

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios de consultoría a las diferentes áreas de negocios, ubicada en la ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Presentado por:

María José Delgado Mero

Gloria Angélica Ruiz Aray

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis padres Ulbio y Luisa por ser mi fortaleza, guía y soporte a lo largo de mi carrera y enseñarme con ejemplo el significado de constancia perseverancia y superación.

A mis hermanos Luisa, Ulbio y Pia quienes están siempre conmigo. A mis sobrinos quienes me dan felicidad en todo momento y a mis compañeros y profesores por ser parte de mi formación.

Ma. José Delgado.

Este proyecto se lo dedico a mis padres Karina y José, quienes me apoyaron incondicionalmente y por ser los motores de mi vida. Por motivarme cada día para salir adelante y enseñarme a no rendirme.

A Andrés León quién me apoyo durante toda mi carrera universitaria y por creer siempre que podría lograrlo.

Angélica Ruiz

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por permitirme culminar esta hermosa etapa en mi vida, a mis padres Ulbio y Luisa por ser parte fundamental durante este proceso, por permitirme descubrir nuevas experiencias y brindarme su apoyo incondicional cada día.

A mis hermanos por ser mi ejemplo a seguir. A mi tutor por ser una guía muy importante durante este proyecto. A mis amigos y en especial a mi amiga y compañera de tesis Angélica.

Ma. José Delgado

Agradezco a Dios por permitirme llegar tan lejos, a mis padres Karina y José por enseñarme el camino de la superación y por ser mis apoyos fundamentales en mi formación como profesional. A mis amigos más cercanos por hacer de mi vida universitaria más divertida y mi compañera de tesis María José Delgado porque al final de todo lo logramos juntas.

Angélica Ruiz

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *María Delgado Mero* y *Gloria Ruiz Aray* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOC realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

María Delgado Mero

Gloria Ruiz Aray

EVALUADOR

MAE. Julio Aguirre Mosquera

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

El presente proyecto se basa en la creación de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios de consultoría a las diferentes áreas de negocios, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de mejorar el control de sus operaciones y optimizar los procesos.

En el capítulo 1, se describe el giro del negocio e información general de la empresa, así como descripción del problema, justificación y alcance con el fin de identificar los riesgos que afectan el negocio por medio de una matriz de riesgo y todas aquellas herramientas administrativas que se implementarán en el proyecto.

En el capítulo 2, se refiere al desarrollo de la metodología que se llevó a cabo en el diseño del sistema de gestión por procesos, en donde se analizó los procesos y subprocesos críticos por medio de mapa de procesos, cadena de valor, diagramas de flujo e indicadores, los cuales nos ayudaron a determinar la condición de la empresa y disminuir los riesgos que afectaron a la misma.

En el capítulo 3, se llevó a cabo un estudio de los resultados obtenidos de las herramientas implementadas y adicional a esto se realizó un análisis costo/beneficio por cada propuesta con el fin de detallar aquellos costos a disminuirse.

Finalmente, en el capítulo 4 se manifiestan las conclusiones y recomendaciones determinadas en el diseño propuesto del Sistema de Gestión por procesos con el fin de que empresa mejore su desarrollo en las operaciones y cumpla sus objetivos.

ABSTRACT

This project is based on the creation of a Process Management System for a company dedicated to providing consulting services to different business areas, located in the city of Guayaquil, with the aim of improving the control of its operations and optimizing the processes.

In chapter 1, the business and general information of the company is described, as well as a description of the problem, justification and scope in order to identify the risks that affect the business through a risk matrix and all those administrative tools that will be implemented in the project.

In chapter 2, it refers to the development of the methodology that was carried out in the design of the process management system, where the critical processes and subprocesses were analyzed by means of process map, value chain, flow diagrams and indicators, which helped us determine the condition of the company and reduce the risks that affected it.

In chapter 3, a study of the results obtained from the tools implemented was carried out and in addition to this a cost / benefit analysis was carried out for each proposal in order to detail those costs to be reduced.

Finally, chapter 4 shows the conclusions and recommendations determined in the proposed design of the Management System by processes in order for the company to improve its development in operations and thus meet its objectives.

:

ÍNDICE GENERAL

EVALUADOR.....	5
RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Servicios que ofrece.....	1
1.1.2. Proveedores.....	3
1.1.3. Clientes.....	3
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. Descripción del Problema.....	5
1.3. Justificación del Problema.....	7
1.4. Alcance.....	7
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivos Generales.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Marco Teórico.....	8
1.6.1. Direccionamiento Estratégico.....	8
1.6.1.1. Misión.....	8
1.6.1.2. Visión.....	8
1.6.1.3. Objetivos Estratégicos.....	8

1.6.1.4.	Mapa Estratégico.....	8
1.6.1.5.	Valores	9
1.6.2.	Sistema de Gestión por Procesos.....	9
1.6.2.1.	Definición de un Sistema de Gestión.....	9
1.6.2.2.	Definición de proceso	9
1.6.2.3.	Cadena de valor	9
1.6.2.4.	Mapa de Procesos.....	10
1.6.2.5.	Diagrama de Flujos.....	10
1.6.2.6.	Manual de procesos	11
1.6.2.7.	Indicadores de Gestión.....	11
1.6.2.7.1.	Definición y uso de indicadores de gestión.....	11
1.6.2.8.	Ishikawa: Análisis de Causa-Efecto.....	11
1.6.2.9.	Matriz 5w+1h	12
1.6.3.	Técnicas de Análisis Administrativo	13
1.6.3.1.	Matriz de Riesgo.....	13
1.6.3.2.	Análisis FODA	13
1.6.3.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	13
CAPÍTULO 2.....		15
2.	Metodología	15
2.1.	Diagnóstico inicial de la empresa	15
2.1.1.	Análisis FODA.....	15
2.1.2.	Análisis del impacto interno.....	16
2.1.3.	Análisis de impacto externo	17
2.1.4.	Análisis de aprovechabilidad.....	18
2.1.5.	Análisis de vulnerabilidad.....	19
2.1.6.	FODA estratégico.....	19

2.2.	Evaluación estratégica actual	21
2.2.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
2.2.1.1.	Rivalidad entre competidores	21
2.2.1.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.2.1.3.	Poder de negociación de los clientes	21
2.2.1.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	22
2.2.1.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	22
2.3.	Direccionamiento estratégico.....	22
2.3.1.	Visión	22
2.3.2.	Misión.....	22
2.3.3.	Objetivos estratégicos	23
2.3.3.1.	Perspectiva financiera	23
2.3.3.2.	Perspectiva de clientes.....	23
2.3.3.3.	Perspectiva de procesos internos.....	23
2.3.3.4.	Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	23
2.3.4.	Mapa estratégico.....	23
2.3.5.	Principios y valores	25
2.4.	Planteamiento del sistema de gestión por procesos.....	25
2.4.1.	Cadena de valor	25
2.4.2.	Mapa de procesos.....	27
2.4.3.	Matriz de priorización	29
2.4.4.	Selección de subprocesos críticos	30
2.4.5.	Estudio de procesos por área	30
2.4.5.1.	Análisis del subproceso: Cotización y envío de propuesta	30
2.4.5.1.1.	Diagrama de flujo actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta	30

2.4.5.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta.....	32
2.4.5.1.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta	33
2.4.5.1.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Cotización y envío de propuesta	33
<u>4</u>	
2.4.5.1.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta.....	35
2.4.5.1.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta	36
2.4.5.1.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta.....	37
2.4.5.1.8. Diseño de indicadores del subproceso: Cotización y envío de propuesta.....	38
2.4.5.1.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Cotización y envío de propuesta	39
2.4.5.1.10. Diagrama de Ishikawa.....	41
2.4.5.1.11. Matriz 5W, 1H.....	42
2.4.5.2. Análisis del subproceso: Cobranzas	43
2.4.5.2.1. Diagrama de flujo actual del subproceso: Cobranzas.....	43
2.4.5.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cobranzas	45
2.4.5.2.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cobranzas	46
2.4.5.2.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Cobranzas	46

2.4.5.2.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cobranzas	48
2.4.5.2.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cobranzas	49
2.4.5.2.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Cobranzas	50
2.4.5.2.8. Diseño de indicadores del subproceso: Cobranzas	51
2.4.5.2.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Cobranzas.....	52
2.4.5.2.10. Diagrama de Ishikawa.....	53
2.4.5.2.11. Matriz 5W, 1H.....	54
2.4.5.3. Análisis del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional.....	55
2.4.5.3.1. Diagrama de flujo actual del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	55
2.4.5.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	57
2.4.5.3.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional.....	58
2.4.5.3.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	58
2.4.5.3.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	60
2.4.5.3.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional.....	61
2.4.5.3.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	62
2.4.5.3.8. Diseño de indicadores del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional	63

2.4.5.3.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional.....	64
2.4.5.3.10. Diagrama de Ishikawa.....	65
2.4.5.3.11. Matriz 5W, 1H.....	66
CAPÍTULO 3.....	67
3. Resultados y análisis	67
3.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos específicos	67
3.2. Análisis de las herramientas empleadas.....	67
3.3. Análisis de los subprocesos críticos	68
3.3.1. Subproceso: Cotización y envío de propuesta	68
3.3.1.1. Planteamiento del problema	68
3.3.1.2. Implementación de mejoras.....	68
3.3.1.3. Análisis costo-beneficio	69
3.3.2. Subproceso: Cobranzas.....	71
3.3.2.1. Planteamiento del problema	71
3.3.2.2. Implementación de mejoras.....	71
3.3.2.3. Análisis costo-beneficio	71
3.3.3. Subproceso: Servicios de fiscalidad internacional.....	73
3.3.3.1. Planteamiento del problema	73
3.3.3.2. Implementación de mejoras.....	73
3.3.3.3. Análisis costo-beneficio	74
CAPÍTULO 4.....	76
4. Conclusiones Y RECOMENDACIONES	76
4.1. Conclusiones	76
4.2. Recomendaciones	77
Referencias.....	78

Anexos.....	80
-------------	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Servicios que ofrece la empresa.....	1
Ilustración 1.2 Organigrama de la empresa	4
Ilustración 1.3 Nivel de riesgo y grado de tolerancia.....	5
Ilustración 1.4 Matriz de riesgo	6
Ilustración 1.5 Definición de proceso	9
Ilustración 1.6 Cadena de valor	10
Ilustración 1.7 Mapa de procesos	10
Ilustración 1.8 Diagrama de flujo.....	11
Ilustración 1.9 Diagrama de Ishikawa	12
Ilustración 1.10 Como elaborar un cuadro 5W+1H	12
Ilustración 1.11 Análisis FODA	13
Ilustración 1.12 Las 5 fuerzas de Porter	14
Ilustración 2.1 Mapa estratégico de una empresa consultora	24
Ilustración 2.2 Principios y valores de la empresa	25
Ilustración 2.3 Cadena de valor de una empresa consultora	26
Ilustración 2.4 Mapa de procesos de una empresa consultora.....	27
Ilustración 2.5 Flujograma actual del subproceso de cotización y envío de propuesta	31
Ilustración 2.6 Gráfico de la situación actual del subproceso de cotización y envío de propuesta.....	33
Ilustración 2.7 Flujograma mejorado del subproceso de cotización y envío de propuesta	34
Ilustración 2.8 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de cotización y envío de propuesta.....	36

Ilustración 2.9 Gráfico comparativo del subproceso de cotización y envío de propuesta	37
Ilustración 2.10 Diagrama de Ishikawa del subproceso de cotización y envío de propuesta	41
Ilustración 2.11 Flujograma actual del subproceso de cobranzas.....	44
Ilustración 2.12 Gráfico de la situación actual del subproceso de cobranzas	46
Ilustración 2.13 Flujograma mejorado del subproceso de cobranzas	47
Ilustración 2.14 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de cobranzas.....	49
Ilustración 2.15 Gráfico comparativo del subproceso de cobranzas	50
Ilustración 2.16 Diagrama de Ishikawa del subproceso de cobranzas.....	53
Ilustración 2.17 Flujograma actual del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	56
Ilustración 2.18 Gráfico de la situación actual del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	58
Ilustración 2.19 Flujograma mejorado del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	59
Ilustración 2.20 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	61
Ilustración 2.21 Gráfico comparativo del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	62
Ilustración 2.22 Diagrama de Ishikawa del subproceso de servicios de fiscalidad internacional.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Proveedores de la empresa	3
Tabla 1.2 Clientes de la empresa	3
Tabla 2.1 Análisis FODA de una empresa consultora	15
Tabla 2.2 Análisis de impacto interno de una empresa consultora	16
Tabla 2.3 Análisis de impacto externo de una empresa consultora	17
Tabla 2.4 Análisis de aprovechabilidad de una empresa consultora	18
Tabla 2.5 Análisis de vulnerabilidad de una empresa consultora	19
Tabla 2.6 FODA estratégico de una empresa consultora	20
Tabla 2.7 Cuadro de procesos y subprocesos de una empresa consultora	28
Tabla 2.8 Matriz de priorización de una empresa consultora.....	29
Tabla 2.9 Nivel de impacto de la matriz de priorización.....	30
Tabla 2.10 AVA actual del subproceso de cotización y envío de propuesta.....	32
Tabla 2.11 AVA mejorado del subproceso de cotización y envío de propuesta	35
Tabla 2.12 Ficha del indicador 1 del subproceso de cotización y envío de propuesta	38
Tabla 2.13 Ficha del indicador 2 del subproceso de cotización y envío de propuesta	38
Tabla 2.14 Matriz 5W,1H del subproceso de cotización y envío de propuesta	42
Tabla 2.15 AVA actual del subproceso de cobranzas.....	45
Tabla 2.16 AVA mejorado del subproceso de cobranzas	48
Tabla 2.17 Ficha del indicador 1 del subproceso de cobranzas	51
Tabla 2.18 Ficha del indicador 2 del subproceso de cobranzas	53
Tabla 2.19 Matriz 5W,1H del subproceso de cobranzas.....	54
Tabla 2.20 AVA actual del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	57
Tabla 2.21 AVA mejorado del subproceso de servicios de fiscalidad internacional...	60
Tabla 2.22 Ficha del indicador 1 del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	63
Tabla 2.23 Ficha del indicador 2 del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2.24 Matriz 5W,1H del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	66

Tabla 3.1 Cálculo de participación en el mercado	69
Tabla 3.2 Cálculo de nivel de aceptación del cliente	70
Tabla 3.3 Total de clientes y promedio de días.....	724
Tabla 3.4 Límites de cumplimiento en días.....	724
Tabla 3.5 Porcentaje de sanciones por mora	¡Error! Marcador no definido. 5
Tabla 3.6 Cálculo de clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días	725
Tabla 3.7 Cálculo de informes pendientes por entregar	737
Tabla 3.8 Cálculo de tiempo incurrido en la ejecución del servicio	747

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las autoridades de control establecen y ejecutan revisiones y requerimientos de información periódicos cada vez más estrictos y complejos que necesariamente deben ser atendidos por gente especializada en esta materia, pues de lo contrario esto podría generar importantes contingencias y riesgos. Estos procesos necesariamente deben ir acompañados de una planeación estratégica en el ámbito financiero y dentro de este campo en particular se debe tomar en consideración los aspectos tributarios.

La especialidad del trabajo y la competencia cada vez más abierta en los sectores empresariales obliga a quienes dirigen estos conglomerados a dedicarse a aquellas actividades que otorguen valor agregado a la empresa. Es por esto que esta consultora surge de la necesidad de sus clientes de contar con una firma que atienda de manera integral todos sus requerimientos en el ámbito tributario-financiero-económico.

1.1.1. Servicios que ofrece

Esta corporación ofrece una variedad de servicios dependiendo de su línea de negocio las cuales son:



Ilustración 1.1 Servicios que ofrece la empresa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

División Tributaria

Ofrece servicios tributarios de calidad y con un equipo de primera línea, entre los servicios tributarios cuentan con:

- Outsourcing de Impuestos
- Asesoría Tributaria Mensual
- Auditoría Tributaria (diagnóstico)
- Servicios de Consultoría Tributaria.
- Planificación Tributaria Local.

División Fiscalidad Internacional

Entre los servicios que brindan se tiene:

- Elaboración de documentación para cumplimiento de obligaciones formales en materia de precios de transferencia para con la Autoridad Tributaria.
- Asesoría en materia de Precios de Transferencia.
- Respaldo técnico y jurídico en litigios de precios de transferencia.

División Contable

La actividad empresarial requiere en la actualidad sustentar el proceso de toma de decisiones en fuentes de información oportuna, confiable y que permitan al Gerente conocer el estado actual del negocio, es por esto que ofrece los siguientes servicios:

- Outsourcing Contable.
- Revisión Contable.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Anexos a los Estados Financieros.
- Conciliaciones Bancarias.
- Asesoramiento Contable.

1.1.2. Proveedores

Proveedores	Servicios o Productos
Bureau van-dijk	Servicios Tributarios - México
Enriqueta García	Suministros
QuemaPrint	Suministros
Computics	Suministros
Midot	Pruebas Psicométricas-Selección del Personal
QuecServicios	Sistema Contable
Telconet	Servicios de Internet
Movistar	Servicios de Internet
Claro	Servicios de Internet

Tabla 1.1 Proveedores de la empresa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.1.3. Clientes

Clientes	
PROMARISCO S.A.	GRUPO NOBOA
EXPALSA S.A.	NOVACERO S.A.
SALICA DEL ECUADOR S.A.	ORO BANANA S.A.
LUBRICANTES Y LACAS C.A.	PDV ECUADOR S.A.
CORPORACIÓN NOBOA	GRUPO BERLIN
DATA TOOLS S.A.	

Tabla 1.2 Clientes de la empresa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.1.4. Organigrama

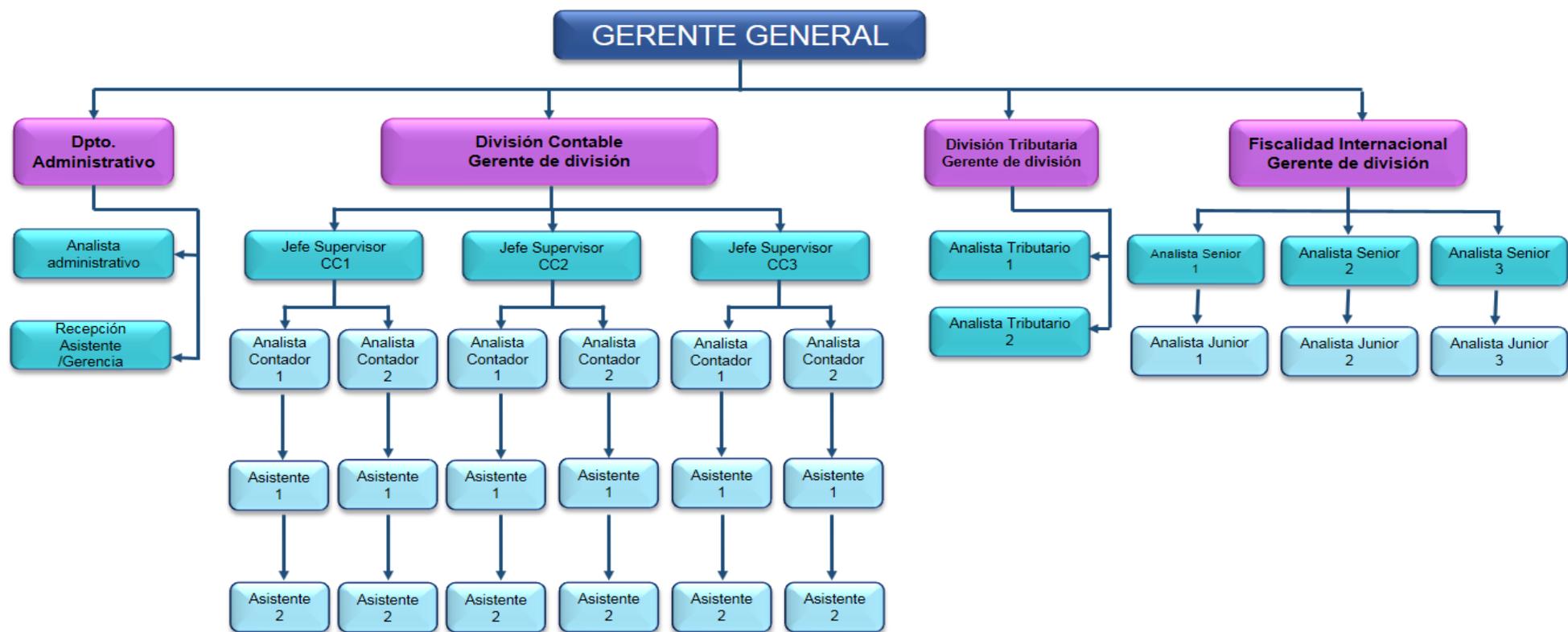


Ilustración 1.2 Organigrama de la empresa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.2. Descripción del Problema

La empresa dedicada a brindar servicios de consultoría no tiene un control de seguimiento en los procesos claves que garantice la correcta ejecución de sus operaciones. Lo que conlleva a que la empresa actualmente enfrente situaciones de demoras y retrocesos en las actividades diarias.

Matriz de Riesgo

		NIVEL DE RIESGO					GRADO DE TOLERANCIA
PROBABILIDAD	Casi cierto	5	10	15	20	25	Tolerable
	Probable	4	8	12	16	20	Bajo
	Moderado	3	6	9	12	15	Medio
	Improbable	2	4	6	8	10	Alto
	Muy improbable	1	2	3	4	5	Intolerable
		1	2	3	4	5	
		Insignificantes	Menores	Moderadas	Mayores	Catastróficas	
		IMPACTO					

Ilustración 1.3 Nivel de riesgo y grado de tolerancia

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA DEL RIESGO	RIESGO	EFECTO DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO		NIVEL DE RIESGO		ACCIONES PREVENTIVAS O DE MEJORA
					PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	MATERIALIDAD DEL IMPACTO	VALOR	CLASIFICACIÓN	
Captación del cliente	Cotización y envío de propuesta	Falta de persuasión para vender los servicios, por parte de analista y senior	No se cumpla con las expectativas del cliente en cuanto honorarios, tiempo, situación del cliente	Pérdida de cliente	2	5	10	Medio	Entrenar al personal encargado de cada División e instruir los conocimientos necesarios para vender cada servicio, estableciendo estándares de calidad altos
Facturación	Facturación	Detalle y precio del servicio mal establecidos	Facturación mal emitida	Insatisfacción por parte del cliente	1	3	3	Bajo	Verificar detalles de facturación antes de la entrega o despacho de documentos
Ejecución de Servicio	Servicios Tributarios	No se lleva a cabo correctamente lo solicitado por el cliente.	Incumplimiento de servicios eventuales	Cliente insatisfecho	1	4	4	Bajo	Realizar una validación preliminar con el cliente para determinar si se ha cumplido con sus necesidades
	Servicios Contables	El cliente no entrega a tiempo el requerimiento solicitado por la empresa	No se cumple con el cronograma de trabajo en el tiempo establecido	Multa por el ente contable a la empresa	2	5	10	Medio	Dar seguimiento constante por correos, llamadas y visitas al cliente previo a la ejecución del servicio
	Servicios de Fiscalidad Internacional	Cruce de información entre la división de fiscalidad internacional y administración	Retraso en entrega de Informe final al cliente	Multa por el cliente a la empresa	3	5	15	Alto	Reuniones periódicas entre administración y la división de fiscalidad internacional para mejorar la comunicación y conocer como va el proceso de cada servicio.
Seguimiento de Cobranzas	Cobranzas	Cliente no haya cancelado el 50% del servicio en el tiempo establecido	Incumplimiento de pago contra entrega de trabajo	Atraso en entrega de informe al cliente	4	5	20	Intolerable	Establecer una cláusula en el contrato de cotización en el que se explique los días plazo a pagar el 50% restante y las sanciones por mora.
Servicio de post venta	Servicio de post venta	No se da seguimiento de post venta a los clientes	No haya renovación de contrato por parte de los clientes	Pérdida de cliente	2	4	8	Medio	Realizar un seguimiento periódico posterior a la entrega final del informe para validar que todo se haya cumplido de acuerdo a lo establecido por el cliente y el ente contable

Ilustración 1.4 Matriz de riesgo

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.3. Justificación del Problema

El presente proyecto tendrá como finalidad la implementación de mejoras en los procesos claves de la empresa garantizando mediante herramientas administrativas, el buen funcionamiento de sus operaciones y una buena administración que conlleve la optimización de estos procesos y eficiencia y eficacia de resultados.

1.4. Alcance

El alcance de este proyecto comprenderá las actividades que se realizan en la empresa mediante el levantamiento inicial de información, que permite evaluar los procesos críticos de sus operaciones, implementando herramientas administrativas para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos Generales

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios de consultoría, con el objetivo de mejorar el control de sus operaciones y optimizar los procesos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de información, durante los meses Mayo y junio del presente año, de la empresa mediante la implementación de herramientas administrativas que nos permita conocer en un 80% la situación real de la empresa y plantear soluciones de mejoras.
- Definir los procesos principales y los subprocesos durante los meses junio y julio del presente año, mediante la cadena de valor, mapa de procesos y el análisis de la

matriz de priorización, la cual nos ayudará a identificar los procesos con mayor impacto y proporcionar mejoras que reduzcan en un 50% los riesgos encontrados en cada operación.

- Reducir en un 20% los problemas encontrados en cada proceso o subproceso crítico, por medio del diagrama de Ishikawa para proponer soluciones de mejoras utilizando el diseño de indicadores, el AVA y la matriz 5w+1h y así obtener un proceso mejorado que aporte a la eficiencia y eficacia de cada operación.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Direccionamiento Estratégico

1.6.1.1. Misión

La misión se define como la razón de ser de una empresa u organización, indica lo que se pretende cumplir, hacer y el para quien lo va a hacer. (Carlos Heredia, 2014)

1.6.1.2. Visión

La visión es una proyección de la misión que indica hacia donde se dirige la empresa en largo plazo y en que se deberá convertir tomando en cuenta las necesidades de los clientes que es preciso satisfacer. (ponceguillermo71, 2012)

1.6.1.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser definidos de manera clara, precisa y comprensible y deben expresar las metas más importantes que la organización espera en el mercado. (ceupe, 2019)

1.6.1.4. Mapa Estratégico

Es una representación de la estrategia de una organización en donde se deben reconocer las 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.

1.6.1.5. Valores

Los valores son cualidades que una empresa posee para orientar las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa, además sirven como fuente de inspiración, para proyectar una imagen positiva en la misma. (peru.com, 2014)

1.6.2. Sistema de Gestión por Procesos

1.6.2.1. Definición de un Sistema de Gestión

Es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir al cumplimiento de metas a través de estrategias que permiten mejorar procesos generales y específicos de una organización.

1.6.2.2. Definición de proceso

Es un conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado que satisface una o varias necesidades, está vinculado a la misión, productos o servicios que ofrece la empresa.

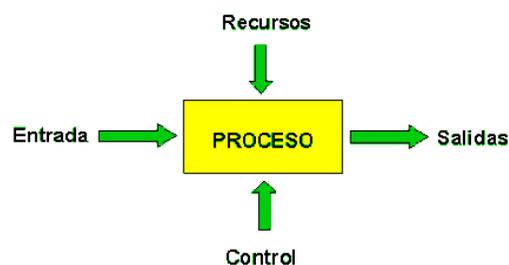


Ilustración 1.5 Definición de proceso

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.2.3. Cadena de valor

Es una herramienta administrativa que permite realizar un análisis interno de la empresa tanto en sus actividades primarias como de soporte, las cuales añaden valor a los productos o servicios. (revistadelaempresa , 2016)



Ilustración 1.6 Cadena de valor

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.2.4. Mapa de Procesos

Es una representación gráfica de los procesos de la empresa, se utiliza para tener una visión general y entender el funcionamiento y desempeño de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. (blog.pro-optim, 2017)



Ilustración 1.7 Mapa de procesos

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.2.5. Diagrama de Flujos

Es una representación gráfica que indica la secuencia de un proceso en cualquier tipo de actividad, las unidades involucradas, los documentos y los responsables de su ejecución.

**SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA
ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO
(Diagramación administrativa)**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Ilustración 1.8 Diagrama de flujo

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.2.6. Manual de procesos

Es donde se establecen políticas, normas, reglamentos, y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. Y debe contener básicamente la misión, la visión, políticas, estrategias, principios, objetivos, funciones y los productos o servicios. (impulsapopular, 2015)

1.6.2.7. Indicadores de Gestión

1.6.2.7.1. Definición y uso de indicadores de gestión

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, evalúa hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. (reliabilityweb, 2017)

1.6.2.8. Ishikawa: Análisis de Causa-Efecto

Es una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación de un efecto(problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. (progressalean, 2017)

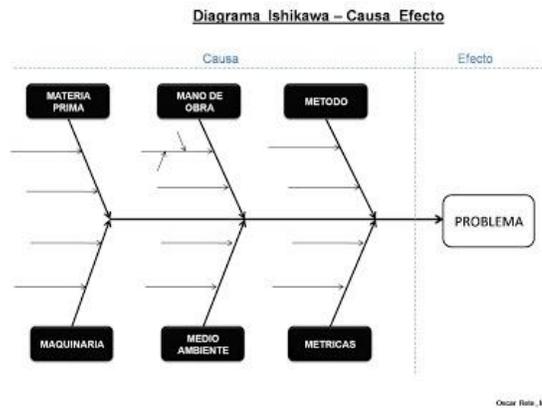


Ilustración 1.9 Diagrama de Ishikawa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.2.9. Matriz 5w+1h

Son preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento para desempeñar correctamente las actividades. Se debe responder básicamente a las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Por qué? (usmp, 2013)



Ilustración 1.10 Como elaborar un cuadro 5W+1H

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.3. Técnicas de Análisis Administrativo

1.6.3.1. Matriz de Riesgo

Es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuales son los riesgos relevantes en cada proceso que se realizan dentro de la organización. Sirve para analizar el nivel de riesgo y proponer acciones correctivas que ayuden a disminuir los mismos y permita controlar los riesgos inherentes a cada actividad. (ealde, 2017)

1.6.3.2. Análisis FODA

Es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa, donde se analizará las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. (profeduardoperez, 2009)

INTERNOS	FORTALEZAS Capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.	DEBILIDADES Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
	OPORTUNIDADES Factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor	AMENAZAS Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.
EXTERNOS	POSITIVOS	NEGATIVOS

Ilustración 1.11 Análisis FODA

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

1.6.3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Permite analizar el nivel de competencia dentro del mercado y así poder desarrollar estrategias de negocio. (abcdelemprendedor, 2017)



Ilustración 1.12 Las 5 fuerzas de Porter

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Diagnóstico inicial de la empresa

2.1.1. Análisis FODA

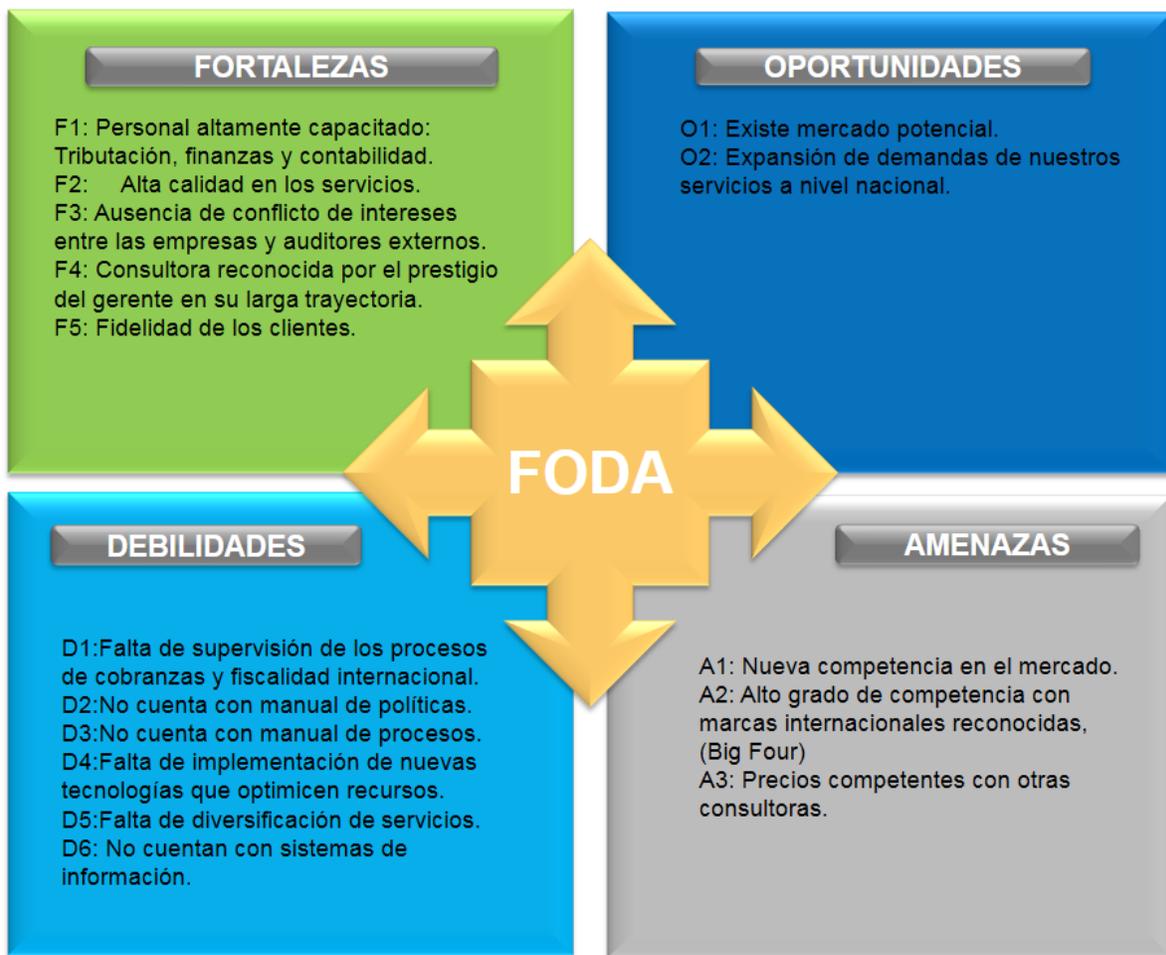


Tabla 2.1 Análisis FODA de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.1.2. Análisis del impacto interno

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Personal altamente capacitado: tributacion, finanzas y contabilidad.			X						F1
Alta calidad en los servicios.			X						F2
Ausencia de conflicto de intereses entre las empresas y auditores externos.		X						F3	
Consultora reconocida por el prestigio del gerente.		X						F4	
Fidelidad de los clientes.			X						F5
Falta de supervision de los procesos de cobranzas y fiscalidad internacional.						X			D1
No cuenta con manual de politicas.						X			D2
No cuenta con manual de procesos.						X			D3
Falta de implementación de nuevas tecnologías que optimizacen recursos.					X			D4	
Falta de diversificación de servicios					X			D5	
No cuentan con sistemas de informacion.					X			D6	
PONDERACION	BAJO = 1			MEDIO = 2			ALTO = 3		

Tabla 2.2 Análisis de impacto interno de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Entre los problemas con mayor impacto que hemos detectado se encuentra la falta de manuales de procesos y políticas lo que puede provocar que los procesos no sean realizados de forma ordenada y sistemática. A su vez, no existe supervisión de procesos de fiscalidad internacional y cobranzas, lo que puede provocar que el servicio no se esté llevando a cabo de la mejor manera y además existan pérdidas para la empresa.

Para solucionar estos problemas se recomienda establecer los respectivos manuales de políticas y procedimientos ya que estos nos ayudarán a realizar de manera adecuada los procesos en la organización. Otra de las medidas a tomar para la falta de seguimiento de actividades será crear una lista de las tareas pendientes y establecer procesos de seguimiento y retroalimentación.

2.1.3. Análisis de impacto externo

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Existe mercado potencial.			X						O2
Expansion de demandas de los servicios a nivel nacional.			X						O3
Nueva competencia en el mercado.					X			A1	
Alto grado de competencia con marcas internacionales reconocidas (Big Four).						X			A2
Precios competentes con otras consultoras.						X			A3
PONDERACION	BAJO = 1			MEDIO = 2			ALTO = 3		

Tabla 2.3 Análisis de impacto externo de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Entre los problemas con mayor impacto que hemos detectado se encuentra el alto grado de competencia con marcas internacionales reconocidas y los precios competentes con otras consultoras, lo cual genera para ellos un alto riesgo dado que los clientes por estos factores muchas veces eligen a otra empresa.

Para solucionar estos problemas se recomienda realizar un estudio de mercado con respecto a la nueva competencia, determinar sus factores débiles y poder superarlos al hacer las cosas mejores y plantear estrategias que garanticen un servicio eficaz que ayuden a la empresa a realizar actividades nuevas que los pueda diferenciar y actualizarse constantemente.

2.1.4. Análisis de aprovechabilidad

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	IMPACTO	Existe mercado potencial.	Expansión de ofertas de nuestros servicios a nivel nacional.	TOTAL
		3	3	
Personal altamente capacitado: Tributación, finanzas y contabilidad	3	3	3	6
Alta calidad en los servicios.	3	3	2	5
Ausencia de conflicto de intereses entre las empresas y auditores externos.	2	2	2	4
Consultora reconocida por el prestigio del gerente en su larga trayectoria.	2	2	2	4
Fidelidad de los clientes.	3	2	2	4
TOTAL		12	11	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Tabla 2.4 Análisis de aprovechabilidad de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Uno de los puntos a sobresalir de la organización es que cuenta con un personal altamente calificado y capacitado en cada una de las divisiones, lo que provoca que la toma de decisiones y la solución de problemas se agilice.

Esta ventaja conlleva a que los procesos puedan ser realizados bajo estándares de calidad, que exista una mejor comunicación en la organización para la prevención de riesgos y así se incremente la rentabilidad de la misma.

2.1.5. Análisis de vulnerabilidad

DEBILIDADES / AMENAZAS	IMPACTO	Nueva competencia en el mercado.	Alto grado de competencia con marcas internacionales reconocidas (Big Four).	Precios competentes con otras consultoras.	TOTAL
		2	3	3	
Falta de supervisión de los procesos de cobranzas y fiscalidad internacional.	3	3	2	1	6
No cuenta con manual de políticas.	3	3	3	1	7
No cuenta con manual de procesos.	3	3	3	1	7
Falta de implementación de nuevas tecnologías que optimicen recursos.	2	3	3	2	8
Falta de diversificación de servicios.	2	3	3	3	9
No cuentan con sistemas de información.	2	2	2	2	6
TOTAL		17	16	10	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Tabla 2.5 Análisis de vulnerabilidad de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Uno de los mayores problemas es que la empresa muestra una falta de diversificación de servicios, lo cual es una desventaja para el crecimiento del negocio ya que diariamente existen cambios en el mercado y estos podrían afectar a las necesidades de sus clientes o negocio.

La solución para este problema sería ampliar sus horizontes, haciendo un estudio de mercado en el cual existan diferentes planes de negocio que ayuden a la empresa a que cuenten con estrategias y vías alternas que puedan ofrecer resultados satisfactorios y, con el fin de mejorar la rentabilidad.

2.1.6. FODA estratégico

 Fortalezas	 Debilidades	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 Oportunidades	 Amenazas	<p>F1: Personal altamente capacitado: tributacion, finanzas y contabilidad.</p> <p>F2: Alta calidad en los servicios.</p> <p>F3: Ausencia de conflicto de intereses entre las empresas y auditores externos.</p> <p>F4: Consultora reconocida por el prestigio del gerente.</p> <p>F5: Fidelidad de los clientes.</p>	<p>D1: Falta de supervision de los procesos de cobranzas y fiscalidad internacional</p> <p>D2: No cuenta con manual de politicas.</p> <p>D3: No cuenta con manual de procesos.</p> <p>D4: Falta de implementación de nuevas tecnologías que disminuya la optimización de recursos.</p> <p>D5: Falta de diversificación de servicios</p> <p>D6: Comunicación entre divisiones es poco eficaz.</p>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>O1: Existe mercado potencial.</p> <p>O2: Expansión de demandas de los servicios a nivel nacional.</p>		<p>O1F1: Tomar como ventaja el prestigio de la empresa para dar a conocer los servicios que se ofrecen, los cuales son realizados con un personal altamente calificado.</p> <p>O2F3: Establecer alianzas estrategicas que permitan mejorar la calidad del trabajo contando con fuentes de informacion mas diversas.</p>	<p>O1D2: Establecer manuales de procesos y politicas que permitan optimizar las operaciones y recursos.</p> <p>O2D4: Optimizar el correcto uso de los recursos y factores productivos con los que cuenta la firma. Al ser una empresa prestadora de servicios, se deberá velar por mantener altos estándares de eficiencia y eficacia en el tiempo destinado para cada uno de las tareas encomendadas.</p>
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>A1: Nueva competencia en el mercado.</p> <p>A2: Alto grado de competencia por marcas internacionales reconocidas, tales como las Big Four.</p> <p>A3: Precios competentes con otras consultoras.</p>		<p>A2F2: Realizar servicios de post-venta.</p> <p>A1F5: Hacer un estudio con respecto a la competencia y establecer un estandar de excelencia para asi lograr superarlo.</p>	<p>A2D1: Llevar la respectiva gestión de los procesos de manera independiente para conocer cuales son los mas criticos y de esta manera, establecer acciones que mejoren el funcionamiento de la misma.</p> <p>A1D3: Establecer guias y procedimientos que permitan estandarizar la realizacion de los estudios e informes.</p>

Tabla 2.6 FODA estratégico de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.2. Evaluación estratégica actual

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1.1. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores a los que se enfrenta la empresa con respecto a los diferentes servicios que ofrece son: KPMG, DELOITTE, ERNST&YOUNG y PWC, ya que son las 4 marcas mayormente reconocidas a nivel internacional con una gran demanda en servicios contables, financieros, tributarios, y precios de transferencia, lo cual representa para la empresa una gran amenaza debido a que el mayor número de clientes los eligen a ellos.

La solución es que la empresa siga ofreciendo servicios con estándares de calidad altos implementando un manual de procesos que les permita optimizar recursos y evitar tiempo muerto para cubrir todas las necesidades de sus clientes.

2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación alto ya que la empresa tiene dependencia con sus proveedores para ejecutar los servicios, El proveedor que más lo representa es Bureau van – dijk de México, quien le ofrece servicios tributarios.

La empresa deberá establecer alianzas estratégicas con sus proveedores para que le ofrezcan descuentos o los considere como prioridad al vender sus servicios.

2.2.1.3. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza tiene un gran impacto sobre la empresa ya que son los clientes quienes generan un alto poder de negociación, en cuanto a honorarios, tiempo, necesidades y situación en la que se encuentran. Y al haber muchas empresas que brindan el mismo servicio tendrán la libertad de decidir quién satisface mejor sus necesidades. Sin embargo, la empresa ha sabido cubrir todas estas necesidades tanto así que mantiene una cartera de clientes fija.

La empresa deberá seguir ofertando a sus clientes servicios de calidad a precios razonable y agregando un plus como servicios de consultoría durante y después del servicio

2.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores

Por ser un sector con alta demanda de clientes, existen muchos nuevos competidores que están posicionándose poco a poco en el mercado, uno de ellos en Andersen Tax&Legal, quienes están ofertando los mismos servicios. Sin embargo, se necesitan recursos para tener personal calificado y para ofrecer un servicio de calidad.

La empresa deberá diversificar los servicios e implementar tecnología y estrategias que permitan ofrecer un servicio eficiente y eficaz.

2.2.1.5. Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza no representa gran amenaza para la empresa, ya que, si bien es cierto que la innovación acelerada de la tecnología representa un buen desempeño de productos sustitutos, nuestro mercado aún no tiene la cultura tecnológica suficiente como para implementar este tipo de productos como consultorías online, a parte que su costo es bastante alto.

La empresa deberá implementar poco a poco tecnología de la información que permita generar un servicio más eficaz para el cliente.

2.3. Direccionamiento estratégico

2.3.1. Visión

Constituirse en la empresa líder en servicios contables, financieros, tributarios y precios de transferencia a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes mecanismos innovadores y seguros que permitan optimizar sus operaciones.

2.3.2. Misión

La misión de nuestra firma consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles para ello un servicio personalizado y alternativas de solución a sus problemáticas.

2.3.3. Objetivos estratégicos

2.3.3.1. Perspectiva financiera

- Maximizar los indicadores de rentabilidad y solvencia.
- Incrementar las ventas a través de los diferentes servicios que brinda la empresa.

2.3.3.2. Perspectiva de clientes

- Diversificación de servicios.
- Altos estándares de eficiencia y eficacia en las tareas encomendadas.

2.3.3.3. Perspectiva de procesos internos

- Optimizar procesos operativos.
- Implementar tecnología de la información.

2.3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Fomentar el desarrollo de conocimiento, habilidades y competencias.
- Motivación y delegación de poder.

2.3.4. Mapa estratégico

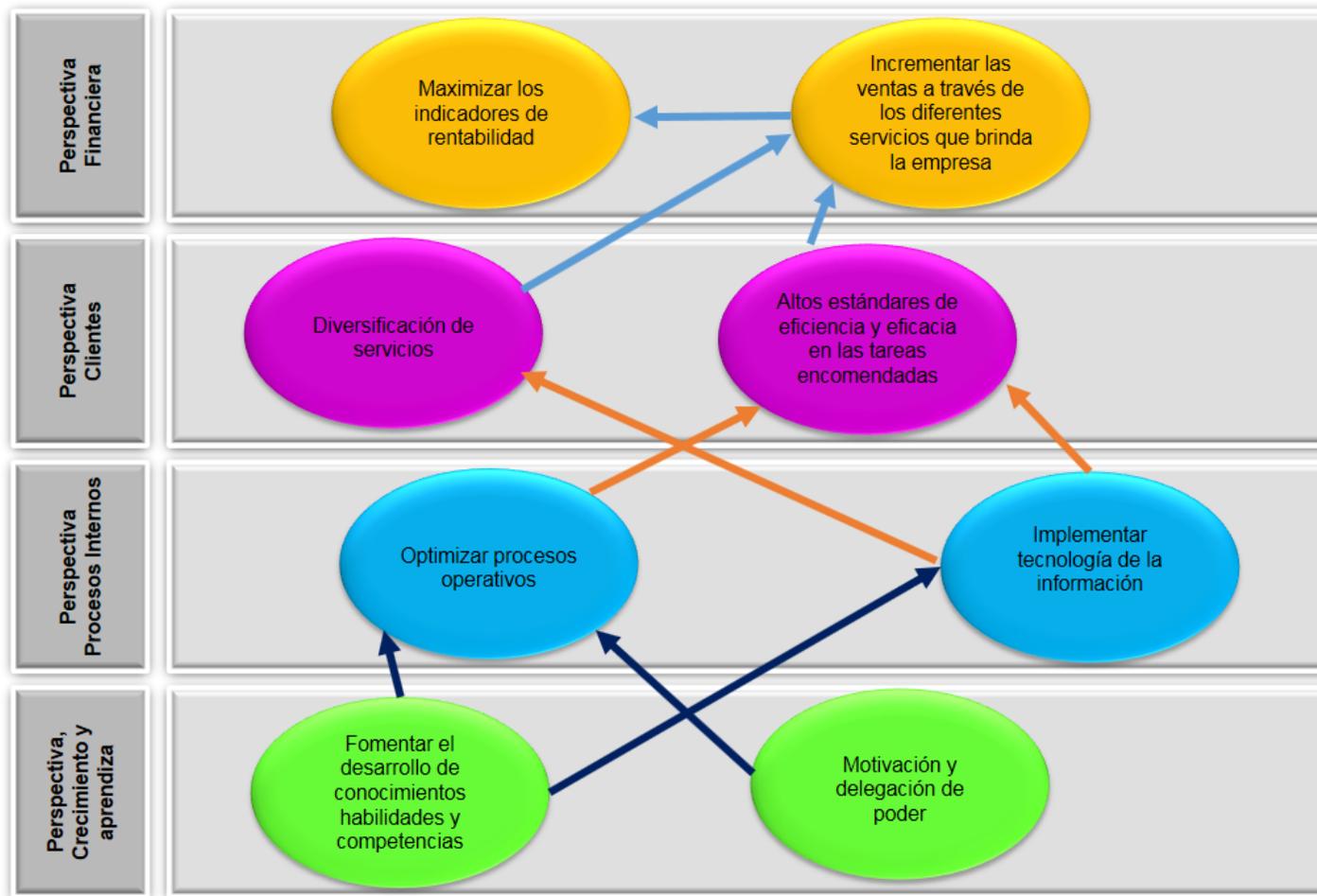


Ilustración 2.1 Mapa estratégico de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.3.5. Principios y valores



Ilustración 2.2 Principios y valores de la empresa

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4. Planteamiento del sistema de gestión por procesos

2.4.1. Cadena de valor

En la cadena de valor se establecieron como actividades primarias: captación del cliente, facturación, ejecución de servicios, seguimiento de cobranza y servicio post venta, las mismas que están directamente relacionadas con el giro del negocio y la ejecución del servicio. Por otro lado, como actividades de apoyo se establecieron: administración, gestión financiera, pedido de suministro y mensajería, las cuales agregan valor al servicio, pero no están relacionadas con el giro del negocio ni la ejecución del servicio.



Ilustración 2.3 Cadena de valor de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.2. Mapa de procesos



Ilustración 2.4 Mapa de procesos de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

	Procesos	Subproceso
PROCESOS CLAVES	Captacion del cliente	Cotizacion y envio de propuesta
	Facturacion	Facturacion
	Ejecucion del Servicio	Servicios tributarios
		Servicios contables
		Servicios de fiscalidad internacional
	Seguimiento de Cobranza	Cobranzas
Servicio de post-venta	Servicio de post-venta	
PROCESOS DE APOYO	Administracion	Reclutamiento y Selección del Personal
		Contratacion
		Desvinculacion
	Gestion Financiera	Contabilidad
	Pedido de Suministro	Gestion de Stock
Solicitud de Pedido		
Mensajeria	Despacho y Recepcion de documentos	

Tabla 2.7 Cuadro de procesos y subprocesos de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.3. Matriz de priorización

Perspectivas	Objetivos	SUBPROCESOS						
		Cotización y envío de propuesta	Facturación	Servicios Tributarios	Servicios Contables	Servicios de Fiscalidad Internacional	Cobranzas	Servicio de post venta
Finanzas	Maximizar los indicadores de rentabilidad	5	1	4	4	4	3	2
	Incrementar las ventas a través de los diferentes servicios que brinda la empresa	4	1	4	4	5	2	2
Clientes	Diversificación de servicios	5	1	4	5	3	4	3
	Altos estándares de eficiencia y eficacia en las tareas encomendadas	3	1	4	5	5	3	4
Procesos Internos	Optimizar procesos operativos	2	3	3	3	5	4	1
	Implementar tecnología de la información	4	3	2	2	4	5	1
Aprendizaje y Desarrollo	Fomentar el desarrollo de conocimientos habilidades y competencias	4	2	5	5	5	5	3
	Motivación y delegación de poder	4	4	2	2	4	5	2
TOTAL		31	16	30	30	36	31	18

Tabla 2.8 Matriz de priorización de una empresa consultora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Nivel de impacto: Del 1 al 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto

Calificación	Impacto
15-20	Bajo
21-30	Medio
>30	Alto

Tabla 2.9 Nivel de impacto de la matriz de priorización

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.4. Selección de subprocesos críticos

Al aplicar la matriz de priorización como herramienta administrativa se podrá determinar aquellos subprocesos críticos para establecer una decisión, los cuales si no se toman medidas correctivas a tiempo podrán generar pérdidas para la empresa. Por lo tanto, se realizará un estudio por cada subproceso crítico:

- ✓ Cotización y envío de propuesta
- ✓ Cobranzas
- ✓ Servicios de Fiscalidad Internacional

2.4.5. Estudio de procesos por área

2.4.5.1. Análisis del subproceso: Cotización y envío de propuesta

2.4.5.1.1. Diagrama de flujo actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta

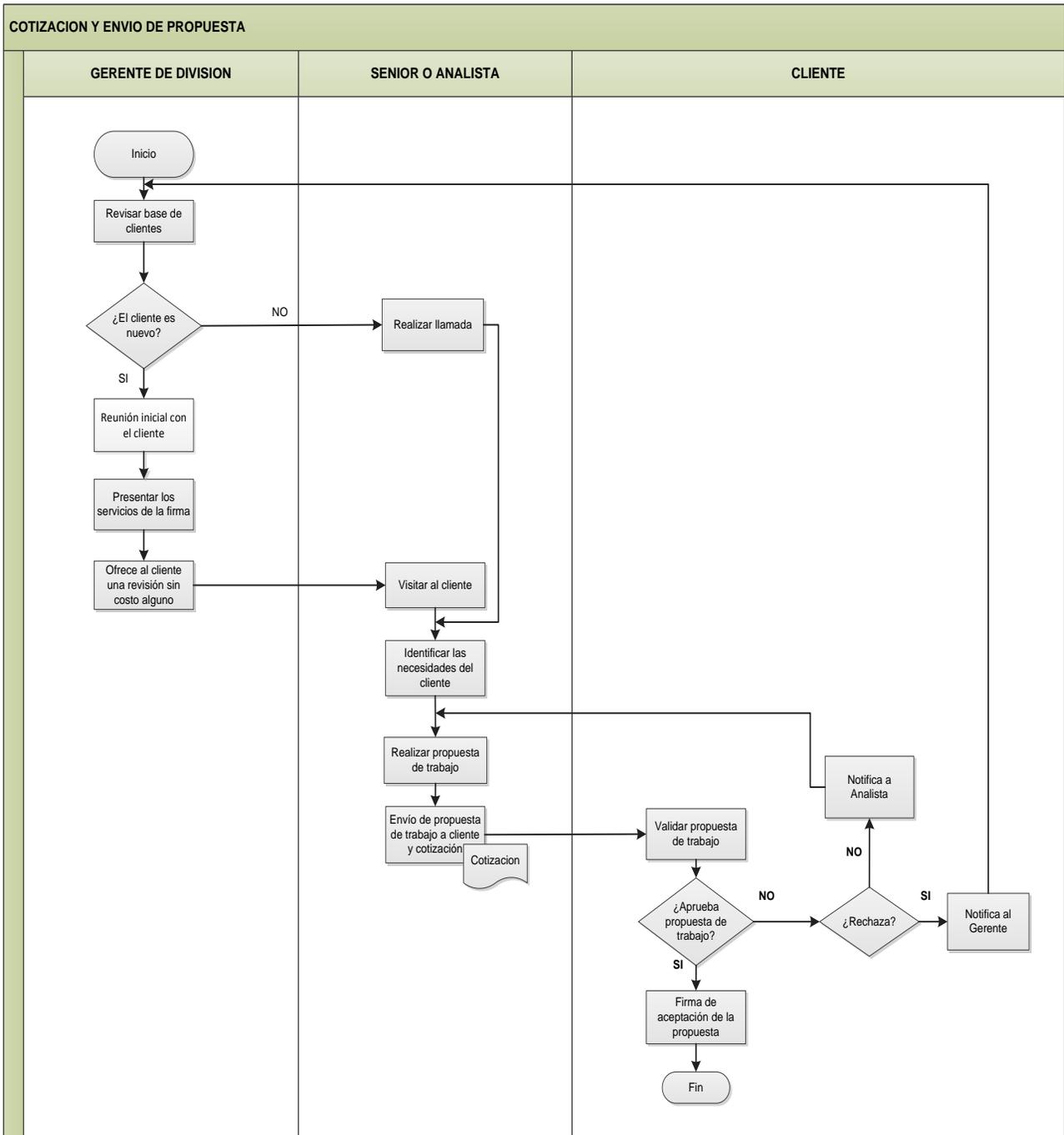


Ilustración 2.5 Flujograma actual del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Proceso:	Captación del Cliente	Fecha:
								Subproceso:	Cotización y envío de propuesta	
No.	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	Actividad	tiempo efectivo (minutos)	
1		X						Revisar base de clientes	10	
2	X							Reunion Inicial con el cliente	5	
3		X						Realizar llamada	10	
4	X							Presentar los servicios de la firma	20	
5	X							Ofrecer al cliente una revisión sin costo alguno	5	
6	X							Visitar al cliente	10	
7	X							Identificar las necesidades de la empresa	40	
8	X							Realizar propuesta de trabajo	50	
9					X			Envío de propuesta de trabajo a cliente y cotización	30	
10		X						Validar propuesta de trabajo	40	
11		X						Firma de aceptación de la propuesta	5	
12					X			Notifica al Gerente	5	
13	X							Notifica a Analista	10	
Tiempos Totales									240	
Composición de actividades								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							7	140	58.33%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							4	65	27.08%
P	Preparación							0	0	0.00%
E	Espera							0	0	0.00%
M	Movimiento							2	35	14.58%
I	Inspección							0	0	0.00%
A	Archivo							0	0	0.00%
T	TOTAL							13	240	100%
V.A.	VALOR AGREGADO							11	205	85.42%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							2	35	14.58%

Tabla 2.10 AVA actual del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cotización y envío de propuesta



Ilustración 2.6 Gráfico de la situación actual del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Cotización y envío de propuesta

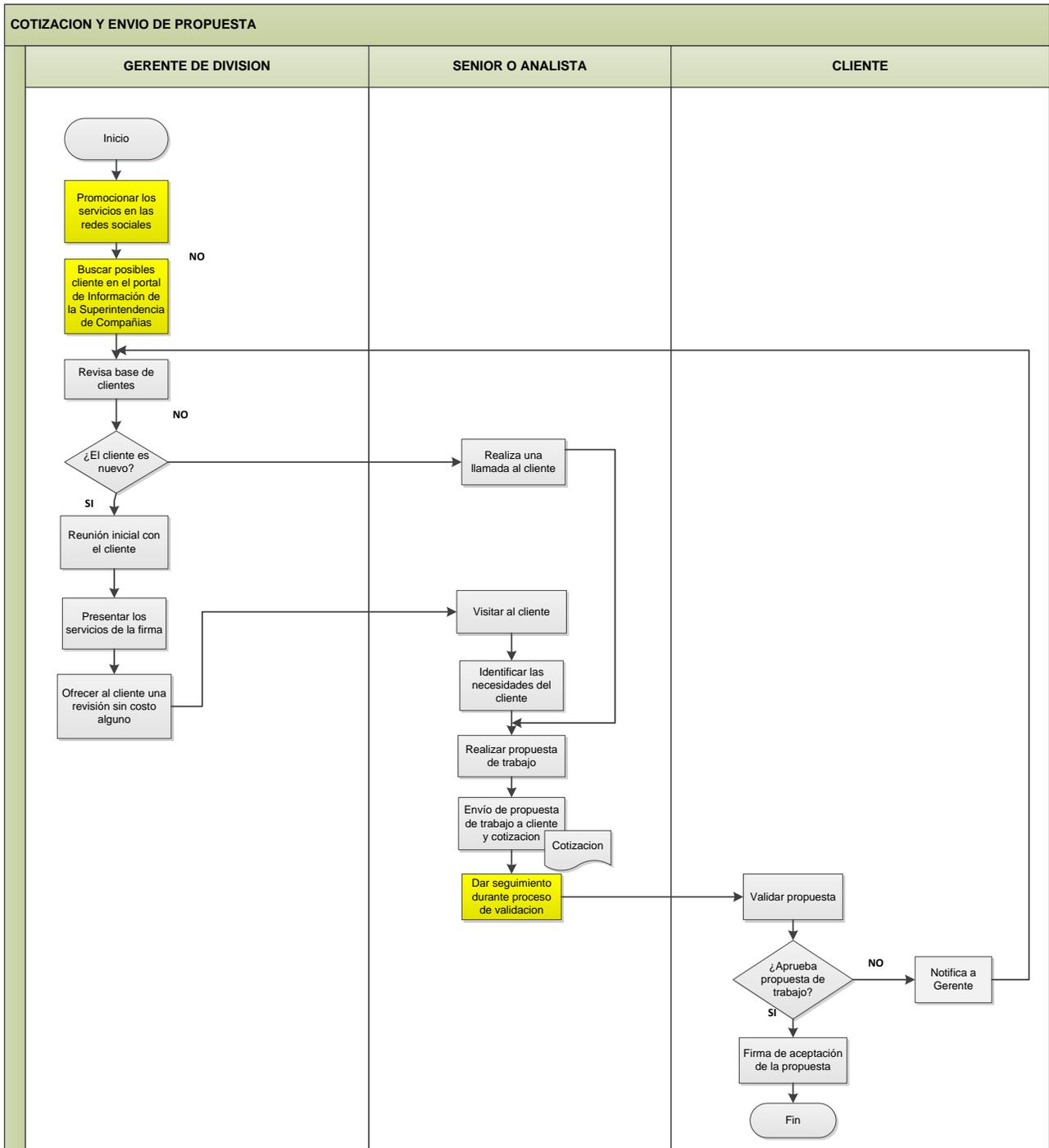


Ilustración 2.7 Flujoograma mejorado del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SYA (Sin valor agregado)					Proceso:	Captación del Cliente	Fecha:
								Subproceso:	Cotización y envío de propuesta	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo	
1		X						Promocionar los servicios en redes sociales	30	
2	X							Buscar posibles clientes en el portal de información de la Superintendencia de Compañías	15	
3		X						Revisar base de clientes	10	
4	X							Reunión Inicial con el cliente	5	
5		X						Realizar llamada	10	
6	X							Presentar los servicios de la firma	20	
7	X							Ofrecer al cliente una revisión sin costo alguno	5	
8	X							Visitar al cliente	10	
9	X							Identificar las necesidades de la empresa	40	
10	X							Realizar propuesta de trabajo	50	
11					X			Envío de propuesta de trabajo a cliente y cotización	30	
12		X						Dar seguimiento durante proceso de validación	15	
13		X						Validar propuesta de trabajo	40	
14		X						Firma de aceptación de la propuesta	5	
15					X			Notifica al Gerente	5	
Tiempos Totales									290	
Composición de actividades								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							7	145	50.00%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							6	110	37.93%
P	Preparación							0	0	0.00%
E	Espera							0	0	0.00%
M	Movimiento							2	35	12.07%
I	Inspección							0	0	0.00%
A	Archivo							0	0	0.00%
T	TOTAL							15	290	100.00%
V.A.	VALOR AGREGADO							13	255	87.93%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							2	35	12.07%

Tabla 2.11 AVA mejorado del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta



Ilustración 2.8 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Cotización y envío de propuesta

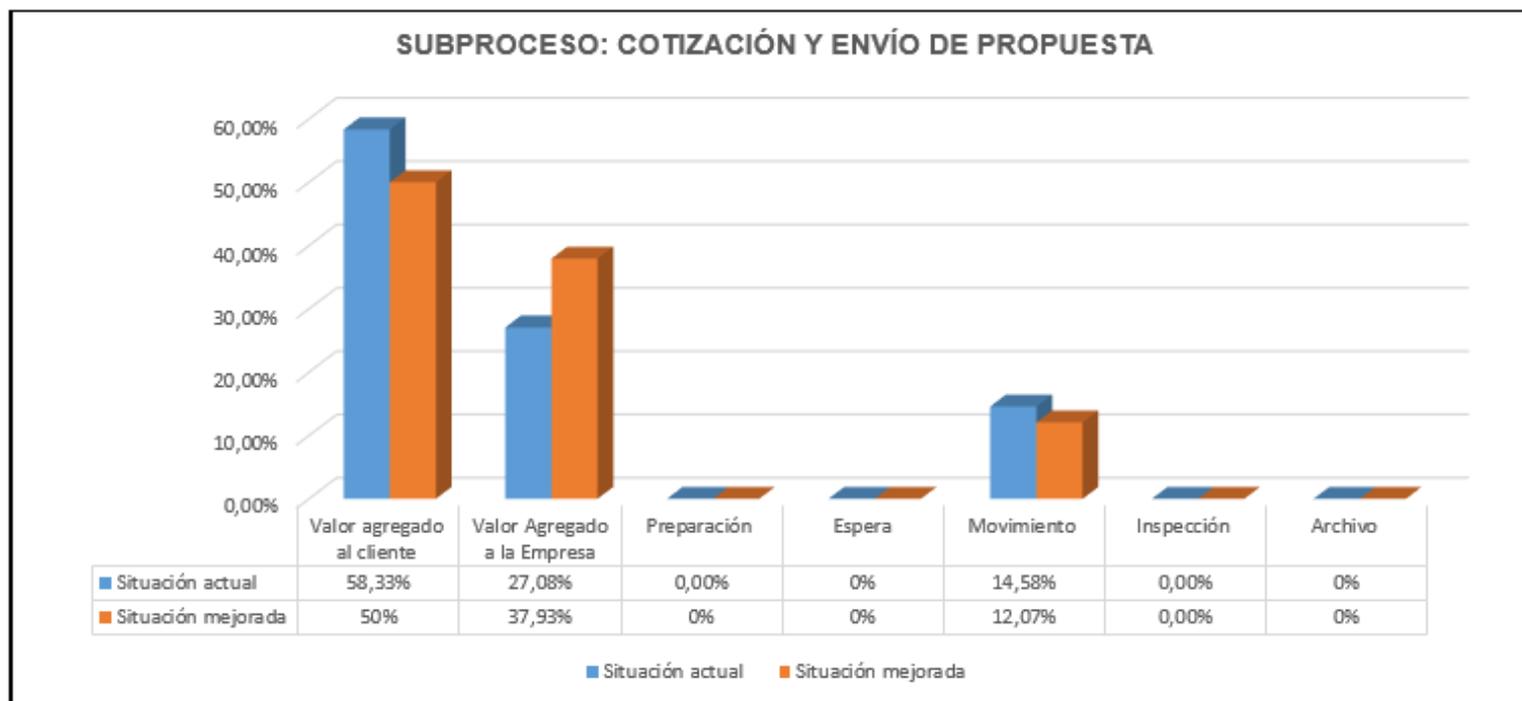


Ilustración 2.9 Gráfico comparativo del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.8. Diseño de indicadores del subproceso: Cotización y envío de propuesta

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de División		
Objetivo	Aumentar la cuota de participación de mercado a través de la captación de clientes		
Nombre	Nombre y Formula		
Participación en el Mercado	$\frac{\#Clientes\ nuevos}{Clientes\ existentes} * 100$		
Seguimiento			
Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales para ofrecerles nuestros servicios			
Medición Actual	10%	UNIDAD	
		%	
Meta	15%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice <= 10%	10% < indice < 15%	indice >= 15%
Frecuencia de la emisión	Periódicamente		

Tabla 2.12 Ficha del indicador 1 del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de la División		
Objetivo	Incrementar el nivel de aprobación de propuestas		
Nombre	Nombre y Formula		
Nivel de aceptación del cliente	$\frac{\#de\ servicios\ aceptados\ por\ el\ cliente}{Total\ de\ propuestas\ enviadas} * 100$		
Seguimiento			
El gerente deberá diversificar los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.			
Medición Actual	14%	UNIDAD	
		%	
Meta	20%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice <= 14%	14% < indice < 20%	indice >= 20%
Frecuencia de la emisión	Mensualmente		

Tabla 2.13 Ficha del indicador 2 del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Cotización y envío de propuesta

Dentro del subproceso de cotización y envío de propuesta se determinó como uno de los riesgos principales el incumplimiento en las expectativas del cliente en cuanto a honorarios, tiempo y necesidades, debido a la falta de persuasión por parte del Analista o Senior para vender el servicio, dado a la falta de diversificación de servicios y a la competencia dentro del mercado principalmente por los precios bajos.

Para hacer este proceso más efectivo se consideraron actividades de mejora que agregan valor al proceso. Sin embargo, cabe destacar que el proceso si era eficiente para la empresa, pero lo que se busca es generar una cartera de posibles clientes más extensa que les permita ponerse en contacto con cada uno de ellos y ofrecerles los servicios por medio de correos o llamadas, con el fin de conseguir una cita y enviar propuestas de trabajo y cotización de acuerdo con sus necesidades.

Las actividades que consideraron fueron:

- Promocionar los servicios de la empresa en las redes sociales con el fin de captar clientes de diferentes sectores.
- Buscar posibles clientes a través del portal de información de la Superintendencia de Compañías donde se verificarán según informes financieros, clientes que necesiten nuestros servicios.
- Dar seguimiento al cliente durante la validación de la propuesta de trabajo con el fin de que el analista conozca si el cliente tiene a consideración la propuesta y así, presionarlo para una pronta respuesta. A la par, podrá ir despejando dudas del cliente en cuanto a lo detallado en el formato de propuesta. Una vez que las dudas estén despejadas y en caso de una respuesta afirmativa, el cliente le hará llegar por medio de un correo electrónico la respectiva confirmación de la propuesta, para continuar

con el proceso del servicio, y, en caso de ser una respuesta negativa se notificará al gerente de la división para que continúe con la captación del cliente.

2.4.5.1.10. Diagrama de Ishikawa

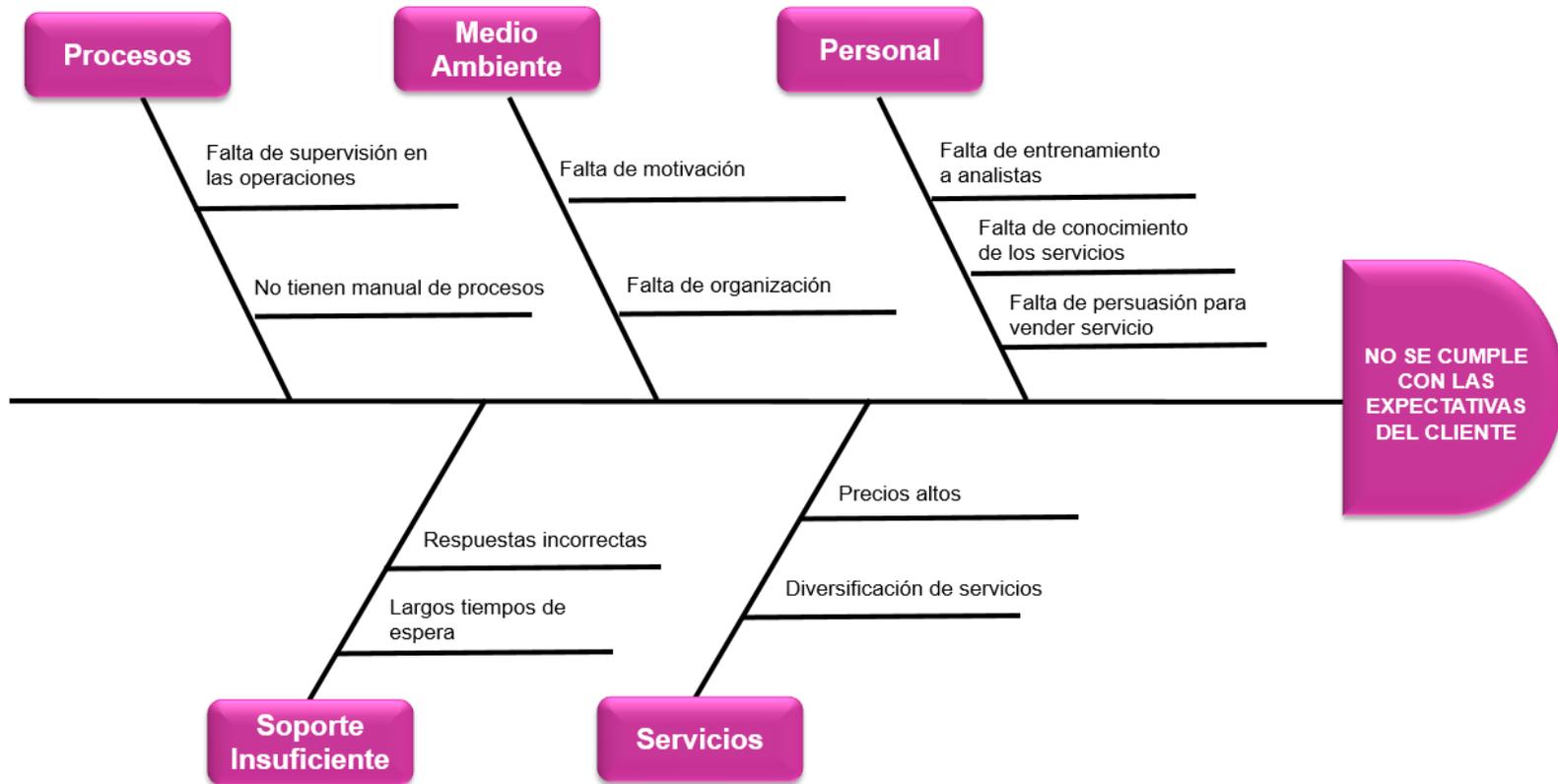


Ilustración 2.10 Diagrama de Ishikawa del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.1.11. Matriz 5W, 1H

CAUSA	Qué?	Quién?	Dónde?	Cuándo?			Por qué?	Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Tiempo (semanas)				Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3			
Falta de persuasión para vender servicio	Reunión con el cliente	Analista o Senior	División encargada				Falta de experiencia de Analista o Senior para dar a conocer ideas	Reuniones	Documentación
	Se conocen las necesidades del cliente	Analista o Senior	División encargada				No hay diversificación de servicios	Informes	Documentación
	Se realiza la propuesta de trabajo	Analista o Senior	División encargada				Los precios no están al alcance del cliente	Formato	Documentación
	Validación de propuesta	Analista o Senior	División encargada				El cliente rechaza la propuesta por no cumplir con expectativas	Reuniones	Documentación

Tabla 2.14 Matriz 5W,1H del subproceso de cotización y envío de propuesta

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2. Análisis del subproceso: Cobranzas

2.4.5.2.1. Diagrama de flujo actual del subproceso: Cobranzas

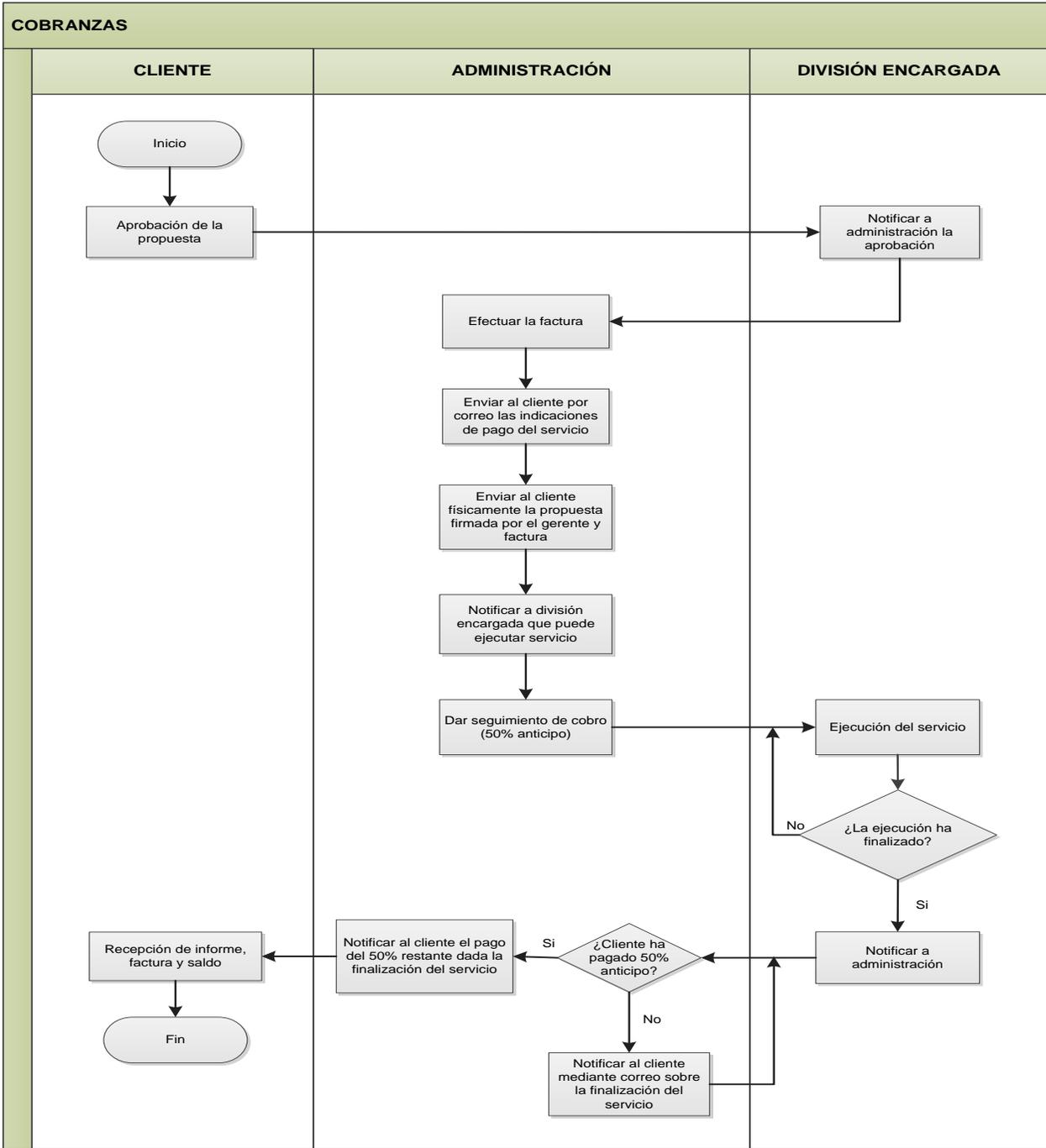


Ilustración 2.11 Flujoograma actual del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cobranzas

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SYA (Sin valor agregado)					Proceso:	Seguimiento de Cobranza	Fecha:
								Subproceso:	Cobranzas	
No.	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo	
1		X						Aprobación de la propuesta	45	
2			X					Notificar a administración la aprobación	5	
3			X					Efectuar la factura	20	
4			X					Enviar al cliente por correo las indicaciones del pago del servicio	10	
5					X			Enviar al cliente físicamente propuesta firmada por el gerente y factura	30	
6			X					Notificar a división encargada que puede ejecutar servicio	5	
7		X						Dar seguimiento de cobro (50% anticipo)	30	
8	X							Ejecución de servicio	180	
9			X					Notificar a administración	5	
10			X					Notificar al cliente el pago del 50% restante dada la finalización del servicio	10	
11			X					Notificar al cliente mediante correo sobre la finalización del servicio	10	
12					X			Recepción de informe, factura y saldo	30	
Tiempos Totales									380	
Composición de actividades								METODO ACTUAL		
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							N°	Tiempo	%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							1	180	47.37%
P	Preparación							2	75	19.74%
E	Espera							7	65	17.11%
M	Movimiento							0	0	0.00%
I	Inspección							2	60	15.79%
A	Archivo							0	0	0.00%
T	TOTAL							0	0	0.00%
V.A.	VALOR AGREGADO							12	380	100%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							3	255	67.11%
								9	125	32.89%

Tabla 2.15 AVA actual del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Cobranzas



Ilustración 2.12 Gráfico de la situación actual del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Cobranzas

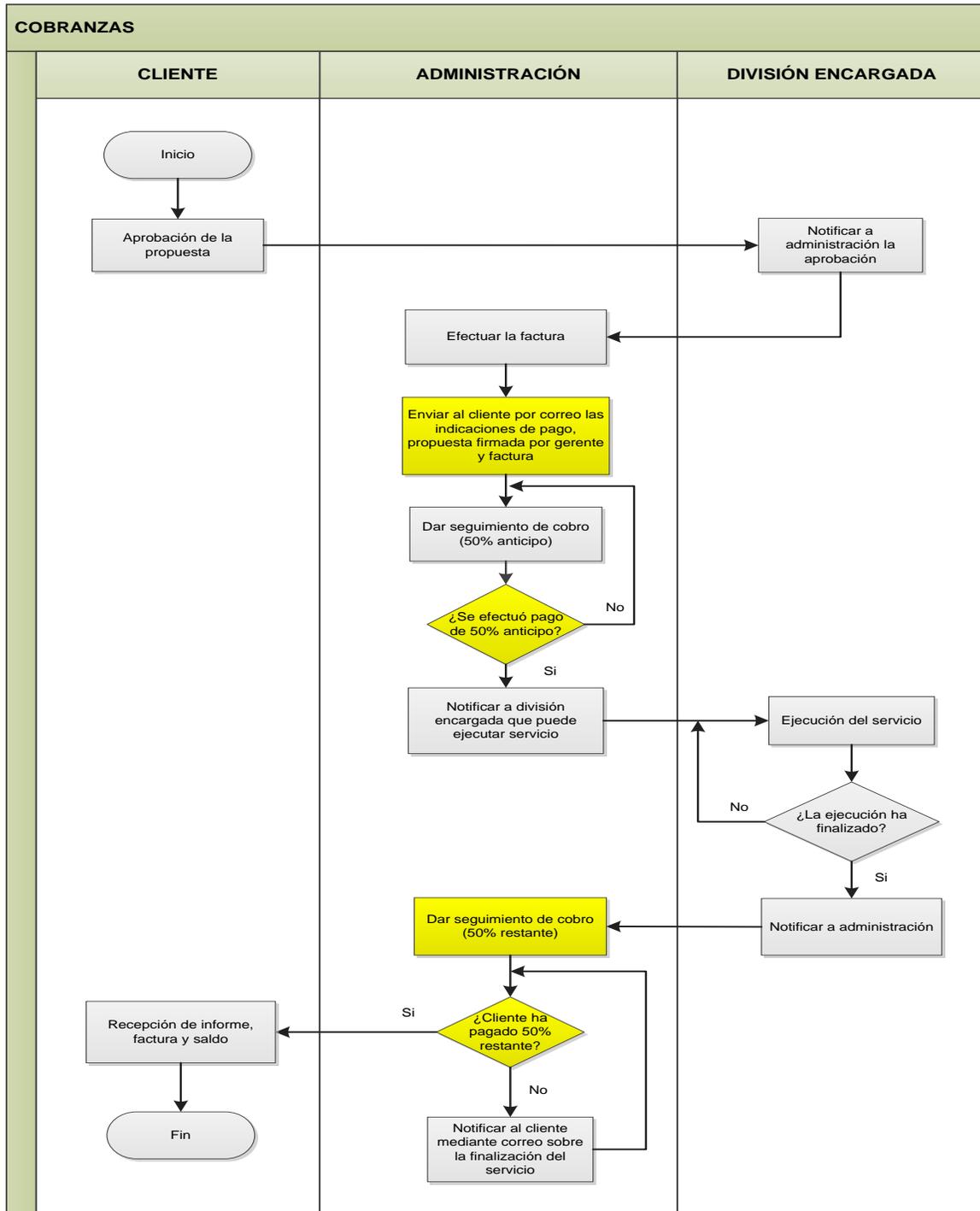


Ilustración 2.13 Flujograma mejorado del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cobranzas

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Proceso:	Seguimiento de Cobranza	Fecha:
								Subproceso:	Cobranzas	
No.	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo
1		X						Aprobación de la propuesta		45
2			X					Notificar a administración la aprobación		5
3			X					Efectuar la factura		20
4			X					Enviar al cliente por correo las indicaciones de pago, propuesta firmada por gerente y factura		10
5		X						Dar seguimiento de cobro (50% anticipo)		30
6			X					Notificar a división encargada que puede ejecutar servicio		5
7	X							Ejecución de servicio		180
8			X					Notificar a administración		5
9		X						Dar seguimiento de cobro (50% restante)		30
10					X			Recepción de informe, factura y saldo		30
11			X					Notificar al cliente mediante correo sobre la finalización del servicio		10
Tiempos Totales										370
Composición de actividades								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							1	180	48,65%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							3	105	28,38%
P	Preparación							6	55	14,86%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	30	8,11%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
T	TOTAL							11	370	100,00%
V.A.	VALOR AGREGADO							4	285	77,03%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							7	85	22,97%

Tabla 2.16 AVA mejorado del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Cobranzas



Ilustración 2.14 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Cobranzas

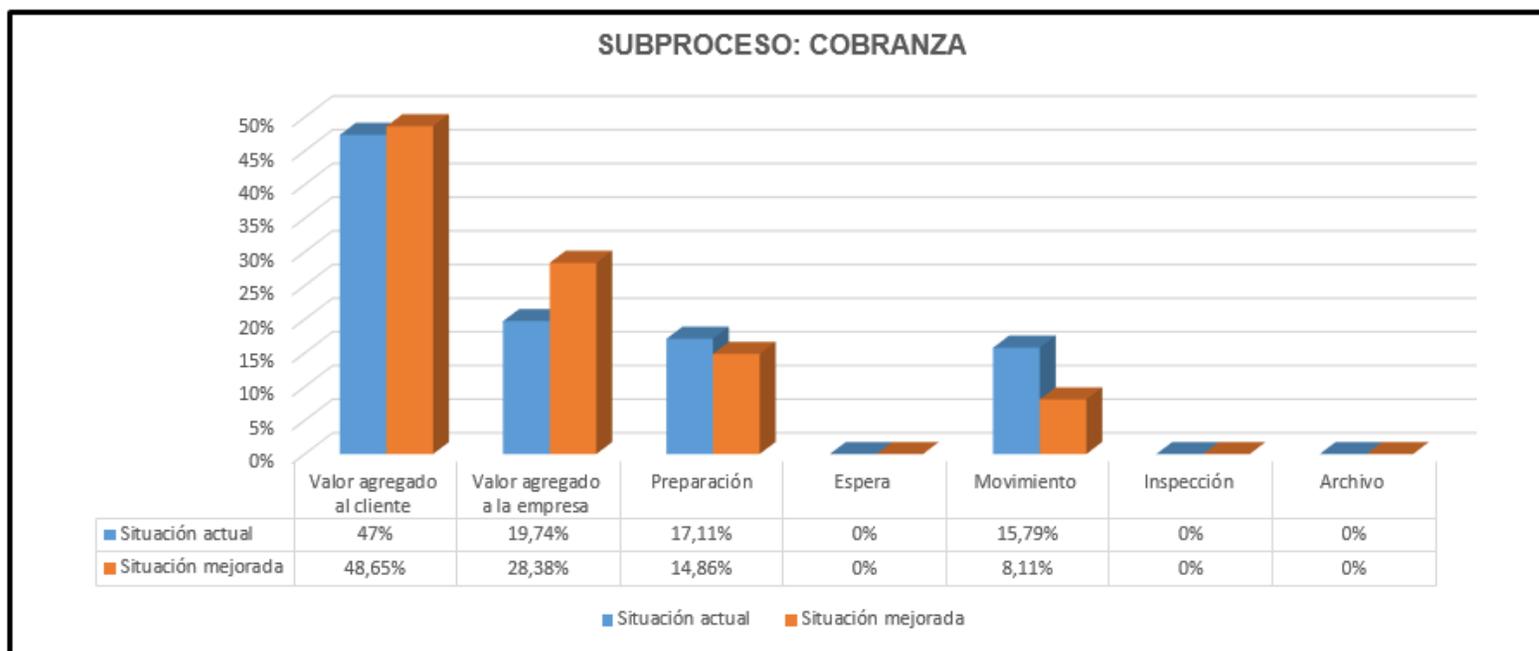


Ilustración 2.15 Gráfico comparativo del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.8. Diseño de indicadores del subproceso: Cobranzas

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Medir el tiempo en que los clientes pagan el servicio para reforzar acciones de cobro		
Nombre	Nombre y Formula		
Plazo promedio de cobranzas	$\frac{\# \text{ días transcurridos desde la terminación del servicio}}{\text{Total de días plazo}} * 100$		
Seguimiento			
Enviar correos a los clientes como recordatorio del pago por el servicio brindado.			
Medición Actual	41%	UNIDAD	
		%	
Meta	30%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Índice > 60%	30% < índice <= 60%	índice = 30%
Frecuencia de la emisión	Semanalmente		

Tabla 2.17 Ficha del indicador 1 del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Medir el numero de clientes que no realizan el pago del servicio antes de 30 días		
Nombre	Nombre y Formula		
Índice de clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días	$\frac{\# \text{ de clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días}}{\text{Total de servicios ejecutados}} * 100$		
Seguimiento			
Notificar por medio de correos o llamadas el plazo de pago previo a la finalización del servicio			
Medición Actual	48%	UNIDAD	
		%	
Meta	24%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice >= 48%	24% < índice < 48%	índice <= 24%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Tabla 2.18 Ficha del indicador 2 del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Cobranzas

Dentro de este subproceso se pudo percibir que el problema principal es el incumplimiento de pago contra entrega del trabajo final, dado que el cliente no cumple a tiempo con el 50% de pago por el servicio brindado. Por lo tanto, la empresa se ve en la obligación de no entregar el servicio sin haber recibido al menos la mitad del pago total, lo que ocasiona atrasos en declaraciones y genera multas por los entes de control.

Para lograr que este proceso sea más eficiente se consideraron actividades que agregan valor en un 9,92%. Para esto se emplearon las siguientes actividades:

- En el momento que se envía al cliente la propuesta de trabajo se le dará a conocer que una vez cancelado el 50% del pago se notificará a la división para que inicie la ejecución del trabajo y a la par con esta actividad se empezará el seguimiento de cobro previo a la finalización del servicio. Este seguimiento se hará periódicamente hasta el borrador final que se le envié al cliente donde se notificará que tiene que cancelar el saldo restante para hacer el envío del informe final y la respectiva declaración. Todo esto con el fin de evitar atrasos y cobros pendientes con clientes luego de entregado el servicio ya que genera pérdida para la empresa.

2.4.5.2.10. Diagrama de Ishikawa

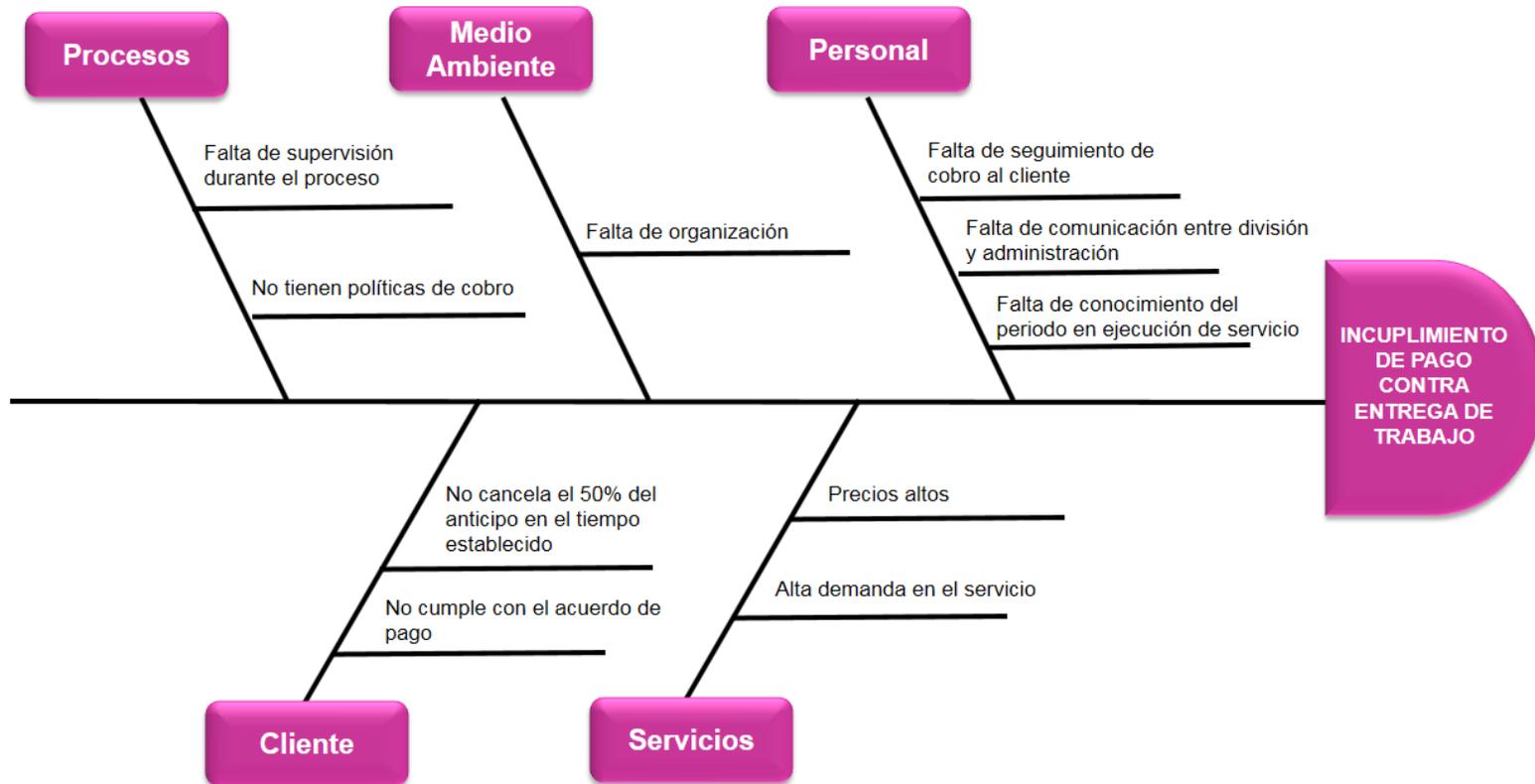


Ilustración 2.16 Diagrama de Ishikawa del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.2.11. Matriz 5W, 1H

CAUSA	Qué?	Quién?	Dónde?	Cuándo?				Por qué?	Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Tiempo (semanas)					Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4			
No se cancela el 50% de anticipo durante el tiempo establecido	Elaboración de propuesta	Analista o Senior	División encargada					No satisface las expectativas del cliente	Reuniones	Documentación
	Aprobación de Propuesta de trabajo	Administración o Senior	División encargada					Falta de comunicación entre Administración y División	Reuniones	Base de Datos
	Se realiza acuerdo de pago	Administración o Gerente de División	División encargada					No existe un respaldo que garantice que el cliente va a pagar a tiempo	Informes	Documentación
	Se ejecuta el servicio	Analista o Senior	División encargada					No se da el respectivo seguimiento de cobro	Llamadas o visitas	Documentación
	Se notifica la finalización del servicio	Analista o Senior	División encargada					No se entrega el informe final si el cliente no ha cancelado el 50% del pago	Informe	Documentación

Tabla 2.19 Matriz 5W,1H del subproceso de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3. Análisis del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

2.4.5.3.1. Diagrama de flujo actual del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

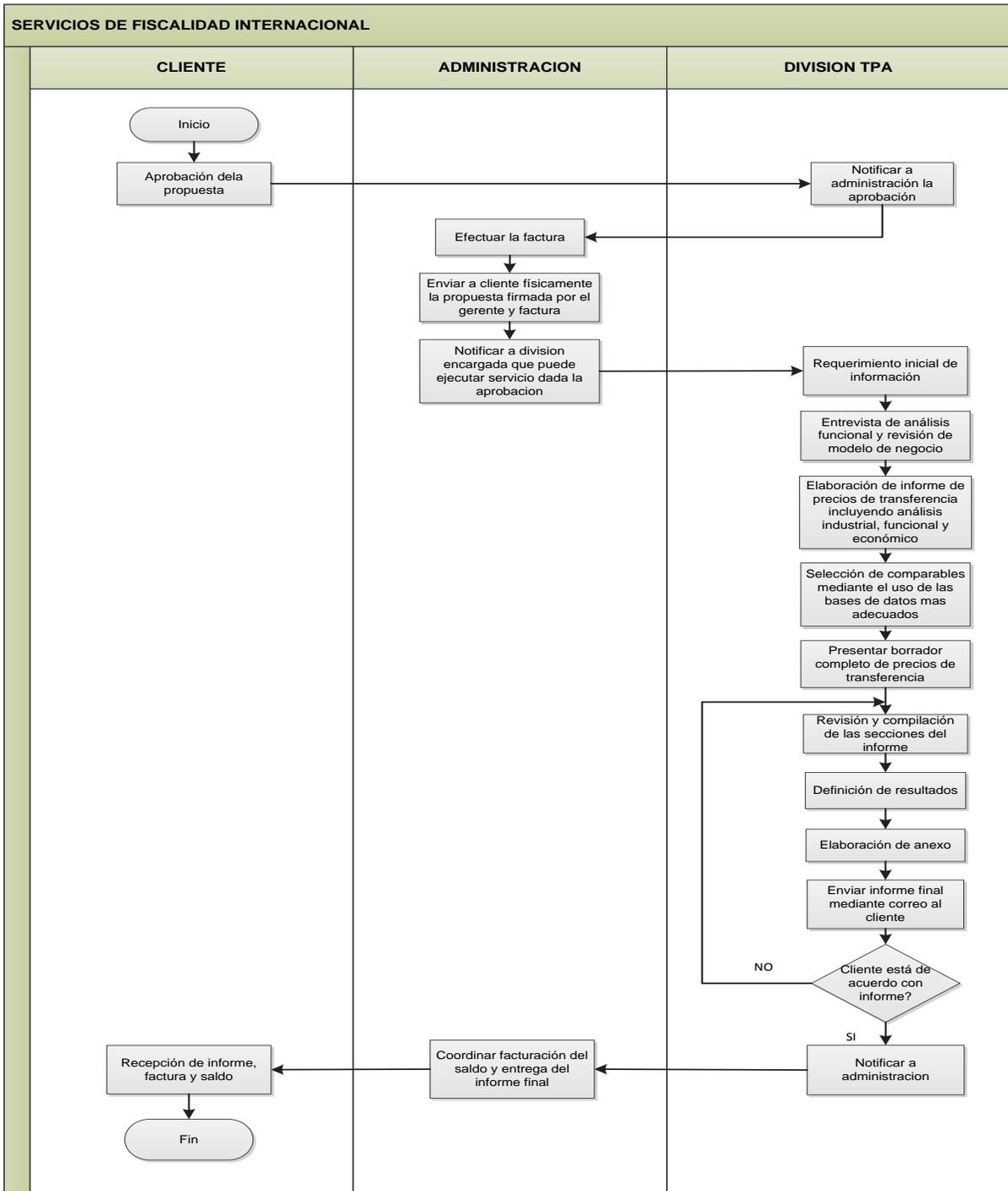


Ilustración 2.17 Flujograma actual del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.3. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional



Ilustración 2.18 Gráfico de la situación actual del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.4. Diagrama de flujo mejorado del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

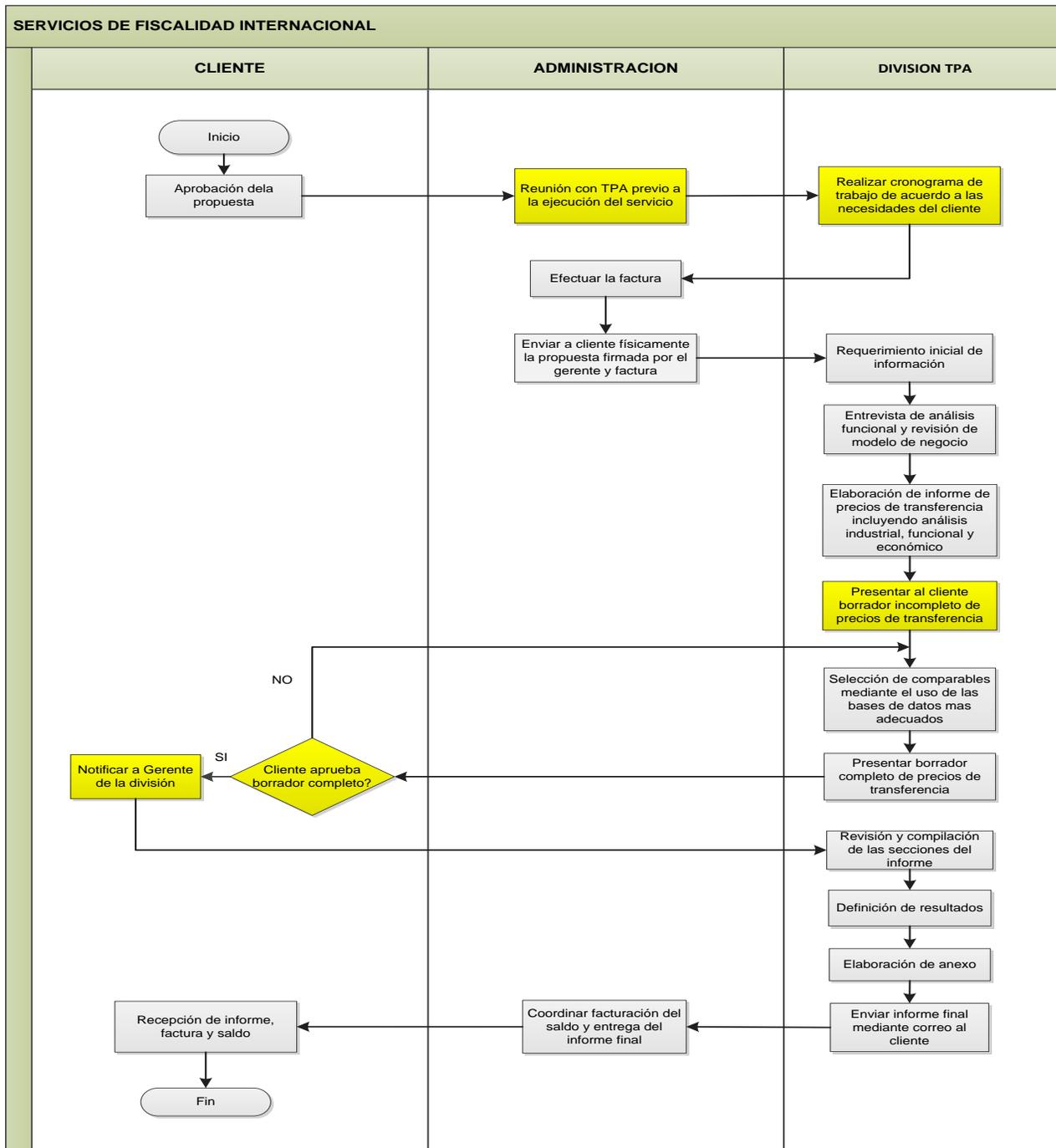


Ilustración 2.19 Flujograma mejorado del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SYA (Sin valor agregado)					Proceso:	Ejecución de Servicio	Fecha:
No.	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	Subproceso:	Servicios de fiscalidad internacional	
Actividad									Tiempo efectivo (minutos)	
1		X						Aprobacion de la propuesta	45	
2		X						Reunión con TPA previo a la ejecución del servicio	15	
3		X						Realizar cronograma de trabajo de acuerdo a las necesidades del cliente	10	
4			X					Efectuar la factura	20	
5					X			Enviar al cliente físicamente propuesta firmada por gerente y factura	30	
6	X							Requerimiento inicial de información	10	
7	X							Entrevista de analisis funcional y revision de modelo de negocio	40	
8	X							Elaboracion de informe de precios de transferencia incluyendo analisis industrial, funcional y economico	120	
9	X							Presentar al cliente borrador incompleto de precios de transferencia	10	
10	X							Selección de comparables mediante el uso de las bases de datos mas adecuados	15	
11	X							Presentar borrador completo de precios de transferencia	10	
12		X						Notificar a Analista	5	
13	X							Revisión y compilacion de las secciones del informe	20	
14	X							Definicion de resultados	15	
15	X							Elaboracion de anexo	60	
16	X							Enviar informe final mediante correo al cliente	10	
17		X						Coordinar facturacion del saldo y entrega del informe final	10	
18					X			Recepcion de informe, factura y saldo	30	
Tiempos Totales									475	
Composición de actividades								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							10	310	65,26%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							5	85	17,89%
P	Preparación							1	20	4,21%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							2	60	12,63%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
T	TOTAL							18	475	100,00%
V.A.	VALOR AGREGADO							15	395	83,16%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							3	80	16,84%

Tabla 2.21 AVA mejorado del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.6. Cuadro de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional



Ilustración 2.20 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.7. Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

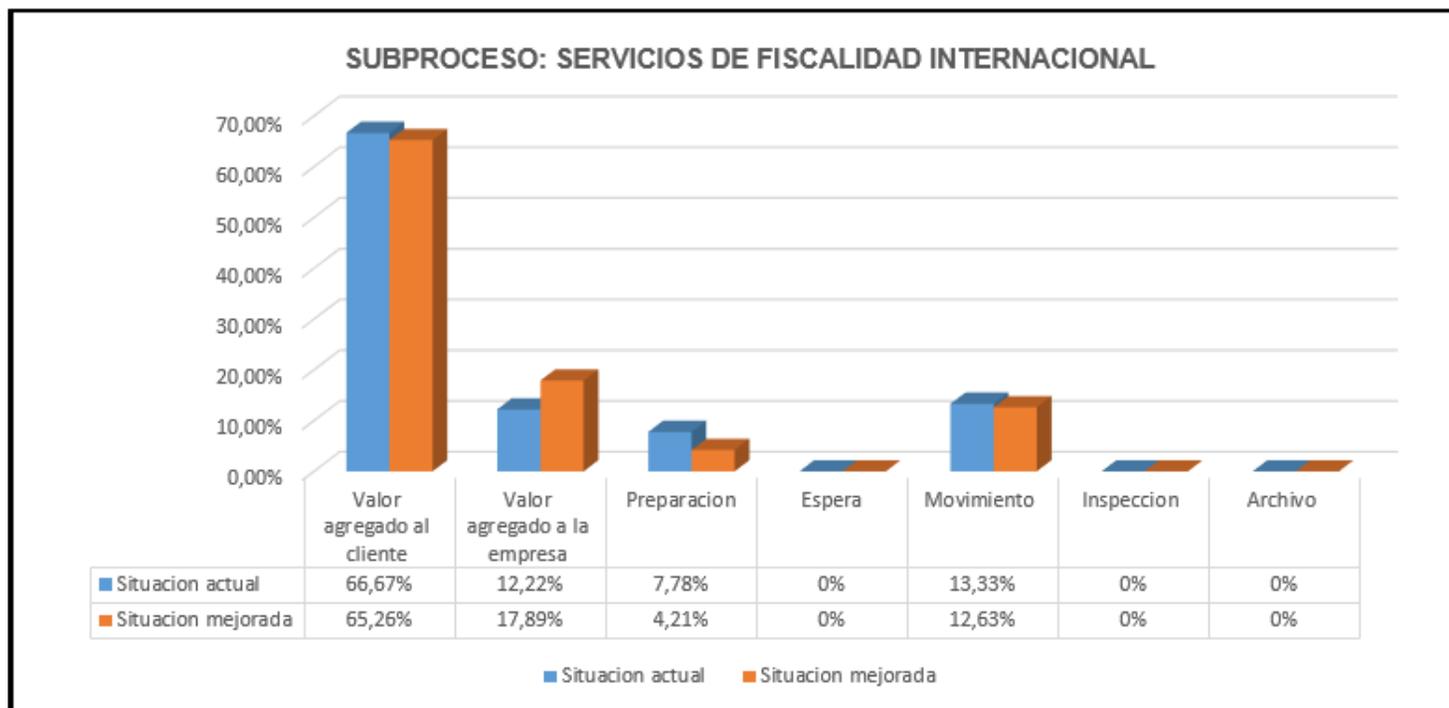


Ilustración 2.21 Gráfico comparativo del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.8. Diseño de indicadores del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division TPA		
Objetivo	Medir la recepcion de informes a tiempo para reforzar acciones entre departamentos		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de informes atrasados	$\frac{\# \text{ informes pendientes}}{\text{Informes totales}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	26%	UNIDAD	
		%	
Meta	10%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Índice >= 30%	10% < índice < 30%	índice <= 10%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Tabla 2.22 Ficha del indicador 1 del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	División TPA		
Objetivo	Medir el tiempo que se lleva a cabo en la ejecución del servicio una vez aprobada la propuesta		
Nombre	Nombre y Formula		
Índice dedicado a la ejecución del servicio	$\frac{\text{Tiempo previsto dedicado a la ejecución del servicio}}{\text{Tiempo real de ejecución}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	70%	UNIDAD	
		%	
Meta	60%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice >= 80%	60% < índice < 80%	Índice <= 60%
Frecuencia de la emisión	Periodicamente		

Tabla 2.23 Ficha del indicador 2 del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

Dentro de este subproceso se encontró como problema principal el retraso en la entrega del informe final al cliente, dado que no existe una buena comunicación entre la división de fiscalidad internacional y administración, es decir no existe un cruce de información oportuno que indique a la división encargada empezar con la ejecución del servicio dada la aprobación del cliente, y así mismo que indique la aprobación de entrega de informe final al cliente dado el 50% de pago de anticipo.

Para hacer este proceso más efectivo y eficiente para la empresa se han incluido actividades que agregan valor en un 4,27% pero que permite establecer una comunicación directa entre estas dos áreas lo cual genera un proceso óptimo que satisface las necesidades de sus clientes.

Para mantener una comunicación más directa y efectiva se realizarán reuniones periódicas entre División y Administración con el fin de conocer con más detalle cómo va el proceso de ejecución de cada servicio y por cliente, y así se puedan tomar medidas preventivas para que el resultado final sea cumplido a cabalidad según las necesidades del cliente.

2.4.5.3.10. Diagrama de Ishikawa

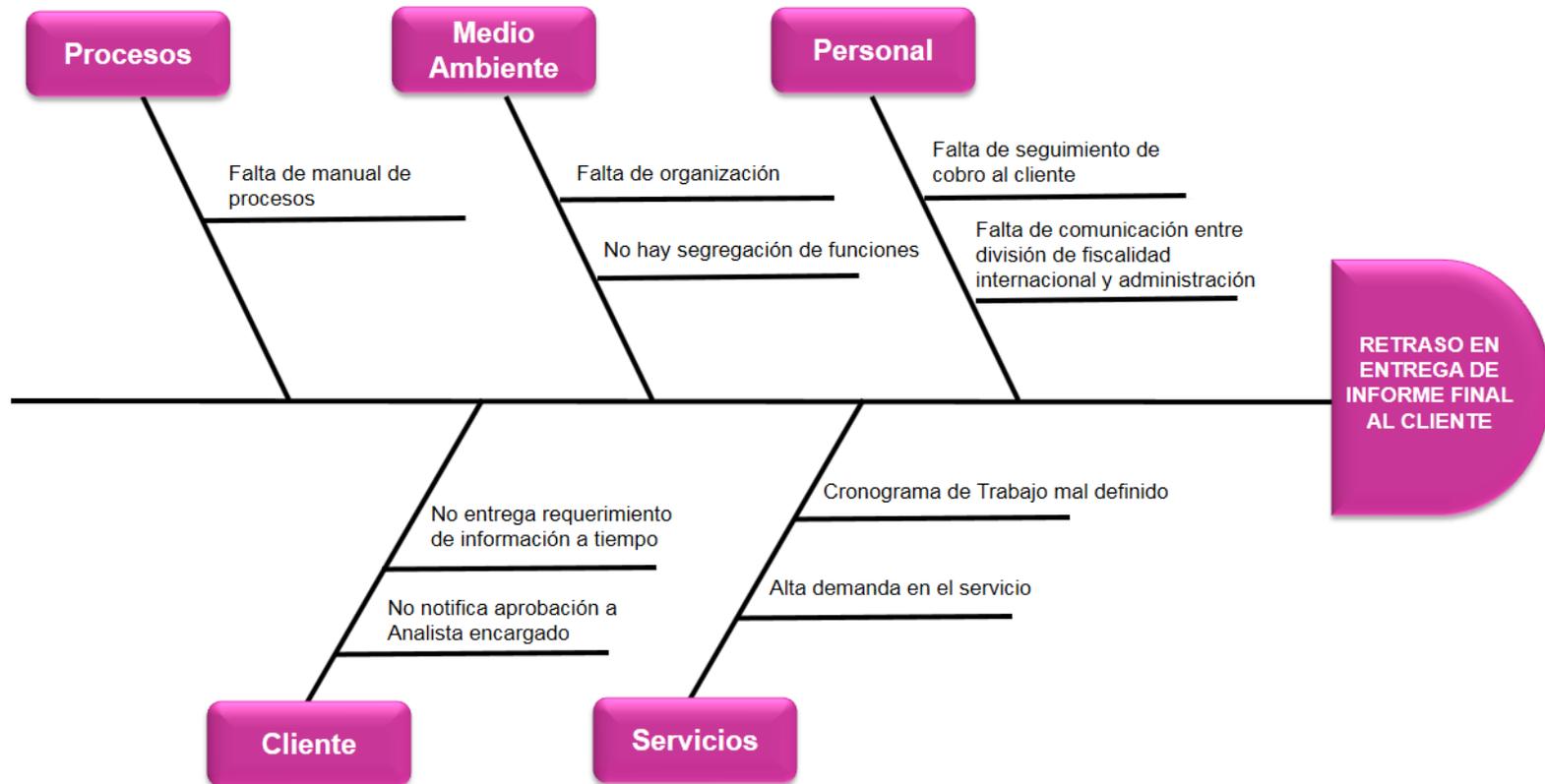


Ilustración 2.22 Diagrama de Ishikawa del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

2.4.5.3.11. Matriz 5W, 1H

CAUSA	Qué?	Quién?	Dónde?	Cuándo?				Por qué?	Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Tiempo (semanas)					Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4			
Falta de comunicación entre división de fiscalidad internacional y administración	Elaboración de propuesta	Analista o Senior	División encargada					No satisface las expectativas del cliente	Reuniones	Documentación
	Aprobación de Propuesta de trabajo	Administración o Senior	División encargada					Administración no notifica la aprobación del trabajo para iniciar ejecución	Reuniones	Base de Datos
	Dar seguimiento de cobro (50% anticipo)	Jefa Administrativa	Administración					Se inicia el cobro sin notificar que se puede ejecutar el servicio	Reuniones	Documentación
	Ejecución del servicio	Analista o Senior	División encargada					Se inicia ejecución del servicio sin notificar que se realice el cobro	Reuniones	Documentación
	Se envía informe final	Jefa Administrativa	Administración					Administración no notifica entrega de informe final	Reuniones	Documentación

Tabla 2.24 Matriz 5W,1H del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos específicos

El levantamiento de información realizado en la empresa se cumplió a cabalidad en las fechas destinadas, se pudo conseguir más del 80% sin presentar algún tipo de resistencia por parte de los encargados, a través de entrevistas y observación directa en ciertas actividades. Lo cual nos permitió por medio de la implementación de herramientas administrativas, como: la matriz de priorización, cadena de valor y mapa de procesos, conocer los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en la empresa. Para luego realizar un diagnóstico de los subprocesos con mayor impacto y analizar las mejoras que ayuden a reducir los riesgos.

El diseño de los indicadores fue realizado por la empresa en base a la información que ellos consideran más relevante para mejorar sus actividades, esto nos permitió obtener un resultado más preciso y eficiente. Así mismo por medio del Ishikawa y la matriz 5w+1h pudimos plantear acciones de mejoras en cada subproceso, ya que se pudo determinar las causas que presentaban mayores problemas en cada operación.

3.2. Análisis de las herramientas empleadas

Entre las herramientas administrativas utilizadas para comprender la situación actual de la empresa, se encuentran:

- Análisis FODA: Se determinó como su principal fortaleza que cuenta con un personal altamente capacitado en cada una de las áreas, en cuanto a su principal debilidad no tienen manuales de procesos y políticas. Así mismo, como oportunidad se encuentra la expansión de ofertas de los servicios a nivel nacional, y, por último, su principal amenaza es la competencia por parte de las consultoras reconocidas a nivel internacional.
- Análisis de impacto interno: Dentro del impacto interno, los problemas principales que fueron hallados son la falta de manuales y la debida supervisión de procesos, lo que genera que estos no se realicen de manera adecuada y pueda provocar pérdida en la organización.

- Análisis de impacto externo: Se encontró que la organización cuenta con un alto grado de competencia por parte de marcas internacionales reconocidas y precios más bajos en los servicios de otras consultoras. Esto provoca que los clientes elijan trabajar con estas consultoras o firmas.
- Análisis de aprovechabilidad: La empresa cuenta con un personal altamente capacitado para cada división, lo que es una ventaja para la misma ya que los procesos son realizados correctamente y la toma de decisiones tendrá mejores resultados.
- Análisis de vulnerabilidad: Se requiere diversificar los servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes y a cualquier tipo de negocio que se les presente, con el fin de considerar esas amenazas irrelevantes para la Compañía.
- FODA estratégico: La empresa deberá en base a sus oportunidades y fortalezas establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar la calidad del trabajo por medio de fuentes de información diversas implementando manuales de procesos y políticas que permitan optimizar sus operaciones.
- Análisis de las cinco Fuerzas de Porter: En este análisis se pudo determinar que la fuerza que mayor representa a la empresa, es el poder de negociación con el cliente, dado que para ellos la captación de este es lo primordial, lo cual les demanda personal altamente calificado y capacitado, diversificación en los servicios, tiempo, recursos y efectividad y eficiencia en sus resultados.

3.3. Análisis de los subprocesos críticos

3.3.1. Subproceso: Cotización y envío de propuesta

3.3.1.1. Planteamiento del problema

Dentro del subproceso de cotización y envío de propuesta se determinó como uno de los riesgos principales el incumplimiento en las expectativas del cliente en cuanto a honorarios, tiempo y necesidades, debido a la falta de persuasión por parte del Analista para vender el servicio, esto se debe a la competencia dentro del mercado, principalmente por los precios bajos.

3.3.1.2. Implementación de mejoras

Con el fin de mejorar este subproceso se propone implementar estándares de calidad altos, dar a conocer los servicios que brinda la empresa por medio de las redes sociales,

estar en contacto diariamente con clientes de diferentes sectores ya sea por llamadas o correos hasta conseguir una cita, e implementar controles que garanticen la aprobación del trabajo por parte del cliente.

3.3.1.3. Análisis costo-beneficio

Con la implementación del indicador participación en el mercado podemos analizar la situación de la empresa actualmente y determinar si las actividades de mejora expuestas podrían generar un mejor resultado de acuerdo con la meta y objetivos planteados por la empresa.

En el siguiente cuadro resumen se muestra la base de clientes que se ha generado desde el año 2014 hasta el 2018, y el número de clientes nuevos por cada año. Dado el indicador de captación de clientes podemos verificar que el promedio de clientes nuevos cada año es 10%. Con las actividades de mejora, para optimizar tiempo y captar nuevos clientes, lo que se quiere es lograr una meta del 15% aproximadamente cada año, con el fin de exigir un poco más a cada división.

$$\frac{\#Clientes\ nuevos}{Clientes\ existentes} * 100$$

Ecuación 3.1 Participación en el mercado

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

<i>Año de Estudio</i>	2018	2017	2016	2015	2014
Comercializados					
Base de clientes	118	107	88	84	81
Clientes nuevos	11	19	4	3	13
Indicador	9%	18%	5%	4%	16%
Promedio	10%				

Tabla 3.1 Cálculo de participación en el mercado

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

En el siguiente cuadro resumen se puede verificar el nivel de aceptación del cliente, el cual se obtiene mensualmente. Dado este indicador podemos verificar que en el mes de junio del 2019 aproximadamente el 14% de propuestas fueron aceptadas, lo que se quiere lograr es incrementar en un 20%. Cabe indicar que en este porcentaje se incluyen clientes activos o que ya trabajaron con la empresa.

$$\frac{\text{\#de servicios aceptados por el cliente}}{\text{Total de propuestas enviadas}} * 100$$

Ecuación 3.2 Nivel de aceptación del cliente

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Mes de Estudio	Junio-2019
Comercializados	
Servicios aceptados por el cliente	11
Propuestas enviadas	80
Indicador	14%

Tabla 3.2 Cálculo de nivel de aceptación del cliente

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Con las actividades de mejoras y la meta de la Compañía, se estima un mayor beneficio para la empresa ya que se genera una cartera de clientes más extensa. Esto no generaría costos, dado que si bien es cierto la carga laboral es mayor, no es un número de clientes significativos en los que se necesite contratar más personal para poder ejercer todos los servicios que demanden dichos clientes. Cabe indicar que la empresa tiene clientes en diferentes sectores por lo que sus Analistas y encargados conocen el manejo y movimiento en cada una de estas, lo que hace que resulte aún más beneficioso para la empresa.

3.3.2. Subproceso: Cobranzas

3.3.2.1. Planteamiento del problema

Dentro del subproceso de cobranzas se determinó que uno de los riesgos principales es el incumplimiento de pago contra la entrega del trabajo, debido a que el cliente no cancela el 50% restante en el tiempo establecido una vez concluido el servicio. Esto se debe a que, la empresa no establece políticas de cobro lo que provoca baja rotación de liquidez, ya que los clientes paguen el dinero restante cuando les resulte más conveniente.

3.3.2.2. Implementación de mejoras

Se propone establecer una cláusula en el contrato de cotización en el cual se explique los días plazo que tendrá el cliente para pagar el saldo restante y, en el caso que este exceda los días establecidos se le presentará una sanción por mora.

3.3.2.3. Análisis costo-beneficio

En el siguiente cuadro resumen se muestra el número total de los clientes nuevos y activos del año 2018 y el porcentaje de los mismos con morosidad.

El siguiente indicador nos ayudará a medir el promedio de días que transcurren entre la fecha de finalización del servicio y el total de días plazo que establece la empresa para dicho pago. Se han dividido los días de retraso según los límites de cumplimiento establecido por nuestro indicador para conocer aquellos días que son aceptables una vez finalizado el servicio. Con las actividades de mejora, lo que se busca es que el cliente cancele una vez finalizado el servicio o dentro de los 60 días aceptables después de la terminación del mismo.

$$\frac{\# \text{ días transcurridos desde la terminación del servicio}}{\text{Total de días plazo}} * 100$$

Ecuación 3.3 Plazo promedio de cobranzas

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Días Vencidos	# de Clientes	%
De 1 a 30 días	137	45%
De 30 a 60 días	71	23%
De 60 a 90 días	33	11%
De 90 a 120 días	16	5%
Más de 120 días	46	15%
Total clientes	303	100%

Total Clientes	303
Promedio en días	102

Tabla 3.3 Total de clientes y promedio en días

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

OPTIMO	Hasta 30
ACEPTABLE	Hasta 60
INACEPTABLE	>60

Tabla 3.4 Límites de cumplimiento en días

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Para el porcentaje por sanciones por mora se ha establecido un 5% adicional a partir de los 60 días que son aceptables basado en nuestro indicador, dicho pago recaerá en el valor total del servicio.

Días	Porcentaje
>60	5%
>90	10%
>120	15%

Tabla 3.5 Porcentajes de sanciones por mora

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

En el siguiente cuadro resumen se detalla el total de servicios ejecutados en el mes de junio del presente año y el número de clientes que no han cancelado el servicio en el tiempo establecido. Dado el indicador de nivel de aceptación se puede verificar que aproximadamente el 48% de los clientes pagan dentro del plazo establecido. Lo que se quiere lograr es que disminuya dicho porcentaje en un 25%.

$$\frac{\# \text{ de clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días}}{\text{Total de servicios ejecutados}} * 100$$

Ecuación 3.4 Clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

<i>Mes</i>	Junio -2019
<i>Clientes</i>	10
<i>Total de servicios</i>	21
<i>Porcentaje</i>	48%

Tabla 3.6 Cálculo de clientes que no cancelan el servicio dentro de 60 días

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Con las actividades de mejoras y las metas que se han propuesto, se estima que la empresa pueda cubrir los costos por las obligaciones que genera este servicio, ya que el atraso de este pago influye en la rentabilidad y riesgo de la empresa.

3.3.3. Subproceso: Servicios de fiscalidad internacional

3.3.3.1. Planteamiento del problema

Dentro de este subproceso de servicios de fiscalidad internacional se encontró como problema principal el retraso en la entrega del informe final al cliente, dado que no existe un cruce de información oportuno que indique a la división encargada empezar con la ejecución del servicio dada la aprobación del cliente, o que indique la aprobación de entrega de informe final al cliente dado el 50% de pago de anticipo.

3.3.3.2. Implementación de mejoras

Con el fin de mejorar este subproceso se propone realizar reuniones periódicas entre la división de fiscalidad internacional y administración previa a la ejecución del servicio para

mantener una comunicación más directa y conocer cómo va el proceso de ejecución de cada servicio y por cliente, y así se puedan tomar medidas preventivas para que el resultado final sea cumplido a cabalidad según las necesidades del cliente.

3.3.3.3. Análisis costo-beneficio

En el siguiente cuadro resumen se muestra el total de informes que han sido ejecutados hasta el mes de junio del presente año y el número de informes pendientes por entregar a los clientes. Dado el indicador de informes atrasados podemos verificar que el promedio de dichos informes es de 26%. Con la actividad de mejora, lo que se busca es lograr una meta del 10% en el mismo periodo de tiempo, con el fin de fortalecer la comunicación entre áreas y el rendimiento de los procesos.

$$\frac{\# \text{informes pendientes}}{\text{Informes totales}} * 100$$

Ecuación 3.5 Promedio de informes pendientes por entregar

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Junio-2019	
<i>Pendientes</i>	32
<i>Totales</i>	121
	26%

Tabla 3.7 Cálculo de informes pendientes por entregar

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

En el siguiente cuadro resumen se detalla el tiempo previsto para la ejecución del servicio y el tiempo real dedicado a dicha ejecución, en la que podemos verificar que el porcentaje es del 70%. Dada la actividad de mejora lo que se busca es lograr una meta del 60%, con el fin de reducir el tiempo muerto en la ejecución del servicio, estos procesos suelen tomar más tiempo del previsto por el atraso en la cancelación del servicio.

$$\frac{\text{Tiempo previsto para la ejecución del servicio}}{\text{Tiempo real dedicado a la ejecución}} * 100$$

Ecuación 3.6 Ejecución del servicio

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Tiempo	
Previsto	210 min
Real	300 min
Porcentaje	70%

Tabla 3.8 Cálculo de tiempo incurrido en la ejecución del servicio

Elaborado por: María José Delgado – Gloria Ruiz, 2019

Con las actividades de mejoras y las metas que se han propuesto, se estima fortalecer la comunicación entre administración y esta división con el fin de realizar el trabajo según el cronograma establecido y evitar sanciones por entes de control.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Una vez analizado y desarrollado nuestro proyecto integrador se determinaron las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a las entrevistas con la Jefa Administrativa se determinó que la empresa no cuenta con un manual de procesos y políticas los cuales detallen la manera correcta de llevar a cabo los procesos, lo que provoca que estos no sean realizados de manera ordenada y sistemática según los objetivos planteados por la organización.
2. En el subproceso de cotización y envío de propuestas no se cumplen las expectativas del cliente en cuanto a honorarios, necesidades y tiempo, debido a la falta de persuasión para vender el servicio por parte del analista principalmente por los precios bajos que ofrece la competencia, por lo que ciertas veces la aceptación de la propuesta de trabajo les llega de manera tardía o simplemente es rechazada.
3. En el subproceso de seguimiento de cobranzas se determinó que existe incumplimiento de pago contra entrega de trabajo, debido a que el cliente no cancela el 50% del anticipo en el tiempo establecido una vez concluido el servicio, esto debido a que no se realiza un seguimiento de cobro oportuno y en el contrato no se establecen sanciones pasado los días máximo de pago, lo cual influye en la rentabilidad y riesgo de la empresa.
4. En el subproceso de servicios de fiscalidad internacional existen retrasos en la entrega del informe final al cliente, dado que no existe el cruce de información oportuna entre administración y la división de fiscalidad internacional que indique que se puede dar por iniciado la ejecución del servicio o que indique la aprobación de entrega del informe final al cliente dado el pago del 50% de anticipo.
5. Dada las entrevistas con los jefes de cada división se determinó que no cuentan con indicadores de gestión que les permita medir el desempeño de cada proceso y poder tomar acciones correctivas en cada uno.

4.2. Recomendaciones

Para las conclusiones anteriormente expuestas, recomendamos:

1. Implementar un manual de procesos propuesto por los estudiantes al finalizar este proyecto, lo cual, ayudará a realizar de manera adecuada los procesos en la organización y logrando así, los mejores resultados en sus actividades.
2. Promocionar los servicios de la consultora en las redes sociales y buscar clientes con ayuda del portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con el fin de generar una posible cartera de clientes más extensa. E implementar un control de seguimiento durante la validación de la propuesta por parte del cliente que permita aclarar ciertos puntos y llegar a un acuerdo que asegure la aceptación de la misma.
3. Implementar una cláusula en el contrato en el que se establezca el 50% del pago al momento de aceptar la propuesta de trabajo y el 50% restante en un máximo de 60 días plazo. En el caso que este exceda los días establecidos en el contrato se le presentará una sanción por mora, la cual recaerá en el valor total del servicio.
4. Realizar reuniones entre la división de fiscalidad internacional y administración previa a la ejecución del servicio, con el fin de mantener una comunicación directa y personal entre estas áreas que permita llevar una mejor organización en sus funciones. Así, se podrán tomar medidas preventivas previas a la finalización del servicio y asegurar un buen resultado para el cliente.
5. Implementar los indicadores que se le ha proporcionado de acuerdo a la información que ellos consideraban más relevante y prioritaria en cada proceso, realizando evaluaciones periódicas y correcciones para llevar a cabo un buen resultado.

Referencias

- abcdelemprendedor. (13 de marzo de 2017). *Las 5 fuerzas de M. Porter* . Obtenido de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html>
- blog.pro-optim. (19 de marzo de 2017). *La importancia del mapa de procesos*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/noticias/la-importancia-del-mapa-de-procesos/>
- Carlos Heredia. (24 de Agosto de 2014). *Presupuestos misionyvision*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/presupuestos245978/home/unidad-1/mision-y-vision>
- ceupe. (11 de Enero de 2019). *Objetivos estrategicos*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- ealde. (10 de MAYO de 2017). *Matriz de riesgo*. Obtenido de <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>
- impulsapopular. (5 de marzo de 2015). *¿que es manual de procesos?* Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- peru.com. (21 de 05 de 2014). *¿Para que sirven la vision, la mision y los valores en una empresa?* Obtenido de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/que-sirven-vision-mision-y-valores-empresa-noticia-253846>
- ponceguillermo71. (5 de octubre de 2012). *Concepto de mision y vision*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>
- profeduardoperez. (2009 de julio de 2009). *Matriz Foda*. Obtenido de <http://profeduardoperez.blogspot.com/2009/07/matriz-foda.html>
- progressalean. (2017). *Diagrama Causa Efecto*. Obtenido de <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

reliabilityweb. (2017). *Los indicadores de Gestión* . Obtenido de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

revistadelaempresa . (2016). Cadena de Valor. *Revista de la empresa*.

usmp. (2013). *Sistema de mejora continua*. Obtenido de https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131_5.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista – martes 21 de mayo del 2019

Estudiante: ¿Cuál es el proceso que se desarrolla en esta División?

Jefe de la división: En TPA hacemos lo que es consultoría financiera especializado en parte tributaria, el desarrollo general de un caso comienza con la aprobación de la propuesta.

Una vez que me hacen llegar la aprobación de la propuesta se envía propuesta firmada junto con facturación de anticipo, se emite requerimiento inicial de aprobación (básicamente el organigrama) conocer áreas y estructura de la empresa.

Se realiza la reunión de trabajo inicial (metodología, presentación de equipo), segundo requerimiento de información (Documentación financiera)

Segunda reunión en la cual se hacen 2 levantamientos, levantamiento Funcional (Verifica a que se dedica la compañía, si producen, venden, estructura) y luego se le hace la presentación de qué tipo de operaciones van hacer analizadas. Una vez concluida la segunda reunión, se hace la redacción del informe

Análisis económico, determinando las conclusiones si el precio va a tener algún problema de temas financieros y tributarios. Se elabora informe a borrador. Se plantea una tercera reunión en el cual se hace una presentación más estructurada y gerencial de todas las conclusiones del estudio. Se le pasa el informe a borrador vía correo electrónico y si están de acuerdo se entrega el informe final y si no están de acuerdo se hace las debidas correcciones hasta la aprobación final. Una vez emitido el informe final la división encargada emite un correo electrónico a Administración diciendo que tal cliente está aprobado para que procedan con el cierre del caso. En el cierre se coordina la facturación del saldo y la entrega del informe final, en vía formato electrónico CD y con eso se cierra el caso.

Estudiante: ¿Qué problema encuentran en el desarrollo del proceso?

Jefe de División: El proceso como tal esta bien el problema es el cruce de información, ya que a veces se realiza la facturación 50 % de anticipo y

Administración no notifica a la División por lo que una vez finalizado el proceso o el informe final no se entrega tiempo al cliente. El traspaso sobre lo aprobado con respecto al pago no estamos actualizados

Estudiante: Será posible observar ciertas actividades del proceso

Jefe de Proceso: Claro, no hay problema, pero los procesos como tal nos toman más de un día por lo que le podría enseñar lo que estamos realizando ahora con un cliente, ya que recién estamos empezando con el desarrollo del proceso. Y explicar los pasos a seguir y la información que se requiere al mismo.

Anexo 2

Búsqueda de información para Captación de cliente

Paso 1) Entrar en la Superintendencia de Compañías:

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>



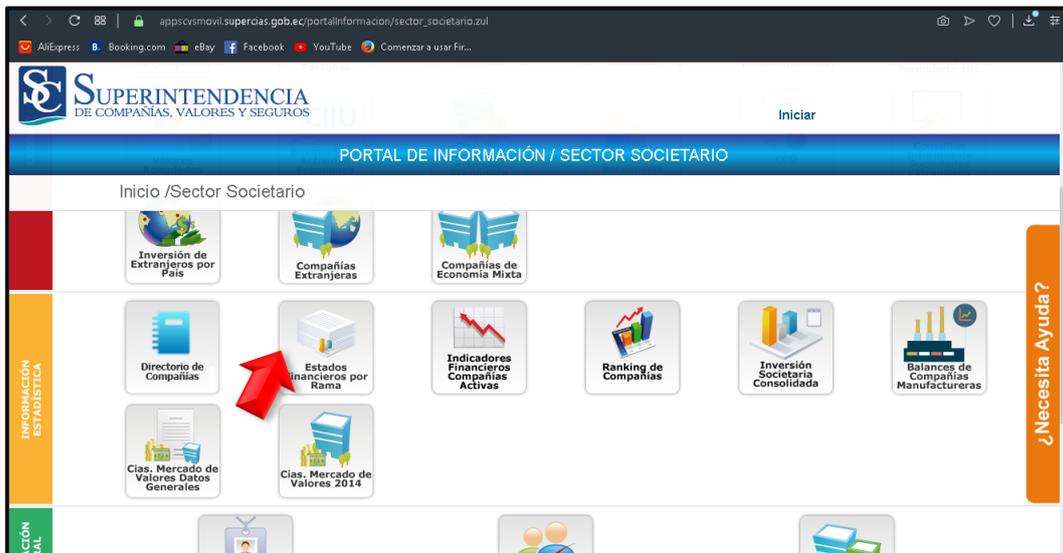
Paso 2) Entrar al Portal de Información:



Paso 3) Entrar a Sector Societario:



Paso 4) Entrar a Estados Financieros por Rama:



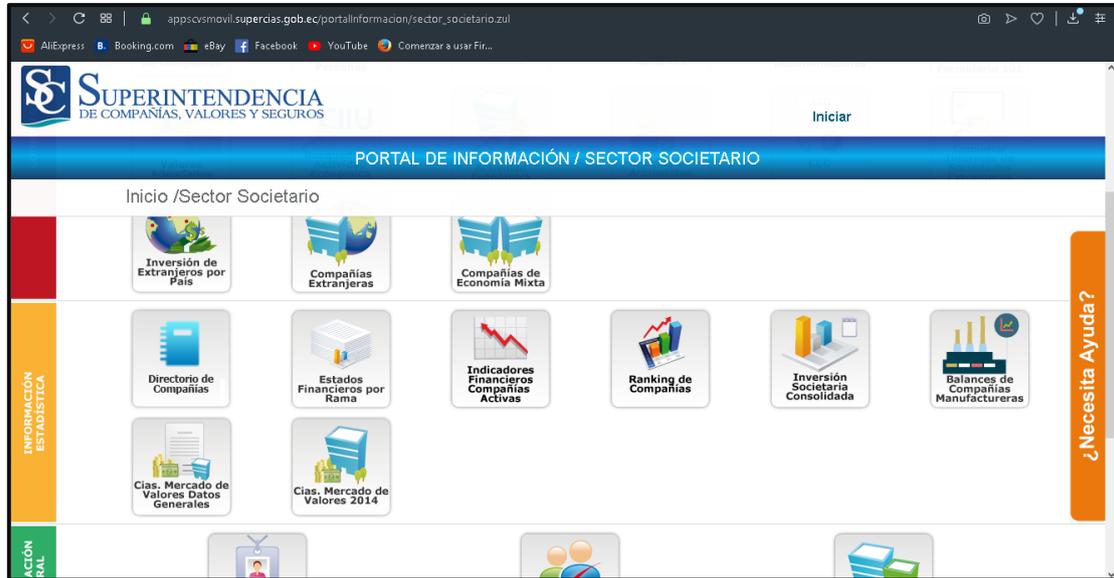
Paso 5) Aquí puede elegir por rama económica y el año. (Recomiendo bajar el Balance 2018, directamente)



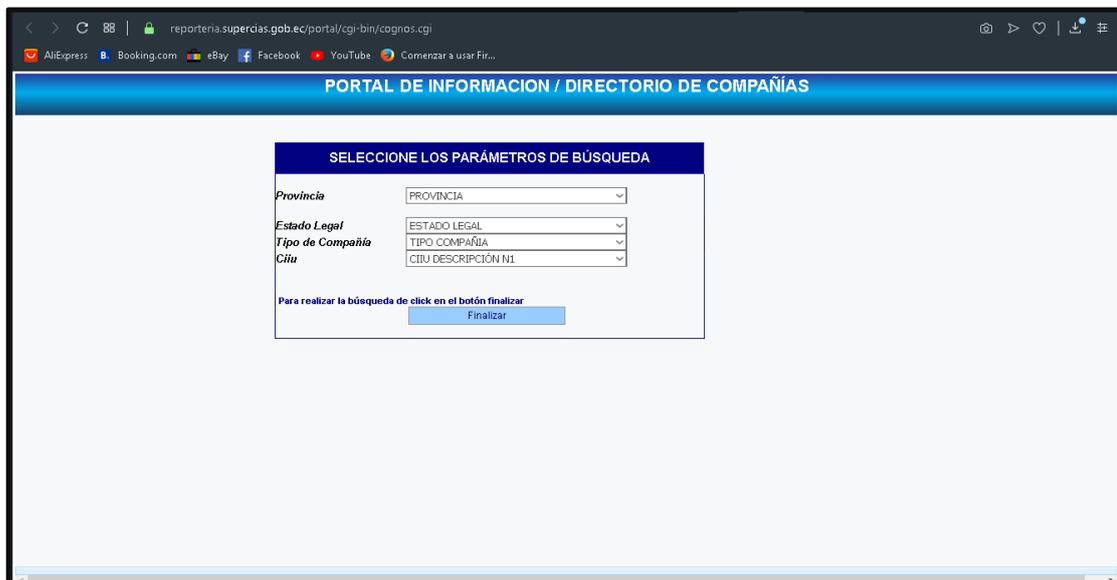
Tendrán que filtrar por los casilleros correspondientes a las operaciones con partes relacionadas.

ANIO	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE	RAMA_ACTIV	DESCRIPCION CIU	ACTIVO_PPA	PASIVO_PPA	INGRESO_PPA	EGRESO_PPA	OPR_STA_CS	ACTIVO_PPA	PASIVO_PPA	INGRESO_PPA	EGRESO_PPA	OPR_STA_CS
2018	1	1.79E+12	ACEITES TRO A		AGRICULTUR.A0126.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	2	1.79E+12	ACERIA DEL E C		INDUSTRIAS C2410.25	652976.04	0	205051.86	0	0	10879116.1	0	75961.58	0	0
2018	3	1.79E+12	ACERO COMI G		COMERCIO A G4663.13	870000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	11	1.79E+12	AEROVIAS DIH		TRANSPORTE H5110.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	22	1.79E+12	AGENCIAS Y G		COMERCIO A G4630.95	1400	0	24210368.5	169631.82	124000	0	0	0	0	0
2018	41	1.79E+12	AIR FRANCE H		TRANSPORTE H5110.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	49	1.79E+12	ALMACENES G		COMERCIO A G4719.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	63	1.7901E+12	CONFITECA C C		INDUSTRIAS C1073.21	359154.14	0	1039032.51	3070468.18	0	6302015.01	0	1609293.74	0	0
2018	76	1.79E+12	ASOCIACION I		ACTIVIDADES H5510.01	56146.15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	78	1.79E+12	ASTAP CIA LT G		COMERCIO A G4659.22	271613.06	86719.58	466911.65	282394.19	0	0	0	0	0	0
2018	83	1.89E+12	AUTOMOTOF G		COMERCIO A G4510.01	1029242.56	85183.71	1179727.83	1634389.35	0	0	0	0	0	0
2018	85	1.79E+12	AUTOMOTOF G		COMERCIO A G4510.01	7772198.33	0	9950057.01	176142.57	0	0	0	0	0	0
2018	113	1.19E+12	CAMAL FRIG C		INDUSTRIAS C1010.22	0	13860	0	10013.1	0	0	0	0	0	0
2018	131	1.79E+12	CASA INDUS C		INDUSTRIAS C2100.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	138	9.9002E+11	LINDE ECUACC		INDUSTRIAS C2011.11	774042.08	0	808.5	0	19200	921692.87	0	0	17914.72	6
2018	163	1.7901E+12	COLEGIO FR P		ENSEÑANZA P8521.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	168	1.79E+12	CASABACA S G		COMERCIO A G4510.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	181	1.89E+12	COMPANIA E C		INDUSTRIAS C1101.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	189	1.79E+12	COINTEC S A C		INDUSTRIAS C2610.11	425449.7	236791.63	346652.49	0	0	0	0	0	0	0
2018	193	1.79E+12	COMERCIAL I G		COMERCIO A G4663.21	10414941.6	0	2077556.3	4858308.1	0	5530729.15	0	0	0	0
2018	216	1.79E+12	C.A. ECUATO C		INDUSTRIAS C2392.01	6092915.7	1473000	7421469.91	2762524.16	0	0	0	0	0	0
2018	222	1.79E+12	PI TEX SA C		INDUSTRIAS C1480.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Paso 6) Directorio de Compañías:



Aquí podrán encontrar toda la información de las compañías. (Exceptuando el correo electrónico)



ANEXO 3

MANUAL DE PROCESOS PARA UNA EMPRESA CONSULTORA



María José Delgado Mero & Gloria Angélica Ruiz Aray

Agosto 2019

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Guayaquil – Ecuador

ÍNDICE

1.	INTRODUCCION.....	92
2.	objetivo del manual.....	92
3.	alcance del manual.....	92
4.	definición de términos.....	92
5.	simbología aplicada en el flujograma de procesos.....	93
6.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	94
7.	MIISIÓN.....	95
8.	VISIÓN.....	95
9.	OBJETIVO PRINCIPAL.....	95
10.	JUSTIFICACIÓN.....	95
11.	METODOLOGÍA.....	95
12.	MAPA DE PROCESOS.....	96
13.	PROCESOS CLAVES Y DE APOYO.....	97
14.	SUBPROCESO DE COTIZACIÓN Y ENVÍO DE PROPUESTA.....	98
14.1	Políticas.....	98
14.2	Descripción del subproceso de cotización y envío de propuesta.....	98
14.3	Entradas.....	98
14.4	Salidas.....	98
14.5	Recursos.....	98
14.6	Controles.....	99
14.7	Responsables.....	99

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

14.8	Flujograma del subproceso de cotización y envío de propuesta	100
14.9	Indicadores	101
14.10	Ficha del subproceso de cotización y envío de propuesta	102
15.	SUBPROCESO DE FACTURACIÓN.....	103
15.1	Políticas	103
15.2	Descripción del subproceso de facturación	103
15.3	Entradas	103
15.4	Salidas.....	103
15.5	Recursos	103
15.6	Controles	103
15.7	Responsables.....	104
15.8	Flujograma del subproceso de facturación.....	105
15.9	Indicadores	106
15.10	Ficha del subproceso de facturación	107
16.	SUBPROCESO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	108
16.1	Políticas	108
16.2	Descripción del subproceso de servicios tributarios	108
16.3	Entradas	108
16.4	Salidas.....	108
16.5	Recursos	108
16.6	Controles	108
16.7	Responsables.....	109
16.8	Flujograma del subproceso de servicios tributarios.....	110

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 93 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

16.9	Indicadore	
	111	
16.10	Ficha del subproceso de servicios tributarios	112
17.	SUBPROCESO DE SERVICIOS CONTABLES	113
17.1	Políticas.....	113
17.2	Descripción del subproceso de servicios contables	113
17.3	Entradas	113
17.4	Salidas.....	113
17.5	Recursos	113
17.6	Controles	113
17.7	Flujograma del subproceso de servicios contables	115
17.8	Indicadores.....	116
17.9	Ficha del subproceso de servicios contables	116
18.	SUBPROCESO DE SERVICIOS DE FISCALIDAD INTERNACIONAL	118
18.1	Políticas.....	118
18.2	Descripción del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	118
18.3	Entradas	118
18.4	Salidas.....	118
18.5	Recursos	118
18.6	Controles	119
18.7	Responsables.....	119
18.8	Flujograma del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	120
18.9	Indicadores.....	121
18.10	Ficha del subproceso de servicios de fiscalidad internacional	122

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

19. SUBPROCESO

DE COBRANZAS 123

19.1 Políticas..... 123

19.2 Descripción del subproceso de cobranzas 123

19.3 Entradas 123

19.4 Salidas..... 123

19.5 Recursos 123

19.6 Controles 124

19.7 Responsables..... 124

19.8 Flujograma del subproceso de cobranzas 125

19.9 Indicadores 126

19.10 Ficha del subproceso de cobranzas 127

20. SUBPROCESO DE SERVICIO DE POST-VENTA..... 128

20.1 Políticas..... 128

20.2 Descripción del subproceso de servicio de post-venta..... 128

20.3 Entradas 128

20.4 Salidas..... 128

20.5 Recursos 128

20.6 Controles 128

20.7 Responsables..... 129

20.8 Flujograma del subproceso de servicio de post-venta..... 130

20.9 Indicadores 131

20.10 Ficha del subproceso de servicio de post-venta..... 132

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 95 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

1. INTRODUCCION

El manual de procesos es donde se establecen las políticas, normas, reglamentos, y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. Y debe contener básicamente la misión, la visión, políticas, estrategias, objetivos, funciones y los productos o servicios.

Se detallan cada una de las actividades correspondientes a los subprocesos claves de la organización, indicando los recursos, entradas, salidas y beneficios, lo cual permite que el empleado conozca la funcionalidad de cada proceso y la importancia de cumplir los objetivos que tiene la empresa. Así mismo se implementan indicadores los cuales ayudaran a medir el desempeño de cada subproceso y tener una visión más clara de cómo está llevando cada operación y tomar medidas correctivas.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Este manual de procesos tiene como objetivo documentar las actividades que se llevan a cabo en la empresa, tener un soporte o guía para el personal encargado de cada proceso que les permita llevar una estructura más organizada.

3. ALCANCE DEL MANUAL

El respectivo manual se realizó para que sea utilizado en cada área de la empresa por el personal encargado de cada proceso y se cumpla a cabalidad de acuerdo con lo detallado en el mismo.

4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado que satisface una o varias necesidades, está vinculado a la misión, productos o servicios que ofrece la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 96 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

Subproceso: Es un proceso en sí pero su finalidad es formar parte de un proceso más grande.

Tareas: Actividades determinadas que se llevan a cabo dentro del proceso

Indicador: Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, evalúa hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Inputs o entradas: Es toda la información o recursos que se requiere para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en el proceso.

Outputs o salidas: Es el resultado que se puede obtener al final del proceso puede ser un servicio o producto.

5. SIMBOLOGÍA APLICADA EN EL FLUJOGRAMA DE PROCESOS

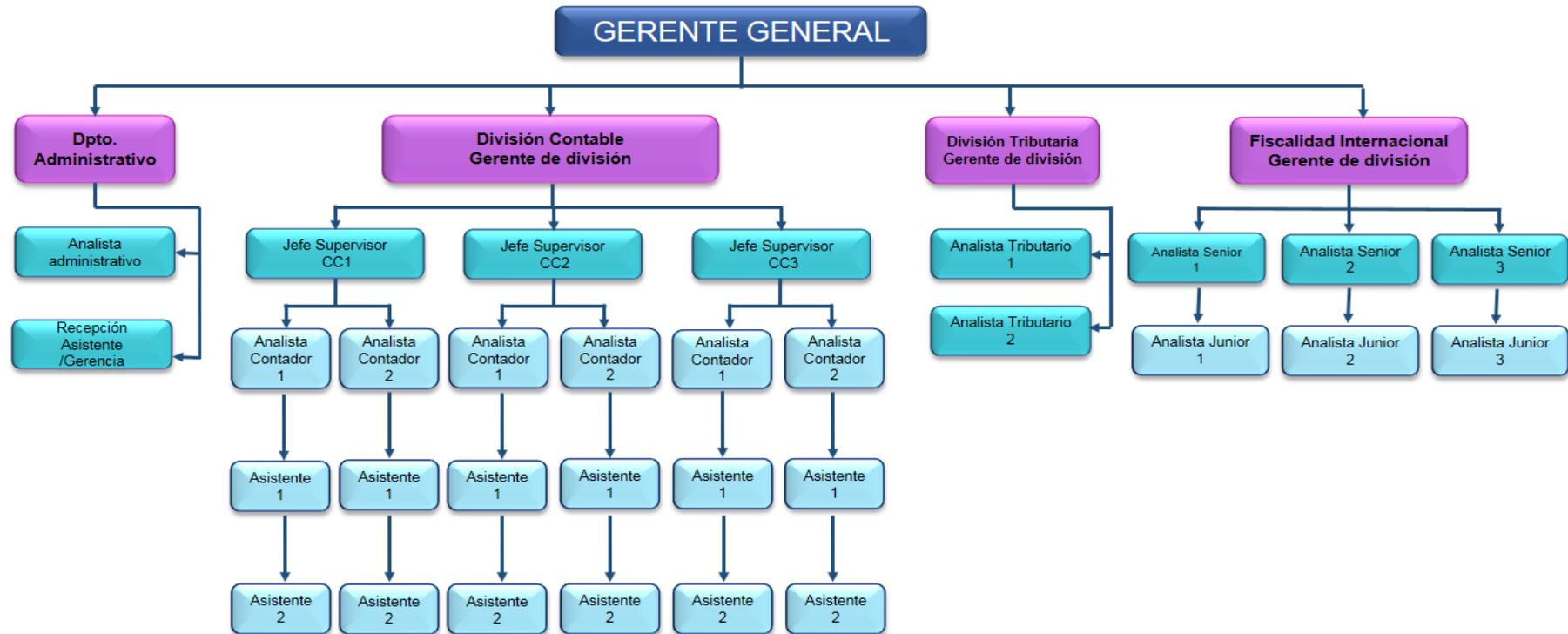
La simbología utilizada para las actividades en cada proceso representada en los diagramas de flujo es la que se presenta a continuación:

Simbolo	Nombre	Función
	Inicio/Fin	Indica el inicio o fin del flujo
	Proceso	Representa las actividades u operaciones que se efectuan
	Documento	Representa el documento que se genera en el procedimiento
	Decisión	Indica un punto donde se debe tomar una decisión
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:



6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 98 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

7. MIISIÓN

La misión de nuestra firma consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles para ello un servicio personalizado y alternativas de solución a sus problemáticas.

8. VISIÓN

Constituirse en la empresa líder en servicios contables, financieros, tributarios y precios de transferencia a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes mecanismos innovadores y seguros que permitan optimizar sus operaciones.

9. OBJETIVO PRINCIPAL

Describir el sistema de gestión por procesos mediante las herramientas administrativas, las cuales permiten llevar una estructura más organizada y garantizan un mejor entendimiento en cada uno de los procesos con su documentación oportuna.

10. JUSTIFICACIÓN

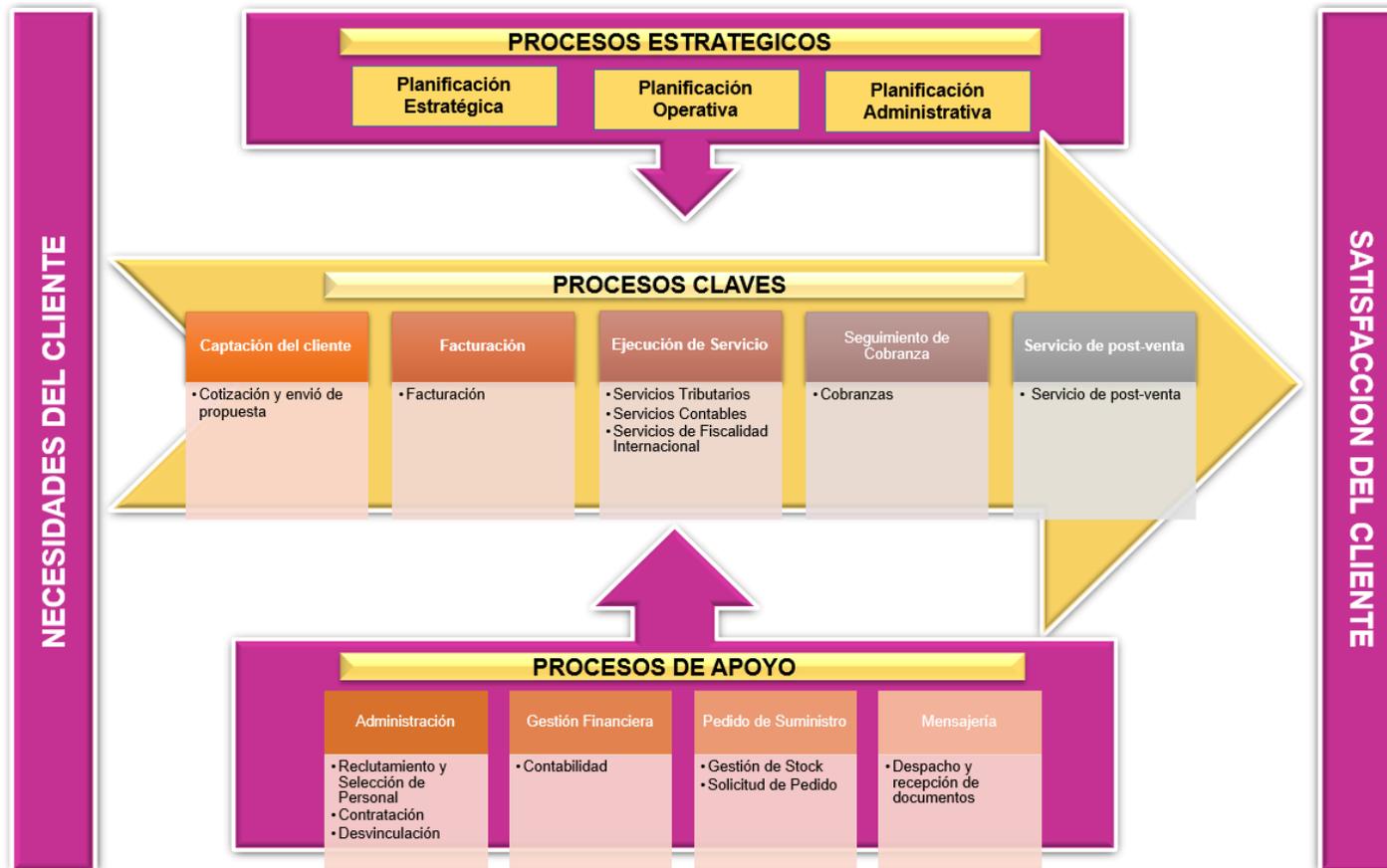
El presente manual se lo realizo dada la falta de documentación que tiene la empresa con respecto a cada uno de sus procesos, con el fin de garantizar una mejor organización y administración que permita desarrollar un trabajo eficiente y eficaz.

11. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el levantamiento de información fue mediante entrevistas y observación directa en ciertos procesos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

12. MAPA DE PROCESOS



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

13. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

	Procesos	Subproceso
PROCESOS CLAVES	Captación del cliente	✓ Cotización y envío de propuesta
	Facturación	✓ Facturación
	Ejecución del Servicio	✓ Servicios tributarios ✓ Servicios contables ✓ Servicios de fiscalidad internacional
	Seguimiento de Cobranza	✓ Cobranzas
	Servicio de post-venta	✓ Servicio de post-venta
PROCESOS DE APOYO	Administración	✓ Reclutamiento y Selección del Personal ✓ Contratación ✓ Desvinculación
	Gestión Financiera	✓ Contabilidad
	Pedido de Suministro	✓ Gestión de Stock ✓ Solicitud de Pedido
	Mensajería	✓ Despacho y Recepción de documentos

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Fecha:	
	4/08/2019	

14. SUBPROCESO DE COTIZACIÓN Y ENVÍO DE PROPUESTA

14.1 Políticas

- El jefe de la división encargada deberá detallar todos los servicios que ofrece la consultora donde se expondrá el objetivo, alcance, honorarios, y tiempo de ejecución,
- La división encargada deberá notificar que una vez aceptada y firmada la propuesta de trabajo se le enviará el contrato de trabajo el cual deberá ser firmado y posterior se deberá cancelar el 50% de anticipo del total del pago.
- Administración y Analista de cada división deberán buscar posibles clientes a los cuales se les pueda ofrecer los diferentes servicios.

14.2 Descripción del subproceso de cotización y envío de propuesta

En el subproceso de Cotización y envío de propuestas se realizará la captación del cliente donde deberán dar a conocer por diferentes medios los servicios que ofrece la empresa (correo, redes sociales, llamadas, visitas) con el fin de enviar la propuesta de trabajo junto con la cotización y realizar un control donde se pueda asegurar la aceptación de esta.

14.3 Entradas

Son las necesidades de los clientes de acuerdo con el servicio requerido.

14.4 Salidas

La aceptación de la propuesta de trabajo la cual indica la ejecución del servicio

14.5 Recursos

Entre los recursos utilizados para el desarrollo del proceso tenemos:

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 102 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

- **Hardware y software:** computadoras, sistemas

14.6 Controles

- Promocionar los servicios
- Reunirse con el cliente para conocer sus necesidades
- Enviar propuesta de trabajo
- Validar propuesta de trabajo

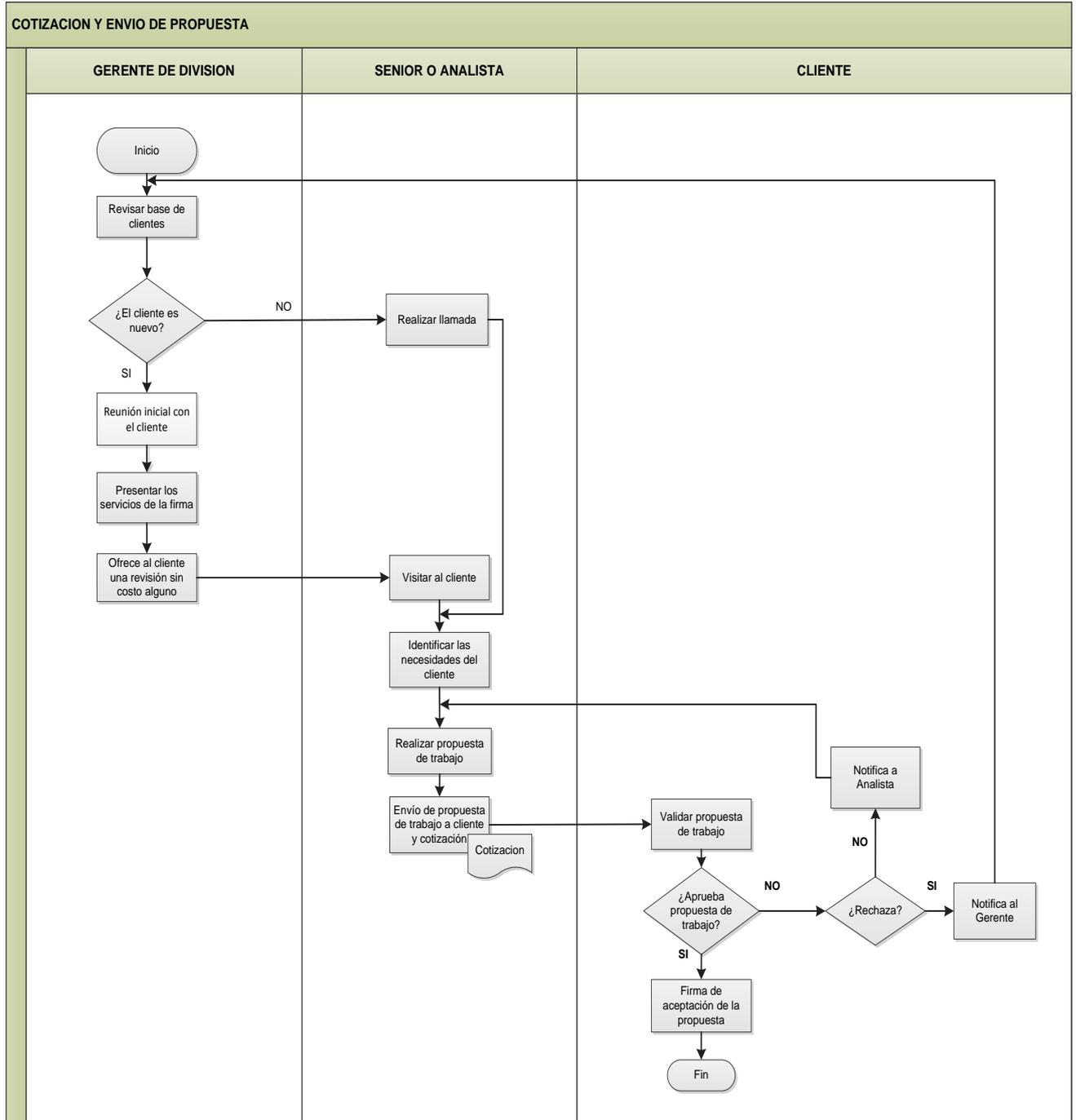
14.7 Responsables

- Gerente de la División
- Analista o Senior
- Administración

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:



14.8 Flujoograma del subproceso de cotización y envío de propuesta



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

14.9 Indicadores

Indicador 1

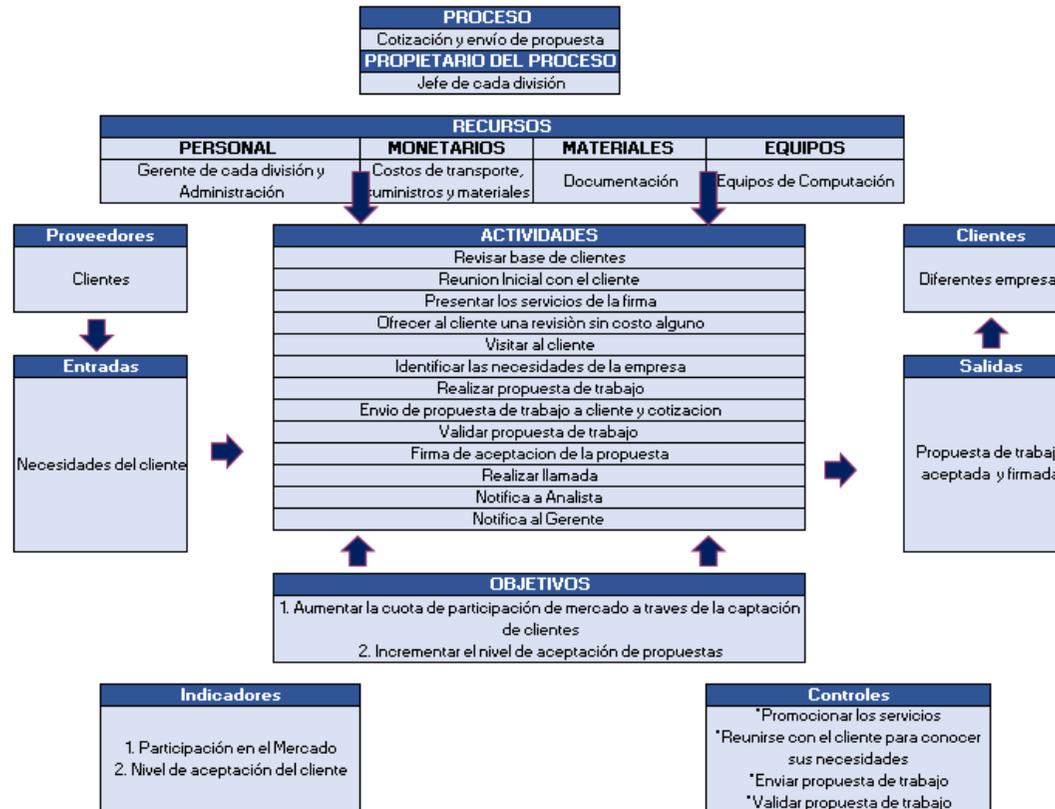
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de División		
Objetivo	Aumentar la cuota de participación de mercado a través de la captación de clientes		
Nombre	Nombre y Formula		
Participación en el Mercado	$\frac{\#Clientes\ nuevos}{Clientes\ existentes} * 100$		
Seguimiento			
Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales para ofrecerles nuestros servicios			
Medición Actual	10%	UNIDAD	
		%	
Meta	15%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice <= 10%	10% < indice < 15%	indice >= 15%
Frecuencia de la emisión	Periódicamente		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de la División		
Objetivo	Incrementar el nivel de aprobación de propuestas		
Nombre	Nombre y Formula		
Nivel de aceptación del cliente	$\frac{\#de\ servicios\ aceptados\ por\ el\ cliente}{Total\ de\ propuestas\ enviadas} * 100$		
Seguimiento			
El gerente deberá diversificar los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.			
Medición Actual	14%	UNIDAD	
		%	
Meta	20%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice <= 14%	14% < indice < 20%	indice >= 20%
Frecuencia de la emisión	Mensualmente		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

14.10 Ficha del subproceso de cotización y envío de propuesta



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 106 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

15. SUBPROCESO DE FACTURACIÓN

15.1 Políticas

- Una vez aprobada la propuesta de trabajo, administración efectuará la factura.
- Administración deberá enviar al cliente por correo las indicaciones y formas de pago.
- Una vez efectuada la factura, administración enviará físicamente al cliente la propuesta firmada por el gerente junto con la factura.

15.2 Descripción del subproceso de facturación

En el subproceso de facturación, administración efectuará la factura una vez aprobada la propuesta de trabajo para dar inicio a la ejecución del servicio. Además, administración será la encargada de enviar un correo al cliente de las indicaciones y formas de pago para posterior a esto, enviar físicamente la propuesta firmada por el gerente y la factura.

15.3 Entradas

Es la firma de aceptación de la propuesta de trabajo y cotización por parte del cliente.

15.4 Salidas

La ejecución del servicio por el analista encargado.

15.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** Computadoras, sistemas

15.6 Controles

- Emisión de factura con datos correctos.
- Envío de propuesta firmada por gerente.
- Envío de correo con indicaciones y formas de pago.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

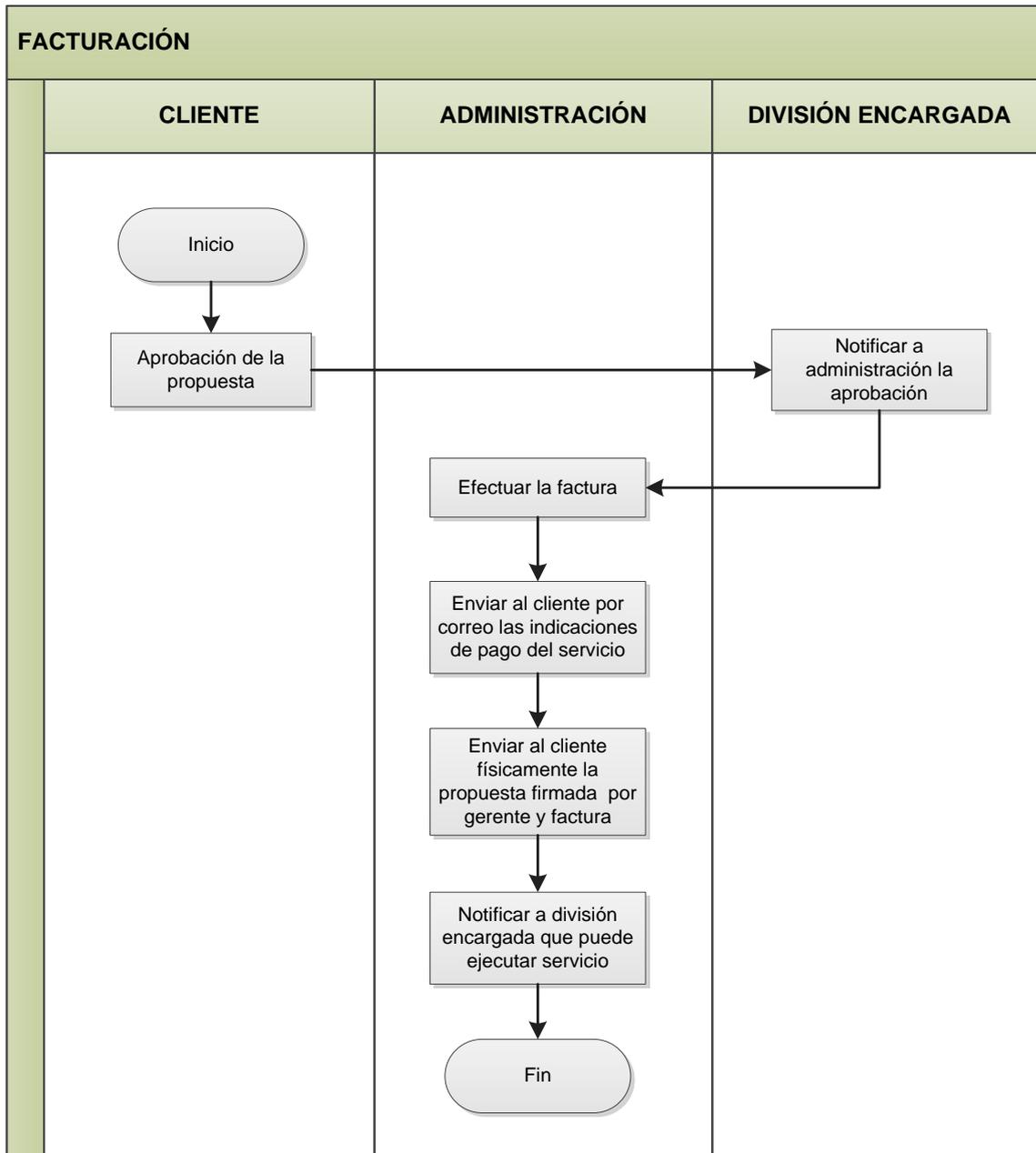
	Manual de Procesos	
	Página 107 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

15.7 Responsables

- Administración

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

15.8 Flujoograma del subproceso de facturación



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 109 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

15.9 Indicadores

Indicador 1

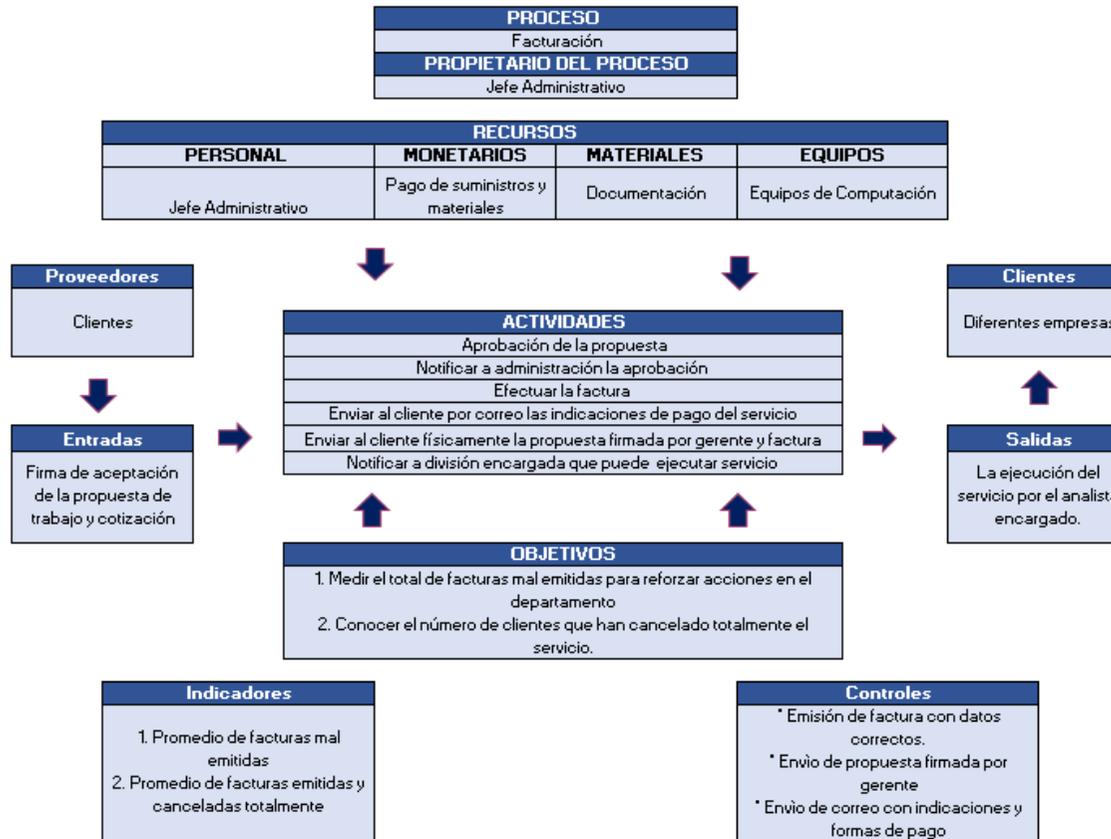
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Medir el total de facturas mal emitidas para reforzar acciones en el departamento		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de facturas mal emitidas	$\frac{\# \text{ facturas mal emitidas}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$		
Seguimiento			
Revisión de facturas totales			
Medición Actual	20%	UNIDAD	
		%	
Meta	10%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice >= 20%	10% < indice < 20%	indice <= 10%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Conocer el número de clientes que han cancelado totalmente el servicio		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de facturas emitidas y canceladas totalmente	$\frac{\# \text{ facturas emitidas y canceladas en su totalidad}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$		
Seguimiento			
Revisión de facturas totales			
Medición Actual	45%	UNIDAD	
		%	
Meta	80%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	indice <= 40%	40% < limite < 80%	limite >= 80%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

15.10 Ficha del subproceso de facturación



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ María Delgado Mero ➤ Gloria Ruiz Aray 		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 111 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

16. SUBPROCESO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

16.1 Políticas

- El analista encargado deberá solicitar información al cliente con una semana de anticipación previa a la ejecución.
- El departamento administrativo deberá notificar a la división encargada que puede ejecutar el servicio una vez emitida la factura.
- En caso de tener diferencias en las muestras, el analista deberá comunicarse con el encargado de la cuenta para verificar el porqué de dichas diferencias.

16.2 Descripción del subproceso de servicios tributarios

El subproceso consiste en brindar servicios tributarios a diferentes tipos de negocios que requieran el servicio, tales como planificación tributaria local, servicios de consultoría tributaria y asesoría tributaria mensual; con el fin de garantizar beneficios y la satisfacción de los clientes.

16.3 Entradas

Es la firma de aceptación de la propuesta de trabajo y cotización por parte del cliente.

16.4 Salidas

La recepción del informe final al cliente.

16.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** Computadoras, sistemas

16.6 Controles

- Realizar seguimiento durante el tiempo establecido del requerimiento de información solicitado.
- Notificar al cliente las diferencias encontradas.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 112 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

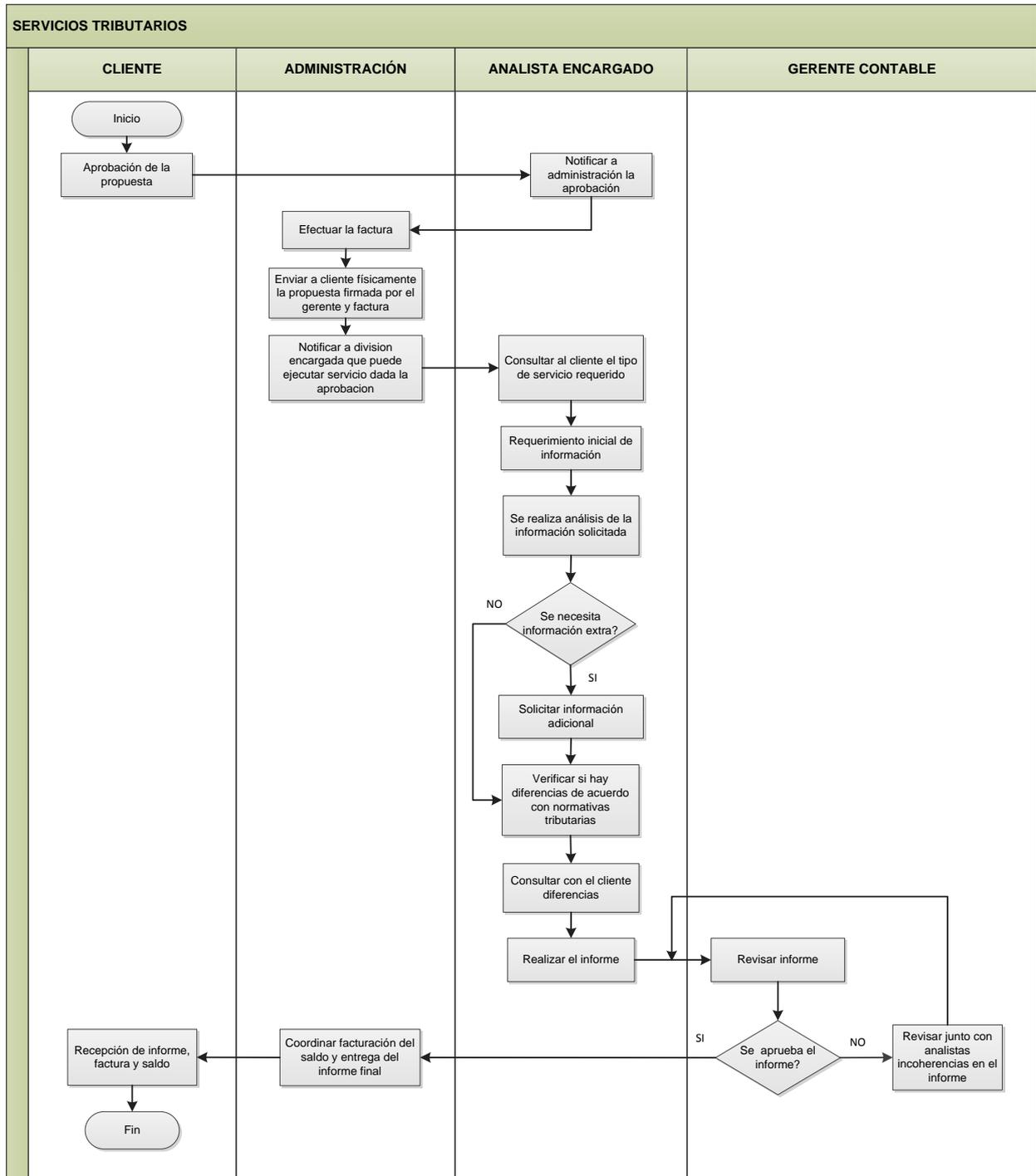
- Realizar una revisión previa a la entrega del informe.

16.7 Responsables

- Gerente Contable
- Analista o Senior

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

16.8 Flujograma del subproceso de servicios tributarios



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 114 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

16.9 Indicadores

Indicador 1

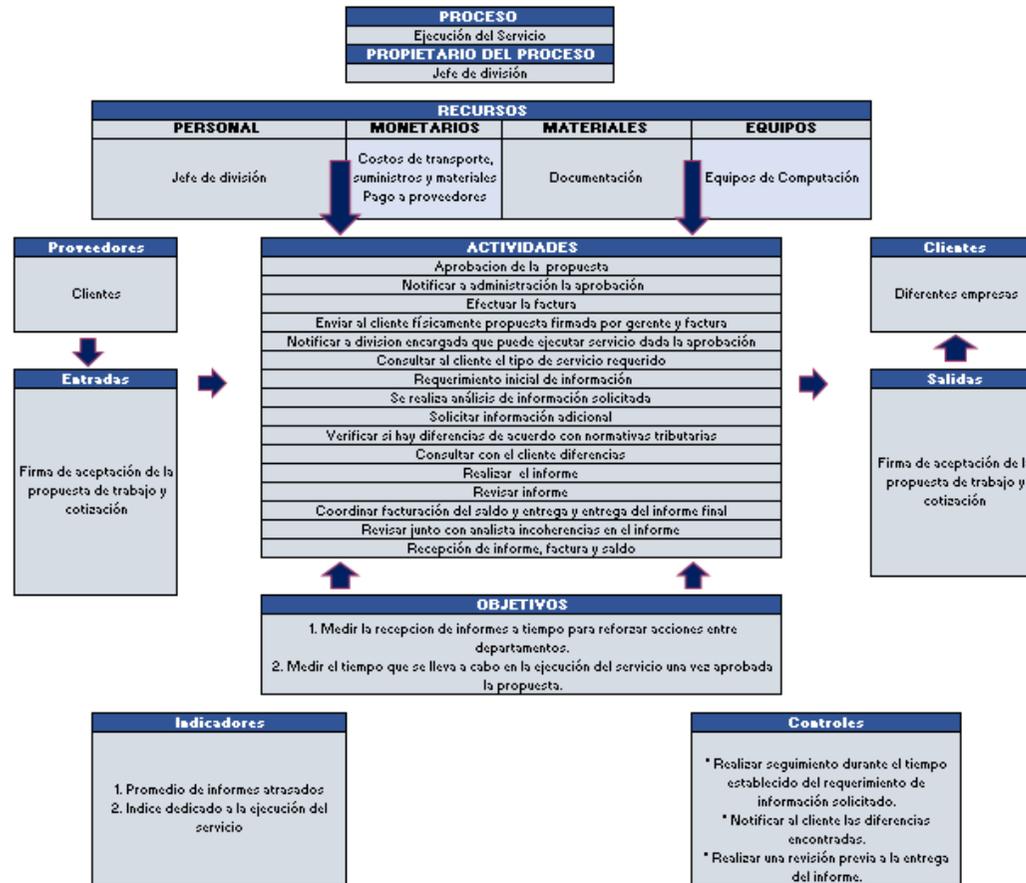
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division TPA		
Objetivo	Medir la recepcion de informes a tiempo para reforzar acciones entre departamentos		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de informes atrasados	$\frac{\# \text{ informes pendientes}}{\text{Informes totales}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	26%	UNIDAD	
		%	
Meta	10%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Índice >= 30%	10% < índice < 30%	índice <= 10%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	División TPA		
Objetivo	Medir el tiempo que se lleva a cabo en la ejecución del servicio una vez aprobada la propuesta		
Nombre	Nombre y Formula		
Índice dedicado a la ejecución del servicio	$\frac{\text{Tiempo previsto dedicado a la ejecución del servicio}}{\text{Tiempo real de ejecución}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	70%	UNIDAD	
		%	
Meta	60%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice >= 80%	60% < índice < 80%	Índice <= 60%
Frecuencia de la emisión	Periodicamente		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

16.10 Ficha del subproceso de servicios tributarios



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 116 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

17. SUBPROCESO DE SERVICIOS CONTABLES

17.1 Políticas

- El analista encargado deberá solicitar información al cliente con una semana de anticipación previa a la ejecución.
- En caso de tener modificaciones, el asistente contable revisará estas diferencias junto con el Gerente General.
- Los Estados Financieros serán ejecutados en base a NIC Y NIIF.

17.2 Descripción del subproceso de servicios contables

La actividad empresarial requiere en la actualidad sustentar el proceso de toma de decisiones en fuentes de información oportuna, confiable y que permitan al Gerente conocer el estado actual del negocio, es por esto que se desarrollaron diferentes servicios como: Outsourcing contable, revisión contable, elaboración de los Estados Financieros.

17.3 Entradas

Es la firma de aceptación de la propuesta de trabajo y cotización por parte del cliente.

17.4 Salidas

La recepción del informe final al cliente.

17.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** Computadoras, sistemas

17.6 Controles

- Realizar seguimiento durante el tiempo establecido del requerimiento de información solicitado.
- Notificar al cliente las diferencias encontradas.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 117 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

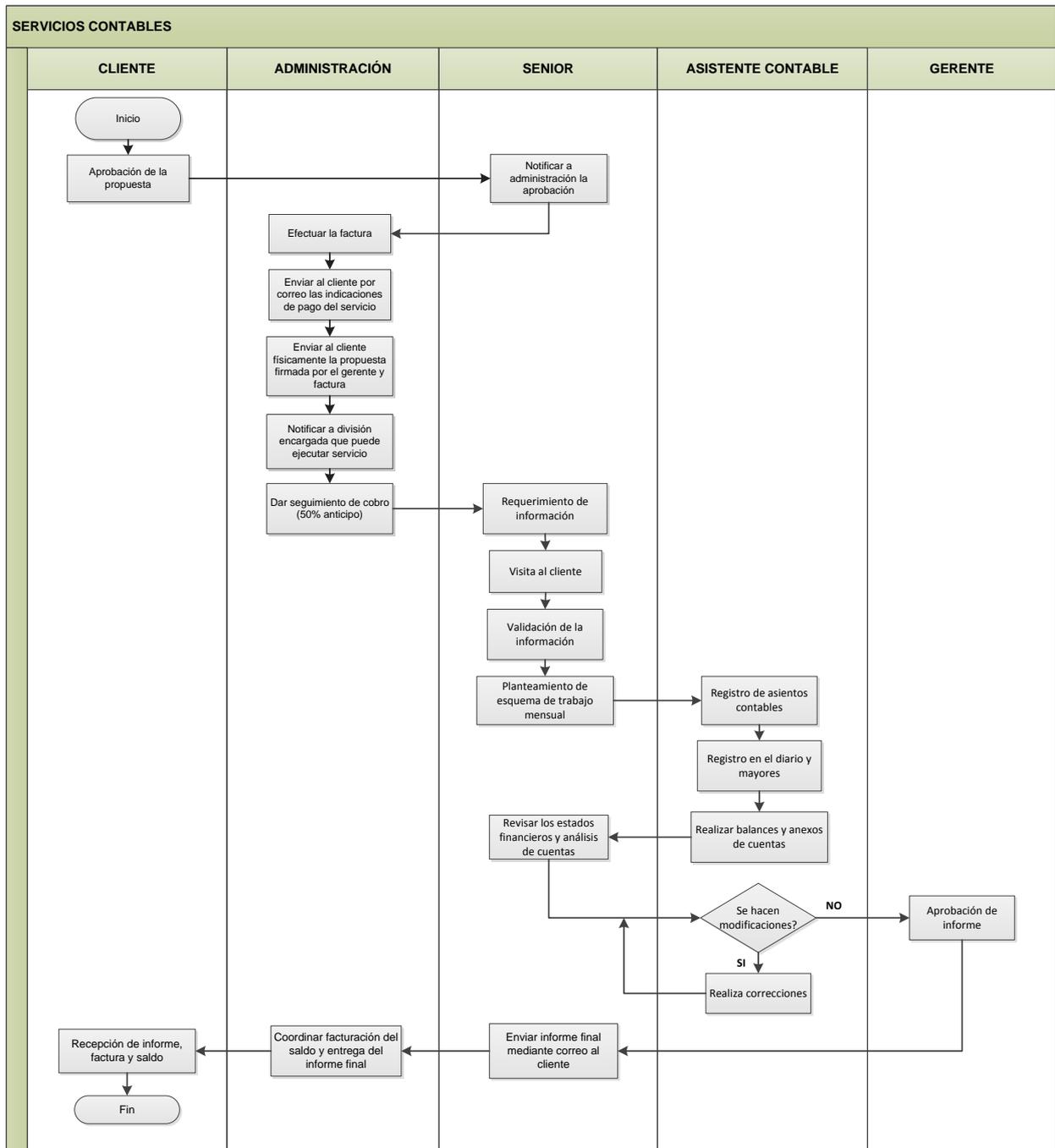
- Realizar una revisión previa a la entrega del informe.

17.7 Responsables

- Senior
- Asistente Contable
- Gerente
- Jefe administrativo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

17.8 Flujograma del subproceso de servicios contables



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 119 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

17.9 Indicadores

Indicador 1

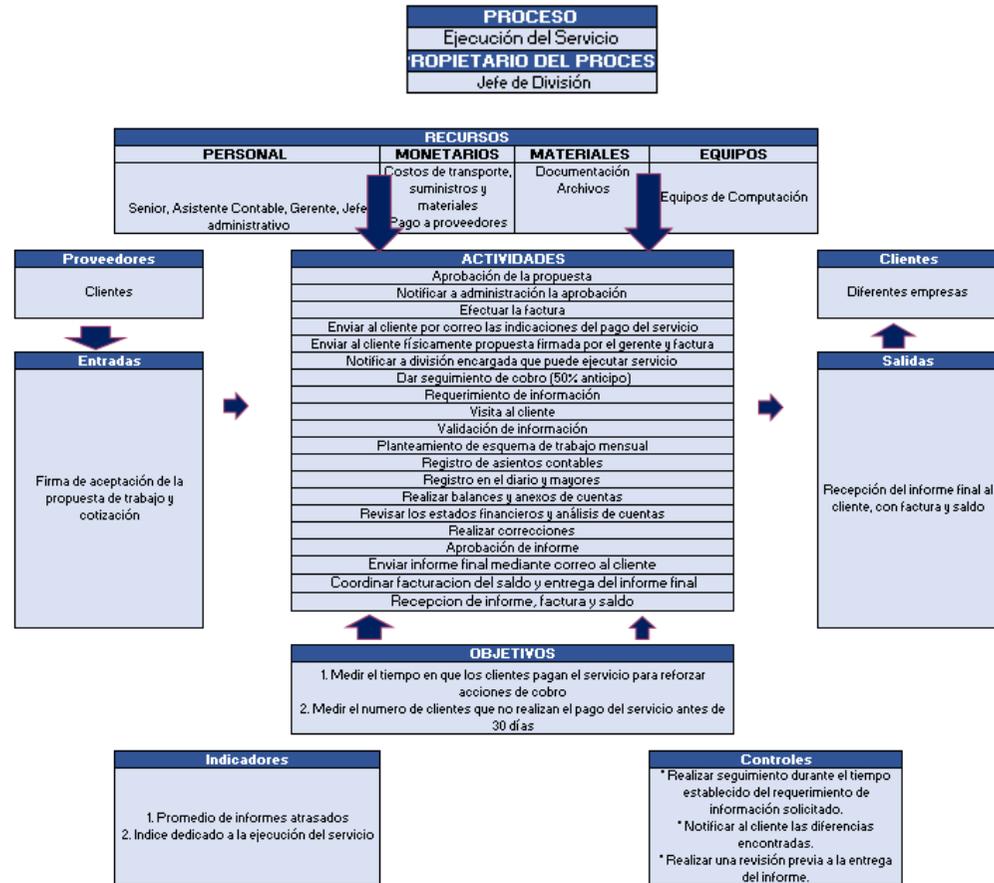
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division TPA		
Objetivo	Medir la recepcion de informes a tiempo para reforzar acciones entre departamentos		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de informes atrasados	$\frac{\# \text{ informes pendientes}}{\text{Informes totales}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	26%	UNIDAD	
		%	
Meta	10%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice >= 30%	10% < indice < 30%	indice <= 10%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	División TPA		
Objetivo	Medir el tiempo que se lleva a cabo en la ejecución del servicio una vez aprobada la propuesta		
Nombre	Nombre y Formula		
Indice dedicado a la ejecución del servicio	$\frac{\text{Tiempo previsto dedicado a la ejecución del servicio}}{\text{Tiempo real de ejecución}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	70%	UNIDAD	
		%	
Meta	60%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice >= 80%	60% < índice < 80%	Índice <= 60%
Frecuencia de la emisión	Periodicamente		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

17.10 Ficha del subproceso de servicios contables



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 121 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

18. SUBPROCESO DE SERVICIOS DE FISCALIDAD INTERNACIONAL

18.1 Políticas

- El analista encargado deberá solicitar información al cliente con una semana de anticipación previa a la ejecución.
- El departamento administrativo deberá notificar a la división encargada que puede ejecutar el servicio una vez emitida la factura.
- El analista encargado enviará un borrador completo al cliente, de tal manera que pueda verificar si el informe se está realizando acorde a sus necesidades.

18.2 Descripción del subproceso de servicios de fiscalidad internacional

En el subproceso de servicios de fiscalidad internacional se realizará la ejecución por parte del Analista encargado, en el cual se solicitará al cliente un requerimiento inicial de información para dar comienzo a la ejecución del servicio. En el proceso de esta ejecución, se le enviará al cliente un borrador completo para que el mismo verifique si está acorde a sus necesidades, de tal manera que, se pueda receptor el informe final según sus requerimientos.

18.3 Entradas

Es la firma de aceptación de la propuesta de trabajo y cotización por parte del cliente.

18.4 Salidas

La recepción del informe final al cliente.

18.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** Computadoras, sistemas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 122 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

18.6 Controles

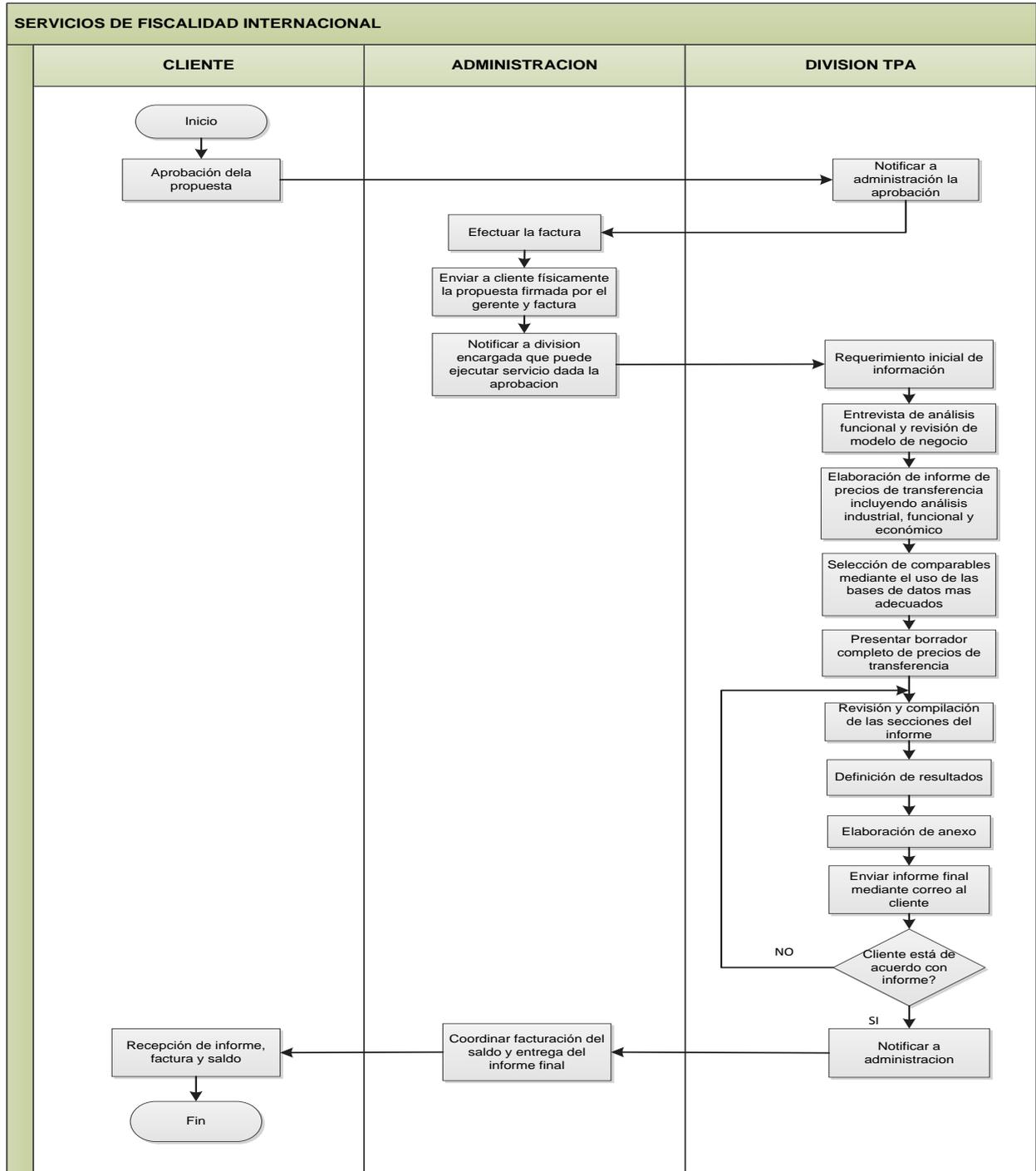
- Realizar seguimiento durante el tiempo establecido del requerimiento de información solicitado.
- Enviar borrador completo para verificación
- Notificar a administración la culminación del servicio

18.7 Responsables

- Gerente de la División
- Analista o Senior

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

18.8 Flujoograma del subproceso de servicios de fiscalidad internacional



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 124 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

18.9 Indicadores

Indicador 1

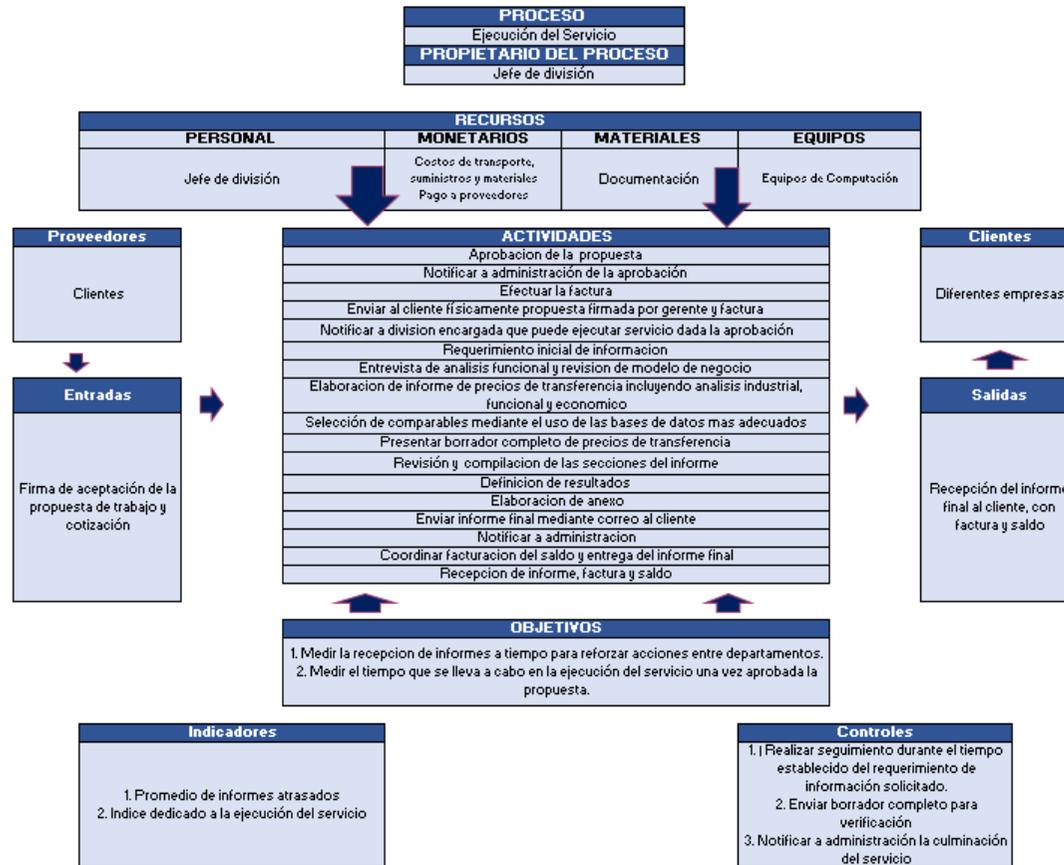
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division TPA		
Objetivo	Medir la recepcion de informes a tiempo para reforzar acciones entre departamentos		
Nombre	Nombre y Formula		
Promedio de informes atrasados	$\frac{\# \text{ informes pendientes}}{\text{Informes totales}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	26%	UNIDAD	
		%	
Meta	10%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice >= 30%	10% < indice < 30%	indice <= 10%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	División TPA		
Objetivo	Medir el tiempo que se lleva a cabo en la ejecución del servicio una vez aprobada la propuesta		
Nombre	Nombre y Formula		
Indice dedicado a la ejecución del servicio	$\frac{\text{Tiempo previsto dedicado a la ejecución del servicio}}{\text{Tiempo real de ejecución}} * 100$		
Seguimiento			
Cronograma de trabajo como recordatorio de terminacion de servicio			
Medición Actual	70%	UNIDAD	
		%	
Meta	60%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice >= 80%	60% < índice < 80%	Índice <= 60%
Frecuencia de la emisión	Periodicamente		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

18.10 Ficha del subproceso de servicios de fiscalidad internacional



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 126 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

19. SUBPROCESO DE COBRANZAS

19.1 Políticas

- Administración deberá dar seguimiento de cobro al cliente con respecto al 50% de anticipo una vez iniciada la ejecución del servicio, mediante llamada o correos al cliente.
- Administración deberá notificar al cliente sobre el pago del 50% restante una vez finalizado el servicio
- En el caso de que el cliente no pague en el plazo establecido el 50% restante, administración deberá dar seguimiento de cobro al cliente mediante llamadas o correos.

19.2 Descripción del subproceso de cobranzas

El subproceso de cobranzas consiste en realizar el cobro del servicio al cliente, es donde administración dará seguimiento de cobro del 50% de anticipo al iniciar la ejecución del servicio y el 50% restante al finalizar el mismo, mediante llamadas o correos con el fin de que el cliente pague a tiempo por el servicio brindado y así poder receiptar el informe final.

19.3 Entradas

Es la firma de aceptación de la propuesta de trabajo y cotización por parte del cliente.

19.4 Salidas

La recepción del informe final al cliente, con factura y saldo.

19.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** computadoras, sistemas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 127 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

19.6 Controles

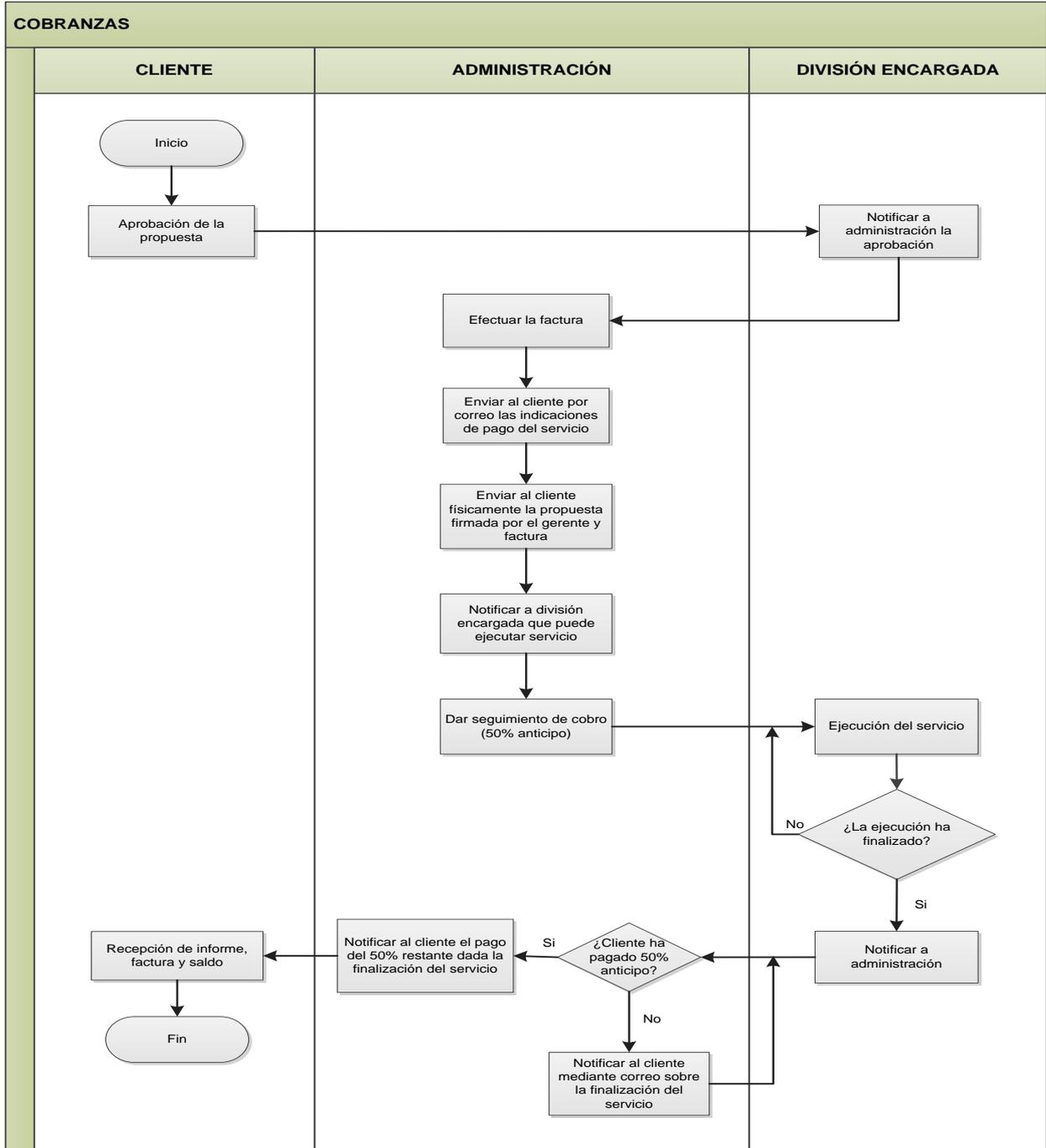
- Realizar llamadas al cliente.
- Enviar correo de finalización del servicio.

19.7 Responsables

- Administración

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

19.8 Flujoograma del subproceso de cobranzas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 129 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

19.9 Indicadores

Indicador 1

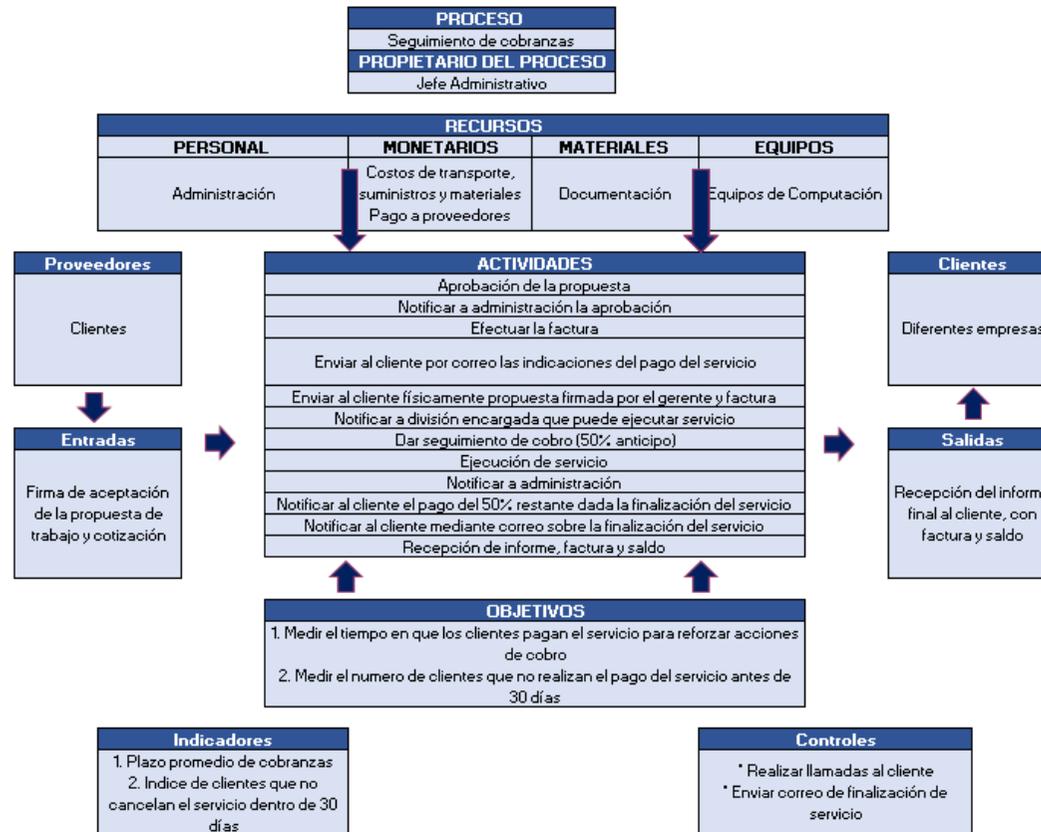
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Medir el tiempo en que los clientes pagan el servicio para reforzar acciones de cobro		
Nombre	Nombre y Formula		
Plazo promedio de cobranzas	$\frac{\# \text{ días transcurridos desde la terminación del servicio}}{\text{Total de días plazo}} * 100$		
Seguimiento			
Enviar correos a los clientes como recordatorio del pago por el servicio brindado.			
Medición Actual	41%	UNIDAD	
		%	
Meta	30%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice > 60%	30% < índice <= 60%	índice = 30%
Frecuencia de la emisión	Semanalmente		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Administración		
Objetivo	Medir el numero de clientes que no realizan el pago del servicio antes de 30 días		
Nombre	Nombre y Formula		
Índice de clientes que no cancelan el servicio dentro de 30 días	$\frac{\# \text{ de clientes que no cancelan el servicio dentro de 30 días}}{\text{Total de servicios ejecutados}} * 100$		
Seguimiento			
Notificar por medio de correos o llamadas el plazo de pago previo a la finalizacion del servicio			
Medición Actual	48%	UNIDAD	
		%	
Meta	24%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	límite >= 48%	24% < límite < 48%	límite <= 24%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

19.10 Ficha del subproceso de cobranzas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 131 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

20. SUBPROCESO DE SERVICIO DE POST-VENTA

20.1 Políticas

- El analista encargado deberá realizar una llamada al cliente una vez enviado y entregado el informe final del servicio requerido para conocer si dicho trabajo se encuentra bajos los lineamientos requeridos.
- El analista encargado ofrecerá servicio de consultoría en caso de que lo requiera el cliente.

20.2 Descripción del subproceso de servicio de post-venta

Este subproceso Servicio Post Venta consiste en brindar atención al cliente posterior al servicio finalizado y entregado, la empresa ofrecerá un servicio de consultoría para cada cliente, con el fin de garantizar fidelidad y demostrar que la empresa se preocupa por ellos. Para esto se establecerá comunicación personalizada la cual permitirá realizar un seguimiento al cliente y conocer sus necesidades en caso de que haya.

20.3 Entradas

Son las posibles necesidades del cliente una vez finalizado el servicio requerido

20.4 Salidas

Brindar el servicio post venta que indique satisfacción por parte del cliente

20.5 Recursos

- **Infraestructura:** Oficinas
- **Materiales:** Documentación
- **Hardware y software:** computadoras, sistemas

20.6 Controles

- Realizar seguimiento al cliente para despejar cualquier duda una vez finalizado el servicio requerido
- Realizar servicio de consultoría

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

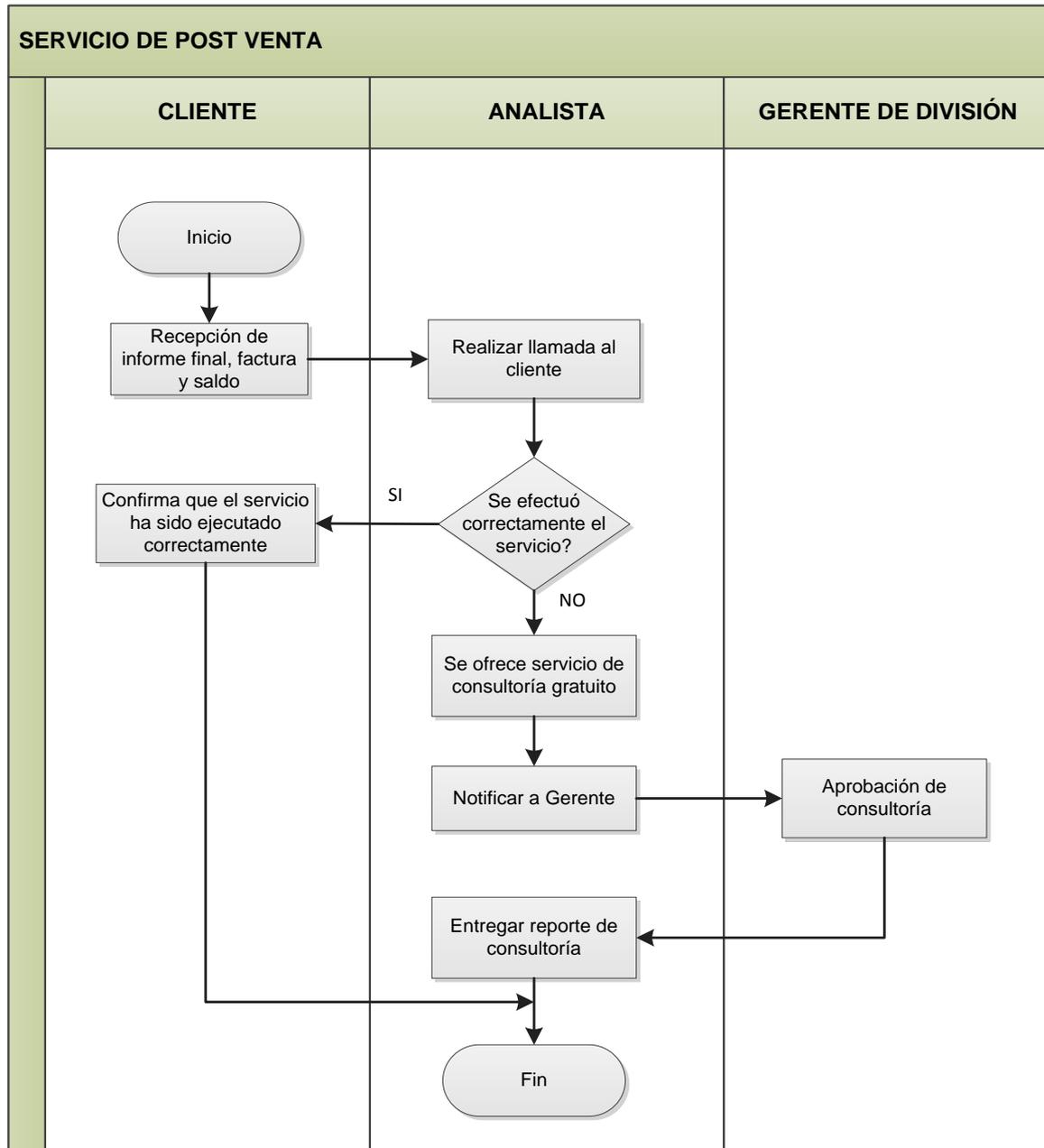
	Manual de Procesos	
	Página 132 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

20.7 Responsables

- Gerente de División
- Analista de la División

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

20.8 Flujoograma del subproceso de servicio de post-venta



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 134 de 150	
	Fecha:	4/08/2019

20.9 Indicadores

Indicador 1

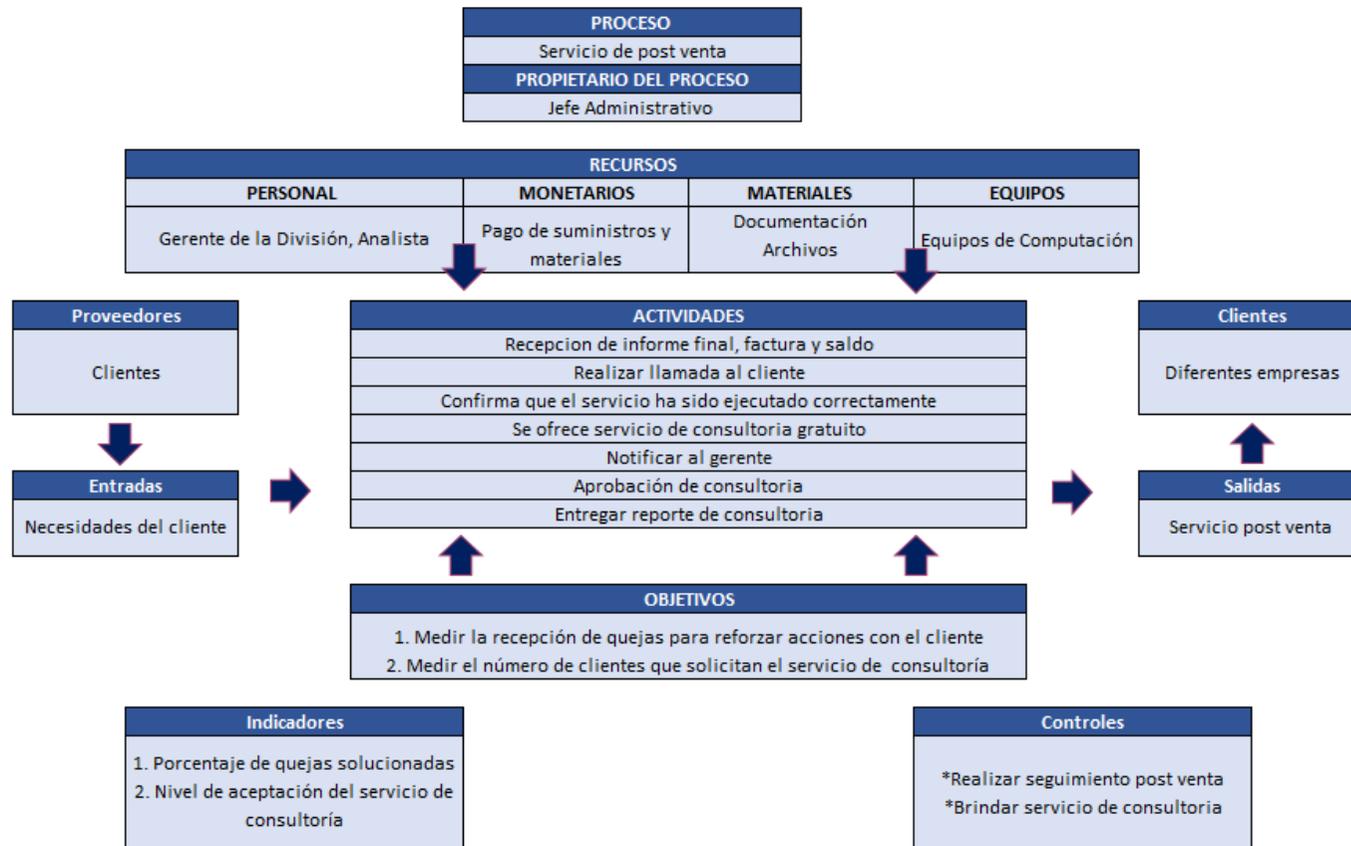
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division Encargada		
Objetivo	Medir la recepcion de quejas para reforzar acciones con el cliente		
Nombre	Nombre y Formula		
Porcentaje de quejas solucionadas	$\frac{\# \text{ quejas solucionadas}}{\text{total de quejas recibidas}} * 100$		
Seguimiento			
Seguimiento post venta para cubrir las quejas solicitadas			
Medición Actual	80%	UNIDAD	
		%	
Meta	100%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice<80%	80%<=indice<100%	indice=100%
Frecuencia de la emisión	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Division Encargada		
Objetivo	Medir el número de clientes que solicitan el servicio de consultoría		
Nombre	Nombre y Formula		
Nivel de aceptación del servicio de consultoria	$\frac{\text{Total clientes que se realizo el servicio de consultoria}}{\text{total de clientes}} * 100$		
Seguimiento			
Realizar seguimiento a los clientes que requieren el servicio de consultoria gratuito			
Medición Actual	42%	UNIDAD	
		%	
Meta	30%		
Limites del Cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	índice>= 42%	30%<índice<=42%	Índice<=30%
Frecuencia de la emisión	Periodicamente		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

20.10 Ficha del subproceso de servicio de post-venta



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma:

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
➤ María Delgado Mero		
➤ Gloria Ruiz Aray		
Firma:	Firma:	Firma: