

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA
EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE FACTORING PARA OFRECER
CAPITAL DE TRABAJO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

TESINA

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

David Jurado Martínez

Grace Pérez Morán

Guayaquil – Ecuador

2012

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi tutor de Tesina, Econ. Julio Aguirre Mosquera, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigadora.

Grace Kerly Pérez Morán

A mis Padres por su apoyo incondicional el cual fue mi impulso a seguir para lograr este objetivo.

Al Gerente General de XYZ Factoring por abrirme las puertas para realizar el trabajo de investigación.

A cada una de las personas que confiaron y cooperaron para que este trabajo termine con éxito.

David Antonio Jurado Martínez

DEDICATORIA

Primero y antes que nada, doy gracias a Dios, por estar a mi lado en cada paso, por fortalecer mi corazón e iluminarme la mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Grace Kerly Pérez Morán

A mis padres por ser los pilares más importantes de mi vida que día a día me demostraron su amor, cariño y apoyo para seguir adelante. Por su energía y por su confianza que me brindaron durante mi carrera profesional.

Porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

David Antonio Jurado Martínez

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”



David Antonio Jurado Martínez




Grace Kerly Pérez Morán

TRIBUNAL DE GRADUACION



Econ. Julio Aguirre
DIRECTOR DE LA TESINA



Ing. Vanessa Salazar
DELEGADO DE LA UNIDAD

INDICE

LISTAS DE FIGURAS	i
LISTAS DE TABLAS	iii
LISTAS DE ANEXOS	iv
RESUMEN.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE XYZ FACTORING.....	4
1.1.3 MARCO LEGAL	5
1.2 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO	7
1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL.....	7
1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	8
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	8
2 GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.1.1 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.1.2 MISION ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.3 VISION ORGANIZACIONAL.....	18
2.1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	19
2.1.5 POLITICAS EMPRESARIALES.....	22
2.1.6 ESTRATEGIA EMPRESARIAL	24
2.2 GESTION POR PROCESOS.....	28
2.2.1 CADENA DE VALOR	29
2.2.2 DEFINICION DE PROCESOS	32
2.2.3 DEFINICION DE MAPA DE PROCESOS.....	38
2.2.4 DIAGRAMA DE FLUJO.....	40

2.2.5	BALANCED SCORECARD	42
2.2.6	DEFINICION DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO.....	43
2.2.7	DEFINICION DE MANUAL DE PROCESOS	45
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN	49
2.3.1	DEFINICION DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	50
2.3.2	METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE ÍNDICES DE GESTIÓN.	50
2.3.3	PATRONES PARA LA ESPECIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	51
2.3.4	ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES	52
2.3.5	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	52
2.3.6	NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	53
2.3.7	PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	54
2.3.8	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	54
2.3.9	VALORACIÓN DE INDICADORES.....	55
2.3.10	CICLO DE DEMING	55
3	GESTION POR PROCESOS EN XYZ, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA.....	58
3.1	SITUACION ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	58
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE XYZ	59
3.2.	CADENA DE VALOR	73
3.3.	ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS.....	73
3.3.1.	PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS.....	75
3.4	IDENTIFICACION DE PROCESOS DE XYZ.....	76
3.5	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	79
3.6	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA	81
3.6.1	ESTUDIO DEL PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LINEA DE CREDITO.....	82
3.6.1.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	82
3.6.1.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	84
3.6.1.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	85
3.6.1.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	87

3.6.1.5	Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	88
3.6.1.6	Valor Agregado del Proceso B1	89
3.6.1.7	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	89
3.6.2	ESTUDIO DEL PROCESO DE RECUPERACIONES DE CARTERA	89
3.6.2.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Recuperación de Cartera.....	89
3.6.2.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Recuperación de Cartera.....	91
3.6.2.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Recuperación de Cartera.....	92
3.6.2.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Recuperación de Cartera.	94
3.6.2.5	Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado del Proceso de Recuperación de Cartera.....	96
3.6.2.6	Valor Agregado del Proceso B2	96
3.6.2.7	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Recuperación de Cartera.....	97
3.6.3	ESTUDIO DEL PROCESO DE LIQUIDACION DE COBRANZA	97
3.6.3.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Liquidación de Cobranza.....	97
3.6.3.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Liquidación de Cobranza.....	99
3.6.3.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Liquidación de Cobranza.....	100
3.6.3.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Liquidación de Cobranza.....	101
3.6.3.5	Cuadro Comparativo del análisis de Valor del Proceso de Liquidación de Cobranza.....	103
3.6.3.6	Valor Agregado del Proceso C2.....	103
3.6.3.7	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Liquidación de Cobranza.....	104
3.6.4	ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CLIENTE.....	104
3.6.4.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Captación y Aceptación del Cliente.....	104

3.6.4.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Captación y Aceptación del Cliente.....	106
3.6.5	ESTUDIO DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO.	107
3.6.5.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Desembolso de Anticipo.....	107
3.6.5.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Desembolso de Anticipo.	108
3.6.6	ESTUDIO DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES	109
3.6.6.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Registro de Operaciones.....	109
3.6.6.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Registro de Operaciones.	111
3.6.7	ESTUDIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.	112
3.6.7.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Selección del Personal.....	112
3.6.7.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Selección del Personal.	113
3.6.8	ESTUDIO DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA.	114
3.6.8.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Soporte Técnico	114
3.6.8.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Soporte Técnico.....	115
3.7.	INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE XYZ FACTORING	116
3.8.	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA	117
3.8.1	CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ESPACIO FÍSICO	121
3.8.2	CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONTROL	122
3.8.3	CAUSA NÚMERO TRES: MANUALES DESACTUALIZADOS	123
3.8.4	CAUSA NÚMERO CUATRO: NO HAY UNA DEFINICIÓN A NIVEL JERÁRQUICO DEL ÁREA.....	124
3.8.5	CAUSA NÚMERO CINCO: NO HAY SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	125
3.8.6	CAUSA NÚMERO SEIS: FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN.....	126
3.8.7	CAUSA NÚMERO SIETE: RETRASOS EN LOS PROCESOS	127
3.8.8	CAUSA NÚMERO OCHO: DEFICIENTE CAPACITACIÓN	128
3.8.9	CAUSA NÚMERO NUEVE: SOBRECARGA DE TRABAJO	129
3.8.10	CAUSA NÚMERO DIEZ: FALTA DE PERSONAL	130
3.8.11	CAUSA NÚMERO ONCE: DEFICIENTE CONTROL DE HORAS DE ENTRADA Y SALIDA..	131
3.8.12	CAUSA NÚMERO DOCE: RETRASOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	132

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
4.1. CONCLUSIONES.....	133
4.2. RECOMENDACIONES.....	135
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
6 ANEXOS.....	140

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 2.1 EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	10
FIGURA 2.2 CATEGORÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	12
FIGURA 2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	13
FIGURA 2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	14
FIGURA 2.5 PROCESO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	15
FIGURA 2.6 ESQUEMA DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	16
FIGURA 2.7 MODELO OPERATIVO MISIÓN – VISIÓN.....	19
FIGURA 2.8 OBJETIVOS GLOBALES DE UNA ORGANIZACIÓN.....	21
FIGURA 2.9 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	23
FIGURA 2.10 CICLO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
FIGURA 2.11 MAPA ESTRATEGICO.....	26
FIGURA 2.12 ANALISIS FODA.....	27
FIGURA 2.13 ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO.....	29
FIGURA 2.14 CADENA DE VALOR.....	32
FIGURA 2.15 MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO.....	33
FIGURA 2.16 ESTRUCTURA DE UN PROCESO.....	34
FIGURA 2.17 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	36
FIGURA 2.18 JERARQUIA DE LOS PROCESO.....	38
FIGURA 2.19 MODELO DE MAPA DE PROCESOS.....	39
FIGURA 2.20 SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	41
FIGURA 2.21 CUATRO PERSPECTIVAS DE NEGOCIO.....	42
FIGURA 2.22 MATRIZ DE VALOR AGREGADO.....	44
FIGURA 2.23 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ÍNDICES DE GESTIÓN.....	51
FIGURA 2.24 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ÍNDICES DE GESTIÓN.....	56
FIGURA 3.1 MAPA DE PROCESO DE XYZ FACTORING.....	66
FIGURA 3.2 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA XYZ.....	73
FIGURA 3.3 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA XYZ.....	74
FIGURA 3.4 PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA XYZ.....	76
FIGURA 3.5 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B1.....	83
FIGURA 3.6 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B1.....	84
FIGURA 3.7 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B1.....	88
FIGURA 3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	89
FIGURA 3.9 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B2.....	90
FIGURA 3.10 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B2.....	91
FIGURA 3.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	96
FIGURA 3.12 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B2.....	97
FIGURA 3.13 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C2.....	98
FIGURA 3.14 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B2.....	99
FIGURA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	103
FIGURA 3.16 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C2.....	103

FIGURA 3.17 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO A1.....	106
FIGURA 3.18 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL A1.....	107
FIGURA 3.19 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C1.....	108
FIGURA 3.20 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL C1.....	109
FIGURA 3.21 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO G1.....	111
FIGURA 3.22 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL G1.....	111
FIGURA 3.23 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO E1.....	113
FIGURA 3.24 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL E1.....	113
FIGURA 3.25 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F1.....	115
FIGURA 3.26 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL F1.....	115
FIGURA 3.27 ISHICAWA.....	118

LISTAS DE TABLAS

TABLA 3.1 VISIÓN DE LA EMPRESA XYZ FACTORING.....	60
TABLA 3.2 MISIÓN DE LA EMPRESA XYZ FACTORING.....	62
TABLA 3.3 VALORES DE LA EMPRESA XYZ FACTORING.....	63
TABLA 3.4 DE DIAS DE RENDIMIENTO.....	70
TABLA 3.5 DE INTERES POR MORA.....	71
TABLA 3.6 PROCESOS CLAVES DE XYZ FACTORING.....	78
TABLA 3.7 PROCESOS DE APOYO DE XYZ FACTORING.....	78
TABLA 3.8 PROCESOS DE APOYO DE XYZ FACTORING.....	79
TABLA 3.9 DE CALIFICACION PARA PRIORIZAR PROCESOS.....	80
TABLA 3.10 PROCESOS CRITICOS DE XYZ.....	80
TABLA 3.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B1.....	85
TABLA 3.12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B1.....	87
TABLA 3.13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B2.....	92
TABLA 3.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B2.....	94
TABLA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C2.....	100
TABLA 3.16 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C2.....	101
TABLA 3.17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A1.....	104
TABLA 3.18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C1.....	107
TABLA 3.19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL G1.....	109
TABLA 3.20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E1.....	112
TABLA 3.21 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F1.....	114
TABLA 3.22 INDICADORES DE GESTIÓN DE XYZ FACTORING.....	116
TABLA 3.23 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRITICOS DE XYZ FACTORING.....	117
TABLA 3.24 CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS.....	119
TABLA 3.25 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ESPACIO FÍSICO.....	121
TABLA 3.26 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONTROL.....	122
TABLA 3.27 CAUSA NÚMERO TRES: MANUALES DESACTUALIZADOS.....	123
TABLA 3.28 CAUSA NÚMERO CUATRO: NO HAY UNA DEFINICIÓN A NIVEL JERÁRQUICO DEL ÁREA.....	124
TABLA 3.29 CAUSA NÚMERO CINCO: NO HAY SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.....	125
TABLA 3.30 CAUSA NÚMERO SEIS: FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN.....	126
TABLA 3.31 CAUSA NÚMERO SIETE: RETRASOS EN LOS PROCESOS.....	127
TABLA 3.32 CAUSA NÚMERO OCHO: DEFICIENTE CAPACITACIÓN.....	128
TABLA 3.33 CAUSA NÚMERO NUEVE: SOBRECARGA DE TRABAJO.....	129
TABLA 3.34 CAUSA NÚMERO DIEZ: FALTA DE PERSONAL.....	130
TABLA 3.35 CAUSA NÚMERO ONCE: DEFICIENTE CONTROL DE HORAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	131
TABLA 3.36 CAUSA NÚMERO DOCE: RETRASOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	132

LISTAS DE ANEXOS

ANEXO 1 EJEMPLO DEL SERVICIO DE FACTORING.....	142
ANEXO 2 EJEMPLO DE UNA OPERACIÓN DE FACTORING AL ANTICIPO.....	143
ANEXO 3 FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.....	144
ANEXO 4 FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	145
ANEXO 5 FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO.....	146
ANEXO 6 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	147
ANEXO 7 FORMATO DE DESCRIPCION DEL PROCESO.....	148
ANEXO 8 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	149
ANEXO 9 MANUAL DE PROCESOS DE XYZ FACTORING 2012.....	150

RESUMEN

El presente trabajo inicia con el Capítulo I mostrando antecedentes históricos de la empresa XYZ Factoring S.A; se indica cual es el giro del negocio, que servicio ofrece y a qué mercado está enfocada. También mediante entrevistas al personal se determinó la problemática de la empresa en sus diferentes áreas, y se mencionan los objetivos que persigue éste estudio.

En el Capítulo II se explica el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación.

Luego de esto en el Capítulo III nos enfocamos en definir los procesos críticos que potencializan las cualidades del servicio que presta XYZ Factoring S.A; seguidamente se mejoraron y para estos se definieron los indicadores que se sugieren en el diseño del mejoramiento de los procesos, ya que estos permiten mejorar la efectividad de los mismos.

A continuación se redefinió la cadena de valor de XYZ Factoring; y se diseñó nuevos procesos basados en la cadena de valor redefinida; de tal manera que se pudo hacer un análisis del valor agregado de la situación actual, para culminar con un razonamiento comparativo de cómo se encontraba antes la empresa y cómo podría estar si se aplicarían los nuevos procesos en un análisis del valor agregado de situación mejorada.

En este Capítulo se propone un plan de mejora para los procesos críticos en base a la metodología PDCA en el cual se analizaron los problemas de cada proceso haciendo uso de la herramienta de ISHICAWA.

En el Capítulo IV constan las Conclusiones y Recomendaciones del trabajo de investigación.

PRESENTACIÓN

En este proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada, se propone un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa XYZ Factoring con el objeto de mejorar la situación actual y de enfocarla de mejor manera en el mercado actual.

En esta propuesta se ha incluido métodos que XYZ Factoring no dispone en su actual funcionamiento, con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente en base al mejoramiento de la gestión organizacional, involucrándose el Manual de Procesos y la fisiología PDCA.

Esta propuesta de mejora queda documentada; que de realizarse su implementación bajo la decisión de la alta gerencia, permitirá a XYZ Factoring transformar sus procesos con una mejora continua.

Todo este trabajo ha sido elaborado en base a los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la carrera de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada.

CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El 21 de enero del 2008 se constituyó, XYZ Factoring S.A, con el objeto impulsar y promover operaciones mercantiles y comerciales de personas naturales y de empresas industriales, comerciales, agrícolas y de todo tipo, mediante la compra de cartera, con recursos propios. Dicha sociedad fue inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil el 16 de junio del 2008.

XYZ Factoring S.A, es una compañía que a partir de junio de 2008 inició sus operaciones en Guayaquil - Ecuador, presentando importantes aportes de capitales chilenos y ecuatorianos, con la finalidad de realizar operaciones de descuento mediante la compra de facturas comerciales, además de otorgar financiamiento a exportadores en operaciones de corto plazo.

Es relevante mencionar que los servicios de XYZ Factoring S.A, equivalen una fuente de liquidez inmediata principalmente para pequeñas y medianas empresas, pues les anticipa el valor de sus facturas al contado (Factoring), convirtiéndose en una solución inmediata a las necesidades de liquidez.

Principales segmentos de mercado

Tipo de Clientes:

- PYMES.
- Exportadores.
- Proveedores de Multinacionales.
- Proveedores de Empresas bien asentadas en el país.
- Comerciantes.

Ventajas Competitivas de XYZ Factoring:

- Empresa especializada en la compra de cartera.
- Atención personalizada.
- Presencia en Guayaquil, Quito y Cuenca.
- Alianzas con Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de la Pequeña Industria de Guayas, Cámara de Comercio de Quito, Cámara de Industrias de Durán y Corpei.

Ventajas Comparativas de XYZ Factoring S.A:

1. Tipo de Factoring

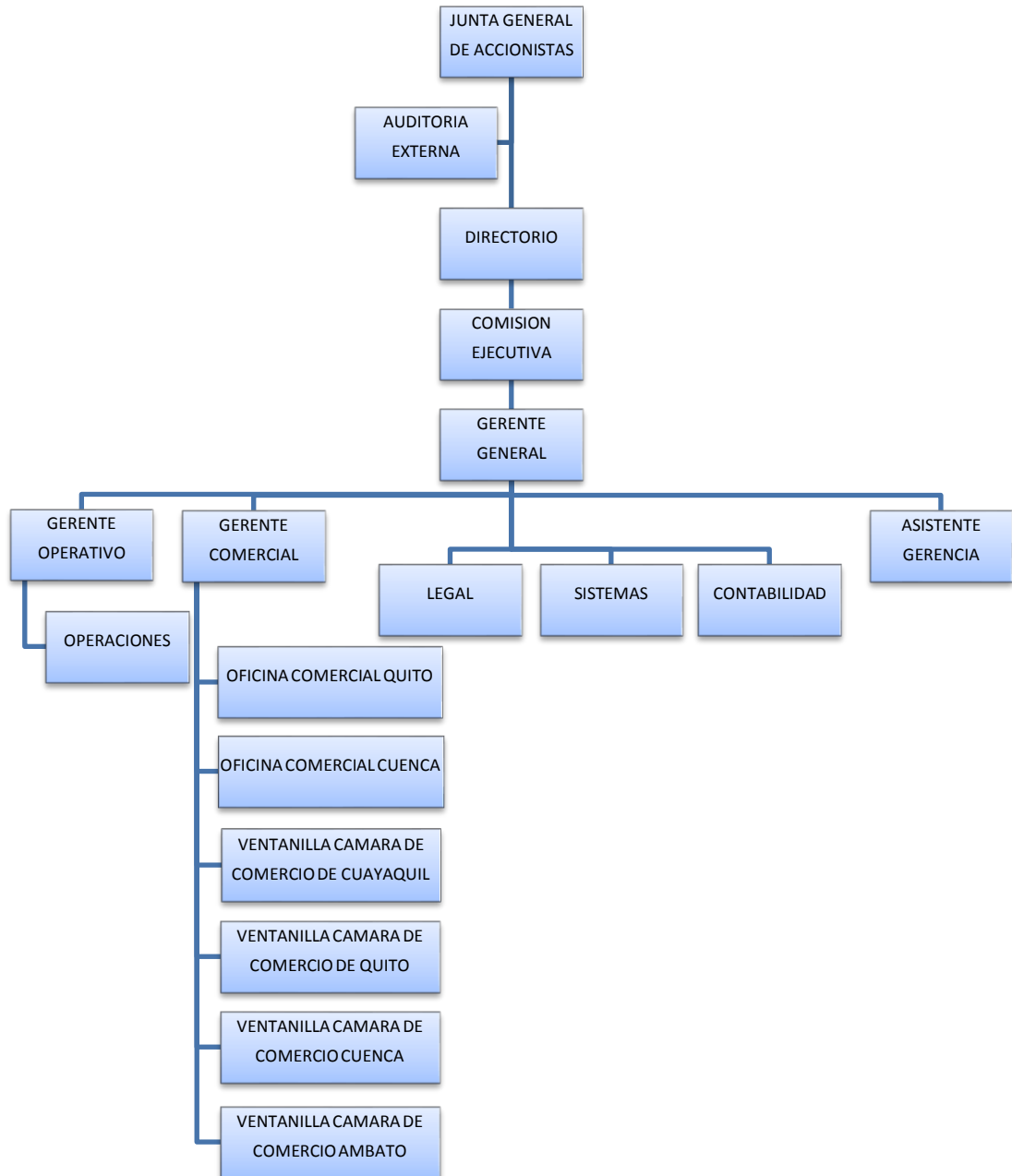
- Internacional
- Doméstico
- Con recurso
- Sin recurso
- Descuento Anticipado
- Al vencimiento.

2. Comisiones

- Internacional 1% - 3%
- Doméstico 3% - 6%

El éxito en la compra de cartera (colocación del producto Factoring) resulta de un proceso intenso que empieza con una estrategia clara de portafolio, incluyendo una tipología estructural y criterios de aceptación específicos, sigue con un sistema de calificación y se apoya en una cuidadosa administración de la cartera comprada, monitoreo y recuperación de la misma.

1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE XYZ FACTORING S.A



1.1.3 MARCO LEGAL

El 21 de Enero del 2008 se constituyó, mediante escritura pública XYZ Factoring S.A, con el objetivo de promover operaciones mercantiles y comerciales de todo tipo, mediante la compra de cartera con recursos propios. Dicha sociedad fue inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil el 16 de Junio del 2008. Se constituyó con un capital de Un millón de dólares de los Estados Unidos de América y un capital autorizado de Dos millones de dólares de los Estados Unidos de América.

La empresa está autorizada por la Superintendencia de Compañías para la emisión y Oferta Pública de un Programa de Papel Comercial, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la ley. Está afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio Quito, Corporación de Promociones de Exportaciones e Inversiones (Corpei), Cámara de Industrias de Durán y posee Registro Único de Contribuyentes (RUC).

El Representante Legal y Gerente General de la Empresa es el Econ. Juanito Piguave

La compañía ha implementado prácticas de Buen Gobierno Corporativo, las mismas que están aplicadas en el estatuto de la compañía, con un Directorio profesional como órgano de gobierno y una comisión ejecutiva, contribuyendo al mejoramiento de varios aspectos, como el de la transparencia en los procesos.

1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayoría de los bancos no proveen líneas de crédito para las empresas pequeñas y medianas, ya sea porque estas tienen patrimonio pequeño y no las consideran sujeto de crédito o por no cumplir con las garantías adecuadas.

La empresa se dedica al financiamiento del capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresa, con el objetivo de realizar operaciones de descuento mediante la compra de facturas comerciales, además de otorgar financiamiento a exportadores de corto plazo.

Con el transcurso del tiempo XYZ Factoring S.A ha crecido empresarialmente y a su vez han surgido problemas que afectan a los procesos, obstaculizando la coordinación de actividades, los mismos que son:

1. Falta de comunicación
2. Exceso de trabajo
3. Deficiente integración de las áreas
4. No existe un encargado de controlar y verificar el cumplimiento de los procesos
5. Conflictos de coordinación
6. Poco personal para atender potencialmente altas cargas operativas
7. Falta de entrenamiento continuo al personal
8. Falta de visión y estrategias organizacionales
9. Deficiente distribución de funciones
- 10.No hay una debida segregación de funciones

En consecuencia a todos estos problemas mencionados se muestra la necesidad de adaptar a “XYZ Factoring S.A” hacia un modelo de Gestión por Procesos, permitiendo con ello un mejor control y organización de sus actividades, dar seguimiento, medición y mejora de los procesos facultando a las personas de la organización a que se involucren en la gestión de la mejora continua; establecer un sistema de aprendizaje interno, que permita detectar oportunidades de mejora para que la organización cumpla con sus objetivos: Ser más competitivo, optimizar tiempos y recursos, además de mejorar las relaciones con sus clientes.

1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL

El diseño del sistema de gestión por procesos le permitirá a XYZ Factoring S.A mejorar su desempeño en las operaciones productivas de la empresa para brindar un excelente servicio.

1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a) El direccionamiento estratégico le permite a “XYZ Factoring S.A”, lograr sus metas y objetivos de la organización.
- b) El direccionamiento estratégico permite a “XYZ Factoring S.A” definir una adecuada estructura organizacional.
- c) La estandarización de los procesos ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- d) El manual de procesos permitirá a “XYZ Factoring S.A” describir los métodos a utilizarse en cada una de las actividades que conforman los procesos operativos.
- e) La documentación de los procesos permite, que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.
- f) La implementación de los indicadores de gestión ayuda a “XYZ Factoring S.A” a determinar el cumplimiento y desempeño de los procesos, esto además permite corregir los procesos que tienen defectos.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar y proponer un sistema de control de gestión por procesos, con el propósito de mejorar el servicio y conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir que produzcan los resultados esperados.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Reducir las actividades innecesarias que no generan valor.
- Detectar los procesos críticos de la empresa que se debe de prestar mayor atención para su mejora.
- Diseñar un manual de procesos para mejorar la calidad del servicio.
- Diseñar una cadena de valor sobre los procesos claves y de apoyo de XYZ Factoring S.A.
- Desarrollar un direccionamiento estratégico para la empresa.

- Definir indicadores de gestión para los procesos críticos de XYZ Factoring S.A.
- Estandarizar los procesos para poder alcanzar los objetivos propuestos.
- Documentar las actividades de cada proceso mejora la productividad de la empresa y permite lograr los objetivos organizacionales.
- Lograr una mejor distribución de tareas, para poder satisfacer las exigencias del cliente de forma ágil y oportuna.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO¹

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia.

Estos cambios fueron influyendo en el pensamiento organizativo para configurar el nuevo enfoque. Respuesta que parte de la aceptación de unas ideas que modificaron los sistemas de dirección vigentes, dando lugar al conocido “Sistema de Planificación Estratégica”².

En la Figura 2.1 se recogen estas ideas principales:

FIGURA 2.1 EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

-
- Un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.
 - Pensar con otra óptica de entorno y de mercado (un enfoque sistémico).
 - Pensar corporativamente (la empresa como organización).
 - Cuestionar la estructura y el campo de actividad de la empresa → Adaptarse al entorno.
 - Buscar soluciones y definir las políticas a medio y a largo plazo.
-

**FUENTE: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PERÉZ MORÁN**

¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2000

² RENAU, JUAN, Fundamentos teóricos de la dirección estratégica: un análisis de evolución

En el caso en particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos estancados, aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización; por ello, es importante remover las barreras existentes entre las personas, las áreas funcionales y las unidades para poder aprender a trabajar juntos como un verdadero equipo, como un todo indivisible en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos, sin que ello signifique nuestra acción individual a expensas del todo ni actuar como un grupo en donde el interés sea únicamente el de mantener cuotas de poder dentro de los círculos de influencia, sino totalmente integrados y alineados hacia el logro de una meta común.

2.1.1 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y que hará con los resultados.

La elaboración de una estrategia exige una forma de hacer que no es otra cosa que la tecnología para su diseño e implementación, existen diversas tecnologías por diferentes autores, pero todas utilizan las mismas categorías de misión, análisis interno y externo e implementación, tal y como se representa de forma esquemática, en la siguiente Figura 2.2

FIGURA 2.2 CATEGORÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA



FUENTE: Díaz I. "ESTRATEGIA EMPRESARIAL: A MODO DE INTRODUCCIÓN". DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. M. EN DIRECCIÓN. CETED. UNIVERSIDAD DE LA HABANA. 2006
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

La planificación y las estrategias son claves en la empresa, por eso vamos a comentar las principales estrategias de la empresa, las que van a hacer que su funcionamiento sea lo mejor posible en todos los aspectos.

Las principales estrategias de la empresa a tener en cuenta son:

- Estrategia corporativa
- Estrategia competitiva
- Estrategia funcional

Estrategia corporativa.- Se refiere al análisis de la empresa para definir y buscar alcanzar sus objetivos.

Estrategia competitiva³.- Es un conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten alcanzar y mantener una posición competitiva de la empresa en su sector, además de intentar buscar una nueva y mejor posición para mejorar la estrategia según la política de desarrollo que está teniendo la empresa.

FIGURA 2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

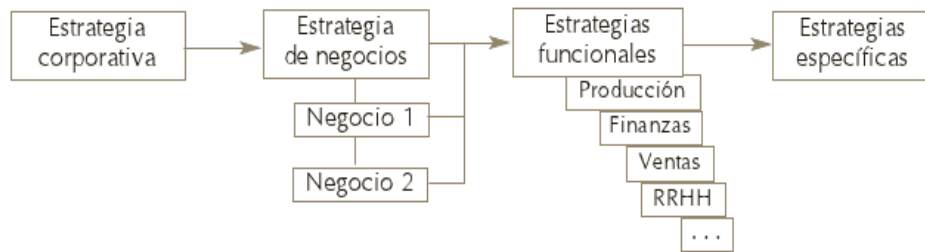


FUENTE: Arthur Thompson, *DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*.
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

Estrategia funcional.- Se basa en las políticas de la empresa con carácter funcional. Se basa en buscar la mejor forma de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades en cada una de las áreas funcionales del negocio o unidades estratégicas.

³ TISCORNIA, Florencia, Desarrollo de una Visión Estratégica: <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Faccini-MADE.pdf>

FIGURA 2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN



**FUENTE: EDUCACIÓN CONTINUA ON LINE
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

Cada una de las estrategias de la empresa cumple sus propias funciones, tiene sus propias actuaciones, y es precisamente esto lo que hace que se complementen a la perfección para conseguir lo mejor de la empresa.

La estrategia corporativa es clave, pero también lo es la estrategia funcional para determinar cómo hacer las cosas y la competitiva para conseguir el mayor crecimiento de la empresa⁴.

Tal como se muestra en la Figura 2.5 se debe revisar y ajustar la estrategia

⁴ Norton, David, Gerencia y Cambio Organizacional, 2010

FIGURA 2.5 PROCESO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: SCRentabilidad.com
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

2.1.2 MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión indica la manera como una institución pretende lograr sus propósitos. Una misión señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa.

FIGURA 2.6 ESQUEMA DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL



**FUENTE: EDUCACIÓN CONTINUA ONLINE
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

- **CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN⁵**

1. Amplia
2. Concreta
3. Motivadora
4. Posible
5. Corta

⁵ ÁLVAREZ, Héctor Felipe, Fundamentos de dirección estratégica , ediciones Eudecor, Argentina, 1999

- **NIVELES DE MISIÓN ORGANIZACIONAL**

Se pueden distinguir cinco niveles de misión en una organización:

1. Misión Esencial:

Es aquella que identifica a la organización, la misma que contiene las bases históricas, filosóficas, ontológicas y axiológicas de la organización.

2. Misión Social:

Es aquella que considera elementos y aspectos particulares del contexto social y cultural que ejercen influencia, con sus demandas, en la organización (condicionantes) y a los que ella afecta (condicionados) con sus resultados.

3. Misión Declarada:

Es la que se formula deliberadamente como un enunciado literario de intención para la acción, se espera que sea perfecta síntesis de los dos anteriores niveles de Misión.

4. Misión Actuada:

Es aquella que resulta de la actuación de la organización, está referida a los resultados o productos, aquellos que impactan a la sociedad.

5. Misión Socialmente Percibida:

Surge una vez que la organización entra en acción, es cómo la sociedad percibe a la organización. Tiene que ver con las expectativas sociales.

2.1.3 VISIÓN ORGANIZACIONAL

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

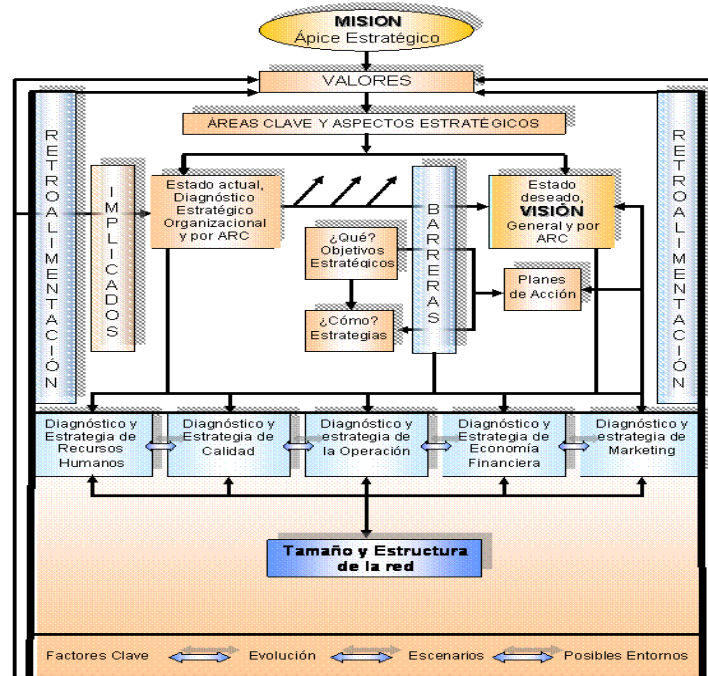
La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

- **CARACTERÍSTICAS DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA⁶**

1. Es cualitativa.
2. Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
3. La definen los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
4. Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.
5. Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

⁶ Kotter P, John, Leading Change, Boston, Harvard Business School

FIGURA 2.7 MODELO OPERATIVO MISIÓN – VISIÓN



**FUENTE: Huerta Navarro, David REDISEÑO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

2.1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en el direccionamiento estratégico. Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Los objetivos a largo plazo de una organización deben guardar coherencia con la misión y visión fijando metas alcanzables en un plazo de tres a cinco años. Los objetivos a corto plazo se derivan de los objetivos de largo plazo y su finalidad es conducir hacia el logro de los mismos.

Según (Chiavenato, 2004): los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo
- Ser alcanzables, es decir deben ser perfectamente posibles.

- **IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES⁷**

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros tales como:

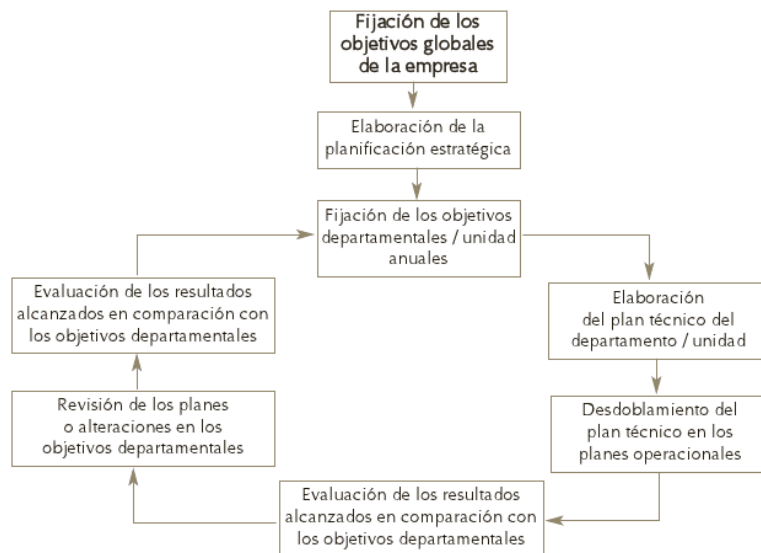
1. Guía para la toma de decisiones.- Una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar.
2. Guía para la eficiencia de la organización.- Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible, los gerentes

⁷ VALDA, Juan: Objetivos Organizacionales: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>

deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales.

3. Guía para la coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.
4. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir su productividad individual.

FIGURA 2.8 OBJETIVOS GLOBALES DE UNA ORGANIZACIÓN



FUENTE: CHIAVENATO (1994)

ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

2.1.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Desde un punto de vista general la dirección de una empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la empresa hacia sus objetivos. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno las empresas definen su política empresarial de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos (estrategia empresarial) y se estructuran y coordinan sus actividades de una determinada forma (estructura organizacional).

Las políticas empresariales explicitan los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones. Permiten un proceso de toma de decisiones que sea coherente con los objetivos globales de la empresa.

Consisten en criterios generales que orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones, son guías orientadoras para la acción, que establecen los límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión y garantizan que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.

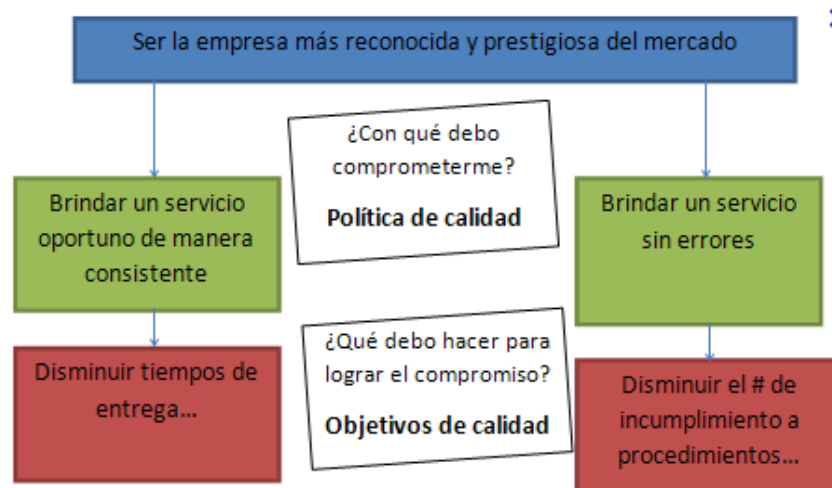
Las políticas empresariales responden a una estrategia y, como tal, deben estar predefinidas. En efecto, definida la estrategia, lo que la empresa va a hacer para alcanzar sus objetivos (los resultados que desea lograr), se establecen políticas que orientan las acciones para alcanzar la visión de la compañía.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad. Como se muestra en la figura 2

.9 la política de calidad y por ende los objetivos de calidad, deben de estar alineados con la misión y visión de la organización.⁸

Si la organización desea “Ser la más reconocida y prestigiosa”, entonces los compromisos que se encuentran dentro de la política de calidad deben de ser tal que ayuden alcanzar esa visión⁹

FIGURA 2.9 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES



FUENTE: MATEO, José <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definiendo-los-objetivos-de-calidad.htm>
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

⁸ ENCINAS, Víctor, Gestión de empresas: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

⁹ Apuntestotal, Gestion Gerencial: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/politica-empresarial.html>

2.1.6 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

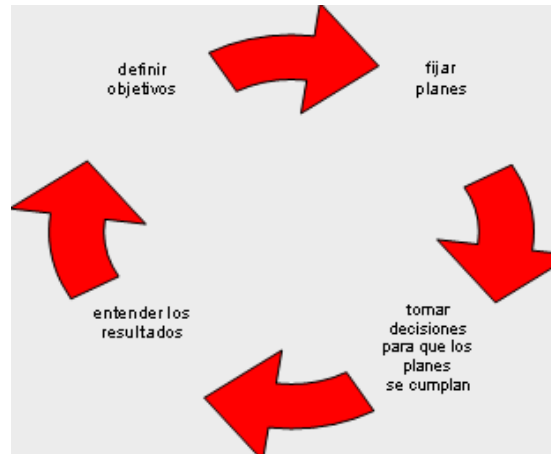
Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar.

Los tipos de decisiones pueden ser:

- Decisiones estratégicas. Implican asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa. Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. Con estas decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles.
En caso de error, los efectos son muy negativos y difíciles de subsanar.
- Decisiones tácticas. Su objetivo es movilizar recursos de la organización para desarrollar las decisiones estratégicas.
- Decisiones operativas. Se trata de decisiones rutinarias y repetitivas, lo que permite su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.

Podemos decir que la Estrategia Empresarial como se muestra en la figura 2.10 define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.

FIGURA 2.10 CICLO DE UNA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL



ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

En definitiva la estrategia:

- Se relaciona con el ámbito de actuación de la empresa, es decir, en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico y fijan los límites de la misma.
- Persigue adaptar la empresa a su entorno; ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno).
- Pretende fijar la forma en que la empresa va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo (estrategia competitiva).

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas Figura 2.11, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa – efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.¹⁰

FIGURA 2.11 MAPA ESTRATÉGICO



**FUENTE: www.webandmacros.com
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

En la estrategia empresarial existen una serie de herramientas necesarias para preparar y elaborar el plan que se necesita para ver cuál es el presente de la empresa y cómo será el futuro.

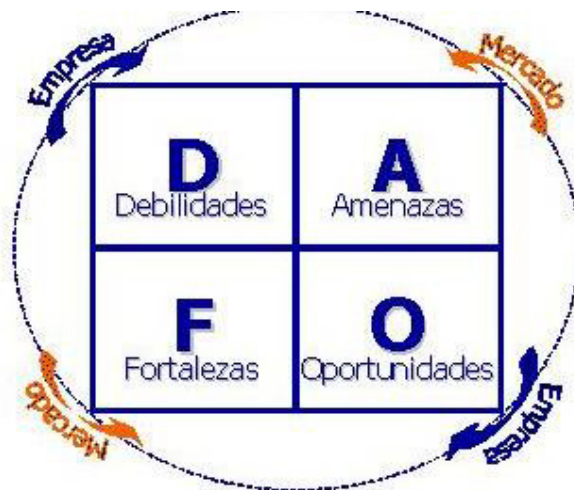
Lo que se quiere lograr con el análisis es que llegamos a tener una fotografía de algo que nos muestre donde estamos. O dicho de otro modo, estamos ante la herramienta analítica iniciadora del pensamiento

¹⁰ Apuntestotal, Gestion Gerencial: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/estrategia.html>

estratégico, que permite que nos hagamos un esquema mental introductor, con el que realizar un análisis correcto de la situación competitiva de una empresa. Así, el método del análisis FODA consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo e interno.

Tenemos una aclaración mayor a cada uno de los conceptos: Véase también FIGURA 2.12

FIGURA 2.12 ANALISIS FODA



FUENTE: www.elblogsalmon.com
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

- **Debilidades.-** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas¹¹.

¹¹ Apuntestotal, Gestion Gerencial: www.elblogsalmon.com

- **Fortalezas.-** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.-** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades.-** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Un Proceso es una secuencia de actividades realizadas, que permite generar un producto o servicio.

La gestión por procesos aporta una visión y una herramienta con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Las actividades que forman parte del proceso. Véase Figura 2.13 Transforman los insumos (entradas), en productos o servicios (salidas), al

aplicarse los recursos en su transformación, y tomando en cuenta controles de verificación pertinentes; agregándoles valor.

FIGURA 2.13 ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO



FUENTE: *Zuñiga Rafael, Planificación de Procesos*
ELABORADO POR: *DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN*

2.2.1 CADENA DE VALOR¹²

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se considera cadena de valor a las principales actividades de una empresa, las cuales se conforman básicamente por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

¹² MARTIN, Ochoa: <http://es.scribd.com/doc/77155183/113/Cadena-de-valor>
<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Esta herramienta se divide en dos actividades que son:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

Actividades Primarias.- Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **De Entrada.-** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones.-** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **De salida.-** Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el cliente.
- **Mercadotecnia y ventas.-** Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios.-** Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de Apoyo.- Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa.-** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Recursos humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento.-** Actividades relacionadas con el proceso de compras.

Esto permite realizar un mejor análisis interno de estas actividades, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales, desventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y de ese modo aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

FIGURA 2.14 CADENA DE VALOR



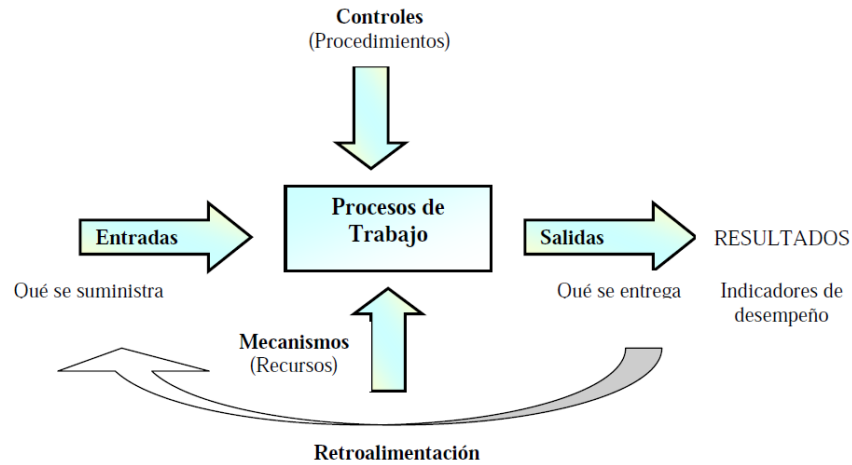
FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Cadena_de_valor.png
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

2.2.2 DEFINICIÓN DE PROCESOS¹³

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs. Productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados.

¹³ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

FIGURA 2.15 MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO



**FUENTE: MARIÑO, Hernando GERENCIA POR PROCESOS
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

Según las normas ISO 9000 – 2000 apartado 3.4.1 define un “Proceso” como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

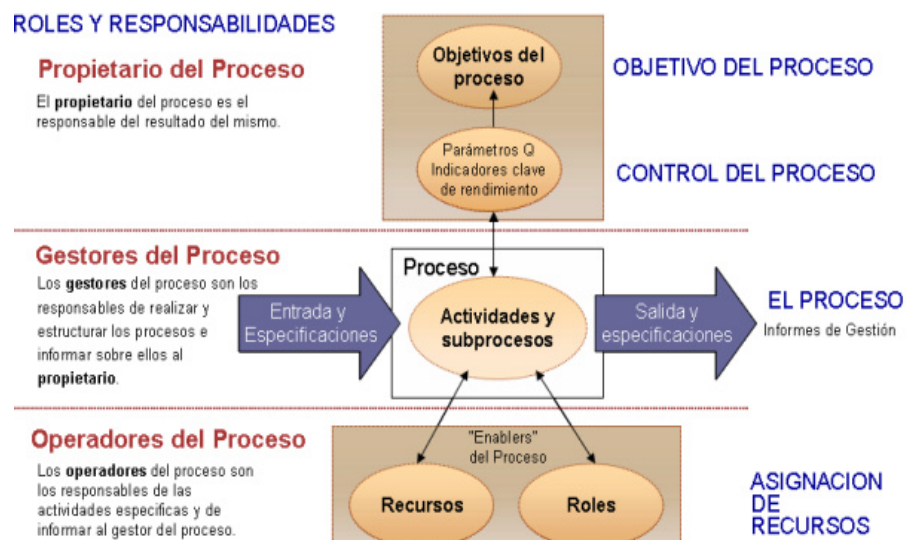
- **CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS**

Los procesos poseen las siguientes características. Véase Figura 2.16.

- Generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación.
- Cada proceso tiene una salida global única.

- Tiene un cliente que puede ser interno o externo.
- Variabilidad.- Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo: “nunca dos output son iguales”.
- Repetitividad.- Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

FIGURA 2.16 ESTRUCTURA DE UN PROCESO



FUENTE: [HTTP://ISO9001-ISO27001-GESTION.BLOGSPOT.COM/2006/10/GESTION-POR-PROCESOS.HTML](http://ISO9001-ISO27001-GESTION.BLOGSPOT.COM/2006/10/GESTION-POR-PROCESOS.HTML)

- **CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

1. Estratégicos.
2. Clave.
3. Apoyo.

Procesos Estratégicos:

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Clave:

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

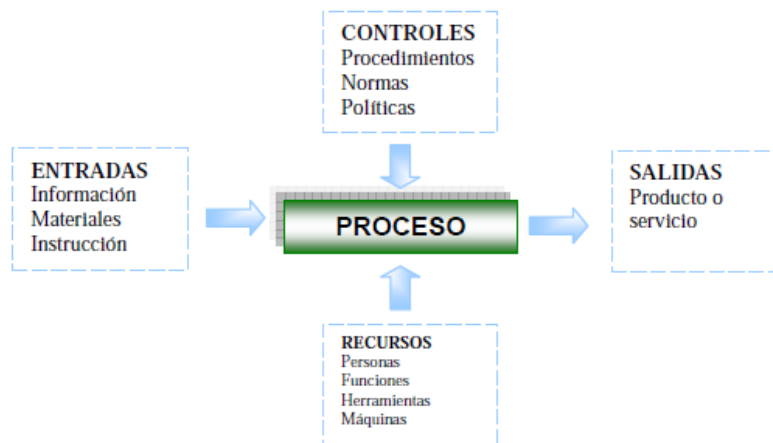
- **ELEMENTOS DE LOS PROCESOS**

Los elementos que forman parte de un proceso son:

1. **Entrada.-** “Insumos” responde a un estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo.
2. **Recursos.-** Para transformar el insumo de la entrada
3. **Salida.-** “Producto” representa algo de valor para el cliente interno o externo
4. **Controles.-** Sistema de medidas y control de funcionamiento del proceso.

A continuación en la figura 2.17 Se muestra gráficamente los elementos de un proceso:

FIGURA 2.17 ELEMENTOS DE UN PROCESO



FUENTE: HARRINGTON, 1993

ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

- **JERARQUÍA DE LOS PROCESOS**¹⁴

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

1. **MACRO – PROCESO.-** Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto.
2. **PROCESO.-** Este nivel muestra una visión global de las diferentes actividades que desarrolla el mismo en los distintos escenarios donde se propone su realización.
3. **SUB – PROCESO.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
4. **ACTIVIDAD.-** Es la representación gráfica a través del diagrama de flujos, en el que se desglosan las actividades de un proceso, a la vez que se muestra la persona que desarrolla la actividad, los tiempos de ejecución o el lugar en el que se realiza la actividad o se entrega el servicio.
5. **TAREA.-** Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la

¹⁴ ROJAS, Jaime, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales:
<http://www.eumed.net/libros/2007b/269/indice.htm>

asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.

FIGURA 2.18 JERARQUÍA DE LOS PROCESO



FUENTE: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/las-organizaciones-como-procesos-presentation>
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

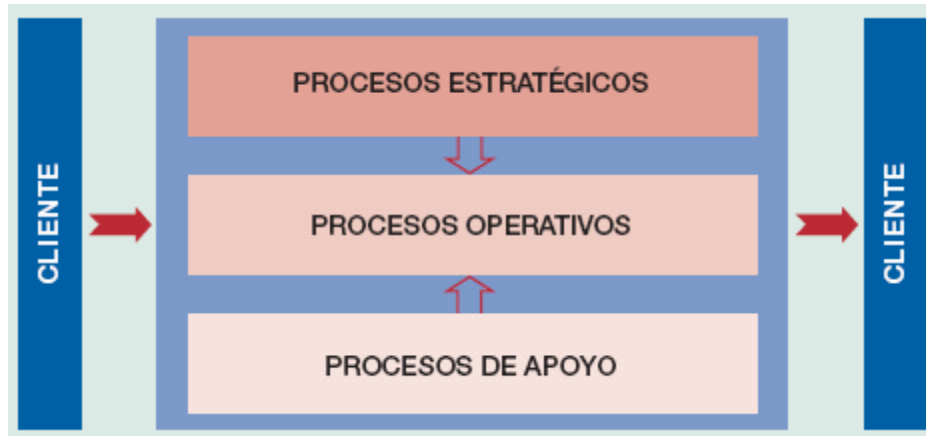
2.2.3 DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESOS¹⁵

Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Véase figura 2.19

¹⁵ Vergara Schmalbach, Juan, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>

FIGURA 2.19 MODELO DE MAPA DE PROCESOS



FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/53968614/17/Bibliografia-de-referencia>
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

- **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES**

Esta es la etapa inicial y más delicada de la gestión de los procesos. En la misma se pretende desmenuzar los procesos identificados., como elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de resultados.

El análisis parte del mapa de procesos anteriormente elaborado. Para cada uno de los procesos identificados se parte del momento de prestación del servicio al cliente. Desde este momento y recogiendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, entradas y

salidas, responsables, etc., que se han ido realizando hasta el instante en el que se realizó la solicitud del servicio.

Luego identificar los subprocesos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos.

El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la identificación de los indicadores de control y resultados y, finalmente, con la organización de la documentación correspondiente.

• DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujo grama. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad.

2.2.4 DIAGRAMA DE FLUJO¹⁶

El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar.

¹⁶ Lic. Ana María Vazquezm, El Prisma:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comisión y la comprensión del proceso. Se debe comenzar por establecer los puntos de partida y final del proceso. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, etc. Todo este entramado se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama.

El conjunto de símbolos que se utilizarán en la elaboración de Mapas de Procesos es la siguiente.

FIGURA 2.20 SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO



FUENTE: Vásquez Ana, PORTAL PARA INVESTIGADORES Y PROFESIONALES
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

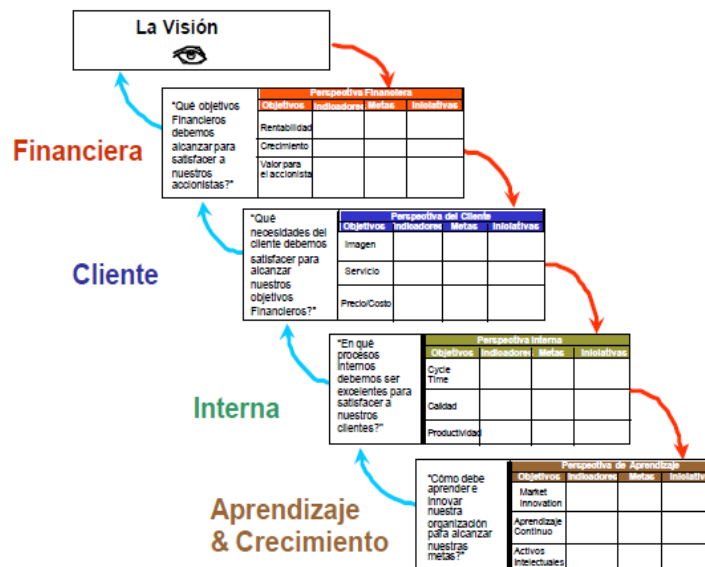
2.2.5 BALANCED SCORECARD

El BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”.

Esta metodología se deriva de la gestión estratégica empresarial y que no debe ser restringida al área económico – financiera.

Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles¹⁷”

FIGURA 2.21 CUATRO PERSPECTIVAS DE NEGOCIO



**FUENTE: Campos Henry, BALANCED SCORECARD
ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN**

¹⁷ Symnetics, Business Transformation:
<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>

2.2.6 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO¹⁸

Es una herramienta que permite identificar de manera gráfica, las actividades del proceso que no agregan valor al mismo, así como las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

Se registran todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, es decir se las clasifica de acuerdo a lo que representa ya sea operación, transporte, almacenamiento, inspección, demora; para de esta manera detectar desperdicios del proceso, eliminar actividades que no agregan valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Existen tres tipos de actividades y son las siguientes:

1. Valor agregado real o valor agregado al cliente (VAC)
2. Valor agregado al negocio (VAN)
3. Sin valor agregado (SVA).

• CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN SU TIPO DE VALOR

Valor Agregado al Cliente (VAC).- Es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer exclusivamente los requerimientos del cliente o consumidor final

Valor Agregado al Negocio (VAN).- Es el resultado de aquellos operaciones que la organización debe realizar para asegurar el funcionamiento de la misma, contribuyen a la aplicación progresiva de nuevos clientes, a la expansión del mercado y a la creación de valor interno.

¹⁸ LENIN, Saavedra: <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html>

Sin Valor Agregado (SVA).- Son actividades que no contribuyen al cumplimiento de los requerimientos del cliente, ni al funcionamiento de la organización. Pueden ser eliminadas sin que afecte la funcionalidad del servicio ni el de la organización.

- **MATRIZ DE VALOR AGREGADO**

Un formato de la matriz de valor agregado que se puede usar es el mostrado en la Tabla A. Las actividades deben ser listadas en el orden en que se realizan en la columna de actividades, mientras que, el tiempo empleado en las mismas se registra en la columna de tiempo. Finalmente, se suman los tiempos de todas las columnas y se tendrá un indicador de la eficiencia del proceso. Figura 2.22.

FIGURA 2.22 MATRIZ DE VALOR AGREGADO

Numero	Actividad	Tiempo	VAC	VAN	SVA
1					
2					
3					
4					
.					
.					
.					
		Suma	$\sum VAC$	$\sum VAN$	$\sum SVA$

ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

2.2.7 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS¹⁹

Es un documento en el cual se registran los procesos, detallando sus actividades y tareas que realiza un servicio, departamento o toda la institución

- **OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS**

En el objetivo del manual de proceso se encuentra lo siguiente:

1. Servir de guía para una eficaz ejecución de actividades y tareas dentro de la empresa.
2. Brindar servicios eficientes
3. Aprovechar los recursos humanos, físicos y financieros
4. Evitar la improvisación en las labores
5. Ayudar a orienta a nuevo personal
6. Facilitar la supervisión y evaluación de labores
7. Conceder información a la empresa acerca del curso de los proceso
8. Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
9. Facilitar la orientación y atención al cliente externo
10. Determinar elementos de consulta, orientación y capacitación al personal
11. Ser punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.

¹⁹ VILLARROEL, Patricio, Manual de Procedimientos: <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

- **DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESO²⁰**

- 1. Identificación o portada**

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Nombre del Procedimiento
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave o código de la forma: siglas de la empresa, siglas de la unidad y número de la forma.

- 2. Índice o contenido**

- Detalle de los capítulos que constituyen el manual.

- 3. Propósito**

- Donde se explica cuáles son los objetivos que se pretende alcanzar con la ejecución del procedimiento.

- 4. Alcance**

- Campo de acción dentro del cual se va a exigir la ejecución exacta del procedimiento (puede ser organizacional, departamental o por cargo específico).

- 5. Responsabilidades**

- Indica cuáles son las responsabilidades específicas de los involucrados en el procedimiento.

²⁰ SALCEDO, Arturo: Material de Clases de la Materia Desarrollo Organizacional

6. Definiciones

- Este apartado contiene conceptos explicativos de los términos que se utilizarán en la descripción del procedimiento, los cuales ayudarán a su mejor ejecución.

7. Responsable de la revisión del procedimiento

- Indica el cargo del o los responsables específicos de la emisión, edición, revisión, actualización y difusión del procedimiento.

8. Revisión del procedimiento

- Precisa la fecha o el período de tiempo en el cual se debe revisar y actualizar el procedimiento.

9. Documentos aplicables y/o anexos

- Detalla los manuales, políticas, diagramas de flujo, formas, formatos o formularios y demás documentos relacionados con el procedimiento descrito.

10. Procedimiento

- Descripción del contenido del procedimiento (dividido por responsables).

11. Diagrama de flujo

- Flujograma del proceso.

12. Lista de distribución

- Lista de las áreas, unidades, departamentos o cargos que van a tener acceso al procedimiento.

13. Anexos

- Ejemplos de los anexos detallados en el numeral 8.

- **GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN** ²¹

La gestión de la documentación es uno de los aspectos más importantes dentro de los Sistemas de Calidad y aporta un índice claro sobre el nivel de organización de un Servicio.

Documentos.- Escritos en los que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo y, por lo tanto, para su utilización como evidencia.

Gestión de la documentación.- La gestión documental consiste en el uso de tecnología y procedimientos que permiten la gestión y el acceso unificado a información generada en la organización:

- Al Personal de Servicio
- A clientes y Proveedores

Los beneficios clave de estas prácticas son:

- Establecer un nuevo espacio de trabajo compartido Servicio – Cliente
- Aumentar el valor de la información de la Organización.
- Evitar la duplicación de tareas así como los tiempos de búsqueda de información interna.
- Incrementar la calidad de servicio y la productividad

²¹ Vergara, Juan: http://www.uv.mx/usbi_ver/docs/manuales/man_docum_procesos_usbi.pdf

La gestión de los procesos facilita el análisis de la documentación generada por los mismos y permite que los Servicios puedan abordar una gestión documental organizada en función de los propios procesos.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Durante muchos años de estudio sobre la administración y gestión de empresas, recientemente se ha podido comprobar la confusión que se crea entre los administradores y gestores a la hora de fijar indicadores de gestión ya sea para cumplir con las normas correspondientes al control de calidad o para el desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Es fundamental que comprendamos que los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla cómo fueron realizadas esas acciones.

Teniendo todo esto en cuenta, podemos sacar la conclusión que nos marcará que los indicadores de gestión se manejan con datos completos y confiables, nos indican cómo actuar frente a determinadas situaciones, resultan ser muy oportunos, sus resultados pueden ser muy significativos según el tipo de gestión que se les aplique, y siempre estarán dirigidos a cumplir con los objetivos buscados.

2.3.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN²²

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

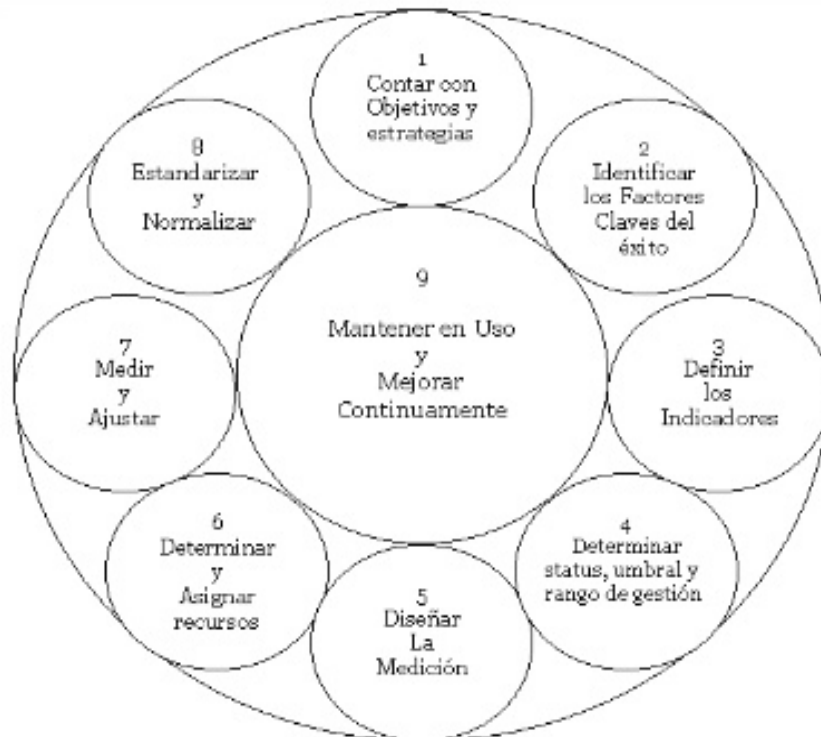
Los indicadores no deben ser ambiguos, por el contrario, siempre deben presentar una conexión clara entre ellos, y en el caso de que se utilicen en diferentes perspectivas, deben estar claramente especificados. Deben representar un proceso que resulte fácil y eficaz de llevar a cabo con el objetivo de fijar aquellas metas empresariales realistas buscando siempre el equilibrio entre ambos tipos de indicadores de gestión (de resultado y de desempeño). Es importante que tengamos en cuenta que nunca debemos comenzar a emplear un indicador sin antes haber determinado el objetivo que el mismo tendrá.

2.3.2 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE ÍNDICES DE GESTIÓN.

Se destaca que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos; es decir entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y el precio estipulado y al mismo tiempo procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles de manera “eficientes”. De esto se desprende el siguiente proceso metodológico para la implantación de índices de gestión en una empresa

²² Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”.

FIGURA 2.23 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ÍNDICES DE GESTIÓN



FUENTE: JARAMILLO 2001

ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

2.3.3 PATRONES PARA LA ESPECIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

COMPOSICIÓN

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., deben ser relevantes, sostenibles y comprensibles.

Un indicador correctamente compuesto debe tener las siguientes características:

- 1. Nombre:** La identificación del indicador es primordial, debe definir claramente su objetivo y utilidad, debe ser concreto,
- 2. Forma de cálculo:** Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática

para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores o variables que lo conforman y la manera como ellos se relacionan.

3. **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los valores que se relacionan.
4. **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en un manual de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos relevantes a los indicadores que maneja la entidad.

2.3.4 ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

1. **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
2. **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
3. **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.3.5 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores se clasifican según su funcionalidad, objetivo u otros autores los agrupan según los factores clave de éxito o los factores críticos en el proceso que están desarrollando. Como ya se ha mencionado los indicadores deben reflejar el comportamiento de las

variables, fenómenos, problemáticas procesos, etc, que se están observando, monitoreando o controlando. Así, se encuentran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programas y metas, etc.), de productividad, la interacción entre los indicadores de eficacia y eficiencia. Según su vigencia, duración o temporalidad, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes. De igual manera para este caso habrá indicadores que hay que medirse y evaluarse permanentemente y otros que sólo se medirán una vez, pues pueden obedecer al planteamiento de soluciones temporales o a casos específicos. Como se puede ver existen variadas formas de agrupar o clasificar los indicadores, algunos grupos o categorías son:

1. Estratégicos, Tácticos u Operativos
2. De planeación, Gestión
3. De Diagnóstico, Evaluación, Control y seguimiento
4. De alarma
5. De proceso, resultado
6. De desempeño, impacto, calidad, eficacia, eficiencia, efectividad, productividad
7. Permanentes, Temporales
8. Temáticos: Sociales, ambientales, económicos, de transporte, etc.

2.3.6 NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

EFICACIA

1. Relacionados con aspectos externos (cliente).
2. Alcanzan o no alcanzan resultados
3. Maneja diferentes variables

EFICIENCIA

1. Relacionados con aspectos internos.
2. Son mejores o peores que algo (relativos).
3. Dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo esperado
4. Orientados al manejo de los parámetros de los procesos
5. Manejan la misma variable

2.3.7 PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN²³

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

1. Comunicar la estrategia y metas
2. Identificar problemas y oportunidades.
3. Diagnosticar problemas.
4. Entender procesos.
5. Definir responsabilidades.

2.3.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES²⁴

Los indicadores presentan las siguientes características:

1. Representa el resultado obtenido de uno o varios procesos.
2. Debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.

²³ Gestión y administración: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>

²⁴ MATA, Austin GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS: INDICADORES DE GESTIÓN Fernández Rico, J. E. (2005).

3. Se expresa normalmente a través de un dato numérico.
4. El beneficio que se obtiene del uso del indicador supera al esfuerzo de capturar y tratar los datos.
5. Es comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

2.3.9 VALORACIÓN DE INDICADORES

Se recomienda establecer una validación de los indicadores a fin de determinar si resultan útiles y rentables, comparando su utilidad y su coste con la consecución de los objetivos cuyo logro se pretende, mediante la preparación de una encuesta que recoja la opinión de los usuarios en la valoración de los siguientes apartados:

1. Utilidad del indicador en sí y para la toma de decisiones
2. Compatibilidad con el resto de indicadores
3. Utilidad con respecto al coste de recogida de la información y su desarrollo
4. Fiabilidad de los datos en relación con el tiempo
5. Adecuación de la periodicidad establecida

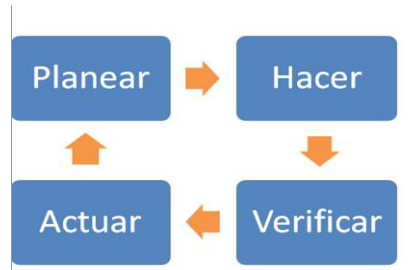
2.3.10 CICLO DE DEMING²⁵

El Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente.

Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación:

²⁵ Gestión de Servicios TI: <http://www.oocities.org/es/dvalladares66/ger/ii/CicloDeming.htm>

FIGURA 2.24 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ÍNDICES DE GESTIÓN



FUENTE: <http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming>

ELABORADO POR: DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN

1.- Hacer cambios en pequeña escala

- Herramienta de liderazgo
- Diseño de experimento
- Resolución de Conflictos
- Entrenamiento en el trabajo

2.- Verificar para ver si los cambios están funcionando

- Hojas de Chequeo
- Análisis de Gráficos
- Lista de Verificación
- Indicadores de performance

3.- Actuar para obtener los mayores beneficios del cambio

- Mapa de Procesos
- Estandarización de Procesos
- Entrenamiento formal para el proceso estándar

4.-Planear para cambiar para mejorar el proceso

- Mapa de Cliente/Suplidores.
- Diagramas de Flujos
- Análisis de Pareto
- Tormentas de Ideas
- Árbol de Fallas/Solución
- Matriz Evaluación
- Diagramas Causas-Efecto

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS EN XYZ, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN

A partir de Junio de 2008 comienza a operar XYZ Factoring S.A en la ciudad de Guayaquil, que es una de las dos ciudades más importantes con una población que sobrepasa los 2.5 millones de habitantes, es decir, más del 25% de la población del Ecuador. Luego de la última crisis bancaria de 1999, el flujo de dinero se volvió escaso y caro, limitando el acceso de créditos a los empresarios del país, afectando mayormente a los pequeños y medianos productores. Esto abrió la oportunidad para que nuevos productos de crédito se utilicen, como el Factoring, estimando que es el momento adecuado para que este producto tenga gran acogida en el país.

XYZ Factoring S.A es una alternativa de financiamiento a la banca orientada a las pequeñas y medianas empresas que ofrece los servicios de Factoring, descuento de cuentas por cobrar, créditos de capital de trabajo y financiamiento agrícola.

La compañía a pesar de estar en crecimiento cuenta con una deficiente distribución de funciones, esto se debe a que desde los inicios esta empresa ha venido desarrollando sus actividades en base a una estructura organizacional vertical la misma que ha impedido la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

La empresa además no cuenta con una visión definida, ni manual de procesos que ayuden a conocer las funciones que se realiza en cada área, no existe una adecuada segregación de funciones que permitan redistribuir las tareas, originándose así conflictos interpersonales y mala coordinación; además la empresa no cuenta con un sistema de gestión que ayude a desarrollar las actividades operativas; las mismas que han dificultado a que XYZ Factoring S.A tenga un mejor desempeño y un crecimiento más sostenible.

3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE XYZ

- **VISIÓN**

La visión de XYZ Factoring S.A es:

VISIÓN ACTUAL

“Tener liderazgo en Ecuador como un proveedor de Factoring ágil y transparente, que crea valor a sus accionistas; que pueda internacionalizar sus servicios por su propuesta de valor, por tener recursos suficientes propios como de capitales; con tecnología de punta y con una estrategia que mitigue las amenazas externas y aproveche las oportunidades”.

Por ende se necesita redefinir una nueva visión que se ajuste hacia donde desea dirigirse la empresa a largo plazo, ya que para esto se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Impacto de tecnología
- Las necesidades de los clientes
- La aparición de nuevas condiciones del mercado

Para establecer la visión de la empresa se tomaron en cuenta los valores de la organización y se formularon preguntas a la gerencia, la misma que se menciona en la siguiente tabla:

TABLA 3.1 VISIÓN DE LA EMPRESA XYZ FACTORING

XYZ Factoring	FORMATO PARA LA DECLARACION DE LA VISIÓN
EMPRESA:	XYZ FACTORING S.A.
RESPONSABLE:	DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN
ACTIVIDADES A EJECUTARSE:	
<p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina y respeto • Honestidad • Trabajo en equipo • Escuchar requerimientos del cliente <p>VISIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integradora 2. Positiva y alentadora 3. Clara y comprensible 4. Realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno y los recursos de la empresa 5. Compartida 	
<p>VISIÓN PROPUESTA</p> <p><i>Brindar un eficiente servicio de Factoring de reconocida imagen a nivel nacional; que enfocará sus esfuerzos en la mejora continúa de sus procesos, trabajo en equipo, honestidad y compromiso; logrando así la fidelidad de nuestros clientes.</i></p>	

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
 ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

- **MISIÓN**

XYZ Factoring tiene como misión actual, la siguiente:

MISIÓN ACTUAL

La misión de XYZ Factoring es ser una empresa rentable que crea valor a sus accionistas, con una concentración local y enfoque regional, acompañando al desarrollo de las PYMES a través de un servicio de Factoring de altos estándares internacionales, confiables y predecibles; que fortalezca la relación y el crecimiento continuo con sus clientes; conduzca sus operaciones de manera ágil y transparente; con valores éticos; y con un recurso humano capaz, creativo y motivado

Se debe de modificar la misión de la empresa, para lo cual se procede a formular preguntas a la gerencia para que nos dé un enfoque claro y permita identificar los elementos necesarios para plantear una MISIÓN empresarial; como se puede observar en la declaración de la Misión de XYZ Factoring S.A:

TABLA 3.2 MISIÓN DE LA EMPRESA XYZ FACTORING

XYZ Factoring	FORMATO PARA LA DECLARACION DE LA MISIÓN
EMPRESA:	XYZ FACTORING S.A.
RESPONSABLE:	DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN
ACTIVIDADES A EJECUTARSE:	
A. INTERROGANTES BÁSICAS	
<u>Objetivo Central</u>	
1. ¿A que nos dedicamos y dedicaremos nuestra fuerza? Nos dedicaremos a brindar el servicio de Factoring (Compra de cuentas por cobrar o cheques).	
2. ¿Qué servicios ofrecemos y a quién? Se enfocará en:	
<ul style="list-style-type: none"> • Descuento de facturas (Factoring al anticipo con recursos) • Descuento de letras (Factoring a la recaudación con recursos) 	
<u>Diferenciación</u>	
3. ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferente de los demás? La gestión el servicio de manera oportuna y confiable	
4. ¿Cómo queremos que nos vean? Cumplida, seria y oportuna gestión de servicio	
<u>Apertura al futuro</u>	
5. ¿Hacia dónde dirigiremos nuestros pasos en el futuro? Nos expandiremos a nivel nacional	
<u>Motivación</u>	
6. ¿Qué es lo que hace esta Misión verdaderamente motivadora? Capacitación continua al personal y bonificaciones de desempeño	
MISIÓN REFORMULADA	
<i>XYZ Factoring dedicada a brindar el servicio de Factoreo en Descuentos de facturas y letras, aportando así liquidez inmediata al cliente y garantizar una fuente de financiamiento segura; además contamos con personal calificado que ayuda a gestionar de una manera rápida y oportuna el servicio.</i>	

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

- **VALORES CORPORATIVOS DE XYZ**

Luego de un ejercicio de reflexión y análisis de los valores corporativos tenemos:

- Disciplina
- Creación de Valor
- Excelencia
- Honestidad
- Transparencia

XYZ Factoring S.A considera un valor adicional, el de CREACIÓN DE VALOR

TABLA 3.3 VALORES DE LA EMPRESA XYZ FACTORING

VALORES CORPORATIVOS	MARCO CONCEPTUAL
V1: DISCIPLINA	En XYZ Factoring las normas establecidas son tan importantes como nuestro negocio y por ello cultivamos, mantenemos y damos el ejemplo por el uso de las mismas
V2: CREACION DE VALOR	En XYZ Factoring todas nuestras acciones y decisiones tienen como fin el incrementar el valor de la empresa y generar la mayor rentabilidad posible para sus accionistas.
V3: EXCELENCIA	En XYZ Factoring, sin distinción de rango y posición, todos nos esforzamos de manera voluntaria y permanente por la búsqueda continua de la calidad humana, de nuestros productos y servicios, dando un uso óptimo a los recursos y colaborando sincera e irrestrictamente para cumplir los

V4: HONESTIDAD	objetivos de XYZ Factoring. En XYZ Factoring condenamos las prácticas de corrupción, soborno y demás comportamientos parecidos.
V5: TRANSPARENCIA	En XYZ Factoring mostramos nuestro negocio a clientes, administradores y accionistas tal y como es, por tanto asumimos la consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Elaborado por: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE XYZ**

Para definir los objetivos estratégicos organizacionales de XYZ Factoring S.A, se realizaron reuniones con la gerencia en donde se plantearon los objetivos estratégicos para cada perspectiva desarrollada en el Capítulo 2. Como primer punto se identificaron los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas operativas para poder detectar problemas, los mismos que necesitan desarrollarse de una manera eficiente. Luego se acordó que en XYZ Factoring S.A se debe de instaurar una gestión por procesos una vez que el personal se haya familiarizado con la metodología de los procesos.

Posteriormente a esto se identifica cuáles son los cuellos de botella y lo que se necesita para eliminarlos y que la empresa logre los resultados esperados.

Con la definición de estos objetivos se busca mejorar la gestión organizacional que permitan el crecimiento sostenido de la empresa para garantizar la sustentabilidad de XYZ Factoring S.A.

Financieros.- Este es el aspecto en el cual se muestra los resultados de un buen trabajo en conjunto, por ejemplo: “Si el personal se encuentra capacitado y motivado (Perspectivas Aprendizaje & crecimiento), entonces estará en condiciones de brindar un servicio de calidad, (Perspectivas De Procesos Internos lo cual significa que los clientes estarían más que satisfechos, (Perspectivas del cliente). Si esto sucede la rentabilidad de XYZ Factoring S.A estará aumentando, los accionistas de la empresa van a estar conformes de capacitar y motivar su personal.

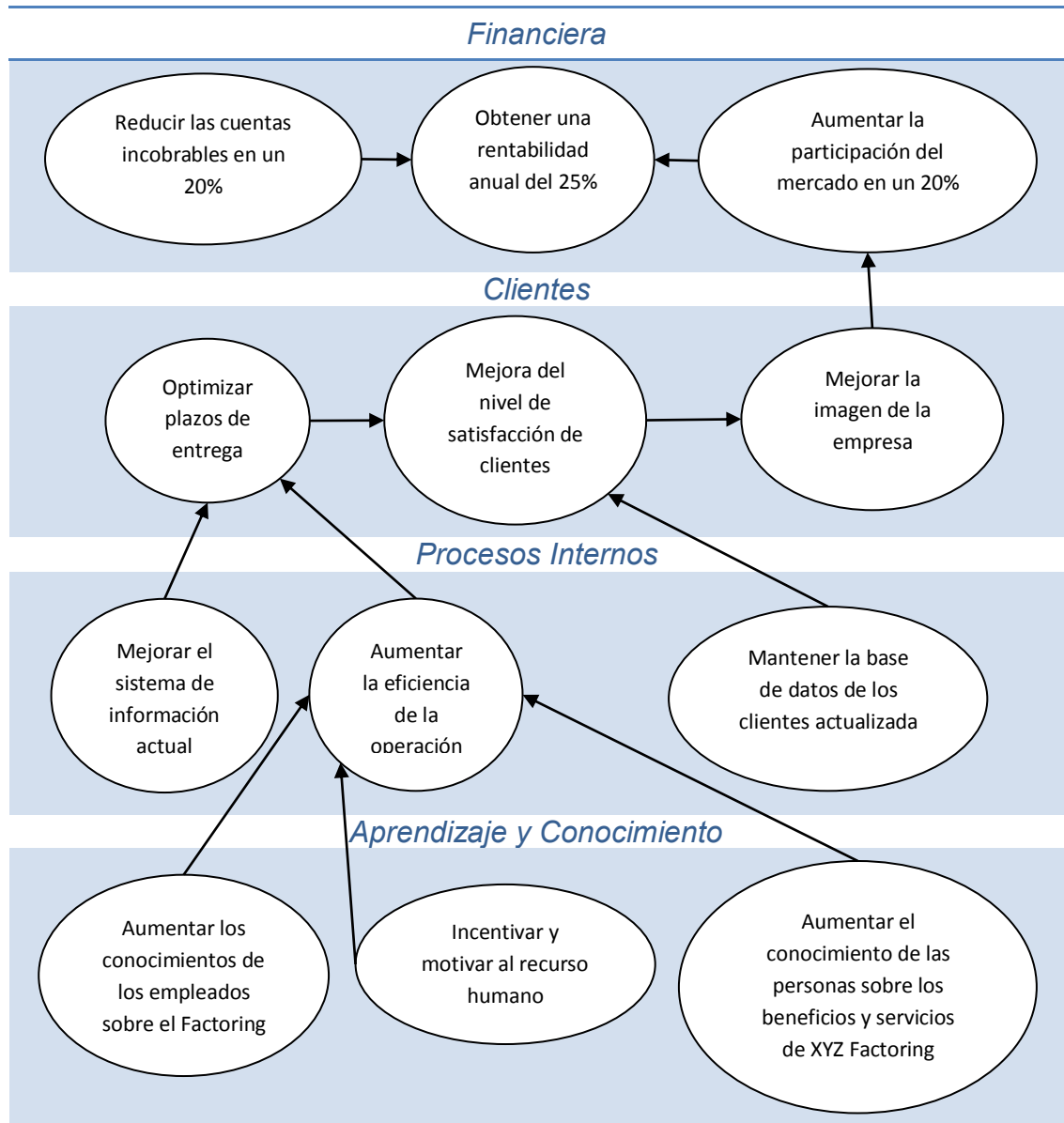
Clientes.- En lo que respecta a clientes tiene como objetivo principal mejorar el nivel de satisfacción de sus necesidades y de proyectar el ingreso al mercado otros tipos de Factoring y de esta forma abarcar a segmentos de clientes no satisfechos o no atendidos, puliendo el servicio que se brinda.

Procesos Internos.- En relación a los procesos internos de la compañía, se proponen objetivos que ayuden a aumentar la eficiencia de las operaciones, mejorar el sistema de información, optimizar los plazos de entrega y procesos de investigación para indagar en que se debe mejorar y modificar

Aprendizaje y Crecimiento.- En el área de aprendizaje y crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo una serie de Planes de Incentivo, de forma tal que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes. Además la empresa tiene como otro objetivo que es de informar a sus clientes sobre los beneficios y servicios el Factoring.

A continuación detallamos por medio de una tabla los objetivos determinados por la empresa para cada perspectiva

FIGURA 3.1 MAPA DE PROCESO DE XYZ FACTORING



Elaborado por: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

- **POLÍTICAS EMPRESARIALES DE XYZ FACTORING**

Se establecen las siguientes políticas empresariales para XYZ Factoring S.A, las mismas que se ponen a conocimiento del personal, tales como:

- Políticas De Mercado y de Productos
- Políticas de Precio
- Política de diversificación de riesgo
- Política de Inversión

- **POLÍTICAS DE MERCADO Y DE PRODUCTO**

Los potenciales clientes de XYZ Factoring serán contactados de los siguientes tipos de empresa:

- PYMES
- Exportadores
- Proveedores de Multinacionales
- Proveedores de empresas nacionales de primer orden
- Comerciantes

En todo caso, las empresas deberán tener al menos 3 años de vida jurídica y comercial y mantenerse en el tamaño apropiado de mediana y pequeña empresa

- **POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN DE RIESGO**

El portfolio de clientes debe diversificarse por:

CLIENTE O GRUPO ECONÓMICO: Cada cliente puede tener una línea para compra de cartera de hasta 10% del Patrimonio de XYZ Factoring S.A.

En el caso de grupos económicos el porcentaje será de hasta 10%.

SECTOR ECONÓMICO: Los porcentajes máximos de compra de cartera por sector económico serán determinados por la Comisión de Riesgo de XYZ de Ecuador S.A con periodicidad por lo menos semestral de acuerdo al portfolio de XYZ Factoring S.A.

Se procurará mantener una participación similar, equitativa entre los diferentes sectores económicos para dispersar el riesgo potencial de la concentración

GEOGRAFÍA: XYZ Factoring S.A procurará tener participación nacional con presencia al menos en las principales ciudades (capitales de provincia) del país.

En el curso del primer año de funcionamiento se planifica estar en Guayaquil y Durán.

A partir del segundo año en adelante y hasta por un plazo de 5 años, se procurará penetrar otras zonas geográficas hasta cumplir el objetivo fundamental esto es, tener presencia nacional.

GRADO DE CALIFICACIÓN: El comité de Riesgo definirá los porcentajes máximos periódicamente y en función del análisis de la cartera comprada. Estos límites deberán ser revisados con una periodicidad mínima de 6 meses.

El Comité de Riesgo estará conformado por:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Un miembro de la Comisión Ejecutiva del Directorio

Sus funciones estarán orientadas a la Revisión de las Políticas y los Límites de las Líneas para compra de Cartera con Recursos.

La calificación permite evaluar el riesgo implícito en el portafolio de la cartera y verificar el cumplimiento de las disposiciones relativas a diversificación y seguridad establecidas en las definiciones de los mercados objetivos.

LOS PRODUCTOS A OFRECER SON:

FACTORING DOMÉSTICO, con sus modalidades de:

- **Al Anticipo:** Se proporciona al Cliente anticipos de fondos sobre las facturas cedidas, y se realiza la recaudación de las mismas.
- **A La Recaudación:** El cliente no recibe ningún anticipo pero dispone del soporte de administración y cobranza de la cartera cedida.

- **POLÍTICA DE PRECIOS**

FACTORING AL ANTICIPO (COMPRA DE CARTERA): El precio tiene los siguientes componentes: (Se cobra sobre el valor anticipado)

El porcentaje de anticipo será del 80% para plazos de 1 a 30 días y del 70% para plazos de 31 a 60 días y del 60% para plazos de 61 hasta 90 días.

- **Tasa de Descuento de Cartera.-** Se cobra sobre el valor anticipado.
- **Gastos Administrativos y Operacionales (GAO).-** Se cobra sobre el total de la cartera cedida.
- **Gastos Administrativos y Operacionales (GAO Adicional).-** Si la cartera cae en vencido, se cobrará 0.75% por cada 15 días o fracción de 15 días de alargamiento al plazo originalmente pactado, no pudiendo sobrepasar los 60 días de vencido.

TABLA 3.4 DE DÍAS DE RENDIMIENTO

DÍAS/RENDIMIENTO									
RIESGO	30	45	60	75	90	105	120	135	150
CLIENTE A	1.75%	2.75%	3.75%	4.75%	5.75%	6.75%	7.75%	8.75%	9.75%
CLIENTE B	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%	9.00%	10.00%
CLIENTE C	2.25%	3.50%	4.50%	5.50%	6.50%	7.50%	8.50%	9.50%	10.50%

FUENTE: XYZ Factoring

FACTORING A LA RECAUDACIÓN: Se cobra lo siguiente:

Gastos administrativos y operacionales.- Se cobra sobre el total de la cartera cedida.

TABLA 3.5 DE INTERES POR MORA

GAO					
Riesgo\Dia	30	45	60	75	90
CLIENTE A	1,75%	2,50%	3,25%	4,25%	5,25%
CLIENTE B	2,00%	2,75%	3,50%	4,50%	5,50%
CLIENTE C	2,25%	3,00%	4,00%	4,75%	5,75%

FUENTE: XYZ Factoring

- **POLÍTICA DE INVERSIÓN**

- Inversiones no menores a \$ 50,000 y no mayores a \$ 500,000
- Pagaré a 6 o 12 meses plazo con pago de intereses mensuales o trimestrales y el capital al vencimiento.
- El inversionista será contactado 60 días antes del vencimiento para conocer las intenciones las intenciones de renovación o cobro del pagaré. Esto es para efecto del manejo de tesorería.
- La tasa máxima es del 12% anual si la inversión es a un año plazo y del 10% si la inversión es a 180 días. Esta será pactada en cada caso según el monto y el perfil del inversionista. La tasa será modificada cada 6 meses según la evolución de las tasas del mercado.

- La comisión para quien consigue al inversionista es del 1% anual sobre el plazo de la inversión.
- El pagaré será emitido por una sociedad offshore la cual hará operaciones de compra de facturas con pacto de recompra por parte de XYZ Factoring S.A vía un repo u operación de reporto. De esta forma el financiamiento llega a XYZ Factoring S.A vía Operaciones de Reporto.
- Se procederá a constituir la sociedad offshore para que esta sea la que emita los pagarés y la que celebre las operaciones de reporte con XYZ Factoring S.A.
- Como funciones de tesorería se llevará un control a través de un flujo de caja y de vencimientos de las inversiones y la cobertura de estos vencimientos de las operaciones de compra de cartera.
- Para mantener un gap adecuado de liquidez y de vencimientos, se definirán topes porcentuales de montos y de plazos en función de las características de las operaciones de Factoring y del portfolio de inversiones

3.2. CADENA DE VALOR

FIGURA 3.2 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA XYZ



FUENTE: XYZ Factoring

ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

NOTA: La Gerencia se encarga de manejar el departamento de RRHH. En la figura 3.2 se puede observar las actividades principales que corresponden al giro del negocio de XYZ Factoring y las actividades secundarias (E, F, G) que permiten completar la gestión del servicio. A partir de esta cadena de valor se podrá definir los procesos de la organización, desde sus procesos estratégicos, claves y los de apoyo.

3.3. ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS

La figura 3.3 muestra un diagrama en donde se observan los Procesos de la empresa XYZ Factoring S.A. Es indispensable indicar que la estructura definida en el siguiente trabajo puede ser modificada en su etapa de instauración y además mejorada de acuerdo al desarrollo posterior de la organización. El modelo plasmado en el presente trabajo está acorde a la situación ideal de XYZ Factoring S.A.

FIGURA 3.3 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA XYZ



ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

Analizando la estructura actual de la empresa XYZ Factoring se llega a la conclusión de que la empresa debería tener como proceso estratégico la Gestión de Planificación en donde la Gerencia General pueda mejorar su identidad corporativa para crear valor y planear expectativas tales como:

- Alinear la Administración con la Comisión Ejecutiva
- Profundizar más en los riesgos del negocio
- Reflexionar sobre aspectos regulatorios
- Darle prioridad a los planes de:

- PAEs (Planes de acción estratégica)
- PMOs (Planes de mejoramiento de operaciones)
- PMAs (Planes de mitigación de amenazas)

Además se puede posicionar al departamento de RRHH dentro de los procesos de apoyo porque de aquí se proporcionan los recursos al resto de los procesos y de adaptar al recurso humano a la organización.

3.3.1. PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos propuesto para XYZ Factoring S.A refleja todos los servicios con los que actualmente cuenta esta organización, los cuales se clasifican en estratégicos, claves y de apoyo según el papel que desempeñan dentro de la misma.

Este mapa muestra a XYZ Factoring S.A como un sistema de procesos interrelacionados, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, en el que se manifiesta la jerarquía de los mismos, además de ofrecer una visión clara de sus actividades empresariales y su forma de interactuar con los clientes internos, externos, proveedores y grupos involucrados.

A continuación se propone el siguiente Mapa de Proceso; en el cual se creará el Departamento de Recursos Humanos como un proceso de Apoyo encargado de realizar el manejo de nómina, selección del personal y que mida el desempeño de los empleados. Véase en la Figura 3.4

FIGURA 3.4 PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA XYZ



FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE XYZ

Para la identificación de los procesos de XYZ Factoring S.A se llevaron a cabo algunas actividades como: observaciones del trabajo que realiza el personal en cada una de las áreas involucradas tales como legal, operaciones, contabilidad y servicio al cliente; además se recopilaron documentos que describen las actividades de cada una de estas áreas.

Por otra parte, también se realizaron entrevistas con todo el personal en las que se pudo recopilar información detallada sobre el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades que realiza cada persona.

Luego de haber recogido la información necesaria se realizaron las siguientes actividades:

- Se realizó una lista de los procesos identificados
- Se determinaron los procesos estratégicos, claves y de apoyo de XYZ Factoring S.A.
- Se determinaron los procesos y subprocesos
- Se estructuran según la relación que tienen y se asignan códigos alfanuméricos
- Se identificaron los resultados de los procesos (salidas)

En XYZ Factoring S.A se debe determinar en primer lugar los Procesos Claves, Procesos de Apoyo y los Estratégicos:

Procesos Claves:

TABLA 3.6 PROCESOS CLAVES DE XYZ FACTORING

PROCESO	SUBPROCESOS
A.- GESTIÓN COMERCIAL	A1.- CAPTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CLIENTE
B.- OPERACIONES	B1.- ANÁLISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO B2.- RECUPERACIONES DE CARTERA
C.- ENTREGA DEL SERVICIO	C1.-DESEMBOLSO DE ANTICIPO C2.- LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

Procesos de Apoyo:

TABLA3.7 PROCESOS DE APOYO DE XYZ FACTORING

PROCESO	SUBPROCESOS
F.- SISTEMAS	F1.- SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA
G.- GESTIÓN DE CONTABILIDAD	G1.- REGISTRO DE OPERACIONES

FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

Procesos Estratégicos

TABLA 3.8 PROCESOS DE APOYO DE XYZ FACTORING

PROCESO	SUBPROCESOS
D.- GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	D1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
E.- RECURSOS HUMANOS	E1.-SELECCIÓN DE PERSONAL

FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

En el **ANEXO** N°9 se muestra el Manual de Procesos que se propone para XYZ Factoring S.A, el objetivo del presente manual es lograr que todo el personal de la empresa tenga conocimiento con la administración de los procesos y sea capaz de interpretarlo y aplicarlo.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Hemos procedido a utilizar la matriz de relación en donde se realiza una comparación entre los objetivos organizacionales y los objetivos específicos de cada uno de los procesos de la empresa, comparación que permitirá definir cuáles son los procesos críticos de XYZ Factoring, sobre los cuales se deberá proceder a mejorar.

Para lograr definir los procesos críticos mantuvimos una reunión con la Gerencia General de XYZ Factoring S.A para examinar el nivel de

aportación que tiene cada proceso para la realización de sus objetivos organizacionales de antemano propuestos. La matriz que arrojó los resultados de los procesos críticos de la organización se muestra en el ANEXO 8.

La puntuación utilizada en este análisis se obtuvo en base al siguiente patrón.

TABLA 3.9 DE CALIFICACIÓN PARA PRIORIZAR PROCESOS

NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACION
ALTO	3
MEDIO	2
POCO	1
NINGUNO	0

FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

Como resultado del análisis se pudo determinar que en XYZ Factoring S.A existen los siguientes procesos críticos:

TABLA 3.10 PROCESOS CRÍTICOS DE XYZ

PROCESO	CALIFICACION
B1	12
B2	22
C2	19

FUENTE: XYZ Factoring
ELABORADO POR: David Jurado Martínez & Grace Pérez Morán

Los procesos críticos de XYZ Factoring son:

- Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1)
- Recuperación de Cartera (B2)
- Liquidación de Cobranza (C2)

Estos son los procesos que necesitan realizarse de manera óptima en XYZ Factoring S.A con el fin de satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes

3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

Una vez identificados los procesos de XYZ Factoring S.A se realiza un análisis de estos para poder determinar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE XYZ

En conclusión para analizar los procesos críticos de XYZ Factoring S.A se desarrollarán comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de Flujo de la Situación Actual y la Situación Mejorada.
- Análisis de Valor Agregado Actual y la Situación Mejorada.
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W y 1H.

Para los procesos que no han sido considerados como críticos que no requieren un mejoramiento primordial en su estructura se desarrolla lo siguiente:

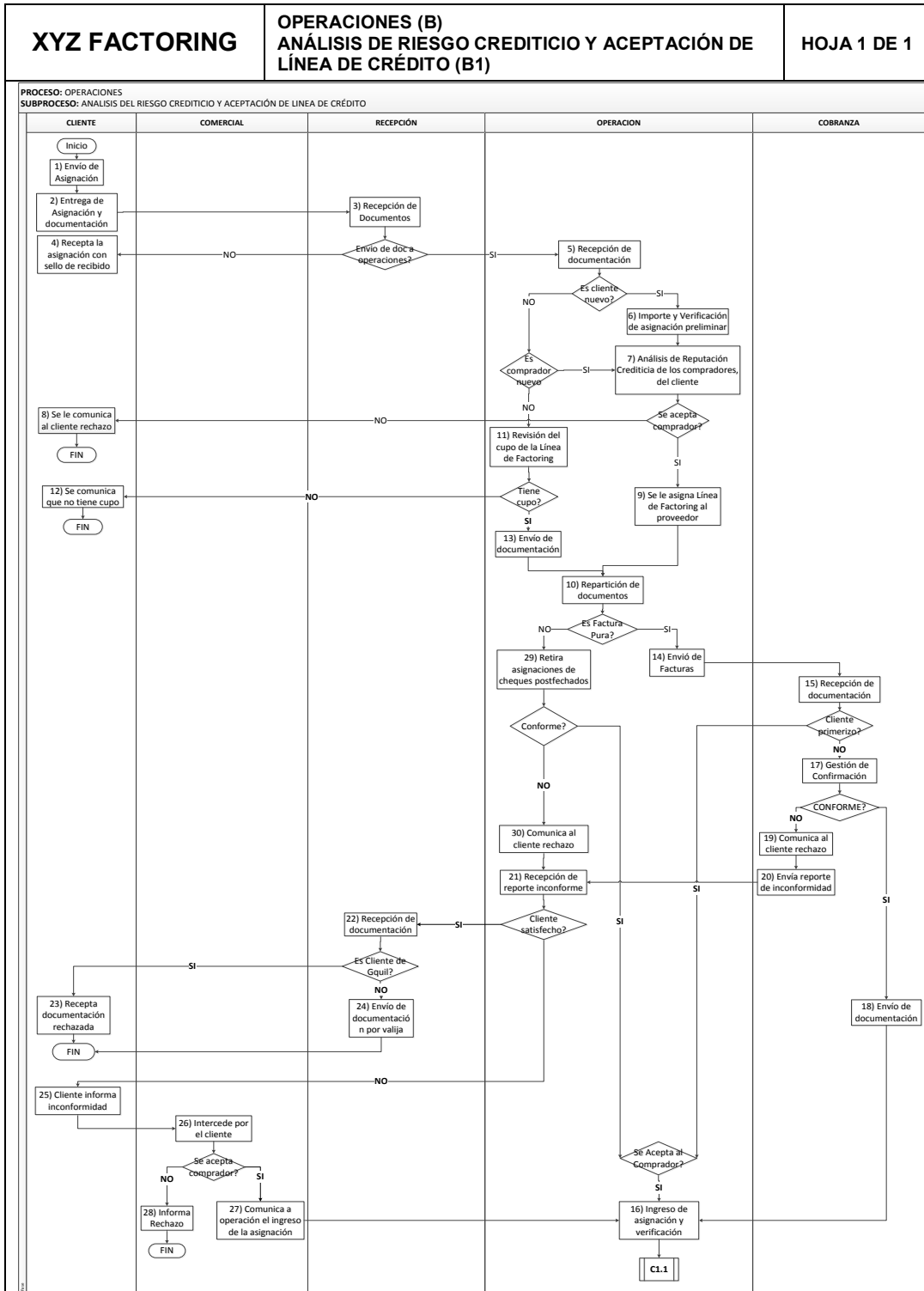
- Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual.

Para todos los procesos se proponen Indicadores de Control y para los procesos críticos se sugiere flujos mejorados. Es importante mencionar que los límites de desempeño del proceso se definirán al momento que se implementen y se escogerán los más adecuados.

3.6.1 ESTUDIO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO

3.6.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

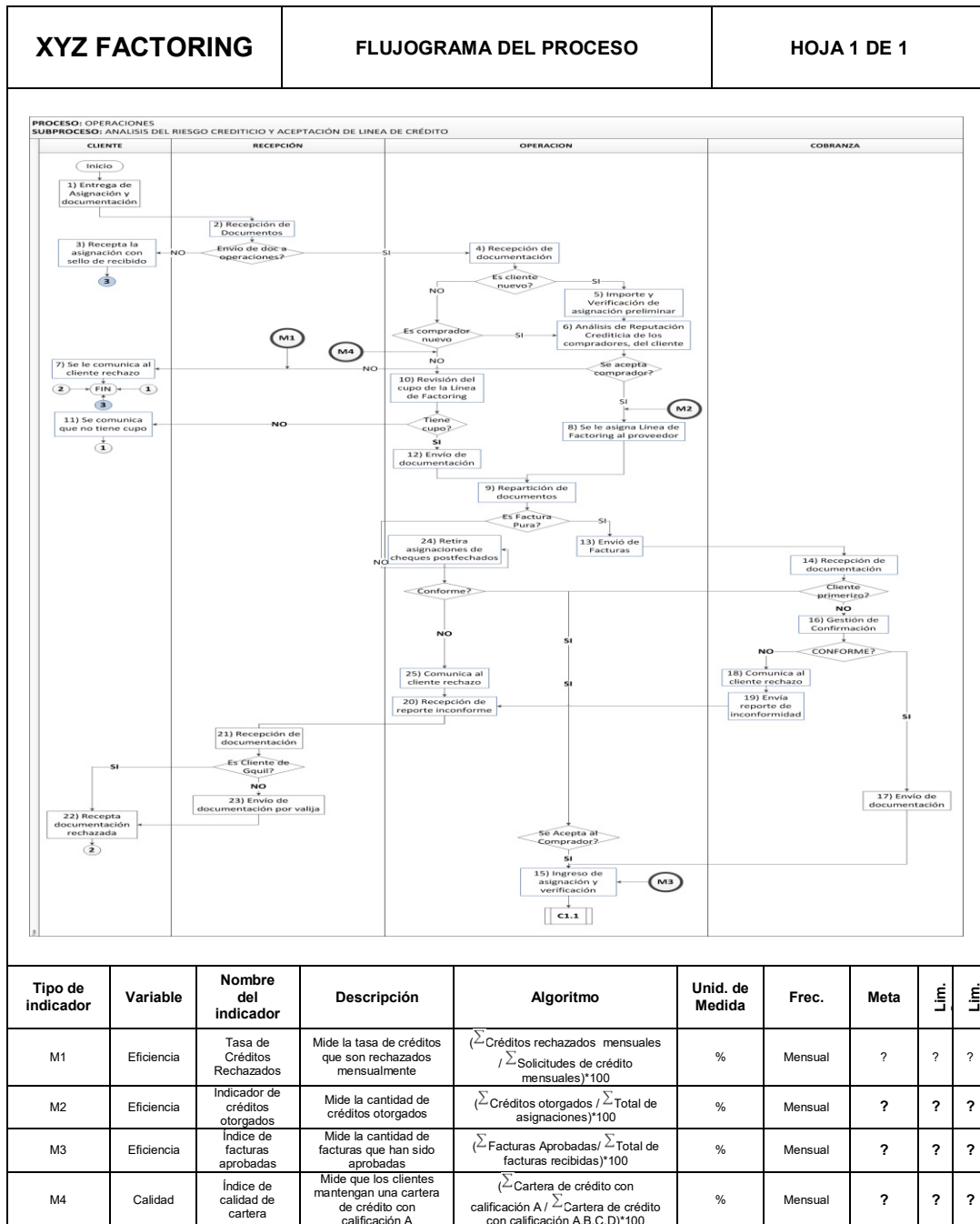
FIGURA 3.5 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
 ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

FIGURA 3.6 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
 ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

TABLA 3.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B1

PROCESO: OPERACIONES

FECHA:

SUBPROCESO: ANALISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LINEA DE CRÉDITO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1	1							Envío de Asignación.	5
2		1						Entrega de Asignación y documentación.	10
3		1						Recepción de Documentos .	4
4					1			Recepta la asignación con sello de recibido.	4
5		1						Recepción de documentación.	5
6						1		Importe y Verificación de asignación preliminar.	8
7		1						Análisis de Reputación Crediticia de los compradores en el programa de Credit Report, del cliente.	30
8					1			Se le comunica al cliente rechazo.	6
9		1						Se le asigna Línea de Factoring al proveedor.	15
10						1		Repartición de documentos.	8
11	1							Revisión del cupo de la Línea de Factoring.	8
12	1							Se comunica que no tiene cupo.	6
13	1							Envío de documentación.	10
14		1						Envío de documentación.	3
15		1						Recepción de documentación.	4
16		1						Ingreso de asignación y verificación.	20
17		1						Gestión de Confirmación.	60
18		1						Envío de documentación.	8
19					1			Comunica al cliente rechazo.	10
20		1						Envío de documento inconforme.	10
21		1						Recepción de reporte de inconforme.	5
22					1			Recepción de documentación.	5
23				1				Recepta documentación rechazada.	5
24	1							Envía documentación por valija.	15
25					1			Cliente informa inconformidad.	5
26	1							Intercede por el cliente.	10

27		1						Comunica a operación el ingreso de la asignación.	5
28					1			Informa Rechazo.	15
29		1						Retira asignaciones de cheques posfechados.	30
30	1							Comunica al cliente rechazo.	8
TIEMPOS TOTALES									337

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	62	18
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	14	209	62
P	PREPARACIÓN	0	0	0
E	ESPERA	1	5	1
M	MOVIMIENTO	6	45	13
I	INSPECCIÓN	2	16	5
A	ARCHIVO	0	0	0
TT	TOTAL		337	100,00
V.A.	VALOR AGREGADO %	80%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	20%		

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

TABLA 3.12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B1

PROCESO: OPERACIONES

FECHA:

SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LINEA DE CRÉDITO

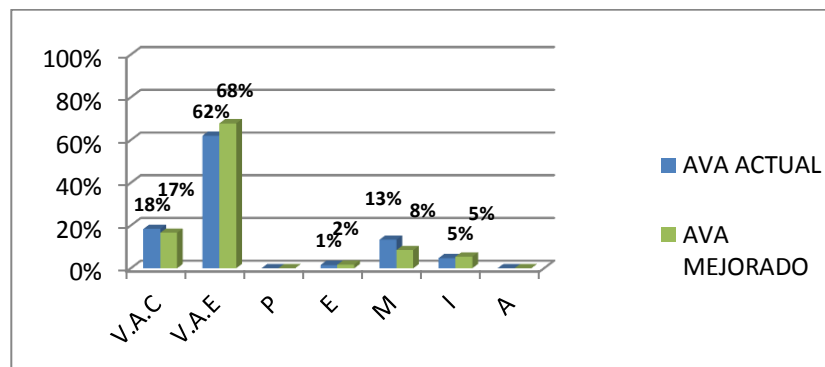
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Entrega de Asignación y documentación	6
2		1						Recepción de Documentos	4
3					1			Recepta la asignación con sello de recibido	4
4		1						Recepción de documentación	5
5						1		Importe y Verificación de asignación preliminar	8
6		1						Análisis de Reputación Crediticia de los compradores en el programa Credit Report, del cliente	30
7					1			Se le comunica la cliente el rechazo	6
8		1						Se le asigna línea de Factoring al proveedor	15
9						1		Repartición de documentos	8
10	1							Revisión del cupo de la línea de Factoring	8
11	1							Se comunica que no tiene cupo	6
12	1							Envío de documentación	10
13		1						Envío de Facturas	3
14		1						Recepción de documentación	4
15		1						Ingreso de asignación y verificación	20
16		1						Gestión de Confirmación	60
17		1						Envío de documentación	8
18					1			Comunica al cliente rechazo	10
19		1						Envía reporte de inconformidad	10
20		1						Recepción de reporte inconforme	5
21					1			Recepción de documentación	5
22				1				Recepta documentación rechazada	5
23	1							Envía documentación por valija	15
24		1						Retira asignaciones de cheques posfechados	30

25	1						Comunica al cliente rechazo	10
TIEMPOS TOTALES								295
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO MEJORADO						
		No.	TIEMPO	%				
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	49	17				
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	200	68				
P	PREPARACIÓN	0	0	0				
E	ESPERA	1	5	2				
M	MOVIMIENTO	4	25	8				
I	INSPECCIÓN	2	16	5				
A	ARCHIVO	0	0	0				
TT	TOTAL		295	100				
V.A.	VALOR AGREGADO %	84%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	16%						

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.1.5 Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

FIGURA 3.7 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B1

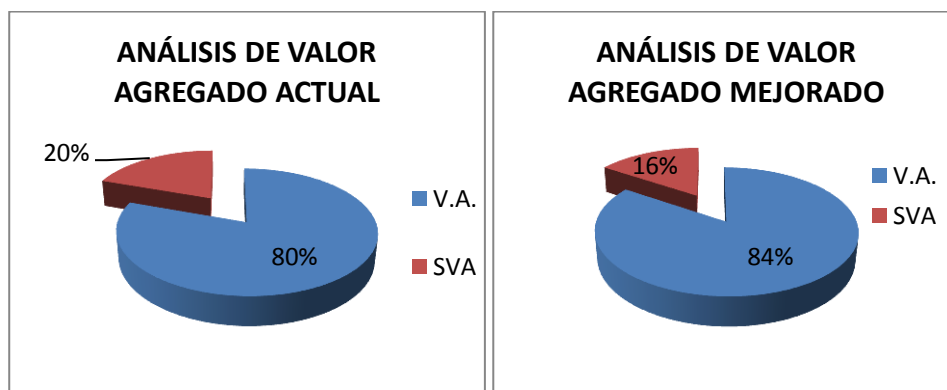


FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

Los valores de VAC y VAE del Subproceso Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito nos permitieron identificar oportunidades de mejora. Se pudo mejorar un pequeño porcentaje del valor agregado de la empresa en un 4% más de la situación actual.

3.6.1.6 Valor Agregado del Proceso B1

FIGURA 3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

Comparando la situación actual versus la mejorada hemos podido observar que se ha mejorado un 4% en el proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito, debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.

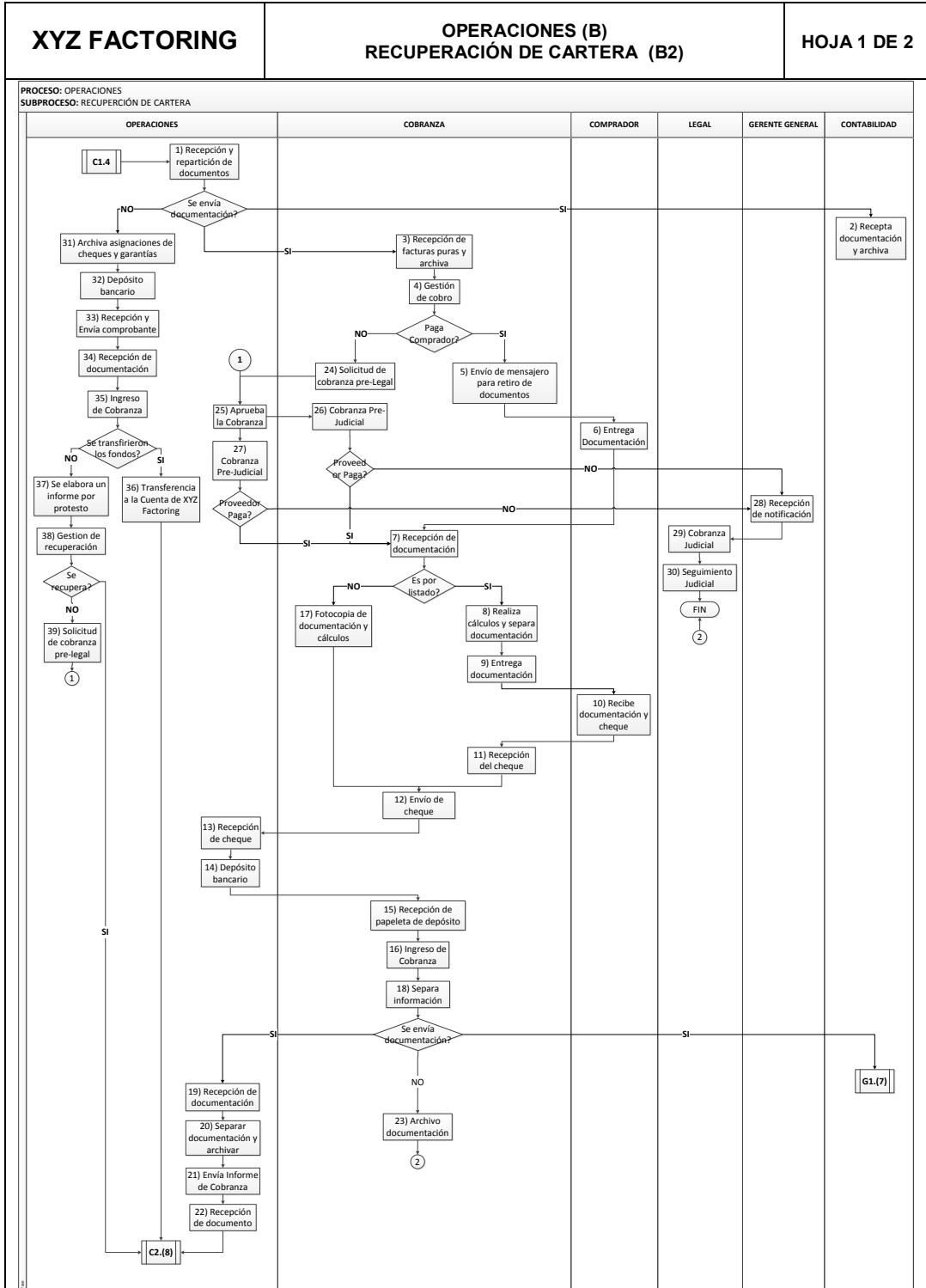
3.6.1.7 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referente al área de Operaciones y Cobranza.

3.6.2 ESTUDIO DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

3.6.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Recuperación de Cartera.

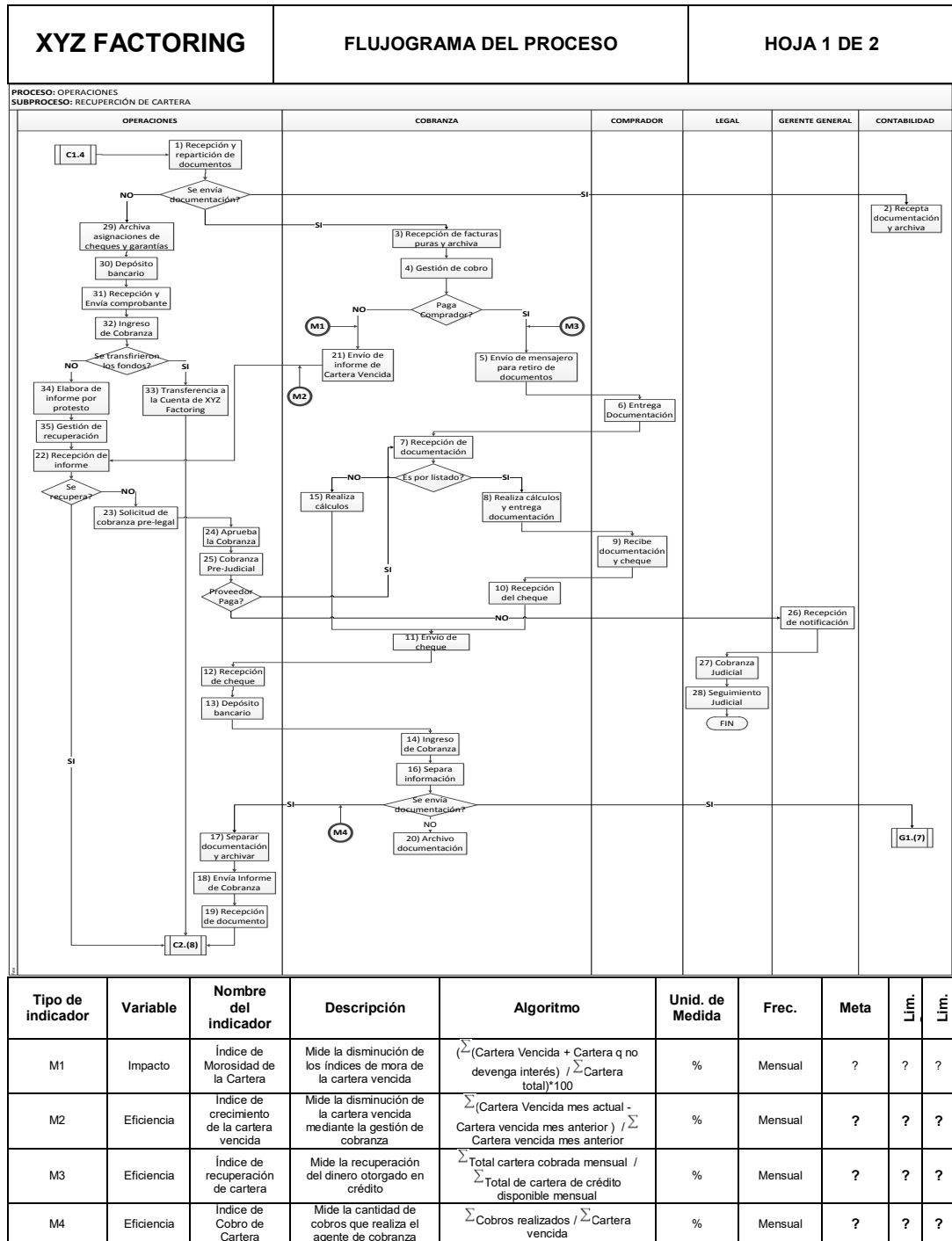
FIGURA 3.9 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
 ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.6.2.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Recuperación de Cartera.

FIGURA 3.10 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.2.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Recuperación de Cartera.

TABLA 3.13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B2

PROCESO: OPERACIONES

FECHA:

SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Recepción y repartición de documentos.	15
2		1						Recepta documentación y archiva.	15
3		1						Recepción de facturas puras y archiva.	10
4		1						Gestión de cobro.	70
5		1						Envío de mensajero para retiro de documentos.	60
6		1						Entrega Documentación.	20
7		1						Recepción de documentación.	2
8		1						Realiza cálculos y separa documentación.	45
9					1			Entrega documentación.	5
10		1						Recibe documentación y cheque.	5
11		1						Recepción del cheque.	4
12					1			Envío de cheque.	8
13				1				Recepción de cheque.	8
14		1						Depósito bancario.	2
15		1						Recepción de papeleta de depósito.	2
16		1						Ingreso de Cobranza.	20
17		1						Fotocopia de documentación y cálculos.	15
18			1					Separa información.	10
19		1						Recepción de documentación.	5
20		1						Separar documentación y archivar.	10
21		1						Envía Informe de Cobranza.	2
22					1			Recepción de documento.	10
23							1	Archivo documentación.	10
24		1						Solicitud de cobranza pre-legal.	5
25		1						Aprueba la Cobranza.	10
26		1						Cobranza Pre-Judicial.	10

27		1				Cobranza Pre-Judicial.	10
28		1				Recepción de notificación.	10
29			1			Cobranza Judicial.	700
30		1				Seguimiento Judicial.	60
31		1				Archiva asignaciones de cheques y garantías.	45
32		1				Depósito bancario.	60
33				1		Recepción y envía documentación.	10
34			1			Recepción de documentación.	10
35		1				Ingreso de Cobranza.	20
36		1				Transferencia a la Cuenta de XYZ Factoring.	20
37		1				Se elabora un informe por protesto.	15
38		1				Gestión de recuperación.	20
39				1		Solicitud de cobranza pre-legal.	2
TIEMPOS TOTALES							1360
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL
		No.	TIEMPO	%			
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0			
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	29	587	43,2			
P	PREPARACIÓN	2	710	52,2			
E	ESPERA	2	18	1,3			
M	MOVIMIENTO	5	35	2,6			
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0			
A	ARCHIVO	1	10	0,7			
TT	TOTAL	39	1360	100			
V.A.	VALOR AGREGADO %	43%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	57%					

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Recuperación de Cartera.

TABLA 3.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B2

PROCESO: OPERACIONES

FECHA:

SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

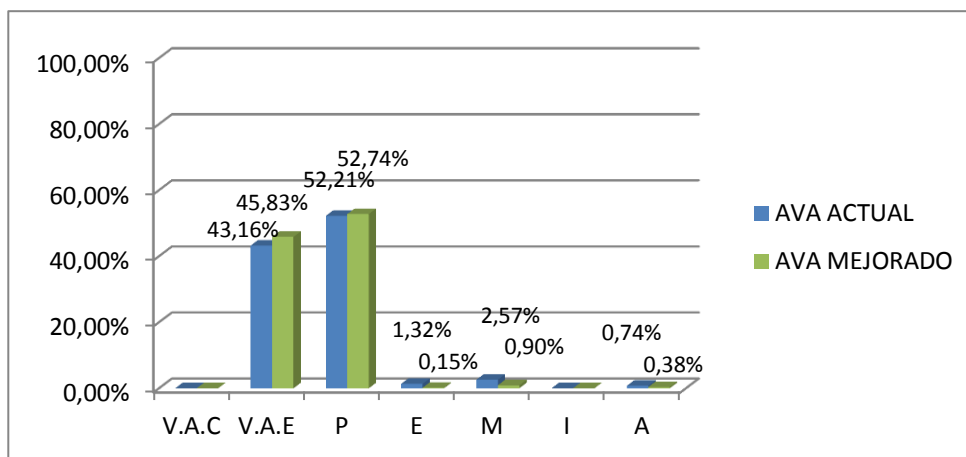
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Recepción y repartición de documentos	15
2		1						Recepta documentación y archiva	15
3		1						Recepción de facturas puras y archiva	10
4		1						Gestión de cobro	70
5		1						Envío de mensajero para retiro de documentos	60
6		1						Entrega Documentación	20
7		1						Recepción de documentación	5
8		1						Realiza cálculos y entrega documentación	45
9					1			Recibe documentación y cheque	5
10		1						Recepción del cheque	4
11		1						Envío de cheque	4
12					1			Recepción de cheque	2
13				1				Depósito bancario	2
14		1						Ingreso de Cobranza	20
15		1						Realiza cálculos	20
16		1						Separa información	10
17		1						Separar documentación y archivar	10
18			1					Envía Informe de Cobranza	2
19		1						Recepción de documento	10
20		1						Archivo documentación	10
21		1						Envío de informe de Cartera Vencida	2
22					1			Recepción de informe	5
23		1					1	Solicitud de cobranza pre-legal	5
24		1						Aprueba la Cobranza	10
25		1						Cobranza Pre-Judicial	15
26		1						Recepción de notificación	10
27			1					Cobranza Judicial	700

28		1					Seguimiento Judicial	60		
29		1					Archiva asignaciones de cheques y garantías	45		
30		1					Depósito bancario	60		
31						1	Recibe y envía comprobante	5		
32		1					Ingreso de Cobranza	20		
33		1					Transferencia a la Cuenta de XYZ Factoring	20		
34		1	1				Elabora de informe por protesto	15		
35		1					Gestión de recuperación	20		
TIEMPOS TOTALES								1331		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										
								METODO MEJORADO		
								No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							28	610	46
P	PREPARACIÓN							2	702	53
E	ESPERA							2	2	0
M	MOVIMIENTO							3	12	1
I	INSPECCIÓN							0	0	0
A	ARCHIVO							2	5	0
TT	TOTAL							37	1331	100
V.A.	VALOR AGREGADO %								46%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO %								54%	

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.2.5 Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado del Proceso de Recuperación de Cartera.

FIGURA 3.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA

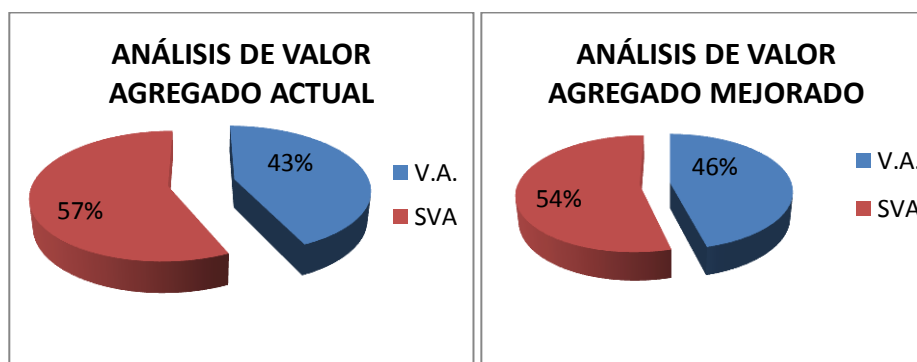


FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

Los valores de VAC y VAE del Subproceso Recuperación de Cartera nos permitieron identificar oportunidades de mejora. Se pudo mejorar un pequeño porcentaje del valor agregado de la empresa aproximadamente en un 2% más de la situación actual.

3.6.2.6 Valor Agregado del Proceso B2

FIGURA 3.12 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

Comparando la situación actual versus la mejorada hemos podido observar que se ha mejorado un 3% en el proceso de Recuperación de Cartera, debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.

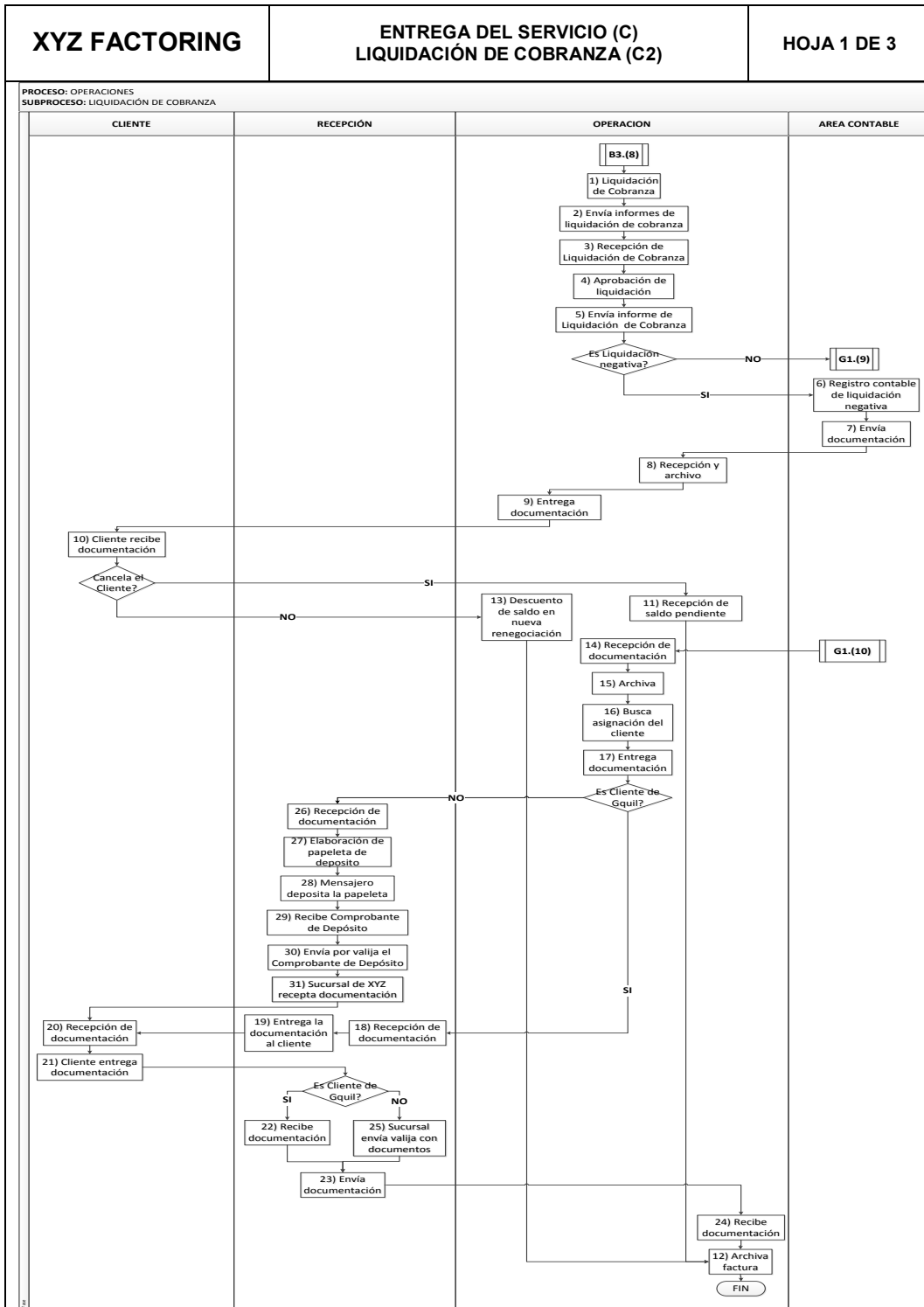
3.6.2.7 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Recuperación de Cartera

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referente al área de Operaciones y Cobranza.

3.6.3 ESTUDIO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

3.6.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Liquidación de Cobranza.

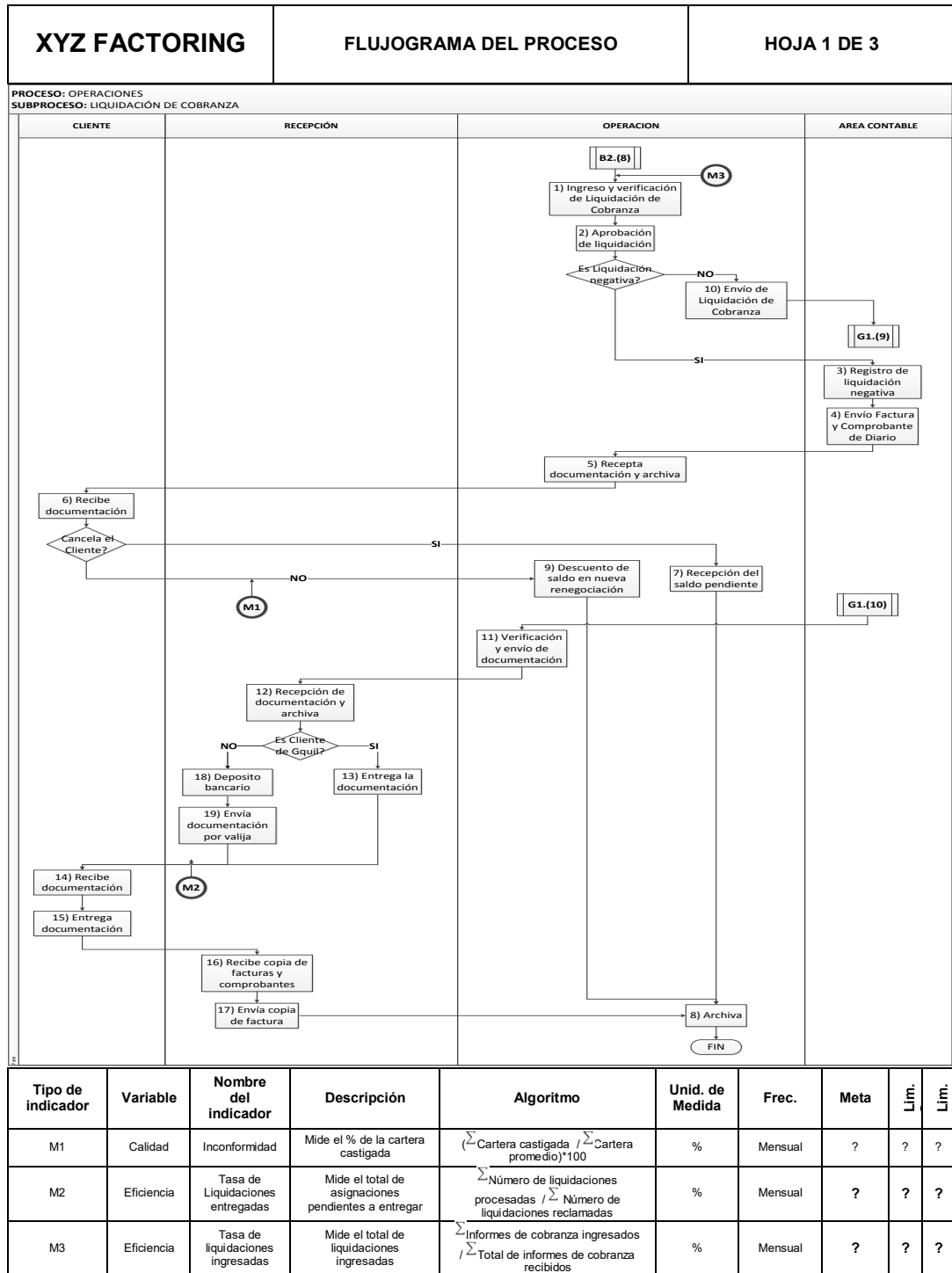
FIGURA 3.13 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
 ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.6.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis de Liquidación de Cobranza.

FIGURA 3.14 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.

ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.3.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Liquidación de Cobranza.

TABLA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C2

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

FECHA:

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Liquidación de Cobranza.	2880
2					1			Envía informes de Liquidación de Cobranza.	3
3					1			Recepción de Liquidación de Cobranza.	3
4	1							Aprobación de liquidación.	60
5					1			Envía Informe de Liquidación de Cobranza.	3
6			1					Registro contable de liquidación negativa.	15
7					1			Envía documentación.	3
8							1	Recepción y archivo.	8
9				1				Entrega documentación.	3
10	1							Cliente recibe documentación.	3
11		1						Recepción de saldo pendiente.	3
12							1	Archiva factura.	3
13		1						Descuento de saldo en nueva renegociación.	20
14					1			Recepción de documentación.	3
15							1	Archiva	20
16				1				Busca asignación del cliente.	10
17					1			Entrega documentación.	5
18					1			Recepción de documentación.	3
19	1							Entrega la documentación al cliente.	3
20					1			Recepción de documentación.	3
21					1			Cliente entrega documentación.	3
22		1						Recibe documentación.	3
23					1			Envía documentación.	3
24					1			Recibe documentación.	3
25					1			Sucursal envía valija con documentos.	20
26					1			Recepción de documentación.	3
27	1							Elaboración de papeleta de depósito	15

28					1		Mensajero deposita la papeleta.	30		
29		1					Recibe Comprobante de Depósito.	3		
30					1		Envía por valija el Comprobante de Depósito.	15		
31					1		Sucursal de XYZ recepta documentación.	1440		
TIEMPOS TOTALES								4592		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE						4	81	1,08	
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA						5	2909	38,86	
P	PREPARACIÓN						1	2895	38,68	
E	ESPERA						2	13	0,17	
M	MOVIMIENTO						16	1543	20,61	
I	INSPECCIÓN						0	0	0,00	
A	ARCHIVO						3	44	0,59	
TT	TOTAL							7485	100	
V.A.	VALOR AGREGADO %						40%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO %						60%			

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.6.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Liquidación de Cobranza.

TABLA 3.16 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C2

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

FECHA:

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

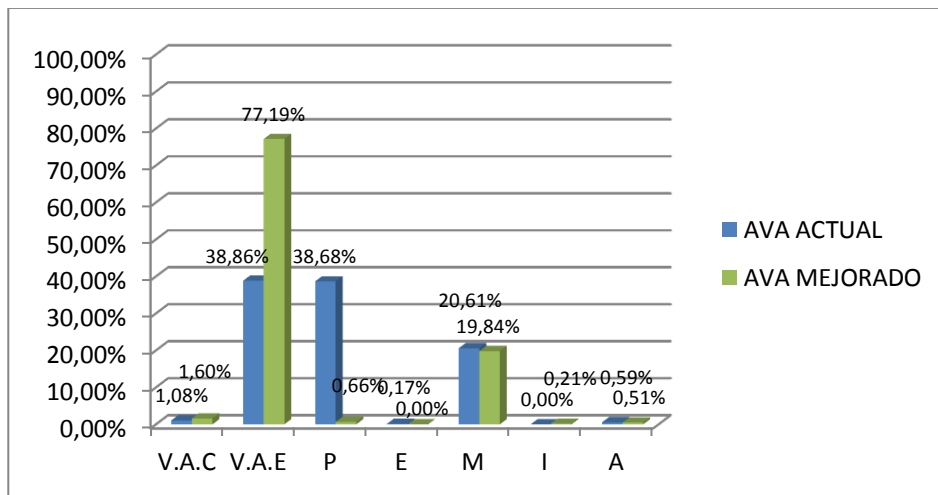
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Ingreso y verificación de Liquidación de Cobranza	2880
2	1							Aprobación de liquidación	60
3			1					Registro de liquidación negativa	15
4					1			Envío Factura y Comprobante de Diario	3

5					1	Recepta documentación y archiva	8
6				1		Recibe documentación	3
7	1					Recepción de saldo pendiente	3
8					1	Archiva	3
9	1					Descuento de saldo en nueva renegociación	20
10				1		Envío de Liquidación de cobranza	3
11					1	Verificación y envío de documentación	8
12					1	Recepción de documentación y archiva	8
13				1		Entrega la documentación	3
14				1		Recibe documentación	3
15				1		Entrega documentación	3
16				1		Recibe copia de facturas y comprobantes	5
17				1		Envía copia de factura	3
18		1				Depósito bancario	10
19				1		Envía documentación por valija	720
TIEMPOS TOTALES							3761

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO MEJORADO		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	60	1,60%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	2903	77,19%
P	PREPARACIÓN	2	25	0,66%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	9	746	19,84%
I	INSPECCIÓN	1	8	0,21%
A	ARCHIVO	3	19	0,51%
TT	TOTAL		3761	100
V.A.	VALOR AGREGADO %	79%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	21%		

3.6.3.5 Cuadro Comparativo del análisis de Valor del Proceso de Liquidación de Cobranza.

FIGURA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.

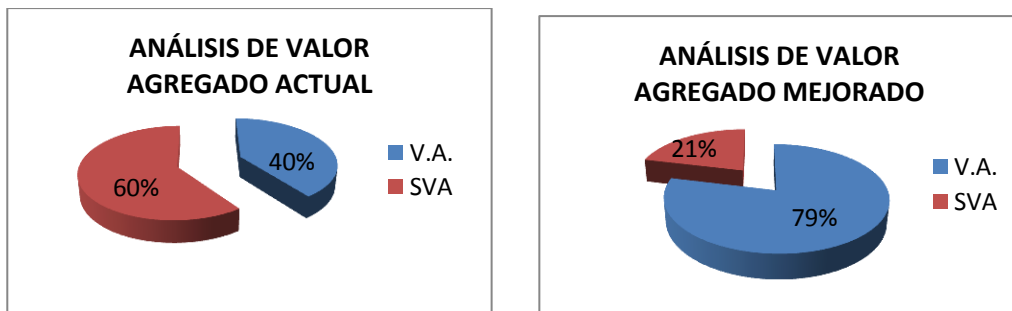


FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

Los valores de VAC y VAE del Subproceso Liquidación de Cobranza nos permitieron identificar oportunidades de mejora. Se pudo mejorar un gran porcentaje del valor agregado de la empresa aproximadamente en un 39% más de la situación actual. Además se puede apreciar que la pemia ha disminuido considerablemente

3.6.3.6 Valor Agregado del Proceso C2

FIGURA 3.16 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C2



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

Comparando la situación actual versus la mejorada hemos podido observar que se ha mejorado un 39% en el proceso de Liquidación de Cobranza, debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.

3.6.3.7 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Liquidación de Cobranza.

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referente al área de Operaciones y Cobranza.

3.6.4 ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CLIENTE

3.6.1.4.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Captación y Aceptación del Cliente

TABLA 3.17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A1

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL

FECHA:

SUBPROCESO: CAPTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CLIENTE

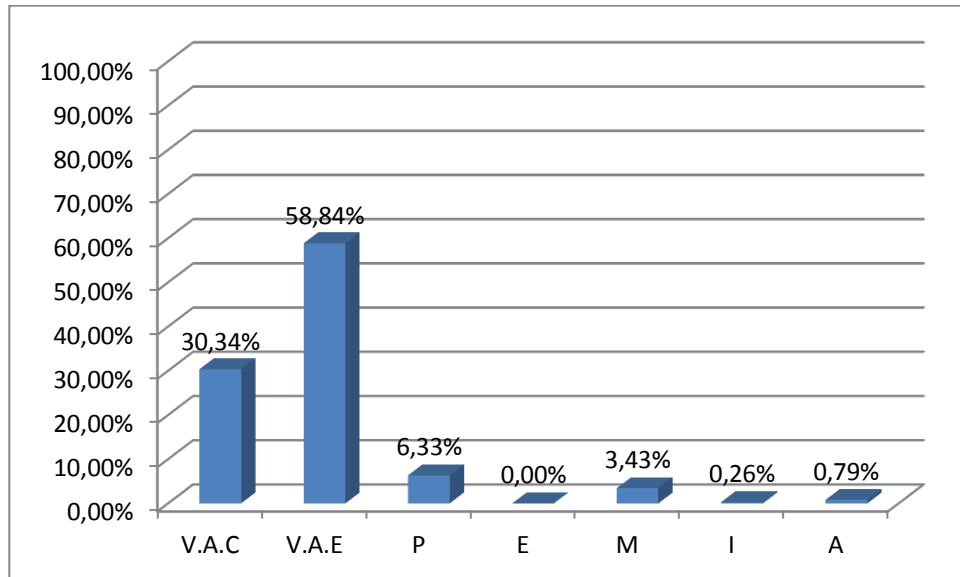
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Propuesta del servicio de Factoring.	20
2	1							Acepta Servicio.	20
3	1							Envía información básica.	480
4					1			Recepción de documentación básica.	5
5						1		Se informa completar requisito incumplido.	5
6					1			Recepción de documentación para aprobación.	5
7			1					Elaboración de Informe Financiero..	60
8					1			Envío de documentación legal.	5
9					1			Recepción de documentación legal del cliente.	5
10		1						Análisis de documentación Legal.	900
11			1					Elaboración de Informe Legal.	60
12					1			Envío de informe legal.	5
13					1			Recepción de documentación legal.	5
14		1						Creación de carpeta del cliente.	15

15					1		Envío de carpeta.	5
16					1		Recepción de la carpeta del cliente.	5
17		1					Análisis de Reputación Crediticia.	60
18	1						Asignación de Calificación del Cliente.	15
19	1						Notifica aprobación y envía documentación.	10
20	1						Recepción de documentación	10
21					1		Envío de documentación	10
22						1	Archiva documentación	15
23	1						Inducción para elaborar Formato de Asignación.	30
24		1					Análisis de Clientes riesgosos	120
25	1						Informa rechazo al cliente	10
26					1		Acepta rechazo	15
TIEMPOS TOTALES								1895

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	575	30,34%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	1115	58,84%
P	PREPARACIÓN	2	120	6,33%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	10	65	3,43%
I	INSPECCIÓN	1	5	0,26%
A	ARCHIVO	1	15	0,79%
TT	TOTAL		1895	100%
V.A.	VALOR AGREGADO %	89%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	11%		

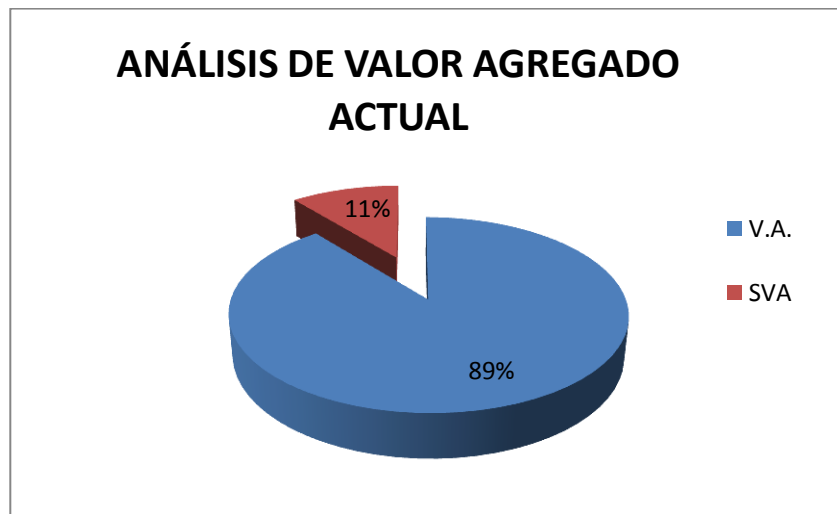
3.6.4.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Captación y Aceptación del Cliente

FIGURA 3.17 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO A1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

FIGURA 3.18 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL A1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.5 ESTUDIO DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

3.6.5.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Desembolso de Anticipo

TABLA 3.18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C1

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

FECHA:

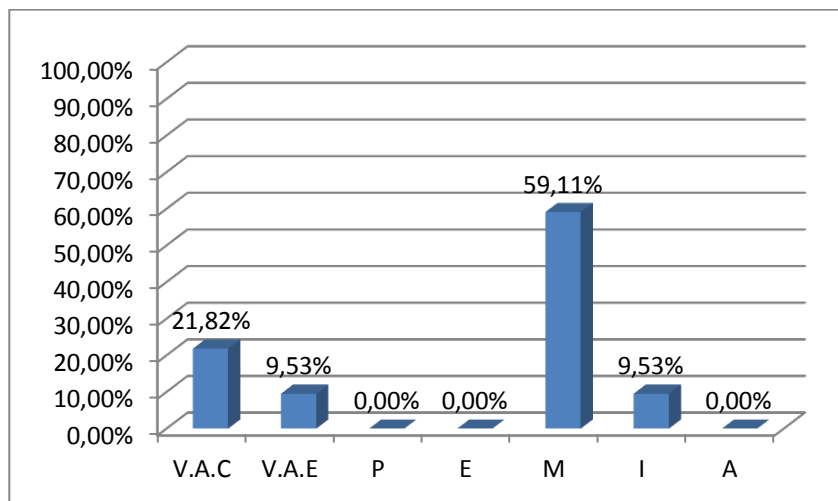
SUBPROCESO: DESEMBOLSO DE ANTICIPO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1	1							Envío de asignación para su aprobación.	3
2	1							Verifica y Aprueba la asignación.	15
3					1			Envío de asignación.	2
4					1			Recepción y separación de documentación.	5
5	1							Inducción al cliente y entrega de anticipo.	45
6		1						Recepción de documentación.	10
7					1			Envío de documentación.	2
8		1						Recepción y envío de documentación.	15
9	1							Recibe anticipo y documentación.	20
10	1							Entrega documentación firmada.	5
11	1							Recibe asignación, copia de factura y comprobantes.	10
12					1			Envío de documento.	30
13					1			Recibe comprobante.	10
14		1						Realiza contabilización.	5
15		1						Elabora el cheque.	10
16					1			Entrega el cheque al cliente.	10
17	1							Recepción del cheque.	5
18					1			Envía documentación.	10
19					1			Recepta comprobante.	180
20		1						Realiza contabilización.	5
21						1		Conciliar Comprobantes vs. Arqueo de Caja.	45
22					1			Envío de documentación.	5
23					1			Depósito bancario.	10
24					1			Envía a depositar.	15

TIEMPOS TOTALES		472		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	103	21,82%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	45	9,53%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	11	279	59,11%
I	INSPECCIÓN	1	45	9,53%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL		472	100,00%
V.A.	VALOR AGREGADO %	31%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	69%		

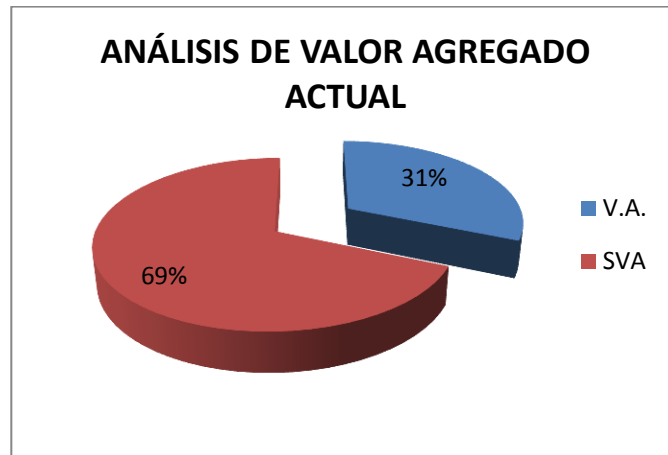
3.6.5.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Desembolso de Anticipo

FIGURA 3.19 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

FIGURA 3.20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL C1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.6 ESTUDIO DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

3.6.6.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Registro de Operaciones

TABLA 3.19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL G1

PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD

FECHA:

SUBPROCESO: REGISTRO DE OPERACIONES

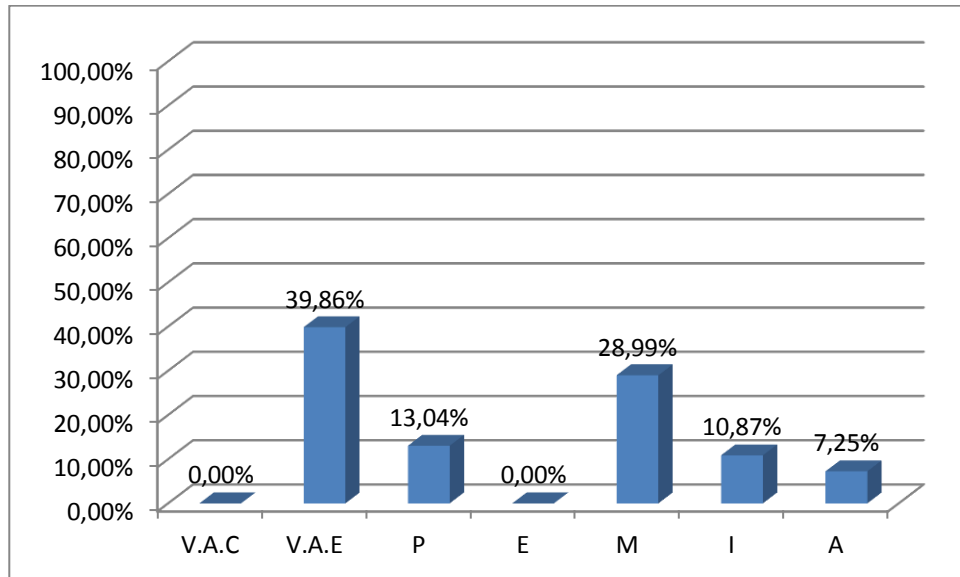
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Minutos)
1		1						Recepción de Asignación.	5
2		1						Contabilización del anticipo.	5
3			1					Elaboración de Comprobante de Pago, Factura y Cheque.	8
4		1						Envío de documentación para aprobación y firma.	10
5					1			Recepción de Cheque y documentación.	5
6					1			Envío de documentación.	10
7		1						Recepción de documentación	10

8		1					Contabilización de recuperación de cartera.	5
9					1		Verificación de datos ingresado al sistema.	15
10						1	Imprime y archiva informe.	10
11		1					Recepción de Liquidación de cobranza.	5
12		1					Contabilización de la liquidación.	5
13			1				Elaboración de Comprobante de Pago, Factura y Cheque.	10
14		1					Envío de documentación para aprobación y firma.	10
15					1		Recepción de Cheque y documentación.	15
16					1		Envío de documentación.	10
TIEMPOS TOTALES								138

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	55	39,86%
P	PREPARACIÓN	2	18	13,04%
E	ESPERA	0		0,00%
M	MOVIMIENTO	4	40	28,99%
I	INSPECCIÓN	1	15	10,87%
A	ARCHIVO	1	10	7,25%
TT	TOTAL		138	100,00%
V.A.	VALOR AGREGADO %	40%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	60%		

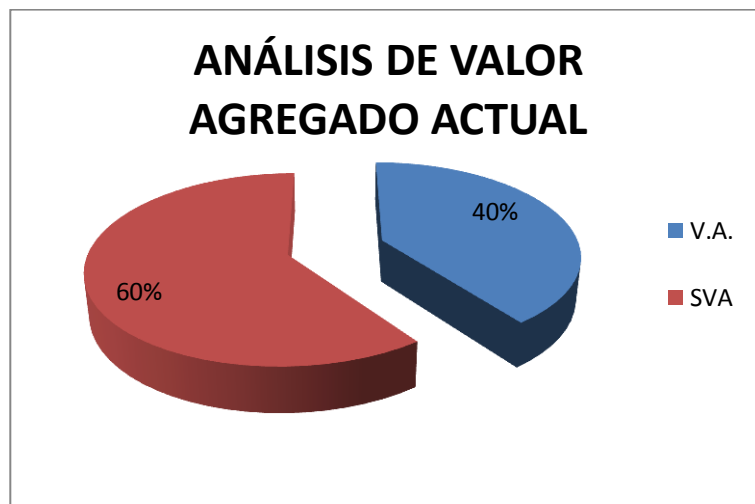
3.6.6.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Registro de Operaciones

FIGURA 3.21 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO G1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

FIGURA 3.22 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL G1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.6.7 ESTUDIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.6.7.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Selección del Personal

TABLA 3.20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E1

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

FECHA:

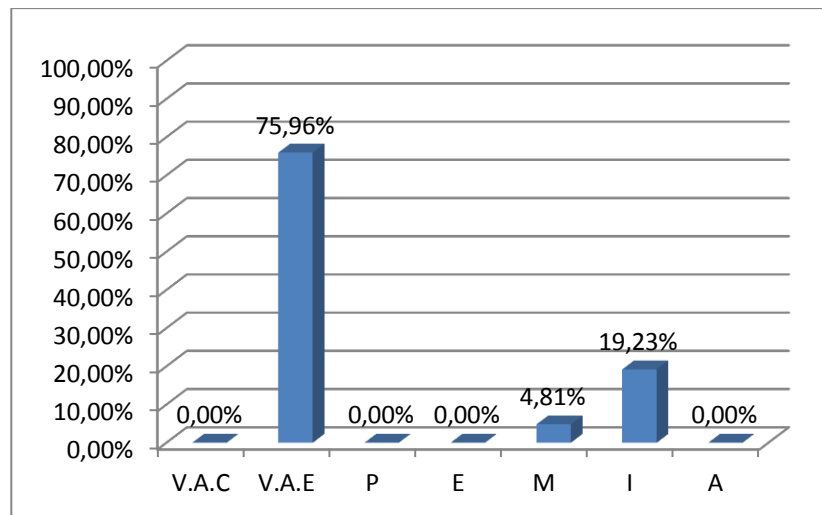
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1		1						Requerimiento de Personal.	60
2					1			Recepción de la Solicitud de Requerimiento.	10
3						1		Verificar Presupuesto.	10
4						1		Envío de perfil para el cargo.	60
5						1		Receipta de candidatos seleccionados.	30
6		1						Entrevista de candidatos.	15
7		1						Firma contrato.	120
8					1			Rechazo del candidato.	15
9		1						Entrenamiento.	200
TIEMPOS TOTALES									520

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0		0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	395	75,96%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	2	25	4,81%
I	INSPECCIÓN	3	100	19,23%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL		520	100%
V.A.	VALOR AGREGADO %	76%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	24%		

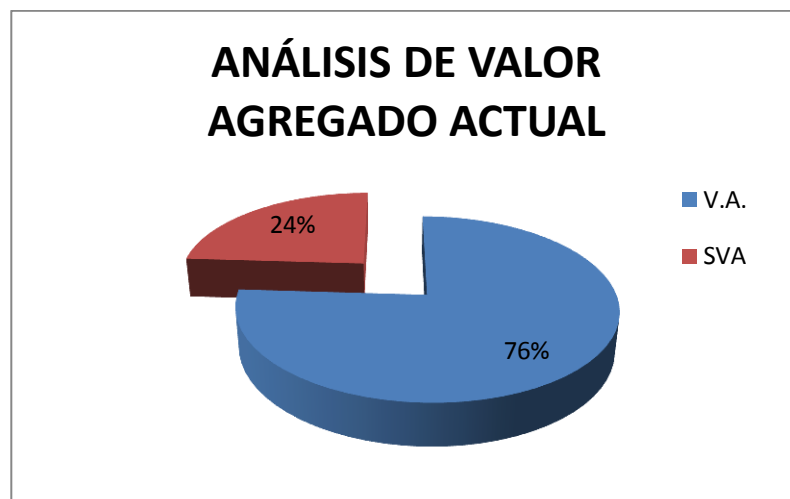
3.6.7.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Selección del Personal

FIGURA 3.23 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO E1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

FIGURA 3.24 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL E1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.6.8 ESTUDIO DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

3.6.8.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Soporte Técnico

TABLA 3.21 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F1

PROCESO: SISTEMAS

FECHA:

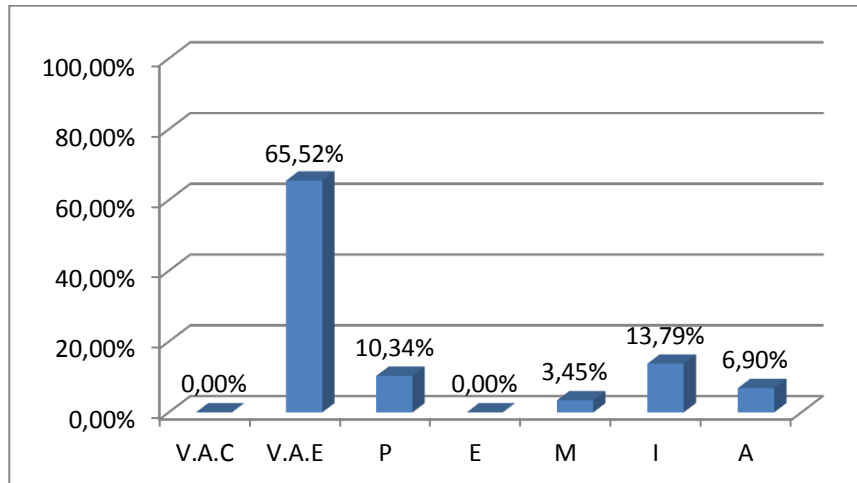
SUBPROCESO: SOPORTE TECNICO DEL SISTEMA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1		1						Comunica Problema.	10
2					1			Recibe notificación.	5
3		1						Identifica el problema.	20
4		1						Verifica Falla.	15
5		1						Contratación para mantenimiento.	10
6						1		Verifica falla del sistema.	20
7		1						Corrige el Sistema.	20
8			1					Prueba de Caja Blanca.	15
9							1	Registro del cambio.	10
10		1						Actualiza Software.	20
TIEMPOS TOTALES									145

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	95	65,52%
P	PREPARACIÓN	1	15	10,34%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	5	3,45%
I	INSPECCIÓN	1	20	13,79%
A	ARCHIVO	1	10	6,90%
TT	TOTAL		145	100,00%
V.A.	VALOR AGREGADO %	66%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO %	34%		

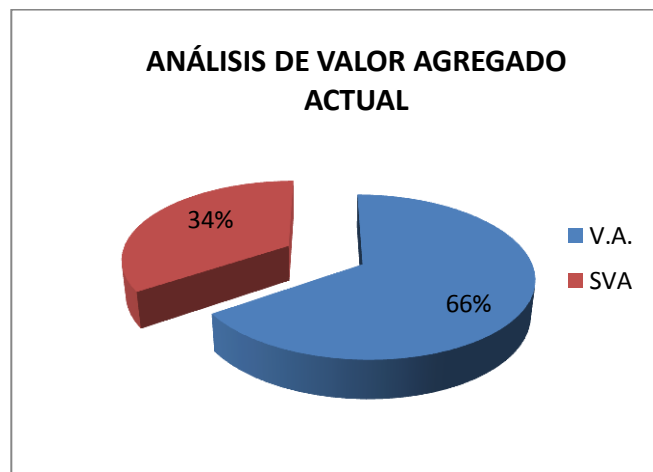
3.6.8.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Soporte Técnico

FIGURA 3.25 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

FIGURA 3.26 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL F1



FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.7. INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE XYZ FACTORING

Se han definido lo siguientes indicadores para llevar a cabo el control y la gestión de XYZ Factoring S.A.

TABLA 3.22 INDICADORES DE GESTIÓN DE XYZ FACTORING

SIGLA	NOMBRE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD
TCR	Tasa de Créditos Rechazados	Eficiencia	Mide la tasa de créditos que son rechazados mensualmente	$(\frac{\sum \text{Créditos rechazados mensuales}}{\sum \text{Solicitudes de crédito mensuales}}) * 100$	%
ICO	Indicador de Créditos Otorgados	Eficiencia	Mide la cantidad de créditos otorgados	$(\frac{\sum \text{Créditos otorgados}}{\sum \text{Total de asignaciones}}) * 100$	%
IFA	Índice de Facturas Aprobadas	Eficiencia	Mide la cantidad de facturas que han sido aprobadas	$(\frac{\sum \text{Facturas Aprobadas}}{\sum \text{Total de facturas recibidas}}) * 100$	%
ICC	Índice de calidad de cartera	Calidad	Mide que los clientes mantengan una cartera de crédito con calificación A	$(\frac{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A}}{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A,B,C,D}}) * 100$	%
I	Incobrabilidad	Calidad	Mide el porcentaje de la cartera castigada	$\text{Cartera Castigada} / \text{Cartera Promedio}$	%
TLE	Tasa de Liquidaciones entregadas	Eficiencia	Mide el total de asignaciones pendientes a entregar	$\# \text{ de Liquidaciones procesadas} / \# \text{ de Liquidaciones reclamadas}$	%
TLI	Tasa de Liquidaciones Ingresadas	Eficacia	Mide el total de liquidaciones ingresadas	$\frac{\sum \text{Informes de Cobranza Ingresadas}}{\sum \text{Total de Informes de Cobranza recibidas}}$	%
IMC	Índice de Morosidad de la cartera	Impacto	Mide la disminución de los índices de mora de la cartera vencida	$(\frac{\sum (\text{Cartera vencida} - \text{Cartera que no devenga intereses})}{\sum \text{Cartera total}}) * 100$	%
ICCV	Índice de crecimiento de la cartera vencida	Eficiencia	Mide la disminución de la cartera vencida mediante la gestión de cobranza	$\frac{\sum (\text{Cartera vencida mes actual}) - \sum (\text{Cartera vencida mes anterior})}{\sum (\text{Cartera vencida mes anterior})}$	%
IRC	Índice de Recuperación de Cartera	Eficiencia	Mide la recuperación del dinero otorgado en crédito	$\frac{\sum \text{Total Cartera Cobrada mensual}}{\sum \text{Total de Cartera de Crédito disponible mensual}}$	%
ICC	Índice De Cobro de Cartera	Eficiencia	Mide la cantidad de cobros que realiza el agente de cobranza	$\text{Cobros realizados} / \text{Cartera Vencida}$	%
NSC	Nivel de Satisfacción del Cliente	Calidad	Mide la satisfacción del cliente al otorgar el servicio	$\text{Total de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}$	%
TDR	Tasa de Documentos Recibidos	Eficiencia	Mide el número de solicitudes que no cumplen especificaciones para la apertura de la línea	$\frac{\sum \text{Total de solicitudes rechazadas}}{\sum \text{Total de solicitudes recibidas}}$	%
C	Cumplimiento	Eficacia	Mide la cantidad de mantenimientos realizados al hardware	$\text{Total de mantenimientos realizados en el tiempo pactado} / \text{Total de mantenimiento realizados}$	%
TDC	Tasa de Documentos Contabilizados	Tiempo	Mide la cantidad de documentos contabilizados a tiempo	$\# \text{ de documentos ingresados a tiempo} / \text{Total de documentos}$	%
TFE	Tasa de Facturas con Errores	Calidad	Mide el número de facturas con error por cliente	$\# \text{ de facturas omitidas con errores} / \text{Total de facturas}$	%

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.8. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

El levantamiento y análisis de los Procesos de XYZ Factoring, realizado, indica que los procesos de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), Recuperación de Cartera (B2) y Liquidación de Cobranza (C2) pueden ser optimizados en cuanto a sus Tiempos Efectivos y la calidad de realización de cada una de sus actividades, reduciendo así los tiempos en las actividades que no generan Valor Agregado para los procesos.

La Tabla 3.23 muestra los resultados del análisis de los Procesos Críticos, el índice de Valor Agregado tanto para la Situación Actual como de la Situación Mejorada.

TABLA 3.23 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE XYZ FACTORING

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	80%	84%
Recuperación de Cartera	43%	46%
Liquidación de Cobranza	40%	79%

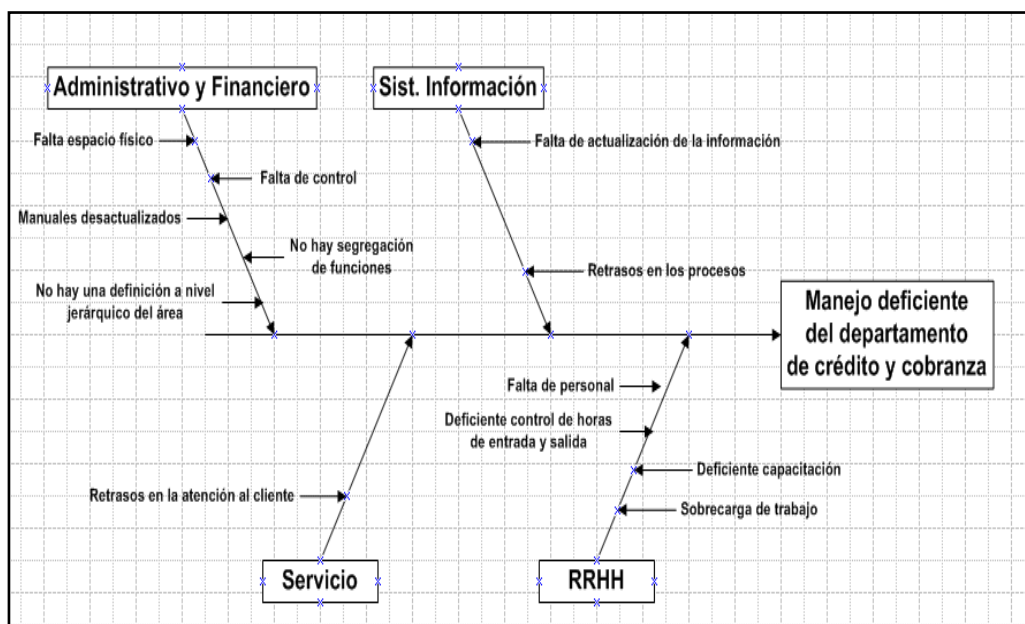
FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

Se puede observar en el análisis realizado a todos los procesos que al establecer indicadores de Gestión, es posible mejorar el resultado de los mismos en cuanto a su eficiencia y eficacia; dando como resultado una mejor calidad del servicio que brinda XYZ Factoring S.A.

Para proponer un plan de mejoramiento, primero se requiere analizar los principales problemas presentes en los Procesos Críticos, para ello hacemos uso de la herramienta de ISHIKAWA que ayudará a la identificación de las posibles causas de un efecto (normalmente problema).

Para el análisis de ISHIKAWA nos enfocaremos en el área de crédito y cobranzas ya que nuestros procesos críticos surgen por el mal funcionamiento de esta área; el mismo que se muestra en el siguiente diagrama:

FIGURA 3.27 ISHIKAWA



ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

TABLA 3.24 CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS.

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCION
Falta espacio físico	La infraestructura de XYZ es pequeña para la cantidad de información que se gestionan, por ende es necesaria proporcionar a los empleados el espacio suficiente y adecuado para desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente.
Falta de control	La falta de control puede llevar a XYZ a cometer errores que podrían llevar a la empresa a importantes pérdidas. Por ende es necesario hacer un seguimiento constante e implementar el Sistema.
Manuales desactualizados	La desactualización de manuales origina problemas en los procesos, afectando el desempeño y su resultado. Por ende es necesario implementar el Sistema.
No hay una definición a nivel jerárquico del área	En el organigrama de XYZ el área de Crédito y Cobranzas no está definida. Por esto es necesario implementar el Sistema.
No hay segregación de funciones	La empresa cuenta con personal que realiza actividades desde inicio hasta fin esto ocasiona errores involuntarios o desfalcos por esto se necesita implementar el Sistema.
Falta de actualización de información	La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo lleva a XYZ a no adoptar las medidas precautorias a tiempo. Por ende es necesario implementar el Sistema.

Retrasos en los procesos	Los retrasos de los procesos originan una deficiente calidad del servicio ya que estos no satisfacen las necesidades de los clientes de XYZ, por ende se necesita implementar el Sistema.
Deficiente capacitación	Las carencias de capacitación hacen que con el transcurso del tiempo disminuya la productividad de XYZ. Por esto es necesario implementar el Sistema.
Sobrecarga de trabajo	El exceso de trabajo incrementa los niveles de cansancio físico y mental dando como resultado improductividad laboral de los empleados de XYZ .Por esto es necesario implementar el Sistema.
Falta de personal	La falta de personal ocasiona demoras en el procesamiento de los datos por esto es necesario asesorar e implementar el Sistema.
Deficiente control de horas de entrada y salida	Las ausencias del personal retrasan la productividad dando como resultado demoras largas en el procesamiento de datos. Por ende es necesario implementar el Sistema.
Retrasos en la atención al cliente	Las demoras en la atención al cliente originan quejas e insatisfacción de los clientes de XYZ. Por esto se necesita implementar un Sistema de Gestión.

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

A continuación se muestra las propuestas de mejoramiento para las principales causas encontradas, en base a la metodología PDCA (5W y 1H).

3.8.1 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ESPACIO FÍSICO

TABLA 3.25 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ESPACIO FÍSICO

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
		1. Buscar asesoría	Gerencia General	Operaciones														Entrevista con experto	\$
	<i>Falta de espacio físico</i>	2. Definir área a construir	Gerencia General	Operaciones														Estudio del área	\$
1		3. Negociación y contratación	Gerencia General	Operaciones														Ejecutar contratación	\$
		4. Ejecutar construcción	Gerencia General	Operaciones	Operaciones													Hacer seguimiento	\$
		5. Organizar al equipo de trabajo	Operaciones	Operaciones	Operaciones													Hacer seguimiento	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.2 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONTROL

TABLA 3.26 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONTROL

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?		
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS		
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
		1. Identificar áreas sensibles	Gerentes de Área	Operaciones														Elaboración de una Matriz de Riesgos y Plan de Contingencias	\$	
2	Falta de control	2. Establecer planes y estrategias	Gerentes de Área	Operaciones														Reunión con la alta gerencia	\$	
		3. Supervisar actividades	Gerentes de Área	Operaciones y Contabilidad															Seguimientos	\$
		4. Elaborar informe	Gerentes de Área	Operaciones y Contabilidad															Reporte	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.8.3 CAUSA NÚMERO TRES: MANUALES DESACTUALIZADOS

TABLA 3.27 CAUSA NÚMERO TRES: MANUALES DESACTUALIZADOS

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?		
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
		1. Buscar asesoría y calificación	Gerente General	Gerencia														Publicación en medios publicitarios y entrevistas	\$
		2. Contratación	Gerente General	Gerencia														Ejecutar contratación	\$
		3. Conocimiento del negocio	Gerente General	Todas														Reunión con la alta gerencia	\$
3	Manuales	4. Recopilación de información	Gerente General	Todas														Identificación de actividades y procesos	\$
	Desactualizados	5. Identificar a los responsables de cada procesos	Gerente General	Todas														Entrevistas	\$
		6. Ejecutar asesoría	Gerente General	Todas														Hacer seguimiento	\$
		7. Entrega de material	Gerente General	Gerencia														Impresión de material	\$
		8. Asesorar	Gerente General	Todas														Hacer seguimiento	\$
		9. Evaluar	Gerente General	Todas														Pruebas	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.4 CAUSA NÚMERO CUATRO: NO HAY UNA DEFINICIÓN A NIVEL JERÁRQUICO DEL ÁREA

TABLA 3.28 CAUSA NÚMERO CUATRO: NO HAY UNA DEFINICIÓN A NIVEL JERÁRQUICO DEL ÁREA

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
		1. Buscar asesoría	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$
		2. Selección y contratación	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$
		3. Recopilar información	Gerente General y Operaciones	Todas														Entrevistas	\$
	<i>No hay una</i>	4. Descripción de puestos de trabajo	Gerente General	Todas														Entrevistas	\$
4	<i>definición</i>	5. Asignar responsabilidades	Gerente General	Todas														Capacidades y experiencias	\$
	<i>a nivel jerárquico</i>	6. Determinar relaciones de autoridad y coordinación	Gerente General	Todas														Seguimiento	\$
	<i>del área</i>	7. Determinar niveles de jerarquía	Gerente General	Todas														Entrevistas	\$
		8. Preparación	Gerente General	Todas														Impresión de material	\$
		9. Revisar y retroalimentar	Gerente General	Gerencia														Seguimiento	\$
		10. Corregir falencias	Gerente General	Todas														Monitoreo	\$
		11. Comunicar	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.8.5 CAUSA NÚMERO CINCO: NO HAY SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

TABLA 3.29 CAUSA NÚMERO CINCO: NO HAY SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?		
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
		1. Buscar asesoría	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$
		2. Selección y contratación	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$
	<i>No hay una</i>	3. Recopilar información	Gerentes de Áreas	Todas														Entrevistas	\$
5	<i>segregación</i>	4. Determinar procesos críticos	Gerentes de Áreas	Todas														Monitoreo	\$
	<i>de funciones</i>	5. Asignar a un número amplio de usuarios para manejar estos procesos	Gerentes de Áreas	Todas														Reestructuración	\$
		6. Designar a personas que se dediquen a receptor y otras que aprueben las tareas	Gerentes de Áreas	Todas														Seguimiento	\$
		7. Corregir falencias	Gerentes de Áreas	Todas														Seguimiento	\$
		8. Comunicar los resultados	Gerente General	Gerencia														Reunión con la alta gerencia	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.6 CAUSA NÚMERO SEIS: FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

TABLA 3.30 CAUSA NÚMERO SEIS: FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
		1. Elaborar políticas	Operaciones	Todas														Reunión con los Gerentes	\$
	<i>Falta de actualización de información</i>	2. Planificar y organizar el trabajo	Operaciones	Todas														Seguimiento	\$
6		3. Recopilar información	Operaciones	Todas														Entrevistas	\$
		4. Archivo diario	Operaciones	Todas														Herramientas de Office	\$
		7. Corregir errores	Operaciones	Todas														Monitoreo	\$
		8. Comunicar los resultados	Operaciones	Todas														Reunión con los Gerentes	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.7 CAUSA NÚMERO SIETE: RETRASOS EN LOS PROCESOS

TABLA 3.31 CAUSA NÚMERO SIETE: RETRASOS EN LOS PROCESOS

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
		1. Planificar y organizar los grupos de trabajo	Gerente de Operaciones	Operaciones													Reunión con los Gerentes	\$
		2. Definir tareas	Gerente General	Gerencia													Seguimiento	\$
	<i>Retrasos</i>	3. Cronograma de Actividades	Gerentes de Áreas	Todas													Comunicar tareas y responsabilidades	\$
7	<i>En los</i>	4. Recopilación de información	Gerentes de Áreas	Todas													Herramientas de Office	\$
	<i>procesos</i>	5. Elaborar políticas de objetivos	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
		6. Revisar y retroalimentar	Gerentes de Áreas	Todas													Reunión con los Gerentes	\$
		7. Corregir	Gerentes de Áreas	Todas													Monitoreo	\$
		8. Documentar	Gerentes de Áreas	Todas													Documentar e imprimir material	\$
		9. Comunicar	Gerente General	Todas													Reunión	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.8 CAUSA NÚMERO OCHO: DEFICIENTE CAPACITACIÓN

TABLA 3.32 CAUSA NÚMERO OCHO: DEFICIENTE CAPACITACIÓN

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
		1. Elaborar presupuesto	Gerente General	Gerencia													Reunión con los Gerentes	\$
		2. Buscar asesoría	Gerente General	Gerencia													Publicaciones en avisos	\$
		3. Contratación	Gerente General	Operaciones													Ejecutar contratación	\$
8	<i>Deficiente</i>	4. Detectar necesidades urgentes	Gerente General	Gerencia													Seguimiento	\$
	<i>capacitación</i>	5. Definir objetivos del programa	Gerente General	Gerencia													Seguimiento	\$
		6. Elaboración del programa de capacitación	Gerente General	Todas													Reunión con los Gerentes	\$
		7. Ejecutar	Gerente General	Todas													Charlas	\$
		8. Evaluar los resultados	Gerente General	Todas													Monitoreo	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PÉREZ MORAN GRACE

3.8.9 CAUSA NÚMERO NUEVE: SOBRECARGA DE TRABAJO

TABLA 3.33 CAUSA NÚMERO NUEVE: SOBRECARGA DE TRABAJO

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
		1. Estudio de actividades involucradas en los procesos	Gerentes de Áreas	Todas													Manuales	\$
		2. Definir prioridades	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
9	<i>Sobrecarga</i>	3. Medir volumen de trabajo	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
	<i>De trabajo</i>	4. Delegar tareas según habilidades	Gerentes de Áreas	Todas													Reestructuración	\$
		5. Organizar y planificar métodos	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
		6. Eliminar tareas que no agregan valor	Gerentes de Áreas	Todas													Reunión con los Gerentes	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.10 CAUSA NÚMERO DIEZ: FALTA DE PERSONAL

TABLA 3.34 CAUSA NÚMERO DIEZ: FALTA DE PERSONAL

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
		1. Definir puestos de trabajo	Gerentes de Áreas	Todas													Midiendo volumen de trabajo	\$
	<i>Falta</i>	2. Propuesta de aumento de personal	Gerentes de Áreas	Todas													Verbal y cartas	\$
10	<i>de</i>	3. Definir presupuesto	Gerente General y Comité Ejecutivo	Todas													Herramienta Corporativas	\$
	<i>personal</i>	4. Proceso de selección	Gerente General	Todas													Publicación de anuncios	\$
		5. Contratación	Gerente General	Todas													Firma de Contrato	\$
		6. Inducción	Área solicitante	Todas													Capacitación	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.11 CAUSA NÚMERO ONCE: DEFICIENTE CONTROL DE HORAS DE ENTRADA Y SALIDA

TABLA 3.35 CAUSA NÚMERO ONCE: DEFICIENTE CONTROL DE HORAS DE ENTRADA Y SALIDA

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
	Deficiente	1. Definir políticas de horas de entrada y salida	Gerente General	Todas													Reunión de la Gerencia	\$
11	control de horas	2. Elaborar un Reporte Diario de Asistencia	Gerente General	Todas													Programa de Control de Asistencias	\$
	de entradas y	3. Registro de hora y firma en libros	Recepcionista	Todas													Reportes en Excel	\$
	salidas	4. Diseñar una tarjeta electrónica	Gerente General	Todas													Huella digital	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

3.8.12 CAUSA NÚMERO DOCE: RETRASOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

TABLA 3.36 CAUSA NÚMERO DOCE: RETRASOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

QUE?			QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
No.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
12	Retrasos en la atención al cliente	1. Conocer las quejas de los clientes	Recepción	Todas													Buzón de sugerencias o cartas	\$
		4. Resolver conflictos	Todas las áreas	Todas													Líneas de contacto	\$
		3. Realizar un seguimiento y Control	Gerencia General	Gerencia													Seguimiento y Monitoreo	\$

FUENTE: XYZ FACTORING, 2012.
ELABORADO POR: JURADO MARTÍNEZ DAVID & PEREZ MORAN GRACE

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- XYZ Factoring S.A no tiene debidamente identificados los procesos que realizan, por lo que la gestión de estos no son realizados de manera eficiente.
- El direccionamiento estratégico propuesto permitirá a todos los involucrados de los procesos a trabajar hacia el logro de un fin, comprometidos de las actividades que realicen.
- Se pudo identificar duplicidad de actividades que originan retrasos en la situación actual de los procesos: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1) se obtuvo un 20% de actividades que no generan valor; Recuperación de Cartera (B2) un 57% de actividades que no generan valor y Liquidación de Cobranza (C2) un 60% de actividades que no generan valor; dando lugar a clientes insatisfacción por demoras en la entrega del servicio.
- Comparando la situación actual versus la mejorada hemos podido observar:
 - Una mejora del 4% en el proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito.
 - Una mejora del 3% en el proceso de Recuperación de Cartera debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.
 - Una mejora del 39% en el proceso de Liquidación de Cobranza, debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.

- Se identificaron los siguientes problemas: Falta de una buena comunicación organizacional, exceso de trabajo, no existe un encargado de controlar y verificar el cumplimiento de los procesos, conflictos de coordinación, poco personal para atender potencialmente altas cargas operativas, falta de entrenamiento continuo al personal, falta de visión, falta de estrategias organizacionales orientadas al cliente, deficiente segregación y distribución de funciones.
- No existen indicadores de gestión que le permitan a la empresa poder evaluar su desempeño, detectar falencias que impiden el cumplimiento de los objetivos y emprender técnicas para mejorarlos.
- El diseño de este sistema permite eliminar los cuellos de botella y disminuir costos que no agregan valor a los procesos críticos que se han definido.
- Se determinaron los tiempos que no agregan valor a los procesos críticos: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito 20%, Recuperación de Cartera 57% y Liquidación de Cobranza 60%
- No existe un manual de procesos de XYZ Factoring, debido a esto los procesos no se encuentran bien definidos, originando una deficiente integración entre las áreas.
- Se ha definido una Cadena de Valor que permita establecer y entender los procesos estratégicos, claves y de apoyo, contribuyendo de esta manera a una mejor coordinación de las actividades que se ven involucradas en cada uno de ellos.
- Con la implementación del sistema de gestión por procesos mejorará significativamente la productividad de la organización, ya que se direcciona en agregar mayor valor a la empresa y a sus clientes.
- En el análisis realizado se detectó que existen problemas que causan pérdidas a la Empresa, por lo que se realizó el Diagrama de Ishikawa para identificar las posibles causas que originan dicho problema.

4.2. RECOMENDACIONES

- La alta gerencia de la empresa XYZ Factoring debe poner en práctica el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Propuesto.
- Implementar el Direccionamiento Estratégico propuesto para lograr que las áreas administrativas alcancen sus objetivos y metas esperadas.
- La alta gerencia debe exponer el manual de procesos propuesto para que el personal nuevo se familiarice con el mismo y lo ponga en práctica.
- Capacitar continuamente al personal, de manera que puedan desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que ayuden a acoplarse a nueva tecnologías las cuales ayudaran a ser más eficiente las actividades de la compañía.
- Fomentar la comunicación interna de la empresa, para conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.
- Satisfacer los requerimientos de los empleados ya que es una estrategia de gran interés para el desarrollo de la compañía, ya que por medio de ella, sabemos que es lo que realmente piensa el personal, que los hace trabajar a gusto y que no, para lograr que ellos den lo mejor de sí, trabajen incentivados o motivados, y mejoren su propio desarrollo como empleados, cumpliendo metas, y si es posible rebasándolas para alcanzar objetivos más altos, que a más de ser beneficioso para ellos también lo sería para la compañía.
- Mantener un seguimiento a los clientes de XYZ Factoring con la finalidad de conocer periódicamente acerca de sus necesidades y requerimientos, este proceso puede además proporcionar información acerca de la satisfacción de los mismos.

- Los indicadores deben ser realizados de una forma que sea de fácil comprensión e interpretación que permitan medir los procesos de manera eficiente y que ayuden en la toma de decisiones.
- Los indicadores deben ser diseñados de forma correcta, evaluando el tiempo correcto para que sean confiables y comparables.
- Ampliar la infraestructura de la empresa, que permita cubrir la alta demanda del servicio.
- Contratar más personal que permita cubrir áreas de trabajo saturadas.
- Designar a una persona que vigile y controle constantemente los tiempos de entrada y salida del personal; y que de esta manera sea posible cumplir los objetivos propuestos.
- Rediseñar el sistema de información que maneja XYZ Factoring, permitiendo una retroalimentación entre el departamento de crédito y cobranzas para que los flujos de información sean más eficientes y oportunas según las necesidades del área.
- Establecer una política de archivos de documentación para evitar exceso de papeles dispersos en el área de trabajo.
- Se sugiere considerar las mejoras que se hicieron a los procesos de: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), Recuperación de Cartera (B2), Liquidación de Cobranza (C2), ya que ayudarán a mejorar el desempeño de dichos procesos.
- En el proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), se recomienda que el área de operaciones deba tomar decisiones independientes sin consultar al área Comercial los resultados de sus decisiones ya que en caso de aceptar a un cliente riesgoso se corre el riesgo de que se perjudique la cartera de la empresa.
- Planificar reuniones entre los gerentes de cada área donde se manifiesten una política de aceptación de cliente riesgoso en el

ingreso de la asignación; de este modo se realizará la confirmación de facturas y en caso de no aceptarlas se emitirá un informe del motivo por el cual, no se aceptaron las facturas del comprador. Este informe lo receptorá la Gerencia Comercial o General para analizar si se acepta o no el documento; en el caso de la aprobación este correrá por responsabilidad de ellos; así se evitaban conflictos entre gerencias.

- En el caso de los procesos: Recuperación de Cartera (B2) y Liquidación de Cobranza (C2) se debe de segregar las funciones ya que la persona encargada de recibir el dinero de la cobranza no puede ser la misma que ingrese la cobranza al sistema. Como medida de control no se puede ser “Juez y parte”. Esto podría originar riesgos para recuperar los valores pendientes a favor de la empresa.
- Para eliminar la duplicidad de actividades en el proceso de Recuperación de Cartera (B2) se debe designar a una persona encargada de la Cobranza Pre- Judicial así se evitarían actividades redundantes al proceso.
- Se debe distribuir las funciones según las actividades que realiza cada empleado ya que no existe una adecuada distribución de jerarquía en el organigrama de la empresa.
- Se debe controlar las horas de entrada, almuerzo y salida para que no existan tiempos muertos los mismos que generan pérdidas de tiempo y costos.
- Implementar el manual de procesos diseñado para XYZ Factoring, que servirá como herramienta para que los miembros de la organización puedan desarrollar las actividades de manera eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS CONSULTADOS

- [1]KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000
- [2]RENAU, JUAN, Fundamentos teóricos de la dirección estratégica: un análisis de evolución
- [3]Norton, David, Gerencia y Cambio Organizacional, 2010
- [4]ÁLVAREZ, Héctor Felipe, Fundamentos de dirección estratégica , ediciones Eudecor, Argentina, 1999
- [5]MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003
- [6]MATA, Austin GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS: INDICADORES DE GESTIÓN Fernández Rico, J. E. (2005).

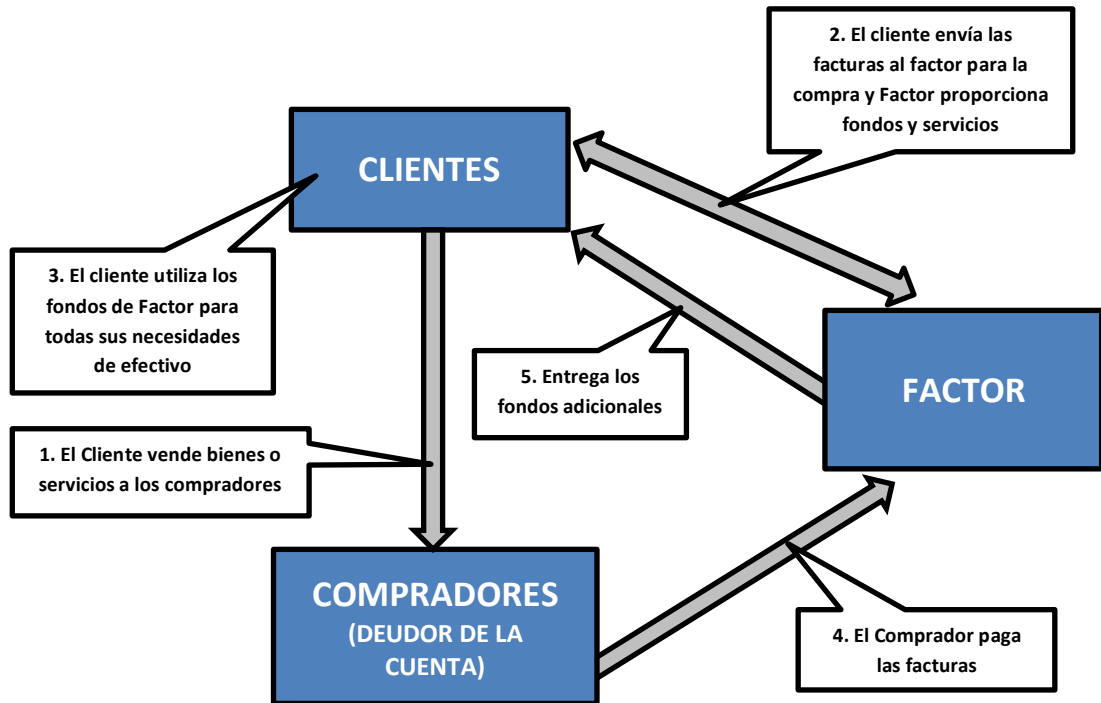
SITIOS WEB CONSULTADOS

- [7]TISCORNIA , Florencia , Desarrollo de una Visión Estratégica:
<http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Faccini-MADE.pdf>
- [8]Kotter P, John, Leading Change, Boston, Harvard Business School
- VALDA, Juan: Objetivos Organizacionales:
<http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- [9]ENCINAS, Víctor, Gestión de empresas:
<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- [10]Apuntestotal, Gestion Gerencial:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/politica-empresarial.html>
- [11]Apuntestotal, Gestion Gerencial:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/estrategia.html>
- [12]Apuntestotal, Gestion Gerencial: www.elblogsalmon.com

- [13] MARTIN, Ochoa: <http://es.scribd.com/doc/77155183/113/Cadena-de-valor>
<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- [14] ROJAS, Jaime, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/indice.htm>
- [15] Vergara Schmalbach, Juan, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales:
<http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>
- [16] Lic. Ana María Vazquezm, El Prisma:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/
http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
- [17] Symnetics, Business Transformation:
<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>
- [18] LENIN, Saavedra: <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html>
- [19] VILLARROEL, Patricio, Manual de Procedimientos:
<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>
- [20] SALCEDO, Arturo: Material de Clases de la Materia Desarrollo Organizacional
- [21] Vergara, Juan: http://www.uv.mx/usbi_ver/docs/manuales/man_docum_procesos_usbi.pdf
- [22] Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”.
- [23] Gestión y administración:
<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>
- [24] Gestión de Servicios TI:
<http://www.oocities.org/es/dvalladares66/ger/ii/CicloDeming.htm>

ANEXOS

ANEXO 1 EJEMPLO DEL SERVICIO DE FACTORING



Fuente Empresa XYZ Factoring

ANEXO 2 EJEMPLO DE UNA OPERACIÓN DE FACTORING AL ANTICIPO

EJEMPLO DE UNA OPERACIÓN DE FACTORING AL ANTICIPO			
VALOR FACTURA A NEGOCIAR		10.000,00	
ANTICIPO (80%)	8.000,00	→	$10.000,00 \times 80\%$
GESTION, ANÁLISIS Y COBRANZA (GAO) 1,5%	<u>150,00</u>	→	$10.000,00 \times 1,5\%$
TOTAL DESEMBOLSO	7.850,00		VALOR A RECIBIR DEL ANTICIPO
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>PLAZO REAL</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>30 DIAS</p> </div> </div>			
GESTION DE COBRO	10.000,00		
PAGO DE RESEVA 20%	2.000,00	→	$10.000,00 \times 20\%$
DESCUENTO	<u>106,67</u>	→	$(8.000,00 \times 16\% \times 30/360)$
TOTAL DE LIQUIDACIÓN	1.893,33		VALOR A RECIBIR AL FINAL DE LA GESTIÓN
TOTAL DEL ANTICIPO Y LIQUIDACIÓN	9.743,33		VALOR TOTAL QUE RECIBE EL CLIENTE

Fuente Empresa XYZ Factoring

ANEXO 3 FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

XYZ Factoring	FORMATO PARA LA DECLARACION DE LA VISION
EMPRESA: RESPONSABLE:	XYZ FACTORING S.A. DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN
ACTIVIDADES A EJECUTARSE:	
<p>PRINCIPIOS</p> <p>¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?</p> <p>VISIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Integradora2. Positiva y alentadora3. Clara y comprensible4. Realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno y los recursos de la empresa5. Compartida	
VISIÓN PROPUESTA	

ANEXO 4 FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

XYZ Factoring	FORMATO PARA LA DECLARACION DE LA MISIÓN
EMPRESA:	XYZ FACTORING S.A.
RESPONSABLE:	DAVID JURADO MARTÍNEZ & GRACE PÉREZ MORÁN
ACTIVIDADES A EJECUTARSE:	
A. INTERROGANTES BÁSICAS	
<u>Objetivo Central</u>	
1. ¿A que nos dedicamos y dedicaremos nuestra fuerza?	
2. ¿Qué servicios ofrecemos y a quién?	
<u>Diferenciación</u>	
3. ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferente de los demás?	
4. ¿Cómo queremos que nos vean?	
<u>Apertura al futuro</u>	
5. ¿Hacia dónde dirigiremos nuestros pasos en el futuro?	
<u>Motivación</u>	
6. ¿Qué es lo que hace esta Misión verdaderamente motivadora?	
MISIÓN REFORMULADA	

ANEXO 5 FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

XYZ FACTORING			FLUJOGRAMA DEL PROCESO			HOJA 1 DE 2			
Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unid. de Medida	Frec.	Meta	Lim.	Lim.

ANEXO 6 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

XYZ REVISIÓN:

ELABORADO POR:

PAG:

PROCESO:

SUBPROCESO:

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

ANEXO 7 FORMATO DE DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	COD.	FECHA:
ALCANCE:		

RECURSOS	
FISICOS TÉCNICOS	ECONÓMICOS RRHH

PROVEEDOR

PROCESO

CLIENTES

ENTRADA

OBJETIVOS

SALIDAS

INDICADORES

CONTROLES

REGISTROS/ANEXOS

ELABORADO POR:


REVISADO POR:

APROBADO POR:

ANEXO 8 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS


SUB PROCESOS	FINANCIERA			CLIENTES			PROCESOS INTERNOS				APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			TOTAL
	Obtener una rentabilidad anual del 25%	Aumentar la participación del mercado en un 20%	Reducir las cuentas incobrables en un 20%	Optimizar plazos de entrega	Mejora del nivel de satisfacción de clientes	Mejorar la imagen de la empresa	Mejorar el sistema de información actual	Aumentar la eficiencia de la operación	Mantener la base de datos de los clientes actualizada	Reducir la cartera en mora	Aumentar los conocimientos de los empleados sobre el Factoring	Incentivar y motivar al recurso humano	Aumentar el conocimiento de las personas sobre los beneficios y servicios de XYZ Factoring	
A1	2	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	10
B1	0	0	3	3	1	0	0	2	0	3	0	0	0	12
B2	3	3	3	3	3	3	0	1	0	3	0	0	0	22
C1	1	0	0	3	3	2	0	2	0	0	0	0	0	11
C2	2	2	0	3	3	3	0	3	0	3	0	0	0	19
D1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
E1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3	3	11
F1	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	9
G1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 9 Manual de Procesos de XYZ FACTORING del 2012

	Manual de Procesos	Pág. 1 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

MANUAL DE PROCESOS DE XYZ FACTORING 2012


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 2 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CONTENIDO

OBJETO	3
ALCANCE.....	3
DEFINICION DE TERMINOS.....	3
ESTRUCTURA GENERAL DE PROCESOS.....	5
MAPA DE PROCESOS DE XYZ FACTORING.....	5
PROCESOS PRODUCTIVOS DE XYZ FACTORING.....	6
PROCESO: CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE ^(A1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	6
PROCESO: ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO ^(B1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	12
PROCESO: DESEMBOLSO DE ANTICIPO ^(C1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	19
PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA ^(B2) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	25
PROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA ^(C2) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	32
PROCESO DE APOYO DE XYZ FACTORING.....	38
PROCESO: REGISTRO DE OPERACIONES ^(G1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	38
PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL ^(G1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	44
PROCESO: SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA ^(F1) .- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	49

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 3 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

OBJETO

El Objeto de este Manual tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procesos que se ejecutan en la empresa XYZ Factoring. El manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los flujos gramas.

ALCANCE

Este manual cubre los Procesos claves y los Procesos de apoyo que tiene la empresa XYZ Factoring.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Actividad.- Conjunto de tareas necesarias para la obtener un resultado

Mapa de Procesos.- Es un diagrama de valor; un inventario grafico de los procesos de una organización

Entradas.- Son todos los elementos que ingresan al proceso para constituir la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades.


Salidas.- Son los resultados que se obtienen al procesar las entradas, son el resultado del funcionamiento del sistema o el propósito para el cual el sistema ha sido creado.

Recursos.- Es el medio al que se puede recurrir para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.

Controles.- Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión.

Indicadores.- Es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 4 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

Cliente.- Es la **persona** que accede a un **producto o servicio** a partir de un pago.

Cliente interno.- Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Cliente externo.- Es aquel que acude a la organización a satisfacer una necesidad fácilmente identificable.

Diagrama de flujo.- Es el que representa la esquematización gráfica de un algoritmo , el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema.

Efectividad.- Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Efecto.- Es el resultado de una causa.

Eficiencia.- Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Eficacia.- Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto.

Herramienta.- Es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad.

Mejoramiento.- Es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales.


Materiales.- Es un conjunto de elementos que son necesarios para actividades o tareas específicas.

Objetivo.- Son el resultado que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar

Organización.- Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, para satisfacer las necesidades de una comunidad.

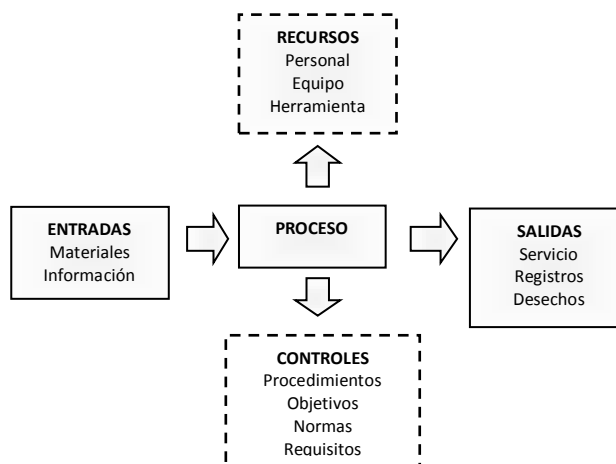
Liquidación.- Es el ajuste formal de una cuenta, al pagar enteramente la misma o bien poniéndole punto final a un estado de cosas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

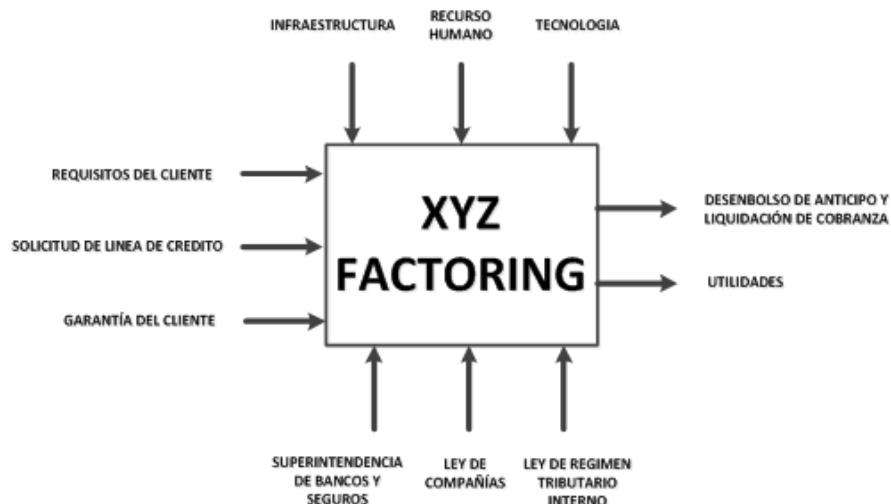
	Manual de Procesos	Pág. 5 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

Garantía.- Se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliegan con el objeto de afianzar aquello que se haya estipulado, es decir, a través de la concreción o presentación de una garantía.


ESTRUCTURA GENERAL DE PROCESOS



MAPA DE PROCESOS DE XYZ FACTORING



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 6 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO PRODUCTIVO DE XYZ FACTORING

PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE (A1)

El proceso de Captación y Aceptación del Cliente recibe del ambiente externo las solicitudes básicas de los clientes, realiza el análisis financiero y legal, si es cliente nuevo en su primera asignación no se hace gestión de verificación de los compradores, se envía a Operación para el ingreso de la asignación

ENTRADAS DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

Solicitudes de la Información Básica.- Recpta las solicitudes financieras, legales y datos de los compradores del cliente

SALIDAS DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

Servicio Aceptado o Rechazado.- Analiza al Cliente y proveedor asigna una calificación y acepta o rechaza al cliente e informa al cliente. Y envía a Operación la asignación para su ingreso.

RECURSOS DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

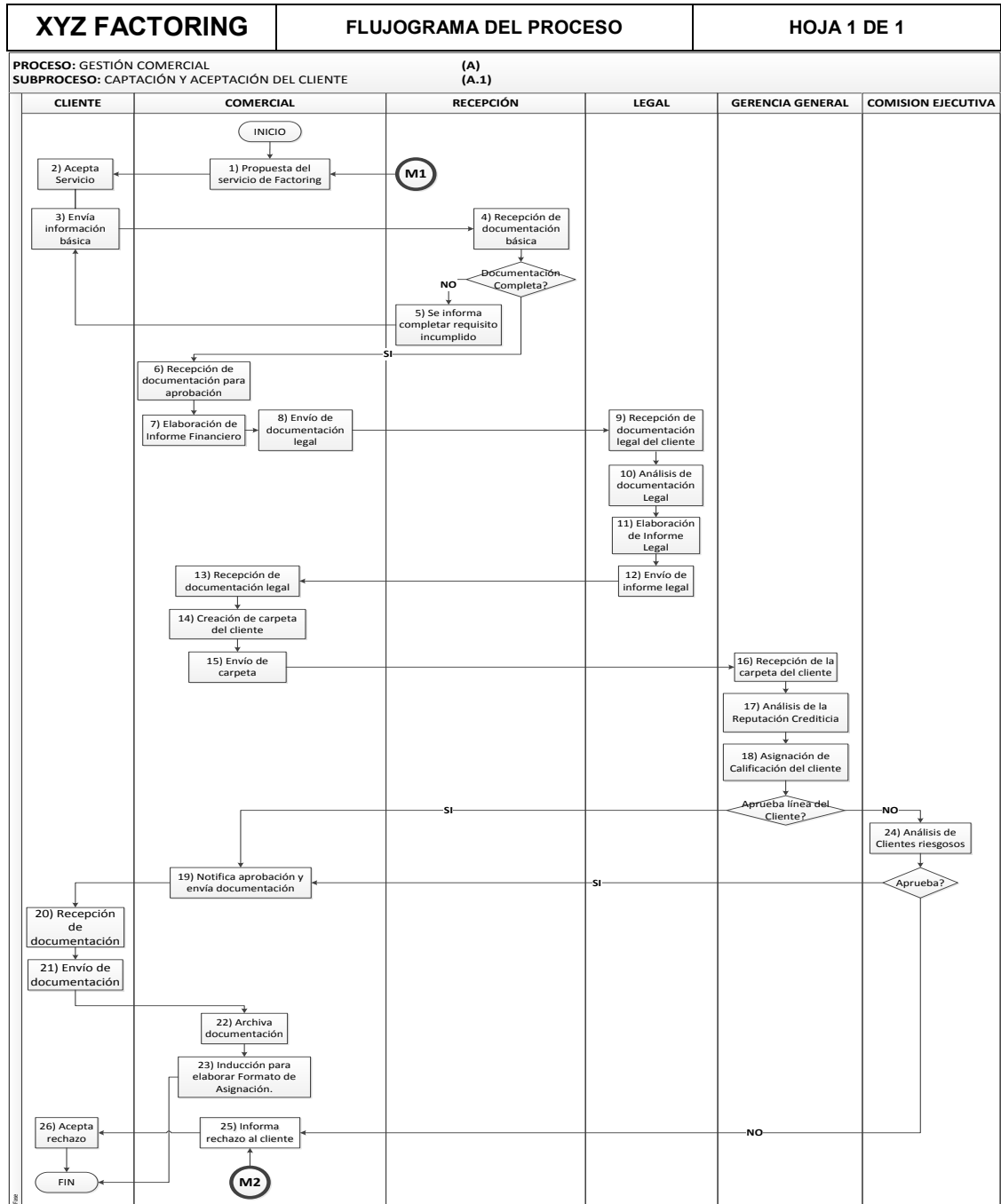
Talento Humano.- Gerente General, Gerente Comercial, Asistente Comercial y Asesor Legal.

CONTROLES DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

Política de diversificación de riesgo.- Disposiciones y acuerdos según la calificación de riesgo del cliente, basándose en la información básica.


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE



Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unid. de Medida	Frec.	Meta	L. Im. Sup.	L. Im. Inf.
M1	Calidad	Nivel de satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente al otorgar el servicio	$(\text{Total de clientes satisfechos}) / (\text{Total de clientes atendidos}) * 100$	%	Mensual	?	?	?
M2	Eficiencia	Tasa de documentos recibidos	Mide el número de solicitudes que no cumplen especificaciones para la apertura de línea de crédito	$\frac{\sum \text{Total de solicitudes rechazadas}}{\sum \text{Total de solicitudes recibidas}}$	%	Mensual	?	?	?

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 8 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL


CÓD. (A)

SUBPROCESO: CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

CÓD. (A.1)


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Propuesta del servicio de Factoring	COMERCIAL	Haciendo uso de mail, anuncios, vallas publicitarias, marketing en la Cámara de Comercio, etc.	GERENTE COMERCIAL
2	Acepta Servicio	COMERCIAL	Explicación de los requisitos que se necesitan para aperturar una línea de factor.	GERENTE COMERCIAL
3	Envía información básica	CLIENTE	Cliente envía documentación y entrega a la Recepcionista o envía por vía email.	CLIENTE
4	Recepción de documentación básica	RECEPCION	Recepta documentación financiera y legal.	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL
5	Se informa completar requisito incumplido	RECEPCION	Si la documentación no está completa, informa al cliente que falta documentación. Véase paso 3	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL
6	Recepción de documentación para aprobación	COMERCIAL	Recepta documentación financiera y legal, enviada por la recepcionista.	GERENTE COMERCIAL
7	Elaboración de Informe Financiero	COMERCIAL	Análisis de Estados Financieros haciendo uso de Razones Financieras de liquidez, endeudamiento, Rentabilidad, DUPON. Se elabora Informe Financiero.	GERENTE COMERCIAL
8	Envío de documentación legal	COMERCIAL	Se envía documentación legal para su análisis.	GERENTE COMERCIAL
9	Recepción de documentación legal del cliente	LEGAL	El Gerente Comercial entrega documentación básica al Área Legal para su respectivo estudio legal.	ASESOR LEGAL
10	Análisis de documentación Legal	LEGAL	Verifica legalidad y autenticidad de documentación legal.	ASESOR LEGAL
11	Elaboración de Informe Legal	LEGAL	Elaboración de informe legal.	ASESOR LEGAL
12	Envío de informe legal	LEGAL	Envía informe a la Gerencia Comercial.	ASESOR LEGAL
13	Recepción de documentación legal	COMERCIAL	Recepta informe legal y documentación legal.	GERENTE COMERCIAL
14	Creación de carpeta del cliente	COMERCIAL	Recopila la información legal y financiera con el reporte de calificación asignado al cliente.	GERENTE COMERCIAL

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 9 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

15	Envío de carpeta	COMERCIAL	Envío de carpeta del Cliente.	GERENTE COMERCIAL
16	Recepción de la carpeta del cliente	GERENCIA GENERAL	Recepta carpeta del Cliente.	GERENTE GENERAL
17	Análisis de Reputación Crediticia	GERENCIA GENERAL	Se reúne con el Gerente Comercial y analizan el nivel de riesgo del cliente según información de carpeta y Credit Report.	GERENTE GENERAL Y GERENTE COMERCIAL
18	Asignación de Calificación del Cliente	GERENCIA GENERAL	Se asigna una calificación al cliente haciendo uso de una Tabla de Valoración.	GERENTE GENERAL Y GERENTE COMERCIAL
19	Notifica aprobación y envía documentación	COMERCIAL	Una vez aprobada la línea de crédito se notifica al cliente y se envía Contrato de Factoring, pagaré y Declaración Juramentada.	GERENTE COMERCIAL
20	Recepción de documentación	CLIENTE	Recepta y firma documentación.	CLIENTE
21	Envío de documentación	CLIENTE	Envía firmada por el cliente.	CLIENTE
22	Archiva documentación	COMERCIAL	Adjunta la documentación entregada por el cliente en carpeta y la archiva.	GERENTE COMERCIAL
23	Inducción para elaborar Formato de Asignación.	COMERCIAL	Enseña al cliente como elaborar el Formato de Asignación en el cual se va a negociar facturas puras y/o cheques posfechados. Termina el proceso.	GERENTE COMERCIAL
24	Análisis de Clientes riesgosos	COMISION EJECUTIVA	Si son clientes que tienen montos mayores a \$70000 el Gerente General y el Gerente Comercial exponen el caso a la Comisión Ejecutiva.	GERENTE GENERAL, GERENTE COMERCIAL y COMISION EJECUTIVA
25	Informa rechazo al cliente	COMERCIAL	Si la Comisión Ejecutiva no acepta al cliente, el Área Comercial se encarga de notificar al cliente su rechazo.	GERENTE COMERCIAL
26	Acepta rechazo	CLIENTE	El Área Comercial indica los motivos del rechazo y termina la operación. Termina el proceso.	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 10 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL

CÓD. (A)

SUBPROCESO: CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

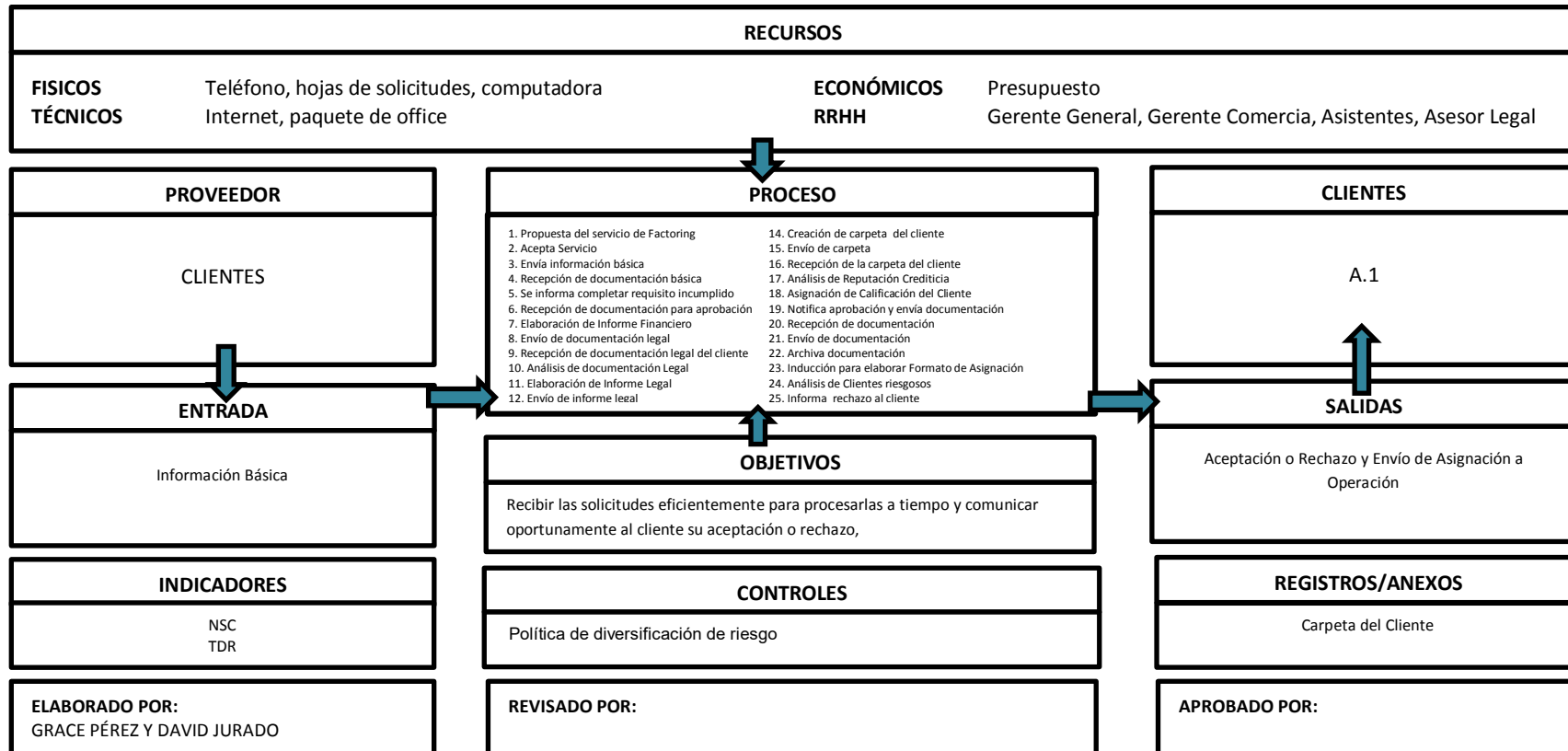
CÓD. (A.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Propuesta del Factoring y Recepción de documentación financiera y legal del cliente	El proceso de Captación y Aceptación del Cliente (A.1) recibe del ambiente externo las solicitudes básicas en la que consta información financiera y legal de los clientes, al terminar el proceso se acepta o rechaza al cliente y luego comienza el Proceso B1.	Aceptación de los clientes	A.1	


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE

NOMBRE DEL PROCESO: CAPTACION Y ACEPTACION DEL CLIENTE	COD. A.1	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza con la captación y análisis y termina en la aprobación.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 12 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO (B1)

El proceso Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito recibe del ambiente externo la asignación, documentación y solicitudes de los compradores, si fuera cliente nuevo realiza el análisis crediticio para asignar una línea de Factoring a cada comprador del cliente y no se realiza la gestión de confirmación, si no es cliente nuevo se verifica el cupo de su línea de Factoring del cliente y del comprador; y se realiza la gestión de confirmación en caso de no estar conforme se comunica el rechazo del comprador, sino se ingresa la asignación.

ENTRADAS DEL PROCESO DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

Documentación del Cliente.- Carpeta del cliente, asignaciones en formato de Excel, facturas, cheques posfechados y garantías.

SALIDAS DEL PROCESO DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

Documentación del Análisis Crediticio.- Análisis del Credit Report, Asignación Preliminar, Gestión de Confirmación e Informe de Ingreso de la Cobranza.

RECURSOS DEL PROCESO DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

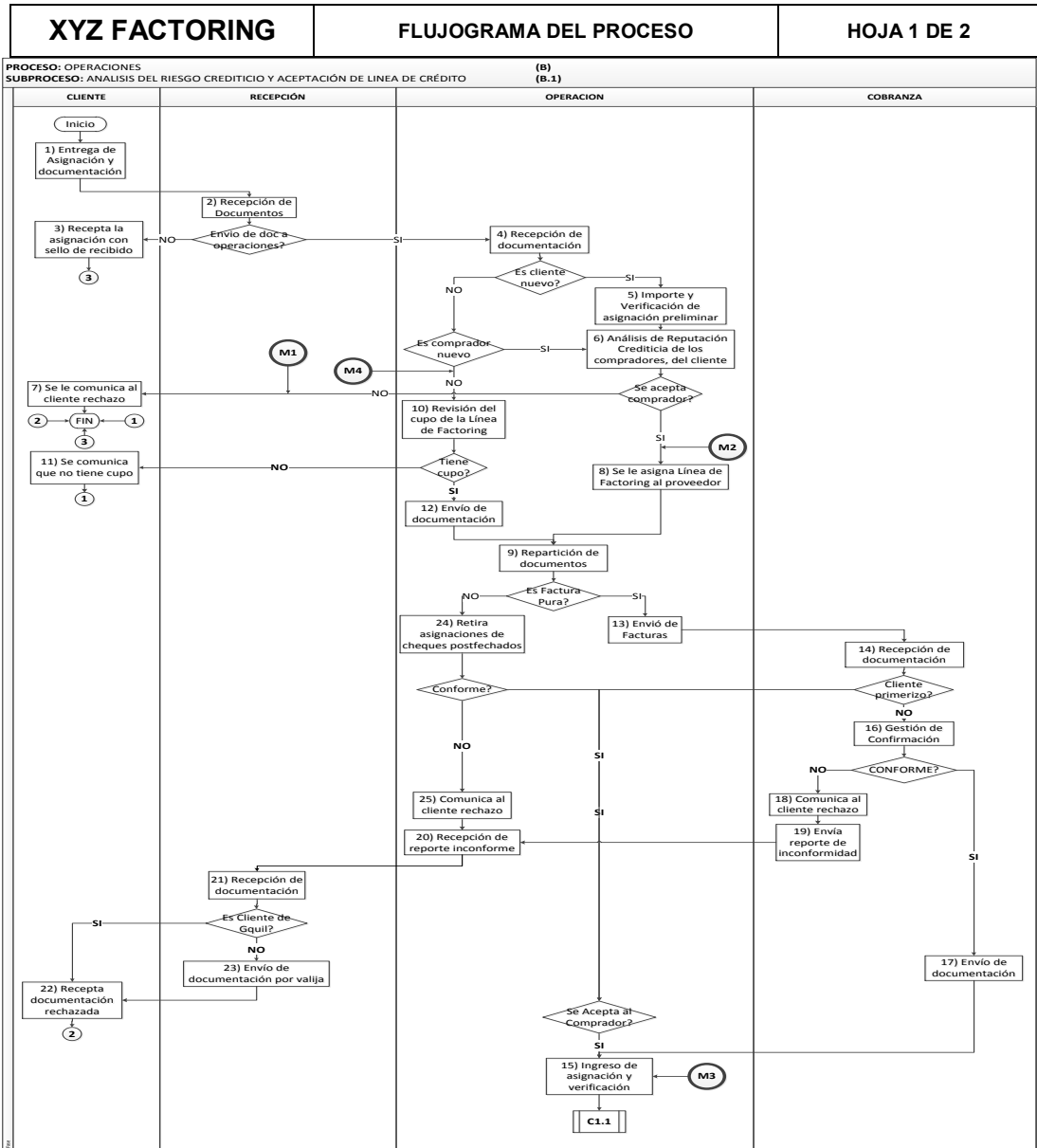
Talento Humano.- Gerente de Operaciones, Jefe de Cobranza, Asistentes de Operación.

CONTROLES DEL PROCESO DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

Políticas de Precio.- Las políticas son según al Factoring al Anticipo se cobra Gastos Administrativos y Operacionales, Tasa de descuento de cartera y el GAO Adicional. Y en el Factoring a la recaudación solo cobra los Gastos Administrativos y Operacionales.


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO



Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unid. de Medida	Frec.	Meta	Lim. Sup.	Lim. Inf.
M1	Eficiencia	Tasa de Créditos Rechazados	Mide la tasa de créditos que son rechazados mensualmente	$(\frac{\sum \text{Créditos rechazados mensuales}}{\sum \text{Solicitudes de crédito mensuales}}) * 100$	%	Mensual	?	?	?
M2	Eficiencia	Indicador de créditos otorgados	Mide la cantidad de créditos otorgados	$(\frac{\sum \text{Créditos otorgados}}{\sum \text{Total de créditos otorgados}}) * 100$	%	Mensual	?	?	?
M3	Eficiencia	Índice de facturas aprobadas	Mide la cantidad de facturas que han sido aprobadas	$(\frac{\sum \text{Facturas Aprobadas}}{\sum \text{Total de facturas recibidas}}) * 100$	%	Mensual	?	?	?
M4	Calidad	Índice de calidad de cartera	Mide que los clientes mantengan una cartera de crédito con calificación A	$(\frac{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A}}{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A,B,C,D}}) * 100$	%	Mensual	?	?	?

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 14 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

PROCESO: OPERACIONES


CÓD. (B)

SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO

CÓD. (B.1)


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Entrega de Asignación y documentación	CLIENTE	Envío de 3 asignaciones elaboradas en una hoja de Excel, copia de facturas a negociar o cheques posfechados. Si el cliente es nuevo deberá entregar un documento en garantía que puede ser en cheque o letra de cambio. Además envía por email la Asignación de Facturas a negociar elaborada en Excel, a los Departamentos Comercial y Operación.	CLIENTE
2	Recepción de Documentos	RECEPCIÓN	Recepción de 3 asignaciones elaboradas en una hoja de Excel, copia de facturas a negociar o cheques posfechados. Si el cliente es nuevo deberá entregar un documento en garantía que puede ser en cheque o letra de cambio.	RECEPCIONISTA
3	Recepta la asignación con sello de recibido	CLIENTE	Recibe asignación de recepción; con sello de recibido.	CLIENTE
4	Recepción de documentación	OPERACIÓN	Recepción 3 Asignaciones de Excel de copias de facturas a negociar o cheques posfechados, garantías en cheques o L/C.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
5	Importe y Verificación de asignación preliminar	OPERACIÓN	Realiza importación de la hoja de Excel del cliente al sistema, verifica si el importe de datos de la asignación preliminar es correcto.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
6	Análisis de Reputación Crediticia de los compradores, del cliente	OPERACIÓN	Análisis del Buró de Crédito (Credit Report) donde observa indicadores y valores de endeudamiento del cliente y del comprador, además analiza el estado bancario del cliente y compradores	GERENTE DE OPERACIÓN
7	Se le comunica la cliente el rechazo	CLIENTE	Si no se acepta al comprador se comunica al cliente el rechazo del comprador y se devuelve documentación.	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 15 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0


8	Se le asigna línea de Factoring al proveedor	OPERACIÓN	Si se acepta al comprador se le asigna una línea de Factoring a cada comprador del cliente es decir un monto para poder negociar la línea de crédito.	GERENTE DE OPERACIÓN
9	Repartición de documentos	OPERACIÓN	Repartición de documentación de Asignación de Facturas Puras y cheques post fechados.	GERENTE DE OPERACIÓN
10	Revisión del cupo de la línea de Factoring	OPERACIÓN	Si no es nuevo el cliente, ni el comprador imprime del sistema un informe operativo para verificar si el cliente y el comprador tienen cupo disponible.	GERENTE DE OPERACIÓN
11	Se comunica que no tiene cupo	CLIENTE	Si no tiene cupo el comprador o el cliente, se le comunica al cliente que debe primero cancelar deuda pendiente y se le devuelve la asignación.	CLIENTE
12	Envío de documentación	OPERACIÓN	Si dispone de cupo se envía documentación para realizar la repartición de la documentación. Véase paso 9.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
13	Envío de Facturas	OPERACIÓN	Si la documentación es factura pura se envía documentación a cobranzas.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
14	Recepción de documentación	COBRANZA	Recepción de Asignación en hoja de Excel de Facturas Puras y Asignación preliminar.	JEFE DE COBRANZA
15	Ingreso de asignación y verificación	OPERACIÓN	Si es cliente primerizo se acepta al comprador y se importa al sistema la asignación preliminar, luego se verifica el resumen de asignación importada y la asignación preliminar.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
16	Gestión de Confirmación	COBRANZA	Realiza llamadas a los compradores del cliente para confirmar si está conforme con la mercadería y la factura.	JEFE DE COBRANZA
17	Envío de documentación	COBRANZA	Si está conforme con la mercadería y la factura se procede a realizar el resumen de asignación. Véase paso 15.	JEFE DE COBRANZA
18	Comunica al cliente rechazo	COBRANZA	Si no está conforme se llama al cliente y se comunica el rechazo de factura.	JEFE DE COBRANZA
19	Envía reporte de inconformidad	COBRANZA	Se escribe en la asignación preliminar que no se encuentra conforme y se envía a operación.	JEFE DE COBRANZA
20	Recepción de reporte inconforme	OPERACIÓN	Recepta la documentación inconforme.	GERENTE DE OPERACIÓN

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 16 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

21	Recepción de documentación	RECEPCIÓN	Recepta documentación del Área de Operaciones.	RECEPCIONISTA
22	Recepta documentación rechazada	CLIENTE	Si es cliente de Guayaquil, recepción entrega la documentación en el momento que pase a retirar la documentación el cliente. Y termina la operación.	CLIENTE
23	Envía documentación por valija	RECEPCIÓN	Si no es cliente de Guayaquil, la recepcionista envía la documentación por valija. Al recibir la documentación la sucursal verifican si está completa la documentación y entregan la documentación al cliente. Véase paso 22.	RECEPCIONISTA
24	Retira asignaciones de cheques posfechados	OPERACIÓN	Si no es factura pura se verifica las asignaciones de cheque posfechado y/o facturas, en los cheques se comprueba su fondo y forma correctos.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1
25	Comunica al cliente rechazo	OPERACIÓN	Si no está conforme se llama al cliente y se comunica el rechazo. Véase paso 20.	ASISTENTE DE OPERACIÓN 1

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 17 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO

PROCESO: OPERACIONES

CÓD. (B)

SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO

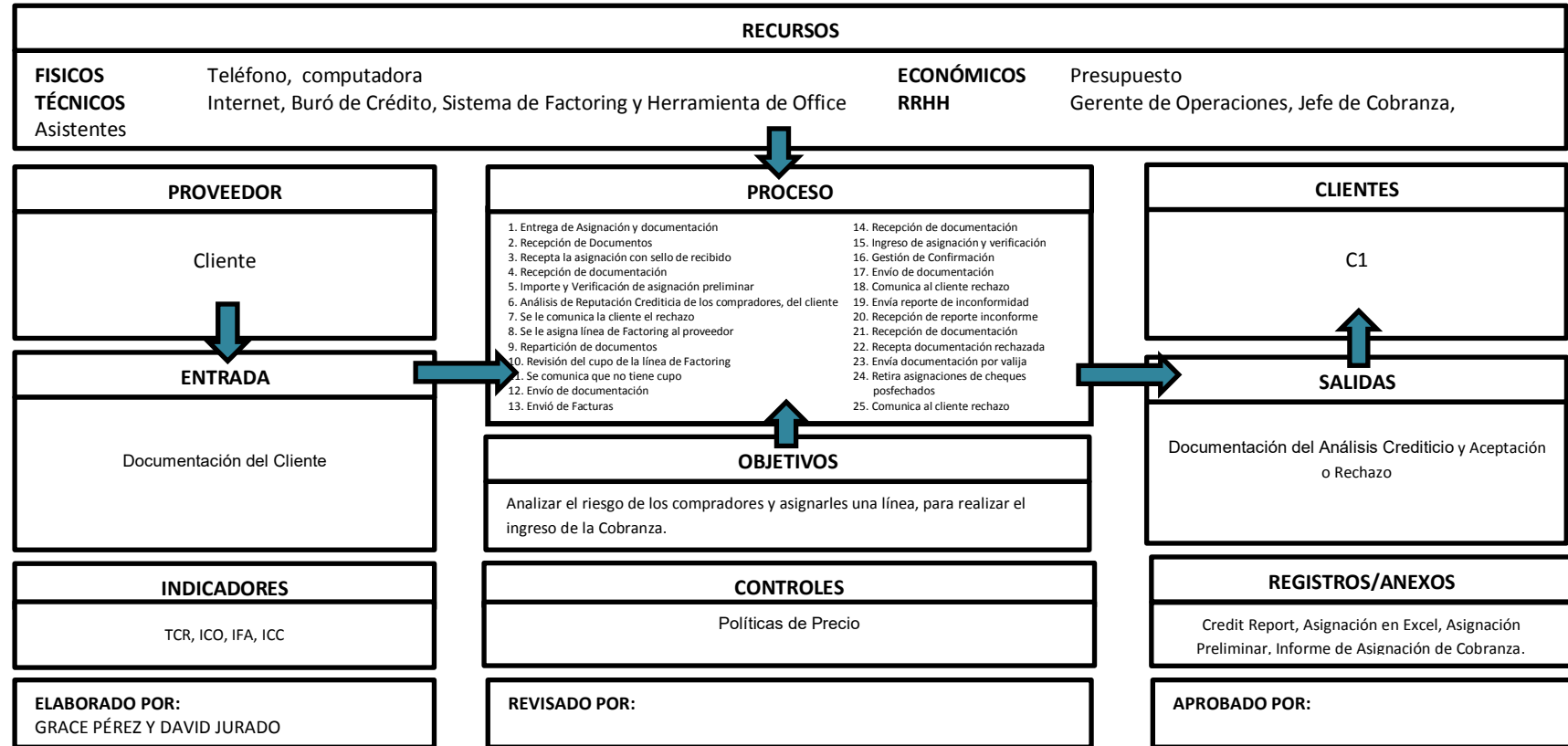
CÓD. (B.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Asignación, documentación y solicitudes de los compradores	El proceso Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B.1) recibe del ambiente externo la asignación, documentación y solicitudes de los compradores, al terminar el proceso se ingresa la asignación al sistema, o se rechaza la asignación del cliente. Y comienza el proceso C1.	Ingreso de Asignación	C1	


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO (B1)

NOMBRE DEL PROCESO: ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACION DE LINEA DE CREDITO	COD. B.1	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza determinando la línea de crédito del comprador y termina en la aprobación o rechazo del comprador para luego proceder a ingresar la cobranza.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 19 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO (C1)

En el proceso desembolso de anticipo se recibe el informe de Asignación de Cobranza aprobado, se envía a contabilidad para que realice la contabilización y elaboración del cheque; se aprueba el monto de anticipo y se entrega el anticipo al cliente.

ENTRADAS DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

Recepción de documentación.- Recepción del Resumen de Asignación aprobado; Luego se entrega a contabilidad el Resumen de Asignación y el área de Contabilidad entrega cheques, facturas y comprobantes de egreso.

SALIDAS DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

Envío de documentación.- Se envía al cliente el valor del anticipo, la factura, el comprobante de egreso y un Resumen de Asignación. Luego el cliente entrega la copia de la factura, el comprobante de egreso firmado y comprobante de retención para ser archivado.

RECURSOS DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

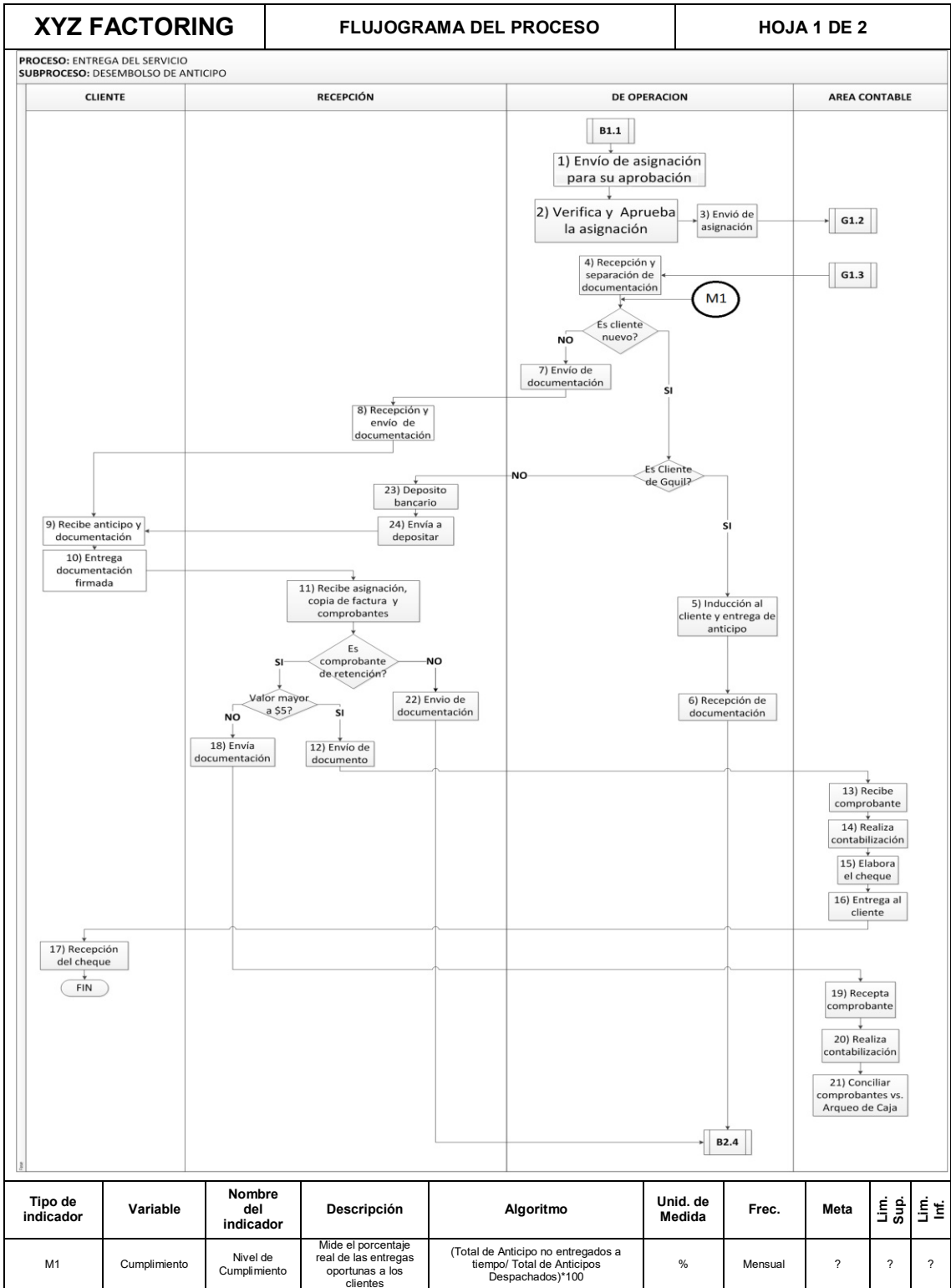
Talento Humano.- Gerente de Operaciones, Asistente de Operación 1, Asistente Contable, Jefe de Contabilidad y Recepcionista.

CONTROLES DEL PROCESO DESEMBOLSO DE ANTICIPO


Política de Comprobantes de Retención.- Se entregara el valor de las retenciones los días viernes. Montos menores a \$5 se entregaran en efectivo, caso contrario se entregaran en cheque.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 21 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

CÓD. (C)


SUBPROCESO: DESEMBOLSO DE ANTICIPO

CÓD. (C.1)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Envío de asignación para su aprobación	OPERACIÓN	Se imprime del sistema el Resumen de Asignación, y se envía al Gerente de Operación.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
2	Verifica y Aprueba la asignación	OPERACIÓN	Recepta y aprueba el Resumen de Asignación.	GERENTE DE OPERACIÓN
3	Envío de asignación	OPERACIÓN	Envía asignación aprobada al Área de Contabilidad para que emita el cheque.	GERENTE DE OPERACIÓN
4	Recepción y separación de documentación	OPERACIÓN	Recepta del Área de Contabilidad, Comprobante de Pago, factura de logros y cheque firmado por 2 gerentes. Y separa documentación para el cliente.	GERENTE DE OPERACIÓN
5	Inducción al cliente y entrega de anticipo	OPERACIÓN	Si es cliente nuevo y es cliente de Guayaquil se reúne con el Gerente de operación, Asistente de Operación y Jefe de Cobranza define pautas de la gestión de cobro, luego se entrega el contrato firmado por el Gerente General, Resumen de Asignaciones, el anticipo (facturas puras y/o cheques post fechados).	GERENTE DE OPERACIÓN, ASISTENTE OPERACIÓN 1 Y JEFE DE COBRANZA
6	Recepción de documentación	OPERACIÓN	El cliente entrega copia de factura firmada, Comprobante de Retención, copia de Comprobante de Egreso firmado.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
7	Envío de documentación	OPERACIÓN	Envío de documentación a recepción (Cheque, Resumen de Asignación, Factura de XYZ Factoring y Comprobante de Egreso.	GERENTE DE OPERACIÓN
8	Recepción y envío de documentación	RECEPCIÓN	Recepción de Operación y envía al cliente la documentación (Cheque del anticipo, Resumen de Asignación y Factura de XYZ Factoring.	RECEPCIONISTA
9	Recibe anticipo y documentación	CLIENTE	El Cliente recibe anticipo (cheque o papeleta de depósito) y documentación del Comprobante de Pago, la Factura de XYZ Factoring.	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 22 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

10	Entrega documentación firmada	CLIENTE	Entrega Comprobante de Pago, la Factura de XYZ Factoring firmados y Comprobante de Retención.	CLIENTE
11	Recibe asignación, copia de factura y comprobantes	RECEPCIÓN	Si es cliente de Guayaquil recibe copia de factura, Comprobante de Pago y Comprobante de Retención y si no es cliente de Guayaquil recepción recibe la valija enviada por la sucursal y verifica que la documentación este completa.	RECEPCIONISTA
12	Envío de documento	RECEPCIÓN	Si es Comprobante de Retención y el valor es mayor a \$5 envía documentación al Área de Contabilidad.	RECEPCIONISTA
13	Recibe comprobante	CONTABLE	Recibe Comprobante de Retención.	ASISTENTE CONTABLE
14	Realiza contabilización	CONTABLE	Realiza contabilización del comprobante en el sistema y archiva.	ASISTENTE CONTABLE
15	Elabora el cheque	CONTABLE	Elabora el cheque y el Jefe de Contabilidad aprueba el cheque.	ASISTENTE CONTABLE y JEFE DE CONTABILIDAD
16	Entrega al cliente	CONTABLE	Entrega el cheque al cliente.	ASISTENTE CONTABLE
17	Recepción del cheque	CLIENTE	Recibe el cheque.	CLIENTE
18	Envía documentación	RECEPCIÓN	Si el Comprobante de Retención no es mayor a \$5 se entrega el valor en efectivo al cliente y se envía Comprobante de Retención al Departamento de Contabilidad.	RECEPCIONISTA
19	Recepta comprobante	CONTABLE	Recepta comprobantes y Arqueo de Caja Chica.	ASISTENTE CONTABLE
20	Realiza contabilización	CONTABLE	Realiza contabilización del comprobante en el sistema.	ASISTENTE CONTABLE
21	Conciliar comprobantes vs. arqueo de caja	CONTABLE	Concilia el Comprobante de Retención vs. Arqueo de Caja Chica y archiva comprobantes.	ASISTENTE CONTABLE
22	Envío de documentación	RECEPCIÓN	Si no es Comprobante de Retención envía Comprobante de Pago y copia de factura al Área de Operación.	RECEPCIONISTA
23	Depósito bancario	RECEPCIÓN	Si no es cliente de Guayaquil elabora papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar.	RECEPCIONISTA
24	Envía a depositar	RECEPCIÓN	Se envía Comprobante de Deposito por valija y cada sucursal se encarga de entregar al cliente. Véase paso 9	RECEPCIONISTA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 23 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

CÓD. (C)

SUBPROCESO: DESEMBOLSO DE ANTICIPO

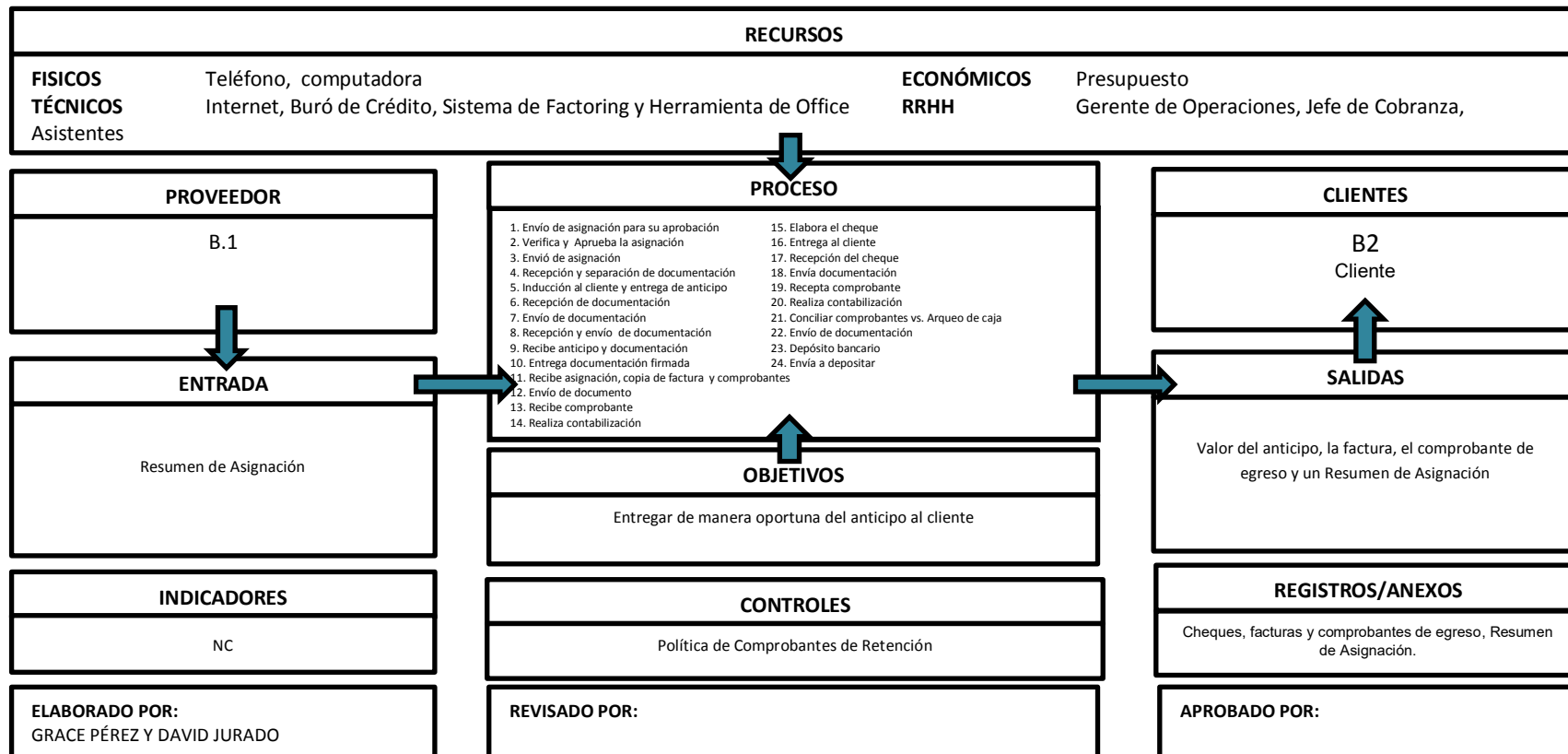
CÓD. (C.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.1		Resumen de Asignación	En el proceso desembolso de anticipo (C.1), se recibe el informe de Asignación de Cobranza y el Gerente de Operación lo aprueba, al terminar el proceso se entrega el anticipo al cliente. Y comienza el proceso B2.	Entrega de Anticipo	B.2	Cliente


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO

NOMBRE DEL PROCESO: DESEMBOLSO DE ANTICIPO	COD. C.1	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza con la recepción de la asignación aprobada y termina al entregar el anticipo y recibir la documentación		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 25 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA (B2)

En el proceso de recuperación de cartera, se realiza la Gestión de Cobro, ya sea por vía telefónica o visitas al cliente que se encuentra en lista de cartera por cobrar o cartera vencida

ENTRADAS DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Pagos.- Recursos económicos que los compradores que adeuda entregar a la empresa.

SALIDAS DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Pagos Contabilizados.- Cobros contabilizados en el sistema de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización.

RECURSOS DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Jefe de Cobranza, Asistente de Operación 1, Asistente de Operación 2, Asistente Contable, y Recepcionista.

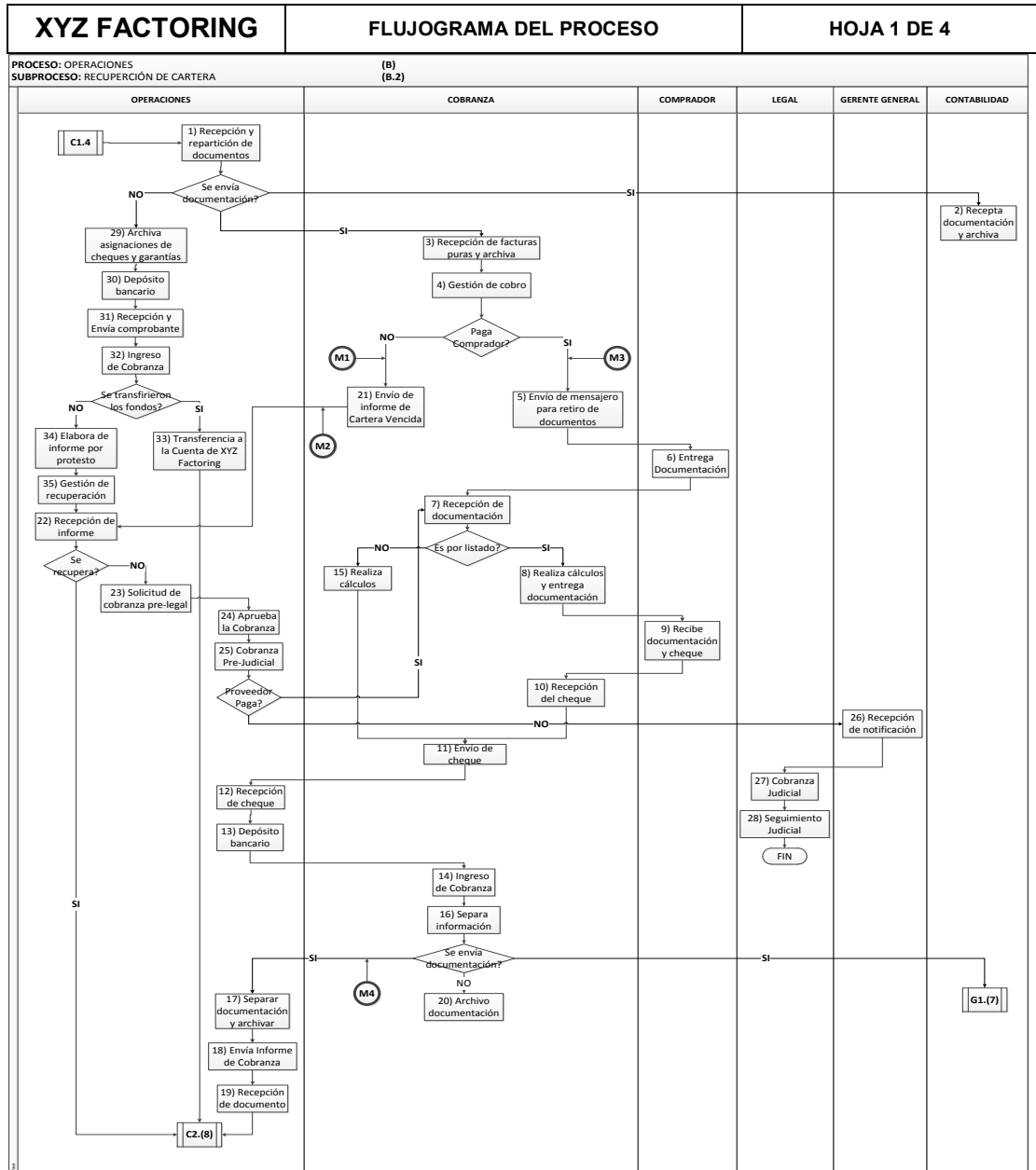
CONTROLES DEL PROCESO RECUPERACIÓN DE CARTERA

Leyes Tributarias.- Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

Políticas del Cliente.- Se elabora un listado de clientes con un día antes de la fecha de vencimiento del documento, para verificar si existen fondos en la cuenta conjunta o en la cuenta del cliente para luego proceder con la transferencia de los fondos a la cuenta de XYZ Factoring.


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA



Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unid. de Medida	Frec.	Meta	Lim. Sup.	Lim. Inf.
M1	Impacto	Índice de Morosidad de la Cartera	Mide la disminución de los índices de mora de la cartera vencida	$\frac{\sum (Cartera Vencida + Cartera q \text{ no devenga interés})}{\sum Cartera total} * 100$	%	Mensual	?	?	?
M2	Eficiencia	Índice de crecimiento de la cartera vencida	Mide la disminución de la cartera vencida mediante la gestión de cobranza	$\frac{\sum (Cartera Vencida \text{ mes actual} - Cartera vencida \text{ mes anterior})}{\sum Cartera vencida \text{ mes anterior}}$	%	Mensual	?	?	?
M3	Eficiencia	Índice de recuperación de cartera	Mide la recuperación del dinero otorgado en crédito	$\frac{\sum Total \text{ cartera cobrada mensual}}{\sum Total \text{ de cartera de crédito disponible mensual}}$	%	Mensual	?	?	?
M4	Eficiencia	Índice de Cobro de Cartera	Mide la cantidad de cobros que realiza el agente de cobranza	$\frac{\sum Cobros \text{ realizados}}{\sum Cartera vencida}$	%	Mensual	?	?	?

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 27 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

PROCESO: OPERACIONES


CÓD. (B)

SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

CÓD. (B.2)


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción y repartición de documentos	OPERACIÓN	Recepta documentación de recepción y Reparte documentación para cada Área (Comprobante de Pago, copia de Factura y Asignación.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
2	Recepta documentación y archiva	CONTABILIDAD	Recepción de documentación (Comprobante de Pago, copia de Factura de XYZ Factoring) y archivo documentación para respaldo legales y tributarios.	ASISTENTE CONTABLE
3	Recepción de facturas puras y archiva	COBRANZA	Recepta Resumen de Asignaciones de facturas puras, Preliminar de Asignación, Resumen de Estado Operativo del cliente, Asignación en hoja de Excel del cliente, facturas, Carta de Autorización de Cobro.	JEFE DE COBRANZA
4	Gestión de cobro	COBRANZA	Verifica una semana antes los vencimientos de la cartera del cliente en el sistema y se realiza vía telefónica, o email, si se complica se envían cartas (1era, 2da y 3er requerimiento) y visitas personalizadas. Si es en alguna sucursal se verifica los vencimientos y se informa que deben realizar la gestión de cobro.	JEFE DE COBRANZA
5	Envío de mensajero para retiro de documentos	COBRANZA	Envío de mensajero para retiro de cheque y/o comprobante de retención. Si el comprador fuera Mi Comisariato o Casa Tosí solo se pide listado.	JEFE DE COBRANZA
6	Entrega Documentación	CLIENTE	Entrega documentación al mensajero.	CLIENTE
7	Recepción de documentación	COBRANZA	Recepta listado, cheque y/o Comprobante de Retención del comprador.	JEFE DE COBRANZA
8	Realiza cálculos y entrega documentación	COBRANZA	Si es por listado se realizan los cálculos (pago, impuestos, bajas (dev. Y varios)). Se saca del archivo las facturas y no válidos, los separa y les saca copia. Luego entrega facturas y no válidos originales al cobrador.	JEFE DE COBRANZA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 28 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0


9	Recibe documentación y cheque	CLIENTE	Recibe del cobrador listado, no válidos y carta de autorización para retiro de cheque y entrega al cobrador el cheque.	CLIENTE
10	Recepción del cheque	COBRANZA	Recepta del cobrador el cheque y saca copia del cheque.	JEFE DE COBRANZA
11	Envío de cheque	COBRANZA	Envío de cheque original a operación.	JEFE DE COBRANZA
12	Recepción de cheque	OPERACIÓN	Recepta cheque original de cobranza.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
13	Depósito bancario	OPERACIÓN	Elabora papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
14	Ingreso de Cobranza	COBRANZA	Recepta papeleta de depósito y saca fotocopia, si es cheque a nombre de XYZ debe esperar a que llegue Comprobante de Depósito, sino recopila la información e ingresa al sistema la cobranza.	JEFE DE COBRANZA
15	Realiza cálculos	COBRANZA	Si no es por listado saca fotocopia al cheque y/o Comprobante de Retención; luego saca del archivo las facturas y realiza cálculos. Luego Véase paso 11.	JEFE DE COBRANZA
16	Separa información	COBRANZA	Imprime informe de cobranza y separa los documentos para contabilidad entrega Informe de Cobranza, comprobante de depósito original y para operaciones dos informes, fotocopias de Comprobantes de Depósitos, cheque, facturas cobradas, Comprobantes de Retención.	JEFE DE COBRANZA
17	Separar documentación y archivar	OPERACIÓN	Separa un Informe de Cobranza para ingreso de liquidación y archiva el Informe de Cobranza, Comprobante de Depósito, copia de cheques y facturas.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
18	Envía Informe de Cobranza	OPERACIÓN	Envía Informe de Cobranza al Asistente de Operación 2.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
19	Recepción de documento	OPERACIÓN	Recepta Informe de Cobranza y realiza el ingreso de la liquidación.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
20	Archivo documentación	COBRANZA	Archiva Informe de Cobranza.	JEFE DE COBRANZA
21	Envío de informe de Cartera Vencida	COBRANZA	Si el comprador no cancela se envía un informe al Área de Operación para que tome las medidas de cobro necesarias.	JEFE DE COBRANZA
22	Recepción de informe	OPERACIÓN	Recepta Informe de Cartera Vencida	ASISTENTE OPERACIÓN 2
23	23) Solicitud de cobranza pre-legal	OPERACIÓN	Si no se recupera se comunica con el Gerente de Operación y solicita que se realice la cobranza pre-legal.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
24	24) Aprueba la Cobranza	OPERACIÓN	El Gerente de Operación aprueba la cobranza Pre-Legal.	ASISTENTE OPERACIÓN 1

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 29 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

25	Cobranza Pre-Judicial	OPERACIÓN	Se realiza llamada telefónica, envía email, elabora la carta pre legal y envía al cliente. Si se recupera Véase paso 7.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
26	26) Recepción de notificación	GERENCIA GENERAL	Recepta la notificación para tomar acciones legales.	GERENTE DE GENERAL
27	Cobranza Judicial	LEGAL	Contratación de Abogado Externo para Realizar cobranza judicial.	ABOGADO EXTERNO
28	Seguimiento Judicial	LEGAL	Supervisa avance de trabajo del abogado externo, hasta la recuperación de la cartera y termina el proceso.	ASESOR LEGAL
29	Archiva asignaciones de cheques y garantías	OPERACIÓN	SI no envía la documentación archiva asignaciones de cheques posfechados y archiva en acordeones cheques posfechados, garantías (letras de cambio, pagaré y cheque).	ASISTENTE OPERACIÓN 1
30	Depósito bancario	OPERACIÓN	EL día del vencimiento se saca del archivo los cheques posfechados y se elabora la papeleta de depósito, luego envía al mensajero para que realice el depósito.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
31	Recibe y envía comprobante	OPERACIÓN	Recepción Comprobante de Depósito y Envío del comprobante.	ASISTENTE OPERACIÓN 1
32	Ingreso de Cobranza	OPERACIÓN	Recibe papeleta comprobante de depósito, luego realiza el ingreso de la Cobranza de Cheques Posfechados, Facturas y fotocopia del Comprobante de Depósito.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
33	Transferencia a la Cuenta de XYZ Factoring	OPERACIÓN	Si se transfirieron los fondos de la cuenta conjunta de XYZ Factoring con el cliente, luego se transfiere a la cuenta de XYZ Factoring y se ingresa la cobranza.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
34	Elabora de informe por protesto	OPERACIÓN	Si se protesta el cheque se ingresa al sistema un informe de cheque protestado.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
35	Gestión de recuperación	OPERACIÓN	Recepta informe del Asistente de Operación 2 y se comunica con el cliente para informarle que su cheque ha sido protestado que debe cancelar ese valor pendiente y no podrá solicitar una nueva asignación. Véase paso 22.	ASISTENTE OPERACIÓN 1

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 30 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

PROCESO: OPERACIONES

CÓD. (B)

SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

CÓD. (B.2)

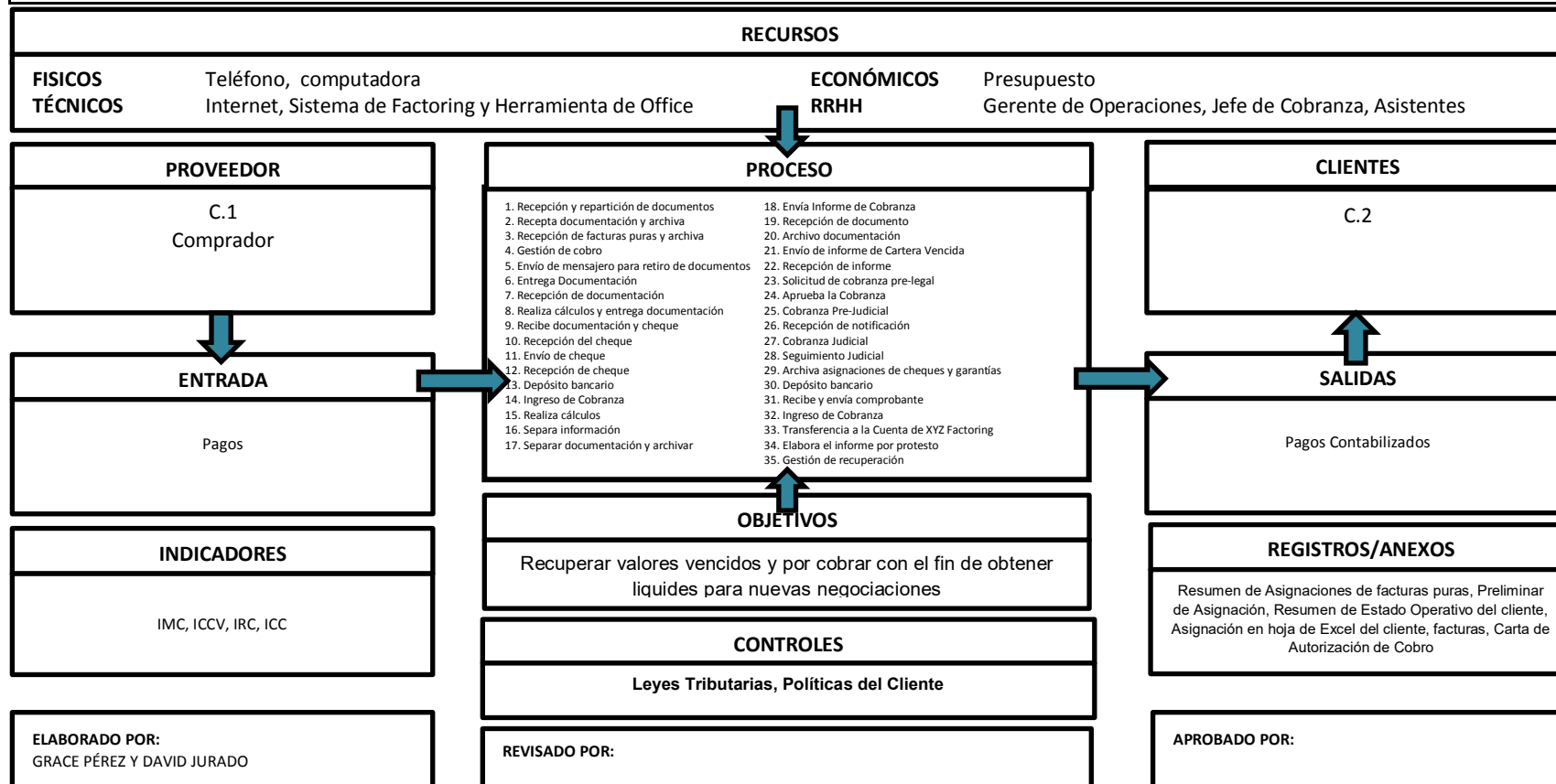
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C.1	Comprador	Gestión de Cobro	AL terminar el proceso C.1 comienza el proceso de recuperación de cartera (B.2), donde se realiza la Gestión de Cobro al comprado o en casos especiales al cliente, al terminar el proceso se recupera los valores de la cartera negociados. Y comienza el Proceso C.2.	Recuperación de Cartera	C.2	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

NOMBRE DEL PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA	COD. B.2	FECHA: 27-05-12
--	-----------------	------------------------

ALCANCE: Este proceso empieza con la verificación de fondos para transferirlos a la cuenta de factor y termina en el ingreso de la cobranza y envío de la documentación



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 32 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA (C2)

El proceso de liquidación de cobranza empieza con la recepción del informe de Cobranza, para luego proceder al ingreso de la liquidación.

Después el Gerente de Operación aprueba la liquidación, luego este documento se envía a contabilidad que elabore el respectivo cheque, comprobante de egreso y la factura que se entregara al cliente.

Si la liquidación muestra un saldo negativo el área de contabilidad elaborará la documentación que será entregada al cliente y este a su vez efectúe el pago a XYZ Factoring.

ENTRADAS DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

Informe de Ingreso de Cobranza.- Recpta el informe de cobranza para luego realizar el ingreso de la liquidación, y enviar a contabilidad el informe de liquidación para que esta Área elabore el cheque y la documentación necesaria.

SALIDAS DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

Si la liquidación es positiva se entrega al cliente el saldo a favor, este a su vez firmará la factura, comprobante de egreso y la liquidación

Si la liquidación fuera negativa el cliente procederá a devolver lo valores pendientes, o se descontará en la siguiente asignación.

RECURSOS DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso.

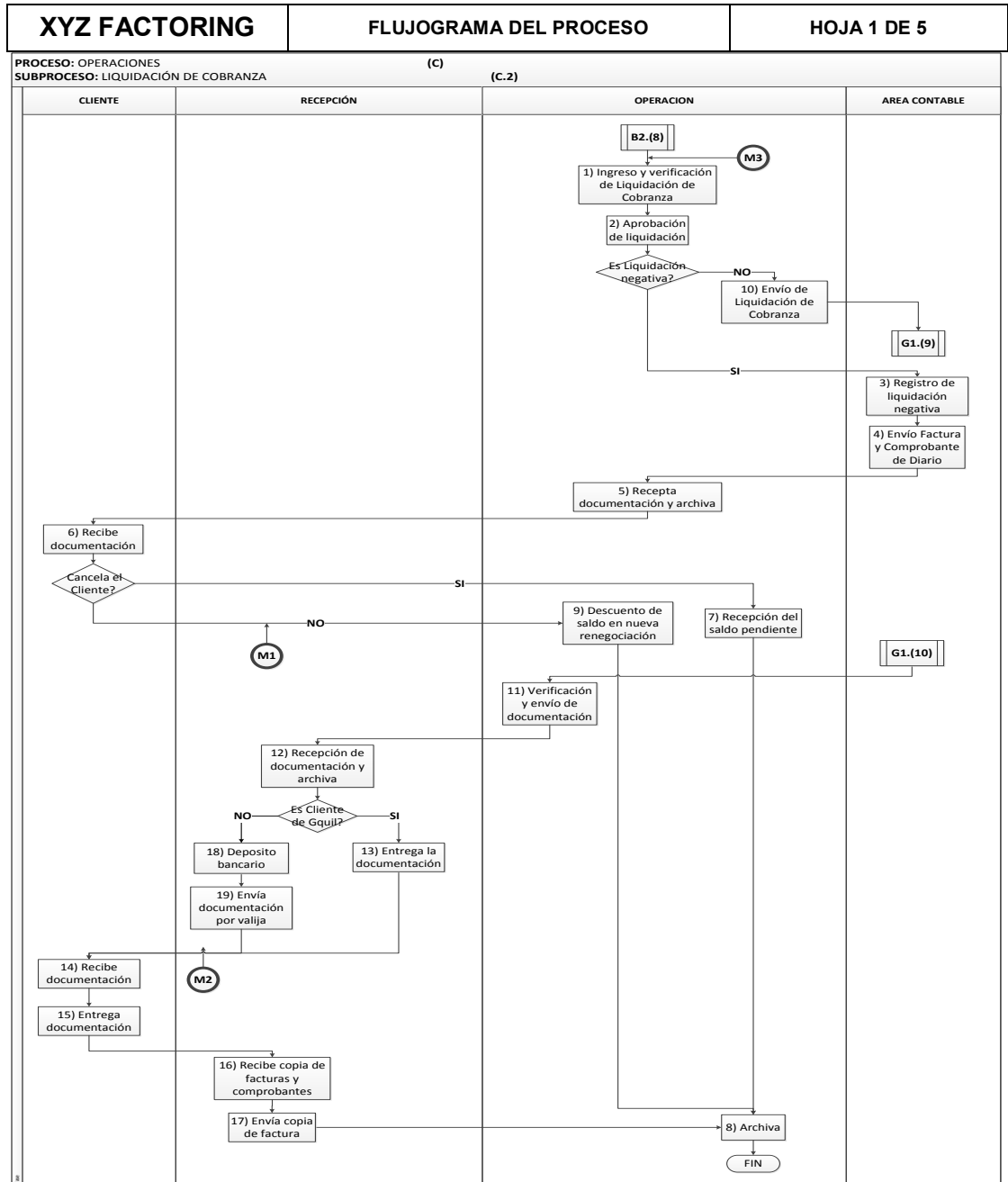
Talento Humano.- Gerente de Operación, Asistente de Operación 1, Asistente de Operación 2, Asistente Contable, y Recepcionista.

CONTROLES DEL PROCESO LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

Leyes Tributarias.- Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA



Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unid. de Medida	Frec.	Meta	Lim. Sup.	Lim. Inf.
M1	Calidad	Inconformidad	Mide el % de la cartera castigada	$(\frac{\sum \text{Cartera castigada}}{\sum \text{Cartera promedio}}) * 100$	%	Mensual	?	?	?
M2	Eficiencia	Tasa de Liquidaciones entregadas	Mide el total de asignaciones pendientes a entregar	$\frac{\sum \text{Número de liquidaciones procesadas}}{\sum \text{Número de liquidaciones reclamadas}}$	%	Mensual	?	?	?
M3	Eficiencia	Tasa de liquidaciones ingresadas	Mide el total de liquidaciones ingresadas	$\frac{\sum \text{Informes de cobranza ingresados}}{\sum \text{Total de informes de cobranza recibidos}}$	%	Mensual	?	?	?

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 34 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO


CÓD. (C)

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

CÓD. (C.2)


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso y verificación de Liquidación de Cobranza	OPERACIÓN	Ingresar Liquidación de Cobranza y verifica que los datos se encuentren correctos.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
2	Aprobación de liquidación	OPERACIÓN	Recepta la documentación del Asistente de Operación 2. Aprueba la Liquidación de Cobranza y envía documentación al Área de Contabilidad.	GERENTE DE OPERACIÓN
3	Registro de liquidación negativa	CONTABILIDAD	Recepta el documento del Gerente de Operación y registra contablemente la liquidación negativa en el sistema.	ASISTENTE CONTABLE
4	Envío Factura y Comprobante de Diario	CONTABILIDAD	Envía Factura y comprobante de diario	ASISTENTE CONTABLE
5	Recepta documentación y archiva	OPERACIÓN	Recepta Factura y Comprobante de Diario y archiva la documentación.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
6	Recibe documentación	OPERACIÓN	Recibe factura, Liquidación de Cobranza negativa.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
7	Recepción de saldo pendiente	OPERACIÓN	Si el cliente cancela la liquidación negativa, recibe el valor y se le abre el cupo de la línea de crédito	ASISTENTE OPERACIÓN 2
8	Archiva	OPERACIÓN	Archiva documentos (copia de factura, Comprobante de Pago y Comprobante de Retención) y termina la operación.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
9	Descuento de saldo en nueva renegociación	OPERACIÓN	Si el cliente no cancela la liquidación negativa, se le descuenta en la nueva operación. Véase paso 8.	ASISTENTE OPERACIÓN 2
10	Envío de Liquidación de cobranza	OPERACIÓN	Si no es liquidación negativa envía documentación a contabilidad	ASISTENTE OPERACIÓN 2
11	Verificación y envío de documentación	OPERACIÓN	Recepción de documentación de cheque, Comprobante Egreso, Factura e Informes de Liquidación, verifica documentación. Envía documentación a recepción	ASISTENTE OPERACIÓN 2
12	Recepción de documentación y archiva	RECEPCIÓN	Recibe y archiva la documentación, hasta que el cliente reclame su liquidación.	RECEPCIONISTA
13	Entrega la documentación	RECEPCIÓN	Entrega cheque, Comprobante de Egreso, factura e Informe de Liquidación.	RECEPCIONISTA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 35 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

14	Recibe documentación	CLIENTE	Recibe cheque, Comprobante de Egreso, factura e Informe de Liquidación.	CLIENTE
15	Entrega documentación	CLIENTE	Cliente entrega copia de Factura firmada.	CLIENTE
16	Recibe copia de facturas y comprobantes	RECEPCIÓN	Recibe copia de Factura, Comprobante de Pago y Comprobante de Retención. Si no es cliente de Guayaquil el encargado en la sucursal envía la documentación firmada por el cliente vía valija.	RECEPCIONISTA
17	Envía copia de factura	RECEPCIÓN	Envía documentos (copia de factura, Comprobante de Pago y Comprobante de Retención). Véase paso 8.	RECEPCIONISTA
18	Depósito bancario	RECEPCIÓN	Si no es cliente de Guayaquil elabora papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar.	RECEPCIONISTA
19	Envía documentación por valija	RECEPCIÓN	Se envía Comprobante de Depósito por valija y cada sucursal se encarga de entregar al cliente. Véase paso 17.	RECEPCIONISTA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 36 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO

CÓD. (C)

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

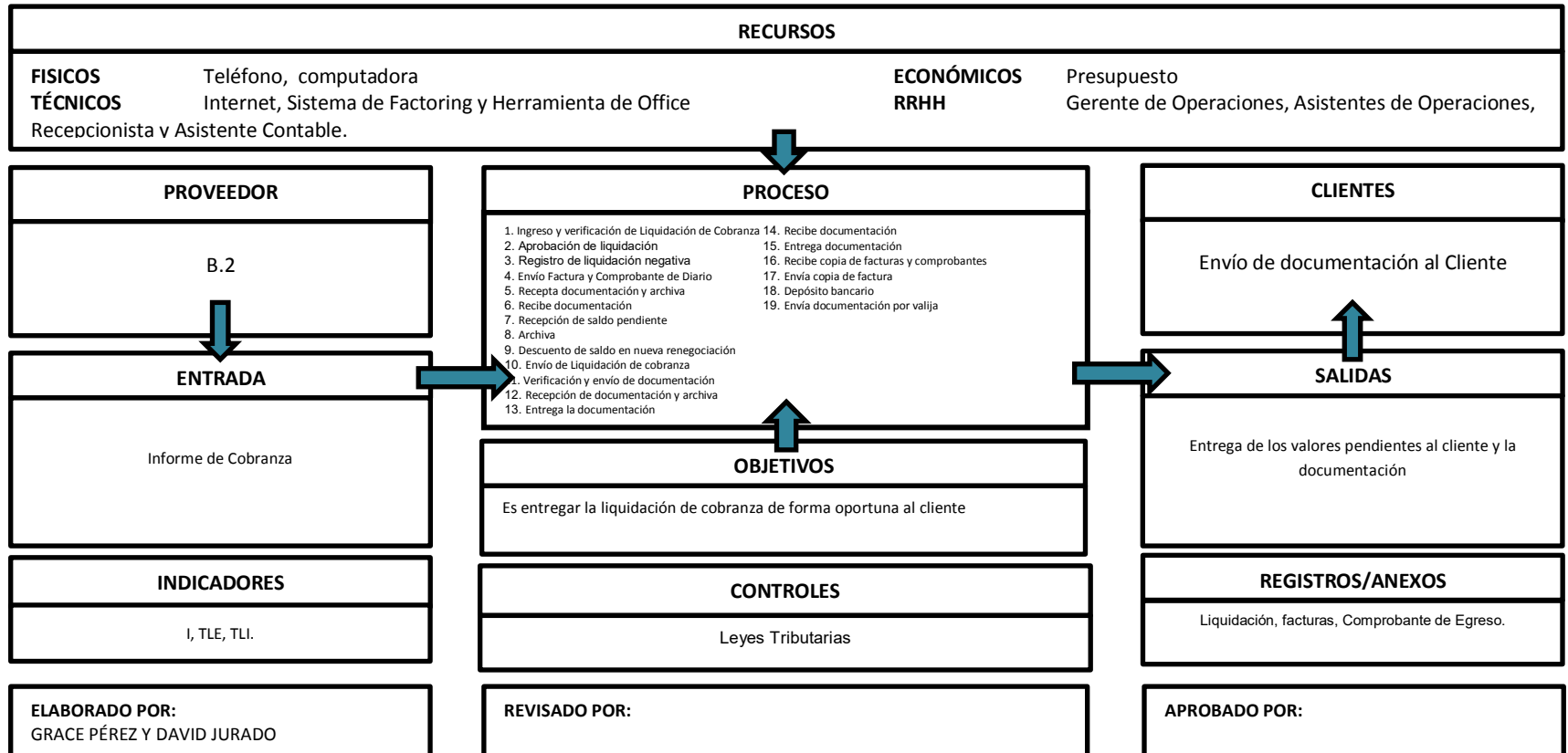
CÓD. (C.2)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2		Informe de Cobranza	El proceso de liquidación de cobranza (C.2) empieza con la recepción del informe de Cobranza, para luego proceder al ingreso de la liquidación, al terminar el proceso si el cliente le queda liquidación positiva se le entrega el saldo a favor pero si fuera liquidación negativa el cliente deberá cancelar el valor. Y termina el proceso.	Envío de la Liquidación con saldo a favor o saldo en contra al cliente.	Envío de documentación al Cliente	


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA	COD. C.2	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza con la recepción del informe de cobranza y termina en la entrega de la liquidación de cobranza		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 38 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE APOYO DE XYZ FACTORING

PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES G.1

El proceso se inicia registrando en el sistema de Factor el anticipo, recuperación de cartera y liquidación; luego se procederá a elaborar el cheque, el comprobante de egreso y la factura del anticipo y la liquidación.

Se envía a las Gerencias dicha documentación para su aprobación que será enviado al Área de Operaciones.

ENTRADAS DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

Documentos de las Operaciones.- Resumen de Asignación, Informe de Cobranza y Liquidación de Cobranza

SALIDAS DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

Registro Contable de las Operaciones, entrega de documentación al Área de Operaciones y archivo

RECURSOS DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Asistente Contable.

CONTROLES DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

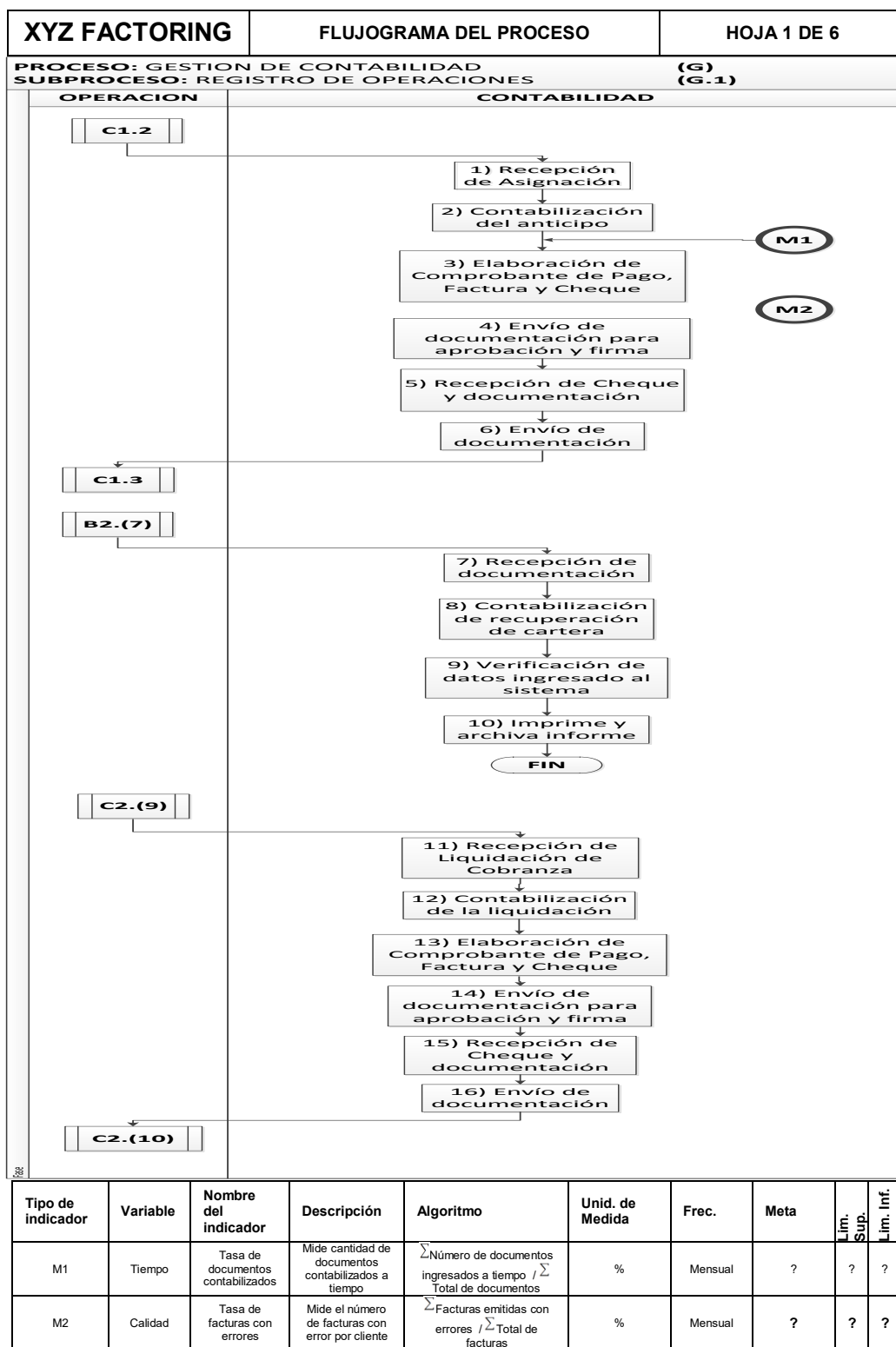
Leyes Tributarias.- Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

Normas Internacionales de Información Financiera


Normas Internacionales de Contabilidad

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 40 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD


CÓD. (G)

SUBPROCESO: REGISTRO DE OPERACIONES

CÓD. (G.1)


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción de Asignación	CONTABILIDAD	Recepta del Área de Operación el Resumen de Asignación aprobada por la Gerencia.	ASISTENTE CONTABLE
2	Contabilización del anticipo	CONTABILIDAD	Contabiliza en el sistema el anticipo de la Asignación.	ASISTENTE CONTABLE
3	Elaboración de Comprobante de Pago, Factura y Cheque	CONTABILIDAD	Luego de contabilizar se imprime el Comprobante de Pago, Factura de XYZ y se emite el cheque.	ASISTENTE CONTABLE
4	Envío de documentación para aprobación y firma	CONTABILIDAD	Se envía la documentación (Véase paso 3) para la aprobación y firma del cheque (Se necesitan 2 firmas que pueden ser de: Gerente de Operaciones, Gerente Comercial o el Gerente General).	ASISTENTE CONTABLE
5	Recepción de Cheque y documentación	CONTABILIDAD	Recepta la documentación ya sea de la Gerencia Comercial, Operaciones o General y el cheque firmado.	ASISTENTE CONTABLE
6	Envío de documentación	CONTABILIDAD	Envía documentación y anticipo de cheque al Área de operación.	ASISTENTE CONTABLE
7	Recepción de documentación	CONTABILIDAD	Recibe del Área de Operación Informes de Cobranza (facturas puras y cheques posfechados) y papeleta de depósito original.	ASISTENTE CONTABLE
8	Contabilización de recuperación de cartera	CONTABILIDAD	Se Ingresar el Informe de Cobranza al programa y se genera automáticamente el diario.	ASISTENTE CONTABLE
9	Verificación de datos ingresado al sistema	CONTABILIDAD	Comprobación de Papeleta Depósito vs Informe de Cobranza para verificar registro correcto.	ASISTENTE CONTABLE
10	Imprime y archiva informe	CONTABILIDAD	Se imprime y archiva el registro contable.	ASISTENTE CONTABLE
11	Recepción de Liquidación de cobranza	CONTABILIDAD	Recepta del Área de Operación la liquidación aprobada.	ASISTENTE CONTABLE
12	Contabilización de la liquidación	CONTABILIDAD	Contabiliza en el sistema la Liquidación de Cobranza.	ASISTENTE CONTABLE
13	Elaboración de Comprobante de Pago, Factura y Cheque	CONTABILIDAD	Luego de contabilizar se imprime el Comprobante de Pago, Factura de XYZ y se emite el cheque.	ASISTENTE CONTABLE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 41 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

14	Envío de documentación para aprobación y firma	CONTABILIDAD	Se envía la documentación para la aprobación y firma del cheque (Se necesitan 2 firmas que pueden ser de: Gerente de Operaciones, Gerente Comercial o el Gerente General).	ASISTENTE CONTABLE
15	Recepción de Cheque y documentación	CONTABILIDAD	Recepta la documentación ya sea de la Gerencia Comercial, Operaciones o General y el cheque firmado.	ASISTENTE CONTABLE
16	Envío de documentación	CONTABILIDAD	Envío de documentos y cheque de liquidación a el Área de Operación.	ASISTENTE CONTABLE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 42 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD

CÓD. (G)

SUBPROCESO: REGISTRO DE OPERACIONES

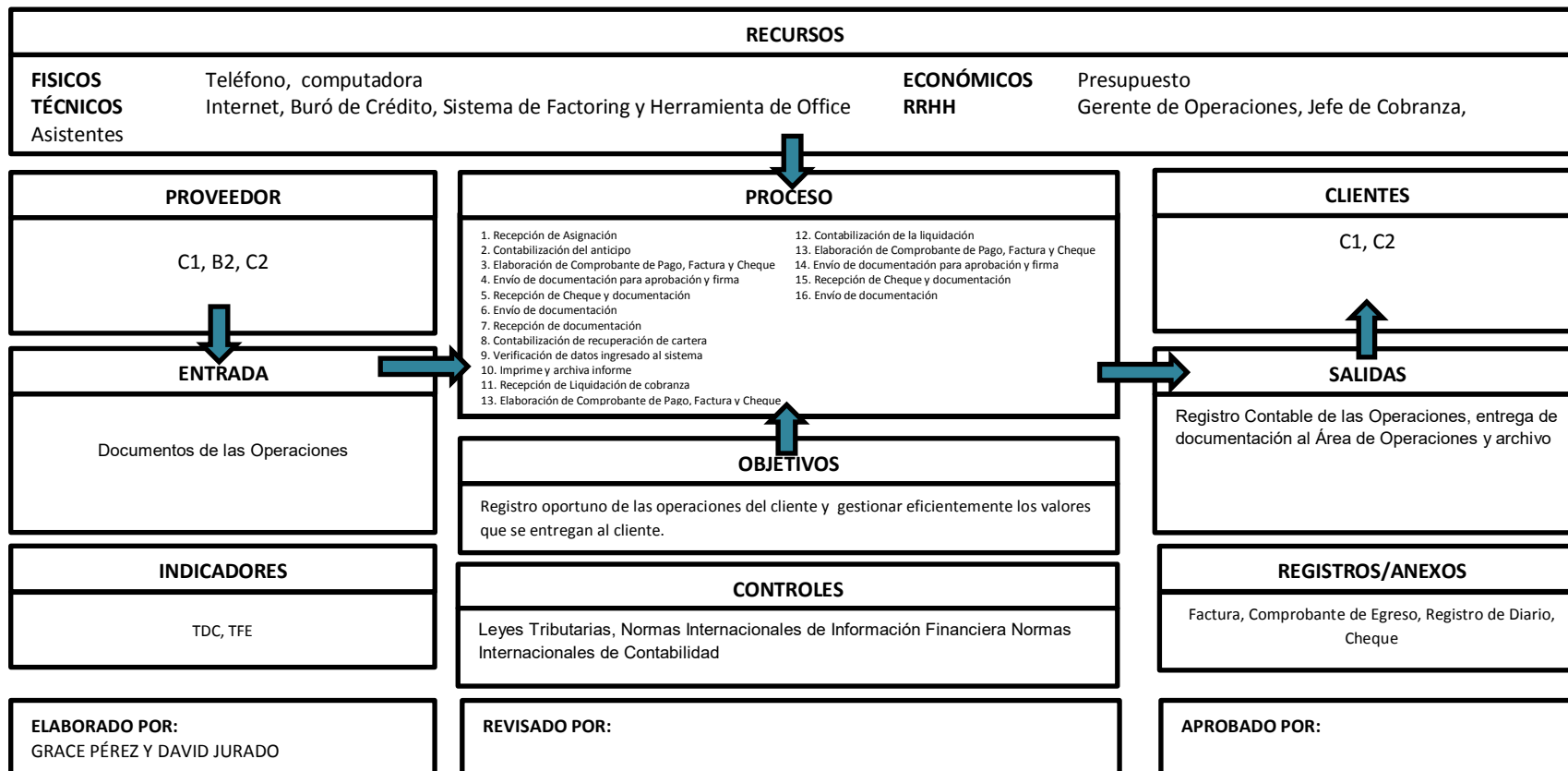
CÓD. (G.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C1, B2, C2		Resumen de Asignación Informes de Cobranza (facturas puras y cheques posfechados) y papeleta de depósito original. Liquidación de Cobranza.	El proceso se inicia registrando en el sistema de Factor el anticipo, recuperación de cartera y liquidación; al terminar el proceso se envía al Área de Operación la documentación y se archiva.	Recibe la documentación que será entregada a la Gerencia de Operaciones Y a su vez archivada.	C1, C2	


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE OPERACIONES

NOMBRE DEL PROCESO: REGISTRO DE OPERACIONES	COD. G.1	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza con la recepción de la solicitud del problema, y termina en la solución del problema		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 44 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL E.1

El proceso de Contratar Personal recibe solicitudes de aumentar el Recurso Humano de XYZ Factoring del ambiente interno y envía solicitudes de contratación del Recurso Humano Competente.

ENTRADAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Solicitud de Personal.- Documentos o peticiones verbales con que se comunica la disposición de contratar personal.

SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Persona Contratada.- Persona que es contratada por XYZ Factoring, para cubrir la demanda de las áreas solicitadas.

RECURSOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

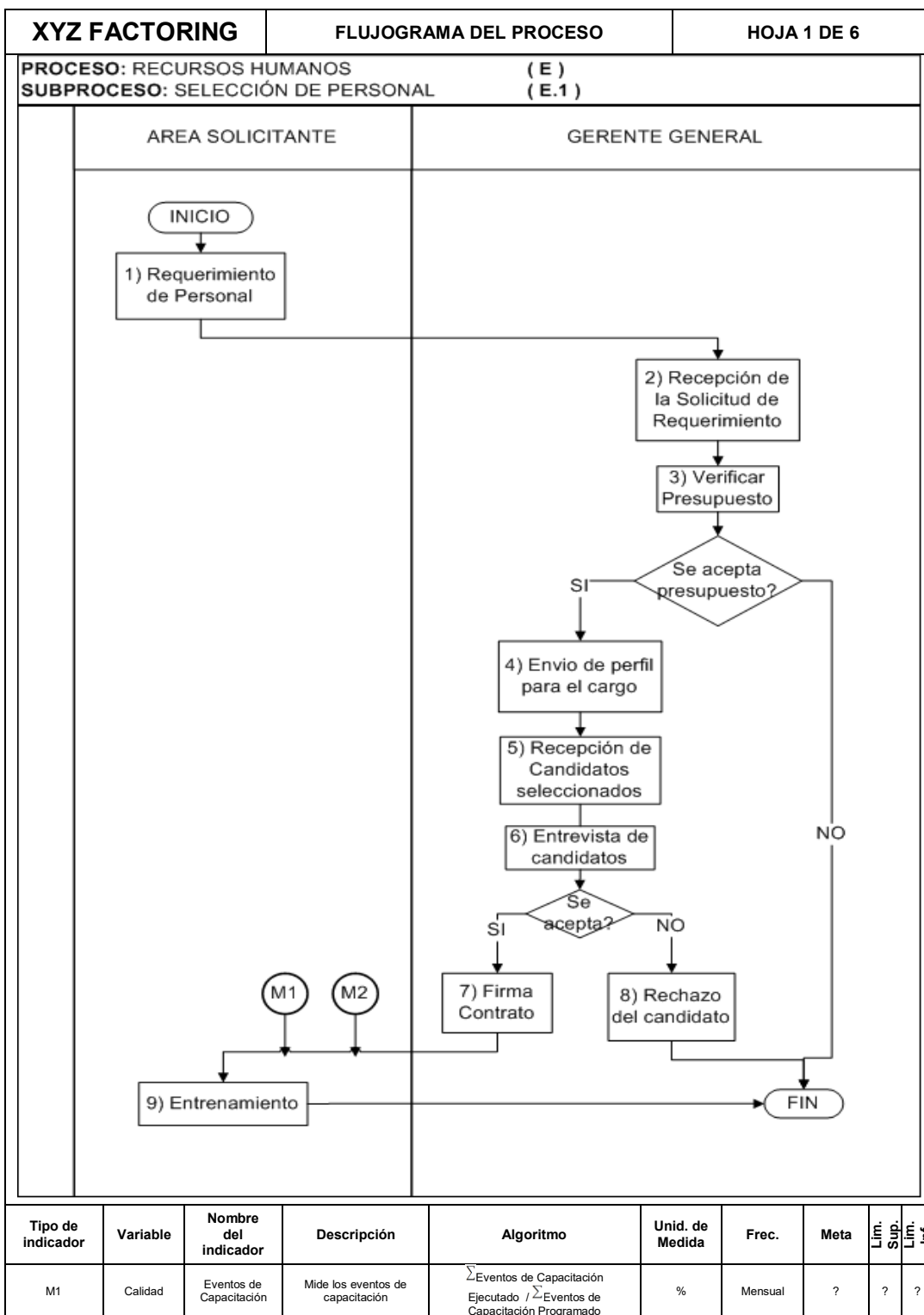
Talento Humano.- Gerente General y Área Solicitante

CONTROLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL


Código de Trabajo.- Toda organización con fines de lucro establecida en el territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 46 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS


CÓD. (E)

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

CÓD. (E.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Requerimiento de Personal	AREA SOLICITANTE	El área que requiere personal realiza una Solicitud de Requerimiento de Personal.	AREA SOLICITANTE
2	Recepción de la Solicitud de Requerimiento	GERENCIA GENERAL	Recepta Solicitud de Requerimiento de Personal del área solicitante.	GERENTE GENERAL
3	Verificar Presupuesto	GERENCIA GENERAL	Analiza el presupuesto para la vacante solicitada.	GERENTE GENERAL
4	Envío de perfil para el cargo	GERENCIA GENERAL	Si existe presupuesto se envía el perfil del requerimiento a una empresa encargada de reclutamiento de personal.	GERENTE GENERAL
5	Recepta de candidatos seleccionados	GERENCIA GENERAL	Recepta solicitud de la empresa de reclutamiento y recibe las hojas de vidas de los reclutados que se ajustan al perfil.	GERENTE GENERAL
6	Entrevista de candidatos	GERENCIA GENERAL	Entrevista a los candidatos, propone salario y beneficios.	GERENTE GENERAL
7	Firma contrato	GERENCIA GENERAL	Si el aspirante del cargo acepta las condiciones firma contrato.	GERENTE GENERAL
8	Rechazo del candidato	GERENCIA GENERAL	Si el candidato no acepta las condiciones y/o no se ajusta al perfil que busca el Gerente General.	GERENTE GENERAL
9	Entrenamiento	AREA SOLICITANTE	Realiza una inducción al nuevo empleado de las tareas que va a efectuar.	AREA SOLICITANTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 47 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓD. (E)

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

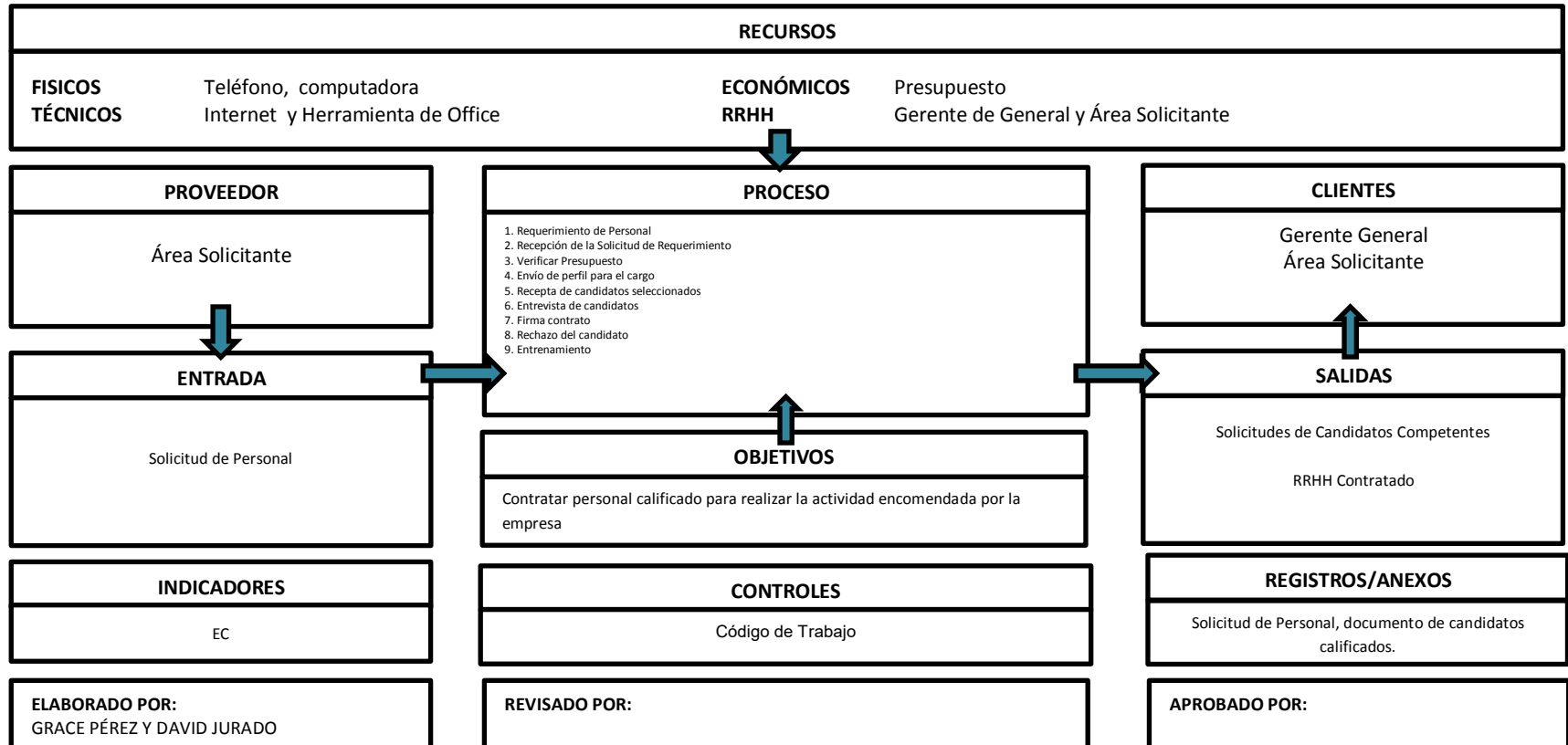
CÓD. (E.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Área Solicitante		RRHH	El proceso de Contratar Personal (E.1) recibe solicitudes de para aumentar el Recurso Humano de la empresa, el proceso termina al contratar al nuevo miembro que se integra a la empresa.	Empleado Contratado	Gerente General Área Solicitante	


Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL	COD. E.1	FECHA: 27-05-12
ALCANCE: Este proceso empieza con la recepción de solicitudes del personal y termina con la contratación y entrenamiento del personal		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 49 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA F.1

En el proceso de soporte técnico del sistema recibe del ambiente interno solicitudes de problemas tanto de Hardware como de Software

Se procede a corregir el defecto del Software o contratando a terceros para el mantenimiento de los Equipos.

ENTRADAS DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

Solicitudes del problema.- Verbales o escritas de las Áreas Solicitantes.

SALIDAS DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

Solución del Problema.- Si es defecto de software, verifica el problema, corrige y efectúa pruebas de Caja Blanca para verificar si se resolvieron los problemas. Si es Hardware verifica el daño; dependiendo de la magnitud del daño contrata a un tercero para el mantenimiento del hardware o lo efectúa el mismo.

RECURSOS DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

Tecnología de Hardware y Software.- XYZ Factoring cuenta con 13 computadoras, 4 impresoras multifuncionales, programa Factor, y herramientas de office.

Presupuesto Asignación.- Monto de dinero asignado a cada proceso

Talento Humano.- Programador


CONTROLES DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

Controles preventivos: Para tratar de evitar el hecho, como un software de seguridad que impida los accesos no autorizados al sistema.

Controles detectivos: Cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes el evento. Por ejemplo, el registro de intentos de acceso no autorizados, el registro de la actividad diaria para detectar errores u omisiones. etc.

Controles correctivos: Facilitan la suelta a la normalidad cuando se han producido incidencias. Por ejemplo, la recuperación de un fichero dañado a partir de las copias de seguridad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 50 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

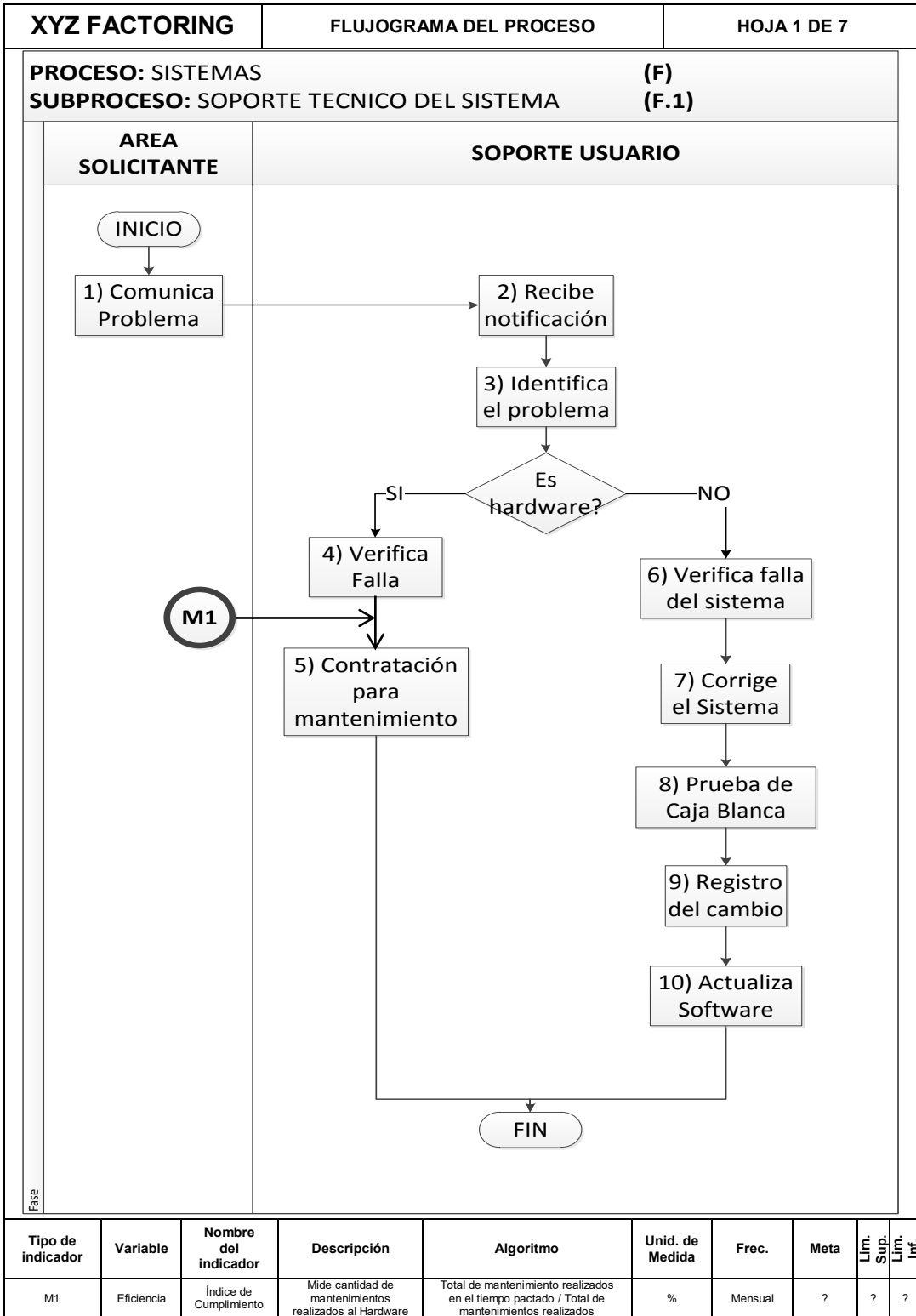
Gestión de sistema de información: políticas, pautas y normas técnicas que sirvan de base para el diseño y la implantación de los sistemas de información y de los controles correspondientes.

Administración de sistemas: Controles sobre la actividad de los centros de datos y otras funciones de apoyo al sistema, incluyendo la administración de las redes.


Seguridad: incluye las tres clases de controles fundamentales implantados en el software del sistema, integridad del sistema, confidencialidad (control de acceso) y disponibilidad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 52 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

PROCESO: SISTEMAS


CÓD. (F)

SUBPROCESO: SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

CÓD. (F.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD - ÁREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Comunica Problema	AREA SOLICITANTE	El área solicitante comunica el problema al área de Sistema.	AREA SOLICITANTE
2	Recibe notificación	SOPORTE USUARIO	Recibe la notificación de daño o habilitación del programa para corrección de una operación.	ANALISITA DE SISTEMA
3	Identifica el problema	SOPORTE USUARIO	Identifica si es problema de software, habilitación para corregir una operación o es un problema de hardware.	ANALISITA DE SISTEMA
4	Verifica Falla	SOPORTE USUARIO	Si es problema de hardware verifica la magnitud del daño y si lo puede resolver le da solución.	ANALISITA DE SISTEMA
5	Contratación para mantenimiento	SOPORTE USUARIO	Si no puede resolverlo llama a un tercero para arreglo y mantenimiento de la máquina.	ANALISITA DE SISTEMA
6	Verifica falla del sistema	SOPORTE USUARIO	Si no es problema de hardware identifica los motivos que hacen que el sistema funcione incorrectamente.	ANALISITA DE SISTEMA
7	Corrige el Sistema	SOPORTE USUARIO	Verifica el error y corrige la sentencia.	ANALISITA DE SISTEMA
8	Prueba de Caja Blanca	SOPORTE USUARIO	Luego de corregir se elabora pruebas de caja blanca para verificar, la eficiencia de la corrección.	ANALISITA DE SISTEMA
9	Registro del cambio	SOPORTE USUARIO	Registra en la bitácora la corrección del sistema.	ANALISITA DE SISTEMA
10	Actualiza Software	SOPORTE USUARIO	Si un área solicita ampliación del módulo, recepta petición y codifica nuevo módulo. Y archiva en la bitácora y realiza pruebas de caja blanca y caja negra.	ANALISITA DE SISTEMA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 53 de 54
	MPXYZ – 001	Revisión: 0

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

PROCESO: SISTEMAS

CÓD. (F)

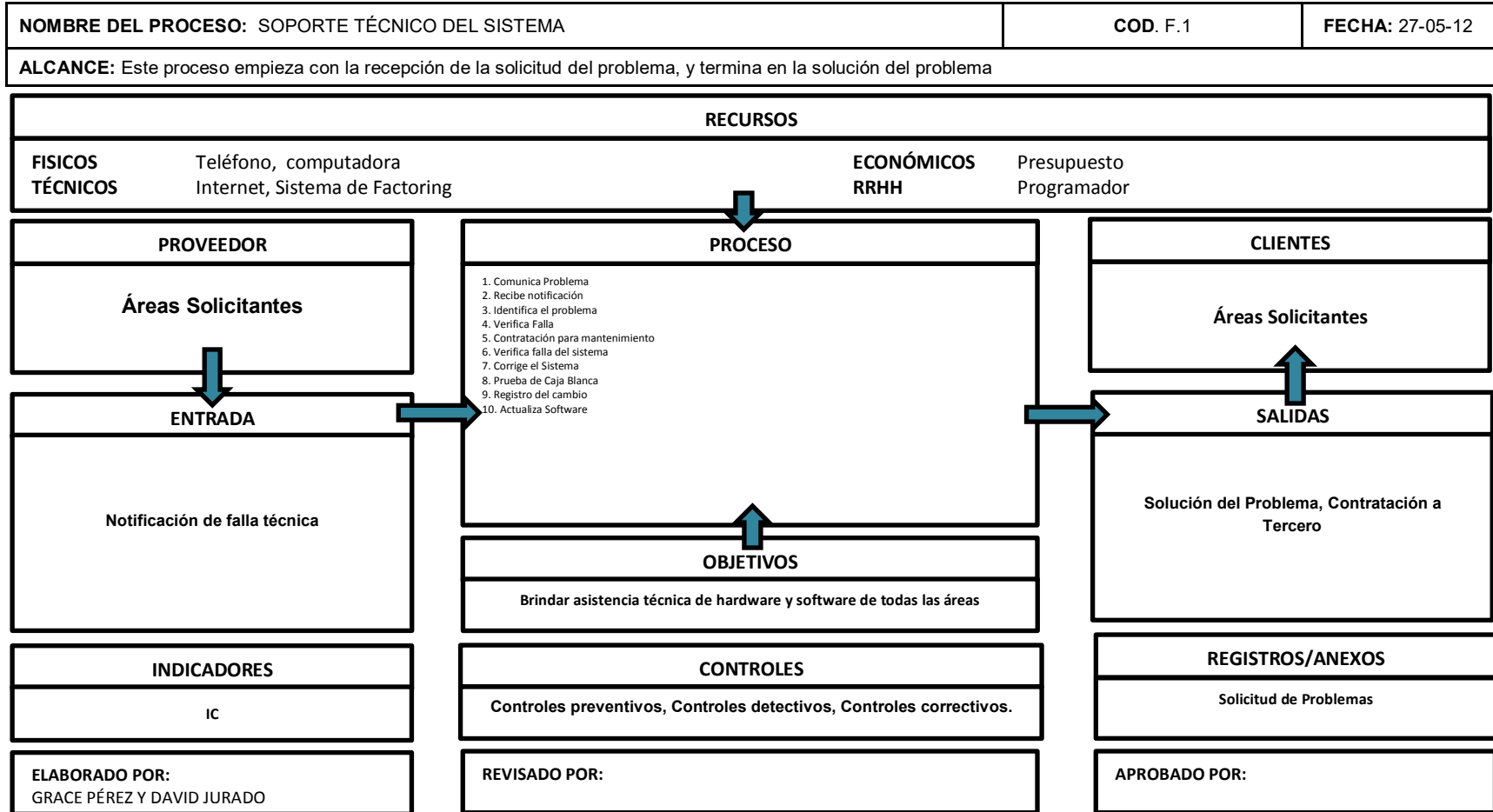
SUBPROCESO: SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA

CÓD. (F.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Áreas Solicitantes		Notificación de falla técnica	En el proceso de soporte técnico del sistema (F.1) recibe del ambiente interno solicitudes de problemas ya sean de Hardware o de Software, termina el proceso al dar solución a la falla.	Solución del Problema, Contratación a Tercero	Áreas Solicitantes	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: David Jurado y Grace Pérez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: