

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa de consultoría contable y tributaria de Guayaquil

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Guerrero Beltrán Estefanía Paola

Sarbia Reyes Karla Paulette

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico primero a Dios porque sé que sin Él no podría haber llegado hasta aquí, también a mi mamá y abuelita: Karen y Emma que han estado conmigo en cada paso que he dado, ayudándome en todo. Finalmente, a mi tío Jairo que siempre estuvo en los momentos más duros de la carrera, dándome fuerzas y recordándome el potencial que tenía. Gracias a ellos he podido cumplir cada una de mis metas

Karla Paulette Sarbia Reyes

Dedico este proyecto en primer lugar a la mujer que más admiro, mi mamá, quien ha sido mi principal motivación.

A mi hermana, tías y abuelos que siempre están alentándome y creyendo en mí.

A Rita Pita y Eduardo Moreira, a quienes espero les sea de gran utilidad este proyecto.

Finalmente, me dedico este proyecto a mí, por todos estos años de esfuerzo.

Estefania Guerrero Beltrán

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a Miss Bárbara y Miss Diana por su disposición constante a ayudarnos en cualquier situación que se presentaba, a la Espol que me ayudo a crecer como persona, forjé grandes amistades y tuve experiencias que aportaron significativamente a mi vida personal y profesional. Llevo en mi corazón los años vividos aquí y el legado de excelencia de esta institución que tanto prestigio ha alcanzado.

Karla Paulette Sarbia Reyes

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, a Bárbara Gallegos por el tiempo dedicado y su predisposición para responder nuestras dudas, a mi tutora Diana Montalvo que fue una guía fundamental para culminar el proyecto. Por último, agradezco a la Espol por brindarme todos los conocimientos necesarios para cumplir esta meta.

Estefania Paola Guerrero Beltrán

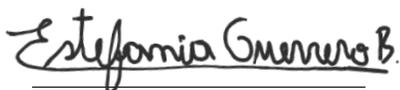
Declaración Expresa

Nosotras Estefanía Paola Guerrero Beltrán y Karla Paulette Sarbia Reyes acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotras durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 31 de enero del 2023.



Estefanía Paola
Guerrero Beltrán



Karla Paulette Sarbia
Reyes

Evaluadores

Firmado electrónicamente por:
**BENIGNO ALFREDO ARMIJOS DE LA
CRUZ**
Razón:
Localización:
Fecha: 2024-02-04T14:35:48.170395-05:00

Msc. Benigno Alfredo Armijos De La Cruz
Profesor de Materia



Firmado digitalmente
por Diana Montalvo Barrera
DN: cn=Diana Montalvo
Barrera g=Diana Montalvo
Barrera o=EC Ecuador l=EC
Ecuador o=ESPOL ou=FCSH
e=dmontalv@espol.edu.ec
Motivo: Aprobé este
documento
Fecha: 2024-01-26
20:43-05:00

**Msc. Diana Denisse Montalvo
Barrera**
Tutor de proyecto

Resumen

La mayoría de las empresas no cuentan con una metodología formal para gestionar sus procesos, esto desencadena múltiples problemas dentro de las mismas y las consecuencias pueden ser; procesos ineficientes, mala toma de decisiones y mayor dificultad en el logro de los objetivos. En el presente proyecto se muestran el sistema de gestión por procesos como una solución para una empresa dedicada a la consultoría contable y tributaria en Guayaquil. Mediante la aplicación de la metodología Business Process Management se busca solucionar los problemas de desorganización, falta de políticas y de procedimientos documentados. Se desarrollaron 3 fases de la metodología; la primera fase fue el diseño donde los procesos existentes se sometieron a un análisis exhaustivo, la segunda fase fue el modelado en la cual se identificaron mejoras de los procesos existentes y mediante el uso de Bizagi (Herramienta para diagramar procesos usando la simbología BPMN) se hicieron los flujogramas, finalmente la tercera fase fue la ejecución donde todo lo realizado se documentó en un manual de procesos. Como resultado, se mejoraron los procesos más críticos y se espera una mejora en la eficiencia y manejo de los procesos.

Palabras Clave: BPM, Manual de Procesos, Indicadores, Flujogramas.

Abstract

Most companies don't have a formal methodology for managing their processes, which can lead to several problems, including inefficient processes, poor decision-making, and difficulty achieving goals. This project presents process management systems as a solution for an accounting and tax consulting firm in Guayaquil. By applying the Business Process Management (BPM) methodology, the firm seeks to address problems of disorganization, lack of documented policies and procedures. The methodology was implemented in three phases: design, modeling, and execution. In the design phase, existing processes were thoroughly analyzed. In the modeling phase, improvements to existing processes were identified and flowcharts were created using Bizagi, a process modeling tool that uses BPMN notation. In the execution phase, all of the work was documented in a process manual. As a result, the most critical processes were improved, and an improvement in efficiency and process management is expected.

Keywords: BPM, Process Manual, Indicators, Flowcharts.

INDICE GENERAL

Evaluadores	IV
Resumen	V
Abstract.....	VI
Capítulo 1	13
1.1 Introducción.....	14
1.1.1 Servicios Brindados	14
1.2 Descripción del Problema	15
Consecuencias Internas:	15
Consecuencias Externas:.....	16
1.3 Justificación del Problema	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
1.5 Marco teórico.....	19
1.5.1 Análisis Inicial de la Empresa	19
1.5.1.1 Análisis Foda.....	19
1.5.1.2 Análisis Interno	19
1.5.1.3 Análisis Externo	20
1.5.1.4 FODA estratégico.....	20
1.5.2 Direccionamiento Estratégico	21
1.5.2.1 Misión.....	21
1.5.2.2 Visión.....	21
1.5.3 Business Process Management.....	21
1.5.4 Fase: Diseño.....	22
1.5.4.1 Identificación de Procesos.....	22
1.5.4.2 Cadena de Valor	23
1.5.4.3 Mapa de procesos.....	24
1.5.4.4 Matriz de procesos y subprocesos	25
1.5.4.5 Mapa de dolores	25
1.5.5 Análisis de procesos	26
1.5.5.1 Diagrama de flujos (BPMN)	26
1.5.5.2 Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto:.....	28
1.5.5.3 Matriz 5W + H:.....	29
1.5.5.4 Indicadores:.....	29

1.5.5.5 Objetivos SMART:.....	30
Capítulo 2	31
2. Metodología.....	32
2.1 Diagnóstico Inicial de la Empresa.....	32
2.1.1 Análisis FODA.....	32
2.1.2 Análisis de Impacto Interno.....	33
2.1.3 Análisis de Impacto Externo.....	34
2.1.4 FODA estratégico.....	35
2.2 Direccionamiento Estratégico	36
2.2.1 Misión.....	36
2.2.2 Visión.....	36
2.3 Business Process Management (BPM).....	36
2.3.1 Identificación de procesos.....	37
2.3.2 Cadena de Valor	38
2.3.4 Matriz de procesos y subprocesos	41
2.3.5 Mapa de dolores	42
2.3.6 Análisis de los Procesos Críticos.....	46
2.3.6.1 Análisis del subproceso: Servicios Tributarios	46
2.3.6.1.1 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Servicios Tributarios.....	46
2.3.6.1.2 Análisis de valor agregado de la Situación actual de la empresa del subproceso Servicios Tributarios.....	47
2.3.6.1.3 Diseño de Indicadores del subproceso Servicios Tributarios.....	48
2.3.6.1.4 Diagrama de Ishikawa del subproceso Servicios Tributarios.....	50
2.3.6.1.5 Matriz 5W+H de la causa identificada del subproceso Servicios Tributarios	50
2.3.6.2 Análisis del subproceso: Gestión de Cobranzas.....	51
2.3.6.2.1 Diagrama de flujo de la situación Actual del subproceso: Cobranza	51
2.3.6.2.2 Análisis de valor agregado de la Situación actual de la empresa del subproceso	52
2.3.6.2.3 Diseño de Indicadores del subproceso Cobranzas	53
2.3.6.2.4 Diagrama de Ishikawa del subproceso Cobranzas	55
2.3.6.2.5 Matriz 5W+H de la causa identificada del subproceso Analizado	55
Capítulo 3	56
3. Resultados y Análisis	57
3.1 Fase 2: Modelado.....	57
3.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del subproceso Servicios Tributarios:	57

3.1.1.1 Análisis de valor agregado de la Situación Mejorada de la empresa del subproceso Servicios Tributarios.....	58
3.1.1.2 Representación gráfica de la comparación de Situación Actual VS Situación Mejorada del Subproceso: Servicios Tributarios.....	59
3.1.1.3 Análisis de las Mejoras.....	60
3.1.1.4 Descripción de las mejoras Realizadas.....	61
3.1.2 Diagrama de flujo de la situación Mejorada del subproceso: Gestión de Cobranza	64
3.1.2.1 Análisis de valor agregado de la Situación mejorada de la empresa del subproceso Cobranzas	65
3.1.2.2 Representación gráfica de la comparación de Situación Actual VS Situación Mejorada del Subproceso: Cobranzas	66
3.1.2.3 Análisis de las Mejoras.....	67
3.1.2.4 Descripción de las mejoras realizadas	68
3.2 Resultados esperados	69
3.2.1 Servicios Tributarios	69
3.2.2 Gestión de Cobranzas.....	70
3.3 Análisis de Costos	70
Capítulo 4	71
4. Conclusiones y Recomendaciones	71
4.1 Conclusiones.....	71
4.2 Recomendaciones	72
5. Bibliografías	73
Anexos.....	74

Índice de Imágenes

Figura 1 Ejemplo de Análisis Foda.....	20
Figura 2 Ciclo de Vida BPM.....	22
Figura 3 Ejemplo de Mapa de procesos	24
Figura 4 Ejemplo Diagrama Ishikawa.....	28
Figura 5 Ejemplo de 5W+H.....	29
Figura 6 Ejemplo Objetivos SMART.....	30
Figura 7 Análisis FODA	32
Figura 8 Cadena de valor	39
Figura 9 Mapa de procesos	40
Figura 10 Calificación por procesos	44
Figura 11 Diagrama de barras por nivel de criticidad	45
Figura 12 Flujograma del subproceso servicios tributarios actual.....	46
Figura 13 Diagrama de Ishikawa de Servicios Tributarios.....	50
Figura 14 Flujograma del subproceso de cobranzas actual	51
Figura 15 Diagrama de Ishikawa de Cobranzas	55
Figura 16 Flujo mejorado Servicios Tributarios.....	57
Figura 17 Servicios Tributarios: Diagrama de Barras de Actividades AVA Actual y Mejoradoro	59
Figura 18 Flujo Mejoradoro Gestión de Cobranzas.....	64
Figura 19 Gestión de Cobranzas: Diagrama de Barras de Actividades AVA Actual y Mejoradoro	66

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Impacto Interno	33
Tabla 2 Matriz de Impacto Externo	34
Tabla 3 FODA estratégico	35
Tabla 4 Matriz de procesos y subprocesos	41
Tabla 5 Pain Points.....	43
Tabla 6 Procesos escogidos.....	45
Tabla 7 AVA actual subproceso servicios tributarios	47
Tabla 8 Ficha del indicador 1 de Servicios Tributarios.....	48
Tabla 9 Objetivos SMART del indicador 1 de Servicios Tributarios	48
Tabla 10 Ficha del indicador 2 de Servicios Tributarios.....	49
Tabla 11 Objetivos SMART del indicador 2 de Servicios Tributarios	49
Tabla 12 Matriz 5W+H de Servicios Tributarios.....	50
Tabla 13 AVA actual subproceso de Cobranza	52
Tabla 14 Ficha del indicador 1 de Cobranzas	53
Tabla 15 Objetivos SMART del indicador 1 de Cobranzas	53
Tabla 16 Ficha del indicador 2 de Cobranzas	54
Tabla 17 Objetivos SMART del indicador 2 de Cobranzas	54
Tabla 18 Matriz 5W+H de Cobranzas.....	55
Tabla 19 AVA con las Mejoras en Subproceso Servicios Tributarios.....	58
Tabla 20 Servicios Tributarios: Comparación del AVA Actual vs AVA Mejorado.....	59
Tabla 21 Servicios Tributarios: Porcentajes de las Actividades AVA Actual vs AVA Mejorado	59
Tabla 22 AVA con las Mejoras en subproceso Gestión de Cobranzas.....	65
Tabla 23 Gestión de Cobranzas: Comparación del AVA Actual vs AVA Mejorado	66
Tabla 24 Gestión de Cobranzas: Porcentajes de las Actividades AVA Actual vs AVA Mejorado	66

Capítulo 1

1.1 Introducción

En la actualidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas de consultoría contable y tributaria juegan un papel fundamental en el soporte a otras compañías, para que estas puedan cumplir con sus responsabilidades fiscales, tributarias y financieras. Más aún en un país como Ecuador, que ha tenido constantes cambios en sus regulaciones y leyes tributarias, lo cual representa un desafío para las empresas dedicadas a dar este servicio. Otros de los desafíos que enfrentan son la evolución de las tecnologías para la información y procesamiento de datos, así como también las demandas crecientes de sus clientes.

La auditoría y el control de gestión en empresas de consultoría contable y tributaria representa un rol de suma importancia con respecto a la revisión y verificación de los procesos internos que permitan garantizar la exactitud de la información tanto financiera como tributaria que se envía a los clientes.

1.1.1 Servicios Brindados

Los servicios que ofrece la empresa se dividen en dos grupos: contables y tributarios.

En los contables se encuentran:

- Outsourcing contable.
- Preparación de estados financieros.
- Emisión de libros contables.
- Asesorías contables.
- Informes Financieros.

En los tributarios se encuentran:

- Elaboración de declaraciones mensuales, semestrales y anuales.
- Revisión de cumplimiento tributario.
- Devoluciones de IVA.

1.2 Descripción del Problema

La empresa de consultoría contable y tributaria enfrenta un desafío crítico que impacta tanto su eficacia interna como la satisfacción de sus clientes. La poca organización y establecimiento de políticas y procedimientos claros en la ejecución de sus servicios ha dado lugar a una serie de problemas, incluyendo desorden en los procesos, retrasos en la presentación de declaraciones y estados financieros, y olvidos en la entrega de información a los clientes. Esta mala estandarización y guía en los procesos ha creado dificultades tanto para el personal interno como para los clientes externos, y ha llevado a la imposición de multas significativas por incumplimiento de plazos.

Consecuencias Internas:

- **Desorden y Retrasos:** La falta de estandarización en el proceso de documentación interna contribuye al desorden y retrasos en la presentación de declaraciones y estados financieros de los clientes. Esto puede resultar en una menor eficiencia operativa y afectar la capacidad de cumplir con plazos importantes.
- **Dificultades para los Empleados:** Los empleados enfrentan dificultades para llevar a cabo tareas de manera consistente y efectiva debido a la ausencia de un flujo

de trabajo establecido. Esto puede generar frustración, disminuir la moral y afectar la calidad del trabajo realizado.

- Falta de Seguimiento del Trabajo: La falta de un seguimiento adecuado del trabajo realizado por el personal contribuye a una poca planificación en la ejecución de tareas. La falta de visibilidad sobre el progreso y la calidad del trabajo puede llevar a errores no detectados y oportunidades de mejora no identificadas.

Consecuencias Externas:

- Entrega de Información Incorrecta u Omisión de Documentos: La ausencia de procedimientos claros puede resultar en la entrega de información incorrecta o en la omisión de ciertos documentos a los clientes. Esto puede tener un impacto negativo en la situación financiera y tributaria de los clientes, erosionando la confianza y lealtad.
- Multas por Incumplimiento de Plazos: La falta de un sistema eficiente puede llevar a la empresa a incumplir plazos en la presentación de declaraciones, lo que puede resultar en multas significativas. Estas multas representan una carga financiera adicional y pueden afectar negativamente la reputación de la empresa.

1.3 Justificación del Problema

En la actualidad, con un entorno tan competitivo, un sistema de gestión que regule y mejore los procedimientos que se llevan a cabo en la consultora contable y tributaria, permitiría una mayor eficiencia en los procesos, tiempos y producto final que se entrega al cliente. Esto desencadenaría en una mejora en la calidad del servicio brindado y mayor satisfacción del

cliente. Al ofrecer servicios con mayor calidad, la empresa se vuelve más competitiva en el mercado, logrando así retener a los clientes e incluso captar nuevos. Además, un sistema de gestión proporcionaría a los directivos de la empresa información valiosa sobre el rendimiento de la compañía.

La implementación de políticas, procesos y procedimientos claros y estandarizados en la ejecución de los servicios de consultoría contable y tributaria es indispensable para el éxito organizacional y la satisfacción del cliente. En una industria tan competitiva, la estandarización y sistematización de los servicios es un diferenciador que puede significar el crecimiento o el fracaso del negocio.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para una empresa de consultoría contable y tributaria en Guayaquil mediante el levantamiento de información y selección de herramientas adecuadas, con el propósito de establecer políticas; obtener procesos eficientes y una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de información y un análisis de los procesos y necesidades de la empresa de consultoría contable y tributaria de Guayaquil, para identificar las principales áreas de mejora.

- Identificar y documentar los procedimientos y políticas necesarios para la implementación efectiva del sistema de gestión, incluyendo la gestión de proyectos, la comunicación interna y la administración de documentos.

- Seleccionar las herramientas y tecnologías que sean más apropiadas para el diseño del sistema de gestión por procesos, considerando que se alineen a las necesidades específicas de la empresa.

1.5 Marco teórico

La consultoría contable y tributaria desempeña un papel crítico en el mundo de los negocios, ofreciendo servicios vitales que respaldan la toma de decisiones financieras y garantizan el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Sin embargo, en el contexto de esta actividad, es fundamental la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios. En este marco teórico, examinaremos los elementos esenciales para abordar esta problemática y mejorar los procesos internos de la empresa de consultoría contable y tributaria en Guayaquil.

1.5.1 Análisis Inicial de la Empresa

1.5.1.1 Análisis Foda

Un análisis FODA (también conocido como análisis DAFO) es una herramienta estratégica de planificación utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o negocio. Consiste en realizar una evaluación interna (Fortalezas y Debilidades) y una evaluación externa (Oportunidades y Amenazas) de la situación actual de la empresa. (Sanchez, 2020)

1.5.1.2 Análisis Interno

Es un esquema que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, es decir, la parte interna de la misma. Establece el impacto que tiene cada una de las características sobre la compañía. (Sanchez, 2020)

1.5.1.3 Análisis Externo

Es un esquema que permite evaluar las oportunidades y amenazas de una empresa, es decir, la parte externa de la misma. Establece el impacto que tiene cada una de las características sobre la compañía. (Sanchez, 2020)

1.5.1.4 FODA estratégico

Es un esquema que relaciona cada una de las secciones de la matriz FODA con la finalidad de detectar estrategias que le permitan a la entidad realizar una mejor planeación y toma de decisiones.

Figura 1 Ejemplo de Análisis Foda

	Oportunidades (externas, positivas)	Amenazas (externas, negativas)
Fortalezas (internas, positivas)	Estrategia Fortalezas-Oportunidades ¿Cuál de las fortalezas de la compañía podría usarse para maximizar las oportunidades que has identificado?	Estrategia Fortalezas-Amenazas ¿Cómo podrías usar las fortalezas de la compañía para minimizar las amenazas que has identificado?
Debilidades (internas, negativas)	Estrategia Debilidades-Oportunidades ¿Qué acción(es) podrías tomar para minimizar las debilidades de la compañía utilizando las oportunidades que has identificado?	Estrategia Debilidades-Amenazas ¿Cómo podrías minimizar las debilidades de la compañía para evitar las amenazas que has identificado?

Fuente: Internet

1.5.2 Direccionamiento Estratégico

1.5.2.1 Misión

La misión describe el propósito y la razón de ser de una organización. Es una declaración breve que define qué hace la organización, para quién lo hace y cómo lo hace.

Por lo tanto, la misión explica el negocio presente de la empresa y a quiénes sirve. Es una declaración de propósito que capture la gestión actual de la organización. (Thompson, 2005)

1.5.2.2 Visión

La visión define la aspiración de futuro de la empresa. Si la misión describe el "qué" del presente, la visión se enfoca en el "qué será" en el largo plazo.

En ese sentido, la visión responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos como organización en los próximos años? Es la imagen futura ambiciosa que la empresa busca materializar. (Thompson, 2005)

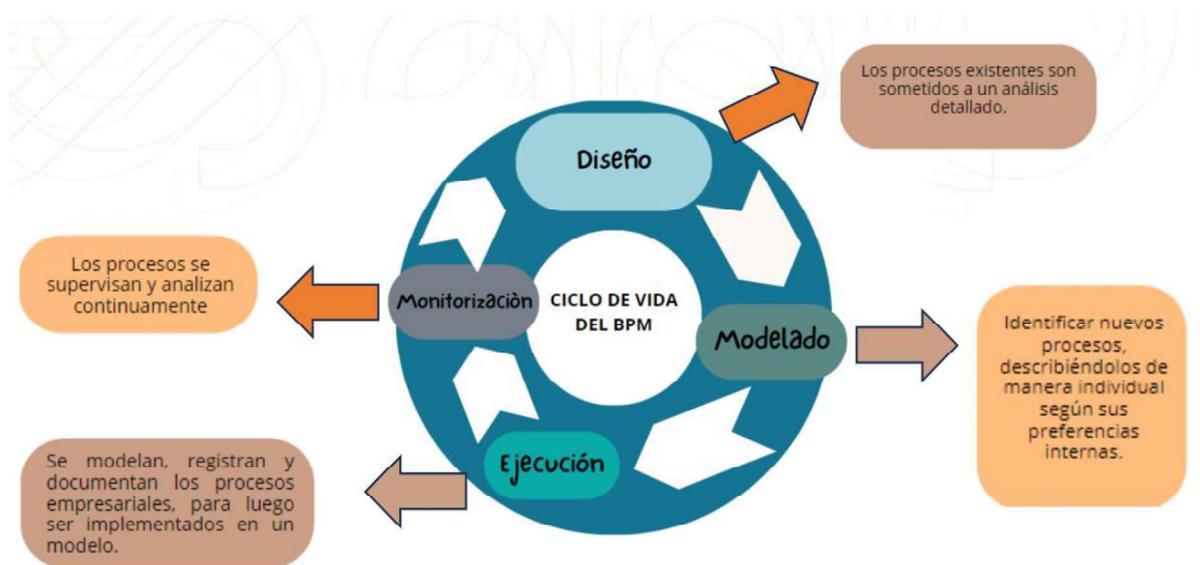
1.5.3 Business Process Management

La gestión de procesos de negocio es un sistema de gestión integrado basado en procesos que utiliza información especializada y cubre todas las operaciones y procesos de negocio de una organización, haciéndola más eficiente y competitiva, asegurando la mejora continua y el mantenimiento permanente de los procesos. El propósito de BPM es mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización.

Para aplicar BPM de manera efectiva, se ha diseñado un modelo, representado en la Figura 2, denominado Ciclo de Vida BPM. Como su nombre indica, este ciclo es continuo, con

una realimentación constante de la situación del proceso. El Ciclo de Vida de los procesos BPM comprende diversas fases, a saber: diseño, modelado, ejecución y Monitorización. (Intedya, 2019)

Figura 2 Ciclo de Vida BPM



Nota. La imagen refleja los pasos que se deben seguir para la implementación del BPM, el cual fue modificada una etapa a conveniencia del proyecto.

1.5.4 Fase: Diseño

1.5.4.1 Identificación de Procesos

La identificación de procesos consiste en determinar las principales actividades que se llevan a cabo en una organización para cumplir sus objetivos estratégicos y operativos. Se trata de realizar un inventario y caracterización inicial de la red de procesos existentes, como paso previo para luego modelar aquellos críticos sujetos a optimización. (Render et al., 2015, p.59)

En donde los elementos clave de la identificación de procesos son:

- Determinar las actividades específicas
- Agruparlas como procesos o subprocesos
- Caracterizar de alto nivel estos procesos
- Clasificar en tipos: estratégicos, operativos o de soporte

Primer paso para luego seleccionar los procesos a intervenir con prioridad en el marco de mejora.

1.5.4.2 Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un modelo teórico ideado por Michael Porter que permite describir las actividades que se requieren para que una organización funcione. Se usa para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que agregan valor. (Fundación Andaluza, 2019)

Sus principales características son:

- **Actividades Primarias:** Son aquellas que están directamente relacionadas con el proceso productivo, la comercialización, entrega y servicio posventa. Aquí vemos actividades como: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Ventas y Servicio posventa.
- **Actividades de Soporte:** Apoyan a las actividades primarias brindándoles insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones adicionales. Entre ellas vemos: Infraestructura, Gestión de RRHH, Desarrollo de Tecnología y Aprovisionamiento.

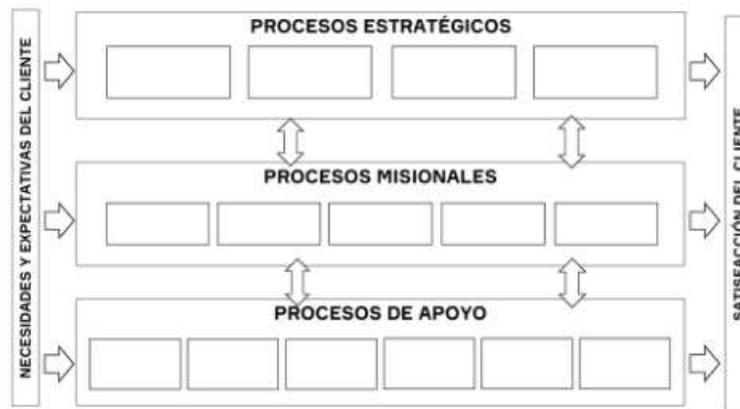
1.5.4.3 Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es una representación gráfica de los principales procesos de una organización y sus interacciones. Ayuda a tener una vista global y simplificada de la estructura de procesos de un negocio. (UCA, 2007)

Sus principales características son que:

- Representa los procesos agrupados en Estratégicos, Operativos (claves) y de Apoyo.
- Identifica claramente los procesos, su secuencia e interrelaciones (entradas y salidas entre ellos).
- Utiliza una simbología lógica y entendible (generalmente bloques con flechas).
- Tiene una vista por niveles, los procesos más genéricos en la parte superior.
- Puede mostrar responsables, indicadores claves y sistemas de soporte de cada proceso.

Figura 3 Ejemplo de Mapa de procesos



Nota. figura Tomada de plantillas de mapa estratégico. (Docsity, 2024)

1.5.4.4 Matriz de procesos y subprocesos

La Matriz de Procesos y Subprocesos consiste en una tabla que relaciona los macroprocesos identificados de una organización, con sus respectivos subprocesos o actividades componentes mapeadas en el nivel más granular.

Permite visualizar el desglose jerárquico de elementos para cada proceso, desde la vista más general de los procesos principales, hasta el detalle específico de las singulares tareas que los componen" (Beltrán y Cueva, 2013).

1.5.4.5 Mapa de dolores

Los Pain Points o Puntos de Dolor son problemas, quejas y cuellos de botella que ocurren de forma repetida en ciertos puntos específicos de la operación de una compañía. Estos representan oportunidades de mejora significativas.

La localización de los principales Pain Points a través del mapeo detallado de los procesos de negocio, permite utilizar estos "dolores recurrentes" como criterio para identificar los Procesos Críticos que serán priorizados para rediseño e intervención.

Esta metodología se fundamenta en vincular las actividades individuales que componen un determinado proceso, con las fallas y frenos que de forma frecuente las afectan. A mayor ocurrencia e impacto de estos inconvenientes operativos, se determina un nivel de criticidad mayor de ese proceso específico. (Zendesk, 2023)

1.5.5 Análisis de procesos

1.5.5.1 Diagrama de flujos (BPMN)

Representación gráfica de un proceso donde se utiliza la notación estandarizada BPMN para modelar el flujo de actividades, eventos, decisiones, roles y otros elementos, así como sus interrelaciones, que en conjunto permiten definir el funcionamiento de un proceso de negocio.

(Lucidchart, 2020)

Sus principales características son:

- Utiliza símbolos definidos en la notación BPMN como estándar para modelado de procesos.
- Permite visualizar el flujo secuencial y lógico de las distintas actividades y tareas de un proceso.
- Describe de forma clara y estandarizada los eventos, condiciones de decisión, entradas y salidas en cada etapa.
- Asigna roles y responsables de la ejecución de cada actividad.
- Puede complementarse con reglas de negocio, formularios, sistemas de soporte, entre otros.

1.5.5.1.2 Simbología



Evento de Inicio: Indica dónde comienza el proceso. Puede indicar un evento disparador o la recepción de una orden/solicitud.



Actividad: Representa una tarea específica o actividad dentro del proceso. Por ejemplo "Registrar factura en sistema ERP".



Subproceso: Representa un grupo de actividades que generan un producto o servicio intermedio, tareas rutinarias estándar.



Actividad de Servicio: Al tratarse de un servicio, la tarea se caracteriza por operar de modo autónomo e independiente de cualquier intervención manual una vez configurada.



Decisión Exclusiva: Representa un punto de decisión en el flujo que deriva el proceso hacia caminos alternativos en forma excluyente, dado que solo uno de ellos podrá activarse.



Líneas de Secuencia: Conectan las actividades indicando el orden y la trazabilidad del flujo operacional modelado.



Pool: Delimita gráficamente el espacio correspondiente a un proceso específico dentro del modelado general.

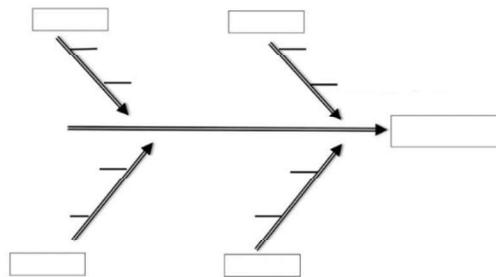


Carril: Subdivisiones dentro de un Pool que representan a los distintos actores o unidades organizativas participantes de ese proceso. Evento de fin: Marca donde termina el proceso modelado.

1.5.5.2 Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto:

Es una representación esquemática que muestra la relación entre un efecto o problema central y todos los factores que pueden generar o contribuir a ese efecto. Ayuda a realizar un análisis integral de los posibles orígenes o causas que deriven en el efecto, clasificándolas en distintas categorías como métodos, mano de obra, materiales, entre otros. Es una importante herramienta en el ámbito de la consultoría para hacer diagnósticos sistemáticos sobre los motivos del bajo rendimiento de ciertos procesos organizacionales o áreas problemáticas en la gestión contable y tributaria. (Salesforce, 2022)

Figura 4 Ejemplo Diagrama Ishikawa

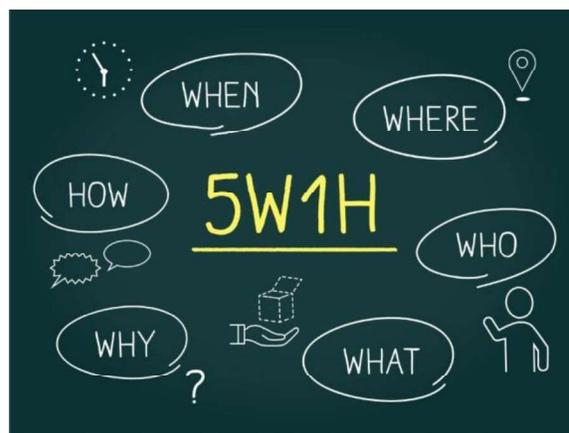


Nota. La imagen muestra un esquema del diagrama de Ishikawa, tomada de la web (Saralle, 2021)

1.5.5.3 Matriz 5W + H:

Es una tabla que se estructura en base a una serie de preguntas estandarizadas: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? Al responder cada interrogante se obtiene información ordenada y completa sobre un tema o problema determinado. Permite analizar a profundidad todos los aspectos relevantes de forma sistemática: la naturaleza de la situación, las causas que la generan, los responsables involucrados, el momento o lugar, el procedimiento relacionado, etc. (IE, 2022)

Figura 5 Ejemplo de 5W+H



Fuente: Internet

1.5.5.4 Indicadores:

Son medidas cuantitativas que permiten evaluar el desempeño, eficiencia o estado de un proceso, actividad o resultado en una organización. Por ejemplo, indicadores de volumen de ventas mensuales, participación de mercado, utilidad neta, rotación de personal, etc. Los indicadores establecen metas numéricas que reflejan el rendimiento de áreas específicas en las empresas. (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2018)

1.5.5.5 Objetivos SMART:

Son objetivos que siguen los criterios de: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Relevantes (Relevant) y Acotados en el Tiempo (Time-bound). Esta metodología se utiliza para redactar objetivos que cumplan las características bien definidas, cuantificables, realistas, orientados a resultados relevantes para la organización y con plazos establecidos. (Asana, 2023)

Figura 6 Ejemplo Objetivos SMART



Nota. Imagen tomada de los objetivos SMART en la web. (Dirconfidencial, 2021)

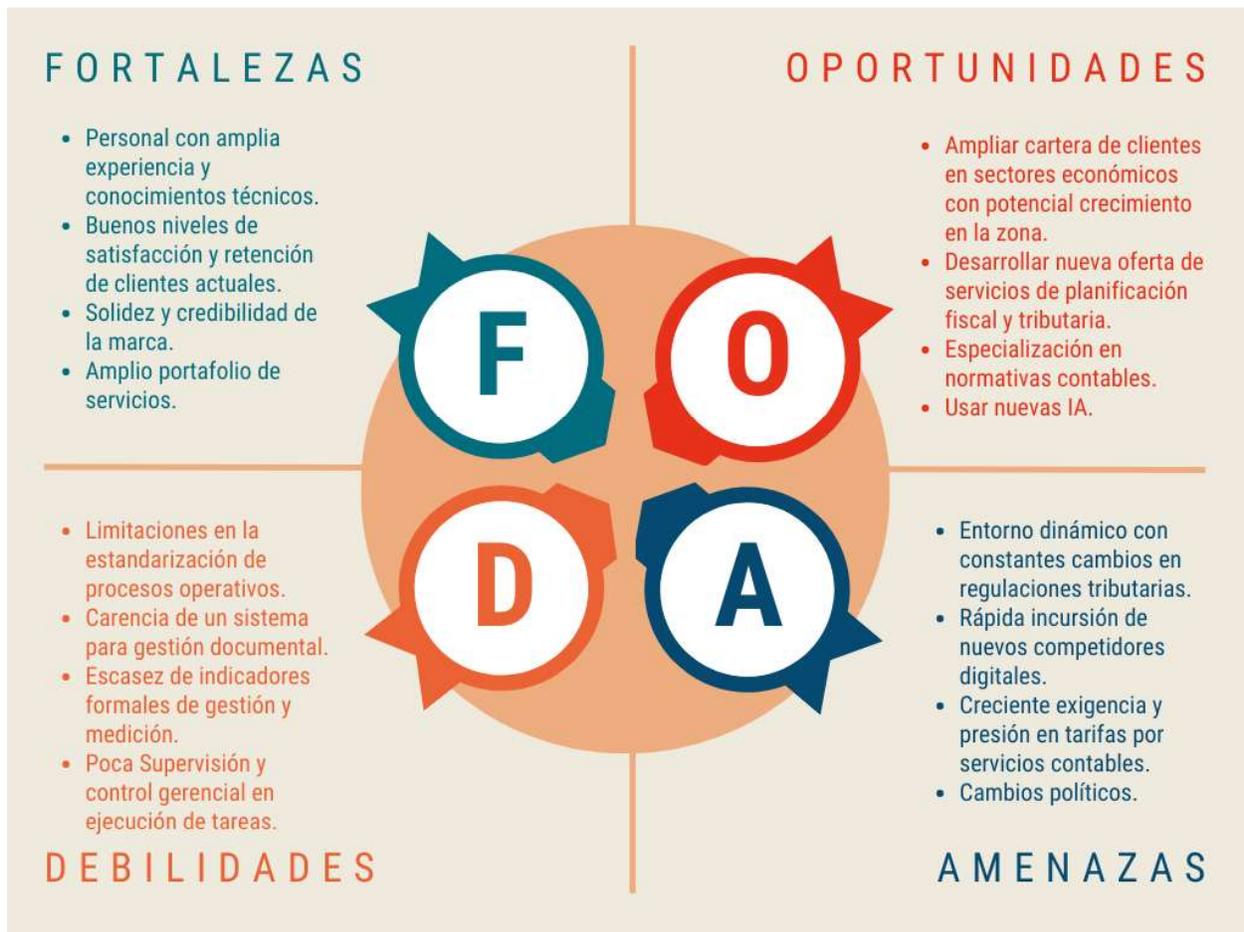
Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Diagnóstico Inicial de la Empresa

2.1.1 Análisis FODA

Figura 7 Análisis FODA



2.1.2 Análisis de Impacto Interno

Tabla 1 Matriz de Impacto Interno

Detalle	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
FORTALEZAS				
Personal con amplia experiencia y conocimientos técnicos	15	0,15	5	0,75
Buenos niveles de satisfacción y retención de clientes actuales	10	0,1	3	0,3
Solidez y credibilidad de la marca y reputación en el mercado	5	0,05	1	0,05
Portafolio de servicios amplio para soportar requerimientos de clientes	10	0,1	3	0,3
DEBILIDADES				
Limitaciones en la estandarización de procesos operativos	15	0,15	5	0,75
Carencia de un sistema para gestión documental	10	0,1	3	0,3
Escasez de indicadores formales de gestión y medición	10	0,1	3	0,3
Poca supervisión y control gerencial en ejecución de tareas	5	0,05	1	0,05

Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

Interpretación:

En base al anterior análisis se puede apreciar que la fortaleza de mayor impacto en la empresa es el personal con amplia experiencia y conocimientos técnicos que posee, sin embargo, la debilidad que mayor peso tiene en las limitaciones en cuanto a la estandarización de sus procesos operativos.

2.1.3 Análisis de Impacto Externo

Tabla 2 Matriz de Impacto Externo

Detalle	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
OPORTUNIDADES				
Ampliar cartera de clientes en sectores económicos con potencial crecimiento en la zona	15	0,15	1	0,15
Desarrollar nueva oferta de servicios de planificación fiscal y tributaria para medianas empresas	10	0,1	3	0,3
Especialización en normativas contables por industria para captar mayores cuentas en sectores clave.	5	0,05	5	0,25
Usar nuevas inteligencias artificiales	10	0,1	3	0,3
AMENAZAS				
Entorno dinámico con constantes cambios en regulaciones	15	0,15	5	0,75
Rápida incursión de nuevos competidores digitales	10	0,1	3	0,3
Creciente exigencia y presión en tarifas por servicios contables	10	0,1	3	0,3
Cambios políticos que impactan en carga regulatoria del sector	5	0,05	1	0,05

Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

Interpretación:

Al observar el diagrama de análisis de impacto externo se puede apreciar que la oportunidad más relevante para la empresa es especializarse en normativas contables por industria para captar mayor número de clientes. Por otro lado, la mayor amenaza que presentan son los constantes cambios en las regulaciones.

2.1.4 FODA estratégico

Tabla 3 FODA estratégico

FODA ESTRATÉGICO	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Personal con amplia experiencia y conocimientos técnicos.</p> <p>F2: Buenos niveles de satisfacción y retención de clientes actuales.</p> <p>F3: Solidez y credibilidad de la marca.</p> <p>F4: Amplio portafolio de servicios.</p>	<p>D1: Limitaciones en la estandarización de procesos operativos.</p> <p>D2: Carencia de un sistema para gestión documental.</p> <p>D3: Escasez de indicadores formales de gestión y medición.</p> <p>D4: Poca supervisión y control gerencial en la ejecución de tareas.</p>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1: Ampliar cartera de clientes en sectores económicos con potencial crecimiento en la zona.</p> <p>O2: Desarrollar nueva oferta de servicios de planificación.</p> <p>O3: Especialización en normativas contables por industria para captar mayores cuentas en sectores clave.</p> <p>O4: Usar nuevas IA que mejoren los procesos de trabajo.</p>	<p>F1O3: Capacitar al personal con amplia experiencia para que se especialicen en normativas contables por industria.</p> <p>F4O1: Usar su amplio portafolio para atraer nuevos y potenciales clientes,</p>	<p>D1O4: Usar la tecnología para implementar un sistema de gestión documental.</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1: Entorno dinámico con constantes cambios en regulaciones tributarias.</p> <p>A2: Rápida incursión de nuevos competidores digitales.</p> <p>A3: Crecimiento exigencia y presión en tarifas por servicios contables.</p> <p>A4: Cambios políticos que impactan en carga regulatoria del sector.</p>	<p>F1A1: Usar a su personal y ampliar sus conocimientos sobre los cambios tributarios para mantenerse actualizados y vigentes.</p>	<p>D4A1: Mayor control gerencial y supervisión para constatar que su personal esté al día en los cambios tributarios.</p>

2.2 Direccionamiento Estratégico

2.2.1 Misión

Brindar soluciones contables y tributarias integrales y personalizadas, que se adecúen a las necesidades específicas de nuestros clientes. Buscamos simplificar y optimizar los procesos financieros y fiscales de las organizaciones, a través de un servicio profesional y ético, aprovechando soluciones tecnológicas de punta. Nuestro equipo de expertos asesores garantiza el máximo aprovechamiento de beneficios tributarios, al tiempo que asegura el fiel cumplimiento de las normas vigentes. Contribuimos así al crecimiento sostenible del sector empresarial de la región.

2.2.2 Visión

Consolidarnos como una firma líder y referente en soluciones contables, tributarias y financieras en la región, reconocida por nuestra excelencia técnica, integridad, espíritu innovador y por nuestra capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes de las empresas guayaquileñas. Queremos contribuir al éxito de nuestros clientes y al progreso económico de Guayaquil, liderando la transformación digital de los procesos financieros y contables del sector empresarial.

2.3 Business Process Management (BPM)

Tras haber establecido la orientación estratégica de la consultora a través de la definición de su misión, visión y valores en el capítulo previo; se da paso ahora a la fase de diseño dentro de la metodología de Gestión de Procesos de Negocio.

En particular, se llevará a cabo la identificación macro de los procesos existentes en la compañía mediante la Cadena de Valor, clasificándolos en estratégicos, operativos y de soporte. Este mapeo inicial es indispensable como punto de partida para posteriormente modelar con mayor profundidad aquellos procesos críticos o prioritarios sujetos de rediseño.

La identificación permitirá tener una visión integral de alto nivel del sistema interrelacionado de procesos en la consultora contable tributaria, vinculando todas aquellas actividades que en su conjunto entregan valor al cliente final. Se trata de un inventario inicial indispensable para luego focalizar los esfuerzos donde generen mayor impacto

PRIMERA FASE: DISEÑO

2.3.1 Identificación de procesos

Luego de realizar las entrevistas con el personal operativo de la consultora dedicado a las labores contables y tributarias, se identificaron las principales actividades mencionadas como parte de sus responsabilidades en la gestión cotidiana.

Las actividades que desempeñan son:

- Preparación y presentación de declaraciones tributarias ante entidades de control fiscal
- Elaboración y revisión de anexos solicitados por reguladores tributarios
- Contabilización periódica de transacciones financieras de los clientes
- Generación de estados financieros y reportes gerenciales
- Realización de conciliaciones bancarias para validación de movimientos

- Liquidación de operaciones con tarjetas de crédito
- Respuesta a diversas consultas y requerimientos de información de los clientes
- Emisión de reportes contables y financieros solicitados
- Asesoramiento en optimización de la carga fiscal de los contribuyentes
- Auditorías internas y revisiones de cumplimiento normativo
- Coordinación de procesos de recursos humanos de los clientes
- Administración de roles de pago y obligaciones laborales

Esta identificación de las tareas que se llevan a cabo cotidianamente en la consultora sirve de punto de partida para el mapeo de macroprocesos y los pasos subsiguientes de análisis.

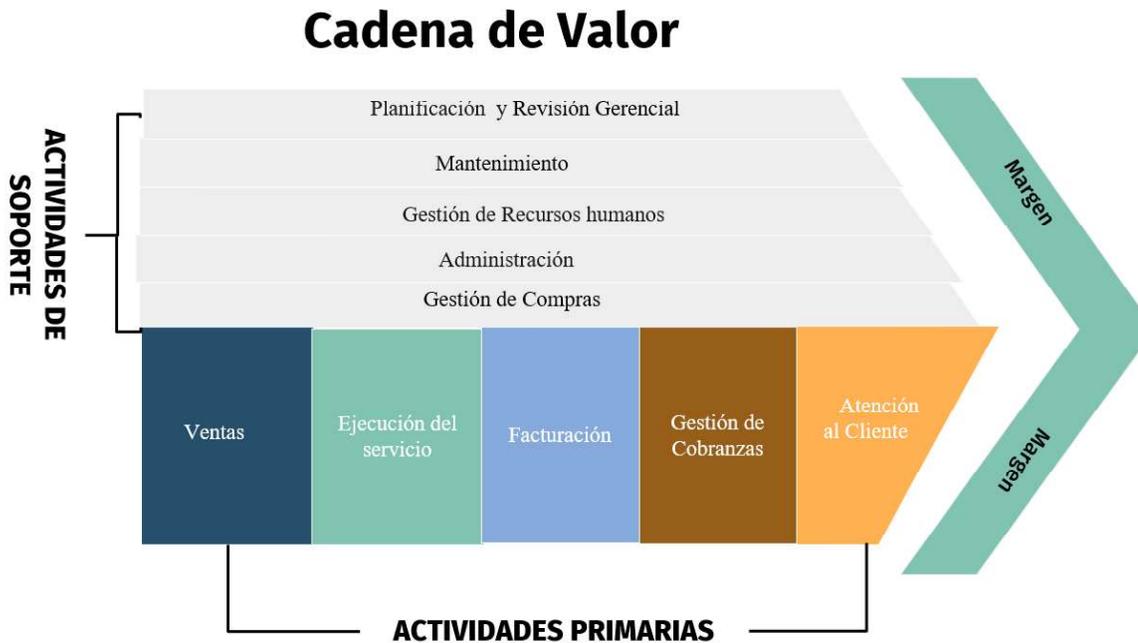
2.3.2 Cadena de Valor

La Cadena de Valor nos ha permitido analizar las actividades generadoras de valor en la consultoría y sus interrelaciones, por lo que se identificó las fortalezas y debilidades que influyen en su nivel de competitividad.

En el caso de la consultora contable y tributaria objeto de estudio, se elaboró su Cadena de Valor detallando los procesos misionales que le permiten llevar los servicios al cliente, así como los de apoyo para viabilizar los anteriores.

Esta cadena describirá tanto las actividades que actualmente se ejecutan, como aquellas que la consultora debería incorporar para satisfacer cabalmente las necesidades de sus clientes y cumplir con altos estándares de calidad en la prestación

Figura 8 Cadena de valor

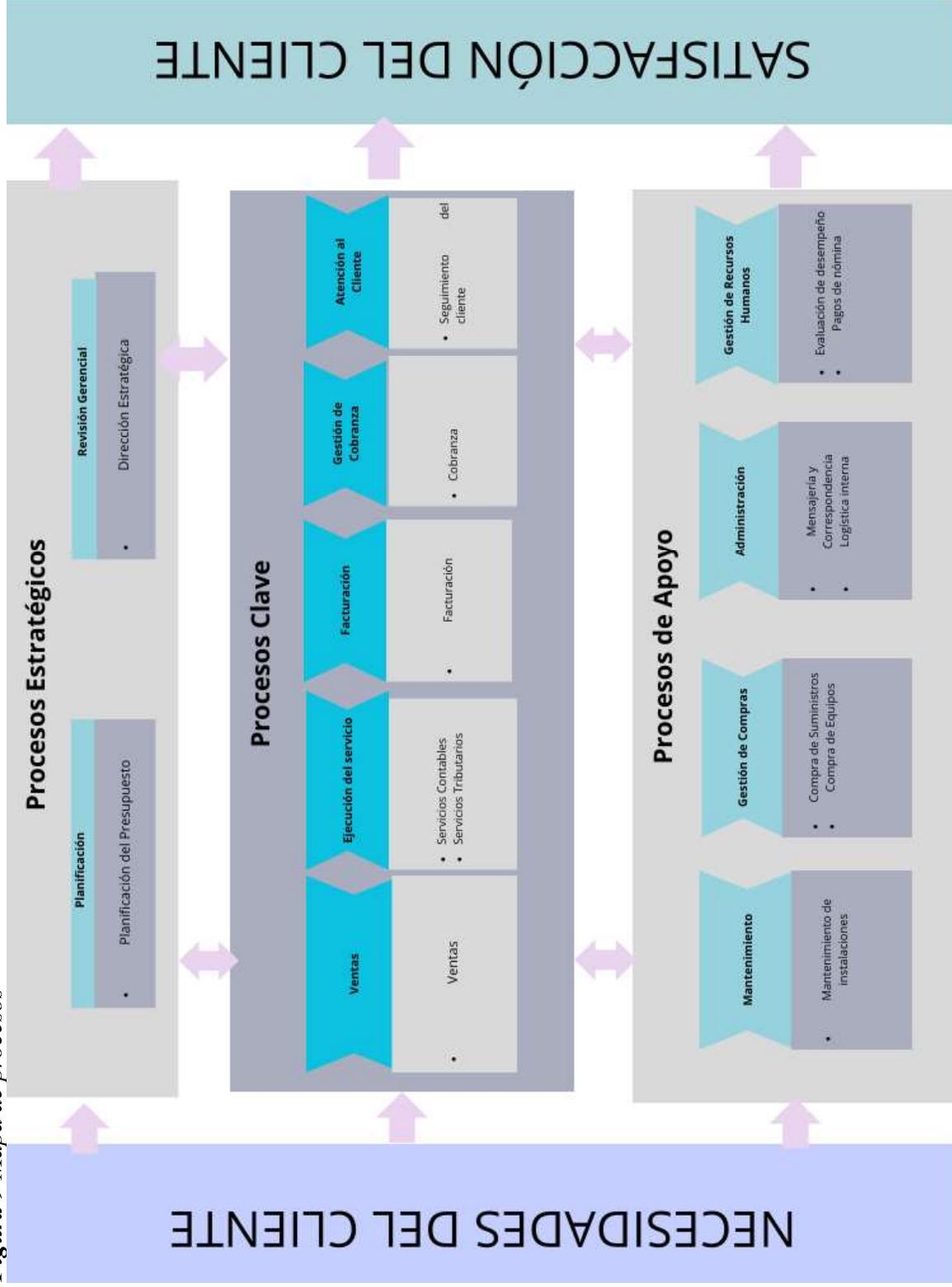


2.3.3 Mapa de Procesos

Para la consultora contable/tributaria se ha elaborado el presente Mapa de Procesos que sintetiza los procesos estratégicos, misionales o clave y de apoyo, vinculándolos en un sistema interconectado que crea valor para garantizar la calidad en la prestación de los servicios.

Este mapa facilitará la identificación de procesos críticos a intervenir con prioridad en el nuevo sistema de gestión que se busca implementar, garantizando la optimización de los flujos de trabajo claves en la operación de la organización.

Figura 9 Mapa de procesos



2.3.4 Matriz de procesos y subprocesos

Tabla 4 Matriz de procesos y subprocesos

Tipo de proceso	Proceso	Subprocesos
Procesos Claves	Ventas	Ventas
	Ejecución del servicio	Servicios Contables
		Servicios Tributarios
	Facturación	Facturación
	Gestión de cobranza	Cobranza
	Atención al Cliente	Seguimiento del Cliente
Procesos de Apoyo	Mantenimiento	Mantenimiento de Instalaciones
	Gestión de Compras	Compra de Equipos
		Compra de suministros
	Administración	Mensajería y Correspondencia
		Logística interna
	Gestión de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño
		Pagos de nómina

2.3.5 Mapa de dolores

Tras haber identificado y validado los Procesos Clave o Misionales de la consultora en base a la cadena de valor, se llevó a cabo una sesión de trabajo con la Gerencia y líderes de dichos procesos con el fin de profundizar en la detección de los principales puntos de dolor o problemáticas existentes en cada uno de ellos.

Estos Pain Points representan todas aquellas actividades específicas dentro de los procesos primarios dónde recurrentemente surgen cuellos de botella, demoras, reprocesos, quejas de clientes o alguna otra clase de obstáculo que impide un funcionamiento óptimo según los estándares esperados. Son áreas sensibles de mejora identificadas tras el análisis.

La localización precisa de estos Pain Points permitirá enfocar los planes de acción sobre aquellas áreas que provocan mayores “dolores de cabeza” en la operación, de modo que el rediseño e intervención tendrá un impacto mucho mayor al atacar las principales fuentes de ineficiencia o insatisfacción dentro de los Procesos Clave y su cadena de ejecución.

Tabla 5 Pain Points

Proceso	Actividad	Problemas Frecuentes	Nivel Criticidad
Ventas	Venta del servicio	Acuerdos no especificados	Medio
Ejecución del Servicio	Servicios Contables	Demoras en entregas	Medio
		Errores en registros	
	Servicios Tributarios	Incumplimiento de plazos	Alto
		% de errores en declaraciones	
Facturación	Facturación	Errores en la Facturación	Medio
		Servicios adicionales no facturados	
Gestión de Cobranza	Cobranza	Errores de cobro	Alto
		Impagos	
Atención del cliente	Seguimiento del Cliente	Canales de comunicación inadecuados que llevan a malos entendidos con clientes	Medio
		Respuestas tardías a requerimientos y preguntas formuladas por los clientes	Medio

IMPACTO	
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Una vez detectados los Pain Points en cada proceso, se procedió a calificar de manera individual cada problemática mapeada con base en una escala cualitativa de criticidad:

- Alta
- Media
- Baja

Posteriormente, dichas categorías fueron codificadas de forma numérica para calcular de manera cuantitativa los niveles de criticidad, mediante la siguiente valoración:

Alta = 5 puntos

Media = 3 puntos

Baja = 1 punto

Figura 10 Calificación por procesos

Proceso	Actividad	Nivel Criticidad	Puntaje
Ventas	Venta del servicio	Medio	3
TOTAL			3

Proceso	Actividad	Nivel Criticidad	Puntaje
Facturación	Facturación	Medio	3
TOTAL			3

Proceso	Actividad	Nivel Criticidad	Puntaje
Gestión de Cobranza	Cobranza	Alto	5
TOTAL			5

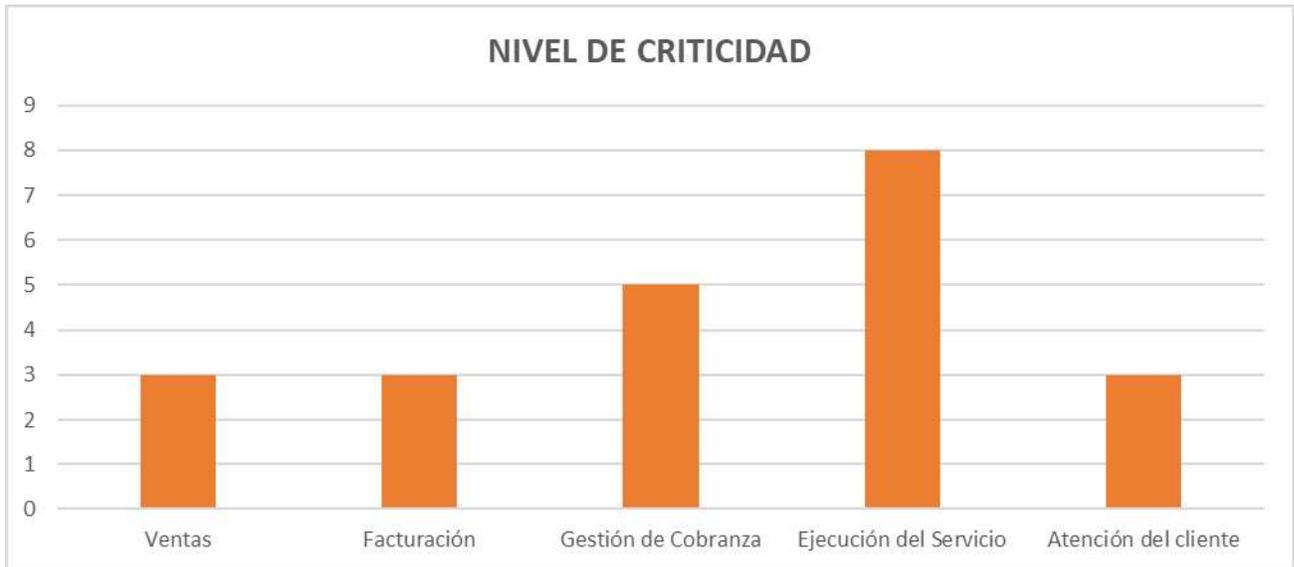
Proceso	Actividad	Nivel Criticidad	Puntaje
Atención del cliente	Seguimiento del Cliente	Medio	3
TOTAL			3

Proceso	Actividad	Nivel Criticidad	Puntaje
Ejecución del Servicio	Servicios Contables	Medio	3
	Servicios Tributarios	Alto	5
TOTAL			8

Nota: La figura muestra la puntuación asignada por cada uno de los procesos claves en base a la opinión del cliente.

Con esta transformación, se totalizó la sumatoria de calificaciones por cada proceso primario, obteniendo así el puntaje ponderado de criticidad. Entre mayor resultara la cifra, implicaba la existencia de Pain Points de mayor impacto.

Figura 11 Diagrama de barras por nivel de criticidad



Finalmente, en base al ranking de criticidad cuantificado, se determinaron los procesos misionales que de forma prioritaria requerían la focalización de iniciativas de mejora sobre sus puntos débiles identificados previamente

Elección de puntos Críticos

En base a lo estudiado, se procedió a elegir los siguientes procesos con mayor puntaje.

Tabla 6 Procesos escogidos

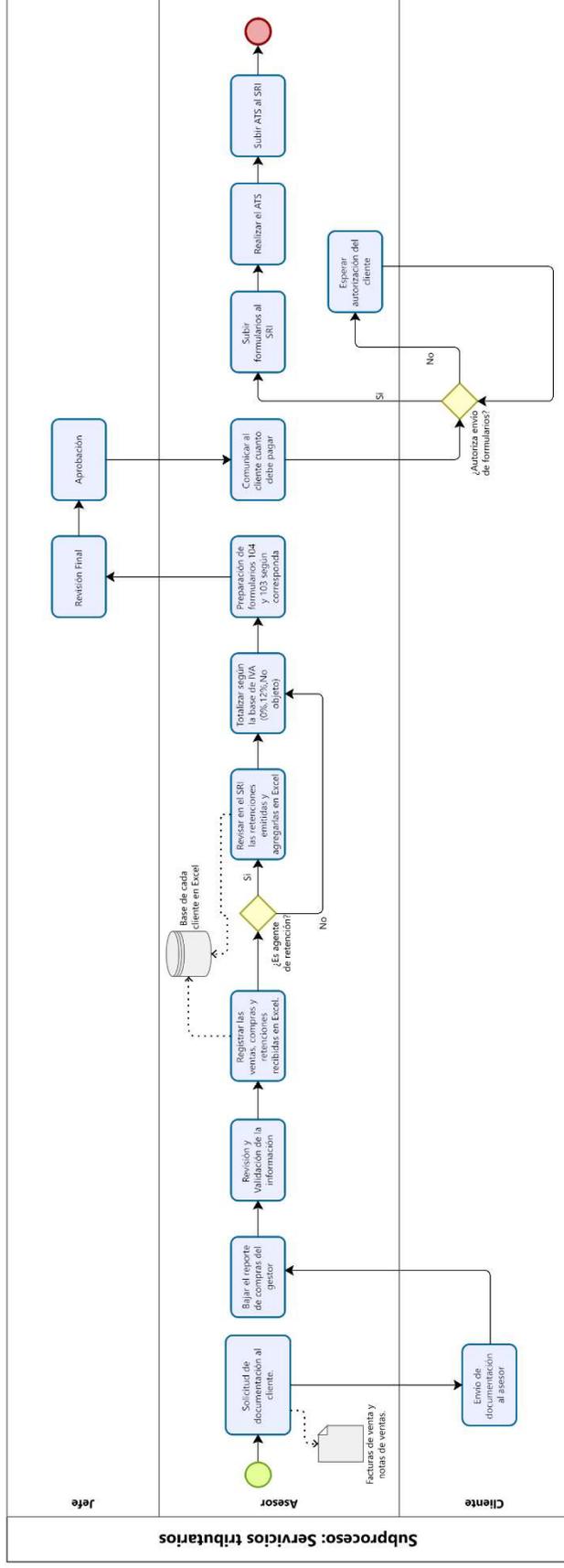
Procesos	Total
Ejecucion del Servicio	8
Gestión de Cobranza	5

2.3.6 Análisis de los Procesos Críticos

2.3.6.1 Análisis del subproceso: Servicios Tributarios

2.3.6.1.1 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Servicios Tributarios.

Figura 12 Flujoograma del subproceso servicios tributarios actual



2.3.6.1.2 Análisis de valor agregado de la Situación actual de la empresa del subproceso Servicios Tributarios

Tabla 7 AVA actual subproceso servicios tributarios

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL									
Proceso	Ejecución del servicio								
Subproceso	Servicios Tributarios								
N°	VA		SVA					Actividades	Tiempo (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Solicitud de documentación al cliente (facturas de ventas)	5
2				x				Envío de documentos al asesor	50
3		x						Bajar el reporte de compras del gestor	15
4	x							Revisión y Validación de la información	30
5		x						Registrar las ventas, compras y retenciones recibidas en excel	60
6			x					Revisar en el sri las retenciones emitidas y agregarlas en excel	50
7			x					Totalizar según la base de IVA (0%, 12%, No objeto)	15
8			x					Preparación de formularios 104 y 103 según corresponda	45
9							x	Revisión Final	20
10							x	Aprobación	5
11	x							Comunicar al cliente cuanto debe pagar	3
12				x				Esperar Autorización del cliente	50
13	x							Subir formularios al SRI	15
14			x					Realizar el ATS	30
15	x							Subir el ATS al SRI	3
Total									396
Composición de Actividades			N°	Tiempo	%				
VAC	Valor agregado al Cliente		5	56	14%				
VAE	Valor agregado a la empresa		2	75	19%				
P	Preparación		4	140	35%				
E	Espera		2	100	25%				
M	Movimiento		0	0	0%				
I	Inspección		2	25	6%				
A	Archivo		0	0	0%				
T	Total		15	396	100%				
VA	Valor agregado		7	131	33%				
SVA	Sin valor agregado		8	265	67%				

2.3.6.1.3 Diseño de Indicadores del subproceso Servicios Tributarios

Indicador #1

Tabla 8 Ficha del indicador 1 de Servicios Tributarios

Ficha del indicador			
Responsable		Gerente Administrativa	
Objetivo		Conocer si los asesores presentan las declaraciones dentro del plazo acordado	
Nombre		Fórmula	
Cumplimiento de plazos		$\frac{\text{Declaraciones Presentadas dentro del plazo}}{\text{Total de declaraciones del periodo}} \times 100$	
Seguimiento			
Al final de cada mes la gerente administrativa revisa el cumplimiento de plazos por cada asesor.			
Medición	%	Unidad	
Meta	85%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	Indice<75%	75<=Indice<85%	Indice>=85%
Frecuencia de medición		Mensual	

Objetivos SMART

Tabla 9 Objetivos SMART del indicador 1 de Servicios Tributarios

Subproceso: Servicios Tributarios	
Específico	Aumentar el porcentaje de presentación de declaraciones dentro del plazo del 75% al 90% en los próximos 6 meses.
Medible	Lograr que mínimo 85% de las declaraciones se presenten dentro del plazo durante el próximo semestre.
Alcanzable	Implementar un sistema de alertas que permita presentar el 80% de las declaraciones a tiempo en el próximo trimestre.
Relevante	Capacitar al personal en los próximos 2 meses para mejorar la puntualidad en la presentación de declaraciones.
Atado al tiempo	Para fin de año, el porcentaje de declaraciones presentadas a tiempo deberá estar estable en mínimo 85%.

Indicador #2

Tabla 10 Ficha del indicador 2 de Servicios Tributarios

Ficha del indicador			
Responsable		Asesor	
Objetivo		Identificar el porcentaje de estados financieros entregados en el tiempo establecido	
Nombre	Fórmula		
Cumplimiento de entregas	$\frac{\text{Estados entregados a tiempo}}{\text{Total de estados entregados}} \times 100$		
Seguimiento			
El gerente general se reúne mensualmente con el asesor para revisar el porcentaje de estados entregados a tiempo			
Medición	%	Unidad	
Meta	80,0%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	Índice > 70%	80% <=Índice < 70%	Índice <= 80%
Frecuencia de medición		Mensual	

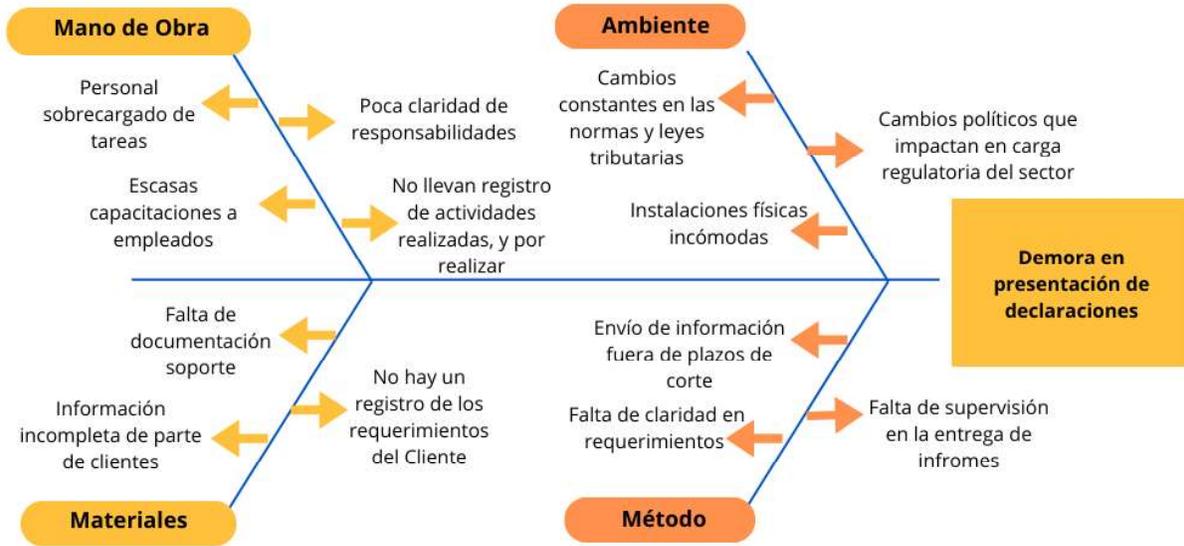
Objetivos SMART

Tabla 11 Objetivos SMART del indicador 2 de Servicios Tributarios

Subproceso: Servicios Tributarios	
Específico	Reducir el porcentaje de declaraciones enmendadas al 10% en los próximos 3 meses.
Medible	Lograr que menos del 10% de las declaraciones requieran enmiendas en el próximo semestre.
Alcanzable	Implementar controles de calidad para disminuir las enmiendas a máximo 12% en el próximo bimestre.
Relevante	Capacitar al equipo de declaraciones sobre los errores más comunes en los próximos 2 meses.
l tiempo	Para fin de año, el máximo de declaraciones enmendadas deberá ser 10%, revisando avances mensuales.

2.3.6.1.4 Diagrama de Ishikawa del subproceso Servicios Tributarios

Figura 13 Diagrama de Ishikawa de Servicios Tributarios



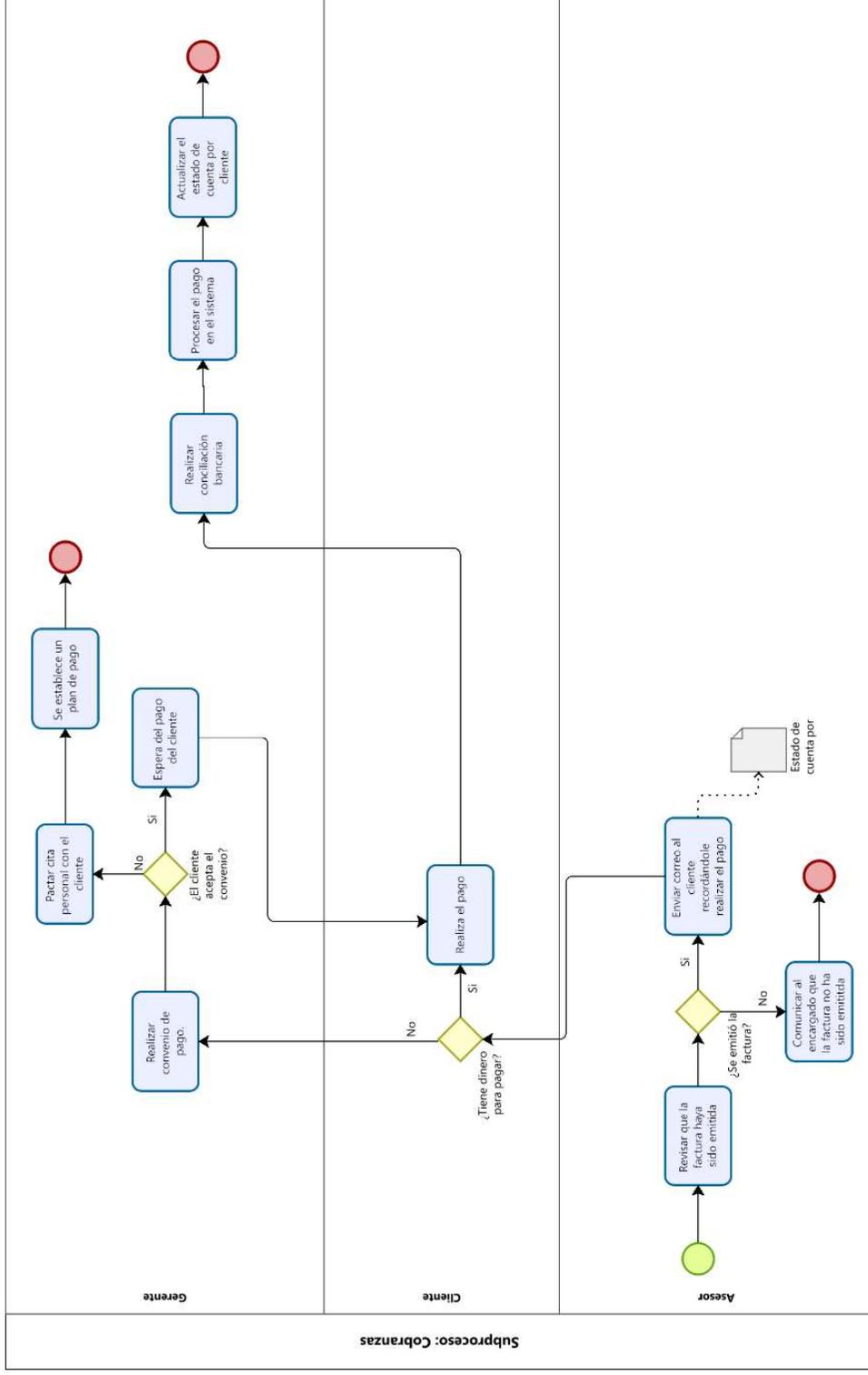
2.3.6.1.5 Matriz 5W+H de la causa identificada del subproceso Servicios Tributarios

Tabla 12 Matriz 5W+H de Servicios Tributarios

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
	Actividad	Responsable	Área	Tiempo		Instrumentos
Falta de seguimiento en la entrega de declaraciones	Implementar Microsoft To Do	Personal externo de sistemas	Sistemas	Cuando se da la aprobación	Da mayor seguimiento	Microsoft To do
	Revisar y agregar tareas diarias	Asesor	Impuestos	Diariamente	Alimentar el sistema	Microsoft To do
	Establecer horarios disponibles para reuniones	Jefe	Gerencia	Inicios del mes	Dar a conocer horarios disponibles	Calendly
	Agendar cita con el jefe	Asesor	Impuestos	De 8 a 5 antes del vencimiento	Tener fechas establecidas de reuniones	Calendly

2.3.6.2 Análisis del subproceso: Gestión de Cobranzas
 2.3.6.2.1 Diagrama de flujo de la situación Actual del subproceso: Cobranza

Figura 14 Flujoograma del subproceso de cobranzas actual



2.3.6.2 Análisis de valor agregado de la Situación actual de la empresa del subproceso Cobranzas

Tabla 13 AVA actual subproceso de Cobranza

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO ACTUAL									
Proceso	Gestión de Cobranzas								
Subproceso	Cobranzas								
Nº	VA		SVA					Actividades	Tiempo (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1							x	Revisar que la Factura haya sido emitida	2
2								x Comunicar al encargado que la factura no ha sido emitida	3
3	x							Enviar correo al cliente recordándole realizar el pago	7
4		x						Realizar el pago	200
5								x Realizar Conciliación bancaria	10
6					x			Procesar el pago en el sistema	10
7								x Actualizar el estado de cuenta del cliente	10
8		x						Realizar convenio de Pago	100
9	x							Pactar cita personal con el Cliente	10
10	x							Se establece un plan de pago	30
11				x				Espera el pago del cliente	100
Total									482
Composición de Actividades			Nº		Tiempo		%		
VAC	Valor agregado al Cliente		3		47		10%		
VAE	Valor agregado a la empresa		2		300		62%		
P	Preparación		0		0		0%		
E	Espera		1		100		21%		
M	Movimiento		1		10		2%		
I	Inspección		1		2		0%		
A	Archivo		3		23		5%		
T	Total		11		482		100%		
VA	Valor agregado		5		347		72%		
SVA	Sin valor agregado		6		135		28%		

2.3.6.2.3 Diseño de Indicadores del subproceso Cobranzas

Indicador 1

Tabla 14 Ficha del indicador 1 de Cobranzas

Ficha del indicador			
Responsable	Asesor		
Objetivo	Medir el porcentaje de facturas cobradas.		
Nombre	Fórmula		
Efectividad de cobranza	$\frac{\text{Facturas cobradas con éxito}}{\text{Total de facturas vencidas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita mensualmente el porcentaje de facturas cobradas.			
Medición	%	Unidad	
Meta	80%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	Índice < 70%	70% ≤ Índice < 80%	Índice ≥ 80%
Frecuencia de medición		Mensual	

Objetivos Smart

Tabla 15 Objetivos SMART del indicador 1 de Cobranzas

Subproceso: Cobranza	
Específico	Aumentar la efectividad de cobranza actual al 85% en los próximos 6 meses.
Medible	Lograr una efectividad de cobro superior al 80% en cada uno de los próximos 2 trimestres.
Alcanzable	Implementar un plan de acción para mejorar la efectividad de 75% a 80% en el próximo bimestre.
Relevante	Capacitar al equipo de cobranza en estrategias para incrementar la efectividad en el próximo mes.
Atado al tiempo	La efectividad de cobranza deberá superar 80% de forma sostenida al término del semestre.

Indicador 2

Tabla 16 Ficha del indicador 2 de Cobranzas

Ficha del indicador			
Responsable	Asesor		
Objetivo	Medir el porcentaje de facturas con pagos retrasados		
Nombre	Fórmula		
Porcentaje de morosidad	$\frac{\text{Facturas pendientes de cobro}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita el porcentaje de morosidad mensual			
Medición	%	Unidad	
Meta	15%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	Índice >= 15%	10% <= Índice < 15%	Índice < 10%
Frecuencia de medición	Mensual		

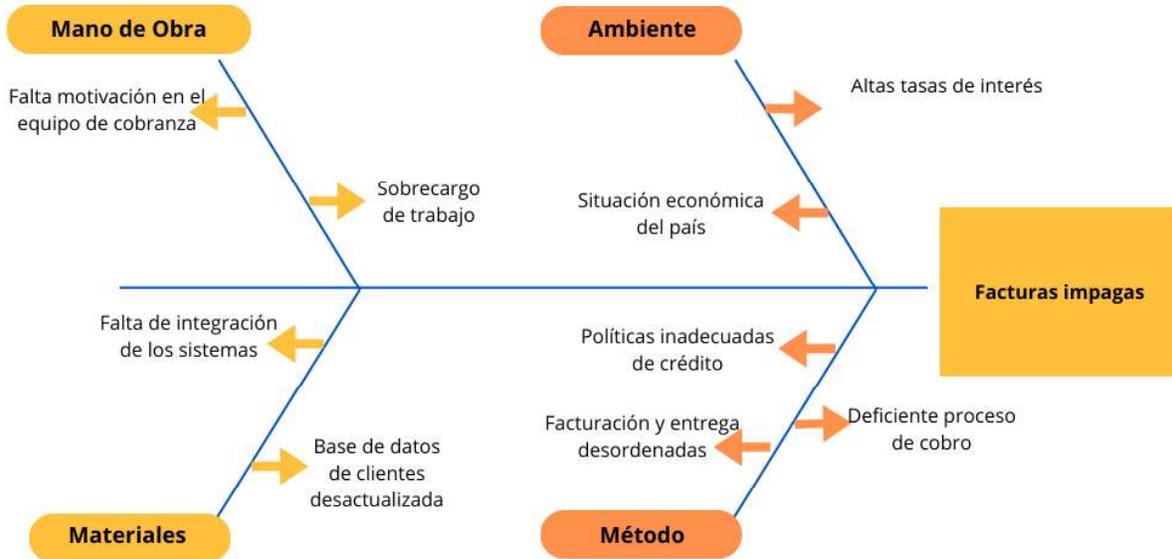
Objetivos Smart

Tabla 17 Objetivos SMART del indicador 2 de Cobranzas

Subproceso: Cobranza	
Específico	Reducir el porcentaje de morosidad actual al 10% en los próximos 6 meses.
Medible	Disminuir la morosidad en 2 puntos porcentuales al cierre de cada bimestre durante el semestre.
Alcanzable	Renegociar los créditos de los 5 clientes más morosos para bajar la morosidad a 13% en el próximo trimestre.
Relevante	Implementar un sistema de alertas tempranas de morosidad en los próximos 2 meses.
Atado al tiempo	La morosidad deberá estar por debajo de 10% de forma consistente al finalizar el año.

2.3.6.2.4 Diagrama de Ishikawa del subproceso Cobranzas

Figura 15 Diagrama de Ishikawa de Cobranzas



2.3.6.2.5 Matriz 5W+H de la causa identificada del subproceso Analizado

Tabla 18 Matriz 5W+H de Cobranzas

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Cómo?
	Actividad	Responsable	Área	Tiempo		Instrumentos
Políticas inadecuadas de cobros	Definir cronograma de emisión de facturas	Asesor a cargo	Cobranza	Cuando se realiza el servicio	Para tener fechas claras de emisión de facturas a clientes después de prestar los servicios contables	Utilizar una matriz en Excel donde se detallen los siguientes datos: Cliente Descripción de servicio realizado Fecha de culminación del servicio, Persona de contacto, Correo electrónico, Monto a facturar Fecha límite de emisión de factura (no más de 5 días después de terminado el servicio)
	Establecer fechas de pago en los contratos	Gerente	Gerente	Definir las fechas de pago al momento de elaborar y suscribir el contrato con cada cliente. Estipularlo como una cláusula del contrato.	Para dar claridad desde el inicio al cliente sobre las fechas en que debe realizar los pagos.	En el contrato incluir un cronograma de pagos que indique: 1. Fecha de emisión de facturas, Monto de cada factura, Fecha límite de pago (Ej. A los 15 días de emitida la factura), Forma o método de pago (transferencia bancaria, cheque, etc)
	Seguimiento de clientes con mayor morosidad	Asesor	Cobranza	Mensualmente, revisar el reporte de cuentas vencidas y morosas, para identificar los clientes con retrasos en sus pagos	Detectar tempranamente patrones de morosidad en ciertos clientes	Reporte Mensual de cuentas por cobrar atrasadas que incluya: Nombre del cliente Días de atraso Monto pendiente de pago Estado (vencido, moroso) Llamadas de seguimiento de cobranza a clientes morosos Envío de correos con reporte de estado de cuenta moroso y solicitud de pago
	Ofrecer incentivos por pronto pago	Asesor	Asesor de impuestos	Cuando se emite la Factura	Motivar que más clientes paguen sus facturas oportunamente y mejorar el flujo de caja y liquidez de la empresa.	Indicar claramente en las facturas el porcentaje de descuento si las cancelan a tiempo. Llevar control a través de un registro de facturas emitidas y pagos recibidos con puntualidad.

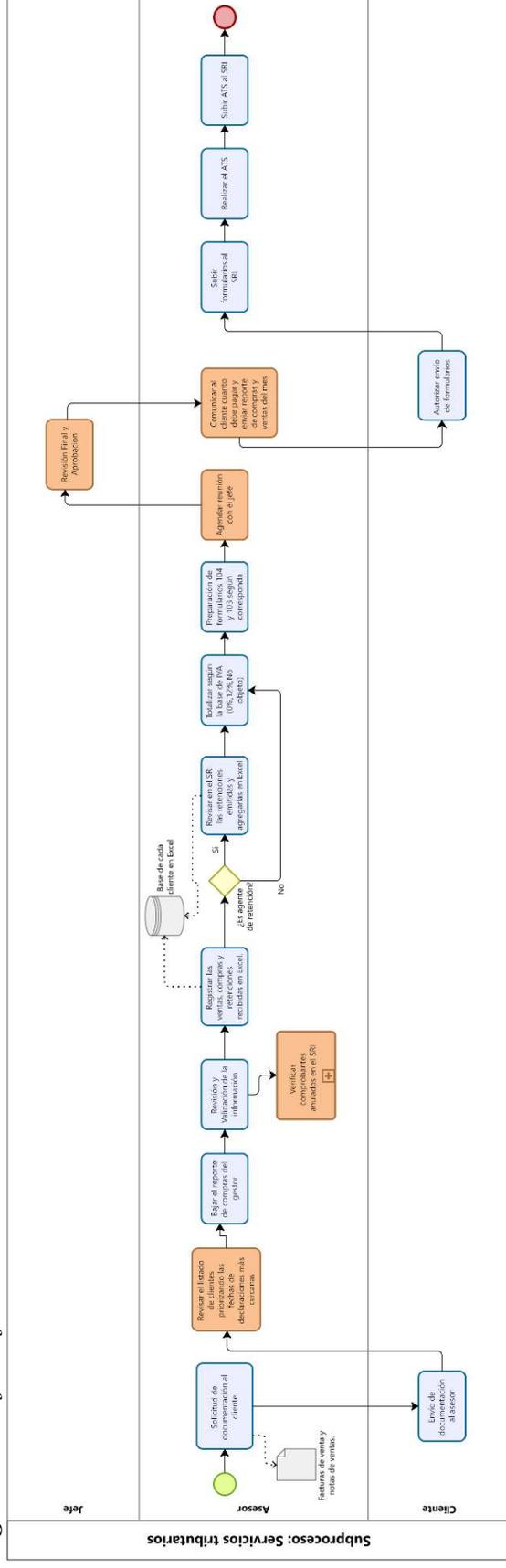
Capítulo 3

3. Resultados y Análisis

3.1 Fase 2: Modelado

3.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del subproceso Servicios Tributarios:

Figura 16 Flujo mejorado Servicios Tributarios



3.1.1.1 Análisis de valor agregado de la Situación Mejorada de la empresa del subproceso Servicios Tributarios

Tabla 19 AVA con las Mejoras en Subproceso Servicios Tributarios

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO								
Proceso	Ejecución del servicio							
Subproceso	Servicios Tributarios							
Nº	VA		SVA				Actividades	Tiempo (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I		
1	x						Solicitud de documentación al cliente (facturas de ventas)	5
2				x			Envío de documentos al asesor	20
3		x					Revisar el listado de clientes, priorizando las fechas de declaraciones más cercanas	2
4		x					Bajar el reporte de compras del gestor	15
5	x						Revisión y Validación de la información	30
6	x						Verificar comprobantes anulados en el SRI	5
7		x					Registrar las ventas, compras y retenciones recibidas, en excel	60
8			x				Revisar en el SRI las retenciones emitidas y agregarlas en excel	30
9			x				Totalizar según la base de IVA (0%, 12%, No objeto)	10
10			x				Preparación de formularios 104 y 103 según corresponda	30
11		x					Agendar reunión con el Jefe	5
12						x	Revisión Final y aprobación	20
13	x						Comunicar al cliente cuanto debe pagar, y enviar reporte de compras y ventas del mes	5
14				x			Esperar Autorización del cliente	30
15	x						Subir formularios al SRI	15
16			x				Realizar el ATS	20
17	x						Subir el ATS al SRI	3
Total								305
Composición de Actividades		Nº	Tiempo	%				
VAC	Valor agregado al Cliente	6	63	21%				
VAE	Valor agregado a la empresa	4	82	27%				
P	Preparación	4	90	30%				
E	Espera	2	50	16%				
M	Movimiento	0	0	0%				
I	Inspección	1	20	7%				
A	Archivo	0	0	0%				
T	Total	17	305	100%				
VA	Valor agregado	10	145	48%				
SVA	Sin valor agregado	7	160	52%				

3.1.1.2 Representación gráfica de la comparación de Situación Actual VS Situación Mejorada del Subproceso: Servicios Tributarios

ANÁLISIS

Composición de Actividades		AVA	AVA Mejorada
T	Total	100%	100%
VA	Valor Agregado	33%	48%
SVA	Sin valor agregado	67%	52%

Tabla 20 Servicios Tributarios: Comparación del AVA Actual vs AVA Mejorada

Actividades		AVA	AVA Mejorada
VAC	Valor agregado al Cliente	14%	21%
VAE	Valor agregado a la empresa	19%	27%
P	Preparación	35%	30%
E	Espera	25%	16%
M	Movimiento	0%	0%
I	Inspección	6%	7%
A	Archivo	0%	0%

Tabla 21 Servicios Tributarios: Porcentajes de las Actividades AVA Actual vs AVA Mejorada

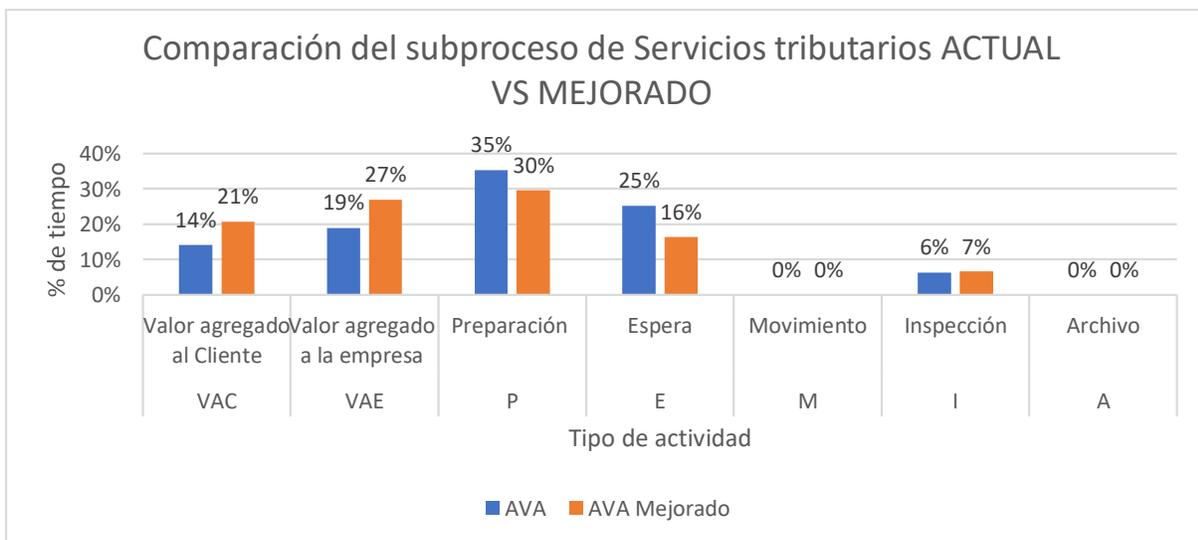


Figura 17 Servicios Tributarios: Diagrama de Barras de Actividades AVA Actual y Mejorada

3.1.1.3 Análisis de las Mejoras

En cuanto al flujograma del proceso actual cubre la mayoría de los pasos involucrados en la prestación de servicios tributarios, sin embargo, no contiene actividades de control que garanticen que los requerimientos del cliente se cumplan en los plazos acordados y con la calidad esperada.

En el proceso mejorado se agregaron actividades como revisar el listado de clientes, priorizando las fechas de declaraciones más cercanas, para así atender los requerimientos más urgentes. Además, al agregar el agendamiento de la reunión con el jefe se busca llevar un mayor control del proceso.

En el gráfico comparativo, se puede observar que en las actividades de valor agregado hay un aumento en el AVA mejorado, esto se debe a que se agregaron actividades que dan valor agregado al cliente y a la empresa.

Por otro lado, en las actividades sin valor agregado el porcentaje de tiempo disminuyó en el AVA mejorado con respecto del AVA actual, esto se debe a la reducción de tiempos de espera o tiempos muertos. Con las mejoras realizadas se espera que ciertas actividades tomen menor tiempo, volviendo el proceso más eficiente.

3.1.1.4 Descripción de las mejoras Realizadas

En el subproceso analizado que es el de Servicios Tributarios se observó que a los clientes no les llegaba sus requerimientos en los plazos establecidos, ya que no se planificaban ni se registraban las actividades previas a la entrega del servicio.

Para lo cual se decidió establecer indicadores, que ayudaran a controlar y supervisar de manera eficiente el subproceso de servicios tributarios.

- Utilizar la herramienta Microsoft To do para registrar a cada uno de los clientes, en el que se registrará el Nombre del cliente, tipo de declaración y fecha de vencimiento de declaración, automatizando la aplicación para que le llegue el recordatorio 4 días antes del día máximo de declaración.

- Se añadió como subproceso de la revisión y validación de la información, la verificación de comprobantes anulados en SRI, esto Evita la duplicidad de registrar una venta o compra que fue anulada posteriormente, que podría distorsionar los cálculos al sumar montos indebidos.
 - Previene declarar impuestos por operaciones anuladas sobre los que luego no se podrán solicitar devoluciones o acreditaciones, afectando el flujo de caja del cliente.
 - Reduce las iteraciones de corrección posteriores con el cliente, al evitar desde el inicio contabilizaciones erróneas ya extinguidas formalmente.
 - Genera confianza y transparencia al enviar formularios que reflejan fielmente la realidad comercial actual del cliente.

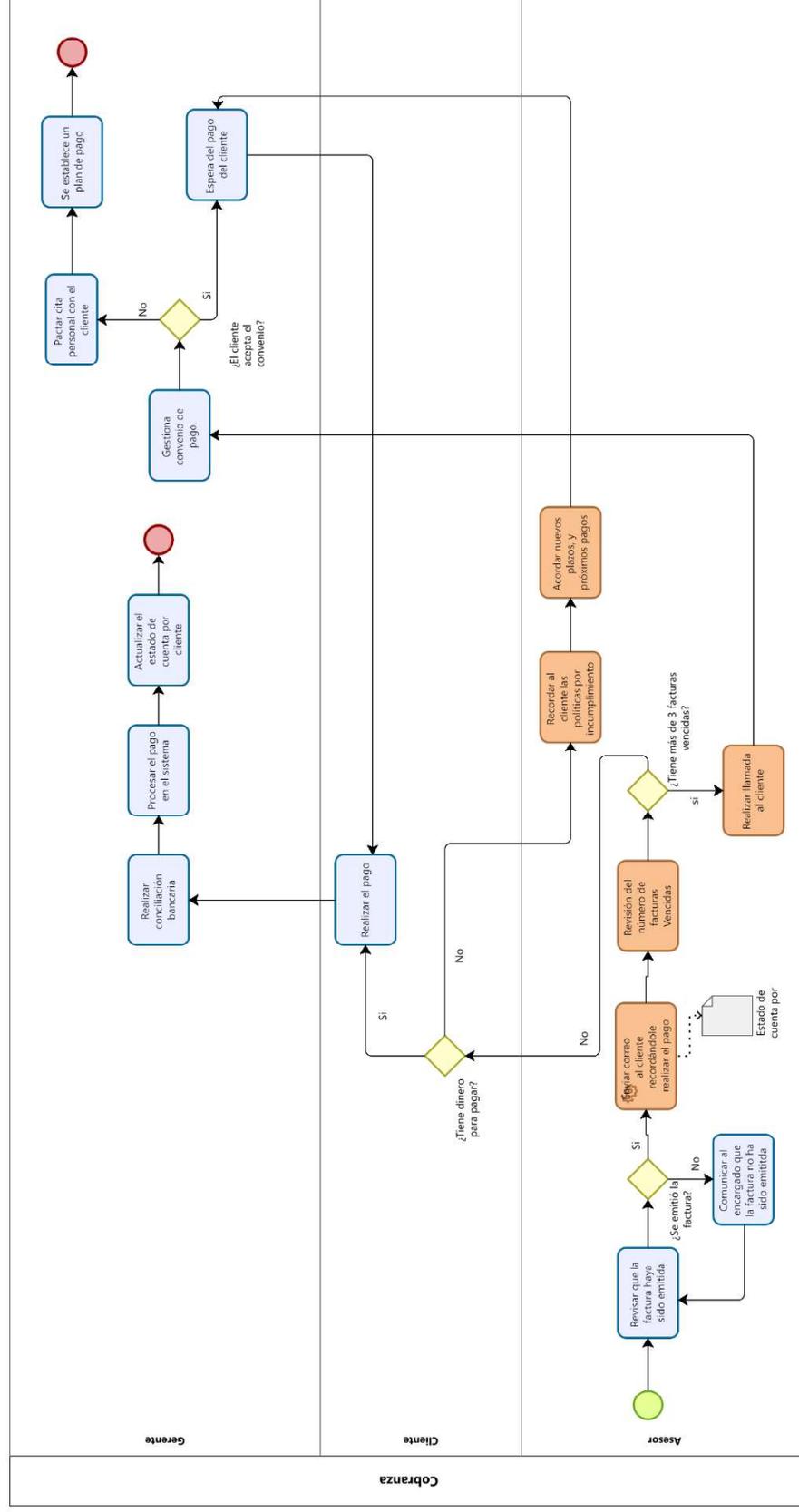
- Aumenta la eficiencia al no tener que volver sobre pasos ya culminados, gracias a una revisión preventiva inicial.
- Minimiza contingencias legales ante el SRI al tener la certeza absoluta de las transacciones vigentes reales
- Para agendar la reunión con el jefe, se programará formalmente la validación final evitando depender de disponibilidad no planificada, reduciendo riesgos de demoras o cuellos de botella. Mediante la aplicación Calendly, Cada asesor registrará su cita con el jefe según los horarios disponibles.

- Comunicar al cliente el valor a pagar y enviar el reporte de compras y ventas del mes antes de la presentación.
 - Permite al cliente validar anticipadamente que los montos a pagar están correctos según la documentación soporte, reduciendo riesgos de reclamos o enmiendas posteriores.
 - La trazabilidad de los montos reflejados transparenta al cliente el trabajo realizado y le da certeza del origen de los valores que está pagando.
 - Detectar inconsistencias o diferencias antes del envío ante el ente fiscalizador las hace más sencillas de investigar cuando la data aún está disponible internamente.
 - Evita potenciales impagos de última hora por sorpresas en los valores totales debido al contexto previo sobre las cifras que se estaban por procesar.
 - Reduce las iteraciones posteriores, al aclarar dudas o divergencias tempranamente cuando el proceso está en curso.

Las mejoras implementadas buscan atacar las causas raíz que estaban generando los incumplimientos en las fechas de entrega, gracias a optimizar elementos de organización, ejecución y coordinación con los clientes durante el proceso de gestión de sus obligaciones formales ante el ente de control tributario.

3.1.2 Diagrama de flujo de la situación Mejorada del subproceso: Gestión de Cobranza

Figura 18 Flujo Mejorado Gestión de Cobranzas



3.1.2.1 Análisis de valor agregado de la Situación mejorada de la empresa del subproceso

Cobranzas

Tabla 22 AVA con las Mejoras en subproceso Gestión de Cobranzas

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO MEJORADO									
Proceso	Gestión de Cobranzas								
Subproceso	Cobranzas								
Nº	VA		SVA					Actividades	Tiempo (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1						x		Revisar que la Factura haya sido emitida	2
2							x	Comunicar al encargado que la factura no ha sido emitida	3
3	x							Enviar correo al cliente recordándole realizar el pago	0.5
4						x		Revisar el número de facturas Vencidas	10
5	x							Realizar llamada al cliente	10
6		x						Gestiona convenio de pago	80
7	x							Pactar cita personal con el cliente	5
8	x							Establecer un plan de pago	30
9				x				Esperar del pago del cliente	30
10	x							Recordar al cliente las políticas por incumplimiento de pago	10
11		x						Acordar nuevos plazos, y próximos pagos	10
12		x						Realizar el pago	100
13							x	Realizar Conciliación bancaria	10
14					x			Procesar el pago en el sistema	10
15							x	Actualizar el estado de cuenta del cliente	10
Total									320.5
Composición de Actividades			Nº	Tiempo	%				
VAC	Valor agregado al Cliente		5	55.5	17%				
VAE	Valor agregado a la empresa		3	190	59%				
P	Preparación		0	0	0%				
E	Espera		1	30	9%				
M	Movimiento		1	10	3%				
I	Inspección		2	12	4%				
A	Archivo		3	23	7%				
T	Total		15	320.5	100%				
VA	Valor agregado		8	245.5	77%				
SVA	Sin valor agregado		7	75	23%				

3.1.2.2 Representación gráfica de la comparación de Situación Actual VS Situación Mejorada del Subproceso: Cobranzas

ANALISIS

Composición de Actividades		AVA	AVA Mejorado
T	Total	100%	100%
VA	Valor Agregado	72%	77%
SVA	Sin valor agregado	28%	23%

Tabla 23 Gestión de Cobranzas: Comparación del AVA Actual vs AVA

Actividades		AVA	AVA Mejorado
VAC	Valor agregado al Cliente	72%	77%
VAE	Valor agregado a la empresa	28%	23%
P	Preparación	0%	0%
E	Espera	21%	9%
M	Movimiento	2%	3%
I	Inspección	0%	4%
A	Archivo	5%	7%

Tabla 24 Gestión de Cobranzas: Porcentajes de las Actividades AVA Actual

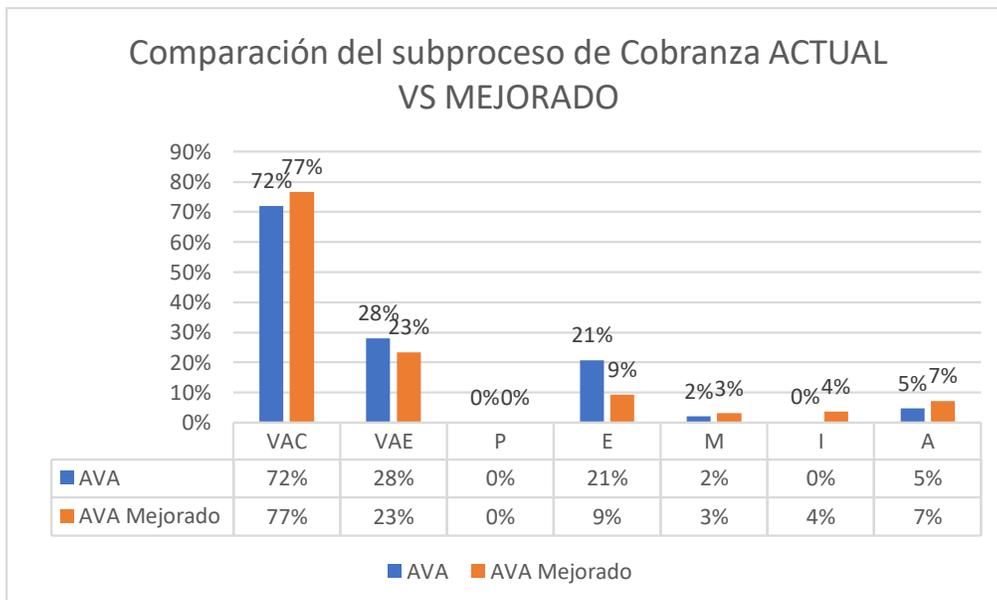


Figura 19 Gestión de Cobranzas: Diagrama de Barras de Actividades AVA Actual y Mejorada

3.1.2.3 Análisis de las Mejoras

3.1.2.3.1 Modelo Actual

El modelo actual de cobranza tiene varias ineficiencias que pueden conducir a un aumento de la morosidad y a una pérdida de ingresos para la empresa.

Una de las principales ineficiencias del modelo actual es que se centra únicamente en la etapa de cobro. En esta etapa, el cobrador se centra en recuperar la deuda, pero no se toma el tiempo para comprender la situación del cliente y sus necesidades. Esto puede dificultar el desarrollo de un plan de pago que sea realista y sostenible para el cliente.

Otra ineficiencia del modelo actual es que no incluye una etapa de seguimiento. En esta etapa, el cobrador se mantiene en contacto con el cliente para asegurarse de que está cumpliendo con el plan de pago. Esto ayuda a evitar que los clientes se atrasen en sus pagos.

Finalmente, el modelo actual no incluye acciones específicas para los clientes que no aceptan el plan de pago. En esta situación, el cobrador simplemente comunica el hecho al encargado. Esto puede conducir a que los clientes ignoren la deuda o que tomen medidas para evitar que la empresa recupere su dinero.

3.1.2.3.2 Modelo mejorado

El modelo mejorado aborda algunas de estas ineficiencias, como la inclusión de una etapa de prenegociación y de seguimiento. Estas mejoras tienen el potencial de reducir la morosidad y mejorar los resultados financieros de la empresa.

La etapa de prenegociación ayuda a los asesores a comprender la situación del cliente y sus necesidades. Esto puede facilitar el desarrollo de un plan de pago que sea realista y sostenible para el cliente. La etapa de seguimiento ayuda a los asesores a asegurarse de que los clientes están cumpliendo con sus planes de pago. Esto puede reducir el número de clientes que se atrasan. También se utiliza tecnología para automatizar tareas. Esto puede ayudar a los cobradores a ahorrar tiempo y ser más eficientes.

El modelo mejorado tiene el potencial de tener un impacto positivo significativo en la empresa. Esto se debe a que:

- Se reducirán los costes administrativos.
- Se mejorará la satisfacción de los clientes.
- Se aumentará la probabilidad de recuperar la deuda.

3.1.2.4 Descripción de las mejoras realizadas

En el subproceso Analizado se observó que una de las principales causas del problema en la gestión de cobranza son las políticas inadecuadas de cobro.

Establecer políticas y procedimientos claros: Las políticas y los procedimientos claros ayudarán a garantizar que el proceso de cobranzas se lleve a cabo de manera consistente y eficiente. Las políticas y los procedimientos deben incluir lo siguiente:

- Los plazos de pago
- Las acciones que se tomarán si el cliente no paga en su totalidad
- Las opciones de pago disponibles

Implementar un sistema de seguimiento de clientes con mayor morosidad: El sistema de seguimiento debe identificar a los clientes con mayor morosidad y generar alertas para que el equipo de cobranzas pueda tomar medidas oportunas.

Ofrecer incentivos más atractivos por pronto pago: Los incentivos pueden incluir descuentos en el precio de los servicios, puntos de fidelidad o acceso a beneficios exclusivos.

Los incentivos a que se recomiendan son los siguientes:

- Descuentos por pronto pago, que serían incentivos para los clientes
- Horas adicionales de asesoría contable o tributaria para clientes con excelente historial crediticio. Lo cual genera reconocimiento entre los mejores clientes.

3.2 Resultados esperados

3.2.1 Servicios Tributarios

- Automatización de alertas con 4 días de anticipación sobre vencimientos de declaraciones tributarias mediante la herramienta Microsoft ToDo. Se espera una mejora de un 85% en el cumplimiento de fechas límite.
- Agendamiento formal de la reunión final de validación entre el asesor y el jefe, mediante la herramienta Calendly. Los bloqueos por disponibilidad se reducen en un 62%, cumpliendo con el envío al cliente en el plazo acordado.
- Comunicación proactiva del valor a pagar y envío anticipado del reporte tributario antes de la presentación ante el ente regulador. Esto disminuirá los reclamos posteriores por parte de los clientes en un 71%.

- Mejora del 26% en la eficiencia del proceso al eliminar reprocesos, tiempos muertos en la espera y realizar verificaciones preventivas para evitar iteraciones de corrección con el cliente.

3.2.2 Gestión de Cobranzas

- Reducción de la tasa de morosidad, gracias a la incorporación de una etapa temprana de prenegociación y seguimiento a clientes con deudas vencidas.
- Renegociación efectiva de las deudas con los clientes más morosos, mitigando o disminuyendo los saldos vencidos, recuperando su vigencia de pago.
- Mejorar en los niveles de eficiencia en el proceso de seguimiento y recaudación.

3.3 Análisis de Costos

A continuación, se muestra una tabla con los costos que se deberán incurrir para la impresión de los manuales y la implementación de las mejoras propuestas. Además, el costo de las horas invertidas en la realización del presente proyecto.

Costo	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Horas trabajadas	260	\$ 10,00	\$ 2.600,00
Resmas de hojas	1	\$ 4,25	\$ 4,25
Anillado	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Tinta de impresora	1	\$ 10,55	\$ 10,55
Capacitación	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Implementación Microsoft To Do	1	\$ 450,00	\$ 450,00

Tabla 25 Análisis de Costos del Proyecto

Capítulo 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El diseño de un sistema de gestión por procesos para la consultora contable y tributaria ha permitido:

- Realizar un levantamiento detallado de información (entrevistas, mapeo de dolores, modelado de procesos) identificando oportunidades de mejora en procesos críticos como Servicios Tributarios y Cobranzas.
- La documentación formal de los procedimientos optimizados y la definición de nuevas políticas alineadas permitirá una implementación efectiva del sistema de gestión. Se elaboraron manuales, diagramas de flujo, indicadores y formatos estandarizados.
- La incorporación de mejoras en los procesos críticos conlleva la adopción de nuevas herramientas tecnológicas como alertas automatizadas, seguimiento en línea y agendamiento de citas, seleccionadas según las necesidades de la consultora.
- El mapeo de la cadena de valor y el mapa de procesos entregó una visión integral de las interrelaciones entre las distintas actividades de la consultora, facilitando la identificación de los procesos críticos a optimizar.
- La metodología BPM a través de la identificación, modelado y rediseño de los procesos críticos permitió resolver los cuellos de botella y limitaciones que impactaban la eficiencia.
- La visión integral de BPM sobre los macroprocesos y sus interrelaciones guió la selección de las soluciones tecnológicas de automatización más adecuadas en cada caso.

4.2 Recomendaciones

- Socializar el manual de procesos con el personal de manera efectiva para garantizar que los mismos comprendan plenamente los procesos y sean implementados conscientemente.
- Monitorear el rendimiento de los procesos para medir que tan efectiva ha sido la implementación del sistema de gestión por procesos y el manual.
- Revisar el manual de manera periódica para garantizar que este siga siendo significativo para la empresa.
- Fomentar una cultura de mejora continua en la que se motive al personal a identificar y proponer mejoras en los procesos.
- Emplear los indicadores brindados para influir mayor control en el personal y mantener mediciones actualizadas que permitan tomar decisiones.
- Dedicar mayor tiempo en las capacitaciones de inducción al personal al momento de su ingreso.
- Discernir entre las mejoras propuestas para evaluar que realmente todas sean viables y adecuadas para la empresa.

5. Bibliografías

- Asana. (2023). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/smart-goals>
- Dirconfidencial. (2021). Obtenido de <https://dirconfidencial.com/diccionario/objetivos-smart-que-son-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-20210506-1256/>
- Doccity. (2024). *PLANTILLA PARA REALIZAR UN MAPA DE PROCESOS*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.doccity.com%2Fes%2Fplantilla-para-realizar-un-mapa-de-procesos%2F8087751%2F&psig=AOvVaw0x4EAetWjZUrBGdbWdcZ2p&ust=1706255901835000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBIQjRxqFwoTCKj-qpWJ-IMDFQAAAAA>
- Fundación Andaluza. (2019). Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- IE. (2022). Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/5w2h/>
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (Abril de 2018). Obtenido de https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Informes%20Institucionales/Hist%C3%B3rico%20de%20los%20informes%20anuales%20de%20auditor%C3%ADa%20interna/2018/Informes_II/IN-DAI-03-2018-Indicadores_Medicion_Auditoria_Interna.pdf
- Intedya. (2019). Obtenido de <https://www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html>
- Lozada. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Lucidchart. (2020). Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-bpmn>
- Rockcontent. (Junio de 2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/metodologia-5w2h/>
- Salesforce. (Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/diagrama-de-ishikawa/>
- Sanchez, D. (Octubre de 2020). Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/AN%C3%81LISIS_FODA_O_DAFO/6h0JEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=analisis+foda,+interno+y+externo&printsec=frontcover
- Saralle. (Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.saralle.com.mx/blog/conoce-el-diagrama-de-ishikawa-o-de-espina-de-pescado-que-es-y-como-se-realiza>
- Thompson. (2005). *Administración estratégica*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- UCA. (2007). Obtenido de https://personal.uca.es/wp-content/uploads/2018/03/1237151097_652011132928-3.pdf?u
- Zendesk. (2023). Obtenido de <https://www.zendesk.com/blog/customer-pain-points/>

Anexos



Manual de Procesos

DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
CONTABLE Y TRIBUTARIA UBICADA
EN GUAYAQUIL

Elaborado por: Estefania Guerrero y Karla Sarbia

Indice

1. Introducción	1
2. Objetivo.....	2
3. Alcance	2
4. Términos utilizados.....	3
4.1 Simbología utilizada	3
5. Estructura Organizacional.....	5
5.1 Misión	6
5.2 Visión	6
5.3 Justificación	7
5.4 Metodología	7
6. Mapa de Procesos	8
6.1 Procesos Claves	9
Primer Proceso Clave.....	9
VENTAS	9
1. Objetivo.....	9
2. Áreas de aplicación.....	9
3. Responsables.....	10
4. Entradas.....	10
5. Salidas	10
6. Recursos.....	10
7. Controles.....	11
8. Descripción del procedimiento	11
9. Diagrama de flujo del proceso	12
10. Indicadores.....	13
11. Ficha del subproceso de Ventas.....	14
Segundo Proceso Clave.....	15
Ejecución del Servicio: Servicios Tributarios	15
1. Objetivo.....	15
2. Áreas de aplicación.....	15
3. Responsables.....	15
4. Entradas.....	15
5. Salidas	16
6. Recursos.....	16
7. Controles.....	16

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

8.	Descripción del procedimiento	16
9.	Diagrama de flujo del proceso	18
10.	Indicadores.....	19
11.	Ficha del subproceso de Servicios Tributarios.....	20
Ejecución del Servicio: Servicio Contable.....		21
1.	Objetivo.....	21
2.	Áreas de aplicación.....	21
3.	Responsables.....	21
4.	Entradas.....	21
5.	Salidas.....	21
6.	Recursos.....	21
7.	Controles.....	22
8.	Descripción del procedimiento	22
9.	Diagrama de Flujo: Servicios Contables.....	23
10.	Indicador	24
11.	Ficha del subproceso: Servicios Contables.....	25
Tercer Proceso Clave		26
Facturación.....		26
1.	Objetivo.....	26
2.	Áreas de aplicación.....	26
3.	Responsables.....	26
4.	Entradas:	26
5.	Salidas:.....	26
6.	Recursos.....	26
7.	Controles:.....	27
8.	Políticas.....	28
9.	Descripción del procedimiento	29
10.	Diagrama de flujo del proceso	30
11.	Indicadores.....	31
12.	Ficha del subproceso Facturación	32
Cuarto proceso Clave.....		33
Gestión de Cobranza.....		33
1.	Objetivo.....	33
2.	Áreas de aplicación.....	33
3.	Responsables.....	33

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

4.	Entradas.....	33
5.	Salidas.....	33
6.	Recursos.....	34
7.	Controles.....	34
8.	Políticas.....	35
9.	Descripción del procedimiento	36
10.	Diagrama de Flujo: Gestión de Cobranzas.....	37
11.	Indicadores.....	38
12.	Ficha del subproceso: Gestión de Cobranzas.....	39
Quinto Proceso Clave		40
Seguimiento al cliente.....		40
1.	Objetivo.....	40
2.	Áreas de aplicación.....	40
3.	Responsables.....	40
4.	Entradas.....	40
5.	Salidas.....	40
6.	Recursos.....	40
7.	Controles.....	41
8.	Descripción del procedimiento	41
9.	Diagrama de Flujo: Seguimiento al Cliente.....	42
10.	Indicador	43
11.	Ficha del subproceso: Seguimiento al cliente	44

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:



Manual de Procesos

Página 1 de 44

Fecha Enero – 2024

1. Introducción

La optimización de los procesos en toda organización es clave para mejorar su eficiencia, productividad y capacidad de crecimiento. Es por esto que presentamos este manual de procesos, con el objetivo de estandarizar y documentar la forma en que trabajan en la organización. Este manual contiene la descripción y diagramas de flujo de los principales procesos que se llevan a cabo en la consultoría. En él se definen, de forma clara y ordenada, las tareas, responsables y puntos de control asociados a cada proceso.

Contar con procesos claros y estandarizados permitirá trabajar de forma organizada, disminuir errores operativos, mejorar la productividad y calidad en la atención a clientes. Este manual es una guía práctica para alcanzar los más altos estándares en el área de trabajo. El compromiso de todos es vital para mejorar continuamente como organización y mantener satisfechos a los clientes con un excelente servicio.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	2	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

2. Objetivo

El objetivo de este manual es documentar, estandarizar y difundir los procesos más relevantes en la operación de la consultoría, con el fin de:

- Aumentar la eficiencia de las áreas de servicios de la consultoría mediante la eliminación de tareas innecesarias y la optimización de los procesos.
- Mejorar la calidad y consistencia de los servicios de la consultoría al contar con procesos y procedimientos claros y estandarizados.
- Reducir errores operativos que impacten negativamente en el servicio a clientes de la organización.
- Aumentar la satisfacción del cliente de la consultoría al hacer que ésta tenga procesos eficientes que le permitan prestar un mejor servicio.

3. Alcance

El alcance de este manual, serán los trabajadores de consultoría contable y tributaria de Guayaquil ya que se lo difundirá dentro de la organización, el cual será debidamente explicado para hacer uso de este de la manera más eficiencia y adecuada.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	3	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

4. Términos utilizados

4.1 Simbología utilizada



Evento de Inicio: Indica dónde comienza el proceso. Puede indicar un evento disparador o la recepción de una orden/solicitud.



Actividad: Representa una tarea específica o actividad dentro del proceso. Por ejemplo "Registrar factura en sistema ERP".



Subproceso: Representa un grupo de actividades que generan un producto o servicio intermedio, tareas rutinarias estándar.



Actividad de Servicio: Al tratarse de un servicio, la tarea se caracteriza por operar de modo autónomo e independiente de cualquier intervención manual una vez configurada.



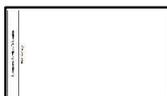
Decisión Exclusiva: Representa un punto de decisión en el flujo que deriva el proceso hacia caminos alternativos en forma excluyente, dado que solo uno de ellos podrá activarse.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	4	de	44
	Fecha		Enero – 2024	



Líneas de Secuencia: Conectan las actividades indicando el orden y la trazabilidad del flujo operacional modelado.



Pool: Delimita gráficamente el espacio correspondiente a un proceso específico dentro del modelado general.



Carril: Subdivisiones dentro de un Pool que representan a los distintos actores o unidades organizativas participantes de ese proceso. Evento de fin: Marca donde termina el proceso modelado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

5. Estructura Organizacional



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	6	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

5.1 Misión

Brindar soluciones contables y tributarias integrales y personalizadas, que se adecúen a las necesidades específicas de nuestros clientes. Buscamos simplificar y optimizar los procesos financieros y fiscales de las organizaciones, a través de un servicio profesional y ético, aprovechando soluciones tecnológicas de punta. Nuestro equipo de expertos asesores garantiza el máximo aprovechamiento de beneficios tributarios, al tiempo que asegura el fiel cumplimiento de las normas vigentes. Contribuimos así al crecimiento sostenible del sector empresarial de la región.

5.2 Visión

Consolidarnos como una firma líder y referente en soluciones contables, tributarias y financieras en la región, reconocida por nuestra excelencia técnica, integridad, espíritu innovador y por nuestra capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes de las empresas guayaquileñas. Queremos contribuir al éxito de nuestros clientes y al progreso económico de Guayaquil, liderando la transformación digital de los procesos financieros y contables del sector empresarial.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	7	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

5.3 Justificación

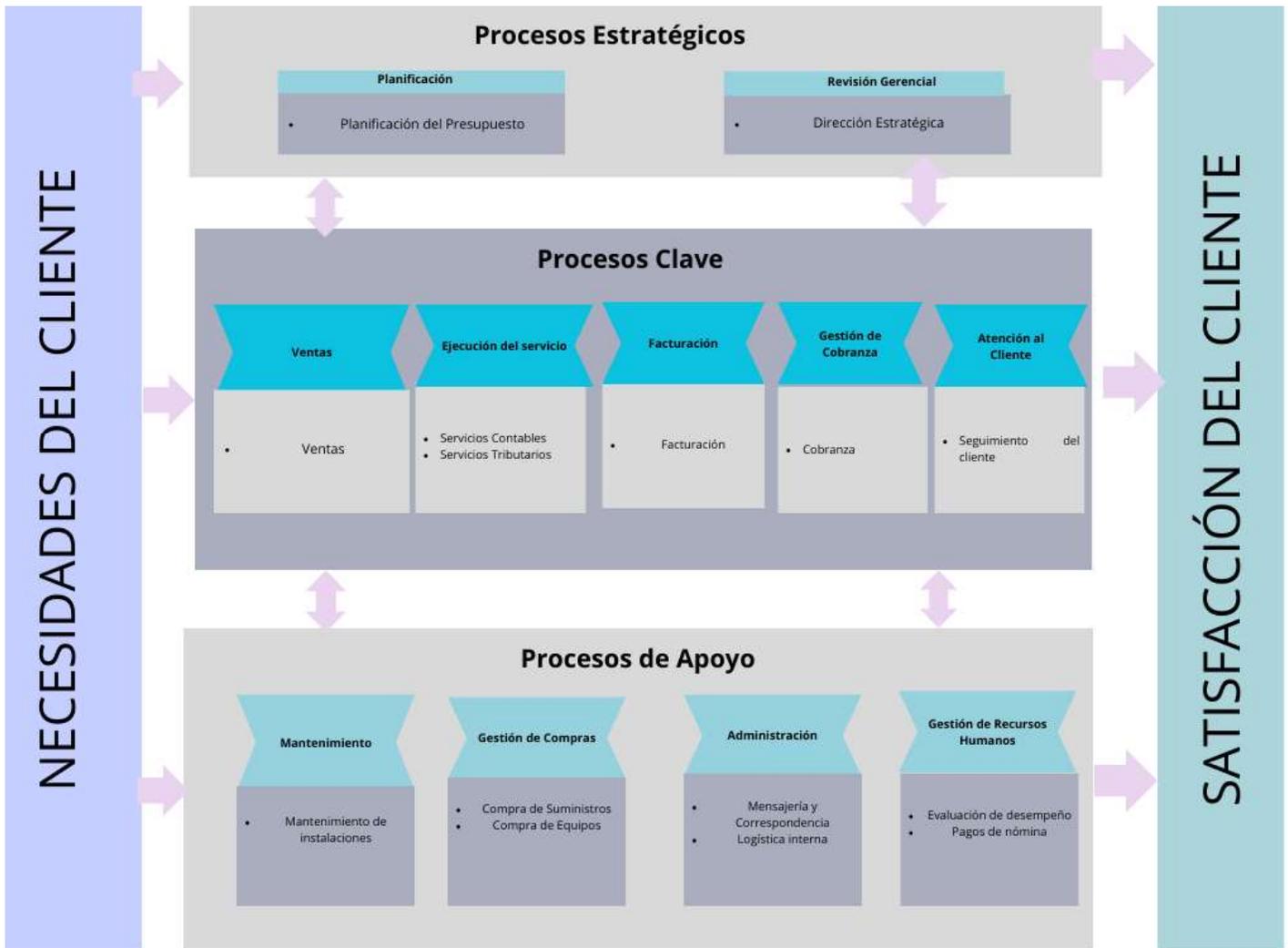
Se ha elaborado el presente manual con el fin de contar con procesos documentados y que su difusión permita al personal desarrollar de manera estandarizada y más efectiva sus funciones. Además, sirve como una guía para tener presente los indicadores y políticas que se deben aplicar en cada proceso.

5.4 Metodología

El manual de procesos fue elaborado después de entrevistas realizadas a la gerencia y al personal, centrándose en los procesos claves. Por cada subproceso se establecieron políticas, indicadores y el flujograma correspondiente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

6. Mapa de Procesos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	9	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

6.1 Procesos Claves

Tipo de proceso	Proceso	Subprocesos
Procesos Claves	Ventas	Ventas
	Ejecución del servicio	Servicios Contables
		Servicios Tributarios
	Facturación	Facturación
	Gestión de cobranza	Cobranza
	Atención al Cliente	Seguimiento del Cliente

Primer Proceso Clave

VENTAS

1. Objetivo

Generar y concretar oportunidades de negocio para la prestación de servicios contables y tributarios a nuevos clientes.

2. Áreas de aplicación

Gerencia/dirección comercial

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	10	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

3. Responsables

Jefe/Gerente comercial

4. Entradas

- Clientes potenciales: Personas o empresas que estén interesadas en los servicios de la consultoría contable y tributaria.
- Información sobre los clientes potenciales: Esta información puede incluir datos personales, información de contacto, necesidades y objetivos.

5. Salidas

Solucionar y cumplir las expectativas del Cliente

6. Recursos

Infraestructura: Inmueble arrendado que alberga las oficinas.

Equipamiento: Computadoras, conexión a internet.

Recurso humano: Consultores de las diversas áreas demandadas por el cliente; contabilidad, impuestos, legal.

Insumos: Telefonía

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

7. Controles

- Seguimiento de oportunidades: Se debe realizar un seguimiento de las oportunidades de negocio para asegurar su cierre.
- Realizar seguimiento semanal/mensual de indicadores de clientes nuevos, rentabilidad, etc. comparando con las metas planteadas inicialmente.

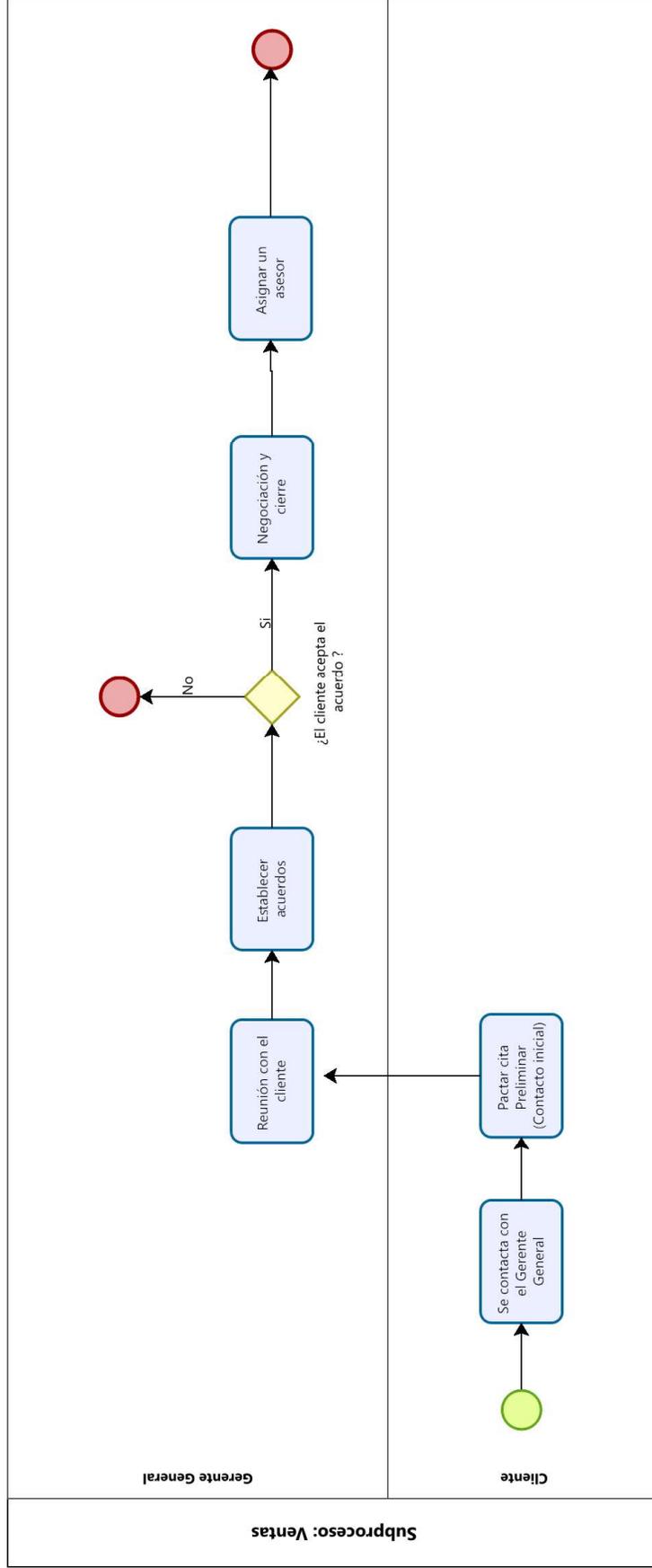
8. Descripción del procedimiento

N	Responsables	Descripción
1	Cliente	Se contacta con el Gerente General
2	Cliente- Gerente	Pactar cita Preliminar
3	Cliente- Gerente	Reunión con Cliente
4	Gerente	Establecer Acuerdos
5	Gerente	Negociación y cierre
6	Gerente	Asignar un asesor

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:



9. Diagrama de flujo del proceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

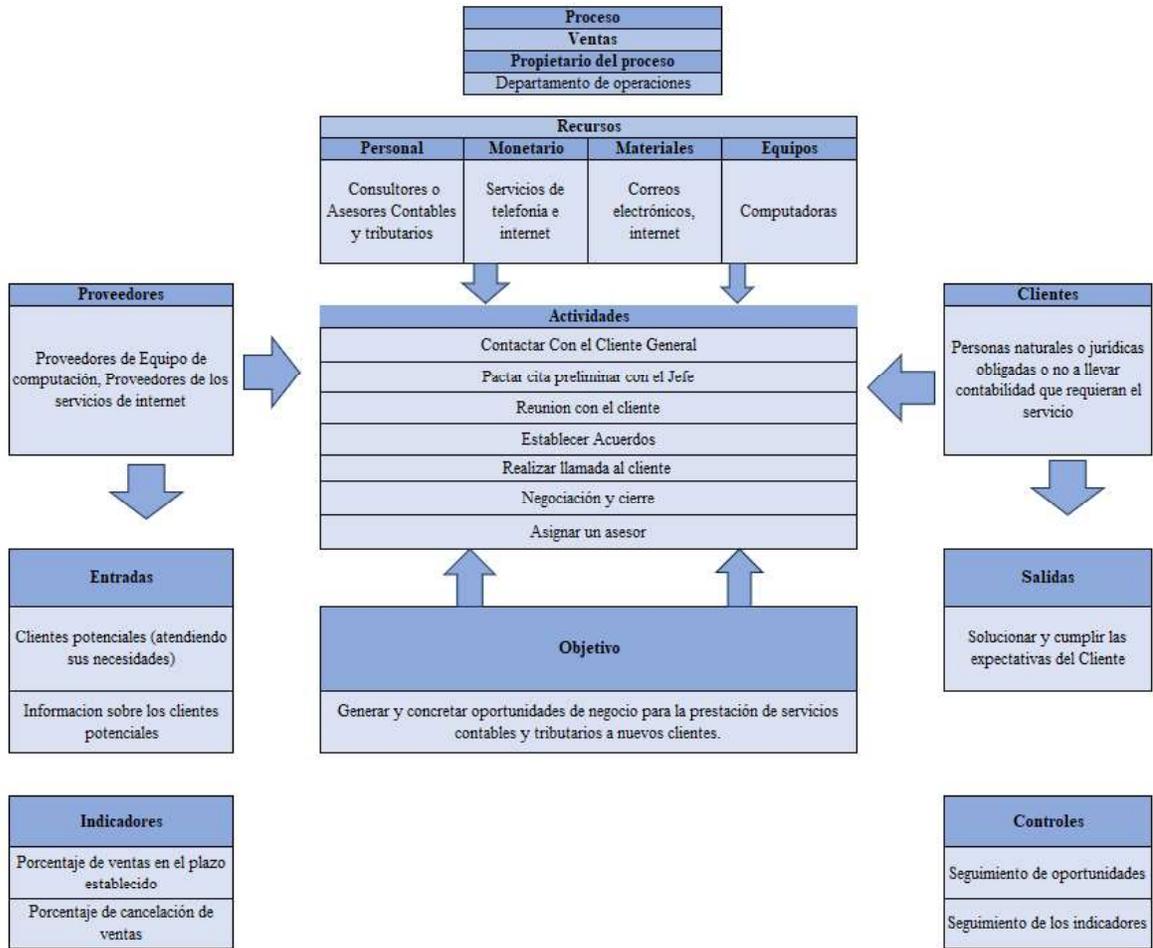
10. Indicadores

Ficha del indicador			
Responsable	Asesor		
Objetivo	Medir el porcentaje de ventas que se cierran dentro del plazo establecido.		
Nombre	Fórmula		
Efectividad del cierre	$\frac{\text{Número de ventas cerradas dentro del plazo establecido}}{\text{Número total de ventas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita mensualmente el porcentaje de ventas cerradas dentro del plazo establecido.			
Medición	%	Unidad	
Meta	90%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice<80%	80%<=Indice<90%	Indice>=90%
Frecuencia de medición		Mensual	

Ficha del indicador			
Responsable	Asesor		
Objetivo	Medir el porcentaje de ventas que se cancelan		
Nombre	Fórmula		
Tasa de cancelación de ventas	$\frac{\text{Número de ventas canceladas}}{\text{Número total de ventas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita mensualmente la tasa de cancelación de ventas.			
Medición	%	Unidad	
Meta	5%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice>10%	5%>=Indice>10%	Indice<=5%
Frecuencia de medición		Mensual	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

11. Ficha del subproceso de Ventas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefania Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	15	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

Segundo Proceso Clave

Ejecución del Servicio: Servicios Tributarios

1. Objetivo

Brindar un servicio de calidad a los clientes, que incluye las declaraciones mensuales y anuales.

2. Áreas de aplicación

Consultorías tributarias.

3. Responsables

Asesores: Encargado de la preparación, elaboración y realización de las declaraciones de impuestos.

4. Entradas

Reportes de ventas, facturas y notas de venta que entrega el cliente, además del RUC y las claves de acceso.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	18	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

5. Salidas

Formularios 104 (Declaración de IVA), formulario 103 (Declaración de retenciones en la fuente), anexos transaccionales (ATS) y documento en Excel del reporte de compras y ventas mensuales del cliente.

6. Recursos

Infraestructura: Inmueble arrendado.

Equipamiento: Computadoras, conexión a internet.

Recurso humano: Asesores tributarios.

Insumos: Celular.

7. Controles

- Revisar las facturas de compras, separar en gastos personales y gastos relacionados al giro del negocio. Además, verificar si tiene derecho a crédito tributario o no.
- Revisar si el cliente es agente de retención y las fechas de vencimiento del cliente.

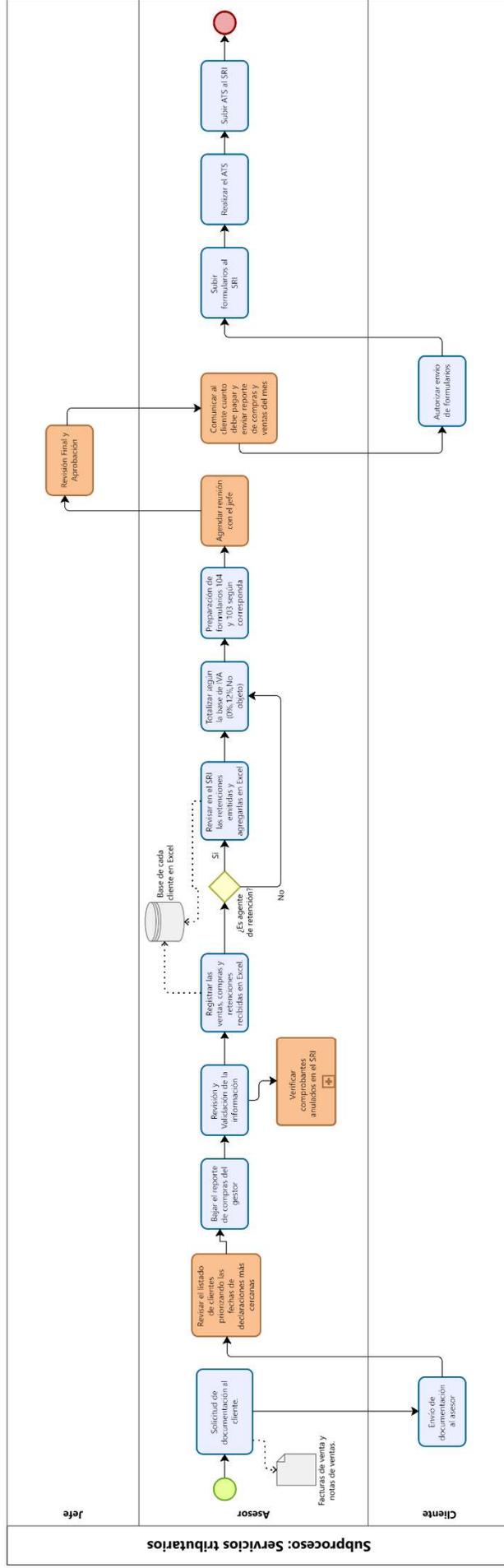
8. Descripción del procedimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

N	Responsables	Descripción
1	Asesor	Solicitud de documentación al cliente
2	Cliente	Envío de documentación al asesor
3	Asesor	Revisar el listado de clientes priorizando las fechas de declaraciones más cercanas
4	Asesor	Bajar el reporte de compras del gestor
5	Asesor	Revisión y validación de la información
6	Asesor	Verificar comprobantes anulados en el SRI
7	Asesor	Registrar las ventas, compras y retenciones recibidas en Excel
8	Asesor	Revisar en el SRI las retenciones emitidas y agregarlas en Excel
9	Asesor	Totalizar según la base de IVA (0%, 12%, No objeto)
10	Asesor	Preparación de formularios 104 y 103 según corresponda
11	Asesor	Agendar reunión con el jefe
12	Jefe	Revisión Final y Aprobación
13	Asesor	Comunicar al cliente cuanto debe pagar y enviar reporte de compras y ventas del mes
14	Cliente	Autorizar envío de formularios.
15	Asesor	Subir formularios al SRI
16	Asesor	Realizar el ATS
17	Asesor	Subir ATS al SRI

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

9. Diagrama de flujo del proceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerreiro Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

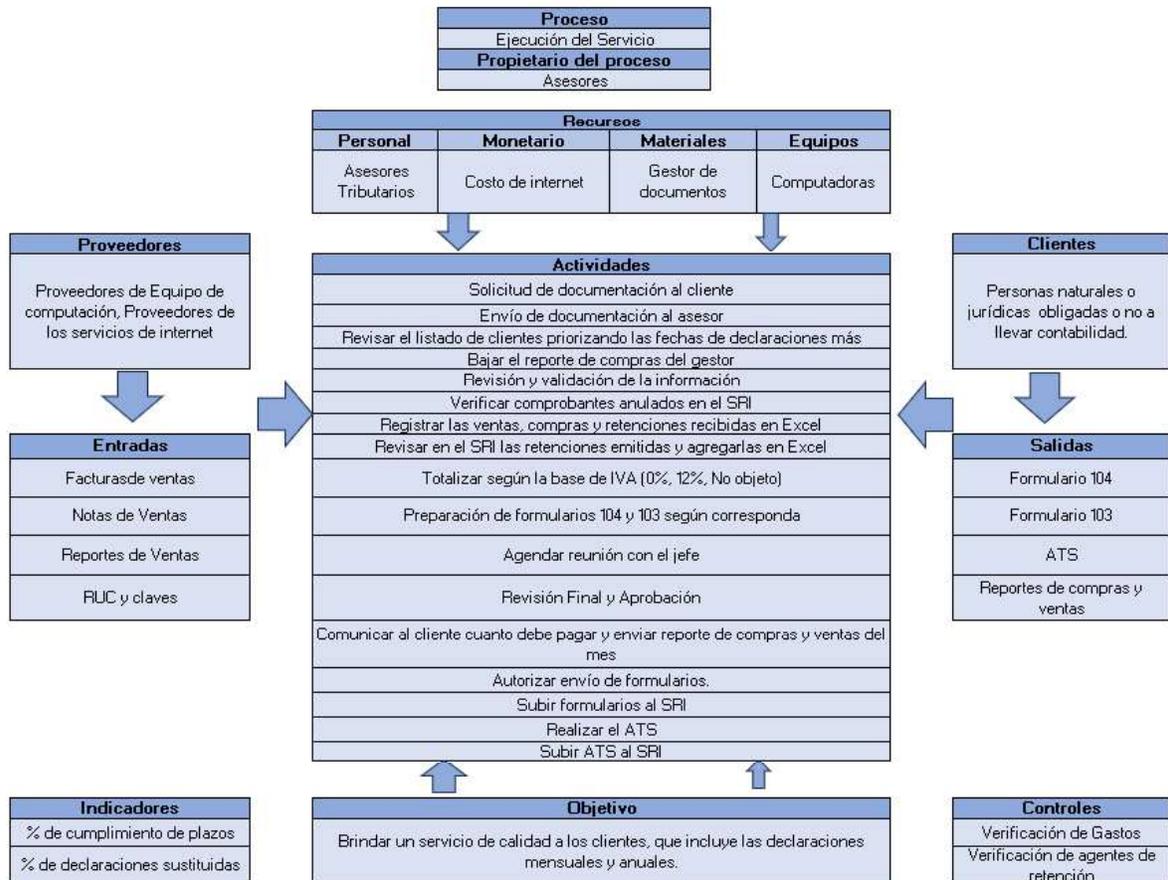
10. Indicadores

Ficha del indicador			
Responsable		Gerente Administrativa	
Objetivo		Conocer si los asesores presentan las declaraciones dentro del plazo acordado	
Nombre		Fórmula	
Cumplimiento de plazos	$\frac{\text{Declaraciones Presentadas dentro del plazo}}{\text{Total de declaraciones del periodo}} \times 100$		
Seguimiento			
Al final de cada mes la gerente administrativa revisa el cumplimiento de plazos por cada asesor.			
Medición	%	Unidad	
Meta	85%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice<75%	75<=Indice<85%	Indice>=85%
Frecuencia de medición		Mensual	

Ficha del indicador			
Responsable		Gerente Administrativa	
Objetivo		Garantizar altos estándares de precisión y calidad en todas las declaraciones y obligaciones formales gestionadas para clientes de la consultoría	
Nombre		Fórmula	
Declaraciones Sustituidas	$\frac{\text{Número de declaraciones enmendadas en fecha de corte}}{\text{Total de declaraciones presentadas en el periodo}} \times 100$		
Seguimiento			
La gerente administrativa agenda una revisión aleatoria mensual a alguna de las asesoras.			
Medición	%	Unidad	
Meta	10,0%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice>20%	10%<=Indice<20%	Indice<=10%
Frecuencia de medición		Mensual	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

11. Ficha del subproceso de Servicios Tributarios



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	21	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

Ejecución del Servicio: Servicio Contable

1. Objetivo

Elaborar los estados financieros acorde a las normas contables.

2. Áreas de aplicación

El proceso se aplica a los asesores tributarios.

3. Responsables

Asesores Contables y tributarios

4. Entradas

- Detalle de compras y ventas.
- Documentación Contable.

5. Salidas

- Estado de situación financiera
- Estado de resultado
- Correos

6. Recursos

- Equipamiento: Computadoras, conexión a internet.
- Recurso humano: Asesores

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

7. Controles

- Verificar que los estados se presenten de acuerdo con las NIIF.
- Comprobar que los activos sean iguales a pasivos más patrimonio.

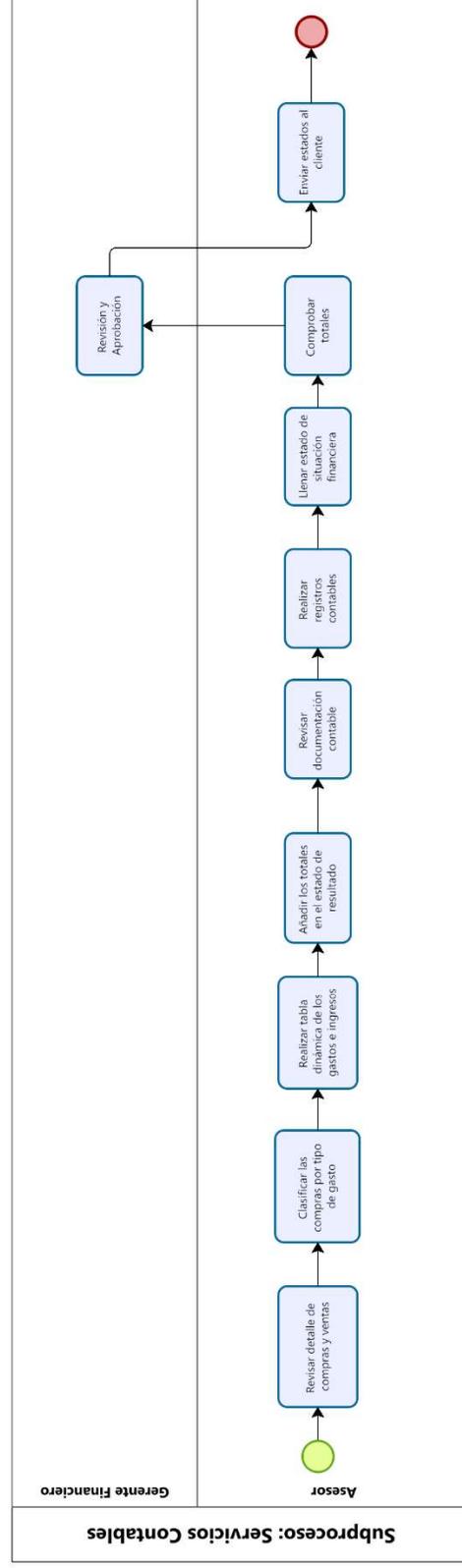
8. Descripción del procedimiento

N	Responsables	Descripción
1	Asesor	Revisar detalle de compras y ventas
2	Cliente	Clasificar las compras por tipo de gasto
3	Asesor	Realizar tabla dinámica de los gastos e ingresos
4	Asesor	Añadir los totales en el estado de resultado
5	Asesor	Revisar documentación contable
6	Asesor	Realizar registros contables
7	Asesor	Llenar estado de situación financiera
8	Asesor	Comprobar totales
9	Gerente Financiero	Revisión y Aprobación
10	Asesor	Enviar estados al cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

			Manual de Procesos		
Página		23	de		44
Fecha			Enero – 2024		

9. Diagrama de Flujo: Servicios Contables



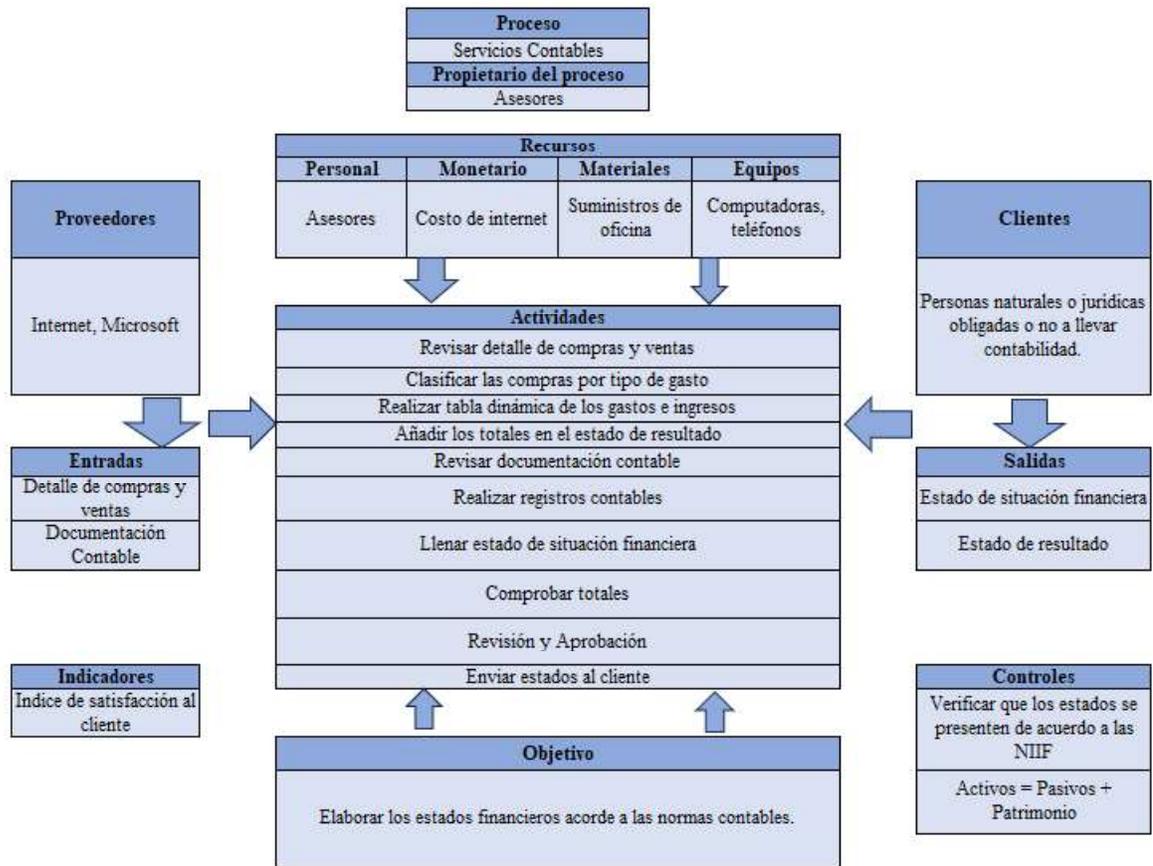
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guertero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

10. Indicador

Ficha del indicador			
Responsable	Asesor		
Objetivo	Identificar el porcentaje de estados financieros entregados en el tiempo establecido		
Nombre	Fórmula		
Cumplimiento de entregas	$\frac{\text{Estados entregados a tiempo}}{\text{Total de estados entregados}} \times 100$		
Seguimiento			
El gerente general se reúne mensualmente con el asesor para revisar el porcentaje de estados entregados a tiempo			
Medición	%	Unidad	
Meta	80,0%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice > 70%	80% <=Indice < 70%	Indice <= 80%
Frecuencia de medición	Mensual		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

11. Ficha del subproceso: Servicios Contables



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

Tercer Proceso Clave

Facturación

1. Objetivo

Generar y emitir las facturas de venta por los servicios prestados a los clientes de forma correcta y oportuna.

2. Áreas de aplicación

Departamento de Contabilidad / Facturación

3. Responsables

Gerente financiero/ Gerente administrativo

4. Entradas:

- Solicitudes de emisión de facturas por los servicios prestados
- Información del cliente (RUC, razón social, dirección)
- Detalle del servicio prestado (fecha, valor, etc.)

5. Salidas:

- Facturas emitidas
- Reporte de facturación

6. Recursos

- Infraestructura: Oficinas y estaciones de trabajo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	27	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

- Equipamiento: Computadoras, impresoras, software contable
- Recursos Humano: Gerente administrativo y Financiero
- Insumos: Papel facturas preimpresas, tinta

7. Controles:

Procedimientos de verificación de facturas:

- Revisión de la información de la factura: Se debe verificar que la información de la factura, como el número de factura, la fecha de emisión, el monto de la factura, los términos de pago y los detalles del cliente, sean correctos.
- Revisión de la información de la orden de compra: Se debe verificar que la información de la factura coincida con la información de la orden de compra correspondiente.
- Revisión de los productos o servicios: Se debe verificar que los productos o servicios que se facturan se hayan entregado o prestado correctamente.
- Revisión de los descuentos o bonificaciones: Se debe verificar que los descuentos o bonificaciones, si los hay, se hayan aplicado correctamente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	28	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

Control consecutivo numérico de facturas emitidas:

- Llevar un registro informático que asigne un número de factura consecutivo para cada una emitida.
- Permite controlar que no haya saltos en la numeración por facturas anuladas o no registradas.

8. Políticas

- Las facturas por servicios prestados deben emitirse como máximo 5 días hábiles después de finalizado el servicio.
- No se permite la modificación de una factura ya emitida. De requerirse, debe anularse y volver a emitirse.
- Todas las facturas y documentos relacionados a una factura se deben escanear y respaldar digitalmente.

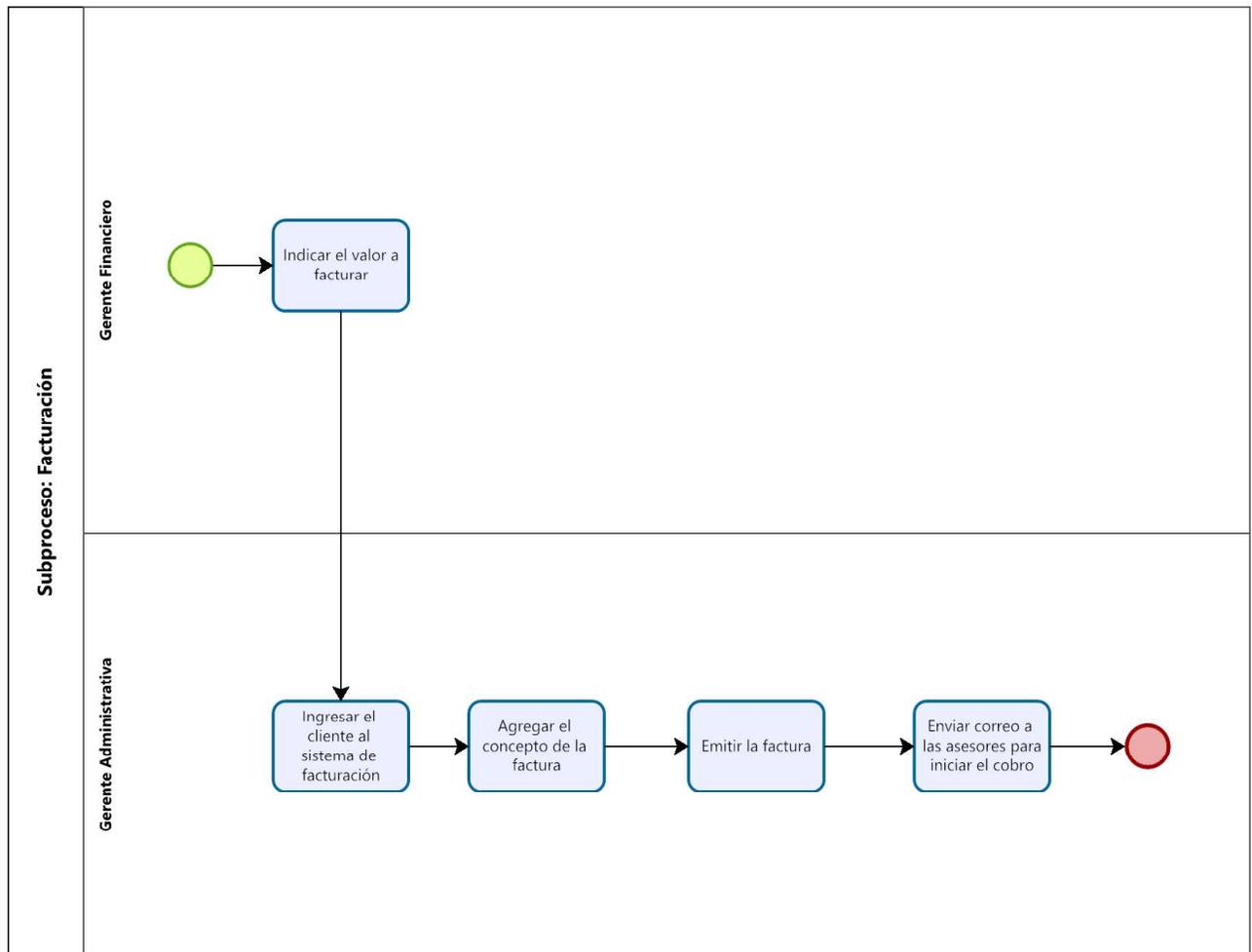
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

9. Descripción del procedimiento

N	Responsables	Descripción
1	Gerente financiero	Indicar el valor a facturar
2	Gerente administrativo	Ingresar el cliente al sistema de facturación
3	Gerente administrativo	Agregar el concepto de la factura
4	Gerente administrativo	Emitir la factura.
5	Gerente administrativo	Enviar correo a las asesores para iniciar el proceso de cobro

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

10. Diagrama de flujo del proceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

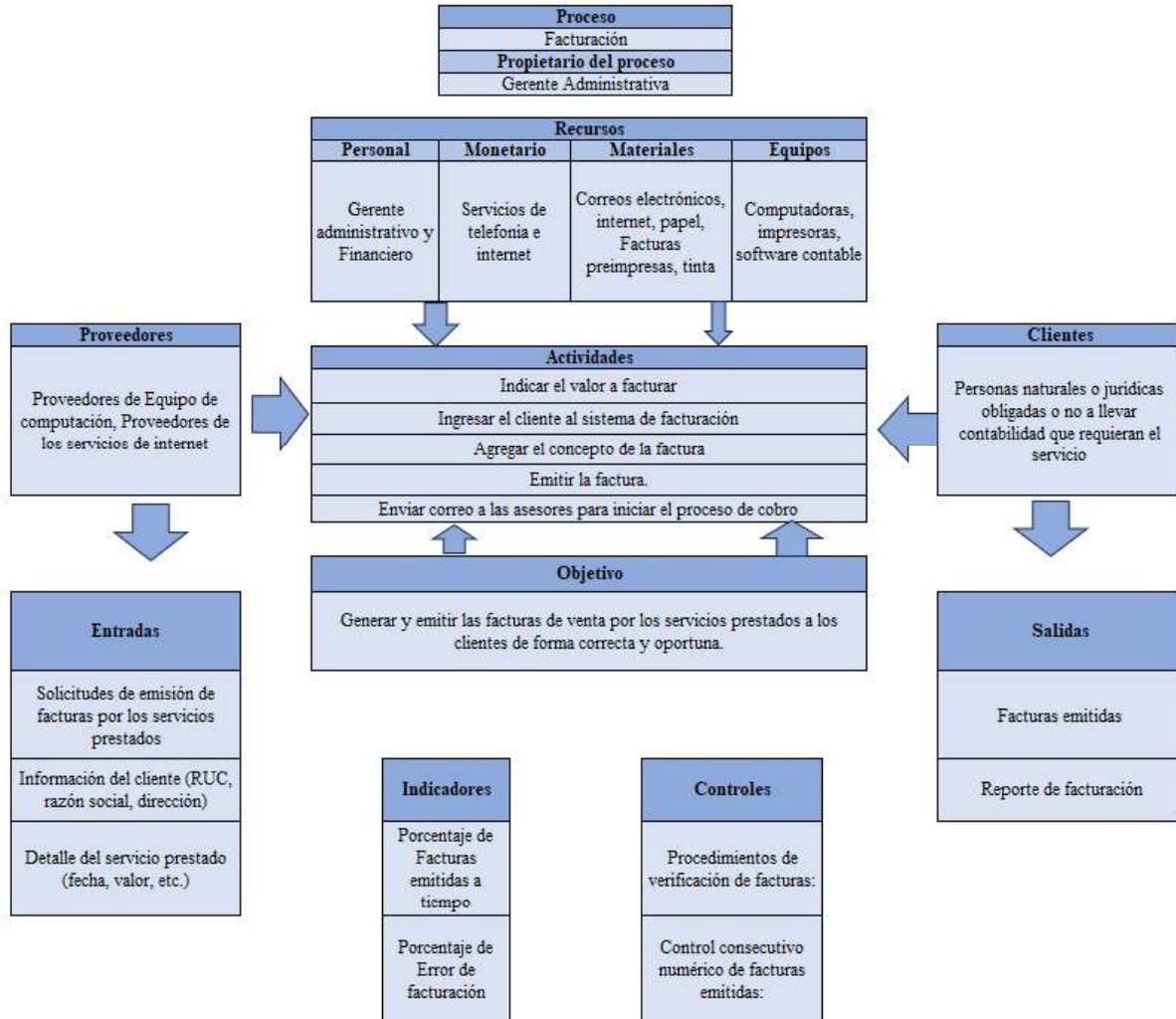
11. Indicadores

Ficha del indicador			
Responsable	Gerente adiministrativo		
Objetivo	Medir porcentaje de facturas generadas dentro del plazo máximo permitido		
Nombre	Fórmula		
Facturas emitidas a tiempo	$\frac{\text{Nro. facturas emitidas} \leq 5 \text{ días hábiles}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente administrativo solicita mensualmente el porcentaje de facturas generadas dentro del plazo establecido.			
Medición	%	Unidad	
Meta	95%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice<85%	85%<=Indice<95%	Indice>=95%
Frecuencia de medición		Mensual	

Ficha del indicador			
Responsable	Gerente adiministrativo		
Objetivo	Medir porcentaje errores en facturas emitidas		
Nombre	Fórmula		
Error de facturación	$\frac{\# \text{ errores de facturación detectados}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$		
Seguimiento			
El Gerente administrativo solicita mensualmente el porcentaje de errores en facturas			
Medición	%	Unidad	
Meta	2%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice>1%	1%<=Indice<=2%	Indice<=2%
Frecuencia de medición		Mensual	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

12. Ficha del subproceso Facturación



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	33	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

Cuarto proceso Clave

Gestión de Cobranza

1. Objetivo

Garantizar que los clientes cumplan con sus obligaciones de pago, asegurando así la liquidez de la empresa

2. Áreas de aplicación

El proceso de cobranzas se aplica a todos los clientes de la empresa, independientemente de su tamaño o ubicación.

3. Responsables

Departamento de Contabilidad/ Gerente Financiero/Asesor

4. Entradas

- Facturas emitidas a los clientes
- Información sobre los clientes, como su dirección, número de teléfono y correo electrónico
- Políticas de cobranzas de la empresa

5. Salidas

- Pagos recibidos de los clientes
- Información sobre los pagos recibidos, como la fecha, el monto y el método de pago

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	34	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

6. Recursos

- Infraestructura: Inmueble arrendado que alberga las oficinas.
- Equipamiento: Computadoras, conexión a internet.
- Recurso humano: Consultores o Asesores
- Insumos: Telefonía

7. Controles

Procedimientos de seguimiento de pagos:

- Envío de facturas: Las facturas deben enviarse a los clientes lo antes posible después de la entrega o prestación de los productos o servicios.
- Recepción de pagos: Los pagos deben recibirse y registrarse de forma oportuna.
- Seguimiento de los pagos atrasados: Los pagos atrasados deben identificarse y rastrearse de forma oportuna.
- Acción de cobranza: Si un cliente no realiza un pago a tiempo, se deben tomar medidas de cobranza.

Procedimientos de resolución de problemas de cobranzas:

- Investigación de los problemas: Se debe investigar el problema para determinar la causa raíz.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

- Comunicación con el cliente: Se debe comunicar con el cliente para resolver el problema.
- Acuerdo de resolución: Se debe llegar a un acuerdo con el cliente para resolver el problema.

8. Políticas

- El asesor deberá verificar la emisión de facturas a clientes dentro de los 5 días posteriores a culminación de servicios entregados.
- Se deberá Realizar llamada telefónica de seguimiento a clientes que tengan más de 3 facturas vencidas
- Agendar reunión presencial con clientes que incumplan convenio de pago para renegociar nuevas condiciones
- Aplicar intereses de mora sobre saldo vencido según tasa permitida legalmente para facturas con más de 20 días de vencidas
- Conciliar pagos recibidos contra saldos facturados dentro de los 2 días posteriores de confirmado el ingreso bancario.

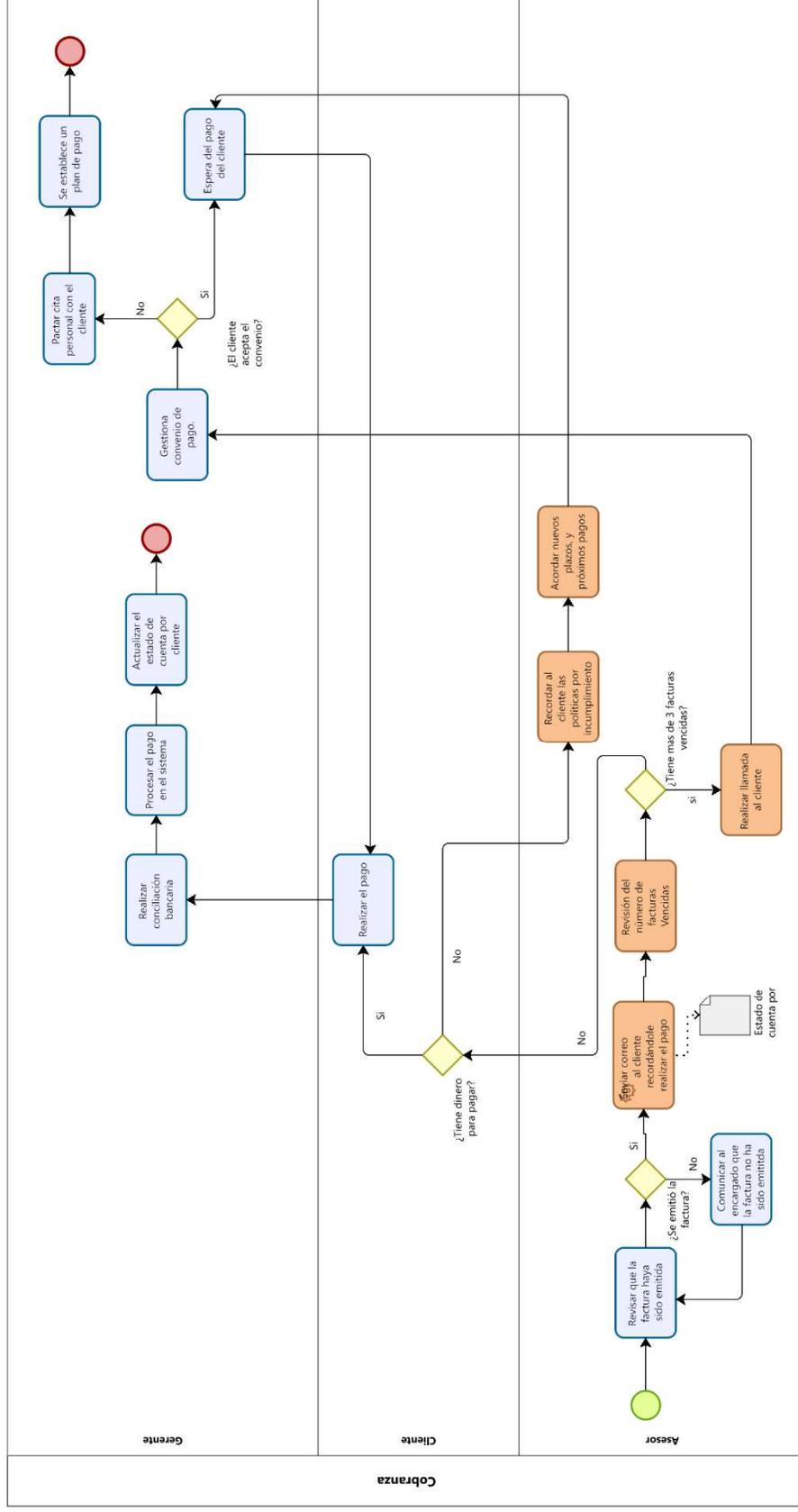
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

9. Descripción del procedimiento

N	Responsables	Descripción
1	Asesor	Revisar que la Factura haya sido emitida
2	Asesor	Comunicar al encargado que la factura no ha sido emitida
3	Asesor	Enviar correo al cliente recordándole realizar el pago
4	Asesor	Revisar el número de facturas Vencidas
5	Asesor	Realizar llamada al cliente
6	Gerente	Gestiona convenio de pago
7	Gerente	Pactar cita personal con el cliente
8	Gerente	Establecer un plan de pago
9	Gerente	Esperar del pago del cliente
10	Asesor	Recordar al cliente las políticas por incumplimiento de pago
11	Asesor	Acordar nuevos plazos, y próximos pagos
12	Cliente	Realizar el pago
13	Gerente	Realizar Conciliación bancaria
14	Gerente	Procesar el pago en el sistema
15	Gerente	Actualizar el estado de cuenta del cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

10. Diagrama de Flujo: Gestión de Cobranzas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerreiro Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

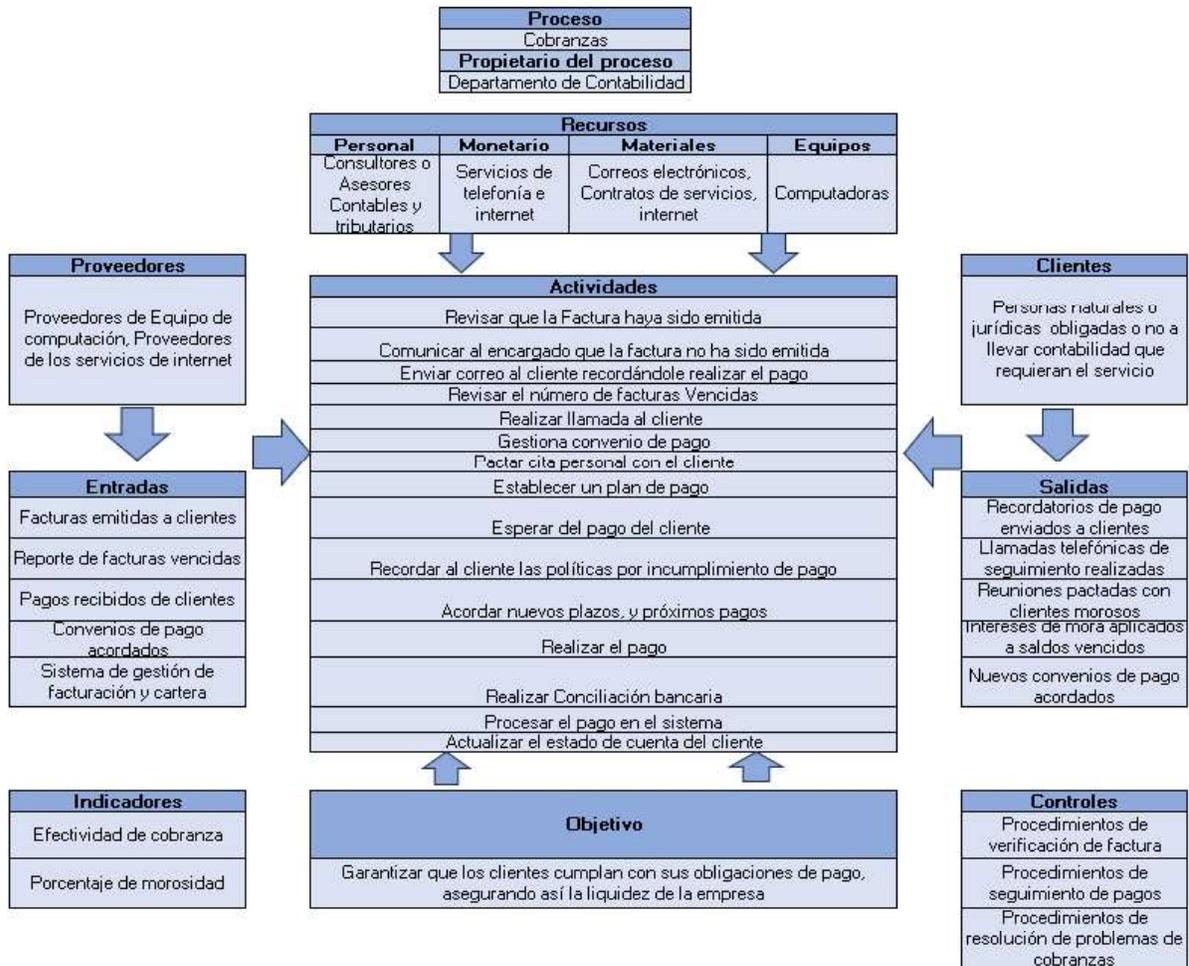
11. Indicadores

Ficha del indicador			
Responsable		Asesor	
Objetivo		Medir el porcentaje de facturas cobradas.	
Nombre		Fórmula	
Efectividad de cobranza		$\frac{\text{Facturas cobradas con éxito}}{\text{Total de facturas vencidas}} \times 100$	
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita mensualmente el porcentaje de facturas cobradas.			
Medición	%	Unidad	
Meta	80%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable		Optimo
	Indice<70%	70%<=Indice<80%	Indice>=80%
Frecuencia de medición		Mensual	

Ficha del indicador			
Responsable		Asesor	
Objetivo		Medir el porcentaje de facturas con pagos retrasados	
Nombre		Fórmula	
Porcentaje de morosidad		$\frac{\text{Facturas pendientes de cobro}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$	
Seguimiento			
El Gerente Financiero solicita el porcentaje de morosidad mensual			
Medición	%	Unidad	
Meta	15%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable		Optimo
	Indice>=15%	10%<=Indice<15%	Indice<10%
Frecuencia de medición		Mensual	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

12. Ficha del subproceso: Gestión de Cobranzas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:



Quinto Proceso Clave

Seguimiento al cliente

1. Objetivo

Constatar que el cliente esté conforme con el servicio brindado y solucionar algún reclamo o conformidad existente.

2. Áreas de aplicación

El proceso se aplica en la gerencia administrativa.

3. Responsables

Gerente Administrativa

4. Entradas

- Reclamos
- Inconformidades

5. Salidas

- Correos
- Llamadas

6. Recursos

- Equipamiento: Computadoras, conexión a internet.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos			
	Página	41	de	44
	Fecha		Enero – 2024	

- Recurso humano: Gerente Administrativa
- Insumos: Telefonía

7. Controles

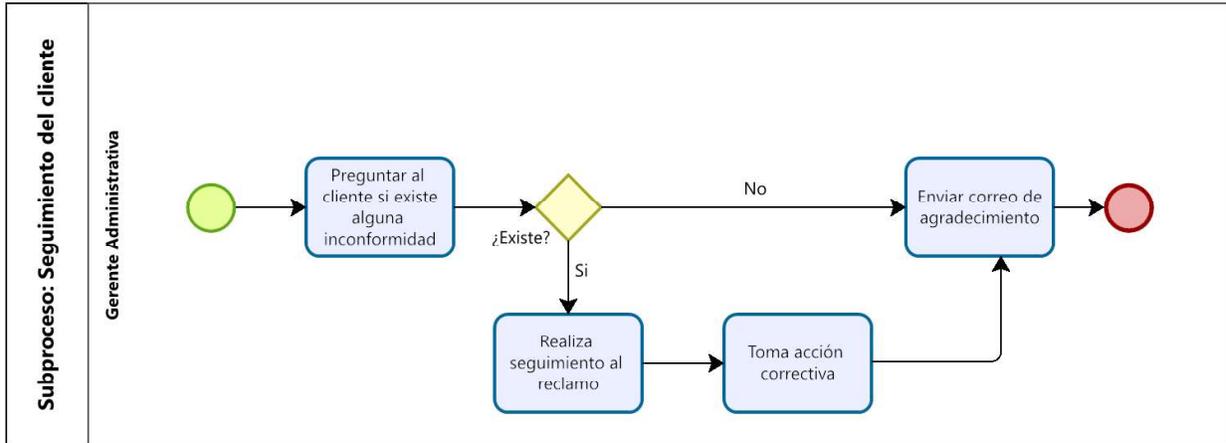
- Revisar periódicamente si existe algún reclamo de uno de los clientes.
- Hacer seguimiento a los asesores para que reporten alguna novedad.

8. Descripción del procedimiento

N	Responsables	Descripción
1	Gerente Administrativa	Preguntar al cliente si existe alguna inconformidad
2	Gerente Administrativa	Realiza seguimiento al reclamo
3	Gerente Administrativa	Toma acción correctiva
4	Gerente Administrativa	Enviar correo de agradecimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

9. Diagrama de Flujo: Seguimiento al Cliente



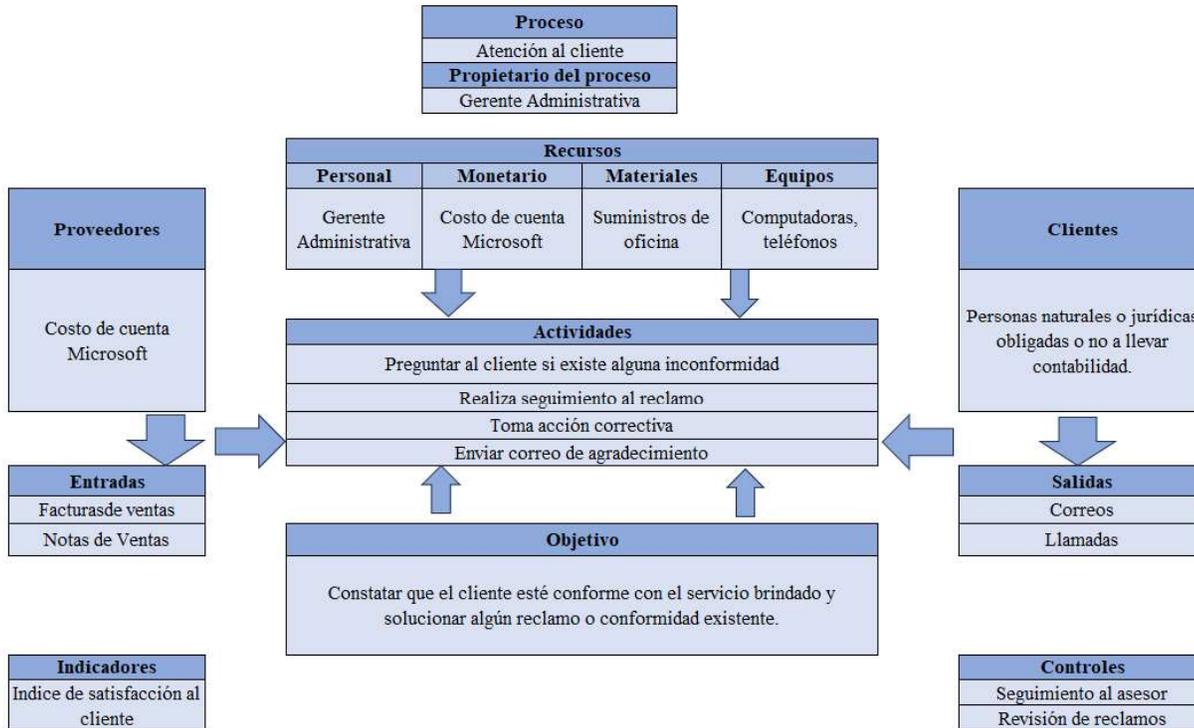
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

10. Indicador

Ficha del indicador			
Responsable	Gerente Administrativa		
Objetivo	Garantizar altos estándares de precisión y calidad en todas las declaraciones y obligaciones formales gestionadas para clientes de la consultoría		
Nombre	Fórmula		
Indice de satisfacción al cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes}}$		
Seguimiento			
El gerente general se reúne trimestralmente con la gerente administrativa para revisar el indicador.			
Medición	%	Unidad	
Meta	0,8%		
Límites de cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Optimo
	Indice > 0,6	0,8 <= Índice < 0,6	Indice <= 0,8
Frecuencia de medición	Trimestral		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma:

11. Ficha del subproceso: Seguimiento al cliente



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Guerrero Beltrán Estefanía Paola		
Sarbia Reyes Karla Paulette		
Firma:	Firma:	Firma: