



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una compañía que brinda servicios de Asesoría Empresarial ubicada en la ciudad de Guayaquil”

PROYECTO DE GRADUACION

(Dentro de una materia de la malla)

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Daniel Ignacio Gallegos Inga.

Luis Ricardo Chica Montaña.

**Guayaquil-Ecuador
2015**

AGRADECIMIENTO

Primero Agradezco a Dios quien es el ser que me ha dado la fortaleza de seguir adelante pese a los problemas y dificultades que pasé a lo largo de mi vida estudiantil, por nunca dejarme caer en cada obstáculo que se presentó y enseñarme a tener fe en Él y que con esfuerzo todo se puede lograr.

A mi familia, quien ha estado a mi lado dándome ese impulso que necesité para ser una mejor persona cada día, a mi madre quien fue un ejemplo para mí aunque ya no esté.

A mis amigos quienes siempre fueron un apoyo para mi Ricardo, Elizabeth y Evelyn, quienes formaron parte de mi crecimiento personal. A mis otros amigos quienes siempre también han estado ahí pese a los contratiempos y malos entendidos.

Finalmente a mis profesores quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para convertirme en un mejor profesional.

Daniel Gallegos Inga.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y la sabiduría necesaria para terminar este proyecto que con gran esfuerzo y dedicación culmino.

A mis padres que son los pilares fundamentales de mi formación a lo largo de mi vida y han estado siempre conmigo apoyándome.

También expresar mi agradecimiento a una gran persona, Ángel Mite quien ha sido siempre como un padre para mí

A mi Tía Verónica Chica Mendoza, que con su ayuda pude iniciar este gran reto que fue estudiar en la ESPOL y darme ese aliento de perseverancia que tanto necesite en aquellos momentos.

Al Sr. Econ. Julio Aguirre, por siempre guiarnos a lo largo de este proyecto.

A mi compañero y mejor amigo Daniel Gallegos con quien he podido compartir experiencias buenas y malas que con quien hoy culmino este proyecto.

A todos mis amigos de la ESPOL que me han brindado su amistad y han sido parte de mi vida.

Ricardo Chica Montaña

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por la sabiduría otorgada para la elaboración de este trabajo; A mis Padres quienes han sido un apoyo y motivación; A mi hermana la cual comienza sus estudios y ser una fuente de motivación; a mis amigos que siempre me han apoyado y han demostrado lealtad.

Daniel Gallegos Inga.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a mi Mamá Olga Montaña Zambrano por estar siempre a mi lado y brindarme su amor incondicional.

A mi abuela Jacinta Aurora Mendoza, por darme siempre su apoyo y ser como una madre para mí.

A mi hermano Ángel Mite Montaña, para que le sirva de ejemplo y sepa que los esfuerzos valen la pena

A mi Madrina de Bautizó Mercedes Zambrano, que desde el cielo sé que estará orgullosa.

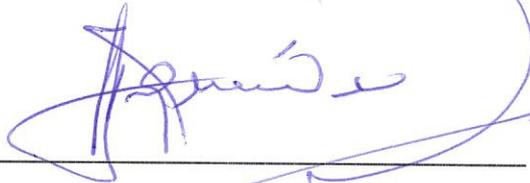
Ricardo Chica Montaña

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



MSIG. Dalton Noboa Macías

Delegado



MAE. Julio Aguirre Mosquera

Director de Proyecto de Graduación
(Dentro de una materia de la malla)

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Daniel Ignacio Gallegos Inga.



Luis Ricardo Chica Montaña.

RESUMEN

D&R Consultores S.A., es una compañía que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y asesoría Contable a las demás empresas y personas que buscan mejorar la gestión de su negocio cumpliendo con las normas vigentes aplicables en el Ecuador.

El presente proyecto se encuentra orientado al diseño de un Sistema de Gestión por procesos para la Compañía D&R Consultores S.A. con el fin de que se lleven de una manera coordinada los procesos de la compañía y se puedan cumplir con los objetivos y metas deseados, implementando paso a paso cada componente de un Sistema de Gestión y diseñando un plan estratégico que permita mejorar la estructura organizacional de la Compañía. Para ello se ha utilizado varios métodos de análisis tales como diagramas de flujo, causa y efecto, indicadores de gestión, etc., que nos ayudarán a encontrar las fallas que afectan al desempeño de sus procesos y poder desarrollar un sistema que estará debidamente documentado, todo esto explicado en los siguientes cuatro capítulos.

Capítulo I.- Describe los Antecedentes de la Compañía, como fueron sus inicios, como se encuentra diseñada su estructura organizacional y los objetivos que se han planteado.

Capítulo II.- Consta de toda la base teórica y definición de cada una de las herramientas utilizadas para diseñar un modelo de Gestión por procesos.

Capítulo III.- Presenta la Situación actual de D&R Consultores S.A y la aplicación de los métodos estratégicos para la elaboración del sistema de gestión, se plantea su Misión, Visión y objetivos, la cadena de valor, se propone un análisis FODA que muestre un diagnóstico completo de la situación Interna y externa de la Compañía, con el uso de indicadores y diagramas de causa y efecto determinar cualquier anomalía en relación a las actividades que se realizan y ayudar en la toma de decisiones

Capítulo IV.- Contiene las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo elaborando propuestas de mejora para la compañía.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
CAPÍTULO 1	1
1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1 Estructura Organizacional.....	2
1.1.2 Marco legal.....	3
1.1.3 Razón Social de la Empresa	3
1.1.4 Servicios.....	3
1.1.4.1 Contables	3
1.1.4.2 Tributarios.....	4
1.1.4.3 Legales	4
1.1.4.4 Auditorias.....	4
1.1.5 Ubicación Geográfica	5
1.1.6 Clientes	5
1.1.7 Descripción de los Servicios	7
1.1.7.1 Contables	7
1.1.7.2 Tributarios.....	7
1.1.7.3 Legales	8
1.1.7.4 Auditoría	9
1.2 ANÁLISIS DE RIESGOS	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.4.1 Objetivo generales.....	14
1.4.2 Objetivo Específico.....	15
CAPÍTULO 2	16
2 MARCO TEORICO	16
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.2 MISIÓN	17
2.3 VISIÓN.....	18
2.4 OBJETIVOS	19
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	21
2.7 POLÍTICAS	23
2.8 ANÁLISIS FODA	23
2.9 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS	25
2.9.1 Principios de la Gestión por Procesos	26
2.9.2 Definición de Procesos.....	27

2.9.3	<i>Partes del Proceso</i>	28
2.9.4	<i>Beneficios de la Gestión por Procesos</i>	30
2.9.5	<i>Eficiencia, eficacia y efectividad de procesos</i>	31
2.9.6	<i>Control de Procesos</i>	32
2.9.7	<i>Cadena de Valor</i>	32
2.9.8	<i>Mapa de Procesos</i>	33
2.9.8.1	Clasificación de los procesos	34
2.9.8.2	Jerarquización de los Procesos	36
2.9.8.3	Matriz de Priorización	37
2.9.8.4	Procedimiento de Elaboración	37
2.9.8.5	Procesos Críticos	38
2.9.9	<i>Sistema de Diseño de los Procesos</i>	39
2.9.9.1	Levantamiento de Información	39
2.9.9.2	Representación Gráfica de los Procesos	42
2.9.9.3	Diagramas de Flujo	42
2.9.9.3.1	Criterios para elaborar diagramas de Flujo	43
2.9.9.3.2	Ventajas de diagramación	44
2.9.9.4	Análisis del Valor Agregado	44
2.9.10	<i>Medición y Seguimiento</i>	46
2.9.10.1	Indicadores de Gestión	46
2.9.10.1.1	Características de los indicadores de gestión	47
2.9.10.1.2	Clasificación de los indicadores	47
2.9.10.1.3	Ventajas	48
2.9.10.2	Diagramas de Causa Y Efecto	48
2.9.10.2.1	Procedimiento de Representación del Diagrama	49
2.9.10.2.2	Utilización del Diagrama	50
2.9.11	<i>Mejora y optimización de los Procesos</i>	51
2.9.11.1	Ciclo Deming	51
2.9.11.1.1	Ventajas Y Desventajas	52
2.9.11.1.2	Etapas del Ciclo	52
2.9.12	<i>Manual de Procesos</i>	53
2.9.12.1	Objetivos del Manual	54
2.9.12.2	Estructura y Partes del manual	54
2.9.12.3	Ventajas y desventajas	55
CAPÍTULO 3	56
3	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCEOS	56
3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	56
3.1.1	<i>Misión</i>	56
3.1.2	<i>Visión</i>	57
3.1.3	<i>Objetivos</i>	57
3.1.3.1	Objetivo General	57
3.1.3.2	Objetivos Específicos	57
3.1.4	<i>Valores</i>	58
3.2	ANÁLISIS FODA	59
3.2.1	<i>Fortaleza</i>	59

3.2.2	<i>Oportunidad</i>	60
3.2.3	<i>Debilidades</i>	60
3.2.4	<i>Amenazas</i>	60
3.3	CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	61
3.4	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	62
3.4.1	<i>Procesos Clave de D&R Consultores S.A.</i>	62
3.4.2	<i>Procesos de apoyo de D&R Consultores S.A.</i>	63
3.5	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	63
3.6	SITUACIÓN ACTUAL DE D&R CONSULTORES S.A Y PROPUESTA DE MEJORA	65
3.6.1	<i>Análisis de los Procesos Críticos</i>	66
3.6.1.1	Proceso de Auditoría Financiera	66
3.6.1.1.1	Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Auditoría Financiera	66
3.6.1.1.2	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Auditoría Financiera....	68
3.6.1.1.3	Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del proceso de Auditoría Financiera	69
3.6.1.1.4	Análisis de valor Agregado de la situación mejorada del proceso Auditoria Financiera. ..	71
3.6.1.1.5	Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Auditoría Financiera actual vs Mejorado	72
3.6.1.1.6	Descripción de los indicadores del proceso de Auditoría Financiera	73
3.6.1.2	Proceso de Auditoría Tributaria	74
3.6.1.2.1	Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Auditoría Tributaria	74
3.6.1.2.2	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Auditoria Tributaria.	76
3.6.1.2.3	Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del proceso de Auditoría Tributaria	77
3.6.1.2.4	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso Auditoría Tributaria.	79
3.6.1.2.5	Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Auditoría Tributaria actual vs Mejorado	80
3.6.1.2.6	Descripción de los indicadores del proceso de Auditoría Tributaria	81
3.6.1.3	Proceso de Selección y Contratación de Personal.	82
3.6.1.3.1	Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Selección y Contratación de Personal.	82
3.6.1.3.2	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Selección y Contratación de Personal.	84
3.6.1.3.3	Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del Proceso de Selección y Contratación de Personal.	85
3.6.1.3.4	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Selección y Contratación de Personal	87
3.6.1.3.5	Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Selección y Contratación de Personal actual vs Mejorado.	88
3.6.1.3.6	Descripción de los indicadores de los proceso de Selección y Contratación de Personal.	89
3.6.2	<i>Análisis de Procesos No Críticos</i>	90
3.6.2.1	Ventas del Servicio.....	90
3.6.2.1.1	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso ventas del servicio.	90
3.6.2.1.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Gestión de ventas.	91
3.6.2.2	Facturación.	92
3.6.2.2.1	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Facturación.	92
3.6.2.2.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Facturación.	93

3.6.2.3	Servicio de Capacitación.	94
3.6.2.3.1	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Servicio de Capacitación.	94
3.6.2.4	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Servicio de Capacitación.	95
3.6.2.5	Gestión de Cobranza.	96
3.6.2.5.1	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso Gestión de Cobranza.	96
3.6.2.5.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Gestión de Cobranza.	97
3.6.2.6	Seguimiento y atención al cliente.	98
3.6.2.6.1	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Seguimiento y atención al cliente.	98
3.6.2.6.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Seguimiento y atención al cliente.	99
3.6.2.7	Gestión Financiera – Elaboración de Estados Financieros Mensuales.	100
3.6.2.7.1	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de elaboración de Estados financieros mensuales.	100
3.6.2.7.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Elaboración de Estados financieros mensuales.	101
3.6.2.8	Gestión Financiera – Elaboración de Estados Financieros Anuales.	102
3.6.2.8.1	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de elaboración de Estados financieros anuales.	102
3.6.2.8.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Elaboración de Estados financieros anuales.	103
3.6.2.9	Pago de Nómina.	104
3.6.2.9.1	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Pago de Nómina.	104
3.6.2.9.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Pago de Nómina.	105
3.6.2.10	Desvinculación de Personal.	106
3.6.2.10.1	Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Desvinculación de personal.	106
3.6.2.10.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Desvinculación de Personal.	107
3.6.2.11	Compra de Equipos y Suministros.	108
3.6.2.11.1	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Compra de equipos y Suministros.	108
3.6.2.11.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Compra de Equipos y Suministros.	109
3.6.2.12	Mensajería.	110
3.6.2.12.1	Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Mensajería de Correspondencia.	110
3.6.2.12.2	Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Mensajería de Correspondencia.	111
3.7	INDICADORES DE GESTIÓN.	112
3.8	DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTOS.	114
3.8.1	<i>Problema 1: Demora de entrega de Informes de Auditoría.</i>	115
3.8.2	<i>Problema 2: Bajo Rendimiento Laboral.</i>	117
3.9	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS BASADOS EN LA METODOLOGÍA PDCA.	119
3.9.1	<i>Causa 1: Personal no calificado.</i>	121
3.9.2	<i>Causa 2: Equipos en mal estado e insuficiente.</i>	122

CAPÍTULO: 4	123
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
4.1 CONCLUSIONES.....	123
4.2 RECOMENDACIONES.....	125
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
6 ANEXOS	129
6.1 ANEXO 1: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	129
6.2 ANEXO 2: FORMATO DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	130
6.3 ANEXO 3: FORMATO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	131
6.4 ANEXO 4: FORMATO TABLA DE INDICADORES	132
6.5 ANEXO 5: FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	132
6.6 ANEXO 6: FORMATO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	133
6.7 ANEXO 7: FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	134
6.8 ANEXO 8: CUESTIONARIOS PARA EVALUAR CONTROL INTERNO DE LOS CLIENTES	135
6.9 ANEXO 9: FORMATO PARA REGISTRO DE ACTIVIDADES SEMANALES DEL AUDITOR.....	138
6.10 ANEXO 10: MANUAL DE PROCESOS	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Organigrama Funcional de D&R Consultores S.A.....	2
Ilustración 2: Ubicación Geográfica de D&R Consultores S.A.....	5
Ilustración 3: Esquema del Direccionamiento Estratégico	17
Ilustración 4: Características de los Objetivos	20
Ilustración 5: Partes del Proceso.....	30
Ilustración 6: Esquema del mapa de Procesos.....	33
Ilustración 7: Modelo de Agrupación de los Procesos.....	35
Ilustración 8: Jerarquización de los Procesos	36
Ilustración 9: Análisis de Valor Agregado	45
Ilustración 10: Esquema de Análisis de Causa y Efecto	51
Ilustración 11: Etapas del Ciclo Deming.....	53
Ilustración 12: Cadena de Valor de D&R Consultores S.A.....	61
Ilustración 13: Mapa de Procesos de D&R Consultores S.A.	62
Ilustración 14: Diagrama Ishikawa Problema 1.....	115
Ilustración 15: Diagrama Ishikawa Problema 2.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera de Clientes de D&R Consultores S.A.....	6
Tabla 2: Análisis de riesgos de la Compañía	11
Tabla 3: Tipos de Valores de una Empresa	22
Tabla 4: Factores del Análisis FODA.....	24
Tabla 5: Simbología ANSI para Diagramación.....	43
Tabla 6: Procesos y Subprocesos Claves de D&R Consultores S.A.....	62
Tabla 7: Procesos y Subprocesos de Apoyo de D&R Consultores S.A.....	63
Tabla 8: Procesos Críticos de D&R Consultores.....	65
Tabla 9: Análisis de Mejora de los Procesos Críticos	119
Tabla 10: Propuesta de Mejora Causa 1	121
Tabla 11: Propuesta de Mejora Causa 2	122

INTRODUCCIÓN

D&R Consultores S.A. es una compañía en proceso de expansión, la cual ha ido incrementando sus márgenes de rentabilidad, con la ayuda de la atención personalizada de sus directivos, la misma que se encuentra con pequeños problemas en la parte organizacional, en el desarrollo de los procesos y en el desempeño de las funciones de ciertas áreas.

La propuesta a realizar en este proyecto es factible, debido a que se ajusta a la necesidad de optimizar todos los procesos de la compañía, por lo que el objetivo planteado, presenta soluciones en los procesos operativos y administrativos, disminuyendo al máximo los problemas que afectan al desarrollo eficiente.

Para lograr la ejecución de este proyecto se investigara cada área, aplicando métodos estratégicos tales como: la cadena de valor, análisis FODA, indicadores y diagramas de causa y efecto, identificando factores tanto interno como externo lo que ayudara a elaborar el manual de procesos, y así explotar en su totalidad la capacidad del personal de apoyo que labora en la compañía para lograr que los clientes queden satisfechos, gracias a la eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

Justificación

En toda empresa es fundamental tener estrategias que ayuden a incrementar los ingresos. Actualmente en el Ecuador existe un sinnúmero de empresas que a pesar de tener muchos años en el mercado no cuentan con un manual que les permita tanto a la dirección como a sus empleados tener un conocimiento global de todas las áreas y los procesos que estas implican lo cual podría contribuir a aportar valor agregado a la organización, por lo que se crea la necesidad de realizar mejoras dentro de la organización.

Actualmente la empresa D&R Consultores se encuentra en un proceso de crecimiento ya que en estos últimos años su cartera de clientes se ha venido incrementando debido a las necesidades de los clientes en varias provincias del Ecuador que solicitan una asesoría empresarial, por lo que se crea la necesidad de contratar más personal para poder cumplir con el servicio y atender a todos los clientes de manera oportuna, la empresa no cuenta con un mapa de procesos ni un manual donde se describa los procesos y actividades que se han venido realizando lo que ha causado muchas dificultades al personal ocasionando demoras en la entrega del servicio, desorden y errores que han llegado a afectar la imagen de la empresa ocasionando también un bajo desempeño laboral.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación previa y se empleó herramientas de análisis de gestión de riesgo para así identificar los

riesgos ya sean operativos, de cumplimiento, financieros y tecnológicos existentes en la organización

El proyecto propone un diseño de gestión por procesos que permitirá a la empresa identificar la cadena de valor, procesos principales, estratégicos y de apoyo, la identificación de los procesos críticos que serán medidos mediante el uso de indicadores de gestión que ayudaran a la toma de decisiones y contribuirá a la mejora del servicio, los mismos que mostrarán los cambios reflejados en el cumplimiento de sus necesidades y con la superación de sus expectativas.

El objeto principal del diseño de un sistema de gestión por procesos es que la empresa pueda ir mejorando día a día, resolviendo problemas suscitados en las operaciones normales del negocio para así garantizar su continuidad evitando incurrir en la realización de actividades innecesarias que no aportan valor, que más bien consumen tiempo y dinero.

Una vez diseñado el sistema de gestión por procesos la empresa podrá contar con un sistema documentado el cual puede ser revisado periódicamente y de esta manera ir verificando su cumplimiento y detectando cambios o fallas en los procesos para luego determinar las estrategias necesarias para mejorarlos.

CAPÍTULO 1

1 Conocimiento del Negocio

1.1 Reseña Histórica de la Empresa

D&R Consultores S.A. es una compañía que presta servicios de Auditoría, consultoría y asesoría Tributaria y Contable, inició sus actividades desde 1998, cuando su fundador, graduado de economista, destacado en el área contable y especializado en el área tributaria tuvo el ideal de crear su propia compañía en asociación con su cuñado, comenzando con un pequeño negocio de asesoría tributaria, obtuvieron los permisos necesarios de la Superintendencia de Compañías para calificar como Auditores externos, es entonces cuando deciden abrir su oficina de contadores públicos independientes y auditores en la ciudad de Guayaquil con la ideología de crecer como

compañía, basados en la capacidad y profesionalismo de su personal con el cual brindan a sus clientes un servicio eficiente, mejorando la gestión y calidad de la información contable y financiera utilizada para la toma de decisiones.

1.1.1 Estructura Organizacional

Actualmente la compañía D&R Consultores S.A. no cuenta con el diseño de un organigrama que les permita identificar las áreas, departamentos y niveles jerárquicos, por lo cual mediante reuniones con el personal se ha podido identificar a los responsables de cada área para diseñar la estructura organizacional actual.

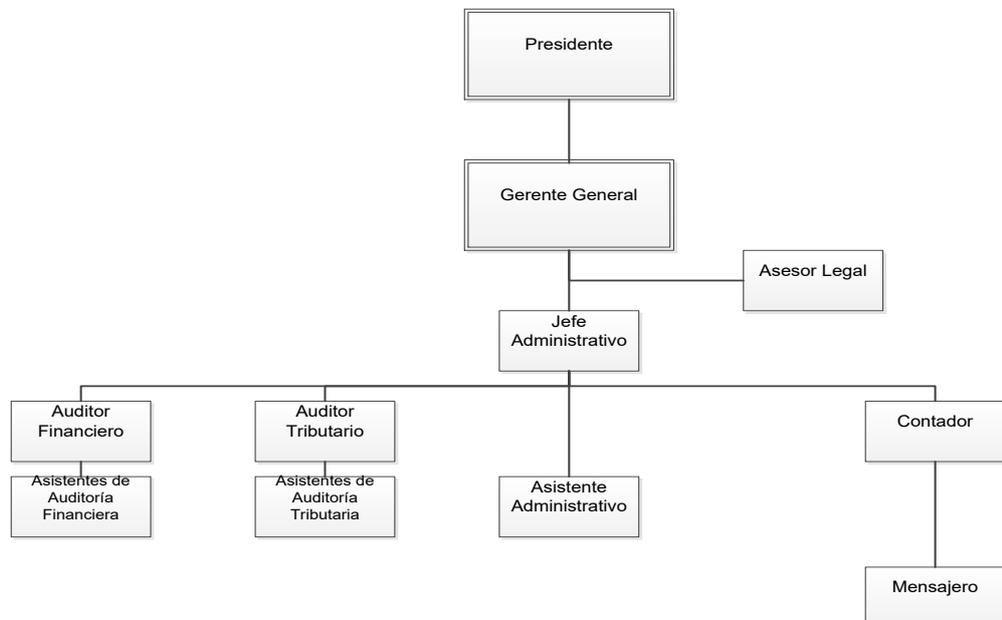


Ilustración 1: Organigrama Funcional de D&R Consultores S.A

1.1.2 Marco legal

D&R Consultores S.A. se constituyó, mediante escritura pública otorgada por la notaria vigésima primera del cantón Guayaquil, el 1 de Diciembre de 1998 y debidamente inscrita por el registro mercantil del cantón Guayaquil el 24 de Diciembre de 1998.

1.1.3 Razón Social de la Empresa

D&R Consultores S.A es una compañía dedicada a brindar servicios de Contabilidad, Auditorías, Asesorías Financieras y Tributarias con la ayuda de expertos capacitados a las empresas que lo requieran.

1.1.4 Servicios

1.1.4.1 Contables

- Asesoramiento estratégico bajo parámetros legales
- Emisión y análisis de estados financieros
- Declaración de impuestos a personas naturales y sociedades
- Declaración patrimonial

1.1.4.2 Tributarios

- Preparación, revisión y presentación de impuestos para personas naturales y sociedades
- Asesoramiento estratégico de impuestos en parámetros legales
- Reclamos de impuestos por pago en exceso
- Anexos tributarios

1.1.4.3 Legales

- Asesoría legal en materia corporativa (Derecho mercantil y societario)
- Asesoría legal en materia laboral (Derecho del trabajo y seguridad social)
- Asistencia en litigios tributarios
- Fusiones y adquisiciones
- Arbitraje y Mediación

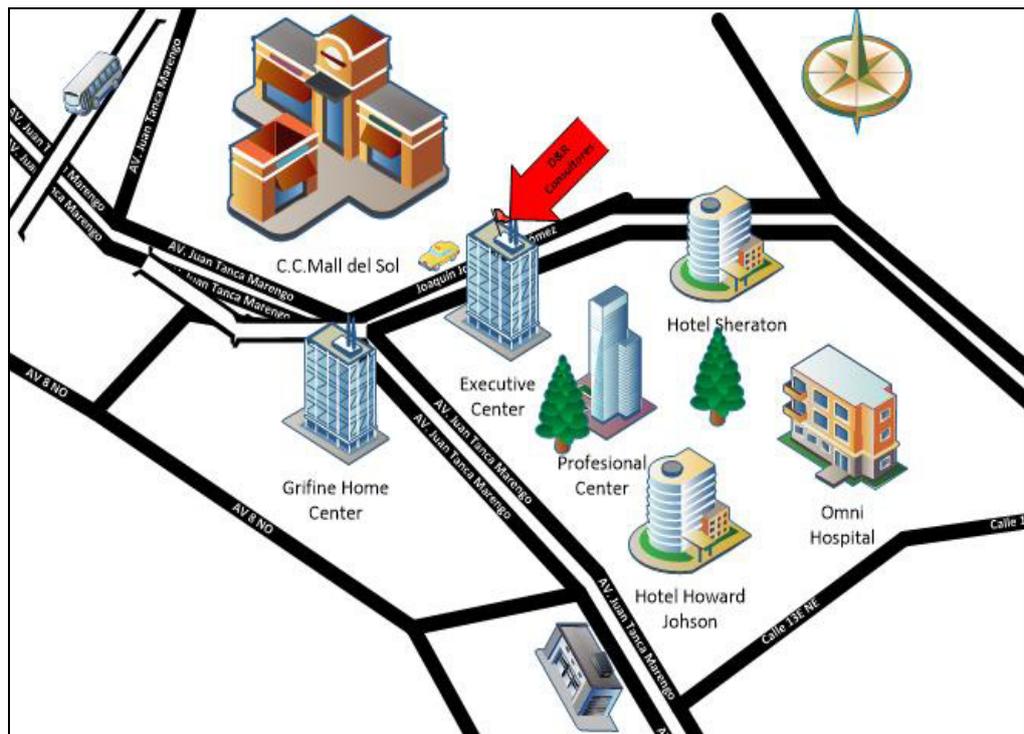
1.1.4.4 Auditorias

- Financiera
- Tributaria

1.1.5 Ubicación Geográfica

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo y Av. Joaquín Orrantía.

Ilustración 2: Ubicación Geográfica de D&R Consultores S.A



Elaborado por: Daniel Gallegos I.

1.1.6 Clientes

La compañía cuenta con una cartera de más de 60 clientes a los cuales se les brinda servicios, entre los más importantes tenemos los siguientes:

Tabla 1: Cartera de Clientes de D&R Consultores S.A

CODEMET	INVERTSHORE	JORCORP	TARCOM
RITOFÁ	PLAZA VENDOME	SERVIREPUESTOS	FAUSMAR
CANCESA	ARKREM	VIANATURA	TRADEMOR
LUBRISA	ANTONIO PINO YCAZA	PAN-AMERICANA	PROHORIZON
GRAFILEX	HEROCA	BUSCARS	OTELLO & FABEL
KOCHES	PALMAGREEN	FITECUA S.A. (Machala)	PLAINSA
OILMAX	PROALCO	SERVIEDUCA	LATECNA
EUROVEHICULOS	TECNAC	BUQUE MAYOR	EUROGRESS
COPSIR	DISANDES	DISTELAR	MEGANVIR
VANGUARD	IPC	GOLFI	MORONDAVA



1.1.7 Descripción de los Servicios

1.1.7.1 Contables

Una contabilidad eficiente es indispensable para cualquier empresa es por eso que D&R Consultores S.A presta este servicio en el cual se encarga de aplicar políticas, normas y procedimientos necesarios, garantizando la exactitud y seguridad del registro de las operaciones financieras, para poder proporcionar información que facilite el análisis de los resultados y ayude a la gerencia en la toma de decisiones.

1.1.7.2 Tributarios

La necesidad de aplicar las normas tributarias vigentes en el Ecuador crea la posibilidad de prestar este servicio con un personal altamente capacitado e integrado por contadores públicos, ingenieros y economistas especializados en materia tributaria, dando así un servicio de calidad tanto a las personas naturales, como a las sociedades.

Determina el cumplimiento de las exigencias fiscales, realizando una planificación tributaria, para originar el mínimo impacto económico, y así las compañías disminuyan la carga impositiva, maximizando los

beneficios tributarios a los cuales se puede acceder, y a su vez evitar posibles observaciones fiscales.

1.1.7.3 Legales

Asesoramiento en temas laborales, corporativos y societarios, que ayudan a prever y solucionar las necesidades empresariales o conflictos legales ante las autoridades fiscales o dependencias administrativas.

En lo que respecta a la asesoría laboral está relacionada con las actividades tales como contratos de trabajo, elaboración o actualización del reglamento interno de trabajo, seguridad social, consultoría en general sobre temas de derecho laboral.

En lo relacionado a la asesoría societaria enmarca constitución de sociedades cumpliendo con los requisitos notariales e inscripción e registros públicos, redacción de actas de junta general de accionistas, división de sociedades, proceso de liquidación y la representación de compañías.

Además se ofrece el Servicio de resolución alternativa de conflictos, a través de la mediación y el arbitraje, para facilitar el uso de modernos y efectivos mecanismos de solución de conflictos, sin la

necesidad de concurrir al sistema judicial lo cual conlleva largos y costosos procesos.

1.1.7.4 Auditoría

Se Brinda servicios de Auditoría externa basado en el conocimiento de las operaciones, controles y entorno en que operan las pequeñas, medianas y grandes entidades auditadas, adoptando los procedimientos basados en las normas internacionales de auditoría y aseguramiento, para así poder obtener evidencia sobre la razonabilidad de los estados financieros y dar una opinión con un alto grado de seguridad y confianza de las cifras auditadas dirigido para los accionistas, juntas directivas, organismos de control entre otros.

1.2 Análisis de riesgos

Para determinar el riesgo asociado a los procesos se elaboró una matriz de riesgos, realizada conjuntamente con la colaboración del Gerente General de D&R Consultores S.A. quien nos ha permitido determinar la probabilidad, consecuencias y el nivel de riesgo asociado a la empresa según los índices que se muestran a continuación.

PROBABILIDAD		
Índice	Detalle	Descripción
1	Raro	ocurre es casos excepcionales
2	Poco probable	puede ocurrir en un momento determinado
3	Posible	Podría ocurrir en cualquier momento
4	Probable	es probable que suceda
5	casi seguro	Se espera que ocurra casi siempre

IMPACTO		
Índice	Detalle	Descripción
1	Insignificante	causa un efecto mínimo
2	Bajo	bajo impacto sobre la entidad
3	Moderado	Medianas consecuencias a la Organización
4	Alto	Tiene un efectos negativos sobre la entidad
5	Peligroso	Causa un efectos destructivo a la Organización

Al multiplicar los índices se obtiene el nivel de riesgo según lo detallado a continuación.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	PELIGROSO (5)
Raro (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Posible (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
casi seguro (5)	5	10	15	20	25

Donde verde representa riesgo bajo, el amarillo representa riesgo moderado, el naranja representa riesgo alto y rojo para el riesgo extremo, a continuación se muestra el análisis de riesgo realizada a D&R Consultores

Tabla 2: Análisis de riesgos de la Compañía

PROCESO	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
GESTIÓN DE VENTAS	Análisis inadecuado de los precios de mercado	Precios no acorde al mercado	Operativo	1	3	3	Bajo	Reducción de la rentabilidad
	Falta de Manuales y definición de objetivos	Incumplimiento de Políticas comerciales	Operativo	3	3	9	Alto	Afectación del cumplimiento de objetivos y metas de la compañía
	Información Fragmentada	Malinterpretación de las necesidades del Cliente	Operativo	2	2	4	Moderado	desconocimiento de las necesidades
	Incorrecta planificación y evaluación estratégica	Gasto excesivo en campañas de publicidad	Operativo	1	3	3	Bajo	Afectación a la economía de la compañía
	Desconocimiento de procedimientos legales	Incumplimientos legales y prácticos	Cumplimiento	1	4	4	Moderado	Problemas Legales
		Incorrecto establecimiento de los derechos y Obligaciones estipulados en el contrato	Cumplimiento	1	1	1	Bajo	Problemas Legales
Falta al Contrato por parte del Equipo Auditor	Acuerdos de confidencialidad no respetados	Cumplimiento	3	5	15	Extremo	CANCELACIÓN del servicio y acciones legales tomadas por el clientes , sanciones	
FACTURACION	Mala digitación	Error en el precio facturado	Operativo	2	3	6	Moderado	Perdidas y disminución de las ventas
	Mala digitación	Inadecuado registro de la factura en la contabilidad	Operativo	2	3	6	Moderado	Estados financieros no presenten la información real
	Falta de organización	Incumplimiento fiscal	Operativo	2	2	4	Moderado	multas y sanciones
EJECUCIÓN DEL SERVICIO (Auditoría, Consultoría, Capacitaciones)	Falta de cooperación del cliente con el auditor	Demoras en el proceso de revisión y análisis de información	Operativo	4	4	16	Extremo	insatisfacción del cliente
	Información Incompleta descargada del sistema	Error en los Cálculos	Operativo	2	4	8	Alto	informes con errores
	Inadecuada Comunicación con el responsable	Malinterpretación de la información a ser revisada	Operativo	3	3	9	Alto	Errores en las observaciones
	Falta de preparación	Error en el asesoramiento brindado por el capacitador	Operativo	2	3	6	Moderado	Confusiones en los clientes
	Falta de Análisis exhaustivo en información significativa	Omisión de Información Importante	Operativo	3	3	9	Alto	Informe Incompleto
	Mala coordinación por parte del equipo auditor o responsable	Retraso en la presentación del Informe	Operativo	3	4	12	Alto	insatisfacción del cliente
	Incorrecta Verificación de resultados	Informes con errores	Operativo	2	2	4	Moderado	Resultados erróneos
GESTION DE COBRANZA	Definición de Políticas mal establecidas	Inadecuada Gestión de Cobranzas	Operativo	1	4	4	Moderado	Moras en el cobro de créditos
	Insolvencia de los Clientes	Incumplimiento en el Plazo de Cobro	Operativo	1	1	1	Bajo	Disminución de Ingresos
	Concentración de Funciones/ Falta de Controles Adecuados	Fraude	Operativo	3	4	12	Alto	Pérdidas para la compañía

POST VENTA	Lenguaje inadecuado	Mala atención en las llamadas de los clientes	Operativo	1	4	4	Moderado	Ciente insatisfecho
	Personal no capacitado para atender	Incapacidad de solución a las quejas de los clientes	Operativo	2	4	8	Alto	Mala imagen de la compañía y desconfianza del cliente
	Personal no disponible por concentración de trabajo	Prioridad al cliente inadecuada	Operativo	1	3	3	Bajo	Ciente insatisfecho
GESTION DE COMPRA	Procedimientos no definidos	Compras no autorizadas	Financiero	2	3	6	Moderado	aumento del gasto
	Error en los controles	compras que superan el límite establecido	Financiero	1	2	2	Bajo	exceso de insumos
	Facturas trasapeladas, error de calculo	contabilización incorrecta	Financiero	3	4	12	Alto	estados financieros erróneos
	Error o Fraude	Registro de compras ficticias	Financiero	2	2	4	Moderado	aumento del gasto
GESTIÓN FINANCIERA	Error de calculo	Errores en los registros contables	Financiero	3	4	12	Alto	Falta de razonabilidad de Estados financieros
	Fraude	Manipulación de la contabilidad por la gerencia	Financiero	3	4	12	Alto	
	Desorganización por parte de los responsables de presentar los informes a las entidades reguladoras.	Incumplimiento en el tiempo de presentación de los Estados Financieros	Financiero	4	3	12	Alto	Multas
		Retraso en la presentación de obligaciones tributarias	Financiero	4	3	12	Alto	Multas
RECURSOS HUMANOS	Inexistencia de procedimientos de selección	Proceso de selección de personal Inadecuado	Operativo	4	5	20	Extremo	Falla en la ejecución de las operaciones.
	Mal ambiente de trabajo	Insatisfacción Laboral	Operativo	3	2	6	Moderado	Rotación del personal

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

1.3 Planteamiento del Problema

D&R Consultores S.A. a lo largo de los años ha brindado el servicio de asesoría empresarial a múltiples empresas, lo cual ha permitido ganar terreno y la confianza de sus clientes.

Pero en los últimos años se ha venido presentando problemas con los clientes en cuanto al cumplimiento y entrega del servicio en la fecha indicada, además de inconformidades en el desarrollo del servicio por parte del equipo auditor, de acuerdo al análisis de riesgo realizado muchas de las falencias que originan los riesgos, se debe a la falta un modelo de gestión donde se documente los procesos y sus actividades, el mismo que faciliten a los involucrados de cada área el entendimiento del proceso con el cual está relacionado.

Otra falencia detectada a D&R Consultores S.A. es que no posee una estructura organizacional debidamente documentada donde se refleje el nivel jerárquico y las líneas de mando, el cual pueda estar a conocimiento del resto del personal. A causa de estas falencias en los procesos se dan demoras en la presentación de información, la falta de organización, planificación adecuada, realización de actividades repetidas o de una manera incorrecta afectando el servicio entregado.

Al no conocerse los procesos claramente existe un riesgo elevado de que el responsable de su ejecución cometa errores o la omisión de información importante que conlleve a entregar un mal servicio, perjudicando al cliente, además en el análisis de riesgos realizado se detectó que no existe un adecuado proceso de vinculación de personal

lo cual tiene consecuencias negativas para la organización ocasionando que la rotación del personal sea mayor.

De mantener esas falencias internas, las consecuencias se reflejarán en la disminución del progreso de la compañía. Por tanto, en función del riesgo detectado se propone el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos levantando información y armando la cadena de valor de D&R Consultores S.A. con el fin de que cada uno de los empleados conozca y realice eficientemente sus funciones, y así mismo poder establecer controles a través de indicadores de gestión, diagramas de causa y efecto que ayuden a tomar decisiones para su mejora continua, logrando un mayor rendimiento en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo generales

Diseñar un Sistema de Gestión por procesos aplicada a la empresa D&R Consultores S.A. que coadyuven al mejoramiento y optimización de los procesos de la organización.

1.4.2 Objetivo Especifico

- Realizar levantamiento de la información existente en la empresa
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos de la compañía.
- Diseñar cadena de valor
- Identificar las necesidades del cliente externo logrando su satisfacción
- Elaborar el mapa de procesos
- Establecer en los procesos indicadores de gestión y objetivos de mejora
- Establecer controles en los procesos para garantizar su cumplimiento
- Elaborar un manual de procesos

CAPÍTULO 2

2 MARCO TEORICO

2.1 Direccionamiento estratégico¹

El direccionamiento estratégico nos ayuda a elaborar una valoración sobre la situación y entorno de la empresa, los propósitos que se fijaran en torno a un desarrollo sustentable.

Lo favorable de contar con estrategias es que permite tener una visión compartida del futuro y así elaborar un plan que maximice el valor de la organización para definir como competir, establecer los riesgos y oportunidades de la misma y analizar la viabilidad de proyectos.

Por lo antes mencionado el fin de la planificación estratégica es

¹ Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuellar. Planificación estratégica y operativa, 1 edición, 1999

contribuir a la organización y establecer objetivos a largo plazo es decir este proceso permite a toda organización construir un puente que inicia en la situación actual del negocio y que va en dirección un futuro deseado visualizándose como quiere ser.

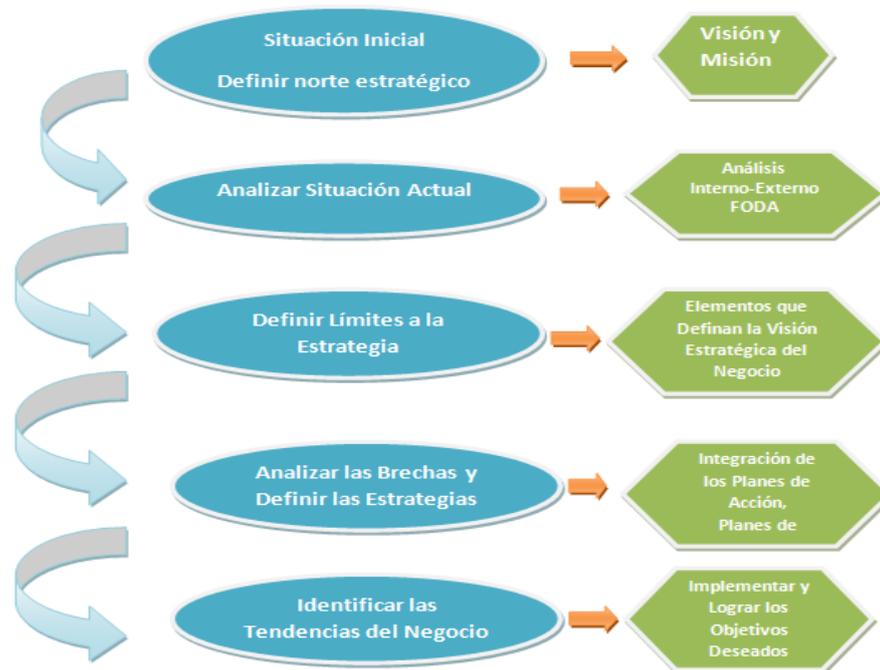


Ilustración 3: Esquema del Direccionamiento Estratégico

Elaborado por: Ricardo Chica

2.2 Misión

La misión específica principalmente es saber cuál es la labor como compañía dentro del mercado, es el motivo, intención o razón de ser de una empresa, ya que procura cumplir en su medio o sistema social

en la que actúa, en cierta forma se halla influenciada con ciertos elementos tales como: la historia de la organización, las preferencias de la dirección o los propietarios, los recursos disponibles, y sus capacidades particulares.

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir “

Thompson y Strickland

2.3 Visión

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?, se puede idear también, como el logro más global e importante de la empresa u organización, cuyo fin es controlar, alentar y dirigir a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable y debe servir de norte a las labores de sus miembros y mantenerlos motivados.

Define la situación futura que muestra hacia dónde se ve dirigida la empresa a largo plazo y en qué se convertirá, teniendo en cuenta el

impacto de las perspectivas cambiantes de los clientes, por lo que estas metas pensadas a futuro deben de ser realistas y alcanzable, debido a que la visión tiene un carácter inspirador y motivador.

2.4 Objetivos

El objetivo es el resultado general que la organización que desea alcanzar en el desarrollo de la misión y visión, el objetivo debe ser medible, cuantificable y programado en un tiempo determinado, los mismos que deben puntualizarse realizando una reflexión y análisis realista acerca de la organización y las acciones que se puedan tomar considerando capacidades, talentos y recursos que tenga disponible.

A continuación se detallan algunas características que deben cumplir los objetivos:

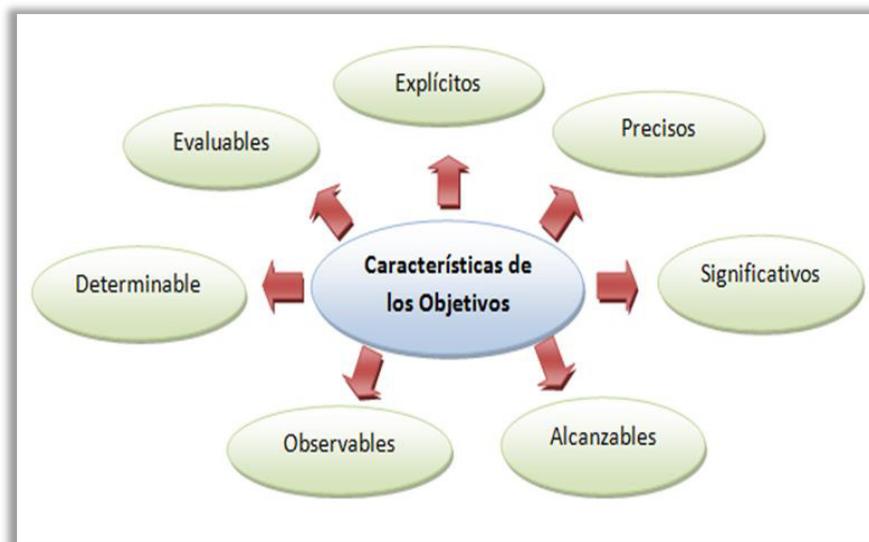


Ilustración 4: Características de los Objetivos

Elaborado por: Ricardo Chica

Fuente: http://www.ecured.cu/index.php/Objetivos_educativos

2.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos indican lo que la organización espera obtener a largo plazo, una vez definida la misión y la visión, es oportuno determinar los objetivos que permitan cumplir con la misión y poder alcanzar la visión en un tiempo deseado, expresando algo esencial en términos de logros, beneficios y resultados.

Para un adecuado resultado, los objetivos estratégicos deben reunir las siguientes características:

- Ser alcanzable.
- Fácil de comprender
- No es necesario ser cuantificable ni estar expresado en cifras
- Estar acotado en el tiempo
- Ser Concreto, no Abstractos
- Capacidad de transformarse en tareas específicas

2.6 Principios y Valores

Los valores en la compañía plantean un marco ético-social del cual se lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional, son atributos de las personas determinados a través de su deseo y voluntad a través del compromiso y la estrategia que son de utilidad para alcanzar sus fines u objetivos.

Tipos de Valores ²

Tabla 3: Tipos de Valores de una Empresa

	Descripción	Valores
EMPRESA	Valores que se refieren a la empresa como institución	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Solidez • Liquidez • Estructura Corporativa
EMPLEADOS	Corresponden estrictamente a las normas de conducta o maneras de actuación	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Lealtad • Trabajo en Equipo • Honestidad • Responsabilidad
PRODUCTO O SERVICIO	Características relacionadas con el producto y su desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Cumplimiento • Oportunidad

² Principios o Valores Corporativos, publicado 5/08/2012, disponible en: <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>

2.7 Políticas

Las políticas son reglas o guías que declaran los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuáles son las gestiones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles para el logro de los objetivos, que una vez adoptadas se transforman en pautas de comportamiento no negociable y de cumplimiento obligatorio. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la compañía, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía haciendo que se refuercen el compromiso y la participación del personal.

2.8 Análisis FODA³

El FODA es un Instrumento que sirve para conocer el estado de la situación actual de una organización, su nombre viene del acróstico de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas la cuál puede ser representada en forma de matriz como variables para realizar un análisis. El objetivo principal de realizar un análisis FODA reside en obtener conclusiones sobre la manera en que la entidad será

³ Matriz Foda, ¿Qué es la Matriz FODA?, publicado 2011; disponible en: <http://www.matrizfoda.com/>

capaz de enfrentar los cambios y problemas que existan en el futuro partiendo de sus fortalezas y debilidades.

Las variables de esta herramienta se dividen en dos factores importantes de los cuales se hace el análisis, que son positivos y negativos los mismos que también pueden ser internos o externos como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4: Factores del Análisis FODA

	FACTORES	
Fortaleza	Positivo	Interno
Oportunidad	Positivo	Externo
Debilidad	Negativo	Interno
Amenaza	Negativo	Externo

Elaborado por: Daniel Gallegos

La evaluación FODA tiene que identificar aquellos factores de mayor importancia de la organización.

La fortaleza se refiere a las actividades que realizan, con un alto grado de eficiencia, las capacidades y recursos que tiene la organización y sus ventajas competitivas.

Las oportunidades se refieren a todas aquellos acontecimientos beneficiosos que la organización podría aprovechar para obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son aquellos factores negativos internos que conllevan a una situación desfavorable frente a la competencia que pueden causar insatisfacción al cliente.

La amenaza se refiere a todos los aspectos desfavorables externos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones.



Fuente: <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/04/como-hacer-un-analisis-dafo-o-foda-en.html>

2.9 La Gestión por Procesos en las empresas

Es una Gestión Organizacional distinta a la organización clásica funcional, que se centra en la identificación y rediseño de sus procesos con el fin de que todos los procesos de una organización se desarrollen de una manera coordinada, orientada a generar un valor agregado en base a las entradas del proceso para obtener un

resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente dando evidencia del mejoramiento continuo de la organización.⁴

2.9.1 Principios de la Gestión por Procesos⁵

Enfoque al Cliente: El cliente es muy importante para una organización, por tanto se debe tomar en cuenta mucho las necesidades de los clientes a fin de satisfacerlos y esforzarse en superar sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes constituyen la unidad de propósito y la orientación de la organización, pues para que el personal se vea involucrado en el cumplimiento de los objetivos de la organización, ellos deberían crear y mantener un buen ambiente dentro del mismo.

Compromiso con el Personal: del personal depende su total compromiso con la organización de manera que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ella.

Enfoque a procesos: los procesos se vuelven más eficientes cuando están gestionados en relación a las actividades y los recursos, obteniendo el resultado deseado.

⁴ La Gestión por procesos, publicado 21/08/2002; disponible en: http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf

⁵ Iván García Sánchez, Conocer los principios básicos de la gestión por procesos, Disponible en : <https://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema-7/3o>

Enfoque a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora Continua: Debe ser un objetivo permanente de la organización.

Toma de decisiones basada en hechos: Están basadas en el estudio de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.9.2 Definición de Procesos⁶

Se denomina proceso a un conjunto de actividades y tareas que se encuentran interrelacionadas para completar un fin específico utilizando los recursos de la organización para agregarle valor al proceso con el fin de obtener los resultados esperados. Para entender mejor lo que es un proceso debemos saber bien la diferencia entre actividades y tareas.

⁶ El blog de ISO Calidad 2000, Guía para definir procesos, Disponible en: <https://isocalidad2000.wordpress.com/2012/12/28/guia-para-definir-procesos/>

Tarea: son acciones específicas y aisladas.

Actividad: Es un conjunto de acciones que van encaminadas a un mismo fin.

2.9.3 Partes del Proceso⁷

Entradas: estas pueden ser tanto elementos físicos como suministros y elementos humanos como el personal también existen entradas técnicas como el uso de información. Es decir son elementos que sin ellos el proceso no podría continuar con su ciclo normal. Para que exista la interrelación entre procesos se deben identificar claramente los procesos anteriores que dan lugar a nueva entrada para los otros procesos.

Salidas: las salidas de un proceso pueden estar dadas por materiales, productos, información, recursos humanos, servicios, entre otros; también pueden ser la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores como clientes internos y externos a los que se dirigen las salidas del proceso.

⁷ ISO 9001 Calidad. Sistema de Gestión de Calidad Según ISO 900, Elementos de un proceso, disponible en: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Controles: son mediadas o acciones que se toman para mantener y mejorar el proceso para alcanzar a los resultados esperados.

Recursos: son todos los medios necesarios para desarrollar el proceso de manera apropiada. Un ejemplo podría ser una persona que se dedica a la preparación de alimentos, un proceso que podríamos definir sería la elaboración de un pastel, para que este proceso se cumpla necesita obligatoriamente los recursos que en este caso serían los ingredientes y materiales

Proveedor⁸: provee al proceso de las entradas solicitadas cumpliendo con las especificaciones necesarias.

Cliente: son los usuarios de los resultados del proceso estos pueden ser una organización, personas e incluso otros procesos

⁸ Consejos para líderes y/o Gerentes de Proyecto de reingeniería de procesos, disponible en: <http://ucventi.blogspot.com/>



Ilustración 5: Partes del Proceso

Fuente: Consejos para líderes y/o Gerentes de proyecto de reingeniería de procesos disponible en: <http://ucventi.blogspot.com/>

2.9.4 Beneficios de la Gestión por Procesos⁹

Los principales beneficios que conllevan una gestión por procesos son la estandarización de los procesos y la optimización de los recursos, y entre otros, también facilita la gestión de las operaciones dando una mayor capacidad de análisis de los puntos más importantes y áreas de mejora.

La sistematización de procesos de la organización es un factor importante que contribuye a la mejora del funcionamiento de las operaciones, ya que al tener identificadas las tareas que realiza cada puesto de trabajo les permite tener una visión clara de donde comienzan y terminan sus responsabilidades. La implantación de

⁹ Dr.H.J. Harrington, *Mejoramiento de los procesos de una empresa*, McGraw-Hill, Colombia 1993
Ventajas de implantar un sistema de Gestión por procesos, disponible en:
<http://www.eqmed.com/ventajas-de-implantar-un-sistema-de-gestion-por-procesos/#.U7C5Z5R5Mzo>

un sistema de gestión por procesos contribuirá a la reducción de costes y tiempo, mejorando la eficiencia y productividad de la organización.

2.9.5 Eficiencia, eficacia y efectividad de procesos¹⁰

Un proceso eficiente permite hacer las cosas en el menor tiempo posible y al menor costo aprovechando sus recursos y tratando de alcanzar los objetivos fijados con anterioridad lo que supone una optimización.

La efectividad de un proceso se refiere al cumplimiento de los requerimientos de los clientes, si un proceso no es eficiente se puede mejorar la efectividad de los procesos identificando oportunidades de mejora.

La Eficacia es el grado en que los procesos están consiguiendo los objetivos propuestos.

¹⁰ Basurto Amparano, Aníbal, *Sistema Empresa Inteligente*; Editorial Empresa Inteligente, MEXICO 2005

2.9.6 Control de Procesos¹¹

Para que un proceso obtenga los resultados esperados, las variables más importantes del proceso deben ser identificadas y mantenerse bajo control para verificar que la variabilidad de sus resultados se encuentran dentro de los límites permitidos.

2.9.7 Cadena de Valor¹²

Es una herramienta que usada para analizar todas las actividades que desenvuelve una organización, clasifica y organiza los procesos con el propósito de enfocarlos hacia el mejoramiento.

Permite identificar actividades que agregan valor a la organización con la finalidad de optimizar procesos y obtener una ventaja competitiva.

Una cadena de valor está conformada por dos actividades básicas:

Actividades Primarias.- son aquellas que están vinculadas directamente con el producto o servicio ofrecido.

¹¹ José Antonio Heredia Álvaro, *Sistema de Indicadores para la mejora de la Calidad de los Procesos*, 2001,

¹² EmprendePymes, La cadena de Valor de Porter, disponible en:
<http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Soporte.- como su mismo nombre lo indica son el soporte de las actividades primarias que colaboran con el desarrollo normal de las operaciones y continuidad del negocio, como son la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico.

2.9.8 Mapa de Procesos¹³

Es un diagrama que permite identificar todos los procesos de una organización y representar sus interrelaciones, proporcionando una vista general de las actividades que realiza, forzando a ubicar los procesos con respecto a la cadena de valor.



Ilustración 6: Esquema del mapa de Procesos

Fuente: Guía para la identificación y Análisis de Procesos, Disponible en:
http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

¹³ Todo sobre la Gestión por procesos (parte I), Disponible en: <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

2.9.8.1 Clasificación de los procesos ¹⁴

Procesos estratégicos.- Son definidos por la alta dirección enfocados a detallar y desarrollar estrategias y objetivos de la organización, generalmente cuando estos procesos son ejecutados, intervienen múltiples áreas funcionales y son los que pueden conllevar los mayores recursos, Ejemplos:

- Planificación estratégica
- Gestión de Conocimiento
- Gestión de Calidad
- Seguimiento y medición de resultados

Procesos claves.- Son aquellos que están relacionados directamente a los servicios prestan añadiendo valor al cliente y forman parte de la cadena de valor de la organización. Cuando un proceso no añade valor al cliente pero que a la vez consume una gran cantidad de recursos puede considerarse clave para la organización un claro ejemplo de esto son las Aerolíneas, el proceso de mantenimiento es clave puesto que la seguridad es algo

¹⁴ Todo sobre la Gestión por procesos (parte I), Disponible en: <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

primordial para este tipo de servicios, este mismo proceso puede considerarse de apoyo para otro sector, Ejemplos:

- Desarrollo del producto
- Producción
- Logística
- Atención al cliente

Procesos de apoyo.- Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión su función es apoyar a las actividades operativas de la organización, Ejemplos:

- Gestión de recursos humanos
- Contabilidad
- Control de gestión



Ilustración 7: Modelo de Agrupación de los Procesos

Elaborado por: Daniel Gallegos

2.9.8.2 Jerarquización de los Procesos¹⁵

- **Macro procesos.-** Es un conjunto de procesos que se encuentran relacionados entre sí.
- **Procesos.-** Se definen como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que requieren recursos y que transforman elementos de entrada en resultados.
- **Subprocesos.-** es un Proceso por sí mismo, cuyo objetivo hace parte de un Proceso más grande.
- **Actividades.-** Es un conjunto de acciones que persiguen a un mismo fin.
- **Tarea:** son acciones concretas y aisladas.

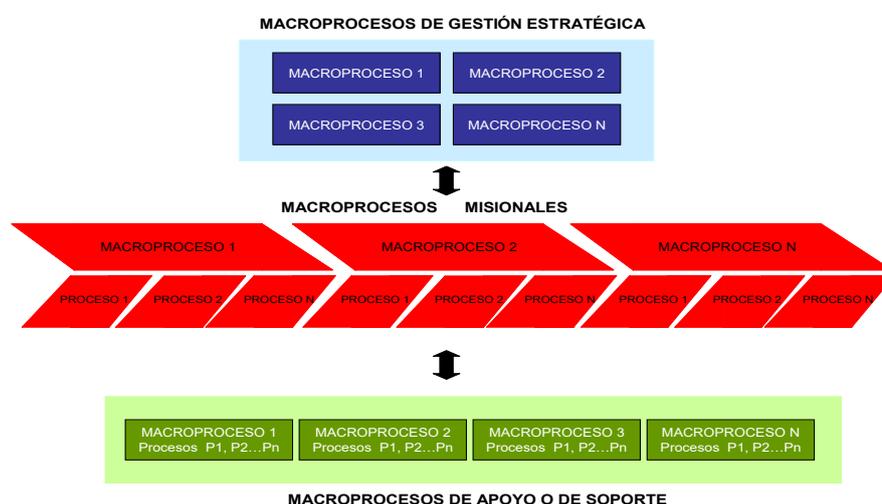


Ilustración 8: Jerarquización de los Procesos

Fuente: Guía Definición de Macroprocesos/Procesos/Subprocesos Disponible en: <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=guia15>

¹⁵ Norma ISO 9000: 2005, Organización Internacional de Normalización 9000

2.9.8.3 Matriz de Priorización¹⁶

Es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones, mediante criterios ponderados y acordados los cuales se asignan tareas, aspectos y otras opciones, es utilizada por varios miembros de un equipo para llegar a un consenso de un determinado aspecto o problemas y los ordena con respecto a un criterio importante que es establecido por la organización.

Tiene como objetivo identificar y seleccionar causas potenciales para prevenir problemas, identificando las variaciones claves con el objetivo de darle control, aunque los resultados de esta herramienta son presentados en forma gráfica este método es de análisis numérico.

2.9.8.4 Procedimiento de Elaboración

1. Se define el resultado que dese o el problema a prevenir.
2. Determinar cuáles son los elementos u opciones a priorizar el criterio de priorización (los elementos se enlistan en cada fila de la matriz y los criterios en cada columna).

¹⁶ Matriz de Priorización, Disponible en: <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>

3. Determinar la importancia relativa de cada problema comparando cada elemento con todos los demás.

4. Sumar renglones y asignar el porcentaje correspondiente (dividiendo total por el gran total)

	a	b	c	d
a				
b				
c				
d				

Elaborado por: Daniel Gallegos

2.9.8.5 Procesos Críticos¹⁷

Son los que afectan directamente a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la organización. Toda organización debe identificar cuáles son sus procesos críticos, para poder dirigir sus esfuerzos en mejorar, a la hora de resolver problemas relevantes para la organización.

¹⁷ Procesos internos, Disponible en:
http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_2.html

2.9.9 Sistema de Diseño de los Procesos

El diseño de un proceso comprende realizar un plan que de forma secuencial permita señalar los pasos a seguir de cada proceso para conseguir o elaborar un producto o servicio, identificando las entradas (input) y las salidas (output) así como los procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.

“sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados en función de un mismo objetivo”¹⁸.

2.9.9.1 Levantamiento de Información¹⁹

Es un proceso que nos ayudará a recopilar los datos e información necesarios para conocer la situación real de la compañía e identificar los problemas y las posibilidades de mejora utilizando técnicas como: entrevistas, encuestas, simulaciones, observaciones e inspecciones

¹⁸ Sistemas y Procesos, publicado 21/04/2011, disponible en:
<http://es.slideshare.net/vfsc96/sistemas-y-procesos>

¹⁹ Levantamiento de Información, publicado 06/05/2009, Disponible en:
<http://es.slideshare.net/mmiutirla/levantamiento-de-informacin>

Entrevista es una conversación dirigida a las personas que conforman la compañía con un objetivo específico en base a preguntas y respuestas que permitan dar un conocimiento sobre aspectos como: las metas de la compañía, metas personales, procedimientos formales e informales etc.

Para preparar una entrevista se pueden tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Lectura de Antecedentes
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Selección de entrevistados
- ✓ Selección del tipo y estructura de las preguntas
- ✓ Preparación de la Entrevista

Encuesta: Es otra técnica que nos ayuda a recopilar información mediante un cuestionario previamente diseñado, que puede ser utilizado como un complemento de las entrevista, posee una gran capacidad para estandarizar los datos ya que de ella podemos recurrir a un análisis informático o estadístico.

Para realizar un cuestionario o encuesta se debe considerar:

- ✓ Redacción sencilla
- ✓ Ser específico
- ✓ Usar lenguaje que sea entendible para los lectores
- ✓ Realizar preguntas cortas
- ✓ Evitar parcialidad y censura
- ✓ No suponer
- ✓ Asegurar la precisión de las preguntas

Observación: Consiste en observar directamente los procesos que realizan las personas, a este tipo de observación se lo denomina relevamiento dinámico. Cuando las personas revelan la información por si mismas diciendo las actividades que desempeñan se lo llama revelamiento estático.

Existen tres modalidades de observación, la observación Global, que se refiere a una visión del medio ambiente, la observación personal, que se la realiza sobre la persona que labora en alguna actividad específica, y la observación de ruta o camino, en la cual se observa la ruta que sigue un documento o forma, a que procesos se relaciona, cuáles son los pasos que siguen y por quienes son realizados.

2.9.9.2 Representación Gráfica de los Procesos

Una forma de entender un Proceso es con la ayuda de gráficos que visualizan de una manera concisa las operaciones que se hace en una compañía, además del mapa de proceso, que nos permite identificar cuáles son los procesos claves en un sistema de gestión, se pueden señalar también los subprocessos utilizando los diagramas de Flujo.

2.9.9.3 Diagramas de Flujo²⁰

Es una representación gráfica que describe de una manera secuencial los pasos de un proceso, mediante el uso de símbolos, líneas y palabras similares que pueden ser documentadas.

²⁰ Gerencia de procesos para la organización y el control interno/quinta edición 2007
Bogotá- Braulio Mejía García.

SIMBOLOGÍA ANSI

Tabla 5: Simbología ANSI para Diagramación

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el principio y el fin del proceso, se debe escribir la palabra inicio o fin dentro del símbolo
	Acción: se la utiliza para representar una actividad.
	Decisión: se la emplea para decidir entre dos alternativas, incluye una pregunta clave.
	Documento: significa que se requiere de una documentación para desarrollar el proceso.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra lejana del mismo.
	Conector de página: representa un enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

2.9.9.3.1 Criterios para elaborar diagramas de Flujo

La técnica de diagramación debería cumplir con las siguientes características:

- ❖ Identificar los elementos que caracterizan un proceso
- ❖ Utilizar el menor número de símbolos

- ❖ El tamaño de los símbolos debe ser semejante
- ❖ El texto dentro de los símbolos debe ser breve

2.9.9.3.2 Ventajas de diagramación

- Facilitan la comprensión.
- Permiten visión contextual.
- Crea un sentido de responsabilidad.
- Establece límites del proceso.
- Permite una moderación de las cargas laborales.
- Genera calidad y productividad.

2.9.9.4 Análisis del Valor Agregado²¹

Es una herramienta que nos permite analizar cada una de las actividades del proceso, determinando si agrega o no valor, y si es o no necesario, dependiendo de los resultados que se obtienen, se puede tomar una decisión final, sea esta la de mejorar el proceso, optimizarlo, transferirlo a otra área o eliminarlo.

²¹ Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos; Análisis de valor agregado, Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102030/DOCUMENTOS_AVA/UNIDAD_1/ReferenciasComplementarias/herramientas_analisis_trabajo.pdf

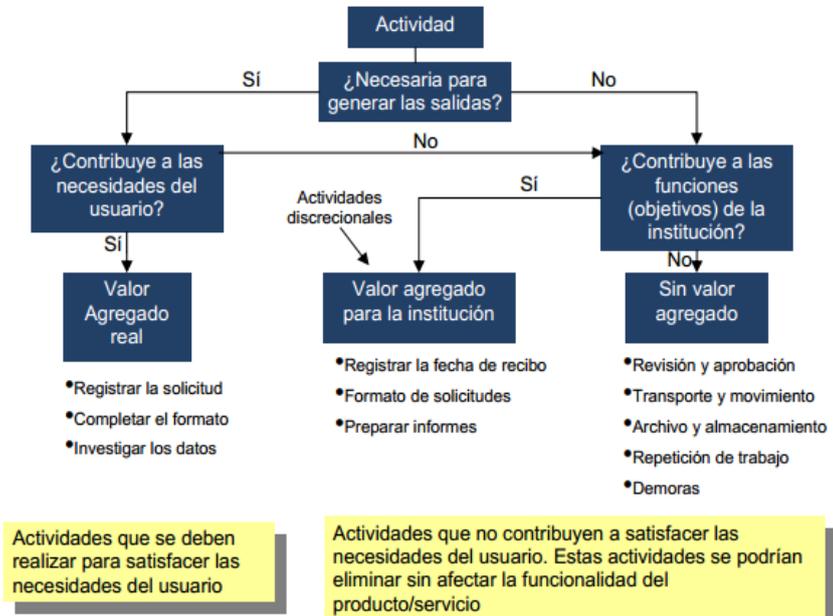


Ilustración 9: Análisis de Valor Agregado

Matriz de Valor Agregado

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR	ELIMINAR

Fuente: Herramientas para análisis y mejora de los procesos 2008

2.9.10 Medición y Seguimiento

La compañía debe emplear métodos apropiados para la medición y seguimiento de los procesos, uno de ellos es en base a indicadores de gestión, los cuales proporcionan información sobre la efectividad determinando si el proceso está comportándose óptimamente o críticamente.

2.9.10.1 Indicadores de Gestión²²

Un Indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, con respecto a las metas establecidas, son diseñados para contar con un estándar que sirva para evaluar, estimar o demostrar el progreso de un proceso, estos pueden ser números, hechos, medidas, opiniones o percepciones que marquen situaciones o condiciones específicas.

²² Indicadores, Programa de Estrategia Nacional de Educación Ambiental, Disponible en: http://www.ambiente.gov.ar/cursoea/descargas/M8_lc1.pdf

2.9.10.1.1 Características de los indicadores de gestión

- ✓ Objetivo
- ✓ Cuantificable
- ✓ Verificable
- ✓ Que agregue valor al proceso
- ✓ Puede ser estable o variable

2.9.10.1.2 Clasificación de los indicadores²³

Algunos Grupos o categorías son:

- Estratégicos, Tácticos u Operativos
- De planeación, gestión
- De diagnóstico, evaluación, control y seguimiento
- De desempeño, impacto, calidad, eficacia, eficiencia, efectividad, productividad
- Permanentes, Temporales

²³ Sistema de indicadores para la mejora y el control integrad de la calidad de los procesos. - José Antonio Heredia Álvaro 2001

2.9.10.1.3 Ventajas

- Reorientar estrategias y políticas con respecto a la gestión de la organización
- Establecer una gerencia de datos y hechos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Impulsar Eficiencia, eficacia y de las actividades haciéndolas más productivas.
- Evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización

2.9.10.2 Diagramas de Causa Y Efecto²⁴

Es una técnica de análisis que ayuda a la identificación y resolución de problemas, que fue desarrollada y empleada por el Dr. Kaoru Ishikawa, en 1943, para revelar cómo algunos factores afectan el proceso.

El diagrama representa gráficamente las diversas causas y el efecto el cual representan un problema a resolver y a su vez una oportunidad de mejora. Cuando el problema o efecto es

²⁴ Diagrama de Causa y Efecto, Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/causa_efecto.html

identificado, se localizan las causas principales que contribuyen a él.

2.9.10.2.1 Procedimiento de Representación del Diagrama

Para construir el Diagrama de Causa y efecto se debe seguir el siguiente procedimiento:

- a) Se debe definir el problema (Efecto) el cual debe ser específico concreto.
- b) Dibujar una línea que haga de eje central y colocar el efecto dentro de un rectángulo del lado derecho.
- c) Dibujar las líneas ligeramente inclinadas hacia la izquierda para representar los principales factores causales.
- d) Identificar las posibles causas principales (Ej: materiales, métodos, máquinas, personas, ambiente) que aportan al problema.
- e) Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema.
- f) Se deberá hacer continuamente la pregunta "Por Qué" para cada una de las causas iniciales mencionadas en el paso anterior.

- g) Identificar las causas más probables y añadirlas para cada rama del diagrama.
- h) Comprobar que las causas identificadas contribuyen al problema y realizar correcciones pertinentes.
- i) Conclusión y análisis final.

Puede relacionarse con varias herramientas de análisis para ayudar a su elaboración:

- Lluvia de Ideas
- Gráfica de Pareto
- Cinco Por Qué

2.9.10.2.2 Utilización del Diagrama

Es una herramienta empleada para realizar un análisis de los problemas y buscar sus soluciones en temas de calidad, procesos, productos y servicios etc., identificando la el efecto principal y sus potenciales causas como se muestra en la figura siguiente:

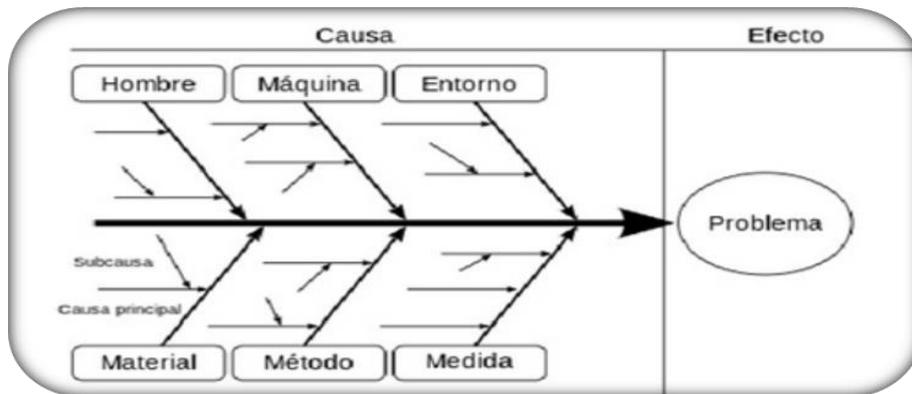


Ilustración 10: Esquema de Análisis de Causa y Efecto

Fuente: <http://es.slideshare.net/171192C/ensayo-del-libro-la-meta-diagrama-de-pareto-diagrama-ishikawa>

2.9.11 Mejora y optimización de los Procesos²⁵

2.9.11.1 Ciclo Deming

Es la aplicación de un proceso que se realiza cíclicamente el cual está dividido en cuatro fases llamadas Plan-Do-Check-Act que en español significa Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, el cual va permitir mejorar eficientemente a la organización optimizando recursos y productividad eliminando el problema de raíz.

²⁵ Walton, Mary, *El método Deming en la Práctica*, grupo editorial Norma, Bogotá 2004.

2.9.11.1.1 Ventajas Y Desventajas

Ventajas

- Existen mejoras en las operaciones.
- Contribuye a la optimización de recursos
- Se ve una mejora productiva y calidad del servicio
- Identifica problemas y se le hace un seguimiento

Desventajas

- Su aplicación puede exigir incurrir en costos significativos para la entidad.
- Puede no ser bien acogida por el personal (Miedo al cambio).
- Concentración de esfuerzos en ámbitos organizativos

2.9.11.1.2 Etapas del Ciclo²⁶

Planificar.- es el primer paso lógico antes de ejecutar una acción estableciéndonos los objetivos necesarios de mejora

Hacer.- es la realización del plan estratégico que determinamos en la planificación.

²⁶ Círculo Deming, Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

Verificar.- es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente, es decir consiste en verificar los resultados que hemos obtenido en la ejecución relacionado a la planificación con el fin de verificar si hemos alcanzado los objetivos que deseamos lograr.

Actuar.- es la toma de acciones luego de la verificación, con el propósito de mejorar el manejo de los procesos.

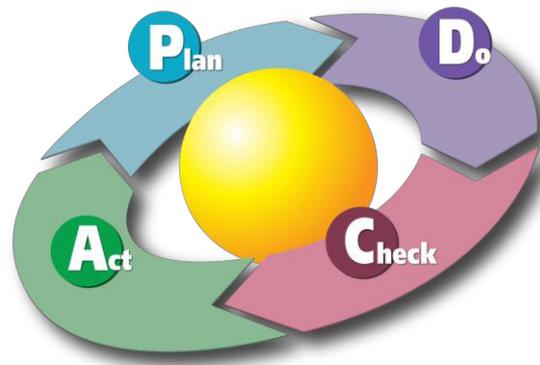


Ilustración 11: Etapas del Ciclo Deming

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

2.9.12 Manual de Procesos

Un manual es un documento formal donde se describe cada una de las actividades en un proceso, en él se recopila información y al detalle de los pasos a seguir para realizar una determinada actividad, los pasos se describen de una manera clara y de fácil entendimiento para el usuario.

2.9.12.1 Objetivos del Manual

- Suministrar información detallada de las actividades para que el usuario entienda claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Servir como una guía de inducción para el personal que recién ingresa a la entidad.
- Tener las bases para crear nuevas sucursales o dependencias

2.9.12.2 Estructura y Partes del manual

El manual tendrá los siguientes componentes:

- Índice
- Introducción
- Estructura organizacional
- Misión
- Visión
- Objetivos del manual
- Alcance
- Responsables
- Instrucciones del manual
- Revisión y recomendaciones
- Gráficas
- Diagrama de flujos

- Estructura de procesos
- Descripción narrativa de los procesos

2.9.12.3 Ventajas y desventajas

Ventajas

- Existe un soporte de las operaciones
- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Ayuda a la inducción del personal nuevo
- Visión grafica de los procesos
- Responsabilidades definidas
- Es un requisito de la ISO 9001:2008 facilitando su implementación en el futuro.

Desventajas

- Al ser una fuente permanente de información sobre las prácticas generales de la empresa la información puede quedar comprometida si no se controla su distribución y custodia.

CAPÍTULO 3

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCEOS

3.1 Direccionamiento estratégico

3.1.1 Misión

Prestar servicios de asesorías y consultorías que ayuden a las empresas a mejorar la gestión empresarial, garantizando la satisfacción y las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio de calidad orientado hacia el mejoramiento continuo y cumplimiento de sus obligaciones fiscales y financieras con ayuda de nuestro equipo profesional altamente calificado, basado en valores éticos y morales.

3.1.2 Visión

Convertirnos en una empresa líder en la prestación de servicios de asesorías y consultorías empresariales con un equipo humano altamente eficiente y calificado, llegando así a ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios, a nivel nacional.

3.1.3 Objetivos

3.1.3.1 Objetivo General

Desarrollar programas de Auditoría y Consultoría que ayuden a la eficiencia operativa del negocio mediante las mejoras de los controles internos y los planes de continuidad.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Obtener una rentabilidad anual del 30%
- Lograr el cobro del 100% de las facturas mediante un buen sistema de cobranzas
- Reducir los costos y gastos en un 10%

PERSPECTIVA CLIENTE

- Alcanzar un nivel mayor al 90% en la satisfacción de los clientes.
- Incrementar la cartera de clientes en un 10% en un plazo de 6 meses

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Cumplir con la entrega de los resultados del servicio en el tiempo establecido
- Reducir las fallas en los procesos del servicio con un tope del 5% de error

PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACION

- Lograr una mayor satisfacción de los empleados
- Mantener un personal capacitado para brindar un servicio de calidad a los clientes.

3.1.4 Valores**Satisfacción de nuestros Clientes:**

Se logra mediante un trato oportuno, Cortez y amable al cliente.

Productividad:

Satisfacer las necesidades del cliente con ayuda de nuestro personal altamente capacitado que trabaja arduamente día a día para cumplir con las responsabilidades adquiridas.

Trabajo en Equipo:

Lograr un trabajo conjunto existe compañerismo, colaboración y cooperación para lograr las metas propuestas.

Integridad:

El trabajo que realiza nuestro equipo está basado en la honestidad y alto grado de valores éticos.

Responsabilidad:

Ser un equipo profesional muy responsable, comprometido y capaz que cumple sus objetivos y tareas asignadas en el tiempo requerido.

3.2 Análisis FODA**3.2.1 Fortaleza**

- Conocimientos sólidos del área financiera y tributaria por parte del personal clave.
- Su cartera de clientes ha crecido en los últimos años y se ha expandido a varias provincias lo que ha permitido obtener mayores ingresos.
- Cuenta con una cartera de clientes estable.

- Posee nivel económico estable.
- Experiencia en el Mercado.

3.2.2 Oportunidad

- La empresa se encuentra situada en un lugar estratégico que favorece positivamente a nuestros clientes potenciales.
- Explorar nuevos canales de marketing a través de los clientes

3.2.3 Debilidades

- No existe una evaluación de desempeño del personal.
- No posee manuales funcionales ni de procesos.
- Concentración de funciones.
- Falta de organización en la realización del servicio.
- Equipos en mal estado y desactualizados por falta de mantenimiento.
- No se fomenta el trabajo en equipo por falta de comunicación.

3.2.4 Amenazas

- Crecimiento de la competencia.
- Absorción de personal clave por la competencia.
- Creencias de que una asesoría empresarial represente un gasto en vez de un beneficio para las empresas.

- Aparición de nuevas tecnologías que podrían afectar a un servicio brindado.

3.3 Cadena de Valor de la Empresa

En la realización de este proyecto se han podido identificar siete procesos clave y cuatro procesos de soporte de D&R Consultores S.A. los cuales se muestran a continuación.



Ilustración 12: Cadena de Valor de D&R Consultores S.A

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.4 Mapa de procesos de la empresa

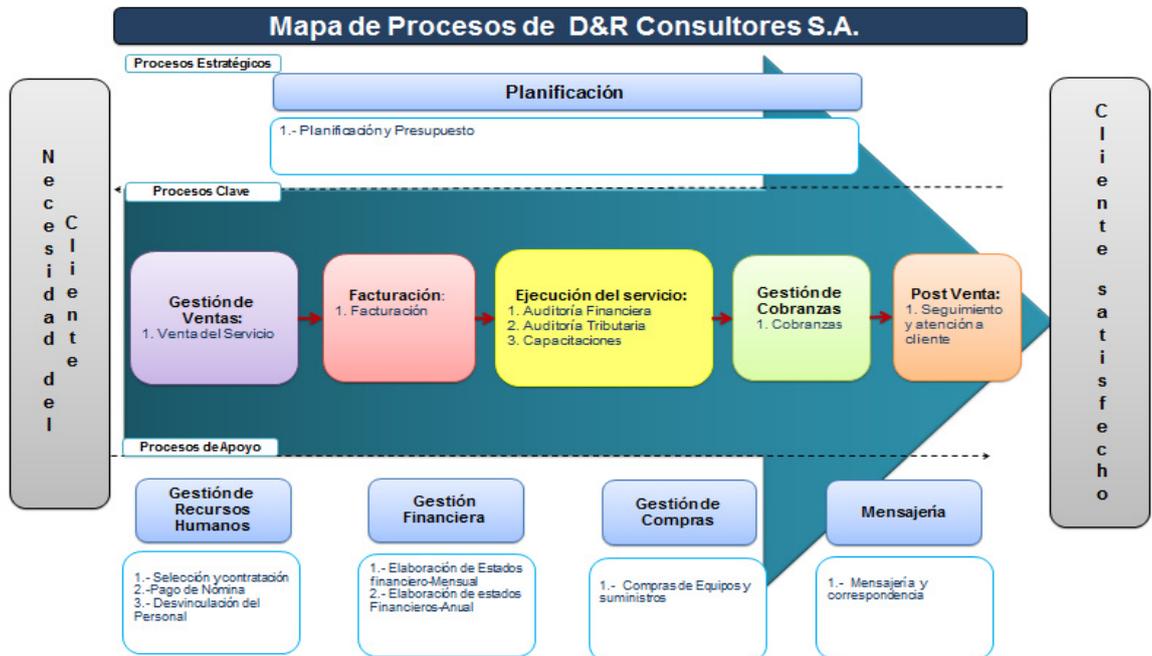


Ilustración 13: Mapa de Procesos de D&R Consultores S.A.

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.4.1 Procesos Clave de D&R Consultores S.A.

Tabla 6: Procesos y Subprocesos Claves de D&R Consultores S.A.

PROCESOS		SUBPROCESOS	
A.	GESTIÓN DE VENTAS	A.1	VENTA DEL SERVICIO
B.	FACTURACION	B.1	FACTURACION
C.	EJECUCION DEL SERVICIO	C.1	AUDITORIA FINANCIERA
		C.2	AUDITORIA TRIBUTARIA
		C.3	CAPACITACIONES
D.	GESTION DE COBRANZA	D.1	COBRANZA
E.	POST VENTA	E.1	SEGUIMIENTO Y ATENCION AL CLIENTE

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.4.2 Procesos de apoyo de D&R Consultores S.A.

Tabla 7: Procesos y Subprocesos de Apoyo de D&R Consultores S.A.

PROCESOS		SUBPROCESOS	
F.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	F.1	SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
		F.2	PAGO DE NOMINA
		F.3	DESVINCULACION DEL PERSONAL
G.	GESTION FINANCIERA	G.1	ELABORACIÓN DE EF – MENSUAL
		G.2	ELABORACIÓN DE EF – ANUAL
H	GESTIÓN DE COMPRA	H.1	COMPRA DE EQUIPOS Y SUMINISTROS
I	MENSAJERIA	I.1	MENSAJERÍA Y CORRESPONDENCIA

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.5 Identificación de procesos Críticos

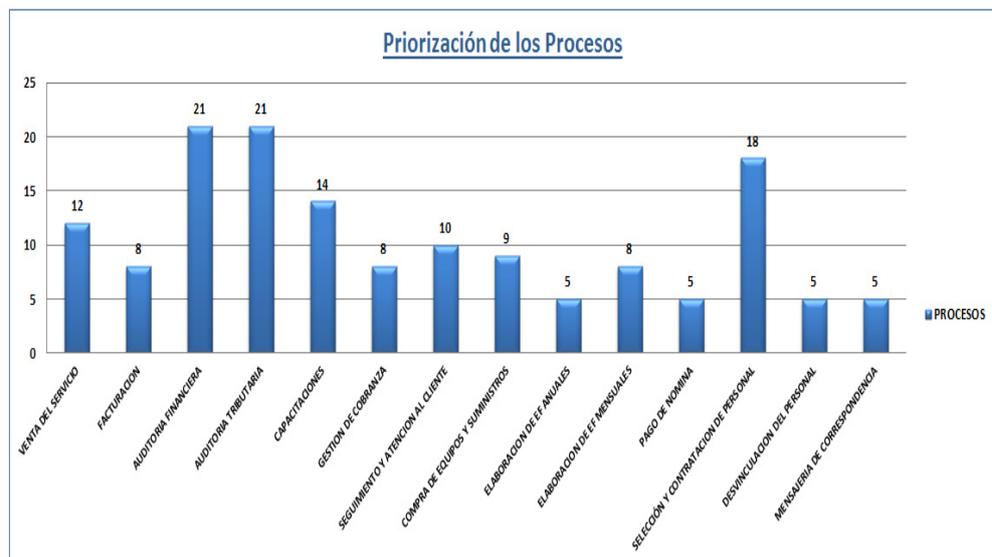
Una vez identificado cada proceso se realizó un análisis de evaluación con ayuda de la matriz de priorización, donde se relacionan los objetivos de la empresa con los procesos identificados, el cual nos da como resultado una valoración que indica cuales son los procesos críticos, **ver Anexo 1**

A continuación presentamos la tabla de criterios usada para priorizar los procesos:

Ponderación	Criterio de importancia en el cumplimiento de objetivos
4	Sumamente importante
3	Muy importante
2	Importante
1	De menor importancia
0	No es importante

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

El análisis realizado con la matriz de priorización en base a la información suministrada por la gerencia revelo los siguientes resultados:



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Los resultados que se muestran en el grafico nos indican que los procesos más críticos que necesitan ser atendidos son:

Tabla 8: Procesos Críticos de D&R Consultores

SUBPROCESOS		Calificación
C.1	AUDITORIA FINANCIERA	21
C.2	AUDITORIA TRIBUTARIA	21
F.1	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	19

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

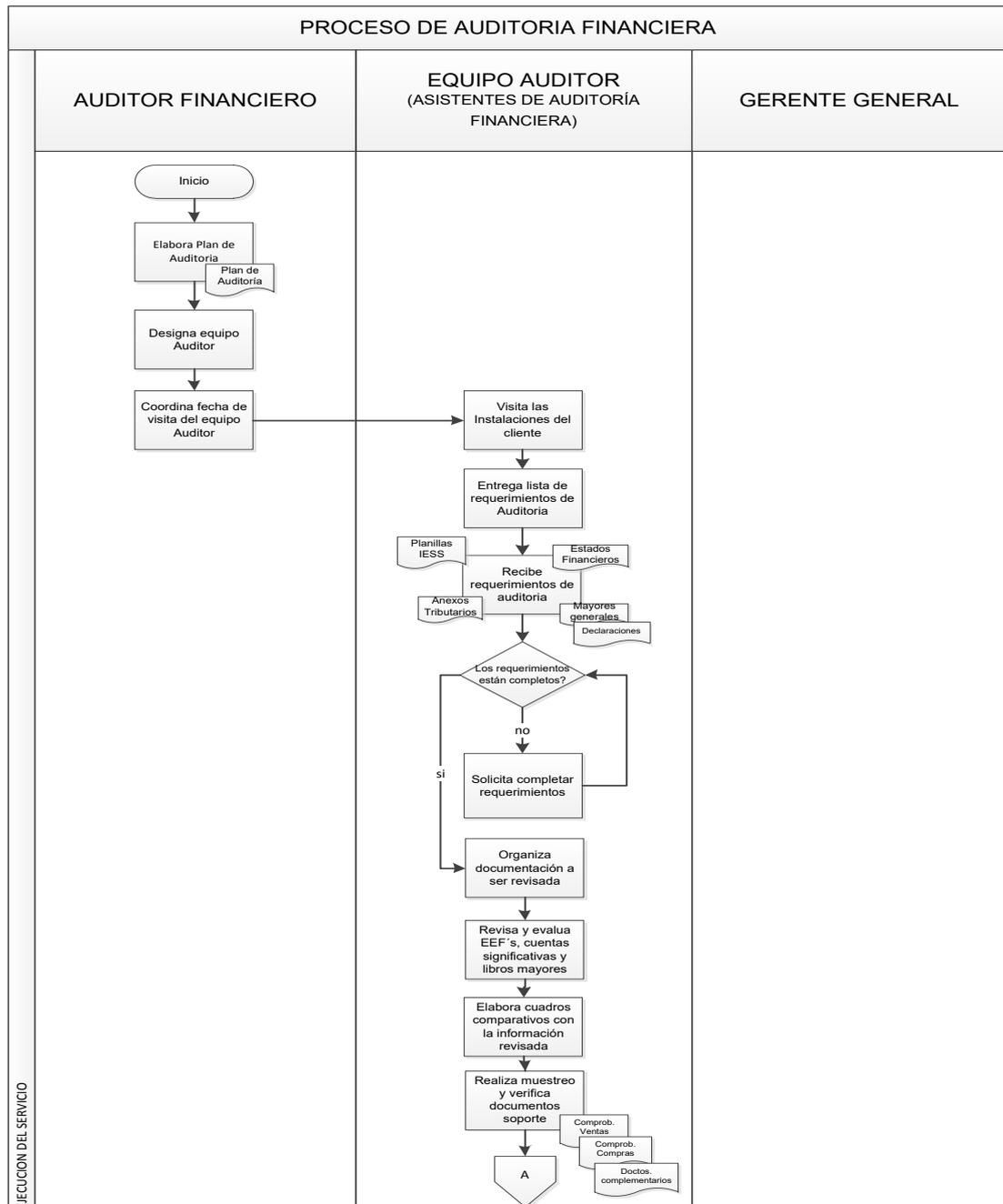
3.6 Situación Actual de D&R Consultores S.A y Propuesta de Mejora

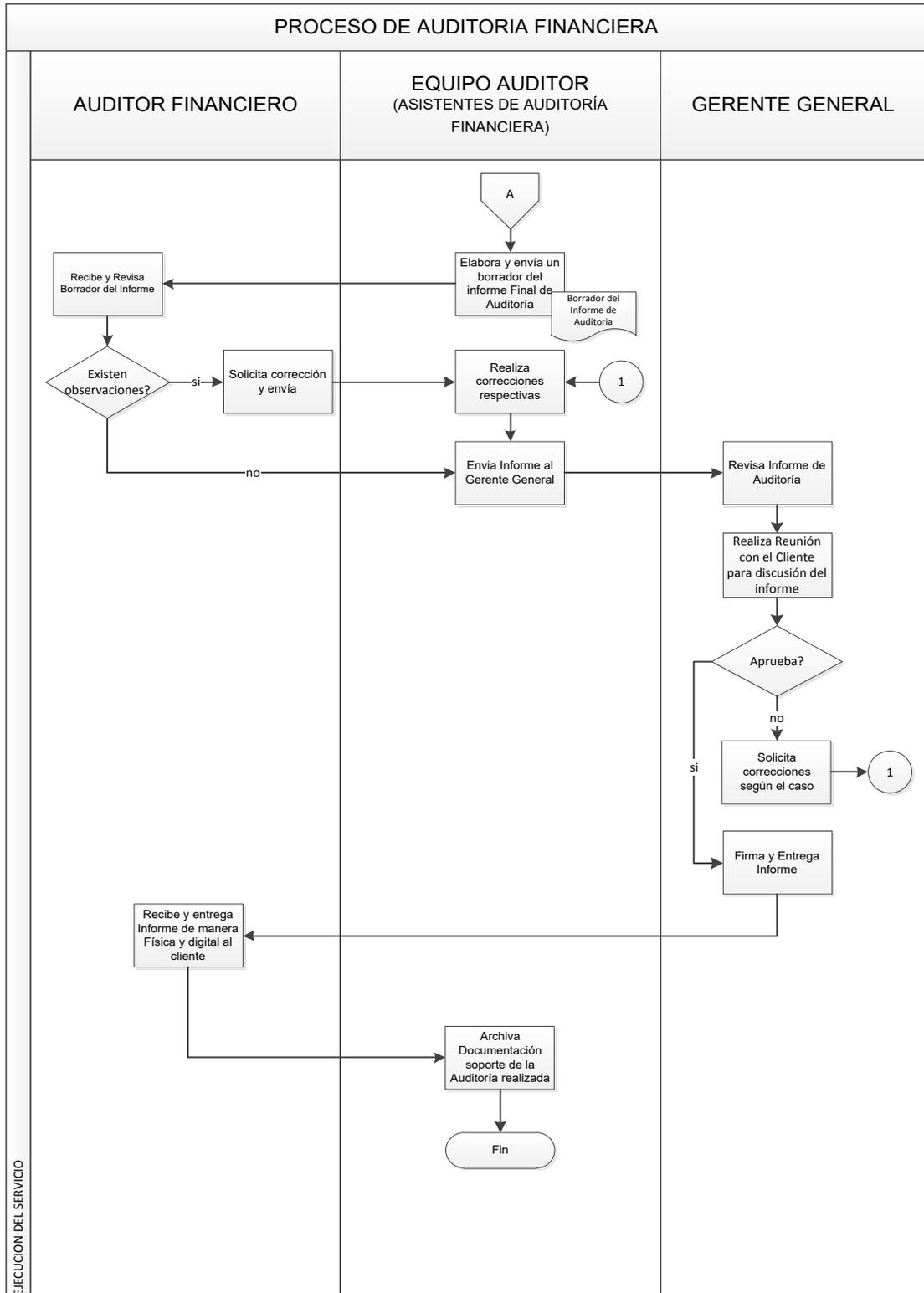
Actualmente la compañía D&R Consultores S.A, no contaba con un Sistema de Gestión por procesos, el cual impedía que los responsables de las diversas áreas tengan claro donde iniciaba y terminaba un proceso por lo cual se hizo un análisis que permitió identificar los procesos críticos que mediante una planificación adecuada en base al levantamiento de información se elaboraron los diagramas de flujo por cada proceso, análisis de valor agregado(AVA), propuestas de mejora con el fin cumplir con los objetivos de la empresa y así poder optimizar los servicios brindados por la Compañía.

3.6.1 Análisis de los Procesos Críticos

3.6.1.1 Proceso de Auditoría Financiera

3.6.1.1.1 Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Auditoría Financiera





Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

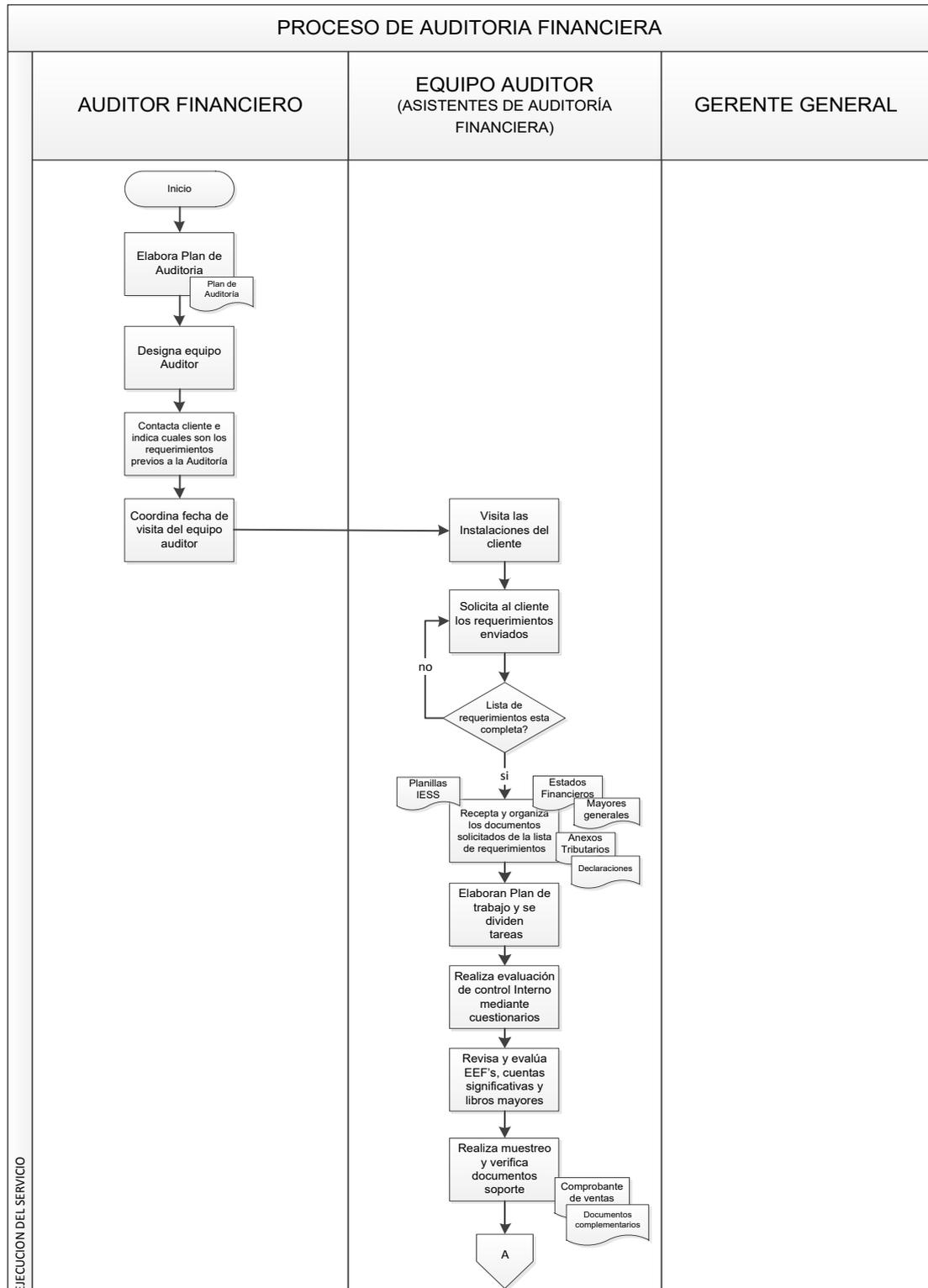
3.6.1.1.2 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Auditoría Financiera.

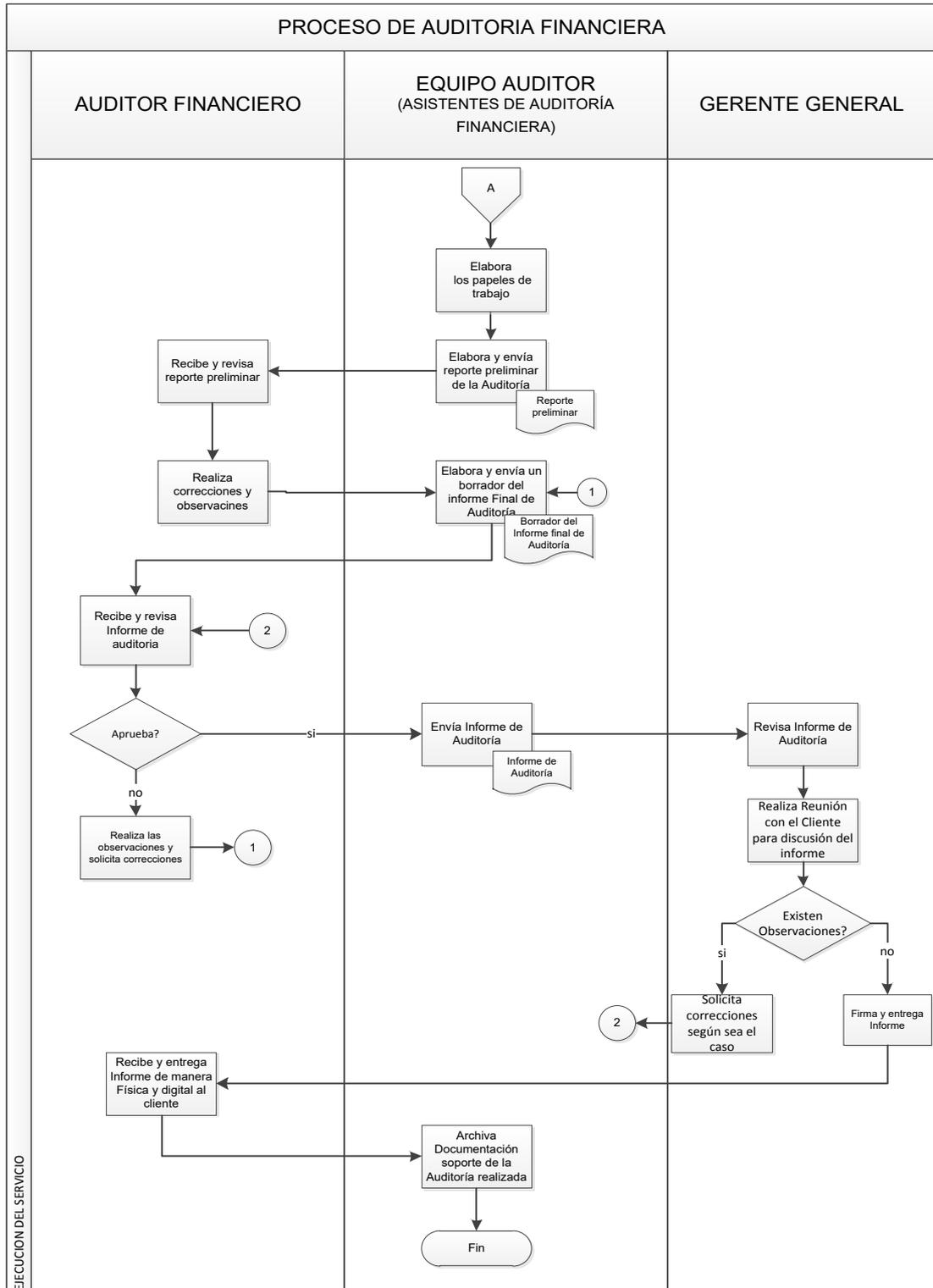
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Ejecución del Servicio					Fecha:					
Subproceso: Auditoría Financiera										
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)			ACTIVIDAD					TIEMPO EFECTIVO (minutos)
N°	VAC	VAE	P	E						
1		x						Elabora Plan de Auditoría	90	
2			x					Designa equipo auditor	5	
3			x					Coordina fecha de visita del equipo auditor	10	
4	x							Visita las instalaciones del cliente	45	
5		x						Entrega lista de requerimientos de auditoría	5	
6		x						Recibe requerimientos de auditoría	15	
7			x					Solicita completar requerimientos	10	
8			x					Organiza documentación a ser revisada	20	
9		x						Revisa y evalúa Estados Financieros, cuentas significativas y libros mayores	840	
10		x						Elabora cuadros comparativos con la información revisada	320	
11		x						Realiza muestreo y verifica documentos soporte	1200	
12		x						Elabora y envía borrador del informe final de Auditoría	840	
13		x						Recibe y revisa Borrador del Informe	120	
14		x						Solicita corrección y envía	3	
15		x						Realiza correcciones respectivas	50	
16		x						Envía informe al Gerente General	10	
17							x	Revisa informe de auditoría	300	
18	x							Realiza Reunión con el Cliente para discusión del informe	120	
19							x	Solicita correcciones según el caso	5	
20		x						Firma y entrega Informe	2	
21	x							Recibe y entrega informe de manera física y digital al cliente	8	
22							x	Archiva documentación soporte de la auditoría realizada	5	
Tiempos totales									4023	
Composición de Actividades				Método Actual		%				
				Frecuencia	Tiempo en minutos					
VAC	Valor agregado Cliente			3	173	4,30%				
VAE	Valor agregado Empresa			12	3495	86,88%				
P	Preparación			4	45	1,12%				
E	Espera			0	0	0,00%				
M	Movimiento			0	0	0,00%				
I	Inspección			2	305	7,58%				
A	Archivo			1	5	0,12%				
TT	Total			22	4023	100,00%				
VA	Valor agregado			91,18%		-				
SVA	Sin valor agregado			8,82%		-				

Fuente: D&R Consultores S.A.

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.1.3 Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del proceso de Auditoría Financiera





Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

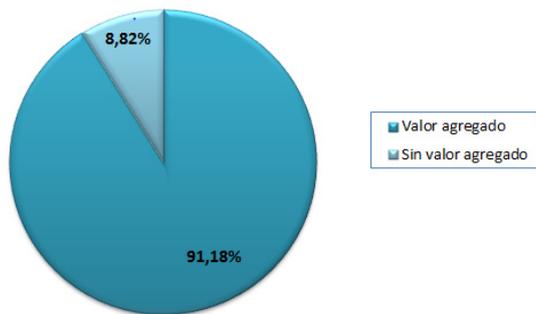
3.6.1.1.4 Análisis de valor Agregado de la situación mejorada del proceso Auditoría Financiera.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Ejecución del Servicio							Fecha:		TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Subproceso: Auditoría Financiera									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD		
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Elabora Plan de Auditoría	90
2			x					Designa equipo auditor	5
3	x							Contacta cliente e indicarle cuales son los requerimientos previos a la auditoría	20
4			x					Coordina fecha de visita del equipo auditor	10
5	x							Visita instalaciones del cliente	45
6			x					Solicita al cliente los requerimientos enviados	10
7			x					Recepta y Organiza los documentos solicitados de la lista de requerimientos	20
8		x						Elaboran plan de trabajo y se dividen tareas	150
9		x						Realiza evaluación de control interno mediante cuestionarios	120
10		x						Revisa y evalúa Estados Financieros, cuentas significativas y libros mayores	840
11		x						Realiza muestreo y verifica documentos soporte	1200
12		x						Elabora los papeles de trabajo	840
13		x						Elabora y envía reporte preliminar de la Auditoría	60
14		x						Recibe y revisa reporte preliminar	70
15		x						Realiza correcciones y Observaciones	20
16		x						Elabora y envía borrador del informe final de Auditoría	840
17		x						Recibe y revisa borrador del informe de Auditoría	120
18		x						Realiza observaciones solicita correcciones	20
19					x			Envía Informe de Auditoría	10
20						x		Revisa informe de Auditoría	300
21	x							Realiza Reunión con el Cliente para discusión del informe	120
22						x		Solicita correcciones según sea el caso	5
23		x						Firma y entrega Informe	2
24	x							Recibe y entrega informe de manera física y digital al cliente	8
25							x	Archiva documentación soporte de la auditoría realizada	5
Tiempos totales									4930
Composición de Actividades				Método Mejorado			%		
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			4	193		3,91%		
VAE	Valor agregado Empresa			13	4372		88,68%		
P	Preparación			4	45		0,91%		
E	Espera			0	0		0,00%		
M	Movimiento			1	10		0,20%		
I	Inspección			2	305		6,19%		
A	Archivo			1	5		0,10%		
TT	Total			25	4930		100,00%		
VA	Valor agregado			92,60%			-		
SVA	Sin valor agregado			7,40%			-		

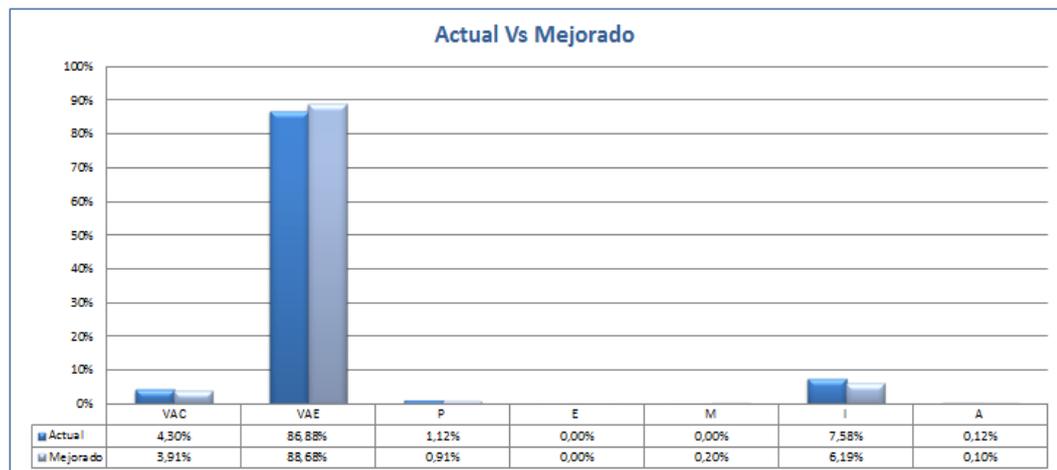
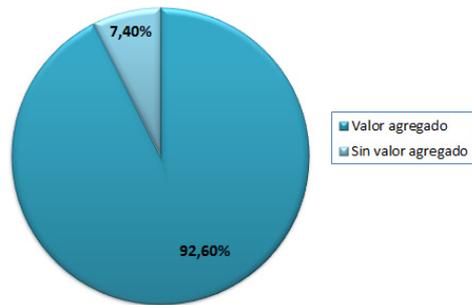
Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.1.5 Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Auditoría Financiera actual vs Mejorado.

Análisis de valor agregado actual



Análisis de valor agregado Mejorado



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

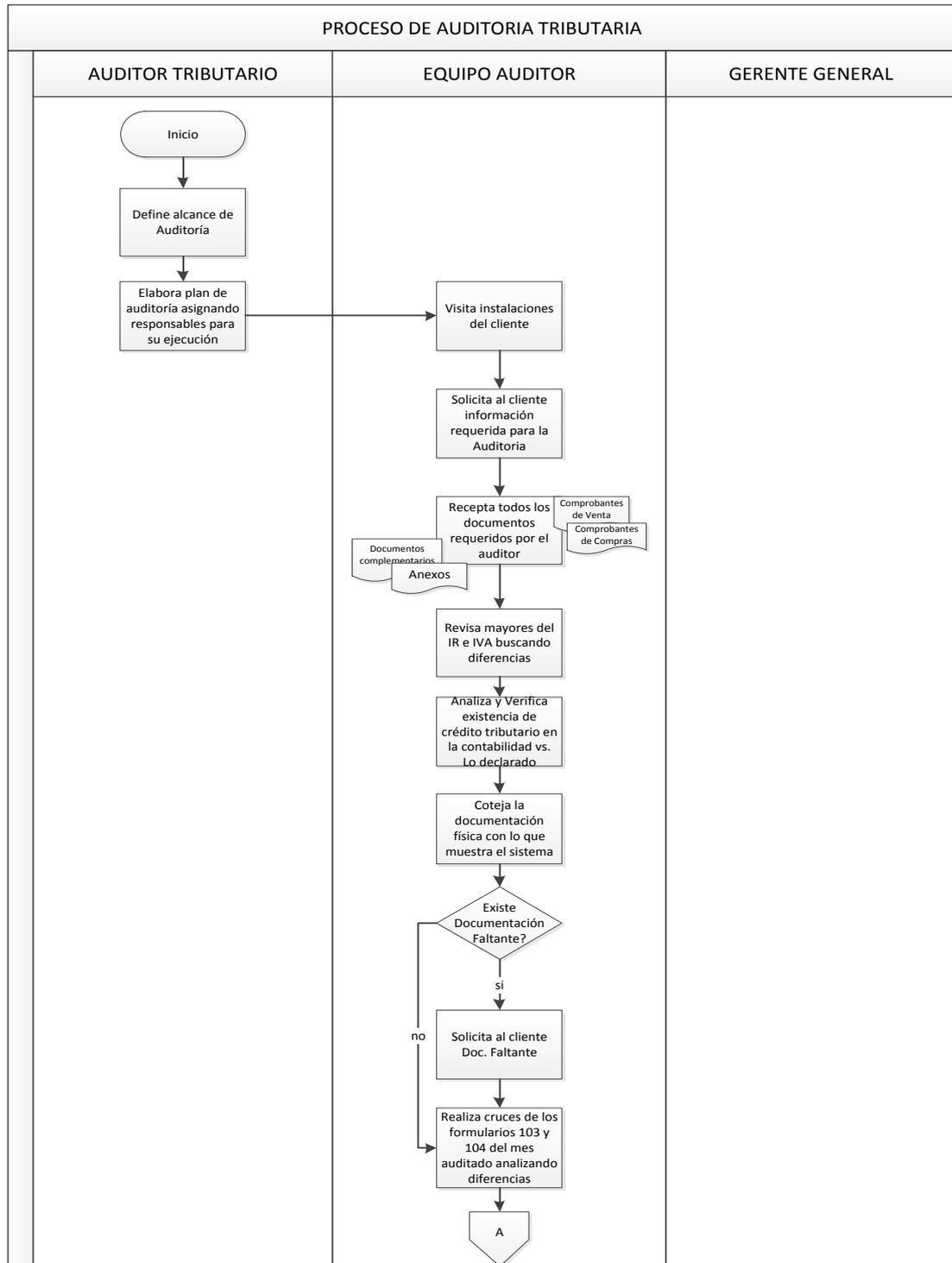
3.6.1.1.6 Descripción de los indicadores del proceso de Auditoría Financiera.

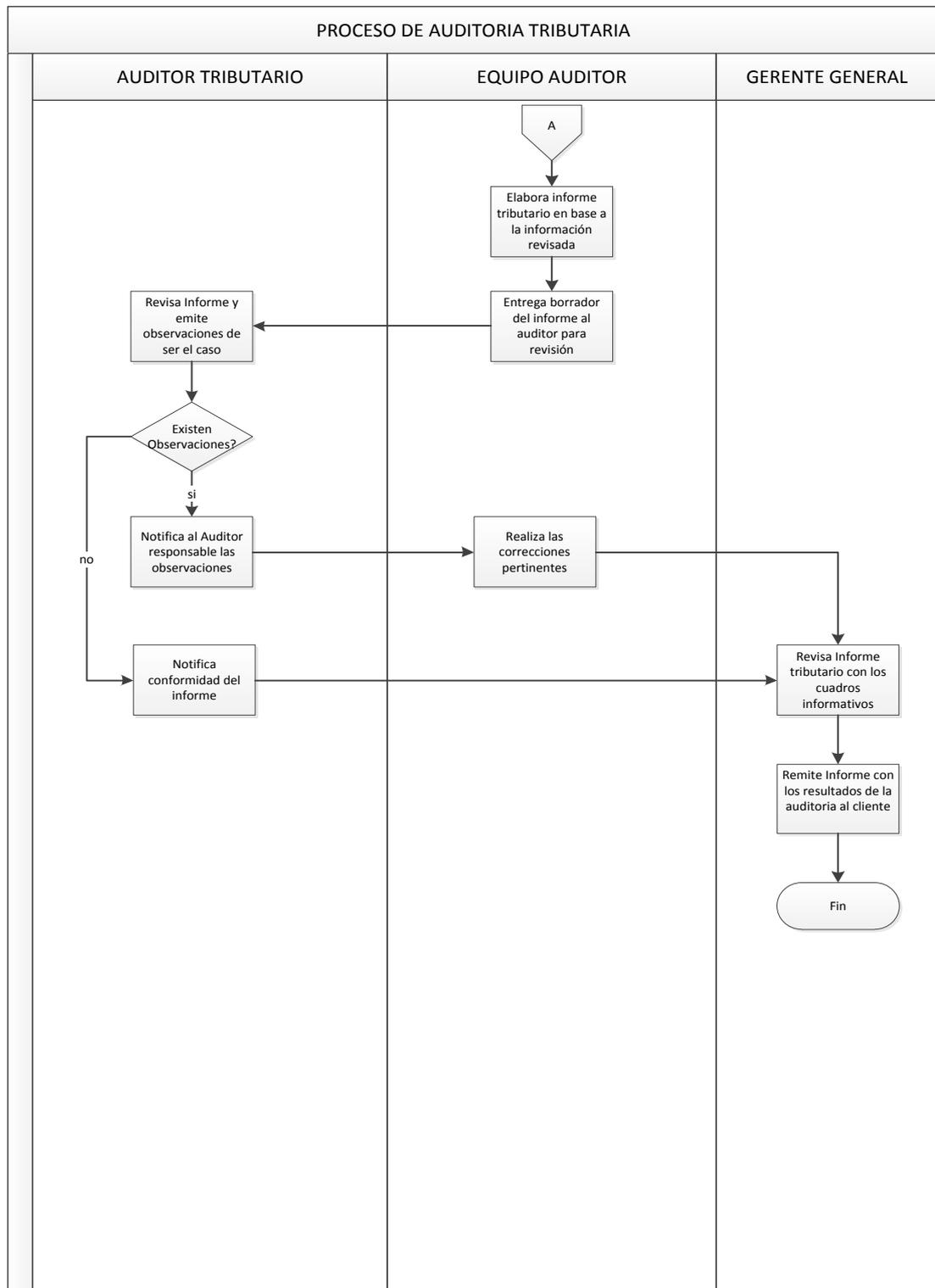
No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de informes sin errores	Eficacia	Mide la cantidad de informes entregados sin observaciones	$(\# \text{ de informes sin observaciones} / \text{Total de informes entregados}) * 100$	%	Auditor Financiero	Reporte de Informes	Anual
2	Tasa de Entregas a tiempo	Eficiencia	Muestra el grado de informes q han sido entregados a tiempo	$(\# \text{ de informes entregados a tiempo} / \text{Total de informes entregados})$	%	Auditor Financiero	Reporte de Informes	Anual
3	Cumplimiento del Programa de auditoría	Eficacia	Mide el cumplimiento de las evaluaciones de cada área o rubro a auditar	(Actividades o áreas evaluadas en el tiempo programado/áreas o actividades programadas)	%	Auditor Financiero	Programa de Auditoría	Trimestral

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.2 Proceso de Auditoría Tributaria.

3.6.1.2.1 Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Auditoría Tributaria.





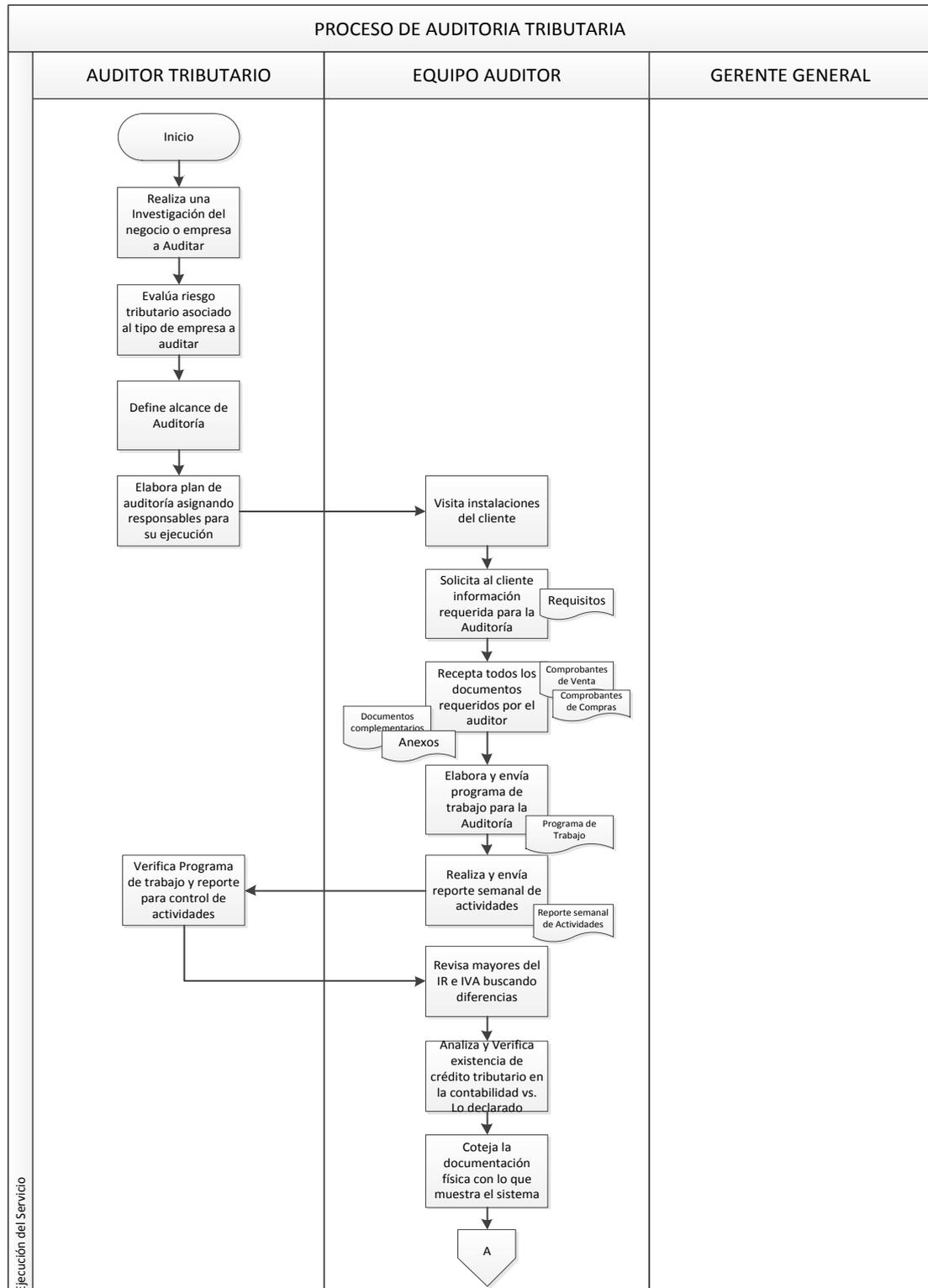
Fuente: D&R Consultores S.A.
 Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

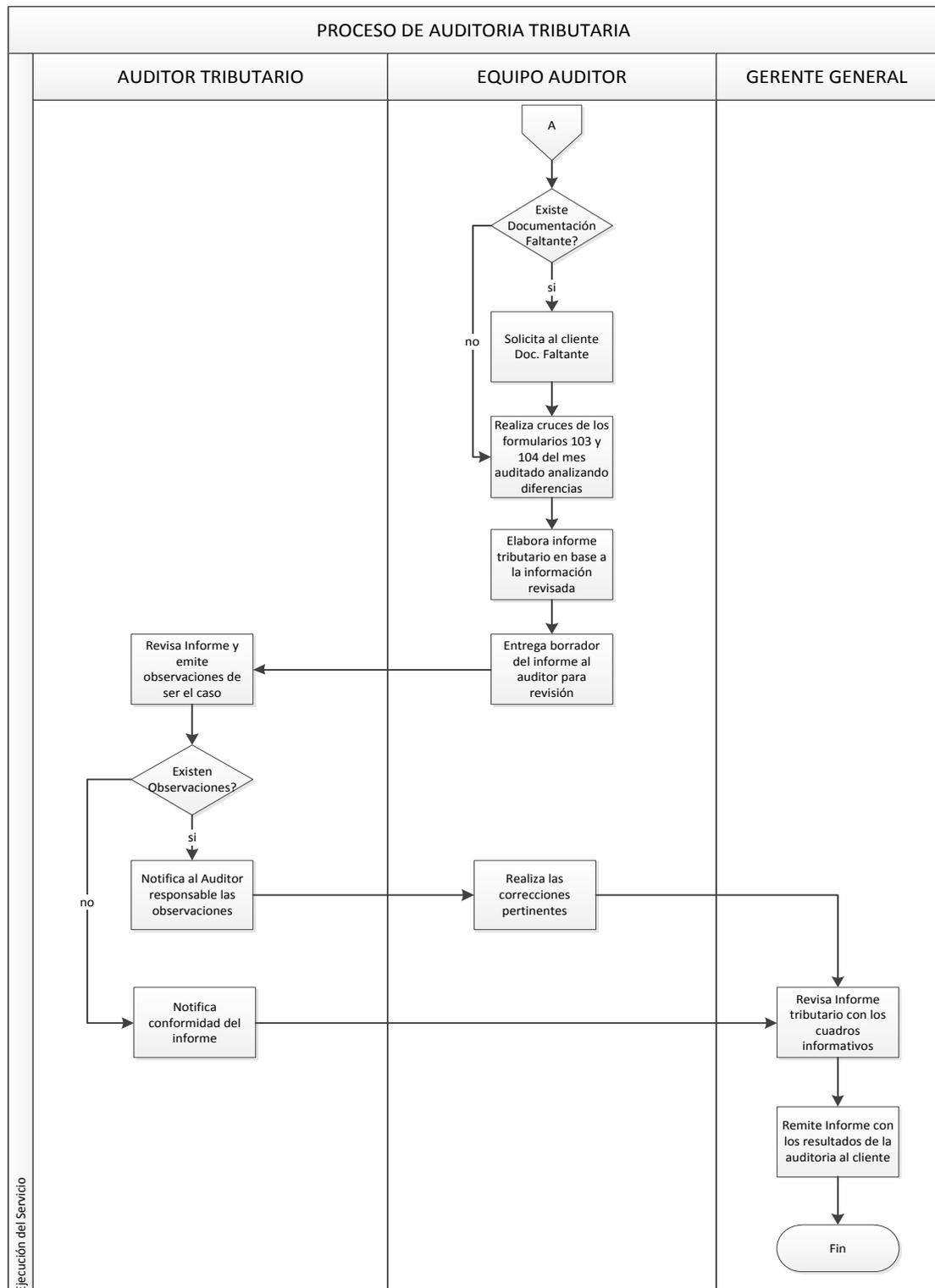
3.6.1.2.2 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Auditoría Tributaria.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
		Proceso: Ejecución del Servicio						Fecha:		
		Subproceso: Auditoría Tributaria								
		VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)				ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO (minutos)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Define Alcance de Auditoría	10	
2		x						Elabora Plan de Auditoría asignando responsables para su ejecución	90	
3	x							Visita instalaciones del cliente	45	
4			x					Solicita al cliente información requerida para la Auditoría	10	
5		x						Recepta todos los documentos requeridos por el auditor	4	
6		x						Revisa mayores del IR e IVA buscando diferencias	60	
7		x						Analiza y verifica existencia de crédito tributario en la contabilidad Vs. lo declarado	40	
8							x	Coteja la documentación física con lo que muestra el sistema	840	
9				x				Solicita al cliente Doc. Faltante	5	
10		x						Realiza cruces de los formularios 103 y 104 del mes auditado analizando diferencias	180	
11		x						Elabora Informe tributario en base a la información revisada	360	
12					x			Entrega borrador del informe al auditor para revisión	5	
13						x		Revisa informe y emite observaciones de ser el caso	30	
14		x						Notifica al auditor responsable las observaciones	1	
15		x						Realiza las correcciones pertinentes	45	
16		x						Notifica conformidad del informe	5	
17						x		Revisa informe tributario con los cuadros informativos	20	
18	x							Remite informe con los resultados de la auditoría al cliente	15	
Tiempos totales									1765	
Composición de Actividades			Método Actual		%					
			Frecuencia	Tiempo en minutos						
VAC	Valor agregado Cliente		2	60	3,40%					
VAE	Valor agregado Empresa		10	795	45,04%					
P	Preparación		1	10	0,57%					
E	Espera		1	5	0,28%					
M	Movimiento		1	5	0,28%					
I	Inspección		3	890	50,42%					
A	Archivo		0	0	0,00%					
TT	Total		18	1765	100,00%					
VA	Valor agregado		48,44%		-					
SVA	Sin valor agregado		51,56%		-					

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.2.3 Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del proceso de Auditoría Tributaria





Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

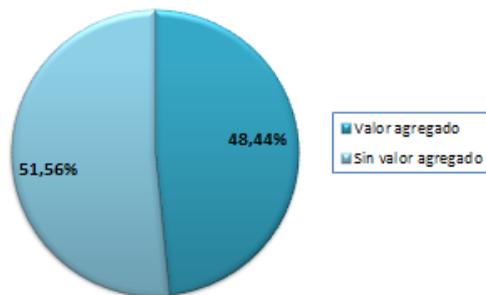
3.6.1.2.4 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso Auditoría Tributaria.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Ejecución del Servicio								Fecha:	
Subproceso: Auditoría Tributaria									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Realiza una investigación del negocio o empresa a auditar	60
2		x						Evalúa riesgo tributario asociado al tipo de empresa a auditar	350
3		x						Define alcance de la auditoría	10
4		x						Elabora Plan de Auditoría asignando responsables para su ejecución	90
5	x							Visita instalaciones del cliente	45
6			x					Solicita al cliente información requerida para la Auditoría	10
7		x						Recepta todo los Documentos requeridos por el Auditor	4
8		x						Elabora y envía Programa de Trabajo para la Auditoría	45
9		x						Realiza y envía reporte semanal de actividades	35
10		x						Verifica Programa de Trabajo y reporte para control de actividades	15
11		x						Revisa mayores de las retenciones del IR e IVA buscado diferencias	60
12		x						Analiza y verifica existencia de crédito tributario en la contabilidad Vs lo Declarado.	40
13							x	Coteja documentación física con lo que muestra el sistema .	840
14				x				Solicita al cliente Doc. Faltante	5
15		x						Realiza cruces de los formularios 103 y 104 del mes auditado analizando diferencias	180
16		x						Elabora informe tributario en base a toda la información revisada	360
17					x			Entrega Borrador del informe al Auditor Tributario para la revisión	5
18							x	Revisa informe y emite observaciones de ser el caso	30
19		x						Notifica al auditor responsable las observaciones	5
20		x						Realiza las correcciones Pertinentes	45
21		x						Notifica conformidad del informe	5
22							x	Revisa informe tributario con los cuadros informativos para aprobación	20
23	x							Remite informe con los resultados de la auditoría al cliente	15
Tiempos totales									2274
Composición de Actividades				Método Mejorado				%	
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			2	60			2,64%	
VAE	Valor agregado Empresa			15	1304			57,34%	
P	Preparación			1	10			0,44%	
E	Espera			1	5			0,22%	
M	Movimiento			1	5			0,22%	
I	Inspección			3	890			39,14%	
A	Archivo			0	0			0,00%	
TT	Total			23	2274			100,00%	
VA	Valor agregado			59,98%				-	
SVA	Sin valor agregado			40,02%				-	

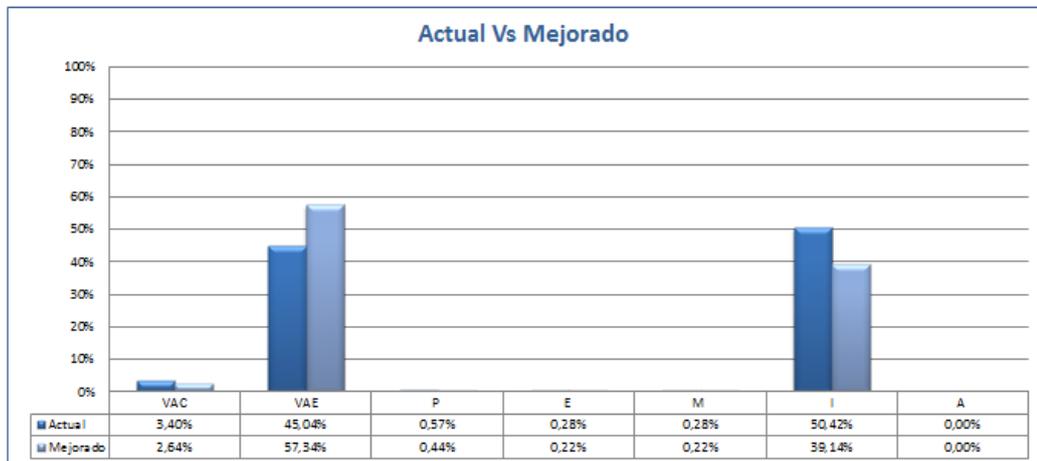
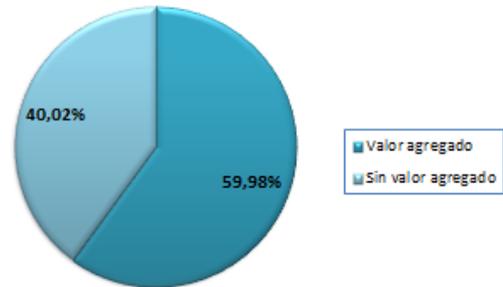
Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.2.5 Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Auditoría Tributaria actual vs Mejorado

Analisisde valor agregado Actual



Analisisde valor agregado Mejorado



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

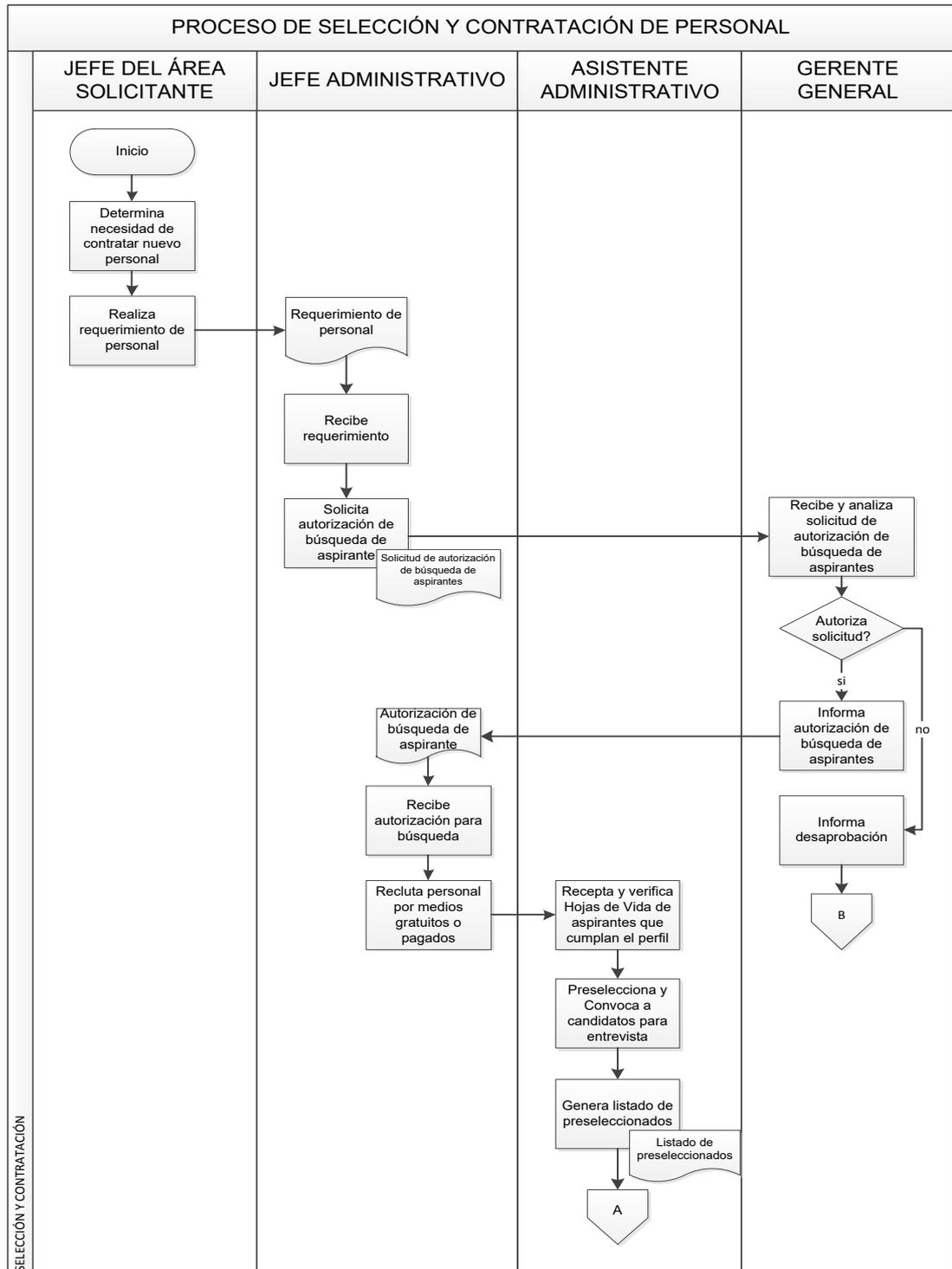
3.6.1.2.6 Descripción de los indicadores del proceso de Auditoría Tributaria

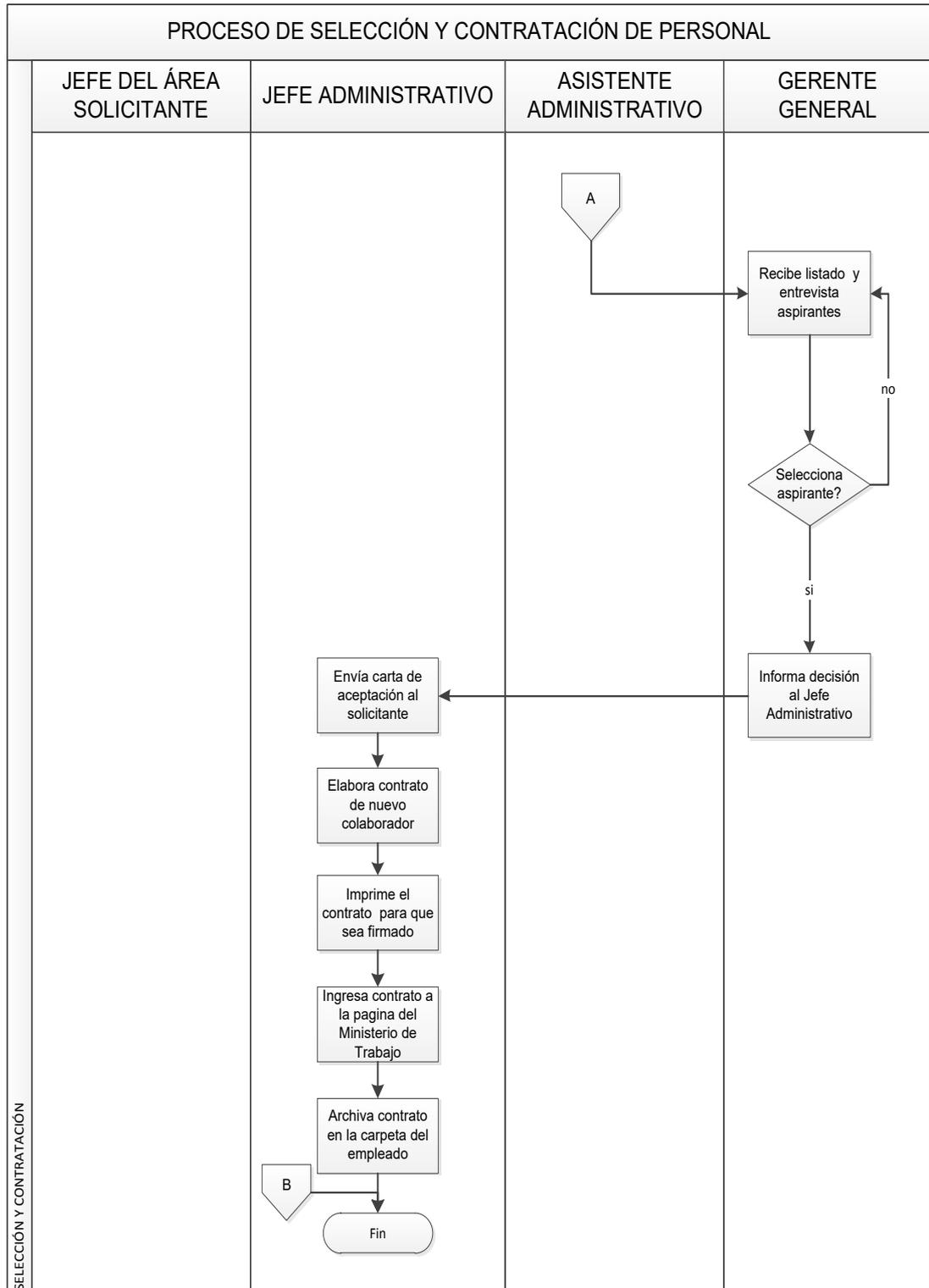
No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de informes sin errores	Eficacia	Mide la cantidad de informes entregados sin observaciones	$(\# \text{ de informes sin observaciones} / \text{Total de informes entregados}) * 100$	%	Auditor Tributario	Reporte de Informes	Semestral
2	Tasa de Entregas a tiempo	Eficiencia	Muestra el grado de informes q han sido entregados a tiempo	$(\# \text{ de informes entregados a tiempo} / \text{Total de informes entregados})$	%	Auditor Tributario	Reporte de Informes	Semestral

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.3 Proceso de Selección y Contratación de Personal.

3.6.1.3.1 Diagrama de flujo de la situación “actual” del proceso de Selección y Contratación de Personal.





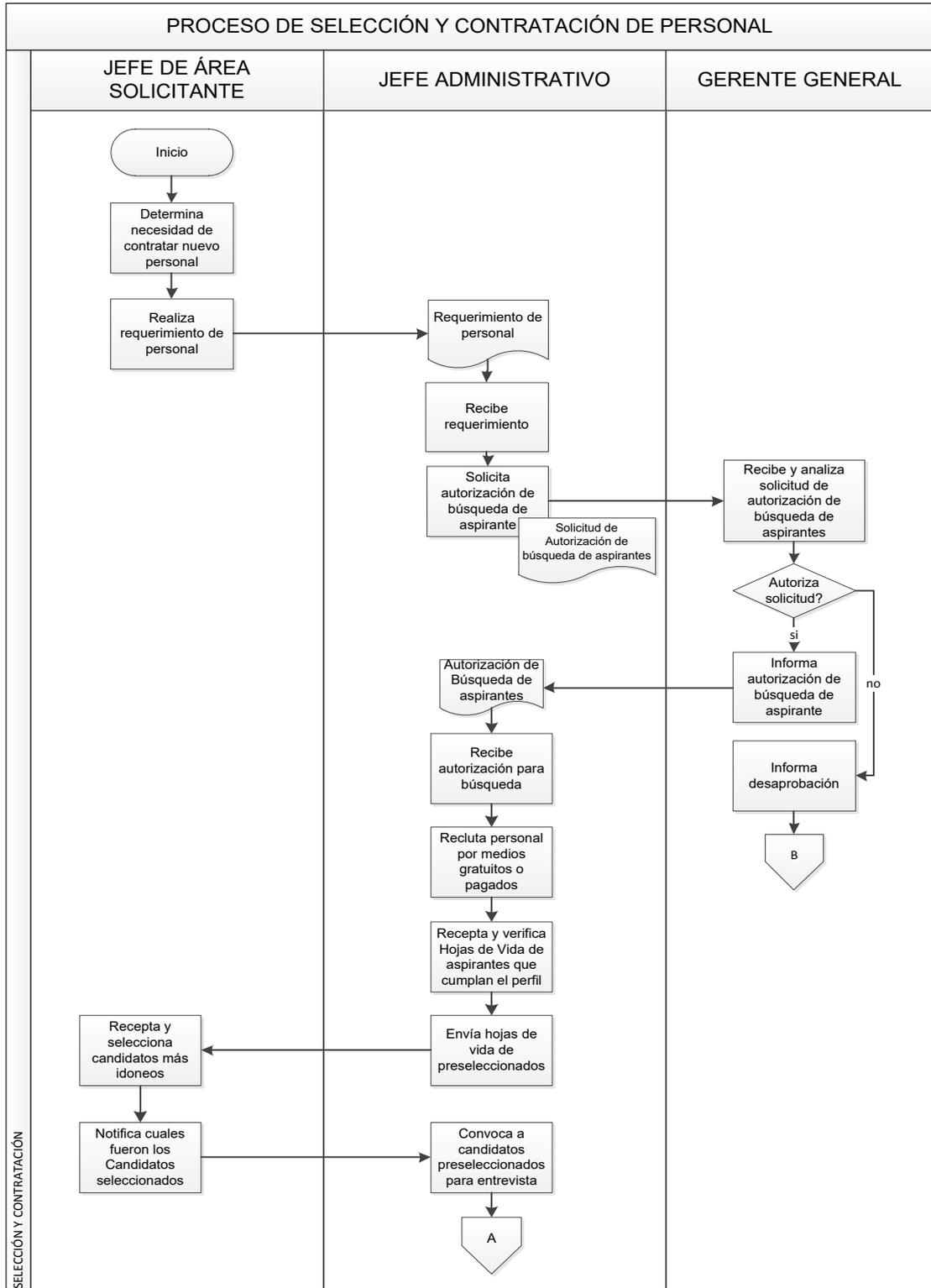
Fuente: D&R Consultores S.A.
 Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

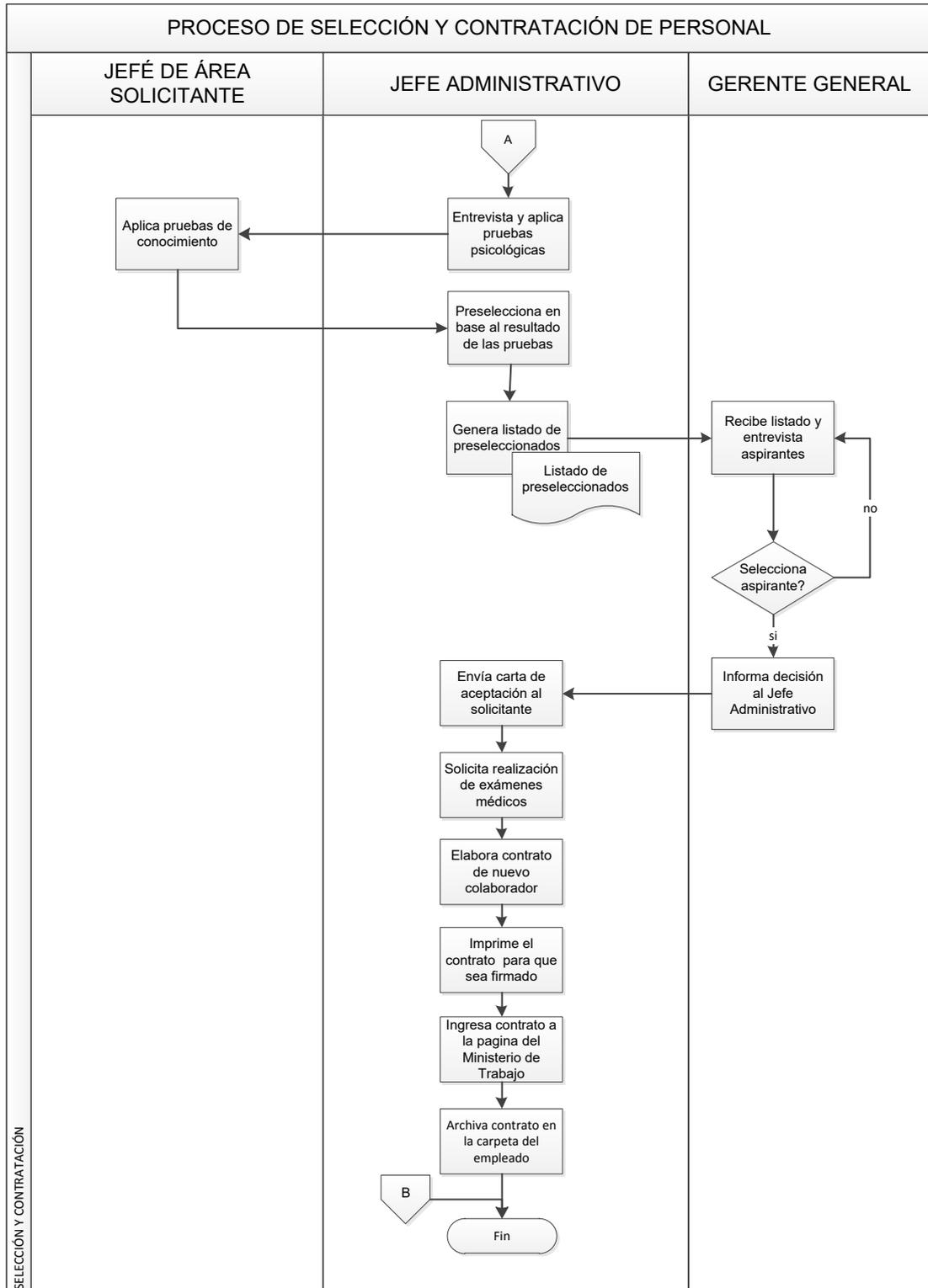
3.6.1.3.2 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Selección y Contratación de Personal.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Recursos Humanos					Fecha:					
Subproceso: Selección y Contratación de Personal										
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)			ACTIVIDAD					TIEMPO EFECTIVO (minutos)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x							Determina necesidad de contratar nuevo personal	30
2			x						realiza requerimiento del personal	15
3			x						Recibe requerimiento	3
4			x						Solicita autorización de búsqueda de aspirantes	5
5		x							Recibe y analiza solicitud de autorización de búsqueda de aspirantes	30
6				x					Informa desaprobación	5
7				x					Informa autorización de búsqueda de aspirantes	5
8		x							Recibe autorización para búsqueda	5
9		x							Recluta personal por medios gratuitos o pagados	30
10		x							Recepta y verifica hojas de vida de aspirantes que cumplan con el perfil	10
11		x							Preselecciona y convoca candidatos para entrevista	40
12			x						Genera listado de preseleccionados	10
13		x							Recibe listado y entrevista aspirantes	45
14				x					Informa decisión a jefe administrativo	7
15	x								Envía carta de aceptación al solicitante	3
16			x						Elabora contrato del nuevo colaborador	45
17			x						Imprime contrato para que sea firmado	2
18		x							Ingresa contrato a la pagina web del Ministerio de Trabajo	5
19								x	Archiva contratos en la carpeta del empleado	3
Tiempos totales										298
Composición de Actividades					Método Actual		%			
					Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente				1	3	1,01%			
VAE	Valor agregado Empresa				8	195	65,44%			
P	Preparación				6	80	26,85%			
E	Espera				3	17	5,70%			
M	Movimiento				0	0	0,00%			
I	Inspección				0	0	0,00%			
A	Archivo				1	3	1,01%			
TT	Total				19	298	100,00%			
VA	Valor agregado				66,44%		-			
SVA	Sin valor agregado				33,56%		-			

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.3.3 Diagrama de flujo de la situación “mejorada” del Proceso de Selección y Contratación de Personal.





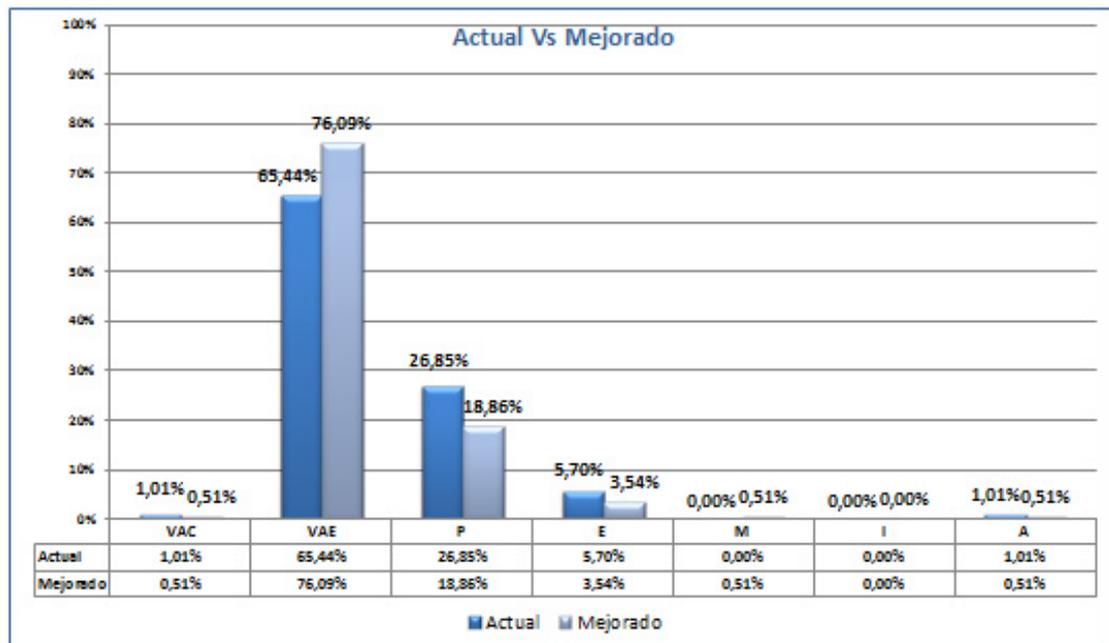
Fuente: D&R Consultores S.A.
 Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.3.4 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Selección y Contratación de Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Recursos Humanos Subproceso: Selección y Contratación de Personal								Fecha:	
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Determina necesidad de contratar nuevo personal	30
2			x					Realiza requerimiento de personal	15
3			x					Recibe requerimiento	3
4			x					Solicita autorización de búsqueda de aspirantes	5
5		x						Recibe y analiza solicitud de búsqueda de aspirantes	30
6				x				Informa desaprobación	5
7				x				Informa autorización de búsqueda de aspirantes	5
8		x						Recibe autorización para búsqueda de aspirantes	5
9		x						Recluta personal por medios gratuitos o pagados	30
10		x						Recepta y verifica hojas de vida de aspirantes que cumplan el perfil	60
11					x			Envía hojas de vida de preseleccionados	3
12		x						Recepta y selecciona candidatos mas idóneos	120
13				x				Notifica cuales fueron los candidatos seleccionados	4
14			x					convoca candidatos preseleccionados para entrevistas	32
15		x						Entrevista y aplica pruebas psicológicas	45
16		x						Aplica pruebas de conocimientos	60
17		x						Preselecciona en base a los resultados de las pruebas	20
18			x					Genera listado de preseleccionados	10
19		x						Recibe listado y Entrevista aspirantes	45
20				x				informa decisión al jefe administrativo	7
21	x							Envía carta de aceptación al solicitante	3
22		x						Solicita realización de exámenes médicos	2
23			x					Elabora contrato del nuevo colaborador	45
24			x					imprime contrato para que sea firmado	2
25		x						Ingresa contrato a la pagina web del Ministerio de Trabajo	5
26							x	Archiva contrato en la carpeta del empleado	3
Tiempos totales									594
Composición de Actividades				Método Mejorado		%			
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			1	3	0,51%			
VAE	Valor agregado Empresa			12	452	76,09%			
P	Preparación			7	112	18,86%			
E	Espera			4	21	3,54%			
M	Movimiento			1	3	0,51%			
I	Inspección			0	0	0,00%			
A	Archivo			1	3	0,51%			
TT	Total			26	594	100,00%			
VA	Valor agregado			76,60%		-			
SVA	Sin valor agregado			23,40%		-			

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.3.5 Gráficos comparativos del análisis de valor agregado del proceso de Selección y Contratación de Personal actual vs Mejorado.



Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.1.3.6 Descripción de los indicadores de los proceso de Selección y Contratación de Personal.

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de aspirantes seleccionados	Resultado	Determina el porcentaje de aspirantes que fueron seleccionadas	$(\# \text{ de aspirantes seleccionadas} / \text{total de aspirantes entrevistados}) * 100$	%	Jefe Administrativo	Listado de preseleccionados	Semestral
2	Estándar de Tiempo para Contratar Personal	Eficiencia	Mide el tiempo que tarda el proceso de selección y contratación	$(\# \text{ de días consumidos en el proceso} / \# \text{ días estándar para el proceso}) * 100$	%	Jefe Administrativo	Aviso de Entrada IESS	Semestral

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2 Análisis de Procesos No Críticos

3.6.2.1 Ventas del Servicio

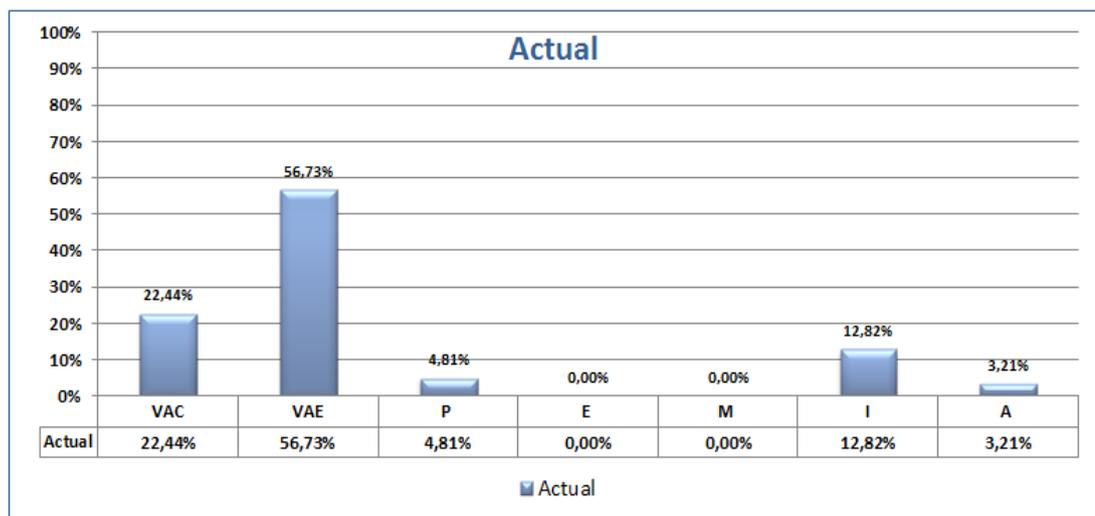
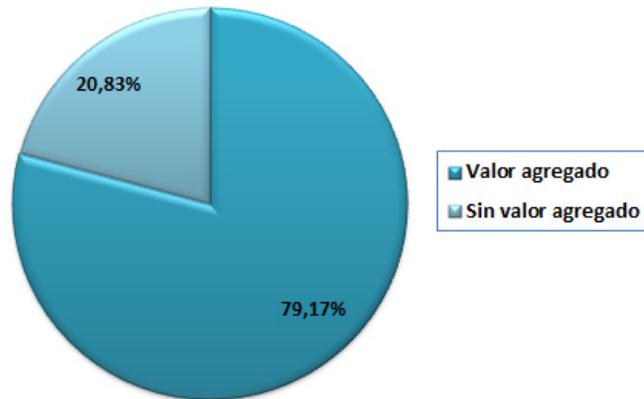
3.6.2.1.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso ventas del servicio.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión de ventas							Fecha:		
Subproceso: Venta del Servicio									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD		
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Realiza una Investigación de mercado buscando clientes	90
2	x							Promociona y ofrece los servicios	60
3		x						Realiza Negociación	20
4		x						Aplica tarifas según el servicio prestado	5
5	x							Coordina con el cliente fecha de inicio del servicio	10
6			x					Elabora reporte de clientes	15
7							x	Almacena información de clientes nuevos en base de Datos	10
8		x						Gestiona documentación legal	60
9						x		Envía contrato por mensajería	40
10		x						Recepta contrato firmado	2
Tiempos totales									312
Composición de Actividades					Método Actual			%	
		Frecuencia	Tiempo en minutos						
VAC	Valor agregado Cliente	2	70				22,44%		
VAE	Valor agregado Empresa	5	177				56,73%		
P	Preparación	1	15				4,81%		
E	Espera	0	0				0,00%		
M	Movimiento	0	0				0,00%		
I	Inspección	1	40				12,82%		
A	Archivo	1	10				3,21%		
TT	Total	10	312				100,00%		
VA	Valor agregado	79,17%				-			
SVA	Sin valor agregado	20,83%				-			

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.1.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Gestión de ventas.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.2 Facturación.

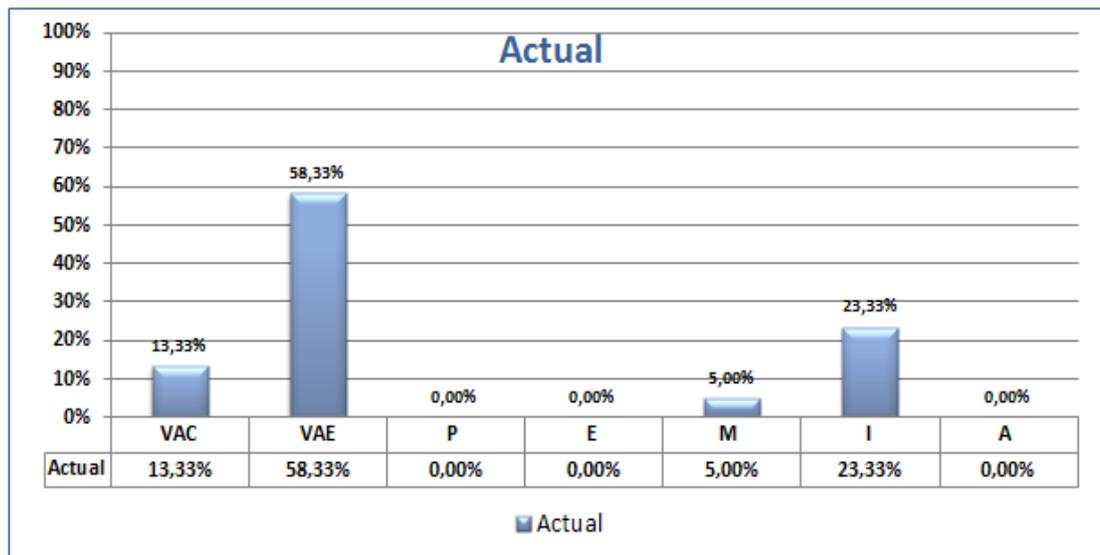
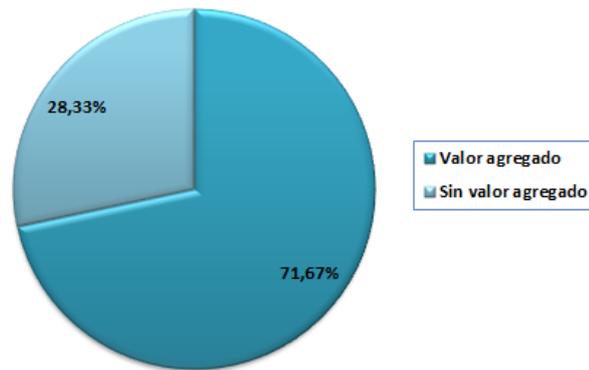
3.6.2.2.1 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Facturación.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
Proceso: Facturación							Fecha:				
Subproceso: Facturación											
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)								ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Nº	VAC	VAE	P	E	M	I	A				
1		x						Recepta contratos Firmados del asesor legal		2	
2							x	Verifica que los valores a facturar estén correctos		5	
3							x	Verifica las condiciones de pago estipuladas en el contrato		5	
4		x						Emite Factura correspondiente al servicio contratado		11	
5						x		Envía facturas a revisión		3	
6							x	Valida que lo facturado sea lo estipulado en el contrato y calculo del IVA		4	
7		x						Solicita correcciones pertinentes		5	
8		x						Anula facturas y realiza correcciones necesarias		15	
9		x						Da visto bueno aprobando la factura		2	
10	x							Coordina envío de factura al cliente		8	
Tiempos totales										60	
Composición de Actividades				Método Actual			%				
				Frecuencia	Tiempo en minutos						
VAC	Valor agregado Cliente			1	8		13,33%				
VAE	Valor agregado Empresa			5	35		58,33%				
P	Preparación			0	0		0,00%				
E	Espera			0	0		0,00%				
M	Movimiento			1	3		5,00%				
I	Inspección			3	14		23,33%				
A	Archivo			0	0		0,00%				
TT	Total			10	60		100,00%				
VA	Valor agregado			71,67%			-				
SVA	Sin valor agregado			28,33%			-				

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Facturación.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.3 Servicio de Capacitación.

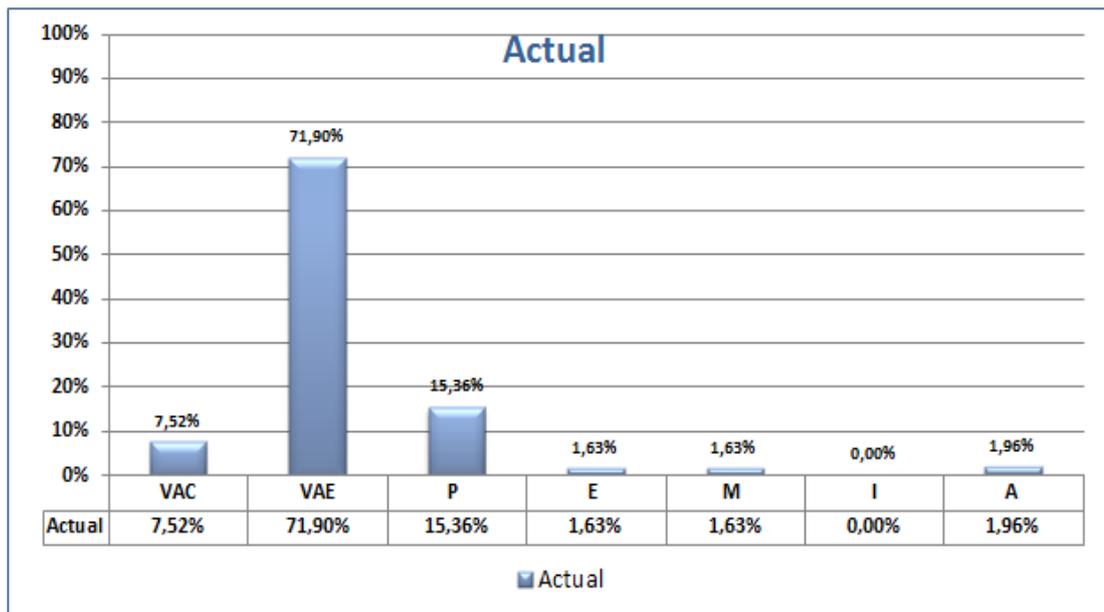
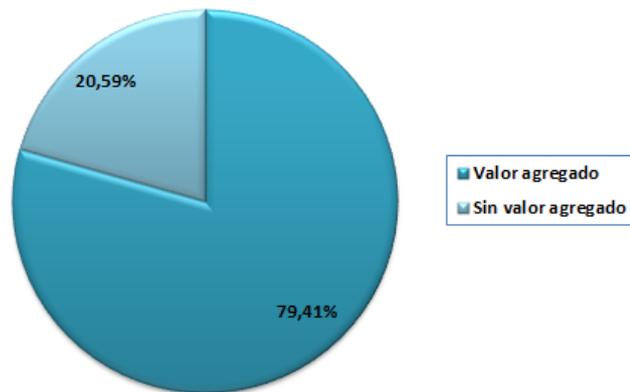
3.6.2.3.1 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Servicio de Capacitación.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Proceso: Ejecución del servicio						Fecha:			
Subproceso: Capacitación									
N°	VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Confirma lugar y fecha en que se dictara la capacitación	15
2			x					llena formato de registro de capacitación	5
3		x						Elabora certificado de asistencia	15
4					x			Envía nomina de asistentes y certificados	5
5				x				Recibe nomina de asistentes y certificados	5
6			x					Prepara temas de capacitación	42
7		x						Ejecuta servicio de capacitación	180
8		x						Solicita a los asistentes la evaluación del servicio brindado	15
9		x						solicita firma de los asistentes	5
10	x							Entrega certificado a los asistentes	8
11		x						Entrega lista firmada	5
12							x	Recibe y archiva lista de asistentes	6
Tiempos totales									306
Composición de Actividades				Método Actual				%	
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			2	23			7,52%	
VAE	Valor agregado Empresa			5	220			71,90%	
P	Preparación			2	47			15,36%	
E	Espera			1	5			1,63%	
M	Movimiento			1	5			1,63%	
I	Inspección			0	0			0,00%	
A	Archivo			1	6			1,96%	
TT	Total			12	306			100,00%	
VA	Valor agregado			79,41%				-	
SVA	Sin valor agregado			20,59%				-	

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.4 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Servicio de Capacitación.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.5 Gestión de Cobranza.

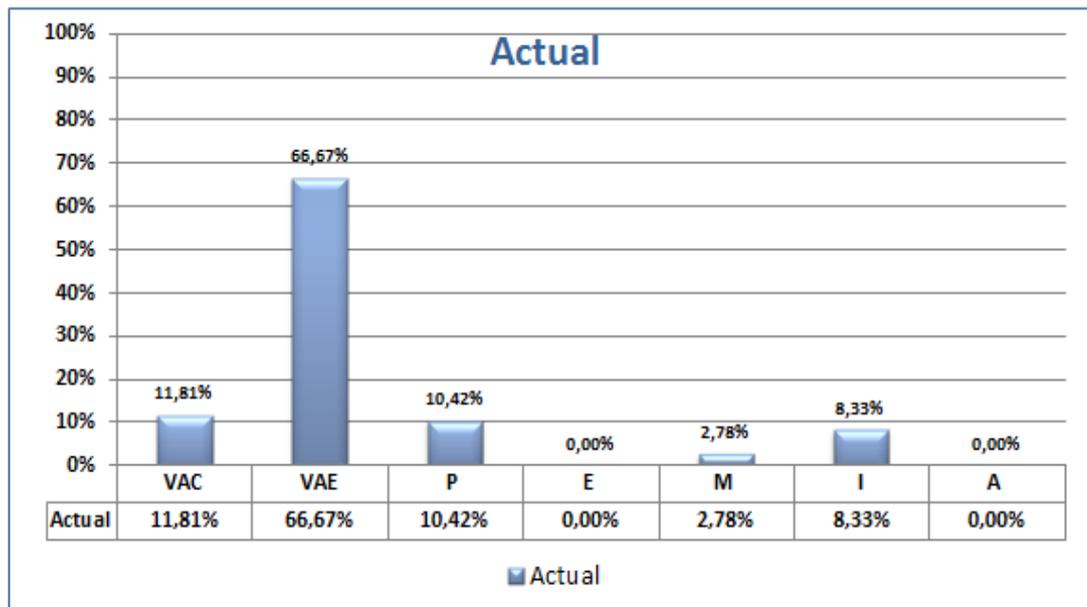
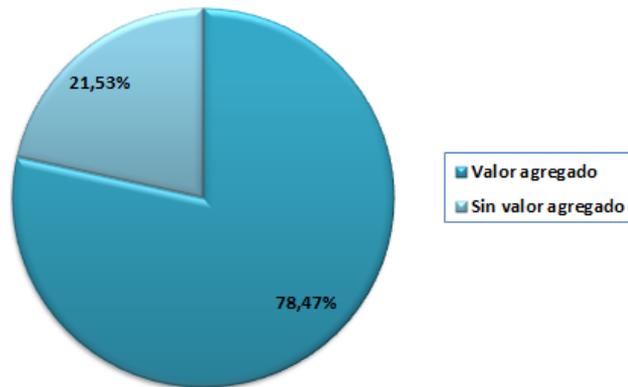
3.6.2.5.1 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso Gestión de Cobranza.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Proceso: Gestión de Cobranza						Fecha:			
Subproceso: Cobranzas									
N°	VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1						x		Verifica carpeta de clientes con valores vencidos	12
2			x					Gestiona documentación de cobranzas	15
3	x							Contacta y notifica al cliente	7
4	x							coordina el pago en otra fecha	5
5	x							Coordina con el cliente el retiro del cheque	5
6		x						solicita retiro del cheque	3
7		x						Realiza retiro del cheque	30
8					x			Entrega cheque a contabilidad	4
9		x						Recibe cheques de clientes	5
10		x						Concilia la cuenta	26
11		x						Solicita deposito	2
12		x						Realiza deposito	30
Tiempos totales									144
Composición de Actividades				Método Actual		%			
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			3	17	11,81%			
VAE	Valor agregado Empresa			6	96	66,67%			
P	Preparación			1	15	10,42%			
E	Espera			0	0	0,00%			
M	Movimiento			1	4	2,78%			
I	Inspección			1	12	8,33%			
A	Archivo			0	0	0,00%			
TT	Total			12	144	100,00%			
VA	Valor agregado			78,47%		-			
SVA	Sin valor agregado			21,53%		-			

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.5.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Gestión de Cobranza.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.6 Seguimiento y atención al cliente.

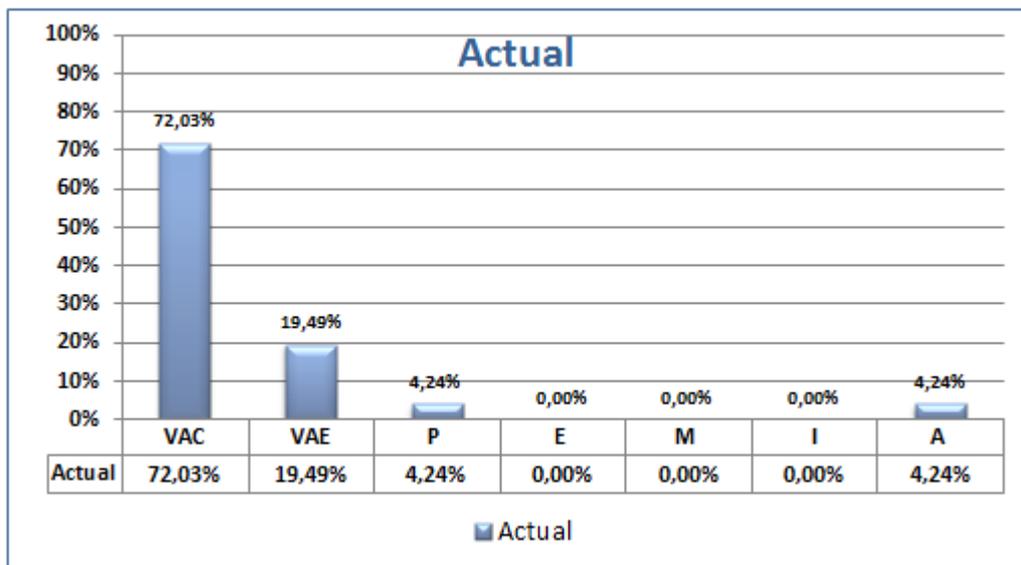
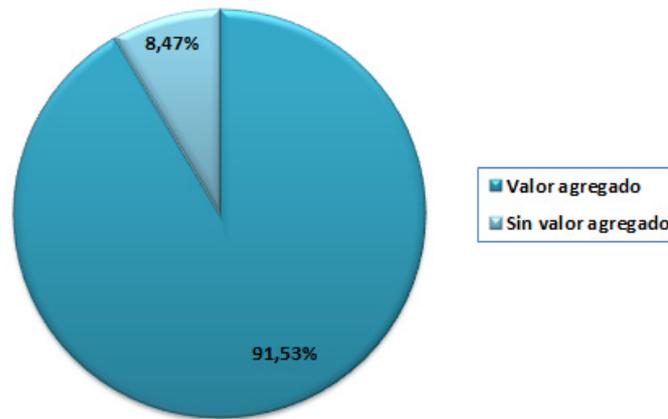
3.6.2.6.1 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Seguimiento y atención al cliente.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Post Venta							Fecha:		
Subproceso: Seguimiento y atención al Cliente									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO (minutos)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Recepta reclamo del cliente	15
2			x					Registra información del reclamo	5
3		x						Redirige reclamos al área correspondiente	5
4	x							Gestiona reclamo del cliente	15
5	x							Busca solución al reclamo	30
6	x							Toma acción correctiva	10
7	x							Informa solución al cliente	15
8		x						Recepta sugerencias y solicita evaluación del servicio	10
9		x						lleva registro de los reclamos al formato correspondiente	8
10							x	Archiva información	5
Tiempos totales									118
Composición de Actividades					Método Actual		%		
					Frecuencia	Tiempo en minutos			
VAC	Valor agregado Cliente				5	85	72,03%		
VAE	Valor agregado Empresa				3	23	19,49%		
P	Preparación				1	5	4,24%		
E	Espera				0	0	0,00%		
M	Movimiento				0	0	0,00%		
I	Inspección				0	0	0,00%		
A	Archivo				1	5	4,24%		
TT	Total				10	118	100,00%		
VA	Valor agregado				91,53%		-		
SVA	Sin valor agregado				8,47%		-		

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.6.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Seguimiento y atención al cliente.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.7 Gestión Financiera – Elaboración de Estados Financieros Mensuales

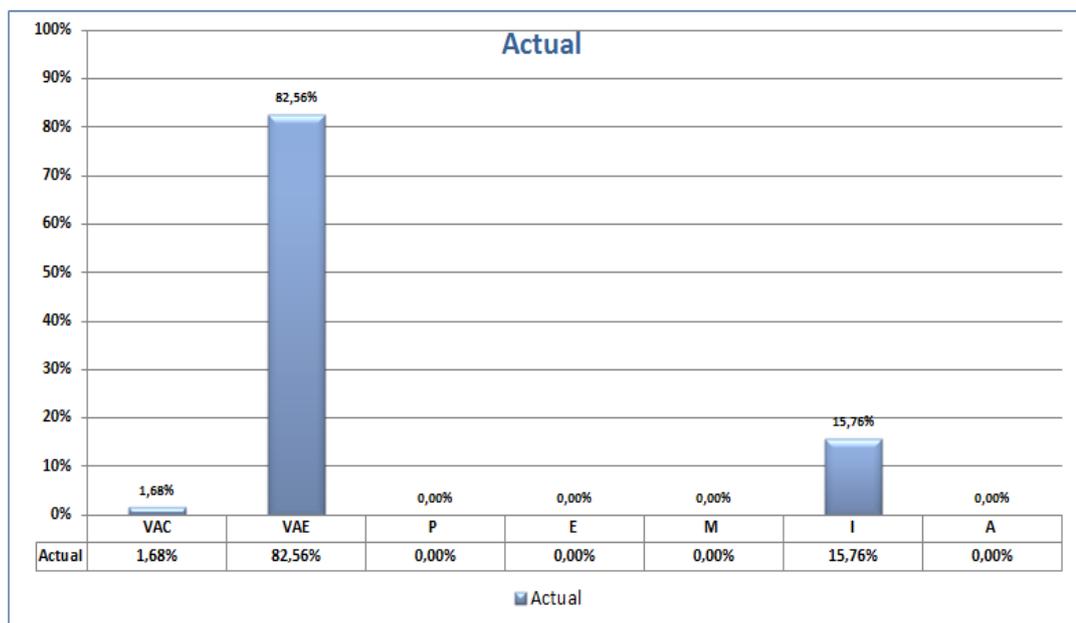
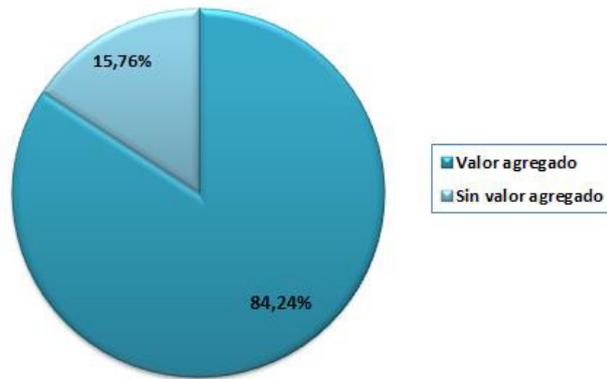
3.6.2.7.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de elaboración de Estados financieros mensuales.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión Financiera							Fecha:		
Subproceso: Elaboración de Estados Financieros									
	VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Nº	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Contabiliza transacciones diarias	130
2		x						Registra los asientos contables en el formato respectivo	45
3		x						Elabora reporte de cierre del mes	43
4		x						Contabiliza rol, provisiones y conciliación bancaria	65
5		x						Realiza cuadratura de impuestos con el ATS interno	45
6						x		Realiza revisión de las cuentas de balance	55
7		x						Realiza ajuste de las cuentas de balance y resultados	35
8		X						Elabora e imprime dos Juegos de estados financieros	25
9	x							Entrega Estados Financieros / Anexos del Balance	5
10	x							Recibe juego de Estados financieros	3
11						X		Revisa y analiza Estados Financieros	20
12		X						Notifica a Contabilidad cualquier observación	5
Tiempos totales									476
Composición de Actividades							Método Actual		%
							Frecuencia	Tiempo en minutos	
VAC	Valor agregado Cliente						2	8	1,68%
VAE	Valor agregado Empresa						8	393	82,56%
P	Preparación						0	0	0,00%
E	Espera						0	0	0,00%
M	Movimiento						0	0	0,00%
I	Inspección						2	75	15,76%
A	Archivo						0	0	0,00%
TT	Total						12	476	100%
VA	Valor agregado						84,24%		-
SVA	Sin valor agregado						15,76%		-

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.7.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Elaboración de Estados financieros mensuales.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.8 Gestión Financiera – Elaboración de Estados Financieros Anuales

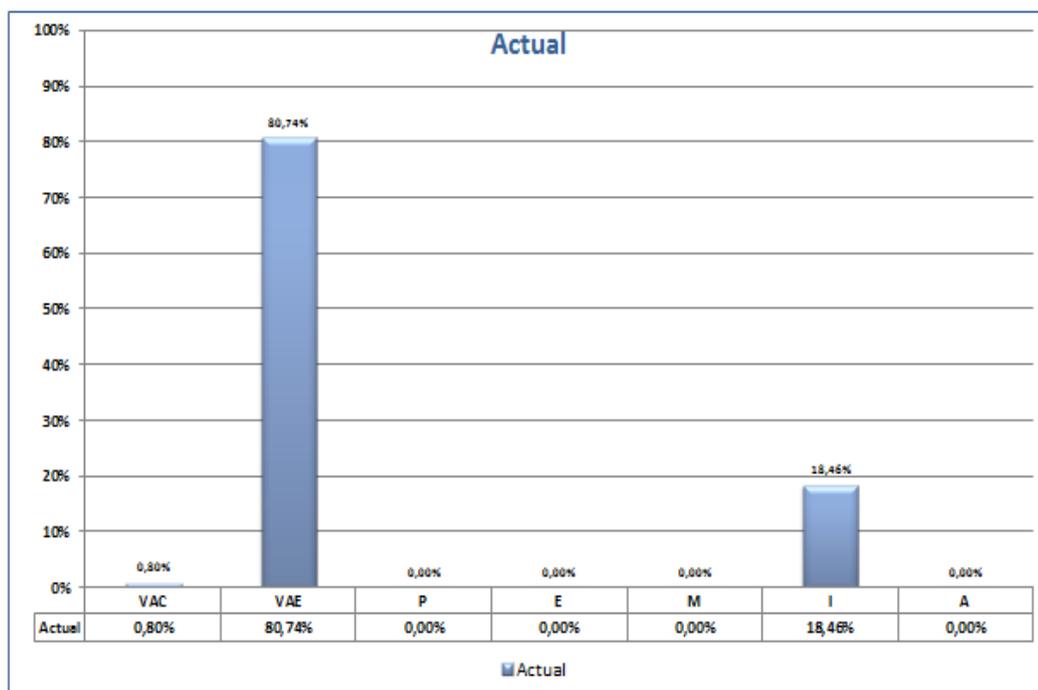
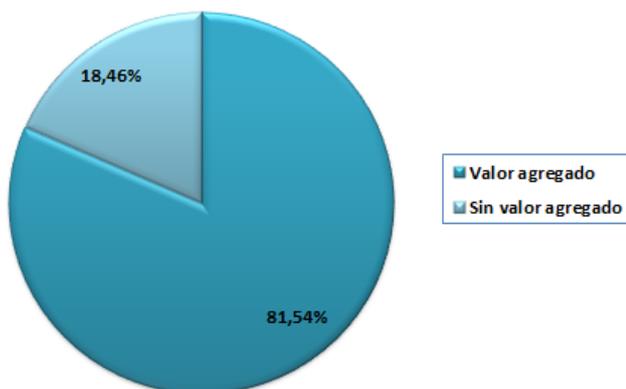
3.6.2.8.1 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de elaboración de Estados financieros anuales.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
	Proceso: Gestión Financiera						Fecha:		
	Subproceso: Elab. Estados financieros anuales								
	VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)						
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
1		x						Contabiliza transacciones diarias	130
2		x						Registra los asientos contables en el formato respectivo	45
3		x						Contabiliza y ajusta al mes de diciembre	45
4		x						Elabora anexos anuales	60
5		x						Realiza revisión de las cuentas de balance	90
6						x		Realiza ajustes de las cuentas de balance y resultados	55
7		x						Contabiliza asientos de cierre de año	33
8		X						Elabora e imprime dos juegos de estados financieros	25
9	x							Entrega Estados Financieros / Anexos del Balance para revisión	3
10	x							Recibe juego de Estados financieros	2
11						x		Revisa y analiza los estados financieros	60
12		x						Notifica a contabilidad cualquier observación	5
13		x						Entrega requerimientos tributarios al SRI	10
14		x						Elabora estado de evolución del Patrimonio y estado de Flujo de efectivo	45
15		x						Sube estados Financieros a la pagina de la súper de compañías	15
Tiempos totales									623
Composición de Actividades				Método Actual				%	
				Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente			2	5			0,80%	
VAE	Valor agregado Empresa			11	503			80,74%	
P	Preparación			0	0			0,00%	
E	Espera			0	0			0,00%	
M	Movimiento			0	0			0,00%	
I	Inspección			2	115			18,46%	
A	Archivo			0	0			0,00%	
TT	Total			15	623			100,00%	
VA	Valor agregado			81,54%				-	
SVA	Sin valor agregado			18,46%				-	

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.8.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Elaboración de Estados financieros anuales.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.9 Pago de Nómina.

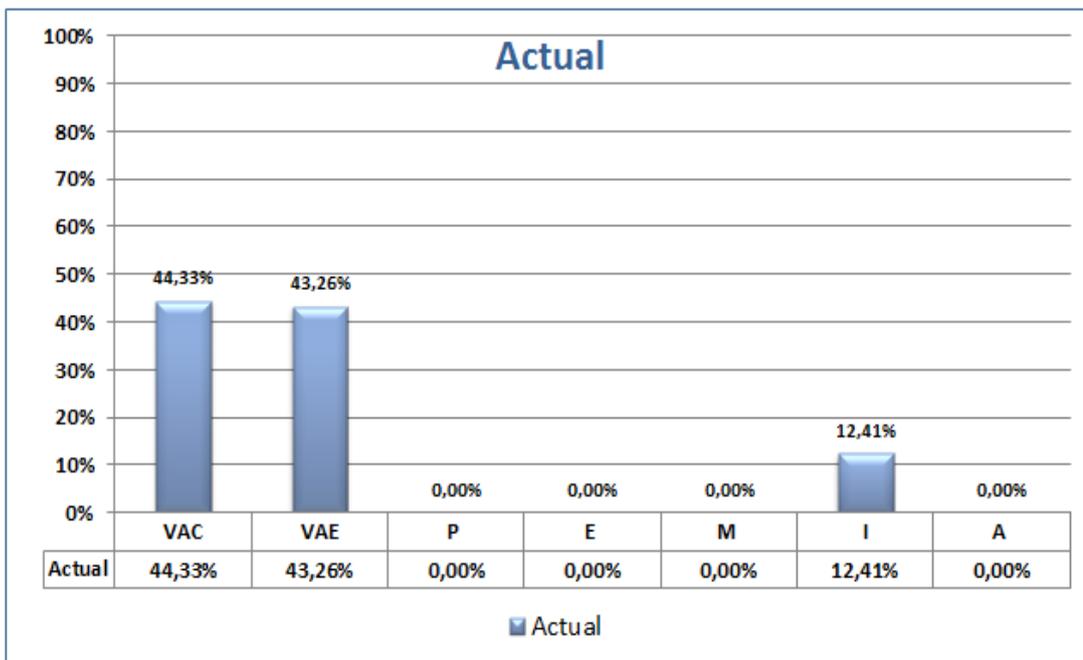
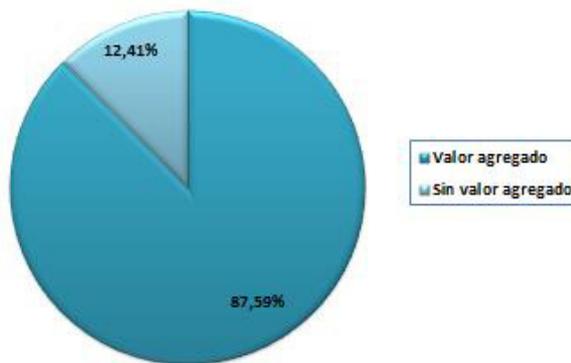
3.6.2.9.1 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Pago de Nómina.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Proceso: Recursos Humanos							Fecha:			
Subproceso: Pago de Nomina										
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)			ACTIVIDAD					
N°	VAC	VAE	P	E						M
1	x								Genera reportes de horas trabajadas	30
2		x							Realiza corte y calculo de horas extras al personal	90
3		x							Emite y envía planillas del IESS y reporte de solicitud de acumulación de Fondos de Reserva	15
4		x							Recibe planillas del IESS y reporte de solicitud de acumulación	2
5	x								Realiza control de fechas de ingreso del personal para cálculos de fondos de reserva	10
6	x								Genera roles de personal	45
7							x		Revisa y aprueba roles	35
8	x								Revisa y aprueba pago a empleados	15
9	x								Genera cheques para el pago a empleados o depósito bancario	10
10		x							Registra el pago a empleados	15
11	x								Gestiona el pago por cuenta bancaria o efectivo	15
Tiempos totales										282
Composición de Actividades					Método Actual			%		
					Frecuencia	Tiempo en minutos				
VAC	Valor agregado Cliente				6	125		44,33%		
VAE	Valor agregado Empresa				4	122		43,26%		
P	Preparación				0	0		0,00%		
E	Espera				0	0		0,00%		
M	Movimiento				0	0		0,00%		
I	Inspección				1	35		12,41%		
A	Archivo				0	0		0,00%		
TT	Total				11	282		100,00%		
VA	Valor agregado				87,59%			-		
SVA	Sin valor agregado				12,41%			-		

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.9.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Pago de Nómina.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.10 Desvinculación de Personal.

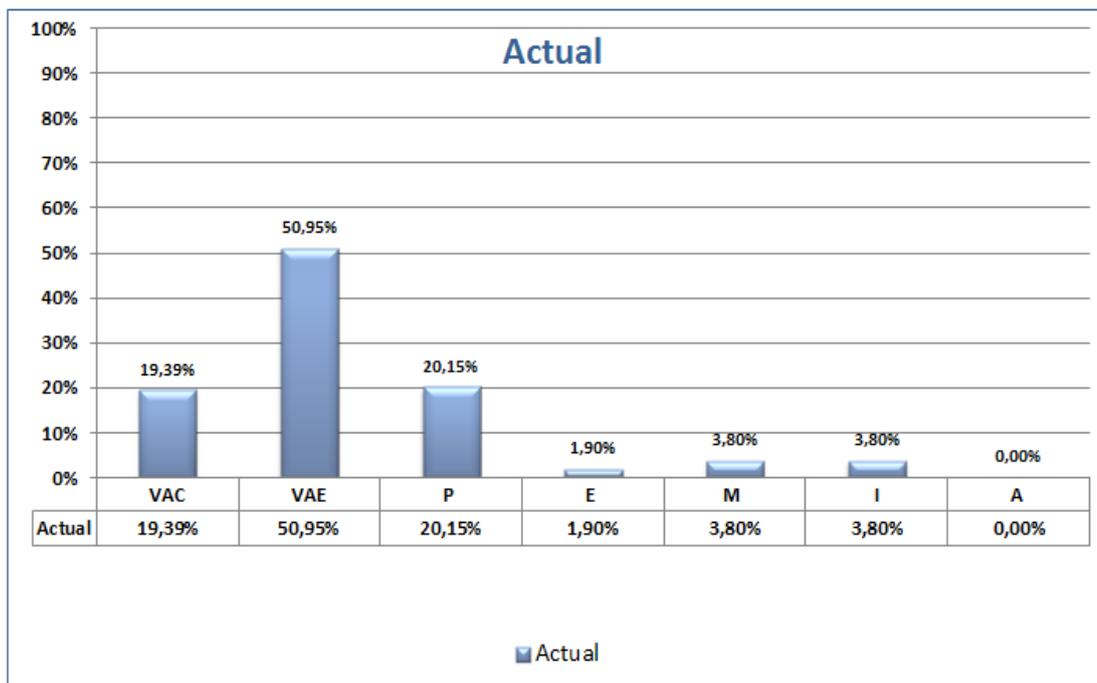
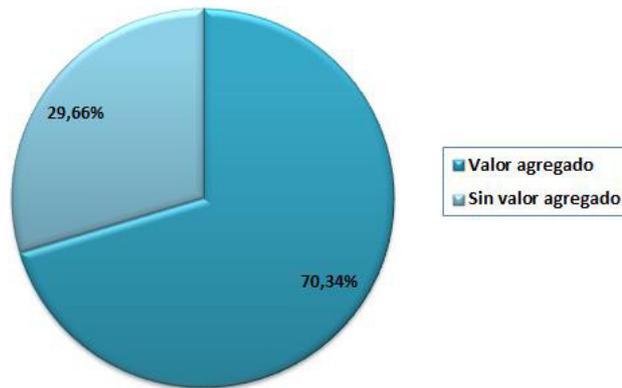
3.6.2.10.1 Análisis de valor Agregado de Valor Agregado de la situación actual del proceso Desvinculación de personal.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									FECHA:	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
Proceso: Recursos Humanos								ACTIVIDAD		
Subproceso: Desvinculación del Personal										
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					x			Envía informe de vigencia de contratos a Gerencia	10	
2			x					Convoca una reunión con gerencia y jefes de área para decidir sobre renovación de contrato	8	
3		x						Gestiona renovación de contrato	25	
4		x						Gestiona Documentación de desahucio	30	
5			x					Informa al Jefe administrativo necesidad de desvincular al empleado según el código de trabajo	5	
6		x						Solicita asesoría legal y aprobación de gerencia	20	
7		x						Gestiona documentación para despido por visto bueno en el	16	
8	x							Cancela cheque por un mes de trabajo y reincorpora al empleado a su puesto	20	
9				x				Notifica a Jefe Administrativo decisión mediante carta de renuncia firmada	5	
10	x							Coordina fecha de salida con su jefe inmediato	9	
11			x					Determina y aprueba necesidad de realizar despido intempestivo	35	
12			x					Notifica decisión de desvinculación y fecha de salida a empleado	5	
13	x							Realiza entrevista de salida	20	
14		x						Genera aviso de salida del IESS	4	
15		x						Calcula liquidación	15	
16						x		Revisa cálculo de liquidación	10	
17		x						Genera acta de finiquito en la pagina del Ministerio de Trabajo	8	
18		x						Aprueba y firma acta	5	
19		x						Emite cheques	6	
20	x							Convoca a ex colaborador para firma de acta y entrega de cheque	2	
21		x						Escanea y sube acta a la pagina de Ministerio de Trabajo para el registro	5	
Tiempos totales									263	
Composición de Actividades				Método Actual		%				
				Frecuencia	Tiempo en minutos					
VAC	Valor agregado Cliente			4	51	19,39%				
VAE	Valor agregado Empresa			10	134	50,95%				
P	Preparación			4	53	20,15%				
E	Espera			1	5	1,90%				
M	Movimiento			1	10	3,80%				
I	Inspección			1	10	3,80%				
A	Archivo			0	0	0,00%				
TT	Total			21	263	100,00%				
VA	Valor agregado			70,34%		-				
SVA	Sin valor agregado			29,66%		-				

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.10.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Desvinculación de Personal.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.

Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.11 Compra de Equipos y Suministros.

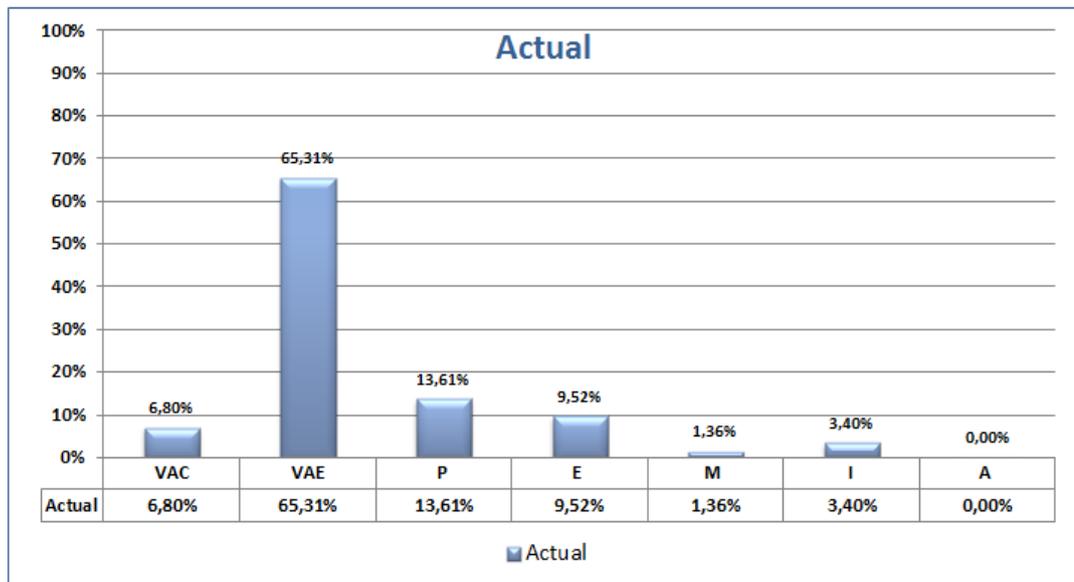
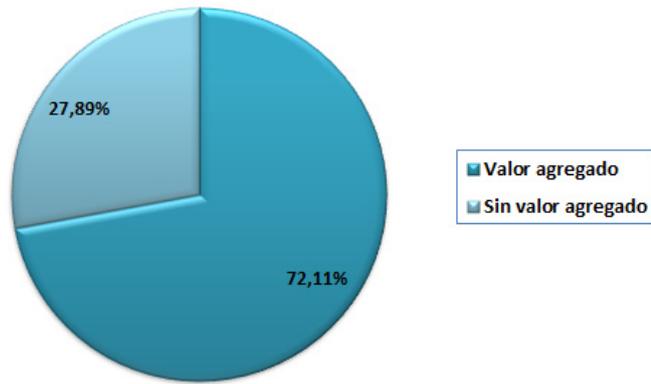
3.6.2.11.1 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Compra de equipos y Suministros.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión de Compras							Fecha:		
Subproceso: Compras de Equipos y Suministros									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)							
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
1			x					Realiza requerimiento de materiales o equipo de oficina	5
2			x					Desembolsa dinero de caja chica	2
3			x					Solicita compra de materiales	5
4		x						compra suministros solicitados	40
5					x			Entrega documentación soporte	2
6			x					Solicita cotización a proveedores	8
7		x						Selecciona proveedor	30
8				x				Solicita fondos requeridos	8
9						x		Revisa solicitud	5
10		x						Informa rechazo de solicitud de compra	3
11				x				Notifica al área respectiva	2
12		x						Genera cheque	7
13				x				Recibe cheque	4
14	x							Solicita pedido al proveedor y cancela	10
15		x						Recepta equipos nuevos con documentos soporte	16
Tiempos totales									147
Composición de Actividades				Método Actual				%	
		Frecuencia	Tiempo en minutos						
VAC	Valor agregado Cliente	1	10				6,80%		
VAE	Valor agregado Empresa	5	96				65,31%		
P	Preparación	4	20				13,61%		
E	Espera	3	14				9,52%		
M	Movimiento	1	2				1,36%		
I	Inspección	1	5				3,40%		
A	Archivo	0	0				0,00%		
TT	Total	15	147				100,00%		
VA	Valor agregado	72,11%							
SVA	Sin valor agregado	27,89%							

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.11.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Compra de Equipos y Suministros.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.12 Mensajería.

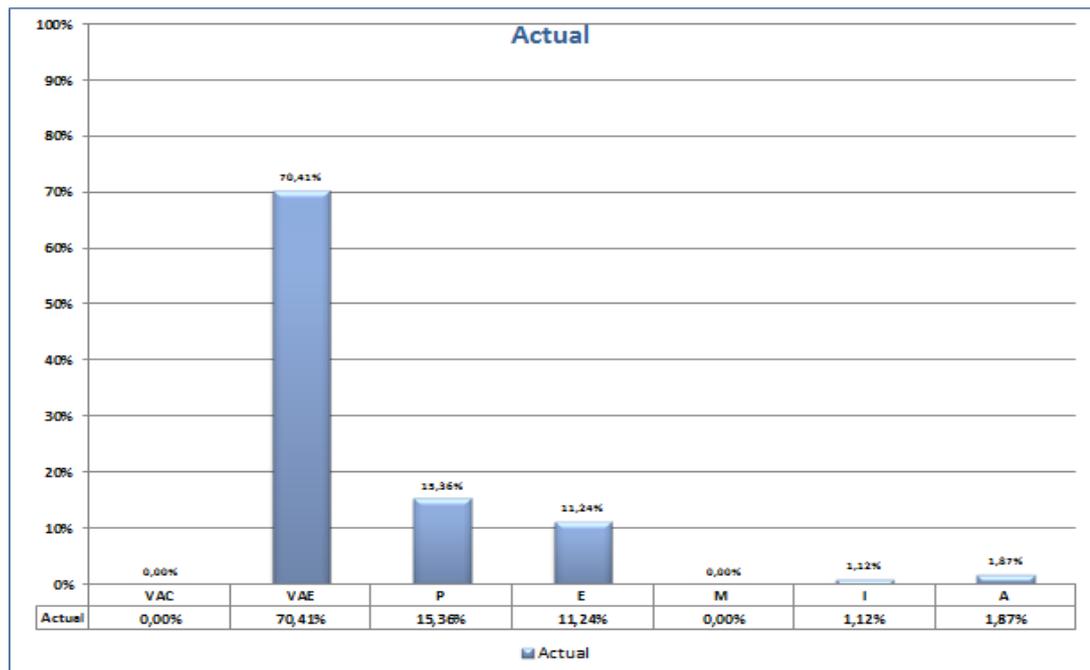
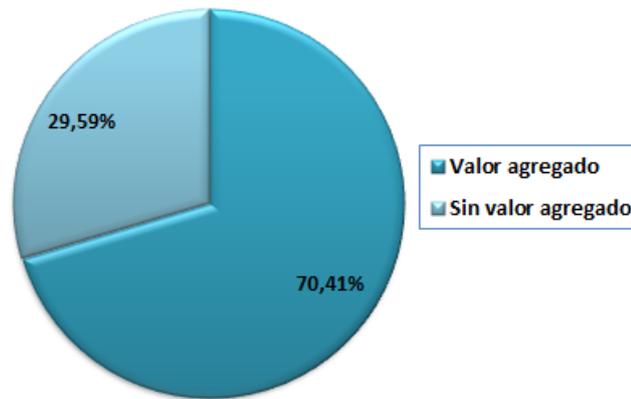
3.6.2.12.1 Análisis de valor Agregado de la situación actual del proceso de Mensajería de Correspondencia.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
	Proceso: Mensajería							Fecha:		
	Subproceso: Mensajería y Correspondencia									
	VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)							
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)	
1		x						Atiende solicitudes de correspondencia del área administrativa	15	
2			x					Prepara documentación para trámites bancarios	6	
3			x					Solicita realización de trámites bancarios (depósitos, planillas del IESS, servicios Básicos etc.)	5	
4		x						Realiza trámite en la entidad bancaria correspondiente.	60	
5						x		Verifica que las cantidades sean correctas	3	
6			x					Prepara y entrega correspondencia	15	
7			x					Recibe correspondencia y organiza ruta de distribución	15	
8		x						Realiza recorrido	90	
9		x						Realiza entrega de correspondencia	15	
10		x						Solicita comprobantes correspondientes.	5	
11				X				Retorna a la empresa	30	
12		X						Entrega comprobantes firmados y sellados	3	
13							X	Archiva Documentación	5	
Tiempos totales									267	
Composición de Actividades				Método Actual				%		
		Frecuencia	Tiempo en minutos							
VAC	Valor agregado Cliente	0	0				0,00%			
VAE	Valor agregado Empresa	6	188				70,41%			
P	Preparación	4	41				15,36%			
E	Espera	1	30				11,24%			
M	Movimiento	0	0				0,00%			
I	Inspección	1	3				1,12%			
A	Archivo	1	5				1,87%			
TT	Total	13	267				100,00%			
VA	Valor agregado	70,41%				-				
SVA	Sin valor agregado	29,59%				-				

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.6.2.12.2 Gráficas del análisis de valor agregado actual del proceso de Mensajería de Correspondencia.

Análisis de valor agregado Actual



Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica

3.7 Indicadores de Gestión

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de Ventas realizadas por semana	Eficacia	Mide el grado porcentual de ventas realizadas	(Ventas realizadas por semana/Visitas realizadas por semana)*100	%	Gerente	Reporte de Clientes	Semanal
2	Tasa de facturas correctas	Evaluación	Determina el porcentaje de facturas que han sido elaboradas correctamente	(# de fact. Confirmadas/# de Facturas totales)*100	%	Contador	Registro Diario de facturas	Mensual
3	Horas de capacitación por cliente	Resultado	Determina las Horas de capacitación dadas por cliente	(Total de Horas de capacitación/ Número total de Clientes)*100	%	Gerente General	Registro de Capacitaciones	Mensual
4	Satisfacción del Cliente	Calidad	Determina el grado de satisfacción de los clientes	(# de clientes satisfecho/ total de clientes) * 100	%	Asist. Administrativo	Reporte de evaluación	Mensual
5	Tasa de cobros efectuados	Eficacia	Mide el porcentaje sobre cobros efectuados	(# Cobros efectuados/Tot. cartera vencida) * 100	%	Contador	Reporte de cobro	Mensual
6	Horas Extraordinarias	Resultado	Permite establecer el valor por cada Hora extra por empleado	(# de Hrs. Extras/Hrs. Normales)	tiempo	Asistente Administrativo	Reporte de Hrs Trabajadas	Mensual
7	Efectividad en el pago oportuno de la nómina	Efectividad	Mide el cumplimiento frente a la fecha máxima del pago a los trabajadores	(Nominas pagadas a tiempo/total de Nóminas pagadas)*100	%	Asistente Administrativo	Rol de Pagos del Mes	Trimestral

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
8	Atención de reclamos	Eficacia	Mide el grado de reclamos atendidos satisfactoriamente	(# de Reclamos atendidos y solucionados/Total de reclamos) * 100	%	Asist. Administrativo	Reporte de Reclamos	Mensual
9	Tiempo Promedio de Atención a reclamos	Eficiencia	Mide el tiempo en que se atiende un reclamo	(Tiempo real de atención al reclamo/Tiempo estimado para atender reclamo)	Tiempo	Asist. Administrativo	Registro de Reclamos	Mensual
10	Rotación de Trabajadores	Resultado	Determina el porcentaje de rotación y el grado de permanencia de los empleados en la compañía	(Total de Trabajadores retirados/# promedio de trabajadores) * 100	%	Jefe Administrativo	Avisos de Salida, Nomina de Empleados	Mensual
11	Ausentismo laboral	Efectividad	Mide la ausencia del personal en su lugar de trabajo (Faltas, Permisos, Atrasos)	(Total de Faltas por empleado/ Número de días Laborados en el mes)*100	%	Jefe Administrativo	Reporte de Entradas y salidas	Mensual
12	Oportunidad y calidad en la presentación y pago de declaraciones	Eficacia	Muestra la Oportunidad y calidad en la presentación de declaraciones, evitando así las sanciones	(# sanciones por retraso o información incompleta en declaraciones/# de declaraciones presentadas) * 100	%	Contador	Comprobante de Pago	Semestral
13	Compras por Proveedor	Resultado	Indica volumen de compras por proveedor	(Valor de Compras Realizadas/# de Proveedores)	Vol.	Asist. Administrativo	Facturas, lista de proveedores	Mensual
14	Tiempo de entrega de la correspondencia	Eficiencia	Mide el grado de la entrega oportuna de la correspondencia recibida	(No. De documentos entregados máximo en un día/No. De documentos tramitados)*100	%	Asist. Administrativo	Registro de entrega y Recepción de trámites, Llamadas telefónicas	Anual
15	Oportunidad en la entrega de informes financieros y contables	Eficacia	Muestra la Oportunidad y calidad en la presentación de Estados Financieros, evitando así las sanciones	(# sanciones por retraso o información incompleta de los Estados Financieros/# de Informes presentados) * 100	%	Contador	Reporte De la página De la Superintendencia De Cías.	Trimestral

3.8 Diagramas de Causa y Efectos

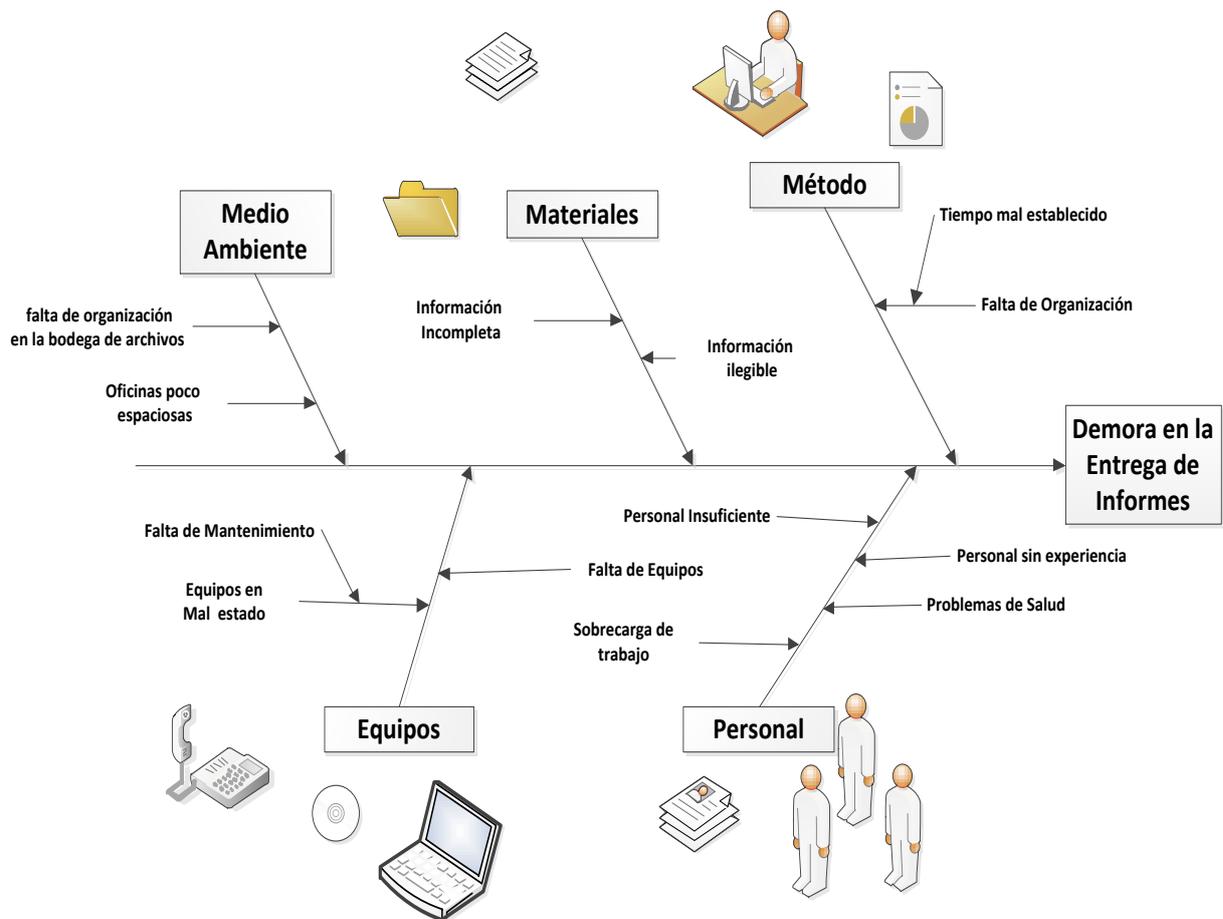
Con la ayuda que nos brindó la alta gerencia y su personal se logró identificar los siguientes problemas:

- Demoras en la entrega de informes.
- Bajo Rendimiento Laboral

Los cuales afectan el flujo normal de actividades en D&R Consultores S.A. como parte de nuestro trabajo hemos realizado el respectivo análisis de Causa y Efecto con el propósito de poder tener claro cuáles son las causas del problema y poder buscar soluciones.

3.8.1 Problema 1: Demora de entrega de Informes de Auditoría

Ilustración 14: Diagrama Ishikawa Problema 1



Fuente: D&R Consultores S.A.
 Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica.

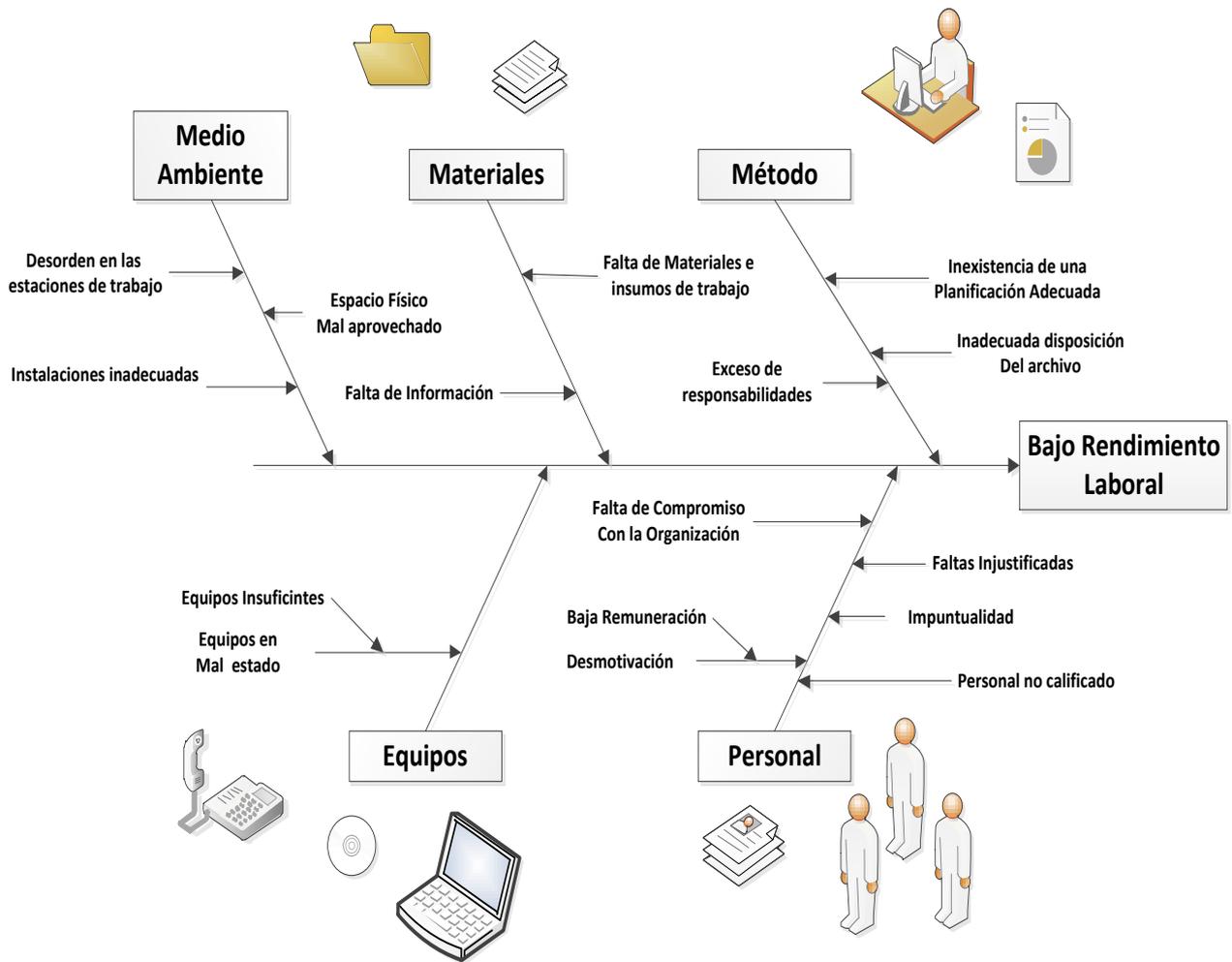
Las demora en la entrega de informes podría evitarse si se tratara de disminuir o eliminar la causas descritas en el diagrama de causa y efecto lo cual hasta ahora no se habían identificado plenamente, gracias al análisis se podrán tomar las acciones correctivas pertinentes las cuales contribuirán a dar un mejor servicio a los clientes.

Una de las causales más importante del problema es la falta de organización y distribución del tiempo para el trabajo, una planificación adecuada es de suma importancia previa al desarrollo de la auditoria, considerar factores que pueden ocasionar los retrasos en la entrega de informes tales como información errónea, equipos en mal estado que podrían causar perdida de la información.

Otra causal muy importante del problema es el recurso humano fundamental para el desarrollo del trabajo, considerar los periodos donde existe mucho más trabajo para la presentación de informes y cumplimiento con los organismos de control, el personal debe estar bien capacitado, en caso del personal nuevo darle la inducción necesaria para evitar así contratiempos o errores dando así seguridad y confianza a todos nuestro clientes.

3.8.2 Problema 2: Bajo Rendimiento Laboral.

Ilustración 15: Diagrama Ishikawa Problema 2



Fuente: D&R Consultores S.A.
 Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica.

El bajo rendimiento laboral detectado en D&R Consultores podría disminuir si se eliminan las causas descritas en el diagrama de “Causa y efecto” lo cual ha ocasionado que la calidad del servicio se vea comprometida, ahora bien, gracias al análisis efectuado se ha podido identificar las causas principales de este problema para poder así tomar las acciones correctivas que contribuyan a elevar el rendimiento laboral

Muchas veces las causales de este problema se dan por la falta de compromiso del empleado con la empresa o la contratación de personal no calificado para el trabajo muchas veces originando faltas e impuntualidad de parte de los colaboradores.

Otra razón del bajo rendimiento es por la falta de equipos tecnológicos que faciliten la realización del trabajo a los empleados, esto suele darse en épocas de mayor afluencia de cliente por lo cual se crea la necesidad de vincular nuevos colaboradores para cubrir la demanda del servicio.

La empresa realiza las acciones correctivas necesarias para solucionar este problema eliminando las causales principales descritas anteriormente e invirtiendo más en equipos y materiales necesarios para la realización del trabajo, capacitando al personal y proporcionándole los recursos necesarios para la realización del trabajo.

3.9 Propuesta de un plan de mejora de los procesos basados en la metodología PDCA

Después de haber conocido la situación actual de la empresa la cual se evidenció mediante un diagnóstico que se obtuvo con ayuda del FODA y posteriormente haber realizado un levantamiento de información, que ayudó a describir cuales eran los procesos de la organización, mediante el uso de herramientas como diagramación, observación y entrevistas para poder identificar las falencias en los procesos, mejorarlos, además de la realización de un análisis de valor agregado y el uso de indicadores de gestión con el objetivo de medirlos para tener procesos mucho más eficientes.

Para los procesos no críticos solo se requiere la diagramación actual, el análisis de valor agregado e indicadores de gestión.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado a nivel comparativo entre la situación actual y la mejorada.

Tabla 9: Análisis de Mejora de los Procesos Críticos

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Auditoría Financiera	91,18%	92,60%
Auditoría Tributaria	48,44%	59,98%
Selección y Contratación de personal	66,44%	76,60%

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica.

Como se puede observar en el cuadro anterior de acuerdo al análisis realizado de los procesos críticos se observa una mejora de la situación actual versus la mejorada, esto debido a los cambios realizados a partir de la identificación de las actividades que no generan valor, y el re direccionamiento de algunas actividades de los procesos.

En base al análisis de causa y efecto realizado se presenta una propuesta de mejora basándose en la metodología PDCA de dos de las causas principales de estos problemas las cuales se detallan a continuación.

CAUSA	DESCRIPCIÓN
Personal no Calificado	Debido a la falta de controles y definición del proceso para la selección y contratación del personal ha ocasionado que se contrate personal no calificado para cubrir las vacantes, ocasionando que no se pueda cumplir con plenitud los objetivos que busca la organización, D&R Consultores no realiza pruebas psicológicas ni pruebas técnicas de conocimiento que permitan evaluar adecuadamente al personal que se desea contratar.
Equipos en mal estado e insuficientes	Actualmente D&R Consultores Cuenta con equipos tecnológico desactualizado y otros en mal estado, esto ha ocasionado dificultad de los empleados al momento de realizar sus actividades con normalidad, además de no existir suficientes equipos en periodos donde se requiere contratar más personal para cumplir con el servicio contratado

3.9.1 Causa 1: Personal no calificado.

Tabla 10: Propuesta de Mejora Causa 1

# Causa	Qué		Quién	Donde	Cuándo								Cómo	Con Qué	
	causa	Actividad Secuencial	Responsable	Area	MES 1				MES 2				Instrumento de trabajo	RECURSOS	
					s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4			
1	Personal no calificado	Reclutamiento de personal	Jefe Administrativo	Recursos Humanos	■	■	■							Publicaciones mediante medios de comunicación	Humano
		seleccionar Hojas de vida de aspirantes mas idoneos	Jefe Administrativo	Recursos Humanos			■							Perfil del cargo	Humano
		Realizar entrevistas	Jefe Administrativo/Jefe de Area Solicitante	Recursos Humanos/Área Solicitante				■						Hoja de vida y perfil del cargo	Humano
		Aplicar pruebas psicologicas y conocimiento	Asistente administrativo	Recursos Humanos				■						Test psicologico/ Pruebas de conocimiento	Humano
		seleccionar aspirante con mejor puntuación	Asistente administrativo	Recursos Humanos					■					resultado de las pruebas	Humano
		cordinar fecha para firma de contrato	Jefe administrativo	Recursos Humanos						■				correo electronico	Humano
		realiza inducción y capacitacion correspondiente	Jefe administrativo / Jefes de áreas	Recursos Humanos / Área Solicitante								■		Formatos internos	Humano
		incorpora al colaborados a su área de trabajo	Jefe administrativo/ Asistente Administrativo	Recursos Humanos									■	N/A	Humano

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica.

3.9.2 Causa 2: Equipos en mal estado e insuficiente

Tabla 11: Propuesta de Mejora Causa 2

# Causa	Qué		Quién	Donde	Cuándo								Cómo	Con Qué		
	causa	Actividad Secuencial	Responsable	Area	MES 1				MES 2				Instrumento de trabajo	RECURSOS		
					s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4				
2	Equipos en mal estado e insuficientes	Solicita cotizaciones a proveedores	Jefe Administrativa	Administración	■	■	■							Cotizaciones	Humano	
		Coordinar con Gerencia General compra de nuevos equipos tecnologicos	Jefe Administrativa	Administración			■								Requerimiento de equipos	Humano
		verifica que gasto se encuentre dentro del presupuesto	Gerente General	Gerencia General				■							Presupuesto	Monetario
		Autoriza compra de equipos	Gerente General	Gerencia General					■						Presupuesto	Monetario
		coordina con proveedores compra de equipos	Jefe Administrativa	Administración					■						Llmada telefonica/ Correos	Monetario
		recepta equipos nuevos y entrega al jefe del área responsable	Jefe Administrativa	Administración					■	■	■				Documentación soporte	Monetario

Fuente: D&R Consultores S.A.
Elaborado por: Daniel Gallegos, Ricardo Chica.

CAPÍTULO: 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Actualmente D&R Consultores no cuenta con un sistema de gestión por procesos lo cual ha ocasionado que al no tener documentado los procesos, el personal cometa errores y omisiones de actividades que son de gran importancia en el desarrollo de los procesos.
- La alta dirección tiene conocimiento de los problemas que se han suscitado, pero las acciones correctivas tomadas no son suficientes ya que esto se ha ido repitiendo una y otra vez, por lo

que se han realizado análisis de los riesgos que pueden suscitarse en el desarrollo de la actividad además del diagrama de causa y efecto.

- El diseño de un sistema de Gestión por procesos permitirá a la empresa identificar los procesos asociados al negocio y de buscar oportunidades de mejorar.
- Se documentó el organigrama funcional de la empresa el cual era desconocido para muchos, permitiendo así identificar las líneas de mando y responsables lo cual será de gran ayuda para el cliente interno al momento de una inducción o de la persona externa que lo requiera.
- Cada proceso de la organización ha sido identificado en el mapa de procesos por su tipo, ayudando así al usuario a ver cuáles son los procesos estratégicos, clave o de soporte
- Como resultado del análisis realizado en la matriz de priorización se pudo identificar a los procesos críticos, los cuales están relacionados directamente con el cumplimiento de objetivos además del análisis de riesgo que determinó los riesgos asociados a la empresa al no contar con un sistema de gestión por procesos.

- El diseño del manual de procesos de la empresa será una herramienta muy útil que forma parte del diseño de gestión la cual permitirá que los usuarios tengan pleno conocimiento del proceso realizando sus actividades con normalidad y minimizando errores u omisiones al momento de ejecutar el proceso.

4.2 RECOMENDACIONES

- La alta gerencia deberá comprometerse con el diseño del sistema, con la finalidad de obtener mejoras disminuyendo los problemas suscitados en los análisis respectivos realizados.
- El responsable del área debe velar por el cumplimiento de las líneas de flujo descritas en cada diagrama del proceso correspondiente.
- El responsable de cada área deberá mantener actualizados los flujos al existir cambios en el direccionamiento de los procesos.
- La Gerencia General y/ o responsables del área involucrada deben ser los encargados de difundir el manual a las áreas correspondientes para que conozcan y se familiaricen con él.

- Utilizar los indicadores de gestión de cada proceso como una herramienta útil para medir y evaluar el cumplimiento de cada proceso.
- La alta dirección debe considerar las mejoras realizadas en los procesos críticos y las causas de los problemas detectados en el análisis de causa y efecto con el fin de buscar la solución más adecuada para la empresa eliminando estas causas, y revisar la propuesta de plan de mejora de los procesos según la metodología PDCA
- Se sugiere dar más capacitaciones al personal e inducción al momento de la vinculación.
- Compra de equipo tecnológico que facilite la realización de las tareas.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Adalberto Zambrano Barrios;(2006) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, 1era Edición
- [2] Benjamín Franklin (2007) Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio 2da Edición, Pearson Educación, México
- [3] Norma ISO 9000: 2005, Organización Internacional de Normalización 9000
- [4] Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuéllar, Planificación Estratégica y Operativa
- [5] José Antonio Pérez Fernández Velasco(2010) Gestión por Procesos, 4ta Edición
- [6] Matriz de Priorización, Aiteco consultores; Copyright © 1999-2013
Disponibile en: <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
Fecha de Consulta: 18/06/2014
- [7] Programa de Estrategia Internacional de Educación Ambiental; Unidad de Coordinación de Educación Ambiental SAyDs; (2008); Disponible en:
http://www.ambiente.gov.ar/coursea/descargas/M8_lc1.pdf
Fecha de Consulta: 15/06/2014
- [8] La Cadena de Valor de Porter: El análisis estratégico de tu pyme; EmprendePymes; Disponible en:

<http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Fecha de actualización 24/05/2013; Fecha de consulta: 15/06/2014

- [9] La Gestión de Procesos, Toledo 21 de Octubre del 2002, Disponible en:
http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf
- [10] Olmos Arrayales, Jorge, Tu Potencial Emprendedor, PEARSON EDUCACION, México, 2007, Disponible en:
http://books.google.com.ec/books?id=z1qD5rtpqooC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

6 ANEXOS

6.1 Anexo 1: Matriz de Priorización

SUBPROCESOS	OBJETIVOS										TOTAL	
	FINANCIERA			CLIENTE		PROCESOS INTERNOS			APRENDIZAJE E INNOVACION			
	Lograr cobrar el 100% de facturas mediante un buen sistema de cobranzas	Reducir los costos y gastos en un 10%	Incrementar la cartera de clientes en 10% en 6 meses	Alcanzar un nivel mayor al 90% en la satisfacción de los clientes	Reducir las fallas en los procesos del servicio con un tope del 5% de error	Cumplir con la entrega de resultados del servicio en el tiempo establecido	Mantener un personal capacitado para poder brindar un servicio de calidad a cliente	Lograr una mayor satisfacción de los empleados				
A.1 VENTA DEL SERVICIO	2	0	2	2	1	2	2	3	0	0	0	12
B.1 FACTURACION	1	3	0	1	0	2	2	0	1	0	0	8
C.1 AUDITORIA FINANCIERA	3	0	1	1	4	4	4	4	4	0	0	21
C.2 AUDITORIA TRIBUTARIA	3	0	1	1	4	4	4	4	4	0	0	21
C.3 CAPACITACIONES	3	0	0	0	4	2	2	1	4	0	0	14
D.1 GESTION DE COBRANZA	2	4	0	0	1	1	1	0	0	0	0	8
E.1 SEGUIMIENTO Y ATENCION AL CLIENTE	1	0	0	2	3	1	1	0	3	0	0	10
F.1 COMPRA DE EQUIPOS Y SUMINISTROS	1	1	3	1	0	3	3	0	0	0	0	9
G.1 ELABORACION DE EF ANUALES	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5
G.2 ELABORACION DE EF MENSUALES	3	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	8
H.1 PAGO DE NOMINA	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	3	5
H.2 SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	2	0	1	2	4	3	3	4	0	2	2	18
I.1 DESVINCULACION DEL PERSONAL	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	5
J.1 MENSAJERIA DE CORRESPONDENCIA	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	5

6.2 Anexo 2: Formato de Diagramas de flujo

Nombre del proceso	
Responsable 1	Responsable 2

6.3 Anexo 3: Formato de Análisis de Valor Agregado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso:					Fecha:				
Subproceso:									
VAR(Real)		NVA(No agrega valor agregado)			ACTIVIDAD			TIEMPO EFECTIVO (minutos)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
Tiempos totales									0
Composición de Actividades					Método Actual			%	
					Frecuencia	Tiempo en minutos			
VAC	Valor agregado Cliente				0	0			
VAE	Valor agregado Empresa				0	0			
P	Preparación				0	0			
E	Espera				0	0			
M	Movimiento				0	0			
I	Inspección				0	0			
A	Archivo				0	0			
TT	Total				0	0		0,00%	
VA	Valor agregado				0,00%			-	
SVA	Sin valor agregado				0,00%			-	

6.4 Anexo 4: Formato tabla de Indicadores

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición

6.5 Anexo 5: Formato para la descripción de actividades

N.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable

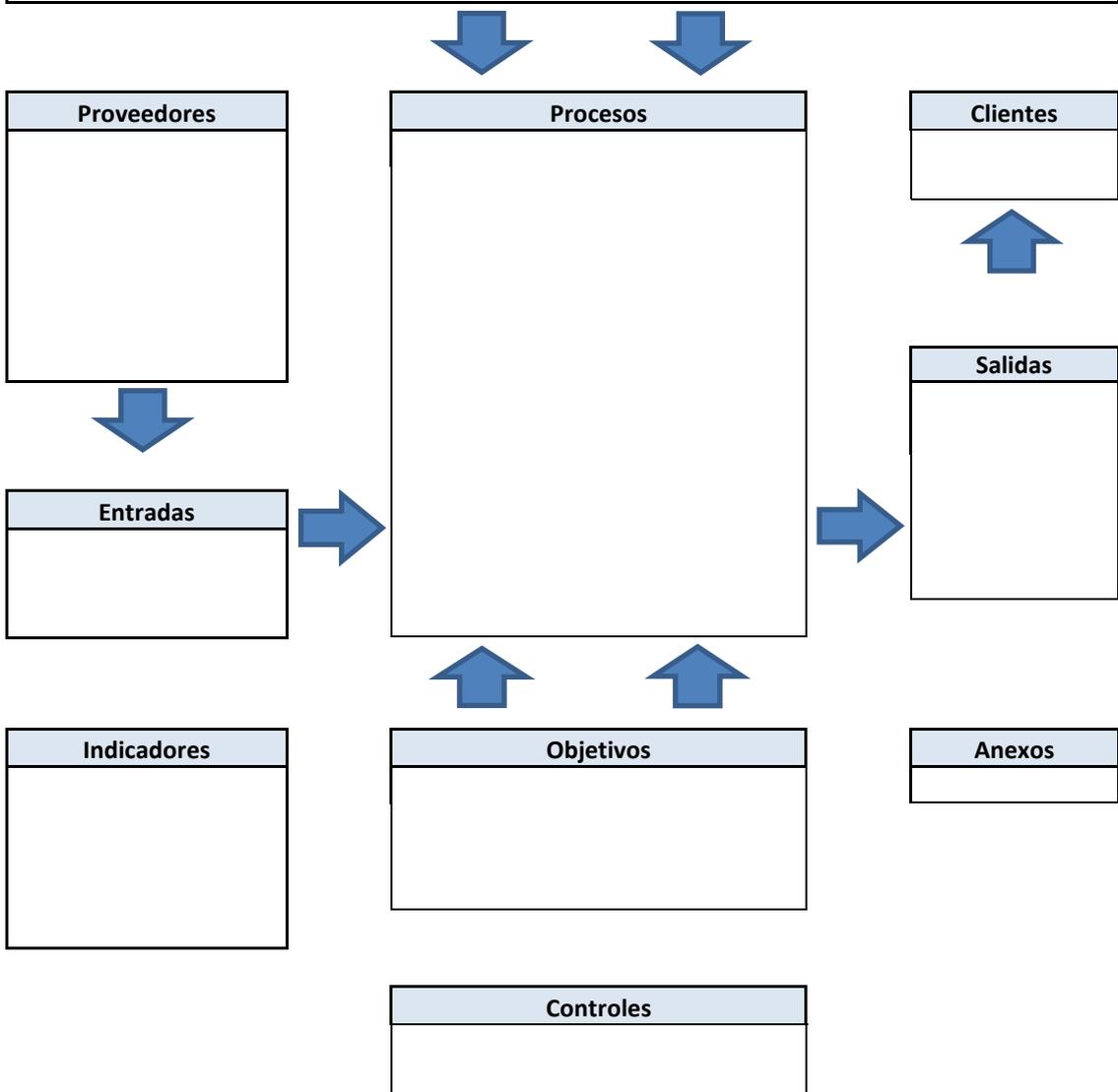
6.6 Anexo 6: Formato para la Caracterización de procesos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

6.7 Anexo 7: Formato para la descripción del Proceso

DESCRIPCION DEL PROCESO		
PROCESO:		Código:
SUBPROCESO:		Código:
PROPIETARIO DEL PROCESO:	EDICIÓN:	FECHA:

Recursos
Tecnológico(Computadora, servicio de internet); Humano(Gerente General, Jefe Administrativo); Presupuesto; Suministros



6.8 Anexo 8: Cuestionarios para evaluar Control interno de los clientes



Cliente:

Area de: Efectivo

Auditor:

Periodo Examinado:

Objetivo: Verificar los procedimientos del efectivo sean los adecuados y se estén utilizando de acuerdo a lo establecido para el logro de los objetivos

PREGUNTAS	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
<p>Caja General:</p> <p>1. ¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y valores recibidos por correo?</p> <p>2. ¿La persona que abre la correspondencia prepara una lista del dinero y los cheques recibidos?</p> <p>3. ¿Son reportados oportunamente al departamento de contabilidad, todos los ingresos o cobranzas misceláneas (venta de desperdicios, intereses, sobre inversiones, etc.)?</p> <p>4. ¿Son las cobranzas diarias depositadas en el banco, intactas y sin demora?</p> <p>5. ¿Existe autorización previa de la salida de efectivo?</p> <p>6. ¿Se cancelan los comprobantes con un sello fechador de "pagado" de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado?</p> <p>7. ¿Es aprobado el pago de facturas por algún funcionario responsable?</p> <p>8. ¿Son verificados por alguna persona los precios y condiciones de crédito, corrección aritmética y descuentos?</p> <p>Bancos</p> <p>9. ¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos, excepto los de caja chica?</p> <p>10. ¿Los cheques anulados son apropiadamente cancelados y archivados?</p> <p>11. ¿Se requiere que los cheques sean liberados con firmas mancomunadas?</p> <p>12. ¿Esta prohibida la firma de cheques en blanco?</p> <p>13. ¿Se concilian mensualmente las cuentas de cheques y se investigan y registran oportunamente los ajustes que de ellas se derivan?</p> <p>14. ¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?</p> <p>Caja Chica</p> <p>16. ¿Existe un monto máximo para cada pago?</p> <p>17. ¿Los importes de los comprobantes son anotados a tinta tanto en letra, como con números?</p> <p>18. ¿Se hacen arqueos sorpresivos?</p>			



Ciente:

Area de: Inventario

Auditor:

Periodo Examinado:

Objetivo: Verificar los controles para el manejo de los inventarios sean confiables y adecuados, para el registro de las diferentes operaciones que se desarrollan

PREGUNTAS	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
1. ¿Se tienen registros de inventarios perpetuos para materias primas, materiales, productos, terminados?			
2. ¿Muestran esos registros cantidades solamente, o cantidades y valores?			
3. ¿Son controlados los registros mediante cuentas del mayor general?			
4. ¿Las entradas y salidas se hacen solamente por informes de entrada al almacén y por requisiciones?			
5. ¿Se practican inventarios físicos, con regularidad?			
6. ¿Los inventarios físicos son supervisados por contabilidad y costos?			
7. ¿Los desperdicios están bajo un control contable que asegure una apropiada contabilización de la venta?			
8. ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?			
9. ¿Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?			
10. ¿Existe un adecuado control y registro sobre las mercaderías enviadas a consignación?			
11. ¿Utiliza el método de valuación (PEPS, Costo promedio)?			



Cliente:

Area de: Cuentas por Cobrar

Auditor:

Periodo Examinado:

Objetivo: comprobar que los procedimientos sean adecuados y suficientes para el manejo de las cuentas por cobrar, de modo que garanticen las operaciones de la entidad.

PREGUNTAS	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
1. ¿Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control del mayor general?			
2. ¿Se preparan periódicamente relaciones de cuentas atrasadas, para su revisión por funcionarios?			
3. ¿Las cuentas canceladas son registradas en cuentas de orden y se les da seguimiento?			
4. ¿Las notas de cargo y de crédito, son aprobadas por un funcionario responsable y bajo un control numérico?			
5. ¿Se requiere de la aprobación de un funcionario responsable para otorgar descuentos fuera de plazo o superiores a los normales?			
6. ¿Es verificado el cumplimiento con los límites de crédito?			
7. ¿Se practican arqueos rotativos de las cuentas y documentos por cobrar?			
8. ¿Se confirman por escrito los saldos más significativos de los clientes?			
9. ¿Los depósitos en garantía son efectuados con base en contratos y son recuperados después de la expiración de los plazos respectivos?			
10. ¿Existe una separación contable adecuada para el registro de anticipos a empleados, proveedores de gastos de viaje y depósitos en garantía y son comparados mensualmente contra el mayor general?			

6.10 Anexo 10: Manual de Procesos



D&R CONSULTORES S.A.

Manual de Procesos

Página 1 de 115

Revisión: 0

MANUAL DE PROCESOS



CODIGO: PDRC-1

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



D&R CONSULTORES S.A.

Manual de Procesos

Página 2 de 115

Revisión: 0

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del Cambio	Fecha de Actualización
1.0	Versión Original	14/noviembre/2014

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
MISIÓN	8
VISIÓN	8
SIMBOLOGÍA USADA	9
TERMINOLOGÍA USADA	10
OBJETIVOS DEL MANUAL	12
JUSTIFICACIÓN	13
ALCANCE	14
MAPA DE PROCESOS	15
PROCESOS CLAVE	16
PROCESOS DE SOPORTE	16
A.1 VENTA DEL SERVICIO	17
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	19
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	20
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS DEL SERVICIO	21
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	22
B.1 FACTURACIÓN	24
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	26
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	27
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN	27
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	28
C.1 AUDITORIA FINANCIERA	30
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	32
INDICADORES DE GESTIÓN	34
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE AUDITORÍA FINANCIERA	34
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	37
C.2 AUDITORÍA TRIBUTARIA	39
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	41
INDICADORES DE GESTIÓN	43

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE AUDITORÍA TRIBUTARIA -----	43
CARACTERIZACION DEL PROCESO -----	45
C.3 CAPACITACIONES-----	47
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	49
INDICADORES DE GESTIÓN-----	50
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN -----	50
CARACTERIZACION DEL PROCESO -----	51
D.1 COBRANZAS -----	53
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	55
INDICADORES DE GESTIÓN -----	56
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COBRANZAS -----	56
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	57
E.1 SEGUIMIENTO Y ATENCIÓN AL CLIENTE -----	59
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	61
INDICADORES DE GESTIÓN-----	62
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y ATENCIÓN AL CLIENTE -----	62
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	63
F.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL -----	65
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	67
INDICADORES DE GESTIÓN-----	69
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL -----	69
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	71
F.2 PAGO DE NÓMINA -----	73
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	75
INDICADORES DE GESTIÓN-----	76
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA -----	76
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	77
F.3 DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL -----	79
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	82
INDICADORES DE GESTIÓN-----	83
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL-----	83
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	85
G.1. ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS - MENSUAL-----	87
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	89
INDICADORES DE GESTIÓN-----	90
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES-----	90
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	92

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

G.2 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS-ANUALES -----	94
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	96
INDICADORES DE GESTIÓN-----	97
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS ANUALES -----	98
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	100
H.1 COMPRAS DE EQUIPOS Y SUMINISTROS -----	102
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	104
INDICADORES DE GESTIÓN-----	105
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRAS DE EQUIPOS Y SUMINISTROS-----	105
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	107
I.1 MENSAJERIA Y CORRESPONDENCIA -----	109
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO -----	111
INDICADORES DE GESTIÓN-----	112
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRA DE MENSAJERÍA Y CORRESPONDENCIA-----	112
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO -----	114

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Introducción

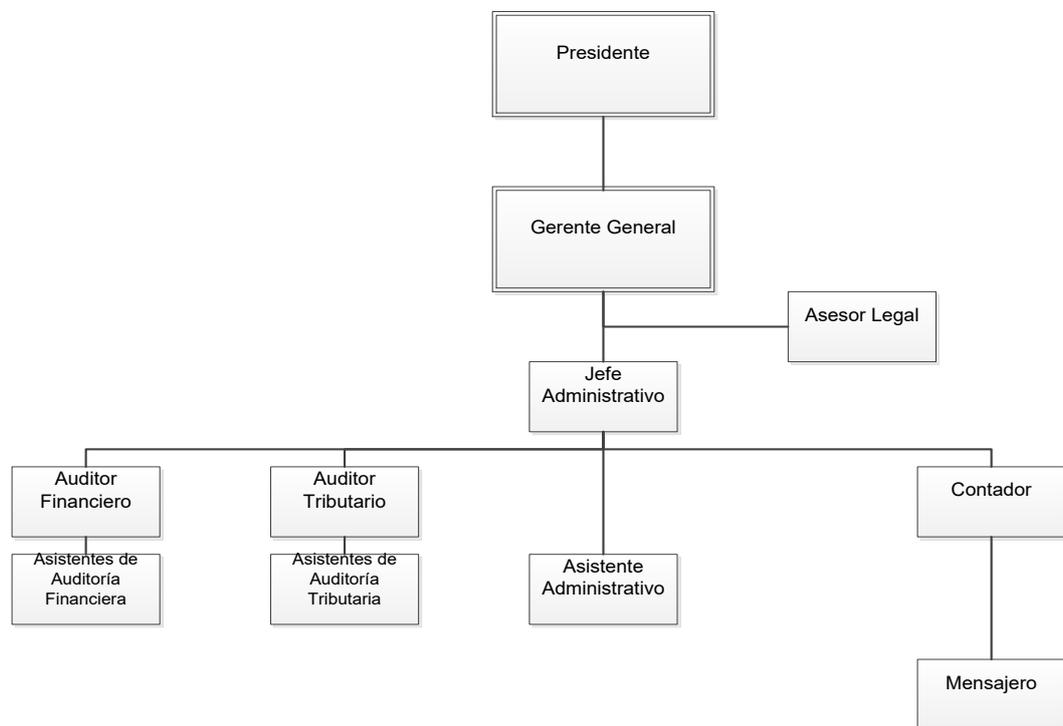
El presente manual ha sido diseñado pensando en la necesidad de tener definido todos y cada uno de los procesos de la organización de tal manera que se tenga una visión clara de las actividades realizadas por D&R Consultores S.A. e identificar las responsabilidades que tiene cada persona en la organización.

Para su elaboración se realizaron entrevistas con el personal involucrado en cada proceso y con información suministrada por la gerencia en el cual se encontrarán la misión, visión, objetivos, alcance e ilustraciones en base a diagramas de flujo.

El presente documento quedará abierto para su revisión por lo que se recomienda revisarlo anualmente para registrar cualquier variación que pueda ocurrir en los procesos de la organización

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Estructura organizacional



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Misión

Prestar servicios de asesorías y consultorías que ayuden a las empresas a mejorar la gestión empresarial, garantizando la satisfacción y las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio de calidad orientado hacia el mejoramiento continuo y cumplimiento de sus obligaciones fiscales y financieras con ayuda de nuestro equipo profesional altamente calificado, basado en valores éticos y morales.

Visión

Convertirnos en una empresa líder en la prestación de servicios de asesorías y consultorías empresariales con un equipo humano altamente eficiente y calificado, llegando así a ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios, a nivel nacional.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Simbología usada

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el principio y el fin del proceso, se debe escribir la palabra inicio o fin dentro del símbolo
	Acción: se la utiliza para representar una actividad.
	Decisión: se la emplea para decidir entre dos alternativas, incluye una pregunta clave.
	Documento: significa que se requiere de una documentación para desarrollar el proceso.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra lejana del mismo.
	Conector de página: representa un enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Terminología usada

Manual de Procesos: Es un documento en donde se describen las actividades a realizarse por cada proceso identificado dentro de la organización y permite tener una visión global del funcionamiento del negocio conociendo las entradas, salidas, recursos y controles

Flujograma: Diagrama que muestra las actividades realizadas por los usuarios de manera secuencial de inicio a fin

Proceso: Conjunto de actividades y tareas a realizarse de manera secuencial que buscan un fin, transformando entradas en resultados que buscan la satisfacción del cliente.

Subproceso: Conjunto de actividades y tareas a realizarse contenidas en un proceso, el cual transforma entradas en resultados.

Simbología ANSI: Símbolos usados para la diagramación de procesos.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Entradas son elementos físicos como suministros y elementos humanos como el personal, también existen entradas técnicas como el uso de información. Para que exista la interrelación entre procesos se deben identificar claramente los procesos anteriores que dan lugar a nueva entrada para los otros procesos.

Salidas: las salidas de un proceso pueden estar dadas por materiales, productos, información, recursos humanos, servicios, también pueden ser la entrada del proceso siguiente.

Controles: son mediadas o acciones que se toman para mantener y mejorar el proceso para alcanzar a los resultados esperados.

Recursos: son todos los medios necesarios para desarrollar el proceso de manera apropiada.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Objetivos del Manual

El presente manual tiene como objetivo identificar todos los procesos con los que cuenta la compañía D&R Consultores S.A. detallando las actividades que se realizan en cada uno de ellos y los recursos que utilizan.

Así mismo, se busca que exista un documento de consulta como guía clara del funcionamiento de los procesos de D&R Consultores S.A. para orientar al personal involucrado en cada actividad o proceso.

Para que cumpla de mejor manera su objetivo se requiere que el siguiente manual sea sometido a revisiones periódicas para su actualización, su cumplimiento debe ser obligatorio para todo el personal profesional o administrativo y de conocimiento por los altos directivos para la toma de decisiones.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Justificación

Normalizar todos los procesos con los que cuenta D&R Consultores, identificarlos y determinar responsabilidades de cada actividad realizada para el mejor desempeño de los procesos.

Contar con un mapa de procesos que muestre claramente la relación que tiene cada proceso en la entidad e identificar de manera comprensible para los usuarios la razón de ser de la empresa.

Mostrar gráficamente el flujo de actividades mediante técnicas de diagramación que permitan al usuario entender con facilidad el proceso y su responsabilidad eliminando así la posibilidad de errores en la ejecución de los mismos.

Identificar cuáles son los indicadores relacionados a cada proceso de la empresa, el cual permitirán medir y cuantificar datos de interés para la empresa.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

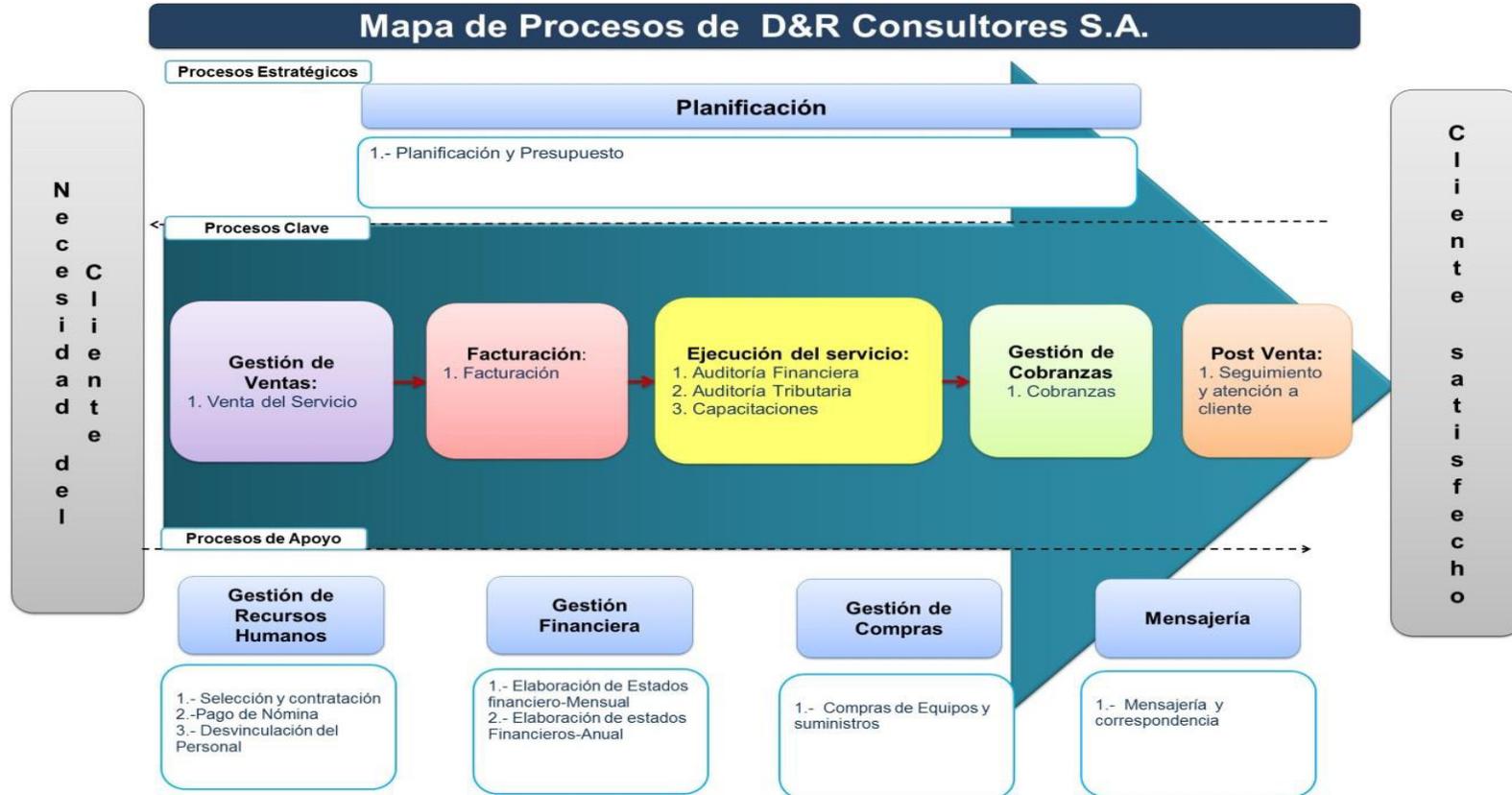


Alcance

Este manual va dirigido a todas las áreas de D&R Consultores S.A. el cual permitirá dar a conocer los procesos, actividades y tareas a realizar por el personal de la compañía.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Mapa de procesos



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Procesos Clave

A continuación se muestra todos los procesos clave identificados en la empresa D&R Consultores S.A. que coadyuvan a la satisfacción de nuestros clientes.

PROCESOS		SUBPROCESOS	
A.	GESTIÓN DE VENTAS	A.1	VENTA DEL SERVICIO
B.	FACTURACIÓN	B.1	FACTURACIÓN
C.	EJECUCIÓN DEL SERVICIO	C.1	AUDITORÍA FINANCIERA
		C.2	AUDITORÍA TRIBUTARIA
		C.3	CAPACITACIONES
D.	GESTIÓN DE COBRANZA	D.1	COBRANZA
E.	POST VENTA	E.1	SEGUIMIENTO Y ATENCION AL CLIENTE

Procesos de soporte

Para poder llegar a la satisfacción de nuestra clientela contamos con nuestros procesos de soporte que permiten la realización del servicio

PROCESOS		SUBPROCESOS	
F.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	F.1	SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
		F.2	PAGO DE NOMINA
		F.3	DESVINCLACIÓN DEL PERSONAL
G.	GESTIÓN FINANCIERA	G.1	ELABORACIÓN DE EF – MENSUAL
		G.2	ELABORACIÓN DE EF – ANUAL
H	GESTIÓN DE COMPRA	H.1	COMPRA DE EQUIPOS Y SUMINISTROS
I	MENSAJERÍA	I.1	MENSAJERÍA Y CORRESPONDENCIA

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

A.1 VENTA DEL SERVICIO

Descripción

Este proceso se basa en la captación y ventas del servicio a clientes, el cual es realizado por el Gerente General de la compañía mediante un plan estratégico teniendo como premisa la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control.

Entradas

Análisis e investigación de mercados: es un informe mediante el cual la alta dirección plasma los resultados obtenidos de un profundo análisis de los clientes potenciales que requieran la contratación de los servicios que brinda la compañía.

Salidas

Registro de visitas realizadas: Información detallada de los clientes a los cuales se les ha ofrecido los servicios.

Contratos Firmados: documento en el cual intervienen las partes interesadas legalizando la contratación y condiciones del servicio

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Recursos

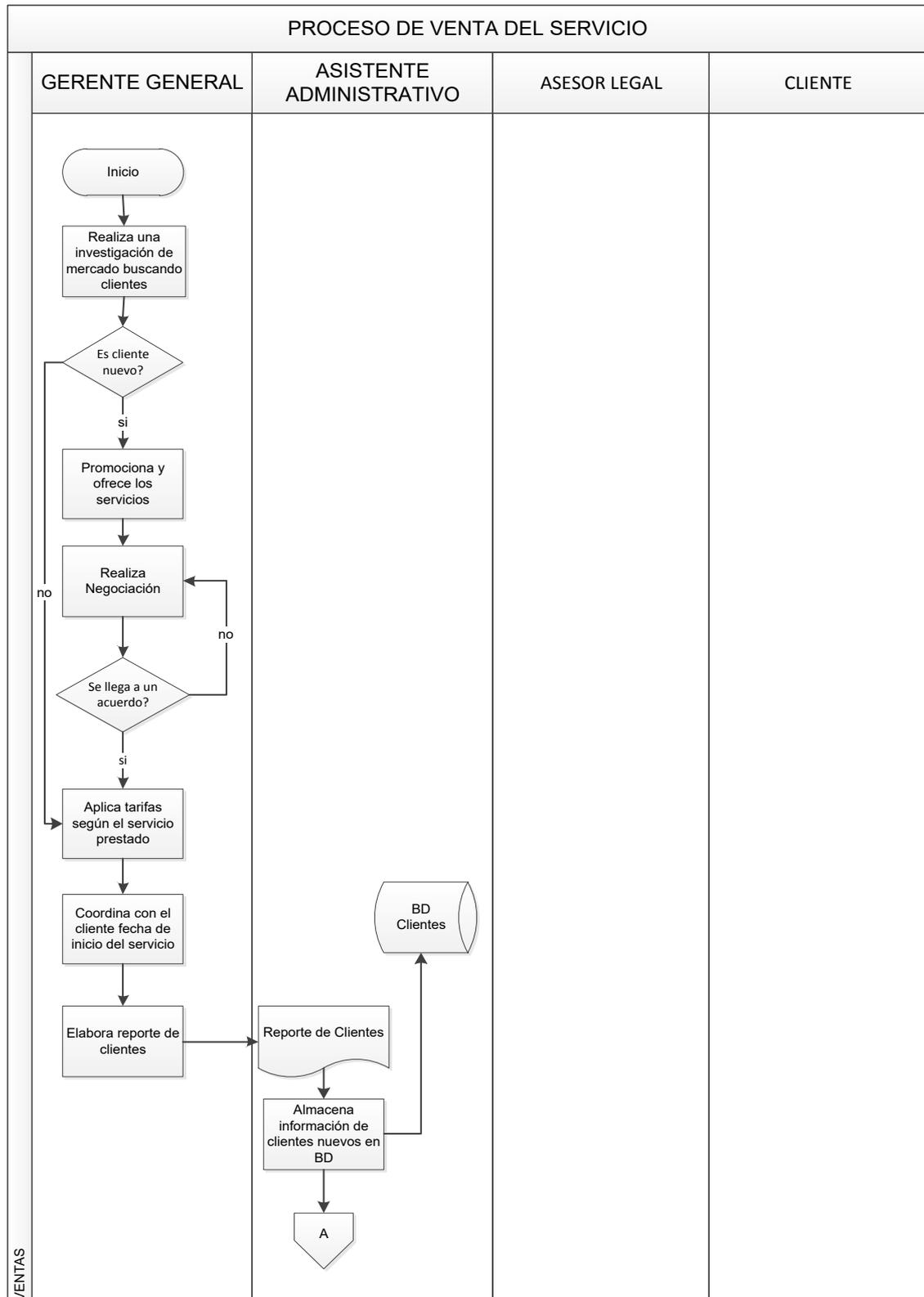
Tecnológico (computadora, internet); humano: Gerente General, Jefe Administrativo; presupuesto, suministros de oficina

Controles

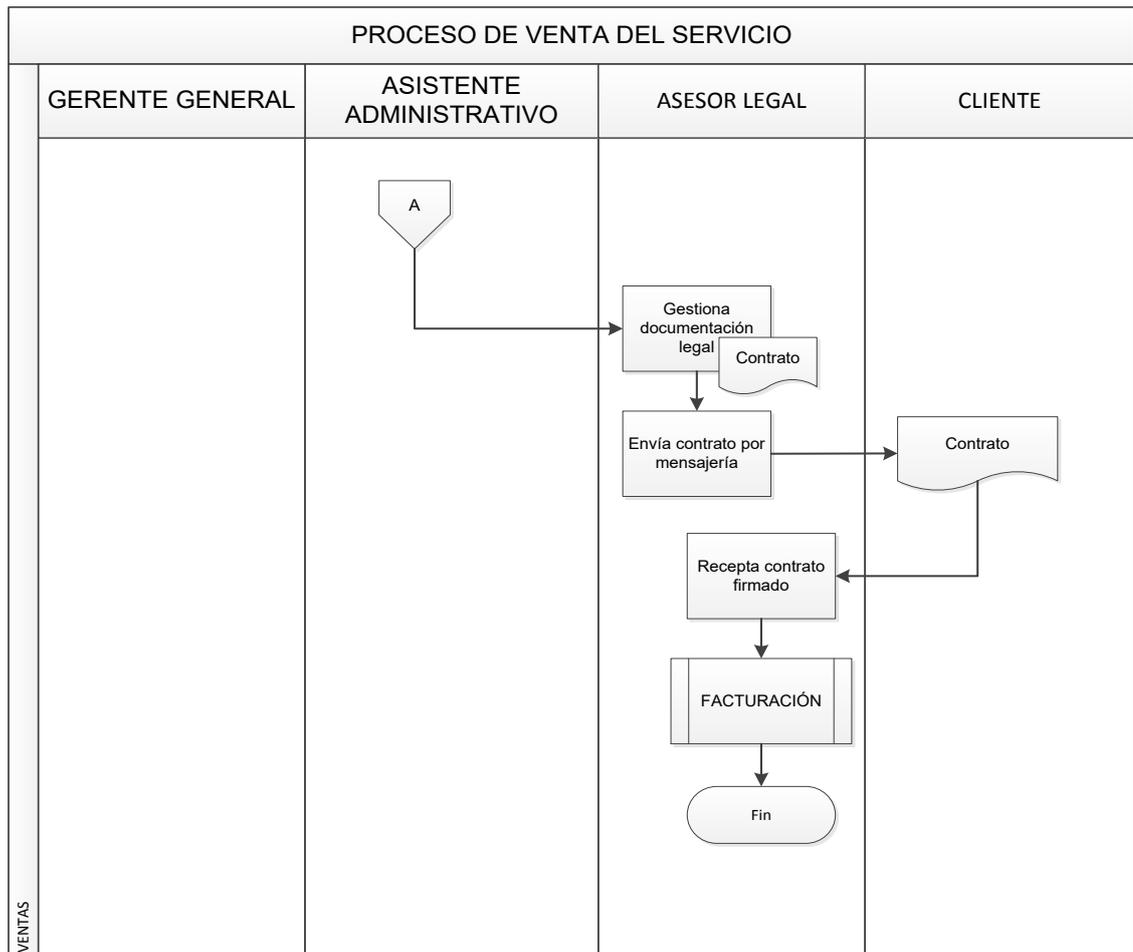
Código de ética, Reglamento interno Institucional.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Indicadores de Gestión del Proceso

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de Ventas realizadas por semana	Eficacia	Mide el grado porcentual de ventas realizadas	$(\text{Ventas realizadas por semana} / \text{Visitas realizadas por semana}) * 100$	%	Gerente	Reporte de Clientes	Semanal

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de las actividades del proceso de Ventas del Servicio

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza una investigación de mercado buscando clientes	GERENCIA	Por medio de contactos y utilizando varios medios de comunicación, el Gerente va en busca de clientes a los que puede ofrecer sus servicios	Gerente General
2	Promociona y ofrece los servicios	GERENCIA	En esta actividad se da a conocer al cliente las ofertas y beneficios del servicio	Gerente General
3	Realiza negociación	GERENCIA	Se llega a un acuerdo con el cliente para posteriormente realizar el contrato	Gerente General
4	Aplica tarifas según el servicio prestado	GERENCIA	Se fija el costo en base a los acuerdos con el cliente y el tipo de servicio	Gerente General
5	Coordina con el cliente fecha de inicio del servicio	GERENCIA	Se fija brevemente la fecha en que se dará inicio con el servicio solicitado por parte del cliente	Gerente General
6	Elabora reporte de clientes	GERENCIA	Lleva el registro de los clientes con los cuales se ha hecho la venta del servicio tanto nuevos como antiguos	Gerente General
7	Almacena información de clientes nuevos en Base de datos	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	Guarda información en un formato de Excel con la información necesaria del cliente	Asistente administrativo
8	Gestiona documentación legal	ASESORIA LEGAL	Con la información brindada por el cliente se procede a realizar la respectiva legalización de la venta del servicio	Asesor Legal
9	Envía contrato por mensajería	ASESORIA LEGAL	Se envía con el mensajero el contrato elaborado al cliente para que sea firmado previamente	Asesor Legal
10	Recepta contrato firmado	ASESORIA LEGAL	Una vez firmado el contrato se lo recepta para tener una constancia escrita de la venta del servicio.	Asesor Legal

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión de Ventas	CODIGO: A
SUBPROCESO:	Venta del Servicio	CODIGO: A.1
RESPONSABLE:	Gerente General	
MISIÓN:	Captar clientes potenciales promocionando los servicios que ofrece D&R Consultores	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente General		Análisis e investigación de Mercado	Se establecerá contacto con los potenciales clientes con el fin de promocionarle el servicio que presta la empresa y así en caso de llegar a un acuerdo establecer una relación laboral	Contratos Firmados		Clientes

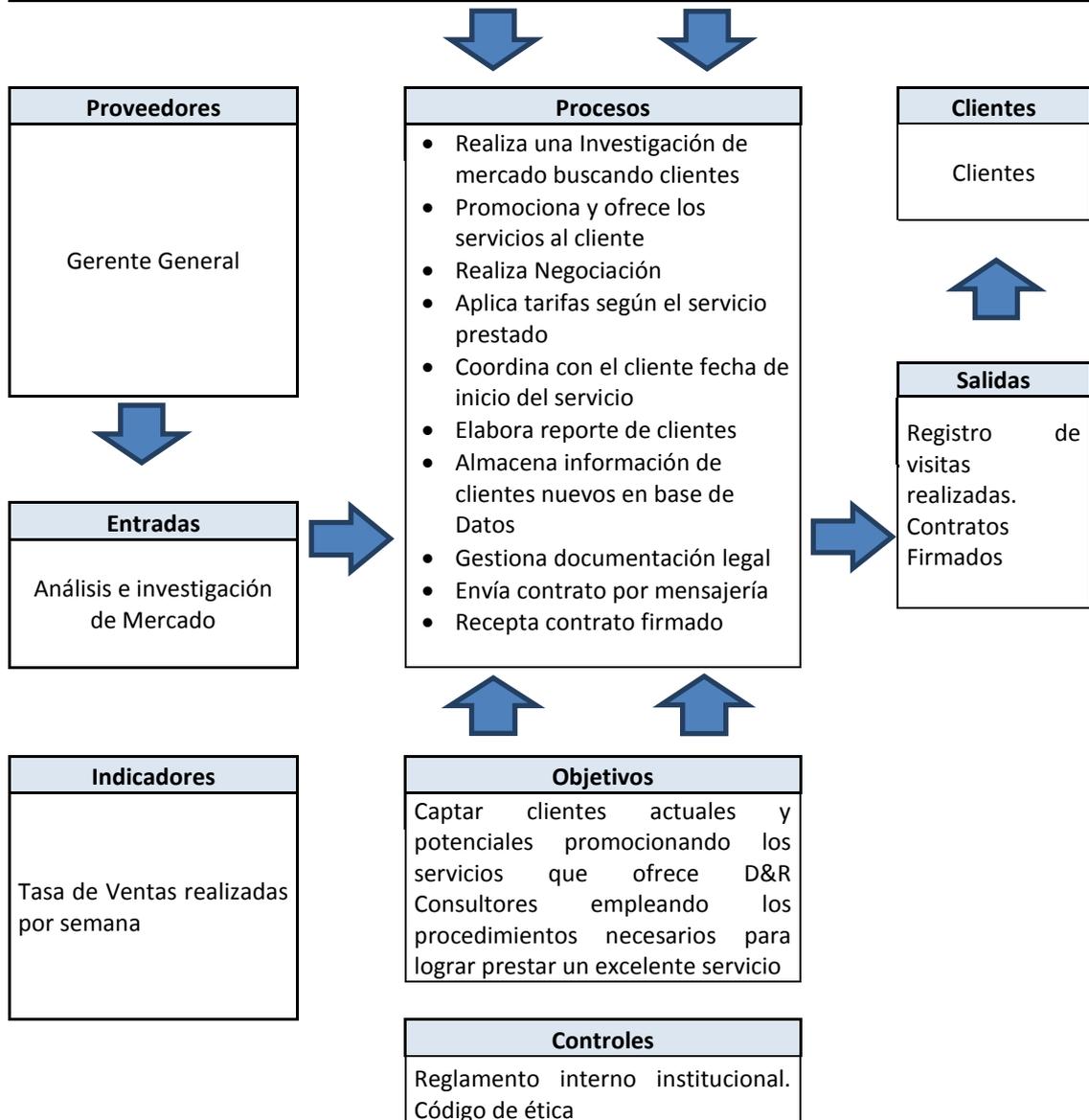
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Gestión de Ventas		Código: A
SUBPROCESO: Venta del Servicio		Código:A.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Tecnológico(Computadora, servicio de internet); Humano(Gerente General, Jefe Administrativo); Presupuesto; Suministros



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

B.1 FACTURACIÓN

Descripción

Describe las actividades a realizar por los responsables del proceso para la adecuada emisión de facturas conforme a las condiciones establecidas previamente en los contratos una vez efectuada la venta del servicio por parte del Gerente para luego el contador emita la factura desglosando el subtotal, IVA y neto a pagar procediendo también al respectivo registro contable.

Entradas

Contrato: Documento elaborado por el asesor legal en el cual se establecen las condiciones del servicio definidas por el cliente y es autorizado por el Gerente General.

Salidas

Factura: Documento que detalla los valores según lo estipulado en el contrato desglosando subtotales e impuestos.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Controles

Políticas internas de la Empresa: Lineamientos que posee la compañía respecto al modo de facturación y cobro

Leyes Tributarias: Normas legales a la cual se rige la compañía como la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Recursos

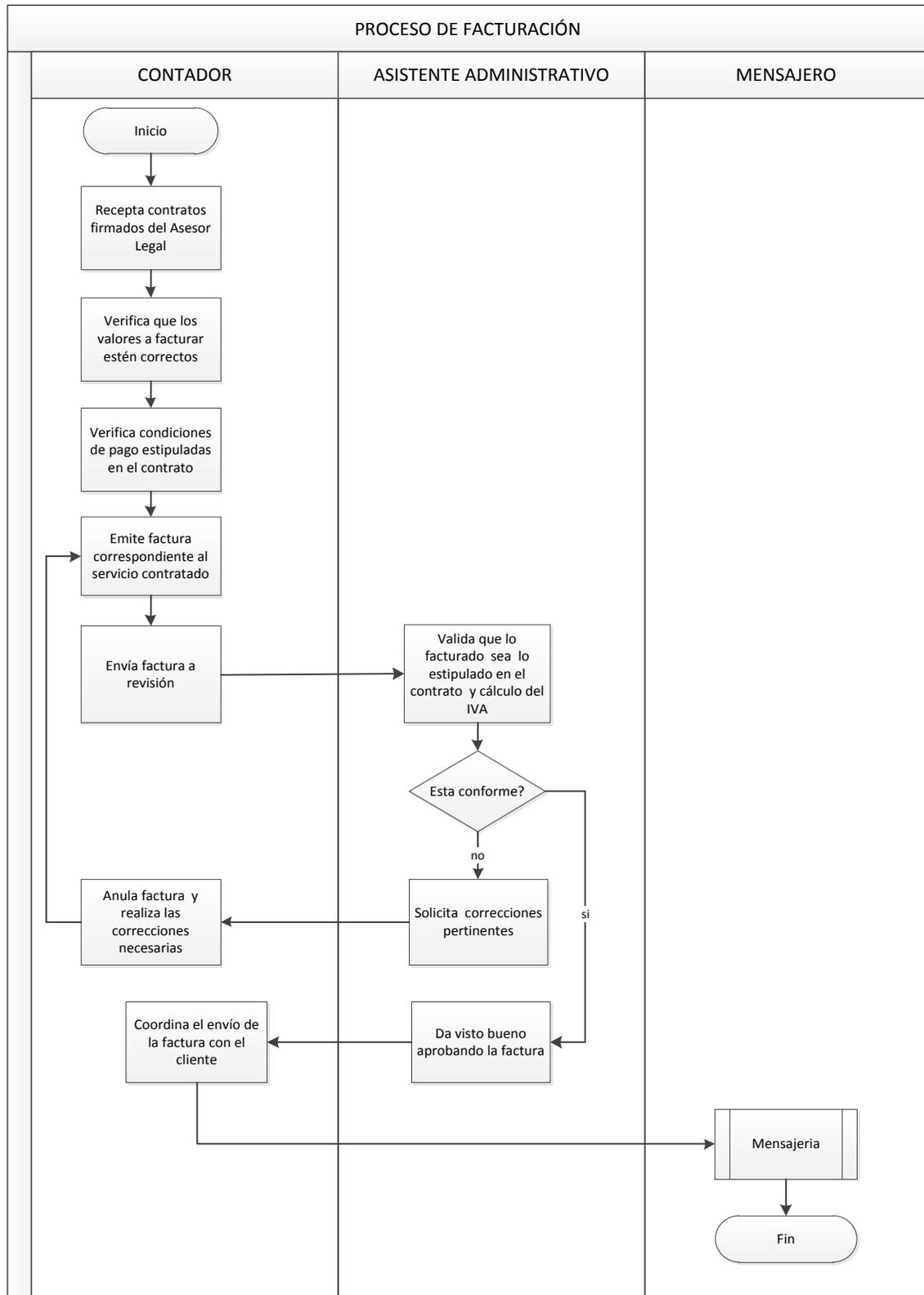
Humano: Contador Gerente general

Físico: Equipos de oficina, computadora, Block de facturas

Autorizadas

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión del Proceso

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de facturas correctas	Evaluación	Determina el porcentaje de facturas que han sido elaboradas correctamente	$(\# \text{ de fact. Confirmadas} / \# \text{ de Facturas totales}) * 100$	%	Contador	Registro Diario de facturas	Mensual

Descripción de las actividades del proceso de Facturación

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recepta Contratos firmados del Asesor Legal	CONTABILIDAD	Cuando ya se ha firmado contrato con el cliente, el contador recibe el contrato para proceder a facturar el servicio prestado	Contador
2	Verifica que los valores a facturar estén correctos	CONTABILIDAD	Se revisa el contrato para corroborar el costo que se va a facturar	Contador
3	Verifica condiciones de pago estipuladas en el contrato	CONTABILIDAD	Se revisa también la forma de pago y condiciones a las cuales se acordó en el contrato las cuales pueden dividirse en tres pagos	Contador
4	Emite factura correspondiente al servicio contratado	CONTABILIDAD	Procede con la elaboración de la factura con los datos del cliente	Contador
5	Envía Factura a revisión	CONTABILIDAD	Con el objeto de que no exista algún error en la factura, el contador la envía para que sea revisada	Contador
6	Valida que lo facturado sea lo estipulado en el contrato y cálculo del IVA	ADMINISTRACIÓN	Una vez recibida la factura se la revisa que todos los valores y los datos como el ruc y el nombre del cliente sean los correctos.	Asistente Administrativo
7	Solicita correcciones pertinentes	ADMINISTRACIÓN	Si se ha encontrado algún tipo de error, se solicita las respectivas correcciones	Asistente Administrativo
8	Anula factura y realiza las correcciones necesarias	CONTABILIDAD	Escribe la palabra "Anulado" en la Factura y se la archiva, una vez hecho esto se procede a realizar una nueva factura con los datos correctos.	Contador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

9	Da visto bueno aprobando la factura	ADMINISTRACIÓN	Da aviso al contador que la factura esta correcta	Asistente Administrativo
10	Coordina el envío de la factura con el cliente	CONTABILIDAD	Da aviso al cliente para envío de la factura ya sea por medio de mensajería o el auditor que hará la visita al cliente	Contador

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Facturación	CODIGO: B
SUBPROCESO:	Facturación	CODIGO: B.1
RESPONSABLE:	Contador	
MISIÓN:	Garantizar que los valores facturados sean correctos	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cientes	contratos Firmados	Se receiptan todos los contratos de los clientes a los cuales han solicitado el servicio para realizar la respectiva emisión de las facturas para ser entregadas al cliente como soporte del servicio que se le está dando.	Cientes Facturados		Cientes

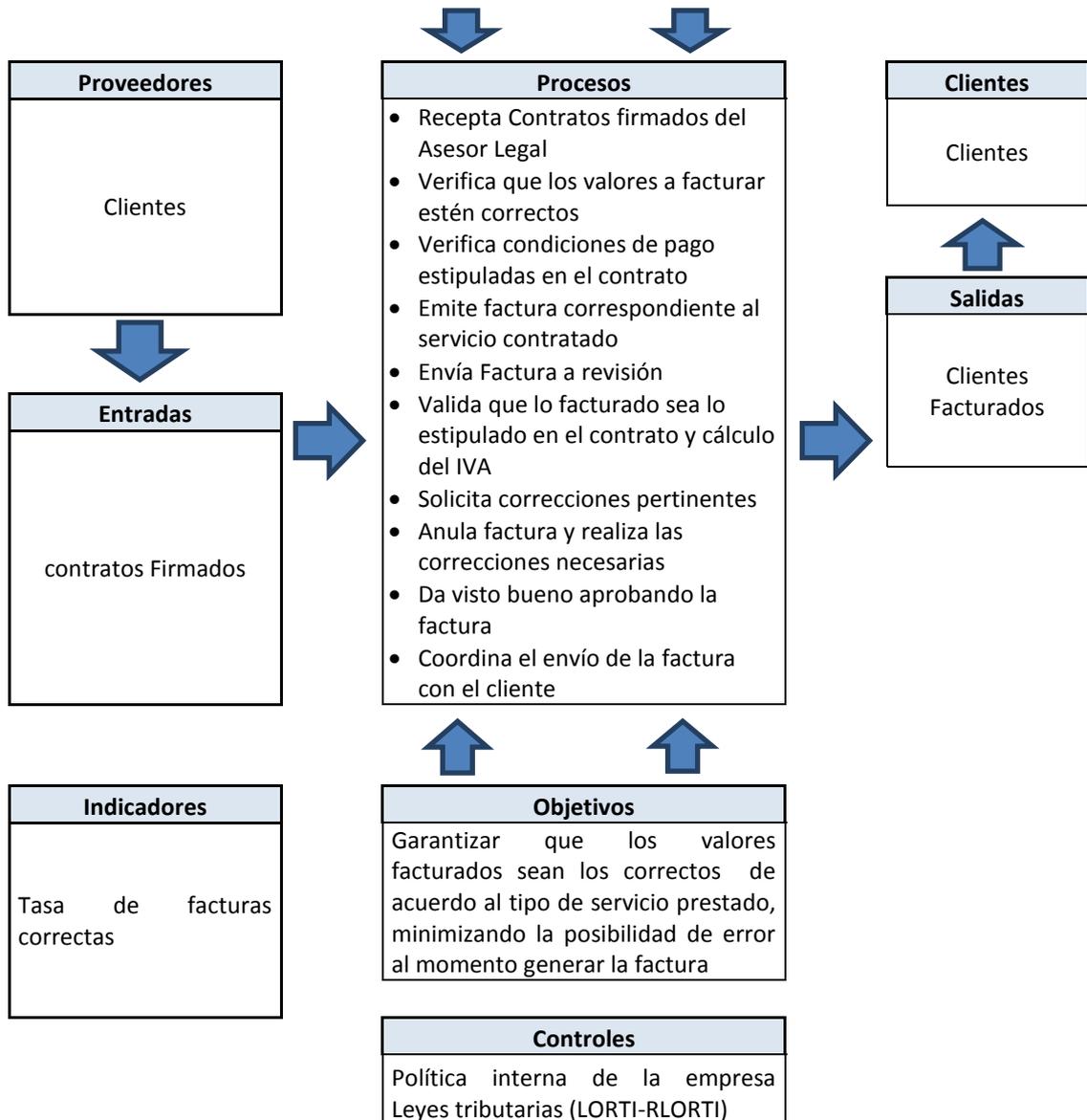
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Facturación		Código: B
SUBPROCESO: Facturación		Código: B.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Contador, Gerente General, Mensajero
Físico: Equipo de Oficina, Teléfono, Computadoras



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

C.1 AUDITORIA FINANCIERA

Descripción

Es uno de los servicios que brinda la compañía y comprende la revisión a los estados financieros; cuando ya se ha confirmado el contrato con el cliente se pone en ejecución el servicio prestado asignando a un equipo auditor financiero de acuerdo a un plan de auditoría para visitar las instalaciones de la compañía del cliente procediendo a analizar la información financiera proporcionada con el fin de que se emita un informe con el tipo de opinión correspondiente por parte del auditor y determinar la razonabilidad de sus estados financieros.

Entradas

Necesidades del Cliente solicitada: Cuando el cliente solicita el servicio para evaluar la situación Financiera de su empresa.

Necesidades del Cliente obligada por Ley: A fin de cumplir con lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías, toda empresa sujeta a realizar Auditoría, debe presentar un informe por parte del auditor independiente ante la misma una vez al año hasta el 30 de Abril según lo indica la ley de compañías en los artículos 20, 23 y 231.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Salidas

Informe de Auditoría: Documento de carácter público mediante el cual el auditor emite su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y refleja los resultados de las operaciones en el periodo examinado de la compañía del cliente.

Controles

Los controles para este proceso son realizados en base a las normas y leyes vigentes como: NIIF, NIC, NIA, LORTI, además de pruebas de control con preguntas y observaciones

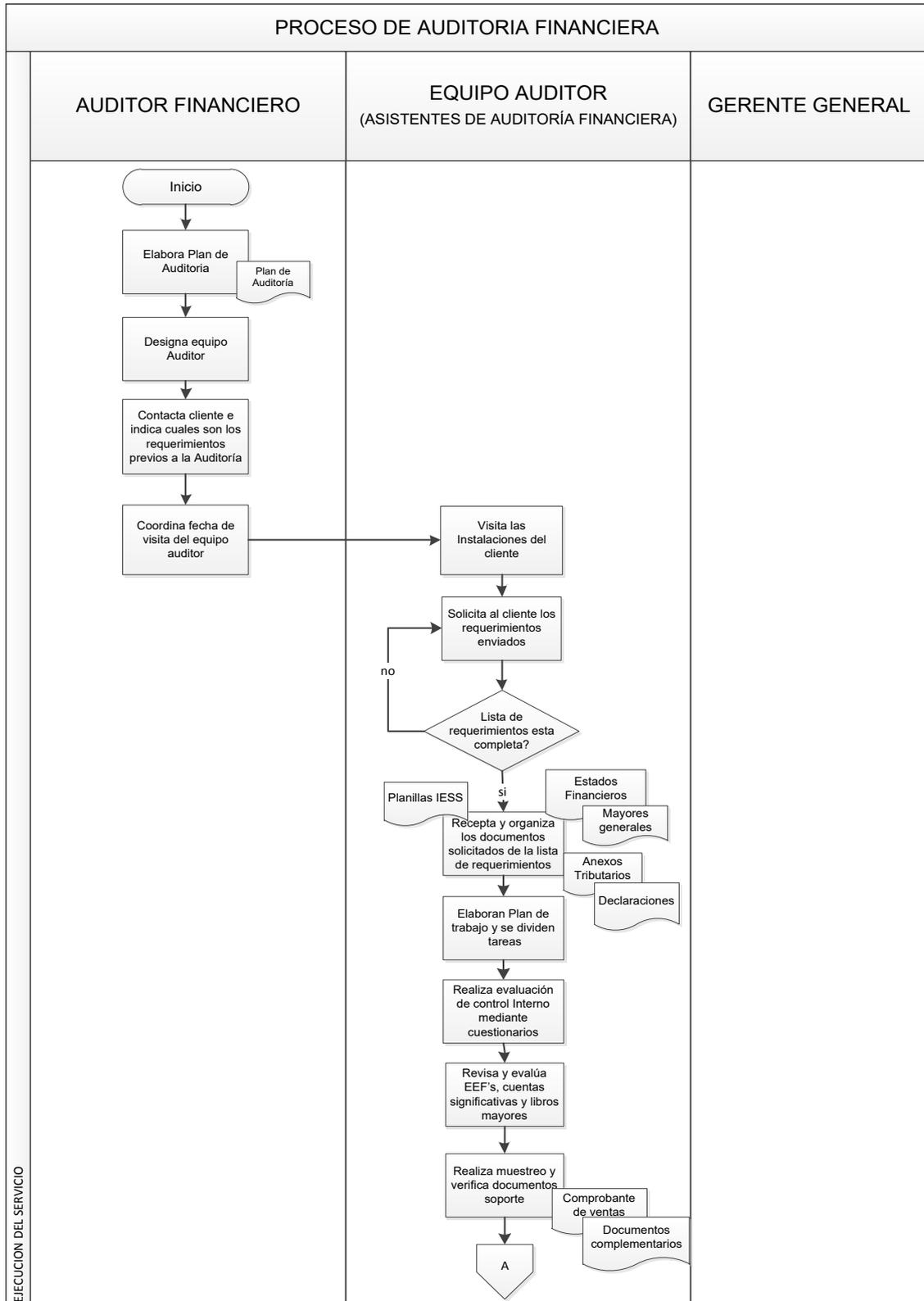
Recursos

Humanos: Supervisor de Auditoría, equipo de asistentes auditores, Gerente General.

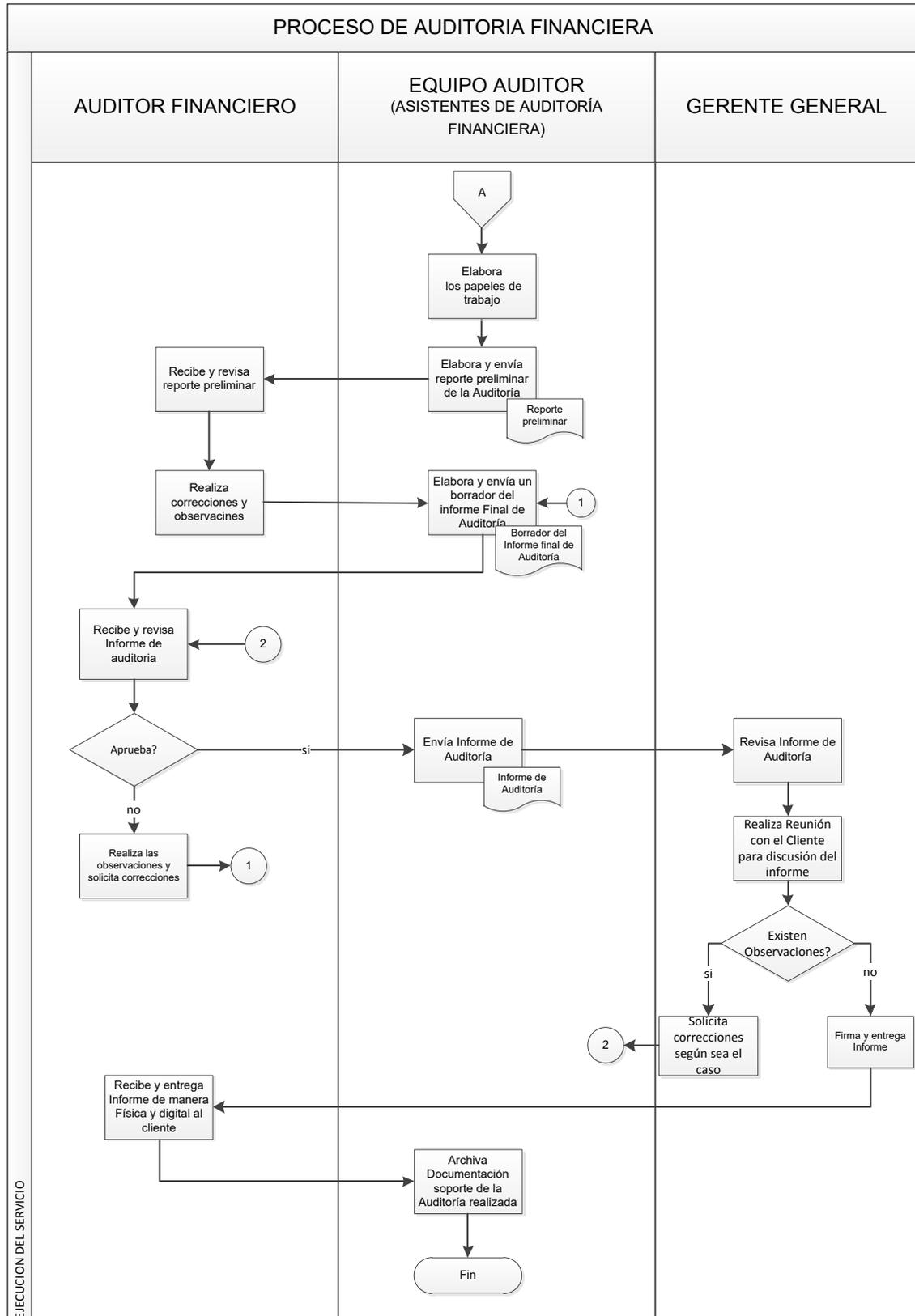
Físico de Equipos y Materiales: Folders para archivo, Computadora, teléfono y acceso a internet.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

N°	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de informes sin errores	Eficacia	Mide la cantidad de informes entregados sin observaciones	$(\# \text{ de informes sin observaciones} / \text{Total de informes entregados}) * 100$	%	Auditor Financiero	Reporte de Informes	Anual
2	Tasa de Entregas a tiempo	Eficiencia	Muestra el grado de informes q han sido entregados a tiempo	$(\# \text{ de informes entregados a tiempo} / \text{Total de informes entregados})$	%	Auditor Financiero	Reporte de Informes	Anual
3	Cumplimiento del Programa de auditoría	Eficacia	Mide el cumplimiento de las evaluaciones de cada área o rubro a auditar	$(\text{Actividades o áreas evaluadas en el tiempo programado} / \text{áreas o actividades programadas})$	%	Auditor Financiero	Programa de Auditoría	Trimestral

Descripción de las actividades del proceso de Auditoría Financiera

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Elabora el Plan de Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Se elabora para identificar el alcance, los procesos que se realizarán en la Auditoría y el auditor responsable	Auditor Financiero
2	Designa equipo Auditor	AUDITORIA FINANCIERA	Se elige al equipo Auditor encargado de realizar la auditoría	Auditor Financiero
3	Contacta cliente e indica cuales son los requerimientos previos a la Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Se comunica al cliente la información previa que se necesita para la Auditoría, esta información es enviada mediante correo	Auditor Financiero
4	Coordina fecha de visita del equipo auditor	AUDITORIA FINANCIERA	Se fija una fecha y hora de visita del auditor o equipo responsable de realizar la auditoria en las instalaciones del cliente.	Auditor Financiero
5	Visita las instalaciones del cliente	AUDITORIA FINANCIERA	El equipo auditor se dirige a la compañía del cliente para conocer al personal con el cual estará vinculándose	Asistentes de Auditoría

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

6	Solicita al cliente los requerimientos enviados	AUDITORIA FINANCIERA	Una vez en las instalaciones se solicita al encargado, generalmente al departamento de contabilidad, la información requerida anteriormente	Asistentes de Auditoría
7	Recepta y organiza los documentos solicitados de la lista de requerimientos	AUDITORIA FINANCIERA	Adquiere la información que se necesita para la revisión de los estados financieros y todo lo que implica en la Auditoría Financiera	Asistentes de Auditoría
8	Elaboran Plan de Trabajo y se dividen tareas	AUDITORIA FINANCIERA	Para obtener una mayor eficiencia en el proceso se dividen las tareas a cada miembro del equipo Auditor de acuerdo a un plan de Trabajo	Asistentes de Auditoría
9	Realiza evaluación de control interno mediante cuestionarios	AUDITORIA FINANCIERA	Para mayor conocimiento de las actividades y operaciones financieras del cliente se realiza una pequeña evaluación del control interno del cliente en base a entrevista y observaciones.	Asistentes de Auditoría
10	Revisa y evalúa EF's, cuentas significativas y libros mayores	AUDITORIA FINANCIERA	Se hace una revisión de aquellas cuentas de los estados financieros que representan efectivo y los equivalentes de efectivo, corroborando que sus saldos estén correctos.	Asistentes de Auditoría
11	Realiza muestreo y verifica documentos soporte	AUDITORIA FINANCIERA	Dependiendo de la cantidad de transacciones que tiene la compañía sujeta a la Auditoría ya sean ingresos y egresos, se realiza un muestreo según criterio del auditor y se verifica los documentos soporte	Asistentes de Auditoría
12	Elabora papeles de trabajo	AUDITORIA FINANCIERA	Sirven como evidencia del trabajo desempeñado en la auditoría, la cual es realizada a medida que se avanza con el proceso de auditoría	Asistentes de Auditoría
13	Elabora y envía reporte preliminar de la Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Los asistentes deben enviar un reporte de las actividades con observaciones encontradas en el proceso de la auditoría al supervisor de auditoría financiera	Asistentes de Auditoría
14	Recibe y revisa reporte preliminar	AUDITORIA FINANCIERA	Con el objetivo de tener un control de las actividades realizadas por el equipo auditor, se hace una revisión del reporte	Auditor Financiero

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

15	Realiza correcciones y observaciones	AUDITORIA FINANCIERA	En el caso de existir un error se realizan las correcciones respectivas	Auditor Financiero
16	Elabora y envía un borrador del informe Final de Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Una vez que se tiene a detalle la información necesaria, se procede a la elaboración de un borrador del informe de auditoría con notas explicativas y observaciones.	Asistente de Auditoría
17	Recibe y revisa borrador informe de auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Se procede a revisar el informe enviado por el asistente de auditoría y se verifican la redacción, y cálculos, los cuales deben estar correctos	Auditor Financiero
18	Realiza las observaciones y solicita correcciones	AUDITORIA FINANCIERA	En caso de encontrar alguna contingencia lo remite para que se realicen correcciones de la misma.	Auditor Financiero
19	Envía Informe de Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Una vez que el asistente de auditoría realiza las correcciones este procede a enviar el informe con la opinión emitida sobre la razonabilidad de los estados Financieros del cliente	Asistente de Auditoría
20	Revisa informe de Auditoría	AUDITORIA FINANCIERA	Se realiza una revisión del informe para conocimiento del mismo y poder exponer los hallazgos al cliente	Gerente General
21	Realiza reunión con el cliente para discusión del informe	AUDITORIA FINANCIERA	Con el informe terminado se realiza una junta con el cliente para presentar los resultados y verificar la conformidad del mismo	Gerente General
22	Solicita correcciones según sea el caso	AUDITORIA FINANCIERA	En caso de haber alguna inconformidad después de la junta, se podría solicitar alguna investigación o corrección	Gerente General
23	Firma y entrega Informe	AUDITORIA FINANCIERA	Cuando existe conformidad, este procede a firmar el informe final	Gerente General
24	Recibe y entrega informe de manera física y digital al cliente	AUDITORIA FINANCIERA	Se entrega informe al cliente para que este pueda hacer uso para sus trámites necesarios	Auditor Financiero
25	Archiva documentación soporte de la Auditoría realizada	AUDITORIA FINANCIERA	Se archiva como objeto de respaldo para la Cía. D&R Consultores S.A	Asistente de Auditoría

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Ejecución del servicio	CÓDIGO: C
SUBPROCESO:	Auditoría Financiera	CODIGO: C.1
RESPONSABLE:	Auditor financiero	
MISIÓN:	Brindar un servicio óptimo acorde a las necesidades del cliente	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Audidores		Necesidades del Cliente solicitada u obligada por la Ley	Cuando el cliente nos contacta para la realización de un trabajo de auditoría, se asigna un equipo auditor que es el que llevara a cabo la ejecución de la auditoría financiera en las en las instalaciones del cliente.	Informe de auditoría revisado		Cientes

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

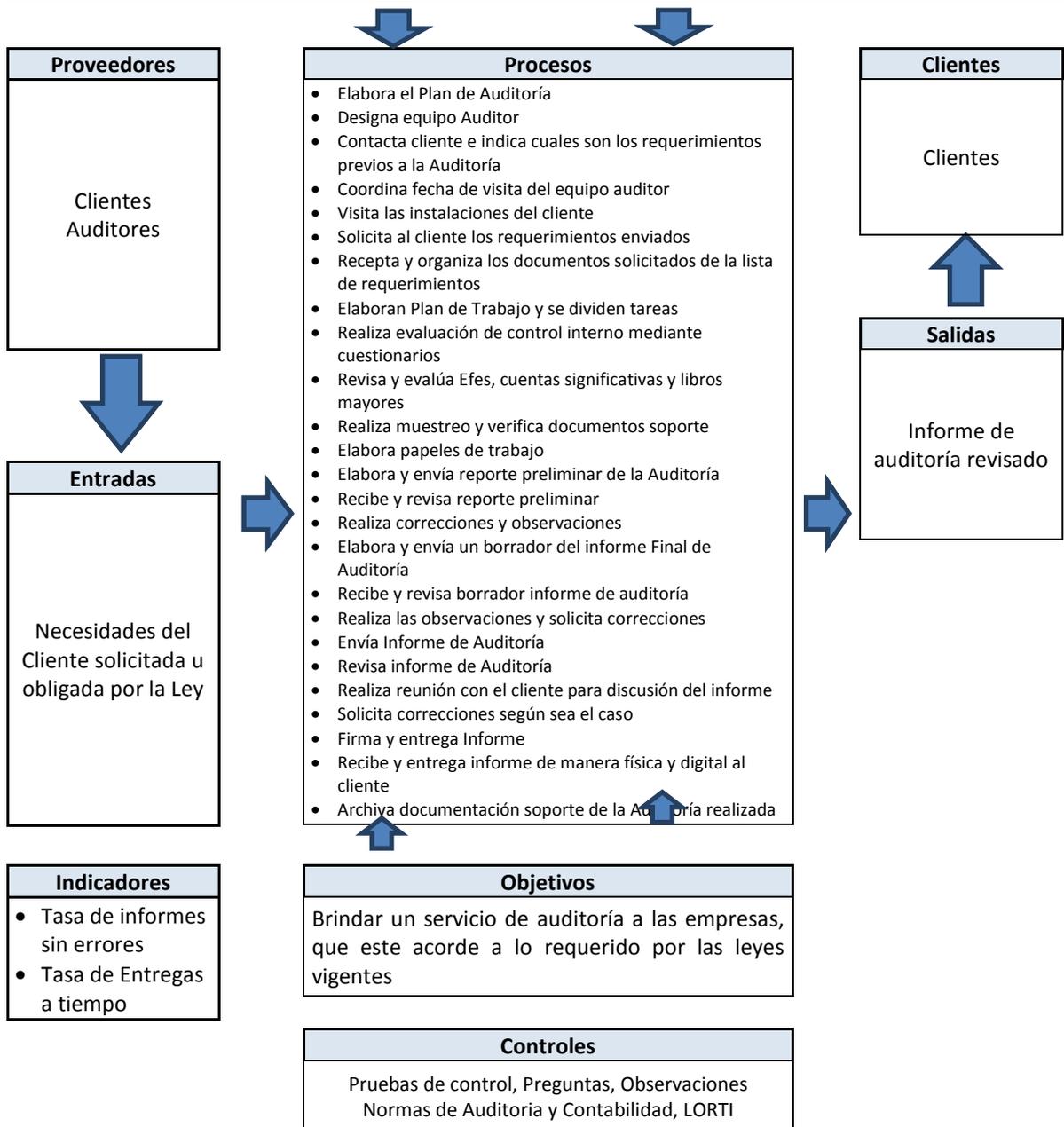
DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Ejecución del Servicio		Código: C
SUBPROCESO: Auditoría Financiera		Código: C.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Auditor Financiero	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Auditores, Gerente General
Equipos de Cómputo, teléfono , Internet

Físico: Instalaciones del cliente
Recurso Económico: Presupuesto



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

C.2 AUDITORÍA TRIBUTARIA

Descripción

Servicio que brinda D&R Consultores S.A con el objeto de evaluar la documentación y las operaciones efectuadas por una empresa y comprobar que la compañía ha reflejado adecuadamente las obligaciones tributarias.

Este servicio se ofrece de manera mensual a los clientes de D&R Consultores S.A. representado por un equipo auditor para realizar la revisión de todos los aspectos tributarios con el propósito de evaluar contingencias y al final emitir un informe confidencial para la gerencia en la cual muestre las contingencias y posibles soluciones.

Entradas

Contratación del servicio: Esta es solicitada por el cliente según su necesidad con el fin de solucionar posibles errores presentados en el aspecto tributario.

Salidas

Informe Tributario: Es un informe confidencial para la gerencia en el que se indica la evaluación de las contingencias y las posibles soluciones para la toma de decisiones.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Recursos

Recursos Humanos: Supervisor de Auditoría, equipo de asistentes auditores, Gerente General.

Físico de Equipos y Materiales: Folders para archivo, Computadora, teléfono y acceso a internet, instalaciones del cliente

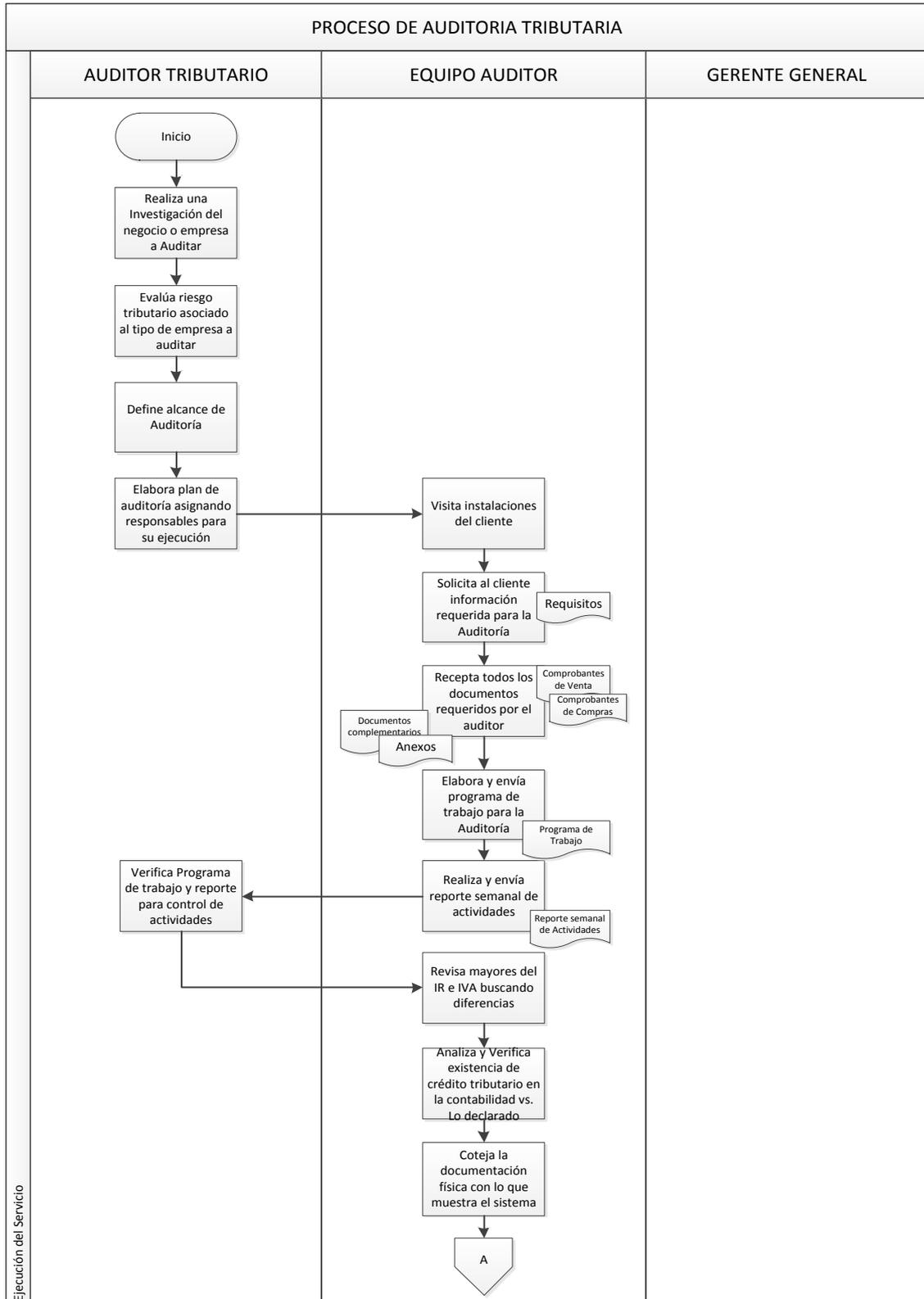
Recurso económico: Presupuesto

Controles

Este proceso se apeg a las normas y leyes establecidas por la Administración Tributaria, Ley de Régimen Tributario interno (LORTI).

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

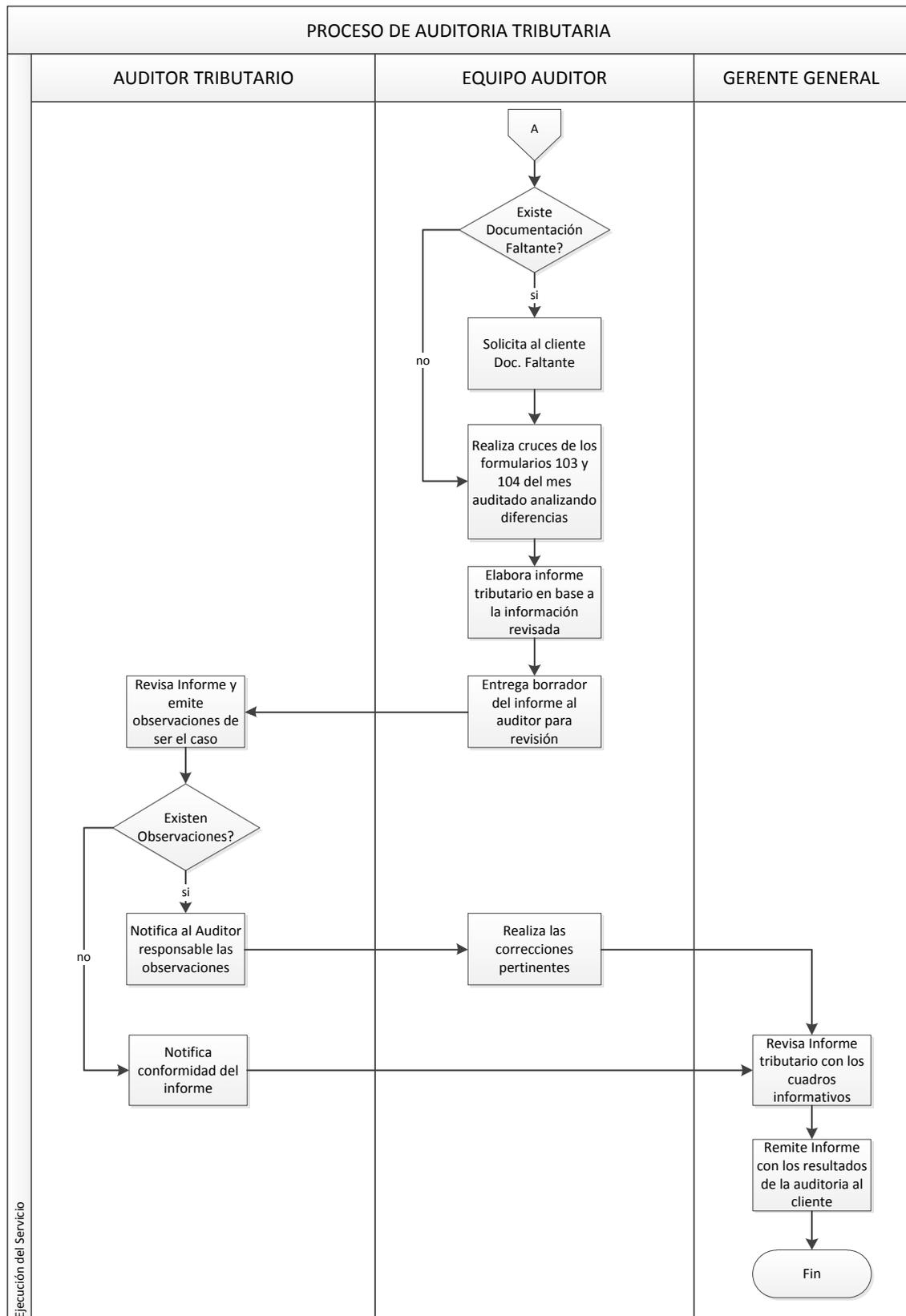
Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de informes sin errores	Eficacia	Mide la cantidad de informes entregados sin observaciones	$(\# \text{ de informes sin observaciones} / \text{Total de informes entregados}) * 100$	%	Auditor Tributario	Reporte de Informes	Semestral
2	Tasa de Entregas a tiempo	Eficiencia	Muestra el grado de informes q han sido entregados a tiempo	$(\# \text{ de informes entregados a tiempo} / \text{Total de informes entregados})$	%	Auditor Tributario	Reporte de Informes	Semestral

Descripción de las actividades del proceso de Auditoría Tributaria

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza una investigación del negocio o empresa a auditar	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Antes de iniciar la Auditoria se realiza una breve investigación de la compañía del cliente	Auditor Tributario
2	Evalúa riesgo tributario asociado al tipo de empresa a auditar	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Se realizan pruebas de control para identificar los riesgos incluidos en las transacciones	Auditor Tributario
3	Define alcance de la auditoria	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Aquí se define hasta donde abarcará la auditoría dependiendo de lo que solicite el cliente como el periodo a evaluar.	Auditor Tributario
4	Elabora Plan de Auditoria asignando responsables para su ejecución	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Sirve como control de las actividades a realizar, el tiempo de duración y el auditor responsable.	Auditor Tributario
5	Visita instalaciones del cliente	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Para reconocimiento del lugar en la compañía del cliente y del personal con el cual interactuará	Asistentes de Auditoría
6	Solicita al cliente información requerida para la Auditoria	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Información necesaria relacionada con la parte tributaria, anexos de compras y ventas con sus respectivos comprobantes	Asistentes de Auditoría
7	Receipta todo los Documentos requeridos por el Auditor	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Hace recibimiento físico de toda la documentación requerida para realizar el proceso de auditoría.	Asistentes de Auditoría
8	Elabora y envía Programa de Trabajo para la Auditoria	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Cuando el equipo auditor tenga conocimiento de la magnitud del trabajo, especificara las actividades a realizar y el tiempo	Asistentes de Auditoría

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

			en un programa de trabajo.	
9	Realiza y envía reporte semanal de actividades	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Sirve como constancia del trabajo realizado en la compañía del cliente, en el cual mostrará el avance del proceso de auditoría.	Asistentes de Auditoría
10	Verifica Programa de Trabajo y reporte para control de actividades	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Una vez recibido el reporte, se debe comprobar la ejecución del mismo para llevar un control.	Auditor Tributario
11	Revisa mayores de las retenciones del IR e IVA buscado diferencias	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Para identificar si existen algunas diferencias en cuanto al movimiento de las cuentas relacionadas a impuestos.	Asistentes de Auditoría
12	Analiza y verifica existencia de crédito tributario en la contabilidad Vs lo Declarado.	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Comprende la verificación de haberse generado o no crédito tributario comparando el sistema contable con lo que se ha declarado a la Administración Tributaria.	Asistentes de Auditoría
13	Coteja documentación física con lo que muestra el sistema.	AUDITORÍA TRIBUTARIA	A fin de identificar posibles contingencias, se comprueba que exista la documentación soporte de cada transacción.	Asistentes de Auditoría
14	Solicita al cliente Doc. Faltante	AUDITORÍA TRIBUTARIA	En caso de que falte documentación que se encuentra registrada en sistema, se debe informar y solicitar dicha documentación.	Asistentes de Auditoría
15	Realiza cruces de los formularios 103 y 104 del mes auditado analizando diferencias	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Conciliación del impuesto declarado en el Form. 104 IVA y Form. 103 Retención en la fuente del impuesto a la renta	Asistentes de Auditoría
16	Elabora informe tributario en base a toda la información revisada	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Informe confidencial para la gerencia que muestra los resultados obtenidos en el proceso de auditoría Tributaria del periodo	Asistentes de Auditoría
17	Entrega Borrador del informe al Auditor Tributario para la revisión	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Una vez finalizado el informe se envía al jefe de auditoría Tributaria para que pueda verificar la existencia de errores.	Asistentes de Auditoría
18	Revisa informe y emite observaciones de ser el caso	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Si el auditor tributario encontrara algún error, anotara las observaciones que se deben verificar o corregir.	Auditor Tributario
19	Notifica al auditor responsable las observaciones	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Se hace conocer al responsable las observaciones que se deberán analizar para su respectiva corrección.	Auditor Tributario
20	Realiza las correcciones Pertinentes	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Una vez que se identifican las observaciones a corregir, se debe modificar a fin de eliminar el error.	Asistentes de Auditoría

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

21	Notifica conformidad del informe	AUDITORÍA TRIBUTARIA	Se da a conocer la aprobación del informe Tributario	Auditor Tributario
22	Revisa informe tributario con los cuadros informativos para aprobación	GERENCIA GENERAL	Revisa informe para conocimiento de la situación que se obtuvo en la evaluación tributaria del cliente en todos los aspectos	Gerente General
23	Remite informe con los resultados de la auditoría al cliente	GERENCIA GENERAL	Presenta la información al cliente proponiendo soluciones en caso de contingencias.	Gerente General

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Ejecución del servicio	CODIGO: C
SUBPROCESO:	Auditoría Tributaria	CODIGO: C.2
RESPONSABLE:	Auditor Tributario	
MISIÓN:	Prestar un servicio tributario que pueda reflejar resultados reales e identificar las contingencias.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Cientes Auditores		Contratación del servicios Necesidad del cliente	Una vez que el cliente ha contrata el servicio el auditor responsable realizara la evaluación de la documentación necesaria para la auditoria lo cual le permitirá reunir la evidencia necesaria sobre aspectos tributarios y evaluación de contingencias	Informe Tributario		Cientes

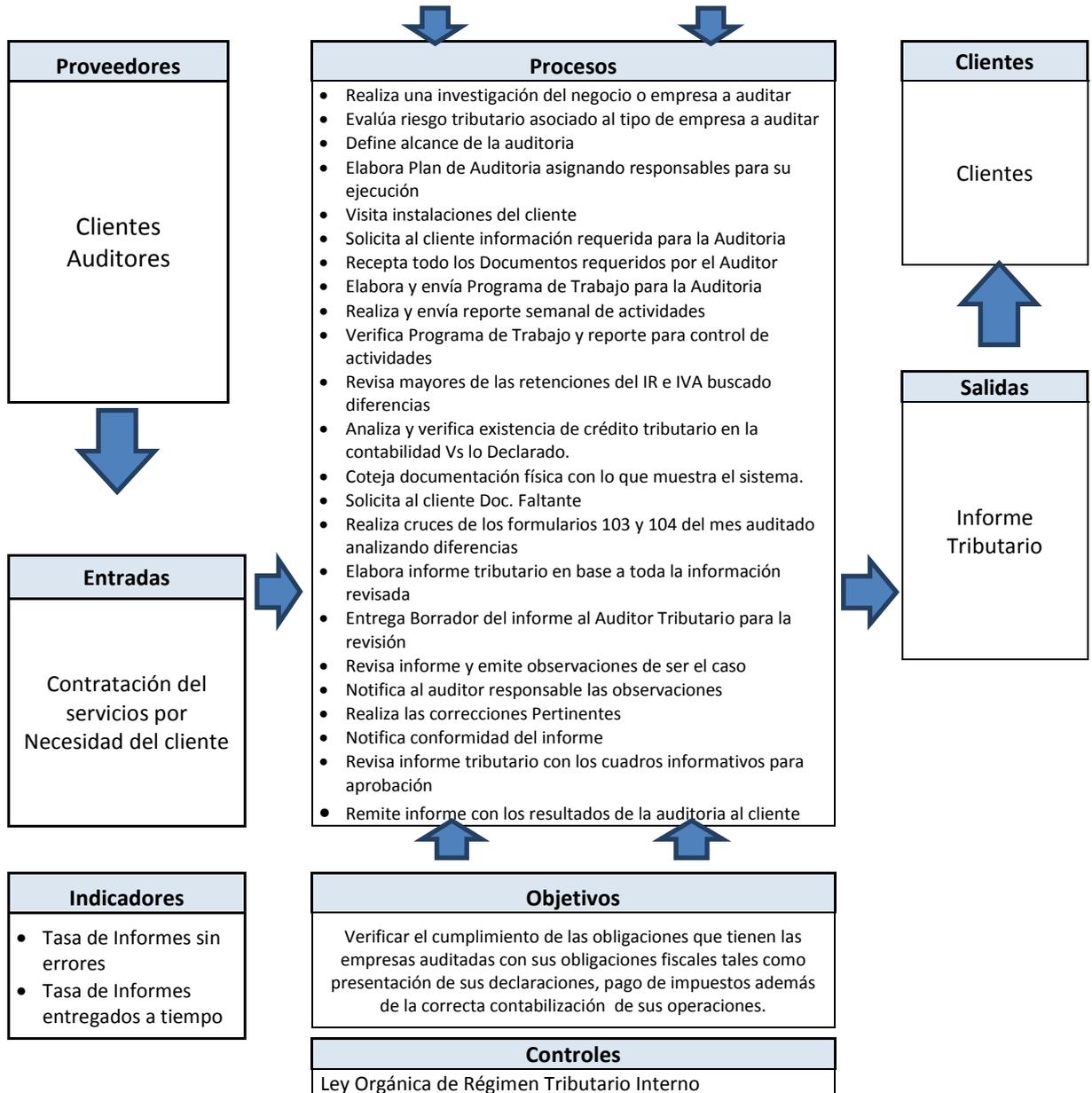
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Ejecución del Servicio		Código: C
SUBPROCESO: Auditoria Tributaria		Código: C.2
PROPIETARIO DEL PROCESO: Auditor Tributario	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Auditores, Gerente General Recurso Económico: Presupuesto
Físico: Instalaciones del cliente Equipos de Cómputo, teléfono , Internet



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

C.3 CAPACITACIONES

Descripción

El siguiente Proceso es un servicio que brinda la compañía D&R Consultores S.A. a quienes desean capacitarse con el objetivo de actualizar sus conocimientos en temas como cambios en las reformas tributarias y temas financieros, para aplicar y hacer uso correcto de las normas y leyes.

Entradas

Contratación del Servicio: Como necesidad para su empresa el cliente acuerda contratar los servicios de capacitación.

Salidas

Cliente satisfecho: Nivel de conformidad del cliente al recibir el servicio.

Certificado: Documento en el cual queda constancia de haber participado en el curso.

Recursos

Humano: Persona encargada de impartir el curso.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Salón Auditorio: Lugar donde se impartirá la capacitación, esta puede ser en las instalaciones del cliente o propias de la compañía de D&R Consultores S.A.

Equipos Tecnológicos: Computadora, proyector

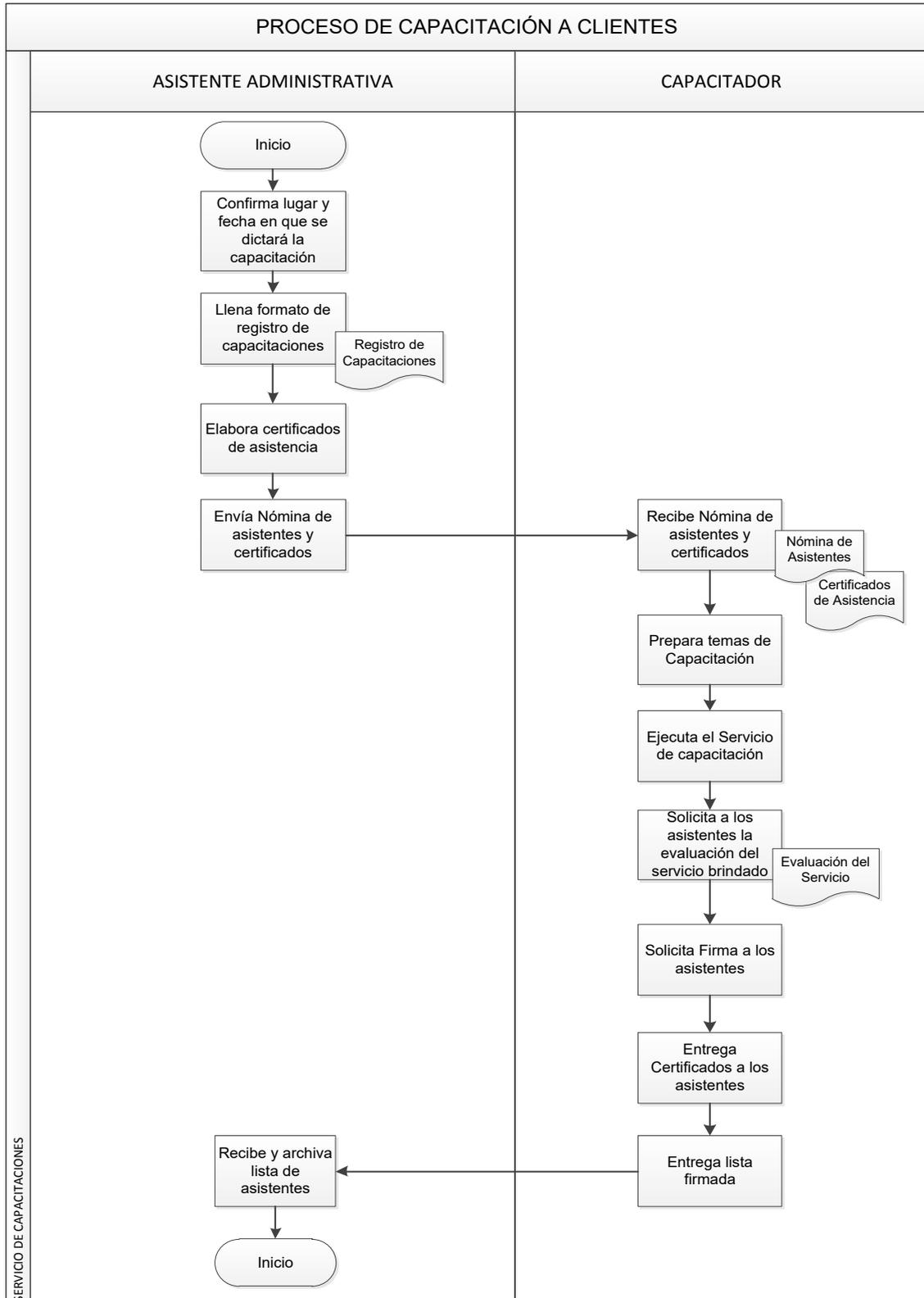
Controles

Listas de Asistencia: Nómina de las personas que asisten a la capacitación, la cual es firmada por los mismos.

Evaluación del Servicio: Sirve para evaluar todos los aspectos de la capacitación, desde el mismo capacitador hasta el ambiente con el objetivo de proponer mejoras para el servicio.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

N°	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Horas de capacitación por cliente	Resultado	Determina las Horas de capacitación dadas por cliente	(Total de Horas de capacitación/ Número total de Clientes)*100	%	Gerente General	Registro de Capacitación	Mensual
2	Satisfacción del Cliente	Calidad	Determina el grado de satisfacción de los clientes	(# de clientes satisfecho/ total de clientes) * 100	%	Asist. Administrativo	Reporte de evaluación	Mensual

Descripción de las actividades del proceso de Servicio de Capacitación

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Confirma lugar y fecha en que se dictara la capacitación	ADMINISTRACIÓN	Se la realiza para acordar la fecha y lugar de capacitación, la cual puede ser en instalaciones de la compañía o del cliente	Asistente Administrativa
2	llena formato de registro de capacitación	ADMINISTRACIÓN	Una vez confirmada la fecha se lleva un registro con datos e información sobre el servicio	Asistente Administrativa
3	Elabora certificado de asistencia	ADMINISTRACIÓN	Se elaboran los certificados que muestran la asistencia al curso impartido.	Asistente Administrativa
4	Envía nómina de asistentes y certificados	ADMINISTRACIÓN	Se envía un Documento con la lista de la audiencia que asistirá al curso	Asistente Administrativa
5	Recibe nómina de asistentes y certificados	AREA RESPONSABLE	Recibe la nómina que le servirá como control de las personas que asistieron y los certificados correspondientes.	Capacitador
6	Prepara temas de capacitación	AREA RESPONSABLE	El responsable en impartir el curso debe preparar su tema a fin de que se revise los puntos a tratar para de esta manera estar en condiciones de resolver cualquier duda de la audiencia.	Capacitador
7	Ejecuta servicio de capacitación	AREA RESPONSABLE	Desarrollo y ejecución del servicio	Capacitador
8	Solicita a los asistentes la evaluación del servicio brindado	AREA RESPONSABLE	Solicita llenar una evaluación que servirá para saber el grado de acogida del servicio y que aspectos podrían mejorarse.	Capacitador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

9	solicita firma de los asistentes	AREA RESPONSABLE	Sirve como soporte de las personas que participaron en el curso.	Capacitador
10	Entrega certificado a los asistentes	AREA RESPONSABLE	Una vez finalizada se entrega certificados a cada uno de los participantes del curso.	Capacitador
11	Entrega lista firmada	AREA RESPONSABLE	Hace entrega de la lista con la firma de cada integrante que asistió a la capacitación para que sea archivado.	Capacitador
12	Recibe y archiva lista de asistentes	ADMINISTRACIÓN	Se archiva como respaldo del servicio brindado	Asistente Administrativa

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Ejecución del Servicio	CODIGO: C
SUBPROCESO:	Capacitación a clientes	CODIGO: C.3
RESPONSABLE:	Capacitador	
MISIÓN:	Ofrecer cursos con temas de interés para las empresas que desean actualizarse y obtener una mayor información.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Audidores Gerente General		contratación del servicio Necesidades del cliente	Una vez contratado el servicio se coordina con los capacitadores la realización del mismo capacitando sobre temas financieros y tributarios solicitado conforme a las normas vigentes	cliente satisfecho		Clientes

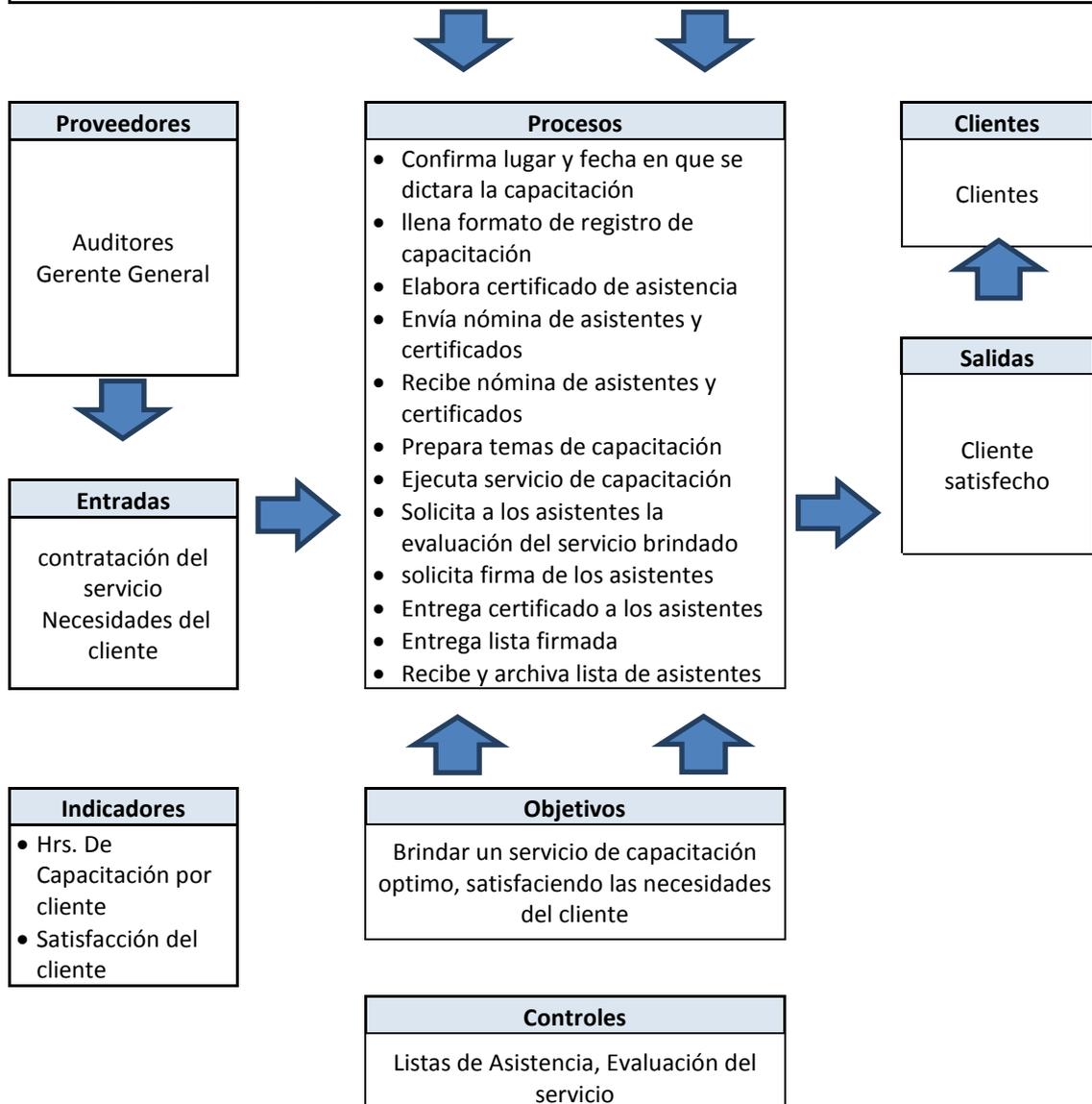
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Ejecución del Servicio		Código: C
SUBPROCESO: Capacitación		Código: C.3
PROPIETARIO DEL PROCESO: Capacitador	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Auditores, Gerente General
Físico: Instalaciones del cliente
Tecnológico: Proyector, Computadora



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

D.1 COBRANZAS

Descripción

Proceso que se encarga de gestionar la ejecución de los cobros que se realizan correspondientes a los servicios prestados para la recuperación de los valores pendiente de los clientes a efectos de minimizar los riesgos de no realizar los cobros de manera oportuna, tomar las medidas adecuadas para que el cliente cumpla con los compromisos contraídos con la empresa.

Entradas

Facturas.- documento mediante el cual D&R Consultores refleja la información referente al servicio contratado por los cliente como datos del cliente, detalle del servicio, valor base, IVA, retenciones, total a pagar

Recibos de cobro.- comprobante entregado a los clientes que realizan abonos de dinero según las condiciones de pago estipuladas en el contrato correspondiente a los servicios prestados

Salidas

Cheque.- documento mediante el cual los clientes nos pagan los valores adeudados de su cuenta bancaria.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Depósitos Bancarios.- acción mediante la cual los cobros y/ o abonos de los clientes son depositados a la cuenta personal de D&R Consultores.

Recursos

Recurso Humano: El contador quien es el que valida la documentación del cliente verificando los valores vencidos o por vencer para gestionar la respectiva documentación, el Jefe administrativo quien es el responsable de gestionar la cobranza mediante el contacto con el cliente notificando los valores pendientes y el mensajero quien es el responsable de retirar los valores de los clientes que nos cancelan y depositarlos en la entidad bancaria.

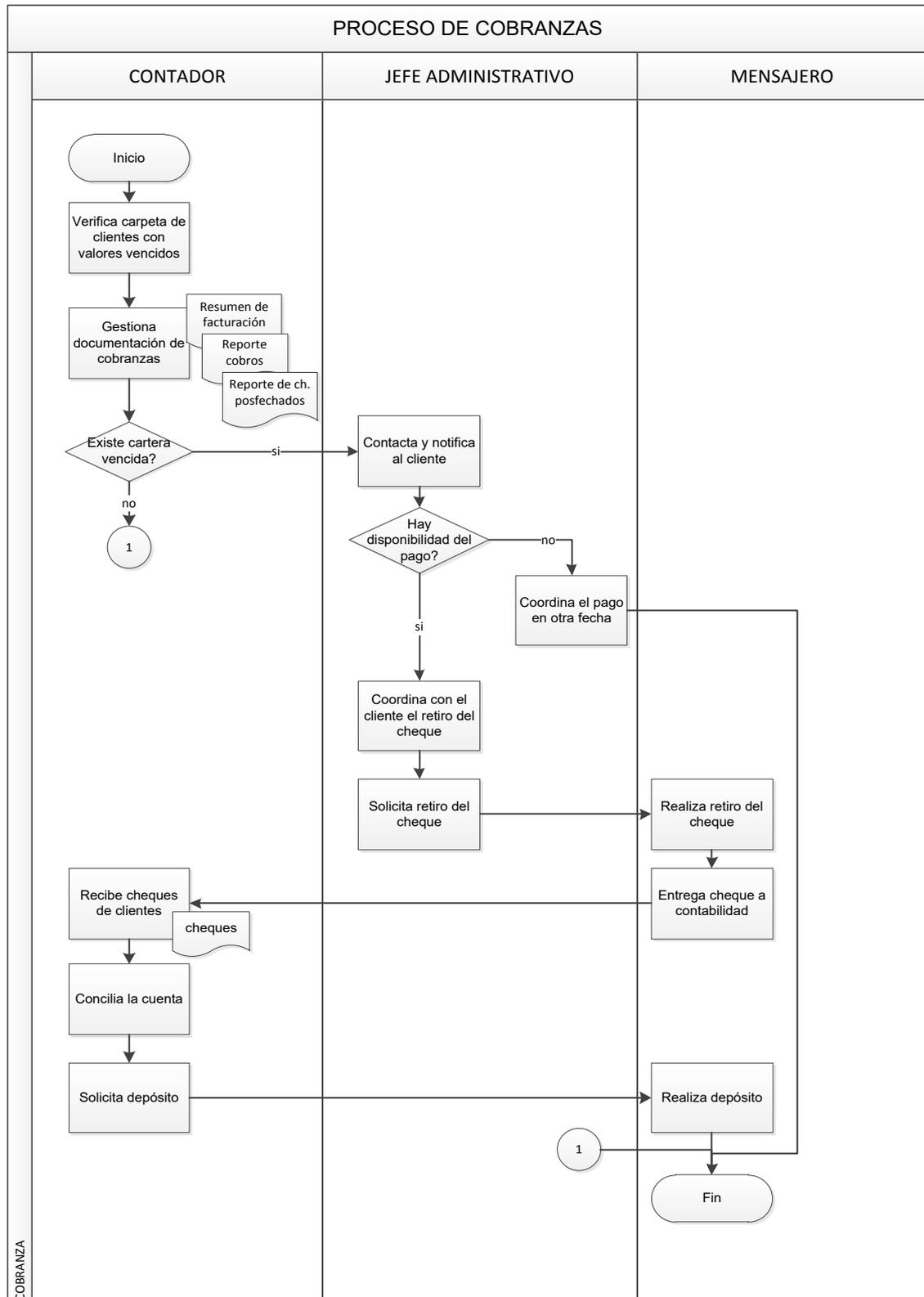
Físico: Equipos de Cómputo, teléfono, Internet.

Controles

La empresa tiene definido sus políticas generales las cuales normalizan los procedimientos realizados al momento de coordinar con el cliente la recuperación de los valores adeudados.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores de gestión

N°	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de cobros efectuados	Eficacia	Mide el porcentaje sobre cobros efectuados	$(\# \text{ Cobros efectuados} / \text{Tot. cartera vencida}) * 100$	%	Contador	Reporte de cobro	Mensual

Descripción de las actividades del proceso de Cobranzas

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Verifica carpeta de clientes con valores vencidos	CONTABILIDAD	Se hace un seguimiento a los clientes que se han retrasado en los pagos	Contador
2	Gestiona documentación de cobranzas	CONTABILIDAD	Organizar toda la documentación requerida para el proceso	Contador
3	Contacta y notifica al cliente	ADMINISTRACIÓN	Se da aviso al cliente de la deuda que tiene pendiente mediante correos o llamadas telefónicas.	Jefe Administrativo
4	coordina el pago en otra fecha	ADMINISTRACIÓN	Una vez que se llega a contactar al cliente, se establece una fecha en la que se puede hacer el cobro de la deuda.	Jefe Administrativo
5	Coordina con el cliente el retiro del cheque	ADMINISTRACIÓN	Cuando el cliente está dispuesto a realizar el pago, indica cuando es posible el retiro del cheque.	Jefe Administrativo
6	solicita retiro del cheque	ADMINISTRACIÓN	Indica al mensajero de la compañía, para que este haga el retiro del cheque.	Jefe Administrativo
7	Realiza retiro del cheque	MENSAJERÍA	Retira el cheque correspondiente al valor adeudado o cuota dependiendo de la política que exige la venta del servicio.	Mensajero
8	Entrega cheque a contabilidad	MENSAJERÍA	Entrega cheque a contabilidad para el respectivo registro y sea dada de baja la deuda pendiente de cobro.	Mensajero
9	Recibe cheques de clientes	CONTABILIDAD	Hace efectivo el recibo del cheque para su registro y se	Contador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

			actualice la base	
10	Concilia la cuenta	CONTABILIDAD	Se hace el respectivo registro contable sobre la deuda pendiente de cobro	Contador
11	Solicita deposito	CONTABILIDAD	Solicita al mensajero que haga el depósito del cheque en la cuenta bancaria de la compañía de D&R Consultores S.A.	Contador
12	Realiza depósito	MENSAJERÍA	Realiza el depósito bancario a la cuenta de D&R Consultores S.A.	Mensajero

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión de Cobranzas	CODIGO: D
SUBPROCESO:	Cobranzas	CODIGO: D.1
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo	
MISIÓN:	Realizar el cobro de los valores adeudados por los clientes y así poder tener mejor rentabilidad	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Contador		Facturas Recibos de Cobro	Se realiza una verificación de los clientes con valores pendiente para generar los respectivos reportes que permitan gestionar el cobro de los valores adeudados, en caso de que no exista disponibilidad de pago, se coordina los pagos en otra fecha.	Cheque Dinero en Efectivo	Proveedor	

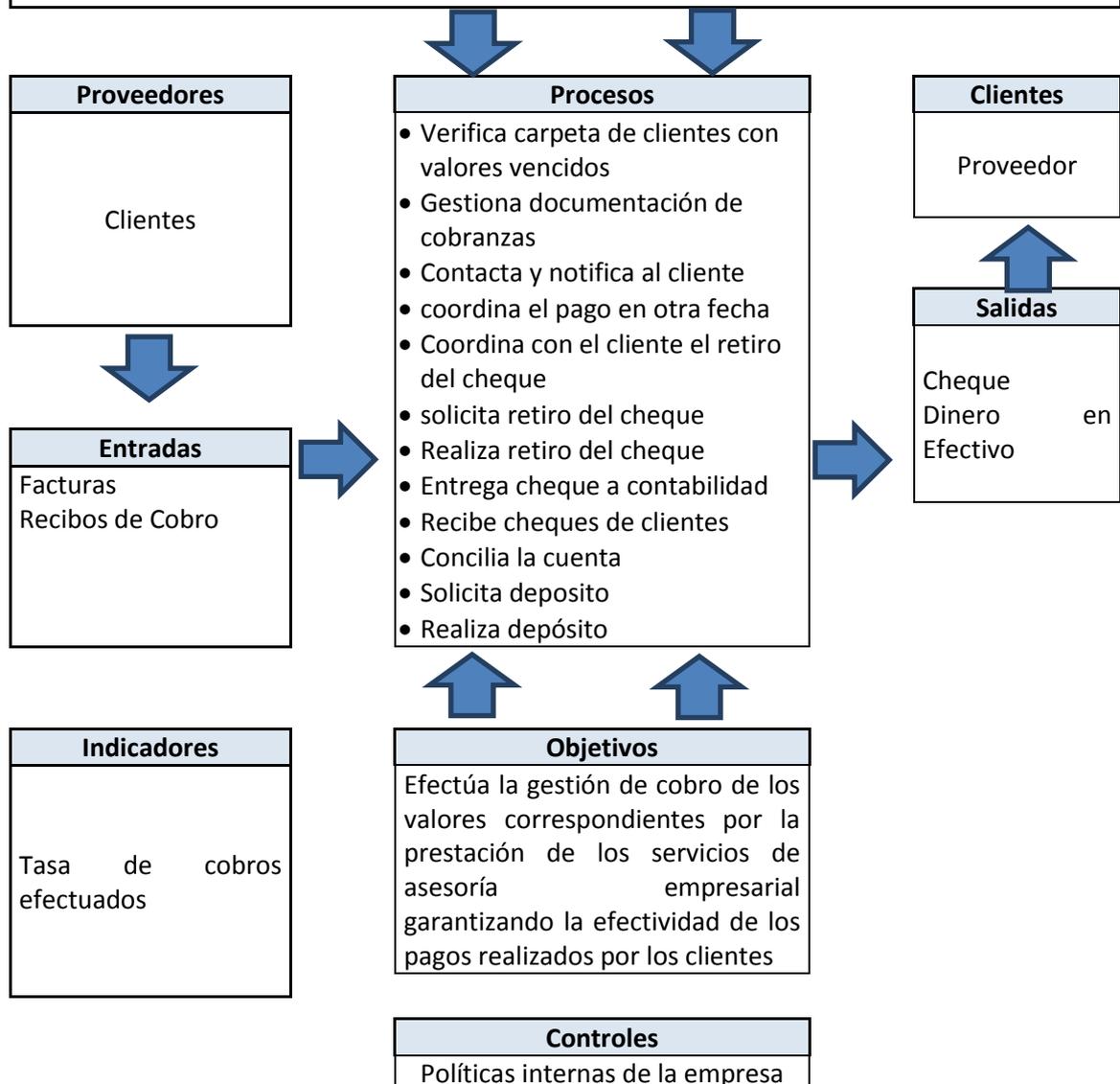
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Gestión de Cobranza		Código: D
SUBPROCESO: Cobranza		Código: D.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Administrativo	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Jefe administrativo , Contador, Mensajero
Físico: Equipos de Cómputo, teléfono , Internet



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

E.1 SEGUIMIENTO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción

Este proceso inicia al momento de recibir los reclamos de los clientes, registrarlos y re direccionarla al responsable del área involucrada para que tome cartas en el asunto buscando soluciones rápidas y eficientes que permitan cumplir las expectativas del cliente.

Entradas

D& R Consultores recibe todos los requerimientos e inquietudes que puedan generarse una vez prestado el servicio, para la realización de la gestión pertinente.

Salidas

Cliente Satisfecho.- es el resultado final que busca lograr D&R Consultores cumpliendo con todas las expectativas que tiene el cliente en cuanto al servicio logrando que su percepción hacia nosotros sea la mejor.

Recursos

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



D&R Consultores actualmente cuenta con un Recurso Humano debidamente preparado para manejo del proceso de seguimiento y atención al Cliente como el Jefe administrativo que es el responsable de receptor todas las dudas y reclamos de clientes y redireccionarlo al equipo Auditor que son los encargados de darle la debida atención.

Físico: Equipos de Cómputo, teléfono, Internet

Controles

Para asegurar la satisfacción del cliente se realizan llamadas telefónicas una vez concluido el servicio para verificar si no existen dudas de parte del cliente en cuanto al servicio entregado.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores de Gestión

N°	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Atención de reclamos	Eficacia	Mide el grado de reclamos atendidos satisfactoriamente	$(\# \text{ de Reclamos atendidos y solucionados} / \text{Total de reclamos}) * 100$	%	Asistente Administrativo	Reporte de Reclamos	Mensual
2	Tiempo Promedio de Atención a reclamos	Eficiencia	Mide el tiempo en que se atiende un reclamo	$(\text{Tiempo real de atención al reclamo} / \text{Tiempo estimado para atender reclamo})$	Tiempo	Asistente Administrativo	Registro de Reclamos	Mensual
3	Satisfacción del Cliente	Calidad	Determina el grado de satisfacción de los clientes	$(\# \text{ de clientes satisfecho} / \text{total de clientes}) * 100$	%	Asistente Administrativo	Reporte de Evaluación	Mensual

Descripción de las actividades del proceso de Seguimiento y Atención al cliente

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recepta reclamo del cliente	ADMINISTRACIÓN	Recepta las dudas y reclamos indicados por el cliente referente al servicio prestado	Asistente Administrativo
2	Registra información del reclamo	ADMINISTRACIÓN	Una vez receptado este es registrado para el posterior manejo del mismo	Asistente Administrativo
3	Redirige reclamos al área correspondiente	ADMINISTRACIÓN	Los encargados de gestionar el reclamo y darle solución son los responsables de las áreas involucradas directamente con servicio.	Asistente Administrativo
4	Gestiona reclamo del cliente	RESPONSABLE DEL ÁREA INVOLUCRADA	Recepta reclamos e inquietudes de los clientes identificando las causas del problema	Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador
5	Busca solución al reclamo	RESPONSABLE DEL ÁREA INVOLUCRADA	Una vez identificado el problema busca las posibles alternativas de solucionarlo	Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

6	Toma acción correctiva	RESPONSABLE DEL ÁREA INVOLUCRADA	Escoge la mejor opción y corrige el problema	Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador
7	Informa solución al cliente	RESPONSABLE DEL ÁREA INVOLUCRADA	Aplicada la acción correctiva esta es notificada al cliente inmediatamente	Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador
8	Recepta sugerencias y solicita evaluación del servicio	RESPONSABLE DEL ÁREA INVOLUCRADA	si el cliente está conforme con la solución se solicitara sugerencias y evaluación del servicio prestado	Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador
9	lleva registro de los reclamos al formato correspondiente	ADMINISTRACIÓN	Registra los reclamos en el formato correspondiente como control	Asistente Administrativo
10	Archiva información	ADMINISTRACIÓN	Toda esta información es adjuntada a la carpeta del cliente	Asistente Administrativa

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Post Venta	CODIGO: E
SUBPROCESO:	Seguimiento y Atención al Cliente	CODIGO: E.1
RESPONSABLE:	Responsable de Área(Auditor Financiero, Auditor Tributario, Capacitador)	
MISIÓN:	Atender los reclamos inquietudes y sugerencias de los clientes	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Clientes	requerimientos e inquietudes sobre el servicio prestado	Todo reclamo es receptado y registrado con el fin de ser redirigido al área correspondiente para que gestione la solución y así aclarar cualquier inquietud duda o reclamo del cliente	Cliente Satisfecho		Clientes

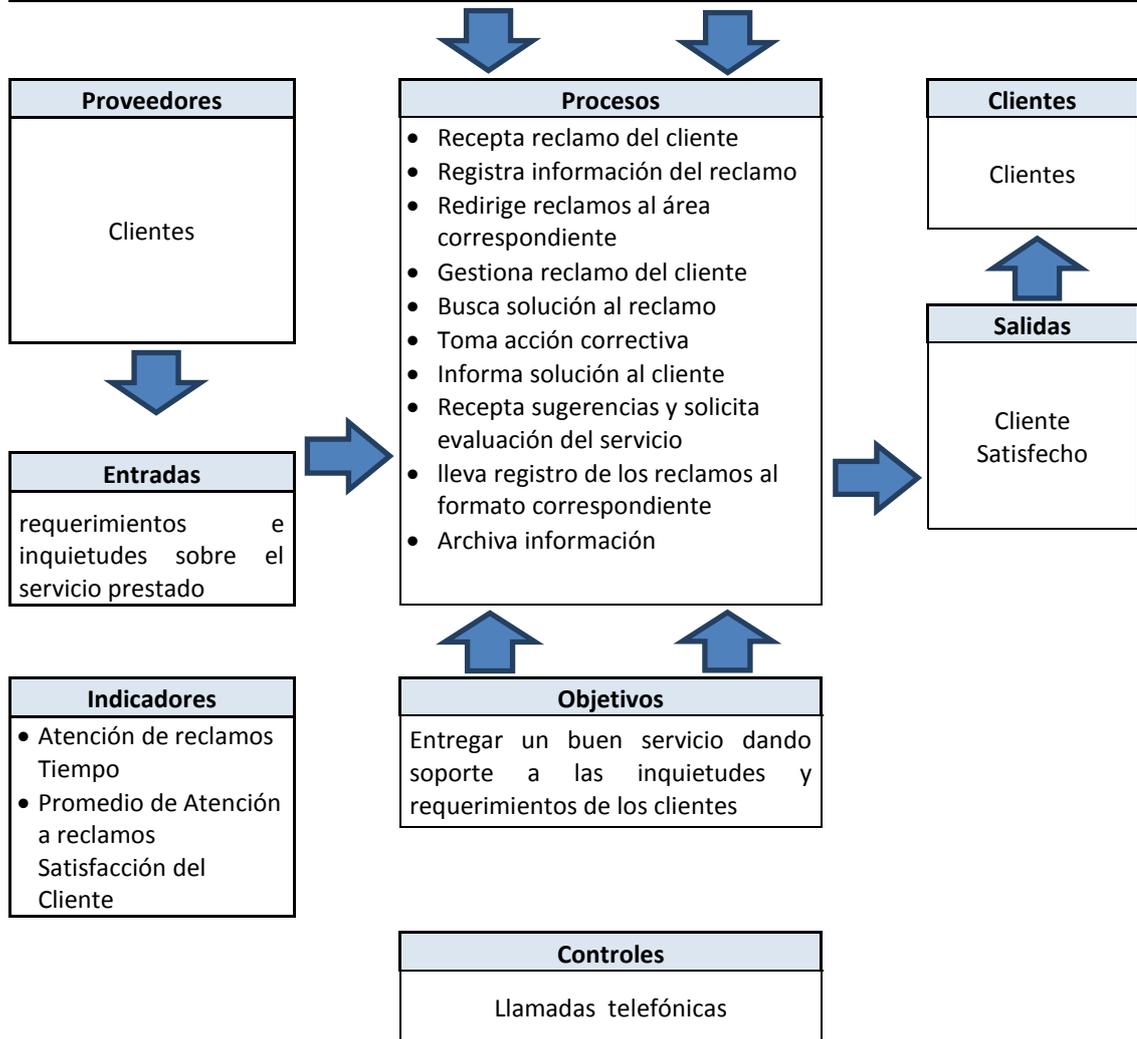
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Post Venta		Código: E
SUBPROCESO: Seguimiento y atención al Cliente		Código: E.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Responsable de área	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Jefe administrativo / Equipo Auditor
Físico: Equipos de Cómputo, teléfono , Internet



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

F.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Descripción

Este proceso describe la gestión realizada por el personal de talento humano al momento de determinar la necesidad de vincular a un nuevo empleado, mediante los medios de reclutamiento establecidos por la empresa que faciliten localizar a los candidatos que ocuparán las vacantes, seleccionando a aquellos que hayan cumplido satisfactoriamente el proceso de selección de inicio a fin culminando con la contratación.

Entradas

Necesidad de contratación.- Nace cuando el jefe del área o por disposición del gerente General determinan que es necesario contratar un nuevo colaborador para poder cumplir con los objetivos y compromisos con los clientes, esto puede darse a partir de la desvinculación de algún empleado por motivos descritos en el código de trabajo o también en periodos de tiempo donde aumenta la afluencia de clientes solicitando el servicio que brinda la compañía

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Salidas

Contratos Firmados.- estos contratos son elaborados y firmados una vez que la empresa ha realizado el proceso de reclutamiento en el cual se selecciona el mejor candidato para ocupar el puesto de trabajo.

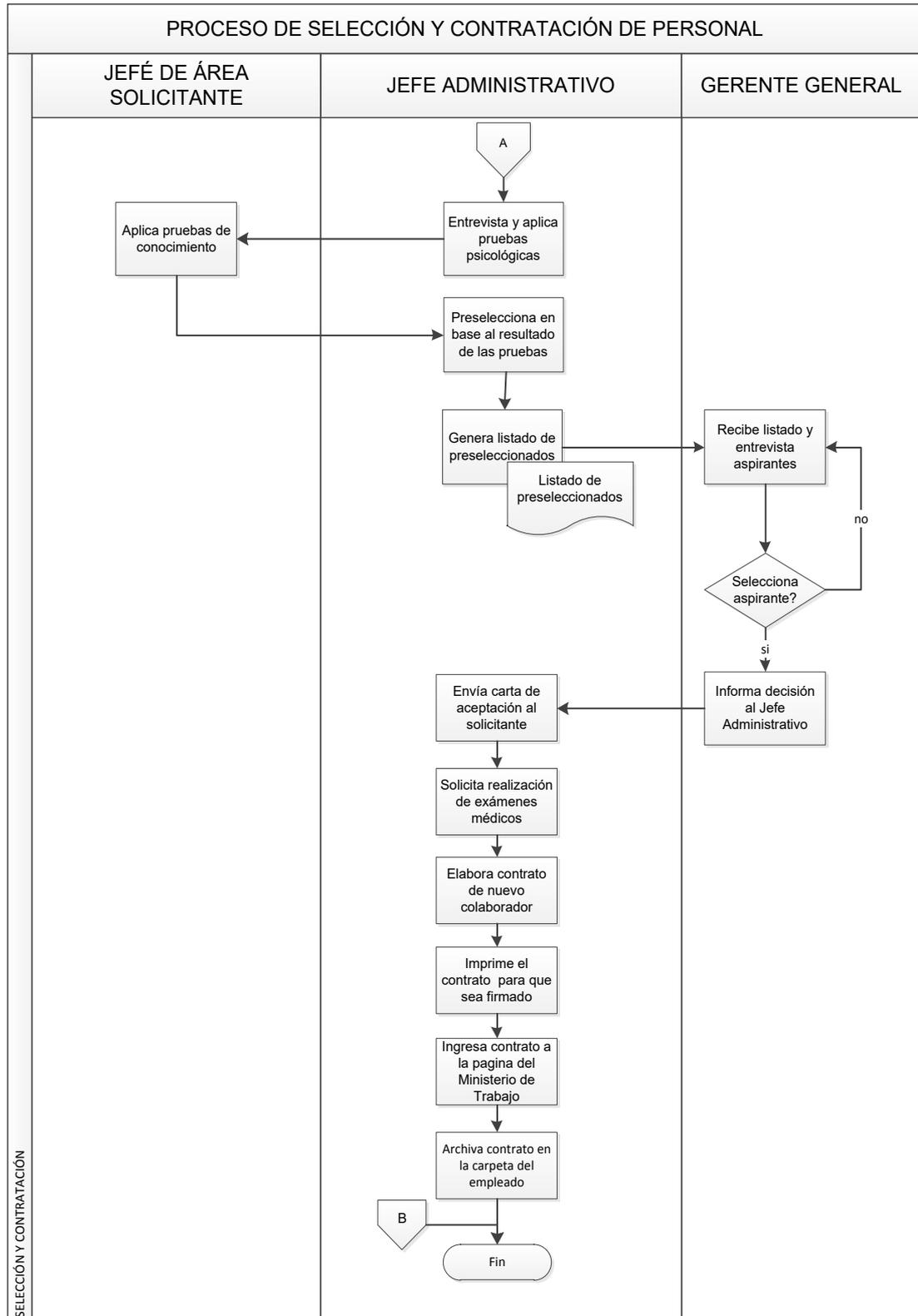
Recursos

El Jefe Administrativo es la persona encargada de receptor todos los requerimientos de personal de todas las áreas y gestionar la autorización con la Gerencia General para iniciar el proceso de Reclutamiento

Controles

Código de Trabajo.- es el documento legal que da los lineamientos permitidos por la ley para con el empleado mediante el cual toda empresa está regida a lo que estipula.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

N°	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Tasa de aspirantes seleccionados	Resultado	Determina el porcentaje de aspirantes que fueron seleccionadas	$(\# \text{ de aspirantes seleccionadas} / \text{total de aspirantes entrevistados}) * 100$	%	Jefe Administrativo	Listado de preseleccionados	Semestral
2	Estándar de Tiempo para Contratar Personal	Eficiencia	Mide el tiempo que tarda el proceso de selección y contratación	$(\# \text{ de días consumidos en el proceso} / \# \text{ días estándar para el proceso}) * 100$	%	Jefe Administrativo	Reporte del MT	Semestral

Descripción de las actividades del proceso de Selección y contratación de personal

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Determina la necesidad de contratar nuevo personal	AREA SOLICITANTE	La necesidad de vincular a un nuevo empleada está dada por falta de recursos por motivos de desvinculación o para cumplir con objetivos que se prevean no poder cumplir	Jefe del Área solicitante
2	Realiza requerimiento de personal	AREA SOLICITANTE	Una vez que se ha creado la necesidad de vincular personal se realiza el requerimiento donde se describe el perfil del cargo que se necesita	Jefe del Área solicitante
3	Recibe requerimiento	ADMINISTRACIÓN	Recibe los requerimiento de los jefes de área para determinar cuáles son válidos y cuáles no	Jefe Administrativo
4	Solicita autorización de búsqueda de aspirantes	ADMINISTRACIÓN	Pide autorización para iniciar reclutamiento con el fin de cubrir las vacantes necesarias para la compañía.	Jefe Administrativo
5	Recibe y analiza solicitud de autorización de búsqueda de aspirantes	GERENCIA	Recepta las solicitudes y determina número de vacantes a autorizar según lo contemplado en el presupuesto	Gerente General
6	Informa desaprobación	GERENCIA	En caso de que no crea necesario contratar nuevo personal, se encargará de informarlo.	Gerente General
7	Informa autorización de búsqueda de aspirante	GERENCIA	Una vez analizada las solicitudes informa cuales fueron	Gerente General

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

			aprobadas y cuáles no	
8	Recibe autorización para búsqueda	ADMINISTRACIÓN	Autorizado por la gerencia recepta la solicitudes aprobadas para iniciar el proceso de reclutamiento	Jefe Administrativo
8	Recluta personal por medios gratuitos o pagados	ADMINISTRACIÓN	Inicia reclutamiento por medios de búsqueda establecido por la empresa(Periódicos, revistas, internet)	Jefe Administrativo
10	Recepta y verifica hojas de vida de aspirantes que cumplan el perfil	ADMINISTRACIÓN	Recepta las Hojas de vida de interesados, clasificando a los que cumplan con el perfil	Jefe Administrativo
11	Envía hojas de vida de preseleccionados	ADMINISTRACIÓN	Una vez seleccionada las hojas de vida más atractivas son enviadas a revisión del jefe de área	Jefe Administrativo
12	Recibe y selecciona candidatos más idóneos	AREA SOLICITANTE	Revisa las hojas de vida de candidatos separando a los que no cumplen el perfil	Jefe del Área solicitante
13	Notifica cuales fueron los candidatos seleccionados	AREA SOLICITANTE	Informa al jefe administrativo los candidatos seleccionados	Jefe del Área solicitante
14	convoca candidatos preseleccionados para entrevistas	ADMINISTRACIÓN	Una vez seleccionado las hojas de vida se realiza una convocatoria de los aspirantes para la primera entrevista	Jefe Administrativo
15	Entrevista y aplica pruebas psicológicas	ADMINISTRACIÓN	Realiza entrevista inicial confirmando datos y aplicando pruebas psicológicas	Jefe del Área solicitante
16	Aplica pruebas de conocimientos	AREA SOLICITANTE	El Postulante debe rendir las pruebas aplicadas por el jefe del área la cuales van dirigidas al cargo al cual aplica	Jefe del Área solicitante
17	Preselecciona en base a los resultados de las pruebas	ADMINISTRACIÓN	Una Vez aplicada las pruebas se seleccionan los postulantes que aprobaron las pruebas realizadas	Jefe Administrativo
18	Genera listado de preseleccionados	ADMINISTRACIÓN	Una vez seleccionados se genera un listado para la segunda entrevista a realizar	Jefe Administrativo
19	Recibe listado y Entrevista aspirantes	GERENCIA	Recepta los listados de los seleccionados para realizar las entrevistas a los seleccionados para tratar sobre temas de sueldo, Horarios, responsabilidades	Gerente General
20	Informa decisión al jefe administrativo	GERENCIA	Decide cual será el aspirante seleccionado que ocupara la vacante	Gerente General
21	Envía carta de aceptación al solicitante	ADMINISTRACIÓN	Envía comunicado mediante carta vía correo electrónico informando que ha sido escogido para ocupar el puesto.	Jefe Administrativo
22	Solicita realización de exámenes médicos	ADMINISTRACIÓN	Una vez que el seleccionado se acerca a la empresa se le solicita	Jefe Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

			la realización de exámenes médicos básicos	
23	Elabora contrato del nuevo colaborador	ADMINISTRACIÓN	En casos de no existir novedades en cuanto a los exámenes procede a elaborar el contrato de trabajo del nuevo colaborador	Jefe Administrativo
24	Imprime contrato para que sea firmado	ADMINISTRACIÓN	Imprime contrato para recoger las firmas correspondientes	Jefe Administrativo
25	Ingresa contrato a la página del Ministerio de Trabajo	ADMINISTRACIÓN	Sube contrato a la página del Ministerio del trabajo	Jefe Administrativo
26	Archiva el contrato en la carpeta del empleado	ADMINISTRACIÓN	Para respaldo y archivo del nuevo empleado.	Jefe Administrativo

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

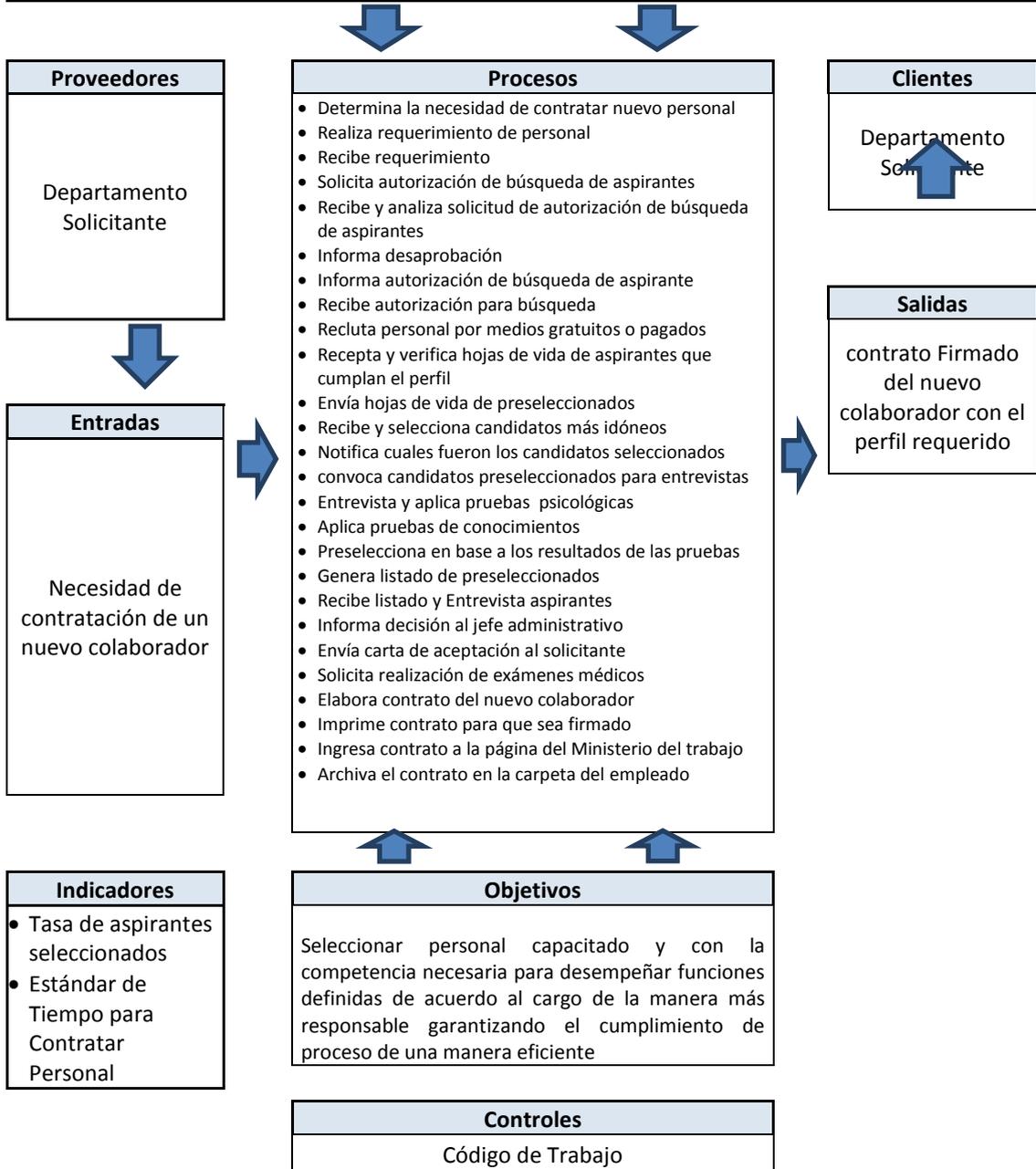
PROCESO:	Gestión de Recursos humanos	CODIGO: F
SUBPROCESO:	Selección y contratación del personal	CODIGO: F.1
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo	
MISIÓN:	Reclutar el personal idóneo para cubrir las plazas de trabajo.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento solicitante		Necesidad de contratación de un nuevo colaborador	Una vez que se disponga de la necesidad de vincular nuevos recursos se solicitara iniciar el proceso de reclutamiento donde se buscare candidatos más idóneos de los cuales se seleccionará al que apruebe las pruebas requeridas y haya cumplido satisfactoriamente con todo el proceso de selección	contrato Firmado del nuevo colaborador con el perfil requerido	Departamento Solicitante	

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO		
PROCESO: Recursos Humanos		Código: F
SUBPROCESO: Selección y contratación de personal		Código: F.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Administrativo	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos
Físico: Infraestructura, Oficinas, escritorio, Equipo de cómputo, Suministros Económico: Presupuesto de recurso Humano Recurso Humano: Jefe Administrativa, Asesor Legal



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

F.2 PAGO DE NÓMINA

Descripción

Este proceso describe los pasos que debe seguir el Área de Recursos Humanos para realizar el cálculo de la nómina, horas extras y emisión de la respectiva planilla del IESS además de los reportes de solicitud de acumulación de fondos de reserva, garantizando el correcto pago a los empleados de su remuneración de manera rápida y efectiva de acuerdo a lo estipulado por el código de trabajo

Entradas

Reportes de Horas Trabajadas Entradas, Salidas y permisos.- es un documento mediante el cual se lleva el control de las horas extras que se les deben pagar a los empleados que por motivo de cumplir los objetivos se han visto en la necesidad de solicitar realizar horas extras.

Salidas

Pago a empleados por cuenta bancaria.- una vez que se han realizado los cálculos correspondientes de los pagos a realizarse se realizara el respectivo pago al empleado mediante cuenta bancaria

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Recursos

Actualmente la empresa cuenta con un recurso humano capacitado para la realización de este proceso como la Asistente administrativa quien es la encargada de generar reportes de las horas extras trabajadas, controles de fecha de ingreso de personal, etc. para el respectivo cálculo de fondos de reserva y generar los respectivos roles para los empleados

Jefe Administrativo, emite y envía las planillas del IESS y genera solicitud de acumulación de fondos de reserva

El contador es la persona que contabiliza los pagos realizados a los empleados y coordinar el pago mediante cuenta bancaria.

Físico: Infraestructura, Oficinas, escritorio, Equipo de cómputo, Suministros
Económico: Presupuesto, el cual es necesario para realizar el pago a empleados.

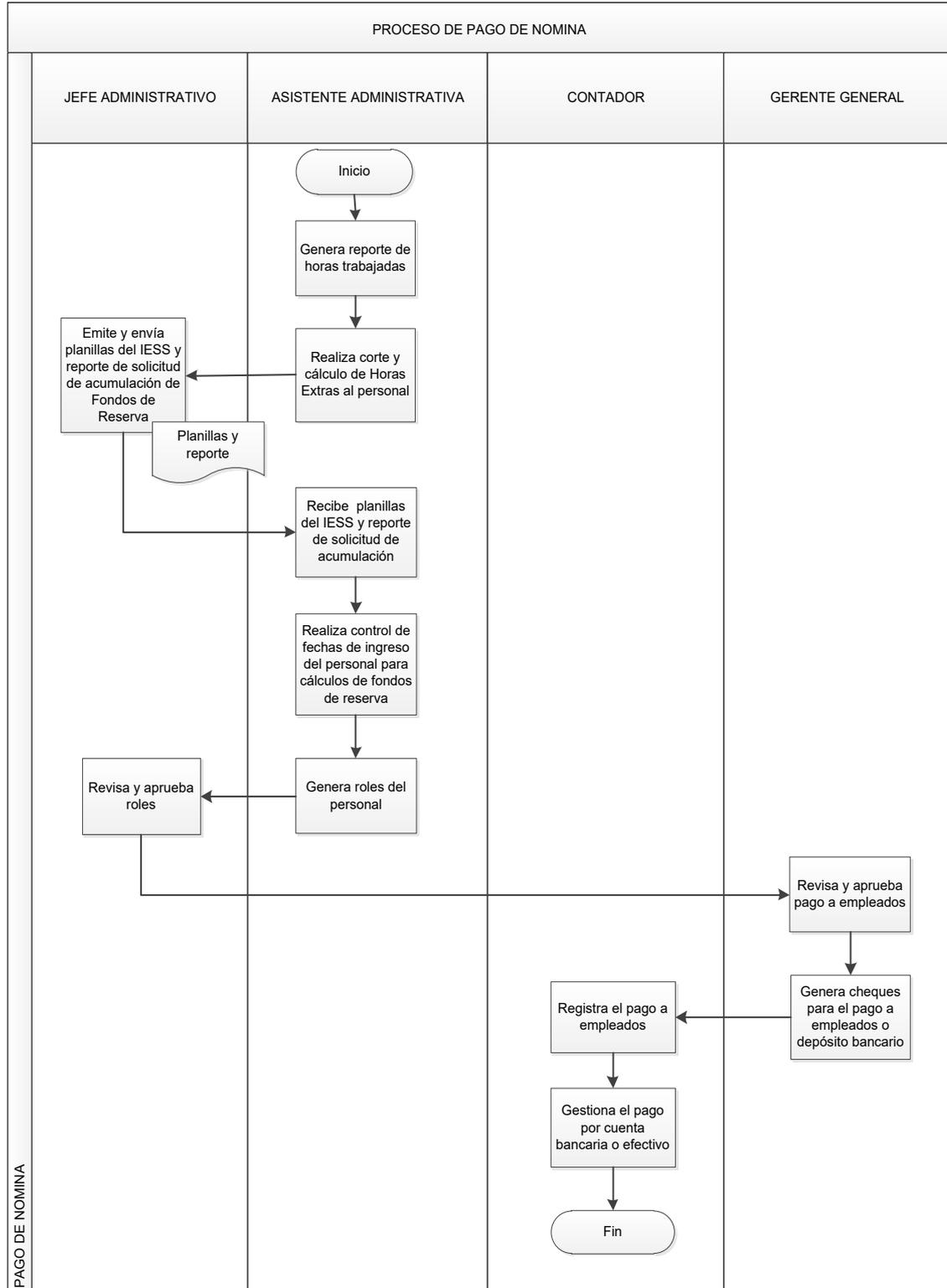
Controles

Código de Trabajo.- es el documento legal que define los lineamientos indicados por el ministerio de trabajo en cuanto a temas de las remuneraciones que deben percibir los empleados además la manera de cómo deben ser liquidados sus haberes, cálculo de vacaciones y demás

Control de fechas de ingreso del personal.- este control permite identificar a empleados que tienen laborando más de un año para poder realizar el respectivo cálculo de fondos de reserva.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Horas Extraordinarias	Resultado	Permite establecer el valor por cada Hora extra por empleado	(# de Hrs. Extras/Hrs. Normales)	tiempo	Asistente Administrativo	Reporte de Hrs de Trabajo	Mensual
2	Efectividad en el pago oportuno de la nómina	Efectividad	Mide el cumplimiento frente a la fecha máxima del pago a los trabajadores	(Nominas pagadas a tiempo/total de Nóminas pagadas)* 100	%	Asistente Administrativo	Rol de Pago del mes	Trimestral

Descripción de las actividades del proceso de Pago de Nómina

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Genera reportes de horas trabajadas	ADMINISTRACIÓN	Realiza un reporte de acuerdo al registro interno que lleva sobre las horas laborales de cada empleado	Asistente Administrativa
2	Realiza corte y cálculo de horas extras al personal	ADMINISTRACIÓN	Calcula el número de horas extras en el caso de que los empleados hubieren trabajado más de las ocho horas o fines de semana.	Asistente Administrativa
3	Emite y envía planillas del IESS y reporte de solicitud de acumulación de Fondos de Reserva	ADMINISTRACIÓN	Emitir planillas de los empleados al IESS además de solicitar mediante reporte la acumulación de Fondos de Reserva de los empleados.	Jefe Administrativo
4	Recibe planillas del IESS y reporte de solicitud de acumulación	ADMINISTRACIÓN	Recibe planillas del IESS y reporte de solicitud de acumulación	Asistente Administrativa
5	Realiza control de fechas de ingreso del personal para cálculos de fondos de reserva	ADMINISTRACIÓN	Para el caso de fondos de reserva, se deberá revisar la fecha de ingreso y el tiempo de trabajo de los empleados que apliquen a este beneficio	Asistente Administrativa
6	Genera roles de personal	ADMINISTRACIÓN	Una vez calculado todo se procede a generar los roles con el detalle de valores que se pagaran a cada empleado.	Asistente Administrativa
7	Revisa y aprueba roles	ADMINISTRACIÓN	Realiza una revisión previa antes de aprobarlo en caso de	Jefe Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

			posibles errores en los cálculos.	
8	Revisa y aprueba pago a empleados	GERENCIA	Revisa el rol general de los empleados para generar los cheques que se pagaran a los empleados	Gerente General
9	Genera cheques para el pago a empleados o depósito bancario	GERENCIA	Cuando se ha firmado el rol procede a firmar los cheques para que puedan ser depositados o cobrados por los empleados	Gerente General
10	Registra el pago a empleados	CONTABILIDAD	Realiza el respectivo registro del pago a los empleados	Contador
11	Gestiona el pago por cuenta bancaria o efectivo	CONTABILIDAD	Dependiendo si el empleado tenga o no cuenta bancaria se procede con el pago del sueldo y los beneficios sociales	Contador

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión de Recursos Humanos	CODIGO: F
SUBPROCESO:	Pago de Nómina	CODIGO: F.2
RESPONSABLE:	Asistente Administrativo	
MISIÓN:	Asegurar que se realicen los cálculos y pagos correspondientes a la remuneración del empleado de una manera eficiente	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe Administrativo		Nómina de empleados Reportes de Hrs. Trabajadas Entradas, Salidas y permisos	Se genera reportes para el respectivo cálculo de horas extras y emisión de planilla del IESS además de la generación de los roles a los empleados para realizar la respectiva gestión de pago de los cheques a los empleados	Pago a empleados por cuenta bancaria		Empleado

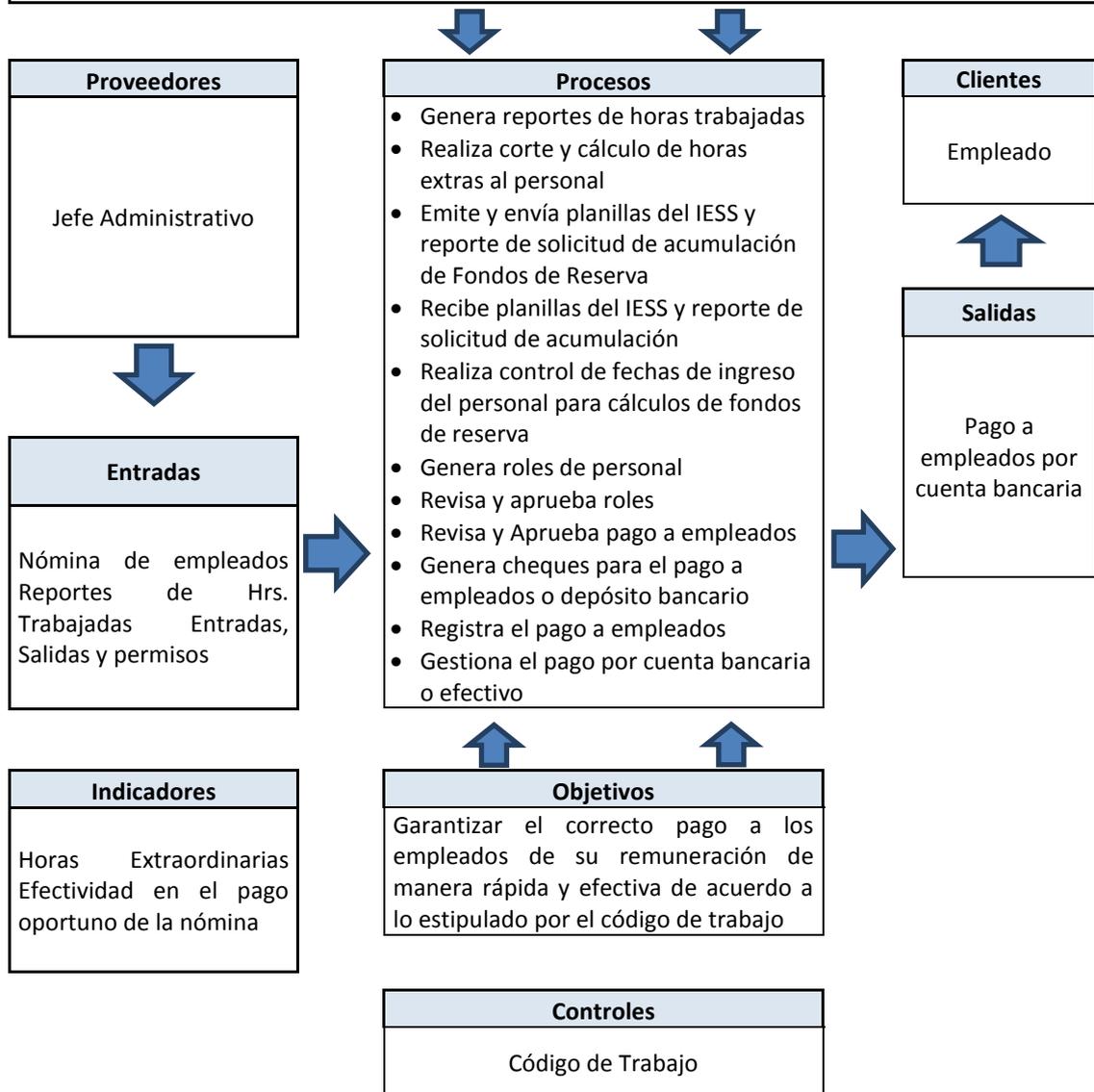
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Recursos Humanos		Código: F
SUBPROCESO: Pago de Nomina		Código: F.2
PROPIETARIO DEL PROCESO: Asistente Administrativo	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Físico: Infraestructura, Oficinas, escritorio, Equipo de cómputo, Suministros
Económico: Presupuesto
Recurso Humano: Jefe Administrativa



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

F.3 DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL

Descripción

Este Proceso describe los pasos a seguir para finiquitar la relación laboral del empleado de acuerdo a lo estipulado en código de Trabajo y mantener buenas relaciones entre empleador y ex colaboradores

Entradas

Informe de Vigencia de Contratos.- es un documento elaborado por el Jefe Administrativo en el cual indica cuales son los contratos que van a cumplir noventa días y trescientos sesenta días para la decisión de renovación de contratos basados en el desempeño del personal en el trabajo realizado.

Decisión de Desvincular al Personal.- este proceso también puede iniciarse cuando se requiera desvincular a un colaborador por visto bueno según las causales descritas él en artículo 172 del código de trabajo o por decisión de la alta gerencia

Renuncia Voluntaria.- el proceso de desvinculación del personal también puede iniciarse por el deseo del colaborador de separarse de la empresa, esto lo realiza mediante una carta de renuncia firmada y dirigida a la gerencia general receptada por el jefe administrativo.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Salidas

Acta de Finiquito.- es un documento legal donde se formalizan todos los valores que debe recibir el ex colaborador al momento de que se da por terminada la relación laboral.

Recursos

La empresa Actualmente cuenta con el recurso Humano calificado para la realización de este proceso como el Jefe Administrativo quien es el responsable de generar reportes de vigencias de contratos que están por vencer además de gestionar la documentación de desahucio, aviso de salida del IESS, revisar cálculos de la liquidación que sean correctos etc., los Jefes de Área son los responsables de informar cualquier novedad suscitada en caso de desvinculación por causales descritas CT, Gerente General es el responsable de dar la aprobación de las actas correspondientes y el contador de realizar el correspondiente registro y de emitir el cheque para realizar el respectivo pago

Económico: Presupuesto

Físico: Equipo de Cómputo, Escritorio, Internet

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

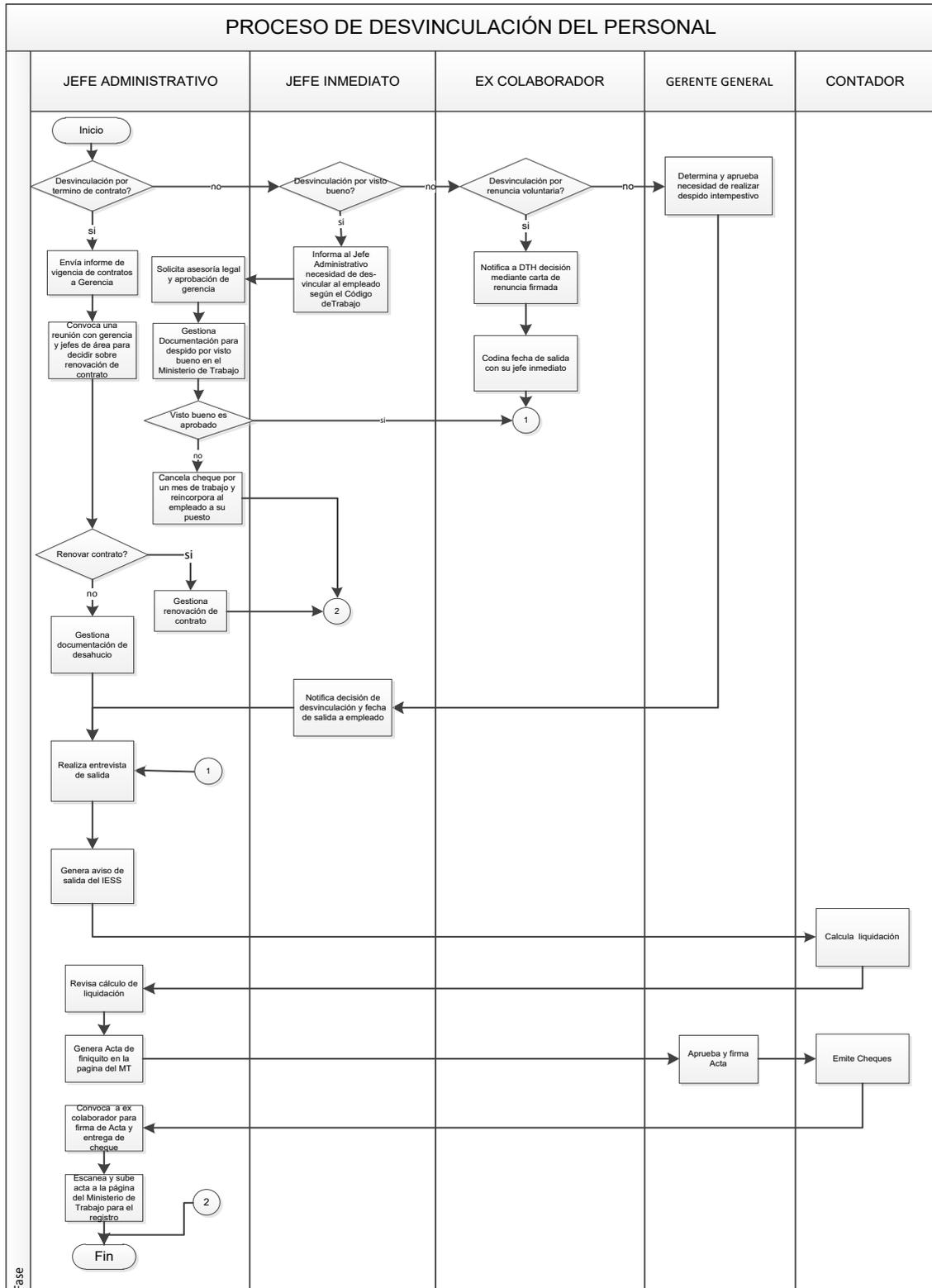
**Controles**

Código de Trabajo.- es el documento legal que define los lineamientos a seguir por la empresa en cuanto a temas de contratos, desvinculación, remuneración y demás

Reglamento Interno de D&R Consultores

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Rotación de Trabajadores	Resultado	Determina el porcentaje de rotación y el grado de permanencia de los empleados en la compañía	$\left(\frac{\text{Total de Trabajadores retirados} / \# \text{ promedio de trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \right) * 100$	%	Jefe Administrativo	Avisos de Salida, Nomina de Empleados	Mensual
2	Ausentismo laboral	Efectividad	Mide la ausencia del personal en su lugar de trabajo (Faltas, Permisos, Atrasos)	$\left(\frac{\text{Total de Faltas por empleado} / \text{Número de días Laborados en el mes}}{\text{Total de Faltas por empleado} / \text{Número de días Laborados en el mes}} \right) * 100$	%	Jefe Administrativo	Registro de Asistencia	Mensual

Descripción de las actividades del proceso de Desvinculación de personal

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Envía informe de vigencia de contratos a Gerencia	ADMINISTRACIÓN	Este informe muestra el listado de los empleados cuya vigencia de contrato esta por culminar (>90 o >360 días)	Jefe Administrativo
2	Convoca una reunión con gerencia y jefes de área para decidir sobre renovación de contrato	ADMINISTRACIÓN	Analizan datos del empleado como desempeño laboral y faltas cometidas	Jefe Administrativo
3	Gestiona renovación de contrato	ADMINISTRACIÓN	Elabora nuevo contrato para el empleado según lo que estipula el código de trabajo	Jefe Administrativo
4	Gestiona Documentación de desahucio	ADMINISTRACIÓN	Elabora todos los documentos relacionados al desahucio	Jefe Administrativo
5	Informa al Jefe Administrativo la necesidad de desvincular al empleado según el Código de Trabajo.	ÁREA RESPONSABLE	Será motivo de desvinculaciones descritas en el art.172 del Código de Trabajo.	Jefe Inmediato

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

6	Solicita asesoría legal y aprobación de gerencia	ADMINISTRACIÓN	Cuando el motivo de la desvinculación sea por visto bueno se requerirá la intervención de un abogado	Jefe Administrativo
7	Gestiona documentación para despido por visto bueno en el Ministerio de trabajo	ADMINISTRACIÓN	Prepara la documentación requerida para la desvinculación	Jefe Administrativo
8	Cancela cheque por un mes de trabajo y reincorpora al empleado a su puesto	ADMINISTRACIÓN	Cuando el inspector de trabajo no apruebe la desvinculación se debe reincorporar inmediatamente a colaborador o desvincularlo por despido intempestivo	Jefe Administrativo
9	Notifica a Jefe Administrativo decisión mediante carta de renuncia firmada	ÁREA RESPONSABLE	Si es voluntad del empleado desvincularse de la empresa se formalizara mediante una carta que indique los motivos de su salida	Ex colaborador
10	Coordina fecha de salida con su jefe inmediato	ÁREA RESPONSABLE	Se debe notificar con anticipación la fecha de desvinculación, esto es para designar un reemplazo hasta que sea cubierta esa vacante	Ex colaborador
11	Determina y aprueba necesidad de realizar despido intempestivo	GERENCIA GENERAL	Esta situación puede darse cuando la Gerencia General lo requiera por lo decida apegando lo indicado en el código de trabajo	Gerente General
12	Notifica decisión de desvinculación y fecha de salida a empleado	ÁREA RESPONSABLE	Cuando se haya decidido la desvinculación por despido intempestivo esta será informada por el Jefe del área correspondiente	Jefe Inmediato
13	Realiza entrevista de salida	ADMINISTRACIÓN	Esta actividad se realiza obtener más información sobre la salida del empleado	Jefe Administrativo
14	Genera aviso de salida del IESS	ADMINISTRACIÓN	Este es un requisito que se debe realizar a todo empleado que se desvincule de la empresa	Jefe Administrativo
15	Calcula liquidación	CONTABILIDAD	Se realizaran los calculos pertinente de todos los haberes del empleado(13ro,14to, vacaciones, valores pendientes)	Contador
16	Revisa cálculo de liquidación	ADMINISTRACIÓN	Esta actividad se realiza como control de que los valores estén correctos	Jefe Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

17	Genera acta de finiquito en la página del Ministerio de Trabajo	ADMINISTRACIÓN	Genera acta de finiquito a través de la página del Ministerio	Jefe Administrativo
18	Aprueba y firma acta	GERENCIA GENERAL	Toda acta debe ser aprobada por la Gerencia General	Gerente General
19	Emite cheques	CONTABILIDAD	Una vez aprobada el acta se emitirá el respectivo cheque con los valores a liquidar	Contador
20	Convoca a ex colaborador para firma de acta y entrega de cheque	ADMINISTRACIÓN	Cuando la liquidación este lista se le comunica al ex – colaborador se acerqué a las oficinas de la empresa para la firma del acta de finiquito y entrega de la liquidación	Jefe Administrativo
21	Escanea y sube acta a la página de Ministerio de Trabajo para el registro	ADMINISTRACIÓN	Toda acta de finiquito debe ser subida a la página web del ministerio de trabajo	Jefe Administrativo

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión de Recursos Humanos	CODIGO: F
SUBPROCESO:	Desvinculación del personal	CODIGO: F.3
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo	
MISIÓN:	Finiquitar la relación laboral del empleado siguiendo los lineamientos legales en base al Código de Trabajo.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefes de Departamento Jefe Administrativo Gerente General		Informe de Vigencia de Contratos Decisión de Desvincular al Personal	En caso de decidir no renovar algún contrato o desvincular a algún empleado se lo realiza según lo establecido en el código de trabajo	Acta de Finiquito	Empleado	

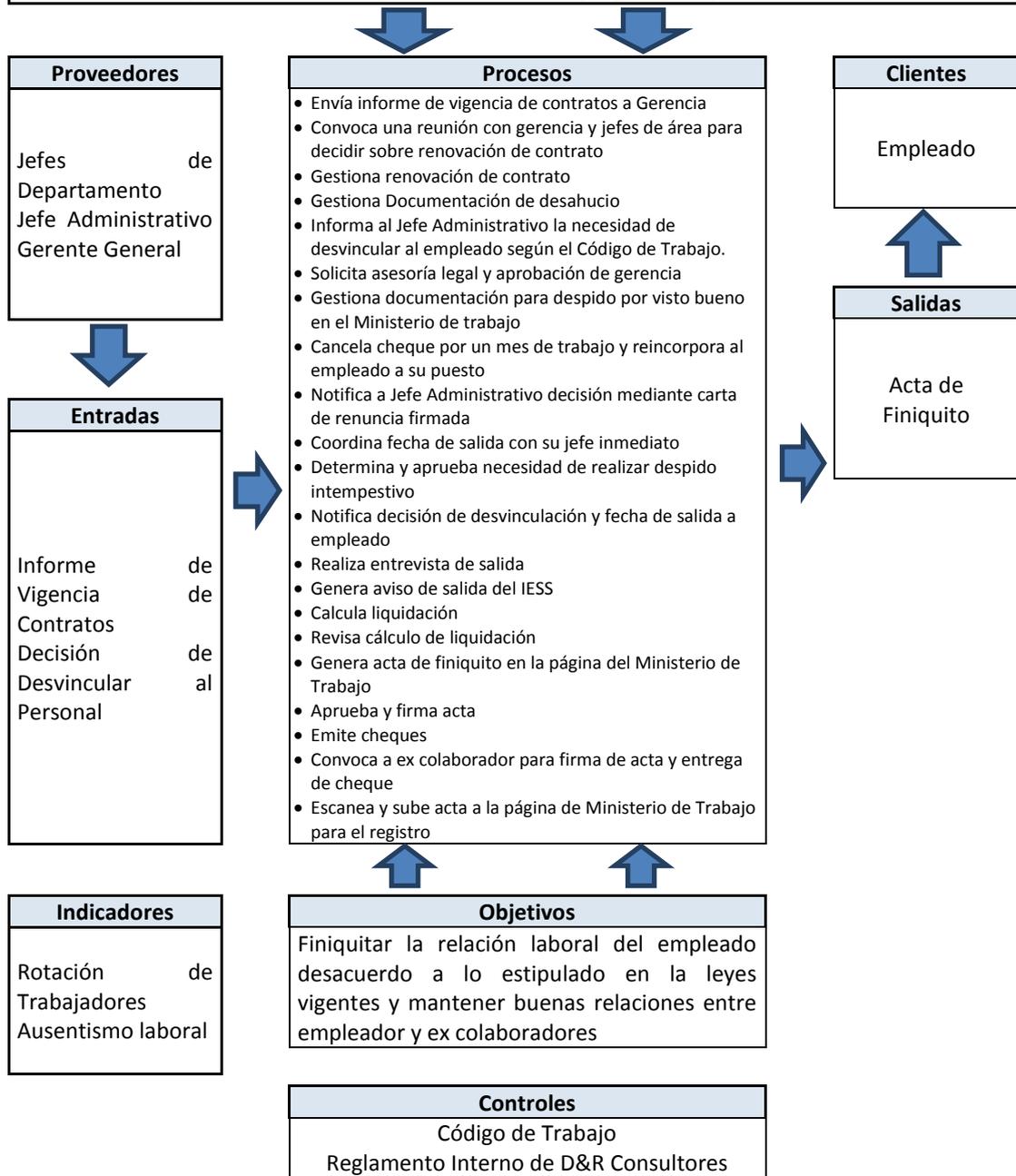
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Recursos Humanos		Código: F
SUBPROCESO: Desvinculación del Personal		Código: F.3
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Administrativo	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Jefe Administrativo, Jefes de Área, Gerente General
Económico: Presupuesto Físico: Equipo de Cómputo, Escritorio, Internet



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

G.1. ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS - MENSUAL

Descripción

Es realizado por el Contador de la Compañía y comprende el registro contable de ingresos por ventas de servicio y gastos como pago de sueldos, pago a proveedores, cálculo y presentación de las obligaciones tributarias, declaración de impuestos, elaboración de conciliaciones bancarias y estados financieros con corte mensual para conocimiento del Gerente General de D&R Consultores S.A.

Entradas

Documentos: Sirve como comprobante de haber realizado una transacción, facturas, liquidación de compra, notas de venta etc.

Facturas: Documentos de soporte que muestran la compra de materiales y/o equipos de oficina o venta de un servicio.

Salidas

Estados Financieros: Contienen la información financiera de la entidad con corte determinado mensual o semestral, la cual servirá para tomar decisiones sobre sus futuras operaciones.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Reportes Mensuales: Reportes de ingreso y gastos efectuados durante el mes

Declaraciones de impuestos: Pagos que realizan los contribuyentes a la Administración Tributaria según las leyes vigentes.

Recursos

Recurso Humano: Contador

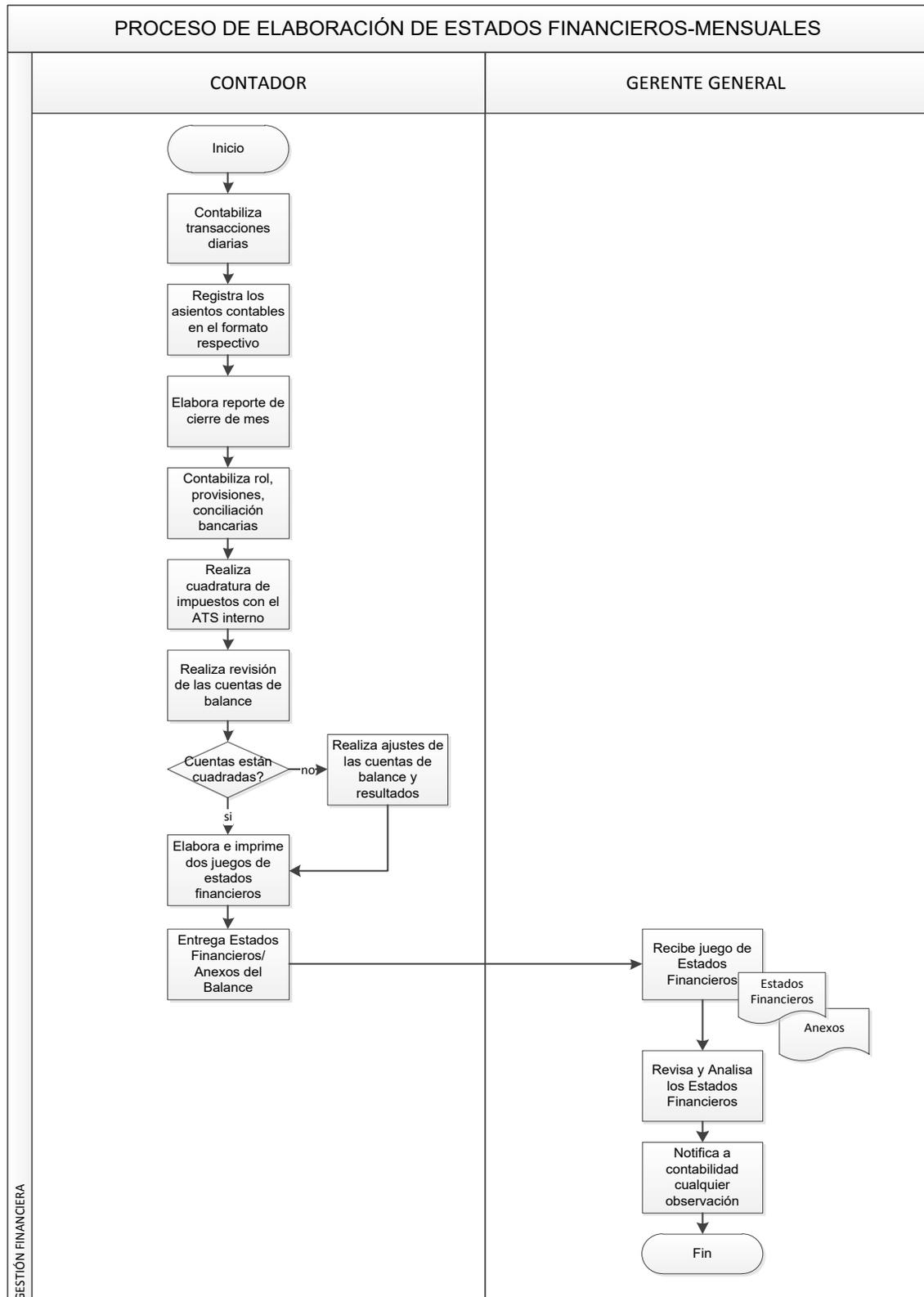
Físico: Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina, suministros, programas informáticos

Controles

Principios de Contables, Normas de Contabilidad NIC, NIIF y leyes tributarias LORTI

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Oportunidad y calidad en la presentación y pago de declaraciones	Eficacia	Muestra la Oportunidad y calidad en la presentación de declaraciones, evitando así las sanciones	(# sanciones por retraso o información incompleta en declaraciones/# de declaraciones presentadas)* 100	%	Contador	Comprob. De pago Al SRI	Semestral
2	Tasa de contabilizaciones elaboradas correctamente	Eficacia	Muestra el porcentaje de los registros correctos	(# contabilizaciones correctas/# total de contabilizaciones)* 100	%	Contador	Reportes Y libros contables	Mensual

Descripción de las actividades de Elaboración de Estados Financieros Mensuales

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Contabiliza transacciones diarias	CONTABILIDAD	Cada vez que se realiza una transacción, el contador está en la obligación de registrarla tal como lo indican los principios contables	Contador
2	Registra los asientos contables en el formato respectivo	CONTABILIDAD	Cada transacción o asiento debe ser registrado en el libro contable y en las cuentas correspondientes.	Contador
3	Elabora reporte de cierre del mes	CONTABILIDAD	Al finalizar el mes se realiza un corte para obtener un total al mes y poder hacer comparaciones con el mes anterior para conocimiento de la Gerencia	Contador
4	Contabiliza rol, provisiones y conciliación bancaria	CONTABILIDAD	Registra el rol en la cuenta de pagos a empleados y determina el gasto de sueldos del mes.	Contador
5	Realiza cuadratura de impuestos con el ATS interno	CONTABILIDAD	Se encarga de hacer las declaraciones del mes que le corresponden y así mismo deberá cuadrar con lo que tiene registrado en los anexos	Contador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

			transaccionales internos.	
6	Realiza revisión de las cuentas de balance	CONTABILIDAD	Como objeto de control se realiza una revisión con la intención de conocer alguna contingencia.	Contador
7	Realiza ajuste de las cuentas de balance y resultados	CONTABILIDAD	De acuerdo a su criterio se realizan los ajustes necesarios en caso de haberlos a manera que no exista ninguna diferencia o descuadre	Contador
8	Elabora e Imprime dos Juegos de estados financieros	CONTABILIDAD	Elabora el estado de situación Inicial y el Estado de resultados con corte mensual para tener conocimientos de cómo se encuentra la situación financiera de la compañía	Contador
9	Entrega Estados Financieros / Anexos del Balance	CONTABILIDAD	Una vez terminada esta actividad, se envía a la Gerencia para revisión	Contador
10	Recibe juego de Estados financieros para revisión	GERENCIA	Recibe juego de Estados financieros para revisión	Gerente General
11	Revisa y analiza Estados Financieros	GERENCIA	Revisa y analiza los estados financieros para conocer la situación de la compañía y poder tomar alguna decisión o estrategia.	Gerente General
12	Notifica a Contabilidad cualquier observación	GERENCIA	En caso de tener alguna observación se notifica inmediatamente al contador	Gerente General

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión Financiera	CODIGO:G
SUBPROCESO:	Elaboración de Estados Financieros Mensuales	CODIGO:G.1
RESPONSABLE:	Contador	
MISIÓN:	Realizar y verificar que los estados financieros sean realizados conforme a las normas vigentes	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proveedores Clientes		Documentos soporte(Facturas, Comprobantes) Ordenes de pago	Comprende en el registro contable de los ingresos y gastos incurridos y la realización de las cuadraturas correspondientes y la revisión de las cuentas de balance para la elaboración de los estados financieros.	Estados Financieros revisados Reportes mensuales	Gerencia General	Organismos Reguladores

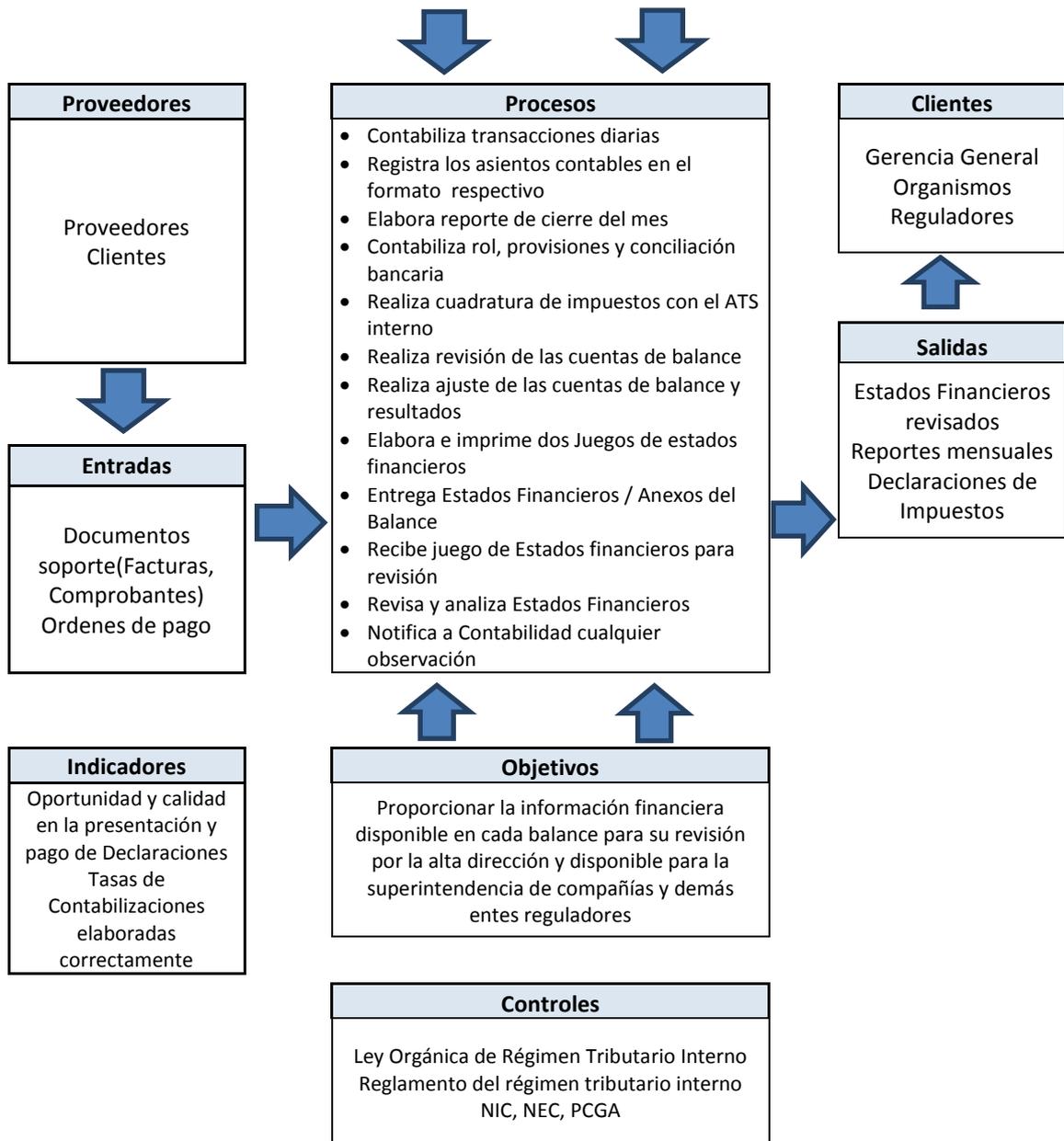
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Gestión Financiera		Código: G
SUBPROCESO: Elaboración de Estados financieros mensuales		Código: G.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Contador, auditores	Económico: Presupuesto
Físico: Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina, suministros	



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

G.2 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS- ANUALES

Descripción

El responsable de este proceso es el Contador de la Compañía quién deberá llevar el registro contable de las operaciones de D&R Consultores S.A y realizar los respectivos cierre de cuentas y cierre de balance al 31 de diciembre de cada año para presentar el juego de estados Financieros completo: Estado de Situación Financiera, Estado de resultados Integral, Estado de evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas explicativas a la Superintendencia de Compañías.

Entradas

Documentos: Sirve como comprobante de haber realizado una transacción ya sean: facturas, liquidación de compra, notas de venta etc.

Facturas: Documentos de soporte que muestran la compra de materiales y/o equipos de oficina o venta de un servicio.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Salidas

Estados Financieros: Contienen la información financiera al 31 de diciembre del año en curso, mostrando los montos finales para el nuevo periodo laboral, los cuales son subidos a la página de la Superintendencia de Compañías.

Juego Completo de estados Financieros: Estado de Situación Inicial, Estado de resultados Integral, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas explicativas a los estados financieros

Declaración del Formulario 101, el cual es declarado anualmente

Recursos

Recurso Humano: Contador

Físico: Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina, suministros, programas informáticos.

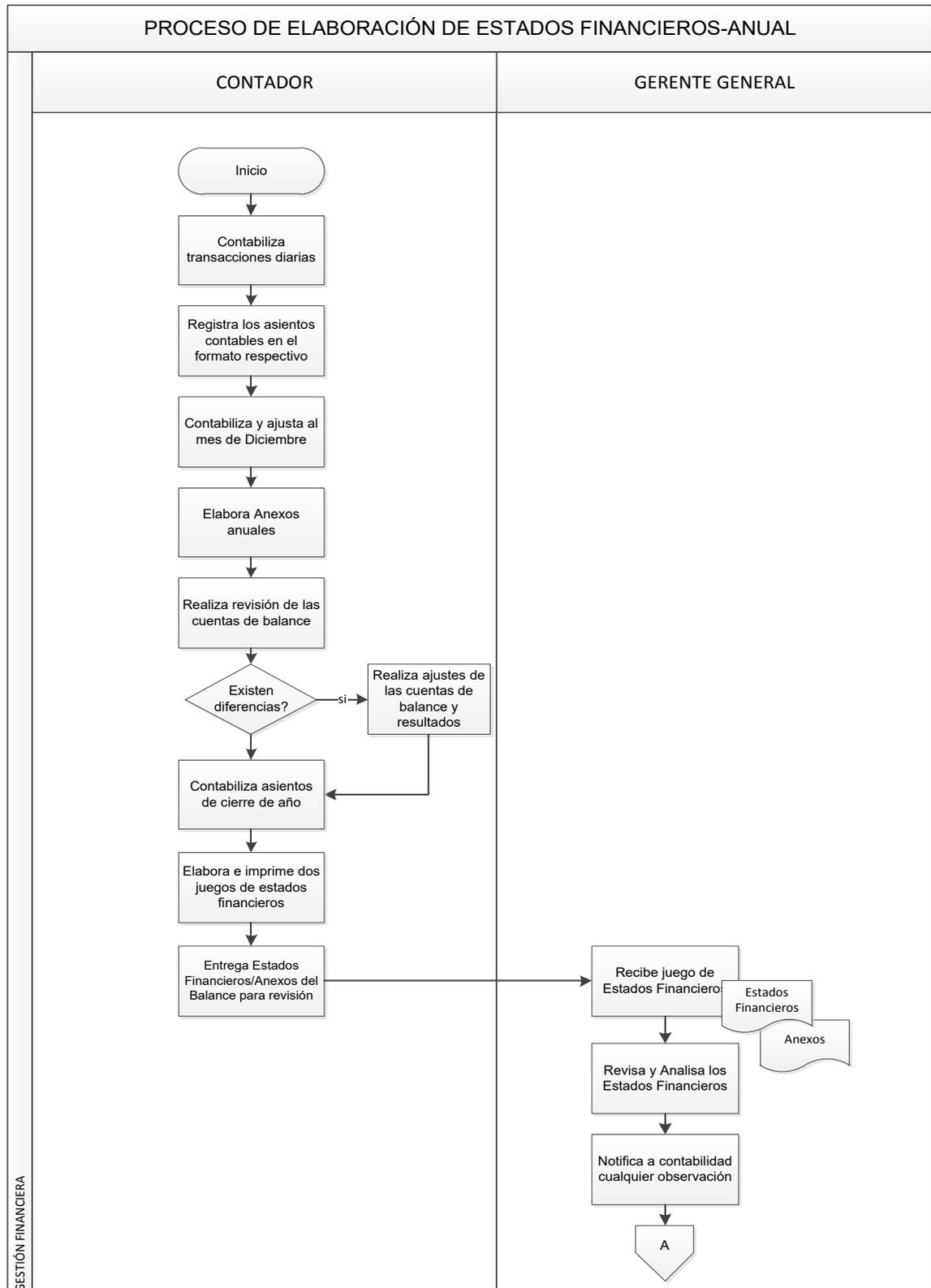
Controles

Principios de Contables, Normas de Contabilidad NIC, NIIF y leyes tributarias

LORTI

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

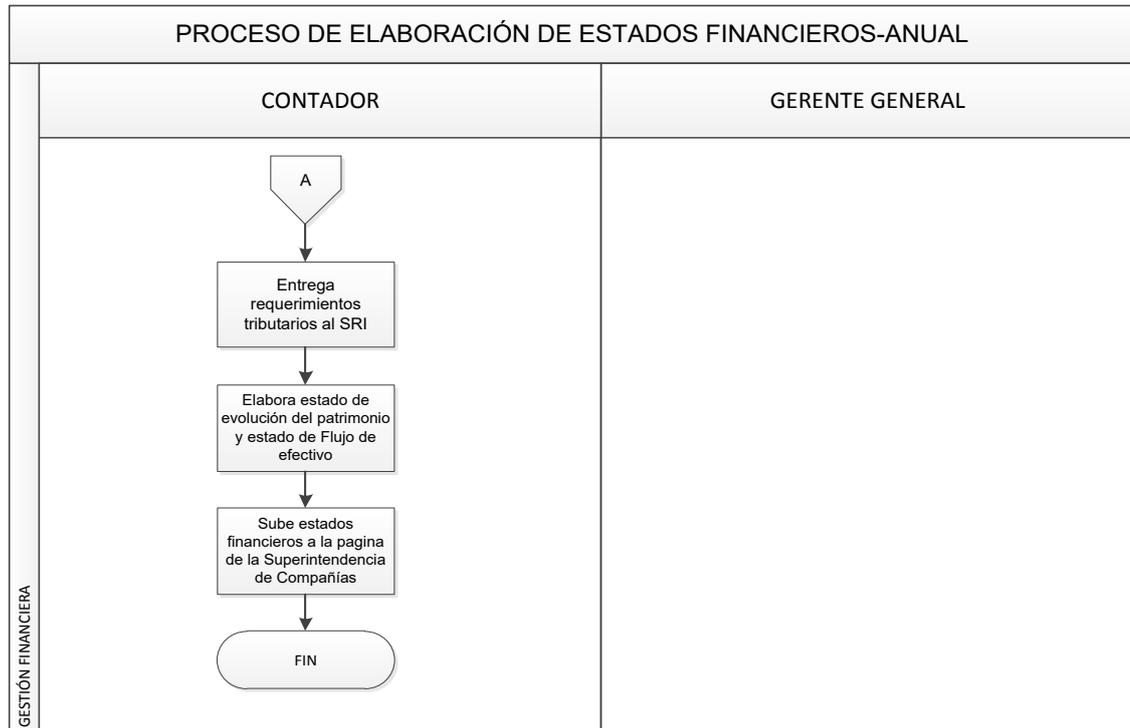
Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:



Indicadores de Gestión

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Oportunidad en la entrega de informes financieros y contables	Eficacia	Muestra la Oportunidad y calidad en la presentación de Estados Financieros, evitando así las sanciones	$(\# \text{ sanciones por retraso o información incompleta de los Estados Financieros/\# de Informes presentados }) * 100$	%	Contador	Reporte De la página De la Superintendencia De Cías.	Trimestral
2	Incrementos de Ingreso por año	Resultado	Mide el nivel de ingreso con respecto al año anterior	$(\text{Ingreso del Año actual}/\text{Ingreso del Año anterior}) * 100$	%	Contador	Reporte de Ingresos	Anual

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de las actividades de Elaboración de Estados Financieros

Anuales

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Contabiliza transacciones diarias	CONTABILIDAD	Cada vez que se realiza una transacción, el contador está en la obligación de registrarla tal como lo indican los principios contables	Contador
2	Registra los asientos contables en el formato respectivo	CONTABILIDAD	Cada transacción o asiento debe ser registrado en el libro contable y en las cuentas correspondientes.	Contador
3	Contabiliza y ajusta al mes de diciembre	CONTABILIDAD	Realiza los ajustes respectivos al mes de diciembre para tener la información cuadrada y proceder a elaborar los Estados financieros.	Contador
4	Elabora anexos anuales	CONTABILIDAD	Se encarga de recopilar los anexos de cada mes a fin de consolidar y obtener el saldo total anual.	Contador
5	Realiza revisión de las cuentas de balance	CONTABILIDAD	Se encarga de revisar que las cuentas del balance coincidan con los mayores.	Contador
6	Realiza ajustes de las cuentas de balance y resultados	CONTABILIDAD	En caso de haber alguna diferencia, se analiza las cuentas afectadas para si es necesario realizar los ajustes.	Contador
7	Contabiliza asientos de cierre de año	CONTABILIDAD	Al terminar el año se procede a realizar los asientos de cierre de todas las cuentas.	Contador
8	Elabora e imprime dos juegos de estados financieros	CONTABILIDAD	Elabora e imprime dos juegos de estados financieros	Contador
9	Entrega Estados Financieros / Anexos del Balance para revisión	CONTABILIDAD	Entrega Estados Financieros / Anexos del Balance para revisión	Contador
10	Recibe juego de Estados financieros para revisión	GERENCIA	Recepta los estados financieros elaborados por el contador para la respectiva revisión	Gerente General

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

11	Revisa y analiza los estados financieros	GERENCIA	Revisa y analiza los resultados obtenidos en el año	Gerente General
12	Notifica a contabilidad cualquier observación	GERENCIA	En caso de tener alguna duda o sugerencia, notifica al contador	Gerente General
13	Entrega requerimientos tributarios al SRI	CONTABILIDAD	Se refiere a la declaración anual del Impuesto a la renta en el formulario 101, que es realizada cuando ya se ha finalizado los estados financieros a final del año comercial.	Contador
14	Elabora estado de evolución del Patrimonio y estado de Flujo de efectivo	CONTABILIDAD	Ya con todos los saldos finales se procede a elaborar el estado de flujo de efectivo y el estado de evolución del patrimonio.	Contador
15	Sube estados Financieros a la página de la súper de compañías	CONTABILIDAD	Para finalizar se deberá subir la información financiera a la página de la Superintendencia de Compañías.	Contador

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión Financiera	CODIGO:G
SUBPROCESO:	Elaboración de estados Financieros Anuales	CODIGO:G.2
RESPONSABLE:	Contador	
MISIÓN:	Realizar y verificar que los estados financieros sean realizados conforme a las normas vigentes	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proveedores Clientes		Documentos soporte(Facturas)	Se lleva el registro contable de las operaciones y realizar los respectivos cierre de cuentas y cierre de balance al 31 de diciembre de cada año para presentar el juego de estados Financieros	Estados Financieros revisados Notas a los estados	Gerencia General	Organismos Reguladores

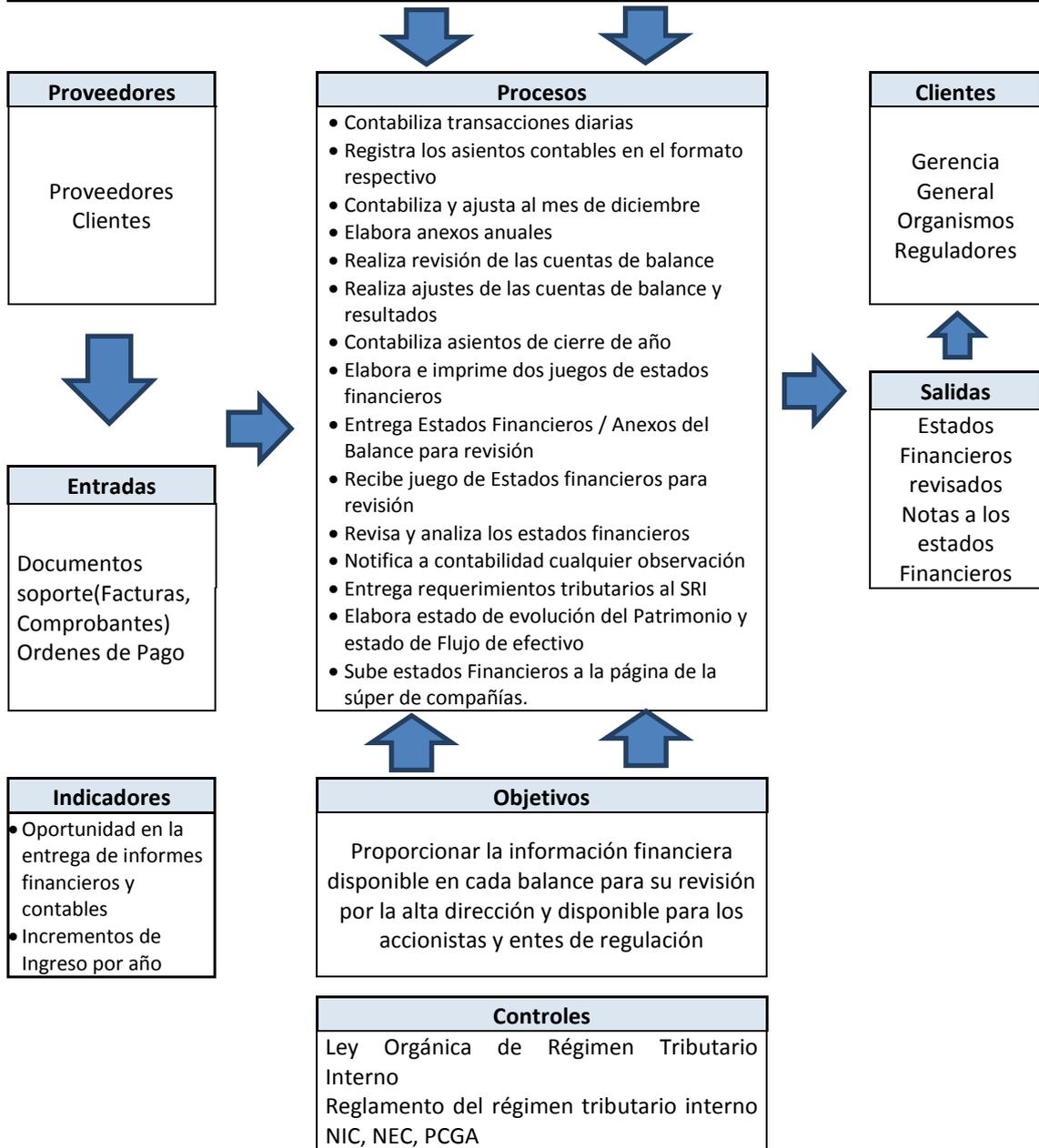
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Gestión Financiera		Código: G
SUBPROCESO: Elaboración de Estados Financieros anuales		Código: G.2
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Contador, auditores	Económico: Presupuesto
Físico: Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina, suministros	



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

H.1 COMPRAS DE EQUIPOS Y SUMINISTROS

Descripción

Este proceso tiene como función principal la adquisición de bienes o servicios necesarios para la ejecución del trabajo, evaluando y seleccionando al mejor proveedor.

La compra de suministros o equipos es solicitada por el departamento que lo requiera a fin de contar con las herramientas que hagan posible realizar de una manera ágil, oportuna y eficaz las actividades para el trabajo.

Entradas

Necesidades de la compra: Cuando hace falta algún suministro o existe algún equipo dañado se crea la necesidad de adquisición.

Orden de compra: Documento en el cual se detalla el artículo a comprar, precio, cantidad y condiciones de pago, que sirve como respaldo del pedido.

Salidas

Equipos y suministros adquiridos: Son los productos ya comprados como Computadores de escritorio, laptops, copiadora, impresora, suministros de oficina etc. Que son necesarias para el cumplimiento del trabajo.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Recursos

Recurso humano: Gerente General, Jefe Administrativo, Mensajero

Tecnológico: Internet, el cual ayuda a investigar y contactarse con los proveedores,

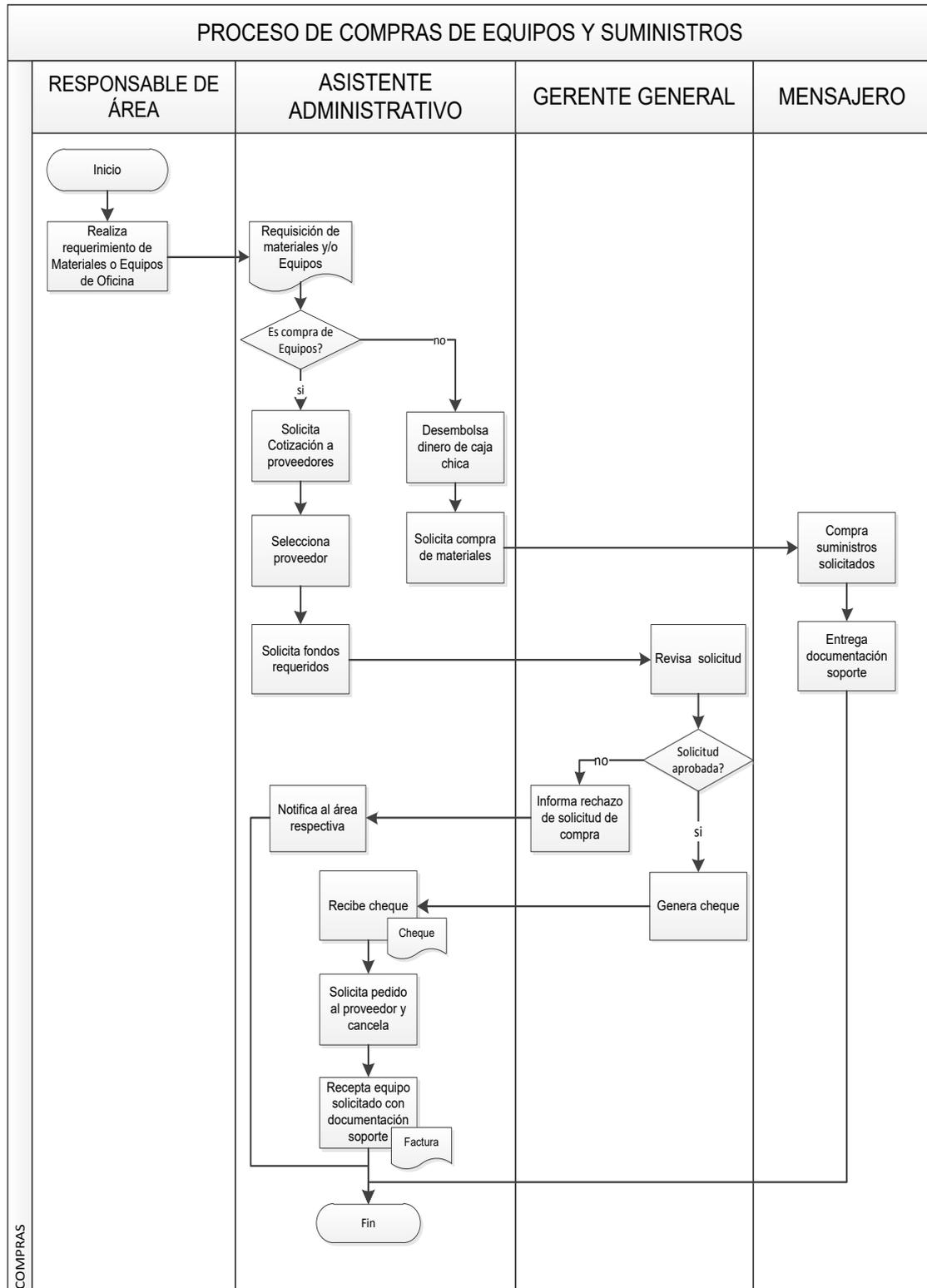
Económico: Presupuesto disponible para realizar la compra del equipo o suministro.

Controles

Comprobantes de Compra: sirven como respaldo y para llevar el registro de los gastos que ha hecho la compañía.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de Flujo del Proceso



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Indicadores de Gestión

No.	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Compras por Proveedor	Resultado	Indica volumen de compras por proveedor	(Valor de Compras Realizadas/# de Proveedores)	Vol.	Asist. Administrativo	Facturas, lista de proveedores	Mensual

Descripción de las actividades de Compras de equipos y suministros

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza requerimiento de materiales o equipo de oficina	AREA SOLICITANTE	Este requerimiento se realiza cuando existe la necesidad por parte del cliente interno de la compañía.	Área Solicitante
2	Desembolsa dinero de caja chica	ADMINISTRACIÓN	En caso de que se trate de compras menores, se desembolsa dinero de caja chica.	Asistente Administrativo
3	Solicita compra de materiales	ADMINISTRACION	Solicita que se realice la compra de materiales requeridos.	Asistente Administrativo
4	compra suministros solicitados	MENSAJERÍA	Se Efectúa la compra del material o suministro requerido.	Mensajero
5	Entrega documentación soporte	MENSAJERÍA	Hace entrega de la documentación soporte por la compra realizada	Mensajero
6	Solicita cotización a proveedores	ADMINISTRACIÓN	Si la compra que se va a realizar es mayor como el caso de adquisición de un equipo, se deberá antes realizar cotización	Asistente Administrativo
7	Selecciona proveedor	ADMINISTRACIÓN	Habiendo realizado las cotizaciones y analizado todas las ofertas, se selecciona al mejor proveedor	Asistente Administrativo
8	Solicita fondos requeridos	ADMINISTRACIÓN	Solicita fondos a la Gerencia para realizar la compra.	Asistente Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

9	Revisa solicitud	GERENCIA	Revisa la solicitud revisando la cotización realizada.	Gerente General
10	Informa rechazo de solicitud de compra	GERENCIA	Si no está de acuerdo informa rechazo de la solicitud de compra	Gerente General
11	Notifica al área respectiva	GERENCIA	Una vez rechazada la solicitud, este deberá notificar al área que realizó el requerimiento de compra	Asistente Administrativo
12	Genera cheque	GERENCIA	Si la solicitud es aprobada, genera el cheque para que se realice la compra	Gerente General
13	Recibe cheque	ADMINISTRACIÓN	Hace recepción del cheque	Asistente Administrativo
14	Solicita pedido al proveedor y cancela	ADMINISTRACIÓN	Solicita con una orden de compra al proveedor y cancela	Asistente Administrativo
15	Recepta equipos nuevos con documentos soporte	ADMINISTRACION	Se recibe los equipos nuevos que se compraron junto con la factura para que sea registrada contablemente	Asistente Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Gestión de Compras	CODIGO: H
SUBPROCESO:	Compras de Equipos y Suministros	CODIGO: H.1
RESPONSABLE:	Asistente Administrativo	
MISIÓN:	Adquirir equipos y suministros evaluando al mejor proveedor	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento solicitante		Orden de Compra	En caso de que se trate de compra de equipos se deberá realizar la respectiva cotización y selección de proveedor para la compra correspondiente, en caso de compras menores el dinero podrá ser desembolsado de caja chica previa autorización.	Equipos y suministros más documentación soporte de la compra	Departamento solicitante	

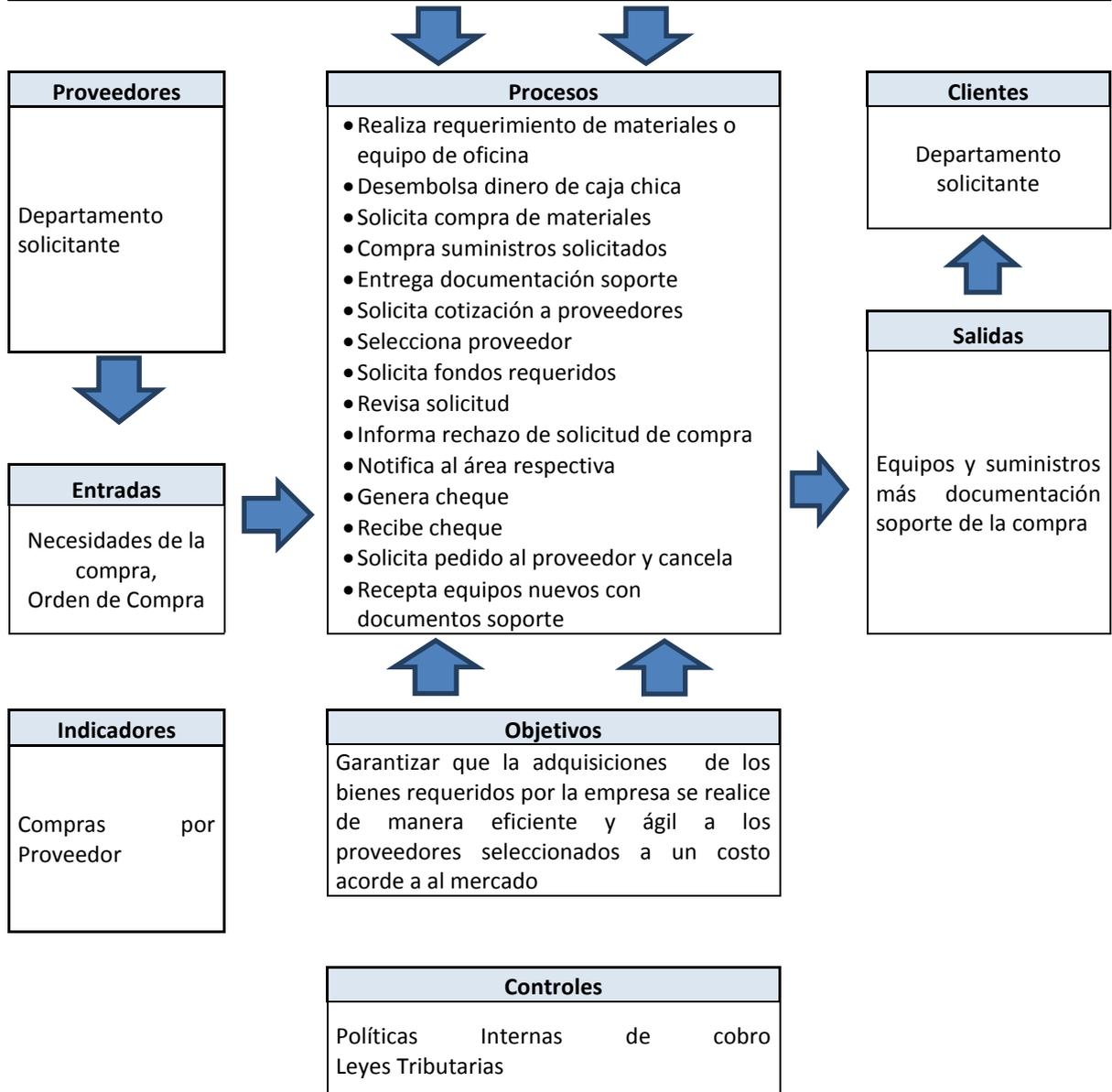
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Gestión de Compra		Código: H
SUBPROCESO: Compra de equipos y suministros		Código: H.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Asistente Administrativo	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Jefes de Área Solicitante
Físico: Equipo de Cómputo, Suministro
Económico: presupuesto



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

I.1 MENSAJERIA Y CORRESPONDENCIA

Descripción

Sirve de apoyo en la solicitud y entrega de correspondencia, el responsable de llevar a cabo las actividades de este proceso es el mensajero de D&R Consultores S.A, quien está encargado de realizar los trámites bancarios, reparto de correspondencia como facturas, informes o documentación legal y retiro de cheques a los clientes.

Entradas

Solicitud de Correspondencia: Es realizada por el Contador o el Asistente Administrativo

Salidas

Comprobantes firmados o sellados: Son el respaldo que se obtiene como soporte de haber realizado la entrega de alguna correspondencia o documento.

Recursos

Recurso Humano: Mensajero, quien es el responsable de realizar la entrega o retiro de la correspondencia.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

	D&R CONSULTORES S.A.	
	Manual de Procesos	Página 110 de 115 Revisión: 0

Económico: Valor monetario que sirve para el traslado del Mensajero.

Controles

Registro de recepción y entrega de documentos: Se trata de una bitácora en la cual se lleva un control de la correspondencia entregada.

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores de Gestión

No	Indicador	Variable	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Resp. De medición	Fuente de medición	Frecuencia de medición
1	Gestiones realizadas	Eficiencia	Determina el porcentaje de realización de actividades de mensajería requeridas	$(\text{No. de gestiones realizadas} / \text{Total de gestiones solicitadas}) * 100$	%	Asistente Administrativo	Registro de entrega y Recepción de trámites	Mensual
2	Tiempo de entrega de la correspondencia	Eficiencia	Mide el grado de la entrega oportuna de la correspondencia recibida	$(\text{No. De documentos entregados máximo en un día} / \text{No. De documentos tramitados}) * 100$	%	Asistente Administrativo	Registro de entrega y Recepción de trámites, Llamadas telefónicas	Anual

Descripción de las actividades del proceso de Compra de Mensajería y Correspondencia

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Atiende solicitudes de correspondencia del área administrativa	MENSAJERÍA	Tiene la tarea de atender la solicitudes que le encomienda Administración o Contabilidad	Mensajero
2	Prepara documentación para trámites bancarios	CONTABILIDAD	El contador organiza los trámites que realizara el mensajero.	Contador
3	Solicita realización de trámites bancarios (depósitos, planillas del IESS, servicios Básicos etc.)	CONTABILIDAD	Encomienda tareas bancarias ya sean depósitos, retiros o pagos de impuestos, planillas y servicios básicos	Contador
4	Realiza trámite en la entidad bancaria correspondiente.	MENSAJERÍA	Se dirige a la entidad bancaria que se le requirió para que realice los trámites necesarios	Mensajero
5	Verifica que las cantidades sean correctas	MENSAJERÍA	Es responsabilidad, revisar los valores depositados o retiros para evitar algún faltante.	Mensajero
6	Prepara y entrega correspondencia	ADMINISTRACION	En el caso administrativo, se le asigna tareas como entrega de facturas contratos o retiros	Asistente Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma:

			de cheques a los clientes.	
7	Recibe correspondencia y organiza ruta de distribución	MENSAJERÍA	Cuando se ha recibido las indicaciones y la correspondencia, se planeará la ruta más óptima para cumplir con la entrega o	Mensajero
8	Realiza recorrido	MENSAJERÍA	Una vez recibida las instrucciones, saldrá al recorrido que se le indicó	Mensajero
9	Realiza entrega de correspondencia	MENSAJERÍA	Realiza entrega en el lugar de destino o retiro de alguna correspondencia	Mensajero
10	Solicita comprobantes correspondientes.	MENSAJERÍA	Cada vez que realiza una encomienda o entrega de algún documento deberá llevar una copia del documento como comprobante de haber realizado la entrega	Mensajero
11	Retorna a la empresa	MENSAJERÍA	Después de terminar su recorrido se deberá retornar inmediatamente a la empresa	Mensajero
12	Entrega comprobantes firmados y sellados	MENSAJERÍA	Una vez de regreso entregará los comprobantes que respalden la entrega o retiro de correspondencia	Mensajero
13	Archiva Documentación	ADMINISTRACIÓN	Archiva como respaldo de la entrega.	Asistente Administrativo

Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:	Mensajería	CODIGO: I
SUBPROCESO:	Mensajería y Correspondencia	CODIGO:I.1
RESPONSABLE:	Mensajero	
MISIÓN:	Realizar la Gestión de correspondencia en el tiempo óptimo de documentos y trámites bancarios	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Áreas Solicitantes		Solicitud de Correspondencia	cuando sea requerido por las diversas áreas se atenderán las solicitudes de correspondencia necesarias ya sean por trámites bancarios y/o cualquier otra documentación siempre con la documentación correspondiente	comprobantes firmados y sellados para archivo	Áreas Solicitantes	

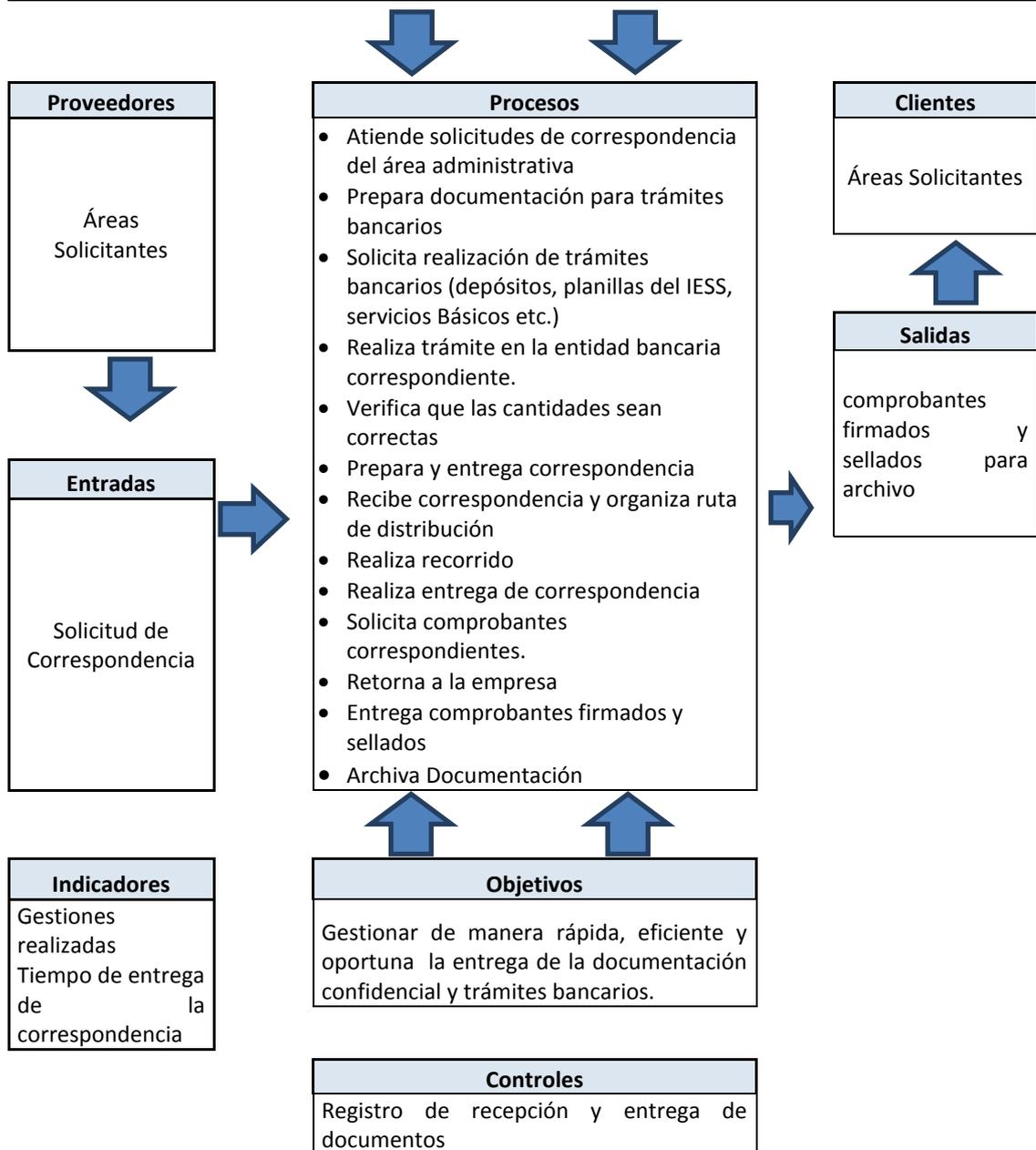
Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica	Revisión: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROCESO: Mensajería		Código: I
SUBPROCESO: Mensajería y Correspondencia		Código: I.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Mensajero	EDICIÓN: 1	FECHA:

Recursos

Recurso Humano: Mensajero
Económico: Caja Chica



Elaborado por : Daniel Gallegos, Ricardo Chica

Revisión: Econ. Julio Aguirre

Autorizado por:

Firma:

Firma:

Firma: