimiento hasta la fecha del pago total del valor adeudado. Además, será de cuenta del (la) deudor (a), los impuestos y tasas que genere este pagaré a la orden, así como todos los gastos judiciales y/o extrajudiciales que demande el cobro del mismo, incluyendo honorarios de abogados, bastando para establecer su monto la simple afirmación que el acreedor haga al respecto.

La deudora se somete a los jueces o tribunales de la República del Ecuador, al trámite del juicio ejecutivo o el que seleccione su acreedor, para lo cual renuncia expresamente a fuero y domicilio. Sin protesto, eximo al acreedor de presentación para el pago y aviso por falta del mismo.

Visto bueno:

Nombre del gerente general

GERENTE GENERAL

31 de Julio del 2024

Nombre jurídico del cliente

RUC N° del cliente

En esta misma fecha, por mis propios y personales derechos, me constituyo en deudor solidario del cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas por el deudor constantes en el pagaré que antecede, en iguales términos y condiciones.

Me someto a los jueces o tribunales de la República del Ecuador, y al trámite del juicio ejecutivo o el que seleccione el acreedor, para lo cual renuncio expresamente a fuero y domicilio. Fecha ut supra

---

Firma de los garantes de la operación

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

#### **4.3.21 Contrato de Factoring**

El cliente de firmar un contrato revisado previamente por el departamento legal. Gracias al levantamiento de información realizado CESSIO brindó información relevante que respalda sus operaciones y los cubre de posibles fraudes o cobros legales de las facturas, importantes de ser mencionados en el manual ya que el contrato de factoring es vital para sus negociaciones.

Se recomienda que los puntos mencionados sean revisados antes de proceder con el desembolso por el departamento contable, operativo y legal:

Por el presente contrato, CLIENTE se compromete a ofrecer a CESSIO la cesión o transferencia de sus CRÉDITOS, originados en sus operaciones de venta de bienes o de prestación de servicios con su DEUDOR. En contraprestación, CESSIO se compromete a analizar y realizar, por cada caso y en cada ocasión, una oferta para adquirir los CRÉDITOS ofrecidos por CLIENTE, mediante un DETALLE DE FACTORING.

CLIENTE declara expresamente que los CRÉDITOS que ofrezca a CESSIO, tendrán siempre un origen lícito; relacionados con transacciones reales con un DEUDOR existente; que corresponderán a transacciones que forman parte del giro ordinario de CLIENTE y/o de DEUDOR; y, que los CRÉDITOS recaen sobre obligaciones devengadas, líquidas y determinadas.

CLIENTE autoriza a CESSIO para solicitar, registrar, mantener y reportar la información y las transacciones señaladas en la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos y en sus normas reglamentarias.

Son obligaciones particulares de CESSIO, las siguientes: Pronunciarse sobre la oferta de cesión o transferencia de CRÉDITOS que haga CLIENTE, mediante la elaboración del DETALLE DE FACTORING, luego de comprobar y analizar la información sobre CLIENTE, DEUDOR, los CRÉDITOS y demás elementos que influyen al momento de aceptar o rechazar la oferta de CLIENTE.

CLIENTE se obliga a realizar, por su exclusiva cuenta y de forma ineludible, todas las gestiones legales o formalidades que fueren necesarias para notificar o en su caso, recabar de los deudores la aceptación de la cesión de los CRÉDITOS, cuando fuere aplicable; obligación que incluye la de asumir todos los tributos, los derechos y, en general, los gastos que se causen con motivo de tales diligencias, sin derecho a reembolso de ninguna clase. (Carta de cesión)

En caso de que CESSIO acepte adquirir los CRÉDITOS, CLIENTE cederá a CESSIO aquellos calificados y seleccionados como idóneos, mediante la firma de la CARTA DE CESIÓN O TRANSFERENCIA (anexo 1) y/o la entrega de los títulos de crédito, conforme lo determina el Código de Comercio y las reglas generales contenidas en el Código Civil.

DETALLE DE FACTORING. - Documento emitido por las PARTES (anexo 1), que contenga, al menos, la siguiente información:

Liquidación: (número y fecha)

CLIENTE: (nombre o denominación)

CRÉDITOS: (valor que CLIENTE ofrece a CESSIO)

GAO: (comisión que CESSIO cobraría a CLIENTE)

ANTICIPO: (valor en USD)

DESEMBOLSO INICIAL: (valor en USD)

DESCUENTO: (valor en USD)

Saldo: (valor en USD)

CESSIO mantendrá durante y aún después de terminada su relación contractual con CLIENTE, la más estricta reserva sobre la información proporcionada por éste. Esta restricción compromete a CESSIO, principalmente, a no divulgar por ningún medio, ni a utilizar en provecho suyo o de terceros, información que identifique a los proveedores, clientes o accionistas de CLIENTE o de cualquier otra persona natural o jurídica relacionada con éstas, ni a revelar los montos, valor o condiciones de las transacciones realizadas o proyectadas realizar por CLIENTE, las estrategias



comerciales y de mercadeo que emplean u otra información comercial que llegue a su conocimiento en razón del presente contrato.

Respecto a los temas de atrasos y morosidades, es recomendable estableces claros parámetros en el manual y a su vez deben verse reflejados en el contrato de factoring:

El pago deberá realizarlo CLIENTE dentro de las cuarenta y ocho (48) horas posteriores a la entrega de la notificación. Si el pago no se realizare en dicho plazo, se empezarán a devengar los intereses por mora, aplicando la tasa máxima de interés permitida, de acuerdo con las regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, vigente a la fecha en que se produzca el vencimiento de esta obligación, calculado hasta el día del pago. (Liquidación)

Que los DOCUMENTOS DE CRÉDITO respectivos registran una morosidad igual o mayor de noventa días (90) días. La morosidad será calculada a partir de la fecha de vencimiento de dichos DOCUMENTOS DE CRÉDITO que la CONSTITUYENTE hubiere detallado en el respectivo LISTADO DE DOCUMENTOS DE CRÉDITO, que deberá corresponder a la fecha de vencimiento negociada con los CLIENTES en los CONTRATOS DE FACTORING.

La fecha de vencimiento de dichos DOCUMENTOS DE CRÉDITO no podrá ser inferior al cierre del mes siguiente de su aporte ni mayor a un plazo de ciento veinte (120) días.

Es importante e indispensable tener cláusulas de controversias, en caso de que CLIENTE caiga en morosidad estos parámetros de mediación pueden ayudar a llevar una relación más cordial:

En caso de suscitarse controversias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo

amistoso entre las PARTES, éstas expresamente se someten al arbitraje en derecho, administrado por el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil, ante un Tribunal conformado por un árbitro, en los términos y de acuerdo al procedimiento contenido en la Ley de Arbitraje y Mediación y al Reglamento del Centro, a cuyo efecto, las PARTES renuncian a su fuero y domicilio y se someten exclusivamente al procedimiento antes indicado.

El proceso arbitral tendrá el carácter de confidencial y las costas procesales que se generen en el mismo, serán asumidas por CLIENTE.

El contrato debe tener información de contacto de CLIENTE y de CESSIO:

**CESSIO**

Dirección: Parque Empresarial Colón, de la Av. Rodrigo Chávez y Av. Juan Tanca Marengo, Edificio Coloncorp, piso 1, oficina 106, Guayaquil, Provincia del Guayas

Teléfono: (593) 96 279 9837

E-Mail: jcjacome@cessiofactoring.ec

**CLIENTE**

Dirección: Km. 6.5 Vía Durán - Tambo, Fincas Delia Sl. 3 AL 8

Teléfono: +593 99 942 4512

E-Mail: danieldelatorre@taxperson.ec

financiero@goldengrainsa.com

Y finalmente la cláusula de aceptación:

En constancia de todo lo actuado, en señal de conformidad y aceptación de los términos del presente contrato, las PARTES se ratifican en el contenido de éste y lo firman por duplicado, en la ciudad de Guayaquil, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Firmas de los representantes legales, tanto CLIENTE como CESSIO.

Que la celebración del presente instrumento a través del uso de firmas electrónicas goza de plena validez y eficacia, no afecta de ningún modo, ya sea parcial o totalmente el normal desenvolvimiento y cumplimiento de las obligaciones aquí pactadas, de conformidad con la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensaje de Datos y Código de Comercio.

#### **4.3.22 Desembolso de la Operación**

La propuesta inicial debe ser aprobada por el cliente, para proceder con la operación y el desembolso inicial. Adicional se deberá contar con los siguientes documentos físicos en custodia de CESSIO FACTORING:

- Propuesta inicial firmada por el cliente.
- Anexo 1 - Carta de aceptación de cesión
- Facturas físicas con leyenda de cesión en el reverso (en caso de ser factoring con notificación, de ser sin notificación solo las facturas físicas)
- Facturas electrónicas, documentos de cesión en la propuesta inicial firmada (en caso de tener retenciones, también deben estar adjuntadas)
- Carta de Aceptación de Cesión firmada por el deudor, de ser el caso.
- Pagaré con garantía solidaria firmado por el cliente y sus accionistas.
- Cheque de pago al vencimiento de la operación

Con la verificación de todos los documentos por parte del departamento de operaciones, se autoriza al departamento contable para proceder con el desembolso a la cuenta bancaria del cliente y registre una nueva operación.

Una vez transcurrido el plazo de la operación y el cliente acreditó el pago en la cuenta bancaria de Cessio, el departamento de operaciones debe confirmar el cobro para realizar la liquidación.

#### **4.3.23 Liquidación**

Documento que se realiza para indicarle al cliente cuanto debe cancelar al momento de vencer la operación, corresponde al:

- Anticipó + Descuento = Pago final

- En caso de penalidad: Anticipo + Descuento + Descuento atraso + GAO atraso  
= Pago final

Es importante mencionar, que la liquidación se realiza de acuerdo al cobro de documentos, por lo que es factible liquidar por documento y por operación.

CLIENTE debe recibir estrictamente por correo corporativo la liquidación con copia a la gerencia, deben constar todos los datos mencionados en la Figura 8, así CLIENTE podrá realizar el pago a la cuenta bancaria de CESSIO para poder dar de baja a las facturas correspondientes.

### 4.3.24 Ejemplo de liquidación sin penalidad

Figura 8

Ejemplo de liquidación sin penalidad

Cliente	Operación	No. Documento	Deudor	Fecha Desembolso	Plazo	Fecha Venc. Teórica	Fecha Venc.	Días Vcdos	Monto Documento	Anticipo	Descuento	Monto a pagar
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002546	BAQUE MEJIA SEBASTIAN BAYRON	25-04-24	71	05-07-24	05-07-24	27	1.174,39	939,51	31,13	970,64
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002522	INTERAGUA	25-04-24	71	05-07-24	05-07-24	27	3.611,96	2.889,57	95,74	2.985,31
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002497	INTERAGUA	25-04-24	71	05-07-24	05-07-24	27	3.915,00	3.132,00	103,77	3.235,77
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002604	CERVECERIA NACIONAL CN SA	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	1.378,40	1.102,72	39,11	1.141,83
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002587	ADELCA	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	967,87	774,30	27,46	801,76
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002580	SERCIM S.A.	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	783,00	626,40	22,22	648,62
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002577	BAQUE MEJIA SEBASTIAN BAYRON	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	1.530,11	1.224,09	43,41	1.267,50
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002574	INTERAGUA	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	1.549,68	1.239,74	43,97	1.283,71
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002572	ADELCA	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	1.308,69	1.046,95	37,13	1.084,08
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002570	BAQUE MEJIA SEBASTIAN BAYRON	25-04-24	76	10-07-24	10-07-24	22	1.019,52	815,62	28,93	844,55
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002624	COTRAPUER S.A.	25-04-24	78	12-07-24	12-07-24	20	1.553,50	1.242,80	45,24	1.288,04
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002621	ADELCA	25-04-24	78	12-07-24	12-07-24	20	4.665,37	3.732,30	135,86	3.868,16
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002613	ADELCA	25-04-24	78	12-07-24	12-07-24	20	1.089,67	871,74	31,73	903,47
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002612	GODDCORP S.A.	25-04-24	78	12-07-24	12-07-24	20	956,57	765,26	27,86	793,12
SUYANY S.A	AGC-119-04-2024	002-002-000002609	ADELCA	25-04-24	78	12-07-24	12-07-24	20	1.544,25	1.235,40	44,97	1.280,37
									<b>\$27.047,98</b>	<b>\$21.638,40</b>	<b>\$ 758,53</b>	<b>\$22.396,93</b>

Nota. El cliente deberá cancelar \$22.396,93 que corresponde al Anticipo + Descuento

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

En el caso de postergaciones, se aplica la penalidad por atrasos. Todos aquellos documentos por cobrar que luego de haber cumplido con su plazo de pago, se encuentren vencidos, se aplicará GAO ADICIONAL del 0,80% cada 10 días a partir del día 3 de vencido sobre el monto de factoring del documento.

### 4.3.25 Ejemplo de Liquidación de Factoring con penalidad.

Tabla 13

Ejemplo de liquidación con penalidad

<b>FECHA</b>	28-feb-24				
<b>CLIENTE</b>	LABORATORIOS DEL PACÍFICO PACILAB S.A.S.				
<b>RUC CLIENTE</b>	993317136001				
<b>CONDICIONES</b>					
<b>ANTICIPO</b>	51%				
<b>GAO</b>	2,30%				
<b>TASA</b>					
<b>DESCUENTO</b>	1,70%				
<b>FECHA</b>					
<b>DSEMBOLSO</b>	28-sept-23				
<b>CONDICIONES POR ATRASO</b>					
<b>GAO ADICIONAL (ATRASO)</b>					
<b>FLAT</b>					
3-10 DÍAS ATRASO					0,80%
11-20 DÍAS ATRASO (MÚLTIPLOS 10)					1,60%
91-100 DÍAS ATRASO (MÚLTIPLOS 10)					8,00%

RUC Deudor	Nombre Deudor	Número Factura	Fecha de Vcto. Factoring	Fecha pago real	Monto de Factoring	Anticipo USD	Plazo Pactado	Plazo Real	Días Adelanto	Descuento	GAO Adicional USD	IVA GAO Adicional USD	Saldo USD	Pago Recibido (Anticipo + Descuento)
992711426001	FORMTELY S.A.	001-001-0000000519	27-nov-23	27-feb-24	15.575,90	7.943,71	60,00	152,00	92,00	684,22	794,37	95,32		9.517,63
					<b>15.575,90</b>	<b>7.943,71</b>				<b>684,22</b>	<b>794,37</b>	<b>95,32</b>		<b>9.517,63</b>

Fuente: Información obtenida de los registros de Cessio, (2024)

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

El cliente deberá cancelar un GAO adicional por 92 días de atraso, este valor se calcula sobre el monto de factoring, el pago a recibir se convierte en Anticipo + Descuento + Gao adicional + IVA GAO adicional. En caso de mora como en este ejemplo el formato debe ser enviado por correo al cliente para que pueda realizar la transferencia a la cuenta bancaria de Cessio. Las condiciones de atraso se aplican hasta que el comité de aprobación lo indique, el rango de 0,80% cada diez días a partir del tercer día debe ser considerado en relación al 80% del anticipo, en caso de no ser 80% se sacará el proporcional con una regla de tres.

### 4.3.26 Devolución de Garantías

Las garantías se devuelven al finalizar la operación posterior a la realización de la transferencia por liquidación, mediante el formato de devolución de garantía. Este formato debe ser usado para el registro formal de la entrega de los documentos y debe tener firmas de responsabilidad.

### 4.3.27 Formato de devolución de garantía

#### Devolución de Garantía

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

**Cessio Factoring**

**Parque empresarial Colón**

**Asunto:** Entrega de Documentos

**Para:**

[Nombre de la Persona o Empresa Receptora]

[Dirección del Receptor]

[Teléfono del Receptor]

[Correo Electrónico del Receptor]

**Detalle de los Documentos Entregados:**

Tabla 14

Detalle de documentos, formato de entrega de garantías

<b>N.º</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Descripción /Detalles</b>	<b>Fecha del Documento</b>	<b>Observaciones</b>

\_\_\_\_\_  
ENTREGADO POR

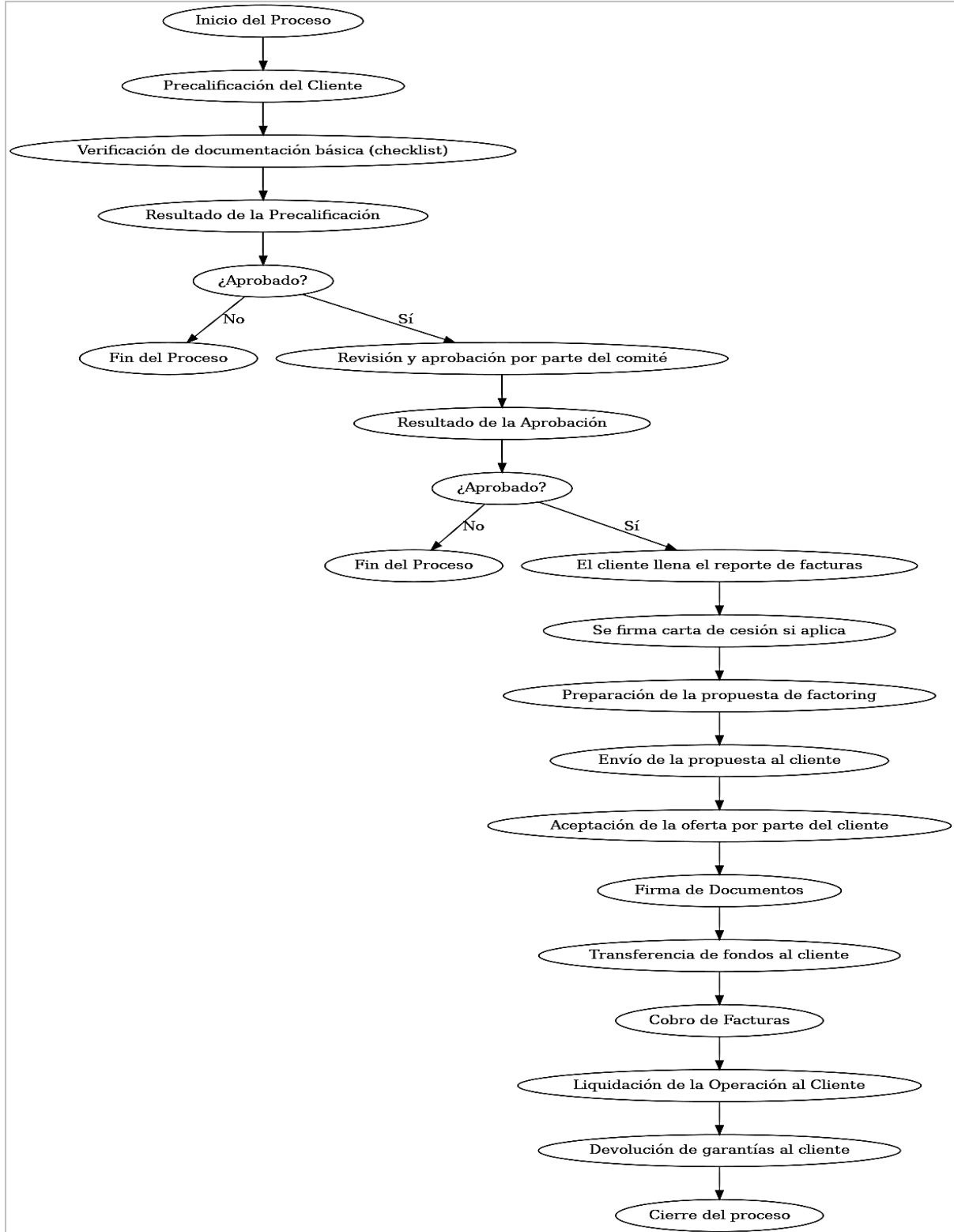
\_\_\_\_\_  
RECIBIDO POR

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

### 4.3.28 Flujoograma del manual de operaciones

Figura 9

Flujoograma del manual de operaciones



Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)



### **4.3.29 Responsabilidades y roles**

El departamento de operaciones cuenta con dos integrantes: El jefe de operaciones y un asistente de operaciones, por lo que podemos dividir las responsabilidades del manual de la siguiente forma:

Jefe de operaciones:

- Revisar la documentación entregada por el asistente de operaciones (Checklist) para realizar la aprobación o no del aplicante.
- Toma una decisión respecto a la cesión o no de las facturas en base a su análisis del cliente.
- Transferencia de fondos al cliente una vez aceptada la propuesta por el mismo y verifica que la documentación esté correctamente firmada
- Cobro de facturas

Asistente de operaciones

- Verificación de la documentación entregada por el cliente y realización del Checklist
- Recapta el formato de facturas enviado por el cliente
- Preparación de la propuesta de Factoring
- Envío de la propuesta al cliente
- Prepara la documentación a firmar por el cliente
- Liquidación de la operación una vez pagada
- Devolución de garantías al cliente

Corresponde socializar las responsabilidades y tareas mencionadas en el manual al personal operativo.

## **4.4 Costo beneficio del Manual de Procesos Operativos**

### **4.4.1 Costos de implementación**

Los costos de implementación son los gastos que se relacionan con el arranque del uso del manual dentro del departamento de operaciones, esto incluye la capacitación del personal, el tiempo y salario de la persona que capacita al personal.

Todos los mencionados puntos importantes para que el personal comprenda los procesos descritos para que estén alineado con el nuevo manual.

**4.4.1.1 Capacitación del personal.** Parte crucial y meticulosa, para garantizar una transición suave y efectiva de la implementación del manual. Ya identificados los roles y responsabilidades es más sencillo socializar al jefe de operaciones y el asistente de operaciones que son los involucrados en el departamento de operaciones.

**4.4.1.2 Desarrollo del programa de capacitación.** El capacitador debe mostrar claramente el manual al personal, abarcando los conceptos básicos, los formatos creados y los procesos específicos. Para ser más detallado se divide la capacitación por secciones del manual. La capacitación no debe ser solo teórica, es recomendable realizar una práctica de ejemplo para que puedan aplicar el manual en su día a día.

**4.4.1.3 Materiales de capacitación.** Desarrollar presentaciones y guías rápidas que refuercen los conceptos claves, que vayan de la mano con casos de estudio basados en escenarios reales con posibles situaciones que enfrentan los roles a diario. Utilizar métodos interactivos como discusiones en grupo o las simulaciones facilitan el aprendizaje. Es preferible que la capacitación sea presencial, y reforzar con ciertas sesiones virtuales dependiendo de la disponibilidad de los involucrados.

**4.4.1.4 Evaluación y retroalimentación.** Al final de cada día de capacitación es recomendable medir el nivel de comprensión del personal y asegurarse que el objetivo del manual sea aplicable y entendible, promover una retroalimentación va a permitir identificar posibles falencias en la capacitación, así se evita fuja de información al momento de ser traspasado por el capacitador.

**4.4.1.5 Tiempo y salario del personal capacitador.** De acuerdo con lo cotizado en la empresa FACTOR HUMANO ECUADOR, la hora de capacitación está en \$3,25, recomendando cuatro días de trabajo con una jornada de siete horas, lo que implica: Costo por hora \$3,25; duración: 28 horas, lo que nos da un costo total de \$91.

**Figura 10**

Factor Humano Ecuador. Consultora y capacitadora



Consultora creada hace más de 30 años con la finalidad de prestar servicios de transformación digital, entrenamiento, educación y el desarrollo del capital humano en organizaciones públicas y privadas con el propósito de potenciar las capacidades en los colaboradores.

**Factor Humano**  
Capacitación, RR.HH & Marketing

# Factor Humano Ecuador

Consultoría Capacitación @coachmagonzalez 30 años de servicio profesional  
wa.me/message/O44WPQNCM22ZF1

Consultoría y servicios a empresas · Guayaquil, Guayas · 590 seguidores · 2-10 empleados

Nota. Información obtenida de LinkedIn consultorías, capacitación, mercadeo, recursos humanos, selección de personal, eventos, convenciones, congresos para instituciones privadas y públicas

Fuente: Factor Humano Ecuador, (s.f.)

## 4.4.2 Beneficios

**4.4.2.1 Eficiencia operativa mejorada.** Con la realización de las tareas empíricas, los errores operativos han sido gestionados por la experiencia del personal, esto no implica que no afectó la satisfacción del cliente e incluso generó costos adicionales. Se estima que la implementación del manual reducirá estos errores en un 24%.

En artículo realizado por Medina et al. (2019), sobre Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, demuestra que la documentación de procesos los errores pueden reducirse entre un 18% al 25%, por lo que consideramos un 24%.

La implementación del manual en el departamento de operaciones brinda una eficiencia mejorada y una reducción de la dependencia de los procesos a una persona en específico, si no que cualquier interesado puede leer los parámetros y comenzar a aplicarlos.

Con procesos estandarizados, se asegura que las tareas se realicen de manera coherente incluso optimizando tiempo, facilitando una adaptación rápida a nuevas situaciones en caso de existir, por ejemplo, en caso de surgir errores en las operaciones (puede ser falta de documentación en Checklist o facturas mal revistas) es muy probable detectar el error siguiendo los pasos del manual, pues no permite pasar a otros pasos sin revisiones de incluso el jefe.

El personal podrá manejar un mayor volumen de operaciones que están surgiendo ya por el fondeo que consiguió Cessio del exterior, se proyecta que la productividad aumentará un 22%. El caso de estudio realizado por Panchillo et al. (2020) sobre Gestión por procesos para mejora de la productividad, respalda esta investigación al indicar que dependiendo del contexto y la complejidad de las operaciones, la productividad puede aumentar entre un 20% y un 25%, por lo que se considera sería un 22%.

**4.4.2.2 Mejora en los ingresos de Cessio.** De acuerdo con información brindada por Cessio el año 2023 cerró sus ingresos en \$958.036,50 por lo que ellos estiman que el 2024 se cerrará en \$1'150.000,00. sin la implementación del manual de operaciones.

**Figura 11**

Cálculos de aumento en los ingresos de Cessio sin manual de operaciones

Ingresos proyectados 2024	\$ 1.150.000,00	
Ingresos 2023	\$ 958.036,50 (-)	
	<b>\$ 191.963,50</b>	<b>(Aumento proyectado)</b>
<u>Aumento proyectado</u>	<u>\$ 191.963,50</u>	
<u>Ingresos 2023</u>	<u>\$ 958.036,50</u>	<b>20%</b>
		<b>(Aumento porcentual)</b>

Nota. Existió un aumento del 20% de los ingresos entre el 2023 y el proyectado por Cessio del 2024 sin implementar ningún manual.

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

## Figura 12

Cálculo del incremento de los ingresos 2025

<b>Incremento esperado con el manual</b>	
=Aumento proyectado×(1+Porcentaje de aumento de productividad)	
<b>\$</b>	<b>230.427,57</b>
Ingresos proyectados 2025=Ingresos proyectados 2024+Incremento esperado con manual	
<b>\$</b>	<b>1.380.427,57</b>
<b>INGRESOS PROYECTADOS 2025 CON MANUAL</b>	
<b>\$</b>	<b>1.380.427,57</b>
Diferencia adicional = \$1,384,597.67– \$1,150,000.00 = \$234,597.67	

Nota. Considerando el 22% en el aumento de la productividad, con la implementación del manual para el 2025, tendrán \$234.597,67 más de ingresos.

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)

Cessio con ayuda del manual podría aumentar un 20,20% de sus ingresos implementando el manual de procesos en el departamento de operaciones, cerrando así su 2025 en \$1.380.427,57

### 4.4.3 Ratio Costo-Beneficio

- Ratio Costo Beneficio = Beneficios totales / Costo totales
- Beneficios totales: \$234.597,67
- Costos totales: \$91
- **Ratio Costo beneficio = 2.577,99**

Esto indica que, por cada dólar invertido en la implementación del manual, se espera obtener un beneficio de aproximadamente \$2.578,9 mostrando una alta rentabilidad.

## CONCLUSIONES

El resultado de este estudio fue evaluar el estado actual de los procesos operativos en Cessio Factoring, la evaluación exhaustiva de los procesos operativos ha permitido identificar una serie de debilidades que impactan en la eficiencia y calidad del servicio. El análisis reveló que la falta de estandarización en tareas clave y la ausencia de documentación clara generan ineficiencias que afectan tanto al equipo interno como a la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Este diagnóstico no solo destaca los puntos débiles, sino que ofrece un punto de partida para diseñar soluciones que optimicen el desempeño y fortalezcan la competitividad de la compañía a largo plazo.

Uno de los principales problemas detectados es la dependencia del conocimiento mental y propio de algunos empleados, lo que pone en riesgo la continuidad de las operaciones en caso de rotación de personal. Además, las tareas como la gestión de cuentas por cobrar y la conciliación de facturas carecen de consistencia, lo que no solo incrementa los tiempos de respuesta, sino que también aumenta las probabilidades de cometer errores que pueden afectar la confianza de los clientes en Cessio Factoring.

Sin embargo, uno de los aspectos más positivos es que, a pesar de estas deficiencias, la empresa cuenta con una estructura organizativa sólida y un equipo comprometido, lo que proporciona una base adecuada para impulsar mejoras. La retroalimentación constante del personal ha sido un recurso valioso en la identificación de las áreas problemáticas, y permite vislumbrar oportunidades de optimización a corto y largo plazo.

A partir de los hallazgos, se ha elaborado un manual de procesos operativos con el objetivo de estandarizar las tareas y mejorar la eficiencia. Este documento, basado en las mejores prácticas de la industria del factoring, detalla los pasos necesarios para completar cada proceso, asegurando que todos los empleados tengan instrucciones claras. Además, incluye diagramas e indicaciones precisas que facilitan la comprensión y ejecución de las tareas diarias. De esta forma, se reduce la

dependencia de conocimientos no documentados y se garantiza una mayor consistencia en el servicio.

El análisis financiero realizado para evaluar la implementación de estas mejoras muestra que, aunque los costos iniciales de desarrollo, capacitación y actualización del manual son significativos, los beneficios a largo plazo superan ampliamente estos gastos. Muestra un retorno de la inversión positivo con una relación costo-beneficio de 2.5789, lo que indica que cada dólar invertido genera un beneficio neto de \$2.5789 para la empresa.

Con un retorno de inversión positivo y una relación costo-beneficio de 2.5789, la empresa obtiene un beneficio neto considerable por cada dólar invertido, lo que refuerza la viabilidad financiera de la propuesta.

Además de los beneficios tangibles, como la reducción de errores y el aumento de la productividad, la estandarización de los procesos también aporta ventajas intangibles que mejoran la calidad del servicio y fortalecen la imagen de la empresa en el mercado. La implementación de estos cambios no solo tiene un impacto positivo en la satisfacción y fidelidad de los clientes, sino que también contribuye a posicionar a Cessio Factoring como un actor clave en el sector financiero.

La implementación de procesos operativos estandarizados no solo resuelve las deficiencias actuales, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenido en el futuro. Al mejorar la eficiencia interna, reducir los riesgos operativos y fortalecer la reputación de la empresa, Cessio Factoring está mejor posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Esta transformación operativa no solo beneficiará a la empresa a nivel interno, sino que también se reflejará en una mejora continua del servicio al cliente y en un crecimiento sólido y sostenible en el tiempo.

Como conclusión macro, el estudio realizado sobre los procesos operativos en Cessio Factoring ha sido clave para identificar áreas críticas que necesitan mejora y para sentar las bases de un plan de optimización. La falta de estandarización y

documentación ha generado ineficiencias que no solo afectan la productividad interna, sino también la experiencia de los clientes. Sin embargo, con la creación de un manual de procesos claros y bien definidos, la empresa podrá mejorar significativamente la calidad del servicio y garantizar que todas las tareas se realicen de manera eficiente y consistente.

La implementación de estos cambios no solo permitirá a Cessio Factoring reducir los errores operativos y depender menos del conocimiento individual de sus empleados, sino que también contribuirá a crear un ambiente de trabajo más organizado y sostenible. La capacitación adecuada del personal será fundamental para asegurar que estas mejoras se mantengan en el tiempo y que la empresa pueda adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, el análisis de costo-beneficio ha mostrado que, aunque la inversión inicial para desarrollar e implementar estas mejoras es considerable, los beneficios económicos y operativos a largo plazo son aún mayores. Este enfoque no solo fortalecerá la posición competitiva de la empresa en el mercado, sino que también facilitará su expansión y crecimiento futuros.

En definitiva, al estandarizar sus procesos, Cessio Factoring está dando un paso decisivo hacia una mayor eficiencia, mejor servicio al cliente y una mayor estabilidad operativa. Estos cambios no solo son importantes para resolver los problemas actuales, sino que también preparan a la empresa para enfrentar con éxito los retos futuros, consolidando su presencia en el sector financiero y mejorando su reputación en el mercado.



## RECOMENDACIONES

### – **Monitoreo y Mejora Continua de los Procesos Operativos:**

Una vez implementados los alineamientos del proceso operativo, es importante que Cessio Factoring establezca un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de los nuevos procesos.

La empresa debe designar un equipo o gerente dedicado para monitorear el cumplimiento de los procedimientos estándar, asegurando que se sigan con precisión y que cualquier desviación se detecte y corrija rápidamente.

Además, se deben realizar auditorías internas periódicas para identificar áreas donde se puede mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos.

Este enfoque proactivo no solo ayuda a mantener la eficiencia de la gestión, sino que también permite a la empresa adaptarse rápidamente a cualquier cambio en el entorno operativo o las regulaciones del mercado.

### – **Capacitación Continua del Personal:**

Para garantizar la correcta implementación y mantenimiento de los nuevos procesos, es importante que Cessio Factoring invierta en la formación continua de su personal.

La implementación de un manual de operaciones debe ir acompañada de un programa de capacitación integral para garantizar que todos los empleados comprendan y se sientan cómodos con los procedimientos estándar.

Además, las empresas deben proporcionar formación periódica para informar a los empleados de cualquiera cambio o mejora en los procesos, así como reforzar las buenas prácticas a diario. La formación debe verse como una inversión importante en el desarrollo de los recursos humanos de una empresa, garantizando que los empleados estén siempre preparados para desempeñar sus funciones con eficacia y contribuir al éxito general de Cessio Factoring.

– **Adaptación y Actualización del Manual de Operaciones:**

Si bien el manual de operaciones ha sido desarrollado para ser una herramienta confiable y práctica, es importante que Cessio Factoring mantenga un enfoque flexible y abierto para actualizarlo y mejorarlo. El entorno empresarial y las regulaciones están sujetos a cambios, lo que puede requerir ajustes en los procedimientos operativos.

Por lo tanto, se debe establecer un proceso formal de revisión periódica por parte de la dirección para tener en cuenta las sugerencias y observaciones de los empleados provenientes de las auditorías internas. Esta revisión puede realizarse anualmente o cuando se identifique la necesidad de un cambio significativo.

La capacidad de liderazgo para adaptarse es clave para garantizar que siga siendo relevante y eficaz a medida que la empresa crece.

– **Fortalecimiento de la Comunicación Interna:**

La implementación efectiva de procesos estandarizados depende en gran medida de comunicaciones internas efectivas. Alentamos a Cessio Factoring a desarrollar canales de comunicación claras y accesibles en todos los niveles dentro de la organización para facilitar la difusión de información relevante sobre los procesos operativos.

También se sugiere que las empresas desarrollen una cultura de retroalimentación continua, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo experiencias y sugiriendo mejoras en los procesos.

Este enfoque no solo ayuda a identificar rápidamente cualquier problema si no que también ayuda a crear una atmósfera de colaboración y mejora continua dentro de la empresa.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2008). Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera. *Registro Oficial Suplemento 498 de 31-dic-2008*.  
[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_creacion.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_creacion.pdf)
- Asamblea Nacional. (2019). Código de Comercio. *Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019*.  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)
- Bravo, M. (2016). *Contratos modernos empresariales*. Lima, Perú: San Marcos de Anibal Jesús Paredes Galvan.
- Chicaizaa, L., & Jiménez, E. (19 de marzo de 2023). El vínculo del COMEX y el sistema bancario ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT, 8(2)*, 290-305.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124250>
- Congreso Nacional. (2013). Código Civil de Ecuador. (*Codificación No. 2005010*). H. Congreso Nacional: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2015/06/Codigo-Civil1.pdf>
- Contraloría General del Estado Ecuador. (2023). *Normas de Control Interno*. Contraloría General del Estado Ecuador:  
<https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno>
- Díaz, J., Castaño, R., Falcón, D., & Rodríguez, B. (2021). Improvement of the Accounting Procedures Manual of an Agro livestock Cooperative. *Revista Cooperativismo y Desarrollo, 9(1)*, 314-342.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100314&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100314&script=sci_abstract&tlng=en)
- Electro Sur Este S.A.A. (2021). *Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de ELSE*. [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTfjtNwCzumpzGoMPlxpcT3QIWQ1qgj\\_ISvsUn3XKlhwts5Cnk7GoShVgf\\_pZun9PhfGw&usqp=CAU](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTfjtNwCzumpzGoMPlxpcT3QIWQ1qgj_ISvsUn3XKlhwts5Cnk7GoShVgf_pZun9PhfGw&usqp=CAU)
- Factor Humano Ecuador. (s.f.). *LinkdedIn*.  
<https://www.linkedin.com/company/factorhumanoec/?originalSubdomain=ec>
- Galán, F., Maldonado, D., & Rossell, A. (15 de Diciembre de 2011). *Manual de Operaciones*. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pa00j8h5.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00j8h5.pdf)

- Gobierno del Estado de México. (Agosto de 2018). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. Editorial de la Administración Pública Estatal. [https://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/GUIAPARALAE LABORACIONDEMP2018\(1\).pdf](https://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/GUIAPARALAE LABORACIONDEMP2018(1).pdf)
- Godoy, R. (2013). *Propuesta de un Manual de Procedimiento para la empresa Avanza Factoring*. [Tesis de Grado, Universidad de Valparaíso]. Repositorio Institucional de la Universidad de Valparaíso, Chile. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/a9f89508-ba1b-4ff7-924f-de499c03b43a/content>
- González, I. (2017). *Propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa Factoring Filial Banco*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional de la Universidad de Chile, Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/147636/Gonz%c3%a1lez%20Salas%20Ivette.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Idrovo, E., & Barona, K. (2021). El Contrato de factoring: una herramienta financiera subestimada en el Ecuador. *Revista Ruptura de la Asociación Escuela de Derecho PUCE*, 1(1), 411-460. El Contrato de factoring: una herramienta financiera subestimada en el Ecuador: <http://revistaruptura.com/index.php/ruptura/article/view/93/35>
- Jurado, D., & Pérez, G. (2012). *Diseño de un sistema de gestión por procesos en una empresa dedicada al servicio de factoring para ofrecer capital de trabajo a las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/98917/D-CD71509.pdf>
- Kan, M. (ENERO de 2014). *Modelo Estratégico de Financiamiento para mejorar la participación y el crecimiento de las Pymes en el Ecuador*. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1305/1/TESINA%20FACT ORING.pdf>
- Kiholm, J., & Schnuckerb, C. (1994). Un examen empírico de la estructura organizacional: la economía de la decisión de factoring. *Revista de finanzas corporativas*, 1(1), 119-138.

- Leiva, R. J. (2015). *LA REGULACIÓN LEGAL DEL FACTORING ELECTRÓNICO EN CHILE*. LA REGULACIÓN LEGAL DEL FACTORING ELECTRÓNICO EN CHILE: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2958/7.pdf>
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Editorial Book. [https://www.researchgate.net/publication/312452348\\_Disenio\\_organizacional\\_basado\\_en\\_procesos](https://www.researchgate.net/publication/312452348_Disenio_organizacional_basado_en_procesos)
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 1-23. Universidad Nacional de Misiones: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mazzeo, J., Moyano, M., & Nara, N. (2012). *Factoring: Liquidez para las empresas*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio de la Universidad Nacional de Cuyo, Perú. [https://economicas.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5156/mazzeofactoringliquidezparalasesempresas.pdf](https://economicas.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5156/mazzeofactoringliquidezparalasesempresas.pdf)
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Mira, C. (2016). *La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México, México. INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/10805/1/Informe.pdf>
- Montenegro, K., & Grunauer, S. (2020). *Uso de Factoring como propuesta de alternativa financiera a la problemática de iliquidez de la empresa exportadora de camarón PACFISH S.A.* [Tesis de Maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/50471/1/D-109740%20-%20MONTENEGRO%20-%20GRUNAUER.pdf>
- Muñoz, J., & Santamaría, E. (noviembre de 2011). *Diseño de un manual de funciones para mejorar la eficiencia del grupo bananero Hoyos Garcés para 2022*. [Tesis

- de Grado, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo]. Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17464/1/12T01493.pdf>
- Ortíz, L. (Junio de 2008). *Manual de Procesos y Procedimientos. Bases Estratégicas y Organizacionales*. Edita Empresa Social del Estado Hospital Universitario del Caribe. BASES ESTRATEGICAS Y ORGANIZACIONALES: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/689.pdf>
- Panchillo, E., Guivar, J., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad*. [Tesis de Grado, Universidad de las Américas]. Repositorio de la Universidad de las Américas, Perú. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20-%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Príncipe, R., & Yarlequé, C. (2021). *El factoring y su contribución en la rentabilidad de la empresa Arlu Constructores y Consultores S.C.R.L. Piura, 2019 - 2020*. [Tesis de Grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/9509/REP\\_ROSSY.PRINCIPE\\_CRISTHIAN.YARLEUQUE\\_EL.FACTORING.Y.SU.CONTRIBUCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/9509/REP_ROSSY.PRINCIPE_CRISTHIAN.YARLEUQUE_EL.FACTORING.Y.SU.CONTRIBUCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, L. (julio de 2017). *SITUACIÓN DEL FINANCIAMIENTO A PYMES Y EMPRESAS NUEVAS EN AMÉRICA LATINA*. [https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/02/Situacion\\_del\\_financiamiento\\_a\\_PYMES\\_y\\_empresas\\_nuevas\\_en\\_America\\_Latina.pdf](https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/02/Situacion_del_financiamiento_a_PYMES_y_empresas_nuevas_en_America_Latina.pdf)
- Sánchez, N., Viramontes, M., De Santiago, B., & Carretero, M. (2019). Elementos para Calcular el Costo de Oportunidad para Estudiar en la Universidad Politécnica de Querétaro. *Conciencia Tecnológica*, 1(57), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/944/94459796004/94459796004.pdf>
- Santolaria, C. J. (Diciembre de 2005). *La gestión de cuentas por cobrar y a pagar: El factoring y el Confirming*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1409935>
- Toledo, W., & Mosquera, G. (2022). Incidencia del Factoring en la Rentabilidad de Empresas Comercializadoras de Repuestos para Tractocamiones, Guayaquil -2022. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(5), 487-501. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7734/11720>

- Trullenque, C. (13 de Julio de 2021). *Ventajas y desventajas del factoring para pymes.* Empresas Logo: <https://www.empresaslogros.cl/blog/ventajas-desventajas-factoring>
- Vega, R. (2022). *El uso del factoring como herramienta financiera en una empresa MYPE en el periodo 2019-2020.* [Tesis de Grado, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/5726/vega-cunya-rocio-del-pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara, M. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Resultados de Entrevistas

#### Entrevista (Especialista en procesos) – Juan Carlos Feraud

##### **¿Cuáles son los enfoques o instrumentos que emplean las empresas para registrar y transmitir los procesos operativos a su personal?**

El objetivo de principal de transmitir los procesos a todos los colaboradores de una organización o empresa es dar a conocer objetivos, responsabilidades y políticas lo que llevará a lograr uniformidad en la manera de trabajar, lo que ayuda a identificar omisiones de tareas y detecta errores para proponer mejoras en los procesos. Así mismo facilita los procesos de inducción, ayuda a la reducción de recursos y en los procesos que deben seguir los auditores y agentes de control interno. La información del manual es autorizada, por lo que es una fuente confiable, minimizan los errores y confusiones, ayudan en la toma de decisiones

##### **¿Cuáles son las métricas o indicadores que las empresas utilizan para medir la efectividad y eficiencia de sus procesos actuales?**

Contabilizar los errores y confusiones en los que se puede incurrir durante el desarrollo de las actividades de la organización o empresa. Otra medida es la dificultad en la toma de decisiones que pueden incurrir en el normal desarrollo de las actividades de la organización o empresa.

##### **¿De qué manera influye la estructura organizativa en la eficiencia y efectividad de los procesos en las empresas?**

Sirve para poder identificar las posibles falencias tanto en el desarrollo de las actividades cotidianas de una organización o empresa y en los resultados que pueden surgir de dichos errores. Además, sirve para dar cumplimiento a nuevos controles o normativas que pueden surgir de parte de las instituciones de control gubernamental.

##### **¿Qué papel desempeña la retroalimentación de los empleados en la mejora de los procesos dentro de la organización?**

Permite determinar de una manera más real y detallada todos los diferentes aspectos de los procesos que se desarrollan en las labores cotidianas de una organización o empresa, detectar posibles falencias y aspectos a mejorar.

##### **¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que las empresas utilizan para evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos?**



Existen varias maneras en las cuales se puede evaluar desde diferentes puntos de vista en los que podemos destacar la precisión, la consistencia y la satisfacción del cliente, la recurrencia en la cantidad de errores que se podían cometer antes y después de la implementación los procesos. Además, se debe determinar ciertos indicadores de desempeño basado en los objetivos del manual. Una fuente importante de información proviene de la retroalimentación brindada por el mismo staff que conforma la empresa. Combinando todo lo anterior tendremos una visión más certera de los resultados de la implementación de los procesos determinados en un manual.

### **Entrevista (Especialista en procesos) – Juan Francisco Mora**

**¿Cuáles son los enfoques o instrumentos que emplean las empresas para registrar y transmitir los procesos operativos a su personal?**

Gestión de calidad, manuales de procesos, estándares y normas de acuerdo a los servicios que preste la empresa

**¿Cuáles son las métricas o indicadores que las empresas utilizan para medir la efectividad y eficiencia de sus procesos actuales?**

En base a la gestión de Calidad, los manuales de procesos se establecen hitos de control, reportes, para medir la trazabilidad de esa gestión, ya sea con la ayuda de algún software medir los resultados esperados

**¿De qué manera influye la estructura organizativa en la eficiencia y efectividad de los procesos en las empresas?**

Es primordial que exista una estructura definida y procesos establecidos para obtener los resultados proyectados

**¿Qué papel desempeña la retroalimentación de los empleados en la mejora de los procesos dentro de la organización?**

Es fundamental porque suministran la información necesaria para el control de los procesos dentro de la gestión de calidad

**¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que las empresas utilizan para evaluar la efectividad y eficiencia del proceso?**

En Edehsa no lo hacen al menos en mis procesos no, pero tengo entendido que hay varios indicadores:

Indicadores de desempeño

Indicadores de productividad

Indicadores de calidad

Indicadores de rentabilidad servicio al Cliente

Marketing

### **Entrevista (jefe de operaciones Cessio)**

#### **¿Cuál es su visión para el futuro en términos de optimización de procesos y gestión operativa en Cessio Factoring?**

Para Cessio Factoring, es crucial tener los procesos bien definidos, especialmente ahora que estamos en una etapa de crecimiento significativo. Nuestra cartera y colocación han crecido tres veces más en los últimos 18 meses, por lo que es imperativo que tengamos procesos claramente definidos. Dentro de nuestra misión en Cessio de ser una empresa destacada en el servicio de factoring, no podemos permitirnos seguir haciendo las cosas de manera empírica. Los procesos bien estructurados nos ayudarán a evitar problemas y a mantener nuestra capacidad para dar respuestas rápidas a nuestros clientes. Sin procesos adecuados, el crecimiento podría causar más problemas que beneficios, generándonos más dolores de cabeza en lugar de alegrías.

#### **¿Cómo se manejan las situaciones de excepción o los problemas inesperados en los procesos operativos de Cessio Factoring?**

Hoy en día, los problemas inesperados se resuelven de manera rápida gracias a que contamos con un personal calificado que entiende cómo funciona operativamente en base a su experiencia. Esto nos permite manejar situaciones imprevistas con eficacia. Nuestro objetivo en Cessio Factoring es que la empresa no dependa de ninguna persona en particular. Esto no significa que vamos a despedir a todo el personal de inmediato, sino que queremos asegurarnos de que, incluso en caso de ausencia de algún miembro del equipo, la empresa pueda seguir operando sin problemas con ayuda de un manual bien estructurado. La idea es que el funcionamiento de la empresa sea robusto y continúe sin interrupciones, independientemente de quién esté presente solo con leer el texto del manual y lo comprenda.

#### **¿Cuál es el proceso actual para la revisión y actualización continua de los procesos operativos en la empresa?**

Actualmente, la actualización continua de nuestros procesos se realiza a través de reuniones de trabajo. En estas reuniones, identificamos las carencias que presenta

Cessio Factoring, proponemos soluciones y luego las ejecutamos pero no lo hemos plasmado de manera oficial.

Si en algún momento detectamos que nuestro equipo no tiene la capacidad para abordar o resolver una revisión específica, no dudamos en brindarle ayuda.

### **¿Cómo afecta la estructura organizativa de Cessio Factoring a la eficiencia y efectividad de los procesos?**

La estructura actual de Cessio nos permite ofrecer una respuesta rápida a nuestros clientes. Esta estructura también facilita que nuestros colaboradores, quienes son los clientes internos de la empresa sepan cómo reaccionar ante posibles eventualidades o en caso de ausencia de algún miembro del equipo.

Aunque nuestra organización no sigue un modelo vertical, sino más bien horizontal, esta configuración nos ayuda a ser más eficientes en la ejecución de procesos.

La estructura horizontal fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre todos los miembros del equipo, permitiendo que cada uno pueda contribuir de manera efectiva y realizar los procesos sin mayores problemas.

### **¿Qué métodos o herramientas utiliza la empresa para documentar y comunicar los procesos operativos a los empleados?**

Actualmente, estamos en un proceso de mejora continua, enfocándonos en alcanzar objetivos a corto plazo y en buscar nuevos objetivos a mediano y largo plazo. En este momento, usamos herramientas administrativas y operativas, y, dado que somos un equipo pequeño de menos de 9 personas, podemos comunicarnos eficientemente a través de correos electrónicos y métodos de comunicación directa.

Aunque aún no contamos con una herramienta formal para procesos o un CRM, logramos mantener el orden. Nuestro objetivo es que Cessio siga creciendo y mejorando.

La comunicación con los empleados es vital. Con nuestra estructura horizontal, la comunicación es directa y se realiza a través de correos electrónicos, reuniones y otros métodos. A medida que el personal crezca, será imperativo incorporar herramientas de recursos humanos o un CRM administrativo para mantener la eficiencia y organización.

## Anexo 2. Ficha de Observación

<b>Fecha:</b>	09/07/2024
<b>Hora de Inicio:</b>	9:00 Am
<b>Hora de Finalización:</b>	17:00 Pm
<b>Ubicación:</b>	Av. Rodrigo Chávez y Juan Tanca Marengo Parque Empresarial Colon
<b>Nombre del Observador:</b>	Cristina Aguirre Chicaiza
<b>Proceso Observado:</b>	Proceso operativo del día
<b>Objetivo de la Observación:</b>	Evaluar y analizar el proceso que lleva Cessio en el departamento de operaciones sin contar con el manual de procesos
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A primera hora del día el personal se reúne para notificar las actividades que realizaran en el día</li><li>• El personal maneja bien sus actividades, aunque es observable que tienen bastante carga de trabajo un poco mal distribuida</li><li>• El personal registra sus avances en sus agendas y hacen listado de lo que tienen que hacer para no perderse.</li><li>• El personal comentó sobre un incidente con una transferencia mal realizada a un cliente y generó costos adicionales</li><li>• El personal tiene memorizado los requisitos que se le piden a los clientes y así los revisan.</li><li>• Memorizan bastante los procesos, por lo que noto que todo depende de la mente del personal</li><li>• Todos los comunicados son verbales, tienen una excelente comunicación</li></ul>
<b>Conclusiones de la observación</b>	El personal muestra una gran capacidad para comunicar y cumplir con su trabajo, aun así la carga de trabajo por la falta de distribución complica un poco la eficiencia general y todos los procesos dependen de la memorización del personal. Recomendando desarrollar documentación formal

Elaborado por: Aguirre y Vera, (2024)