

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a los servicios de consultorías, asesorías contables, financieras y tributarias, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Presentado por:

Paulette Mariana Jiménez Jiménez

María del Carmen Ruiz Delgado

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia especialmente a mis padres Celia y Pablo por estar conmigo desde el principio de todo este proceso escolar, una de mis mayores metas es hacer que ellos se sientan orgullosos de mí y ser un buen ejemplo para mis hermanos.

Maria Ruiz Delgado

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios; en segundo lugar, a mi familia especialmente a mis padres: Luisa y Eulogio; en tercer lugar, a mis hermanos de Spoude y cuarto lugar a mis amigas. Tengo muchas metas y por sus ayudas estoy cumpliendo una de muchas metas en mente.

Paulette Jiménez Jiménez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Padre Celestial por las bendiciones que ha derramado en mi vida y a mis padres por brindarme esta maravillosa oportunidad de aprender y estudiar, crecer profesionalmente, por ser personas constantes y apoyarme en mis momentos de debilidad, en las que digo que ya no puedo más. Agradezco a mis profesores de ESPOL por enseñarme que, si quiero aprender algo, debo indagar por mi cuenta.

Y a mí tutor de materia integradora, el Ec. Julio Aguirre por habernos guiado en este proceso y última tarea de la universidad.

Maria Ruiz Delgado

En primer lugar, agradezco a Dios, ya que Él me ha provisto de vida para cumplir con esta meta y me ha bendecido grandemente con gente extraordinaria. En segundo lugar, agradezco a mis padres por motivarme a seguir adelante a pesar de tener obstáculos en mi camino ellos estaban al lado mío; agradezco a mis dos hermanas: Génesis y Veruska. Le agradezco a Dios porque me bendijo con una familia increíble. En tercer lugar, a mis hermanos de Spoude, ellos estuvieron guiándome siempre en la universidad, gracias a ellos conocí más a Dios; quizás no sean mis hermanos de sangre, sin embargo, los considero como si lo fueran, los admiro mucho. En cuarto lugar, pero no el menos importante; están mis amigas: Grace, Ivette y Yuliana. Extraordinarias personas que Dios me dio la oportunidad de: conocerlas. Pudimos estudiar en grupos, compartir cachitos en la biblioteca central, llorar por problemas personales, estresarnos por los ejercicios académicos, entre otras experiencias. Todos ustedes aportaron con sus granitos de arena; esos granitos me fueron edificando poco a poco, y me van a seguir edificando. Sin más que mencionar, muchas gracias.

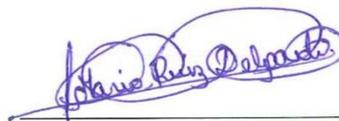
Paulette Jiménez Jiménez

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Paulette Mariana Jiménez Jiménez* y *María del Carmen Ruiz Delgado* 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"

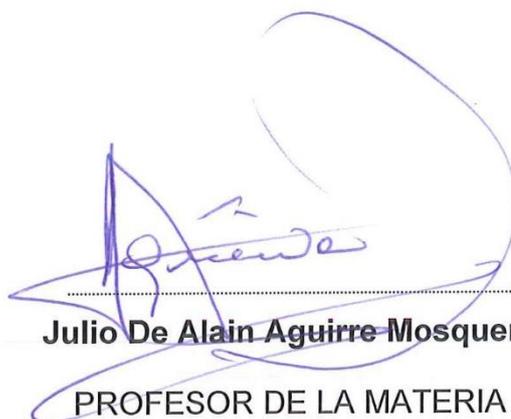


Paulette Mariana
Jiménez Jiménez



María del Carmen Ruiz
Delgado

EVALUADOR



.....
Julio De Alain Aguirre Mosquera
PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

La competitividad en el mercado aumenta constantemente con el tiempo y para estar al nivel de nuestros competidores, se debe evaluar las actividades producidas dentro la organización, poner mayor empeño en aquellas tareas que agregan valor al servicio brindado. En este proyecto se busca la creación de un sistema de gestión por procesos que se adapte a las necesidades de una empresa consultora ubicada en la ciudad de Guayaquil y con ello alcance sus principales objetivos, optimizando sus procesos.

En el capítulo 1 se ha planificado realizar una descripción de los aspectos generales de la empresa, antecedentes, problemas que tiene, servicios que ofrece, además de brindar al lector un marco teórico de la Gestión de Procesos, principales conceptos que conforman este sistema y beneficios que otorga a una organización.

Capítulo 2 se describe la metodología a seguir, haciendo uso de diferentes instrumentos de obtención de datos y herramientas de administración que nos permiten tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa y así permitir la elaboración de la propuesta.

En el Capítulo 3 se analizan los cada uno de los procesos dentro de la empresa, resultados obtenidos, las mejoras propuestas: el detalle de sus costos y comparar el beneficio que otorgarían si fueren ejecutadas creando así oportunidades de mejoras que permitan hacer procesos eficientes.

Para finalizar, en el capítulo 4, con los hallazgos encontrados se mencionan nuestras conclusiones y recomendaciones que le servirán a la empresa para mejorar sus procesos, perfeccionar sus servicios y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Palabras Clave: Procesos, organización, cadena de Valor, consultora.

ABSTRACT

Competitiveness in the market is constantly increasing over time and to be at the level of our competitors, you must evaluate the activities produced within the organization, put more effort into the tasks that agree on the value of the service provided. This project seeks the creation of a process management system that adapts to the needs of a consulting company located in the city of Guayaquil and with that scope of its main objectives, optimizing its processes.

Chapter 1 has planned to describe the general aspects of the company, background, problems it has, services it offers, as well as providing the reader with a theoretical framework of Process Management, main concepts that make up this system and benefits. that gives to an organization.

Chapter 2 describes the methodology to be followed, using different data collection instruments and administration tools that allow us to have a diagnosis of the current situation of the company and thus allow the proposal to be prepared.

In Chapter 3, analyze each of the processes within the company, the results obtained, the proposed improvements: the detail of their costs and compare the benefit they grant if they are executed thus creating opportunities for improvements that control efficient processes.

Finally, in chapter 4, with the findings found, our conclusions and recommendations are mentioned that will help the company to improve its processes, improve its services and achieve its organizational objectives.

Keywords: Processes, organization, value chain, consultant.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE GENERAL	IV
INDICE DE FIGURAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
CAPÍTULO 1.....	10
1. Introducción	10
1.1 Antecedentes de la Empresa.....	10
1.1.1 Servicios que ofrece.....	10
1.1.2 Organigrama	11
1.2 Descripción del problema	12
1.3 Justificación del problema	15
1.4 Alcance.....	15
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo General	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
1.6 Marco teórico.....	16
1.6.1 Direccionamiento estratégico.....	16
1.6.1.1 Visión.....	16
1.6.1.2 Misión	16
1.6.1.3 Objetivos Estratégicos	16
1.6.1.4 Mapas Estratégicos	17
1.6.1.5 Valores	17
1.6.2 Sistema de Gestión por procesos	17
1.6.2.1 Definición de proceso	17
1.6.2.2 Definición de un sistema de gestión por procesos	17

1.6.2.3	Cadena de Valor.....	18
1.6.2.4	Mapa de Procesos.....	18
1.6.2.5	Diagrama de Flujo	19
1.6.2.6	Manual de procesos	20
1.6.2.7	Indicadores de Gestión.....	20
1.6.2.8	Ishikawa	20
1.6.2.9	Matriz 5W + 1H.....	21
1.6.3	Técnicas de análisis.....	22
1.6.3.1	Análisis de FODA	22
1.6.3.2	Análisis Interno.....	22
1.6.3.3	Análisis Externo.....	22
1.6.3.4	Matriz de riesgo.....	23
1.6.3.5	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	23
CAPÍTULO 2.....		24
2.	Metodología	24
2.1	Diagnóstico inicial de la empresa	24
2.1.1	FODA	24
2.1.2	Análisis de impacto interno	25
2.1.3	Análisis de impacto Externo.....	26
2.1.4	Análisis de aprovechabilidad.....	27
2.1.5	Análisis de Vulnerabilidad	28
2.1.6	FODA ESTRATEGICO	29
2.2	Evaluación estratégica Actual.....	30
2.2.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	30
2.2.1.1	Rivalidad entre competidores	30
2.2.1.2	Poder de negociación con los proveedores.....	30
2.2.1.3	Poder de Negociación con los clientes.....	30

2.2.1.4	Amenaza de nuevos competidores	31
2.2.1.5	Amenaza de productos sustitutos.....	31
2.3	Direccionamiento estratégico	31
2.3.1	Visión	31
2.3.2	Misión.....	31
2.3.3	Objetivos estratégicos.....	32
2.3.3.1	Perspectiva Financiera	32
2.3.3.2	Perspectiva de Clientes.....	32
2.3.3.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	32
2.3.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo	32
2.3.4	Mapa estratégico	33
2.3.5	Valores.....	33
2.4	Planteamiento del sistema de gestión por procesos	34
2.4.1	Cadena de valor.....	34
2.4.2	Mapa de procesos	35
2.4.3	Matriz de procesos y subprocesos.....	36
2.4.4	Matriz de Priorización.....	37
2.4.5	Selección de procesos Críticos.....	38
1.1.1	Estudio de los procesos.....	39
2.4.5.1	Análisis del Subproceso: Ventas	39
2.4.5.2	Análisis del Subproceso: Servicios de Auditoria Tributaria.....	48
2.4.5.3	Análisis del Subproceso: Cobranza.....	57
CAPÍTULO 3.....		66
3.	Resultados Y ANÁLISIS	66
3.1	Nivel de cumplimiento de los objetivos específicos	66
3.2	Análisis de los resultados obtenidos en las herramientas utilizadas en el capítulo	
2	66	

3.3	Análisis de los procesos Críticos	68
3.3.1	Subproceso: Ventas.....	68
3.3.1.1	Planteamiento del Problema	68
3.3.1.2	Implementación de Mejoras	68
3.3.1.3	Análisis Costo – Beneficio	68
3.3.2	Subproceso: Ejecución del servicio Tributario	71
3.3.2.1	Planteamiento del Problema	71
3.3.2.2	Implementación de Mejoras	71
3.3.2.3	Análisis Costo – Beneficio	72
3.3.3	Subproceso: Cobranza	72
3.3.3.1	Planteamiento del Problema	72
3.3.3.2	Implementación de Mejoras	73
3.3.3.3	Análisis Costo – Beneficio	73
CAPÍTULO 4	74
4.	Conclusiones Y RECOMENDACIONES	74
4.1	Conclusiones	74
4.2	Recomendaciones.....	75
BIBLIOGRAFÍA	76
5.	Bibliografía.....	76
ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1-1 Organigrama	11
Ilustración 1-2 Matriz de Riesgo	13
Ilustración 1-3 Matriz de Riesgo	13
Ilustración 1-4 Nivel de Riesgo	14
Ilustración 1-5 Elementos de un proceso.....	17
Ilustración 1-6 Modelo de Cadena de Valor.....	18
Ilustración 1-7 Tipos de procesos	19
Ilustración 1-8 Flujograma Símbolos utilizados frecuentemente (ANSI).....	20
Ilustración 1-9 Diagrama de Ishikawa	21
Ilustración 1-10 Metodología 5W+H.....	21
Ilustración 1-11. Matriz FODA	22
Ilustración 1-12. Matriz de riesgo.....	23
Ilustración 1-13 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter	23
Ilustración 2-1 Análisis FODA.....	24
Ilustración 2-2 Mapa Estratégico	33
Ilustración 2-3Cadena de Valores.....	34
Ilustración 2-4 Mapa de Procesos	35
Ilustración 2-5 Flujo actual del Subproceso Ventas	39
Ilustración 2-6 Flujograma Mejorado del subprocesos de Ventas	41
Ilustración 2-7 Comparación de la Situación actual y mejorada del Subproceso Ventas	43
Ilustración 2-8 Diagrama de Ishikawa del Subproceso de Ventas.....	46
Ilustración 2-9 Flujo actual del subproceso Ejecución de servicios Tributarios	48
Ilustración 2-10.Diagrama de Flujo Mejorado	50
2-11Comparación de la Situación actual y mejorada del Subproceso Ejecucion de Servicio : Tributario	52
Ilustración 2-12 Diagrama de Ishikawa del Subproceso: Servicios de Auditoria Tributaria...	55
Ilustración 2-14 Flujo actual del subproceso Cobranzas	57
Ilustración 2-15 Flujo Mejorado del subproceso Cobranzas.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Análisis de impacto Interno.....	25
Tabla 2-2 Análisis Externo.....	26
Tabla 2-3 Análisis de Aprovechabilidad.....	27
Tabla 2-4 Análisis de Vulnerabilidad.....	28
Tabla 2-5 Análisis FODA Estratégico	29
Tabla 2-6 Procesos y subprocesos de la Empresa Consultora.....	36
Tabla 2-7 Matriz de Priorización	37
Tabla 2-8 Análisis de Valor Agregado Actual . Subproceso Ventas	40
Tabla 2-9 Análisis de Valor Agregado Mejorado Subproceso Venta.....	42
Tabla 2-10 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ventas	47
Tabla 2-11 Análisis de Valor Agregado de Subproceso : Servicios Tributarios	49
Tabla 2-12 Análisis de Valor Agregado MEJORADO de Subproceso : Servicios Tributarios	51
Tabla 2-13 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ejecución de Servicios: Tributario	56
Tabla 2-14 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Cobranzas	58
Tabla 2-15 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Cobranzas	60

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la Empresa

Actualmente las empresas buscan ser más competitivas en los diferentes sectores en donde desarrollan sus actividades económicas y adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Esta empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil tiene como principal actividad brindar a sus clientes servicios de asesoramiento y consultorías. Uno de los principales propósitos de esta organización es generar en sus clientes confianza, relaciones laborales duraderas e incluso llegar a ser socios estratégicos para estos. Para lograr este propósito es necesario realizar actividades que agreguen valor al servicio prestado.

1.1.1 Servicios que ofrece

A continuación, se detallan los servicios que presta la empresa consultora.



Servicios
Contables



Servicios
Tributarios



Servicios Legales



Capacitaciones

Servicios Contables.	Servicios Tributarios	Servicios Legales	Capacitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad externa - Outsourcing. • Elaboración de Estados Financieros y oportunos. • Proceso y emisión de libros contables. • Entrega de cálculos de impuestos, mensuales y anuales. • Informe financieros e inventarios. • Estados financieros para créditos con entidades Financieras. • Implementar control interno. • Asesorías Contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento Tributario • Asistencia en procedimientos de devolución y/o recuperación tributaria. • Revisión del cumplimiento tributario. • Auditoría Tributaria preventiva. • Elaboración de declaraciones mensuales, semestrales y anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y Patrocinio en procesos Contenciosos de índole Tributaria (Etapas administrativas y judicial). • Asesoría Societaria. • Disolución de sociedades. • Reorganización de sociedades (Fusiones y adquisidores). • Asesoría en compra y venta de bienes inmuebles. • Constitución de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en materia Contable. • Capacitaciones en materia Tributaria. • Capacitaciones en materia Laboral • Capacitaciones en materia de normas de Informaciones Financiera NIIF

Ilustración 1. 1 Servicios de la empresa consultora

Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

1.1.2 Organigrama



Ilustración 1-1 Organigrama

Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

1.2 Descripción del problema

Como uno de los principales problemas encontrados; podemos mencionar que en algunas ocasiones se otorga el resultado del servicio de manera tardía dando una desconformidad al cliente, además de no poseer un Sistema de Gestión por Procesos, por lo que se busca fomentar una cultura organizacional hacia un método ordenado de mejora continua para poder orientar los procesos hacia la Gestión de calidad, cumpliendo así con los objetivos planteados. A continuación, se detallan en la matriz de riesgo otros problemas que posee la empresa.

Matriz de Riesgo

Proceso	Subproceso	Causa	Riesgo	Efecto	Evaluación del riesgo		Nivel de riesgo		Acciones preventivas o de mejora
					Probabilidad de ocurrencia	Materialidad de Impacto	Valor	Clasificación	
Publicidad y Marketing.	Publicidad	Información desactualizada.	No proporcionar la información que necesita saber el cliente acerca de la empresa.	El cliente no tiene conocimiento de todos los servicios que brinda la consultora.	4	5	20	Intolerable	Establecer políticas donde se imponga un periodo de actualización de la información o publicidad.
Ventas y facturación.	Ventas	Personal no brinda la información y el trato adecuado al cliente.	Venta del servicio no concretada.	Genera una reacción de inconformidad en el cliente.	3	5	15	Alto	Proporcionar a los clientes una encuesta para medir la atención brindada.
	Facturación	Falta estandarizar los precios por los servicios ofrecidos.	No establecer un precio justo.	Perdida de dinero por la realización de un servicio que tenía mayor costo.	2	4	8	Medio	Crear una base de datos para establecer precios según el tipo de cliente.
Ejecución del Servicio.	Servicios de asesoría contable.	Falta de respaldo de información proporcionada por el cliente.	Personal contable pierde la información del cliente.	No ejecutar el servicio.	1	4	4	Bajo	Organizar y respaldar información del cliente.
	Servicios de asesoría Tributaria.	Entrega tardía de documentos e información personal por parte del cliente.	Incumplimiento del requerimiento tributario solicitado por el cliente.	Generación de multas del SRI al cliente.	2	3	6	Medio	Establecer una bitácora de clientes que dispondrá de fechas límites para las presentaciones de los requerimientos establecidos por el cliente.
	Servicios de asesoría Legal.	Falta de seguimiento del proceso legal.	Generación de cita judicial.	Vencimiento de los procesos legales.	5	4	20	Intolerable	Generar un manual de procesos donde se especifique detalladamente este proceso.
	Capacitaciones	Falta de planificación para la ejecución de capacitaciones.	Inconformidad del cliente por la capacitación recibida.	Afectación al presupuesto destinado para las capacitaciones.	1	4	4	Bajo	Realizar una planificación con respecto a tiempo y contenido por exponer en las capacitaciones.
Cobranza	Cobranza.	El cliente no tiene recursos.	Falta de pago del 50% del servicio.	Perder el 50% de la venta por el trabajo realizado.	1	3	3	Bajo	Realizar recordatorios a los clientes de su plazo de pago.
Servicio al cliente	Seguimiento del cliente.	Escasos canales de comunicación de la empresa al cliente.	Perdida de fidelización del cliente.	Falta de ingresos constantes para la empresa.	3	4	12	Alto	Abrir canales de comunicación con el cliente: vía telefónica o por email.

Ilustración 1-2 Matriz de Riesgo

Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

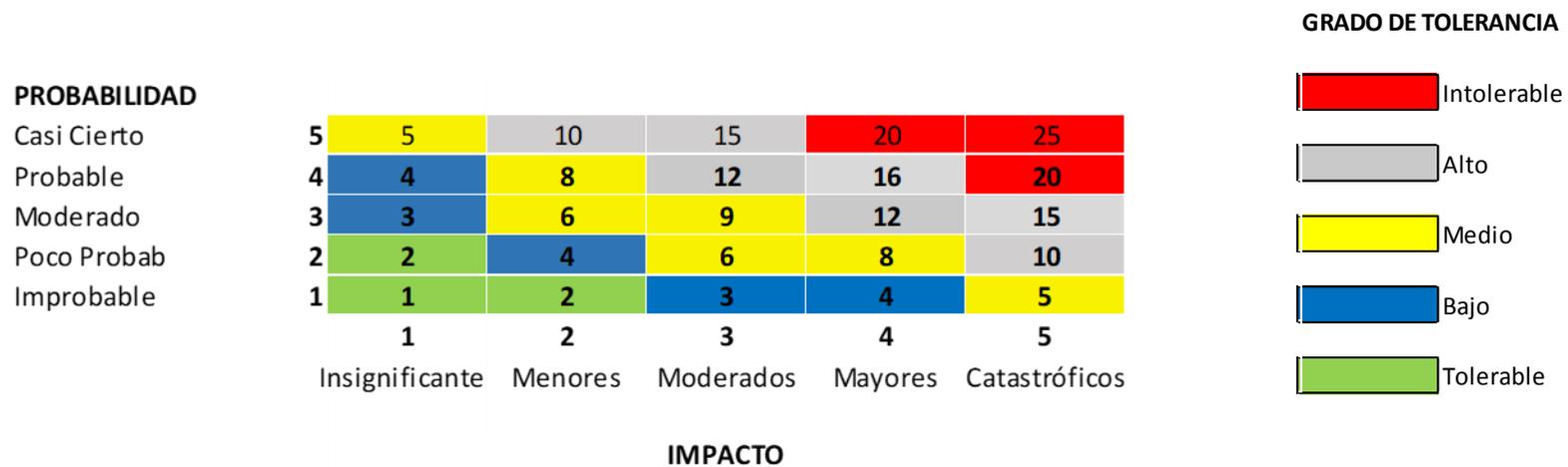


Ilustración 1-4 Nivel de Riesgo
 Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

1.3 Justificación del problema

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un Sistema de Gestión por Procesos. Elaborar un mapa de procesos donde se identifique los procesos claves, de apoyo y estratégicos. Formular objetivos estratégicos que nos permitan cumplir con la visión de la empresa. Se evaluará los procesos críticos y diseñará mejoras que ayuden a la eficiencia del mismo.

Evaluar y analizar las actividades del departamento o del personal, ver los resultados de cada una de estas actividades y el cómo aportan valor al servicio que se otorga al cliente.

1.4 Alcance

Para el presente proyecto se procederá a realizar el levantamiento de información de las actividades de la empresa dedicada a brindar servicios de consultorías y asesorías para la revisión y mejoramiento de los procesos especialmente aquellos que son críticos, para que así cumpla con sus objetivos y ofrecer a sus clientes un mejor servicio.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a los servicios de consultorías y asesorías el cual le permita optimizar y mejorar la gestión de sus procesos y lograr la excelencia en la prestación de sus servicios logrando así la satisfacción de sus clientes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar y evaluar la situación actual de la empresa consultora para conocer al menos el 85% de los procesos, haciendo uso de herramientas de análisis administrativo como: matriz de riesgo, FODA, matriz de factores internos/externos, matriz de vulnerabilidad, matriz de aprovechabilidad, FODA Estratégico, balance scorecard; durante el mes de Mayo – Junio para posteriormente elaborar y diseñar mejoras.
- Identificar y determinar los procesos críticos de la empresa consultora con el apoyo de su personal, para realizar durante el mes de Julio un análisis de

valor agregado y obtener un flujograma que permita al menos mejorar 20% la eficiencia operativa de sus actividades.

- Elaborar planes de acción que abarquen el 15% de los problemas identificados en el diagrama de Ishikawa, utilizando la matriz de 5w+1H para plantear soluciones de mejoras al finalizar el análisis de cada uno de los subprocesos críticos obtenidos previamente de la matriz de riesgo durante el mes de Julio.
- Realizar un manual con más del 90% de los procesos claves y sus subprocesos durante el mes de agosto para la empresa consultora con la finalidad de que pueda ser un apoyo para la directiva de la organización.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Direccionamiento estratégico

1.6.1.1 Visión

Es como la organización se proyecta en el futuro, es decir la aspiración clara y precisa a la cual un estratega o CEO ¹, enfoca todas sus energías y la atención de los miembros de la organización. (Jonson, Schole, & Whitthington, 2006)

1.6.1.2 Misión

¿En qué negocio estamos? Es una expresión que indica el fin global de la organización, la misma que está relacionada con los valores y expectativas de la organización. (Jonson, Schole, & Whitthington, 2006)

1.6.1.3 Objetivos Estratégicos

Son los objetivos que están relacionados con las acciones estratégicas tomadas por la organización una vez realizado el diagnóstico para determinar los problemas externos e internos de la empresa. (Acosta Padilla & Terán Herrera)

¹Se denomina CEO (Chief Executive Chief), a la persona con mayor mando dentro de una organización.

1.6.1.4 Mapas Estratégicos

Representa de manera gráfica y simplificada la estrategia que posee la organización. Este está conformado por la perspectiva que utiliza un mapa de procesos: Clientes, financiera, procesos internos, Conocimientos y aprendizajes. (Kaplan & Norton, 2004)

1.6.1.5 Valores

Son el conjunto las ideas y creencias que prevalecen dentro de una organización y por lo tanto influye de manera significativa su manera de actuar. (Acosta Padilla & Terán Herrera)

1.6.2 Sistema de Gestión por procesos

1.6.2.1 Definición de proceso

Se define proceso como un conjunto de pasos u operaciones que se establecerán para transformar una actividad o acción, mediante la entrada y como salida un resultado específico. (Fernández, 2007)



Ilustración 1-5 Elementos de un proceso

Fuente: Internet

1.6.2.2 Definición de un sistema de gestión por procesos

Es un conjunto ordenado de procesos o procedimientos a seguir para su adecuada implementación, con el objetivo de lograr y cumplir con las metas dispuestas mediante controles para así establecer operaciones de mejoras.

1.6.2.3 Cadena de Valor

Esta herramienta permite visualizar las actividades que realiza la organización para crear valor al cliente y a sí misma, con ella se busca conocer cómo se realiza cada una de las actividades en cada uno de los eslabones, saber la coordinación interna de las actividades y realizar un diagnóstico externo donde se comprende la coordinación de la empresa, los clientes y sus proveedores. (Acosta Padilla & Terán Herrera)



Ilustración 1-6 Modelo de Cadena de Valor

Fuente: Internet

1.6.2.4 Mapa de Procesos

Herramienta utilizada para observar cuáles son los procesos de una organización. El mapa de procesos clasifica a estos de la siguiente forma; procesos estratégicos, operativos y de soporte. (Ecológic Girona S.I, 2019)

Procesos Claves



- Estan vinculados a los servicios o bienes producidos .
- El resultado de estas actividades es percibido directamente por el cliente.
- Se utilizan más recursos

Procesos Estratégicos



- Se define como opera el negocio para crear valor.
- Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación .

Procesos de apoyo



- Sirven de soporte a los procesos claves y a los estratégicos.
- Dirigidos para cubrir la necesidades y expectativas de los clientes .

Ilustración 1-7 Tipos de procesos

Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

1.6.2.5 Diagrama de Flujo

También denominado flujograma es una simbolización gráfica de las actividades realizadas de manera ordenada y cronológicas para ejecutar un proceso. (Gómez Ceja, 1994)

SIMBOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN

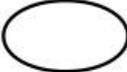
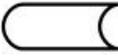
	PROCESO	Pintar; cortar; ensamblar; digitar; registrar
	INSPECCIÓN	Calidad; cantidad; Tº; presión; humedad; peso
	TRANSPORTE	Envío de datos; facturas; OT; NV; OC
	DOCUMENTOS	Facturas; boletas; OT; NV; OC;NC
	ESPERA	Documentos esperando ser archivados; materiales y mp esperando ingresar a operación
	ALMACENAMIENTO	Documentos físicos; materiales; mp; PT

Ilustración 1-8 Flujograma Símbolos utilizados frecuentemente (ANSI)

Fuente: Internet

1.6.2.6 Manual de procesos

Un manual es un compendio de toda la información de una organización relacionada con los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en ella, explicados paso a paso de una manera detallada y entendible.

1.6.2.7 Indicadores de Gestión

Diseñados con el fin de evaluar y determinar el progreso del cumplimiento de los objetivos definidos en la organización. Estos tienen la característica de ser cuantitativos. Permiten medir una repartición eficiente de los recursos de la empresa.

1.6.2.8 Ishikawa

Es un diagrama que toma la forma de una espina de pescado. Este diagrama se divide en dos partes: cuerpo (espina) y cabeza. En la cabeza podemos visualizar el problema, mientras que en el cuerpo o espina se exponen las posibles causas de un efecto.

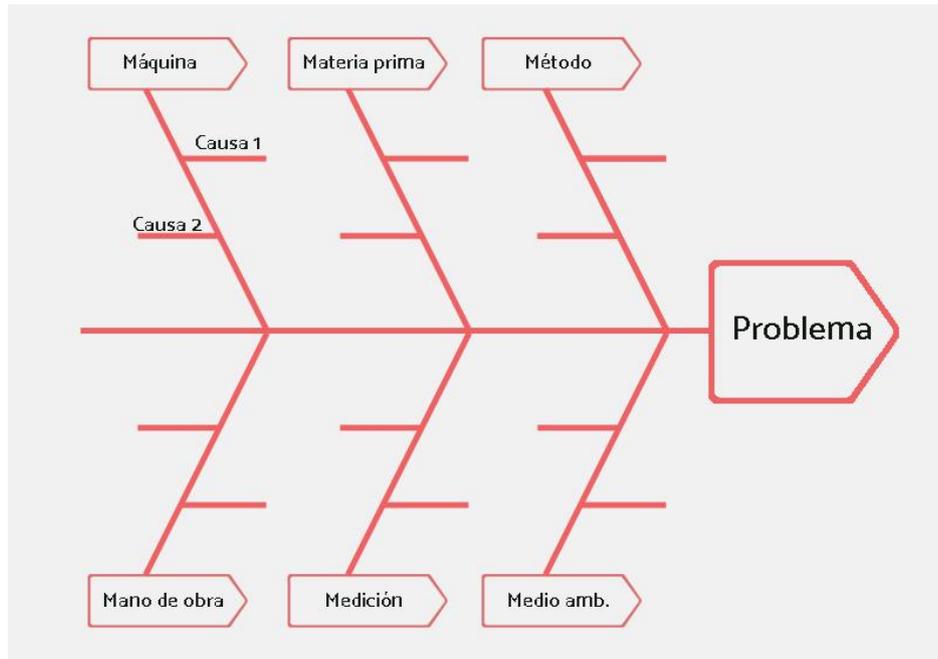


Ilustración 1-9 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Internet

1.6.2.9 Matriz 5W + 1H

La metodología consiste en contestar 6 preguntas acerca de un problema, estas son: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué? Y ¿Cuánto? Con las respuestas de estas preguntas se puede implementar la debida mejora para el problema a tratar.

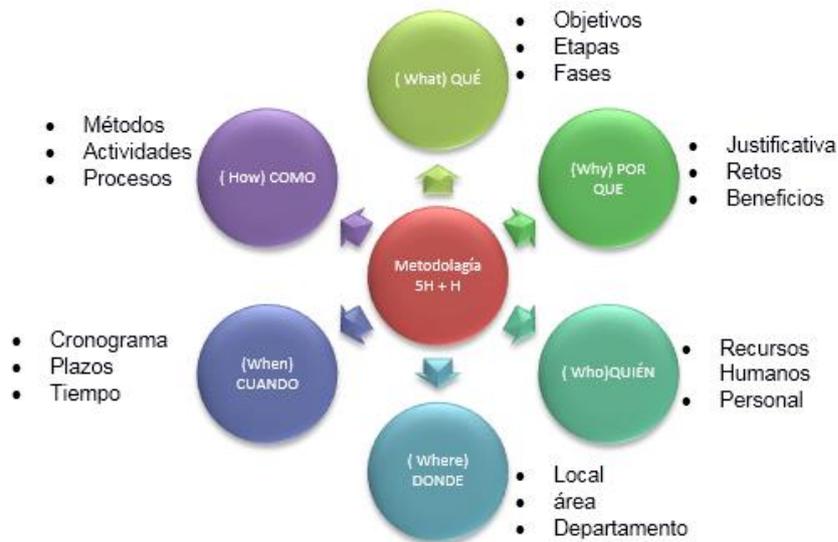


Ilustración 1-10 Metodología 5W+H

Elaborado por: Paulette Jiménez-María Ruiz 2019

1.6.3 Técnicas de análisis

1.6.3.1 Análisis de FODA

Conocida también como matriz FODA, esta herramienta de análisis nos permite conocer los factores internos: fortalezas y debilidades que la empresa puede controlar; y los factores externos: oportunidades y amenazas, por lo general estos factores no se pueden controlar totalmente.



Ilustración 1-11. Matriz FODA

Fuente: Internet

1.6.3.2 Análisis Interno

Consiste en un análisis que se realiza a una empresa o a un proyecto con el objetivo de conocer los recursos que posee, capacidades, ventajas. Para que a partir de este conocimiento se creen estrategias que permitan potenciar e incrementar las fortalezas y eliminar o minimizar las debilidades.

1.6.3.3 Análisis Externo

Busca reconocer cuáles son los factores externos que pueden influir de manera positiva o negativa en una organización, sobre los cuales no se tiene control. Para crear

estrategias que permitan minimizar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

1.6.3.4 Matriz de riesgo

Este esquema nos permite identificar los riesgos que perjudican al cumplimiento de actividades, podemos establecer la forma de medición asignando una numeración y etiquetando con un color el grado de tolerancia.

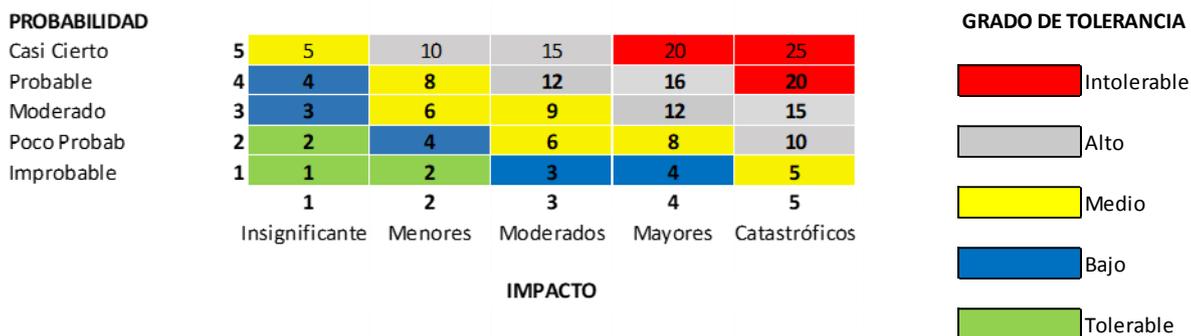


Ilustración 1-12. Matriz de riesgo

Fuente: Internet

1.6.3.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo nos permite estudiar el grado de competencia de la organización mediante un análisis de las cinco fuerzas en el sector que se halle la empresa. Las cinco fuerzas se detallan en la siguiente ilustración.



Ilustración 1-13 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Internet

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Diagnóstico inicial de la empresa

2.1.1 FODA

- F1: Los servicios ejecutados se realizan con la más alta tecnología.
- F2: Disponer con varias opciones al momento de ofrecer servicios tributarios.
- F3: Canal de comunicación continuo con los clientes.
- F4: Indagación constante de las necesidades de los clientes.
- F5: Contar con una campaña de promoción
- F6: Demostrar una diferencia marcada (servicio personalizado) y generar buenas expectativas en los clientes.

Fortalezas



- O1: Alianzas estratégicas.
- O2: Necesidad de los clientes en recibir orientación y ayuda en los diferentes aspectos como son: tributarios, financieros y legales.
- O3: Tener una agencia de Servicios de Rentas Internas en la ciudad.

Oportunidades



- A1: Número de competidores aumenta.
- A2: Cambios en la situación política del país.
- A3: Actualización de leyes en cuanto la regularización del funcionamiento de las consultoras.
- A4: Cambiante Situación económica de los clientes.

Amenazas



- D1: No se evidencia la elaboración de un plan estratégico.
- D2: Ser una empresa nueva en el mercado.
- D3: Falta de actualización y capacitación constante del personal.
- D4: No contar con un manual de procesos.

Debilidades



Ilustración 2-1 Análisis FODA

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

2.1.2 Análisis de impacto interno

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Los servicios ejecutados se realizan con la más alta tecnología.			X						F1
Disponer con varias opciones al momento de ofrecer servicios tributarios.			X						F2
Canal de comunicación continuo con los clientes.			X						F3
Indagación constante de las necesidades de los clientes.		X						F4	
Contar con una campaña de promoción			X		x				F5
Demostrar una diferencia marcada (servicio personalizado) y generar buenas expectativas en los clientes.			X						F6
No se evidencia la elaboración de un plan estratégico.						X			D1
Ser una empresa nueva en el mercado					X			D2	
Falta de actualización y capacitación constante del personal.						X			D3
No contar con un manual de procesos						X			D4
PONDERACION	Bajo= 1			Medio= 2			Alto= 3		

Tabla 2-1 Análisis de impacto Interno

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

Se puede evidenciar entre los problemas de mayor impacto la ausencia de un plan estratégico que le permita cumplir con sus objetivos, también se observa la carencia de un manual de procesos que estandarice las actividades dentro de la empresa y se minimice los tiempos para que los informes sean entregados, aun antes de lo esperado, además de la falta de capacitación del personal lo cual es muy necesario en el entorno cambiante tanto contable como tributario y legal,

Se recomienda la elaboración de un manual de procesos el cual ayude a recopilar la experiencia de la empresa para que así le permita desarrollarse de manera rápida y sea un soporte para el personal. Realizar capacitaciones una de estas opciones puede ser capacitaciones cruzadas la cual resulta económica porque aprovecha las habilidades de personas destacadas en el equipo para que enseñen a sus compañeros, claro, hay que reconocer el esfuerzo de estas personas de una manera no monetaria necesariamente, pero que fomente su lealtad y compromiso en la organización. Y finalmente reunirse con el personal para que todos sean partícipes de la elaboración del plan estratégico.

2.1.3 Análisis de impacto Externo

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Alianzas estratégicas.			X						O1
Necesidad de los clientes en recibir orientación y ayuda en los diferentes aspectos como son: tributarios, financieros y legales.			X						O2
Tener una agencia de Servicios de Rentas Internas en la ciudad.		X						O3	
Número de competidores aumenta.						X			A1
Cambios en la situación política del país.				X			A2		
Actualización de leyes en cuanto la regularización del funcionamiento de las consultoras.					X			A3	
Cambiante Situación económica de los clientes.					X			A4	
PONDERACION	Bajo= 1			Medio= 2			Alto = 3		

Tabla 2-2 Análisis Externo

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

Entre una de las amenazas más fuertes podemos encontrar el incremento en el número de competidores en el mercado y más en la ciudad de Guayaquil, las amenazas de impacto medio son las actualizaciones de las leyes en lo relacionado con el funcionamiento de las consultoras, y situación económica de los clientes.

Se recomienda seguir diferenciándose ante los clientes para que estos prefieran siempre volver, y capacitar al personal respecto a los nuevos cambios en la leyes y políticas que rigen a las consultoras.

2.1.4 Análisis de aprovechabilidad

FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	IMPACTO	Alianzas estratégicas.	Necesidad de los clientes en recibir orientación y ayuda en los diferentes aspectos como son: tributarios, financieros y legales.	Tener una agencia de Servicios de Rentas Internas en la ciudad.	TOTAL
		3	3	2	
Los servicios ejecutados se realizan con la más alta tecnología.	3	2	1	1	3
Disponer con varias opciones al momento de ofrecer servicios tributarios.	3	3	3	3	9
Canal de comunicación continuo con los clientes.	3	2	1	1	4
Indagación constante de las necesidades de los clientes.	2	1	1	2	4
Contar con una campaña de promoción	3	1	2	1	4
Demostrar una diferencia marcada (servicio personalizado) y generar buenas expectativas en los clientes.	3	2	2	1	5
TOTAL		12	11	10	

Puntaje	Impacto
1- 3	Bajo
4- 6	Medio
7- 9	Alto

Tabla 2-3 Análisis de Aprovechabilidad

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

Uno de las fortalezas y oportunidades de mayor puntaje es “Disponer con varias opciones al momento de ofrecer servicios tributarios”, “Alianzas estratégicas” respectivamente. Lo cual puede ayudar a crear una ventaja competitiva que les permita diferenciarse en el mercado donde encuentren e incrementar con la debida estrategia el número de sus clientes.

2.1.5 Análisis de Vulnerabilidad

DEBILIDADES / AMENAZAS	IMPACTO	Número de competidores aumenta.	Cambios en la situación política del país.	Actualización de leyes en cuanto a regularización del funcionamiento de las consultoras.	Cambiante Situación económica de los clientes.	TOTAL
No se evidencia la elaboración de un plan estratégico.	3	3	1	2	2	9
Ser una empresa nueva en el mercado.	1	2	1	3	1	8
Falta de actualización y capacitación constante del personal.	3	3	1	3	1	9
No contar con un manual de procesos	3	2	1	1	1	6
		10	4	9	5	

Puntaje	Impacto
1- 3	Bajo
4- 6	Medio
7- 9	Alto

Tabla 2-4 Análisis de Vulnerabilidad

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

Una de las debilidades de mayor puntaje es, “No se evidencia un plan estratégico” es decir se tiene planteado una visión, pero no se detallan los pasos de cómo llegar al cumplimiento de la misma, un plan ayuda a dar direccionamiento a una organización y fomenta la mejora continua, brindar un mejor servicio y en consecuencia incrementar la participación en el mercado. Así aumente el número de competidores, los clientes siempre volverán donde recibieron un excelente servicio o producto.

Crear oportunidades a partir de amenazas.

2.1.6 FODA ESTRATEGICO

FODA ESTRATEGICO	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Los servicios ejecutados se realizan con la más alta tecnología.</p> <p>F2: Disponer con varias opciones al momento de ofrecer servicios tributarios.</p> <p>F3: Canal de comunicación continuo con los clientes.</p> <p>F4: Indagación constante de las necesidades de los clientes.</p> <p>F5: Contar con una campaña de promoción</p> <p>F6: Demostrar una diferencia marcada (servicio personalizado) y generar buenas expectativas en los clientes.</p>	<p>D1: No se evidencia la elaboración de un plan estratégico.</p> <p>D2: Ser una empresa nueva en el mercado</p> <p>D3: Falta de actualización y capacitación constante del personal.</p> <p>D4: No contar con un manual de procesos</p>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1: Alianzas estratégicas.</p> <p>O2: Necesidad de los clientes en recibir orientación y ayuda en los diferentes aspectos como son: tributarios, financieros y legales.</p> <p>O3: Tener una agencia de Servicios de Rentas Internas en la ciudad.</p>	<p>F6O2: Ofrecer una atención personalizada a los clientes para responder sus dudas en los aspectos: tributarios, financieros y legales. Y brindar algún tipo de beneficio a los clientes que traigan consigo a sus referidos.</p> <p>F1O1: Establecer alianzas estratégicas que ofrezcan tecnología avanzada para poder efectuar los servicios requeridos por el cliente.</p> <p>F5O2: Actualizar de manera periódica las redes sociales, pagina web o Publicidad que maneja la consultora para que el cliente</p>	<p>D1O5: Elaborar un plan de estratégico que nos permita el cumplimiento de sus objetivos el cual es ser una de las mejores dentro del mercado. Mejorando sus competencias humanas, logística, tecnológicas, etc. Y así obtener un crecimiento en el mercado.</p> <p>D4O2: Elaborar manual de procesos que nos permita recopilar información de la ejecución de todos los servicios de la empresa consultora.</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1: Número de competidores aumenta.</p> <p>A2: Cambios en la situación política del país.</p> <p>A3: Actualización de leyes en cuanto la regularización del funcionamiento de las consultoras.</p> <p>A4: Cambiante Situación económica de los clientes.</p>	<p>F4A1: Estructurar un canal de información para contactarnos continuamente con el cliente y así brindar un servicio personalizado diferenciador de nuestros competidores.</p> <p>F2A3: Actualizar al personal con el cambio de leyes que se realizan en los periodos establecidos para ofrecer los correspondientes servicios tributarios.</p>	<p>D3A4: Proponer precios equitativos basándonos en la situación económica d ellos clientes y el servicio ofrecido por el personal.</p> <p>D2A2: Adaptarse a los cambios politicos del país, ya que somos una nueva empresa y necesitamos adaptarnos a todos los cambios.</p>

Tabla 2-5 Análisis FODA Estratégico

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

2.2 Evaluación estratégica Actual

2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1.1 Rivalidad entre competidores

En la ciudad de Guayaquil existen desde profesionales especializados hasta grandes firmas auditoras que ofrecen servicios similares a los que brinda la empresa consultora estudiada en este caso. Pero nos enfocaremos en aquellos competidores que tiene el mismo nivel o tamaño organizacional. Entre sus varios rivales podemos mencionar a CONSULEXTER S.A., CENSUS CONSULTORES, ROMERO & ASOCIADOS CÍA. LTDA, que cuentan por mayor tiempo y experiencia dentro del mercado, además de tecnología que les permite solucionar las problemáticas de sus clientes.

No obstante, esta empresa posee una diferenciación significativa al dar diversidad en sus servicios los cuales se enfocan en una variedad de áreas estas son: Legal, tributaria, contable, auditoria. Se recomienda seguir especializándose en cada estas, recalcamos que la capacitación del personal en estos sectores es fundamental debido a sus cambios periódicos para no cometer errores en el momento de su aplicación con las empresas de los clientes.

2.2.1.2 Poder de negociación con los proveedores

El poder del proveedor dentro de este sector es bajo, debido a que existe una gama de proveedores de los equipos e insumos que se utilizan para proporcionar el servicio. Sin embargo, se recomienda realizar cotizaciones para ejecutar las compras de los suministros, insumos y equipos entre otros, para obtener el precio, formas de pago y calidad del producto que más sea conveniente.

2.2.1.3 Poder de Negociación con los clientes

Al encontrarse un gran número de empresas que ofrecen estos servicios, el cliente tiene gran diversidad para elegir, por lo tanto, su poder es alto. Se recomienda seguir con:

- Asesoría personalizada, ir hasta la dirección del cliente.
- Entrega a tiempo de lo establecido en el contrato.
- Ofrecer descuentos a los clientes frecuentes.

- Ofrecer crédito al cliente conocidos.

Brindar un excelente servicio siempre será la mejor opción para ser recomendado por los mismos clientes.

2.2.1.4 Amenaza de nuevos competidores

Cada año la competencia aumenta, cientos de profesionales se gradúan y especializan en las áreas contables, legales, tributarias, etc., y buscan una manera de colocarse en el mercado o poner su propio negocio y una de estas opciones son las consultoras. Por esa razón una empresa nunca debe negarse a innovar.

Se recomienda seguir investigado en qué áreas más, se puede especializar esta consultora, un claro ejemplo de ello puede ser ofrecer el servicio de la implementación de sistemas de gestión por procesos para obtención de certificaciones como la ISO. En efecto ya posee variedad, pero no debe limitarse en lo que ofrece a sus clientes.

2.2.1.5 Amenaza de productos sustitutos

No existen productos sustitutos dentro de esta área debido a que lo que se vende es un servicio, pero si existen servicios de mejor calidad y precio, que podrían afectar la liquidez de la empresa consultora. Por lo tanto, se recomienda mejorar y optimizar sus procesos para detectar fallas y mejorar.

2.3 Direccionamiento estratégico

2.3.1 Visión

“Ser los mejores en la prestación de servicios profesional de consultoría en las áreas contables, tributarias y legales mediante el desarrollo permanente de competencia en nuestro recurso humano tecnológico, logístico y físico con lo cual se pretende satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir con el desarrollo económico del país.”
(SERINECONTRIB S.A., 2018)

2.3.2 Misión

“Ser una empresa de servicios profesionales en las áreas administrativas contables, laborales, tributarios y legales ofreciendo servicios confiables eficientes y oportunos que busca entregar solución a las necesidades de los clientes, como así también nos

distinguimos por solucionar los problemas en las áreas comerciales como son el pago de los impuestos y tasas municipales para el respectivo funcionamiento del local.”
(SERINECONTRIB S.A., 2018)

2.3.3 Objetivos estratégicos

2.3.3.1 Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos
- Reducción de Costos
- Utilización de Inversiones Realizadas

2.3.3.2 Perspectiva de Clientes

- Establecer indicadores de satisfacción por el servicio prestado.
- Entregar reportes o resultados del servicio a tiempo o antes de los establecido.
- Ampliar el mercado.

2.3.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

- Obtener equipamiento de última tecnología para la realización de las actividades.
- Desarrollar políticas de marketing.
- Optimización de procesos

2.3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

- Desarrollar en los empleados más habilidades, conocimientos y competencias en las áreas donde se desempeñan.
- Crear un ambiente laboral que motive al cambio y la mejora continua.

2.3.4 Mapa estratégico

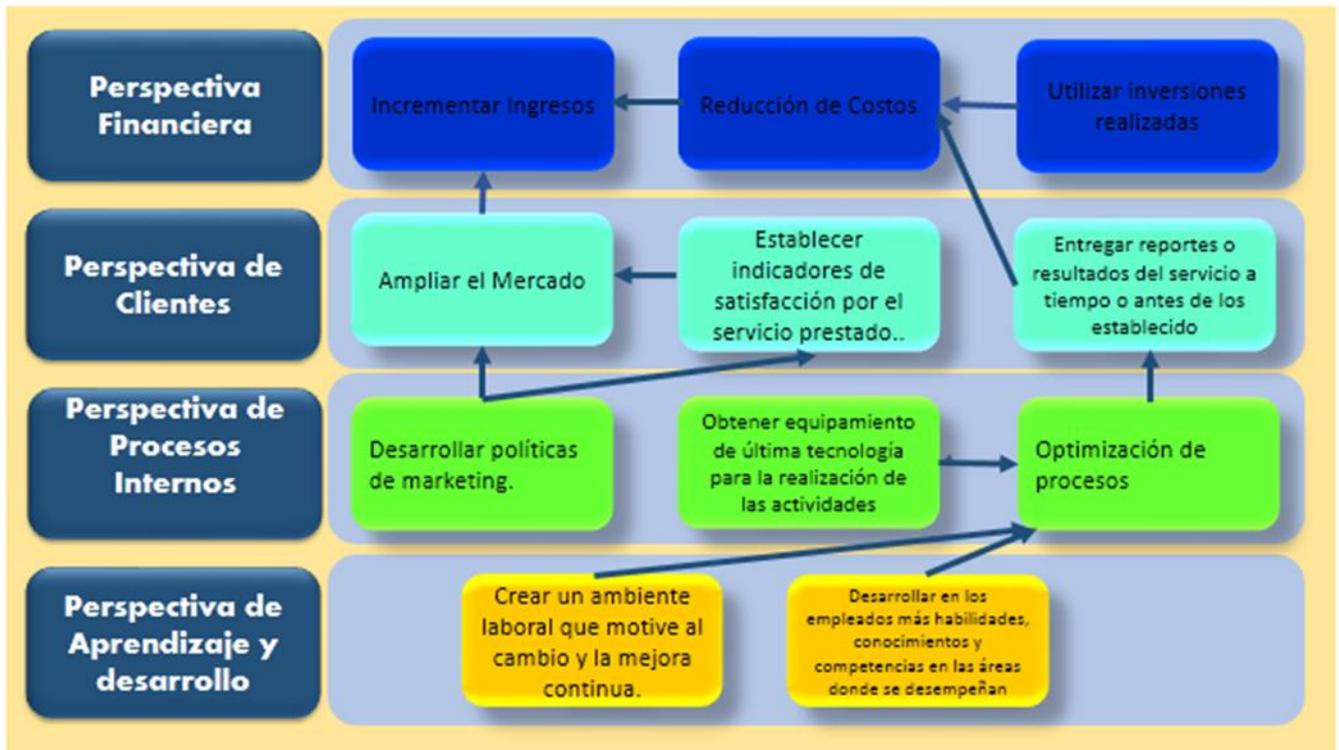


Ilustración 2-2 Mapa Estratégico

Elaborado por Paulette Jiménez –María Ruiz 2019

2.3.5 Valores

- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Innovación
- Capacitación
- Responsabilidad Social

2.4 Planteamiento del sistema de gestión por procesos

2.4.1 Cadena de valor



Ilustración 2-3 Cadena de Valores

Elaborado por: Paulette Jiménez - María Ruiz

2.4.2 Mapa de procesos

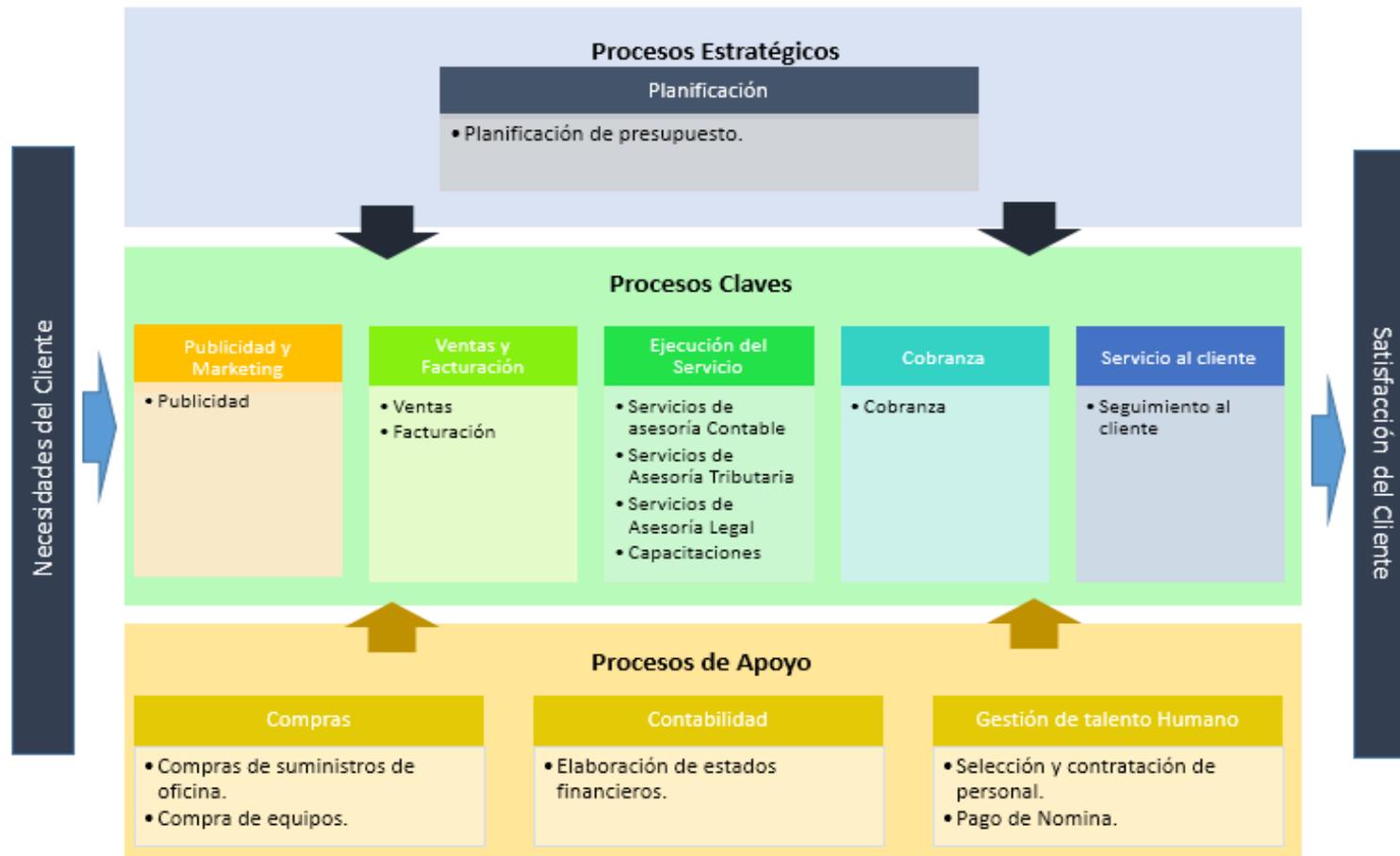


Ilustración 2-4 Mapa de Procesos

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.3 Matriz de procesos y subprocesos

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso
Procesos Claves	Publicidad y Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad
	Ventas y facturación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas
		<ul style="list-style-type: none"> • Facturación.
	Ejecución del Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de asesoría contable.
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de asesoría Tributaria.
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de asesoría Legal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones
Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza. 	
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del cliente. 	
Procesos de Apoyo	Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Compras de Suministros de oficinas
		<ul style="list-style-type: none"> • Compras de Equipos.
	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estados Financieros.
	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y contratación de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de nómina. 		

Tabla 2-6 Procesos y subprocesos de la Empresa Consultora

Elaborado por Paulette Jiménez – Maria Ruiz 2019

2.4.4 Matriz de Priorización

		SUBPROCESOS								
<i>perspectiva</i>	Objetivos	Publicidad	Ventas	Facturación	Servicios de asesoría contable	Servicios de asesoría Tributaria	Servicios de asesoría Legal.	Capacitaciones	Cobranza.	Seguimiento del cliente.
Financiera	Incrementar Ingresos	4	5	5	2	5	3	2	5	2
	Reducción de Costos	1	3	2	1	2	2	1	4	2
	Utilización de Inversiones Realizadas	1	3	2	2	3	3	2	1	3
Clientes	Establecer indicadores de satisfacción por el servicio prestado.	1	2	1	1	2	2	2	2	4
	Entregar reportes o resultados del servicio a tiempo o antes de los establecido.	2	2	4	2	3	2	3	2	1
	Ampliar el mercado	4	3	3	1	3	2	3	2	1
Procesos Internos	Obtener equipamiento de última tecnología para la realización de las actividades.	1	3	2	2	2	2	2	5	2
	Desarrollar políticas de marketing.	5	2	1	1	1	1	1	1	2
	Optimización de procesos	1	1	1	4	3	3	3	3	1
Aprendizaje y Desarrollo	Crear un ambiente laboral que motive al cambio y la mejora continua.	1	1	2	4	3	2	2	1	1
	Desarrollar en los empleados más habilidades, conocimientos y competencias en las áreas donde se desempeñan.	1	1	2	5	3	3	3	1	1
	TOTAL	22	26	25	25	30	25	24	27	20

Tabla 2-7 Matriz de Priorización

Elaborado por Paulette Jiménez – Maria Ruiz 2019

Importancia

← Menor		Mayor →		
1	2	3	4	5

Puntaje	Impacto
15 - 20	Bajo
21 - 25	Medio
Mayor a 25	Alto

2.4.5 Selección de procesos Críticos

Según los resultados proporcionados por la herramienta de matriz de priorización se debe analizar los siguientes subprocesos:

- Ventas
- Servicios de asesoría Tributaria
- Cobranzas

La ejecución de estos subprocesos ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

1.1.1 Estudio de los procesos

2.4.5.1 Análisis del Subproceso: Ventas

2.4.5.1.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual

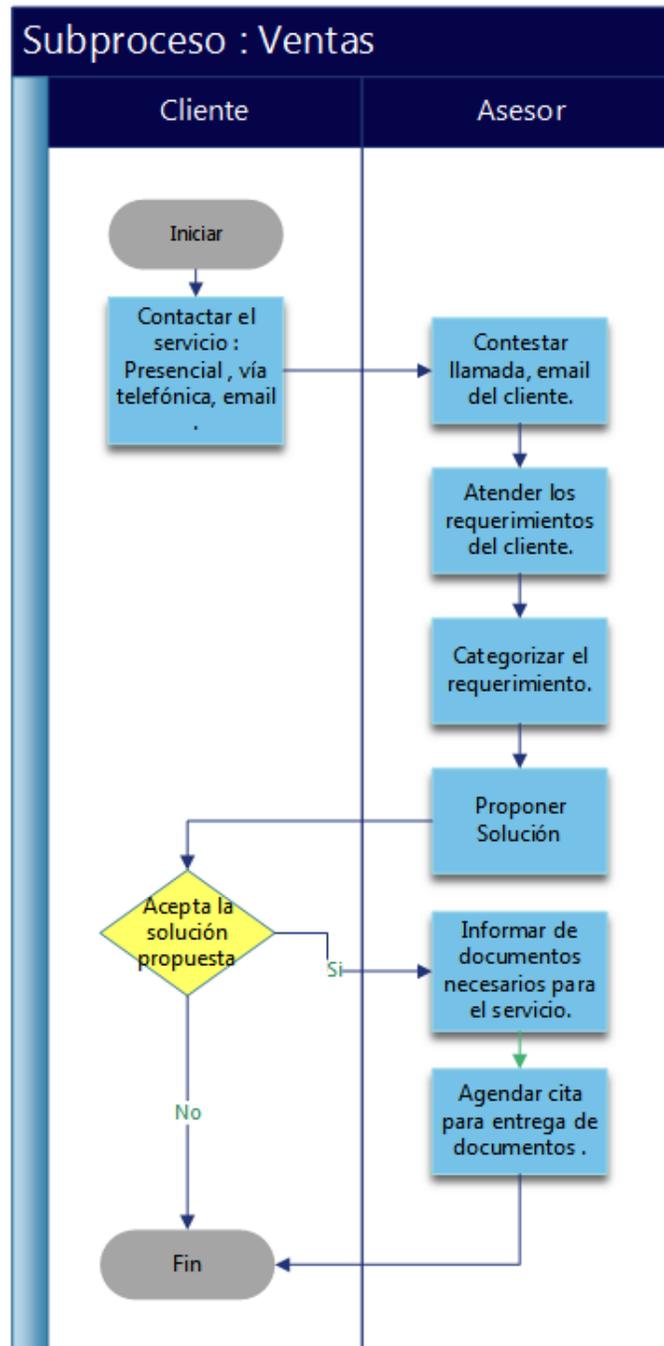


Ilustración 2-5 Flujo actual del Subproceso Ventas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz

**1.1.1.1.1 Análisis de valor Agregado de la Situación Actual del subproceso:
Ventas**

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL									
Proceso		Ventas y Facturación							
Subproceso		Ventas							
N°	VA		S.V.A					Actividades	Tiempo Min
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Contactar el servicio de forma ;presencial , vía email , vía telefónica,	5
2	X							Contestar llamada del cliente, correo del cliente.	2
3	x							Atender el requerimiento del cliente.	20
4			x					Categorizar el requerimiento	5
5				X				Proponer solución	5
6	x							Informar de documentos necesarios para el servicio.	10
7		X						Agendar cita para entrega de documento	5
Total									52
Composición de Actividades				N°	Tiempo		%		
V.A.C	Valor Agregado al Cliente			4	37		71,15%		
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa			1	5		9,62%		
P	Preparación			1	5		9,62%		
E	Espera			1	5		9,62%		
M	Movimiento			0	0		0,00%		
I	Inspección			0	0		0,00%		
A	Archivo			0	0		0,00%		
T	Total			7	52		100,00%		
V.A	Valor Agregado			5	42		80,77%		
S.V.A	Sin Valor Agregado			2	10		19,23%		

Tabla 2-8 Análisis de Valor Agregado Actual. Subproceso Ventas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz

2.4.5.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del subproceso:
Ventas

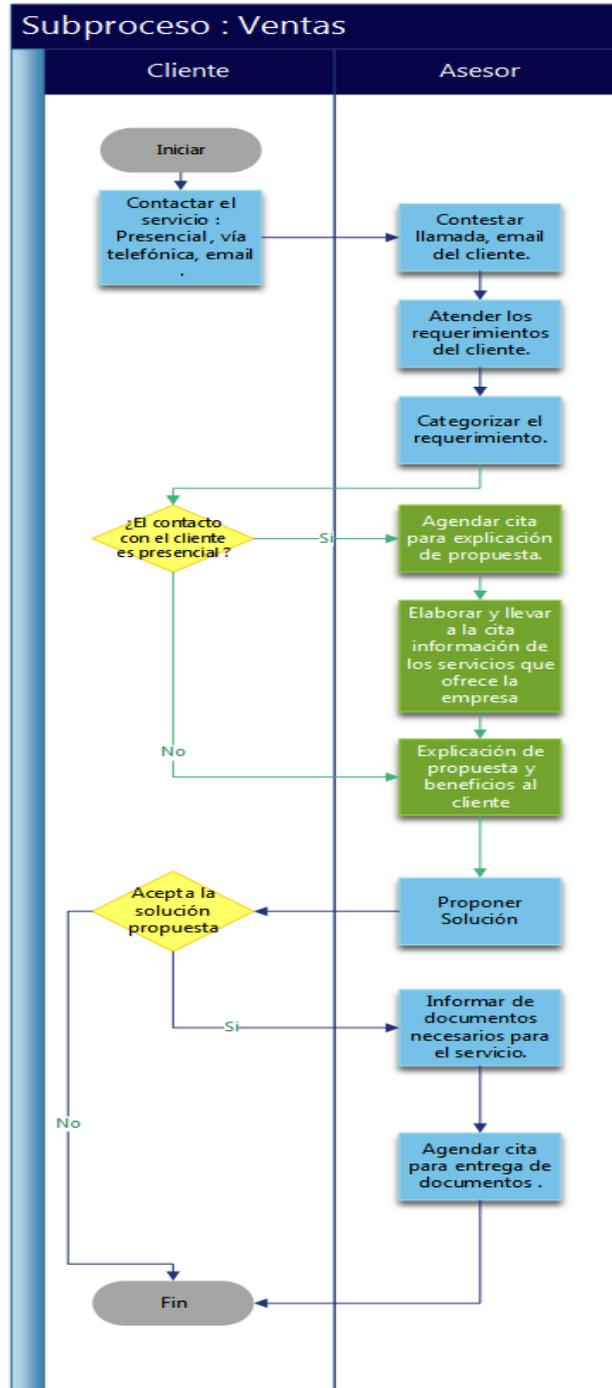


Ilustración 2-6 Flujograma Mejorado del subproceso de Ventas

Elaborado por Paulette Jiménez- María Ruiz 2019

2.4.5.1.3 Análisis de valor Agregado de la Situación Mejorada del subproceso: Ventas

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL										
Proceso		Ventas y Facturación								
Subproceso		Ventas								
N°	VA		S.V.A						Actividades	Tiempo Min
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1	X								Contactar el servicio de forma ;presencial , vía email , vía telefónica,	5
2	X								Contestar llamada del cliente, correo del cliente.	2
3	X								Atender el requerimiento del cliente.	20
4			X						Categorizar el requerimiento	5
5			x						Agendar cita para explicación de propuesta.	5
6	x								Elaborar Propuesta e información de los servicios que ofrece la Consultora .	15
7	x								Explicación de propuestas y beneficios al cliente De manera presencial , correo.	15
8				x					Proponer solución	0
9	X								Informar de documentos necesarios para el servicio.	10
10		X							Agendar cita para entrega de documento	5
Total									82	
Composición de Actividades			N°	Tiempo		%				
V.A.C	Valor Agregado al Cliente		6	67	81,71%					
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa		1	5	6,10%					
P	Preparación		2	10	12,20%					
E	Espera		1	0	0,00%					
M	Movimiento		0	0	0,00%					
I	Inspección		0	0	0,00%					
A	Archivo		0	0	0,00%					
T	Total		10	82	100,00%					
V.A	Valor Agregado		7	72	87,80%					
S.V.A	Sin Valor Agregado		3	10	12,20%					

Tabla 2-9 Análisis de Valor Agregado Mejorado Subproceso Venta

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz Delgado 2019

2.4.5.1.4 Representación gráfica de comparación de la Situación Actual y de la Situación Mejorada del subproceso: Ventas

Análisis			
	Composición de Actividades	AVA	AVA mejorado
T	Total	100,00%	100,00%
V.A	Valor Agregado	80,77%	87,80%
S.V.A	Sin Valor Agregado	19,23%	12,20%

Composición de Actividades		AVA	AVA Mejorado
V.A.C	Valor Agregado al Cliente	71,15%	81,71%
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa	9,62%	6,10%
P	Preparación	9,62%	12,20%
E	Espera	9,62%	0,00%
M	Movimiento	0,00%	0,00%
I	Inspección	0,00%	0,00%
A	Archivo	0,00%	0,00%

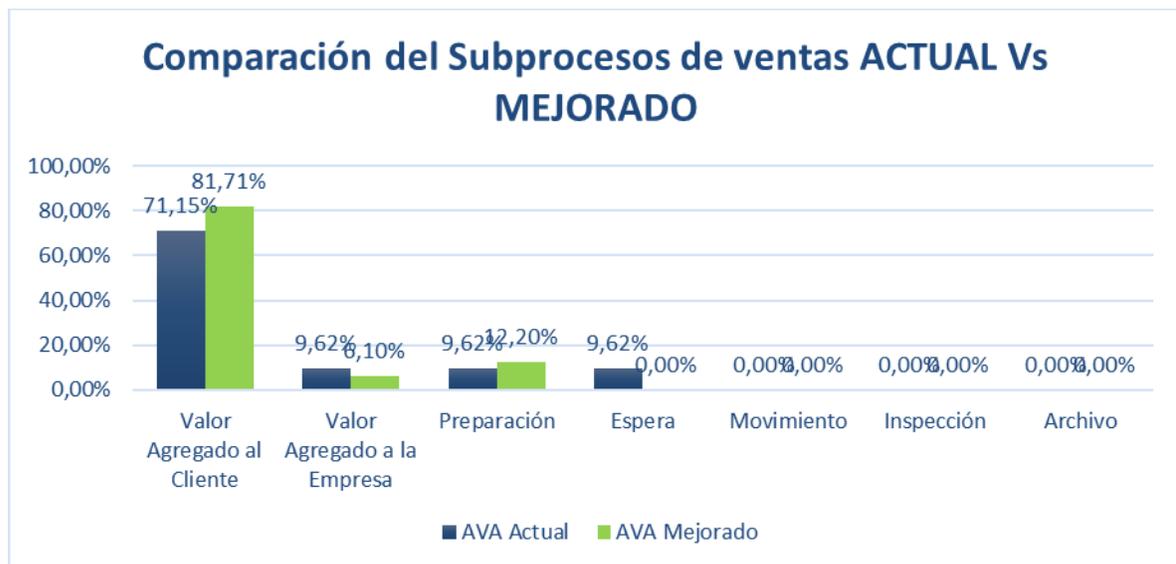


Ilustración 2-7 Comparación de la Situación actual y mejorada del Subproceso Ventas

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz Delgado 2019

2.4.5.1.5 Diseño de Indicadores del Subproceso Ventas

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Consultor encargado		
Objetivo	Conocer el incremento en las ventas de los servicios de la empresa consultora.		
Nombre	Fórmula		
Nivel de ventas	$\left(\frac{\text{Ventas Actuales}}{\text{Ventas Anterior}} - 1\right) * 100\%$		
Seguimiento			
Mensualmente el consultor encargado (de cada una de las áreas: Tributaria, legal, contable, capacitación) registrará el valor en dólares de ventas del servicio ofrecido.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	15%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice < 15%	Índice >=15
Frecuencia de la Medición	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asesor encargado		
Objetivo	Conocer el nivel de aceptación de propuesta dirigida a los clientes		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Nivel de Aceptación de propuestas X por el cliente .	$\frac{\text{Clientes que aceptan la propuestas .}}{\text{Clientes atendidos}} * 100\%$		
Seguimiento			
Asesor encargado llevara un control de las llamadas y email contestados de los clientes y las citas concertadas (clientes atendidos) y cuales aceptaron las propuestas realizadas.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice < 70 %	70<= Índice < 80%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Mensual y quincenal		

2.4.5.1.6 Explicación de las mejoras propuestas

Al momento de proponer mejoras en el proceso se incrementa el porcentaje de actividades que agregan valor al proceso de 80% a 87%.

Las mejoras propuestas implican un mejor acercamiento hacia el cliente al momento de vender cualquier servicio. Por ello se debe realizar citas con el cliente dirigirse donde el cliente se encuentre, para así conocer más a detalle las necesidades del mismo y se pueda acordar un precio adecuado para el cliente, además de enviar un correo que detalle la propuesta, entregar una carta de presentación de la consultora donde se detallen los demás servicios que brinda la empresa.

Tomarse el tiempo de explicarle al cliente los beneficios de la propuesta del servicio a vender y cuáles son las multas (en el caso del ámbito tributario o legal) que podría generarse al no actuar en el tiempo pertinente. El tiempo de obtener otra cita para la recepción de documento disminuye debido a que el asesor se encuentra en la empresa y puede obtener los documentos que necesita en ese momento. O en caso que cliente no disponga de todos los requisitos en ese momento se pacta rápidamente otra cita para el retiro de documentos.

Con ello se pretende que incrementen las ventas debido a que es más fácil convencer concretar una venta si el asesor y el cliente se encuentran de manera presencial, que por teléfono.

2.4.5.1.7 Diagrama de Ishikawa del Subproceso Ventas

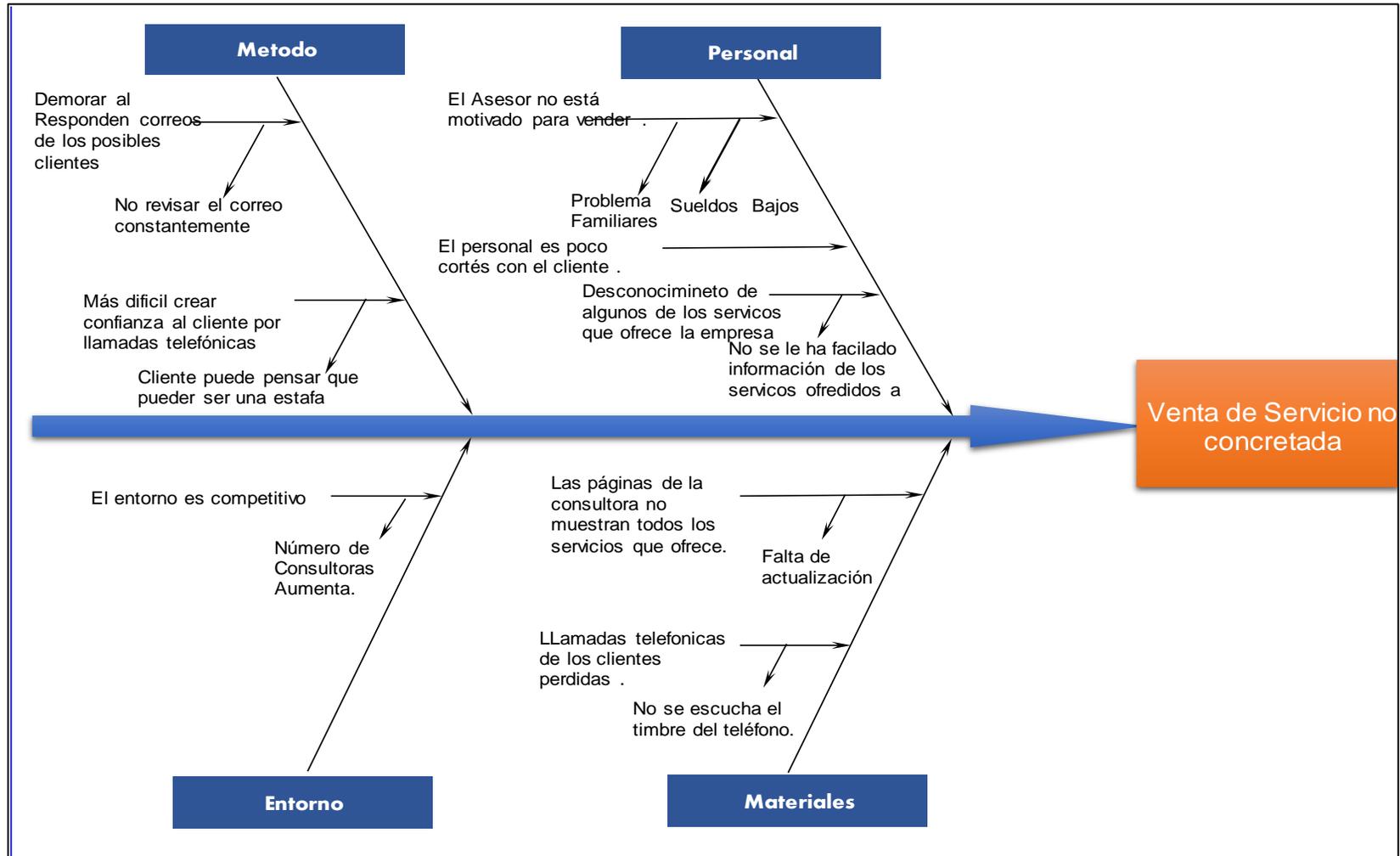


Ilustración 2-8 Diagrama de Ishikawa del Subproceso de Ventas

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.1.8 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ventas

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	Cuando				¿Por qué ?	¿Cómo?	
				Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4		Instrumentos de Trabajo	Recursos
Página de la consultora no muestra todos los servicios ofrecidos	Actividad Secuencial	Responsables	Área					Todo el personal , que en su mayoría son consultores ,deben participar.	Reuniones	Nómina de empleados
	Realizar una lista de los consultores que laboran en la empresa .	Secretaria	Gerencia							
	Mostrar y enseñar cómo se debe actualizar la página y las noticias de la consultora .	Gerente	Gerencia					El desconocimiento de cómo hacer algo puede causar molestias a futuro .	Reuniones	Sala de reuniones.
	Designar en base a la lista quien actualizará la página	Gerente	Gerencia					Para que exista un orden.	Reuniones	Listado de Empleados y cronograma para la actualización de la página.
	Actualizar página con los servicios y noticias si existe alguna.	Consultor Asignado	Interviene el área Financiera , contable y Administrativo					Para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos .	Página Web	Página Web
Recordarle al consultor asignado que debe realizar la actualización.	Secretaria	Gerencia					Para que se ejecute las asignaciones designadas .	Cronograma	Listado de Empleados y cronograma para la actualización de la página.	

Tabla 2-10 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ventas

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2 Análisis del Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

2.4.5.2.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

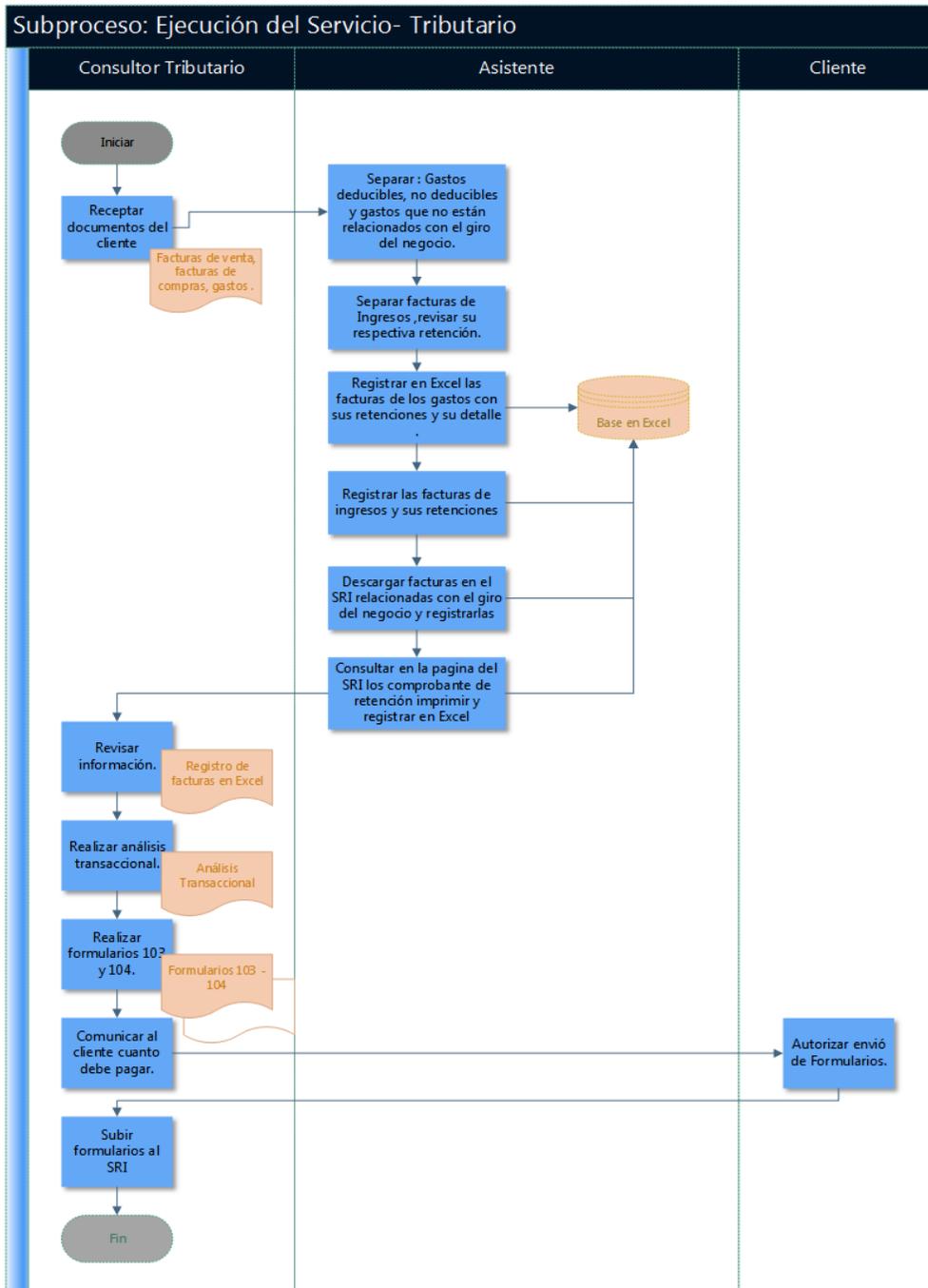


Ilustración 2-9 Flujo actual del subproceso Ejecución de servicios Tributarios

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2.2 Análisis de valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso: Servicios de Auditoria Tributaria

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL									
Proceso		Ejecucion del servicio							
Subproceso		Servicio tributario.							
N°	VA		S.V.A					Actividades	Tiempo Min
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Receptar documentos del clientes	10
2			x					Separar :Gastos no deducibles , decucibles y los que no estan relacionados con el giro del negocio.	90
3			x					Separar facturas de ingresos deben tener su respectiva retención .	90
4		x						Registrar en Excel los gastos con sus retenciones y su detalle .	180
5		x						Registrar los ingresos y sus retenciones	180
6			x					Descargar facturas electronicas en el SRI relacionadas con el giro del negocio y registrarlas	60
7			x					Consultar comprobantes de retencion e imprimir y registrar en excel .	60
8		x						Revisar Informaicion	120
9	x							Realizar analisis de Anexo tras accional	60
10	x							Realizar fom ulario 104 y 103	60
11	x							Com unicar al cliente cuanto debe pagar de impuestos	10
12	x							Autorizar envio de form ularios	10
13	x							Subir Form ularios al SRI	60
Total									990
Composición de Actividades			N°	Tiempo		%			
V.A.C	Valor Agregado al Cliente		6	210		21,21%			
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa		3	480		48,48%			
P	Preparación		4	300		30,30%			
E	Espera		0	0		0,00%			
M	Movimiento		0	0		0,00%			
I	Inspección		0	0		0,00%			
A	Archivo		0	0		0,00%			
T	Total		13	990		100,00%			
V.A	Valor Agregado		9	690		69,70%			
S.V.A	Sin Valor Agregado		4	300		30,30%			

Tabla 2-11 Análisis de Valor Agregado de Subproceso : Servicios Tributarios

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2.3 Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

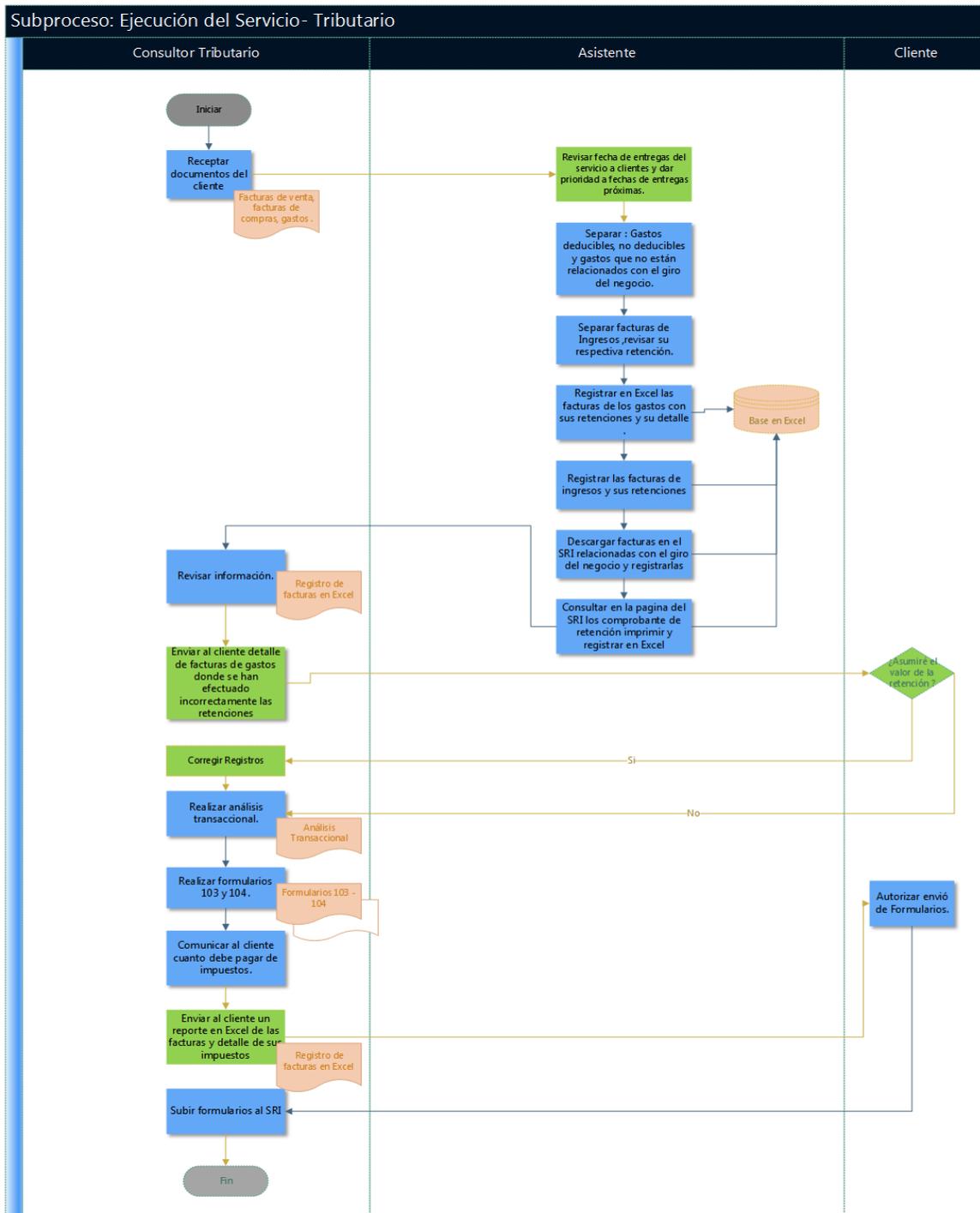


Ilustración 2-10. Diagrama de Flujo Mejorado

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2.4 Análisis de Valor agregado de Situación Mejorada del Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO									
Proceso		Ejecución del servicio							
Subproceso		Servicio Tributario							
N°	VA		S.V.A					Actividades	Tiempo Min
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Receptar documentos de los clientes	10
2						x		Revisar fecha de entregas del servicio a clientes y dar prioridad a fechas de entregas próximas	5
3			x					Separar gastos no deducibles y lo que no están relacionados con el giro del negocio	90
4			x					Separar facturas de Ingresos, deben tener su respectiva retención	90
5		x						Registrar en Excel gastos con sus retenciones y su detalle	180
6		x						Registrar los Ingresos y sus retenciones	180
7			x					Descargar facturas en el SRI relacionadas con el negocio y registrarlas	90
8			x					Consultar comprobantes de retención, imprimir y registrar en Excel	40
9		x						Revisar información .	120
10	x							Enviar al cliente detalle de facturas de gastos donde se han efectuado incorrectamente las retenciones .	18
11		x						Corregir Registros	30
12	x							Realizar análisis de Anexo Transaccional	60
13	x							Realizar formulario 103 y 104	60
14	X							Comunicar la cliente cuanto debe pagar de impuestos .	10
15		x						Enviar al cleinte un reporte en excel de las facturas y detalle de sus impuestos .	12
16	x							Autorizar envió de formularios	10
17	x							Subir formularios al SRI	60
Total								1065	
Composición de Actividades		N°	Tiempo						
V.A.C	Valor Agregado al Cliente	7	228				21,41%		
V.A.E	valor Agregado a la Empresa	5	522				49,01%		
P	Preparación	4	310				29,11%		
E	Espera	0	0				0,00%		
M	Movimiento	0	0				0,00%		
I	Inspección	1	5				0,47%		
A	Archivo	0	0				0,00%		
T	Total	17	1065				100,00%		
V.A	Valor Agregado	12	750				70,42%		
S.V.A	Sin Valor Agregado	5	315				29,58%		

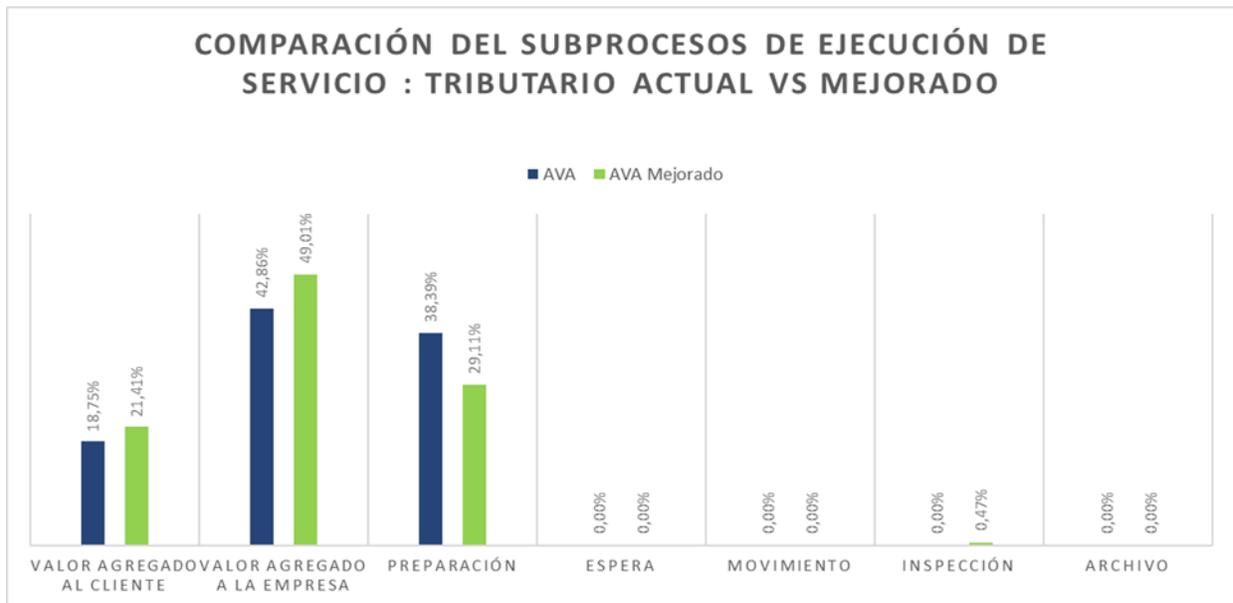
Tabla 2-12 Análisis de Valor Agregado MEJORADO de Subproceso : Servicios Tributarios

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2.5 Representación gráfica de comparación de la Situación Actual y de la Situación Mejorada del Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

Análisis			
Composición de Actividades		AVA	AVA mejorado
V.A	Valor Agregado	61,61%	70,42%
S.V.A	Sin Valor Agregado	38,39%	29,58%

Composición de Actividades		AVA	AVA Mejorado
V.A.C	Valor Agregado al Cliente	18,75%	21,41%
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa	42,86%	49,01%
P	Preparación	38,39%	29,11%
E	Espera	0,00%	0,00%
M	Movimiento	0,00%	0,00%
I	Inspección	0,00%	0,47%
A	Archivo	0,00%	0,00%
T	Total	100,00%	100,00%



2-11 Comparación de la Situación actual y mejorada del Subproceso Ejecucion de Servicio : Tributario

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.2.6 Diseño de Indicadores

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de tributación		
Objetivo	Conocer requerimientos entregados a nuestros clientes en las fechas establecidas. Este resultado no puede pasar de un día.		
Nombre	Fórmula		
Requerimientos entregados en el tiempo pactado con el cliente.	$\frac{\text{Requerimientos entregados en el tiempo pactado con el cliente}}{\text{Total de Requerimientos}} * 100\%$		
Seguimiento			
Diariamente el Asistente de tributación revisara la bitácora de requerimientos para identificar que requerimiento falta por entregar al cliente.			
	0%	UNIDAD	
META	85%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <75%	75% <= Índice <85%	Índice > =85%
Frecuencia de la Medición	Semanal		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de tributación		
Objetivo	Identificar el tiempo de atraso en la presentación de reportes de Excel para realizar las respectivas declaraciones.		
Nombre	Fórmula		
Reportes revisados	$\frac{\text{Reportes receptados}}{\text{Total de reportes revisados}} * 100$		
Seguimiento			
Diariamente el Jefe de tributación revisara los reportes provenientes del Asistente para filtrar errores antes de realizar las correspondientes declaraciones del cliente.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	90%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice < 80 %	80% <= Índice < 90%	Índice >=90%
Frecuencia de la Medición	Diaria		

2.4.5.2.7 Explicación de las mejoras propuestas en el Subproceso: Servicios de Asesoría Tributaria

En el subproceso de Asesoría Tributaria, se observó que no se planificaban las actividades con tiempo determinado para entregar de manera puntual los requerimientos exigidos por los clientes.

Para cumplir con los objetivos de la empresa se decidió establecer indicadores, los cuales ayudaran a controlar el subproceso de tributación, por lo cual necesitaremos realizar lo siguiente:

- Diseñar o establecer una bitácora, cuyo contenido será especificar la fecha de máxima de declaración para el cliente, el nombre del cliente, numero de contacto, cedula o RUC, y correo. Se necesitará esta información para implementar la mejora y entregar a tiempo los requerimientos del cliente.
- Enviar al cliente un reporte de las facturas de gastos donde no se ha efectuado correctamente las retenciones respectivas (Art 35 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno), para que así el gasto sea deducible y por lo tanto se disminuya el valor a pagar del impuesto.
- En el caso que se generen cambios debido a que el cliente quiere asumir el valor de la retención mal efectuada, realizar la respectiva corrección antes de realizar el Análisis Transaccional y los formularios. También se presentarán todos los reportes de Excel al cliente, así el tendrá una constancia de sus declaraciones realizadas y podrá sustentar cualquier auditoria que se presente.
- Obtener un programa informático que ayude con la descarga de documentos electrónicos (Facturas y comprobantes) y así se agilice el proceso.

Las mejoras establecidas permitirán ejercer una optimo asesoramiento tributario, considerando el tiempo establecido y pactado con el cliente, para que así se entregue el requerimiento puntualmente y presentar las declaraciones cumpliendo como lo estipula el SRI, con el noveno digito del RUC.

2.4.5.2.8 Diagrama de Ishikawa del Subproceso: Servicios de Auditoria Tributaria

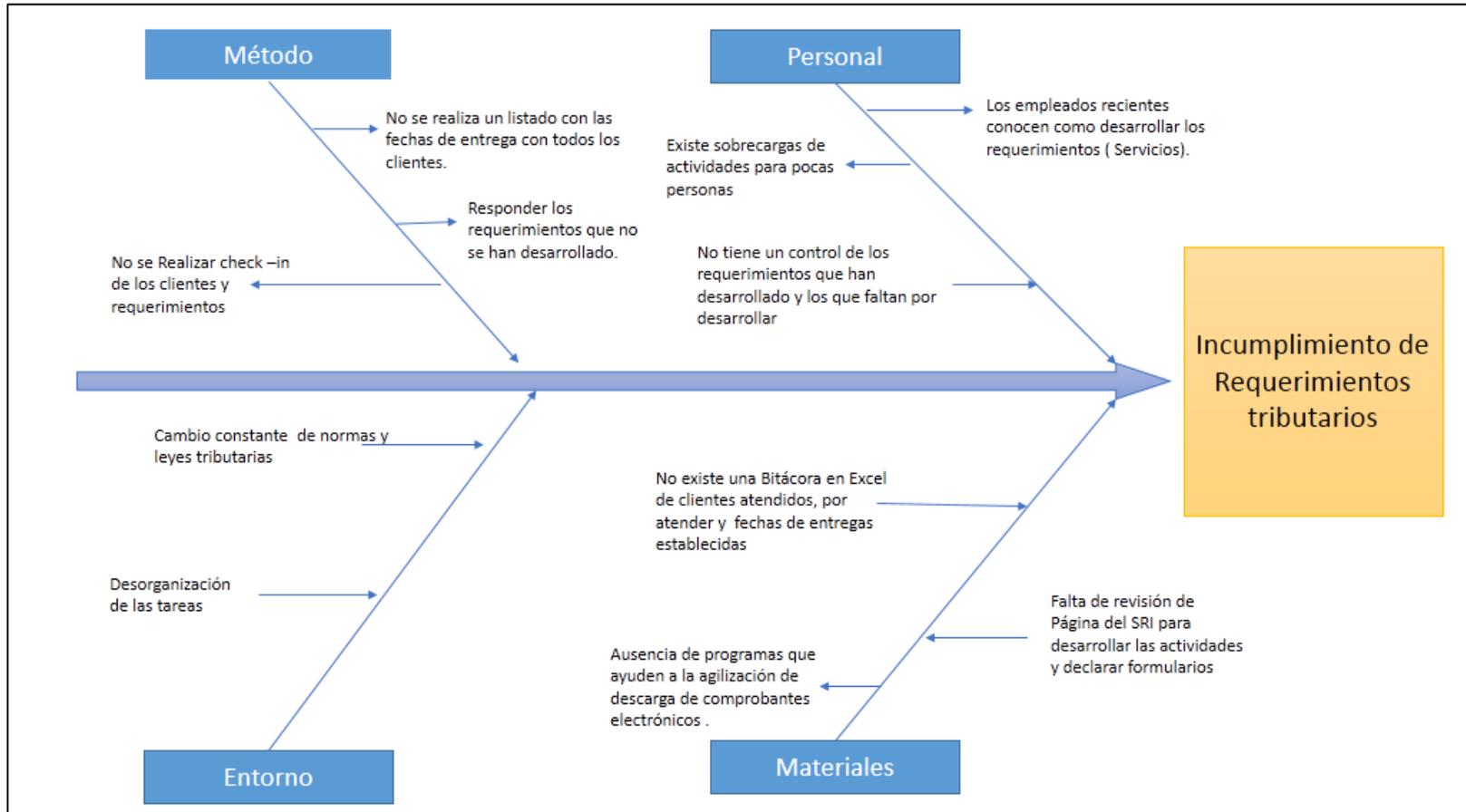


Ilustración 2-12 Diagrama de Ishikawa del Subproceso: Servicios de Auditoria Tributaria

Elaborado por: Paulette Jiménez – Maria Ruiz 2019

2.4.5.2.9 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ejecución de Servicios: Tributario

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?				¿Por qué?	¿Cómo?	
				30 minutos	30 minutos	1 hora	1 hora		Instrumentos de trabajo	Recursos
No existe bitácora de los clientes atendidos; por atender y las fechas de entrega establecidas	Actividad Secuencial	Responsables	Área							
	Realizar una lista de los clientes nuevos	Asistente	Tesorería y Cobranzas					Mantener un registro de nuevos requerimientos	Excel	Listado de clientes
	Hacer un check-in de los clientes que ya hayamos dado respuesta a sus requerimientos de manera puntual	Jefe Tributario	Tributación					Para no repetir las funciones en desarrollar de nuevo el requerimiento existente	Excel	Listado de requerimientos entregados
	Generar un reporte de los clientes que aún no tienen respuesta acerca de sus requerimientos	Asistente	Tributación					Tener en cuenta que requerimientos faltan de desarrollar y responderlo en brevedad posible	Excel	Listado de los requerimientos en total
	Establecer bitácora en Excel con datos de los clientes y especificando las fechas de entrega para así identificar aquellos requerimientos que se vencen próximamente.	Asistente	Tributación					Generar un control tanto de requerimientos que ya tuvieron respuesta y para los que aún faltan responder	Excel	Listado de clientes y listado de requerimientos

Tabla 2-13 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Ejecución de Servicios: Tributario

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.3 Análisis del Subproceso: Cobranza

2.4.5.3.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del subproceso: Cobranzas

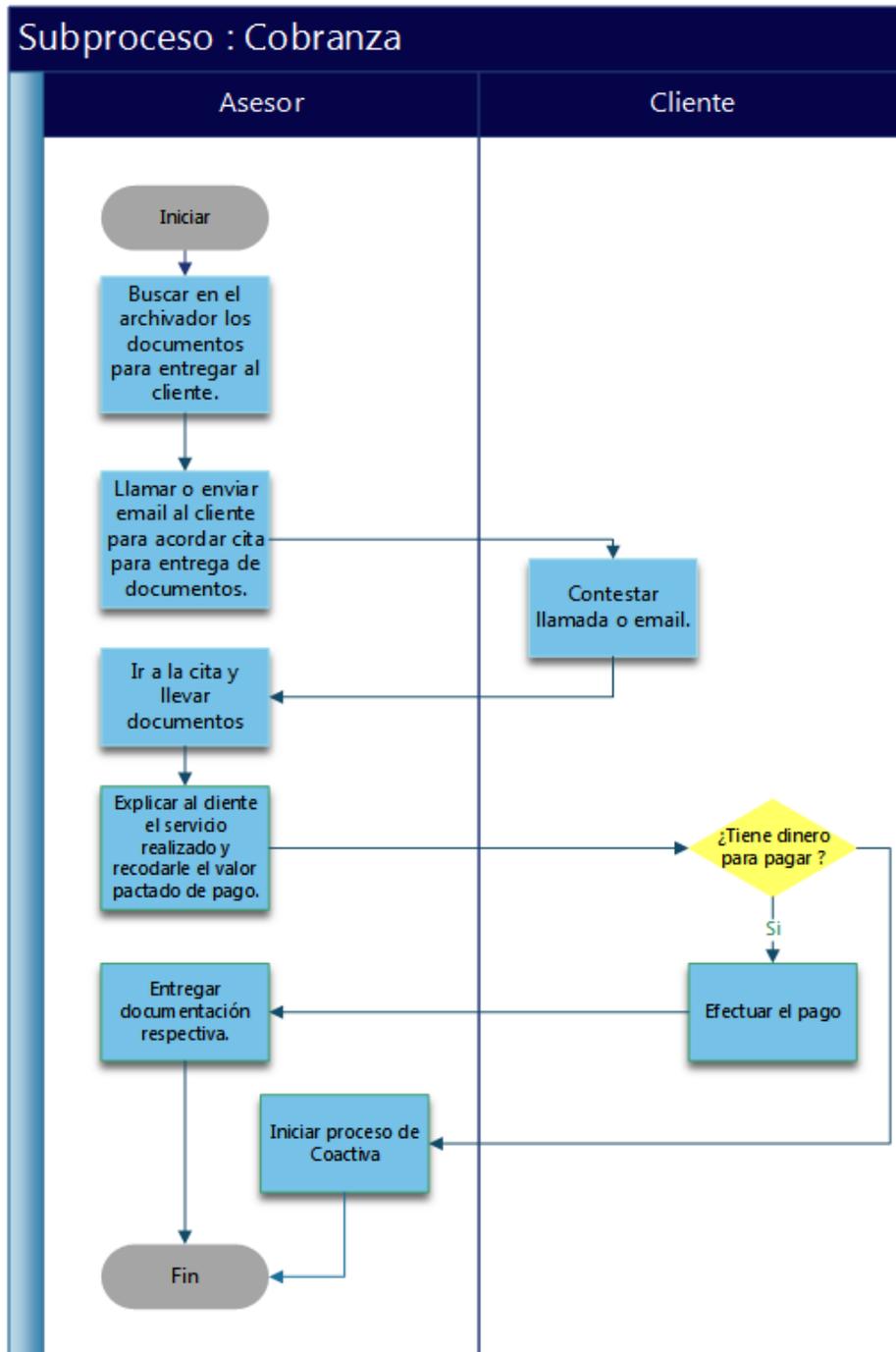


Ilustración 2-13 Flujo actual del subproceso Cobranzas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.3.2 Análisis de valor Agregado de la Situación Actual del subproceso:
Cobranzas

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL										
Proceso		Cobranzas								
Subproceso		Cobranzas								
N°	VA		S.V.A					Actividades	Tiempo Min	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1			x						Buscar en el archivador los documentos para entregar al cliente.	15
2			x						Llamar o enviar email al cliente para acordar cita para entrega de documentos.	5
3		x							Contestar llamada o email.	10
4			x						Ir a la cita y llevar documentos.	20
5	x								Explicar al cliente el servicio realizado y recordarle el valor pactado de pago.	20
6		x							Efectuar pago	5
7	x		x						Entregar documentación	5
8		x							Iniciar proceso de Coactiva	44
Total									124	
Composición de Actividades		N°	Tiempo	%						
V.A.C	Valor Agregado al Cliente	2	25	20,16%						
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa	3	59	47,58%						
P	Preparación	3	40	32,26%						
E	Espera	0	0	0,00%						
M	Movimiento	0	0	0,00%						
I	Inspección	0	0	0,00%						
A	Archivo	0	0	0,00%						
T	Total	8	124	100,00%						
V.A	Valor Agregado	5	84	67,74%						
S.V.A	Sin Valor Agregado	3	40	32,26%						

Tabla 2-14 Análisis de Valor Agregado del Subproceso Cobranzas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

**2.4.5.3.3 Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del subproceso:
Cobranzas**

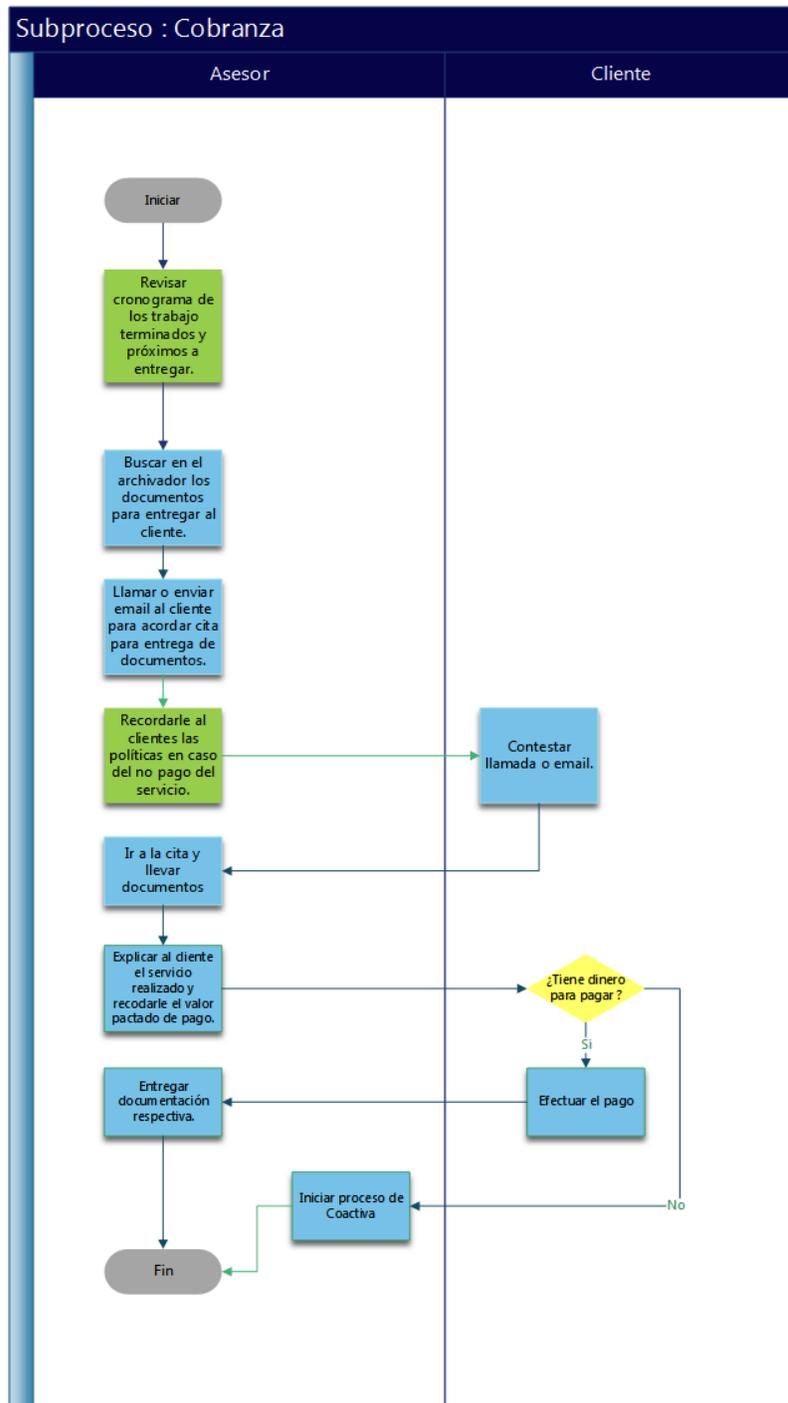


Ilustración 2-14 Flujo Mejorado del subproceso Cobranzas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.3.4 Análisis de valor Agregado de la Situación Mejorada del subproceso: Cobranzas

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL									
Proceso		Cobranzas							
Subproceso		Cobranzas							
N°	VA		S.V.A					Actividades	Tiempo Min
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Revisar cronograma de los trabajos terminados y próximos a entregar.	5
2			x					Buscar en el archivador los documentos para entregar al cliente.	15
3			x					Llamar o enviar email al cliente para acordar cita para entrega de documentos.	5
4	x							Recordarle al cliente las políticas en caso del no pago del servicio.	10
5		x						Contestar llamada o email.	10
6			x					Ir a la cita y llevar documentos.	20
7	x							Explicar al cliente el servicio realizado y recordarle el valor pactado de pago.	20
8		x						Efectuar pago	5
9	x							Entregar documentación	5
10		x						Iniciar proceso de Coactiva	44
Total									139
Composición de Actividades			N°	Tiempo		%			
V.A.C	Valor Agregado al Cliente		3	35		25,18%			
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa		4	64		46,04%			
P	Preparación		3	40		28,78%			
E	Espera		0	0		0,00%			
M	Movimiento		0	0		0,00%			
I	Inspección		0	0		0,00%			
A	Archivo		0	0		0,00%			
T	Total		10	139		100,00%			
V.A	Valor Agregado		7	99		71,22%			
S.V.A	Sin Valor Agregado		3	40		28,78%			

Tabla 2-15 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Subproceso Cobranzas

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.3.5 Representación gráfica de comparación de la Situación Actual y de la Situación Mejorada del subproceso: Cobranzas

Análisis			
Composición de Actividades		AVA	AVA mejorado
V.A	Valor Agregado	67,74%	71,22%
S.V.A	Sin Valor Agregado	32,26%	28,78%
Composición de Actividades		AVA	AVA Mejorado
V.A.C	Valor Agregado al Cliente	20,16%	25,18%
V.A.E	Valor Agregado a la Empresa	47,58%	46,04%
P	Preparación	32,26%	28,78%
E	Espera	0,00%	0,00%
M	Movimiento	0,00%	0,00%
I	Inspección	0,00%	0,00%
A	Archivo	0,00%	0,00%
T	Total	100,00%	100,00%

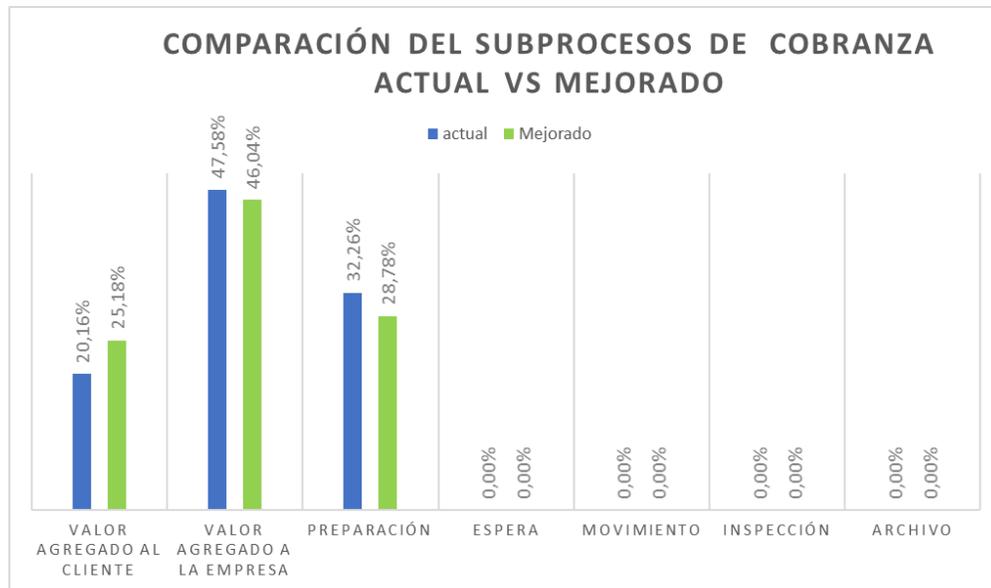


Ilustración 2-15 Comparación de la Situación actual y mejorada del Subproceso Cobranza.

Elaborado por: Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

2.4.5.3.6 Diseño de Indicadores del subproceso: Cobranzas

Indicador 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Contador		
Objetivo	Medir el porcentaje de cuentas por cobrar que han sido canceladas.		
Nombre	Fórmula		
Porcentaje de Cuentas Canceladas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar iniciar en el mes} - \text{Cuentas por cobrar final de mes}}{\text{Cuentas por cobrar iniciar en el mes}} * 100\%$		
Seguimiento			
El contador obtendrá de la mayorización de la cuentas por cobrar a clientes el saldo inicial y final de cada mes			
Medición Actual	%	UNIDAD	
META	90		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <75%	75% <= Índice <90%	Índice > =90%
Frecuencia de la Medición	Mensual		

Indicador 2

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente Administrativo		
Objetivo	Medir la disminución del porcentaje de coactivas generadas por falta de pago.		
Nombre	Fórmula		
Porcentaje de Coactivas	$\frac{\text{Coactivas del mes actual}}{\text{Coactivas del mes anterior}} * 100\%$		
Seguimiento			
El asistente administrativo llevará un control del número de coactivas generadas por falta de pago de cada mes ,			
	%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice >= 100%	80% < Índice < 100%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Mensual		

2.4.5.3.7 Explicación de las mejoras propuestas del subproceso: Cobranzas

Se propone tener más control respecto al tiempo de entrega de un servicio. Por ello, para así no generar inconvenientes en los clientes, debido a que si no cancelan el 50% del servicio no se entrega el producto final lo cual podría generar en el caso de servicios tributarios, multas con el SRI.

- A través de la elaboración la bitácora, se cree orden y se establezcan prioridades de ejecución de servicios legales, tributarios y contables, según su fecha de entrega próxima, para así no generar entregas de servicios de forma tardía.
- Por ultimo recordarle al cliente con anticipación cual fue el valor pactado por el servicio y comunicarle que debe tener presente las políticas y acciones que se tomaran si no se efectúa el pago del servicio.

2.4.5.3.8 Diagrama de Ishikawa del subproceso: Cobranzas

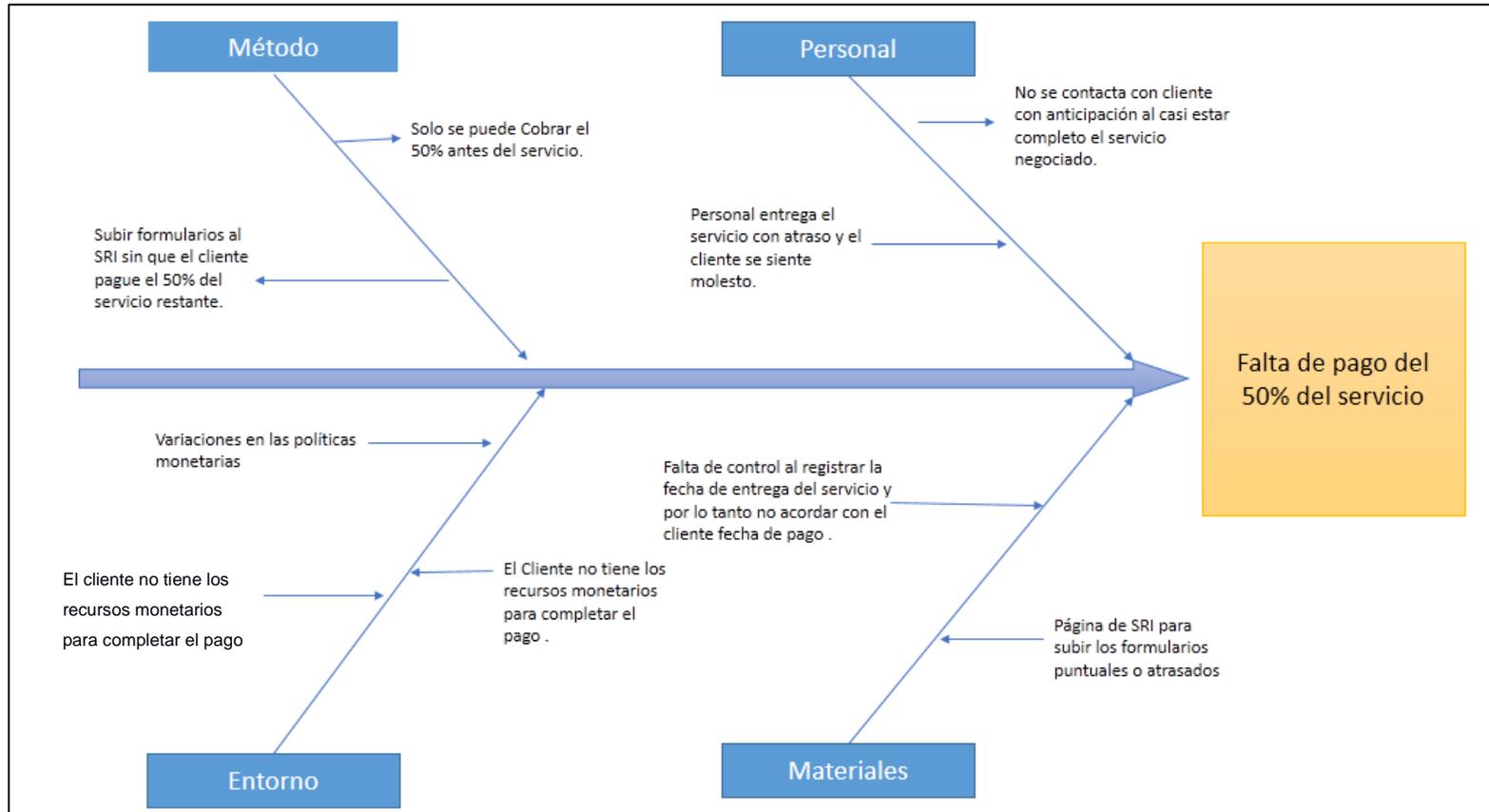


Ilustración 2-16 Ishikawa del proceso de Cobranzas

Elaborado por Paulette Jiménez – Maria Ruiz 2019

2.4.5.3.9 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Cobranzas.

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo				¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	10 minutos	7 minutos	15 minutos	120 minutos		Instrumentos de trabajo	Recursos
El cliente no tiene recursos monetarios para completar el pago	Llamar al cliente para indicarle la cantidad del 50% correspondiente al último pago por el servicio	Asistente de tributación	Tributación					Comunicarle al cliente la deuda que posee	Listado de clientes y bitácora actualizada de clientes que adeudan	Teléfono
	Cobrar al cliente lo correspondiente del último pago y la cantidad que adeuda por los formularios	Asistente de tributación, Asistente de Cobranzas o Gerencia	Cobranzas					Cobrar lo que corresponde al servicio para generar ganancias en la empresa	Caja fuerte, web site	Dinero
	Generación de coactiva por morosidad	Gerencia, Jefe de tributación	Gerencia y Tributación					Llevar un proceso judicial por morosidad	Oficio de coactiva	Orden judicial
	Recibir oficio de proceso de coactiva por parte del SRI especificando el proceso de cobro al cliente	Gerencia, Jefe de tributación	Gerencia y Tributación					Llevar un proceso judicial por morosidad	Oficio de coactiva	Orden judicial de embargo o distinta forma de cobro

Ilustración 2-17 Matriz de 5W+ H de la causa Identificada en el Subproceso de Cobranzas

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Nivel de cumplimiento de los objetivos específicos

Se realizó el análisis situacional de la empresa y se lo logro obtener información relacionada con los procesos mediante observación directa, entrevistas con el propietario y los empleados de la empresa consultora. A través de la información proporcionada se elaboró en compañía del propietario, estrategias para la organización, un mapa estratégico, la cadena de valor y un mapa de procesos.

Se identificó los procesos críticos y se analizó que actividades agregaban valor y cuales no lo hacían. Con la ayuda del Ishikawa se revisó los problemas de cada uno de los procesos críticos y visualizar cuales eran las causas que los ocasionaban, creando así con la matriz 5W+H un plan para solucionar mencionados problemas.

Con la información recopilada se desarrollaron las mejoras de los procesos y se elaboró un manual en el cual se detallan los subprocesos descritos en el mapa de procesos, cual fue aprobado y elaborado en compañía del propietario de la empresa consultora.

3.2 Análisis de los resultados obtenidos en las herramientas utilizadas en el capítulo 2

Para comprender el entorno de la empresa consultora se utilizó las siguientes herramientas las cuales nos mostraron lo siguiente:

- Análisis FODA: Con el uso de esta herramienta se pudo identificar que una de sus mayores fortalezas es ofrecer a sus clientes una variedad de servicios y más en el ámbito tributario, una de sus oportunidades es que cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas. Entre sus amenazas se encuentra en incremento de competidores sean estas empresas grandes hasta las personas que ofrecen sus servicios profesionales y por último de sus debilidades es que no cuenta con una

manual de proceso que guarde toda la experiencia de cómo se realiza cada una de las actividades dentro de la organización y falta de una estrategia propia de la empresa que le permita conocer tener una dirección hacia dónde dirigirse.

- **Análisis Interno:** Se identifica el problema de la falta de capacitación constante al personal lo cual es muy importante dentro del ámbito tributario, legal y contable y carencia de manuales de procesos.
- **Análisis Externo:** Las leyes que rigen a las consultoras cambian lo cual puede afectar positiva o negativamente a la empresa consultora, el número de competidores aumenta, y por lo tanto es necesario seguir diferenciándose ante el cliente.
- **Análisis de Aprovechabilidad:** Al conocer las fortalezas y oportunidades de la empresa se observó que se posee varios servicios y alianzas estratégicas que, en unión de una estrategia de mercado, podría crear una diferenciación con las demás consultoras es decir una ventaja competitiva que le permita incrementar su número de clientes.
- **Análisis de Vulnerabilidad:** Se debe planificar tácticas a partir de las amenazas y debilidades quizás sea el tiempo de crear e idear una estrategia que le permita crecer a esta empresa, mientras tanto el brindar un buen servicio es su mejor referencia.
- **FODA Estratégico:** Haciendo uso de las oportunidades y fortalezas se trata de disminuir las debilidades y amenazas. Crear alianzas que permitan brindar un mejor servicio, diferenciarse ante el cliente. Crear manuales de procesos que contengan información de los procesos, tener el control de los mismos y operar mejor, es decir más eficientes.
- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** Debido al número de la competencia que existe dentro de la ciudad de Guayaquil, el poder de negociación de los clientes es alto, por ello es necesario que los procesos estén claros y sistematizados permitiendo así una mejora y control de los mismos y en consecuencia un mejor servicio, lo cual permitirá mantener y aumentar el número de clientes.

3.3 Análisis de los procesos Críticos

3.3.1 Subproceso: Ventas

3.3.1.1 Planteamiento del Problema

Se pudo evidenciar en la empresa que existen diferentes tipos de asesores, los cuales son tributarios, legales, contables o los de capacitación, por los diferentes servicios que ofrece; un porcentaje de sus ventas son efectuadas por la página web, la cual no se encuentra actualizada con todos servicios que ofrece la empresa lo cual produce desconocimiento de información para los clientes. Además, vale mencionar la falta de persuasión que puede existir al no efectuarse una cita con el cliente para la explicación del servicio a ejecutar.

3.3.1.2 Implementación de Mejoras

Se recomienda que se pueda realizar un acercamiento con el cliente, a través de correo, llamadas o redes sociales, y si es posible concretar una cita con el mismo, especificar con detalle el servicio a realizar a los clientes, con la finalidad de que ellos puedan percibir que el precio se ajusta a los realizado por la empresa. Además de la actualización y mantenimiento de la página web para que contenga todos los servicios que la empresa ofrece.

El costo de mantenimiento de una página web depende de lo siguiente.

Arquitectura y plataforma de la página
Complejidad de la página Web
Necesidades de Solidez y seguridad

3.3.1.3 Análisis Costo – Beneficio

Empezaremos detallando los costos fijos mensuales de la empresa consultora.

Detalle	Costo
Arriendo de Local	\$ 500,00
Servicios Públicos	\$ 30,00
Aseo	\$ 15,00
Servicios telefónicos	\$ 27,00
Servicios de Internet	\$ 30,00
Personal Administrativo	\$ 800,00
Personal Operativo(Consultores y Asistentes)	\$ 3.900,00
Sueldo del Contador	\$ 850,00
Materiales y Suministros de oficina	\$ 50,00
Viáticos a Consultores	\$ 150,00
Mantenimiento de equipo de computo	\$ 30,00
Publicidad	\$ 15,00
Total	\$ 6.397,00

Tabla 3-18 Tabla de descripción de gastos de la empresa consultora en un Mes

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

Se debe vender en servicios más de \$6397 para empezar a obtener ganancias.
Es decir, detallando el valor promedio de los servicios ofrecidos.

	Servicios contables	Servicios Tributarios	Servicios Legales	Capacitaciones
Precio Promedio	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 35,00	\$ 200,00
Cantidad Max si se vendiera un servicio.	21	18	183	32
Total Mensual si solo se vendiera un solo servicio	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.405,00	\$ 6.400,00
Cant.Promedio	5	8	14	8
Total	\$ 1.500,00	\$ 2.800,00	\$ 490,00	\$ 1.600,00
Total Mensual todos los servicios	\$ 6.390,00			

Tabla 3-19 Descripción de precios de servicios ofrecido por la empresa consultora

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

Se establece cual es lo mínimo de que se debe vender de manera mensual para obtener ganancias, se hace énfasis en que los servicios tributarios son los más demandados por los clientes y por lo tanto se puede aumentar su cantidad al valor promedio para ser vendidos, disminuyendo la carga en ventas en los servicios legales.

A continuación, se muestra el crecimiento en ventas en dólares por servicio de la empresa desde el año 2016, utilizando el siguiente indicador.

$$\left(\frac{\text{Ventas Actuales}}{\text{Ventas Anterior}} - 1 \right) * 100\%$$

	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 76.899,00	\$ 79.564,00	\$ 82.560,00	\$ 88.758,00
Indicador		3,47%	3,77%	7,51%
Promedio	4,91%			

El incremento promedio de las ventas es de 4,91% con la implementación se estima a que mejore a un 10%, llegando a más clientes a través de los diferentes medios de comunicación (sitios web) y preparar información y citas con el cliente para persuadir de mejor forma a que contrate el servicio.

Tomando en cuenta cual es la cantidad mínima de venta que se debe generar para obtener ganancias.

Al analizar los costos para la implementación de obtiene lo siguiente:

Detalle	Costo
<i>Servicio de Mantenimiento de página Web</i>	\$35 mensuales
<i>Tiempo</i>	2 o 3 días

Vivimos en un mundo actualizado y la mayoría de servicios se contactan por internet, esta empresa no será la excepción; por eso se requiere de una página web ya que es el principal canal que tendrá la empresa para comunicarse con los clientes y usuarios; generando así un incremento en las ventas porque pueden llegar a más personas a través del internet.

Como sugerencia, se podría capacitar al personal y enseñarle acerca del manejo de la página web. Es decir, este costo mensual de \$35 podría ser \$0. Si se realizara una lista con el nombre de los asesores de la empresa para que actualicen la página y describan las novedades existentes.

3.3.2 Subproceso: Ejecución del servicio Tributario

3.3.2.1 Planteamiento del Problema

El subproceso de asesoría tributaria es relevante para generar ingresos, además de la asesoría legal y contable. La asesoría tributaria se identificó como uno de los riesgos altos que se deben mejorar para ofrecer un mejor servicio al cliente, involucrando el compromiso y puntualidad con las declaraciones de impuestos para así evitar multas e intereses que el Servicio de Rentas Internas establezca. La falencia que posee este subproceso consiste en no poseer una plataforma o archivo que detalle las fechas para entregar a tiempo los requerimientos de los clientes.

3.3.2.2 Implementación de Mejoras

Se propone como pronta solución la creación de una base de datos que involucre información acerca de los clientes, fechas próximas de vencimiento de los pagos en el Servicio de Rentas Internas.

Desarrollar la base de datos en Excel mediante la utilización de macros para que expongan como resultado las fechas próximas a entregar los requerimientos.

3.3.2.1 Análisis Costo – Beneficio

La principal mejora en de este proceso, es la implementación o adquisición del programa informático TexFlash , este programa descarga los documentos contables de manera rápida. La cantidad de documentos contables dependerá del tamaño de la empresa que posea el cliente. Se puede analizar los costos de la mejora en el siguiente cuadro:

Detalle	Costo
Adquisición del programa TexFlash	\$ 70.00
Manipulación del programa	\$ 20.00
Back-up de las facturas	\$30.00
TOTAL	\$ 120.00

Tabla 3-19 Descripción de precios del programa TexFlash para implementación de mejora

Elaborado por Paulette Jiménez – María Ruiz 2019

Esta mejora ayudará a la descarga rápida de los documentos contables que se encuentran en la página web del Servicio de Rentas Internas, ya que el tiempo destinado para la descarga manual de estos documentos. Con TexFlash pueden descargar los comprobantes electrónicos alrededor de una hora; siendo así, las dos horas sobrantes se las puede invertir en el desarrollo de las actividades consecutivas del proceso. Este tiempo puede ser invertido para realizar otras actividades o prestar un servicio adicional de asesoría tributaria en la semana incrementando sus ingresos semanales \$350.00 y \$1400 dólares al mes.

3.3.3 Subproceso: Cobranza

3.3.3.1 Planteamiento del Problema

En las empresas el área de cobranzas es un proceso que requiere de una planeación eficiente para que sea exitoso y así mismo exista la solvencia o liquidez para la empresa. El subproceso de cobranzas se lo considero como uno de los más importantes ya que consiste en receiptar el dinero por la prestación de un asesoramiento legal, contable o tributario que se ofreció; el problema radica en que los clientes realizan el primer pago que se lleva a cabo antes de ofrecer el servicio, se requiere del primer pago ya que la empresa necesita cubrir los rubros involucrados en el servicio a ofrecer. El segundo pago se lo realiza después del servicio, en esta parte existe la probabilidad que el cliente no realice el pago.

3.3.3.2 Implementación de Mejoras

Se propone realizar una base de datos, la cual brinde información acerca de los clientes, contratos de servicios ofrecidos hacia ellos, fechas de requerimientos establecidas en el contrato, haber realizado el primer abono, cuando realizo el pago, haber realizado el segundo abono. Se necesita esta información dar seguimiento a los clientes que adeudan a la empresa el 50% restante, para así evitar la morosidad y someterlos al proceso judicial que conlleva por la falta de pago.

El costo de la creación de la data

Datos de los clientes y Manipulación de información
--

3.3.3.3 Análisis Costo – Beneficio

Creación de base de datos	\$ 400
Back-up de data	\$ 100

Apoyándonos en el subproceso de tributación y en el desarrollo de una base de datos, también se puede crear un módulo específicamente de cobro; para así poder revisar constantemente nuestros clientes que adeudan la segunda parte por el servicio ofrecido.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. La empresa no posee manual de procesos en el cual se defina las actividades y funciones por realizar en los departamentos y subprocesos. Esto no permite visualizar si se cumplen con los objetivos planteados para cada segmento de la empresa.
2. La herramienta administrativa FODA fue utilizada en la empresa para tener delimitada sus Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas, pero no se encontraba debidamente estructurada; tendían a confundirse con los análisis externos e internos que involucran dicha herramienta.
3. La empresa no posee indicadores establecidos para observar si en sus departamentos necesita implementar mejoras continuas.
4. No conocen el uso correcto de las diversas herramientas administrativas y de calidad, se tienden a confundir, generando un sistema de calidad totalmente deficiente. Usamos estas herramientas para poder implementar las mejoras e indicadores respectivos en los departamentos, y así proporcionar un control óptimo.
5. Debido a la falta de actualización de la página web y Facebook, el subproceso de ventas se encuentra afectado, por la baja demanda de los usuarios. Esto principalmente se debe a la carencia de material informativo en la página de la consultora y por no tener personal destinado a marketing.
6. El subproceso de tributación presenta un dilema con los requerimientos de la clientela, ya que estos no se entregan a tiempo; este punto débil surge por la ausencia de una bitácora en el departamento de tributación, para llevar un control de lo solicitado por el cliente.
7. En el subproceso de cobranzas se encontró una anomalía, los clientes no cumplen con la segunda cuota del pago por los servicios ofrecidos, por lo cual se requiere de

una base de datos para respaldar información del cliente incluyendo la forma de pago, y establecer políticas de precios por los servicios.

4.2 Recomendaciones

1. Implementar un manual por procesos para poder asignar idóneamente las funciones y personal por cada departamento.
2. Aplicar los indicadores establecidos para ejercer un correcto control y mejorar las actividades que posean falencias para así brindar un servicio de calidad al cliente.
3. Utilizar herramientas administrativas como: FODA, cadena de valor, mapa de proceso, FODA estratégico, flujogramas, las cinco fuerzas de Porter; que se usaron en el proyecto para determinar los objetivos de la empresa y así cumplirlos de manera eficaz y eficiente.
4. En el subproceso de cobranzas, establecer políticas de precios para los servicios que ofrecen, con el fin de evitar disyuntivas con los clientes por la variación de precios entre ellos.
5. En el subproceso de tributación, diseñar, establecer y manipular una base de datos, para así poder llevar un mejor control con respecto a la fecha de entrega o vencimiento de los requerimientos.
6. En el subproceso de Cobranzas, crear un módulo específico de Cobranzas, en la base de datos; el cual detalle los créditos, formas de pago pactadas con el cliente.
7. En el subproceso de ventas, actualizar la página web para que así los clientes puedan visualizar los servicios que ofrece la empresa, precios o promociones por temporadas.

BIBLIOGRAFÍA

5. BIBLIOGRAFÍA

Acosta Padilla, C., & Terán Herrera, M. (s.f.). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACI%c3%93N%20ESTRAT%c3%89GICA.pdf>

Ecológic Girona S.I. (2019). *Gestiona Web*. Obtenido de <https://docs.gestionaweb.cat/1554/02-elaboracion-mapa-de-procesos.pdf>

Fernández, J. P. (2007). *Gestion por procesos*. México: ESIC Editorial.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*.

Jaramillo, C. M. (2016). *Los indicadores de gestion*, Soporte & Cia Ltda. Bolivia.

Jonson, J., Schole, K., & Whitthington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Education.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business Publishing Corporation.

Ordoñez, L. O. (2018). *Clea. Edu*. Recuperado el 2019, de <http://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos.pdf>

SERINECONTRIB S.A. (2018). *SERINECONTRIB S.A.* Obtenido de <http://www.serinecontribsa.com/quienes-somos/>

ANEXOS

MANUAL DE PROCESOS



De empresa dedicada a los servicios de consultorías, asesorías contables, financieras y tributarias, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por:

- Paulette Jiménez Jiménez
- María Ruiz Delgado

AÑO 2019



Manual de procesos

Contenido

Manual de procesos	7
1. Introducción	7
2. Objetivo del manual	7
3. Alcance del Manual.....	7
4. Definición de términos	8
4.1 Procesos	8
4.2 Subprocesos	8
4.3 Actividades	8
4.4 Tareas	8
4.5 Inputs o Entradas	8
4.6 Outputs o Salidas	8
5. Simbología aplicada en el flujograma de procesos.....	9
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
6.1 Misión	10
6.2 Visión.....	10
6.3 Objetivo principal.....	11
6.4 Objetivo estratégico.....	11
6.5 Justificación	11
6.6 Metodología.....	12
7. MAPA DE PROCESOS	13
7.1 Procesos Claves.....	13

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



A.	Publicidad	14
1.	Objetivo	14
2.	Áreas de aplicación	14
3.	Responsables.....	14
4.	Entradas	14
5.	Salidas.....	14
6.	Recursos	14
7.	Controles.....	14
8.	Políticas.....	15
9.	Descripción del procedimiento	15
10.	Diagrama de Flujo del subproceso de publicidad.....	16
11.	Indicadores.....	17
12.	Ficha del subproceso publicidad	18
B.	VENTAS	19
1.	Objetivo	19
2.	Áreas de aplicación	19
3.	Responsables.....	19
4.	Entradas	19
5.	Salidas.....	19
6.	Recursos	19
7.	Controles.....	19
8.	Políticas.....	20
9.	Descripción del procedimiento de ventas	20
10.	Diagrama de Flujo del subproceso ventas	21
11.	Indicadores.....	22

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12.	Ficha del subproceso ventas	23
C.	FACTURACIÓN	24
1.	Objetivo	24
2.	Áreas de aplicación	24
3.	Responsables.....	24
4.	Entradas	24
5.	Salidas.....	24
6.	Recursos	24
7.	Controles	25
8.	Políticas.....	25
9.	Descripción del procedimiento	26
10.	Diagrama de Flujo del subproceso de facturación	27
11.	Indicadores.....	28
12.	Ficha del subproceso facturación	29
D.	SERVICIOS DE ASESORIA CONTABLE	30
1.	Objetivo	30
2.	Áreas de aplicación	30
3.	Responsables.....	30
4.	Entradas	30
5.	Salidas.....	30
6.	Recursos	30
7.	Controles	30
8.	Políticas.....	31
9.	Descripción del procedimiento	31
10.	Diagrama de Flujo del subproceso de servicios de asesorías contables	32

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11.	Indicadores.....	33
12.	Ficha del subproceso de servicios de asesorías contables.....	34
E.	SERVICIOS DE ASESORIA TRIBUTARIO	35
1.	Objetivo	35
2.	Áreas de aplicación	35
3.	Responsables.....	35
4.	Entradas	35
5.	Salidas.....	35
6.	Recursos	35
7.	Controles	36
8.	Políticas.....	36
9.	Descripción del procedimiento	36
10.	Diagrama de Flujo del subproceso de servicios de asesoría tributaria.....	38
11.	Indicadores.....	39
12.	Ficha del subproceso de servicios de asesoría tributaria.....	40
F.	ASESORIA LEGAL.....	41
1.	Objetivo	41
2.	Áreas de aplicación	41
3.	Responsables.....	41
4.	Entradas	41
5.	Salidas.....	41
6.	Recursos	41
7.	Controles	41
8.	Políticas.....	42
9.	Descripción del procedimiento	42

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10.	Diagrama de Flujo del subproceso Asesoría Legal	43
11.	Indicadores.....	44
12.	Ficha de subproceso Asesoría Legal	45
G.	CAPACITACIONES	46
1.	Objetivo	46
2.	Áreas de aplicación	46
3.	Responsables.....	46
4.	Entradas	46
5.	Salidas.....	46
6.	Recursos	46
7.	Controles	46
8.	Políticas.....	47
9.	Descripción del procedimiento	47
10.	Diagrama de Flujo del subproceso Capacitación	48
11.	Indicadores.....	49
12.	Ficha de subproceso Capacitación.....	50
H.	COBRANZA.....	51
1.	Objetivo	51
2.	Áreas de aplicación	51
13.	Responsables.....	51
14.	Entradas	51
15.	Salidas.....	51
16.	Recursos	51
17.	Controles	51
18.	Políticas.....	52

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



19.	Descripción del procedimiento	52
20.	Diagrama de Flujo del subproceso de cobranza	53
21.	Indicadores.....	54
23.	Ficha del subproceso cobranza.....	55
I.	SEGUIMIENTO A CLIENTES	56
1.	Objetivo	56
2.	Áreas de aplicación	56
3.	Responsables.....	56
4.	Entradas	56
5.	Salidas.....	56
6.	Recursos	56
7.	Controles	56
8.	Políticas.....	57
9.	Descripción del procedimiento	58
10.	Diagrama de Flujo del subproceso Seguimiento a clientes	59
11.	Indicadores.....	60
12.	Ficha de subproceso Seguimiento a clientes	61

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



Manual de procesos

1. INTRODUCCIÓN

Un manual de procesos contiene la recopilación de toda la información relacionada con las actividades realizadas dentro de una organización, políticas, elementos de entrada y salida, personal encargado e indicadores que ayudan a evaluar el proceso. Esta información contiene la experiencia de la empresa y como se debe ejecutar cada actividad.

Se procede levantando información con el uso de la herramienta diagrama de flujo, especificando todas las actividades y el personal responsable. Como lo menciono el físico matemático Willian Tompson : *“Lo que no se mide no se controla y lo que no se puede controlar no se puede mejorar”* . Mediante la evaluación y conocimiento de los procesos se pretende mejorar cada uno de ellos. Tomar las respectivas medidas correctivas y preventivas que beneficien al cumplimiento de objetivos organizacionales, además de brindar un servicio de calidad a los clientes

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Recopilar la información necesaria de los procesos y subprocesos claves de una empresa consultora para así conocer la correcta ejecución de los mismo, brindando un apoyo al personal responsable. Obteniendo una visión de las actividades realizadas y por lo tanto mejorar a futuro.

3. ALCANCE DEL MANUAL

El alcance de este manual comprende la gestión de los procesos de una empresa consultora ubicada en Guayaquil, este será difundido internamente por la organización y explicado para

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:	Firma:	Firma:	

poder hacer uso del mismo de una manera adecuada.

4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

4.1 Procesos

Es la secuencia de pasos, actividades o tareas realizados de una manera lógica con el objetivo de obtener un resultado, en este caso en particular la culminación de un servicio.

4.2 Subprocesos

Este es un proceso, pero de menor magnitud, forma parte de un proceso y al igual que este sigue una secuencia de pasos lógicos.

4.3 Actividades

Una actividad no es un proceso o subproceso, es un conjunto de tareas o asignaciones.

4.4 Tareas

Acción de debe realizarse en un tiempo determinado.

4.5 Inputs o Entradas

Son los elementos que intervienen en la elaboración de un producto o servicio.

4.6 Outputs o Salidas

Es el resultado final obtenido después de la ejecución de un proceso o subprocesos.

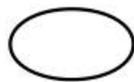
Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



5. SIMBOLOGÍA APLICADA EN EL FLUJOGRAMA DE PROCESOS

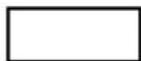
La simbología utilizada en este manual es ANSI (American National Standards Institute)

SIMBOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN



PROCESO

Pintar; cortar; ensamblar; digitar; registrar



INSPECCIÓN

Calidad; cantidad; T°; presión; humedad; peso



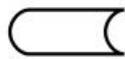
TRANSPORTE

Envío de datos; facturas; OT; NV; OC



DOCUMENTOS

Facturas; boletas; OT; NV; OC;NC



ESPERA

Documentos esperando ser archivados; materiales y mp esperando ingresar a operación



ALMACENAMIENTO

Documentos físicos; materiales; mp; PT

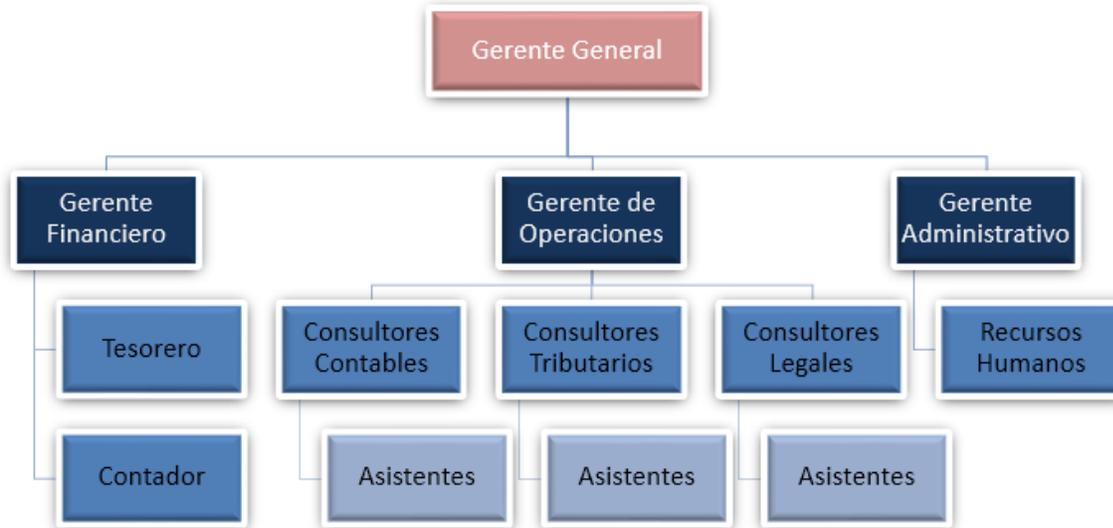
Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.1 Misión

“Ser una empresa de servicios profesionales en las áreas administrativas contables, laborales, tributarios y legales ofreciendo servicios confiables eficientes y oportunos que busca entregar solución a las necesidades de los clientes, como así también nos distinguimos por solucionar los problemas en las áreas comerciales como son el pago de los impuestos y tasas municipales para el respectivo funcionamiento del local.”
(SERINECONTRIB S.A., 2018)

6.2 Visión

“Ser los mejores en la prestación de servicios profesional de consultoría en las áreas contables, tributarias y legales mediante el desarrollo permanente de competencia en nuestro recurso humano tecnológico, logístico y físico con lo cual se pretende satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir con el desarrollo económico del país.”
(SERINECONTRIB S.A., 2018)

Elaborado por :	Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



6.3 Objetivo principal

Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, a través de las mejoras de nuestros procesos y motivación del personal. Logrando con ello la retención e aumento de nuestra clientela y por lo tanto el incremento de nuestros ingresos.

6.4 Objetivo estratégico

Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos
- Reducción de Costos
- Utilización de Inversiones Realizadas

Perspectiva de Clientes

- Establecer indicadores de satisfacción por el servicio prestado.
- Entregar reportes o resultados del servicio a tiempo o antes de los establecido.
- Ampliar el mercado.

Perspectiva de Procesos Internos

- Obtener equipamiento de última tecnología para la realización de las actividades.
- Desarrollar políticas de marketing.
- Optimización de procesos

Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

- Crear un ambiente laboral que motive al cambio y la mejora continua.
- Desarrollar en los empleados más habilidades, conocimientos y competencias en las áreas donde se desempeñan.

6.5 Justificación

Se identificó la ausencia de un manual de procesos, y por lo tanto se propuso a elaboración de uno, debido a su importancia dentro de una organización debido a que es un apoyo para la administración, recopila toda la experiencia de una empresa, ayuda a los empleados (nuevos) a tener una noción de cómo realizar las cosas y además en una herramienta que

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:	Firma:	Firma:	

muestra las deficiencias de un proceso, dando una oportunidad para mejorarlo o tomar medidas correctivas.

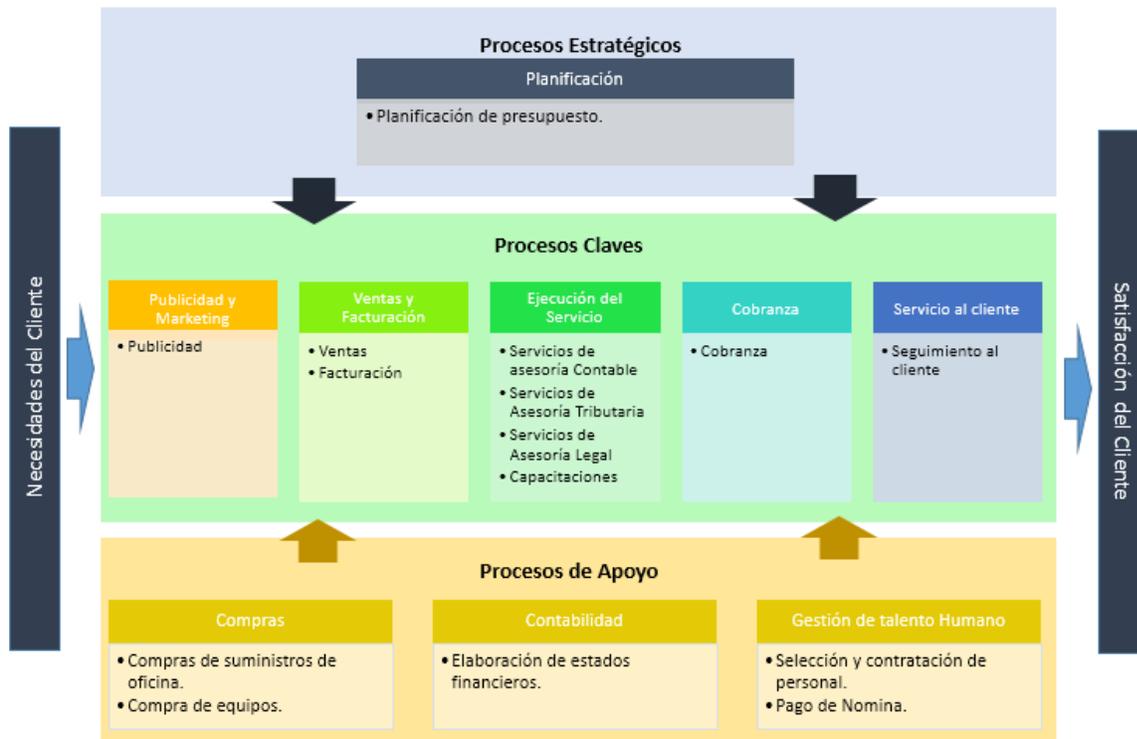
6.6 Metodología

Para la elaboración del presente manual se entrevistó al personal encargado de cada uno de los subprocesos descritos además de la observación directa, pero se puso más énfasis en los procesos críticos identificados, donde se tomaron tiempos de cada una de las actividades involucradas.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:	Firma:	Firma:	



7. MAPA DE PROCESOS



7.1 Procesos Claves

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso
Procesos Claves	Publicidad y Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad
	Ventas y facturación.	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Facturación.
	Ejecución del Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de asesoría contable. Servicios de asesoría Tributaria. Servicios de asesoría Legal. Capacitaciones
	Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Cobranza.
	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del cliente.

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

	Paulette Jiménez Jiménez		
	María Ruiz Delgado		
Firma:		Firma:	Firma:

A. PUBLICIDAD

1. Objetivo

Presentar los servicios que ofrece la empresa a su clientela mediante página web o redes sociales logrando así la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Gerencia, departamento de ventas.

3. Responsables

Departamento de Gerencia, empresa de servicios publicitarios.

4. Entradas

Necesidades de la empresa para actualizado de página web.

5. Salidas

Página web actualizada y con las especificaciones del gerente.

6. Recursos

Infraestructura: Oficina en alquiler.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet.

Talento humano: Departamento de Gerencia y empleado de empresa de publicidad.

Materiales: Computadora, Router.

7. Controles

- Evaluar el nivel de concurrencias a la página mediante contador de visitas que se encontrará visible para el personal que manipule la página.
- Revisión diaria de likes, o personas que siguen a la empresa en las diversas cuentas en las redes sociales.
- Revisar diariamente si los correos que envían los clientes son respondidos, ya que los envían al correo de la página web.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



8. Políticas

- La empresa contactara a la agencia responsable de publicidad para la actualización de la página.
- El departamento de Ejecución deberá entregar al asistente de marketing un reporte detallando los servicios que ejecutan.
- El departamento de Gerencia deberá entregar al asistente un reporte donde se detalle la información de contacto correspondiente a la empresa.

9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Cliente	Revisar la página de la empresa.
2	Asistente de marketing	Actualiza la página web; exponiendo los números de contacto, dirección y mail.
3	Asistente de marketing	Revisar la cantidad de visitas que tiene la empresa por semanas.
4	Asistente de marketing	Revisa la cantidad de likes, o seguidores por las redes sociales.
5	Asistente de marketing	Revisar el mail para identificar si los clientes tienen alguna duda.
6	Asistente de marketing	Generar un reporte de los resultados por las respectivas revisiones realizadas.

Elaborado por :

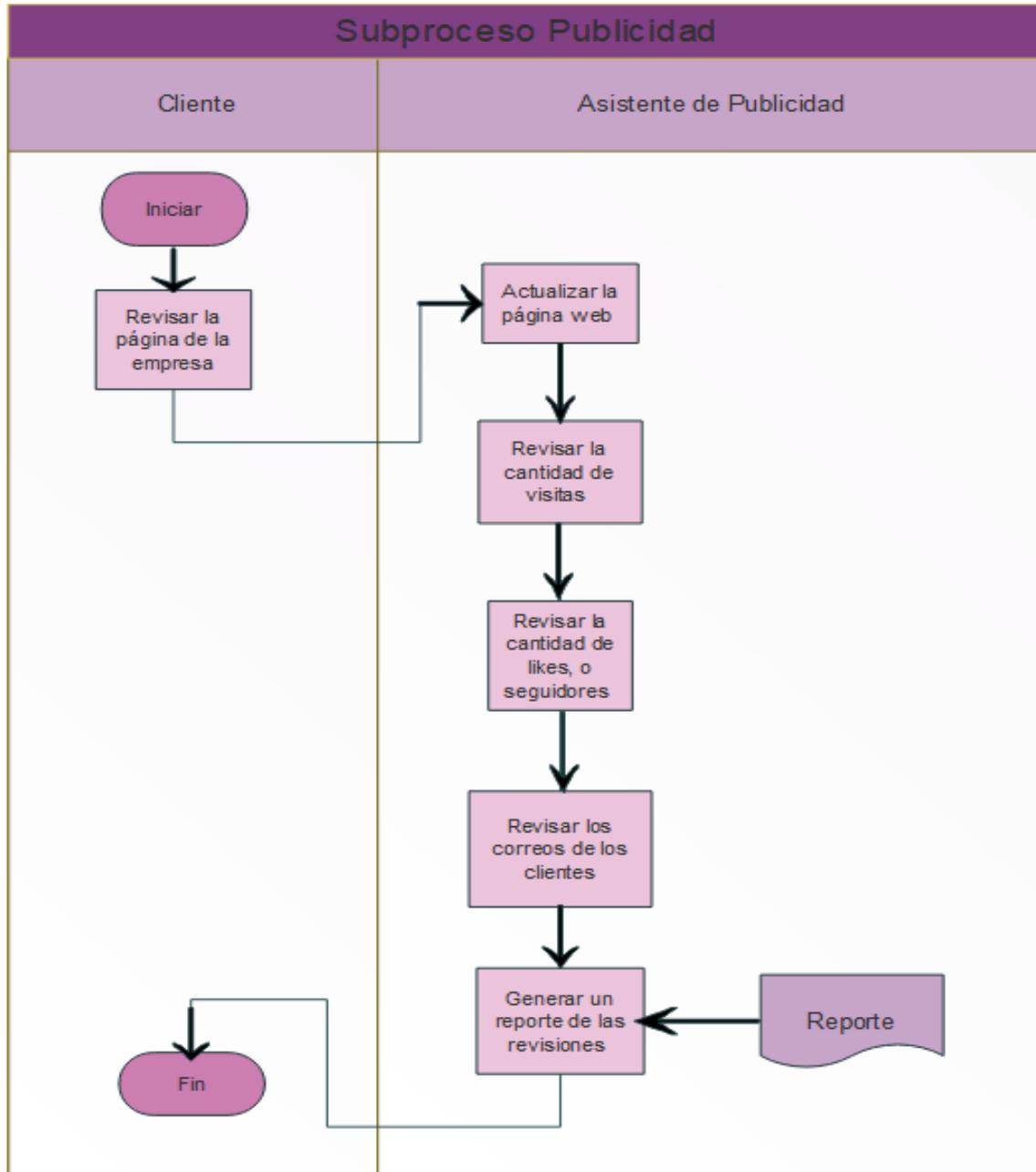
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso de publicidad



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Publicidad		
Objetivo	Medir la cantidad de nuevos seguidores en las redes sociales		
Nombre	Fórmula		
Total de nuevos seguidores	<i>Total seguidores última semana - Total seguidores semana en curso</i>		
Seguimiento			
Semanalmente el asistente de Publicidad tendrá que revisar las redes sociales			
Medición	0%	UNIDAD	
META	30%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <30%	Índice >=30%
Frecuencia de la Medición	Semanal		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Publicidad		
Objetivo	Medir la cantidad de correos contestados		
Nombre	Fórmula		
Correos de preguntas frecuentes contestados	<i>(Correos de preguntas frecuentes contestados) / (Total de correos de preguntas frecuentes)</i>		
Seguimiento			
Diariamente el asistente de Publicidad tendrá que revisar el buzón de correo			
Medición	0%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <80%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Diariamente		

Elaborado por :

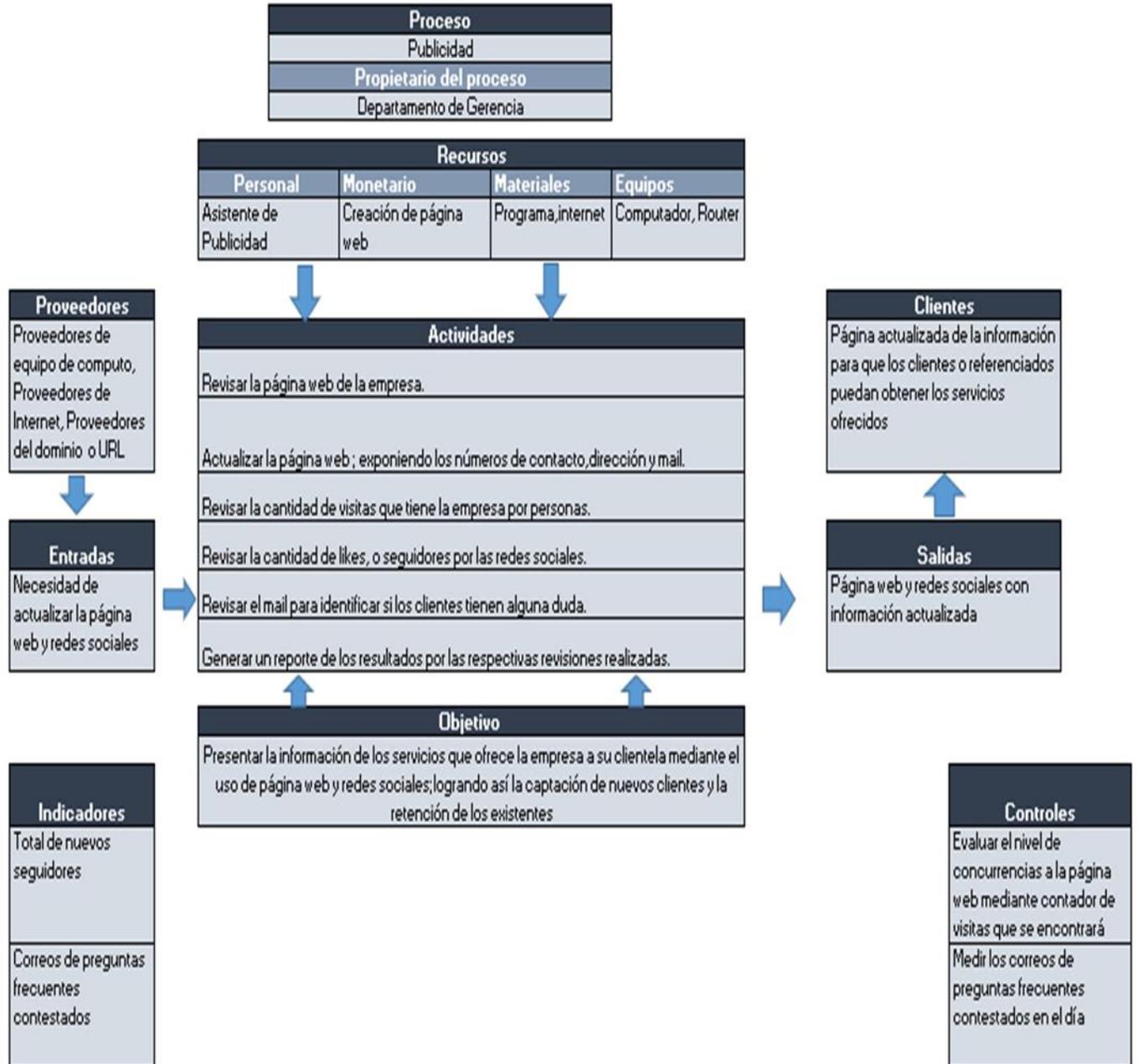
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha del subproceso publicidad



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

B. VENTAS

1. Objetivo

Conocer las necesidades del cliente y proponerle una solución que se ajuste a sus requisitos, brindándole un precio justo.

2. Áreas de aplicación

El área de ventas

3. Responsables

Asesores: de cualquiera de las áreas de la consultora: Contable, tributario, legal, capacitación.

4. Entradas

Necesidades descritas por el cliente, que pueden ser personas naturales o jurídicas obligadas o no a llevar contabilidad. Estos requerimientos están relacionados con los temas contables, legales, tributarios o capacitaciones.

5. Salidas

Solución propuesta para responder las necesidades del cliente.

6. Recursos

Infraestructura: Edificio en Alquiler, oficinas.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet.

Talento humano: Asesores de las áreas que requiera el cliente; Contable, tributario, legal, capacitación.

Materiales: Teléfono.

7. Controles

- Evaluar el nivel de ventas al mes, y si este cumple con las metas fijadas por la gerencia.
- Revisar el número de clientes atendidos y cuántos aceptaron la propuesta.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



- Revisión diaria de las pagina web y correos pendientes de los clientes.

8. Políticas

- El asesor atenderá al cliente con mucho respeto y amabilidad.
- Los correos de los clientes deben ser respondidos en el lapso mínimo de un día.
- El asesor debe tratar de concretar una cita con el cliente para conocer a más detalle sus requerimientos y en base a ello poder fijar un precio justo a futuro.

9. Descripción del procedimiento de ventas

N°	Responsables	Descripción
1	Cliente	Contactar el servicio de forma ;presencial , vía email, vía telefónica,
2	Asesor	Contestar llamada del cliente, correo del cliente.
3	Asesor	Atender el requerimiento del cliente.
4	Asesor	Categorizar el requerimiento
5	Asesor	Proponer solución
6	Asesor	Informar de documentos necesarios para el servicio.
7	Asesor	Agendar cita para entrega de documento

Elaborado por :

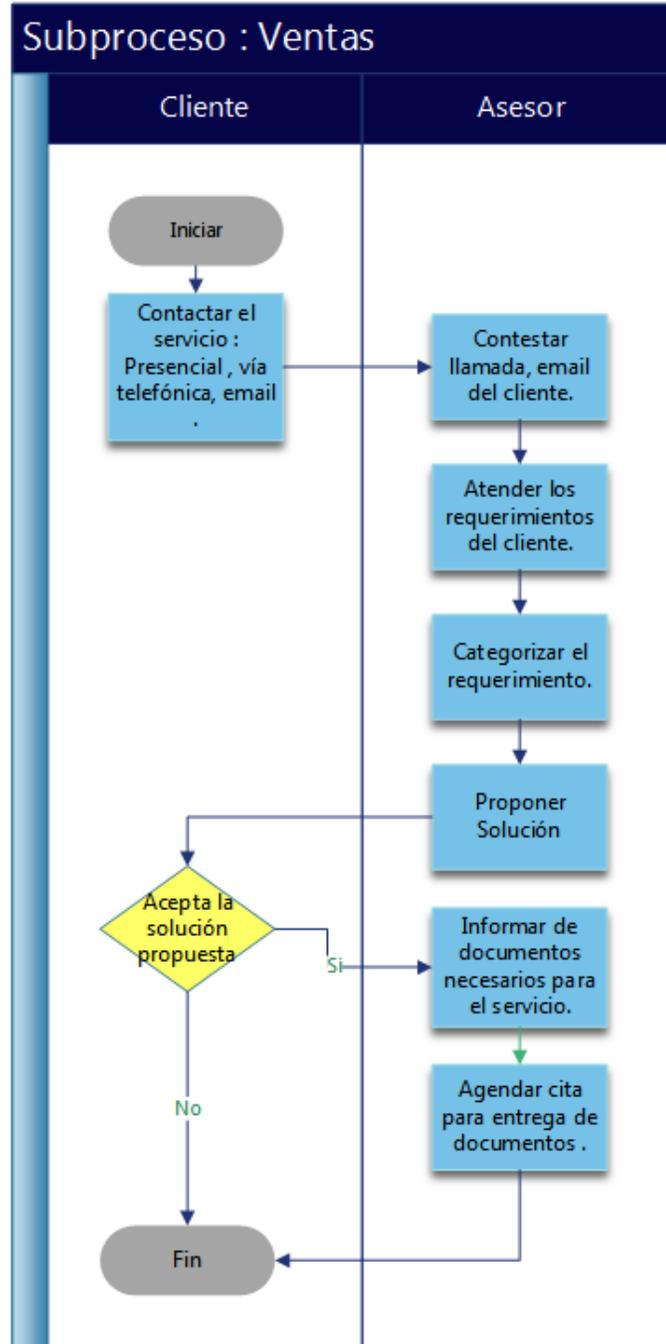
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso ventas



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asesor encargado		
Objetivo	Conocer el nivel de aceptación de propuesta dirigida a los clientes		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Nivel de Aceptación de propuestas X por el cliente .	$\frac{\text{Clientes que aceptan la propuestas}}{\text{Clientes atendidos}} * 100\%$		
Seguimiento			
Asesor encargado llevara un control de las llamadas y email contestados de los clientes y las citas concertadas (clientes atendidos) y cuales aceptaron las propuestas realizadas.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice < 70 %	70 <= Índice < 80%	Índice >= 80%
Frecuencia de la Medición	Mensual y quincenal		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Consultor encargado		
Objetivo	Conocer el incremento en las ventas de los servicios de la empresa consultora.		
Nombre	Fórmula		
Nivel de ventas	$\left(\frac{\text{Ventas Actuales}}{\text{Ventas Anterior}} - 1 \right) * 100\%$		
Seguimiento			
Mensualmente el consultor encargado (de cada una de las áreas: Tributaria, legal, contable, capacitación) registrará el valor en dólares de ventas del servicio ofrecido.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	15%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <= 0%	0% < Índice < 15%	Índice >= 15
Frecuencia de la Medición	Mensual		

Elaborado por :

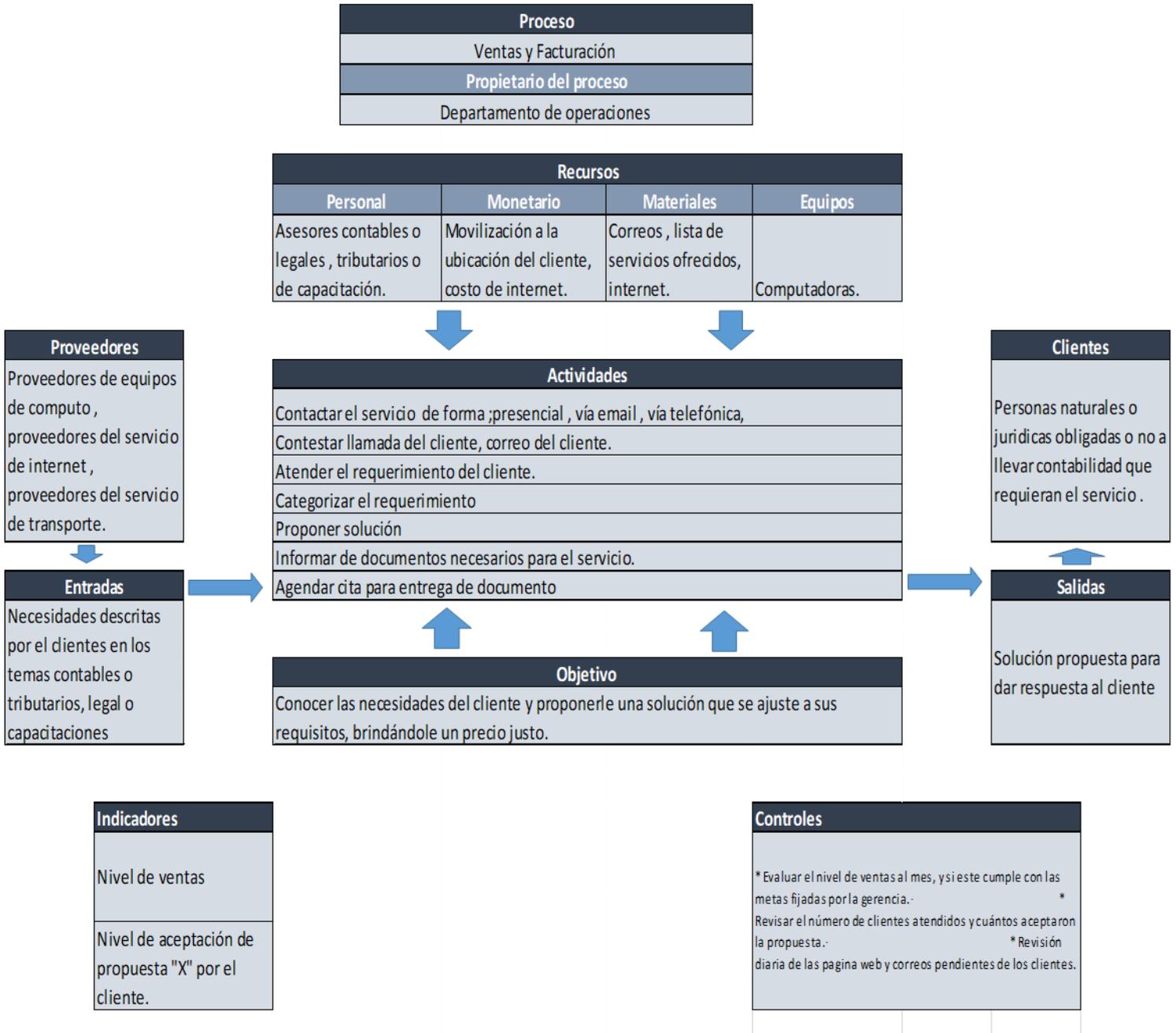
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha del subproceso ventas



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

C. FACTURACIÓN

1. Objetivo

Brindar al cliente un precio justo en función a sus requerimientos, tipo de cliente, cantidad y tiempo necesario para cumplir con el servicio, todo aquello basado en la experiencia y conocimiento del consultor especializado en el servicio.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Operaciones.

3. Responsables

Asesores: de cualquiera de las áreas de la consultora: Contable, tributario, legal, capacitación.

4. Entradas

Cotización detallando precio y trabajo a ejecutar, realizado por el consultor en base a las necesidades del cliente.

5. Salidas

Facturación del servicio solicitado por el cliente, pago del 50% del servicio por parte del mismo. Especificación y acuerdo del tiempo en el cual el servicio se culmine y por lo tanto el cobro de la parte restante pactada por ambas partes.

6. Recursos

Infraestructura: Edificio en Alquiler, oficinas.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet.

Talento humano: Consultores y asistentes de las áreas que requiera el cliente; Contable, tributario, legal, capacitación.

Materiales: Cotizaciones, facturas.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



7. Controles

- Verificar los valores de la factura es decir si están calculados correctamente.
- Tener un control de las facturas realizadas, dañadas.
- Conocer cuándo deben ser renovar las facturas de la empresa debido a su caducidad.

8. Políticas

- El asesor encargado debe acordar con el cliente de ser el caso una cita para la entrega de los documentos respectivos y necesarios para realizar el servicio.
- Se cobrará el 50% del servicio a realizar y acordar una fecha por el pago de la parte restante, caso contrario no se llevará acabo el servicio solicitado.
- Se le dará a conocer al cliente de manera amable las consecuencias producidas en caso de que no se realice el pago de la segunda parte del pago.
- Se debe estipular y una fecha de entrega o finalización del servicio con el cliente.

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Asistente	Recordarle al cliente la cita convenida.
2	Consultor encargado	Ir a la cita , observar la situación del cliente e informarse de sus requerimientos.
3	Consultor encargado	Fijar un precio al servicios en función al tipo de servicio a realizar , tamaño de información analizar, tiempo requerido para su cumplimiento.
4	Consultor encargado	Informar al cliente el precio estipulado.
5	Consultor encargado	Convenir con el cliente la fecha de pago del 50% del servicio y la fecha de entrega del servicio .
6	Consultor encargado	Realizar factura por el servicio.
7	Cliente	Pagar al consultor el 50% del servicio.
8	Cliente	Entregar los documento necesarios para la ejecución del servicio .
9	Consultor encargado	Receptar los documentos .

Elaborado por :

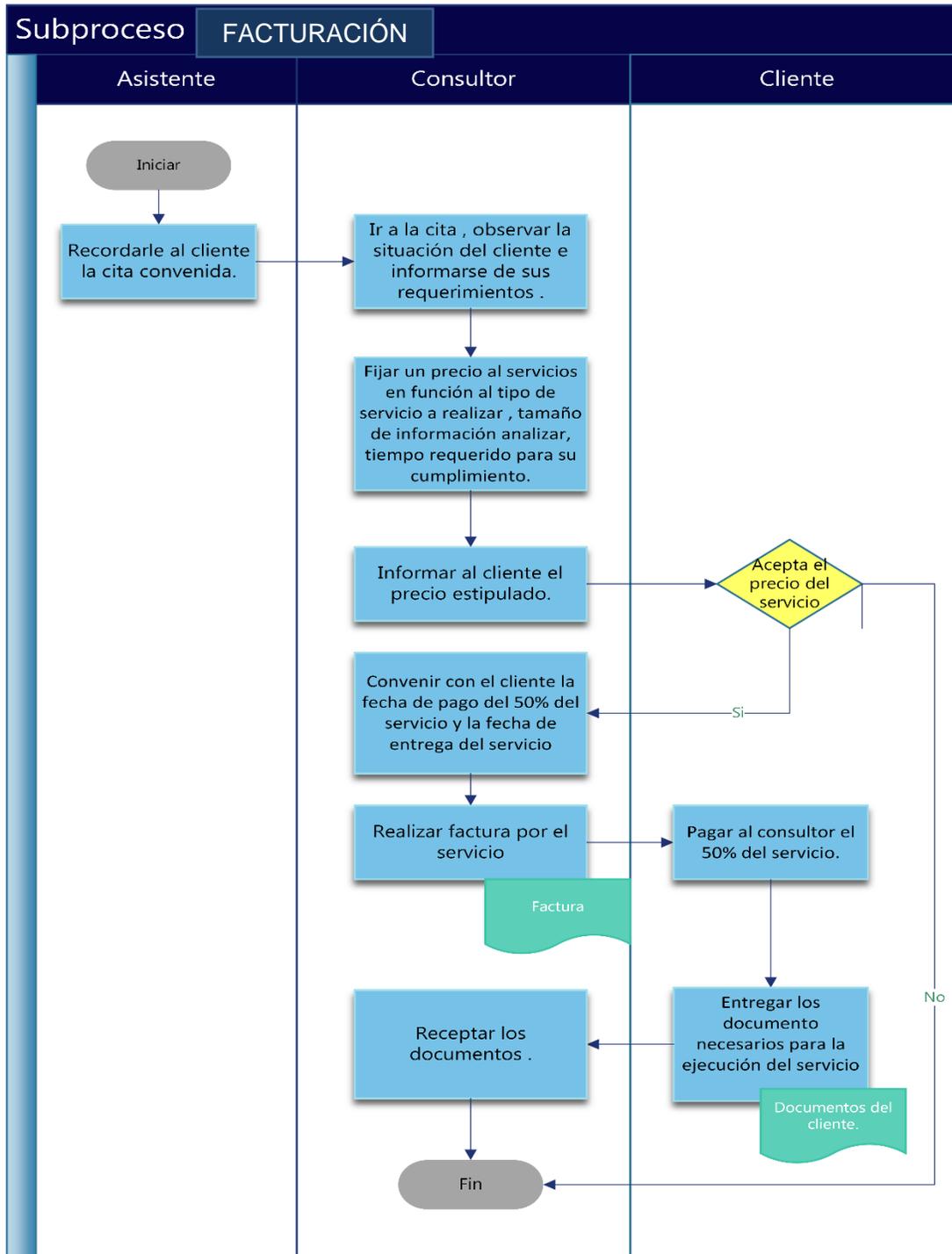
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso de facturación



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de gerencia		
Objetivo	Medir el tiempo de respuesta de atención de los consultores ante un posible cliente.		
Nombre	Fórmula		
Tiempo de respuesta de atención al cliente	$\frac{\text{Fecha de cita para atender al cliente} - \text{Fecha en la que el cliente pidió información del servicio}}$		
Seguimiento			
El asistente de gerencia , pedirá mensualmente a las asistentes de los consultores las respectiva fechas de cita con el cliente y la fecha en la que el cliente envió un mail , llamo por teléfono o se acercó a la oficina para solicitar información del servicio .			
Medición	Días	UNIDAD	
META	2		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE
	Índice >= 5	2 < Índice < 5	ÓPTIMO Índice <=2)
Frecuencia de la Medición	Mensual		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Tesorero		
Objetivo	Llevar un control de número de las facturas perdidas en la empresa consultora		
Nombre	Fórmula		
Cantidad de facturas no encontradas	$\frac{\text{Facturas no encontradas}}{\text{total de facturas utilizadas}}$		
Seguimiento			
El tesorero a final del mes , verificara el número de las facturas utilizadas y según la secuencia numérica de éstas , notificará las facturas faltantes			
Medición	Unidad	UNIDA	
META	0%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE
	Índice >= 5%	0 < Índice < 5%	ÓPTIMO Índice <= 0
Frecuencia de la Medición	Mensual		

Elaborado por :

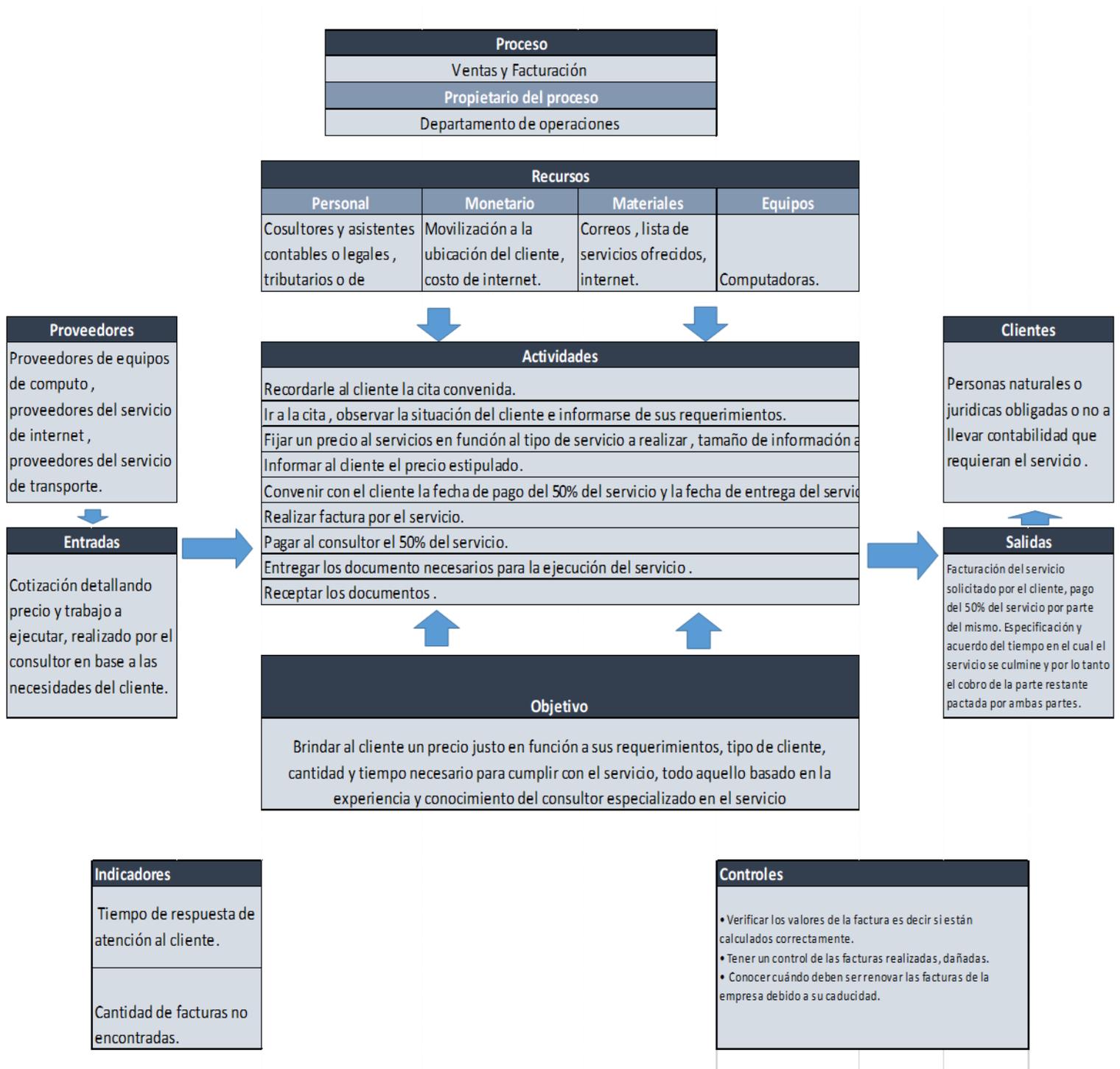
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha del subproceso facturación



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

D. SERVICIOS DE ASESORIA CONTABLE

1. Objetivo

Cumplir con un servicio que ayude a identificar la personificación de las cuentas contables; y así generar un correcto registro considerando las leyes tributarias correspondientes para cada asiento contable.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Operaciones, Consultorías Contables.

3. Responsables

Consultor Contable: Encargado de revisar, realizar actividades relacionadas con servicios contables. Guía a su asistente a realizar actividades repetitivas, revisa y analiza los resultados obtenidos

Asistente: Ser un apoyo en las actividades para la ejecución de servicios contables.

4. Entradas

Documentación contable, formas de pago, Registro Único del Contribuyente (RUC),

5. Salidas

Registros contables ingresados con respectivas retenciones.

6. Recursos

Infraestructura: Edificio en Alquiler, oficinas, Archiveros.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet, sistema contable computarizado.

Talento humano: Consultor contable, asistente.

Materiales: Programa Contable, Facturas, Folders

7. Controles

- Clasificar las facturas y agruparlas por sus detalles sean de compras o ventas
- Identificar la cantidad de asientos contables registrados en el día, según la cantidad de facturas; sean de compras y de ventas.

Elaborado por :	Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



- Verificar los días vigentes para concluir el servicio de outsourcing contable en la empresa.

8. Políticas

- El asistente contable deberá aplicar las respectivas retenciones en la fuente en los asientos diarios que realice, usando un sistema contable informático.
- El asistente contable deberá separar los soportes contables (documentos), por sus detalles de compras y ventas.
- El consultor Contable deberá revisar los cuadros contables y autorizar en el programa los registros realizados durante el día.

9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Consultor Contable	Receptar documentos y plan de cuentas.
2	Asistente Contable	Realizar un diagnostico de los registros contables.
3	Asistente Contable	Separar los documentos entre ventas y compras.
4	Asistente Contable	Ingresas los registros contables con las debidas retenciones que estipula la LRTI.
5	Asistente Contable	Archivar facturas con los comprobantes de retenciones.
6	Asistente Contable	Revisar información ingresada.
7	Consultor Contable	Verificar el cuadro de los libros diarios.
8	Consultor Contable	Entrega el requerimiento al cliente.
9	Cliente	Recepta la resolución del requerimiento.

Elaborado por :

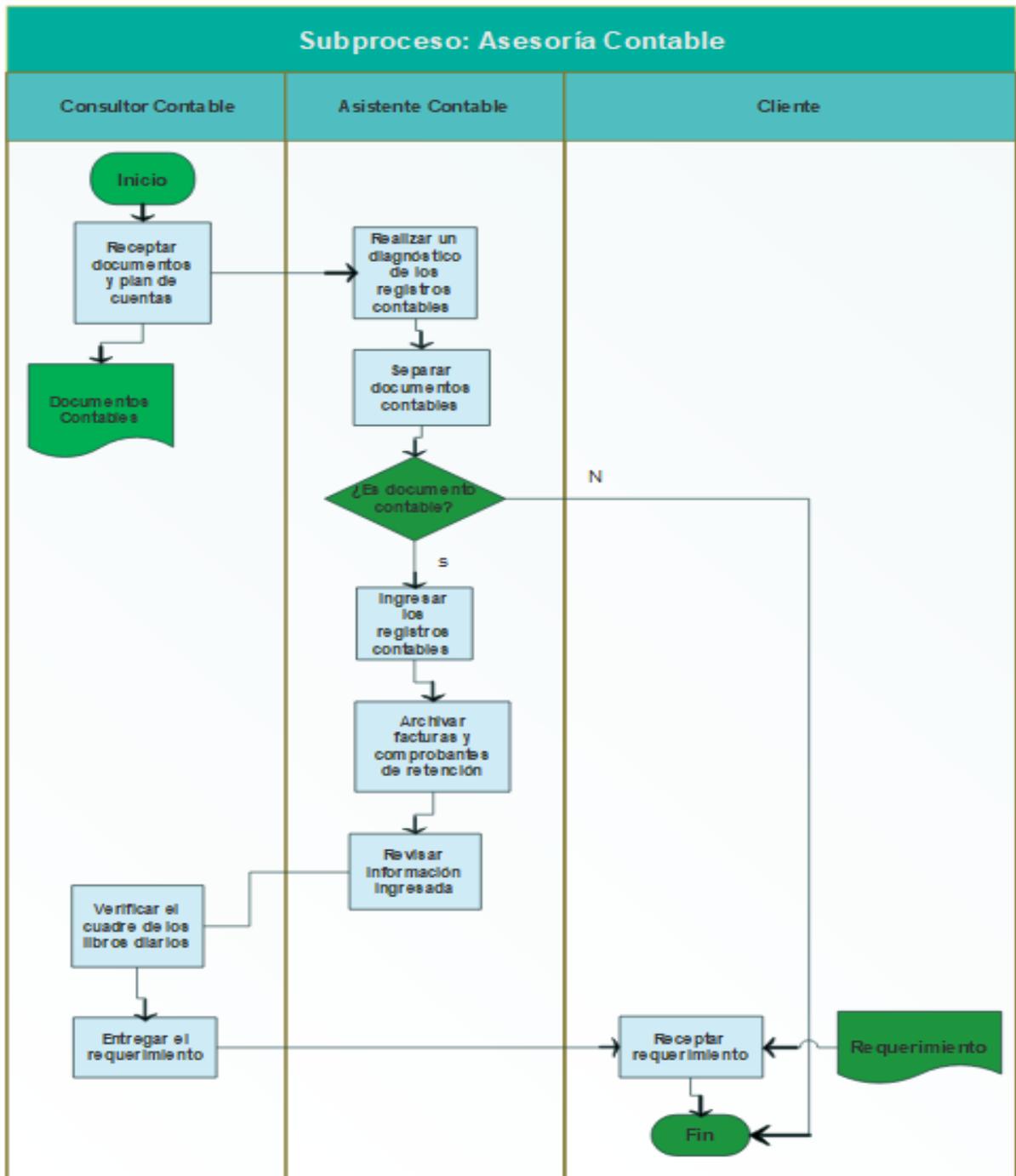
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso de servicios de asesorías contables



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Consultor Contable		
Objetivo	Identificar la cantidad de asientos contables registrados en el día, según la cantidad de facturas; sean de compras o de ventas		
Nombre	Fórmula		
Total de asientos ingresados en el día	$(Total\ de\ asientos\ contables\ registrados) / (Total\ de\ facturas\ de\ compras\ y\ ventas) * 100$		
Seguimiento			
Diariamente el Consultor Contable deberá de revisar los asientos contables registrados por el asistente junto con la cantidad de facturas; sean tanto de compras como de ventas.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice < 80%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Diariamente		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Consultor Contable		
Objetivo	Verificar los días que se tiene a disposición para concluir con el outsourcing contable		
Nombre	Fórmula		
Días vigentes de outsourcing contable	$(D\ \acute{a}\ as\ transcurridos) / (D\ \acute{a}\ as\ de\ trabajos\ establecidos) * 100$		
Seguimiento			
Diariamente el Consultor Contable deberá de revisar los días vigentes para concluir con el outsourcing contable			
Medición	0%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice < 80%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Diariamente		

Elaborado por :

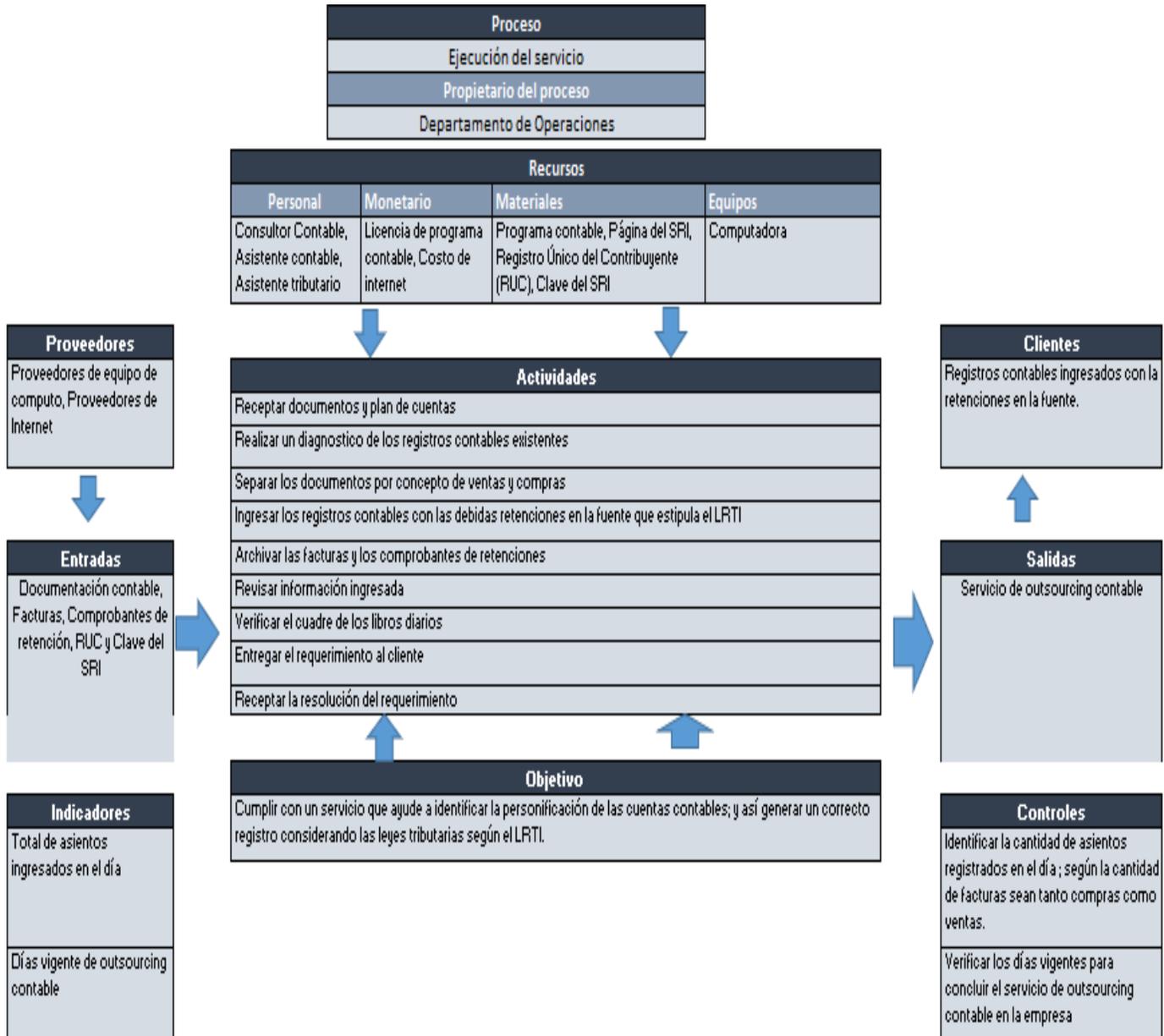
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha del subproceso de servicios de asesorías contables



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

E. SERVICIOS DE ASESORIA TRIBUTARIO

1. Objetivo

Realizar un servicio que ayude a cumplir al cliente con sus obligaciones fiscales, manteniendo a su personal actualizado en las últimas reformas tributarias y contando con programas que faciliten de desarrollo del servicio solicitado.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Operaciones, Consultorías Tributarias.

3. Responsables

Consultor Tributario: Encargado de revisar, realizar actividades relacionadas con servicios Tributarios. Guía a su asistente a realizar actividades repetitivas, revisa y analiza los resultados obtenidos

Asistente: Ser un apoyo en las actividades para la ejecución de servicios tributarios.

4. Entradas

Documentos entregados por el cliente (facturas, notas de ventas, comprobantes de retención), claves de acceso en el portal del SRI, número de RUC o Cedula de identidad.

5. Salidas

Anexos transaccionales, formularios 103 completo, formularios 104 completo, base en Excel con el detalle de compras y ventas realizados por el cliente.

6. Recursos

Infraestructura: Edificio en Alquiler, oficinas.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet, programas para descargar facturas y comprobantes electrónicos.

Talento humano: Consultor tributario, asistente.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:

Materiales: Programas tributarios, documentos entregados por el cliente, información solicitada al cliente (RUC, razón social).

7. Controles

- Verificar si el número de RUC o CI tiene 13 o 10 dígitos respectivamente.
- Revisión por parte del consulto tributario, el documento de compras y ventas realizado por el asistente.
- Verificar y analizar cada una de las facturas si la adquisición o gastos corresponde al giro del negocio o son gastos personales del cliente.

8. Políticas

- Recordarle al cliente con anticipación la cita captación de los documentos necesarios para que los tenga listos.
- El consultor tributario revisará cada uno de los informes que realice su asistente, con la finalidad de detectar posibles errores.
- Los trabajo o servicios tributarios se realizarán según su orden de llegada.

9. Descripción del procedimiento

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



N°	Responsables	Descripción
1	Consultor tributario	Receptar documentos del clientes
2	Asistente	Separar : Gastos no deducibles , deducibles y los que no están relacionados con el giro del negocio.
3	Asistente	Separar facturas de ingresos deben tener su respectiva retención .
4	Asistente	Registrar en Excel los gastos con sus retenciones y su detalle .
5	Asistente	Registrar los ingresos y sus retenciones
6	Asistente	Descargar facturas electrónicas en el SRI relacionadas con el giro del negocio y registrarlas
7	Asistente	Consultar comprobantes de retención e imprimir y registrar en Excel .
8	Consultor tributario	Revisar Información
9	Consultor tributario	Realizar análisis de Anexo transaccional
10	Consultor tributario	Realizar formulario 104 y 103
11	Consultor tributario	Comunicar al cliente cuanto debe pagar de impuestos
12	Cliente	Autorizar envío de formularios
13	Consultor tributario	Subir Formularios al SRI

Elaborado por :

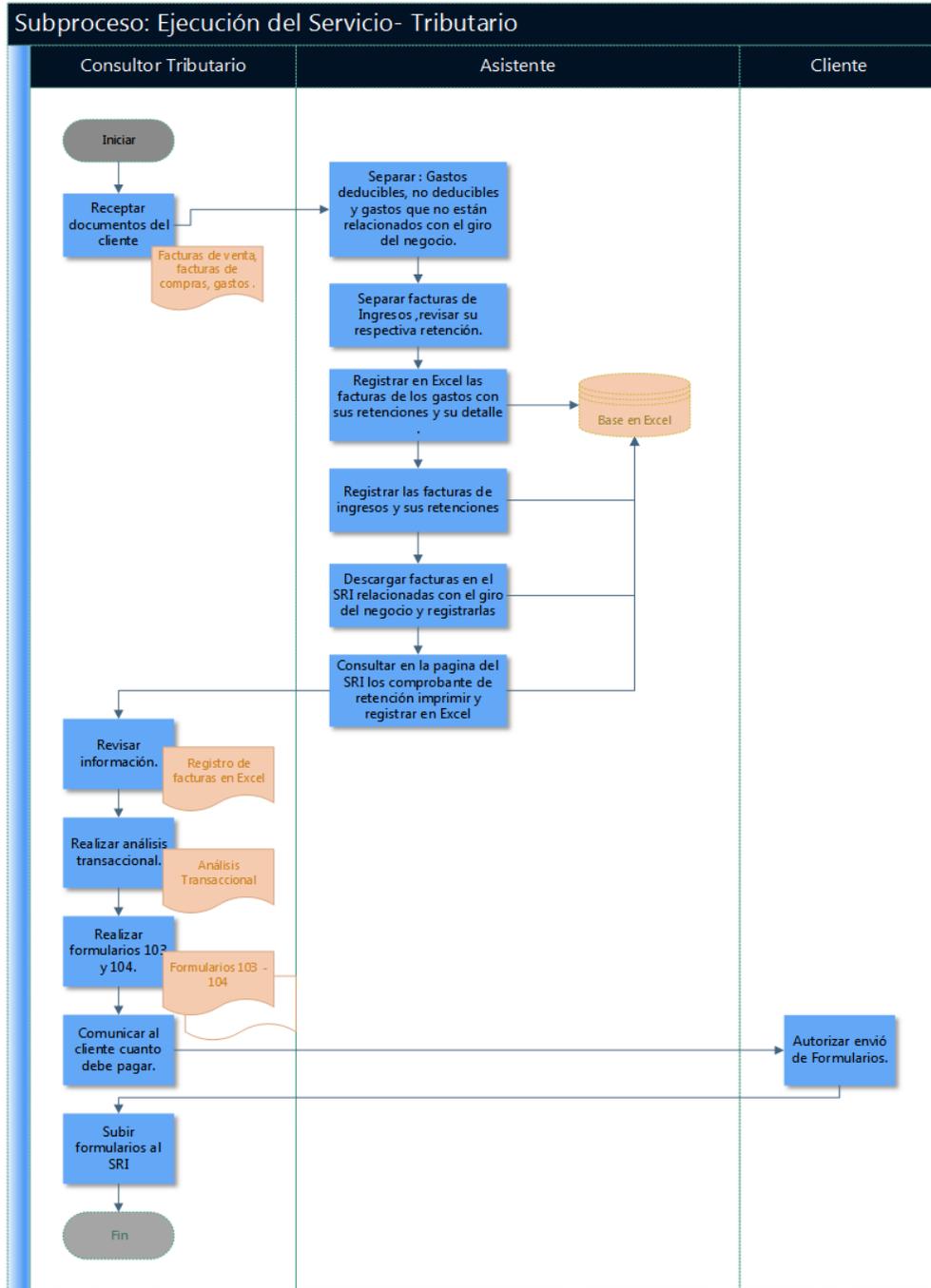
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso de servicios de asesoría tributaria.



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de tributación		
Objetivo	Conocer requerimientos entregados a nuestros clientes en las fechas establecidas. Este resultado no puede pasar de un día.		
Nombre	Fórmula		
Requerimientos entregados en el tiempo pactado con el cliente.	$\frac{\text{Requerimientos entregados en el tiempo pactado con el cliente}}{\text{Total de Requerimientos}} * 100\%$		
Seguimiento			
Diariamente el Asistente de tributación revisara la bitácora de requerimientos para identificar que requerimiento falta por entregar al cliente.			
	0%	UNIDAD	
META	85%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <75%	75% <= Índice <85%	Índice >=85%
Frecuencia de la Medición	Semanal		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de tributación		
Objetivo	Identificar el tiempo de atraso en la presentación de reportes de Excel para realizar las respectivas declaraciones.		
Nombre	Fórmula		
Reportes revisados	$\frac{\text{Reportes receptados}}{\text{Total de reportes revisados}} * 100$		
Seguimiento			
Diariamente el Jefe de tributación revisara los reportes provenientes del Asistente para filtrar errores antes de realizar las correspondientes declaraciones del cliente.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	90%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice < 80 %	80% <= Índice < 90%	Índice >=90%
Frecuencia de la Medición	Diaria		

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha del subproceso de servicios de asesoría tributaria.

Proceso
Ejecucion del servicio
Propietario del proceso
Departamento de operaciones

Recursos			
Personal	Monetario	Materiales	Equipos
Consultor tributario , asistente .	Costo de internet, pago de licencia de programas y utilizados	Programas tributarios, documentos entregados por el cliente, información solicitada al cliente (RUC, razón social).	Computadoras.

Actividades
Receptar documentos del clientes
Separar : Gastos no deducibles , deducibles y los que no están relacionados con el giro del negocio.
Separar facturas de ingresos deben tener su respectiva retención .
Registrar en Excel los gastos con sus retenciones y su detalle .
Registrar los ingresos y sus retenciones
Descargar facturas electrónicas en el SRI relacionadas con el giro del negocio y registrarlas
Consultar comprobantes de retención e imprimir y registrar en Excel .
Revisar Información
Realizar análisis de Anexo transaccional
Realizar formulario 104 y 103
Comunicar al cliente cuanto debe pagar de impuestos
Autorizar envío de formularios
Subir Formularios al SRI

Objetivo
Realizar un servicio que ayude a cumplir al cliente con sus obligaciones fiscales, manteniendo a su personal actualizado en las últimas reformas tributarias y contando con programas que faciliten de desarrollo del servicio solicitado.

Proveedores
Proveedores de equipos de cómputo , proveedores del servicio de internet , proveedores de Licencia de programas tributarios .

Entradas
Documentos entregados por el cliente (facturas, notas de ventas, comprobantes de retención), claves de acceso en el portal del SRI, número de RUC o Cedula de identidad.

Cientes
Personas naturales o jurídicas obligadas o no a llevar contabilidad que requieran el servicio .

Salidas
Anexos transaccionales, formularios 103 completo, formularios 104 completo, base en Excel con el detalle de compras y ventas realizados por el cliente.

Indicadores
Requerimientos entregados en el tiempo pactado por el cliente.
Reportes Revisados

Controles
* Verificar si el número de RUC o CI tiene 13 o 10 dígitos respectivamente.
* Revisión por parte del consulto tributario, el documento de compras y ventas realizado por el asistente.
* Verificar y analizar cada una de las facturas si la adquisición o gastos corresponde al giro del negocio o son gastos personales del cliente

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

F. ASESORIA LEGAL

1. Objetivo

Ejecutar un servicio legal para la elaboración de constituciones de empresas y minutas, mediante seguimiento a lo solicitado por el cliente.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Operaciones, Consultorías Tributarias.

3. Responsables

Consultor Legal: Encargado de revisar, realizar actividades relacionadas con servicios Legales. Guía a su asistente a realizar actividades repetitivas, revisa y analiza los resultados obtenidos en las minutas. Elabora contratos.

Asistente: Ser un apoyo en las actividades para la ejecución de servicios legales.

4. Entradas

Receptar documentos personales del cliente y sus requerimientos para ejecutarlos.

5. Salidas

Obtener resultados rápidamente con los procesos de inscripción o elaboración de documentos legales.

6. Recursos

Infraestructura: Archiveros, oficinas

Material: Escrituras públicas, copias de identificaciones personal tanto del tramitador como del cliente, carta de autorización.

Personal: Asistente legal, Abogado, Gerencia

Financiero: presupuesto para trámites legales

7. Controles

- Conocer cuántos contratos se elaboran para responder a lo solicitado por el cliente
- Revisar la página de la SUPER CÍA para verificar que el nombre de la empresa se encuentra en estado aprobado.

Elaborado por :	Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



8. Políticas

- El asistente legal deberá solicitar al cliente la información necesaria del cliente para atender rápidamente su necesidad, tanto en inscripción del nombre institucional o minutas.
- El asistente legal deberá acercarse a las respectivas entidades públicas para efectuar lo que el cliente requiere.
- El abogado deberá reunirse con el cliente para exponerle los resultados de lo requirió el cliente.

9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Consultor legal	Receptar documentos del cliente.
2	Asistente Legal	Establecer un presupuesto que se destinará para ejecutar lo solicitado.
3	Asistente Legal	Planificar los días que se dispondrá para la resolución del requerimiento.
4	Asistente Legal	Dirigirse a la entidad pública que se a conveniente para cumplir con lo solicitado.
5	Asistente Legal	Receptar de la entidad pública un documento que respalde el proceso llevado a cabo.
6	Asistente Legal	Elaboración de minutas, según lo solicitado.
7	Consultor legal	Receptar la minuta y reporte del asistente.
8	Cliente	Recepta la minuta

Elaborado por :

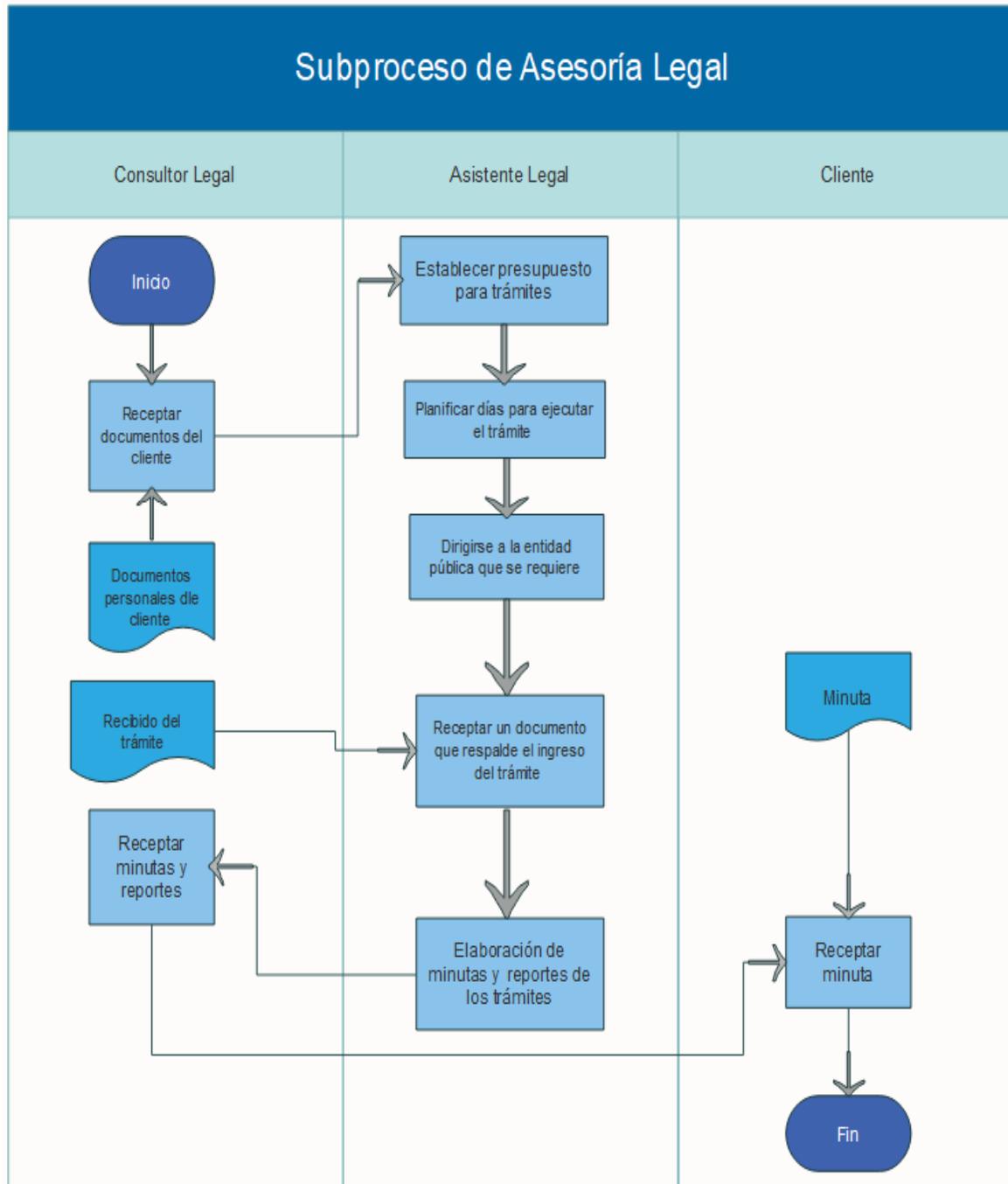
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso Asesoría Legal



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Consultor Legal		
Objetivo	Conocer cuantos contratos se elaboran para responder a lo solicitado por el cliente		
Nombre	Fórmula		
Minutas elaboradas	$(\text{Número de minutas elaboradas}) / (\text{Total de minutas solicitadas}) * 100$		
Seguimiento			
Mensualmente el Consultor Legal tendrá que revisar físicamente las minutas elaboradas por su asistente.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	75%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE
	Índice <=0%	0% < Índice <75%	Índice >=75%
Frecuencia de la Medición	Mensualmente		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente Legal		
Objetivo	Conocer cuantas inscripciones de nombres comerciales se desarrollaron durante el mes		
Nombre	Fórmula		
Total de nombres inscritos	$(\text{Número de inscripciones}) / (\text{Total de empresas solicitadas}) * 100$		
Seguimiento			
Mensualmente el Asistente legal tendrá que revisar cuantas empresas fueron aprobadas con sus nombres por medio de la inscripción.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	70%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE
	Índice <=0%	0% < Índice <70%	Índice >=70%
Frecuencia de la Medición	Mensualmente		

Elaborado por :

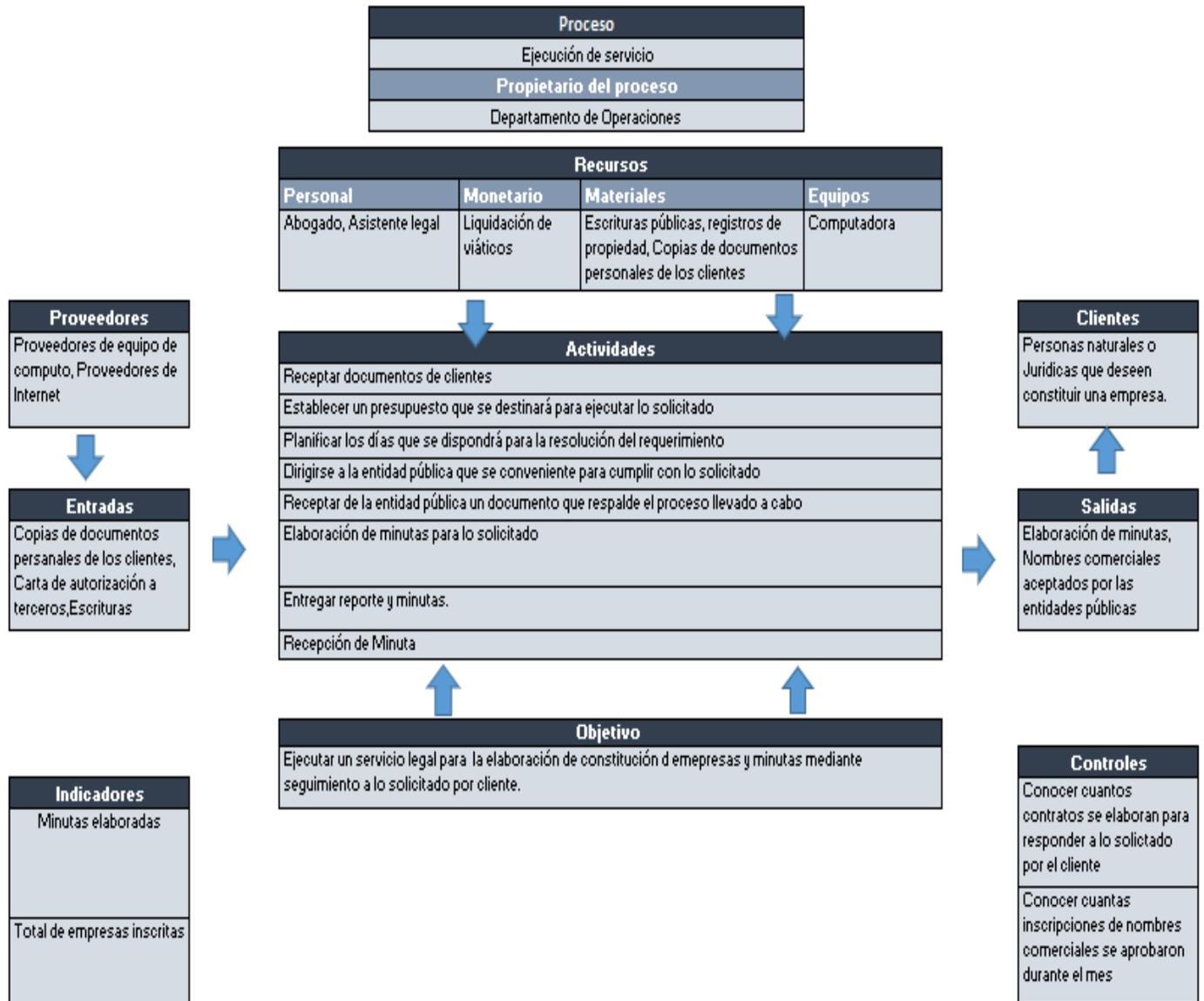
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha de subproceso Asesoría Legal



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

G. CAPACITACIONES

1. Objetivo

Capacitar a los participantes en aspecto contables, tributarios, societarios y laborales, para que puedan desempeñar de manera óptima, sus funciones laborales.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Operaciones, Gerencia.

3. Responsables

Gerente General: Autoriza el presupuesto destinado para la capacitación, el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Gerente Administrativo: Se encargará de contratar al expositor y de revisar el contenido de la capacitación.

Asistente de Cobranza: Se encargará de la logística, staff y de cobrar por la capacitación.

4. Entradas

Contenido de la clase a exponer

5. Salidas

Conocimientos prácticos y teóricos para los participantes

6. Recursos

Infraestructura: Sala de capacitación, auditorio.

Material: Folletos, proyector, laptop, pizarra.

Personal: Asistente de Cobranzas, Gerente General, Gerente Administrativo

Financiero: Para expositor.

7. Controles

- Considerar la asistencia de los participantes, para así poder tener cifras, de cuantas personas van a las capacitaciones, o que capacitación tuvo más audiencia.

Elaborado por :	Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



- Conocer cuantas personas aprobaron el curso con la calificación requerida para poder realizar los certificados.

8. Políticas

- El Gerente Administrativo dará a conocer la persona que se contrató para realizar la capacitación al Gerente General para la respectiva autorización.
- El departamento de Recursos Humanos expondrá el contenido de la capacitación a la audiencia con un mes de anticipación a la fecha del curso.

9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Asistente de cobranzas	Contacta al expositor.
2	Asistente de cobranzas	Establece el presupuesto para la capacitación.
3	Gerente administrativo	Revisa el presupuesto y el contenido del expositor.
4	Gerente administrativo	Presentar la información del presupuesto y el contenido del expositor.
5	Gerente General	Autorizar el presupuesto para la capacitación.
6	Asistente de cobranzas	Contacta a las personas interesadas para la capacitación.
7	Asistente de cobranzas	Realiza la cobranza.
8	Asistente de cobranzas	Gestiona el staff para la capacitación.
9	Cliente	Recibe la capacitación

Elaborado por :

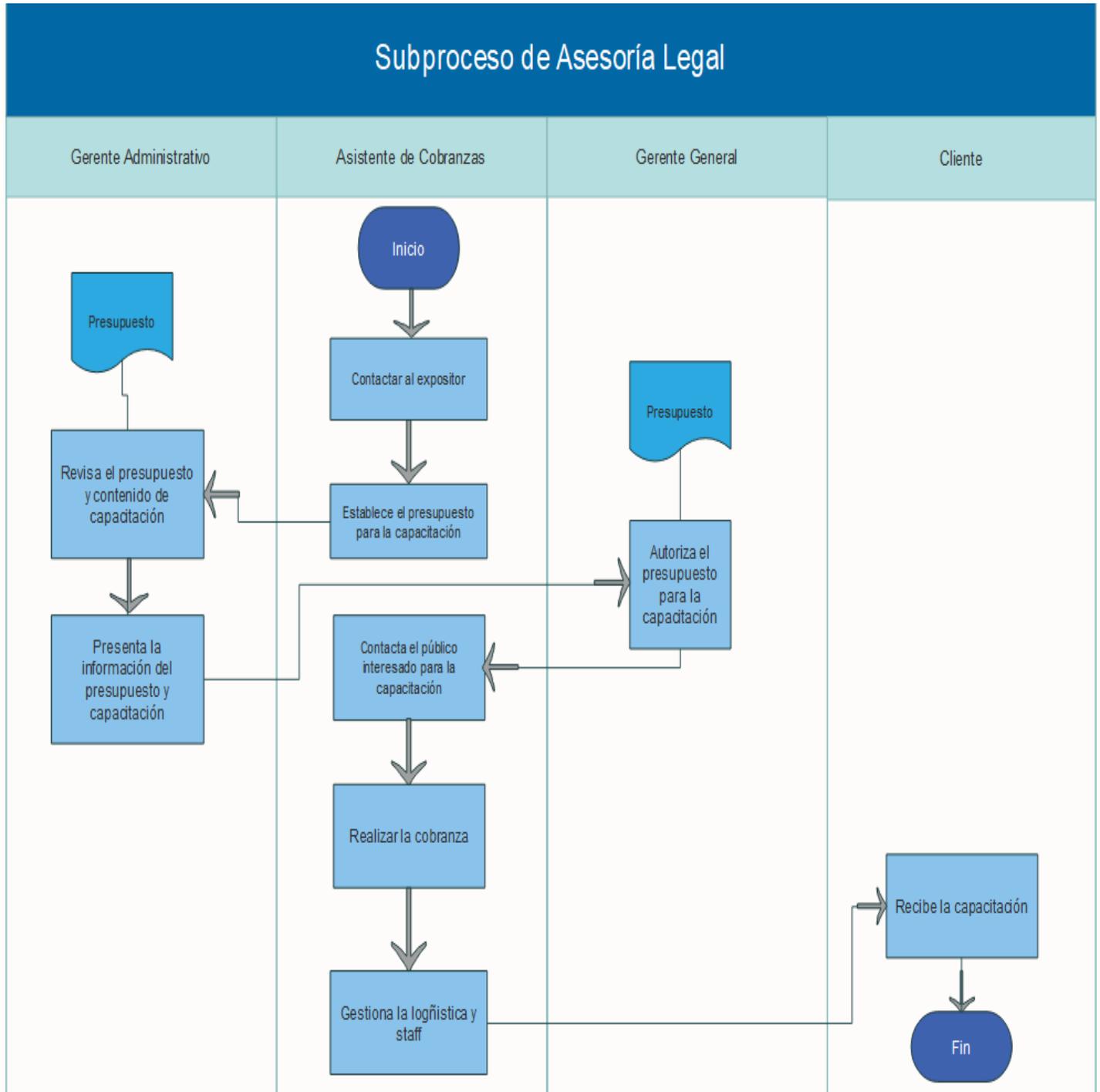
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso Capacitación



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Recursos Humanos		
Objetivo	Conocer cuantas personas asisten a las capacitaciones que se realizan en la empresa		
Nombre	Fórmula		
Personas que asistieron a la capacitación	$(\text{Número de personas que asistieron a la capacitación}) / (\text{Total de personas inscritas}) * 100$		
Seguimiento			
Cada vez que se lleve a cabo una capacitación Recursos Humanos se encargará verificar la cantidad de audiencia que posee cada capacitación			
Medición	0%	UNIDAD	
META	70%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <70%	Índice >=70%
Frecuencia de la Medición	Cada vez que se lleve a cabo una capacitación		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Cobranzas		
Objetivo	Conocer cuantas personas aprobaron la capacitación con la calificación máxima del curso		
Nombre	Fórmula		
Personas que aprobaron el curso	$(\text{Número de personas aprobadas}) / (\text{Total de personas que asistieron a capacitarse}) * 100$		
Seguimiento			
Cada vez que se lleve a cabo una capacitación el asistente de cobranzas se encargará de verificar la cantidad de personas que aprobaron el curso, para imprimir los certificados			
Medición	0%	UNIDAD	
META	70%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <70%	Índice >=70%
Frecuencia de la Medición	Cada vez que se lleve a cabo una capacitación		

Elaborado por :

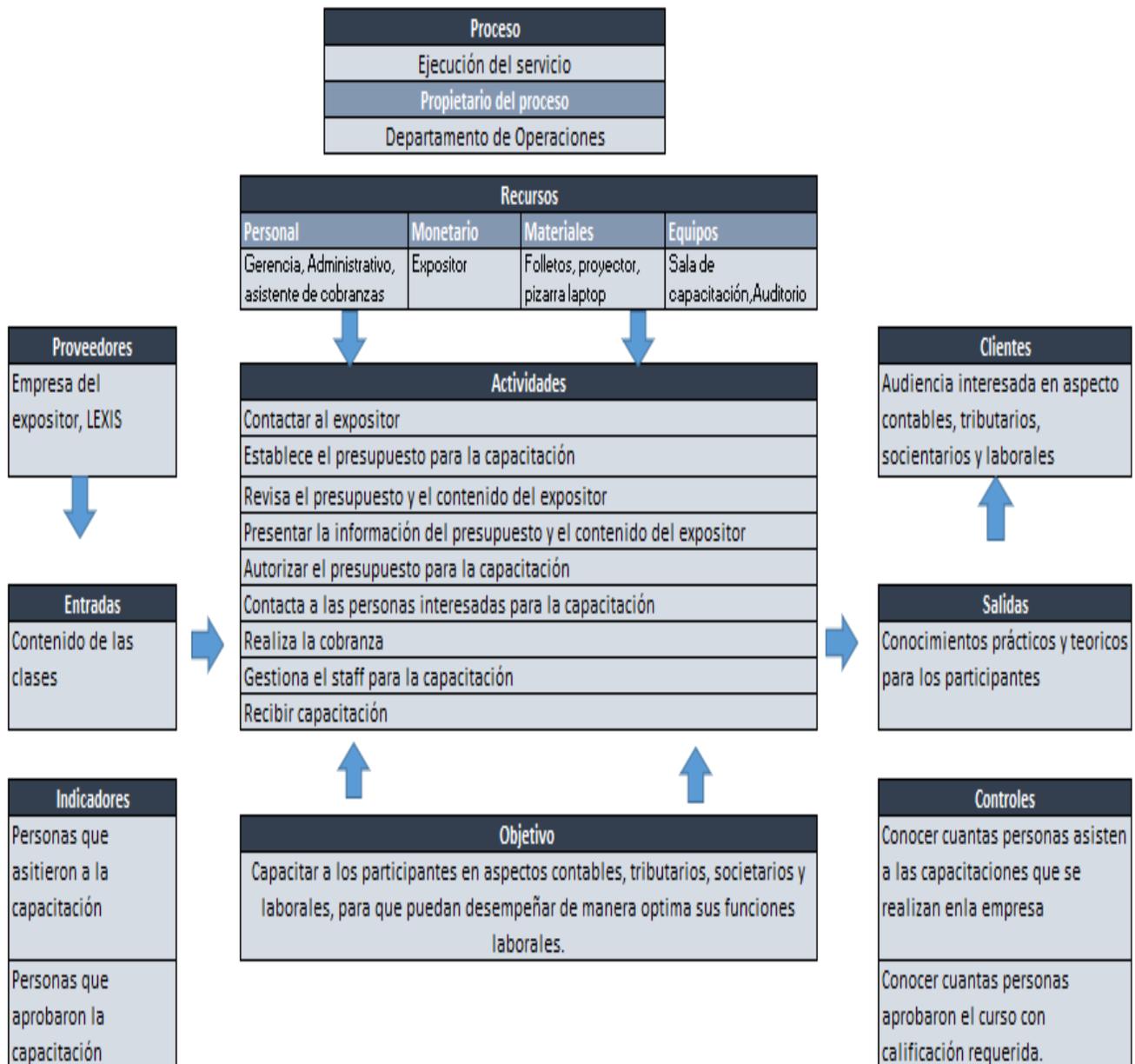
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha de subproceso Capacitación



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

H. COBRANZA

1. Objetivo

Obtener el 50% del valor pactado con el cliente por la prestación del servicio realizado.

2. Áreas de aplicación

. Departamento de operaciones

13. Responsables

Consultores o Asesor Encargado, puede ser contable, tributario, legal o de capacitación.

14. Entradas

El servicio completo al cliente, cumplimiento todas sus especificaciones, en el tiempo convenido.

15. Salidas

El 50% del aporte monetario por parte del cliente al consulto encargado, o coactiva en contra del cliente por el no pago del servicio.

16. Recursos

Infraestructura: Edificio en Alquiler, oficinas.

Hardware y Software: Equipos de cómputo, internet.

Talento humano: Consultor contable, asistente.

Materiales: Papel, documentos para entregar al cliente.

Monetario: Movilización del personal.

17. Controles

- Revisar bitácora para verificar fechas de entregas del servicio.
- Verificar y cobrar en la fecha de pago, acordado con el cliente.
- Dar siguiendo semanalmente a los procesos de coactivas generados

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



18. Políticas

- El asistente debe llamar al cliente para recordarle el servicio prestado y próxima entrega y por lo tanto pago del 50% restante convenido.
- No se debe entregar los documentos originados dentro del proceso, si no se ha realizado el pago total del servicio.
- En caso de que el cliente no cuente con el dinero en el momento de la entrega de los documentos del servicio, se le dará máximo una semana para pagar y posteriormente entregar los documentos correspondientes.
- Si el cliente se niega a pagar el servicio se levantará un proceso de coactiva.

19. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Asesor	Buscar en el archivador los documentos para entregar al cliente.
2	Asesor	Llamar o enviar email al cliente para acordar cita para entrega de documentos.
3	Cliente	Contestar llamada o email.
4	Asesor	Ir a la cita y llevar documentos.
5	Asesor	Explicar al cliente el servicio realizado y recordarle el valor pactado de pago.
6	Cliente	Efectuar pago
7	Asesor	Entregar documentacion
8	Asesor	Iniciar proceso de Coactiva

Elaborado por :

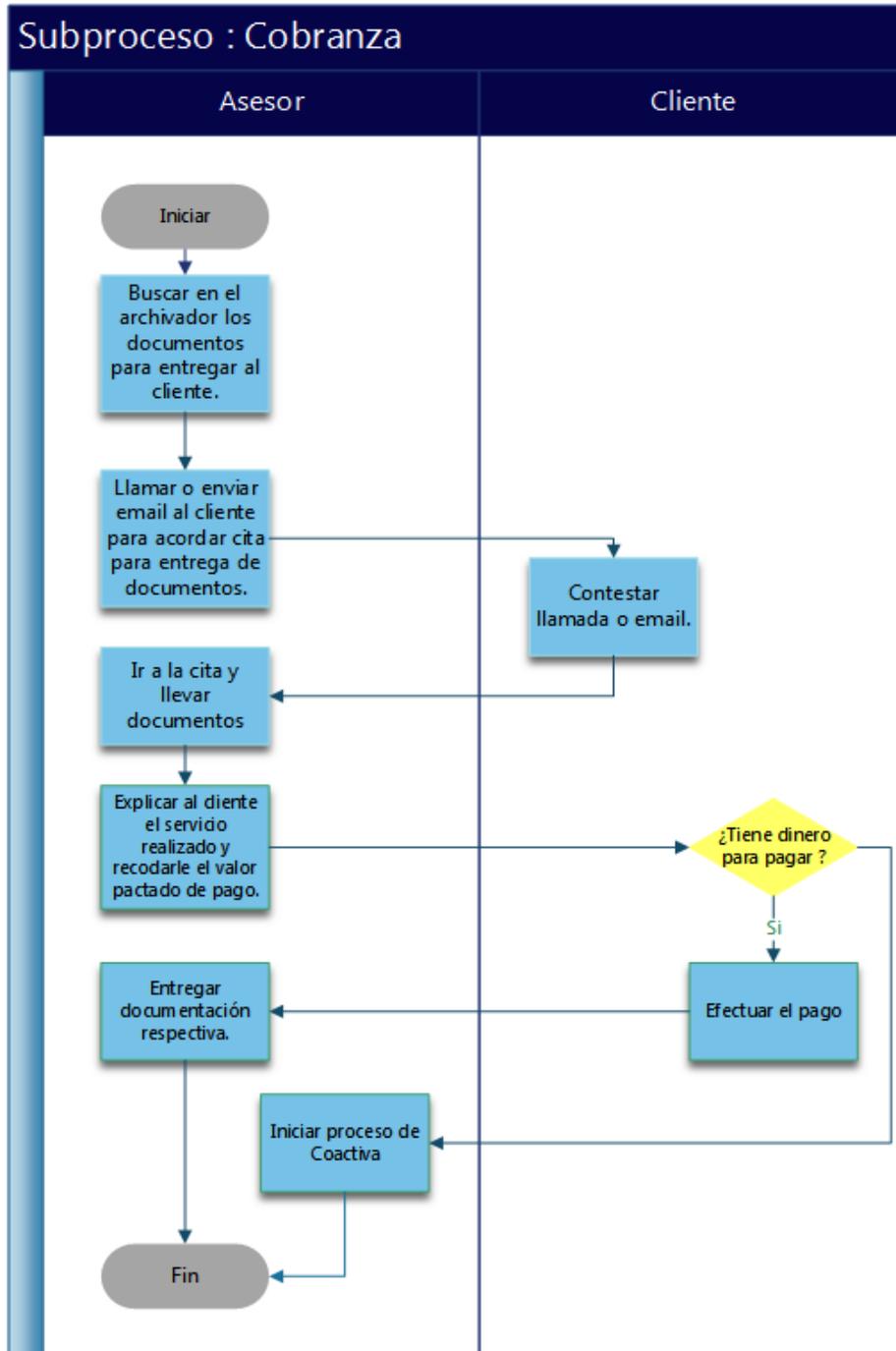
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



20. Diagrama de Flujo del subproceso de cobranza



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



21. Indicadores

3. FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Contador		
Objetivo	Medir el porcentaje de cuentas por cobrar que han sido canceladas.		
Nombre	Fórmula		
Porcentaje de Cuentas Canceladas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar iniciar en el mes} - \text{Cuentas por cobrar final de mes}}{\text{Cuentas por cobrar iniciar en el mes}} * 100$		
Seguimiento			
El contador obtendrá de la mayorización de las cuentas por cobrar a clientes el saldo inicial y final cada mes			
Medición Actual	%	UNIDAD	
META	90		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <75%	75% <= Índice <90%	Índice >=90%
Frecuencia de la Medición	Mensual		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente Administrativo		
Objetivo	Medir la disminución del porcentaje de coactivas generadas por falta de pago.		
Nombre	Fórmula		
Porcentaje de Coactivas	$\frac{\text{Coactivas del mes actual}}{\text{Coactivas del mes anterior}} * 100\%$		
Seguimiento			
El asistente administrativo llevará un control del número de coactivas generadas por falta de pago de cada mes ,			
	%	UNIDAD	
META	80%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice >= 100%	80% < Índice < 100%	Índice >=80%
Frecuencia de la Medición	Mensual		

Elaborado por :

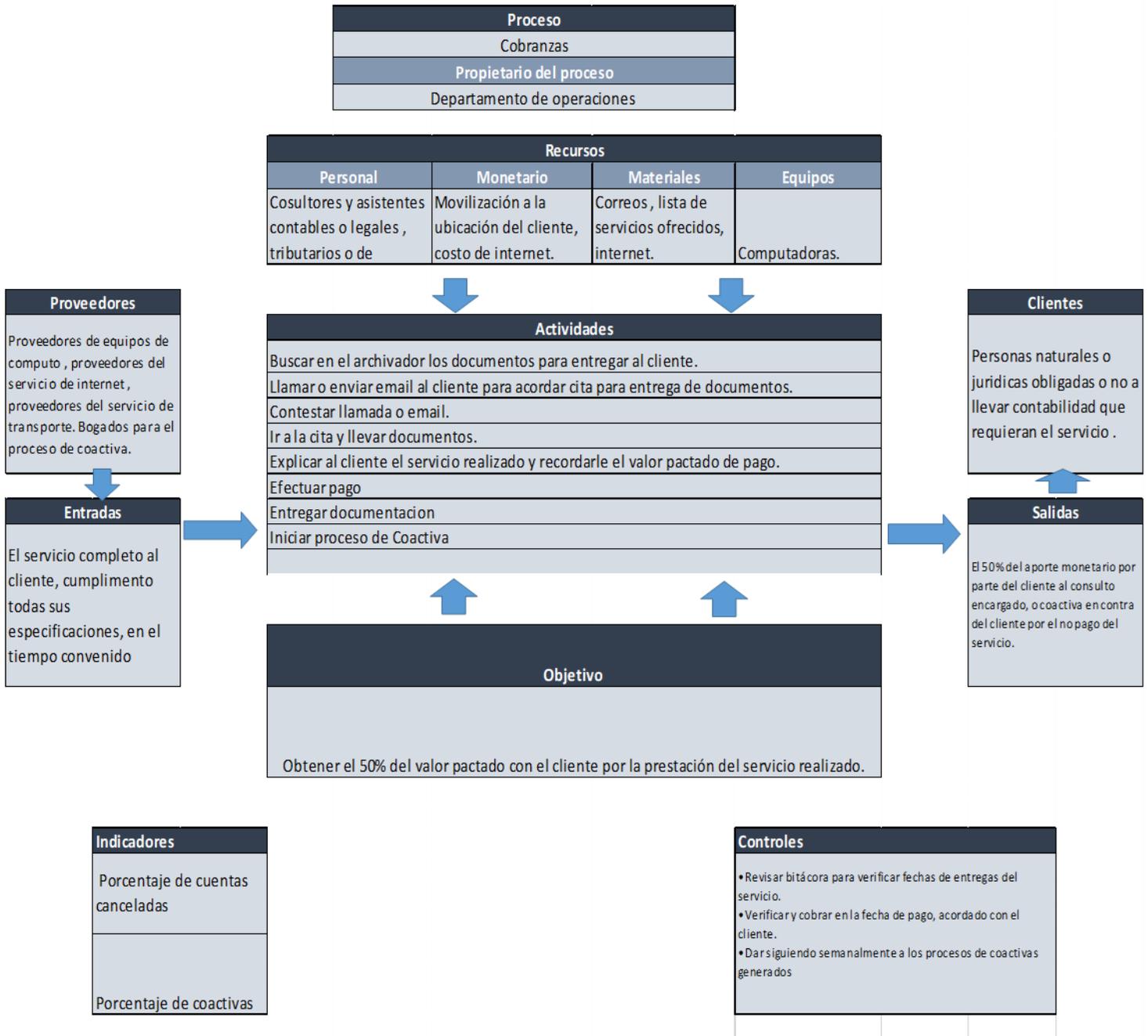
Revisado por :

Autorizado por :

	Paulette Jiménez Jiménez		
	María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:	



22. Ficha del subproceso cobranza



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

I. SEGUIMIENTO A CLIENTES

1. Objetivo

Fidelizar a los clientes y conocer si están conformes con los servicios que ofrece la empresa, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y recurra con nosotros.

2. Áreas de aplicación

Tesorería, Marketing.

3. Responsables

Gerente Financiero, Asistente de Cobranzas.

4. Entradas

Recibir del asistente de cobranzas el registro que contenga la información de contacto del cliente.

5. Salidas

Aceptación del cliente ante el servicio ofrecido.

6. Recursos

Infraestructura: despachos u oficinas para atender a los clientes, y corresponder al debido seguimiento.

Personal: Asistente de cobranzas, Tesorería.

Materiales: encuesta electrónica del servicio, mails, celular, teléfono, internet.

Financiero: Saldo para celular de la empresa

7. Controles

- Revisar las encuestas electrónicas realizadas por los usuarios acerca del servicio ofrecido.
- Medir cuantos clientes posee la empresa actualmente, si han dejado de preferir nuestros servicios o si existen nuevos clientes.
- Enviar promociones y conocer los clientes interesados en éstas para así continuar con la táctica de promociones mensuales.

Elaborado por :	Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:

8. Políticas

- El consultor deberá contactarse con el cliente para exponerle los debidos procedimientos que se llevaron a cabo en el desarrollo de su requerimiento; y los resultados para que el cliente pueda mencionar si la empresa le proporcionó un servicio adecuado.
- El departamento de cobranzas deberá llevar un registro de los clientes que posee la empresa; en el cual se detalle principalmente su información de contacto, para así poderles llamar a ofrecer los servicios correspondientes.
- El asistente de cobranzas deberá tener una bitácora con los correos y numero de celular correspondientes a los clientes, ya que por estos medios de difundirán promociones que la empresa ofrezca a sus clientes; sea como mail masivo o por mensaje de WhatsApp.

Elaborado por :		Revisado por :	Autorizado por :
Paulette Jiménez Jiménez			
María Ruiz Delgado			
Firma:		Firma:	Firma:



9. Descripción del procedimiento

N°	Responsables	Descripción
1	Gerente Financiero	Entregar las fichas de información de los clientes.
2	Asistente de Cobranzas	Realizar las respectivas llamadas a los clientes.
3	Asistente de Cobranzas	Generar un reporte de llamadas realizadas.
4	Asistente de Cobranzas	Enviar correos de agradecimiento por preferir los servicios de la empresa.
5	Asistente de Cobranzas	Enviar promociones del mes por WhatsApp y correos.
6	Asistente de Cobranzas	Generar reporte de correos enviados en el día.
7	Gerente Financiero	Revisar reportes

Elaborado por :

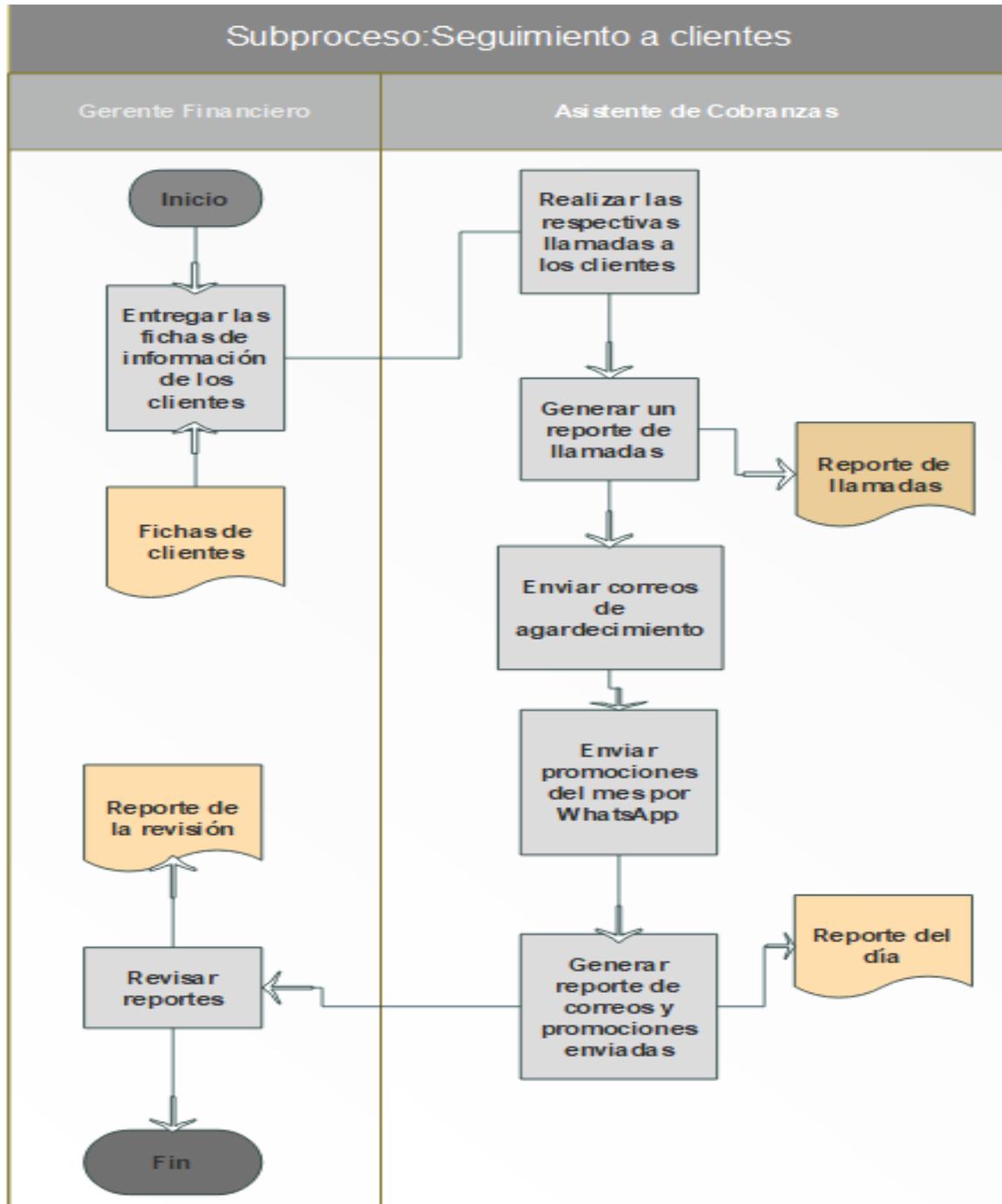
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



10. Diagrama de Flujo del subproceso Seguimiento a clientes



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



11. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente Financiero		
Objetivo	Conocer cuantos clientes posee la empresa en su actualidad cada mes.		
Nombre	Fórmula		
Retención de clientes	$\frac{(\text{Número de clientes que hay al final del periodo}) - (\text{Número de nuevos clientes})}{(\text{Número de clientes que hay al inicio del periodo})} * 100$		
Seguimiento			
Cada mes se el Gerente Financiero tendrá que examinar la tasa de retención de clientes para conocer si se el cliente recurrirá a nosotros el próximo periodo.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	50%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <50%	Índice >=50%
Frecuencia de la Medición	Mensualmente		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Cobranzas		
Objetivo	Conocer la cantidad de clientes que responden a los mensajes de promociones de manera mensual.		
Nombre	Fórmula		
Promociones aceptadas	$\frac{(\text{Número de clientes que respondieron las promociones})}{(\text{Total de Promociones enviadas})}$		
Seguimiento			
Cada mes el Asistente de Cobranzas tendrá que calcular la cantidad de clientes que responden los mensajes de promociones; sean tanto por correo como por WhatsApp.			
Medición	0%	UNIDAD	
META	70%		
Límites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	OPTIMO
	Índice <=0%	0% < Índice <70%	Índice >=70%
Frecuencia de la Medición	Diariamente		

Elaborado por :

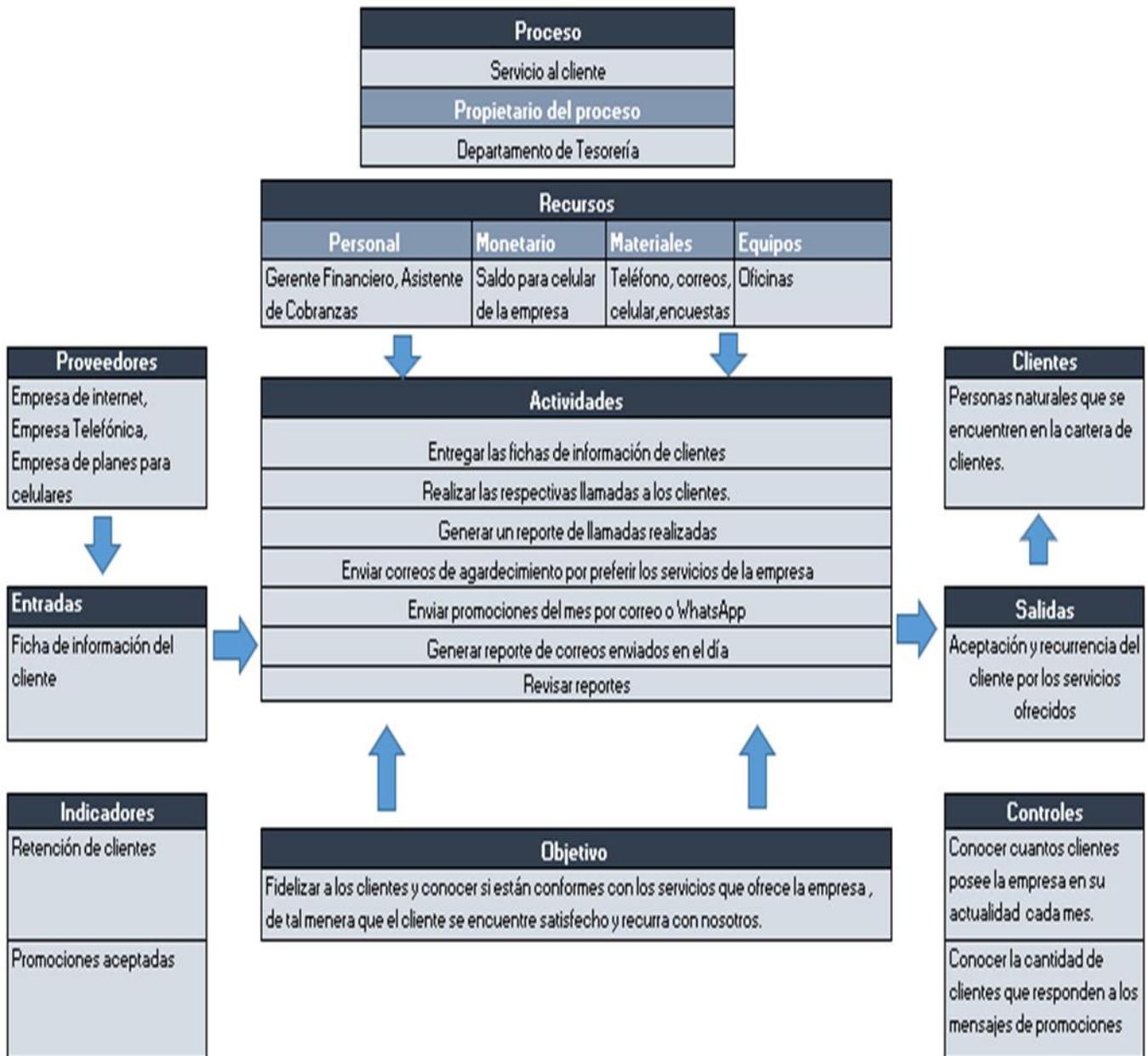
Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma:



12. Ficha de subproceso Seguimiento a clientes



Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Paulette Jiménez Jiménez		
María Ruiz Delgado		
Firma:	Firma:	Firma: