

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la  
Producción**

Planificación y Control de teletrabajo para el área financiera de  
una Empresa de Transporte

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Ingenieros Industriales**

Presentado por:

Miguel Ángel Briones Jara

José Abel Franco Suárez

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

Año: 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por todas las bendiciones recibidas día a día, y permitirme culminar en el desarrollo de esta tesis.

A mi familia por estar presente en las buenas y en las malas, brindándome un apoyo incondicional en todas las decisiones y proyectos de vida que me he propuesto.

A mis amigos, compañeros, maestros y a la universidad por la experiencia social, académica y laboral adquirida.

Miguel Briones

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por cada una de las bendiciones recibidas y darme las fuerzas para culminar este proyecto.

A mi familia, amigos y novia por todo el apoyo incondicional que me brindaron durante etapa de mi vida.

A la universidad y maestros que compartieron sus experiencias y conocimientos, para poder lograr esta meta académica.

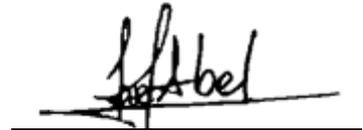
José Franco

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Miguel Ángel Briones Jara* y *José Abel Franco Suárez* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL 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”



Miguel Ángel  
Briones Jara



José Abel  
Franco Suárez

## EVALUADORES



Firmado electrónicamente por:  
**SOFIA ANABEL  
LOPEZ  
IGLESIAS**

---

**Sofia López I., MSc**

PROFESOR DE LA MATERIA



Firmado electrónicamente por:  
**INGRID ELSA  
ADANAQUE  
BRAVO**

---

**Ingrid Adanaqué B., MSc**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolla en el área financiera de una empresa de transporte en Ecuador, la cual adapta sus operaciones a la nueva realidad, producto de la pandemia y por lo tanto surge la necesidad de planificar y controlar el teletrabajo, ya que, existe una percepción gerencial sobre la desviación en el desempeño de las actividades que se realizan en el departamento. Por lo tanto, el objetivo del proyecto es diseñar un sistema de planificación y control de teletrabajo, con el fin de optimizar los recursos humanos y el tiempo de ejecución de las operaciones realizadas. Para ello, se recopiló información necesaria y se evaluó la mejor alternativa que cumpla con los requisitos del cliente. La opción de diseño combina las metodologías Gestión por Procesos y Balanced ScoreCard, donde se propuso: mejorar y estandarizar los procesos del departamento financiero, mediante la automatización y eliminación de ciertas actividades repetitivas que no agregan valor, haciéndolas más eficientes a la hora de satisfacer a sus usuarios; y, finalmente, el establecimiento de objetivos de planificación estratégica, de acuerdo con las 4 perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje). Los productos finales fueron un catálogo de procesos financieros y una herramienta de control para las operaciones que se realizan en el área, que en conjunto forman parte del sistema de planificación y control. De acuerdo con el análisis de resultados, con la implementación del proyecto se espera una reducción global del tiempo de trabajo en 63 horas y 42 minutos al mes, lo que representa el 7,85% en promedio global de las horas trabajadas. Además de, contar con un plan a largo plazo, gracias a los objetivos estratégicos propuestos. Como recomendaciones, se propone aplicar este proyecto a otras áreas de la empresa, con el fin de optimizar los tiempos de ejecución de los procesos que se llevan a cabo, además de asegurar que estén alineados con la misión y visión de la empresa transporte y con el fin de mejorar continuamente.

**Palabras Clave:** teletrabajo, procesos, planificación y control.

## **ABSTRACT**

*This degree work is developed in the financial area of a transport company in Ecuador, which adapts its operations to the new reality, a product of the pandemic and therefore the need to plan and control telework arises, since, there is a managerial perception about the deviation in the performance of the activities carried out in the department. Therefore, the objective of the project is to design a telework planning and control system, in order to optimize human resources and the execution time of the operations carried out. To do this, the necessary information was collected and the best alternative that meets the customer's requirements was evaluated. The design option combines the methodologies Management by Processes and Balanced ScoreCard, where it was proposed: to improve and standardize the processes of the financial department, by automating and eliminating certain repetitive activities that do not add value, making them more efficient when it comes to satisfying customers. its users; and, finally, the establishment of strategic planning objectives, according to the 4 perspectives (financial, customer, processes and learning). The final products were a catalog of financial processes and a control tool for operations carried out in the area, which together form part of the planning and control system. According to the analysis of results, with the implementation of the project, a global reduction in working time is expected by 63 hours and 42 minutes per month, which represents 7.85% in global average of the hours worked. In addition to having a long-term plan, thanks to the proposed strategic objectives. As recommendations, it is proposed to apply this project to other areas of the company, in order to optimize the execution times of the processes that are carried out, in addition to ensuring that they are aligned with the mission and vision of the transport company and within order to continuously improve.*

**Keywords:** *home office, process, planning and control.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
CAPÍTULO 1 .....	1
1.    Introducción .....	1
1.1    Antecedentes.....	2
1.1.1    Descripción de la empresa .....	2
1.1.2    Estructura Organizacional .....	2
1.1.3    Actividades que realiza .....	3
1.1.4    Servicios que ofrece.....	3
1.1.5    Cadena de Suministro.....	3
1.1.6    Clientes .....	3
1.2    Descripción de la oportunidad .....	3
1.3    Objetivos.....	4
1.3.1    Objetivo General .....	4
1.3.2    Objetivos Específicos .....	4
1.4    Alcance .....	4
1.5    Marco teórico .....	5
1.5.1    Design for Six Sigma.....	6
1.5.2    Metodología DDADP .....	6

1.5.3	¿En qué consiste la planificación? .....	7
1.5.4	¿En qué consiste el control? .....	8
1.5.5	Gestión por Procesos.....	9
1.5.6	Balanced ScoreCard .....	10
CAPÍTULO 2.....		13
2.	Metodología .....	13
2.1	Definición .....	13
2.1.1	Voz del Cliente y Mapa de Empatía .....	13
2.1.2	Herramientas de calidad .....	15
2.2	Plan de recolección de datos.....	17
2.2.1	Verificación.....	18
2.3	Análisis .....	18
2.3.1	Evaluación de alternativas .....	19
2.4	Diseño.....	22
2.4.1	Levantamiento de procesos .....	23
2.4.2	Diseño de Procesos .....	27
2.4.3	Implementación de herramientas que reducen los tiempos de ejecución de los procesos financieros .....	78
2.4.4	Elaboración del sistema de Planificación y Control .....	79
2.4.5	Establecimiento del Catálogo de procesos y subprocesos de la administración financiera.....	86
2.4.6	Establecimiento de indicadores del sistema de planificación y control... ..	87
CAPÍTULO 3.....		97
3.	Resultado y análisis .....	97
3.1	Nivel de cumplimiento de objetivos.....	97
3.2	Resultado del Diseño.....	97

3.3	Análisis del sistema de planificación y control .....	98
3.4	Análisis del catálogo de procesos.....	99
3.5	Análisis Costo – Beneficios.....	99
CAPÍTULO 4 .....		101
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	101
4.1	Conclusiones .....	101
4.2	Recomendaciones .....	101
BIBLIOGRAFÍA		
APÉNDICES		

## **ABREVIATURAS**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
VOC	Voice Of Customer (Voz del Cliente)
CTQ	Critical To Quality (Crítica para la calidad)
QFD	Quality Function Deployment (Casa de la calidad)
BSC	Balanced ScoreCard (Cuadro de mando integral)

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la Empresa de Transporte.....	2
Figura 1.2 SIPOC del proceso productivo de la empresa .....	5
Figura 1.3 Vínculo entre los objetivos de largo plazo y de corto plazo, a través de cuatro perspectivas.....	11
Figura 2.1 Critical To Quality.....	15
Figura 2.2 Quality Function Development (QFD) .....	16
Figura 2.3 Validación de Información.....	22
Figura 2.4 Organigrama del Dpto. Financiero .....	24
Figura 2.5 Mapa de Procesos Mejorado .....	30
Figura 2.6 Diagrama de flujo del proceso de carga de anticipo a proveedores .....	33
Figura 2.7 Diagrama de Proveedor - cliente del proceso de carga de anticipo a proveedores.....	34
Figura 2.8 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	34
Figura 2.9 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	38
Figura 2.10 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	41
Figura 2.11 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	44
Figura 2.12 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	47
Figura 2.13 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	50
Figura 2.14 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	53
Figura 2.15 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	56
Figura 2.16 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	59
Figura 2.17 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	62
Figura 2.18 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	65
Figura 2.19 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	68
Figura 2.20 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	71
Figura 2.21 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	74
Figura 2.22 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada.....	77
Figura 2.23 Herramienta de consulta de descuentos realizado en el pago de nómina .....	78
Figura 2.24 Herramienta para el seguimiento de la cartera por correo .....	79

Figura 2.25 Análisis FODA del departamento financiero .....	81
Figura 2.26 Mapa estratégico del departamento financiero .....	83
Figura 2.27 Metodología del desarrollo del catálogo .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fase de la Metodología DDADP .....	7
Tabla 2.1 Plan de recolección de datos .....	18
Tabla 2.2 Análisis de factores subjetivos .....	20
Tabla 2.3 Análisis de costos .....	20
Tabla 2.4 Matriz de decisión .....	21
Tabla 2.5: Plan de diseño .....	23
Tabla 2.6 Inventario de los procesos financieros .....	28
Tabla 2.7 Nivel de Madurez de los Procesos financieros .....	29
Tabla 2.8 Análisis de valor agregado del subproceso Carga de Anticipos de transportistas .....	31
Tabla 2.9 Análisis de valor agregado mejorado del subproceso Carga de Anticipos de transportistas .....	32
Tabla 2.10 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios .....	36
Tabla 2.11 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios .....	37
Tabla 2.12 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios .....	39
Tabla 2.13 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios .....	40
Tabla 2.14 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Revisión de Facturas Electrónicas .....	42
Tabla 2.15 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Revisión de Facturas Electrónicas .....	43
Tabla 2.16 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Facturación .....	45
Tabla 2.17 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Facturación .....	46
Tabla 2.18 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Presentación de Balance ..	48
Tabla 2.19 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Presentación de Balance .....	49
Tabla 2.20 Análisis de valor agregado del proceso Declaración de Impuesto .....	51

Tabla 2.21 Análisis de valor agregado mejorada del proceso Declaración de Impuesto .....	52
Tabla 2.22 Análisis de valor agregado del subproceso Elaboración y Pago de Nómina .....	54
Tabla 2.23 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Elaboración y Pago de Nómina .....	55
Tabla 2.24 Análisis de valor agregado del subproceso Registro de Finiquito .....	57
Tabla 2.25 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Registro de Finiquito .....	58
Tabla 2.26 Análisis de valor agregado del subproceso Manejo Portal IESS/SUT/MRL .....	60
Tabla 2.27 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Manejo Portal IESS/SUT/MRL .....	61
Tabla 2.28 Análisis de valor agregado del subproceso Pedido de Insumo de limpieza .....	63
Tabla 2.29 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Pedido de Insumo de Limpieza .....	64
Tabla 2.30 Análisis de valor agregado del subproceso Anulación de ordenes de despacho .....	66
Tabla 2.31 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Anulación de ordenes de despacho .....	67
Tabla 2.32 Análisis de valor agregado del subproceso compra y Adquisiciones .....	69
Tabla 2.33 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso compra y Adquisiciones .....	70
Tabla 2.34 Análisis de valor agregado del subproceso Ingreso de facturas compras varias al sistema UIO y GYE .....	72
Tabla 2.35 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Ingreso de facturas compras varias al sistema UIO y GYE .....	73
Tabla 2.36 Análisis de valor agregado del subproceso Activos fijos e inventario .....	75
Tabla 2.37 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Activos fijos e inventario .....	76
Tabla 2.38 Equipo Líder .....	80

Tabla 2.39	Objetivos estratégicos e indicadores .....	84
Tabla 2.40	Indicador porcentaje facturas físicas receiptadas .....	88
Tabla 2.41	Indicador Novedades en estados financieros .....	88
Tabla 2.42	Indicador Nivel de retraso en declaraciones legales .....	89
Tabla 2.43	Indicador Racionalización del gasto.....	89
Tabla 2.44	Indicador Nivel de satisfacción del cliente.....	90
Tabla 2.45	Indicador Número capacitaciones a Proveedores.....	90
Tabla 2.46	Indicador Tiempo promedio de recepción de información.....	91
Tabla 2.47	Indicador Retorno de la cartera.....	91
Tabla 2.48	Indicador Tiempo promedio de registro de documentos .....	92
Tabla 2.49	Indicador Porcentaje de actividades realizadas a tiempo .....	92
Tabla 2.50	Indicador Novedades presentadas en la información .....	93
Tabla 2.51	Indicador Tiempo promedio de Aprobación .....	93
Tabla 2.52	Indicador Porcentaje de horas conexión .....	94
Tabla 2.53	Indicador Número de ordenes canceladas.....	94
Tabla 2.54	Indicador Nivel satisfacción laboral .....	95
Tabla 2.55	Indicador Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones.....	95
Tabla 2.56	Indicador Evaluación de Competencia.....	96
Tabla 3.1	Disminución de horas de trabajo.....	98
Tabla 3.2	Nivel de madurez de procesos con rediseño .....	98
Tabla 3.3	Costo del diseño y capacitación del SPC.....	100

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

La pandemia, a la cual se están enfrentando todos los países del mundo, ha afectado no solo la salud de la población en general, sino que ha tenido un impacto significativo en la economía de todos los sectores productivos del mundo (Cepal, 2020), los cuales han tenido que adaptar sus operaciones diarias a la modalidad de teletrabajo lo cual implica llevar a cabo actividades de manera remota, a través de plataformas informáticas y de telecomunicaciones.

En ese sentido, la empresa de transporte tiene como misión satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes mediante soluciones personalizadas tanto a nivel nacional como internacional. Para adaptarse a la nueva normalidad, optaron por la modalidad de teletrabajo en ciertas áreas de la compañía, sin embargo, la gerencia tiene decidido continuar con esta nueva forma laboral, incluso una vez que la pandemia termine, debido a los beneficios que trae consigo el trabajar desde casa como por ejemplo la posibilidad de contar con representantes en otras regiones del país o del exterior utilizando solo plataformas digitales.

Para alinear los procesos logísticos con su nueva estrategia, la empresa necesita someter sus operaciones a un análisis y mejoramiento de procesos en función de los cambios presentados en el sector transporte. Uno de los departamentos claves de la compañía es el departamento financiero para el cual, la empresa requiere un sistema de planificación y control de teletrabajo, el sistema se realiza considerando las 5 fases de Design For Six Sigma: definición, recopilación de datos, análisis, diseño y prototipado.

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Descripción de la empresa

La empresa de transporte cuenta con 27 años en el mercado ecuatoriano. Los servicios que ofrece a sus clientes son especializados en el diseño de soluciones transporte, nacional e internacional, distribución de mercadería y almacenamiento, permitiendo generar valor a la cadena de suministro. Cuenta con 3 sucursales a nivel nacional, dando una cobertura a todas sus actividades logísticas.

### 1.1.2 Estructura Organizacional

#### 1.1.2.1 Organigrama Orgánico de la Empresa de Transporte

En la figura 1.1 muestra el organigrama de la empresa de la empresa, donde el enfoque del proyecto se encuentra en la Gerencia Administrativa.



**Figura 1.1 Organigrama de la Empresa de Transporte**

Elaborado por: La empresa de transporte

### **1.1.3 Actividades que realiza**

- Seguimiento y confirmación de pedidos.
- Transporte puerta a puerta.
- Inspección y servicio de carga y descarga.
- Asesoramiento en comercio exterior.
- Seguimiento y monitoreo logístico.
- Declaración de tránsito aduanero.

### **1.1.4 Servicios que ofrece**

- Transporte
- Almacenamiento.
- Inventario.
- Distribución
- Servicio al Cliente

### **1.1.5 Cadena de Suministro**

- 3 oficinas a nivel Nacional. (Guayaquil, Quito y Tulcán)

Su logística viene dada de la siguiente forma:

- Puntos de abastecimientos hasta bodegas.
- Bodegas y plantas hasta cliente finales (no consumidores).

### **1.1.6 Clientes**

- Multinacionales
- Mayoristas
- Retailers

## **1.2 Descripción de la oportunidad**

Dado la situación actual del país y de acuerdo con la información recolectada, la empresa de transporte necesita planificar y controlar el teletrabajo realizado por el Dpto. Financiero, porque existe una percepción general, sobre la desviación del rendimiento de las actividades que llevan a cabo.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos de este documento académico se dividen en 2: En objetivo general y los objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Planificación y Control de Teletrabajo en el Dpto. Financiero de una empresa de transporte, con la finalidad de optimizar los recursos humanos y reducir el tiempo de ejecución de las operaciones realizadas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Levantar y diagnosticar la situación actual del departamento financiero.
- ✓ Desarrollar propuestas de mejoras a los procesos del departamento financiero.
- ✓ Establecer la planificación de las actividades financieras, mediante objetivos estratégicos.
- ✓ Proponer un sistema de planificación y control de teletrabajo que permita conseguir los resultados exigidos.
- ✓ Validar el prototipo a través de una prueba piloto.

### **1.4 Alcance**

Se empleó la herramienta SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) con el objetivo de delimitar el proyecto, considerando también las restricciones del proyecto que son: la dependencia de otras áreas, las políticas de confidencialidad de la información, mantener los diferentes ambientes de trabajo, la jornada laboral y cantidad de operarios del departamento financiero. A continuación, en la figura 1.2 se muestra el

SIPOC del proceso de productivo de la empresa de transporte, donde el proyecto se enfoca en las actividades relacionadas al departamento financiero.

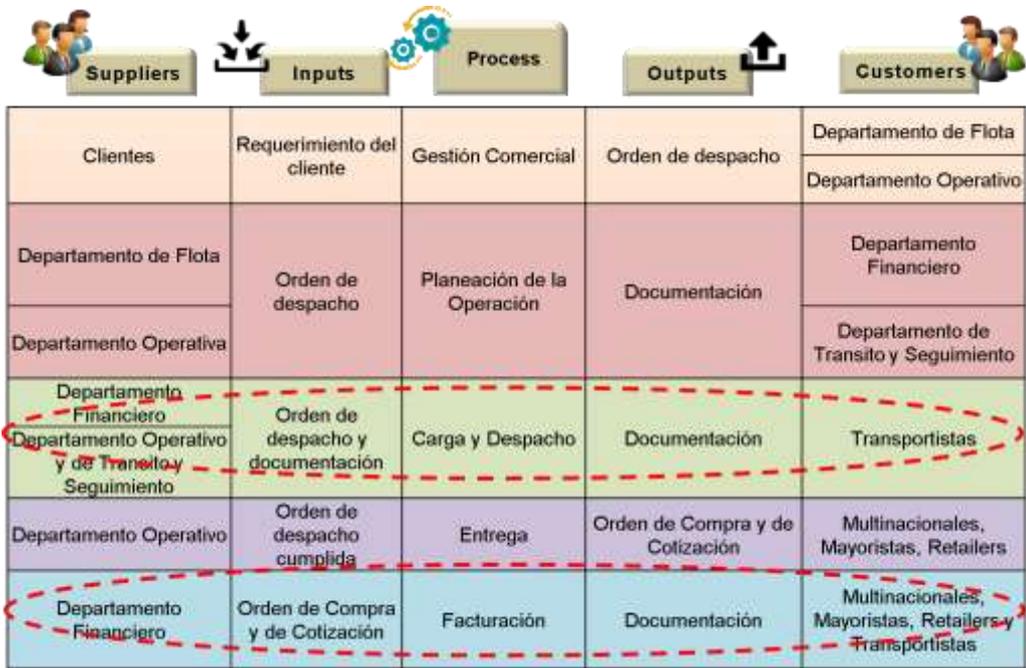


Figura 1.2 SIPOC del proceso productivo de la empresa

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

1.5 Marco teórico

Las metodologías DMAIC, DMADV y DFSS son utilizadas para la mejora de procesos, productos o servicios Six Sigma. Cada una de ellas, cuentan con sus respectivas etapas, y depende del tipo de proyecto que se esté efectuando.

En ese sentido, cuando se diseña o diseña los procesos, es pertinente aplicar metodologías que busquen la estandarización, porque estamos garantizando resultados consistentes a largo plazo, por lo tanto, es importante adoptar una metodología alineada a ese criterio, por esa razón, el proyecto se desarrollará bajo la metodología DMADV, que establece un conjunto de pasos rigurosos y ordenados para optimizar la variabilidad que existen en los procesos.

### **1.5.1 Design for Six Sigma**

Diseño para Six Sigma (Design for Six Sigma- DFSS) es la aplicación de los principios de Six Sigma para el diseño de los productos y sus procesos de fabricación y apoyo. Considerando que Six Sigma, por definición, se centra en la fase de producción de un producto, DFSS se centra en las fases de investigación, diseño y desarrollo. DFSS combina muchas de las herramientas que se utilizan para mejorar los productos o servicios existentes e integra la voz de los clientes y métodos de simulación para predecir nuevos procesos y rendimiento del producto. (Peterka & Peter, 2008)

### **1.5.2 Metodología DDADP**

La metodología DDADP es un conjunto de conceptos estandarizado-pertenecientes al Six Sigma, que se enfoca principalmente en el desarrollo de un nuevo servicio, producto o proceso en lugar de mejorar uno previamente existente. Este enfoque establece 5 fases que son: definir, medir, analizar, diseñar, verificar, es especialmente útil al implementar nuevas estrategias e iniciativas debido a su base en los datos, la identificación temprana del éxito y el análisis exhaustivo. (STAFF, 2012)

La metodología DDADP debe aplicarse:

- ✓ Cuando un producto o proceso inexistente necesita ser desarrollado en una empresa.
- ✓ Cuando ya existe un proceso o producto existente pero aún necesita cumplir con un nivel Six Sigma o con la especificación del cliente.

En la tabla 1.1, podemos observar los conceptos relacionados de cada etapa.

**Tabla 1.1 Fase de la Metodología DDADP**

Definir	Realizar el levantamiento de información, para definir las especificaciones del diseño, definir los procesos y objetivos de diseño.
Recopilación de datos	Medir (e identificar) aspectos críticos para la calidad del proceso/producto.
Analizar	Analizar las alternativas de diseño y evaluar el mejor diseño mediante criterios de valoración.
Diseñar	Establecer un plan de diseño de la alternativa escogida y analizar si el producto es el resultado del análisis de sensibilidad, la evaluación y la priorización de alternativas de acuerdo con los requisitos del cliente y las finanzas.
Prototipar	Verificar que el diseño escogido se desarrolla correctamente con pruebas piloto, para su posterior implementación.

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### **1.5.3 ¿En qué consiste la planificación?**

Llamamos planificación a la acción de identificar estrategias que se quiere alcanzar como organización, este proceso busca establecer:

- **Objetivos:** Metas no ambiguas y concretas que la empresa desea lograr.
- **Acciones:** Conjunto de actividades concretas que buscan alcanzar sus objetivos.
- **Asignación de recursos:** Consiste en relacionar cada tarea, en el plan, las personas y materiales necesarios para que estas se puedan realizar. (Jaime Ortega, 2015)

Existen dos tipos de horizontes de planificación:

- **Planes a largo plazo (planificación estratégica)**

Este tipo de plan contiene las siguientes propiedades:

- **Proactividad:** El plan debe ser un instrumento para ejecutar un conjunto de actividades que logren mejorar el funcionamiento de la empresa.

- Congruencia: el plan debe alinearse a las peculiaridades de la empresa y del entorno.
- Sinergia: el plan debe ayudar a integrar de la forma más óptima los esfuerzos de cada departamento de la empresa. (Jaime Ortega, 2015)

- Planes a corto plazo (planificación táctica)

Este tipo de plan contempla:

- Los procesos que deben llevarse a cabo en el departamento.
- Los tiempos de finalización de estas actividades.
- Los recursos necesarios para que la división pueda realizar estas actividades. (Jaime Ortega, 2015)

#### **1.5.4 ¿En qué consiste el control?**

El control consiste en la acción de comparación de resultados, que se han obtenido luego de un periodo establecido. Para que el control sea efectivo, es necesario que:

- Se comunique con claridad a todos los empleados los objetivos que se busca alcanzar.
- Se levante información sobre los hechos reales. Este último, es costoso porque:
  - Puede ser una pérdida de tiempo (coste de oportunidad), cuando la información que se recolecta sea distorsionada por los empleados, y no refleje la situación actual de la compañía. (Jaime Ortega, 2015)

Durante el desarrollo del proyecto, también se empleó otras metodologías necesarias para la elaboración del sistema de planificación y control que son la gestión por procesos y el Balanced ScoreCard, cuyos conceptos se lo presentará a continuación:

### **1.5.5 Gestión por Procesos**

Para entender el significado de la gestión por Procesos es importante conocer la definición de las 3 palabras que está constituido:

- **Gestión:** Hace referencia a la forma de administrar, coordinar y dirigir un conjunto de recursos enfocados a un propósito.
- **Por:** Hace referencia que la empresa funciona de ese modo o está articulada de esa forma holística.
- **Procesos:** Es las secuencias de actividades ordenadas que transforma los elementos de entradas en elementos de salidas

Si compactamos las definiciones, tendremos el siguiente enunciado: Gestión por Proceso es la forma de administrar una empresa de forma ordenada y coherente, permitiendo transformar las entradas en un producto o resultado que satisface las necesidades del cliente. (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005)

La gestión por procesos tiene mayor relevancia cuando se requiere una coordinación y planificación, porque permite direccionar los procesos con la estrategia de la empresa, mediante la optimización de los recursos de trabajo, para lograr obtener un mejor resultado. Una vez obtenido una dirección, se logra observar nuevas oportunidades de mejora, desde nuevos procedimientos hasta la eliminación de ciertas actividades que no agregan valor, facilitando la gestión y planificación de estrategias.

Los resultados que encierra esta metodología son:

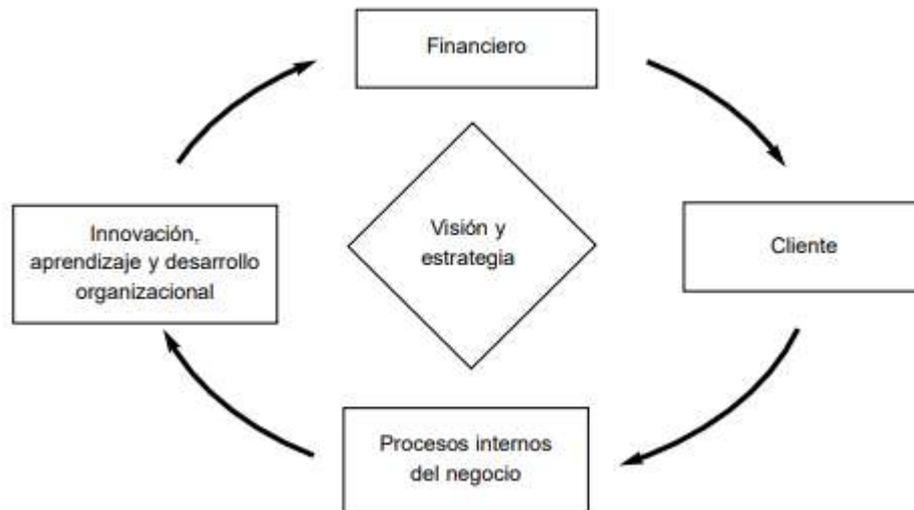
- Identificar los elementos de entrada y salida de cada proceso para clasificarlas por subproducto y producto.

- Identificar las actividades cuellos de botellas y no necesarias para el establecimiento de mejoras.
- Da pautas para el correcto seguimiento y control de los procesos a través de indicadores.
- Simplifica la planificación, el planteamiento de objetivos y el desarrollo de los mismos.

La gestión de procesos conlleva a una transformación cultura dentro de la empresa, donde cada integrante, tenga conocimiento de la importancia de las labores que realiza y cuál es el rol dentro del proceso correspondiente. Por lo tanto, todo su esfuerzo se focalizará en hacer lo mejor posible, dado que ayuda a los demás compañeros alcanzar el mismo resultado. De manera macro, todos los actores que participan en un proceso son equivalentemente sustanciales para el resultado final. Todo este conjunto de estrategias o enfoques se lo denomina también como “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”. (Susana Pepper Bergholz, 2011)

#### **1.5.6 Balanced ScoreCard**

El sistema Balanced ScoreCard (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de cuantificar el nivel de avance de los objetivos existente y provee una dirección que alinea la visión de la organización en acción. Su enfoque contempla indicadores financieros con los indicadores no financieros, con la finalidad de tener un balance de tal forma que las estrategias de la empresa se conviertan en resultados medibles. (Ingeniero Hugo, 2011).



**Figura 1.3 Vínculo entre los objetivos de largo plazo y de corto plazo, a través de cuatro perspectivas**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

El BSC está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos, en torno a cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera

Este punto de vista, engloba las expectativas de los accionistas en términos financiero como: crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital.

- Perspectiva del cliente

Este criterio, responde a las expectativas de los clientes que se ofrece el servicio o producto, en términos de calidad, precio, relaciones e imagen, que depende de la satisfacción de los accionistas.

- Perspectiva interna (procesos internos)

En este punto de vista, se asocia los procesos claves de la organización, que depende de las satisfacciones de los clientes y accionistas.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje

En este criterio, hacemos referencia a los medios que fortalece el motor del desempeño y manifiestan su capacidad para adecuarse a las nuevas realidades.

(Kaplan & David P. Norton, 2000)

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Definición

Esta primera etapa se elaboró un mapeo del proceso productivo, cuya finalidad era identificar la función que desempeña el área financiera de la organización, adicionalmente, establecer el planteamiento de la oportunidad y las restricciones del proyecto, a partir de la entrevista virtual con los gerentes de la empresa.

En una segunda reunión, se entabló videollamadas grupales con el personal financiero, donde se recolectó información, sobre los procesos que se llevan a cabo y a quienes dirigen sus servicios.

#### 2.1.1 Voz del Cliente y Mapa de Empatía

En este proceso de recolección de necesidades se desarrolló de manera virtual, la lluvia de ideas mediante un grupo focal con todo el personal financiero, donde exponían todas sus necesidades referentes a los procesos que realizan en teletrabajo, luego mediante encuestas se analizó su grado de satisfacción con esta modalidad y por último se hizo un mapa de empatía, a través de entrevistas personales, con el objetivo de identificar características adicionales que brindarán una visión mucho más profunda sobre sus requerimientos.

En cada actividad que se realizó se cuestionó la interrogante: ¿Cuáles son las principales razones por las cuales se debería implementar un sistema de planificación y control de teletrabajo en el área financiera?

Dentro de todas las necesidades expuestas, se enmarcaron 6 categorías que se detalla a continuación:

- ✓ Mejorar la distribución de los procesos financieros para evitar que trabajen más horas de trabajo.
- ✓ Garantizar que todos los procesos financieros sean realizados por teletrabajo.
- ✓ Establecer un equilibrio entre el trabajo y la familia.
- ✓ Disminuir el tiempo de espera de información.
- ✓ Mejorar la difusión de información entre los departamentos involucrados con los procesos financieros.
- ✓ Reducir el retrabajo debido a errores en la información recibida de otras áreas.

Cabe recalcar que en esta etapa todavía se desconoce el diseño, el método y los procedimientos a seguir que se alineen a sus requerimientos.

## 2.1.2 Herramientas de calidad

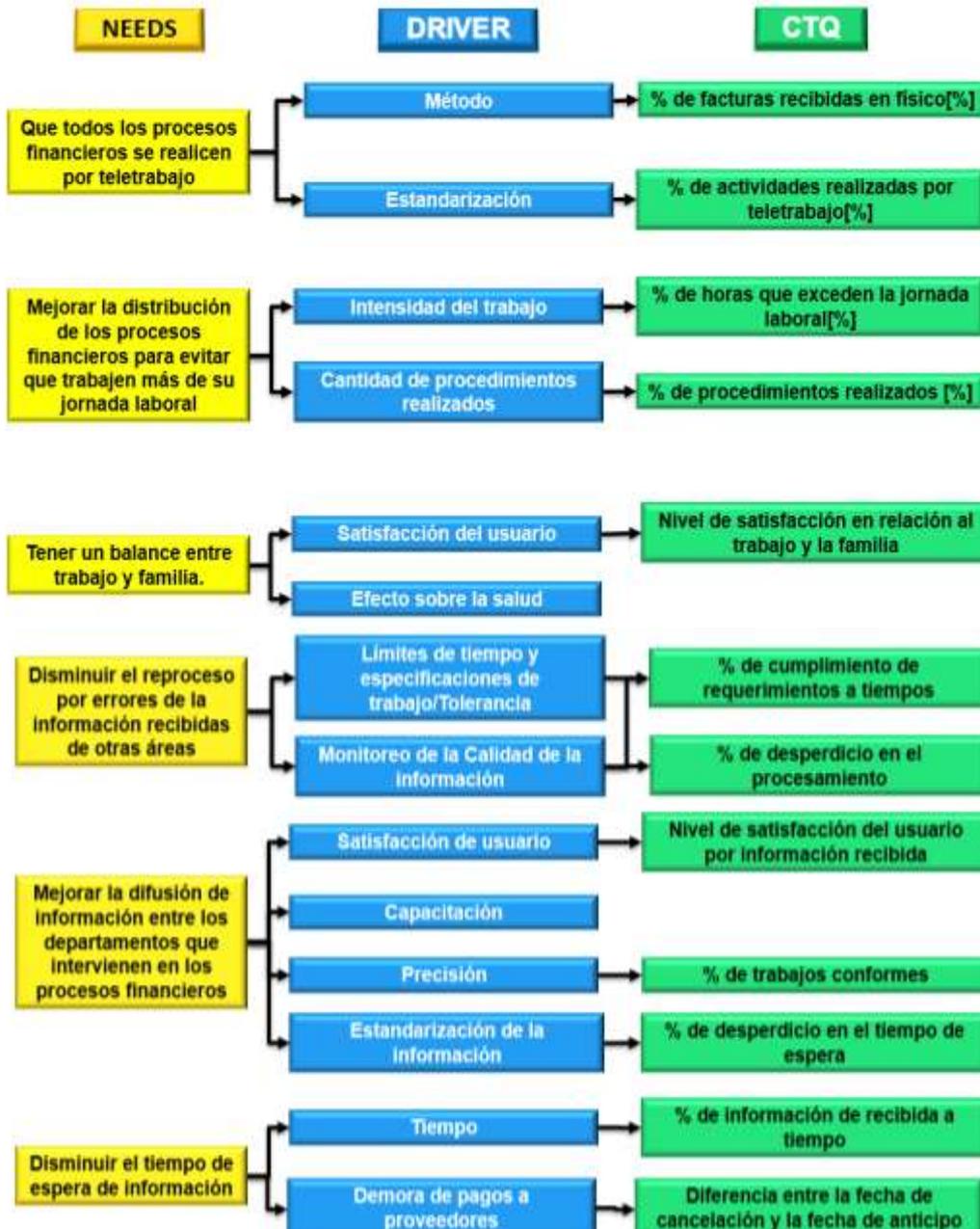


Figura 2.1 Critical To Quality

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Una vez determinado las necesidades del cliente, se elaboró el árbol de variables críticas (CTQ), cuyo fin es convertir los requerimientos del cliente en drivers, en especificaciones del diseño, input necesario para la elaboración de la planificación y control del teletrabajo. Luego, se empleó la herramienta la casa de la calidad (QFD), porque nos permite relacionar las necesidades del cliente con nuestras especificaciones de diseño descritas anteriormente, con el fin de seleccionar la o las CTQs con mayor peso. En la figura 2.2 se presenta el resultado final y las variables seleccionadas.

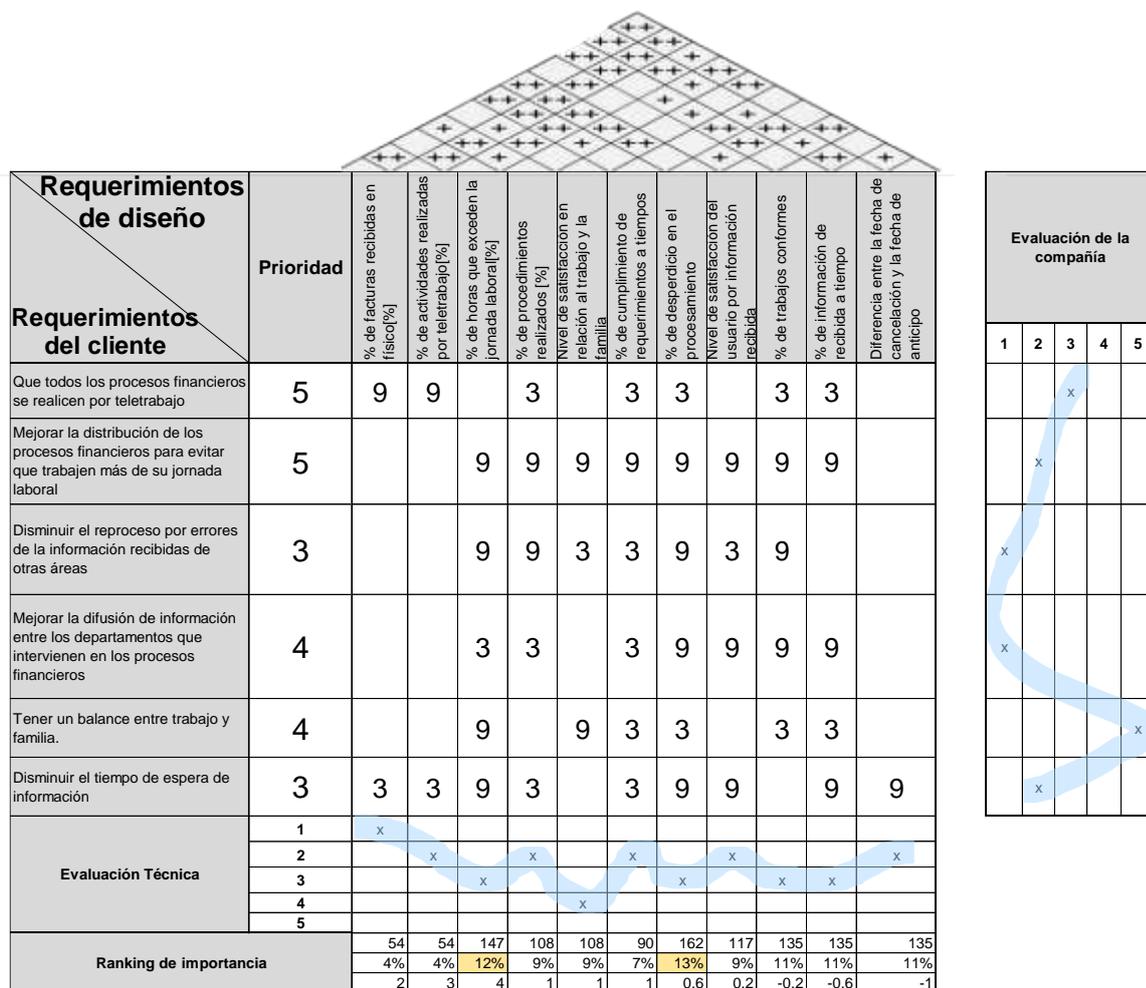


Figura 2.2 Quality Function Development (QFD)

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

En la Figura 6, se presenta la estructura del QDF, en la primera columna se describe las necesidades del cliente y en la segunda columna: la gerente administrativo-financiero, la jefa financiera y analista de cuentas por pagar colocaron con mayor puntaje: “Mejorar la distribución de tiempo en los procesos financieros para evitar que trabajen más de su horario laboral”, “Mejorar la difusión de información entre los departamentos involucrados en los procesos financieros” y “Que todos los procesos financieros los realicen por teletrabajo”.

En la sección de requerimientos del diseño, se describe los CTQs propuestos, luego con el equipo de trabajo se procedió a encontrar la relación existente entre los requerimientos del cliente y los requerimientos del diseño del producto a elaborar. Como resultado, se obtuvo que las variables de interés que corresponden al excedente de horas en la jornada laboral y el desperdicio en los procesos debido a su valor de importancia.

## **2.2 Plan de recolección de datos**

En la segunda fase se estableció el plan de recolección de datos, que se basa de un esquema que detalla el proceso de levantamiento de información necesarios para describir las variables seleccionada en el QFD.

**Tabla 2.1 Plan de recolección de datos**

QUÉ			DÓNDE	CUANDO	CÓMO		POR QUÉ	QUIÉN
OPERACIÓN	UNIDAD DE MEDICIÓN	TIPO DE DATO	DONDE RECOLETAR?	CUANDO RECOLETAR?	METODO DE OBSERVACION	METODO DE REOLECCIÓN	POR QUÉ MEDIR?	PERSONA A CARGO
Horas extras	horas	Cuantitativo – continuo	Base de datos	Inicio de la fase de recopilación de datos	Entrevista	Rgistros historicos	Permitirá determinar las horas extras que realiza todo el personal del departamento financiero.	Miguel & José
Actividades en cada	unidades	Cuantitativo - discreto	Cientes	Inicio de la fase de recopilación de datos	Entrevista	Gemba	Permitirá conocer todos los procesos, subprocesos y actividades que el personal del departamento financiero lleve a cabo en la oficina en casa.	Miguel & José
% de satisfacción del cliente	Porcentaje	Cuantitativo – discreto	clientes	Inicio de la fase de recopilación de datos	Entrevista	Gemba	Permitirá identificar si el cliente está satisfecho con el servicio ofrecido por el departamento y encontrar una correlación de correlación con el tiempo de espera.	Empresa

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.2.1 Verificación

Con respecto a la verificación de los datos obtenidos fueron proporcionados por los encargados del Departamento Financiero y Tecnología de la información (TI) de la empresa. Cabe recalcar que la organización estableció una política de confidencialidad de proporcionar poca información, como mecanismo de seguridad para que no haya algún tipo de filtración a la competencia, por ende, no se pudo realizar una validación directa de los datos proporcionados, por lo tanto, se considera que la información recopilada es verídica, válida y confiable.

### 2.3 Análisis

En la etapa de análisis, se examinaron 3 metodologías para el desarrollo del sistema de planificación y control, que fueron sometidas a un análisis subjetivo y de costos. Finalmente, se elaboró una matriz de decisión, donde se escogió la opción con mayor peso.

Para poder comparar un antes vs un después, se colocó la alternativa “No hacer nada” (OPCIÓN A), mientras que las demás alternativas se enfocaban en atender a las necesidades del cliente. Las opciones de diseño fueron:

- ✓ Diseño y Documentación de Procesos. (OPCIÓN B)
- ✓ Implementación del cuadro de mando integral. (OPCIÓN C)
- ✓ Diseño, documentación de procesos e implementación del cuadro de mando integral. (OPCIÓN D)

### **2.3.1 Evaluación de alternativas**

El primer análisis fue de factores subjetivos, que consiste en colocar como su nombre lo indica factores relacionados con el tema del proyecto y las necesidades del cliente, donde se llegó a la conclusión de establecer lo siguiente: Calidad, Control, Tiempo y Comunicación.

En la tabla 2.2, se puede observar el análisis para cada opción de diseño propuesto, cabe resaltar, que dicha interpretación proviene del equipo de trabajo, que estaba al tanto de la situación del departamento financiero.

**Tabla 2.2 Análisis de factores subjetivos**

Aspecto	Observación			
	A	B	C	D
<b>Calidad</b>	Seguirán teniendo una reelaboración y un aumento de las actividades realizadas	Mejora la calidad de la información recibida y los plazos de entrega	Permite el control para la mejora continua del área	Mejora la calidad del trabajo a través del establecimiento de procesos y la mejora continua
<b>Control</b>	Hay control de los tiempos de ejecución del proceso	Establecimiento de indicadores en los procesos	Establecer indicadores de control de acuerdo con los objetivos financieros	Establecer indicadores de control de acuerdo con los objetivos financieros
<b>Tiempo</b>	Tiempos de proceso cuando no están estandarizados, puede generar cuello de fábrica	Reducción de actividades que no aportan valor	Planificación de actividades para reducir el reprocesamiento	Reducción de residuos: tiempo de espera y reprocesamiento
<b>Comunicación</b>	Siguen existiendo problemas de comunicación entre los departamentos	Establecimiento del flujo de información	Mejorar la difusión de la información, a través de objetivos	Mejora la comunicación de los actores que intervienen dentro de los procesos

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Como la opción de diseño D, es la combinación de la opción de diseño B y C, su análisis contiene una mejor respuesta que atiende a los factores planteados en la tabla.

En el análisis de costos tenemos que para todas las opciones de diseño propuesto se requería una Intranet, para poder interconectar al personal financiero con los procesos que se llevan a cabo y un conjunto de programas informáticos que facilite la ejecución de los mismos.

**Tabla 2.3 Análisis de costos**

Descripción	Herramientas	Costo anual
Costo de software	Intranet	\$1,188.00
	Licencia de Office	\$ 1,200.00
<b>Total</b>		<b>\$ 2,388.00</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

En la tabla 2.3, muestra el costo total de la implementación de todas las alternativas de diseño propuesto, lo cual nos indica que todas las alternativas son rentables, debido a que, actualmente la empresa ya cuenta con esos softwares. Por lo que, el diseño que realizado se optimiza los recursos de la compañía, lo cual es positivo, dado a la época (crisis económica y sanitaria) en la cual se está desarrollando este proyecto.

Finalmente, se elaboró la matriz de decisión donde se colocó las necesidades con mayor importancia y se buscó una relación entre las opciones de diseño y requerimientos del cliente. En la tabla 2.4, se observa las ponderaciones realizadas:

**Tabla 2.4 Matriz de decisión**

Necesidades del cliente	Peso	Opciones de diseño			
		A	B	C	D
Que todos los procesos financieros se realicen por teletrabajo	10	0	9	3	9
Mejorar la distribución de los procesos financieros para evitar que trabajen más de su jornada laboral	8	0	3	9	9
Mejorar la difusión de información entre los departamentos que intervienen en los procesos financieros	6	0	3	3	9
		0	116	156	<b>216</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Con el equipo de trabajo se llegó a la conclusión que la opción D es la que más se acopla a los requerimientos del cliente, debido a su mayor puntaje. Esta revisión se puede observar la figura 2.3, que se trató sobre el levantamiento de los procesos financieros, para documentarlos y diseñar el cuadro de mando integral.

	Propósito (Finalidad)	Método (Herramientas, técnicas, procesos y herramientas)	Sucesión (Secuencia de los procesos)	Lugar (ubicación del trabajo)	Persona (Operador y en el dueño del trabajo)	Tiempo estimado (minutos)
2	verificar que este flujo esté correctamente	Correo, whatsapp		Teléfono	Administrador	10
3	Carga registro de la factura	Correo, whatsapp	Después de recibir la factura	Teléfono	Asesor	10
4	Comprobar que no exista ningún conflicto	pdf	Antes de descargar y guardar como pdf	Teléfono	Asesor	10
5	Verificar que los datos sean los correctos	Sistema interno	Después de verificar la factura	Teléfono	Asesor	10
6	Registro de la factura en el sistema	Sistema interno	Después de comprobar la factura con la OC	Teléfono	Asesor	10
7	Realizar registro electrónico de la factura a base	Sistema interno, email	Después de transformar la OC	Teléfono	Asesor	10
8	Fin del proceso de pago	Sistema interno	Después de colocar los datos de la factura	Teléfono	Asesor	10
9		Correo, whatsapp	Después de finalizar la factura	Teléfono	Asesor	10
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

**Figura 2.3 Validación de Información**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

**2.4 Diseño**

Para empezar a desarrollar el diseño del sistema de planificación y control, se realizó un plan de diseño, donde se colocó la fecha de inicio y fin del proyecto, la descripción lo que se va a hacer, las herramientas a usar, quienes son los responsables de ejecutar las actividades y, por último, el estado en la cual se encuentra la acción.

En la siguiente tabla, se presenta las actividades que se realizó en esta etapa, con sus respectivos detalles:

**Tabla 2.5: Plan de diseño**

Fecha Inicial	Fecha final	Descripción	Herramienta	Responsable	Estado de Validación
24/08/2020	02/09/2020	Rediseño de proceso	Entrevistas, correo, visio y power automate	José, Miguel and responsable del proceso	100%
24/08/2020	05/09/2020	Implementación de herramientas que reducen los tiempos de proceso financiero	Entrevistas y excel	José y Miguel	100%
24/08/2020	05/09/2020	Diseño de un sistema de planificación	Entrevistas y excel	Equipo del proyecto	100%
02/09/2020	08/09/2020	Diseño de un catalogo de procesos	Entrevista, correos y word	Equipo del proyecto	100%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

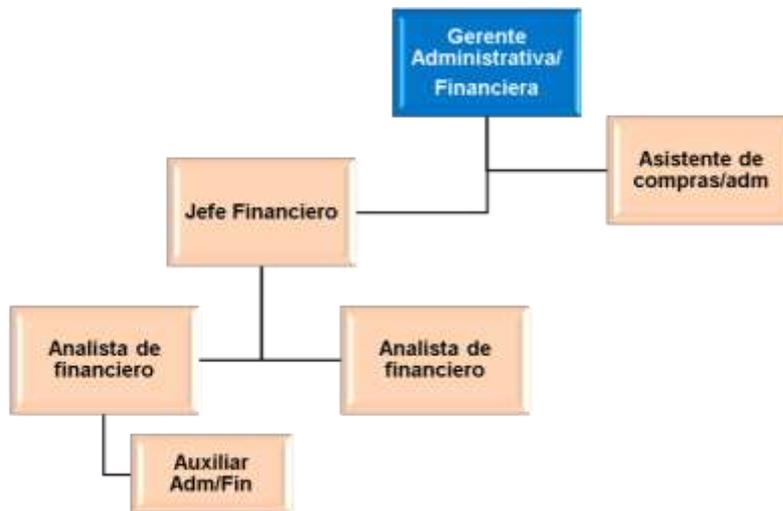
### **2.4.1 Levantamiento de procesos**

Para el desarrollo del sistema de planificación y control de teletrabajo, era necesario describir cada uno de los procesos que se realizaban en área financiero, por lo cual, se realizó una entrevista a cada una de las trabajadoras, donde se le preguntó el cargo que ocupa, las funciones que realiza, la descripción de las actividades de cada función desempeñada, el tiempo que se toma para ejecutar dicha operación.

Donde se obtuvo los siguientes resultados:

#### **2.4.1.1 Organigrama Departamento Financiero**

El área financiera está constituida por 6 personas, de las cuales 5 ejercen funciones relacionadas a la parte financiera de la compañía.



**Figura 2.4 Organigrama del Dpto. Financiero**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

#### 2.4.1.2 Funciones del personal financiero

- **Gerencia financiera y administrativa**
  - Administración del personal financiero.
  - Planificación de actividades.
- **Jefa Financiera**
  - Presentación de balances.
  - Análisis de cuentas.
  - Manejo de portal IESS/SUT/MRL.
  - Elaboración y pago de nómina.
  - Control de presupuesto.
  - Revisión de registros contables.
  - Declaraciones de impuesto.
  - Aprobación de anticipos y pago proveedores.
  - Preparación de información cierre fiscal anual. (auditoria, sic)

- **Analista financiero 1**

- Anulación ordenes de despacho.
- Carga de anticipos.
- Análisis de cuentas.
- Registro de facturas.
- Pago proveedores.
- Asiento de provisiones.

- **Analista financiero 2**

- Facturación clientes.
- Seguimiento de cartera.
- Informe DINARDAP.
- Manejo de Intercompany.
- Registro de retenciones.
- Conciliaciones bancarias.

- **Auxiliar administrativa y financiera**

- Seguimiento aprobación de facturas transportistas.
- Proceso completo registro de facturas transportistas.
- Manejo documental.
- Envió documental.
- Pedido de insumos.
- Cruce de anticipos a proveedores.

- **Asistente de compras y administrativo**

- Proceso de compras.
- Control de inventario de activos.

- Planificación de rutas de mensajería.
- Ingreso de Facturas compras varias.

#### **2.4.1.3 Procesos Macro que realiza el área financiera (ANTES)**

- ✓ Cuentas por Pagar
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Tesorería
- ✓ Tributaria Impositiva

#### **2.4.1.4 Proveedores**

- ✓ Gerentes
- ✓ Coordinadores
- ✓ Mismo Personal financiero

#### **2.4.1.5 Clientes**

- ✓ Transportistas
- ✓ Clientes externos como Multinacionales, Mayoristas y Retailers.
- ✓ Todo el personal de la empresa.

Adicionalmente, durante las entrevistas realizadas al personal financiero, se identificó que existe, intermitencia entre actividades en la mayoría de los procesos, debido a factores como:

- ✓ Los largos tiempos de aprobación de documentos.
- ✓ El reproceso por errores de la información recibida de otras áreas y mismo personal.
- ✓ Largos procedimientos en el manejo de archivos digitales debido a la seguridad de datos de la compañía.

- ✓ Problemas en el sistema cuando se realiza el cuadro de asientos contables.
- ✓ Mala comunicación entre áreas.

Una vez finalizado, la recolección de información se empezó a mapear cada proceso que maneja el área financiera y realizar un análisis de valor agregado con la finalidad de identificar cuáles son los procesos que no agregan valor, y de ser posibles eliminarlos o mitigarlos.

#### **2.4.2 Diseño de Procesos**

Durante el diagnóstico de los procesos financieros, se identificó que el área no contaba con un levantamiento de procesos, por ende, se desarrolló uno, donde se clasificó todas las actividades de acuerdo con las siguientes etiquetas: macroprocesos, procesos y subprocesos. En la tabla 2.6, se presenta el inventario de procesos propuesto:

Tabla 2.6 Inventario de los procesos financieros

INVENTARIO DE PROCESOS							
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESO	COD	SUBPROCESO		
C4	ADMINISTRAR Y LIQUIDAR LAS TRANSACCIONES DEL SERVICIO	C4-01	PAGOS A PROVEEDORES	C4-01-01	CARGA DE ANTICIPO A PROVEEDOR		
				C4-01-02	REGISTRO DE FACTURAS/ NOTAS DE CRÉDITO DE PROVEEDORES VARIOS		
				C4-01-03	REGISTRO DE FACTURAS DE PROVEEDORES EXTERIOR		
				C4-01-04	REGISTRO DE FACTURAS DE PROVEEDORES TRANSPORTISTAS		
				C4-01-05	GENERACIÓN DE PAGOS A PROVEEDORES		
				C4-01-06	REVISIÓN DE FACTURAS ELECTRÓNICAS		
				C4-01-08	RECEPCIÓN DE FACTURAS PROVEEDORES NACIONALES		
				C4-02	FACTURACIÓN A CLIENTES	C4-02-01	FACTURACIÓN
		C4-02-02	REGISTRO DE RETENCIONES				
		C4-02-03	SEGUIMIENTO DE CARTERA				
		C4-02-04	INTERCOMPANY				
		A4-01-01	PRESENTACIÓN DE BALANCE				
		A4-01-02	REVISIÓN DE REGISTROS CONTABLES				
		A4	ADMINISTRAR FINANZAS	A4-01	ASIENTOS CONTABLES	A4-01-03	ANÁLISIS DE CUENTAS
A4-01-04	ANÁLISIS DE CUENTA DE PROVISIONES DIARIAS						
A4-01-05	REGISTRO DE ASIENTO CIERRE MENSUAL						
A4-01-06	PROVISIÓN DE COSTOS E INGRESOS DE PLANILLAS						
A4-01-07	PROVISIÓN DE COSTOS VARIOS						
A4-01-08	PROVISIÓN DE INGRESOS DE ESTIBAS						
A4-01-09	INFORME DINARDAP						
A4-01-10	CONCILIACIONES BANCARIAS						
A4-02	DECLARACION DE IMPUESTOS					A4-02-01	DECLARACION DE IMPUESTOS
A4-03	RECURSOS HUMANOS					A4-03-01	ELABORACIÓN DE PAGO DE NOMINAS
				A4-03-02	REGISTRO DE FINQUITO		
				A4-03-03	MANEJO PORTAL IESS/SUT/MRL		
A4-04	PROVISIÓN DE RECURSOS			A4-04-01	ENVIO Y RETIRO DE VALIJA		
				A4-04-02	PEDIDO DE INSUMOS DE LIMPIEZA		
A4-05	SERVICIOS GENERALES			A4-05-01	ANULACIÓN DE ORDENES DE DESPACHO		
				A4-05-02	COMPRAS Y ADQUISICIONES		
				A4-05-03	INGRESO DE FACTURAS DE COMPRAS VARIAS		
				A4-05-04	ACTIVOS FIJOS E INVENTARIO		
				A4-05-05	MENSAJERÍA		
				A4-04-08	MANEJO DOCUMENTAL		

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Una vez identificado los procesos que se llevan a cabo, se procedió a medir el nivel de madurez inicial de estos, con la finalidad de conocer la evolución de los procesos durante el desarrollo del proyecto. En la tabla 2.7 se observa la tabla de madurez con sus respectivos criterios evaluados, cuyo porcentaje promedio global es del 43%.

**Tabla 2.7 Nivel de Madurez de los Procesos financieros**

NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS													
Cod.	Procesos	Aspectos a Evaluar										PUNTAJACIÓN	NIVEL DE MADUREZ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Definido	Con Dueño	Dueño con competencias	Con actores completos	Mapeado	Difundido	Con políticas y Procedimientos	Con formatos	Con indicadores de Gestión	Todos los procesos son ejecutados a tiempo		
F01	Cumplido de facturas.	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F02	Seguimiento de aprobación de facturas.	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F03	Completar el registro de facturas	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F04	Carga de anticipos	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F05	Cruce de anticipos y Pago a Proveedores	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F06	Análisis de cuentas	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F07	Anular ordenes de despacho	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F08	Registrar provisiones mensuales de ordenes de despacho	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F09	Facturación de Cliente	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F10	Dar de baja cotización	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F11	Cartera	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	50%
F12	Informe de Dinardap	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F13	Manejo Intercompany	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F14	Registro de provisiones mensual ordenes de despacho Intercompany	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F15	Manejo de caja chica	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F16	Manejo Documental de facturas recibidas de proveedores.	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F17	Proceso de Compras	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F18	Control de Inventario de Activos	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F19	Planificación de Rutas de Mensajería	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F20	Revisión de Registros Contables	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F21	Análisis de Cuentas	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F22	Aprobación de Anticipos y Pago de Proveedores	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F23	Presentación de Balances	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F24	Declaración de Impuestos	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F25	Elaboración y Pago de Nómina	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F26	Manejo Portal IESS/SUT/MRL	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F27	Control Presupuesto	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%
F28	Preparación de información Cierre fiscal Anual	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	40%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.1 Mapa de Procesos Propuesto

En la figura 2.5, podemos observar el mapa de procesos propuesto al área financiero, donde se clasificó todos los procesos en 3 categorías:



**Figura 2.5 Mapa de Procesos Mejorado**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- ✓ Procesos estratégicos: Son aquellos que buscan direccionar los demás procesos, a las metas del área financiero.
- ✓ Procesos Claves: Son los que están directamente relacionado al proceso productivo de la empresa.
- ✓ Procesos de Apoyo: Son aquellos que brindan soporte a los demás procesos.

Después de la clasificación de los procesos, se procedió a realizar un análisis de valor agregado de cada uno, con la finalidad de buscar oportunidades de mejora. Se identificó que ciertas actividades en algunos procesos se realizan de manera repetitiva, que son

las actividades de envío de correos para aprobaciones de documentos y seguimientos cuando el aprobador, no realizaba la acción en la fecha estipulada.

Por lo cual, se tomó la decisión de automatizar esas actividades, de tal forma que se puedan reducir los tiempos de ejecución de los procesos. A continuación, se presenta los cambios efectuados, representado por el análisis de valor agregado:

### 2.4.2.2 Análisis del Subproceso: Carga de Anticipos de transportistas

#### 2.4.2.2.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual

**Tabla 2.8 Análisis de valor agregado del subproceso Carga de Anticipos de transportistas**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:
							Subproceso:	Carga de anticipos de transportistas		28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Genera el cash en el sistema		5
2	x		x					Edita archivo excel de acuerdo al banco donde se hará el pago		10
3		x						Sube cash a la entidad bancaria		10
4			x					Envia un correo por agencia a jefe financiero para aprobación		5
5			x					Realiza seguimiento por correo		5
<b>Tiempo totales</b>										<b>35</b>
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
V.AC	Valor agregado al cliente						1	10	22%	
V.AE	Valor agregado a la empresa						1	10	22%	
P	Preparación						4	25	56%	
E	Espera						0	0	0%	
M	Movimiento						0	0	0%	
I	Inspección						0	0	0%	
A	Archivo						0	0	0%	
T	<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>						2	20	44%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						4	25	56%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

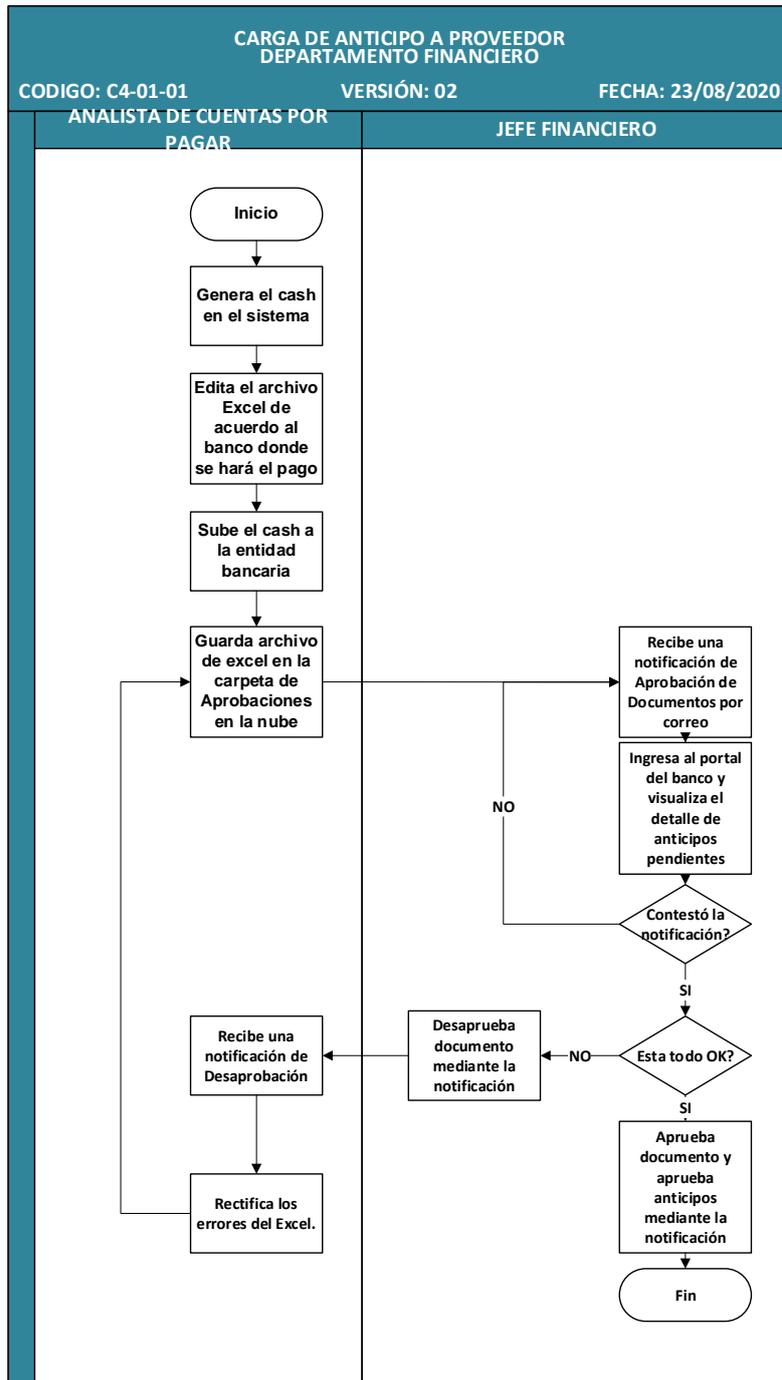
### 2.4.2.2.2 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada

Tabla 2.9 Análisis de valor agregado mejorado del subproceso Carga de Anticipos de transportistas

Análisis de Valor Agregado									
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)				Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:
						Subproceso:	Carga de anticipos de transportistas		28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Genera el cash en el sistema 4 veces al día	5
2	x							Edita archivo excel de acuerdo al banco donde se hará el pago	10
3		x						Sube cash a la entidad bancaria	10
4			x					Archiva el documento en la nube	3
<b>Tiempo totales</b>									<b>28</b>
Composición de actividades						Método actual			
						No.	Tiempo	%	
V.AC	Valor agregado al cliente					1	10	22%	
V.AE	Valor agregado a la empresa					1	10	22%	
P	Preparación					2	8	18%	
E	Espera					0	0	0%	
M	Movimiento					0	0	0%	
I	Inspección					0	0	0%	
A	Archivo					0	0	0%	
T	<b>Total</b>					<b>4</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>					2	20	44%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>					2	8	18%	

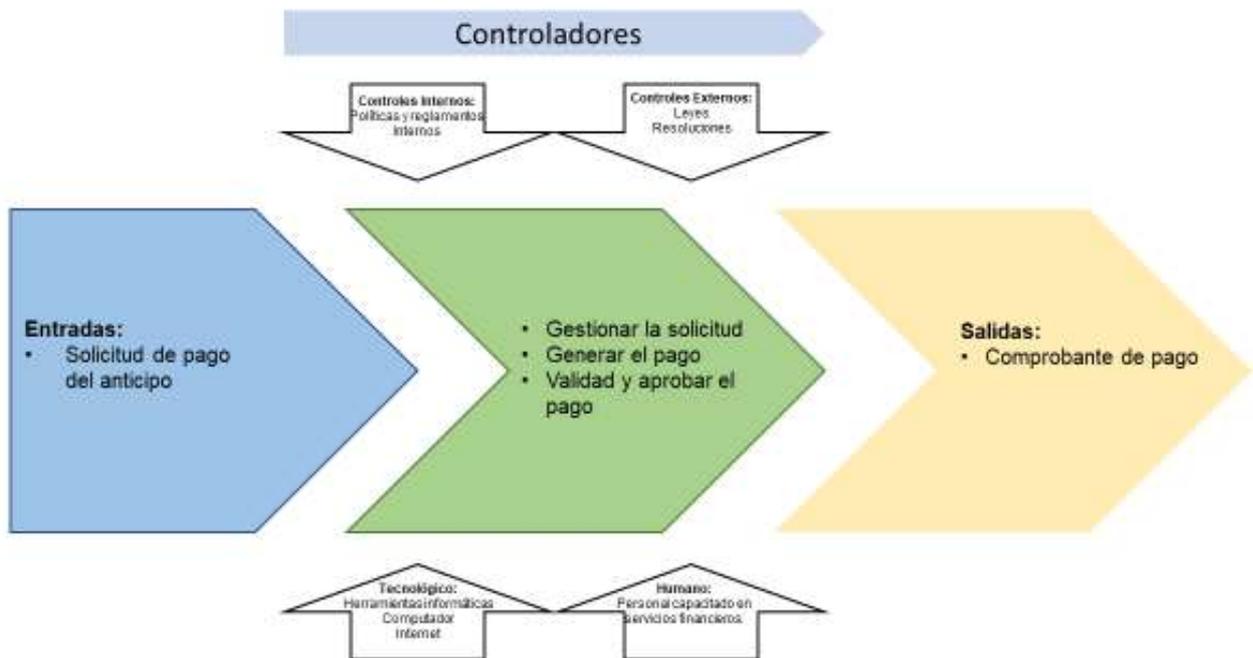
Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

El método propuesto se lo puede observar en la figura 2.6 y figura 2.7, como se muestra a continuación:



**Figura 2.6 Diagrama de flujo del proceso de carga de anticipo a proveedores**

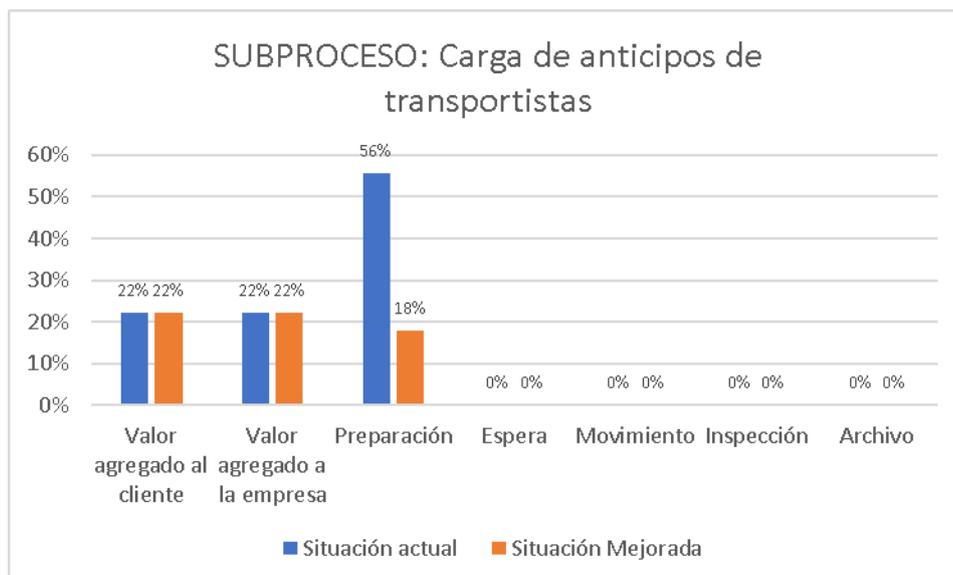
Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020



**Figura 2.7 Diagrama de Proveedor - cliente del proceso de carga de anticipo a proveedores**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.2.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.8 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

#### **2.4.2.2.4 Explicación de las mejoras planteadas**

Por medio de la aplicación de Office 365, (Power Automate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la subida del cash al sistema bancario, en vez de redactar un correo a la jefa para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube, donde se generará las actividades 4 y 5 de manera automática.

**No. de actividades afectadas:** actividades 4 y 5 del proceso actual.

### 2.4.2.3 Análisis del Subproceso: Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios

#### 2.4.2.3.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

**Tabla 2.10 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios**

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)						Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Recibir la factura o nota de crédito / Descargar portal SRI (electrónicas)			15
2			x					Enviar un correo por agencia a jefe financiero para aprobación			5
3			x					Realizar seguimiento por correo			5
4		x						Cumplido de facturas (estibas)			7,5
5		x						Generación de Egreso de Bodega (estibas)			7,5
6		x						Ingresa la factura al sistema (facturas Quito y Guayaquil)			5
7		x						Realizar retención			1
8		x						Realizar asiento contable			5
9			x					Adjuntar digitalizado y autorización de facturas			7
10			x					En el caso de las notas de crédito se realiza el cruce con la factura afectada			7
<b>Tiempo totales</b>											<b>65</b>
Composición de actividades								Método actual			
								No.	Tiempo		%
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							0	0	0%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							5	26	40%	
<b>P</b>	Preparación							5	39	60%	
<b>E</b>	Espera							0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección							0	0	0%	
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>10</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							5	26	40%	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							5	39	60%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.3.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

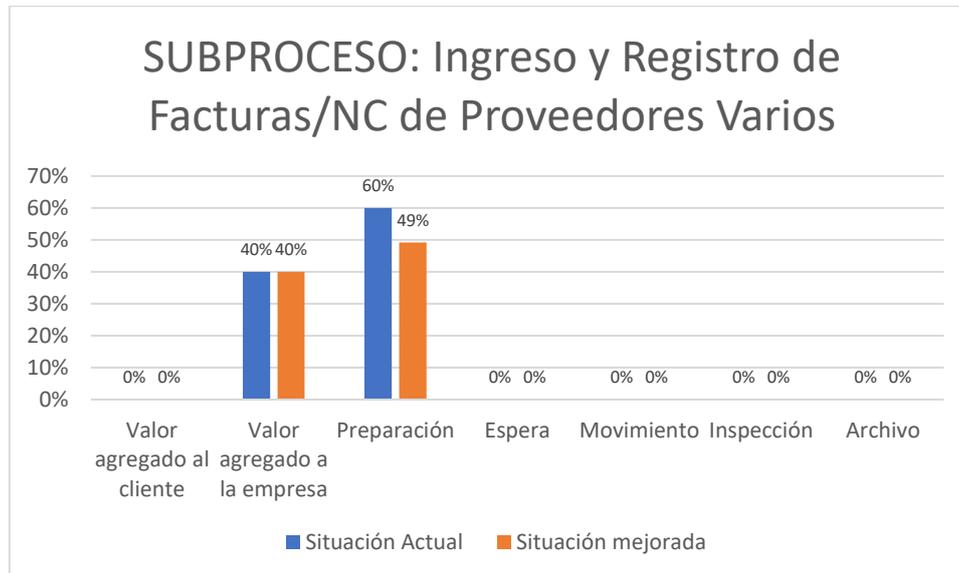
**Tabla 2.11 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios**

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)						Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Ingreso y Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)	
1			x					Recibir la factura o nota de crédito / Descargar portal SRI (electrónicas)		15	
2			x					Guarda documento en la nube		3	
3		x						Cumplido de facturas (estibas)		7,5	
4		x						Generación de Egreso de Bodega (estibas)		7,5	
5		x						Ingresa la factura al sistema (facturas Quito y Guayaquil)		5	
6		x						Realizar retención		1	
7		x						Realizar asiento contable		5	
8			x					Adjuntar digitalizado y autorización de facturas		7	
9			x					En el caso de las notas de crédito se realiza el cruce con la factura afectada		7	
<b>Tiempo totales</b>										<b>58</b>	
Composición de actividades								Método actual			
								No.	Tiempo	%	
<b>V.A.C</b>	Valor agregado al cliente							0	0	0%	
<b>V.A.E</b>	Valor agregado a la empresa							5	26	40%	
<b>P</b>	Preparación							4	32	49%	
<b>E</b>	Espera							0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección							0	0	0%	
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>9</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							5	26	40%	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							4	32	49%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Los diagramas de flujo y diagramas de proveedor – cliente a partir de este proceso se encontrarán en el *CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS* ubicados en el APÉNDICE B.

### 2.4.2.3.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.9 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.3.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (Power Automate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la descarga de facturas electrónicas, en vez de redactar un correo a la jefa para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividades 2 y 3 del proceso actual.

## 2.4.2.4 Análisis del Subproceso: Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios

### 2.4.2.4.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

**Tabla 2.12 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios**

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES			Fecha:28/07/2020
							Subproceso:				
							Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios				
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1						x		Verificar si están aplicados los descuentos a transportistas en las facturas que aplique			45
2							x	Verificar si el proveedor tiene anticipos para cruzar			30
3		x						Realizar egreso de pago			30
4		x						Genera el cash en el sistema			5
5			x					Editar archivo excel de acuerdo al banco donde se hará el pago			10
6		x						Subir cash a la entidad bancaria			10
7			X					Enviar un correo por agencia a jefe financiero para aprobación			5
8			x					Realizar seguimiento por correo			5
<b>Tiempo totales</b>											140
Composición de actividades							Método actual				
							No.	Tiempo	%		
V.AC	Valor agregado al cliente						0		0	0%	
V.AE	Valor agregado a la empresa						3		45	32%	
P	Preparación						3		20	14%	
E	Espera						0		0	0%	
M	Movimiento						0		0	0%	
I	Inspección						2		75	54%	
A	Archivo						0		0	0%	
T	<b>Total</b>						<b>8</b>		<b>140</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>						3		45	32%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						5		95	68%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

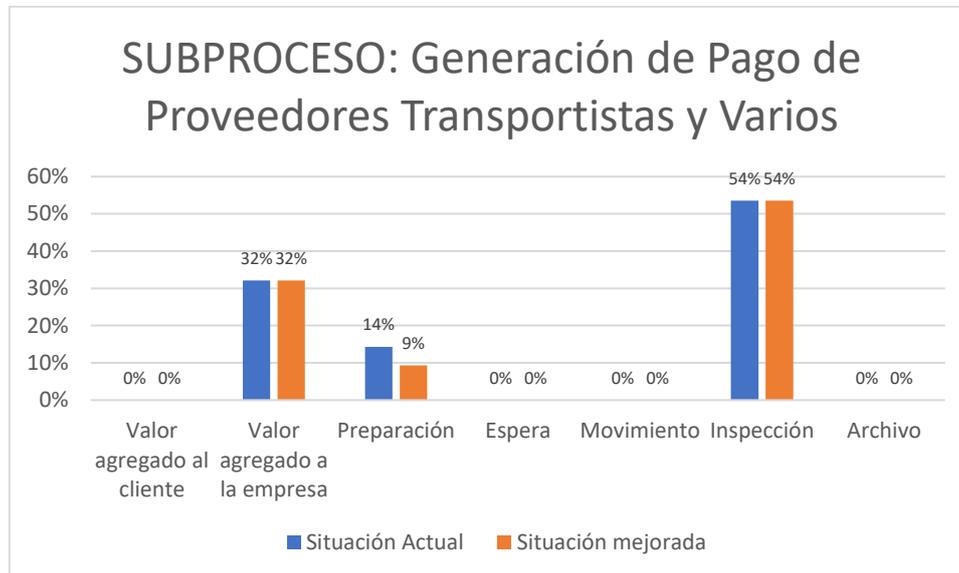
### 2.4.2.4.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

**Tabla 2.13 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios**

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Generación de Pago de Proveedores Transportistas y Varios		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1							x	Verificar si están aplicados los descuentos a transportistas en las facturas que aplique			45
2							x	Verificar si el proveedor tiene anticipos para cruzar			30
3		x						Realizar egreso de pago			30
4		x						Genera el cash en el sistema			5
5			x					Editar archivo excel de acuerdo al banco donde se hará el pago			10
6		x						Subir cash a la entidad bancaria			10
7			X					Guarda documento en la nube			3
<b>Tiempo totales</b>											133
Composición de actividades			Método actual								
			No.	Tiempo							
V.AC	Valor agregado al cliente		0		0					0%	
V.AE	Valor agregado a la empresa		3		45					32%	
P	Preparación		2		13					9%	
E	Espera		0		0					0%	
M	Movimiento		0		0					0%	
I	Inspección		2		75					54%	
A	Archivo		0		0					0%	
T	<b>Total</b>		<b>7</b>		<b>133</b>					<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>		<b>3</b>		<b>45</b>					<b>32%</b>	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>		<b>4</b>		<b>88</b>					<b>63%</b>	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.4.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.10 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.4.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la subida del cash en el sistema bancario, en vez de redactar un correo a la jefa para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividades 7 y 8 del proceso actual.

## 2.4.2.5 Análisis del Subproceso: Revisión de Facturas Electrónicas

### 2.4.2.5.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.14 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Revisión de Facturas Electrónicas

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Revisión de Facturas Electrónicas		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Ingresa al portal del SRI (TSP1 y TSP2)			1
2			x					Crea archivo excel de conciliación de facturas por mes			5
3		x						Registra en el excel todas las facturas y notas de créditos emitidas			10
4							x	Realiza match vs facturas ingresadas en el sistema			45
5			x					Envia correo a responsables de ingreso de las facturas pendientes			10
<b>Tiempo totales</b>											71
Composición de actividades								Método actual			
								No.	Tiempo		%
V.AC	Valor agregado al cliente							0	0		0%
V.AE	Valor agregado a la empresa							1	10		14%
P	Preparación							3	16		23%
E	Espera							0	0		0%
M	Movimiento							0	0		0%
I	Inspección							1	45		63%
A	Archivo							0	0		0%
T	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>71</b>		<b>100%</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>							1	10		14%
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							4	61		86%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

## 2.4.2.5.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

**Tabla 2.15 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Revisión de Facturas Electrónicas**

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Revisión de Facturas Electrónicas		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Ingresa al portal del SRI (TSP1 y TSP2)			1
2			x					Crea archivo excel de conciliación de facturas por mes			5
3		x						Registra en el excel todas las facturas y notas de créditos emitidas			10
4							x	Realiza match vs facturas ingresadas en el sistema			45
5			x					Guarda documento en la nube			5
<b>Tiempo totales</b>											<b>66</b>
Composición de actividades								Método actual			
V.AC	Valor agregado al cliente							No.	Tiempo	%	
V.AE	Valor agregado a la empresa							0	0	0%	
P	Preparación							1	10	14%	
E	Espera							3	11	15%	
M	Movimiento							0	0	0%	
I	Inspección							0	0	0%	
A	Archivo							1	45	63%	
T	Total							0	0	0%	
							<b>5</b>	<b>66</b>	<b>93%</b>		
V.A	VALOR AGREGADO							1	10	14%	
S.VA	SIN VALOR AGREGADO							4	56	79%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.5.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada

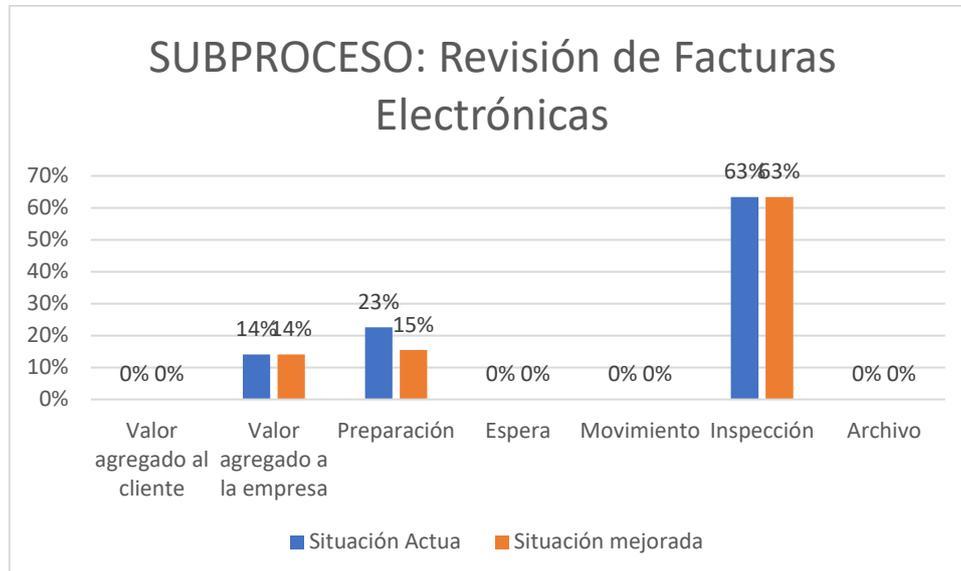


Figura 2.11 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.5.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice el match de las facturas, en vez de redactar un correo a los responsables las facturas por registrar, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividades 5 y 6 del proceso actual.

## 2.4.2.6 Análisis del Subproceso: Facturación

### 2.4.2.6.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.16 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Facturación

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)						Proceso:	Facturación de Clientes	Fecha:
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso:	Facturación	28/07/2020
Actividad									Tiempo efectivo (minutos)	
3						x			Revisa de la Información recibida	5
4			x						En caso de estar mal, envía correo para corregir	5
5			x						Recopilación de información	5
6	x								Elaboracion de factura	10
7		x							Cargar factura en el SRI	2
8	x								Reenvío de información al cliente	5
9	x								Responder Al Solicitante de facturación	2
10	x								Registro de facturas en plataformas del cliente	10
11			x						Solicitud de información para cruce de facturas	5
12							x		Encerar la cotizacion	30
13	x								Enviar reporte de CTZ por facturar	20
<b>Tiempo totales</b>										<b>79</b>
<b>Composición de actividades</b>									<b>Método actual</b>	
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							5	47	47%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							1	2	2%
<b>P</b>	Preparación							3	15	15%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%
<b>I</b>	Inspección							2	35	35%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>11</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							6	49	49%
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							5	50	51%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

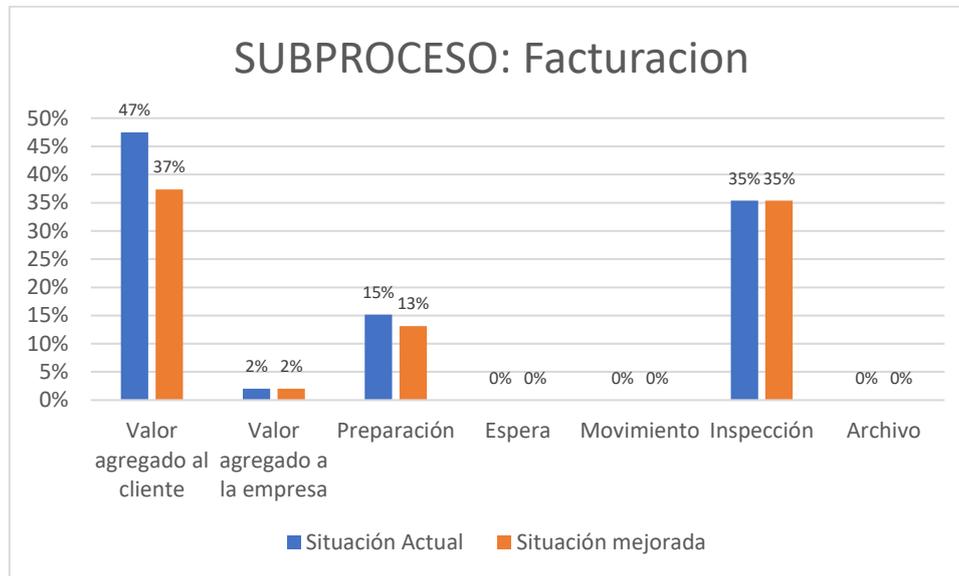
## 2.4.2.6.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

Tabla 2.17 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Facturación

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Facturación de Clientes	Fecha:
								Subproceso:	Facturacion	28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
3						x		Revisión de la Información recibida		5
4			x					En caso de estar mal, sube el archivo en la nube para corregir		3
5			x					Recopilación de información		5
6	x							Elaboracion de factura		10
7		x						Cargar factura en el SRI		2
8	x							Reenvío de información al cliente		5
9	x							Responder Al Solicitante de facturación		2
10	x							Registro de facturas en plataformas del cliente		10
11			x					Solicitud de información para cruce de facturas		5
12						x		Encerar la cotizacion		30
13	x							Enviar reporte de CTZ por facturar		10
<b>Tiempo totales</b>										<b>77</b>
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente						5	37	37%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa						1	2	2%	
<b>P</b>	Preparación						3	13	13%	
<b>E</b>	Espera						0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento						0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección						2	35	35%	
<b>A</b>	Archivo						0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>						<b>11</b>	<b>87</b>	<b>88%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>						6	39	39%	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						5	48	48%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.6.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.12 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.6.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando exista errores en la información recibida, en vez de redactar un correo para la corrección, se guardará el archivo en una lista que está en la nube. Adicionalmente, se desarrolló una herramienta que facilita el envío de saldos de cartera, que facilita la ejecución del envío de correos.

**No. de actividades afectadas:** actividades 4 y 13 del proceso actual.

## 2.4.2.7 Análisis del Subproceso: Presentación de Balance

### 2.4.2.7.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.18 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Presentación de Balance

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Asientos Contables	Fecha:28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso: PRESENTACION DE BALANCE	Tiempo efectivo (minutos)	
1		x						Valida razonabilidad y margen de utilidad de los proyectos	90	
2						x		Valida el problema con el usuario correspondiente	60	
3	x							Envío de correo a GERENCIAS	10	
<b>Tiempo totales</b>									160	
Composición de actividades								Método actual		
		No.	Tiempo				%			
V.AC	Valor agregado al cliente		1	10		6%				
V.AE	Valor agregado a la empresa		1	90		56%				
P	Preparación		0	0		0%				
E	Espera		0	0		0%				
M	Movimiento		0	0		0%				
I	Inspección		1	60		38%				
A	Archivo		0	0		0%				
T	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>160</b>		<b>100%</b>				
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>		2	100		63%				
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>		1	60		38%				

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

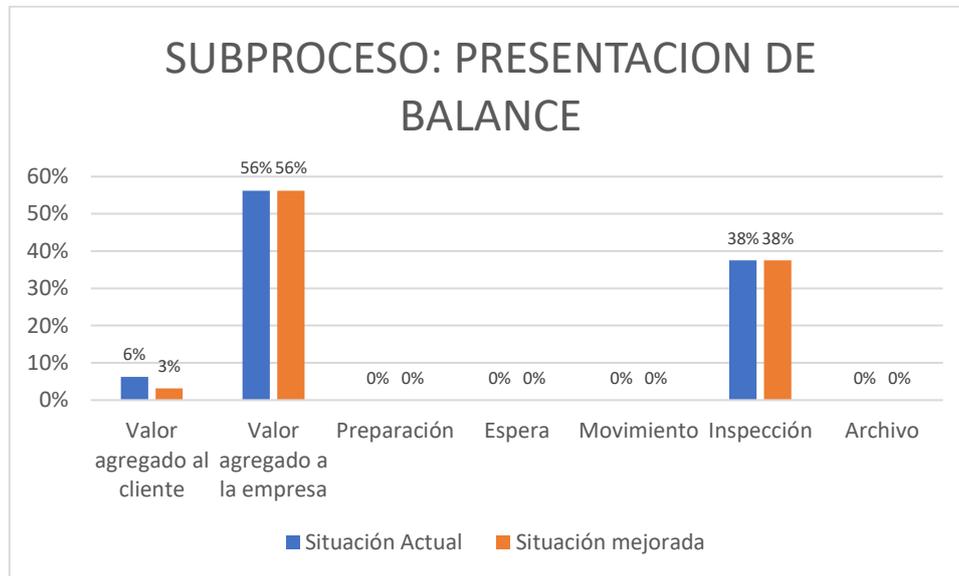
## 2.4.2.7.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

Tabla 2.19 Análisis de Valor Agregado Mejorada del Subproceso Presentación de Balance

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Asientos Contables	Fecha:28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso: PRESENTACION DE BALANCE	Actividad	
1		x							Valida razonabilidad y margen de utilidad de los proyectos	90
2							x		Valida el problema con el usuario correspondiente	60
3	x								Guardar en la nube	5
<b>Tiempo totales</b>										155
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							1	5	3%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							1	90	56%
<b>P</b>	Preparación							0	0	0%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%
<b>I</b>	Inspección							1	60	38%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>3</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>2</b>	<b>95</b>	<b>59%</b>
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>1</b>	<b>60</b>	<b>38%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.7.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.13 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.7.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la validación, en vez de redactar un correo para informar a las gerencias, se guardará el archivo en una lista que está en la nube

**No. de actividades afectadas:** actividad 3 del proceso actual.

## 2.4.2.8 Análisis del Proceso: Declaración de Impuesto

### 2.4.2.8.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.20 Análisis de valor agregado del proceso Declaración de Impuesto

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)						Proceso:	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	Fecha:28/07/2020	
								Subproceso:		0	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)	
1		x						Realiza pre validacion de la informacion tributaria		90	
2						x		Valida el modulo de ventas y compras		60	
3						x		Valida mayores contables		120	
4			x					En caso de error se envía por correo a las Analistas y Auxiliares		10	
5						x		Validacion luego de la información corregida		60	
6						x		Valida el anexo		15	
7		x						Carga de Fomrularios SRI		30	
8		x						Carga de Anexo SRI		5	
<b>Tiempo totales</b>										390	
Composición de actividades								Método actual			
								No.	Tiempo	%	
V.AC	Valor agregado al cliente							0	0	0%	
V.AE	Valor agregado a la empresa							3	125	32%	
P	Preparación							1	10	3%	
E	Espera							0	0	0%	
M	Movimiento							0	0	0%	
I	Inspección							4	255	65%	
A	Archivo							0	0	0%	
T	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>							3	125	32%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							5	265	68%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

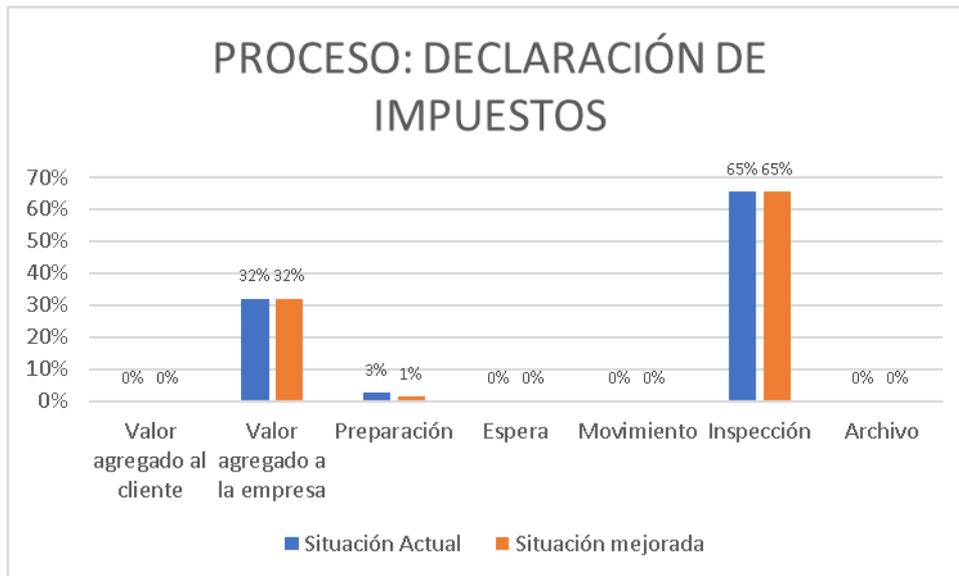
## 2.4.2.8.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

Tabla 2.21 Análisis de valor agregado mejorada del proceso Declaración de Impuesto

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	Fecha:28/07/2020	
								Subproceso:			
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1		x						Realiza pre validacion de la informacion tributaria			90
2						x		Valida el modulo de ventas y compras			60
3						x		Valida mayores contables			120
4			x					Guardar archivo en la nube, para correcciones			5
5						x		Validacion luego de la información corregida			60
6						x		Valida el anexo			15
7		x						Carga de Fomrularios SRI			30
8		x						Carga de Anexo SRI			5
<b>Tiempo totales</b>											385
Composición de actividades								Método actual			
								No.	Tiempo	%	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							0	0	0%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							3	125	32%	
<b>P</b>	Preparación							1	5	1%	
<b>E</b>	Espera							0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección							4	255	65%	
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>125</b>	<b>32%</b>	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>5</b>	<b>260</b>	<b>68%</b>	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.8.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.14 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.8.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se presente inconvenientes en las validaciones, en vez de redactar un correo a los responsables para las correcciones, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividades 4 del proceso actual.

## 2.4.2.9 Análisis del Subproceso: Elaboración y Pago de Nómina

### 2.4.2.9.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.22 Análisis de valor agregado del subproceso Elaboración y Pago de Nómina

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso:	ELABORACION Y PAGO DE NOMINA		
1		x							Paga Quincenas	20	
2		x							Consolida todas las novedades de nómina.	60	
3		x							Elabora Manual Cuadro Informativo de Novedades no contempadas en rubros de nomna.	90	
4		x							Carga manual de todas las novedades en Modulo Latiniun	180	
5						x			Baja y Valida el rol general con módulos	30	
6			x						Envia por correo para aprobación Gerencia Financiera	10	
7	x								Sube el cash al banco	10	
8						x			Consulta de Pagos	225	
<b>Tiempo totales</b>										625	
<b>Composición de actividades</b>									<b>Método actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente								1	10	2%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa								4	350	56%
<b>P</b>	Preparación								1	10	2%
<b>E</b>	Espera								0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento								0	0	0%
<b>I</b>	Inspección								2	255	41%
<b>A</b>	Archivo								0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>								<b>8</b>	<b>625</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>								<b>5</b>	<b>360</b>	<b>58%</b>
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>								<b>3</b>	<b>265</b>	<b>42%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

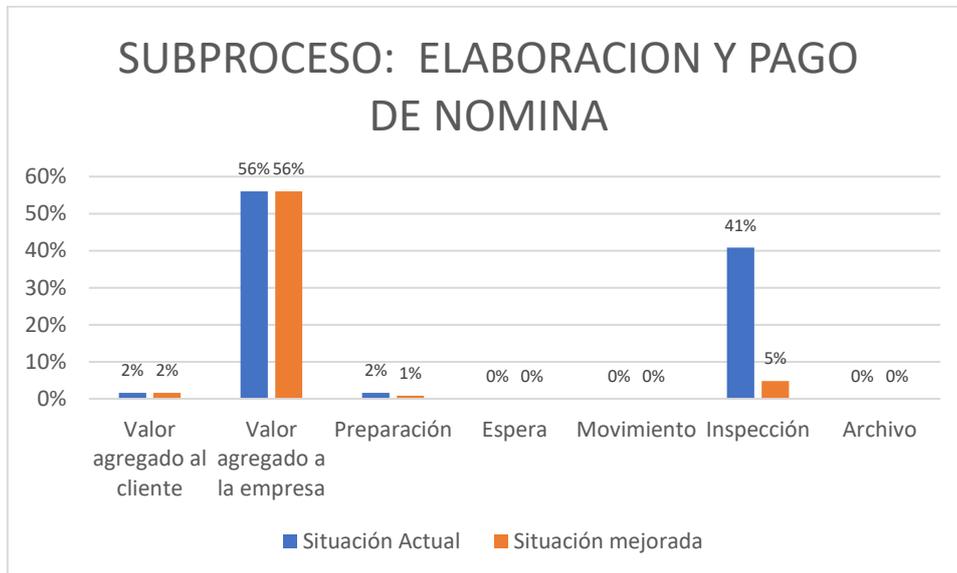
### 2.4.2.9.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

Tabla 2.23 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Elaboración y Pago de Nómina

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso:		ELABORACION Y PAGO DE NOMINA	
1		x							Paga Quincenas	20	
2		x							Consolida todas las novedades de nómina.	60	
3		x							Elabora Manual Cuadro Informativo de Novedades no contempadas en rubros de nomna.	90	
4		x							Carga manual de todas las novedades en Modulo Latiniun	180	
5							x		Baja y Valida el rol general con módulos	30	
6			x						Guarda archivo en la nube para aprobación	5	
7	x								Sube el cash al banco	10	
<b>Tiempo totales</b>										395	
Composición de actividades									Método actual		
									No.	Tiempo	%
V.AC	Valor agregado al cliente								1	10	2%
V.AE	Valor agregado a la empresa								4	350	56%
P	Preparación								1	5	1%
E	Espera								0	0	0%
M	Movimiento								0	0	0%
I	Inspección								1	30	5%
A	Archivo								0	0	0%
T	<b>Total</b>								<b>7</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>								5	360	91%
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>								2	35	9%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.9.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.15 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.9.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se baja y valide el rol general del módulo, en vez de redactar un correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube

**No. de actividades afectadas:** actividad 7 del proceso actual.

## 2.4.2.10 Análisis del Subproceso: Registro de Finiquito

### 2.4.2.10.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.24 Análisis de valor agregado del subproceso Registro de Finiquito

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020	
							Subproceso:	Registro de Finiquito		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1		x						Cálcula Finiquitos	90	
2			x					Envia por correo para aprobación Gerencia Financiera	10	
3		x						Registra Finiquitos SUT	180	
4		x						Legaliza Finiquito SUT	30	
<b>Tiempo totales</b>									310	
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
V.AC	Valor agregado al cliente							0	0	0%
V.AE	Valor agregado a la empresa							3	300	97%
P	Preparación							1	10	3%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
T	<b>Total</b>							<b>4</b>	<b>310</b>	<b>100%</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>300</b>	<b>97%</b>
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>1</b>	<b>10</b>	<b>3%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

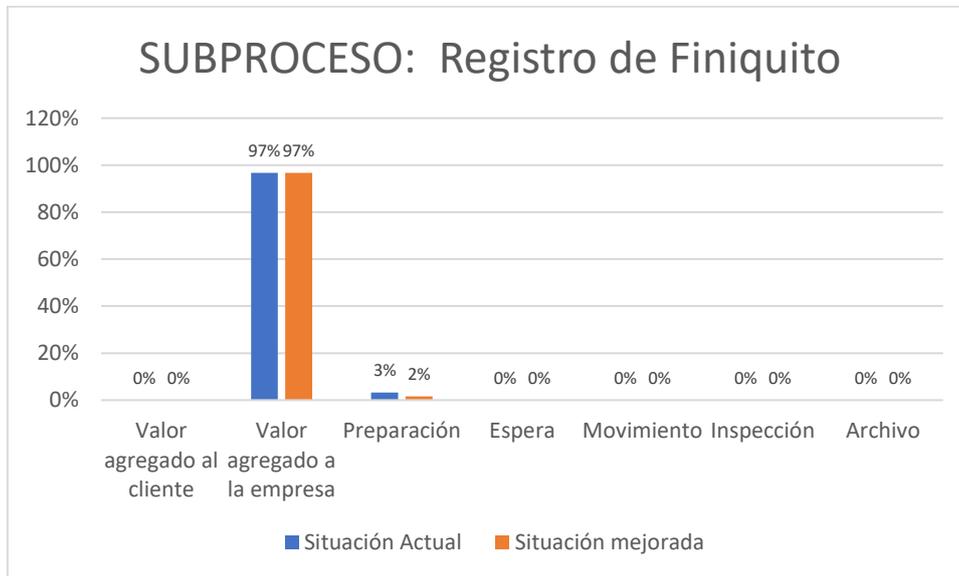
## 2.4.2.10.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

Tabla 2.25 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Registro de Finiquito

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso: Registro de Finiquito		
Actividad									Tiempo efectivo (minutos)	
1		x						Cálcula Finiquitos	90	
2			x					Guarda el archivo de finiquito en la nube	5	
3		x						Registra Finiquitos SUT	180	
4		x						Legaliza Finiquito SUT	30	
<b>Tiempo totales</b>									305	
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
V.AC	Valor agregado al cliente							0	0	0%
V.AE	Valor agregado a la empresa							3	300	97%
P	Preparación							1	5	2%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
T	<b>Total</b>							<b>4</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>							3	300	98%
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							1	5	2%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.10.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.16 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.10.4 Explicación de las Mejoras Planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice el cálculo de finiquitos, en vez de redactar un correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube

**No. de actividades afectadas:** actividad 2 del proceso actual.

## 2.4.2.11 Análisis del Subproceso: Manejo Portal IESS/SUT/MRL

### 2.4.2.11.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.26 Análisis de valor agregado del subproceso Manejo Portal IESS/SUT/MRL

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020	
							Subproceso:	MANEJO PORTAL IESS/SUT/MRL		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1	x							Armar reporte Décimos y Utilidades		10
2			x					Envío por correo para aprobación Gerencia Financiera		10
3	x							Legalización Decimos y Utilidades		10
<b>Tiempo totales</b>										30
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
V.AC	Valor agregado al cliente						2	20	67%	
V.AE	Valor agregado a la empresa						0	0	0%	
P	Preparación						1	10	33%	
E	Espera						0	0	0%	
M	Movimiento						0	0	0%	
I	Inspección						0	0	0%	
A	Archivo						0	0	0%	
T	<b>Total</b>						<b>3</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>						2	20	67%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						1	10	33%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

## 2.4.2.11.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

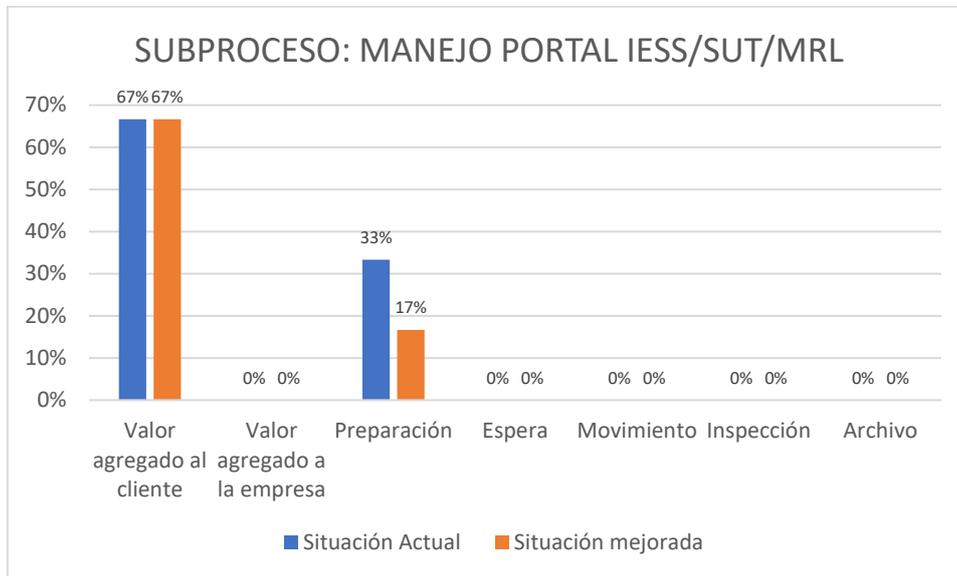
Tabla 2.27 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Manejo Portal

IESS/SUT/MRL

Análisis de Valor Agregado												
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Recursos Humanos	Fecha:28/07/2020		
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Subproceso:	MANEJO PORTAL IESS/SUT/MRL			
Actividad										Tiempo efectivo (minutos)		
1	x								Armar reporte Décimos y Utilidades	10		
2			x						Guarda archivo en la nube	5		
3	x								Legalización Décimos y Utilidades	10		
<b>Tiempo totales</b>										25		
Composición de actividades										Método actual		
										No.	Tiempo	%
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente									2	20	67%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa									0	0	0%
<b>P</b>	Preparación									1	5	17%
<b>E</b>	Espera									0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento									0	0	0%
<b>I</b>	Inspección									0	0	0%
<b>A</b>	Archivo									0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>									<b>3</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>									2	20	80%
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>									1	5	20%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.11.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.17 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.11.4 Explicación de las Mejoras Planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice el reporte, en vez de redactar un correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube

**No. de actividades afectadas:** actividad 2 del proceso actual.

## 2.4.2.12 Análisis del Subproceso: Pedido de Insumo de Limpieza

### 2.4.2.12.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.28 Análisis de valor agregado del subproceso Pedido de Insumo de limpieza

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha: 28/07/2020
								Subproceso:	Pedido de Insumo de limpieza	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1						x		Realiza inventario de insumo	10	
2						x		Pregunta si necesecita algun insumo	10	
3	x							Hace lista de requerimientos	10	
4			x					Solicita por aprobacion	10	
<b>Tiempo totales</b>									<b>40</b>	
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente						1	10	25%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa						0	0	0%	
<b>P</b>	Preparación						1	10	25%	
<b>E</b>	Espera						0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento						0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección						0	20	50%	
<b>A</b>	Archivo						0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>						<b>2</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>						1	10	25%	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						1	30	75%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

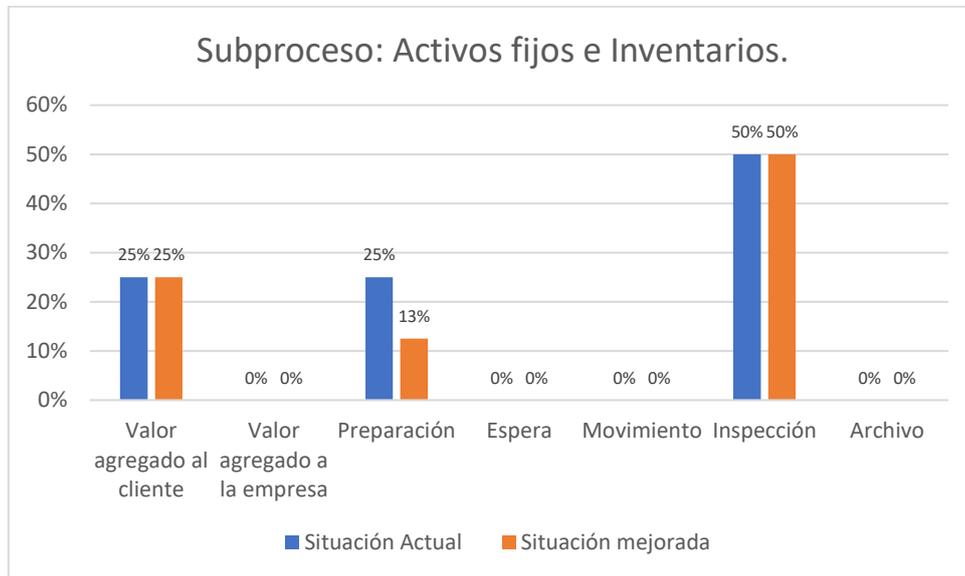
**2.4.2.12.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada**

**Tabla 2.29 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Pedido de Insumo de Limpieza**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha: 28/07/2020
								Subproceso:	Pedido de Insumo de limpieza	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1						x		Realiza inventario de insumo	10	
2						x		Pregunta si necesecita algun insumo	10	
3	x							Hace lista de requerimientos	10	
4			x					Guarda lista en la nube	5	
<b>Tiempo totales</b>									<b>35</b>	
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							1	10	25%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							0	0	0%
<b>P</b>	Preparación							1	5	13%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%
<b>I</b>	Inspección							0	20	50%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>2</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							1	10	29%
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							1	25	71%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.12.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.18 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.12.4 Explicación de las Mejoras Planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la lista de requerimientos, en vez de redactar un correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividad 4 del proceso actual.

## 2.4.2.13 Análisis del Subproceso: Anulación de Ordenes de Despacho

### 2.4.2.13.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

**Tabla 2.30 Análisis de valor agregado del subproceso Anulación de ordenes de despacho**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	PAGO A PROVEEDORES	Fecha:28/07/2020
								Subproceso:	Anulación de ordenes de despacho	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1						x		Verifica en el sistema si hay anticipos por aprobar y generar el cash		5
2							x	Verifica en la orden de despacho si hay extra costos o descuentos aplicados y anularlos		5
3							x	Verifica si la orden de despacho tiene anticipos transferidos al transportista		3
4		x						Anula el asiento de pago, si hay anticipos		5
5		x						Copia la reserva del anticipo con los mismos datos y anular la reserva anterior		5
6		x						Anula la orden de compra		3
7		x						Anula la cotización		3
8		x						Anula finalmente la orden de despacho		3
9		x						Genera el cash nuevamente del asiento que fue eliminado para anular la reserva		5
10							x	Hace el print de la orden de despacho anulada y se notifica por correo la anulación		5
<b>Tiempo totales</b>										42
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
V.AC	Valor agregado al cliente							0	0	0%
V.AE	Valor agregado a la empresa							6	24	57%
P	Preparación							0	0	0%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							3	13	31%
A	Archivo							1	5	12%
T	<b>Total</b>							<b>10</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>6</b>	<b>24</b>	<b>57%</b>
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>4</b>	<b>18</b>	<b>43%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

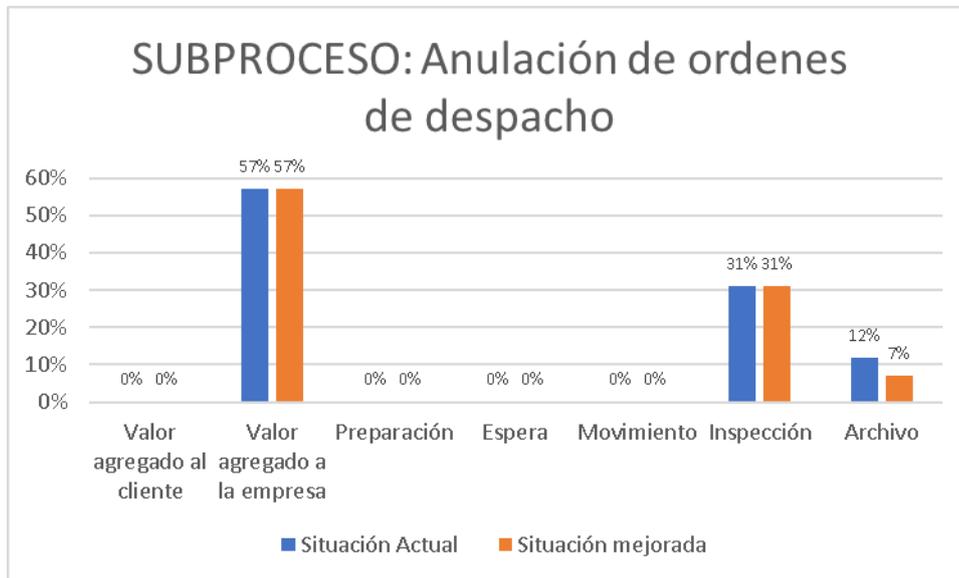
**2.4.2.13.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada**

**Tabla 2.31 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Anulación de ordenes de despacho**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:		Fecha:28/07/2020
								Subproceso:		
								PAGO A PROVEEDORES		
								Anulación de ordenes de despacho		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1						x		Verifica en el sistema si hay anticipos por aprobar y generar el cash		5
2							x	Verifica en la orden de despacho si hay extra costos o descuentos aplicados y anularlos		5
3						x		Verifica si la orden de despacho tiene anticipos transferidos al transportista		3
4		x						Anula el asiento de pago, si hay anticipos		5
5		x						Copia la reserva del anticipo con los mismos datos y anular la reserva anterior		5
6		x						Anula la orden de compra		3
7		x						Anula la cotización		3
8		x						Anula finalmente la orden de despacho		3
9		x						Genera el cash nuevamente del asiento que fue eliminado para anular la reserva		5
10							x	Hace el print de la orden de despacho anulada y guarda en la nube		3
<b>Tiempo totales</b>										<b>40</b>
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.A.C</b>	Valor agregado al cliente							0	0	0%
<b>V.A.E</b>	Valor agregado a la empresa							6	24	57%
<b>P</b>	Preparación							0	0	0%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%
<b>I</b>	Inspección							3	13	31%
<b>A</b>	Archivo							1	3	7%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>10</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>6</b>	<b>24</b>	<b>60%</b>
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>4</b>	<b>16</b>	<b>40%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.13.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.19 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.13.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (Power Automate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se finalice la generación del cash, en vez de enviar un print por correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividad 10 del proceso actual.

## 2.4.2.14 Análisis del Subproceso: Compra y Adquisiciones

### 2.4.2.14.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual

Tabla 2.32 Análisis de valor agregado del subproceso compra y Adquisiciones

Análisis de Valor Agregado											
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales		Fecha:
								Subproceso:	Compras y Adquisiciones		28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad			Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Solicitan una necesidad de algun bien o servicio/Requerimiento			120
2			x					Busqueda de proveedores acorde al bien o servicio solicitado			360
3							x	Revisión y evaluación de proveedores			120
4	x							Elección de proveedor			30
5		x						Solicitar al proveedor que entreguen toda la información requerida para la calificación.			60
6	x							Se procede a la compra del servicio al proveedor			30
<b>Tiempo totales</b>											<b>720</b>
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método actual</b>			
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							2	60	8%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							1	60	8%	
<b>P</b>	Preparación							2	480	67%	
<b>E</b>	Espera							0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección							0	120	17%	
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>720</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>120</b>	<b>17%</b>	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>2</b>	<b>600</b>	<b>83%</b>	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

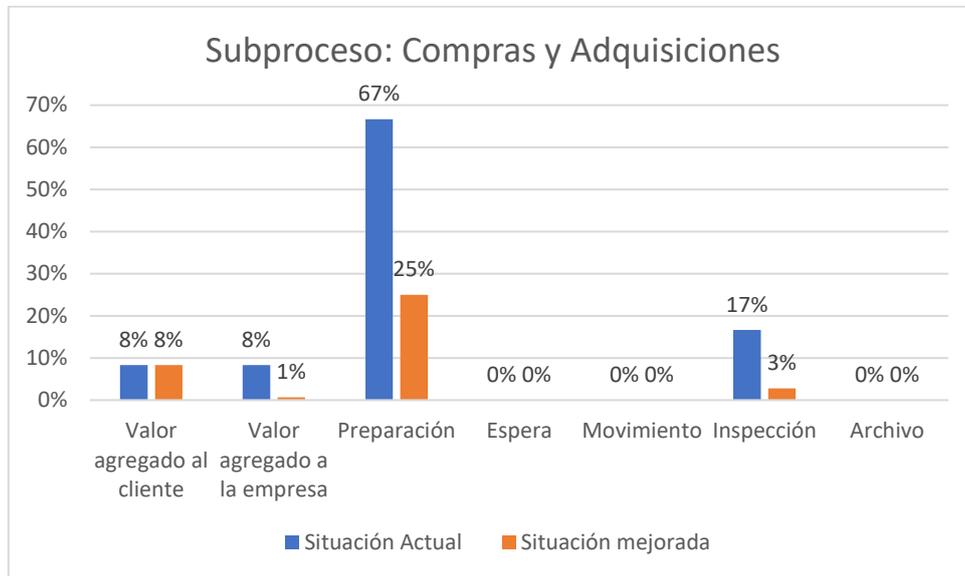
## 2.4.2.14.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada

**Tabla 2.33 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso compra y Adquisiciones**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha:
								Subproceso:	Compras y Adquisiciones	28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1			x					Revisa la solicitud del formulario		20
2			x					Busca los proveedores en su registro, en caso de ser nuevo producto, buscarlo		160
3						x		Revisa y evalua los proveedores		20
4	x							Selecciona el proveedor		30
5		x						Solicita al proveedor que entreguen toda la iformacion requerida para la calificacion.		5
6	x							Procede a la compra del servicio al proveedor		30
<b>Tiempo totales</b>										<b>265</b>
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente						2	60	8%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa						1	5	1%	
<b>P</b>	Preparación						2	180	25%	
<b>E</b>	Espera						0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento						0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección						0	20	3%	
<b>A</b>	Archivo						0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>						<b>5</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>						<b>3</b>	<b>65</b>	<b>25%</b>	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						<b>2</b>	<b>200</b>	<b>75%</b>	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.14.3 Representación Gráfica Comparativa de la Situación Actual y Mejorada



**Figura 2.20 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.14.4 Explicación de las mejoras planteadas

En la propuesta, busca en generar un formulario, donde el operario interesado de solicitar unos recursos, debe hacerlo a través de la plataforma, donde diariamente, la responsable debe revisar si tiene respuestas. Adicionalmente, se le ofrece una herramienta, que facilita el registro de los proveedores, para que la búsqueda no empiece desde 0.

**No. de actividades afectadas:** actividades 1, 2, 3 y 5 del proceso actual.

**2.4.2.15 Análisis del Subproceso: Ingreso de facturas compras  
varias al sistema UIO y GYE**

**2.4.2.15.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual**

**Tabla 2.34 Análisis de valor agregado del subproceso Ingreso de facturas compras  
varias al sistema UIO y GYE**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha: 28/07/2020
								Subproceso:	Ingreso de Facturas compras varias al sistema UIO y GYE	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1			x					Baja diariamente el reporte de facturas electronicas en el Portal del Sri, de la emision de facturas por compras varias.	30	
2	x							Envia de correos para las respectivas aprobaciones de acuerdo a las facturas descargadas y fisicas.	120	
3		x						Ingreso de facturas al sistema Latinium	800	
<b>Tiempo totales</b>									950	
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente						1	120	13%	
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa						1	800	84%	
<b>P</b>	Preparación						1	30	3%	
<b>E</b>	Espera						0	0	0%	
<b>M</b>	Movimiento						0	0	0%	
<b>I</b>	Inspección						0	0	0%	
<b>A</b>	Archivo						0	0	0%	
<b>T</b>	<b>Total</b>						<b>3</b>	<b>950</b>	<b>100%</b>	
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>						<b>2</b>	<b>920</b>	<b>97%</b>	
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3%</b>	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

**2.4.2.15.2 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada**

**Tabla 2.35 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Ingreso de facturas compras varias al sistema UIO y GYE**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha: 28/07/2020
								Subproceso:	Ingreso de Facturas compras varias al sistema UIO y GYE	
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1			x					Baja diariamente el reporte de facturas electronicas en el Portal del Sri, de la emison de facturas por compras varias.	30	
2	x							Guarda los archivos en la nube.	10	
3		x						Ingresa de facturas al sistema Latinium	800	
<b>Tiempo totales</b>									<b>840</b>	
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							1	10	1%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							1	800	84%
<b>P</b>	Preparación							1	30	3%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							0	0	0%
<b>I</b>	Inspección							0	0	0%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>3</b>	<b>840</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>2</b>	<b>810</b>	<b>96%</b>
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>1</b>	<b>30</b>	<b>4%</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.15.3 Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada

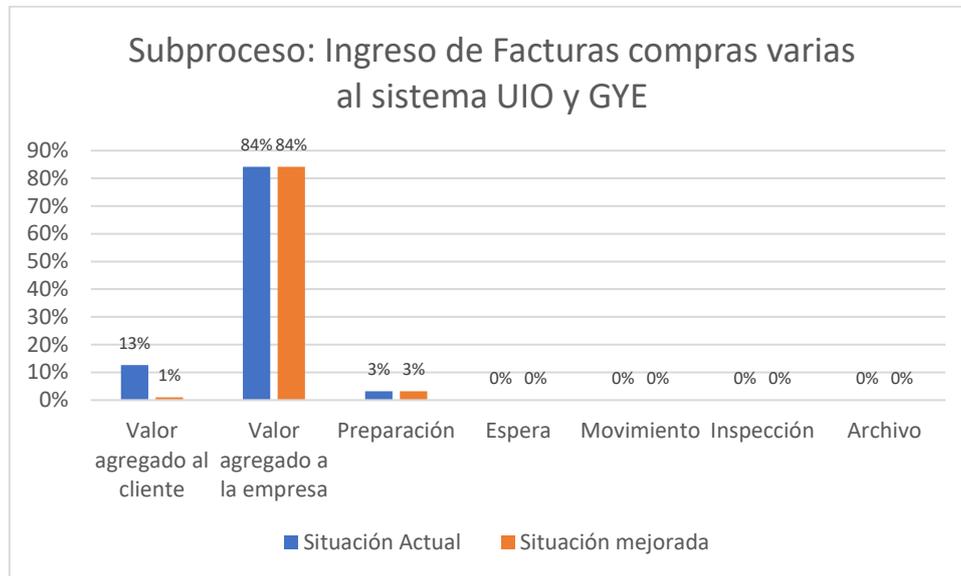


Figura 2.21 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.15.4 Explicación de las mejoras planteadas

Por medio de la aplicación de Office 365, (PowerAutomate), se realizó una programación que consiste en automatizar las actividades relacionadas a los correos. Por lo cual se disminuye el 50% del tiempo en el manejo de correos. Cabe señalar, que la programación realiza recordatorios automáticos cuando no se responde los mensajes después de un tiempo determinado. En ese sentido, cuando se el reporte de facturas, en vez de redactar un correo para aprobación, se guardará el archivo en una lista que está en la nube.

**No. de actividades afectadas:** actividades 2 del proceso actual.

## 2.4.2.16 Análisis del Subproceso: Activos fijos e inventario

### 2.4.2.16.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual

Tabla 2.36 Análisis de valor agregado del subproceso Activos fijos e inventario

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales		Fecha:
							Subproceso:	Activos fijos e Inventarios.		28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1		x						Levanta información de los activos que tiene cada operarios		900
2			x					Si requiere suministro, coordina con el operario para hacer la entrega		60
3	x							Distribuir suministro al operario		60
4					x			Llevar los kardex, de la entrega de dotacion al personal		1440
<b>Tiempo totales</b>										<b>2460</b>
Composición de actividades							Método actual			
							No.	Tiempo	%	
V.AC	Valor agregado al cliente						1	60	2%	
V.AE	Valor agregado a la empresa						1	900	37%	
P	Preparación						1	60	2%	
E	Espera						0	0	0%	
M	Movimiento						1	1440	59%	
I	Inspección						1	0	0%	
A	Archivo						0	0	0%	
T	<b>Total</b>						<b>5</b>	<b>2460</b>	<b>100%</b>	
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>						2	960	39%	
S.VA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>						3	1500	61%	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

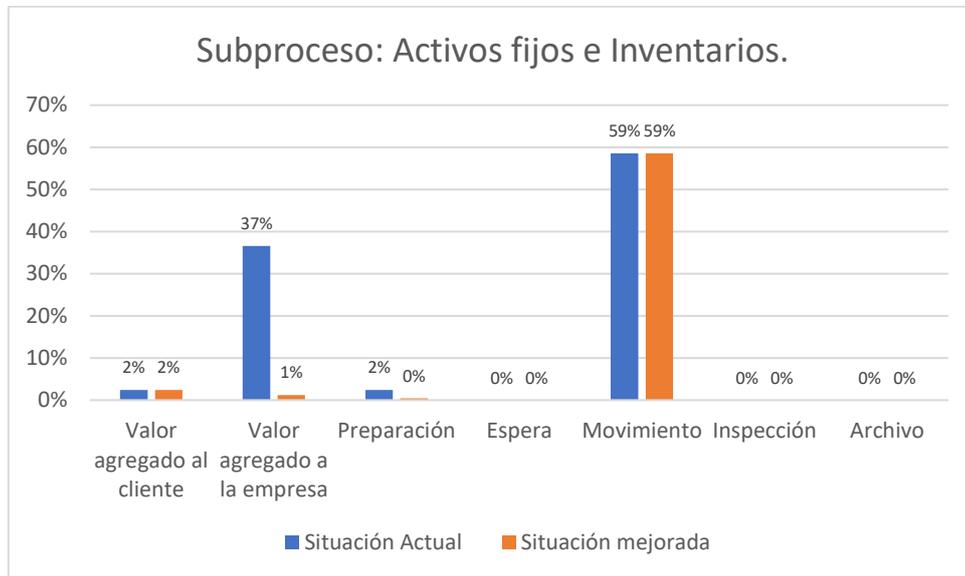
**2.4.2.16.2 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada**

**Tabla 2.37 Análisis de valor agregado mejorada del subproceso Activos fijos e inventario**

Análisis de Valor Agregado										
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Proceso:	Servicios Generales	Fecha:
								Subproceso:	Activos fijos e Inventarios.	28/07/2020
No.	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
1		x						Difunde el nuevo procedimiento de levantamiento, por los canales de difusión		30
2			x					Coordina con el operario para hacer la entrega, cuando este llenado el formulario		10
3	x							Distribuir suministro al operario		60
4					x			Llevar los kardex, de la entreda de dotacion al personal		1440
<b>Tiempo totales</b>										<b>1540</b>
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.AC</b>	Valor agregado al cliente							1	60	2%
<b>V.AE</b>	Valor agregado a la empresa							1	30	1%
<b>P</b>	Preparación							1	10	0%
<b>E</b>	Espera							0	0	0%
<b>M</b>	Movimiento							1	1440	59%
<b>I</b>	Inspección							1	0	0%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0%
<b>T</b>	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>1540</b>	<b>100%</b>
<b>V.A</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							2	90	6%
<b>S.VA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							3	1450	94%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.16.3 Representación gráfica comparativa de la situación actual y mejorada



**Figura 2.22 Gráfica comparativa de situación actual vs mejorada**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 2.4.2.16.4 Explicación de las mejoras planteadas

En la propuesta, se busca optimizar el tiempo que conlleva en levantar información por teléfono, por lo que se propone, establecer un formulario con los requisitos necesario.

En caso de que el operario, desee un activo de la compañía, este debe registrar su solicitud en el formulario, para proceder a la ejecución de los mismos.

**No. de actividades afectadas:** actividades 1, 2 del proceso actual.

### 2.4.3 Implementación de herramientas que reducen los tiempos de ejecución de los procesos financieros

La elaboración de la herramienta fue con la finalidad de eliminar una fábrica oculta que estaba desarrollando la jefa financiera al final de cada mes, que consistía en brindarle información al personal de la compañía sobre los descuentos efectuados en el pago de remuneraciones. Esta fábrica oculta, era una actividad que no agrega valor al departamento, sin embargo, se emplea tiempo para la ejecución del mismo, por lo que se optó elaborar una plantilla de consultas, que sustituiría el tiempo que: deja lo que estaba haciendo para recibir la llamada, abrir el archivo correspondiente, filtrar el nombre de la persona que hace la consulta, sumado a la charla que se efectúa durante la consulta y por último el tiempo de preparación para reanudar la actividad interrumpida.

Se estima que el tiempo promedio de la consulta es de 15 minutos por empleado. Si en total la empresa cuenta con 83 empleados, con un mayor a 8 empleados que consultan, se consideró que existe un ahorro significativo de tiempo, que se puede aprovechar para realizar en otras actividades claves.

The screenshot shows a web interface for salary payment queries. At the top, it says 'CONSULTA DE PAGO DE NÓMINA'. Below this are three input fields for 'C.I.', 'MES', and 'AÑO', followed by a 'Borrar Datos' button. The next section is 'INFORMACION DEL OPERARIO', which includes fields for 'Nombres', 'Apellidos', 'Agencia que pertenece', and 'Sueldo Aportable'. The final section is 'DESGLOSE DE DESCUENTOS', which lists various deduction categories on the left and their corresponding details on the right. The categories listed are: Alim- Ad. Sueldo, Alim. Ben. Social, Trasn. Ben. Social, Sumatoria BOS, 20% MAX., Bono y Comisión, Descuento Red., and Jornada Laboral. The corresponding details listed are: Santa María Consumo Mes, Mi Comisarazgo, Ext Conyugal, Otros descuentos/GM, Repuesto, Días de permiso, Descuento Exámenes / GH, Plan celular, Fast Line, Descuento Compras, and mueblería/otros.

**Figura 2.23 Herramienta de consulta de descuentos realizado en el pago de nómina**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

La siguiente herramienta que se elaboró fue diseñada para una actividad llamada seguimiento de cartera, que facilita el envío de estados de cuentas, por medio del correo a diversos clientes que tiene la compañía, por medio de una macro, que envía la información estandarizada hacia el destinatario.



**Tabla 2.38 Equipo Líder**

<b>CARGO</b>	<b># DE EMPLEADOS</b>
Gerente Administrativo y Financiero	1
Jefa financiera	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

El equipo líder conformado por el gerente y la jefa del área tienen como responsabilidad fortalecer una cultura organizacional positiva y de compromiso, ser el ejemplo, hacia los demás, mediante el cumplimiento de las iniciativas, acciones para cumplir con los objetivos del sistema de planificación y control.

#### **2.4.4.2 Planeación Estratégica**

Para la determinación de la planificación estratégica se desarrolló un análisis FODA, para conocer entender la situación actual del departamento, donde se cuestionó sus características internas y externas, para posteriormente, llevarla a una revisión y evaluación de la misión, visión y valores de la empresa y el departamento.

##### **2.4.4.2.1 Análisis FODA**

El análisis FODA, formó parte del diagnóstico del departamento, donde se instituyen diferentes parámetros que impactan de forma positiva o negativa al desempeño del departamento. Estos parámetros son las debilidades y fortalezas, que responden a un origen interno, y las amenazas y oportunidades que responden a un origen externo de la empresa. Cabe resaltar que este análisis, fue desarrollado en conjunto con el personal financiero.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	 <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No utilizar indicadores, con lo que no se puede realizar un análisis de la situación actual del departamento.</li> <li>➤ Debilidades comunicacionales entre áreas.</li> <li>➤ Reprocesos y alto tiempo invertido en Inspección (REVISIÓN DE ASIENTOS, DOCUMENTACIÓN).</li> </ul>	 <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal con experiencia y con compromiso de trabajo.</li> <li>➤ Disponibilidad de un sistema financiero.</li> <li>➤ Retroalimentación en el aprendizaje.</li> <li>➤ Variedad de Horarios.</li> </ul>
ORIGEN EXTERNO	 <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios de la normativa tributaria.</li> <li>➤ No contar con la información necesaria para análisis correspondiente.</li> <li>➤ Recortes presupuestarios y fluctuación económica.</li> </ul>	 <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potenciar el uso de la TI.</li> <li>➤ Facturación electrónica en su proliferación.</li> <li>➤ Nueva modalidad de trabajo: Teletrabajo</li> </ul>

**Figura 2.25 Análisis FODA del departamento financiero**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

#### 2.4.4.2.2 Misión de la Empresa

Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes mediante soluciones personalizadas tanto a Nivel Nacional como Internacional, maximizando la Utilidad de los accionistas y buscando los mejores beneficios a clientes, empleados y proveedores, manteniéndonos siempre dentro del marco de las regulaciones estatales y los principios inherentes a la responsabilidad social.

#### 2.4.4.2.3 Visión de la Empresa

Ser el mayor operador logístico del Pacto Andino y Centro América y el líder en la integración de la cadena de abastecimiento desde el origen hasta el consumidor final.

#### 2.4.4.2.4 Valores Corporativos

- ✓ Compromiso
- ✓ Equidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad

✓ Innovación

Dado que el área de estudio no contaba con una misión y visión departamental, se propuso uno que esté alineado a la misión y visión de la empresa, que fue validado por todo el personal financiero, el cual se describe a continuación:

#### **2.4.4.2.5 Misión del Área Financiero**

Gestionar eficaz y eficientemente los recursos financieros de la compañía, para lograr satisfacer a nuestros usuarios mediante la mejora continua y calidad en nuestros procesos internos, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales, con el estricto apego de las leyes ecuatorianas.

#### **2.4.4.2.6 Visión del Área Financiero**

Ser el departamento de apoyo y gestión de toma de decisiones oportuna, que administra los recursos financieros de la empresa, permitiendo mantener la operatividad y funcionamiento de la organización.

#### **2.4.4.2.7 Mapa estratégico**

Una vez presentadas y validadas la misión y visión del departamento financiero, se procedió a elaborar las metas que se debe alcanzar, que estén alineadas a las definiciones estratégicas. Luego se desarrolló el mapa de estratégico, donde se colocó objetivos en base a las 4 perspectivas: finanzas, cliente, procesos y aprendizaje, donde cada objetivo está relacionado con la meta del área. En la *Figura 2 26: Mapa estratégico del departamento financiero* se puede observar el mapa estratégico propuesto al departamento financiero.

En resumen, las metas son: “Lograr una confiabilidad del 100% de los estados financieros” y “Lograr una Eficiencia en los procesos financieros >80%”, donde cada meta está asociada a un conjunto de objetivos estratégicos esto se observa en la *Tabla 2.39: Objetivos estratégicos e indicadores*.

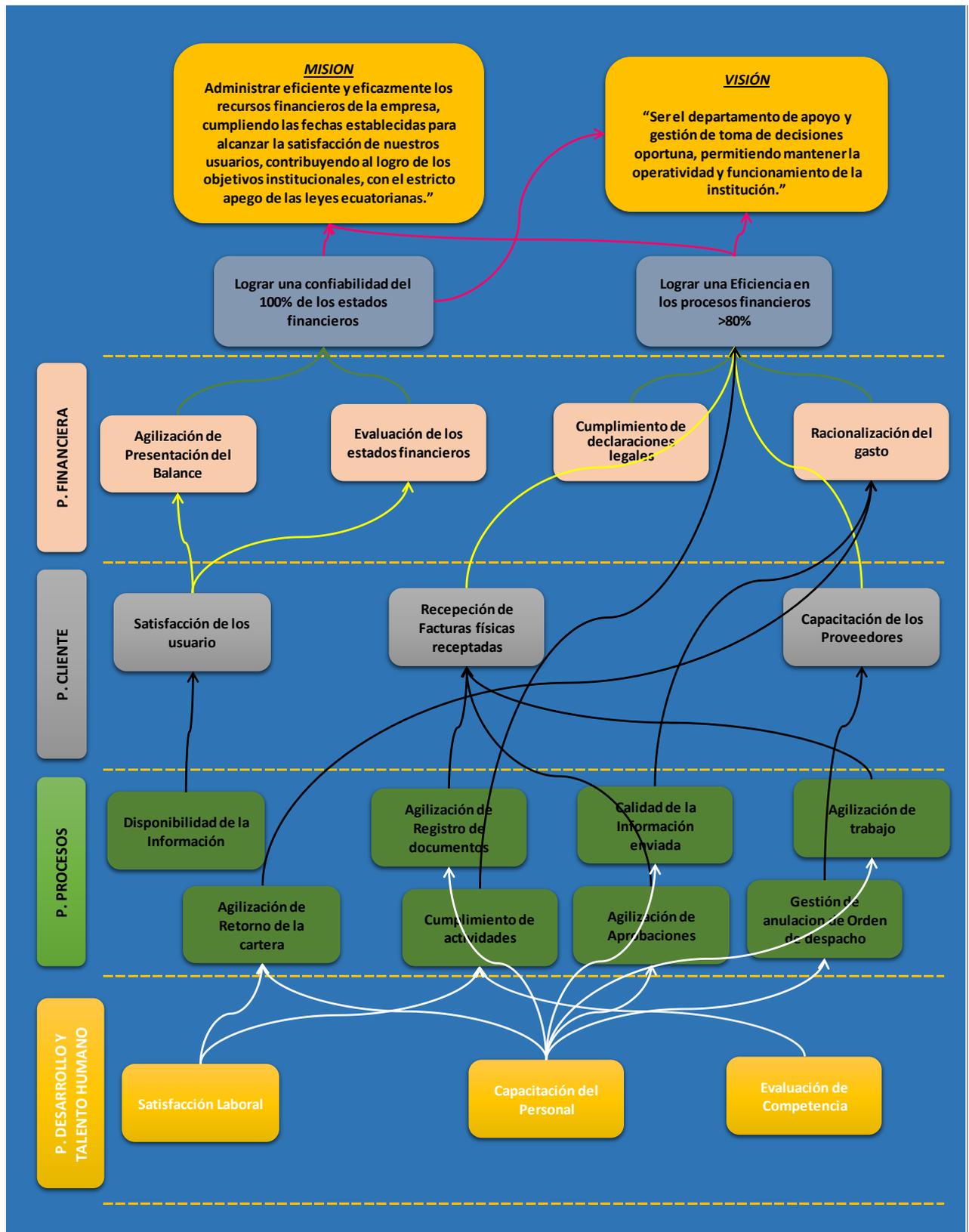


Figura 2.26 Mapa estratégico del departamento financiero

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

**Tabla 2.39 Objetivos estratégicos e indicadores**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	MÍNIMO	MÁXIMO	META	PROCESO RELACIONADO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Agilización de Presentación del Balance	Tiempo de Presentación del Balance	(tiempo real / tiempo programado)	Porcentaje	95%	100%	100%	PRESENTACIÓN DE BALANCE
	Evaluación de los estados financieros	Nivel de confiabilidad estados financieros	100% - Novedades presentadas después de la presentación	Porcentaje	98%	100%	100%	PRESENTACIÓN DE BALANCE
	Cumplimiento de las declaraciones legales	Nivel de retraso en la declaración legal	Fecha que se realizó la declaración - Fecha que se debe realizar la declaración	Tiempo	0	1	0	DECLARACIONES DE IMPUESTOS
	Racionalización del gasto	Racionalización del gasto	Costo real/ Presupuestado	Porcentaje	95%	100%	100%	PRESENTACIÓN DE BALANCE
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Satisfacción del usuario	Satisfacción del usuario	Resultado de formulario de satisfacción	Porcentaje	85%	100%	90%	FACTURACIÓN DE CLIENTE
	Recepción de Facturas físicas receptadas	Recepción de Facturas físicas receptadas	# de Facturas electrónicas/ Total de facturas recibidas	Porcentaje	10%	100%	30%	RECEPCIÓN DE FACTURAS A PROVEEDORES
	Capacitación de los Proveedores	Capacitación de los Proveedores	Número proveedores de asistentes/ Número de proveedores convocados	Porcentaje	85%	100%	90%	RECEPCIÓN DE FACTURAS A PROVEEDORES
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Disponibilidad de la Información	Tiempo promedio de recepción de información	Fecha promedio del envío de la información solicitada-Fecha promedio de la solicitud de la información	Días	0	2	1	RECEPCIÓN DE FACTURAS A PROVEEDORES
	Agilización de Retorno de la cartera	Retorno de la cartera	Fecha efectiva del cobro- (Fecha Facturación + Número de días de crédito)	Porcentaje	0	14	5	PROCESOS DE SEGUIMIENTO DE CARTERA
	Agilización de Registro de documentos	Tiempo promedio de registro de documentos	Fecha de registro en el sistema – Fecha de recepción de factura	Días	0	1	2	REGISTRO DE FACTURA A PROVEEDORES TRANSPORTISTA
	Cumplimiento de actividades	Porcentaje de actividades realizadas a tiempo	Actividades realizadas/actividades planificadas	Porcentaje	95%	100%	100%	TODOS LOS PROCESOS
	Calidad de la Información enviada	Novedades presentadas	100% - Numero de novedades.	Porcentaje	95%	100%	100%	PROCESOS DE SEGUIMIENTO DE CARTERA
	Agilización de Aprobaciones	Tiempo promedio de Aprobación	Fecha de la solicitud – Fecha de aprobación	Días	0	2	1	PROCESOS DE SEGUIMIENTO DE CARTERA
	Agilización de trabajo	Porcentaje de horas conexión	Hora de conexión en el sistema / Jornada laboral	Porcentaje	95%	1	100%	TODOS LOS PROCESOS
	Gestión de anulación de Orden de despacho	Numero de ordenes canceladas	Número de ordenes canceladas	unidad	0	5	0	ANULACIÓN DE ORDENES DE DESPACHO
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Satisfacción Laboral	Nivel satisfacción laboral	Resultados de la información	Porcentaje	95%	100%	100%	TODOS LOS PROCESOS
	Capacitación del Personal	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	Capacitaciones realizadas/ Programadas	Porcentaje	95%	100%	100%	TODOS LOS PROCESOS
	Evaluación de Competencia	Evaluación de Competencia	Resultado de la evaluación del jefe	Porcentaje	95%	100%	100%	TODOS LOS PROCESOS

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Una vez realizado el sistema de planificación, como control, se elaboró un tablero de control, donde se registran de manera mensual, cada indicador, propuesto, y se lo puede visualizar a través de los dashboard, cuya finalidad será conocer de forma general, el avance de las metas propuestas. En la sección de Apéndice B, se presenta el resultado del diseño del proyecto.

#### **2.4.4.2.8 Establecimiento de Políticas del Área Financiera**

La gerencia y jefatura financiera se debe comprometer a la Actualización y seguimiento de este Sistema de planificación y control a través del cumplimiento de la política propuesta:

*“Dar capacitación a todo el personal del departamento financiero en base a un estándar de calidad y mejora continua que permita la aplicación futura del sistema en toda la empresa. Dando cumplimiento a los objetivos de la compañía y estimulando la innovación de esta en búsqueda de incrementar la competitividad en su sector de negocios.”*

Esta Política, tiene como finalidad mejorar tanto los servicios como la gestión del departamento financiero, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes internos y externo a través de la innovación de sus procesos, garantizando la eficacia y eficiencia de las actividades de cada empleado.

Esta Política incluye:

- Revisar continuamente el sistema de planificación y control en búsqueda de mejoras.
- Difundir, los beneficios que recibe la empresa como el personal que labora en ella el mantener una buena organización del sistema planificación, para brindar un servicio de calidad.

La gerencia debe brindar disposiciones permanentes con el fin de mejorar la compañía en cuanto al manejo de los procedimientos de acorde con las actividades que se lleven en el área en donde se implementara el sistema.

#### **2.4.4.2.9 Establecimiento del Reglamento del Sistema de Planificación y Control.**

Este reglamento será para cada área involucrada con el departamento financiero lo tomen en consideración al utilizar el Sistema de planificación y control.

- I. El recurso humano que esté involucrado con actividades financieras dentro de su área debe realizar de manera adecuada y ordenada los procesos que lleva a cabo.
- II. La organización debe proporcionar al personal, los recursos necesarios para que el buen funcionamiento del sistema.
- III. Todo el personal debe llevar a cabo la mejora de sus actividades con la finalidad de brindar un servicio de calidad, sin la supervisión de una autoridad mayor.
- IV. Todo jefe o encargado del personal tiene la obligación de atender el aporte del empleador, analizar lo informado y de ser necesario informarlo al encargado del Sistema de planificación y control.
- V. Cada empleador está en la obligación de un orden y planificación de sus actividades

#### **2.4.4.2.10 Objetivos del sistema de planificación y control**

Los objetivos del sistema de planificación son los siguientes:

- Mejorar el desempeño del personal vinculado a los procesos administrativos financiero y al cumplimiento de las actividades del plan de trabajo.
- Mejorar el uso y gestión de los recursos financiero.
- Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la cada una de las áreas de la Administración Financiera.

#### **2.4.5 Establecimiento del Catálogo de procesos y subprocesos de la administración financiera.**

El principal objetivo es establecer por medio de diagramas de procesos todos los procesos y subprocesos resultantes de las actividades del departamento financiero.

Estos deben estar ordenados y clasificados tomando como base el producto a entregar. Los procesos deben estar validados a través de talleres o entrevista con los dueños de los procesos.

La metodología para el desarrollo del catálogo es la siguiente:



**Figura 2.27 Metodología del desarrollo del catálogo**

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Como se describió anteriormente en la sección 2.4.1 se comenzó con un levantamiento de datos, después con una validación mediante entrevista y talleres con cada uno de los responsables de los procesos. Posteriormente, se documentó cada proceso junto a sus subprocesos, utilizando diagramas de flujos de procesos y diagramas de proveedor – clientes, con el fin detallar lo mejor posible cada actividad realizada. El diseño y los procesos de este catálogo lo podrán observar en el APENDICE B.

#### **2.4.6 Establecimiento de indicadores del sistema de planificación y control**

En el establecimiento de los indicadores se consideró los objetivos estratégicos del departamento.

### 2.4.6.1 Diseño de indicadores

- Porcentaje facturas físicas receiptadas

**Tabla 2.40 Indicador porcentaje facturas físicas receiptadas**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje facturas físicas receiptadas	
Propósito/Utilidad: Medir el número de facturas electrónicas recibidas	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener un valor de referencia de facturas electrónicas recibidas para incrementarlo con el tiempo	
Meta: 30%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: (# de Facturas electrónicas/ Total de facturas recibidas) *100%	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del sistema latinux	
Posibles acciones correctoras: Incrementar la meta en un 10% mensualmente	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Novedades en estados financieros

**Tabla 2.41 Indicador Novedades en estados financieros**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Novedades en estados financieros	
Propósito/Utilidad: Medir la confiabilidad de los balances financieros	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es lograr tener balances financieros 100% confiables para la toma efectiva de decisiones	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: 100% - Novedades presentadas después de la presentación	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Memorándum por cada novedad encontrada en el mes posterior a la presentación del balance	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Nivel de retraso en declaraciones legales

**Tabla 2.42 Indicador Nivel de retraso en declaraciones legales**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Nivel de retraso en declaraciones legales	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo de en qué se presentan las declaraciones legales	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es busca cumplir con los plazos de entrega definidos, para evitar sanciones	
Meta: Presentar en los primero 10 días de cada mes	
Unidad: Tiempo	
Fórmula: Fecha que se realizó la declaración - Fecha que se debe realizar la declaración	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Portales de los organismos legales	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiero	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Racionalización del gasto

**Tabla 2.43 Indicador Racionalización del gasto**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Racionalización del gasto	
Propósito/Utilidad: Medir el valor monetario utilizado para la planificación de actividades del departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener una visibilidad del gasto del departamento con el fin de disminuirlo	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Costo real} / \text{Presupuestado}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de un análisis financiero de gastos del departamento	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Nivel de satisfacción del cliente

**Tabla 2.44 Indicador Nivel de satisfacción del cliente**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Nivel de satisfacción del cliente	
Propósito/Utilidad: Medir el nivel de servicio que presta el departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es conocer la calidad del servicio que presta el departamento a sus clientes interno y externos	
Meta: 90%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Promedio de las encuestas	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Formulario de satisfacción al cliente	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Número capacitaciones a Proveedores

**Tabla 2.45 Indicador Número capacitaciones a Proveedores**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Numero capacitaciones a Proveedores	
Propósito/Utilidad: Medir el nivel de servicio que presta el departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es aumentar el número de proveedores que facturen de forma electrónica	
Meta: 90%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Número proveedores de asistentes} / \text{Número de proveedores convocados}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de la plataforma de teams	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerentes financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Tiempo promedio de recepción de información

**Tabla 2.46 Indicador Tiempo promedio de recepción de información**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de recepción de información	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo de envío de información entre departamentos	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener una visualización del tiempo de información para tomar acciones correctivas	
Meta: 1 día	
Unidad: Días	
Fórmula: Fecha promedio del envío de la información solicitada-Fecha promedio de la solicitud de la información	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: tomar una muestra del número total de solicitudes de información	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Retorno de la cartera

**Tabla 2.47 Indicador Retorno de la cartera**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Retorno de la cartera	
Propósito/Utilidad: Visualizar el nivel de retorno de cartera	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de retorno de cartera	
Meta: 5 días	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Fecha efectiva del cobro- (Fecha Facturación + Número de días de crédito)	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del reporte de seguimiento de cartera	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Analista de cuentas por cobrar	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Tiempo promedio de registro de documentos

**Tabla 2.48 Indicador Tiempo promedio de registro de documentos**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de registro de documentos	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo que toma el registro de documentos	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de registro de documento para poder llevar una mejor contabilidad	
Meta: 2 día	
Unidad: Días	
Fórmula: Fecha de registro en el sistema – Fecha de recepción de factura	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: tomar una muestra del número total de documentos	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Auxiliar financiera	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Porcentaje de actividades realizadas a tiempo

**Tabla 2.49 Indicador Porcentaje de actividades realizadas a tiempo**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje de actividades realizadas a tiempo	
Propósito/Utilidad: Medir la proporción de actividades que se completan en tiempo especificado	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es mejorar el tiempo de realización de las actividades planificadas.	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades planificadas}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de las actividades planificadas en planner	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Novedades presentadas en la información

**Tabla 2.50 Indicador Novedades presentadas en la información**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Novedades presentadas en la información	
Propósito/Utilidad: Medir el número novedades en la información presentadas	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el número de novedades presentadas en la información.	
Meta: 100%	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: 100% - Numero de novedades.	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del número de correo con la notificación de la novedad	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Tiempo promedio de Aprobación

**Tabla 2.51 Indicador Tiempo promedio de Aprobación**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de Aprobación	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo que toman las aprobaciones de los procesos financieros.	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de aprobaciones	
Meta: 1	
Unidad: Días	
Fórmula: Fecha de la solicitud – Fecha de aprobación	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Se usará una muestra del historial de correo.	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Porcentaje de horas conexión

**Tabla 2.52 Indicador Porcentaje de horas conexión**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje de horas conexión	
Propósito/Utilidad: Conocer el tiempo de conexión del personal financiero	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de conexión del personal financiero.	
Meta: 100%	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: (Hora de conexión en el sistema / Jornada laboral) *100%	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de un informe en el sistema latinux	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Número de ordenes canceladas

**Tabla 2.53 Indicador Número de ordenes canceladas**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Número de ordenes canceladas	
Propósito/Utilidad: Medir el número de ordenes canceladas	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el número de ordenes canceladas	
Meta: 0	
Unidad: Unidad	
Fórmula: Numero de ordenes canceladas	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Se obtendrá por medio del sistema latinux	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Analista de cuentas por cobrar	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Nivel satisfacción laboral

**Tabla 2.54 Indicador Nivel satisfacción laboral**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Nivel satisfacción laboral	
Propósito/Utilidad: Medir el nivel de satisfacción laboral del departamento financiero	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es mantener al personal dentro de la organización	
Meta: 100%	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: Promedio de las encuestas	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de un formulario de satisfacción laboral.	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones

**Tabla 2.55 Indicador Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	
Propósito/Utilidad: Dar seguimiento a las capacitaciones del personal	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es mantener al personal de capacitado.	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones Programadas}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Por medio de la asistencia a los cursos en el intranet	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

- Evaluación de Competencia

**Tabla 2.56 Indicador Evaluación de Competencia**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Evaluación de Competencia	
Propósito/Utilidad: Medir las competencias del personal financiero	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es conocer las capacidades y competencias del personal a cargo	
Meta: 100%	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: Promedio de las encuestas	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de una evaluación realizada por el jefe inmediato	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2022

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADO Y ANÁLISIS

### 3.1 Nivel de cumplimiento de objetivos

El levantamiento de información, del departamento financiero y las áreas que intervienen en sus procesos se cumplió satisfactoriamente; ya que existió la predisposición de todo el personal para la obtención y revisión de los datos. Todo esto permitió conocer el desarrollo de sus actividades, a pesar de la modalidad de trabajo actual; con lo cual se pudo aplicar las herramientas y técnicas adecuada para diagnosticar la situación inicial. Además, una vez obtenida la información de logro establecer objetivos para el área y categorizar los mapas de procesos. Permitted descubrir los desperdicios en los procesos, las fábricas ocultas y las fortalezas para atacar estos problemas. Utilizando las herramientas tecnológicas disponibles del cliente, se logró mejorar los procesos y crear un sistema de planificación y control acorde a sus requerimientos. El desarrollo de los indicadores está enfocado acorde los objetivos estratégicos y a las actividades financieras de la organización, dando información para la toma oportuna de decisiones a futuro

### 3.2 Resultado del Diseño

Al diseñar los procesos y al eliminar las fábricas ocultas, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas como son Microsoft Flow y Excel. Se busca disminuir los tiempos de ejecución de las actividades que no agregan valor a los subprocesos del departamento financiero. Esta reducción es diferente para cada personal del área, debido a que hubo algunos procesos financieros afectos, en la tabla 3.1 se muestra la disminución de horas. Por ejemplo: Una operaria tiene un gran número de actividades en las cuales debe realizar un seguimiento a cada cliente, por lo tanto, el aplicativo va a disminuir la carga laboral. De forma general, se busca la reducción en 7.71% de las horas de trabajo mensuales.

**Tabla 3.1 Disminución de horas de trabajo**

Resultados			
Personal	Actual[h]	Propuesto[h]	Disminución [%]
P1	160	148.90	-7%
P2	160	154.17	-4%
P3	160	151.50	-5%
P4	160	136.08	-15%
P5	160	146.58	-8.39%
Global	160	147.66	-7.71%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

Con el mapeo de procesos, el establecimiento de indicadores de gestión y la definición de los dueños del proceso se espera aumentar el nivel de madures de los procesos a un 80% como se observar en la Tabla 3.2: Nivel de madures de procesos con rediseño.

**Tabla 3.2 Nivel de madurez de procesos con rediseño**

NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS													
Cod.	Procesos	Aspectos a Evaluar										PUNTAJACIÓN	NIVEL DE MADUREZ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Definido	Con Dueño	Dueño con competencias	Con actores completos	Mapeado	Difundido	Con políticas y Procedimientos	Con formatos	Con indicadores de Gestión	Todos los procesos son ejecutados a tiempo		
C4-01	PAGOS A PROVEEDORES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
C4-02	FACTURACIÓN A CLIENTES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-01	ASIENTOS CONTABLES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-02	DECLARACION DE IMPUESTOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-03	RECURSOS HUMANOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-04	PROVISION DE RECURSOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-05	SERVICIOS GENERALES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%
A4-06	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	8	80%

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

### 3.3 Análisis del sistema de planificación y control

Utilizando la metodología del Balanced ScoreCard se logró establecer una misión y visión del departamento financiera y usando la metodología de gestión por procesos se obtuvo una visión general de todo el proceso; ya con esto se logró establecer un mapa estratégico que definan los objetivos de la empresa en base a 4 perspectivas: Financiera, clientes, procesos y aprendizaje. A partir de estos 2 enfoques se consiguió establecer un el sistema de planificar basado en los objetivos principales del área y los productos que

brinda. Para el control se logró establecer indicadores que cumplan con las necesidades del cliente, de diagnosticar de forma constante el sistema financiero de la organización. Todo esto se lo va a poder manejar desde un solo aplicativo de Excel, el cual será el control de mando integral. El diseño de esta aplicación se lo puedo observar en el APENDICE A.

### **3.4 Análisis del catálogo de procesos**

Se logro diseñar un catálogo de procesos y subprocesos, detallando el flujo de procesos, la entrada y salida de requerimiento o información mediante la utilización diagramas flujo y proveedor – cliente respectivamente. Este documento va a permitir la comunicación efectividad de las actividades del departamento financiero con todas las demás áreas involucradas y esto permitirá a mediano y largo plazo mejorar la ejecución de los procesos. Además, se logrará mantener un registro a través del tiempo de todos lo cambio que se vayan realizado a los subprocesos y los nuevos procesos que se implemente y con las políticas propuestas se la mejora continua de cada tarea

### **3.5 Análisis Costo – Beneficios**

El diseño realizado emplea los recursos disponibles y las restricciones de la empresa. Tomado esto como punto de partida se utilizó las herramientas de Microsoft Office, para la creación de aplicativos que facilitan las actividades de ciertos procesos financieros. Los costos asociados al proyecto son las horas de trabajo utilizadas por el personal financiero para el diseño del Sistema de Planificación y Control y de las herramientas aplicadas, en la Tabla 3.3: Costo del diseño y capacitación del SPC, se observa el costo total de \$243.20. El valor total es el resultado de la comparación al ahorro de 740 horas de anuales de trabajo, que equivale a un costo de oportunidad de \$2,712.54 anuales.

**Tabla 3.3 Costo del diseño y capacitación del SPC**

<b>COSTO</b>	<b>dólares x Hora</b>	<b>Total</b>
<b>Diseño del sistema</b>	10h \$12.16	\$ 121.60
<b>Capacitación</b>	10h \$12.16	\$ 121.60
<b>Total</b>		<b>\$ 243.20</b>

Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- ✓ Se utilizaron y aprovecharon de mejor forma las herramientas que posee el área financiera, dando resultados satisfactorios al identificar y evaluar cada uno de los subprocesos que se llevan a cabo y a su vez permitiendo proponer mejoras.
- ✓ El tablero permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.
- ✓ Gracias a la automatización, los tiempos de seguimiento del correo electrónico se reducen en un 50%.
- ✓ Con la implementación de herramientas ofimáticas se logró eliminar actividades y reducir 8 horas al mes.
- ✓ Con el diseño del Sistema de Planificación y Control y su estrategia propuesta, permitirá mantener el liderazgo con respecto a otras áreas y generar valor para la empresa con el fin de lograr lo que esperan los propietarios.

### 4.2 Recomendaciones

- ✓ Aplicar las metodologías usadas en el presente proyecto, en otras áreas de la empresa y sea de guía para otros procesos internos de la empresa a efectos de una mejora continua.
- ✓ Con la implementación de indicadores y el cumplimiento del monitoreo del mismo, el departamento está listo, para que se realicen proyectos de mejora en la gestión de procesos como cartera, calidad, etc.

- ✓ Para una mayor respuesta favorable, a las medidas propuestas es necesario someter al personal financiero a capacitaciones, que de manera directa elevará los índices de satisfacción e indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos.
- ✓ Se recomienda que se desarrollen más estudios de tiempo de los procesos para que tenga mayor confiabilidad la información.
- ✓ Revisar cada cierto periodo de tiempo el estado de los procesos y actualizarlos de ser necesario; con la finalidad de mantener una mejora continuamente.
- ✓ Difundir la estrategia a las demás áreas, para que conozcan los objetivos del área e internamente, pueda existir una retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

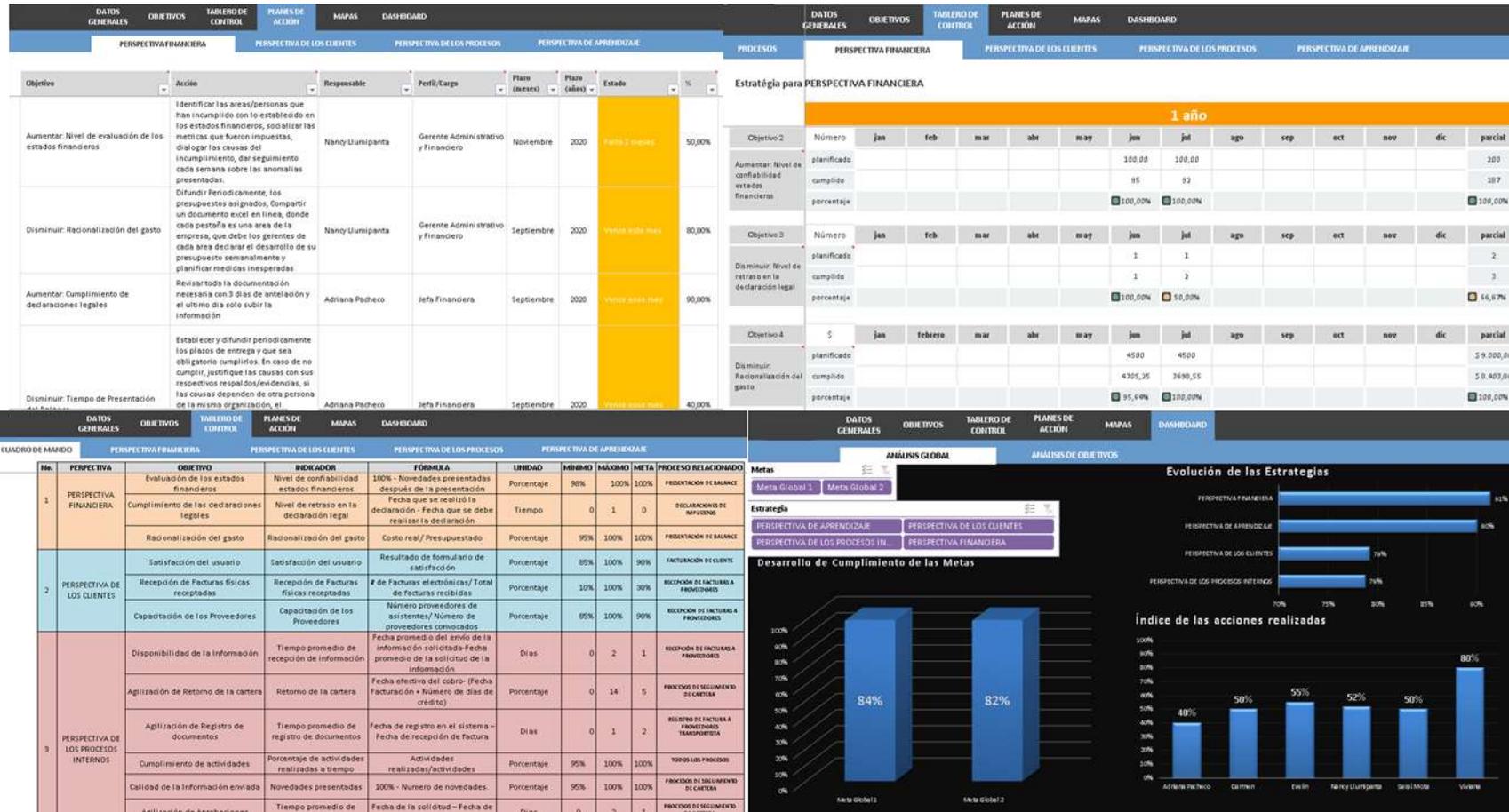
# BIBLIOGRAFÍA

- Cepal. (2 de JULIO de 2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Ingeniero Hugo. (18 de febrero de 2011). *MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL*. Obtenido de <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/02/el-balanced-scorecard.html>
- Jaime Ortega. (2015). *UNIVERSIDAD CARLO III DE MADRID*. Obtenido de <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Planificacion.pdf>
- Kaplan, R. S., & David P. Norton. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion.
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (1 de Diciembre de 2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es).
- Peterka, & Peter. (3 de Agosto de 2008). *Six Sigma*. Obtenido de <https://www.sixsigmaespanol.com/lean-six-sigma-articles/design-for-six-sigma/>
- STAFF. (10 de Diciembre de 2012). *Six Sigma Daily*. Obtenido de <https://www.sixsigmadaily.com/what-is-dmadv/>
- Susana Pepper Bergholz. (11 de Mayo de 2011). *Revista Biomédica Revisada por Pares*. Obtenido de Revista Biomédica Revisada por Pares: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>

# APÉNDICES

## APÉNDICE 1

### Sistema de Planificación y Control de teletrabajo



Elaborado por: Miguel Briones y José Franco, 2020

# APÉNDICE 2

## CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS DE LA TSP

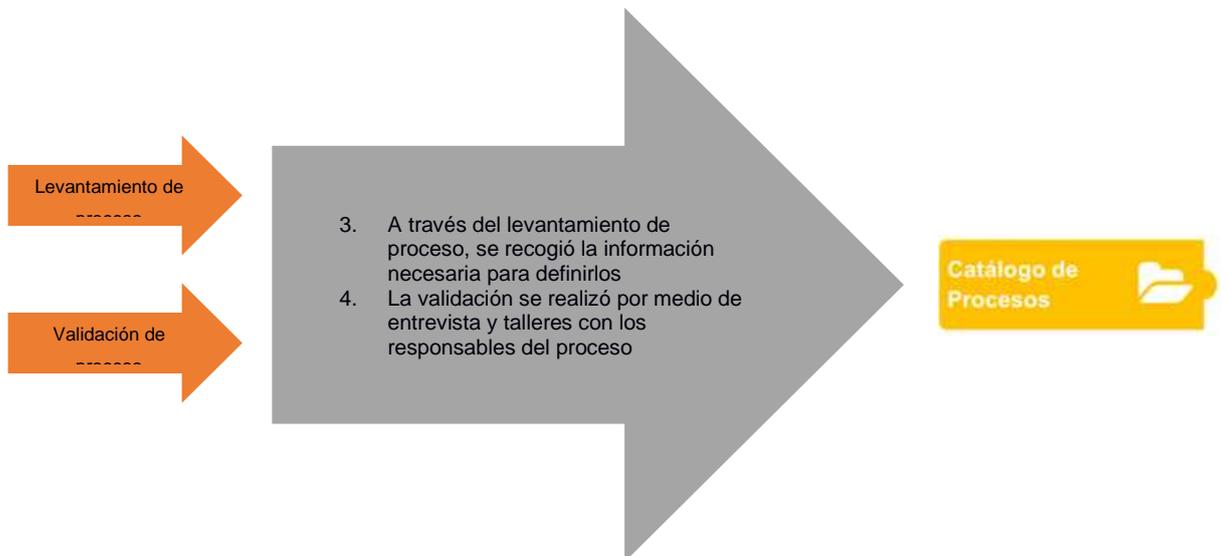
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

# CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

## 1. OBJETIVO

Establecer por medio de diagramas de procesos todos los productos y subproductos resultantes de las actividades del departamento financiero. Estos deben estar ordenados y clasificados tomando como base el producto a entregar. Los procesos deben estar validados a través de talleres o entrevista con los dueños de los procesos.

## 2. METODOLOGIA DE DESARROLLO



### **3. TIPOS DE PROCESOS**

Los procesos se clasifican en tipo según en su aporte al producto final. Pueden ser estratégicos, claves y de apoyo.

#### **Macro Proceso**

- Es el conjunto de procesos relacionados con un objetivo en común

#### **Proceso**

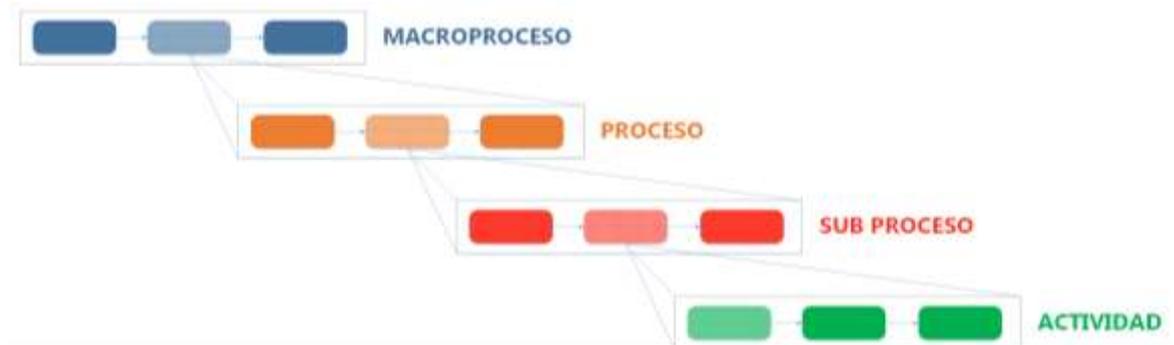
- Es un conjunto de actividades con un orden específico y lógico, estas son ejecutadas para dar un insumo en el producto solicitado

#### **Sub-Proceso**

- Son actividades agrupadas bien definidas en un proceso, estos permiten identificar actividades con una misma naturaleza en un proceso

#### **3.1 Estructura jerarquía de procesos por su nivel de complejidad**

La estructura jerarquía de los procesos se encuentra de la siguiente manera según su peso, en el nivel inferior se encuentran las actividades:



**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

**4. MACRO MAPA DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

A partir de la información recolectadas y validando por medio de reuniones y entrevista. Se propone el siguiente mapa de procesos para el departamento financiero, en él se pueden observar los diferentes procesos y subprocesos del área financiera y de que tipo son:



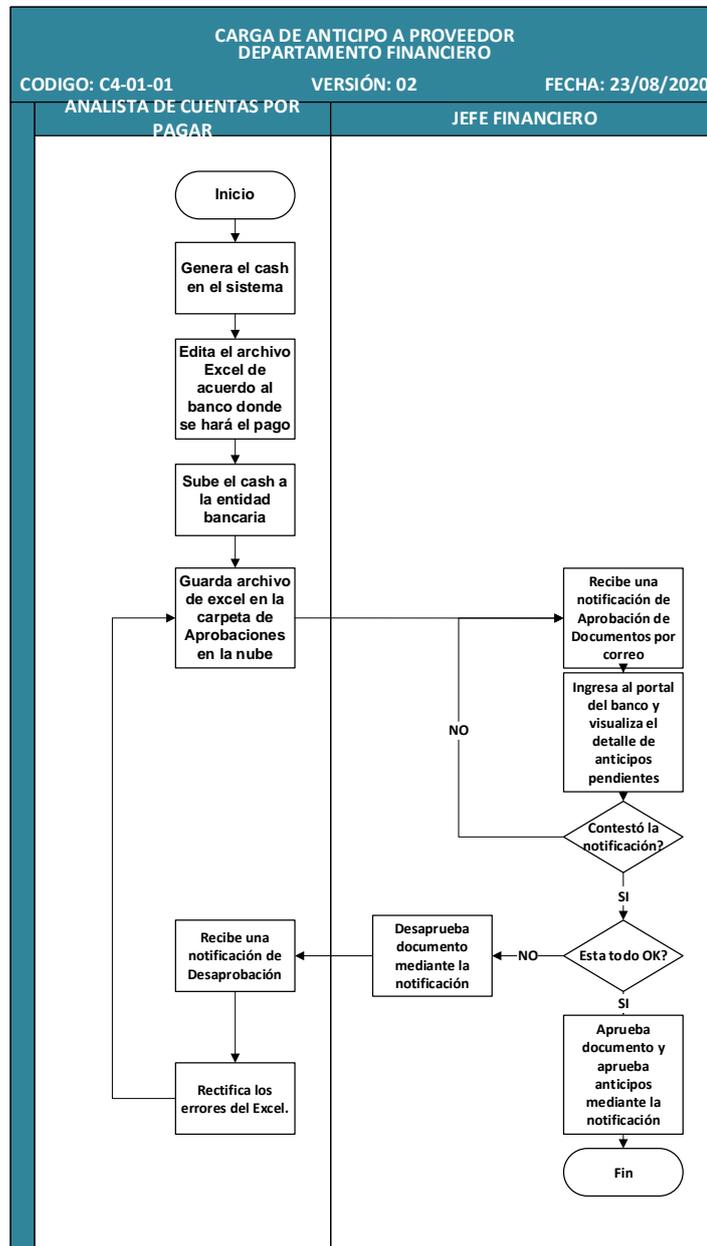
## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

A continuación, se detallan los diagramas de flujos procesos y diagramas proveedor – cliente de cada subproceso

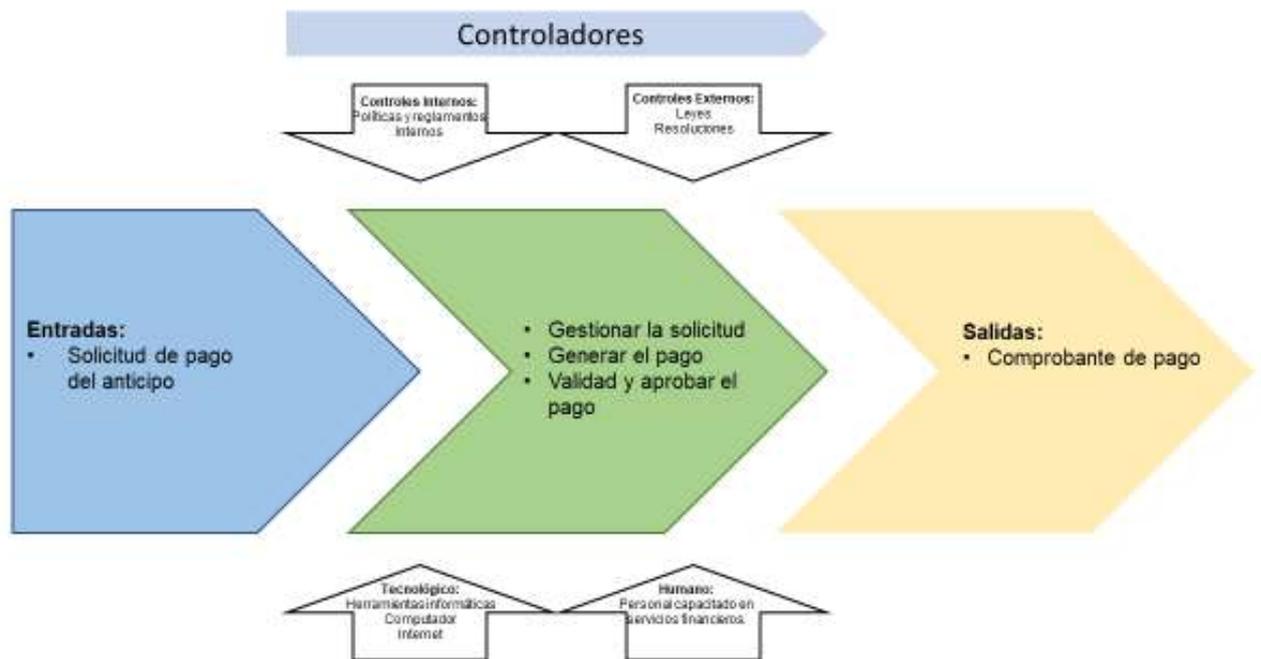
### C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

#### Diagrama de Flujo de procesos



### Diagrama de Proveedor - Clientes

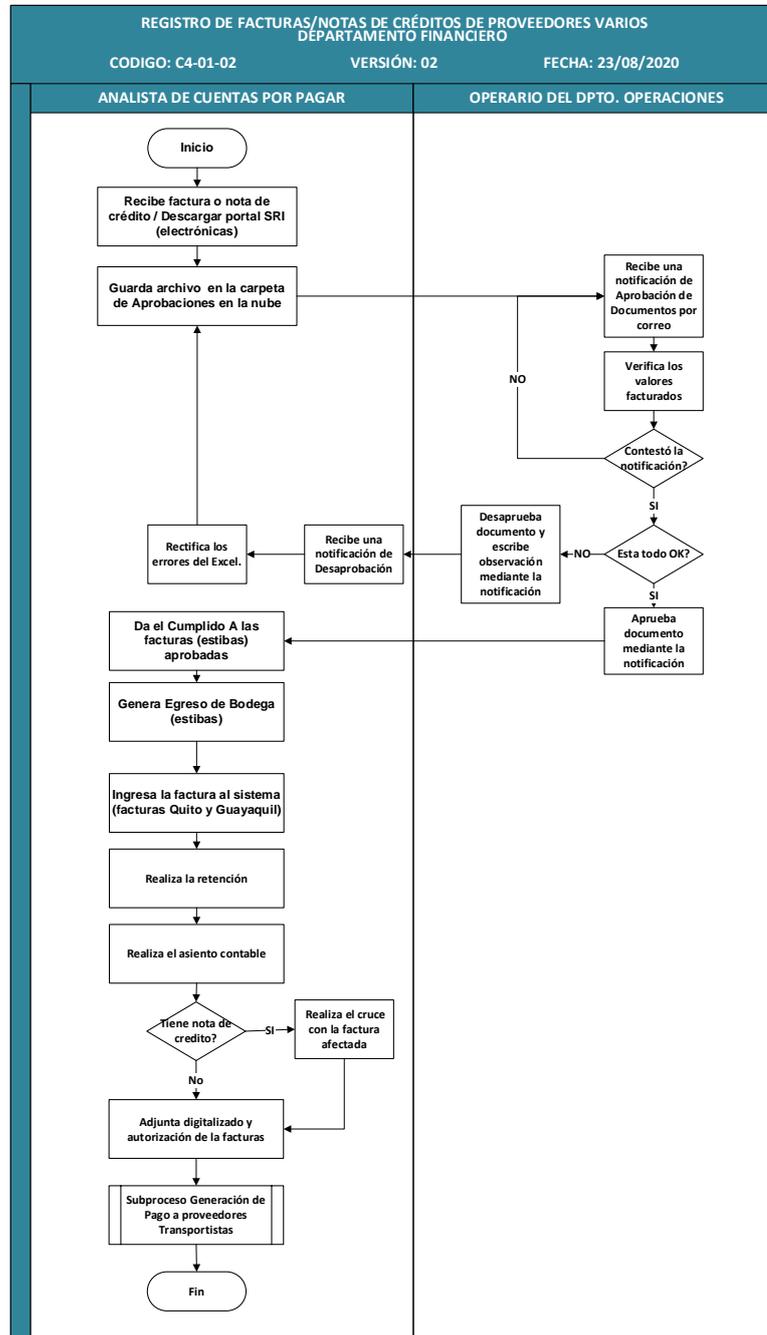


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

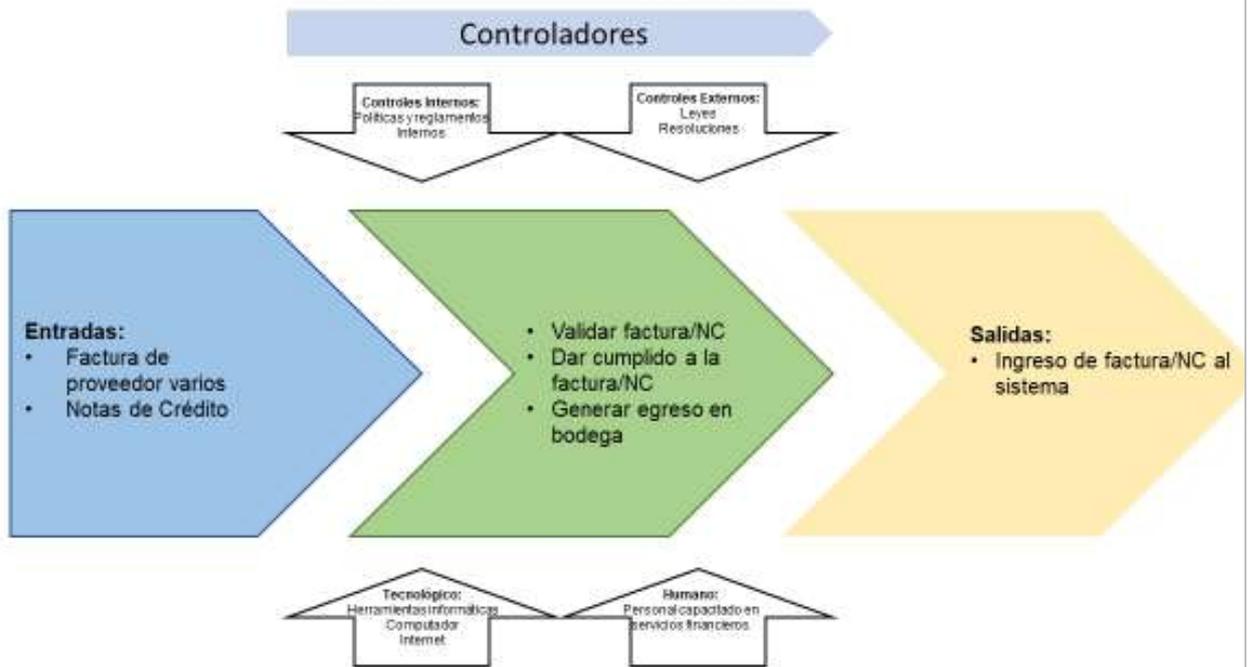
**C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

### Diagrama de Flujo de procesos



## Diagrama de Proveedor - Clientes

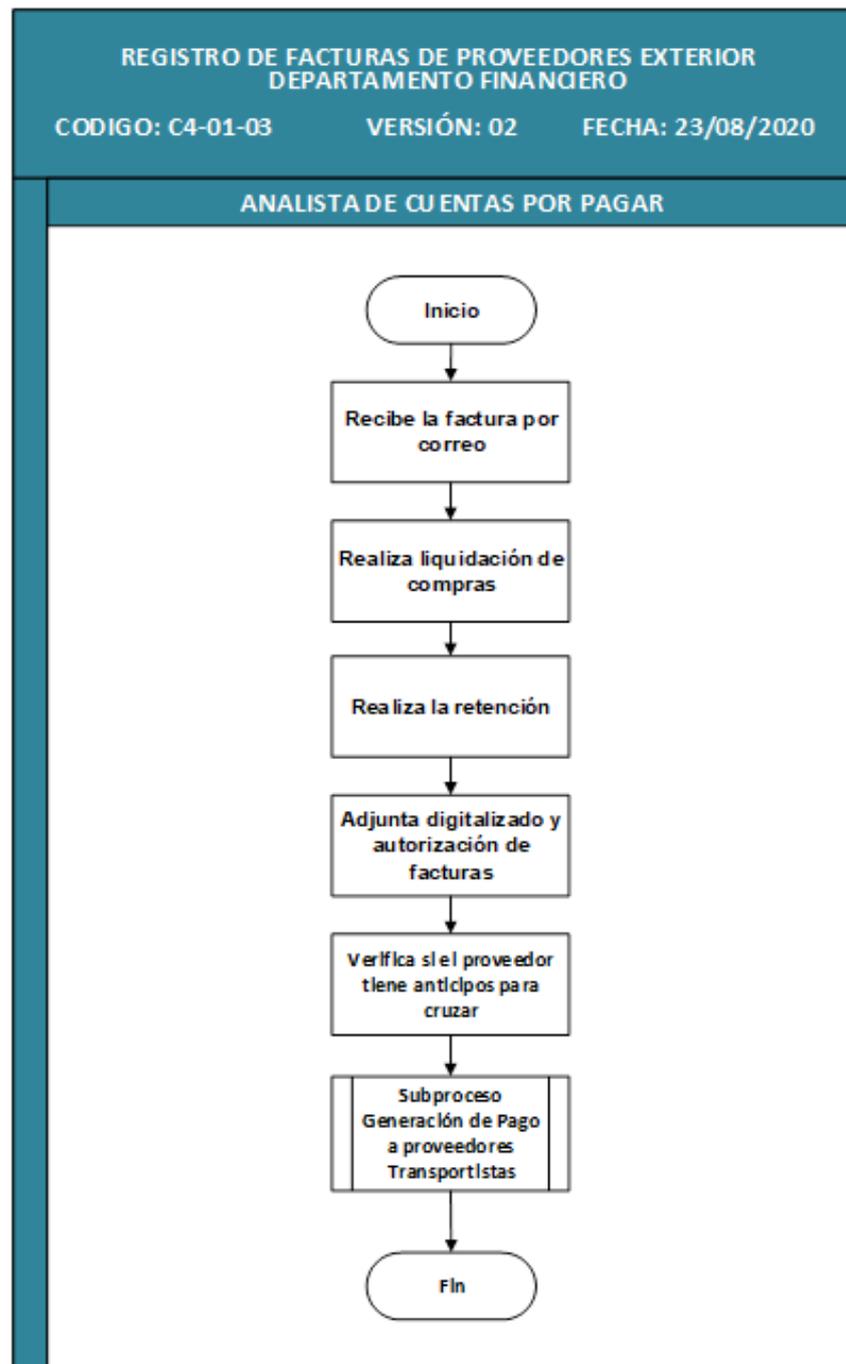


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

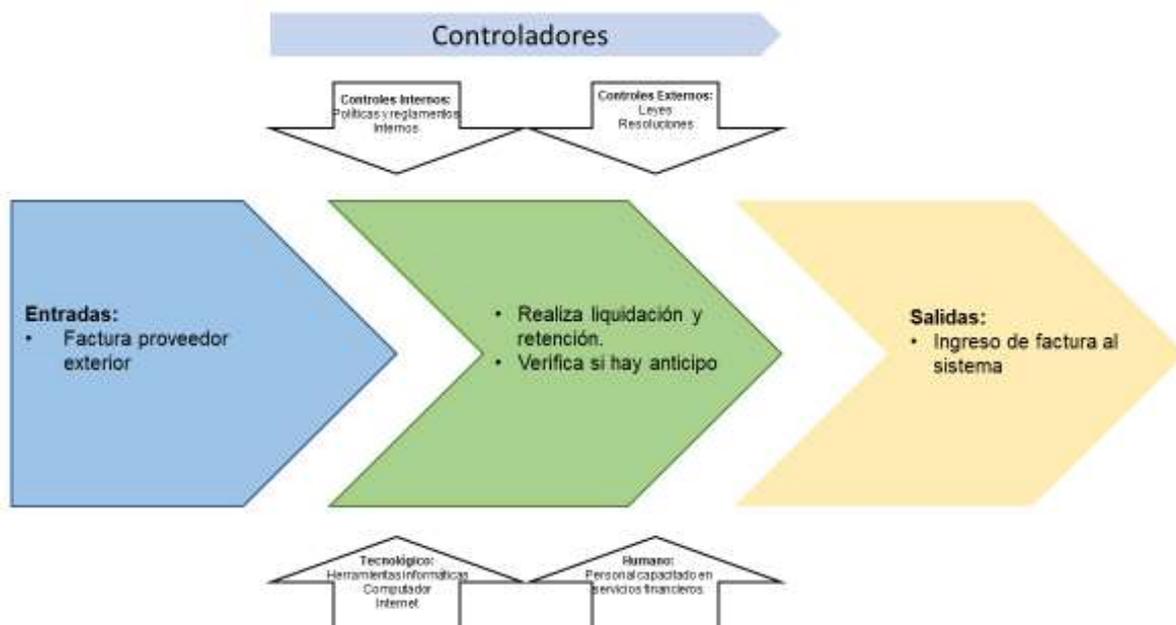
**C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

### Diagrama de flujo de procesos



### Diagrama de proveedor - cliente

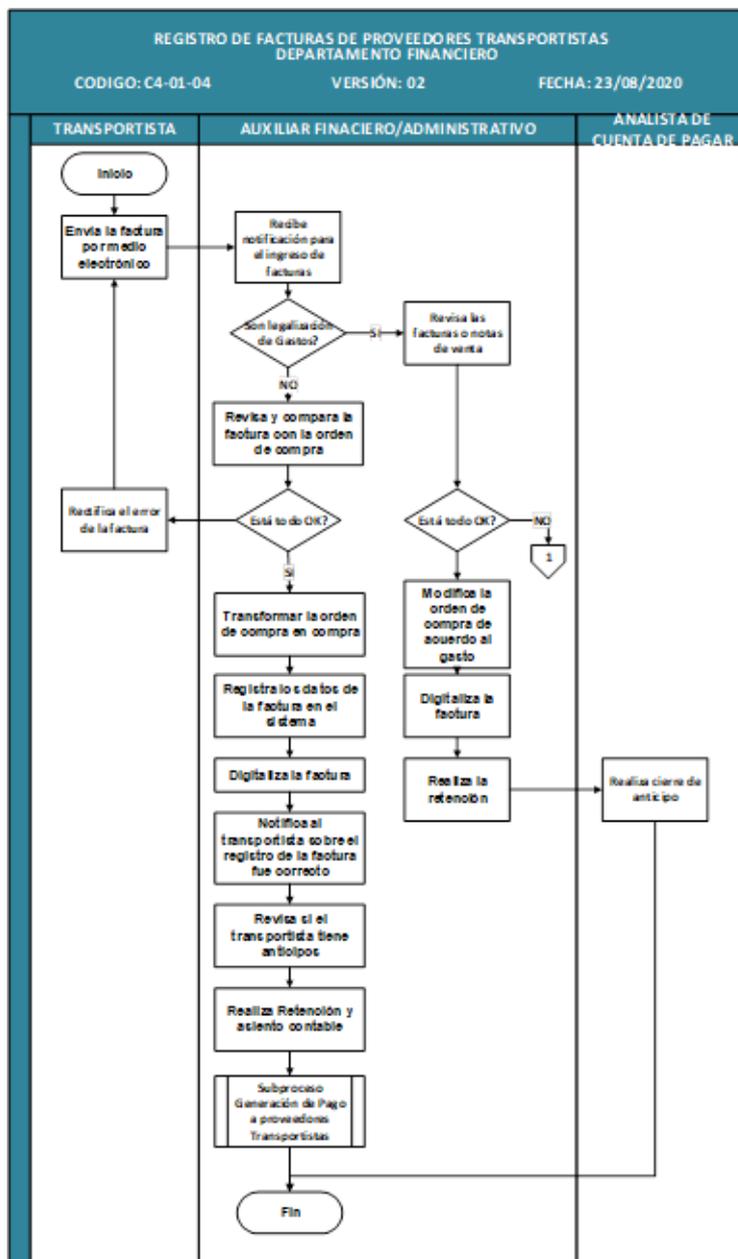


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

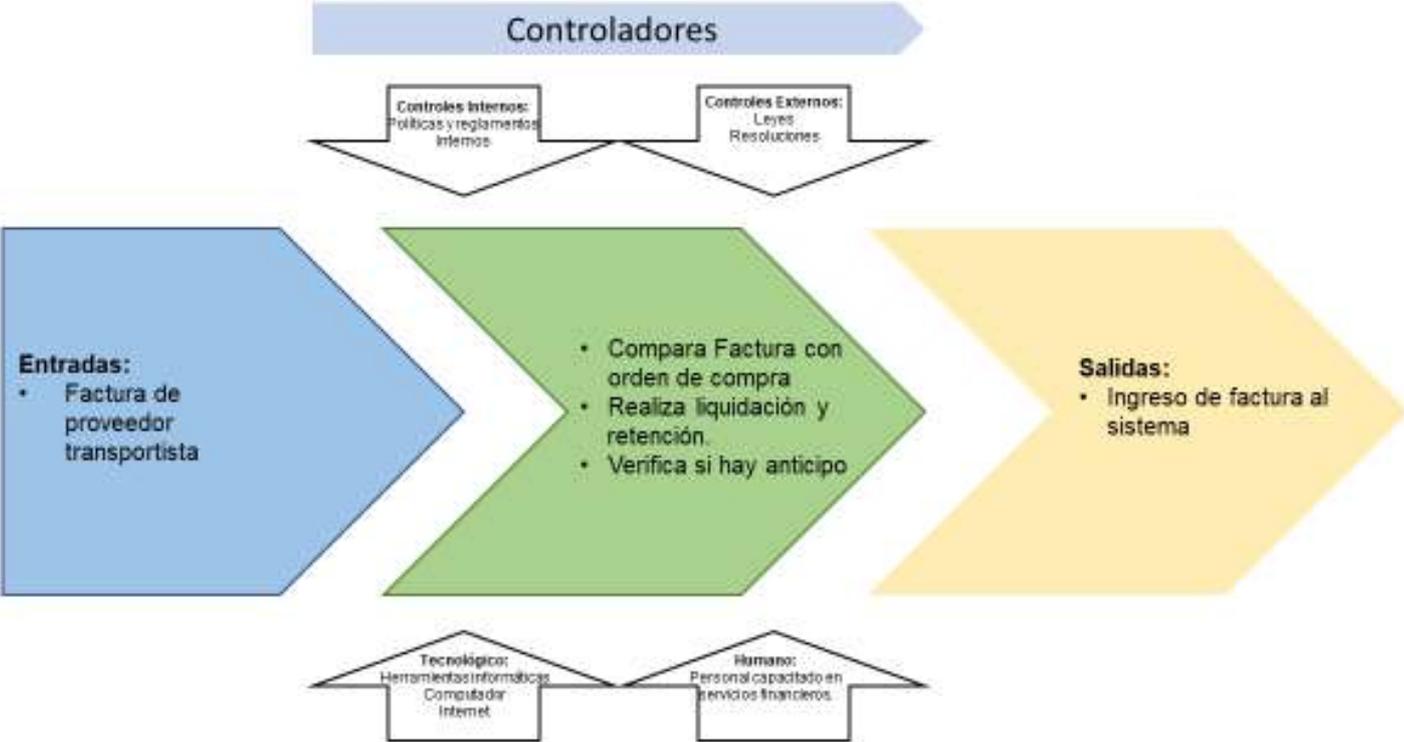
**C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES**

**Dueño del proceso:** Auxiliar financiero

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor - Cliente**

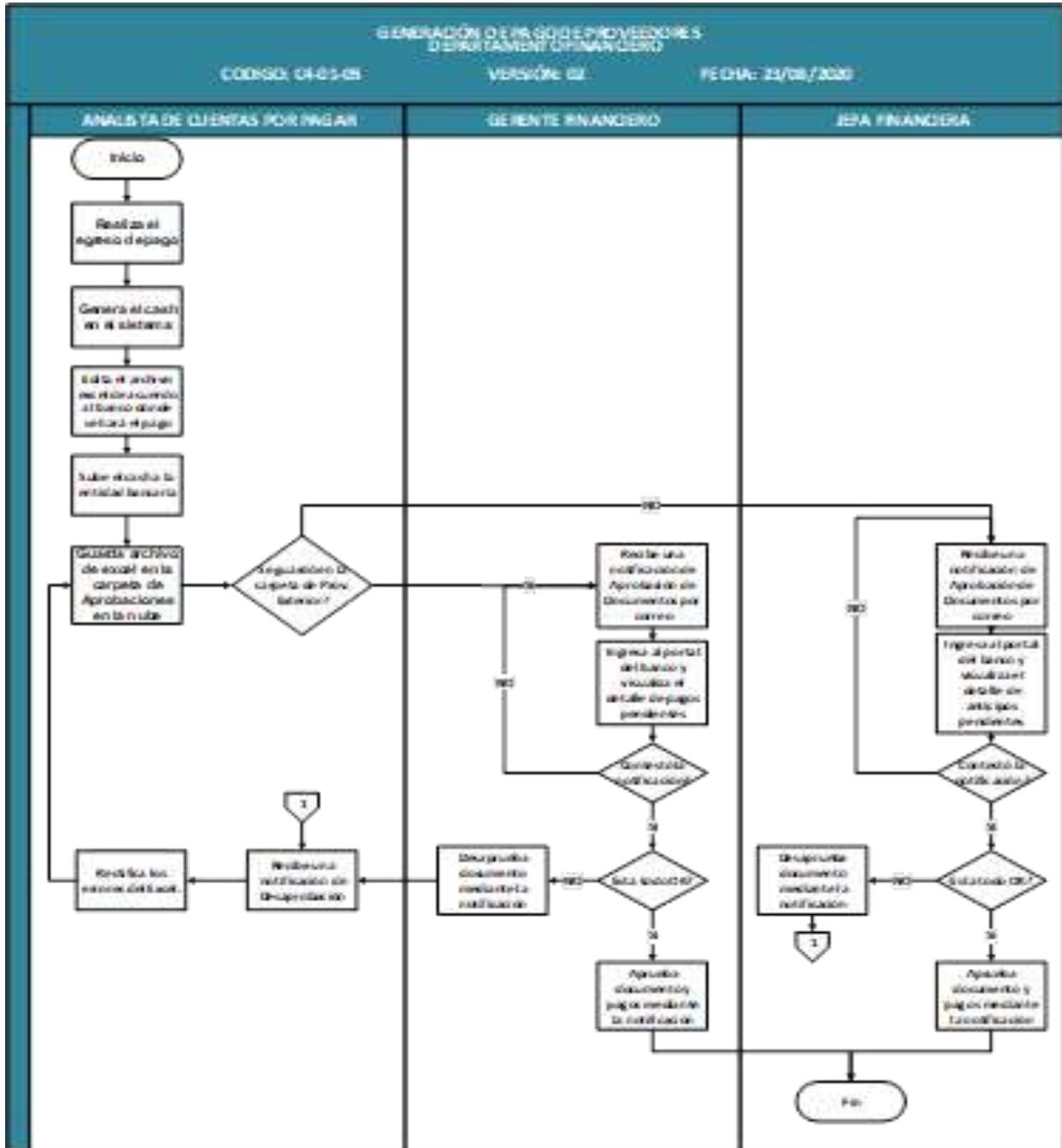


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

**Diagrama de flujo de procesos**



**Diagrama de Proveedor - Cliente**

## Controladores

Controles Internos:  
Políticas y reglamentos  
Internos

Controles Externos:  
Leyes  
Resoluciones

### Entradas:

- Factura ingresada en el sistema

- Gestionar la solicitud
- Generar el pago
- Validar y aprobar el pago

### Salidas:

- Generación de pago

Tecnológico:  
Herramientas Informáticas  
Computador  
Internet

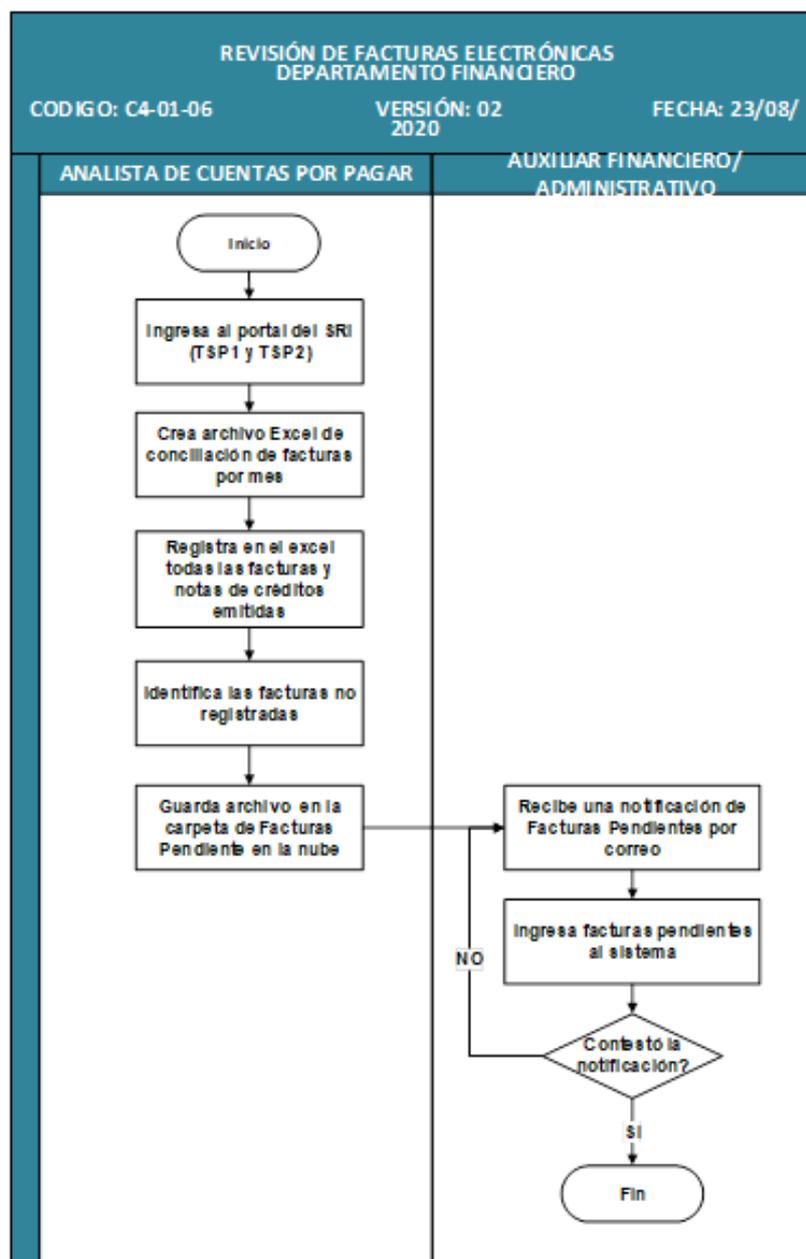
Humano:  
Personal capacitado en  
servicios financieros.

## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

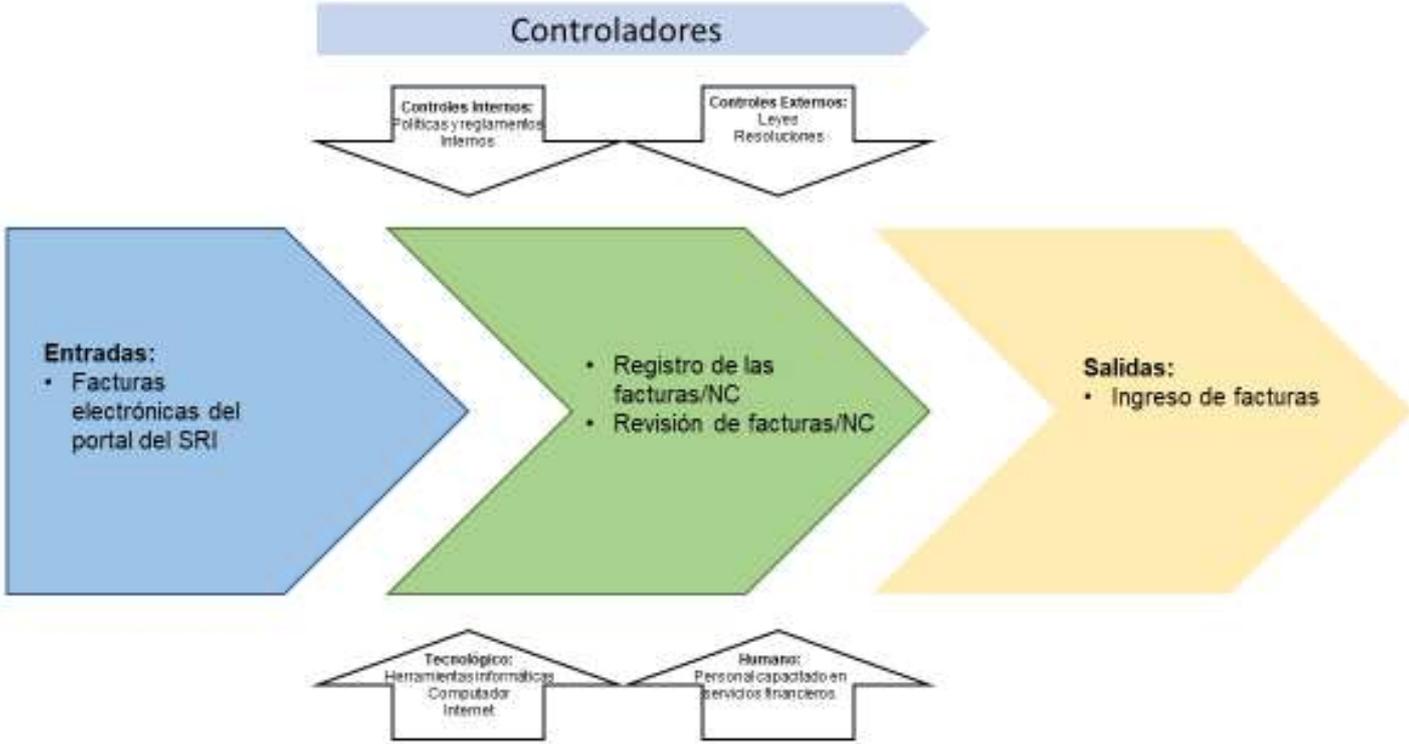
**C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por cobrar.

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor - Cliente**

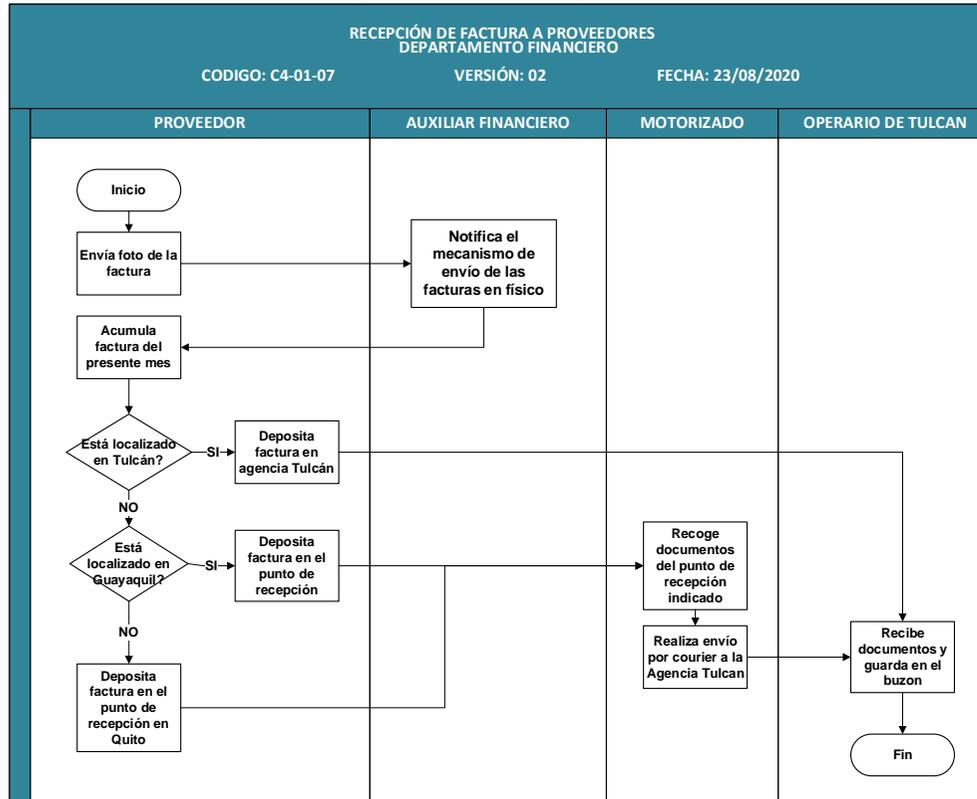


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

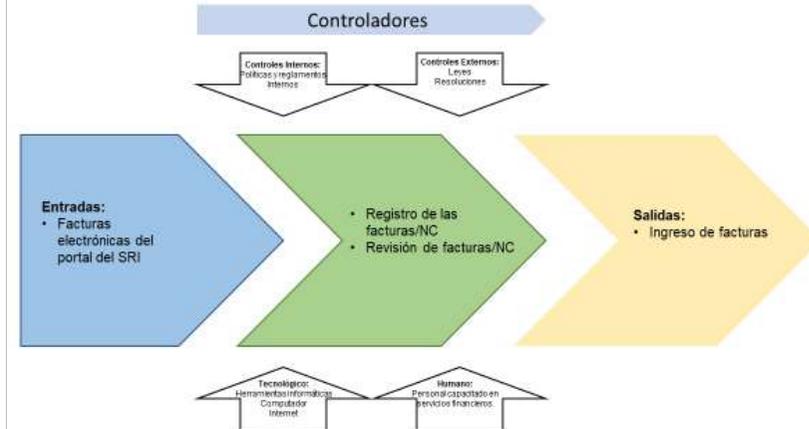
### C4-01. PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

**Dueño del proceso:** Auxiliar financiero

#### Diagrama de flujo de procesos



#### Diagrama de Proveedor - Cliente

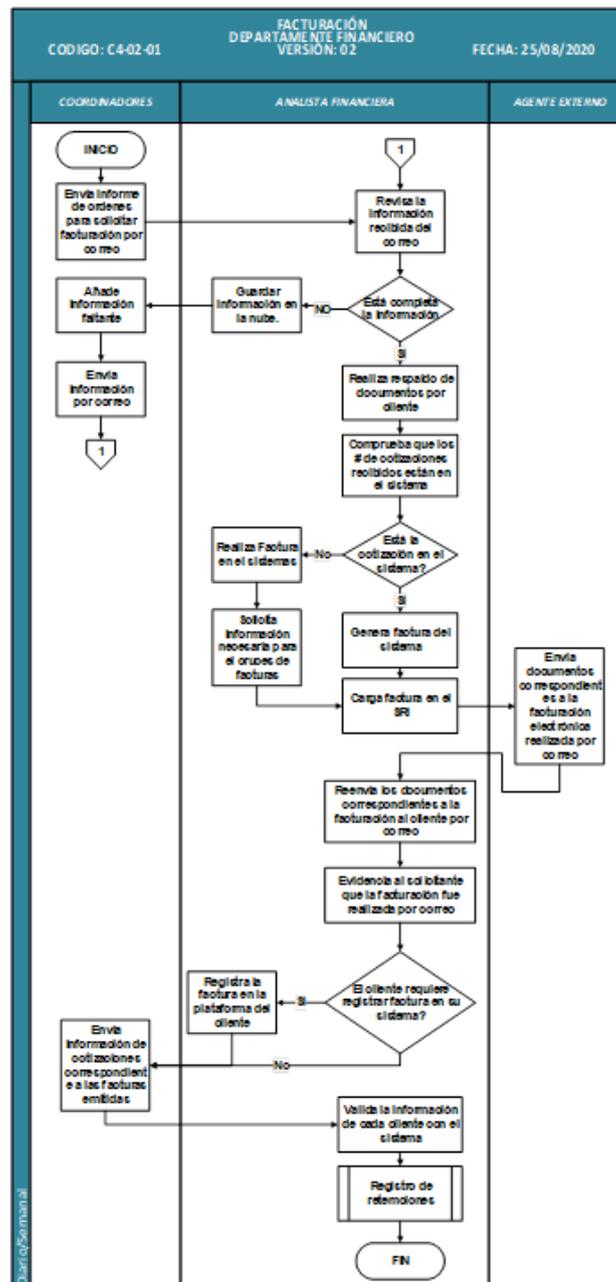


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

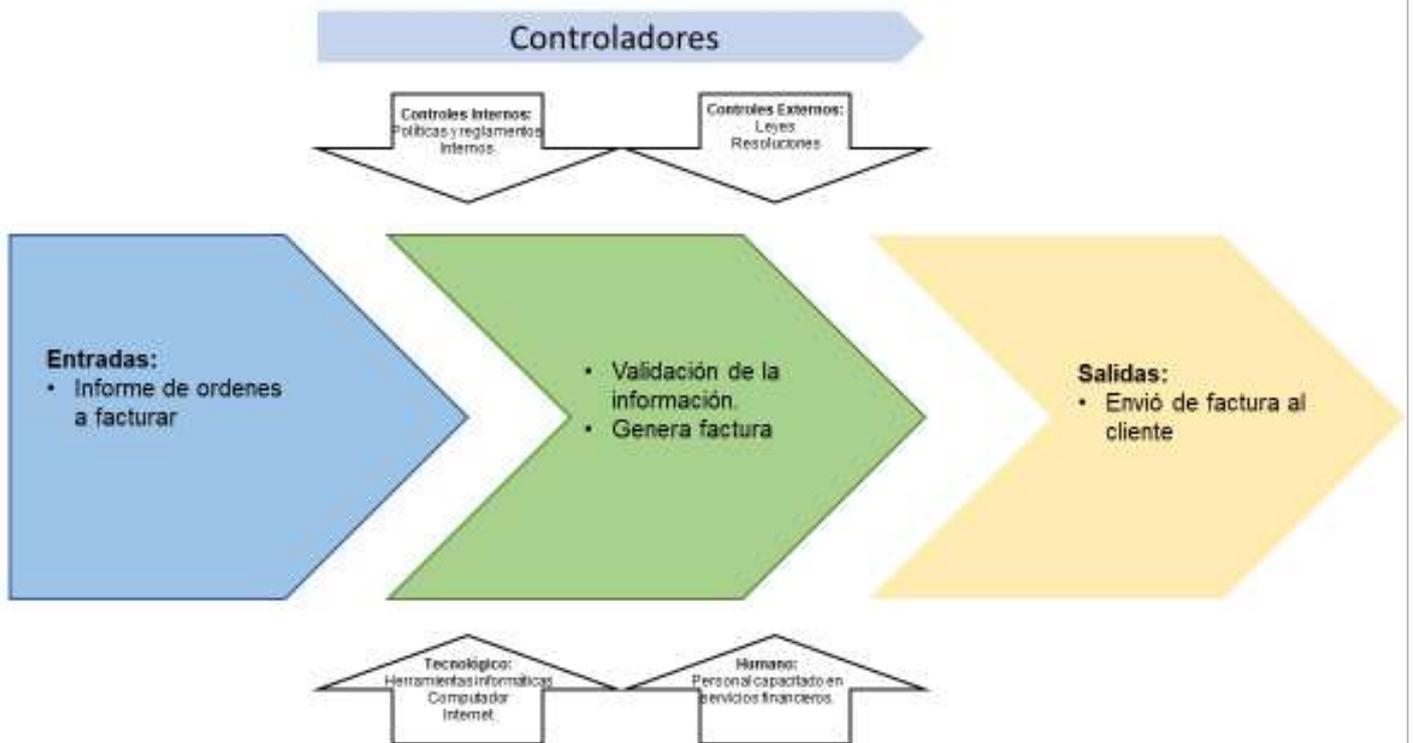
**C4-02. PROCESO: FACTURACIÓN A CLIENTES**

**Dueño del proceso:**  
Analista financiera de cuentas por cobrar

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



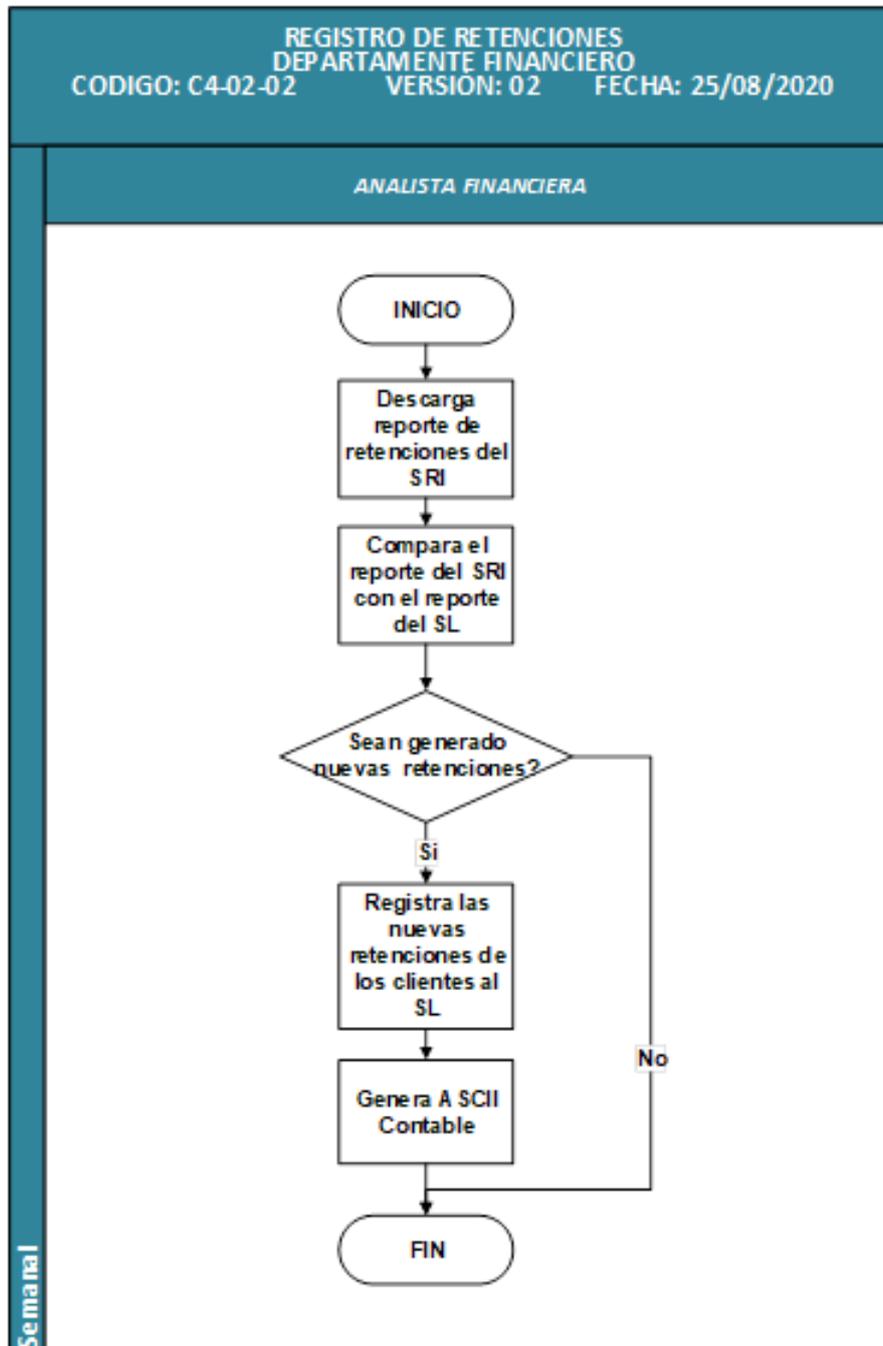
### Diagrama de Proveedor - Clientes



## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

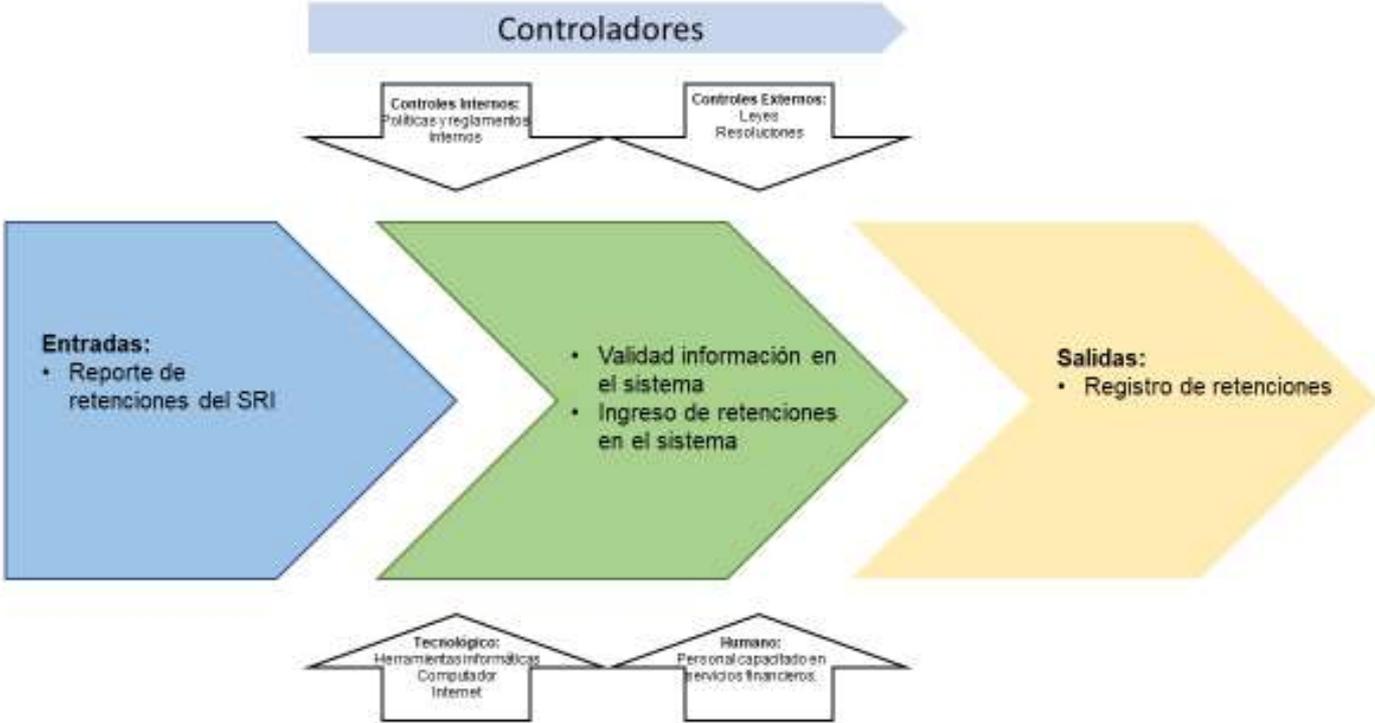
**C4-02. PROCESO: FACTURACIÓN A CLIENTES**

**Dueño del proceso:** Analista financiera de cuentas por cobrar



**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

**Diagrama de Proveedor - Clientes**

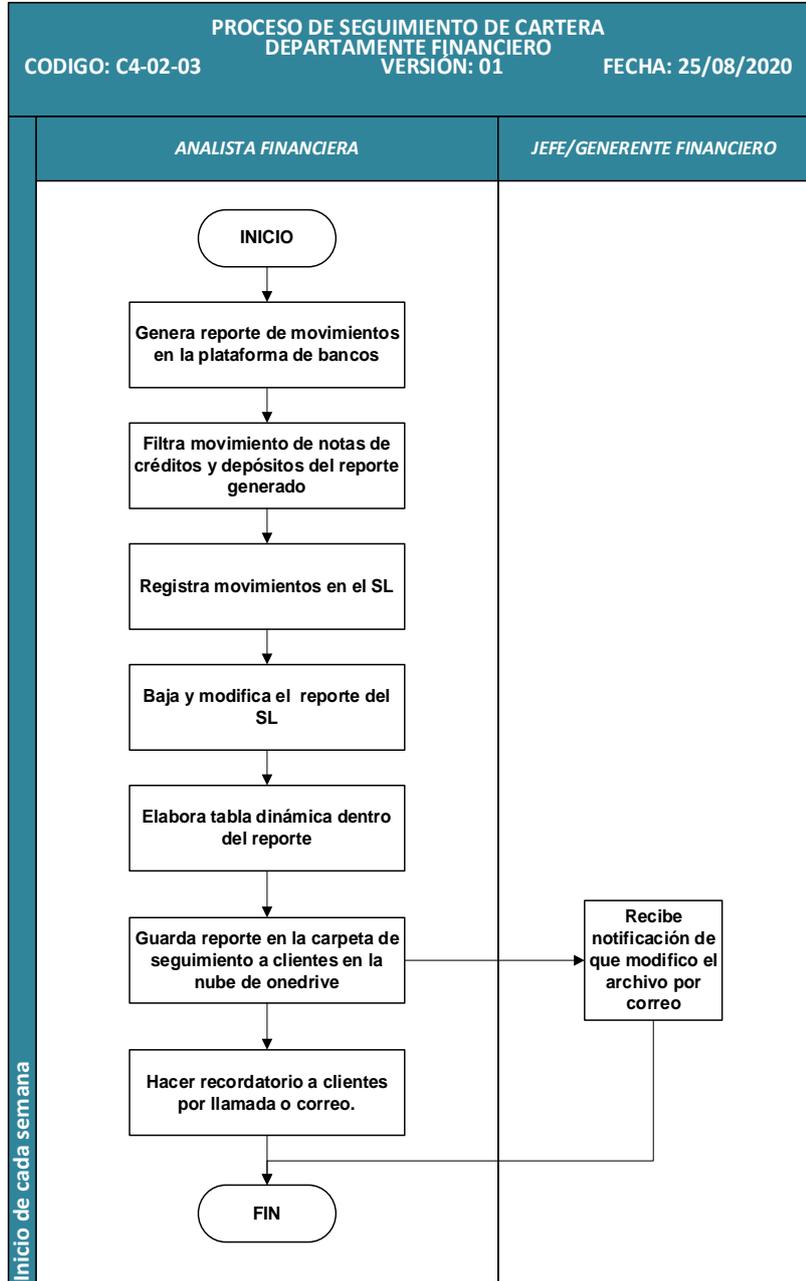


### 3. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

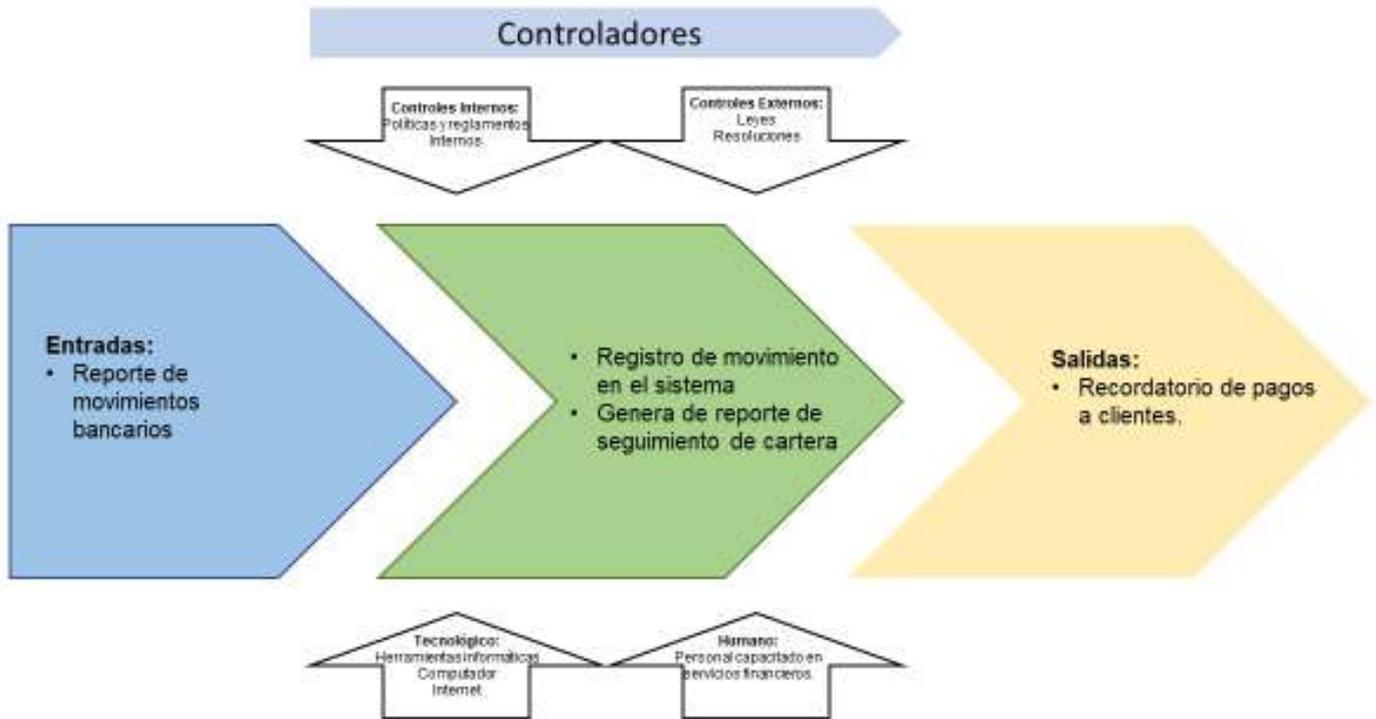
**C4-02. PROCESO: FACTURACIÓN A CLIENTES**

**Dueño del proceso:** Analista financiera de cuentas por cobrar

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



### Diagrama de Proveedor - Clientes

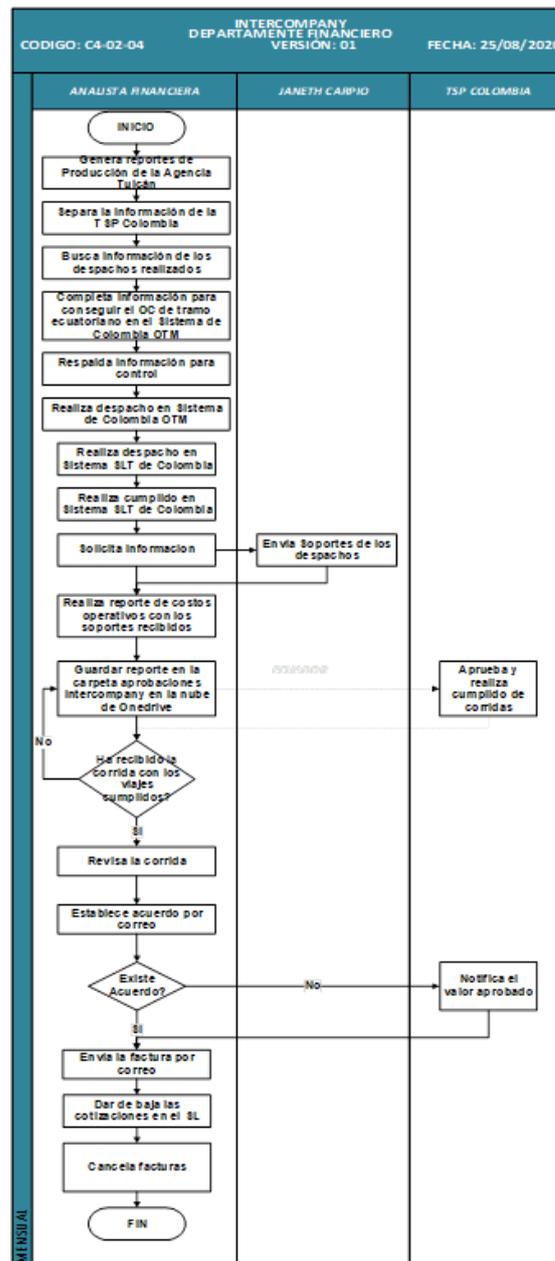


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**C4-02. PROCESO: FACTURACIÓN A CLIENTES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por cobrar

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



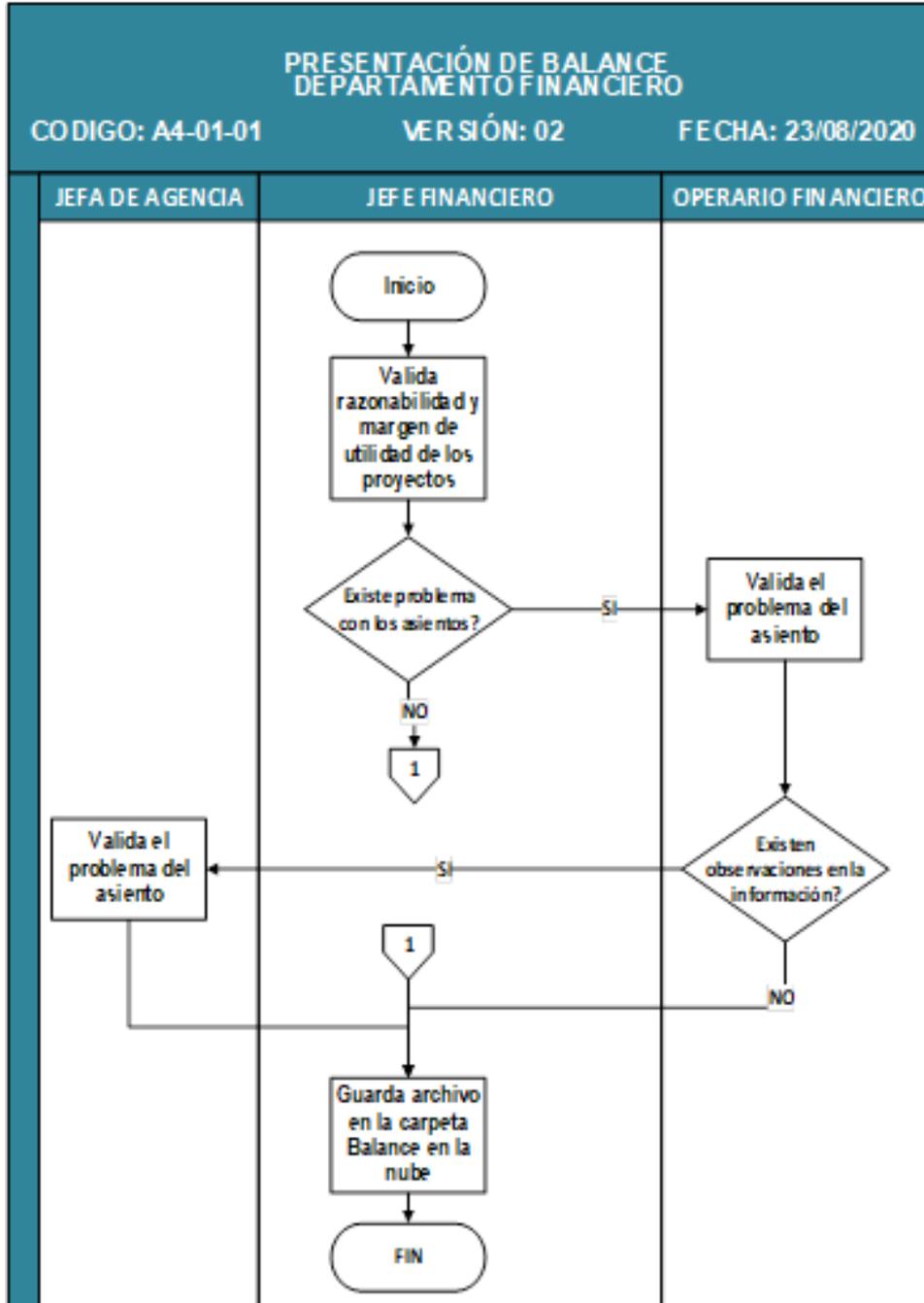
**Diagrama de Proveedor - Cliente**



## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

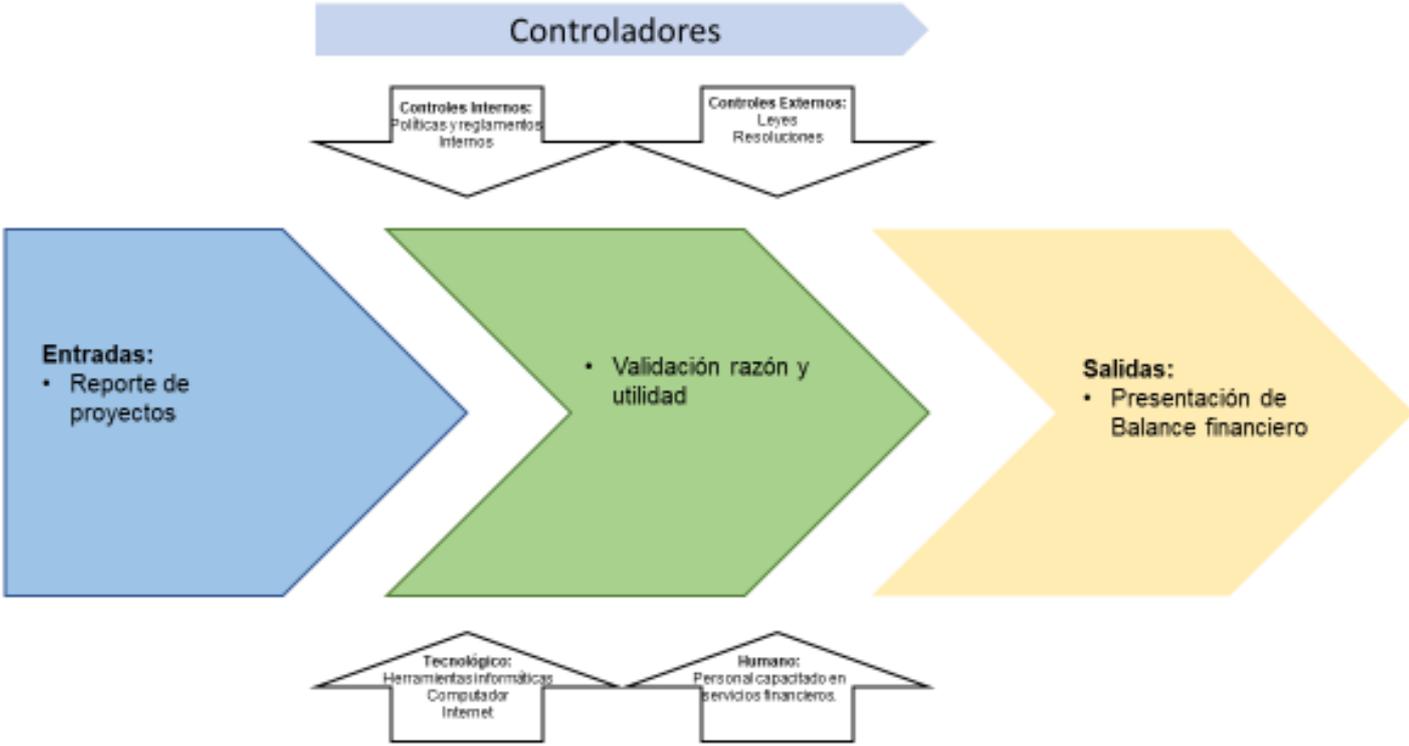
**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**Dueño del proceso:** jefe financiero



**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

**Diagrama de Proveedor - Clientes**

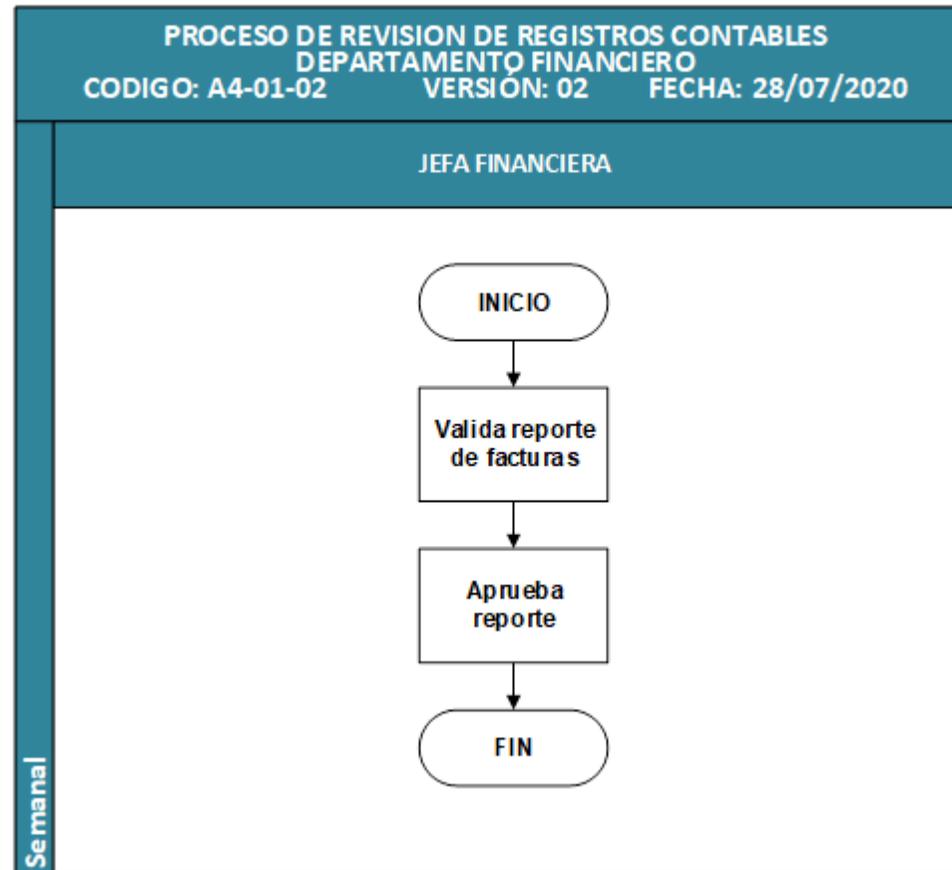


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**Dueño del proceso:** jefe financiero

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

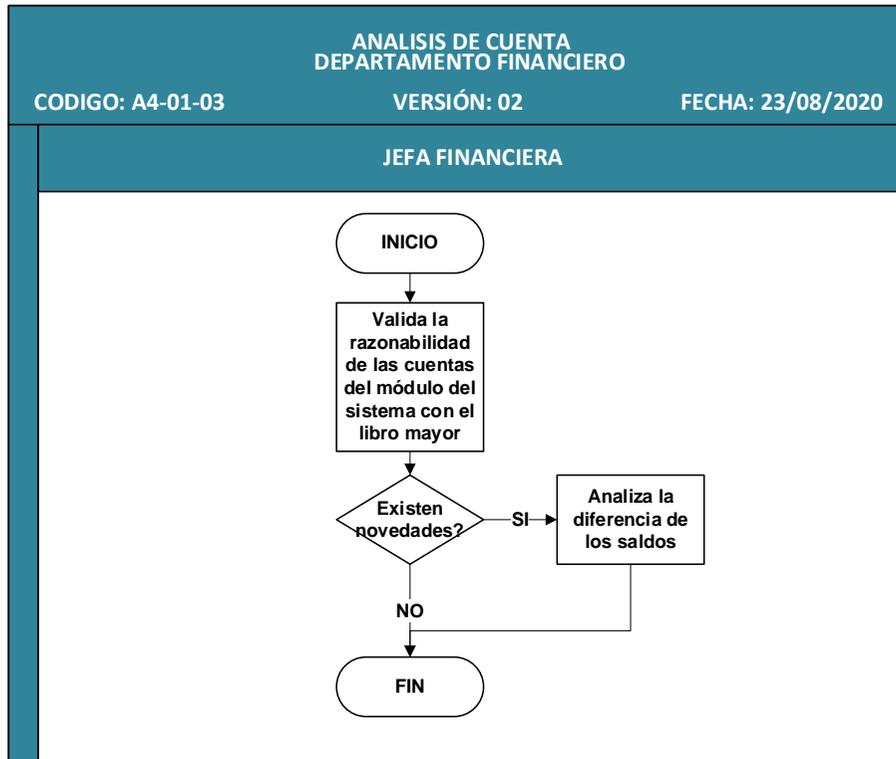


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

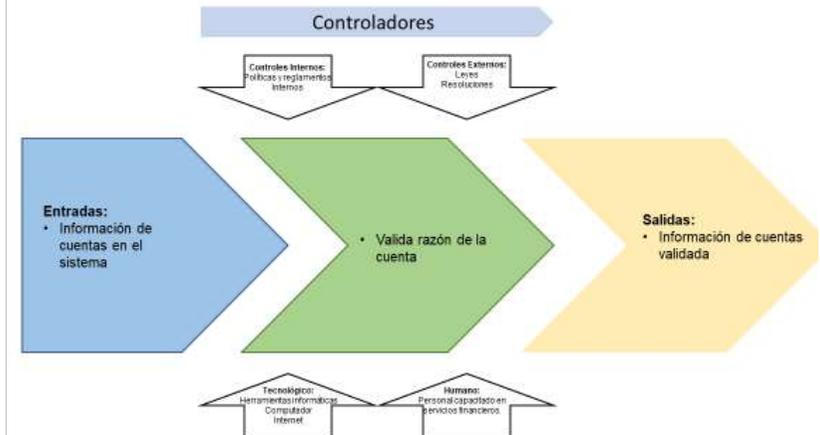
### A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES

**Dueño del proceso:** jefe financiero

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



#### Diagrama de Proveedor - Clientes



## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

### A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

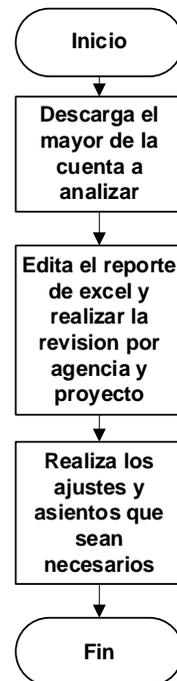
#### ANALISIS DE CUENTA DE PROVISIONES DIARIAS DEPARTAMENTO FINANCIERO

CODIGO: A4-01-04

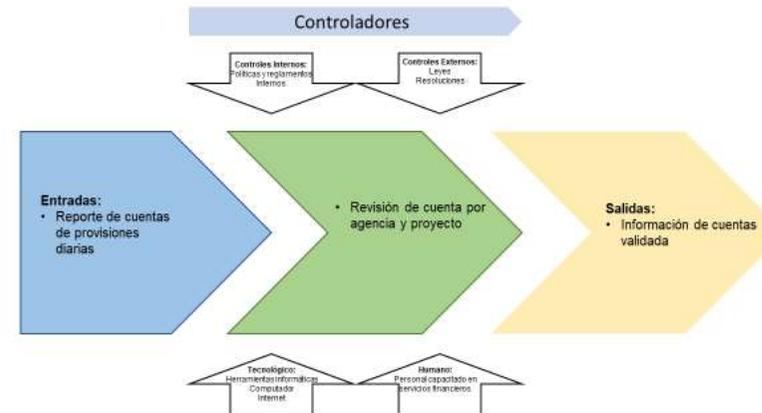
VERSIÓN: 02

FECHA: 23/08/20

#### ANALISTA DE CUENTAS POR PAGAR



#### Diagrama de Proveedor - Clientes

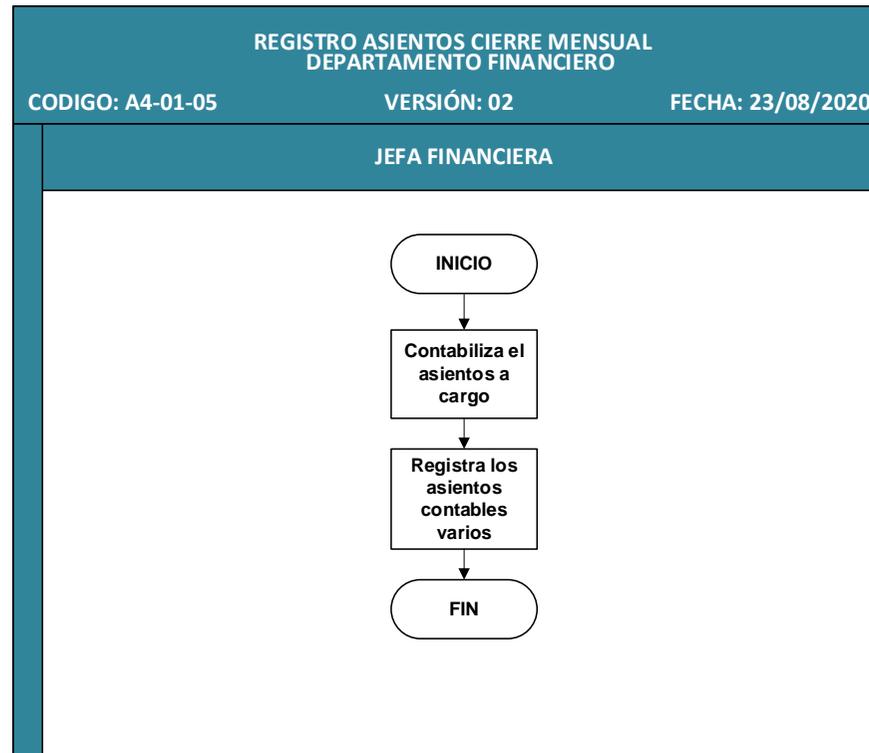


**5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS**

**Dueño del proceso:** JEFA FINANCIERA

**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

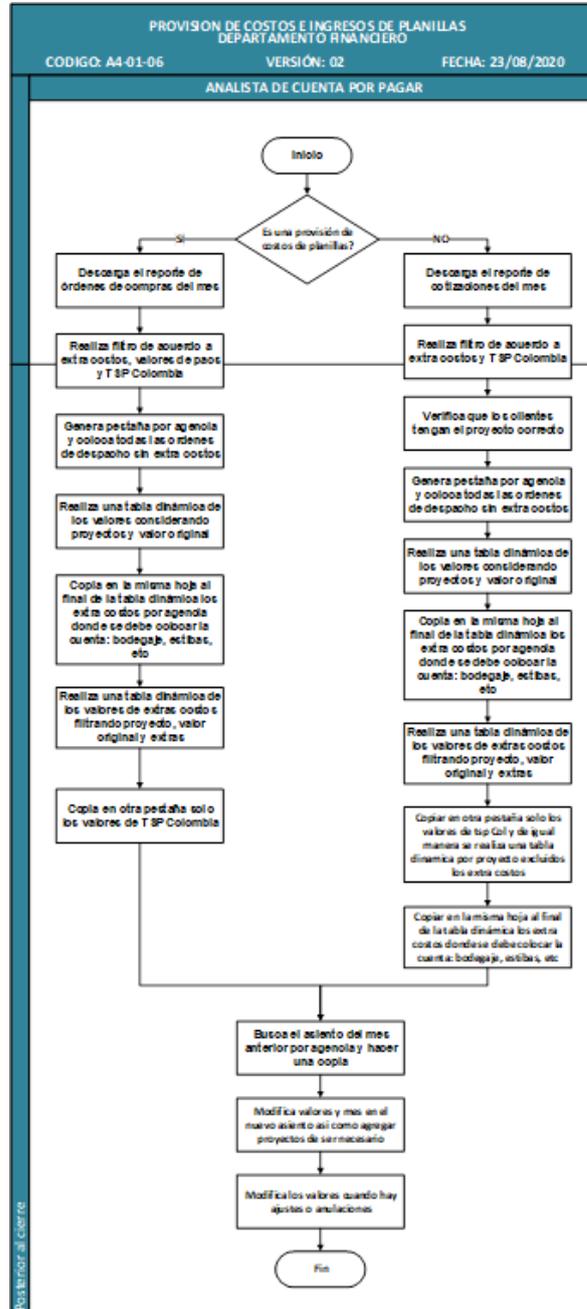




## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar



**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

### Diagrama de Proveedor - Cliente

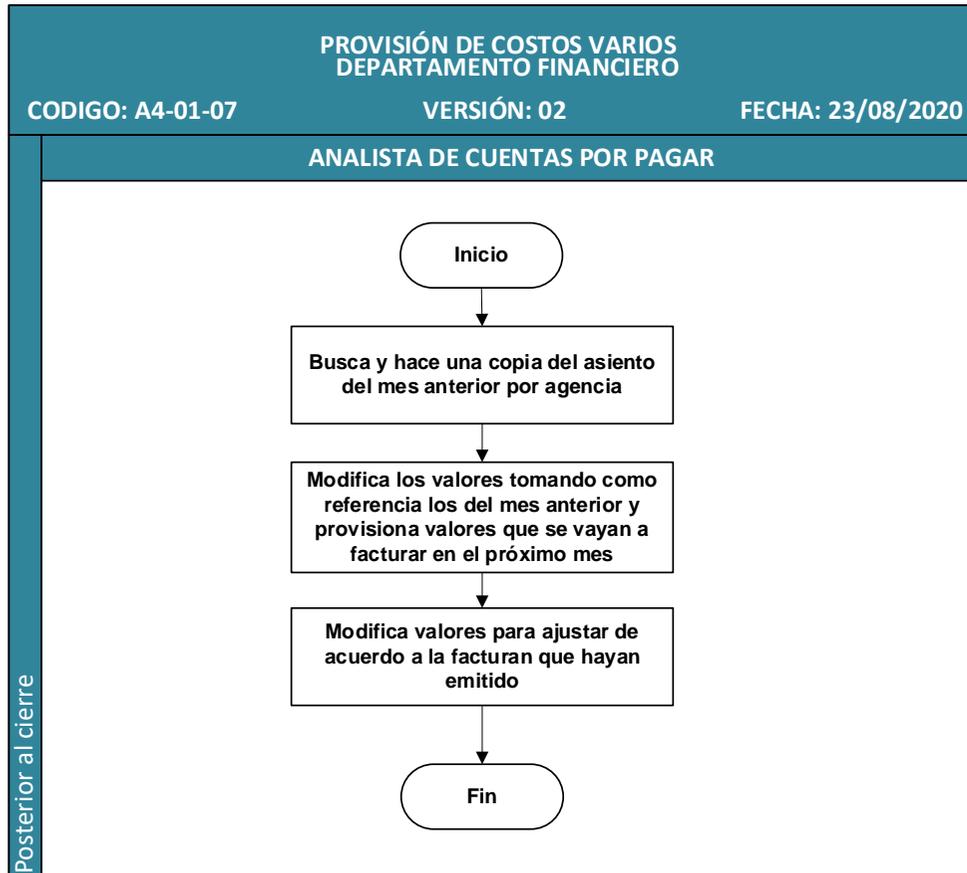


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

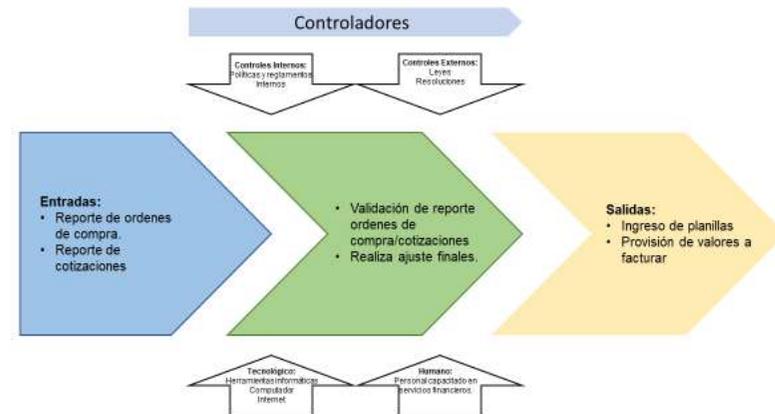
### A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



#### Diagrama de Proveedor - Clientes



## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

### A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por pagar

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

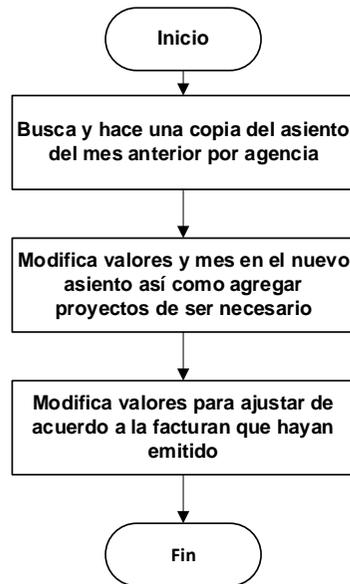
PROVISIÓN DE INGRESOS ESTIBAS EN TSP OP  
DEPARTAMENTO FINANCIERO

CODIGO: A4-01-08

VERSIÓN: 02

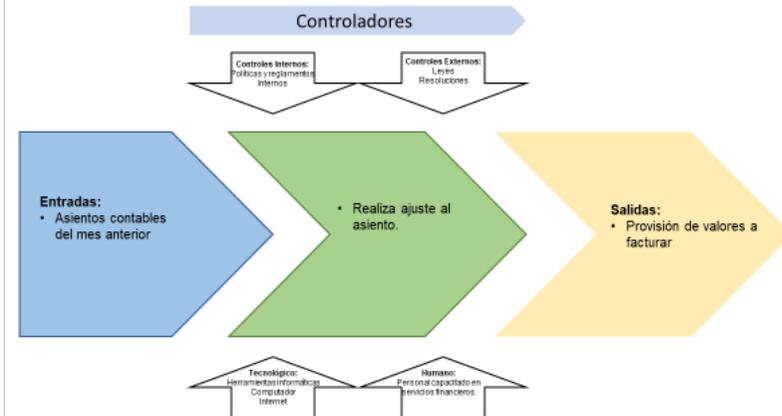
FECHA: 23/08/2020

ANALISTA DE CUENTAS POR PAGAR



Posterior al cierre

#### Diagrama de Proveedor - Clientes

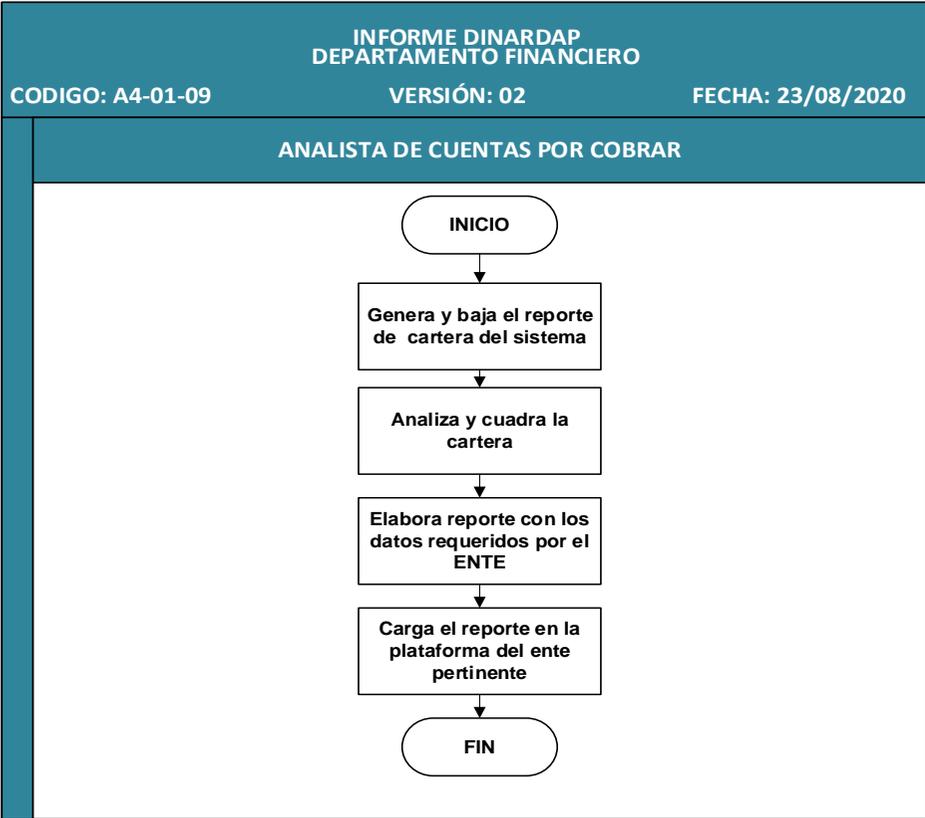


**5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS**

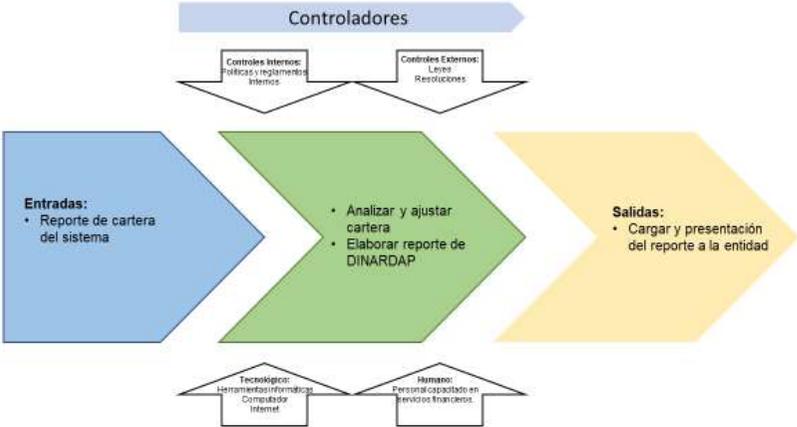
**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por cobrar

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**



**Diagrama de Proveedor - Clientes**

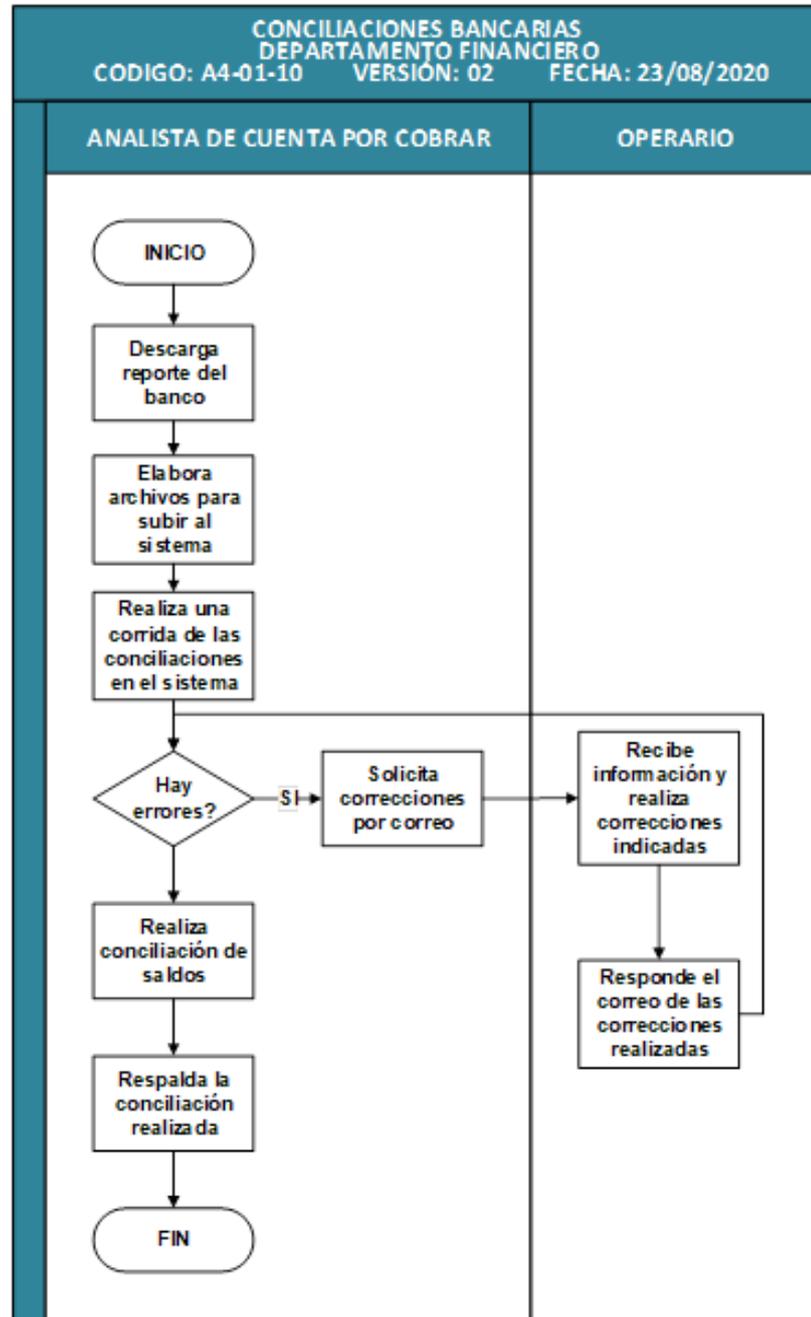


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

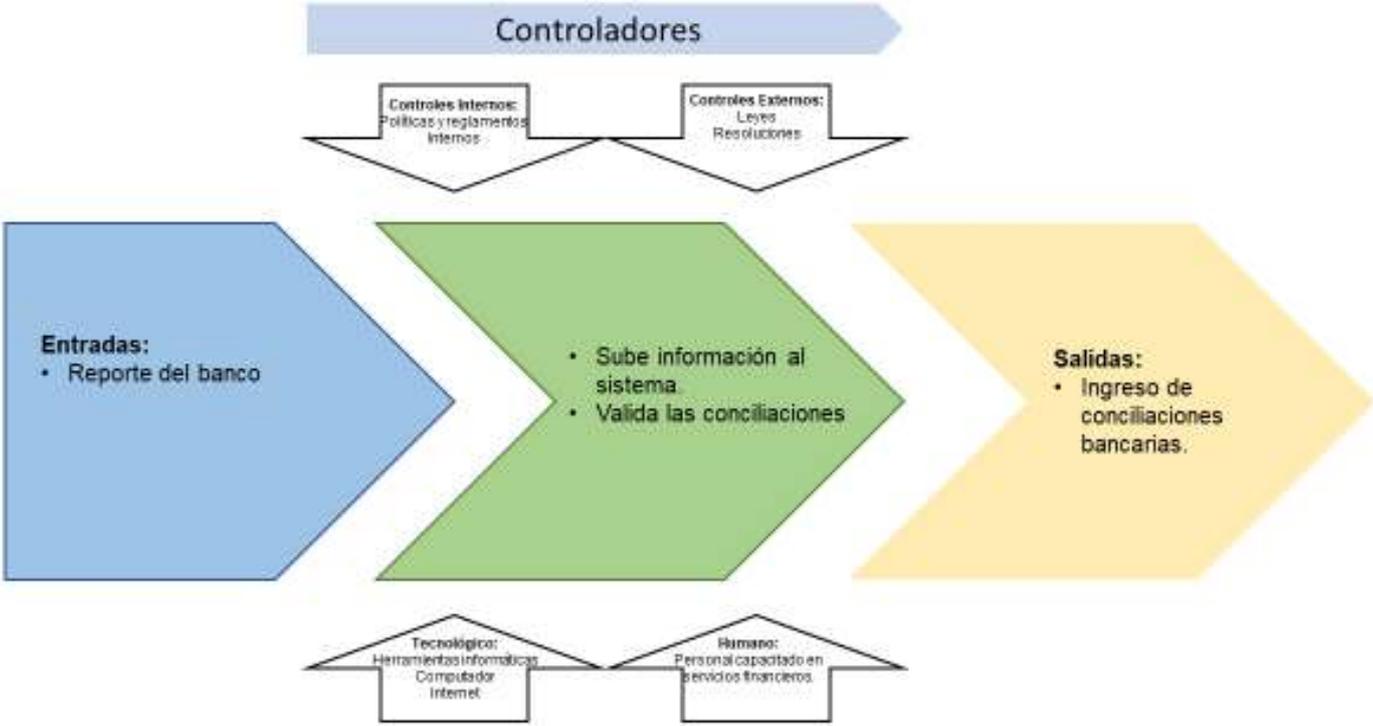
**A4-01. PROCESO: ASIENTOS CONTABLES**

**Dueño del proceso:** Analista de cuentas por cobrar

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor – Clientes**

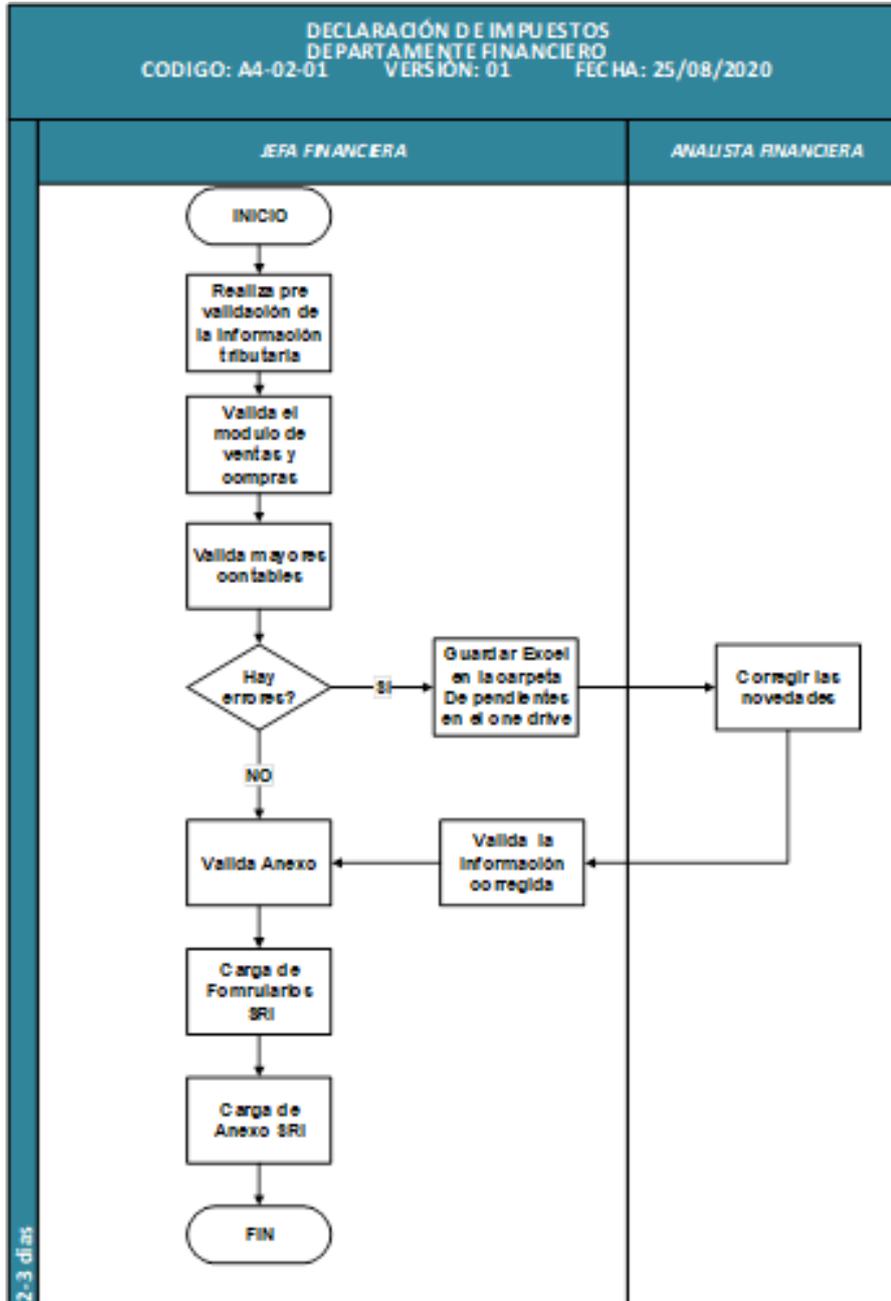


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

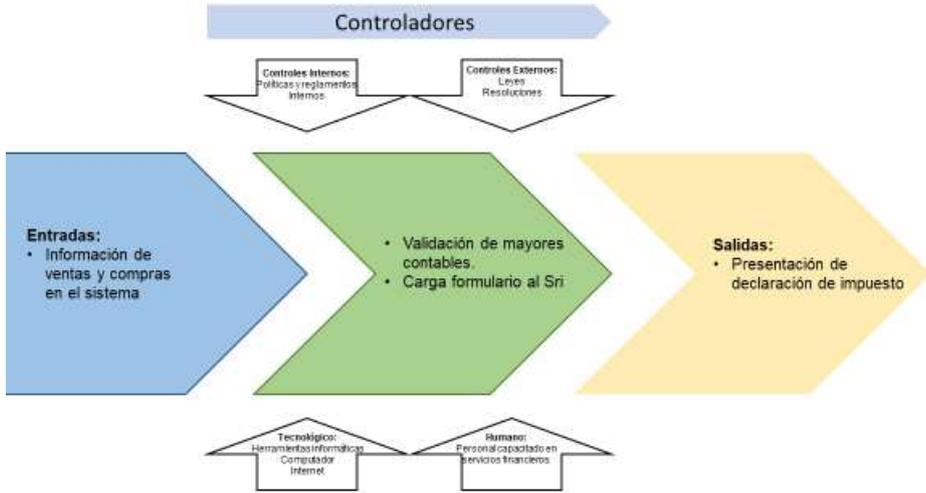
**A4-02. PROCESO: DECLARACIONES DE IMPUESTO**

**Dueño del proceso:** JEFA FINANCIERA

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor - Clientes**

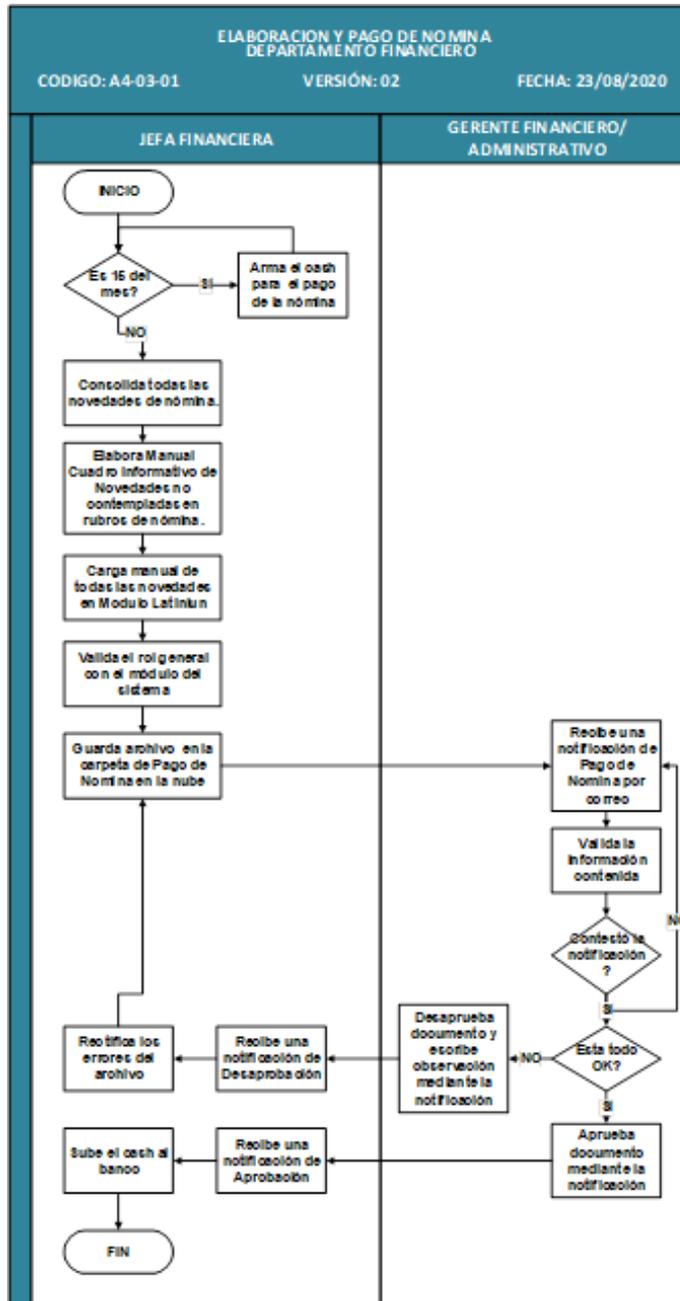


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

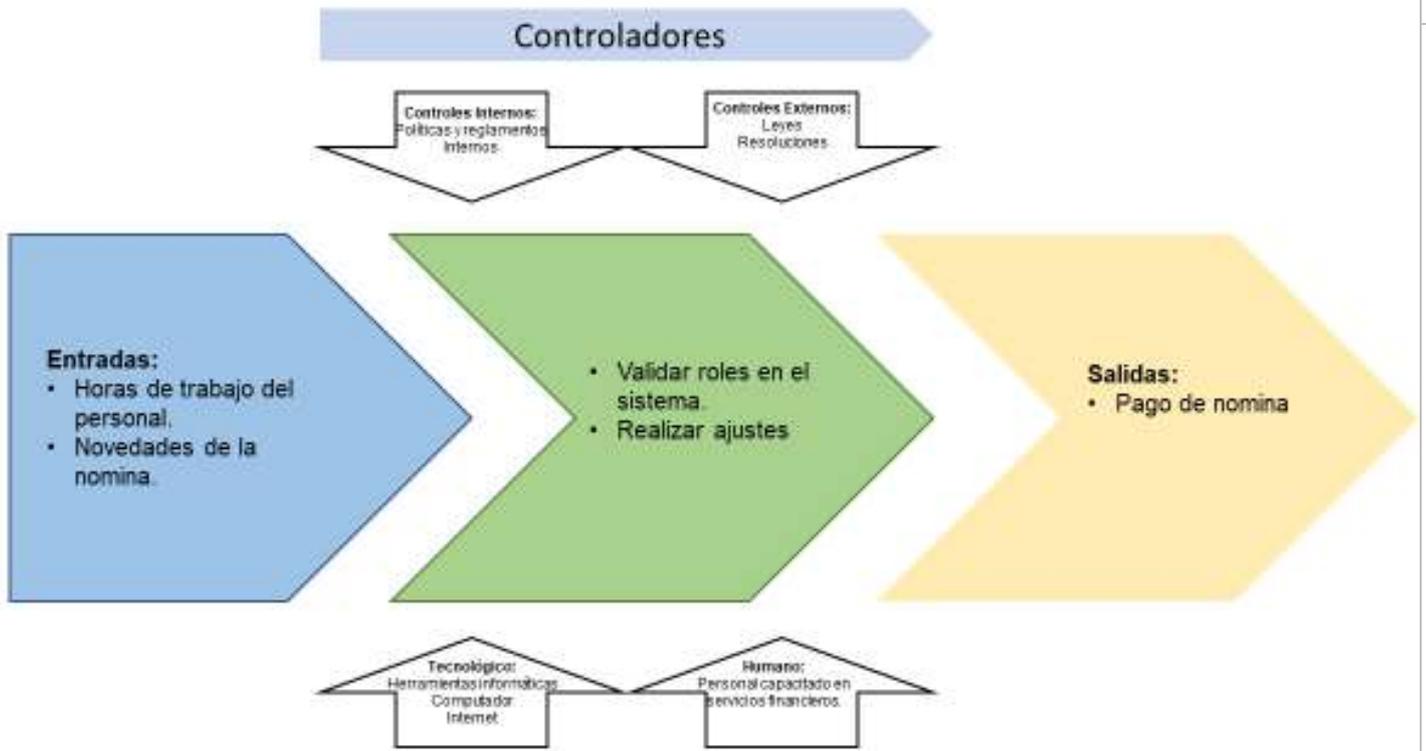
Dueño del proceso: JEFA FINANCIERA

A4-03. PROCESO: RECURSOS HUMANOS

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



### Diagrama de Proveedor - Clientes

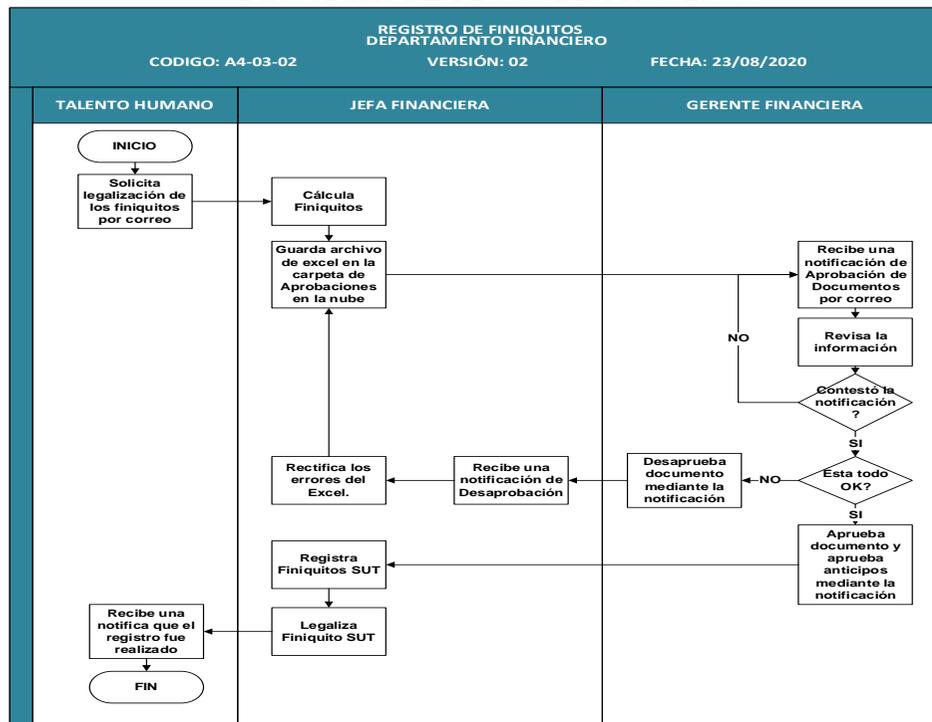


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

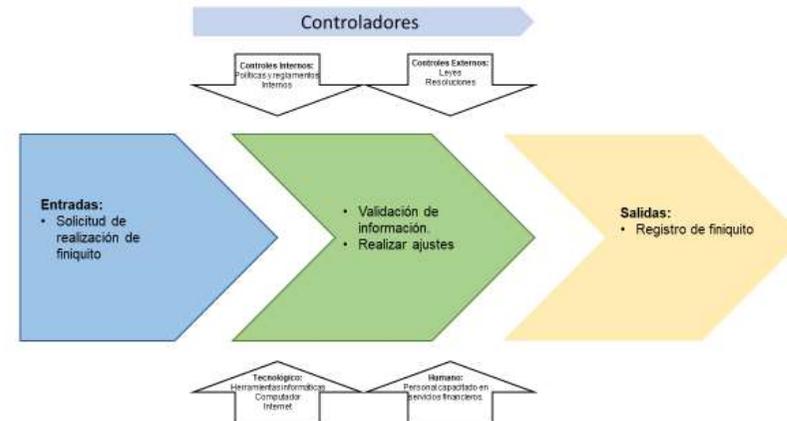
### A4-03. PROCESO: RECURSOS HUMANOS

Dueño del proceso: JEFA FINANCIERA

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

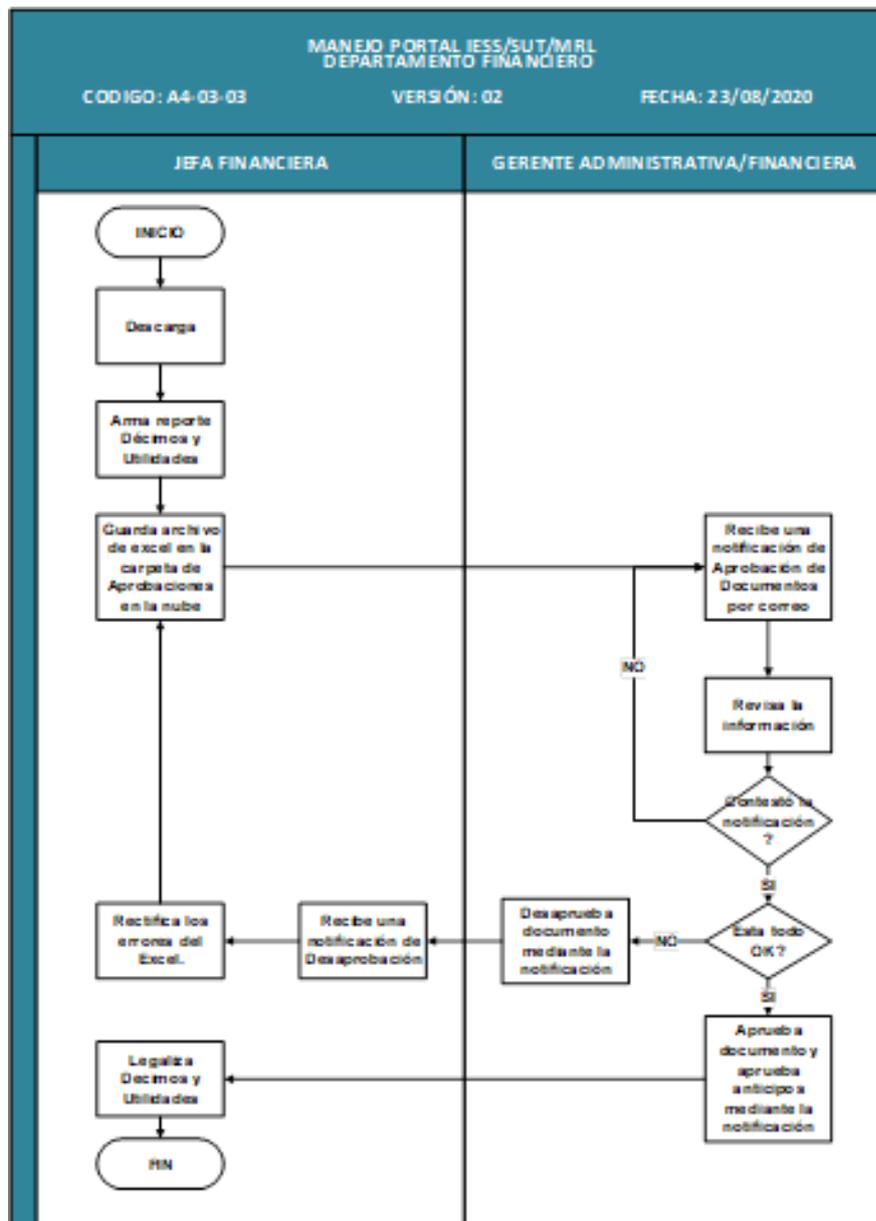


5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

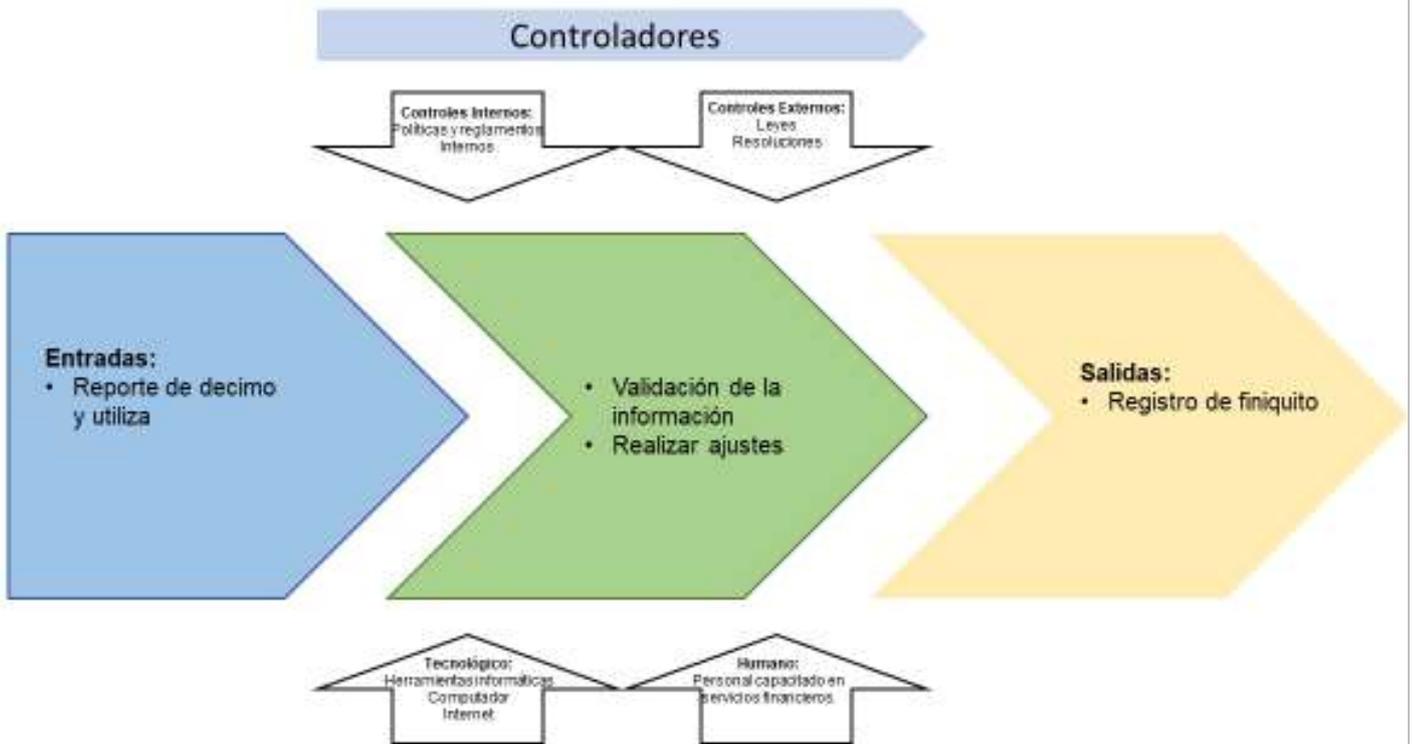
A4-03. PROCESO: RECURSOS HUMANOS

Dueño del proceso: JEFA FINANCIERA

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



### Diagrama de Proveedor - Clientes



## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

### A4-04. PROVISION DE RECURSOS

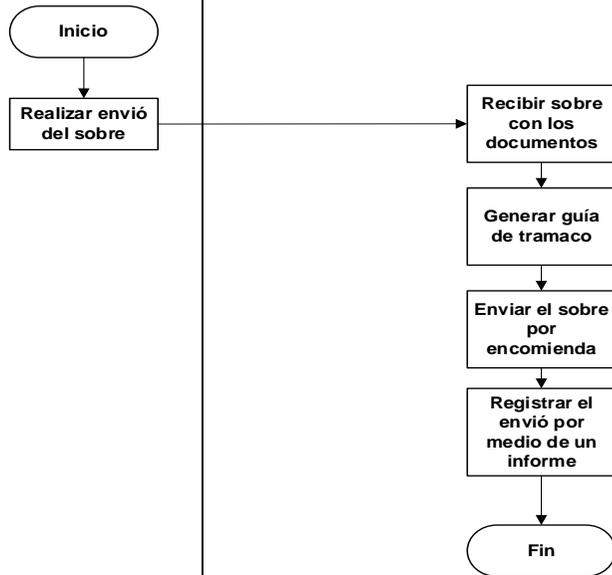
**Dueño del proceso:** Auxiliar Financiera

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

ENVIO Y RETIRO DE VALIJA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
CODIGO: A4-04-01 VERSION: 01 FECHA: 28/07/2020

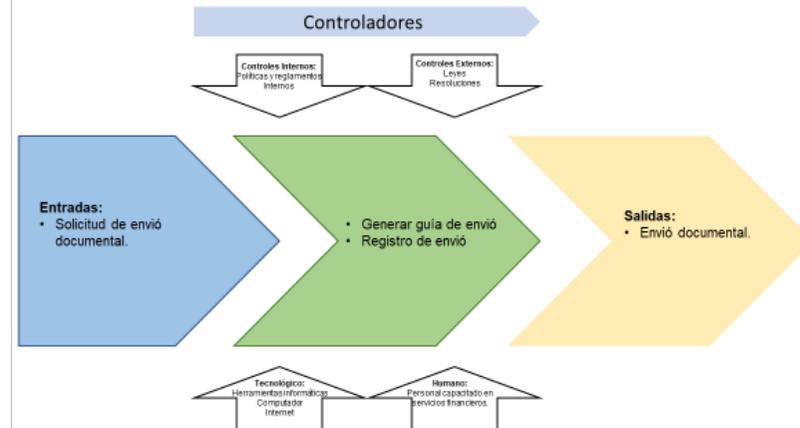
Operario

Auxiliar financiero



COGIDO

#### Diagrama de Proveedor - Clientes

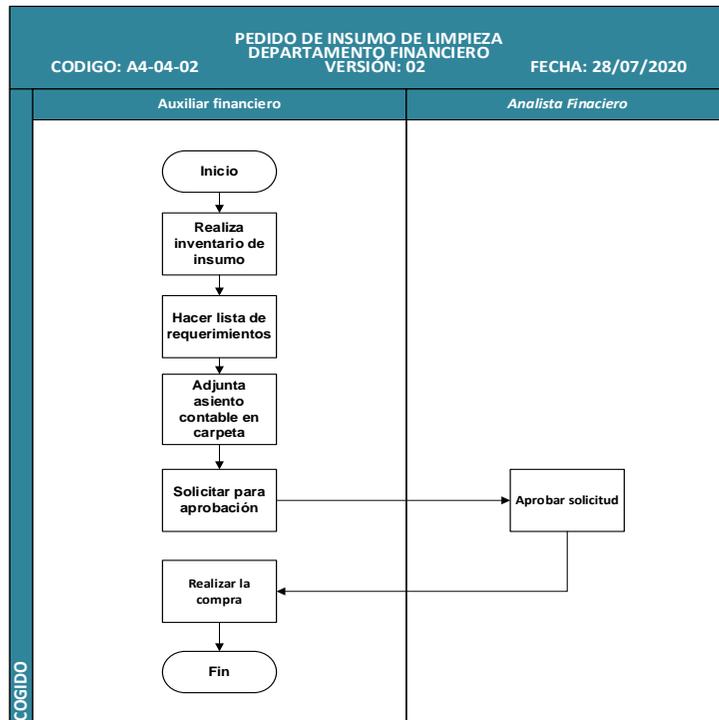


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

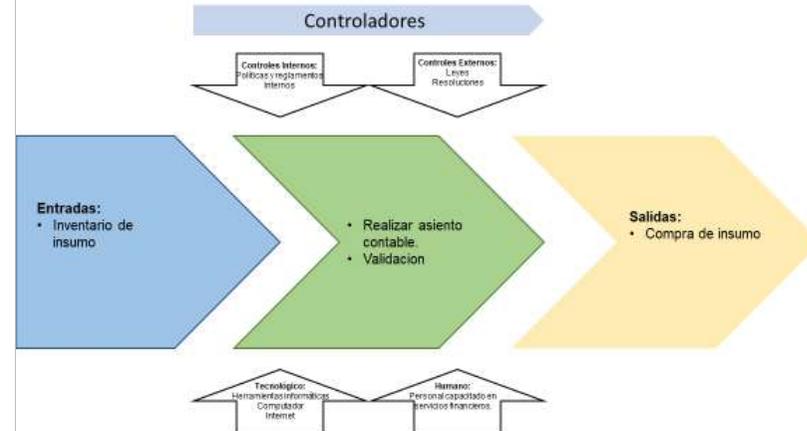
### A4-04. PROCESO: PROVISION DE RECURSOS

**Dueño del proceso:** Auxiliar financiero

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



#### Diagrama de Proveedor - Clientes

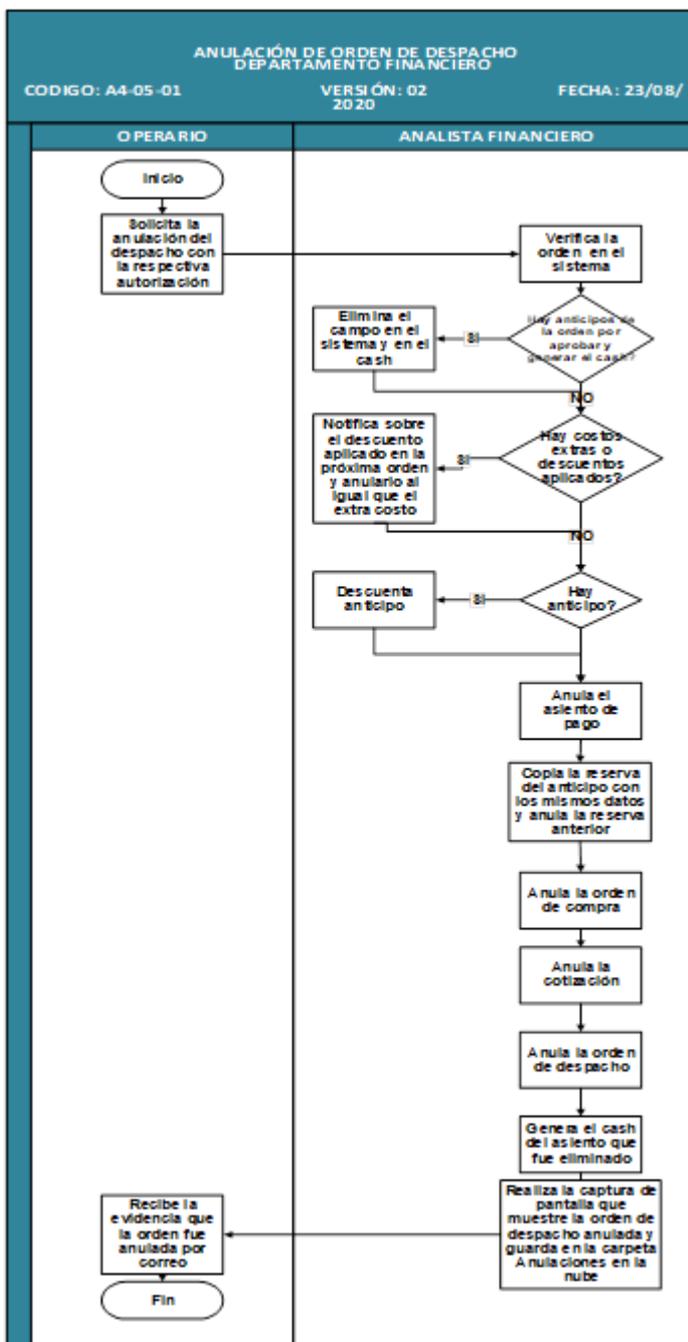


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

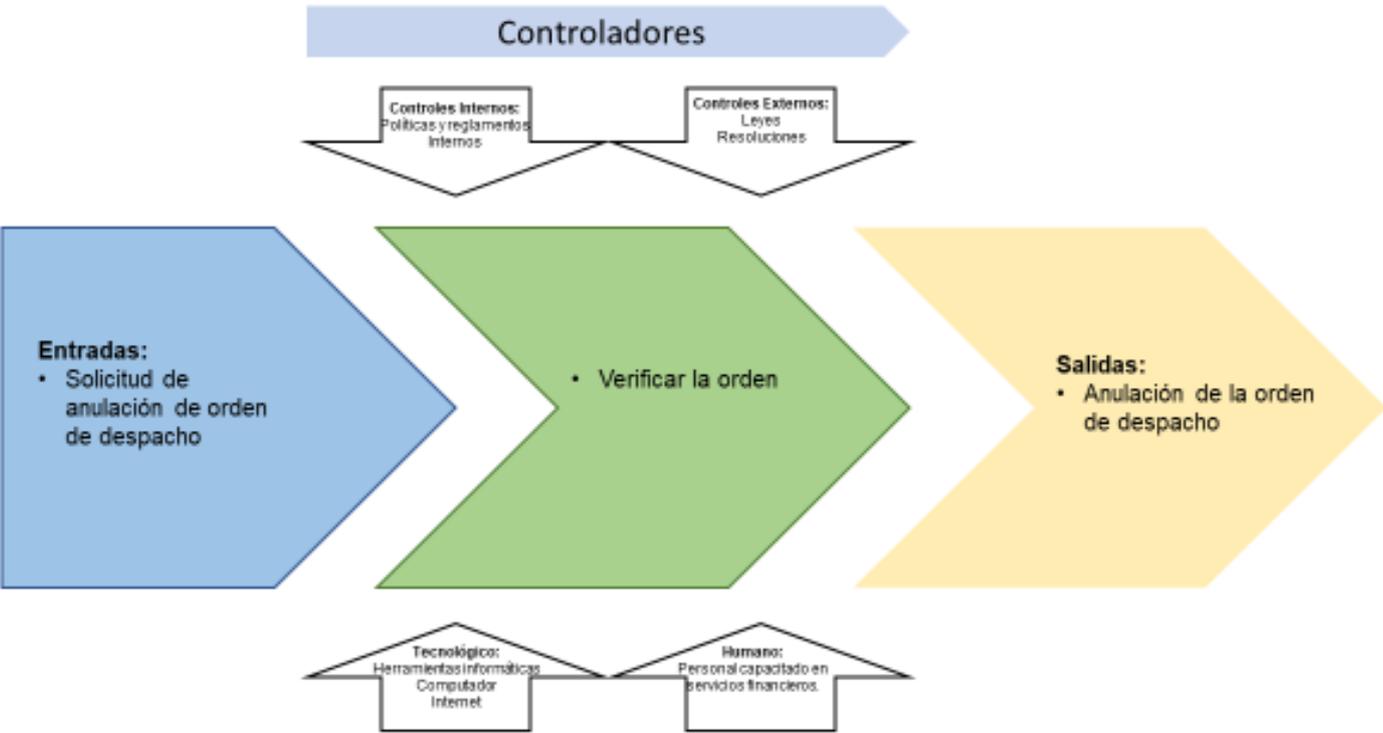
**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Analista financiero de cuentas por cobrar

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor – Clientes**

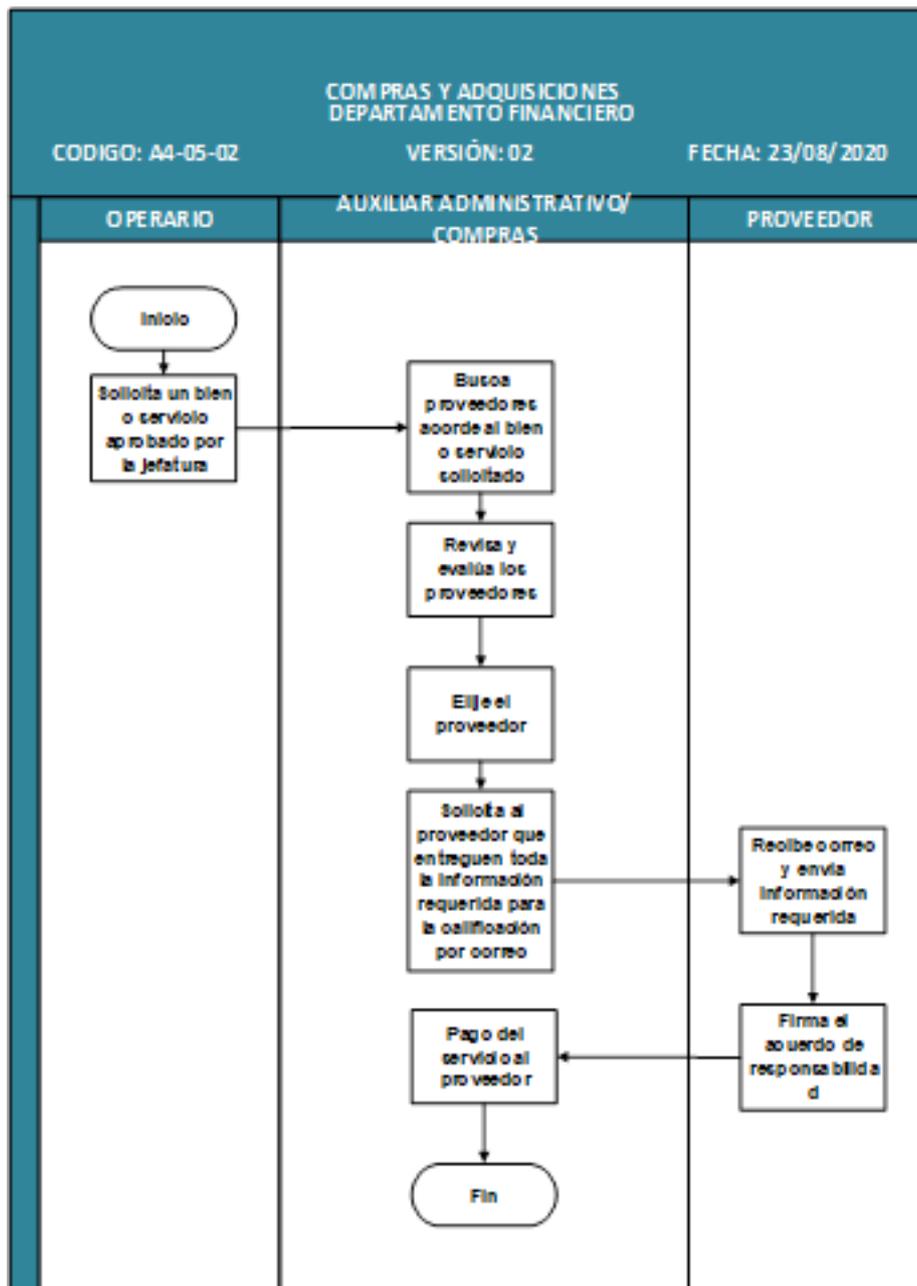


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

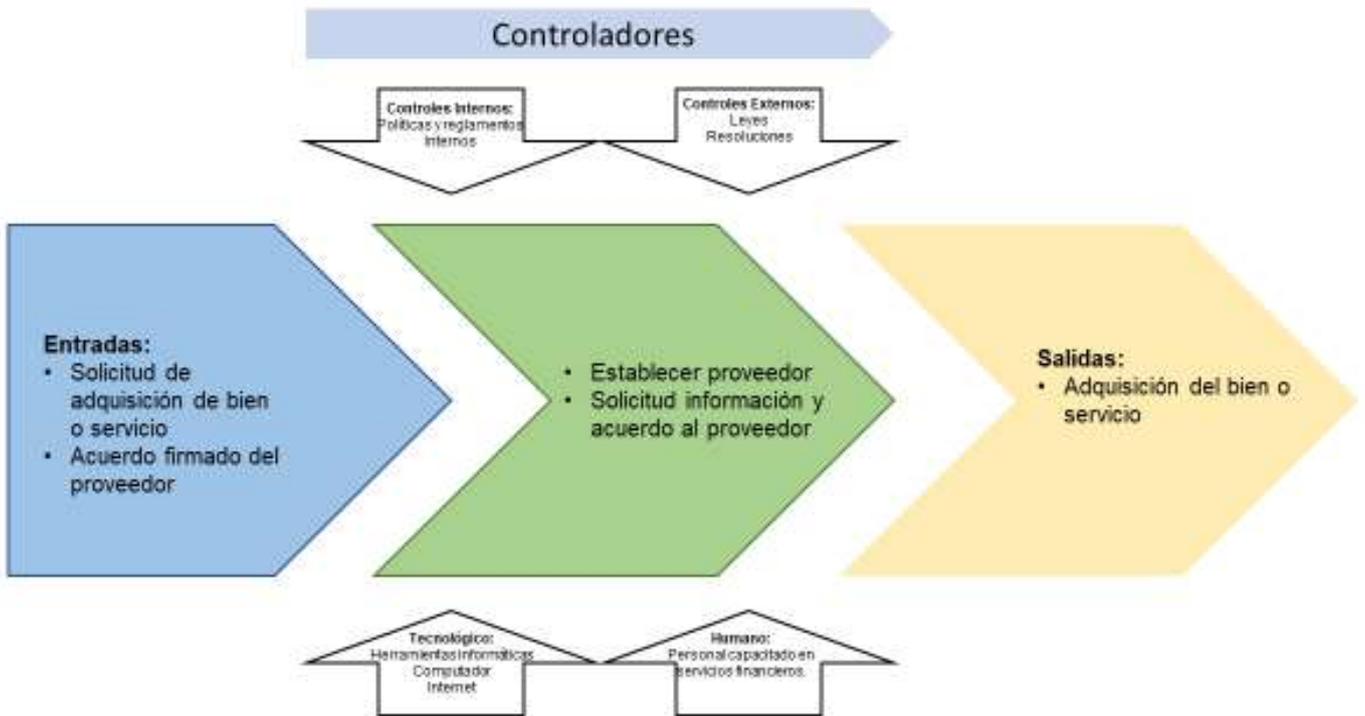
**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Asistente financiero

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



### Diagrama de Proveedor - Clientes

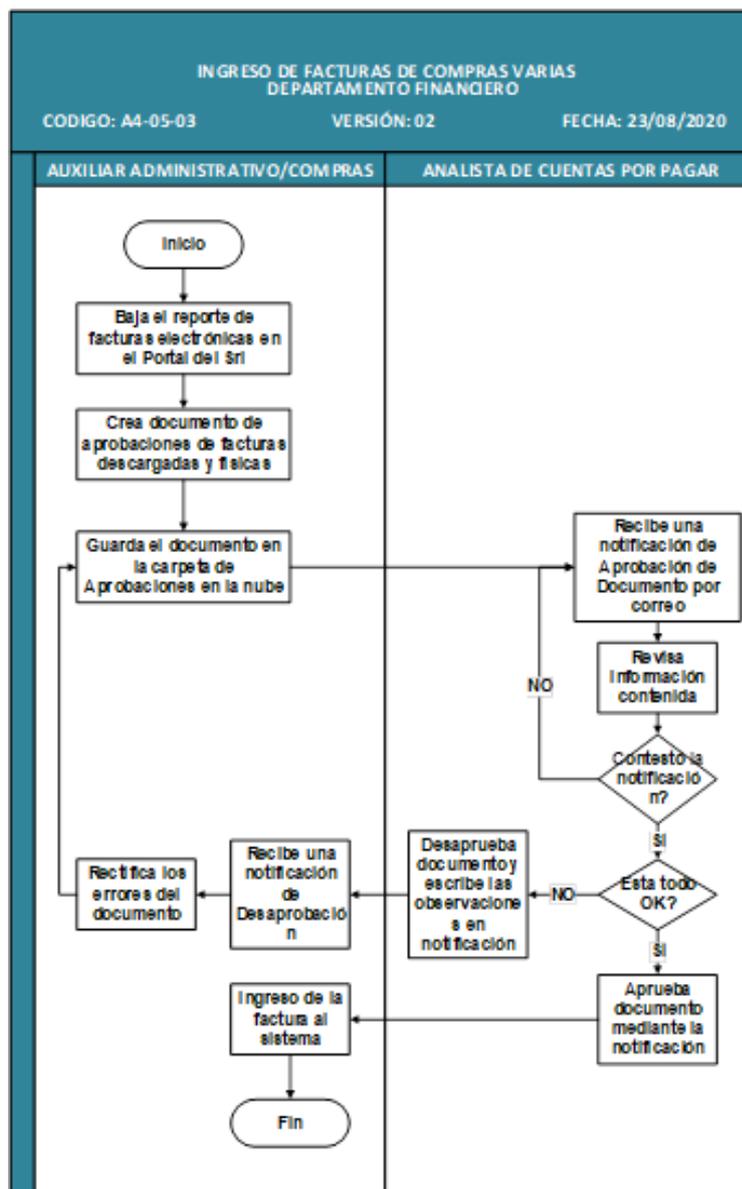


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

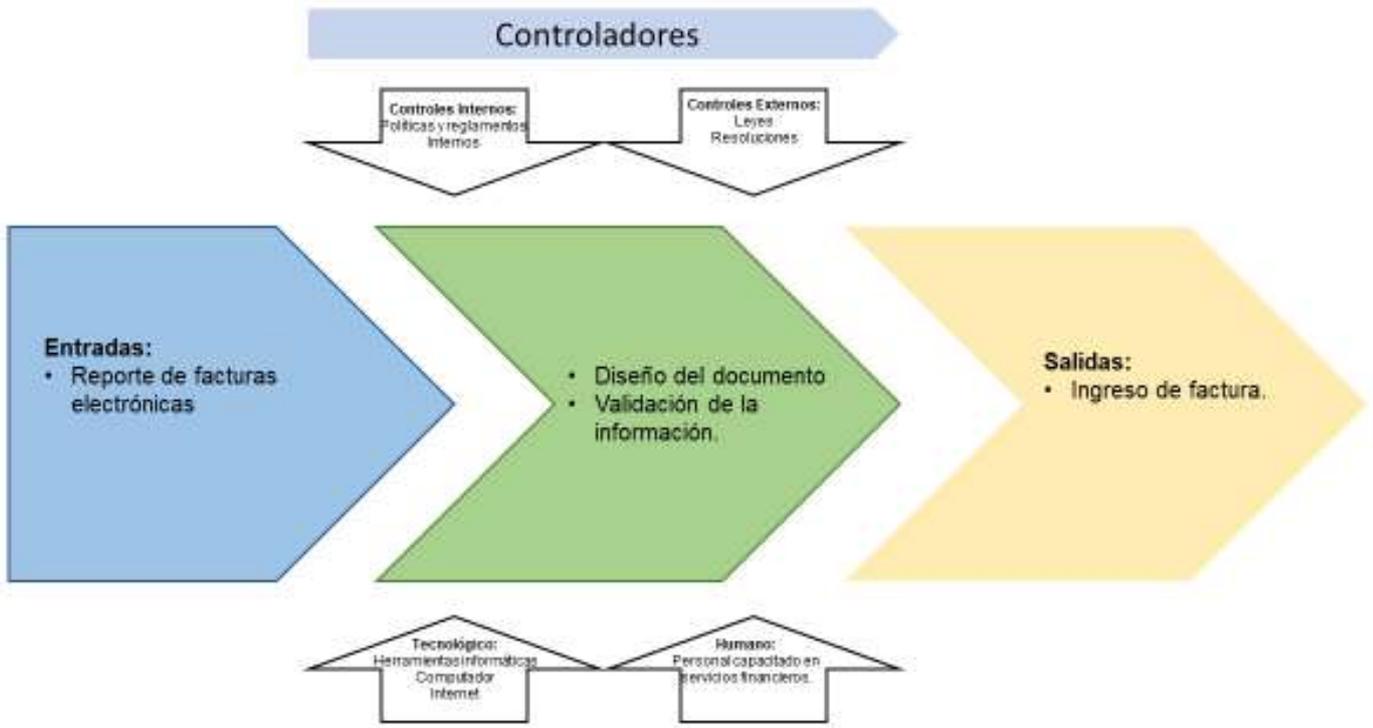
**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Asistente financiero

### Diagrama de Proveedor - Clientes



### Diagrama de Proveedor - Clientes

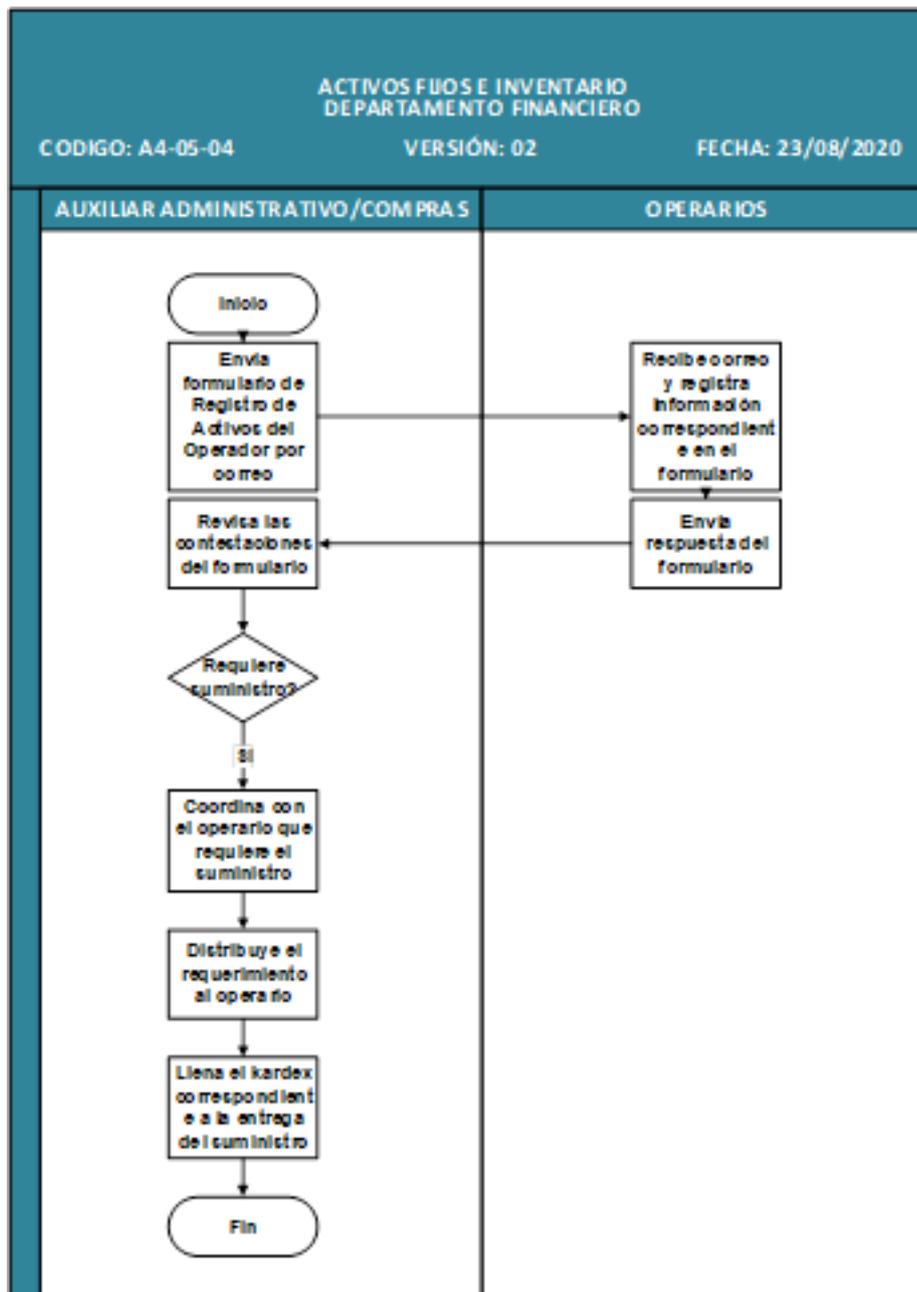


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Asistente financiero

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



**Diagrama de Proveedor - Clientes**

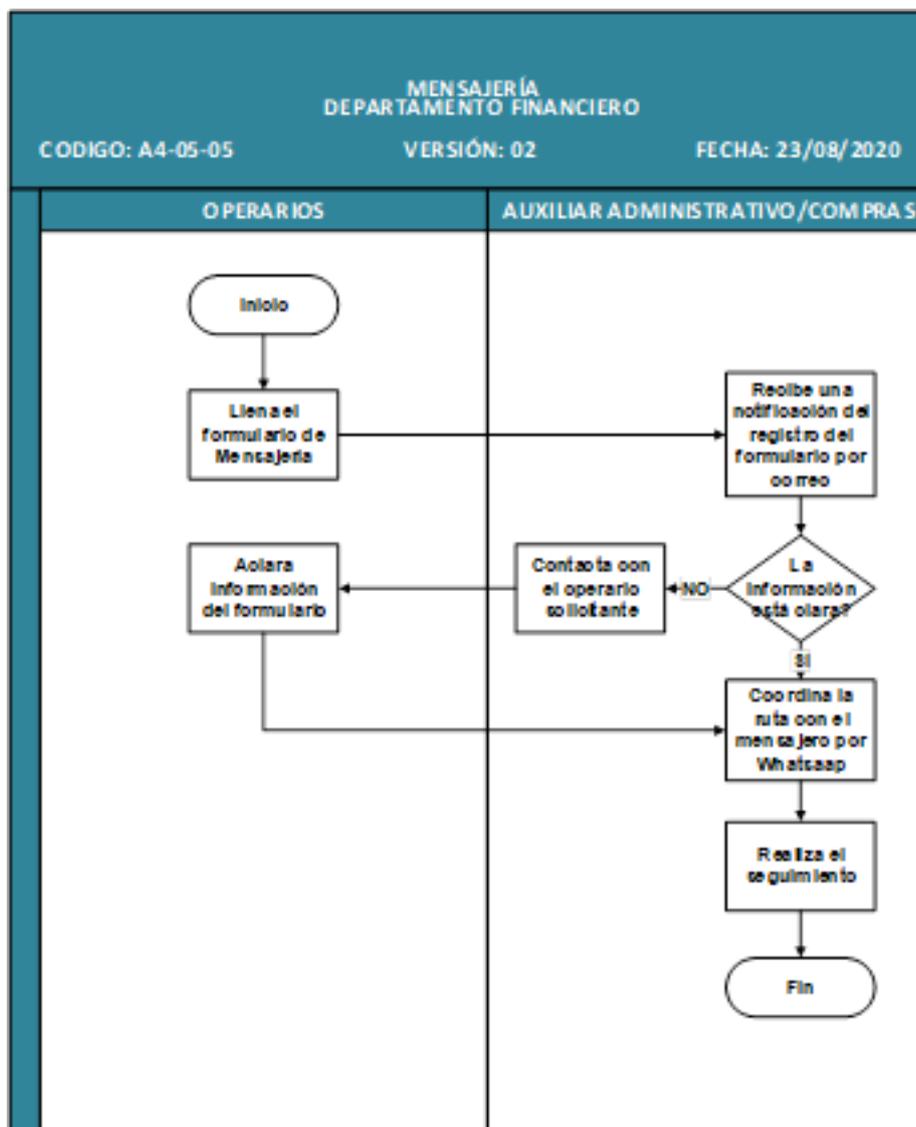


## 5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS

**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Asistente financiero

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



### Diagrama de Proveedor - Clientes

#### Controladores

Controles Internos:  
Políticas y reglamentos  
Internos

Controles Externos:  
Leyes  
Resoluciones

#### Entradas:

- Formulario de mensajería

- Verificación de la información

#### Salidas:

- Envío de documentos

Tecnológico:  
Herramientas Informáticas  
Computador  
Internet

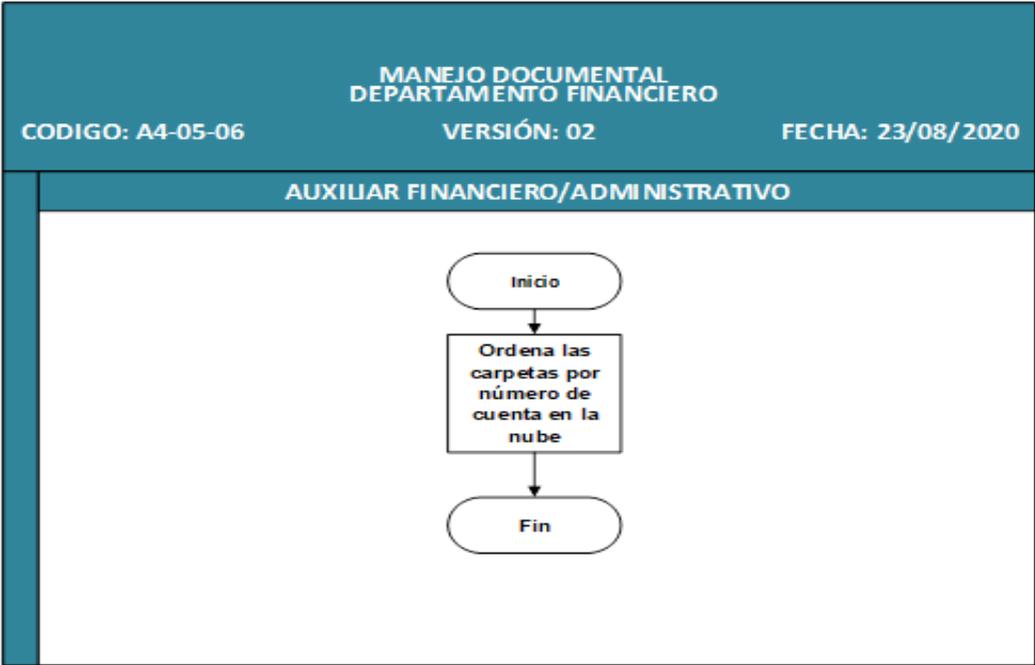
Humano:  
Personal capacitado en  
servicios financieros.

**5. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS FINANCIEROS**

**A4-05. SERVICIOS GENERALES**

**Dueño del proceso:** Auxiliar financiero

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**



## 6. Directorio de Procesos y Subprocesos para el departamento financiero

Proceso	Sub Proceso	
	Cod.	Nombre
<b>C4-01. PAGO A PROVEEDORES</b>		
	C4-01-01	Carga de anticipo a proveedores
	C4-01-02	Registro de Facturas/NC de Proveedores Varios
	C4-01-03	Registro de Facturas de Proveedores Exterior
	C4-01-04	Registro de Facturas de Proveedores Transportista
	C4-01-05	Generación de Pago a Proveedores
	C4-01-06	Revisión de Facturas Electrónicas
	C4-01-07	Recepción de Facturas Proveedores
<b>C4-02. FACTURACIÓN A CLIENTES</b>		
	C4-02-01	Facturación
	C4-02-02	Registro de retenciones
	C4-02-03	Seguimiento de cartera
	C4-02-04	Intercompany
<b>A4-01. ASIENTOS CONTABLES</b>		
	A4-01-01	Presentación de Balances
	A4-01-02	Revisión de Registros Contables
	A4-01-03	Análisis de Cuentas
	A4-01-04	Análisis de cuenta de provisiones
	A4-01-05	Registro de asiento cierre mensual
	A4-01-06	Provisión de costo e ingresos de planillas
	A4-01-07	Provisión de costos varios
	A4-01-08	Provisión de ingresos estibas
	A4-01-09	Informe DINARDAP
	A4-01-10	Conciliaciones bancarias
<b>A4-02. DECLARACIONES DE IMPUESTO</b>		
	A4-02-01	Declaración de impuestos
<b>A4-03. RECURSOS HUMANOS</b>		
	A4-03-01	Elaboración y pago de nomina
	A4-03-02	Registro de finiquitos
	A4-03-03	Manejo de portal IESS

**6. Directorio de Procesos y Subprocesos para el departamento financiero**

<b>Proceso</b>	<b>Sub Proceso</b>	
	<b>Cod.</b>	<b>Nombre</b>
<b>A4-03. RECURSOS HUMANOS</b>		
	A4-03-01	Elaboración y pago de nomina
	A4-03-02	Registro de finiquitos
	A4-03-03	Manejo de portal IESS
<b>A4-04. PROVISION DE RECURSOS</b>		
	A4-04-01	envió y retiro de Valija
	A4-04-02	Pedido de insumo de limpieza
<b>A4-05. SERVICIOS GENERALES</b>		
	A4-05-01	Anulación de orden de despachos
	A4-05-02	Compras y adquisiciones
	A4-05-03	Ingresos de facturas de compras varias
	A4-05-04	Activos Fijos e inventario
	A4-05-05	mensajería
	A4-05-06	Manejo documental

**ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES  
DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y  
CONTROL DEL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO**

**A. FORMULACIÓN Y REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS.**

La estrategia del sistema de planificación y control está estructurada de la forma siguiente:

**Declaración de la misión del sistema de planificación y control:**

“Administrar eficiente y eficazmente los recursos financieros de la empresa, cumpliendo las fechas establecidas para alcanzar la satisfacción de nuestros usuarios, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales, con el estricto apego de las leyes ecuatorianas.”

**Declaración de la Visión del del sistema de planificación y control:**

“Ser el departamento de apoyo y gestión de toma de decisiones oportuna, permitiendo mantener la operatividad y funcionamiento de la institución.”

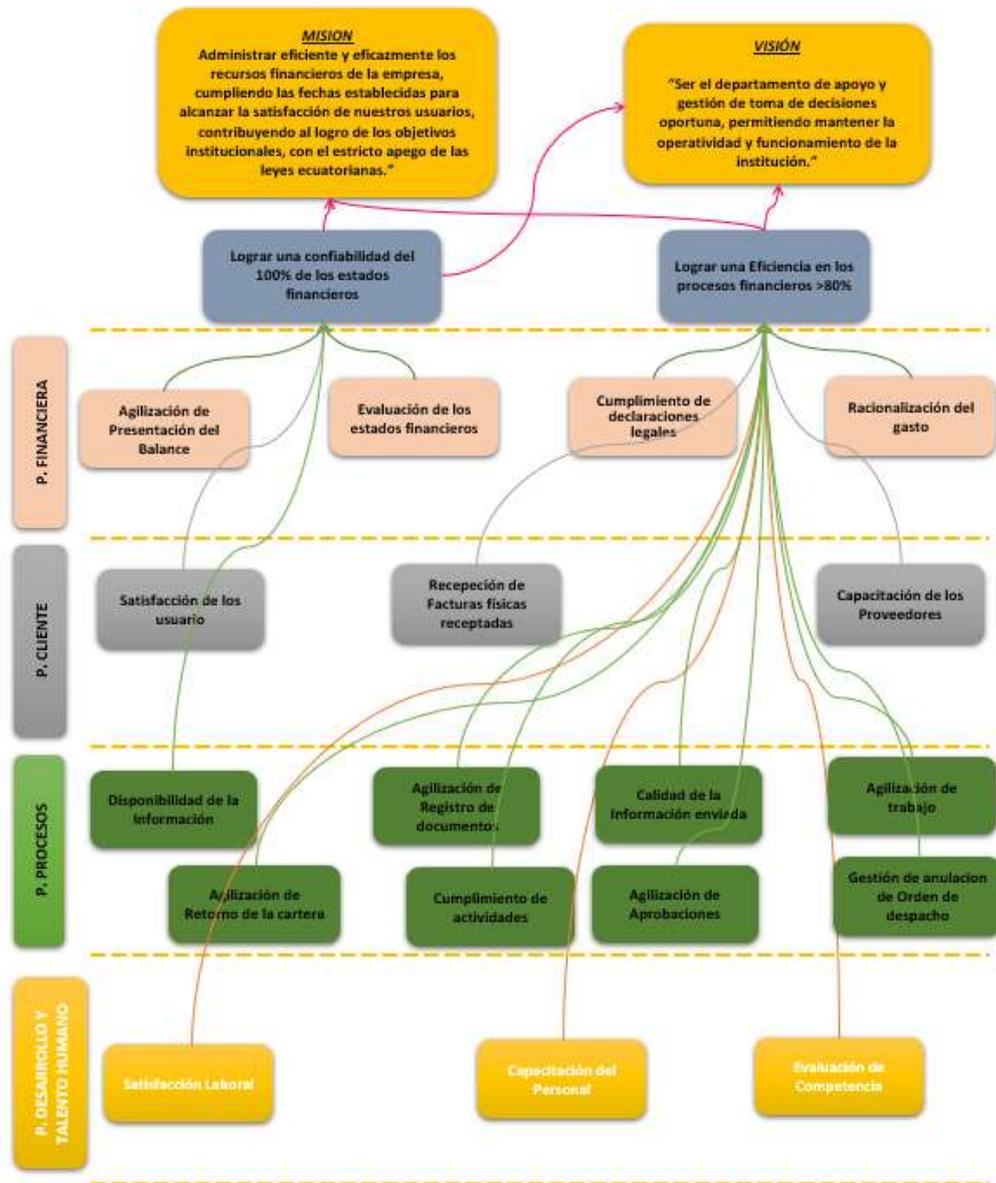
**Objetivos del sistema de planificación y control:**

- Mejorar el desempeño del personal vinculado a los procesos administrativos de la Administración Financiera de la Facultad y al cumplimiento de las actividades del plan de trabajo.
- Mejorar el uso y gestión de los recursos de la Administración Financiera.
- Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la cada una de las áreas de la Administración Financiera.

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**B. Mapa estratégico del departamento financiero**

A continuación, se muestra el mapa estratégico del departamento con las 4 perspectivas utilizadas en la metodología que son la perspectiva financiera, perspectivas de clientes, perspectivas de procesos y perspectivas de desarrollo y talento humano.



**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA PERSPECTIVA**

A continuación, se establecen los indicadores para cada uno de los objetivos en función a cada perspectiva.

<b>No.</b>	<b>PERPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>COD</b>	<b>INDICADOR</b>
1	Financiera	Agilización de Presentación del Balance	1.1	Tiempo de Presentación del Balance: Fecha de entrega – Fecha de solicitud
		Evaluación de los estados financieros	1.2	Nivel de confiabilidad estados financieros: 100% - Novedades
		Cumplimiento de las declaraciones legales	1.3	Nivel de retraso: Fecha que se realizó la declaración-Fecha impuesta de entrega
		Racionalización del gasto	1.4	Racionalización del gasto: Costo real/ Presupuestado
2	Cliente	Satisfacción del usuario	2.1	Nivel de satisfacción del cliente: Resultado de formulario de satisfacción
		Recepción de Facturas físicas receiptadas	2.2	Porcentaje facturas físicas receiptadas: # de Facturas electrónicas/ Total de facturas recibidas.
		Capacitación de los Proveedores	2.3	Número capacitaciones a Proveedores: Número proveedores de asistentes/ Número de proveedores convocados
3	Procesos	Disponibilidad de la Información	3.1	Tiempo promedio de recepción de información: Fecha promedio del envío de la información solicitada-Fecha promedio de la solicitud de la información
		Agilización de Retorno de la cartera	3.2	Retorno de la cartera: Fecha efectiva del cobro- (Fecha Facturación + Número de días de crédito)
		Agilización de Registro de documentos	3.3	Tiempo promedio de registro de documentos
		Cumplimiento de actividades	3.4	Porcentaje de actividades realizadas a tiempo: Fecha de registro en el sistema – Fecha de recepción de factura
		Calidad de la Información enviada	3.5	Novedades presentadas: 100%-Numero de novedades.
		Agilización de Aprobaciones	3.6	Tiempo promedio de Aprobación: Fecha de la solicitud – Fecha de aprobación
		Agilización de trabajo	3.7	Porcentaje de horas conexión: Hora de conexión en el sistema / Jornada laboral
		Gestión de anulación de Orden de despacho	3.8	Numero de ordenes canceladas
4	Aprendizaje	Satisfacción Laboral	4.1	Nivel satisfacción laboral: Resultado del formulario.
		Capacitación del Personal	4.2	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones: Capacitaciones realizadas / Programadas
		Evaluación de Competencia	4.3	Evaluación de Competencia

**D. DESARROLLO DE LOS INDICADORES**

**1.1. Tiempo de Presentación del Balance**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo de Presentación del Balance	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo de en qué se presentan los balances financieros	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es busca medir el cumplimiento de los plazos de tiempos.	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{tiempo real} / \text{tiempo programado}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Fecha de presentación por medio de correo	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiero	

**1.2. Novedades en estados financieros**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Novedades en estados financieros	
Propósito/Utilidad: Medir la confiabilidad de los balances financieros	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es lograr tener balances financieros 100% confiables para la toma efectiva de decisiones	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $100\% - \text{Novedades presentadas después de la presentación}$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Memorándum por cada novedad encontrada en el mes posterior a la presentación del balance	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**1.3. Nivel de retraso en declaraciones legales**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Nivel de retraso en declaraciones legales	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo de en qué se presentan las declaraciones legales	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es busca cumplir con los plazos de entrega definidos, para evitar sanciones	
Meta: Presentar en los primero 10días de cada mes	
Unidad: Tiempo	
Fórmula: Fecha que se realizó la declaración - Fecha que se debe realizar la declaración	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Portales de los organismos legales	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiero	

**1.4. Racionalización del gasto**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Racionalización del gasto	
Propósito/Utilidad: Medir el valor monetario utilizado para la planificación de actividades del departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener una visibilidad del gasto del departamento con el fin de disminuirlo	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Costo real} / \text{Presupuestado}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de un análisis financiero de gastos del departamento	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**2.1. Nivel de satisfacción del cliente**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Nivel de satisfacción del cliente	
Propósito/Utilidad: Medir el nivel de servicio que presta el departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es conocer la calidad del servicio que presta el departamento a sus clientes interno y externos	
Meta: 90%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Promedio de las encuestas	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Formulario de satisfacción al cliente	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

**2.2. Porcentaje facturas físicas receiptadas**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje facturas físicas receiptadas	
Propósito/Utilidad: Medir el número de facturas electrónicas recibidas	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener un valor de referencia de facturas electrónicas recibidas para incrementarlo con el tiempo	
Meta: 30%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: (# de Facturas electrónicas/ Total de facturas recibidas) *100%	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del sistema linux	
Posibles acciones correctoras: Incrementar la meta en un 10% mensualmente	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**2.3. Numero capacitaciones a Proveedores**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Numero capacitaciones a Proveedores	
Propósito/Utilidad: Medir el nivel de servicio que presta el departamento	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es aumentar el número de proveedores que facturen de forma electrónica	
Meta: 90%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Número proveedores de asistentes} / \text{Número de proveedores convocados}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de la plataforma de teams	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerentes financiero y administrativo	

**3.1. Tiempo promedio de recepción de información**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de recepción de información	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo de envío de información entre departamentos	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es tener una visualización del tiempo de información para tomar acciones correctivas	
Meta: 1 día	
Unidad: Días	
Fórmula: $\text{Fecha promedio del envío de la información solicitada} - \text{Fecha promedio de la solicitud de la información}$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: tomar una muestra del número total de solicitudes de información	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Asistente de compras	

**3.2. Retorno de la cartera**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Retorno de la cartera	
Propósito/Utilidad: Visualizar el nivel de retorno de cartera	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de retorno de cartera	
Meta: 5 días	
Unidad: días	
Fórmula: Fecha efectiva del cobro- (Fecha Facturación + Número de días de crédito)	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del reporte de seguimiento de cartera	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Analista de cuentas por cobrar	

**3.3. Tiempo promedio de registro de documentos**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de registro de documentos	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo que toma el registro de documentos	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de registro de documento para poder llevar una mejor contabilidad	
Meta: 2 días	
Unidad: Días	
Fórmula: Fecha de registro en el sistema – Fecha de recepción de factura	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: tomar una muestra del número total de documentos	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Auxiliar financiera	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL BSC**

**3.4. Porcentaje de actividades realizadas a tiempo**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje de actividades realizadas a tiempo	
Propósito/Utilidad: Medir la proporción de actividades que se completan en tiempo especificado	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es mejorar el tiempo de realización de las actividades planificadas.	
Meta: 100%	
Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades planificadas}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de las actividades planificadas en planner	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

**3.5. Novedades presentadas en la información**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Novedades presentadas en la información	
Propósito/Utilidad: Medir el número novedades en la información presentadas	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el número de novedades presentadas en la información.	
Meta: 100	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: $100\% - \text{Numero de novedades.}$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través del número de correo con la notificación de la novedad	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

**3.6. Tiempo promedio de Aprobación**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Tiempo promedio de Aprobación	
Propósito/Utilidad: Medir el tiempo que toman las aprobaciones de los procesos financieros.	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de aprobaciones	
Meta: 1	
Unidad: Días	
Fórmula: Fecha de la solicitud – Fecha de aprobación	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: Se usará una muestra del historial de correo.	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Gerente financiero y administrativo	

**3.7. Porcentaje de horas conexión**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador: Porcentaje de horas conexión	
Propósito/Utilidad: Conocer el tiempo de conexión del personal financiero	
Objetivo al que hace referencia: El objetivo es disminuir el tiempo de conexión del personal financiero.	
Meta: 100%	
Unidad: porcentaje	
Fórmula: $(\text{Hora de conexión en el sistema} / \text{Jornada laboral}) * 100\%$	
Frecuencia de medición: Mensual	
Origen de la información: A través de un informe en el sistema linux	
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización: Jefatura financiera	

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL BSC**

**3.8. Número de ordenes canceladas**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador:	Número de ordenes canceladas
Propósito/Utilidad:	Medir el número de ordenes canceladas
Objetivo al que hace referencia:	El objetivo es disminuir el número de ordenes canceladas
Meta:	0
Unidad:	Unidad
Fórmula:	Numero de ordenes canceladas
Frecuencia de medición:	Mensual
Origen de la información:	Se obtendrá por medio del sistema latinux
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización:	Analista de cuentas por cobrar

- **Nivel satisfacción laboral**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador:	Nivel satisfacción laboral
Propósito/Utilidad:	Medir el nivel de satisfacción laboral del departamento financiero
Objetivo al que hace referencia:	El objetivo es mantener al personal dentro de la organización
Meta:	100%
Unidad:	porcentaje
Fórmula:	Promedio de las encuestas
Frecuencia de medición:	Mensual
Origen de la información:	A través de una encuesta de satisfacción laboral.
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización:	Jefatura financiera

**DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL**

- **Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones
Propósito/Utilidad:	Dar seguimiento a las capacitaciones del personal
Objetivo al que hace referencia:	El objetivo es mantener al personal de capacitado.
Meta:	100
Unidad:	Porcentaje
Fórmula:	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Programadas}) * 100\%$
Frecuencia de medición:	Mensual
Origen de la información:	Por medio de la asistencia a los cursos en el intranet
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización:	Gerente financiero y administrativo

- **Evaluación de Competencia**

<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ESTUDIO: Financiero</b>
Indicador:	Evaluación de Competencia
Propósito/Utilidad:	Medir las competencias del personal financiero
Objetivo al que hace referencia:	El objetivo es conocer las capacidades y competencias del personal a cargo
Meta:	100
Unidad:	porcentaje
Fórmula:	Promedio de las encuestas
Frecuencia de medición:	Mensual
Origen de la información:	A través de una evaluación realizada por el jefe inmediato
Posibles acciones correctoras:	
Responsable de las mediciones y actualización:	Jefatura financiera

**D. INDICADORES RELACIONADO A LOS PROCESOS**

**DEPARTAMENTO FINANCIERO****ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL****D. INDICADORES RELACIONADO A LOS PROCESOS**

<b>COD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PROCESOS</b>
1.1	Tiempo de Presentación del Balance: Fecha de entrega – Fecha de solicitud	Presentación de Balance
1.2	Nivel de confiabilidad estados financieros: 100% - Novedades	Presentación de Balance
1.3	Nivel de retraso: Fecha que se realizó la declaración-Fecha impuesta de entrega	Declaraciones de impuestos
1.4	Racionalización del gasto: Costo real/ Presupuestado	Presentación de Balance
2.1	Nivel de satisfacción del cliente: Resultado de formulario de satisfacción	facturación a clientes
2.2	Porcentaje facturas físicas receptadas: # de Facturas electrónicas/ Total de facturas recibidas.	Recepción de facturas a proveedores
2.3	Número capacitaciones a Proveedores: Número proveedores de asistentes/ Número de proveedores convocados	Recepción de facturas a proveedores
3.1	Tiempo promedio de recepción de información: Fecha promedio del envío de la información solicitada-Fecha promedio de la solicitud de la información	Recepción de facturas a proveedores
3.2	Retorno de la cartera: Fecha efectiva del cobro- (Fecha Facturación + Número de días de crédito)	Recepción de facturas a proveedores
3.3	Tiempo promedio de registro de documentos	Recepción de facturas a proveedores
3.4	Porcentaje de actividades realizadas a tiempo: Fecha de registro en el sistema – Fecha de recepción de factura	Todos los procesos
3.5	Novedades presentadas: 100%-Numero de novedades.	Seguimiento de cartera
3.6	Tiempo promedio de Aprobación: Fecha de la solicitud – Fecha de aprobación	Seguimiento de cartera
3.7	Porcentaje de horas conexión: Hora de conexión en el sistema / Jornada laboral	Todos los procesos
3.8	Numero de ordenes canceladas	Anulación de ordenes de despachos
4.1	Nivel satisfacción laboral: Resultado del formulario.	Todos los procesos
4.2	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones: Capacitaciones realizadas/ Programadas	Todos los procesos
4.3	Evaluación de Competencia	Todos los procesos