

Proyecto de análisis Godoy Córdoba abogados

Tatiana Lorena Soto Rodríguez

Universitaria agustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gerencia de empresas

Bogotá, D.C.

2019

Proyecto de análisis Godoy Córdoba abogados

Tatiana Lorena Soto Rodríguez

Director

Johny Rubiel Mariño Reyes

Trabajo de seminario integrador para optar al título de especialista en gerencia de
empresas

Universitaria agustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gerencia de empresas

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

A Dios por ser la mayor motivación y refugio en mí ser, a mi madre por estar conmigo, por enseñarme principios y valores que he aplicado durante mi corta vida, por sus consejos, por darme el mejor ejemplo de humildad, grandeza y perseverancia; a mi hermana por darme un motivo para hacer día a día lo correcto.

A mis maestros quienes dan su mejor versión para que pueda enfrentarme a situaciones profesionales y personales donde aplicaré sus enseñanzas siempre siendo victoriosa, a mis compañeros y amigos quienes hacen parte de los tesoros más importantes de la vida y su apoyo genera la energía suficiente para continuar, a todos ustedes como parte de mi agradecimiento dedico esta publicación.

Agradecimientos

En cualquier proyecto es primordial tener alrededor excelentes compañeros con los que he compartido muchas experiencias, las cuales me han edificado. Esto no hubiera sido posible sin ustedes, quienes han ayudado desde el principio, aportando ideas, propuestas, caminos a seguir. También, por recordar a diario la alegría y las satisfacciones que me traen a mi vida profesional que empieza a crecer paso a paso.

Como pilar fundamental en mi vida agradezco a mi madre y mi hermana, ellas han forjado en mí, valores y principios fundamentales que han logrado que consolide mis primeros pasos para forjarme como persona y profesional.

Resumen ejecutivo

Godoy Córdoba Abogados S.A.S. es una firma dedicada a la práctica del derecho laboral, seguridad social y migratorio, reconocida como la firma número uno en dichas prácticas. Es una firma especializada con siete socios y más de cien colaboradores. Asociados de Littler Global, la firma global especializada en derecho laboral. Siendo actualmente amplios los retos de la administración del talento humano Godoy Córdoba ha desarrollado un amplio portafolio de servicios para apoyar a los clientes en cada uno de los espacios identificados divididos en Asesoría en derecho laboral, litigios, negociación, aseguramiento, reorganizaciones empresariales y ministerio, gerencia global de relaciones laborales y capacitaciones, esto le ha permitido a la firma crecer constantemente y ser reconocida como la firma número uno en Derecho laboral por Legal 500 y Chambers and Partners lo que le permite tener un buen prestigio y reconocimiento en el derecho laboral en Colombia.

En el diagnóstico realizado a la firma se identificó una problemática que se está generando pues, los gastos reembolsables no están siendo pagados a tiempo por los clientes o en ocasiones se devuelven las facturas, generando reprocesos y en muchos instantes pérdida de dinero, los gastos reembolsables son los gastos en que se incurren para la prestación de los servicios a los clientes tanto nacional como internacionalmente, lo que se ha identificado es que los gastos no están siendo aceptados por varios clientes pues en varios contratos se ha identificado plenamente que no se establecieron las condiciones necesarias para cobrar este tipo de gastos, siendo este un factor importante al momento de emitir las facturas y realizar el respectivo cobro.

Se emiten varias alternativas para la solución del problema actual, encontrando como alternativa optima diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables, esto lleva a cabo la modificación de contratos donde se establezca previamente el cobro de gastos reembolsables, se coordinara con el área de mercadeo y las unidades implicadas para que se puedan establecerse tarifas respecto a cada uno de los servicios ofertados, cabe resaltar que esta modificación se realizara para los clientes que estén generando conflicto para los periodos de 2018 y 2019, capacitando a su vez los implicados en el tema de facturación, cobro y causación de gastos reembolsables.

Los resultados que se pretenden obtener tras la finalización del presente proyecto es disminuir en un 10% o más la devolución de facturas de venta de gastos reembolsables, disminuir en un 5% o más los gastos que la firma debe asumir como propios con respecto y aumentar la facturación de gastos reembolsables en un 5% con respecto al periodo anterior, lo que permitirá en primera instancia mejorar los procesos de la compañía en cuando a la facturación, el cobro y la causación de gastos reembolsables y en segunda instancia el fortalecimiento de la relación comercial con el cliente al disminuir las molestias generadas en la prestación del servicio.

Tabla de contenido

Introducción	11
Descripción de la empresa	12
Portafolio.....	12
Situación financiera.....	13
Situación organizacional	14
Análisis sectorial.....	16
5 Fuerzas de porter	16
Impulsores subyacentes.....	16
¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?	16
¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?.....	17
¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?.....	17
¿Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto de las cinco fuerzas?.....	17
Análisis PESTEL	17
Definición del problema	19
Objetivos.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance	22
Antecedentes.....	24
Marco referencial	24
Referentes normativos.....	24
Referente teórico.....	25
Referente institucional.....	25
Referentes conceptuales.....	25
Aplicación de la metodología marco lógico	26
Análisis de los involucrados.....	26

Análisis del problema a través del árbol de problemas.....	28
Análisis del problema a través del árbol de objetivos.....	29
Identificación de alternativas de solución.....	29
Selección alternativa óptima	30
Tamaño del proyecto.	31
Localización del proyecto.....	31
Costos del proyecto.	32
Estructura analítica del proyecto	32
Construcción matriz de planificación del marco lógico	33
Resumen narrativo	33
Diseño de indicadores	33
Identificación de medios de verificación	35
Identificación de supuestos	37
Matriz de marco lógico	39
Seguimiento y verificación	41
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Referencias.....	44
Anexos	45
Anexo No. 1 ODL.....	45
Anexo No. 2 Testing House.....	48
Anexo No. 3 Universidad Andres Bello	50

Listado de tablas

Tabla 1 <i>Composición accionaria Godoy Córdoba Abogados SAS</i>	12
Tabla 2 <i>Portafolio Godoy Córdoba Abogados S.A.S</i>	12
Tabla 3 <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	16
Tabla 4 <i>Análisis PESTEL</i>	17
Tabla 5 <i>Análisis de los Involucrados</i>	26
Tabla 6 <i>Presupuesto total reunión con clientes</i>	32
Tabla 7 <i>Diseño de Indicadores</i>	34
Tabla 8 <i>Medios de verificación</i>	35
Tabla 9 <i>Identificación de Supuestos</i>	37
Tabla 10 <i>Matriz de marco lógico</i>	39

Listado de figuras

Figura 1 Estado de Situación Financiera. Estados Financieros Godoy Córdoba Abogados SAS (2016-2017).....	14
Figura 2. Estructura Organizacional, (CLE-Producción). Tomado de archivo presentación de empresa, (2018).	15
Figura 3. Estructura Organizacional, (CEA).). Tomado de archivo presentación de empresa, (2018).	15
Figura 4. Indicador “Porcentaje de gastos reembolsables”. Elaboración propia.....	23
Figura 5. Árbol de Problemas. Elaboración propia.	28
Figura 6. Árbol de Objetivos. Elaboración propia.....	29
Figura 7. Árbol de Alternativas de Solución. Elaboración propia.....	29
Figura 8. Perspectiva global de los clientes que incurren en gastos reembolsables. Elaboración propia.....	31
Figura 9. Estructura Analítica del Proyecto. Elaboración propia.	32

Introducción

Este trabajo de plan de mejora empresarial es fundamental para disminuir los gastos que debe asumir la firma Godoy Córdoba Abogados por gastos reembolsables que no son aceptados por los clientes, tiene como fin principal brindar una alternativa optima la cual consiste en diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables, económica y al alcance de la firma. En ese sentido servirá de incentivo para los implicados en todo el proceso, generando un cambio cultural y de procesos en la organización.

De esta forma, se busca atenuar las dificultades que enfrenta la firma al controlar los gastos reembolsables debido al evidente crecimiento en los últimos años, el fenómeno adquiere características específicas y en numerosas ocasiones se convierte en una verdadera dificultad para los clientes, debido a que, los errores emitidos en la facturación ocasionan reprocesos para el cliente y para la firma. De esta forma la alternativa propuesta busca mejorar las relaciones con los clientes y disminuir los reprocesos en la firma.

La importancia del trabajo también radica en el hecho de establecer los factores que benefician la implementación de la alternativa, siendo eficiente porque evita reprocesos; mejora en los flujos de efectivo; disminución de los gastos y costos asumidos, mejora en las relaciones comerciales; disminución de devolución de facturas. Por otro lado, constituye la manera más sana entre la firma y los clientes. Al mismo tiempo, la relevancia del proyecto se basa en el hecho de analizar el reembolso de gastos en búsqueda de una mejor relación con el cliente, analizando las ventajas y comparando la situación actual del recobro en la firma.

Descripción de la empresa

Godoy Córdoba Abogados S.A.S. es una firma dedicada a la práctica del derecho laboral, seguridad social y migratorio, reconocida como la firma número uno en dichas prácticas. Es una firma especializada con siete socios y más de cien colaboradores, asociados de Littler Global, la firma global especializada en derecho laboral. Godoy Córdoba cuenta con la siguiente composición accionaria:

Tabla 1

Composición accionaria Godoy Córdoba Abogados SAS.

Socios	No. Acciones	Participación
GODOY FAJARDO CARLOS HERNAN	52.599	41,36%
GODOY CORDOBA ANDRES DARIO	52.599	41,36%
BURITICA RUIZ FRANCISCO ERNEY	21.976	17,28%

Tomado de Certificado de Composición Accionaria.

Godoy Córdoba fue fundada el 31 de enero de 2005 bajo la matrícula mercantil No. 01447565, su domicilio principal es en la ciudad de Bogotá en la Calle 82 No. 10 – 33 Piso 11, dispone de recursos financieros con un buen flujo de efectivo, tarjetas, préstamos y leasing financiero, en la parte tecnológica Godoy Córdoba ha sido una firma pionera gestionando sus herramientas para brindar un servicio óptimo a sus clientes, como lo son SIAC Legal, el Portal de Clientes y BPL, que permiten brindar un servicio eficiente y efectivo.

Portafolio

Godoy Córdoba Abogados S.A.S., es una compañía que tiene como objeto principal: la asesoría, representación judicial y asistencia jurídica nacional e internacional en materia de derecho laboral, financiero, comercial, civil, penal, empresarial y administrativo a personas naturales y jurídicas en derecho privado y público.

El portafolio de la firma se divide en las siguientes unidades:

Tabla 2

Portafolio Godoy Córdoba Abogados S.A.S.

	Servicio.	Descripción.
1.	Asesoría Laboral – Lab 1	Mediante conceptos, llamadas o reuniones brindando soluciones jurídicas
2.	Litigios – Lab 2	Atención de procesos y demandas, fase posterior a la asesoría laboral.

3.	Migratorio – Mig	Asesoría y expedición de documentos dirigido a los extranjeros.
4.	Ministerio – Lab 3	Atención diligencias ante el ministerio del trabajo
5.	Cuentas Globales – CGL	Asesoría laboral internacional con participación de otros países
6.	Colectivo – Lab 5	Negociaciones sindicales, tribunal de arbitramento y convenciones colectivas
7.	Auditorias – Lab 4	Investigación y exploración del buen funcionamiento dentro de una compañía.
8.	Otras Especialidades – OEA	Aliados externos en materia diferente laboral, seguridad social y migratorio como tributario.
9.	Corte – Cte	Casaciones y oposiciones
10.	Capacitaciones - Cap	Entrenamientos jurídicos con novedades del sector en temas laborales y globales

Elaboración propia: Fuente Dashboard Godoy Córdoba Abogados SAS

Situación financiera

Para el año 2017, la firma tuvo un crecimiento en ventas del 19,85% principalmente en las unidades de litigios y auditorias, obtuvo un aumento de treinta y cuatro nuevos clientes. Mantiene contratos en ejecución a más de un año, su convertibilidad en efectivo está sujeta a un plazo no mayor a tres meses o menos y actualmente no se identifican riesgos en el mercado que pongan en peligro la compañía.

	NOTA	DICIEMBRE 2017	%	DICIEMBRE 2016	%	VARIACION
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE		9.570.074.015	82,3 %	6.546.295.328	76,6 %	3.023.778.688
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	13	681.504.916	5,9 %	71.980.373	0,8 %	609.524.543
INVERSIONES PERMANENTES	16	13.641.836	0,1 %	-	0,0 %	13.641.836
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	14	6.394.954.944	55,0 %	4.695.875.622	55,0 %	1.699.079.323
ANTICIPO IMPUESTOS, RETENCIONES Y SALDOS A FAVOR	15	2.479.972.319	21,3 %	1.778.439.333	20,8 %	701.532.986
ACTIVO NO CORREINTE		2.065.088.069	17,7 %	1.997.500.956	23,4 %	67.587.113
INVERSIONES PERMANENTES	16	222.530.000	1,9 %	60.080.000	0,7 %	162.450.000
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	17	1.842.558.069	15,8 %	1.937.420.956	22,7 %	-94.862.887
TOTAL ACTIVO		11.635.162.085	100,0 %	8.543.796.284	100,0 %	3.091.365.801
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE		6.873.877.668	86,0 %	5.818.186.768	90,1 %	1.055.690.900
PASIVO FINANCIERO	18	1.279.459.853	16,0 %	1.927.302.745	29,8 %	-647.842.891
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	19	3.929.302.363	49,2 %	3.104.381.228	48,1 %	824.921.135
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	20	1.273.105.522	15,9 %	432.725.638	6,7 %	840.379.883
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	21	392.009.929	4,9 %	353.777.156	5,5 %	38.232.773
PASIVO NO CORREINTE		1.117.302.361	14,0 %	641.302.361	9,9 %	476.000.000
PASIVO FINANCIERO	18	1.117.302.361	14,0 %	641.302.361	9,9 %	476.000.000
TOTAL PASIVO		7.991.180.029	100,0 %	6.459.489.129	100,0 %	1.531.690.899,83
PATRIMONIO						
PATRIMONIO		-3.643.982.056	100,0 %	-2.084.307.155	100,0 %	-1.559.674.901
CAPITAL SOCIAL	23	105.198.000	2,9 %	105.198.000	5,0 %	-
SUPERAVIT DE CAPITAL		89.242.034	2,4 %	89.242.034	4,3 %	-
RESERVAS		53.200.511	1,5 %	53.200.511	2,6 %	-
GANANCIAS ACUMULADAS		3.396.341.511	93,2 %	1.836.666.610	88,1 %	1.559.674.901
TOTAL PATRIMONIO		3.643.982.056	100,0 %	2.084.307.155	100,0 %	1.559.674.900,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		11.635.162.085		8.543.796.284		3.091.365.801

Figura 1
Estado de Situación Financiera. Estados Financieros Godoy Córdoba Abogados SAS (2016-2017).

Situación organizacional

La firma tiene dos divisiones organizacionales:

1. Centro De Servicios Legales Estratégicos (CLE - Producción)

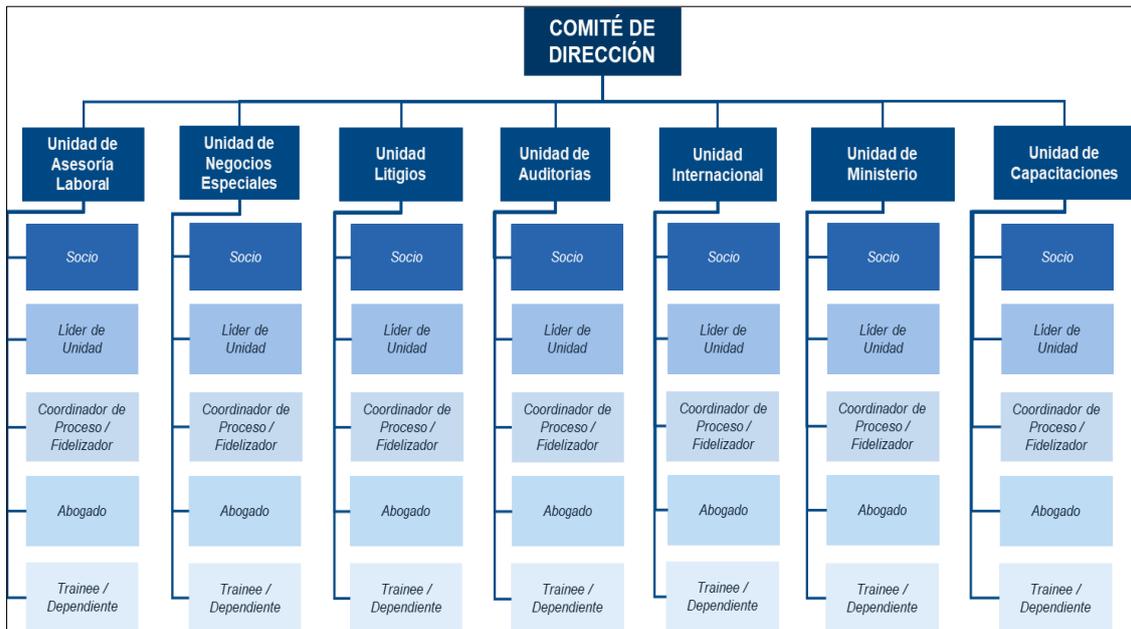


Figura 2. Estructura Organizacional, (CLE-Producción). Tomado de archivo presentación de empresa, (2018).

2. Centro Estratégico Administrativo (CEA)

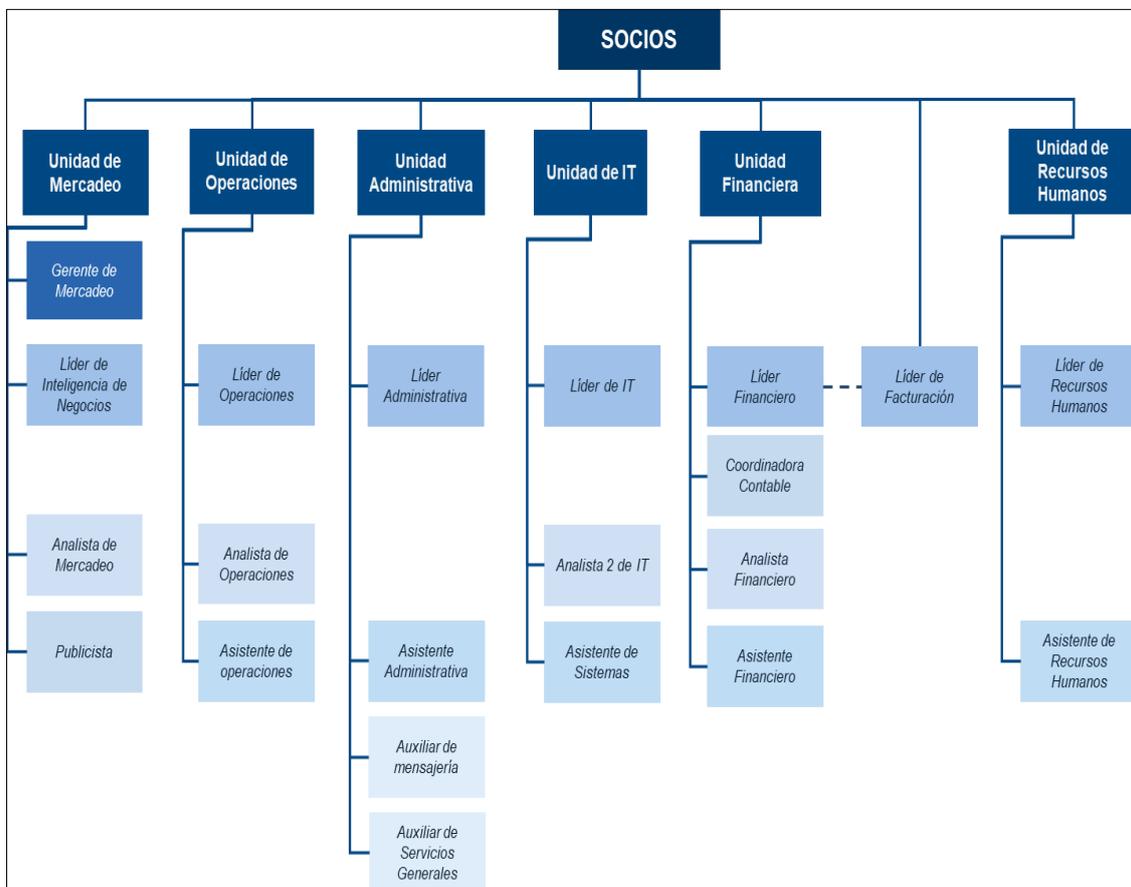


Figura 3. Estructura Organizacional, (CEA).). Tomado de archivo presentación de empresa, (2018).

Análisis sectorial

5 Fuerzas de porter

Tabla 3

Las 5 Fuerzas de Porter

Competencia:	La amenaza de entrada de nuevos competidores se ve reflejada mediante el ingreso de una nueva firma extranjera al país, el ofrecimiento de un plus del servicio o la unión de dos o más firmas laborales en Colombia.
Poder de negociación de los proveedores:	<p>El poder de negociación de los proveedores toma lugar cuando no se cumplen con los requerimientos exigidos (Documentación, tiempos de entrega, calidad del servicio, entre otros). Cuando ocurre una situación así se cambia de proveedor.</p> <p>Los proveedores externos pueden convertirse en competencia en el momento en que tome fuerza como una firma laboral.</p> <p>Se llega a términos de negociación con los proveedores cuando se está pensando en sustituirlos, o se requieren manejos específicos en tarifas.</p>
Productos sustitutos:	Debido al costo que posee la firma para adquirir alguno de sus servicios, los clientes pueden acudir a que les brinden un servicio diferente, por un costo más bajo.
Poder de negociación de los clientes:	Ocurre cuando los clientes tienen la posibilidad de adquirir los servicios por precios más bajos, por lo cual, si el cliente está fidelizado a la firma exigen términos especiales respecto a la prestación, cobros del servicio y la facturación de este.
Grado de rivalidad entre los competidores:	El mayor competidor de la firma es López & Asociados; aunque Godoy Córdoba Abogados maneja un alto posicionamiento frente a la competencia por estar en la banda ¹ número uno. Sus servicios no dejan de ser costosos, por lo cual se invierte de manera significativa en pautas publicitarias, páginas web, redes sociales, revistas económicas y reuniones nacionales e internacionales.

Elaboración propia.

Impulsores subyacentes

¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?.

En primera instancia la firma está bien establecida respecto al actual entorno económico, frente al mercado representa una demanda constante y permite

¹ Tanto los estudios como los abogados son rankeados en Bandas de 1 a 6, siendo Banda 1 el mejor puesto. Puede haber más de una firma o profesional en cada Banda. Fuente: GUYES & REGULES.

retroalimentar el proceso, reconocida por varios entes con la banda número uno, lo que le permite mantener en la actualidad contratos en ejecución a más de un año rentables y solventes.

¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?.

La principal fuerza controladora de la rentabilidad de Godoy Córdoba es el reconocimiento que ha logrado al transcurrir con su experiencia, además de esto ha logrado fidelizar como clientes a grandes empresas importantes del país, otra de las fuerzas de la firma es que su alcance abarca varias partes del país en temas laborales y en temas migratorios esto gracias a que sus alianzas con Littler Global ha permitido consolidar clientes a nivel mundial.

¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?.

Si, puesto que el derecho laboral y migratorio es un tema que se vive en la actualidad, las empresas en Colombia buscan un acompañamiento para la seguridad y bienestar de sus colaboradores demandando un asesoramiento continuo, por lo que se consolidan en contratos fijos a largo plazo.

¿Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto de las cinco fuerzas?.

En la actualidad hay que tener en cuenta todos los jugadores del mercado y lo que están haciendo para atraer nuevos clientes, sin embargo, Godoy Córdoba Abogados es reconocida como la firma número uno en Derecho laboral por Legal 500 y Chambers and Partners lo que le permite tener un buen prestigio y reconocimiento frente a los otros competidores.

Análisis PESTEL

Tabla 4
Análisis PESTEL

Política:	La situación política de Colombia, aunque no es la mejor, frena por momentos el desarrollo de la prestación de los servicios de las asesorías legales, sin embargo, en ocasiones esto permite que de igual forma se desarrolle y enfatice directamente a algunos nichos de mercado.
Economía:	Según la revista dinero el mercado de servicios legales cada vez tiene ofertas más sofisticadas, siendo no solamente un mercado local si no ajustándose a parámetros internacionales como el ingreso de

	Colombia a la OCDE, que ha ocasionado grandes cambios en el ámbito del derecho laboral ostentando nuevos retos para el sector.
Social:	Los entornos Sociales en Colombia permiten que el servicio que se presta sea direccionado, pues como primera medida se brinda una asesoría y capacitación para conocer adecuadamente los temas sociales que pueden afectar tanto al empleado como al empleador.
Tecnología:	En la actualidad se han desarrollado varias tecnologías aplicándose de manera adecuada a las asesorías legales, especialmente para el caso de Godoy Córdoba se han desarrollado herramientas tecnológicas que permiten llevar un control en tiempo real para el cliente sobre el status de sus procesos.
Ecológicos / ambientales:	Normativamente se debe cumplir con la factura electrónica, factor principal que contribuye al mejoramiento ambiental al disminuir aproximadamente un número de 5000 facturas en papel a un margen mínimo.
Legal:	En la actualidad y teniendo en cuenta la posesión del nuevo presidente de la Republica de Colombia, representa cambios y reformas políticas, implementación de leyes y normas que afectan los procesos que requieren ser contratados por los clientes, por tal motivo Godoy Córdoba debe mantenerse en constante actualización política y jurídica.

Elaboración Propia.

Definición del problema

Actualmente Godoy Córdoba Abogados, cuenta con más de quinientos clientes, los cuales generan ingresos para la compañía por diferentes conceptos (ver tabla número dos), dichos conceptos requieren que se incurran en gastos diferentes a los Honorarios profesionales de los abogados, gastos reembolsables que no están siendo pagados a tiempo por los clientes o en ocasiones se devuelven las facturas, ocasionando reprocesos y en muchos instantes pérdida de dinero.

Por ejemplo, para la solicitud de una visa en los trámites migratorios para una empresa que requiere de un extranjero, se incurren en erogaciones tales como:

- Tramites de Visa
- Certificados de estudio
- Certificados Familiares
- Acompañamiento
- Fotocopias
- Transportes
- Entre otros

La firma ha establecido que la erogación por dichos conceptos para completar el servicio adecuado debe ser asumidos por los clientes, pero en el transcurso del año se ha podido determinar mediante los gastos que se han reembolsado y los que no se han permitido reembolsar, que por supuesto está ocasionando gastos adicionales para la firma.

Actualmente el proceso de generación de cobros reembolsables empieza cuando se origina dicho cobro, luego de esto llega al área de causación donde se tiene medianamente un filtro con controla el ingreso de dichos gastos, luego se ingresa a SAP y se genera inmediatamente un concepto el cual el área de facturación procede a añadirlo a la factura de cada cliente, cuando este gasto se acepta solo se espera cumplir su recaudo, pero cuando no es así, el cliente puede devolver la factura o solicitar el soporte de dicho concepto.

Cuando se devuelve la factura, se incurren en el incremento de costos como mensajería, papel, impresiones y tiempo por parte del área de facturación y de causación. Cuando solicitan el soporte, en muchas ocasiones se evidencia que el gasto quedo mal cobrado o no cumple con los requerimientos que solicita el cliente; esto representa nuevamente costos adicionales como los mencionados anteriormente y adicional a esto

se desgasta un poco la relación comercial debido a su inconformidad con el final del servicio que sería la facturación, sin olvidar por supuesto los reprocesos que tienen todas las áreas implicadas.

Gastos que por política empresarial deben ser cobrados a los clientes. Sin embargo, actualmente se han determinado algunos factores que no permiten tener una buena recuperación de manera que el cliente en muchas ocasiones impugne estos cobros, algunos son:

- Cobro de gastos reembolsables tiempo después de su generación, por ejemplo: cobrar en octubre un gasto en el que se incurrió para un proceso en el mes de agosto.
- No tener los datos completos para el cobro del gasto, por ejemplo: persona a la que fue aplicado el proceso, cliente al que se debe cobrar y que tipo de servicio fue prestado.
- Datos erróneos como decir que se debe cobrar a un cliente, pero en realidad quedo mal asociado y era otro cliente.
- No este establecido en un contrato u oferta este tipo de recobros.
- La tarifa está implícita en el contrato previamente establecido.

Este tipo de reprocesos están generando que los gastos reembolsables no se puedan cobrar, esto significa que cuando se cobra un gasto que no es reembolsable, devuelven una factura y se debe expedir nuevamente, lo que contempla más de quince días de reprocesos en el cobro de la cartera.

Por otra parte, no se está teniendo claridad en los conceptos al momento de causar un gasto como reembolsable en la compañía, lo que genera demoras en el proceso contable, de facturación y a su vez de tesorería y flujos de efectivo, este proyecto busca que las erogaciones que sean reembolsables para los clientes de la firma se cobren de manera adecuada, en el momento adecuado y bajo los requerimientos del cliente.

Objetivos

Mejorar el recaudo de dichas erogaciones y satisfacer las necesidades de los clientes en dichos procedimientos en el recobro de gastos reembolsables en la firma Godoy Córdoba Abogados SAS para la vigencia 2019.

Objetivos específicos

- Conocer plenamente los requerimientos de los clientes, tipos de cobro puntuales actualizados al 2019.
- Disminuir un 5% los gastos asumidos por la firma Godoy Córdoba en el 2019 respecto al año anterior.
- Aumentar la facturación de gastos reembolsables en un 5% con respecto al periodo anterior.

Alcance

Este proyecto es el primer paso para la mejora del retorno de los gastos incurridos como reembolsables, se centra en desarrollar un proceso simple de control y calidad donde se puedan ejecutar dichos cobros de la manera más organizada para la firma y para el cliente, esto incluye:

- En primer lugar, elaborar una base de datos que contenga los gastos recurrentes de los clientes inicialmente en la unidad de litigios. Esto implica:
 - o Dividir los ingresos por tipo de unidad y escoger únicamente litigios.
 - o Seleccionar los ingresos de la unidad de litigios por tipo de ingreso, es decir únicamente los provenientes de gastos reembolsables.
 - o Obtener información por medio de informes de notas crédito acerca de las devoluciones provenientes de cada cliente.
 - o Determinar por qué ocurrieron dichas devoluciones.

- En segundo lugar, encontrar los clientes y verificar los montos facturados al año por cada uno, organizándolos de manera tal que se pueda identificar los clientes potenciales, aquellos que tienen manejo de negociación en la firma y con quienes se debe de tener acuerdos especiales para el cobro de estos gastos.

- En tercer lugar, se deberá identificar según los requerimientos de los clientes de qué manera se establecerá la política para cada uno, para esto se han definido unas opciones que pueden ser agradables para el comprador:
 - o Se puede tratar de un valor implícito en las mensualidades cobradas.
 - o Un valor determinado al mes, donde sea fijo sin importar la cantidad de gastos en los que incurra el proceso.

- Por último, si definitivamente el cliente no accede al cobro de estos gastos reembolsables, se determinará cobrar un pequeño valor o aumento en las mensualidades que permita hacer de esta pérdida un poco más flexible y que afecte en lo más mínimo los resultados que se esperan de la compañía.

El indicador “Porcentaje gastos reembolsables” permitirá observar el aumento del cobro por este concepto después de implementar las mejoras que se pretenden realizar, es

decir se comparara el porcentaje que representa el ingreso por el cobro de gastos reembolsables cobrados frente al total de los ingresos de la compañía, el indicador es el siguiente:

$$\frac{\text{Gastos cobrados}}{\text{Total de gastos reembolsables}} * 100$$

Figura 4. Indicador “Porcentaje de gastos reembolsables”. Elaboración propia.

El tiempo de duración de este proyecto será de 18 meses, para estas etapas se verán integradas las áreas de contabilidad, facturación y operaciones, donde los asistentes y gestores proporcionarán la información y serán los encargados de vigilar adecuadamente el proceso que se está implementando bajo la supervisión de los gerentes de cada área.

Antecedentes

Marco referencial

Referentes normativos.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (29 de diciembre de 1993). Artículo 38. Ingresos. *“Los ingresos representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades, realizadas durante un período, que no provienen de los aportes de capital.”* [Decreto 2649]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

Acudiendo a la información de este artículo, para Godoy Córdoba Abogados, los ingresos por cobro de gastos reembolsables significan una entrada de recurso aun teniendo en cuenta que es un pago a un tercero, por tal motivo para efectos tributarios, se tienen en cuenta dichos ingresos como base gravable para la presentación del Impuesto de Industria y Comercio.²

Dirección General de Impuestos Nacionales (30 de marzo de 1989). Artículo 107. Las expensas necesarias son deducibles. *“Son deducibles las expensas realizadas durante el año o período gravable en el desarrollo de cualquier actividad productora de renta, siempre que tengan relación de causalidad con las actividades productoras de renta y que sean necesarias y proporcionadas de acuerdo con cada actividad. La necesidad y proporcionalidad de las expensas debe determinarse con criterio comercial, teniendo en cuenta las normalmente acostumbradas en cada actividad y las limitaciones establecidas en los artículos siguientes”.* [Decreto 624]. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3631_documento.pdf

Con base en este artículo, los gastos reembolsables son tomados como deducibles en el impuesto de la renta, siempre y cuando cumpla con los requisitos necesarios para su deducción.

² El impuesto de Industria y Comercio es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en Bogotá en forma ocasional o permanente con o sin establecimientos.

Referente teórico.

- En archivo anexo No. 1, se observa la aplicación de una guía para el manejo de gastos reembolsables de la compañía Oleoducto de los llanos Orientales SA Formato GC-G-001 Versión 1.
- En archivo anexo No. 2, Se tiene identificación de la aplicación de las políticas establecidas de gastos reembolsables para Testing House, una compañía mexicana que provee servicios de consultoría, soluciones tecnológicas.
- En archivo anexo No. 3, se aplicó un procedimiento de viajes, anticipos, rendiciones y reembolsos en la Universidad Andrés Bello de la ciudad de Chile, donde estandarizaron los gastos de viaje y los relacionados de la actividad institucional y brindan orientación sobre los gastos que son reembolsables.

Referente institucional.

En la actualidad Godoy Córdoba Abogados no cuenta con una política establecida referente al manejo de gastos reembolsables.

Como los gastos reembolsables son generados por personal directamente contratado por la firma y también por los proveedores, se maneja un formato especial para los colaboradores de la firma (Ver Anexo), aunque exista esta forma, no existen previamente las políticas de su generación. Por otra parte, los proveedores son autónomos en la forma de cobrar dicho gasto, bien sea por una cuenta de cobro o por una factura de venta. El único requisito que se exige es tener claridad en la información de los gastos y tener su respectivo soporte para adjuntar en el cobro para el cliente.

Referentes conceptuales.

- Gasto Reembolsable: son los gastos (tiquetes, expedición de certificados, transportes, alojamientos, fotocopias, entre otros); en que la firma incurre para la ejecución de un servicio, dichas erogaciones esperan ser cobradas al cliente, de manera que se efectuó el retorno del dinero.

Aplicación de la metodología marco lógico

Análisis de los involucrados

Tabla 5

Análisis de los Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos
Clientes	<p>-El cliente percibe una mejora en la facturación dado que se realizará con datos, valores y soportes adecuados.</p> <p>-Al cliente le favorece mantener la legitimidad del negocio reflejada en el contrato de prestación de servicios.</p>	<p>-Error en la información del gasto reembolsable (beneficiarios diferentes, proyectos diferentes, clientes diferentes).</p> <p>-Error en la elaboración de los contratos anteriores, al no tener detallado el manejo de los cobros reembolsables, evidenciándose cuando la firma empezó su expansión.</p>	<p>- Registro de la información clara y puntual por parte del equipo de Operaciones.</p>
Proveedores	<p>- El interés del proveedor radica en generar nuevas oportunidades de negocio con la firma.</p>	<p>-Demora en la causación de facturas por falta de información.</p> <p>-Falta de Soportes</p>	<p>-Información clara y puntual en los anexos de las facturas del proveedor.</p> <p>-Generación de las programaciones</p>

		-Información errónea.	de pago para los proveedores. -Realizar oportunamente las encuestas de satisfacción.
Abogados	-Menos demoras en los pagos de legalizaciones. -Pronto pago de los clientes	-Falta de información y soportes. -No aceptación de facturas por parte de los clientes. -Información errónea.	-Información clara y puntual, proceso, beneficiario y cliente según sea el caso.
Personal de la Compañía	-Cumplimiento de objetivos	-Demora en la aceptación y pago de facturas por parte de los clientes -Información errónea. -Falta de Soportes. -Falta de contactos con el cliente externo.	-Información clara y puntual. -Base de Datos actualizada

Elaboración Propia.

Análisis del problema a través del árbol de problemas

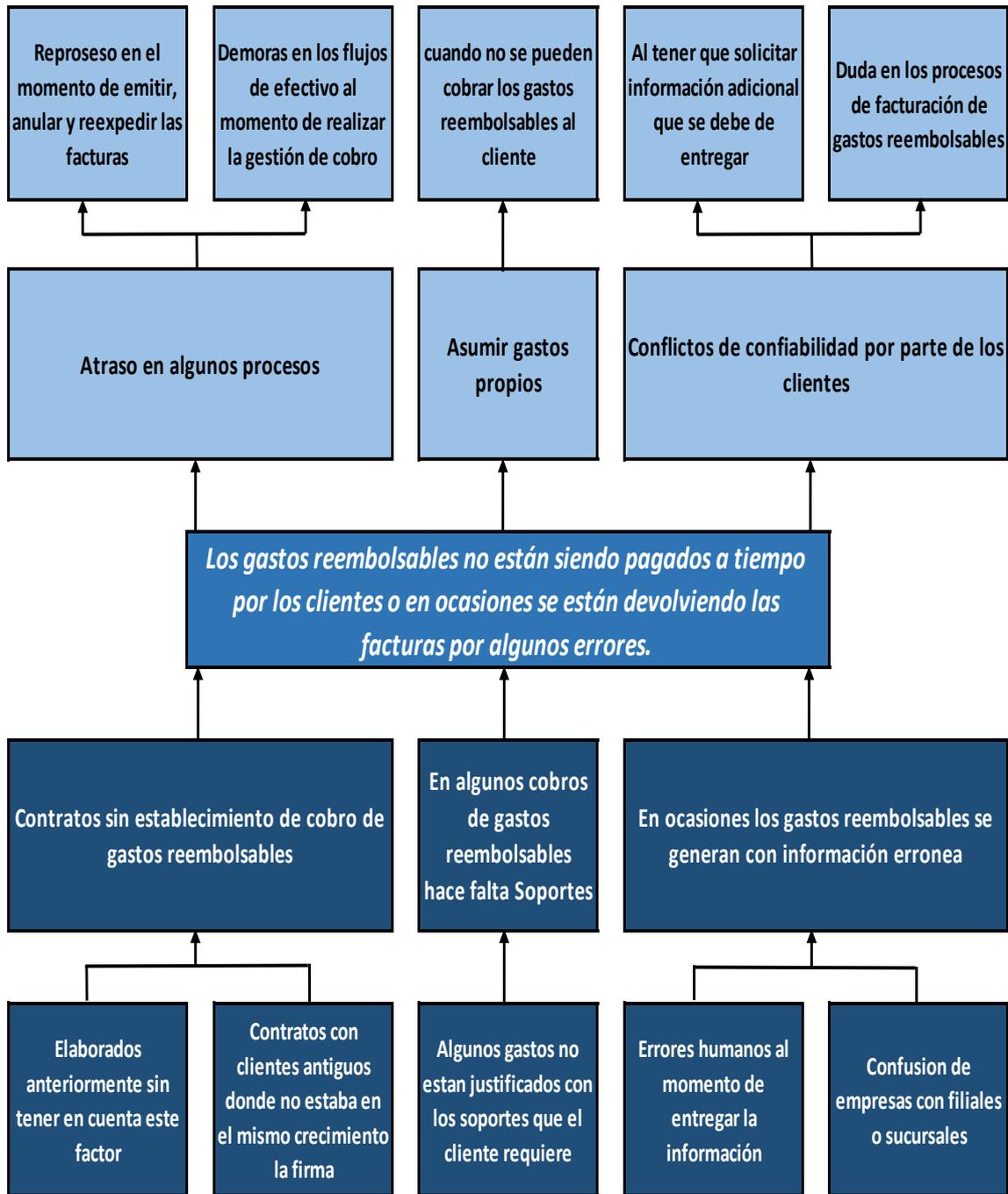


Figura 5. Árbol de Problemas. Elaboración propia.

Análisis del problema a través del árbol de objetivos

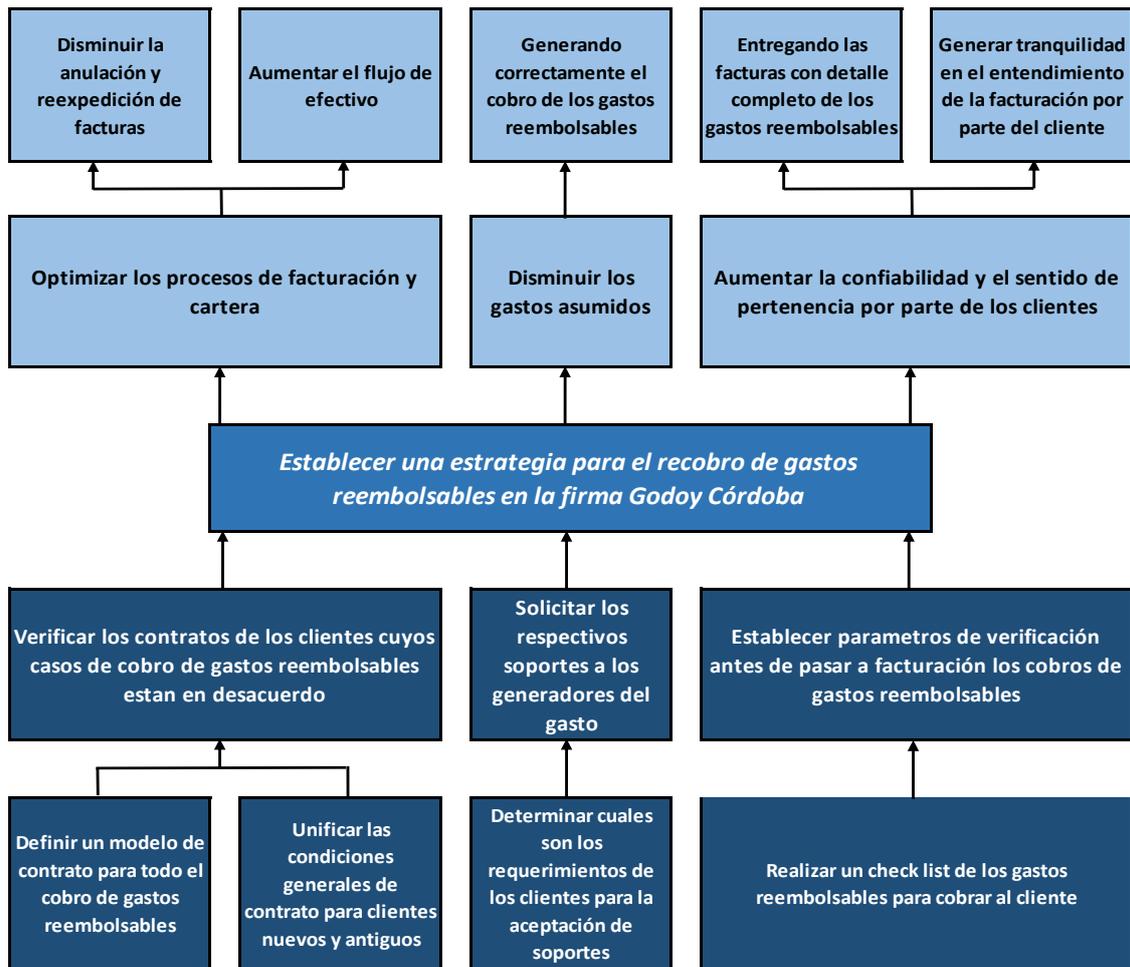


Figura 6. Árbol de Objetivos. Elaboración propia.

Identificación de alternativas de solución

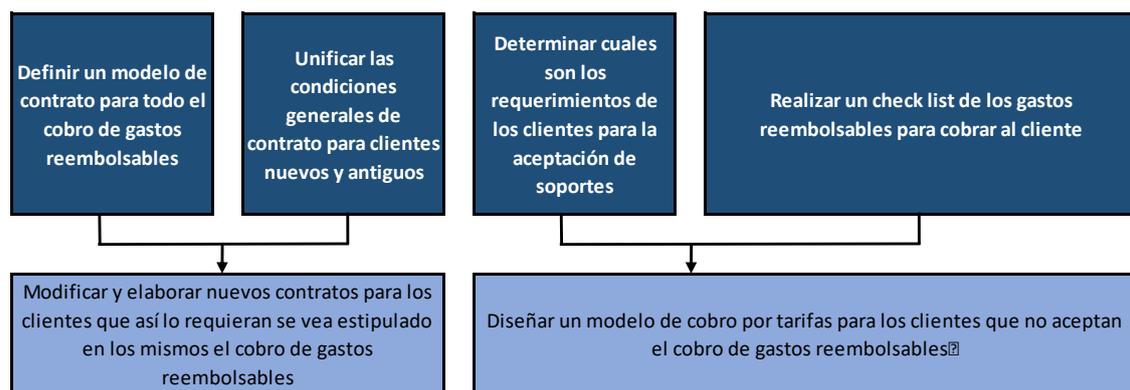


Figura 7. Árbol de Alternativas de Solución. Elaboración propia.

El anterior esquema ilustra las acciones que se han dejado como opción para solucionar el problema identificado mediante el logro de los objetivos propuestos, esto ha permitido establecer las siguientes alternativas:

1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran, de tal manera que se vea estipulado en los mismos el cobro de gastos reembolsables.

Esta alternativa consiste en unificar todos los contratos de la firma, independientemente presenten o no inconvenientes en el cobro de gastos reembolsables, en este orden de ideas se busca que todos los contratos tanto para clientes antiguos y clientes nuevos presenten las mismas condiciones de cobro de gastos reembolsables de tal manera que no existan baches al momento de generar estos cobros.

Hay que tener en cuenta que esta alternativa incurrirá en costos más altos, esto reflejado en que al momento de cambiar las condiciones contractuales de los clientes se deben establecer reuniones que permitan presentar y obtener la aprobación de los clientes en mención, lo cual puede ocasionar disgustos en los clientes que han venido trabajando por muchos años con la firma.

2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables.

Esta alternativa se basa específicamente en intervenir a los clientes que se ven afectados y repercuten esta afectación en los procesos internos de la firma, para ello, se establecerán reuniones comerciales con los clientes que únicamente presentan estos conflictos, indicando al cliente que se cobrara una única tarifa, para que los costos tanto del cliente como de la firma no se vean afectados, buscando el mejoramiento continuo de los procesos internos y disminuyendo el valor incurrido en asumir gastos que no están presupuestados.

Selección alternativa óptima

Optimizando la mano de obra de los colaboradores de la firma se ha podido establecer que el medio menos traumático para los procesos internos y externos, tanto para el cliente como para la organización que se logra identificar como alternativa óptima es el numeral 2 “*Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables*”. Considerando que al ser menor el número de clientes que no aceptan en la actualidad estos gastos reembolsables, caso contrario a la alternativa No. 1,

no es más sano para la organización realizar un cambio general en los lineamientos de los contratos de los clientes más antiguos, puesto que esto puede ocasionar disgustos en las relaciones comerciales más sólidas en la actualidad.

Esta alternativa de selección se basa luego de investigar el número de clientes que incurren en gastos reembolsables y el número de clientes que presenta algún tipo de inconveniente en el cobro de estos, como se puede observar en la siguiente gráfica:



Figura 8. Perspectiva global de los clientes que incurren en gastos reembolsables. Elaboración propia.

Estos datos fueron tomados con cifras de cierre del año 2018, lo que nos permite concebir una perspectiva más amplia del costo-beneficio en el que se incurriría si para ejecutar la primera alternativa de solución se tienen que manipular todos los clientes, al contrario, mediante la segunda alternativa, nos permite dar una solución directamente a los clientes que presentan algún tipo de inconvenientes para el cobro de gastos reembolsables.

Tamaño del proyecto.

Teniendo claro cuál es el problema y los objetivos anteriormente planteados, esta alternativa de solución va a tomar como referencia únicamente los clientes que están ocasionando la devolución de gastos reembolsables.

Localización del proyecto.

Este proyecto se ubica en la ciudad de Bogotá, esta ubicación se obtiene como consecuencia de la información derivada de las ciudades donde se están generando los

gastos reembolsables, aun teniendo presente que estos gastos se generan por todo el país, se toma como un referente la ciudad de Bogotá debido a que el establecimiento principal de estos clientes se encuentra en la capital del país.

Costos del proyecto.

Al contar con todo el conocimiento de los colaboradores de la firma, se espera que los costos del proyecto se vean únicamente reflejados en las reuniones con los clientes, pues al momento de acordar la tarifa más conveniente para las partes, las modificaciones que dan a lugar se realizaran directamente por parte de las áreas de mercadeo, operaciones y financiero, contratadas directamente por la firma.

Por consiguiente se estima que los costos en los que se incurrirán conforme se establezcan reuniones con los clientes será el siguiente:

Tabla 6
Presupuesto total reunión con clientes

No. De Clientes	Presupuesto por Reunión	Presupuesto Total
30	\$ 400.000,00	\$ 12.000.000,00

Elaboración propia

Estructura analítica del proyecto

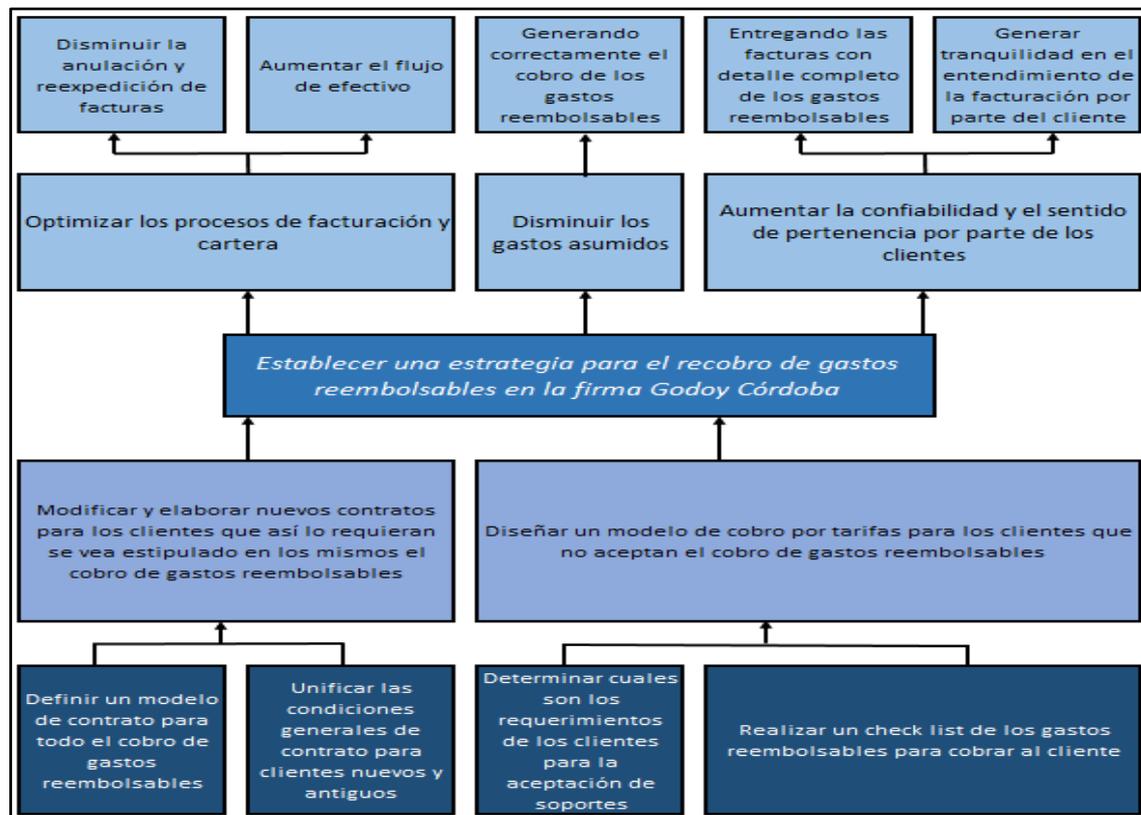


Figura 9. Estructura Analítica del Proyecto. Elaboración propia.

Construcción matriz de planificación del marco lógico

Resumen narrativo

Resumen Narrativo

- F.1. Optimizar los procesos de facturación y cartera
F.2. Disminuir los gastos asumidos
F.3. Aumentar la confiabilidad y el sentido de pertenencia por parte de los clientes
-

P. Establecer una estrategia para el recobro de gastos reembolsables en la firma Godoy Córdoba

- C.1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran se vea estipulado en los mismos el cobro de gastos reembolsables
C.2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables
-

- A.1.1 Definir un modelo de contrato para todo el cobro de gastos reembolsables
A.1.2 Unificar las condiciones generales de contrato para clientes nuevos y antiguos
A.2.1. Determinar cuáles son los requerimientos de los clientes para la aceptación de soportes
A.2.2. Realizar una lista de comprobación de los gastos reembolsables para cobrar al cliente
-

Diseño de indicadores

Para la elaboración de los indicadores se construyó una lista con alternativas que permitan medir el logro de los objetivos inicialmente planteados y los supuestos que den a lugar según los involucrados, un indicador que se podrá realizar al final del proyecto y que no requiere de expertos para su análisis. A continuación se muestra un cuadro de indicadores seleccionados con sus metas.

Tabla 7
Diseño de Indicadores

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	META FINAL
Fin	F.1. Optimizar los procesos de facturación y cartera	F.1.1. ((Notas crédito 2019 - Notas crédito 2018) / Notas crédito 2018) * 100	Disminuir en un 10% o más la devolución de facturas de venta de gastos reembolsables con respecto al año anterior.
	F.2. Disminuir los gastos asumidos F.3. Aumentar la confiabilidad y el sentido de pertenencia por parte de los clientes	F.2.1. ((Gastos Asumidos 2019 - Gastos Asumidos 2018) / Gastos Asumidos 2018) * 100	Disminuir en un 5% o más los gastos que la firma debe asumir como propios con respecto al año anterior.
Propósito	P. Establecer una estrategia para el recobro de gastos reembolsables en la firma Godoy Córdoba	P.1. ((Gastos Reembolsables facturados 2019 - Gastos reembolsables facturados 2018) / Gastos reembolsables facturados 2018) * 100	Aumentar la facturación de gastos reembolsables en un 5% con respecto al periodo anterior.
Componentes	C.1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran, de igual forma se vea estipulado en los mismos el cobro de gastos reembolsables	C.1.1. Contratos actualizados en 2019	Determinar cuántos contratos fueron actualizados en el año 2019 con la característica de incluir el cobro de gastos reembolsables
	C.2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables	P.1. ((Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2019 - Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2018) / Clientes que	Determinar qué porcentaje de clientes acepto el cobro de gastos reembolsables por tarifas con respecto al año anterior

		aceptan gastos reembolsables en el año 2018) * 100	
Actividad	A.1.1 Definir un modelo de contrato para todo el cobro de gastos reembolsables. A.1.2 Unificar las condiciones generales de contrato para clientes nuevos y antiguos	A.1. Número de modelos de contrato diseñados para unificar las condiciones de cobro de gastos reembolsables	Escoger la mejor opción de contrato con las condiciones de gastos reembolsables para los clientes nuevos y antiguos
	A.2.1. Determinar cuáles son los requerimientos de los clientes para la aceptación de soportes A.2.2. Realizar una lista de comprobación de los gastos reembolsables para cobrar al cliente	A.2. Número de clientes que exigen requerimientos para el cobro de gastos reembolsables	Determinar mediante una lista de comprobación cuales son los clientes que exigen requerimientos para el cobro de gastos reembolsables

Elaboración propia

Identificación de medios de verificación

Tabla 8

Medios de verificación

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Fin	F.1. Optimizar los procesos de facturación y cartera F.2. Disminuir los gastos asumidos F.3. Aumentar la confiabilidad y el sentido de pertenencia por parte de los clientes	F.1.1. ((Notas crédito 2019 - Notas crédito 2018) / Notas crédito 2018) * 100 F.2.1. ((Gastos Asumidos 2019 - Gastos Asumidos 2018) / Gastos Asumidos 2018) * 100	Informes de documentos de notas crédito de los años 2018 y 2019 extraídos de SAP Informes de las cuentas de los gastos asumidos en los años 2018 y 2019 extraídos de SAP
	Propósito	P. Establecer una estrategia para el recobro de gastos reembolsables	P.1. ((Gastos Reembolsabl

	en la firma Godoy Córdoba	es facturados 2019 - Gastos reembolsables facturados 2018) / Gastos reembolsables facturados 2018) * 100	de Godoy Córdoba Abogados
Componentes	C.1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran, de igual forma se vea estipulado en los mismos el cobro de gastos reembolsables	C.1.1. Contratos actualizados en 2019	Informe de contratos firmados en el año 2019 por parte del área de mercadeo
	C.2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables	P.1. ((Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2019 - Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2018) / Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2018) * 100	Listado de clientes que aceptan el cobro de gastos reembolsables, generado desde la tabla de gastos reembolsables.
Actividad	A.1.1 Definir un modelo de contrato para todo el cobro de gastos reembolsables.	A.1. Número de modelos de contrato diseñados para unificar las condiciones de cobro de gastos reembolsables	Informe de modelos de contrato diseñados por parte del área de mercadeo
	A.1.2 Unificar las condiciones generales de contrato para clientes nuevos y antiguos		

	<p>A.2.1. Determinar cuáles son los requerimientos de los clientes para la aceptación de soportes</p> <p>A.2.2. Realizar una lista de comprobación de los gastos reembolsables para cobrar al cliente</p>	<p>A.2. Número de clientes que exigen requerimientos para el cobro de gastos reembolsables</p>	<p>Listado de clientes que aceptan el cobro de gastos reembolsables, generado desde la tabla de gastos reembolsables.</p>
--	---	--	---

Elaboración propia

Identificación de supuestos

Tabla 9

Identificación de Supuestos

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	SUPUESTOS
Fin	<p>F.1. Optimizar los procesos de facturación y cartera</p> <p>F.2. Disminuir los gastos asumidos</p> <p>F.3. Aumentar la confiabilidad y el sentido de pertenencia por parte de los clientes</p>	<p>Reestructuraciones en las áreas de operaciones, facturación, mercado y financiero en el año 2019</p>
Propósito	<p>P. Establecer una estrategia para el recobro de gastos reembolsables en la firma Godoy Córdoba</p>	
Componentes	<p>C.1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran, de igual forma se vea estipulado en los mismos el cobro de gastos reembolsables</p>	
	<p>C.2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables</p>	<p>Modificación de cláusulas por parte de los clientes</p>
Actividad	<p>A.1.1 Definir un modelo de contrato para todo el cobro de gastos reembolsables.</p>	<p>Clientes antiguos sin aceptación al cambio</p>

	A.1.2 Unificar las condiciones generales de contrato para clientes nuevos y antiguos	
	<p>A.2.1. Determinar cuáles son los requerimientos de los clientes para la aceptación de soportes</p> <p>A.2.2. Realizar una lista de comprobación de los gastos reembolsables para cobrar al cliente</p>	

Elaboración Propia

Matriz de marco lógico

Con base en los resultados que se han obtenido de los análisis anteriores se construye la matriz lógica del proyecto a continuación:

Tabla 10

Matriz de marco lógico

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin	F.1. Optimizar los procesos de facturación y cartera	F.1.1. ((Notas crédito 2019 - Notas crédito 2018) / Notas crédito 2018) * 100	Informes de documentos de notas crédito de los años 2018 y 2019 extraídos de SAP	Reestructuraciones en las áreas de operaciones, facturación, mercado y financiero
	F.2. Disminuir los gastos asumidos	F.2.1. ((Gastos Asumidos 2019 - Gastos Asumidos 2018) / Gastos Asumidos 2018) * 100	Informes de las cuentas de los gastos asumidos en los años 2018 y 2019 extraídos de SAP	
Propósito	P. Establecer una estrategia para el recobro de gastos reembolsables en la firma Godoy Córdoba	P.1. ((Gastos Reembolsables facturados 2019 - Gastos reembolsables facturados 2018) / Gastos reembolsables facturados 2018) * 100	Cifras de los gastos reembolsables de los años 2018 y 2019 en el Dashboard de Godoy Córdoba Abogados	
Componentes	C.1. Modificar y elaborar nuevos contratos para los clientes que así lo requieran, de igual forma se vea estipulado en los	C.1.1. Contratos actualizados en 2019	Informe de contratos firmados en el año 2019 por parte del área de mercadeo	

	mismos el cobro de gastos reembolsables			
	C.2. Diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables	P.1. ((Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2019 - Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2018) / Clientes que aceptan gastos reembolsables en el año 2018) * 100	Listado de clientes que aceptan el cobro de gastos reembolsables, generado desde la tabla de gastos reembolsables.	Modificación de cláusulas por parte de los clientes
Actividad	A.1.1 Definir un modelo de contrato para todo el cobro de gastos reembolsables. A.1.2 Unificar las condiciones generales de contrato para clientes nuevos y antiguos	A.1. Número de modelos de contrato diseñados para unificar las condiciones de cobro de gastos reembolsables	Informe de modelos de contrato diseñados por parte del área de mercadeo	Clientes antiguos sin aceptación al cambio
	A.2.1. Determinar cuáles son los requerimientos de los clientes para la aceptación de soportes A.2.2. Realizar una lista de comprobación de los gastos reembolsables para cobrar al cliente	A.2. Número de clientes que exigen requerimientos para el cobro de gastos reembolsables	Listado de clientes que aceptan el cobro de gastos reembolsables, generado desde la tabla de gastos reembolsables.	

Elaboración propia

Seguimiento y verificación

En el primer semestre de transcurso de la planificación del proyecto, se han visto involucrados como se pensaba los departamentos de financiero, operaciones y mercadeo, frente a esto, en enero del año 2019 se realizó un ajuste de departamentos, por lo que el portafolio fue dividido por cada unidad y entregado a cada gestor de cuenta quienes deben facturar honorarios y gastos reembolsables, por lo que al comenzar el año se efectuó la revisión de los clientes que han tenido restricciones al momento de facturar y se empezó a efectuar estudios de cada uno, para identificar la mejor solución a convenir con el cliente, también se han elaborado tablas informativas, donde se puede evidenciar cada cliente que no recibe gastos reembolsables y los requerimientos puntuales de cada uno.

Sin embargo, aún se debe trabajar en identificar plenamente los requerimientos de los clientes y se produjo un error informático donde se deterioró la base de datos donde se tenía la información de los gastos reembolsables facturados y pendientes por facturar de cada cliente, esto ocasiono demoras en la facturación del mes de marzo, este inconveniente fue solucionado a finales del mes de marzo, donde se comparte la base a cada uno de los gestores de cuenta para que puedan facturar dichos conceptos.

Por lo cual, en el poco transcurso de la implementación de actividades del proyecto, se recomienda brindar una orientación más específica a cada gestor de cuenta (encargados de la facturación) puesto que al llevar cuatro meses en el cargo, se han visto reflejadas algunas devoluciones y no aceptación de gastos por falta de desconocimiento de la información, lo que si no se resuelve en el primer semestre del año podría ocasionar una disminución de las cifras esperadas al final del proyecto.

Conclusiones

Luego de haber levantado toda la información del proceso de manejo de gastos reembolsables de la firma Godoy Córdoba Abogados se encuentra que existen algunas falencias con posibles mejoras. Durante el proceso de revisión algunos de los principales problemas encontrados radican antes de que sea generada la factura al cliente, al cargar los gastos, información deficiente y retraso en los procesos.

Para contrarrestar algunos de los problemas encontrados, se propuso una alternativa optima la cual consiste en diseñar un modelo de cobro por tarifas para los clientes que no aceptan el cobro de gastos reembolsables, esta alternativa se identificó desarrollando previamente un diagnostico al proceso de gastos reembolsables. Logrando que no se deterioren las relaciones comerciales con los clientes, reducir los costos asumidos y la devolución o anulación de facturas.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de la alternativa óptima en la firma con el objetivo de mejorar el recaudo por gastos reembolsables con vigencia del año 2019, permitiéndole a la empresa reducir los gastos que debe asumir como propios.

Se sugiere que se implementen unas capacitaciones adicionales a las personas involucradas en el proceso de facturación de gastos reembolsables, con el fin de disminuir los reprocesos en la emisión de facturas.

Se recomienda evaluar constantemente y hacer seguimiento al proceso de los gastos reembolsables, con el fin de tomar acciones en el momento adecuado para prevenir que se encuentren inconvenientes con pocas probabilidades de solución al finalizar los periodos.

Referencias

Ingenio Empresa. (17 de febrero de 2017). Análisis de involucrados en el marco lógico + ejemplo detallado, Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (29 de diciembre de 1993). Decreto 2649, Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9863>

Dirección General de Impuestos Nacionales. (30 de marzo de 1989). Decreto 624, Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3631_documento.pdf

Oleoducto de los llanos Orientales S.A. (19 de enero de 2015). Guía para el manejo de gastos reembolsables, Recuperado de https://www.odl.com.co/odl/images/abastecimiento/pdf_files/Guia%20Manejo%20Gastos%20Reembolsables.pdf

Testing House. (s.f.) Recuperado de <http://www.testinghouse.com.mx/politicas/Administrativas/Politicas%20Gastos%20Reembolsables.pdf>

Universidad Andrés Bello. (07 de junio de 2017). Procedimiento de viajes, anticipos, rendiciones y reembolsos, Recuperado de <http://investigacion.unab.cl/wp-content/uploads/2017/05/UNAB-DPF-PE-004-Procedimiento-de-Viajes-Anticipos-Rendiciones-y-Reembols....pdf>

Comisión económica para América Latina y el Caribe. (Julio de 2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Anexos

Anexo No. 1 ODL



GUIA PARA EL MANEJO DE GASTOS REEMBOLSABLES

GC-G-001

Versión 1

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir por concepto de Gastos Reembolsables cuando estos sean autorizados.

2. ALCANCE

Este documento aplica para los interventores, administradores, proveedores y contratistas de ODL. Y será de obligatorio cumplimiento.

3. CONDICIONES GENERALES

ODL solicitará al CONTRATISTA que este último garantice que los bienes y/o servicios adquiridos sean a precio de mercado.

EL CONTRATISTA será el único responsable al almacenamiento de los bienes adquiridos por concepto de Gastos Reembolsables.

El CONTRATISTA será el único responsable de cualquier daño o deterioro que sufran los bienes adquiridos por concepto de gastos reembolsables durante el cargue, transporte, descargue y almacenamiento de los mismos.

Las sanciones que se generen por error o negligencia del CONTRATISTA en el cálculo, causación o pago de las retenciones, así como las originadas en la prestación inoportuna de las certificaciones o suministro de la información, sobre pagos a Terceros, serán a cargo del CONTRATISTA.

3.1 ASPECTO CONTRACTUAL

Se reconocerán Gastos Reembolsables con ocasión de la utilización de aquellos recursos que demande el desarrollo de los trabajos cuando se trate de conceptos que no sean naturales o inherentes al objeto del contrato, sino accesorios y que no correspondan a costos propios del contratista.

Los conceptos de gastos reembolsables a reconocer se deberán establecer en la respectiva minuta del contrato.

Página 1 de 3

Este documento ha sido generado para uso exclusivo de Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. o sus Contratistas, la información contenida en este se considera de carácter reservado. Ninguna parte de este documento o sus anexos puede ser reproducida o utilizada sin la aprobación escrita de Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. o su representante.

4/3/2013

	GUIA PARA EL MANEJO DE GASTOS REEMBOLSABLES	GC-G-001
		Versión 1
		Enero 2015

Los pagos que realice el contratista por concepto de Gastos Reembolsables, se realizarán en nombre propio pero por cuenta de ODL, en virtud de un mandato sin representación, y se deberá dar estricto cumplimiento a lo establecido en los artículos 29 del decreto 3050 de 1997 y 3° del decreto 1514 de 1998.

Los gastos incurridos por el Contratista por concepto de traslados y alojamiento del personal requerido en la ejecución del Contrato previamente autorizados por ODL, serán reconocidos y pagados a través del sistema de costo adicional, los cuales deberán ser facturados, sin reconocimiento alguno por concepto de administración y/o utilidad, excepto en los casos que el pre-comité y/o comité de contratos de ODL apruebe su reconocimiento, en todo caso no podrá ser superior al cinco por ciento (5%) del costo adicional.

3.2 OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA:

- A. Identificar en su contabilidad los pagos y retenciones efectuados por cuenta de ODL.
- B. Con ocasión a la adquisición de bienes o servicios por concepto de Gastos Reembolsables, asegurar que las facturas sean emitidas a nombre del Contratista.
- C. Pagar el valor de los insumos y servicios que adquiere bajo el concepto de Gastos Reembolsables.
- D. Expedir al mandante (ODL), en el margen de los cinco (5) primeros días hábiles del mes inmediatamente siguiente de aquel en el cual se incurrieron los Gastos Reembolsables, la cuenta de cobro, informando los respectivos costos, deducciones, impuestos descontables y retenciones en la fuente atribuibles a ODL y acompañada de la certificación GC-F-014.
- E. Guardar, conservar y poner a disposición de ODL y/o de la DIAN, según sea el caso, por el término señalado en el Estatuto Tributario todos los comprobantes, registros, libros de contabilidad, facturas y otros documentos que soporten las operaciones realizadas por concepto de Gastos Reembolsables.

4. DESARROLLO

4.1 PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR LA INCLUSIÓN DE GASTOS REEMBOLSABLES

- A. Durante la Planeación contractual se debe analizar la necesidad de incluir Gastos Reembolsables; de ser necesarios, deberá reflejarse en la minuta del contrato.
- B. En caso de requerirse la inclusión de Gastos Reembolsables en el contrato, el interventor de ODL del área interesada en la celebración de contrato, deberá dejar constancia de las razones que motivan su inclusión a través de la presentación expuesta ante el pre-comité y/o comité de contratos que soporta el proceso de selección.
- C. En la minuta del contrato se debe establecer clara y taxativamente los conceptos (suministros y/o servicios) que se reconocerán y pagarán como Gastos Reembolsables, y señalar su cuantía, sea en valor o en porcentaje, de acuerdo con lo aprobado por el Pre-comité o Comité de Contratos según sea el caso.
- D. No se reconocerá porcentaje de administración asociada a Gastos Reembolsables, excepto en los casos que el pre-comité y/o comité de contratos de ODL apruebe su reconocimiento, en todo caso no podrá ser superior al cinco por ciento (5%) del valor del gasto reembolsables.
- E. Si durante la ejecución del contrato se advierte la necesidad de ampliar el valor o porcentaje de los Gastos Reembolsables, se deberá solicitar autorización al pre-comité de contratos. Si dicha

2/3 August

	GUIA PARA EL MANEJO DE GASTOS REEMBOLSABLES	GC-G-001
		Versión 1
		Enero 2015

modificación, sumada al valor o porcentaje inicial de los Gastos Reembolsables, supera el cinco por ciento (5%) del valor del contrato, se debe dejar justificación suscrita por el Gerente del área interesada en la contratación.

- F. Antes de la utilización del gasto reembolsable, el contratista debe obtener autorización expresa y escrita del interventor del contrato.

4.2 PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DE PAGO DE LOS GASTOS REEMBOLSABLES

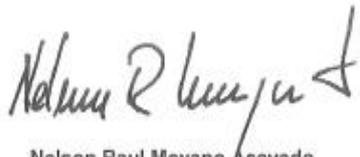
- A. Cuando contractualmente se pacte reconocimiento de gastos reembolsables, se debe realizar el siguiente procedimiento para gestionar su respectivo pago:

- Solicitud formal por parte del contratista estableciendo el monto y descripción de los gastos incurridos.
- Certificación de Gastos Reembolsables GC-F-014, debidamente diligenciada y suscrita por el revisor fiscal y representante legal del contratista, adjuntando copia de la tarjeta profesional del contador y certificado de existencia y representación legal no inferior a 60 días.
- Aprobación de la solicitud de reconocimiento de gastos reembolsables suscrita por el interventor y administrador del contrato de ODL.

- B. De acuerdo con los anteriores documentos debidamente aprobados y una vez incurridos en los respectivos gastos reembolsables, el contratista (mandatario) presentará cuenta de cobro. La radicación de la cuenta de cobro deberá acompañarse de los documentos establecidos en el literal a) del numeral 4° del presente anexo.

TABLA DE VERSIONES Y CAMBIOS

Versión	Fecha	Cambios
1	19/01/2015	Se crea el documento

Revisó	Aprobó
 Angel A. Ortega V. Coordinador de Contabilidad ODL 15/02/2015	 Nelson Raul Moyano Acevedo Gerente General ODL 15/02/2015



3/3 



TESTING HOUSE

POLITICAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRATION POLICIES

POLITICAS GASTOS REEMBOLSABLES REFUND EXPENSES POLICIES

1. Será responsabilidad del comprador exigir siempre factura con requisitos fiscales de sus compras para su correcta deducción y en su caso reembolso del gasto.

The buyer will have the responsibility to always ask for an invoice with all the legal and fiscal requirements of his purchases. That will help the correct deduction and its refund.

2. En el caso de compras donde el establecimiento requiera de un mínimo de compra para extender factura; deberá considerarse la adquisición de productos que cubran la cantidad establecida (no más de \$50.00 pesos de lo contrario, deberá buscarse otro establecimiento), tomando en cuenta lo que haga falta en el laboratorio o bien en la empresa de tal forma que se consiga que la compra sea totalmente deducible.

In the case that the establishment requires a minimum purchase to give an Invoice, the purchaser has to consider buying products that the office or the laboratory need in order to complete the amount required to get an invoice. This minimum purchase should not be more than \$50.00 M.N. but, if the seller requires more, you have to look for another supplier.

3. El total del Reporte de Kilometraje, se pagara en especie. Este se entregará a principios de cada mes al Departamento de Administración; una vez firmado por la gerencia correspondiente de tal forma que después de revisarlo, el gasto sea retribuido por medio de vales de Gasolina durante los primeros 15 días hábiles siguientes a su entrega.

The Mileage Report will be refunded in "payment in kind". The employee will have to deliver it in the beginning of each month to the Administration department after been checked and signed by its management. The expense will refunded with fuel coupons during the next 15 working days.

4. Cuando el personal carezca de vehículo y necesite utilizar taxis para transportarse y retomar al ejercer un servicio o una instalación a un cliente, este deberá usar taxis en convenio con la empresa. Pondrá su nombre, No. de proyecto (si fue una instalación servicio postventa o garantía) y firma sobre el comprobante con copia

que el taxista le extienda para que posteriormente sea facturado el servicio quincenalmente a la empresa y se convierta en un gasto debidamente comprobado.

When the personnel has not vehicle and has to visit and return from customer's site because of a service or an installation, he must use taxis in agreement with the company. The personnel should write his name, job number (if it was an Installation, service or warranty) and sign over a receipt (with a copy) that will be given by the taxi driver, in order to be invoiced subsequently every fifteen days.

5. El personal de limpieza deberá firmar un recibo por "salarios asimilados" para que su pago sea debidamente deducido.

The cleaning staff must sign an official receipt to deduce their payment correctly.



El cumplimiento cabal de estas políticas, nos permitirán un mejor asentamiento de la contabilidad y esto a su vez, dará una mejor lectura de los resultados contables los cuales nos proporcionarán datos más precisos para la toma de decisiones operativas, administrativas y financieras que promuevan una mejor distribución del presupuesto y responsable uso de nuestros recursos.

The fulfillment of these policies will allow us a better accounting entry so, a better reading of the accounting results. They will provide us; precise information to take proper strategic decisions to promote a correct distribution of the budget and a responsible spend of our resources.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	1 de 18



**Universidad
Andrés Bello**

**PROCEDIMIENTO DE VIAJES,
ANTICIPOS, RENDICIONES Y
REEMBOLSOS**

UNAB-DPF-PE-004

Versión	Fecha	Elaborado	Descripción del Cambio
1	21-03-2016	Juan Abuhadba	Documento Inicial.
2	07-06-2017	Gonzalo Zúñiga Cortés	Actualización de procesos y descripciones de actividades.



Código	UNAB-DPF-PE-004
Fecha Emisión	07-06-2017
Versión	2
Página	2 de 18

EL PRESENTE DOCUMENTO HA SIDO DESARROLLADO PARA USO EXCLUSIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO QUIENES DEBERÁN MANTENER ESTRICTA RESERVA FRENTE A TERCEROS RESPECTO O EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO, EN CONSECUENCIA, UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO, NO ASUME RESPONSABILIDADES RESPECTO DE SU USO INADECUADO y/o POR PERSONAS NO AUTORIZADAS.

ÍNDICE O CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	4
3. ÁREAS DE APLICACIÓN Y ALCANCE DEL DOCUMENTO.....	4
3.1. ÁREAS DE APLICACIÓN.....	4
3.2. ALCANCE DEL DOCUMENTO.....	5
4. GLOSARIO.....	5
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	6
5.1. INFORMES DE GASTOS.....	6
5.1.1. Sistema de presentación de informes de gastos.....	6
5.1.2. Tiempos.....	6
5.1.3. Recibos.....	6
5.2. PLANIFICACIÓN DE VIAJES.....	6
5.2.1. Orientación sobre reservas.....	6
5.2.2. Programas de recompensas para viajeros frecuentes.....	7
5.2.3. Pasaportes, visas y vacunas.....	7
5.3. GASTOS REEMBOLSABLES.....	7
5.3.1. Viaje aéreo.....	7
5.3.1.1. Pasajes de avión.....	7
5.3.1.2. Clase de servicio: viaje dentro del país.....	8
5.3.1.3. Clase de servicio: viaje Internacional.....	8
5.3.1.4. Clubes ejecutivos de las aerolíneas.....	10
5.3.1.5. Cargos por equipaje.....	10
5.3.1.6. Equipaje perdido.....	10
5.3.1.7. Emergencias y cambios sobre la marcha.....	10
5.3.2. Hoteles.....	10
5.3.2.1. Reservas de hotel.....	10
5.3.2.2. Imprevistos.....	11
5.3.2.3. Transporte Terrestre.....	11
5.3.2.4. Automóviles personales.....	11
5.3.3. Alimentación.....	12
5.3.3.1. Comidas.....	12
5.3.3.2. Servicio de comidas en reuniones.....	12
5.4. FONDO POR RENDIR Y VIATICO.....	12
5.5. GASTOS NO REEMBOLSABLES.....	14
5.6. GASTOS APLICABLES A TARJETA CORPORATIVA.....	15



Universidad
Andrés Bello

PROCEDIMIENTO DE VIAJES,
ANTIPO, RENDICIONES Y
REEMBOLSOS

Código	UNAB-DPF-PE-004
Fecha Emisión	07-06-2017
Versión	2
Página	3 de 18

5.7.	RESPONSABILIDAD	15
5.8.	INCUMPLIMIENTO	15
6.	PROTOCOLIZACIÓN	16
7.	ANEXO	17
7.1.	DATOS DE LA AGENCIA VIAJES: BCD TRAVEL	17
7.2.	NIVELES DE SERVICIO PARA COMIDA EN VIAJES	17
7.3.	NIVELES DE SERVICIO DE COMIDAS PARA REUNIONES	17
7.4.	FORMULARIO DE SOLICITUD DE EXCEPCIONES.....	18

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	4 de 18

1. INTRODUCCIÓN

Este procedimiento delinea los gastos de viaje y otros relacionados con la actividad institucional que reembolsa la Universidad Andrés Bello.

2. OBJETIVO

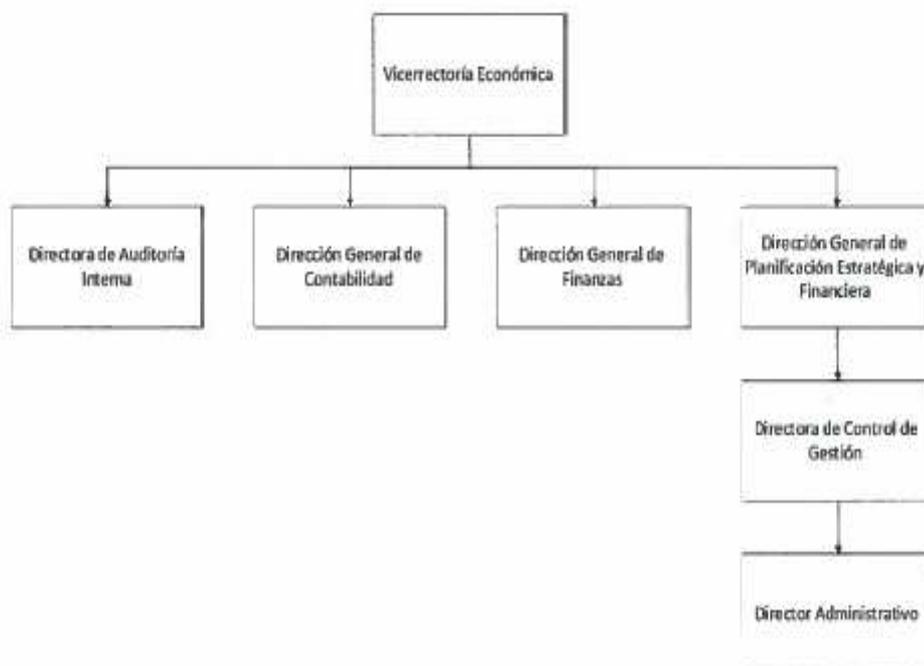
El propósito de este Procedimiento es regular el Uso de Fondos de la UNAB asociados a Viajes, Anticipos, Rendiciones y Reembolsos, además de:

- Estandarizar las pautas de gastos en viajes en toda la UNAB.
- Asegurarse de que todos los colaboradores tengan una comprensión clara y consistente de los lineamientos de la Universidad Andrés Bello sobre gastos de viajes y otros relacionados.
- Brindar orientación sobre qué gastos son reembolsables.

3. ÁREAS DE APLICACIÓN Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

3.1. Áreas de Aplicación

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de la Universidad Andrés Bello. A continuación, se visualiza el organigrama de la Vicerrectoría Económica de la Universidad Andrés Bello:



 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	5 de 18

3.2. Alcance del documento

Este procedimiento contempla desde la realización de un gasto o una solicitud de viaje hasta la aprobación y el reintegro de los dineros que correspondan.

4. GLOSARIO

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Viajes aéreos	Viajes aéreos nacionales e internacionales
Viajes terrestres	Movilización en vehículo propio
Alojamiento	Estadías en hoteles o lugares equivalentes
Traslados	Movilización con servicio de terceros como radiotaxi, metro tren o bus
Alimentación	Comidas y bebidas asociadas a viajes
Gastos de Representación	Gastos varios como regalos, eventos internos y / o externos (ej. cena fin de año, cumpleaños, seminarios, etc.).
Servicios de Logística	Servicios de Transporte solicitados a la Dirección General de Servicios Universitarios.
Fondos por rendir (Anticipo y Rendición de Fondos)	Gastos asociados a una actividad o evento particular que requieren financiamiento ex – ante, que no corresponden a una de las categorías anteriores

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	6 de 18

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1. Informes de gastos

5.1.1. Sistema de presentación de informes de gastos

Todos los colaboradores deben utilizar el módulo de T&E de Peoplesoft para presentar informes de gastos de viajes y otros relacionados con la actividad institucional. Es responsabilidad exclusiva de cada colaborador realizar la rendición de gastos a tiempo y de manera adecuada en el sistema.

5.1.2. Tiempos

Los colaboradores tienen un plazo de 10 días hábiles desde haberse producido la actividad o al regresar de su viaje para solicitar el reembolso.

5.1.3. Recibos

Los colaboradores son responsables de brindar suficiente documentación para respaldar el propósito de los gastos y corroborar todos los que sean reembolsables. El colaborador de la UNAB deberá acreditar que los respaldos de los gastos de viajes efectuados son fidedignos. La documentación debe tener el formato de facturas o recibos originales (o copias incluidas en el sistema por medio de la herramienta para generar Informes de gastos) y debe incluir el monto que pagó o gastó el viajero y una descripción de bienes o servicios recibidos. Se deberá describir el propósito en términos que pueda entender con facilidad un revisor interno o externo. Los recibos (para respaldar comprobantes de tarjeta de crédito, facturas, etc. deberán ser detallados) son, por lo general, la mejor documentación para respaldar una solicitud de reembolso de gastos de viaje. Si no incluye un monto de dinero, descripción del bien o servicio adquirido u otra información clave, el viajero deberá proporcionar tal información. Los colaboradores son responsables de presentar todas las facturas relacionadas con su viaje y conservar copias de todo lo presentado por si surgieran preguntas.

A fin de aprobar un informe de gastos, el director administrativo que es la persona autorizada para ello debe revisar los recibos originales o las copias incluidas en el sistema mediante la herramienta de generación de informes de gastos.

5.2. Planificación de viajes

5.2.1. Orientación sobre reservas

Todos los arreglos de viajes de negocios, incluidas las reservas de vuelos y hotel, deben hacerse mediante el programa de viaje que maneja UNAB con BCD Travel (para más información ver la sección 5.3.1.1. de este documento), que incluye la agencia de viajes designada a través del Anexo 7.1. La reserva mediante el programa de viaje gestionado garantizará el acceso a todos los descuentos negociados correspondientes con proveedores preferidos definidos por el convenio según BCD Travel y también asistirá a la empresa en la localización de viajeros en caso de emergencia, sin embargo, cuando sea posible:

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	7 de 18

- Los colaboradores deberán considerarse alternativas “virtuales” en lugar de un viaje, como conferencias telefónicas o por internet, tele presencia y otras tecnologías de colaboración.
- Los colaboradores deberán realizar la combinación de viajes. Por ejemplo, visitar destinos múltiples en un solo viaje en lugar de realizar varios podría tener un impacto significativo en el costo.

Los colaboradores deberán seguir sistemáticamente las pautas para las reservas de viajes y deben obtener la aprobación para viajar dentro del país de su vicerrector, y fuera del país del pro-rector antes de incurrir en cualquier gasto reembolsable en virtud de este procedimiento.

- Reserve con anticipación. Los viajeros deberían hacer todas sus reservas aéreas y hoteleras con, al menos, 15 días hábiles de anticipación para buscar maximizar los descuentos y la disponibilidad de proveedores preferidos.
- Si cambian los planes, cancele las reservas tan pronto como sea posible. Los colaboradores deben cancelar o cambiar los pasajes de avión mediante la empresa de gestión de viajes designada tan pronto como cambien sus planes y antes de la fecha de viaje del pasaje.

5.2.2. Programas de recompensas para viajeros frecuentes.

Los arreglos para viajar deben hacerse sin considerar puntos u otros incentivos que puedan acumularse o se paguen de otra forma al colaborador en relación con dicho viaje. Los colaboradores pueden optar por inscribirse en programas de premios por viajero frecuente, tarjeta de crédito u otros, pero UNAB no reembolsará ninguna cuota ni gastos asociados a ellos. Los colaboradores pueden guardar todos los puntos y recompensas ganadas por viajes que cumplan este procedimiento.

5.2.3. Pasaportes, visas y vacunas

Las empresas de gestión de viajes asesorarán a los colaboradores sobre requisitos de pasaportes, visas, tarjetas de turista y vacunas. Ellos pueden facilitarle las solicitudes de pasaportes y visas. Cuando sean necesarios pasaportes, visas, etc. para que los colaboradores realicen su trabajo, los costos se reembolsarán con un informe de gastos.

5.3. Gastos reembolsables

Se reembolsarán a los colaboradores todos los gastos razonables y reales en que incurran en nombre de UNAB, siempre que cumpla a cabalidad el procedimiento expresado a continuación. De no cumplir estos requisitos, no será posible presentar el gasto para solicitar los reembolsos.

5.3.1. Viaje aéreo

5.3.1.1. Pasajes de avión

Todas las Solicitudes de viajes deben ser gestionadas únicamente con BCD TRAVEL (Cocha en Chile), se debe hacer la solicitud de cotización a:

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	8 de 18

- Viajes Nacionales, Ejecutiva Vanessa Morales vmorales@cocha.com
- Viajes Internacionales, Ejecutiva Lesliet Droguett ldroguett@cocha.com

Respecto a los gastos asociados a viajes aéreos, no se financiarán viajes gestionados fuera de este canal ni serán reembolsados.

Los viajes deben ser solicitados con un mínimo de 5 o 15 días hábiles de anticipación para vuelos nacionales o internacionales respectivamente.

Los colaboradores deben reservar la tarifa aérea más baja dentro de las necesidades del colaborador en ejecución de las labores propias del cargo. No se permite a los colaboradores tomar vuelos de la "lista negra" de la Unión Europea (consulte la lista en http://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/air-ban/doc/list_en.pdf).

El viaje debe cumplir las siguientes normas:

- Sea lo suficientemente flexible al planificar los horarios de partida a fin de aprovechar los vuelos de más bajo costo en cualquiera de las aerolíneas preferidas que utilizan la ruta más directa.
- Elija el vuelo de menor costo dentro de una ventana de seis horas (tres horas antes o después de la hora de partida deseada).
- Considere opciones de vuelo con una escala o cambio de aviones para obtener la tarifa más baja posible. Deberían tomarse vuelos de conexión nacionales si no agregan más de 90 minutos al tiempo total de viaje.
- Considere aeropuertos secundarios cuando sea posible para lograr la tarifa más económica.
- Elija el vuelo menos costoso entre las aerolíneas preferidas sin considerar los programas de viajero frecuente ni otros incentivos. Se permite a los colaboradores de UNAB conservar sus puntos de viajero frecuente, pero en ninguna circunstancia el potencial para ganar kilómetros puede ocasionar costos adicionales.

No se reembolsará en ningún caso el costo de los viajes personales, ni se podrán usar los ahorros por viajar en una categoría inferior para adquirir pasajes extra para amigos o familiares.

5.3.1.2. Clase de servicio: viaje dentro del país

Todos los colaboradores deben volar en clase turista dentro de su país. Cualquier colaborador puede mejorar a clase ejecutiva con sus propios puntos de kilómetros o mejoras, siempre que la tarifa siga siendo la más baja para ese mercado. UNAB no pagará tarifas más altas para que los colaboradores puedan mejorar a primera clase o clase ejecutiva.

5.3.1.3. Clase de servicio: viaje internacional

Se permite al rector y pro-rector volar en clase ejecutiva en vuelos internacionales con un tiempo individual por tramo de más de 8 horas.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	9 de 18

El resto de los colaboradores no puede volar en clase ejecutiva.

Los colaboradores deberán considerar opciones de vuelo con una escala o cambio de aviones para obtener la tarifa más baja posible. Deberían tomarse vuelos de conexión internacional si no agregan más de 4 horas al tiempo total de viaje.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTIPIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	10 de 18

5.3.1.4. Clubes ejecutivos de las aerolíneas

Las membresías de estos clubes no son reembolsables.

5.3.1.5. Cargos por equipaje

Cuando la tarifa del pasaje aéreo sólo contemple equipaje de mano, la Universidad sólo pagará el valor correspondiente al transporte de sólo una maleta en bodega y en ningún caso exceso de equipaje.

5.3.1.6. Equipaje perdido

UNAB no brinda cobertura de seguro para maletas perdidas. La responsabilidad de recuperar el equipaje perdido o resarcir su pérdida corresponde a las aerolíneas.

5.3.1.7. Emergencias y cambios sobre la marcha

Los viajeros deberían comunicarse primero con la agencia de viajes en la que realizaron la reserva. Se usarán los números de teléfono de emergencia las 24 horas sin cargo para informar cambios fuera de los horarios habituales de atención.

5.3.2. Hoteles

5.3.2.1. Reservas de hotel

Las solicitudes de alojamiento deben ser gestionadas a través de BCD TRAVEL (Cocha en Chile), se debe hacer la solicitud de cotización a:

- Viajes Nacionales, Ejecutiva Vanessa Morales vmorales@cocha.com
- Viajes Internacionales, Ejecutiva Lesliet Droguett ldroguett@cocha.com

No se financiarán gastos de alojamiento gestionados fuera de este canal ni serán reembolsados gastos asociados a Alojamiento.

El alojamiento debe ser solicitado con un mínimo de 5 o 15 días hábiles de anticipación para destinos Nacionales o Internacionales, respectivamente.

Todas las reservas deben realizarse mediante la empresa seleccionada de gestión de viajes, a menos que el colaborador asista a una conferencia o seminario que ofrezca descuentos en un hotel especificado. Los colaboradores deberán usar un hotel de la lista a precios negociados por UNAB. Si el deseado no está disponible, deberán elegir otro, pero la tarifa debe ser igual o inferior al precio negociado para ese destino. Además, si no hay hoteles en la lista para una ciudad, puede elegirse cualquiera con un precio a la tarifa negociada o por debajo para destinos similares.

Los colaboradores pueden elegir un hotel de precio más bajo fuera de los preferidos, si realizan todas las reservas mediante la empresa de gestión de viajes autorizada. No se reembolsarán comidas ni regalos a cambio de alojamiento gratuito en la casa de un amigo o familiar.



Código	UNAB-DPF-PE-004
Fecha Emisión	07-06-2017
Versión	2
Página	11 de 18

Todos los gastos en que se incurra durante una estadía hotelera en particular (precio diario de la habitación, impuestos, comidas, etc.) deben estar detallados en el resumen de gastos original que recibirá el viajero al final de la estadía.

5.3.2.2. Imprevistos

SÓLO se reembolsan los siguientes gastos adicionales a los gastos de alojamiento y comida durante una estadía de hotel:

- Cargos por acceso a internet;
- Lavandería o tintorería (para estadías en hotel de 7 noches o más)

5.3.2.3. Transporte Terrestre

El transporte terrestre (bus, taxi, red Uber, subterráneo y tren) es reembolsable cuando viaja por UNAB y se lo reembolsará a valor nominal. Los viajeros deben ejercer su buen juicio y considerar usar la opción más segura y menos costosa.

Para el uso de radiotaxi nacional, debe utilizarse exclusivamente a través de movilpass (<http://www.movilpass.cl>) Para solicitar una cuenta, el solicitante deberá contactarse con el Director de Administración y Operación de República (Dirección General de Servicios Universitarios). En caso de incumplimiento con los criterios establecidos, se bloqueará al usuario. El desbloqueo requiere la autorización del Pro-rector o Vicerrector económico.

El uso de transporte terrestre con servicio de terceros es sujeto a los siguientes criterios:

1. No serán autorizados los traslados entre Campus o del campus al domicilio en horario de trabajo.
2. Serán autorizados los traslados entre las 11 pm y las 6 am entre Campus o de Campus al Domicilio por motivo de actividades laborales.
3. Radiotaxi
 - a. El uso de radiotaxi nacional es solo para el traslado de personas. En caso de requerir el servicio de traslado de objetos, se debe contactar a la Dirección General de Servicios Universitarios.
 - b. El uso de radiotaxi debe estar relacionado a actividades laborales que requieren traslado excepcional
 - c. Se justifica solo si el uso de otros transportes públicos aumenta el tiempo de viaje en más de 50%.
4. En caso de dudas la definición se efectuará por la Vicerrectoría Económica (VRE).

5.3.2.4. Automóviles personales

Vehículo propio. El colaborador puede usar su automóvil personal si no encuentra otro medio a un costo más bajo y razonable (transporte público).

Se consideran los siguientes criterios en las autorizaciones de viaje terrestre en vehículo propio:

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTIPIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	12 de 18

1. La causa del viaje debe ser por actividades laborales excepcionales/no recurrentes. En caso de dudas la definición de casos particulares corresponde a la Dirección General de Planificación Estratégica y Financiera.
2. El reembolso por tramo se calcula multiplicando la distancia entre origen y destino (base google maps) con valor de 0,004 UF/km. El valor de reembolso incluye todo el costo, ejemplo: combustible, tag, peaje y estacionamiento.
3. El reembolso se aplica por vehículo no por persona. Y debe ser posterior a la realización del viaje.
4. En ningún caso serán reembolsados los gastos por multas de tránsito.

5.3.3. Alimentación

Los gastos de comidas deberían demostrar un propósito válido y ser razonables para la ocasión.

5.3.3.1. Comidas

Siempre se espera que los colaboradores usen su buen juicio en el manejo de los activos de UNAB. No se reembolsarán los cargos por comidas que el Director Administrativo, que es el encargado de aprobar los Informes de gastos considere excesivos.

Se requieren recibos de las comidas (incluida la propina), según lo indicado en Anexo 7.2

Deben proporcionarse recibos detallados que demuestren qué se ordenó, el costo de los elementos y cualquier propina incluida en la cuenta. Todas las solicitudes de reembolso deben incluir lo siguiente:

- Una lista de todos los colaboradores e invitados asistentes;
- Empresa a la que pertenecen los no colaboradores;
- Razón por la que se organizó la comida.

Las comidas de colaboradores de UNAB no son reembolsables, solo se podrán hacer excepciones para sesiones de capacitación.

5.3.3.2. Servicio de comidas en reuniones

Se espera que los colaboradores reduzcan al mínimo las reuniones que involucren comidas suministradas por UNAB. Las reuniones de 4 horas o menos no pueden incluir alimentos ni bebidas, a menos que se lleven a cabo durante la hora de almuerzo.

El Director administrativo deberá aprobar todas las reuniones con personas externas a la institución que se realicen en la oficina con servicio de comida. Con la solicitud de reembolso de un servicio de comidas deberán proporcionarse los nombres de los asistentes, ubicación y propósito de la reunión.

5.4. Fondo por Rendir y Viático

UNAB no considera la existencia de pago de viáticos ni emisión de fondos por rendir. Salvo excepciones de fondos por rendir debidamente justificadas y presentadas a través del Formulario de Excepciones (Ver

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	13 de 18

Anexo 7.4) el cual debe ser revisado y aprobado por el Vicerrector respectivo y por el Pro-rector, por lo tanto, serán rechazados aquellos que no cumplan con lo indicado en el formulario de excepciones.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	14 de 18

5.5. Gastos no reembolsables

UNAB no reembolsa los siguientes gastos:

- Cargos de cajeros automáticos en el país;
- Cargos de niñeras, cuidado de la casa, de mascotas o perrera;
- Servicios de peluquería, estilista o spa;
- Gastos personales imprevistos;
- Aranceles aduaneros por compras personales;
- Cuotas de membresía en un club de campo u otra organización social; las excepciones requieren aprobación del Comité Ejecutivo;
- Cargos por programas de recompensas o tarjetas de crédito personales;
- Compra o renta de ropa formal, o su limpieza o alteraciones;
- Combustible y lavado de automóvil en relación con el uso de un vehículo personal para negocios de la empresa;
- Películas y juegos en hotel;
- Películas en vuelo;
- Equipaje y maletines;
- Cuotas de membresía tales como gimnasios, clubes de aerolíneas, etc.;
- Periódicos, revistas y libros comprados durante un viaje;
- Vales de estacionamiento, multas por violaciones de tránsito o cargos por trabas de automóviles;
- Artículos de cuidado personal (como dentífrico, aspirinas, cepillo de dientes, etc.);
- Obsequios personales, tarjetas de obsequio, compras en tiendas de regalos;
- Paquetes de vacaciones personales;
- Gastos recreativos (como golf, tenis, esquí), excepto para salidas grupales aprobadas por el pro-rector;
- Robo, pérdida o daño de equipaje o efectos personales (debería obtenerse el reembolso de esos gastos de la aerolínea, la tarjeta corporativa o la póliza de seguro personal para propietarios del colaborador);
- Prima de seguros de viaje.
- Uso de frigo bar en Hotel o lugar hospedaje.
- El alcohol asociado a comidas y hoteles.

La lista no es exhaustiva y todos los gastos presentados para reembolso se someten a auditoría. Los colaboradores son responsables de brindar razones comerciales para el gasto.

Si en este documento no se menciona un determinado gasto, el colaborador deberá suponer que no es reembolsable, y se comunicará con el Director Administrativo de su unidad, según corresponda, para pedirle una aclaración antes de realizar el gasto.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	15 de 18

5.6. Gastos aplicables a Tarjeta Corporativa

Los gastos que pueden ser cubiertos con pago a través de tarjetas corporativas, son sólo los gastos de representación y de viajes (comidas y hoteles).

En casos especiales el director administrativo puede aprobar pagos de suscripciones a cursos o seminarios.

No pueden pagarse con esta tarjeta gastos de bencina, supermercado, ni ningún gasto que se encuentre en el punto 5.5 de este procedimiento.

5.7. Responsabilidad

Los colaboradores tienen la responsabilidad de presentar informes de gastos en forma oportuna, proporcionar los recibos necesarios, asegurarse de que todos los gastos presentados para reembolso sean legítimos y que cumplan este procedimiento.

- Los colaboradores son responsables de cumplir los términos de este procedimiento. Brindar información falsa o engañosa en relación con cualquier gasto es una violación al Código de Conducta y Ética de UNAB.
- Toda pregunta sobre este procedimiento deberá dirigirse a su Director Administrativo.
- Los viajes deben ser coherentes con las necesidades de la universidad y sus valores, su Código de Conducta y Ética.
- Todos los gastos de viajes y otras gentilezas comerciales que se brinden a terceros no pertenecientes a la empresa también deben cumplir la Política Anticorrupción de UNAB y sus pautas sobre obsequios, comidas, invitaciones, viajes patrocinados y otras atenciones empresariales.

5.8. Incumplimiento

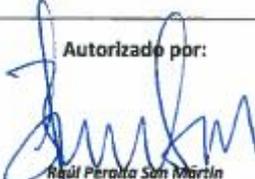
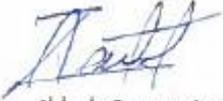
Quienes no cumplan los estándares establecidos en este procedimiento pueden recibir consecuencias, entre ellas, las siguientes:

- Más explicaciones sobre los gastos cuestionables.
- Retraso en el reembolso de los gastos.
- Devolución a UNAB de los gastos que no eran reembolsables.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	16 de 18

6. PROTOCOLIZACIÓN

Elaborado por:  Gonzalo Zúñiga Cortés Ingeniero de Procesos Dirección de Procesos	Autorizado por:  Andrea Rodríguez Suazo Abogada Secretaria General	Autorizado por:  Daniela Urrutia Flores Directora de Auditoría Interna Vicerrectoría Económica
Fecha: 07-06-2017	Fecha:	Fecha:

Autorizado por:  Lea Campos Rojas Directora de Control de Gestión Vicerrectoría Económica	Autorizado por:  Raúl Peralta San Martín Vicerrector Económico Vicerrectoría Económica	Autorizado por:  Alejandro Zamorano Jones Vicerrector de Servicios Universitarios y Asuntos Estudiantiles Vicerrectoría de Servicios Universitarios y Asuntos Estudiantiles
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Autorizado por:  Fernando Azofeifa Secretario General Encargado de Prevención de Delitos
Fecha:



Código	UNAB-DPF-PE-004
Fecha Emisión	07-06-2017
Versión	2
Página	17 de 18

7. Anexo

7.1. Datos de la agencia viajes: BCD TRAVEL

BCD TRAVEL (Cocha en Chile) es la única agencia con la que deben realizar todas las gestiones de viajes, tanto pasajes aéreos como reservas de hoteles. Se debe hacer la solicitud de cotización a:

- Viajes Nacionales, Ejecutiva Vanessa Morales vmorales@cocha.com
- Viajes Internacionales, Ejecutiva Lesliet Droguett ldroguett@cocha.com

7.2. Niveles de Servicio para Comida en viajes

Los montos máximos reembolsables por evento de alimentación en viajes son:

- Desayuno CLP 6.000 (Nacional) / USD 12 (Internacional) Solo si no está incluido en el hotel.
- Almuerzo CLP 12.500 (Nacional) / USD 25 (Internacional)
- Cena CLP 12.500 (Nacional) / USD 25 (Internacional)

*Los montos por evento no son acumulables

7.3. Niveles de Servicio de Comidas para reuniones

Para esta solicitud, siempre debe entregarse listado de asistentes firmado por quien solicita el servicio de coffee y el director administrativo.

- Reuniones de más de 4 horas, coffee de \$3.000 por asistente, como máximo.
- Reuniones a la hora de almuerzo debidamente justificadas, de más de 2 horas, \$6.000 por asistente como máximo.
- Reuniones con personas externas, previamente aprobado por el director administrativo, coffee de \$3.000 por asistente / almuerzo de \$6.000 por asistente.

*Quedan fuera de estos valores las reuniones del rector, pro-rector y vicerrectores.

 Universidad Andrés Bello	PROCEDIMIENTO DE VIAJES, ANTICIPOS, RENDICIONES Y REEMBOLSOS	Código	UNAB-DPF-PE-004
		Fecha Emisión	07-06-2017
		Versión	2
		Página	18 de 18

7.4. Formulario de Solicitud de Excepciones



Fecha

FORMULARIO DE APROBACIÓN DE EXCEPCIONES

Nombre de Institución	
Año	
Actividad que no cumple en tiempo o monto establecido	
Puntos que no fue cumplido	
Motivos de la Excepción	
Motivos o tener que no se pueda o no poder	
En caso de ser solicitud de Fondo por recibo, indicar qué específicamente se pagará con el fondo.	

Firma Solicitante

Aprobación

Jefe Centro (Nombre y cargo)	Aprobación de Decano(a) Encargado(a)	Aprobación de Rector(a)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>