



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**“Desarrollo de un Sistema de Gestión por procesos aplicado a una empresa
consultora en Desarrollo Sostenible y Eco – Eficiencia Ambiental ubicada en la ciudad de
Guayaquil”**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

ZULEMA NATALY VEGA PAZ

ARIANNA STEFANNY VINCES ROHA

Guayaquil-Ecuador

2016

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de la señorita,

**ARIANNA STEFANNY
VINCES ROHA**

Con el tema del proyecto integrador *“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA CONSULTORA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y ECO – EFICIENCIA AMBIENTAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”*, previa a la obtención del título de INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 21 de Octubre de 2016.

MAE JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de la señorita,

ZULEMA NATALY
VEGA PAZ

Con el tema del proyecto integrador “*DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA CONSULTORA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y ECO – EFICIENCIA AMBIENTAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*”, previa a la obtención del título de INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 21 de Octubre de 2016.

MAE JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

DEDICATORIA

Este Proyecto es dedicado a mis queridos padres y hermano por brindarme su amor y apoyo incondicional día a día y a nuestro docente tutor quien con esfuerzo y entusiasmo supo guiarnos para culminar con éxito este trabajo.

Zulema Vega Paz

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi amada familia, a mis padres por enseñarme el valor de la perseverancia y por ser mi pilar y motivación, a mis hermanos por ser mi apoyo incondicional cada día a pesar de nuestras diferencias, a mi tía por asumir un papel importante en mi vida y por supuesto a nuestro tutor quien siempre estuvo dispuesto a guiarnos en cada detalle para el desarrollo de este proyecto integrador.

Arianna Vinces Roha

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este Proyecto va dirigido en primer lugar a Dios, ya que sin su bendición y amor hubiera sido más que imposible alcanzar diferentes metas que me he propuesto hasta el día de hoy y sin lugar a dudas siendo ésta una de las principales. A mi familia por su amor, apoyo, consejos y protección en todo momento; gracias también a mi querida compañera de tesis quién siempre estuvo pendiente y paciente para seguir y culminar ésta reto juntas.

Zulema Vega Paz

AGRADECIMIENTO

A Dios primordialmente por las bendiciones que me brinda día a día, y por demostrarme que, a pesar de las dificultades, él nunca abandona.

A mi familia por cuidarme y brindarme su más sincero amor, principalmente a mis padres por confiar en mí y haberme enseñado buenos valores, a través de su ejemplo. A mi enamorado por aguantar mi estrés y a cambio brindarme su cariño, a mi compañera por dedicarle tiempo a nuestro proyecto, y a mis queridos amigos que estuvieron junto a mí durante el desarrollo de la carrera.

Arianna Vinces Roha

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
Proyecto Integrador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de éste Trabajo final de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Zulema Nataly Vega Paz

Arianna Stefanny Vinces Roha

Resumen

En la actualidad el desempeño de la organización es de vital importancia para alcanzar los objetivos impuestos; por lo que para lograr buenos resultados las organizaciones deben gestionar de la mejor manera sus actividades y recursos adoptando nuevas técnicas que procuren la mejora y desarrollo de un Sistema de Gestión. Es importante destacar que los procesos son la base operativa y que gradualmente se van convirtiendo en el pilar estructural de un número creciente de empresas es así que en este proyecto se realizará un modelo de gestión por procesos de una empresa de consultoría ambiental de la ciudad de Guayaquil en el cual la composición de la misma se presenta a continuación:

En el primer capítulo se expone la información general de la empresa tales como detalle de servicios brindados, principales clientes, estructura organizativa, riesgos principales a los que se enfrenta y de los cuáles se buscará mitigarlos a través de la realización del presente proyecto.

En el segundo capítulo hace referencia al marco teórico en el cual se describen los conceptos y herramientas claves a usarse entre ellas se encuentra: El Mapa de Proceso donde la empresa clasifica sus procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo entre otras, las cuales se implementarán y se expondrán en el penúltimo capítulo.

En el tercer capítulo involucra un resumen de las normas y guías ambientales que se aplican en la ejecución de los proyectos entregados a los clientes a manera de conocimiento general.

En el penúltimo capítulo se lleva a cabo el desarrollo de un sistema de gestión con el direccionamiento estratégico, con la utilización de las herramientas de control y calidad y así

validar la situación actual para la implementación de mejoras a los procesos mediante el análisis de valor agregado y con la elaboración de un manual de procesos.

Y finalmente en el último capítulo se expone los hallazgos encontrados, así como también las respectivas recomendaciones y metodología a seguir para hacer frente a esos riesgos y así a la larga alcanzar una mejora en la operación de la organización.

Abstract

The performance of the organization is vital to achieve the objectives set; so to achieve good results organizations must manage its activities and resources in the best way by adopting new techniques that seek the improvement and development of a management system. It's important to know that the processes are operational base and are gradually becoming the structural pillar of a growing number of companies; so in this project we are going to make a management model by processes of an environmental consulting from Guayaquil city, in which the composition is as follows:

In the first chapter we explain the general company information such as details of services provided, major customers, organizational structure, major risks it faces and which will seek to mitigate through the implementation of this project.

In the second chapter it refers to theoretical framework where you should find key concepts and tools to be used just like: The Process Map which the company classifies its processes into three categories: strategic, operational and support, others, which will be implemented and will be exhibited in the penultimate chapter.

In the third chapter involves a summary of environmental standards and guidelines that apply in the implementation of projects delivered to customers just like general knowledge.

In the penultimate chapter it takes place by the development of a management system with strategic direction, with the use of control tools and quality and thus validate the current situation to the implementation of process improvements through value-added analysis and the development of a manual process.

And finally in the last chapter the findings are exposed, as well as the proper recommendations and methodology to deal with those risks and thus eventually achieve an improvement in the operation of the organization.

Índice general

Capítulo 1.....	1
1.1. Información General	1
1.1.1. Reseña Histórica	1
1.1.2. Estructura Organizacional.....	3
1.1.3. Servicios y Productos.....	4
1.1.4. Clientes	6
1.1.5. Base Legal.....	8
1.2. Matriz de riesgo	9
1.3. Justificación	10
1.4. Alcance	10
1.5. Objetivos	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos.....	11
Capítulo 2.....	12
2.1. Marco Teórico.....	12
2.1.1. Misión	12
2.1.2. Visión.....	12
2.1.3. Objetivos	12
2.1.4. Políticas.....	13
2.1.5. Estrategias	14
2.1.6. Valores	14
2.2. Gestión por Procesos.....	14
2.2.1. Proceso	14
2.2.1.1. <i>Componentes básicos de un proceso</i>	15
2.2.1.2. <i>Caracterización de Procesos</i>	16
2.2.2. Mapa de Procesos	17
2.2.3. Cadena de Valor.....	17
2.2.4. Manual de Procesos	19
2.3. Indicadores de Gestión.....	20
2.3.1. Definición	20
2.3.2. Características de los Indicadores	20
2.3.3. Tipos de Indicadores	20

2.3.4.	Ventajas del uso de Indicadores de Gestión.....	22
2.3.5.	Elaboración de Indicadores de Gestión.....	22
2.3.6.	Presentación e Interpretación de Indicadores de Gestión.....	23
2.4.	Herramientas de Administración	24
2.4.1.	FODA.....	24
2.4.2.	Diagrama de flujo	27
2.4.3.	Ciclo Deming	29
2.4.4.	Análisis de Valor Agregado	30
2.4.5.	Ishikawa	32
2.4.6.	Técnica 5W+1H.....	34
Capítulo III.	35
3.1.1.	Ámbito y principios de la Gestión Ambiental.....	35
3.1.2.	Del Desarrollo Sustentable.....	35
3.1.3.	De la Evaluación de Impacto Ambiental y del Control Ambiental.....	36
3.1.4.	Instrumento de aplicación de Normas Ambientales.....	37
3.1.5.	De la protección de los Derechos Ambientales.....	37
3.1.6.	De las acciones Administrativas y Contencioso Administrativas.....	38
3.2.1.	Importancia	39
3.2.2.	Puntos de ISO 14001: 2015	39
Capítulo 4.	47
4.1.	Diagnóstico de situación actual de la empresa.....	47
4.2.	Direccionamiento estratégico.....	53
4.2.1.	Misión	53
4.2.2.	Visión.....	53
4.2.3.	Objetivos	53
4.3.	Diseño del Modelo de Gestión por Procesos	54
4.3.1.	Diseño del Mapa de Procesos	54
4.3.2.	Establecimiento de la Cadena de Valor	55
4.3.3.	Establecimiento de Procesos existentes	56
4.3.4.	Análisis de los procesos claves	57
4.3.5.	Indicadores de gestión.....	117
4.4.	Diagrama de Ishikawa.....	119
4.4.1.	Valores registrados no están conformes a lo recibido.....	119

4.4.2. Estimación de presupuesto ineficiente y no flexible.....	120
4.5. Técnica 5W-1H.....	121
4.5.1. Conciliación ineficiente entre recaudo, comprobante de depósito y contabilización 121	
4.5.2. Falta de conocimiento de presupuestos.....	122
Capítulo V.....	123
5.1. Conclusiones.....	123
5.2. Recomendaciones.....	125
Bibliografía.....	127

Índice de tablas

Tabla 1	8
Tabla 2	9
Tabla 3	27
Tabla 4	28
Tabla 5	47
Tabla 6	48
Tabla 7	49
Tabla 8	50
Tabla 9	51
Tabla 10	52
Tabla 11	56
Tabla 12	59
Tabla 13	64
Tabla 14	67
Tabla 15	67
Tabla 16	70
Tabla 17	75
Tabla 18	78
Tabla 19	78
Tabla 20	81
Tabla 21	85
Tabla 22	87
Tabla 23	87
Tabla 24	89
Tabla 25	92
Tabla 26	94
Tabla 27	94
Tabla 28	97
Tabla 29	102
Tabla 30	105
Tabla 31	105
Tabla 32	108
Tabla 33	113
Tabla 34	116
Tabla 35	116
Tabla 36	117
Tabla 37	121
Tabla 38	122

Índice de gráficos

Ilustración 1 Organigrama de Eco Compañía Ltda.....	3
Ilustración 2 Servicios de Eco Compañía Ltda.	5
Ilustración 3 Marco reciclador	6
Ilustración 4 Proceso.....	15
Ilustración 5 Cadena de valor	19
Ilustración 6 Indicadores de gestión	23
Ilustración 7 Cuadro de indicadores de gestión	24
Ilustración 8 Ciclo Deming.....	30
Ilustración 9 Ishikawa.....	33
Ilustración 10 Norma ISO 14001	40
Ilustración 11 Mapa de procesos-Servicios	54
Ilustración 12 Mapa de procesos-Productos	54
Ilustración 13 Cadena de valor-Servicios	55
Ilustración 14 Cadena de valor-Productos	55
Ilustración 15 Flujograma de Contratación-Situación actual.....	58
Ilustración 16 Gráfico AVA Contratación-Situación actual	60
Ilustración 17 Flujograma de Contratación-Situación Mejorada.....	63
Ilustración 18 Gráfico AVA Contratación-Situación Mejorada	65
Ilustración 19 Cuadro comparativo-Contratación.....	66
Ilustración 20 Flujograma de Diseño del Proyecto-Situación actual	69
Ilustración 21 Gráfico AVA-Situación actual.....	71
Ilustración 22 Flujograma de Diseño del Proyecto-Situación mejorada.....	74
Ilustración 23 Gráfico AVA-Situación mejorada	76
Ilustración 24 Cuadro comparativo-Diseño del Proyecto	77
Ilustración 25 Flujograma de Ejecución del Proyecto-Situación actual	80
Ilustración 26 Gráfico AVA-Situación actual.....	82
Ilustración 27 Flujograma de Ejecución del Proyecto-Situación mejorada	84
Ilustración 28 Gráfico AVA-Situación mejorada	86
Ilustración 29 Cuadro comparativo-Ejecución del Proyecto	86
Ilustración 30 Flujograma de Facturación-Situación actual.....	88
Ilustración 31 Gráfico AVA Facturación-Situación actual.....	90
Ilustración 32 Flujograma de Facturación-Situación mejorada	91
Ilustración 33 Gráfico AVA Facturación-Situación mejorada.....	93
Ilustración 34 Cuadro comparativo-Facturación.....	93
Ilustración 35 Flujograma de Cobranza-Situación actual	96
Ilustración 36 Gráfico AVA-Situación actual.....	98
Ilustración 37 Flujograma de Cobranza-Situación mejorada.....	101
Ilustración 38 Gráfico AVA-Situación mejorada	103
Ilustración 39 Cuadro Comparativo-Cobranza	104
Ilustración 40 Flujograma de Post Proyecto-Situación actual	107
Ilustración 41 Gráfico AVA Post Proyecto-Situación actual.....	109
Ilustración 42 Flujograma de Post Proyecto-Situación mejorada	112

Ilustración 43 Gráfico AVA Post Proyecto-Situación mejorada	114
Ilustración 44 Cuadro comparativo-Post Proyecto	115
Ilustración 45 Ishikawa-Valores registrados no están conformes a lo recibido.....	119
Ilustración 46 Ishikawa-Estimación de presupuesto ineficiente y no flexible	120

Introducción

La concientización ambiental en el Ecuador incrementa cada año, dando paso a las empresas consultoras ambientales de poder ampliar su gama de servicios. Las consultoras ambientales en el Ecuador realmente son escasas, por lo que Eco Compañía Ltda. tiene ventaja competitiva en el mercado, ya que no tiene competencias fuertes. El desarrollo sostenible no solo está enfocado para grandes empresas sino también para hogares, dando la oportunidad de que toda la comunidad participe en el cuidado ambiental.

El fin de Eco Compañía Ltda. es que el cuidado por el ambiente no sea tan solo cuestión de marketing o campañas de meses, sino que sea un proyecto constante de todos, ya que sea en una empresa o en el hogar de cada persona.

El proyecto integrador se basa en desarrollar un sistema de gestión por procesos para Eco Compañía Ltda., debido a que no cuenta con manuales de procesos y de procedimientos, al momento de plasmar las actividades que realizan para llevar a cabo el servicio que brinda, los procesos serán más eficientes y el método de aprendizaje demandará menos tiempo, ya que los flujogramas son fáciles de comprender a simple vista.

Para desarrollar el proyecto nos basamos en información brindada por la empresa y conocimientos adquiridos durante la carrera, así como herramientas para el análisis de procesos, identificación de problemas en los procesos y plantear mejoras en los procesos.

Capítulo 1

1.1. Información General

1.1.1. Reseña Histórica

Eco Compañía Ltda. se creó con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible mediante la creación de diseños de productos y servicios, lo cual se enfoca en el uso inteligente de los recursos naturales.

Un joven ambientalista en el año 2013 fundó la empresa Eco Compañía Ltda. motivado por el cuidado a la naturaleza, desde muy pequeño dio a notar sus gustos ambientales, fomentando de esta manera conciencia del cuidado de la naturaleza inclusive en su propia familia.

Desde que Eco Compañía Ltda. inició sus actividades se ha destacado en diferentes proyectos tales como:

- **Red Daule**

Proyecto ejecutado con el fin de establecer la gestión sostenible de la Cuenca del Daule mediante la colaboración de diversos actores de la sociedad tales como autoridades, empresas privadas y la población en general. **Ciente:** Cervecería Nacional.

- **Ciudad del Río Recicla**

En este proyecto el enfoque fue el desarrollo por primera vez del Reciclaje Domiciliario de la ciudad de Guayaquil. **Ciente:** Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

- **Programa de Eco-Eficiencia de Balandra Cruz del Sur**

El programa tiene como meta educar, integrar e implementar la sostenibilidad convirtiéndose en un ejemplo a seguir para otras instituciones educativas. Los beneficios son tangibles, se reciclan desechos inorgánicos y los desechos orgánicos sirven para crear abono, creando conciencia acerca del impacto que el descuido de dichos desechos crea en la naturaleza. **Ciente:** Balandra Cruz del Sur

- **Con Pica Recikla**

Proyecto de reciclaje comunitario, con el fin de ayudar a familias de escasos recursos de diferentes comunidades, se establece un programa de manejo integral de desechos con precios muy competitivos por kilos de plástico, cartón y fundas.

Ciente: Pica, principal empresa plástica del Ecuador.

- **Fondo de agua para la Cuenca del Río Ayampe**

El fin del proyecto es promover la gestión integral de la cuenca y crear un fondo de agua que permita mantener la cantidad y calidad de agua, ya que Ayampe es el único río de la zona que mantiene caudal de agua durante todo el año incluido la época de verano, cuando el resto de ríos se secan totalmente. **Ciente:** The Nature Conservancy.

Eco Compañía Ltda. actualmente cuenta con cinco empleados, los cuales se desenvuelven en el área administrativa, financiera, desarrollo de proyectos y asistentes.

1.1.2. Estructura Organizacional

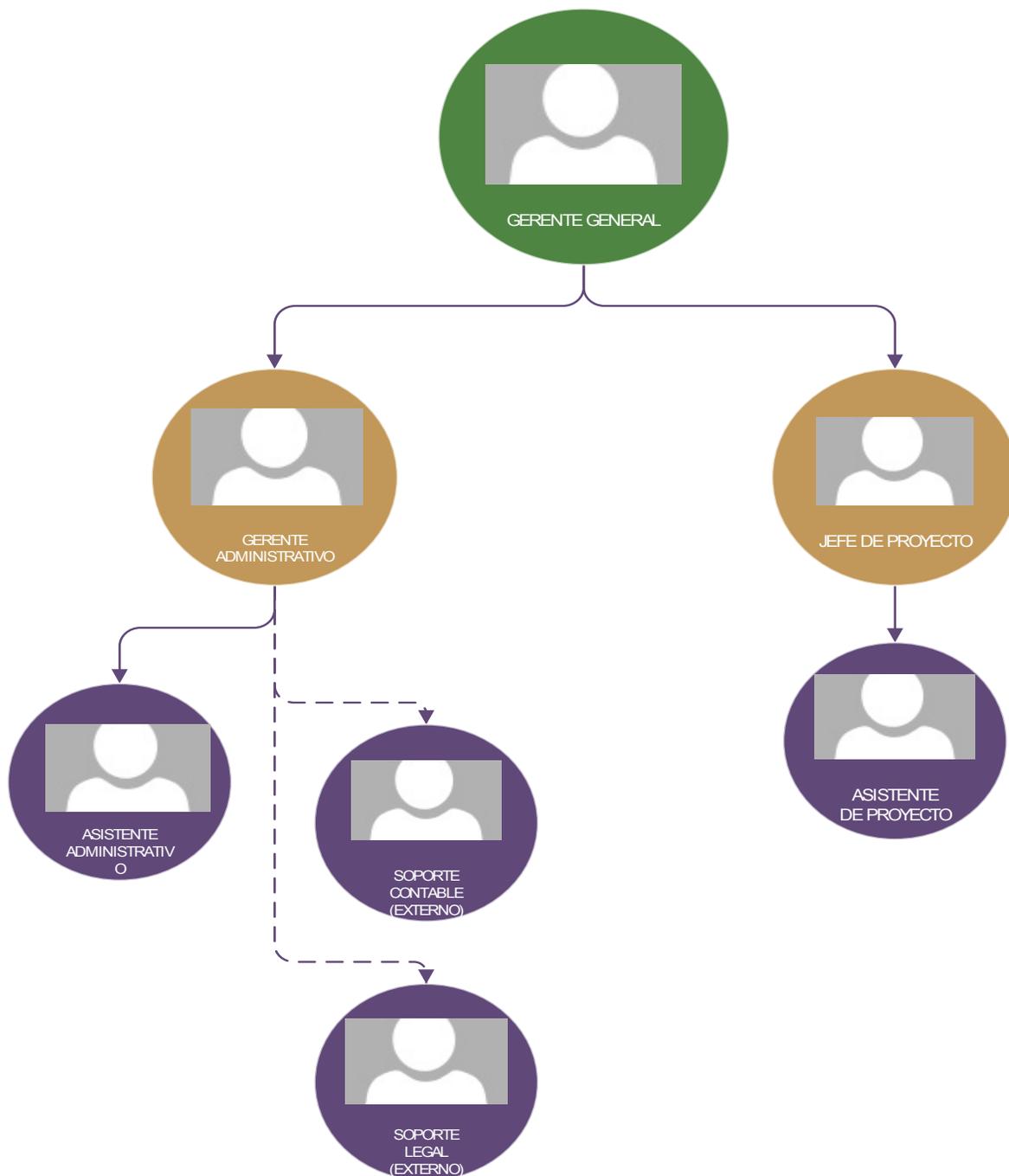


Ilustración 1 Organigrama de Eco Compañía Ltda.
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

1.1.3. Servicios y Productos

Eco Compañía Ltda. brinda asesoría en los siguientes puntos:



Normativas Ambientales: asesoramiento en el cumplimiento de normas ambientales, para que la compañía cliente se encuentre al día y en regla, así como también desarrolla estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental y cumplimiento, etc.



Eco eficiencia: Análisis de ciclo de vida de los productos de nuestros clientes (Life cycle Assesment), insumos y desechos, desarrollo de programas internos de eco eficiencia los cuales permitan obtener un ahorro y beneficios a corto y largo plazo.



Manejo de Desechos: Diseño, implementación y evaluación de un programa de manejo integral de desechos (PMID), así como también entrega de capacitaciones a los involucrados.



Conservación Ambiental: Diseño, implementación, monitoreo de programas y proyectos de conservación ambiental eficientes y únicos.



Agua y Saneamiento: Asesoría en el manejo estratégico del agua, desde su recopilación hasta su

desecho.



Desarrollo Comunitario: Brinda servicios de diagnósticos y propuestas participativas para programas comunitarios de desarrollo sostenible.

Capacitación y Educación Ambiental: Brinda servicios de capacitación y entrenamiento en temas ambientales, sostenibilidad y responsabilidad social.



Sostenibilidad Corporativa: Asesorías a la gerencia corporativa respecto de temas de desarrollo de una estrategia sostenible que se ajuste a los riesgos e

impactos de la empresa.

*Ilustración 2 Servicios de
Eco Compañía Ltda.*

Fuente: Eco Compañía
Ltda.

Entre los productos que ofrece Eco Compañía Ltda. se encuentra:

Recipientes para reciclaje para el hogar y la oficina

- ✓ Óptimos y necesarios para espacios pequeños como hogar u oficina.
- ✓ Cuatro tachos en uno en menos de medio metro cuadrado con las 4 categorías de desechos reciclables.
- ✓ Fundas impermeables y lavables que se sacan fácilmente.
- ✓ Señalética explicativa que indica claramente los tipos de desechos a clasificar.
- ✓ Práctico y económico.
- ✓ Todas sus partes son reemplazables y fáciles de desarmar en el caso de cambios.



Ilustración 3 Marco reciclador
Fuente: Eco Compañía Ltda.

Taladro de la Tierra

- ✓ Sanitario Ecológico que opera con un pedal y es 100% descentralizado. (ideal para zonas rurales y peri-urbanas).
- ✓ No usa ni contamina agua.
- ✓ No requiere alcantarillado ni vaciado de pozo séptico.
- ✓ Reduce el calentamiento global, es desmontable y transportable.
- ✓ Produce abono para plantas.

1.1.4. Clientes

Entre los clientes importantes destacan los siguientes:

➤ ***La Cervecería Nacional***

Una de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) destaca que desde el 2013 se viene trabajando en un proyecto de Desarrollo Comunitario en el Barrio Santa Inés ubicado a 500 metros de la planta de CN en

Cumbayá; el cual consiste en fortalecer las capacidades de la comunidad. En la primera fase se entregaron herramientas de autogestión y para la segunda fase.

➤ ***Fundación In Terris***

Fundación sin fin de lucro, que se dedica a desarrollar y llevar a cabo propuestas creativas y sostenibles para el bienestar rural.

➤ ***CIIFEN***

Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno de El Niño tiene como objetivo promover y emprender proyectos de investigación científica y aplicada las cuales son necesarios para mejorar la comprensión y alerta temprana y variabilidad climática a fin de aportar en la reducción de impactos económicos importantes.

➤ ***The Nature Conservancy***

Organización de conservación líder que trabaja alrededor del mundo para proteger tierras y aguas ecológicamente importantes para la naturaleza y las personas.

➤ ***CELEC EP***

La compañía en mención junto con la comunidad de Puna se encuentra en la implementación de un programa piloto de gestión de desechos y educación ambiental, se efectuaron torneos que constaban de 4 actividades principales:

- Cuidando mi estación de reciclaje
- Reciclarte
- El sabelotodo del ambiente
- Adivina la frase.

➤ **PICA**

Pica promueve el reciclaje de tres formas, ofrece una amplia gama de tachos especializados para reciclar, además comercializa una línea de productos elaborados con materiales reciclados. Por lo que se desarrolló la campaña “Con Pica Recicla”.

1.1.5. Base Legal

Eco Compañía Ltda. fue constituida el 08 de mayo de 2013 en la ciudad de Guayaquil como compañía limitada, su ente regulador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Las normativas vigentes están reguladas por

las siguientes entidades reguladoras:

Tabla 1

Entidades reguladoras

ENTIDAD REGULADORA	
Servicio de rentas internas	Leyes y reglamentos tributarios
Superintendencia de compañías, valores y seguros	Código tributario
Instituto ecuatoriano de seguridad social	Ley de compañías
Ministerio de relaciones laborales	Leyes laborales

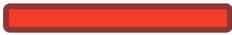
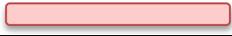
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

1.2. Matriz de riesgo

Tabla 2
Matriz de riesgos

Procesos Claves	Factores de Riesgo	Riesgo	Prob. De Ocurrencia	Impacto	Riesgo Total	Tipo de Riesgo	Consecuencia
Contratación del Proyecto	Falta de información clave para el análisis	Evaluación errónea del costo-beneficio	3	3	9	Alto	Ejecución de un proyecto no viable en diferentes escenarios. Paralizar un proyecto en una etapa media de ejecución, debido a que, el costo ha sido mayor que el beneficio.
	Variables no consideradas para la estimación del presupuesto	Estimación de presupuesto insuficiente y no flexible	3	3	9	Alto	Alcance del presupuesto mayor o menor según sea el caso, limitando la flexibilidad del mismo.
	Incorrecta planificación y estimación del presupuesto	Pérdida de clientes	2	3	6	Medio	Disminución de los ingresos por servicios. Reducción del prestigio de la empresa.
Diseño del Proyecto	Cronograma mal definido	Inadecuada presentación del plan de actividades generales del proyecto	2	3	6	Medio	Base de seguimiento de ejecución del proyecto incorrecto. Alteración en la ejecución del proyecto.
	Gastos incurridos no planificados que difieren con lo establecido	Desembolsos no conformes con el proyecto	3	3	9	Alto	Inconformidad por parte del cliente. Variación en los índices de seguimientos mensuales. Reestructuración del presupuesto.
	No se archiva de inmediato documentos importantes	Pérdida de la documentación soporte de los gastos incurridos en el	2	1	2	Bajo	Inexistencia de respaldos para reposición de caja chica
Ejecución del Proyecto	Revisión ineficiente por parte del cliente	Discrepancias en lo esperado con lo entregado	2	3	6	Medio	Insatisfacción por parte del cliente. Informes de avances mensuales incorrectos.
Facturación	Incorrecto registro de valores facturados	Inadecuada valuación en el reconocimiento de los ingresos	3	3	9	Alto	Ingresos presentados sobrevaluados o subvaluados.
	Derechos y obligaciones no transferidas al comprador	Ingresos reconocidos en el período incorrecto	1	2	2	Bajo	Presentación incorrecta de monto de ingresos del período. Ajustes en el sistema contable por registro de asientos en el período incorrecto.
Cobranza	Falta de seguimiento a la cartera de clientes vencida	Monto de cuentas incobrables importantes	2	2	4	Medio	Registro de provisiones de cuentas incobrables. Disminución de monto en las cuentas por cobrar y en los ingresos.
	Revisión ineficiente de los recaudos (cheque / transferencia) vs depósito y contabilización.	Valores registrados no están conformes lo recibido	3	3	9	Alto	Ajustes en el sistema contable por corrección de montos. Monto de los ingresos subvaluado.

Procesos Claves	Factores de Riesgo	Riesgo	Prob. De Ocurrencia	Impacto	Riesgo Total	Tipo de Riesgo	Consecuencia
Post Proyecto	Errores de redacción u omisión de datos en la exposición de resultados	Inadecuada presentación de los resultados del proyecto plasmados en el Informe Final	2	3	6	Medio	Presentación de resultados incompletos al cliente. Dudas acerca de las actividades realizadas durante el proyecto por parte del cliente.
	Desconcentración por parte del personal	Errores manuales u omisión de información en la elaboración del Acta de entrega de Proyecto	2	3	6	Medio	Presentación no razonable de resultados en el Acta de Entrega.

Alto	
Medio	
Bajo	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

1.3. Justificación

Este proyecto propone un modelo de gestión por procesos para una empresa que brinda servicios de asesoramiento ecológico; la misma que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados, razón por la cual ésta propuesta de mejora involucra el uso de herramientas administrativas claves que ayudarán en la evaluación de los procesos para la toma de decisiones gerenciales para la mejora continua.

1.4. Alcance

El Modelo de Gestión que se propone llevar a cabo en el presente proyecto involucrará:

- El direccionamiento estratégico para lograr los fines y objetivos de la organización.
- Diseño del Mapa de Proceso el cual permitirá a la organización la identificación de los procesos principales y los de apoyo.

- Documentación de los procesos para que los mismos se ejecuten de manera ordenada y sean de conocimiento del personal necesario.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para Eco Cía. Ltda. el cual permitirá posterior a su implementación una mejora en la realización de las actividades y por consiguiente la optimización del tiempo para alcanzar los objetivos y la satisfacción de los clientes.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de la información de la situación actual.
- Diseñar el mapa de procesos de la organización para la identificación de procesos claves y de apoyo.
- Elaborar la matriz de priorización para la identificación de los procesos críticos.
- Realizar el Análisis de valor agregado a los procesos claves y mejorarlos
- Identificación y diseño de indicadores que permitan medir el desempeño y eficiencia de los procesos.
- Elaborar y sugerir un manual de procesos para la compañía.

Capítulo 2

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Misión

Misión es la razón de ser de toda compañía, es el objetivo principal que percibe desde su constitución y la cual le permite encaminar a la toma de decisiones.

2.1.2. Visión

Es la manifestación de lo que se desea alcanzar o el punto al cual quiere llegar en un futuro.

2.1.3. Objetivos

Logros que una empresa pretende obtener luego de un período de tiempo, es importante definir objetivos de acuerdo a los recursos de la empresa, ya que será una motivación para la directiva y los empleados de la organización.

2.1.3.1. Características

Los objetivos para estar correctamente definidos deben ser SMART por sus iniciales en inglés:

Específico: Definir el objetivo de tal manera que sea comprensible para toda aquella persona que lo lea, es decir que no queden márgenes de interpretación muy amplios.

Medible: Deben ser medibles en el tiempo, es decir al momento de definir el objetivo establecer un tiempo específico en el cual se va a poder realizar, de esta manera se puede analizar las estrategias planteadas.

Alcanzable: Se debe definir objetivos que sean ambiciosos pero factibles, es decir se debe considerar los recursos y capacidad de la organización para ejecutar los objetivos, también puede haber modificaciones en el desarrollo de los objetivos.

Realista: Está relacionado con la característica de ser alcanzable, ya que el objetivo debe ser razonable, teniendo en cuenta el entorno en conjunto con la capacidad de la empresa.

Oportuno: El objetivo debe estar definido en el tiempo, permitiendo alcanzar la meta propuesta por la empresa.

2.1.3.2. Tipos de objetivos

Objetivos Generales: Debe estar totalmente relacionado con la visión de la empresa, generalmente están descritos con expresiones genéricas.

Objetivos Específicos: Estos objetivos describen de manera más detallada como lograr los objetivos generales considerando características como tiempo y cantidad.

2.1.4. Políticas

Declaración escrita de los principios que la empresa va a cumplir durante el desarrollo de sus actividades, tales como cumplimiento de objetivos, estrategias, normas de legislación, normas tributarias, normas de buen comportamiento empresarial, entre otros.

La política no debe ser tan extensa, debe contener entre una y dos páginas ya que tan solo refleja la lista de compromisos de cumplimientos de la empresa.

2.1.5. Estrategias

Es el plan que especifica las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir las metas y objetivos planteados por la empresa, toda acción que permita lograr un objetivo o meta se puede considerar como estrategia.

Las estrategias se deben definir en cada nivel de la organización, es decir no solo enfocarse en el nivel directivo.

2.1.6. Valores

Acciones que favorezcan al incremento de ventas o utilidad de la empresa, brindando una mejor imagen corporativa.

2.2. Gestión por Procesos

2.2.1. Proceso

Un proceso es una serie de pasos o acciones conectados a través de un inicio y un fin, los cuales describe la secuencia o flujo de actividades en una organización con el objetivo de llevar a cabo un trabajo.

Un proceso implica los pasos o etapas por las que los insumos se transforman en productos y/o servicios.

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, le agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Por lo tanto, un Proceso de Negocio tiene como propósito integral el agregar valor al negocio, transformando insumos en productos, dadas las expectativas de uno o más grupos de clientes, dueños, comunidad, reguladores, etc.

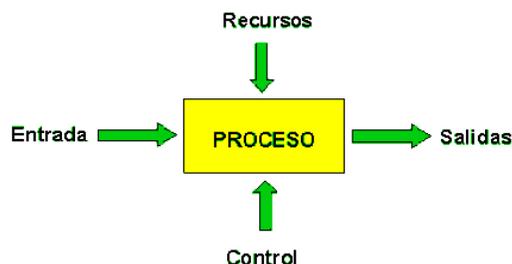


Ilustración 4 Proceso

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

2.2.1.1. Componentes básicos de un proceso

Insumo: Es algo que es consumido o transformado por una actividad.

Requerimientos de servicio, necesidades, exigencia regulatoria, problemas, materia prima o producto semi-elaborado).

Producto: Es algo que es producido por o es resultado de una actividad o proceso. Entregable, servicio, comunicación o producto semi-elaborado o terminado.

Control: Es algo que determina “cómo o cuándo” una actividad ocurre, pero no es consumida por ésta. Restricciones, estándares, normas, políticas, procedimientos.

Mecanismo: Es una persona, maquina, u otro agente que desempeña o permite que se ejecute la actividad. Tecnología, infraestructura.

Actividad: es un paso del proceso que puede ser atómica (tareas) o no atómica (Sub-Proceso) y es ejecutado ya sea por un sistema (automatizado) o por humanos (manual).

Tarea: es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Una tarea se utiliza cuando el trabajo en el proceso no puede ser descompuesto a un mayor nivel de detalle.

Sub-Proceso: es una actividad que encapsula un proceso que a su vez está modelado por unas actividades y otros elementos (eventos, preguntas, etc.)

Procedimiento: es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo.

Proveedor: Organización o persona que entrega un insumo, puede ser interno o externo a la institución.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto, puede ser interno o externo a la institución.

2.2.1.2. Caracterización de Procesos

Involucra las características generales y aquellos factores que intervienen en el proceso y que ayudan a un mayor entendimiento del mismo.

Objetivo del Proceso: Es el resultado que espera obtener la organización con el desarrollo concreto del proceso. El objetivo debe ser medible para poder efectuar su seguimiento a través del tiempo.

Alcance del Proceso: Es la frontera del proceso, es decir, dónde comienza y dónde termina. El alcance permite establecer los procesos como interactúan entre sí.

Premisas del Proceso: son suposiciones, condiciones que influyen en el desarrollo de las actividades del proceso.

Sistemas / Herramientas tecnológicas: Son las aplicaciones que soportan el desarrollo y ejecución de las actividades y tareas que componen el proceso.

Documentos: Reportes o procedimientos que soportan el desarrollo de las distintas actividades del proceso.

2.2.2. Mapa de Procesos

Es una forma gráfica de representar el agrupamiento de actividades en los procesos de la organización, permitiendo tener una visión general de su funcionamiento como un modelo sistémico. Contiene una representación global y comprensible de todos los procesos a cargo de la entidad, Ministerio de Salud (2015) afirma que “sin mediar o condicionar por ello la estructura organizativa de la misma” (p.3).

2.2.2.1. Propósito

El mapeo de procesos se utiliza ampliamente en los esfuerzos de mejoramiento de negocios, debido a su eficacia en hacer visibles las actividades que tienen lugar en un proceso, y en demostrar cómo las actividades se enlazan entre sí, como paso previo a cualquier evaluación de problemas de proceso y oportunidades de mejora.

El mapeo de procesos:

- ✓ Proporcionar foco y prioridad al usuario final del proceso, más allá de la perspectiva de las funciones individuales. Visualizar más allá de las funciones.
- ✓ Orientar y redefinir los principales elementos para su innovación.
- ✓ Permite evaluar el flujo de actividades de forma independiente a la organización
- ✓ Sirve como base para el rediseño de procesos, una vez identificadas las oportunidades de mejoras.

2.2.3. Cadena de Valor

La cadena de valor sirve para identificar y establecer de manera secuencial los procesos que tienen con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes finales y por ende cumplir sus objetivos estratégicos de la organización.

Michael Porter (1985) afirma que “La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”

Como planteamiento del Mapa de Proceso se propone dividir los procesos en tres tipos:

Procesos Estratégicos: Son aquellos establecidos por la Alta Dirección y se relacionan con la mejora continua. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización.

Se pueden dividir en subprocesos tales como:

- Auditorías Internas
- Políticas, los Programas, los Objetivos e Indicadores de Gestión.
- Revisión del Sistema por la Dirección: para proponer acciones de mejora con el fin de aumentar la eficacia del Sistema de Gestión.

Procesos Claves: Son aquellos que tiene una relación estrecha con los servicios que prestan y por lo tanto son los orientados al cliente.

En resumen, los procesos claves van desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo: Estos procesos como su nombre lo indica son aquellos que sirven netamente de soporte a los procesos claves y de apoyo. Muchos de los casos estos procesos son determinantes para alcanzar los objetivos de los otros procesos.

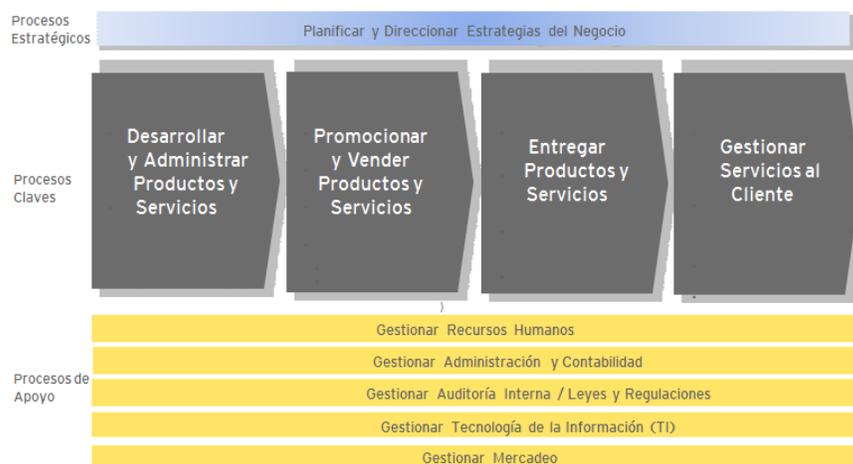


Ilustración 5 Cadena de valor
Fuente: Ernst & Young

2.2.4. Manual de Procesos

El Manual de procesos es una herramienta que asegura la calidad en los servicios o productos que se ofrece; puesto que facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos básicos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios, los responsables del proceso, así como también los indicadores de éxito para determinar si se está cumpliendo con los estándares de calidad especificados.

El Manual de Proceso al ser un instrumento administrativo tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Describir los procesos importantes de la organización con sus respectivos procedimientos que lo conforman.
- ❖ Plasmar de manera ordenada y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que la integran.
- ❖ Designar las actividades de ejecución, control y evaluación del proceso.
- ❖ Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.

- ❖ Establecer políticas y lineamientos generales que deben tomarse en consideración en el desarrollo de los procesos.

2.3. Indicadores de Gestión

2.3.1. Definición

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

2.3.2. Características de los Indicadores

Un indicador debe tener ciertas características: i.) ser razonable; ii.) Objetivamente verificable y iii.) Contener metas.

- Ser Razonable:** Esto hace referencia al concepto de validez; por lo que éste indicador debe reflejar el significado real de lo que se busca medir.
- Objetivamente Verificables:** Esto involucra que los indicadores puedan ser comprobados mediante evidencias.
- Contener Metas:** Se debe tener en cuenta y definir el nivel al que se quiere alcanzar en relación a tiempo, calidad y cantidad.

Es por esto que los indicadores deben reflejar información y datos verídicos; puesto que si no es así el análisis de la información será incorrecto.

2.3.3. Tipos de Indicadores

Se pueden clasificar los indicadores en:

- ❖ Indicadores de Eficacia
- ❖ Indicadores de Eficiencia

- ❖ Indicadores de Cumplimiento
- ❖ Indicadores de Evaluación
- ❖ Indicadores de Gestión

Para tener un conocimiento más profundo, a continuación, presentamos un detalle de que involucra cada uno de ellos:

Indicadores de Eficacia

En un indicador de éste tipo es fundamental conocer y definir de manera operacional las necesidades a cumplir del cliente para posteriormente comparar lo que entrega el proceso con lo que espera.

Indicadores de Eficiencia

Teniendo en consideración que eficiencia hace referencia el llevar a cabo una tarea con el mínimo de recursos. Estos indicadores miden el nivel de ejecución.

Indicadores de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento hacen referencia al desarrollo de lo que se está investigando, llevando a cabo un monitoreo de sus metas parciales.

Indicadores de Evaluación

Estos indicadores están relacionados con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso; tomando en consideración los métodos que ayudan a identificar las diferentes fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de toda organización.

Indicadores de Gestión

Estos indicadores están relacionados con las razones que permiten administrar y tomar acciones en específico para cumplir trabajos claves de un proceso.

2.3.4. Ventajas del uso de Indicadores de Gestión

Mendoza (s.f.) afirma “Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar.” (párr.1).

Es importante medir porque:

- La empresa debe tomar decisiones
- Porque se necesita conocer la eficiencia de las empresas porque de otra manera se tomaría decisiones basadas en las suposiciones.
- Se necesita mejorar en cada área de la empresa, en especial aquellos puntos débiles.
- Se pueden tomar medidas correctivas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Se pueden analizar las tendencias históricas y ver la productividad a través del tiempo.
- Nos permite conocer la situación de riesgo de la empresa.

2.3.5. Elaboración de Indicadores de Gestión

Para la elaboración de indicadores se debe destacar que la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por la totalidad de la organización.

Por lo que para elaborar los mismos se debe responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué se hace?
- 2) ¿Qué se desea medir?

- 3) ¿Quién utilizará dicha información?
- 4) ¿Cada cuánto tiempo?
- 5) ¿Con quién o con quién se compara?

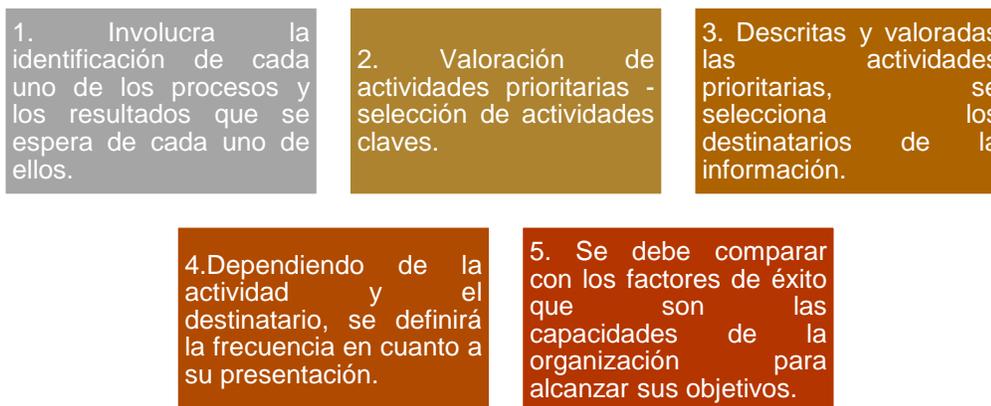


Ilustración 6 Indicadores de gestión
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

2.3.6. Presentación e Interpretación de Indicadores de Gestión

Los indicadores se presentan por medio de gráficos, tablas, etc. Las cuales nos permiten observar de manera clara los resultados y dar los seguimientos que se consideren necesarios.

Toda organización tiene como meta lograr los resultados esperados, pero el lograrlo de la forma más óptima y económica significa “hacer lo correcto correctamente”.

Por lo que a continuación se presenta una tabla de interpretación y evaluación de los resultados de los indicadores:

	Correctamente	Incorrectamente
Hacer lo Correcto	CC	CI
Hacer lo No Correcto	NCC	NCI

Ilustración 7 Cuadro de indicadores de gestión
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

CC: Involucra que estamos siendo efectivos; puesto que lo correcto hace referencia a que cumplimos con la necesidad del cliente y correctamente que estamos usando de manera eficiente los recursos.

CI: Estar en este cuadrante involucra cumplir los requisitos del cliente (eficacia) pero no de manera eficiente; por lo que se obtiene un nivel de productividad bajo.

NCC: Esto indica que, aunque estamos usando de manera óptima los recursos para la fabricación de los productos; éstos no son los requeridos por el cliente; por lo tanto, se carece de eficacia.

NCI: Estar en este cuadrante involucra una situación grave puesto que lo no correcto es que nuestro producto no es el que requiere el cliente y el hacerlo incorrectamente involucró el uso inadecuado de recursos. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente.

2.4. Herramientas de Administración

2.4.1. FODA

Evaluación que permite brindar un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, el cual involucra el análisis de cuatro variables como los son: Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta herramienta también es conocida como la formulación de problema estratégico.

2.4.1.1. Diagnósticos

El diagnóstico interno incluye tan solo dos variables de la herramienta, las cuales son las Fortalezas y Debilidades de la empresa, valorando de esta manera los procesos ejecutados, relaciones internas ya sea a nivel del personal o a nivel organizacional, posición financiera y económica.

El diagnóstico externo involucra detectar las dos variables restantes de la herramienta, Oportunidades y Amenazas, lo cual incluye el análisis de factores del entorno de la empresa, así como factores económicos, políticos y sociales, posición de los clientes y de los proveedores en relación a la empresa.

2.4.1.2. Elementos

Fortalezas: Factores internos positivos de la empresa que favorecen el cumplimiento de la misión y objetivos planteados por la empresa, así como capacidades y habilidades especiales que permiten que la empresa se diferencie frente a la competencia.

Oportunidades: Factores externos positivos, los cuales se encuentran disponibles para las empresas que se desenvuelvan en el mismo entorno, lo cual permitirá lograr ventaja competitiva en caso de que la empresa identifique estas oportunidades y las aproveche en función de sus fortalezas.

Debilidades: Factores internos negativos que desfavorecen la posición de la empresa, tales como actividades que no se ejecutan dentro de la empresa teniendo la posibilidad de llevar a cabo, habilidades que no han desarrollado teniendo la capacidad de realizarlo.

Amenazas: Factores externos negativos que se encuentran en el entorno donde se desenvuelve la empresa, lo cual puede llegar a ser tan perjudicial que afecte directamente al principio de negocio en marcha de la organización.

2.4.1.3. Tipos de Matrices

Matriz de Crecimiento: Se desarrolla a través de la combinación de las oportunidades y fortalezas, es decir se utiliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno, desarrollando estrategias de avance, las cuales detalla líneas de acciones satisfactorias para la organización.

Matriz de preservación: Surge a través de la combinación de oportunidades y debilidades, se la utiliza las oportunidades del entorno para poder superar las debilidades internas de la empresa, detallando estrategias adaptivas o también llamadas estrategias de oportunidades.

Matriz de confrontación: Se utiliza la combinación entre fortalezas y amenazas para establecer estrategias de control en la cuales se aprovecha al máximo las fortalezas de la empresa para enfrentar las amenazas del entorno.

Matriz de cambio: Se realiza la combinación de debilidades y amenazas, para establecer estrategias de supervivencia en donde se enfrenta las amenazas del entorno considerando las debilidades con las que cuenta la organización.

Tabla 3
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	MATRIZ DE CRECIMIENTO	MATRIZ DE PRESERVACIÓN
<i>Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés</i>		
AMENAZAS	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN	MATRIZ DE CAMBIO
2.4.2. Diagrama de flujo Representación		

gráfica de los procesos, lo cual facilita la comprensión de actividades de un proceso y la secuencia en la que se realizan.

Los diagramas de flujos comprenden diferentes símbolos que representan la actividad que se realiza, el flujo de información que se da en cada paso, la existencia de base de datos o documentos físicos.

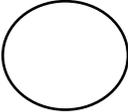
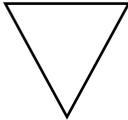
2.4.2.1. Beneficios

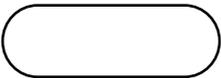
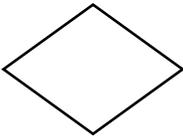
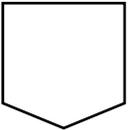
- Permite fácil comprensión de los procesos, ya que el proceso plasmado en un diagrama de flujo evita el hecho de tener que leer varias páginas de procedimientos.

- Facilita la detección de límites del proceso, debido a que en los procedimientos no se puede observar claramente hasta donde abarca el alcance del proceso.
- Genera comunicación más eficiente entre departamentos involucrados en el proceso.
- Permite observar de manera sencilla las actividades que no están generando valor agregado en el desarrollo del proceso.
- Reconoce oportunamente en que parte del proceso se podría implementar mecanismos de control para mejorar la eficacia del proceso.

Tabla 4
Símbolos ANSI

2.4.2.2. Símbolos

Símbolos	Representa
	Actividad
	Documento
	Conector
	Archivo
	Línea de flujo

	Inicio o Término
	Decisión
	Conector de página

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

2.4.3. Ciclo Deming

El ciclo Deming comprende cuatro pasos Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, lo cual ha sido útil para las organizaciones que desean crear propias metodologías para solucionar los problemas provenientes de los procesos.

2.4.3.1. Fases

Planificar: Es la fase que demanda más tiempo, pero también es la más importante, en esta fase se realiza un análisis del problema significativo de la empresa, detallando las características del mismo. Para poder definir las acciones correctivas se debe realizar la relación causa-efecto, la cual permite definir una hipótesis de solución. Se debe realizar una evaluación de los procesos para definir su situación actual.

Hacer: En esta fase se debe seleccionar la solución más factible para ejecutarse, la solución debe cumplir con criterios tales como:

- Debe evitar la frecuencia de ocurrencia del problema

- Debe abarcar la raíz de la causa del problema
- Debe ser rentable
- Debe poder ejecutarse en un tiempo determinado

Verificar: Se evalúa si la solución planteada realmente está solucionando el problema o simplemente no está aportando a la solución del problema, en el caso de que no favorezca a la empresa entonces se deberá iniciar el ciclo nuevamente para desarrollar una mejor solución.

Actuar: Se define nuevos controles y procedimientos, los cuales se deberán mantener vigentes, en algunos casos las organizaciones mantienen la resistencia al cambio por lo que al primer estrés deciden volver a usar controles y procedimientos anteriores.



Ilustración 8 Ciclo Deming
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

2.4.4. Análisis de Valor Agregado

Es la metodología que sirve para evaluar si las actividades definidas en un proceso realmente agregar valor o solamente está ocasionando un desperdicio en el desarrollo del proceso, es decir evalúa la eficiencia del proceso disminuyendo actividades innecesarias.

En muchas ocasiones las personas confunden el valor agregado lo confunden con un artículo adicional a un producto o un regalo para el cliente, pero este artículo simplemente aumenta la satisfacción del cliente.

Un proceso es eficiente cuando las actividades con valor agregado representan mínimo el 75% del proceso.

2.4.4.1. Objetivos

- Eliminar de los procesos, las actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor

2.4.4.2. Beneficios

- Mejora la rentabilidad
- Mejora la calidad
- Incremento de productividad
- Mejora de calidad de vida en el trabajo
- Incremento de utilidades

2.4.4.3. Tipos de actividades

VAC-Actividades de Valor Agregado con el Cliente

Son las actividades que benefician al cliente y por las que el cliente está dispuesto a pagar.

VAE-Actividades de Valor Agregado para la empresa

Actividades que general valor para la empresa, producto del servicio brindado al cliente.

SVA-Actividades Sin Valor Agregado

Son las actividades que no generan valor ni al cliente ni a la empresa, se clasifican en:

- *Actividades de Preparación (P):*
Actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea
- *Actividades de Inspección (I):*
Actividades de verificación de documentos o de información
- *Actividades de Espera (E):*
Tiempo en el cual no se desempeña ninguna actividad
- *Actividades de Movimiento (M):*
Actividades de movimiento de personas, documentos, información u otra cosa de un punto a otro.
- *Actividades de Archivo (A):*
Actividades de almacenamiento temporal o permanente de información

2.4.5. Ishikawa

Representación de posibles elementos de un sistema o un proceso que pueden estar colaborando a un problema específico.

2.4.5.1. Partes de la espina del pescado

Cabeza: El efecto que se desea analizar

Espina central: Causas que producen el efecto descrito en la cabeza

Espinas inclinadas: Categorías en las que se puede agrupar las causas

Al momento de desarrollar el diagrama de causas y efecto, no se debe considerar si se va a poder solucionar o no el problema más adelante, hay que recordar que el

diagrama plasmará en sí las causas que ocasionan dicho problema, es decir es una fase de análisis.

Se debe plasmar la mayoría de causas posibles, es decir no importa si parece insignificante, de todas maneras, se la debe considerar.

Es importante tener en cuenta la técnica de los 5 porqués de Toyota, ya poder determinar la causa fundamental del problema.

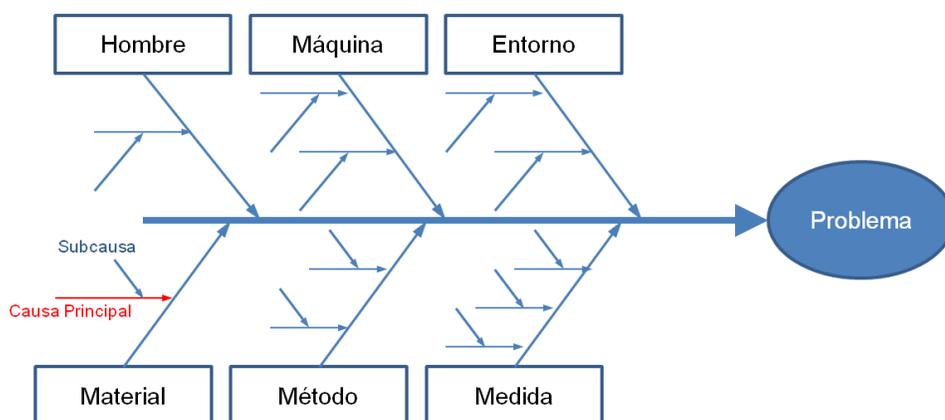


Ilustración 9 Ishikawa

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

2.4.6. Técnica 5W+1H

Herramienta que sirve para identificar los factores que ocasionan conflictos en los procesos claves de la empresa, luego del análisis se establece propuestas de mejoras para solucionar el problema identificado. A continuación, se detalla significado de las siglas:

1. Who? (¿Quién?)

Quién o quiénes son las personas involucradas en el problema a resolver.

2. What? (¿Qué?)

Se refiere al problema y a las características del mismo.

3. When? (¿Cuándo?)

En qué momento ocurre el problema, se identifica fechas en donde se ejecuta el problema, así como también se debe detectar el punto en el que se desarrolla el problema en el diagrama de flujo.

4. Where? (¿Dónde?)

Lugar o proceso donde ocurre el problema, se detalla el lugar físico donde se desarrolla el problema o también puede detallar el proceso donde surge dicho problema.

5. Why? (¿Por qué?)

Se empieza a desarrollar la ruta del por qué para hallar la verdadera causa del problema.

6. How? (¿Cómo?)

Se detalla cómo ocurre el problema, es decir ordenamos los hechos que desencadenan el problema.

Capítulo III

3.1. Ley de Gestión Ambiental

3.1.1. Ámbito y principios de la Gestión Ambiental

Esta ley establece los principios y directrices de política ambiental, donde se determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores públicos y privado en la gestión ambiental; así como también señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientales sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales. Cabe mencionar que los principios universales del Desarrollo Sustentable contenidos en la declaración del Río de Janeiro de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

El aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables en función de los intereses nacionales dentro del patrimonio de áreas nacionales protegidas del Estado y en ecosistemas frágiles, tendrán lugar por excepción previo un estudio de factibilidad económico y de evaluación de impactos ambientales.

3.1.2. Del Desarrollo Sustentable

Involucrará la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que establezca el Presidente de la República al aprobar el Plan Ambiental Ecuatoriano. Este plan contendrá las estrategias, planes,

programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y será preparado por el Ministerio de ramo.

3.1.3. De la Evaluación de Impacto Ambiental y del Control Ambiental

Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control.

Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio de Ramo.

La evaluación del impacto ambiental comprenderá:

1. La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;
2. Las condiciones de tranquilidad pública tales como ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución.
3. La incidencia que el proyecto, obra, actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

En obras de inversión pública o privada, las obligaciones que se desprendan del sistema de manejo ambiental, constituirán elementos del correspondiente contrato; la evaluación del impacto ambiental será formulada y aprobada previamente a la expedición de la autorización.

La Contraloría General del Estado podrá auditar los procedimientos de realización y aprobación de estudios y evaluaciones de impacto ambiental, determinando la validez y eficacia de éstos de acuerdo con la Ley y Reglamento Especial. También lo hará respecto de la eficiencia, efectividad y economía de los planes de prevención, control, mitigación de impactos negativos de los proyectos, obras y actividades.

La Contraloría General de Estado vigilará el cumplimiento de los sistemas de control aplicados a través de los reglamentos, métodos e instructivos impartidos por las distintas instituciones del Estado, para hacer efectiva la auditoría ambiental.

3.1.4. Instrumento de aplicación de Normas Ambientales

Se establece como instrumentos de aplicación de normas ambientales los siguientes:

- Parámetros de calidad ambiental
- Normas de efluentes y emisiones
- Normas técnicas de calidad de productos
- Régimen de permisos y licencias administrativas
- Evaluación de impacto ambiental
- Listado de productos contaminantes y nocivos para la salud humana
- Certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios

3.1.5. De la protección de los Derechos Ambientales

Con el fin de proteger los derechos ambientales individuales y colectivos, concédese acción pública a las personas naturales, jurídicas o grupo humano para denunciar la violación de las normas de medio ambiente, sin perjuicio de la acción de amparo constitucional previsto en la Constitución Política de la República.

Toda persona natural jurídica o grupo humano podrá ser oída en los procesos penales, civiles o administrativas, que se inicien por infracciones de carácter ambiental, aunque no hayan sido vulnerados sus propios derechos.

El Presidente de la Corte Superior del lugar en que se produzca la afectación ambiental, será el competente para conocer las acciones que se propongan a consecuencia de la misma. Si la afectación comprende varias jurisdicciones, la competencia corresponderá a cualquiera de los presidentes de las cortes superiores de esas jurisdicciones.

3.1.6. De las acciones Administrativas y Contencioso Administrativas.

Cuando los funcionarios públicos por la acción de omisión incumplan las normas de protección ambiental, cualquier persona natural jurídica o grupo humano, podrá solicitar por escrito acompañando las pruebas suficientes al superior jerárquico que imponga las sanciones administrativas correspondientes, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a que hubiere lugar.

El superior jerárquico resolverá la petición o reclamo en el término de 15 días, vencido el cual entenderá, por el silencio administrativo, que la solicitud ha sido aprobada o que la reclamación fue resuelta en favor del peticionario.

Cuando las particulares, por acción u omisión incumplan las normas de protección ambiental, la autoridad competente adoptará, sin perjuicio de las sanciones previstas en esta Ley, las siguientes medidas administrativas:

- Decomiso de las especies de flora y fauna obtenidas ilegalmente y de los implementos utilizados para cometer la infracción,

- Exigirá la regularización de las autorizaciones, permisos, estudios y evaluaciones; así como verificará el cumplimiento de las medidas adoptadas para mitigar y compensar daños ambientales, dentro del término de 30 días.

3.2. Norma ISO 14001

3.2.1. Importancia

En la actualidad ninguna organización omite la importancia de la responsabilidad ambiental. Por lo que la ISO 14001 de Gestión Ambiental permite:

- Cumplir de manera sistemática con sus responsabilidades ambientales con el paso del tiempo.
- Diferenciar a su empresa y lograr mayores ventas
- Mejorar el rendimiento de la empresa mediante el ahorro de recursos.

En conclusión podemos decir que con la aplicación de ésta norma permite identificar y controlar como el negocio afecta al medio ambiente y que acciones se debe poner en marcha para preservar los recursos y procurar el ahorro.

3.2.2. Puntos de ISO 14001: 2015

Como se muestra en la figura las cláusulas de la nueva estructura de alto nivel que también podrán aplicar al ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar. El ciclo PDCA se puede aplicar a todos los procesos y al sistema de gestión ambiental en sus conjunto.



Ilustración 10 Norma ISO 14001
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Contexto de la Organización:

Para tener ésta comprensión se debe preguntar ¿Qué asuntos externos e internos son necesarios y condicionan la consecución de los objetivos de la empresa.

Cuando determinamos el alcance

Liderazgo:

El propósito de ésta cláusula es que los altos mandos demuestren liderazgo y compromiso; una responsabilidad específica de la alta dirección es establecer una política ambiental; y además establece la forma de comunicar las funciones, responsabilidades y autoridades.

Planificación:

La empresa tiene que considerar los riesgos y oportunidades que se relacionan con:

- Todos los aspectos ambientales
- Las obligaciones de cumplimiento
- Las cuestiones y los requisitos de la norma

De igual forma la empresa tiene que establecer los objetivos ambientales que se desean alcanzar; conociendo previamente los aspectos ambientales significativos y las obligaciones de cumplimiento que se encuentran relacionadas con los riesgos, éstos objetivos deben ser medibles, monitoreados, comunicados, coherentes con la política ambiental.

Para poder alcanzar los objetivos ambientales la empresa debe determinar:

- Que se quiere hacer
- Los recursos que se necesitaran
- El responsable
- La fecha de finalización
- Forma de evaluación de resultados, incluyendo el uso de indicadores.

Apoyo:

Esta cláusula hace referencia a que la organización deben determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora continua. Además involucra el establecer competencia y asegurar que las personas son competentes, mediante los estudios recibidos, así como también asegurarse que las personas que trabajan en la organización sean conscientes y desarrollen la comunicación de :

- La política ambiental
- Los aspectos ambientales significativos y los impactos.

En este punto se destaca la sensibilización de los trabajadores en materia ambiental y finalmente en base a los requisitos de “Información documentada”, el cual sustituye a los “documentos”.

Operación:

Hace referencia a la ejecución de planes y procesos que permiten a la organización cumplir con su política y objetivos. Uno de los nuevos requisitos involucra considerar ciertos aspectos operacionales de manera “coherente con la perspectiva del ciclo de vida”, lo que indica otorgar consideraciones a las consecuencias ambientales reales que ocurren aguas más arriba o aguas más abajo del entorno de la organización.

La empresa también debe:

- Prepararse para responder ante emergencias
- Tomar medida para prevenir las consecuencias de las situaciones de emergencia
- Evaluar de manera periódica las acciones de respuesta planificadas

Según la ISO 14001:2015 la empresa deberá realizar de simulacros de los planes de emergencia.

Evaluación del desempeño:

En esta cláusula se determina cuál es la información que se necesita para evaluar el desempeño ambiental; este punto es clave puesto que se define: qué medir y controlar, cuándo, quién y cómo. En este punto destaca la introducción del uso de indicadores.

Mejora:

La empresa tiene que determinar las oportunidades de mejora y poner en marcha las acciones necesarias y así obtener los resultados esperados.

Cuando se produce una no conformidad, la empresa debe:

- Reaccionar ante la no conformidad
- Evaluar la necesidad de tomar acciones para eliminar las causas de la no conformidad

- Implementar alguna acción correctiva necesaria
- Revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas

La organización debe poner en práctica una mejora continua de idoneidad, adecuación y eficacia y así mejorar el desempeño ambiental. Cabe recalcar que la empresa determinará la rapidez, alcance y duración de las acciones que apoyan a la mejora continua.

3.3. NIC 11 – Contratos de Construcción

Los ingresos de actividades ordinarias del contrato deben comprender:

- El importe inicial del ingreso de actividades ordinarias acordado en el contrato
- Las modificaciones en el trabajo contratado, así como reclamaciones o incentivos:
 - En la medida que sea probable que de los mismos resulte un ingreso de actividades ordinarias; y
 - Sean susceptibles de medición fiable

Los ingresos de actividades ordinarias del contrato se miden por el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir. La medición de los ingresos de actividades ordinarias procedentes del contrato estará afectada por diversas incertidumbres, que dependen del desenlace hechos futuros. Por ejemplo:

- ❖ El contratista y el cliente pueden acordar modificaciones o reclamaciones, que aumenten o disminuyan los ingresos de actividades ordinarias del contrato, en un período posterior a aquel en que el contrato fue inicialmente pactado;
- ❖ El importe de ingresos de actividades ordinarias acordado en un contrato de precio fijo puede aumentar como resultado de las cláusulas de revisión de precios;

- ❖ La cuantía de los ingresos de actividades ordinarias procedentes de un contrato puede disminuir a consecuencia de las penalizaciones por demoras, causadas por el contratista, en la terminación de la obra;

Una modificación hace referencia a una instrucción del cliente para cambiar el alcance del trabajo que se va a ejecutar bajo las condiciones del contrato. Esta modificación puede llevar a aumentar o disminuir los ingresos procedentes del contrato. Entre los ejemplos de modificaciones se encuentra los cambios en la duración del contrato.

La modificación se incluye en los ingresos de actividades ordinarias del contrato cuando:

- a. Es probable que el cliente apruebe el plan modificado, así como la cuantía de los ingresos de actividades ordinarias que surgen de la modificación; y
- b. La cuantía, que la modificación supone, puede ser medida con suficiente fiabilidad.

Los pagos por incentivos son aquellas cantidades adicionales reconocida al contratista siempre que cumpla determinados niveles de ejecución en el contrato. Es decir, un contrato puede estipular el reconocimiento de un incentivo al contratista si termina la obra en menos plazo del previsto. Los pagos por incentivos se incluirán entre los ingresos de actividades ordinarias procedentes del contrato cuando:

- El contrato está suficientemente avanzado, de manera que es probable que los niveles de ejecución se cumplan o se sobrepasen;
- El importe derivado del pago por incentivos puede ser medido con fiabilidad

Costos del contrato

Los costos del contrato deben incluir:

- Los costos que se relacionen directamente con el contrato específico
- Los costos que se relacionen con la actividad de contratación en general y pueden ser imputados al contrato específico
- Cualesquiera otros costos que se puedan cargar al cliente, bajo los términos pactados en el contrato.

Los costos que se relacionan directamente con cada contrato específico incluirán:

- Costos de mano de obra en el lugar de la construcción, comprendiendo también la supervisión que allí se lleve a cabo;
- Costos de los materiales usados en la construcción
- Depreciación de las propiedades, planta y equipo usados en la ejecución del contrato
- Costos de desplazamiento de los elementos que componen las propiedades, planta desde y hasta la localización de la obra
- Costos de alquiler de las propiedades, planta y equipo
- Costos de diseño y asistencia técnica que estén directamente relacionados con el contrato
- Costos estimados de los trabajos de rectificación y garantía, incluyendo los costos esperados de las garantías; y
- Reclamaciones de terceros.

Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias y gastos del contrato

Una entidad es generalmente capaz de hacer estimaciones fiables tras negociar un contrato en el que se establecen:

- a.) Los derechos de disposición de cada una de las partes contratantes sobre el activo a construir

b.) La contrapartida del intercambio

c.) Y la forma y plazos de pago.

Normalmente, es también necesario para la entidad disponer de un sistema presupuestario financiero y un sistema de información que sean efectivos. La entidad revisa y si es necesario, corrige las estimaciones de los ingresos de actividades ordinarias y costos del contrato, a medida que esté se va ejecutando. La necesidad de tales revisiones se lleve a cabo no indica necesariamente que el desenlace del contrato no pueda estimarse fiablemente.

El grado de realización de un contrato puede determinarse de muchas formas. La entidad utilizará el método que mida con mayor fiabilidad el trabajo ejecutado. Dependiendo de la naturaleza del contrato, los métodos pueden incluir:

- I. La proporción de los costos del contrato incurridos en el trabajo ya realizado hasta la fecha, en relación con los costos totales estimados para el contrato;
- II. A inspección de los trabajos ejecutados
- III. La proporción física del contrato total ejecutada ya

(* Los anticipos y los pagos recibidos del cliente no reflejan, necesariamente, la proporción del trabajo ejecutado.

Capítulo 4

4.1. Diagnóstico de situación actual de la empresa

4.1.1. Análisis de Impacto Interno

Tabla 5
Análisis Interno

Factores Internos	Fortalezas (F)			Debilidades (D)			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Bajo	Medio	Alto
Fidelidad de los clientes		✓						F2	
Servicios atractivos e innovadores			✓						F3
Reservas insuficientes de efectivo para contingencias					✓			D2	
Estructura organizacional desactualizada					✓			D2	
Funciones no descritas claramente						✓			D3
Localización accesible para los clientes			✓						F3
Buena atención al cliente			✓						F3
Prioridad al trabajo en equipo		✓						F2	
Recursos asignados de acuerdo a las actividades		✓						F2	
Dificultad para incrementar la capacidad productiva						✓			D3
Precio muy competitivo		✓						F2	
Equipo de trabajo capacitado y comprometido			✓						F3
Escaso esfuerzo publicitario					✓			D2	
Sectores de departamentos contratados				✓			D1		
Poca rotación del personal					✓			D2	
Carencia de manuales de procesos y procedimientos						✓			D3

Ponderación	
Baja	1
Media	2
Alta	3

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.1.2. Análisis de Impacto Externo

Tabla 6
Análisis Externo

Factores Externos	Oportunidades (O)			Amenazas (A)			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Bajo	Medio	Alto
Crecimiento de la conciencia ambiental individual y corporativa			✓						O3
Incremento de proyectos ambientales			✓						O3
Aumento de impuestos establecidos en el país						✓			A3
Actualización de la ley de gestión ambiental						✓			A3
Cambio en sistemas políticos					✓			A2	
Innovación de productos o insumos ecológicos		✓						O2	
Implementación de nuevas tecnologías		✓						O2	
Medios de comunicación		✓						O2	
Precios y ofertas accesibles					✓			A2	
Ingresos de nuevos competidores					✓			A2	
Alianzas estratégicas con otras empresas			✓						O3
Expansión en el territorio nacional			✓						O3
Crecimiento lento del mercado						✓			A3
Aumento de la tasa de inflación						✓			A3
Tecnología cambiante				✓			A1		
Plagio de los servicios que ofrece la empresa					✓			A2	

Ponderación	
Baja	1
Media	2
Alta	3

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.1.3. Análisis de aprovechabilidad

Tabla 7
Análisis de Aprovechabilidad

Fortalezas / Oportunidades	Impacto	Fidelidad de los clientes	Servicios atractivos e innovadores	Localización accesible para los clientes	Buena atención al cliente	Prioridad al trabajo en equipo	Recursos asignados de acuerdo a las actividades	Precio muy competitivo	Equipo de trabajo capacitado y comprometido	Total
		2	3	3	3	2	2	2	3	
Crecimiento de la conciencia ambiental individual y corporativa	3	3	2	3	2	2	2	3	3	20
Incremento de proyectos ambientales	3	3	3	2	3	2	3	3	3	22
Innovación de productos o insumos ecológicos	2	2	3	2	3	2	2	3	3	20
Implementación de nuevas tecnologías	2	2	3	2	2	2	2	3	3	19
Medios de comunicación	2	2	2	2	3	2	2	2	2	17
Alianzas estratégicas con otras empresas	3	2	3	2	2	3	3	3	3	21
Expansión en el territorio nacional	3	3	2	3	3	3	3	2	3	22
Total		17	18	16	18	16	17	19	20	

Impacto	
Alto	
Medio	
Bajo	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.1.4. Análisis de vulnerabilidad

Tabla 8
Análisis de Vulnerabilidad

Debilidades Amenazas	Impacto	Reservas insuficientes de efectivo para contingencias	Estructura organizacional desactualizada	Funciones no descritas claramente	Dificultad para incrementar la capacidad productiva	Escaso esfuerzo publicitario	Sectores de departamentos contratados	Poca rotación del personal	Carencia de manuales de procesos y procedimientos	Total
		2	2	3	3	2	1	2	3	
Aumento de impuestos establecidos en el país	3	3	1	1	3	1	1	1	1	12
Actualización de la ley de gestión ambiental	3	2	1	1	3	2	1	2	1	13
Cambio en sistemas políticos	2	2	1	1	2	1	1	1	1	10
Precios y ofertas accesibles	2	2	1	1	2	2	1	1	1	11
Ingresos de nuevos competidores	2	3	3	2	3	3	2	2	3	21
Crecimiento lento del mercado	3	2	1	1	3	3	1	1	2	14
Aumento de la tasa de inflación	3	3	1	1	3	1	1	1	1	12
Tecnología cambiante	1	3	2	1	3	1	1	1	1	13
Plagio de los servicios que ofrece la empresa	2	2	3	3	2	3	1	3	2	19
Total		22	14	12	24	17	10	13	13	

Impacto	
Alto	
Medio	
Bajo	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.1.5. Análisis FODA

Tabla 9
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelidad de los clientes 2. Servicios atractivos e innovadores 3. Buena atención al cliente 4. Precio muy competitivo 5. Equipo de trabajo capacitado y comprometido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reservas insuficientes de efectivo para contingencias 2. Estructura organizacional desactualizada 3. Dificultad para incrementar la capacidad productiva 4. Escaso esfuerzo publicitario 5. Poca rotación del personal 6. Carencia de manuales de procesos y procedimientos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la conciencia ambiental individual y corporativa 2. Incremento de proyectos ambientales 3. Innovación de productos o insumos ecológicos 4. Alianzas estratégicas con otras empresas 5. Expansión en el territorio nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de la ley de gestión ambiental 2. Ingresos de nuevos competidores 3. Crecimiento lento del mercado 4. Tecnología cambiante 5. Plagio de los servicios que ofrece la empresa

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vines

4.1.6. Análisis Estratégico FODA

Tabla 10
Análisis estratégico

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1 Fidelidad de los clientes</p> <p>F2 Servicios atractivos e innovadores</p> <p>F3 Buena atención al cliente</p> <p>F4 Precio muy competitivo</p> <p>F5 Equipo de trabajo capacitado y comprometido</p>
OPORTUNIDADES	MATRIZ DE CRECIMIENTO	MATRIZ DE PRESERVACIÓN
<p>O1 Crecimiento de la conciencia ambiental individual y corporativa</p> <p>O2 Incremento de proyectos ambientales</p> <p>O3 Innovación de productos o insumos ecológicos</p> <p>O4 Alianzas estratégicas con otras empresas</p> <p>O5 Expansión en el territorio nacional</p>	<p>F1, F4, F5, O2, O3: Optimizar tiempo de ejecución de los proyectos</p> <p>F1, F2, F5, O3, O4: Implementar nuevas técnicas mediante alianzas empresariales</p> <p>F3, F4, F5, O1, O4, O5: Establecer sucursal en Quito, la ciudad más turística del Ecuador</p> <p>F2, F3, F5, O1, O2: Incentivar a comunidades y empresas reconocidas a realizar proyectos de desarrollo sostenible</p>	<p>D3, D4, O1, O2: Realizar un plan de marketing para atraer clientes potenciales</p> <p>D3, D4, O1, O2: Realizar investigaciones de mercado para conocer que empresas estarían dispuestas a adquirir los servicios</p> <p>D3, O2, O4, O5: Establecer un consorcio con una empresa que tenga actividades en común</p> <p>D1, O4: Establecer un programa de aumento de reservas en los consorcios a formar</p>
AMENAZAS	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN	MATRIZ DE CAMBIO
<p>A1 Actualización de la ley de gestión ambiental</p> <p>A2 Ingresos de nuevos competidores</p> <p>A3 Crecimiento lento del mercado</p> <p>A4 Tecnología cambiante</p> <p>A5 Plagio de los servicios que ofrece la empresa</p>	<p>F2, F5, A1, A2: Programar cursos de capacitación para implementar nuevas leyes ambientales</p> <p>F3, F4, F5, A2, A3, A4: Desarrollar plan de mejora continua para los procesos claves</p> <p>F1, F5, A2, A5: Establecer medidas de seguridad y confidencialidad de las técnicas usadas para el desarrollo de los proyectos</p>	<p>D2, D3, D6, A5: Desarrollar manuales de procesos y procedimientos</p> <p>D2, D3, D6, A1, A5: Establecer un sistema de gestión por proceso claves</p> <p>D1, A1: Implementar un programa de reservas para disminuir el impacto del cambio en leyes, normas y tarifas de impuestos</p> <p>D3, A2, A4, A5: Desarrollar reuniones periódicas para realizar acciones de mejoras o preventivas</p>

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.2. Direccionamiento estratégico

4.2.1. Misión

La misión de Eco Compañía Limitada es ofrecer servicios de asesoría y ejecución de proyectos ecológicos y ambientales con el fin de incentivar el cuidado y preservación del medio ambiente como cultura y desarrollo del buen vivir.

4.2.2. Visión

Crecer hasta lograr ser una de las empresas de asesoría y cuidado ambiental de más influencia en el mercado; destacándose por la calidad en las prácticas brindadas.

4.2.3. Objetivos

- Incrementar el volumen de los ingresos por servicios prestados
- Incrementar el número de proyectos a implementar.
- Optimizar los tiempos en la ejecución de los proyectos
- Garantizar a los clientes un servicio de calidad
- Disponer de personal capacitado y dispuesto a guiar de la mejor manera la gestión de proyecto.

4.3. Diseño del Modelo de Gestión por Procesos

4.3.1. Diseño del Mapa de Procesos

Eco Compañía Ltda. cuenta con dos mapas de procesos debido a que dentro de su actividad económica puede ofrecer tanto productos como servicios, así como se detalla a continuación:

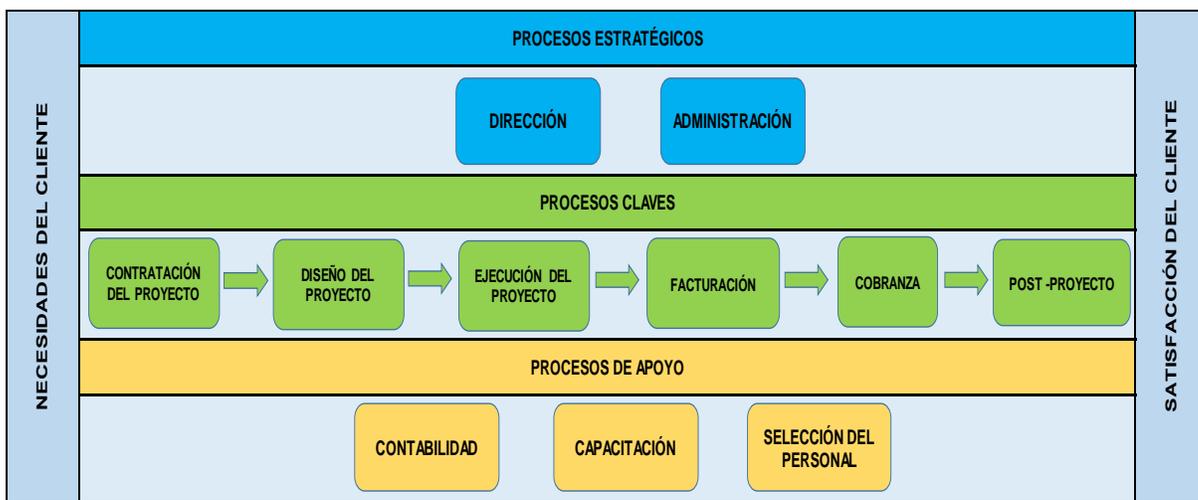


Ilustración 11 Mapa de procesos-Servicios
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés



Ilustración 12 Mapa de procesos-Productos
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Según el monto de los ingresos se ha identificado que los servicios que ofrece son la mayor fuente de ingresos para la compañía, por lo que se trabajará tan solo con el mapa de procesos de servicios.

4.3.2. Establecimiento de la Cadena de Valor

Según el giro del negocio de la empresa se han establecido dos cadenas de valor, ya que puede ofrecer un servicio o un producto, así como se detalla a continuación:

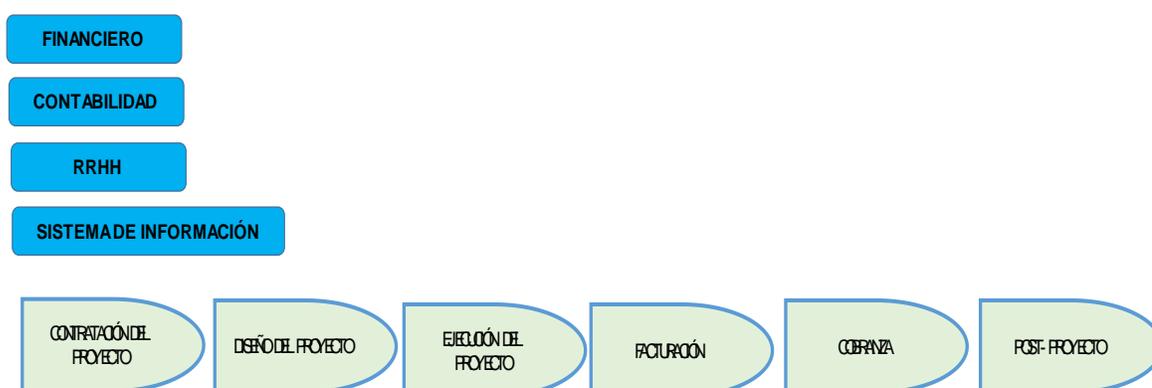


Ilustración 13 Cadena de valor-Servicios
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

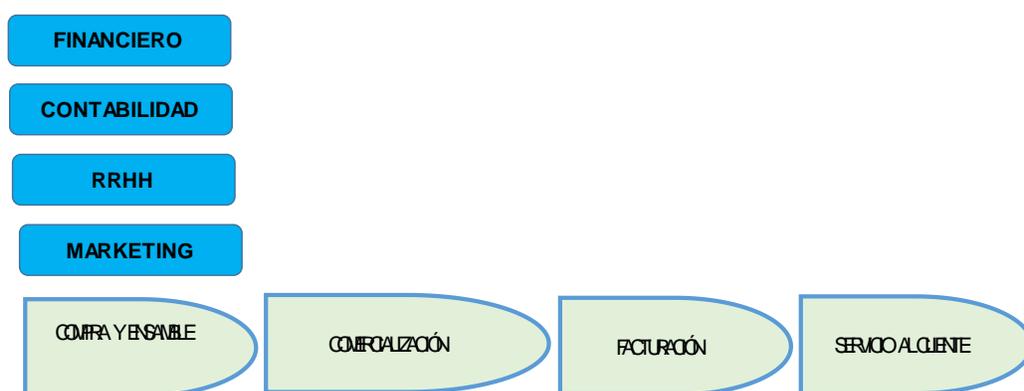


Ilustración 14 Cadena de valor-Productos
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

En el mapa de procesos se identificó que ofrecer servicios representa beneficios significativos en comparación a cuando se ofrece productos, por lo cual se establecerá el sistema de gestión por proceso basados en los servicios que ofrece la empresa.

4.3.3. Establecimiento de Procesos existentes

Se han identificado procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo según la situación actual de la empresa, tal como se detalla Tabla 11 a continuación:
Procesos existentes

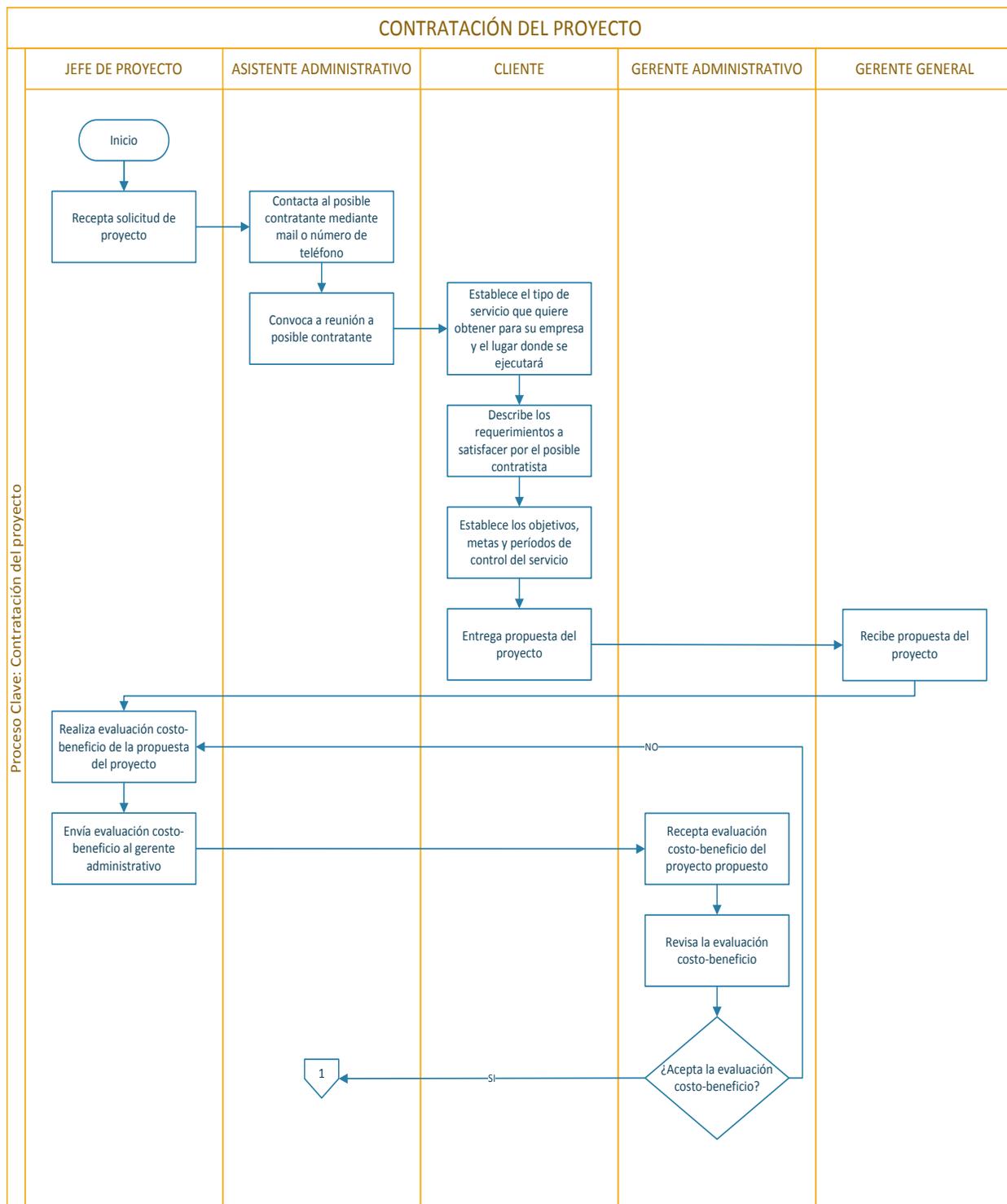
TIPO	PROCESO
ESTRATÉGICO	Dirección
ESTRATÉGICO	Administración
CLAVE	Contratación del Proyecto
CLAVE	Diseño del Proyecto
CLAVE	Ejecución del Proyecto
CLAVE	Facturación
CLAVE	Cobranza
CLAVE	Post-Proyecto
APOYO	Contabilidad
APOYO	Capacitación
APOYO	Selección del personal

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vines

4.3.4. Análisis de los procesos claves

4.3.4.1. Contratación del Proyecto

4.3.4.1.1. Diagrama de flujo Contratación del proyecto-Situación actual



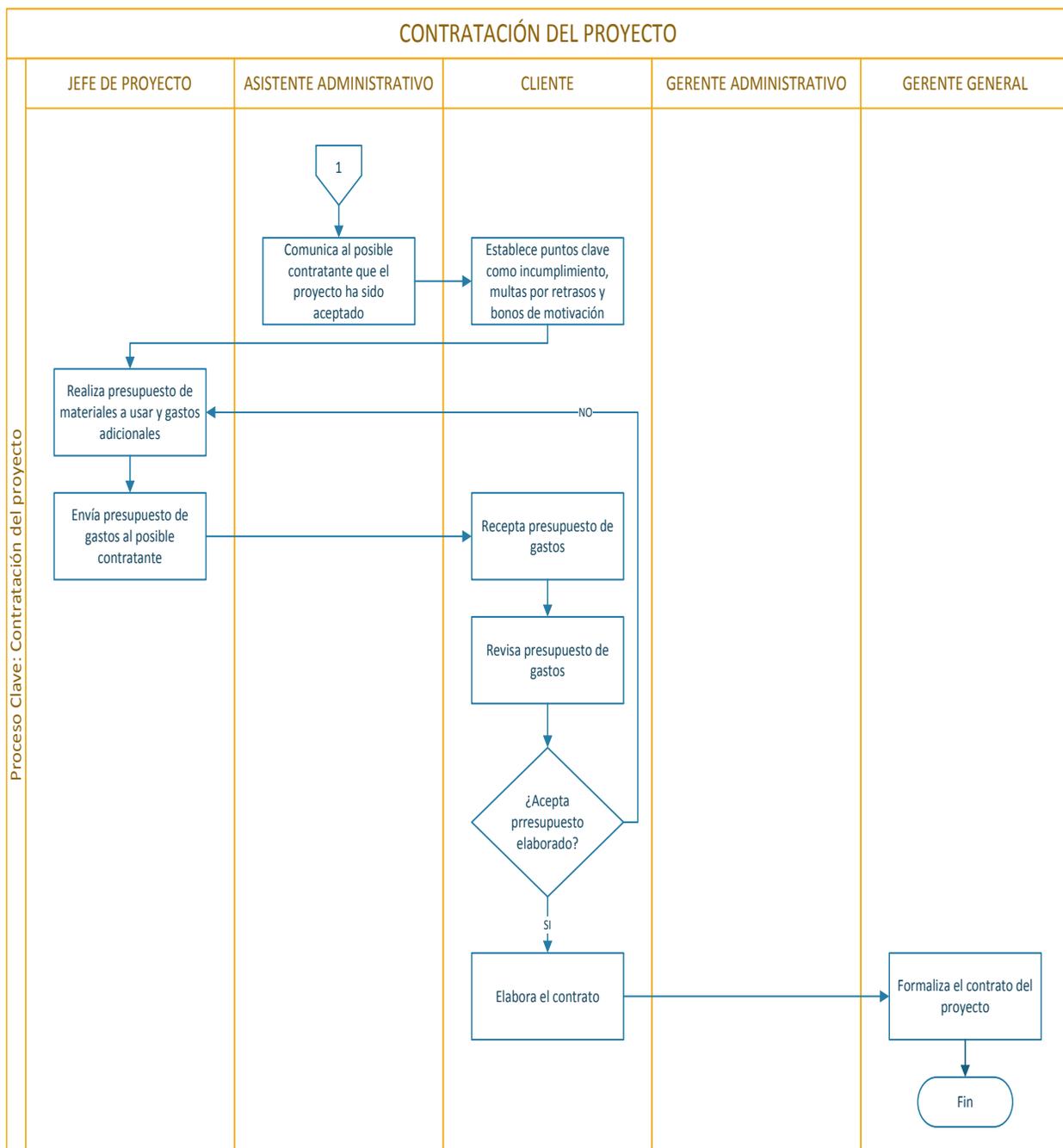


Ilustración 15 Flujograma de Contratación-Situación actual
 Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.1.2. *Análisis de Valor Agregado Contratación del proyecto-Situación Actual*

Tabla 12
Análisis de Valor Agregado Contratación-Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
SITUACIÓN ACTUAL							Proceso:	Contratación del proyecto	Fecha:
							Subproceso:	Contratación del proyecto	18/6/2016
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)						
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)
1		✓						Recepta solicitud de proyecto	5
2			✓					Contacta al posible contratante mediante mail o número de teléfono	5
3				✓				Convoca a reunión a posible contratante	8
4	✓							Establece el tipo de servicio que quiere obtener para su empresa y el lugar donde se ejecutará	15
5	✓							Describe los requerimientos a satisfacer por el posible contratista	20
6	✓							Establece los objetivos, metas y períodos de control del servicio	30
7					✓			Entrega propuesta del proyecto	5
8		✓						Recibe propuesta del proyecto	5
9		✓						Realiza evaluación costo-beneficio de la propuesta del proyecto	60
10					✓			Envía evaluación costo-beneficio al gerente administrativo	5
11					✓			Recepta evaluación costo-beneficio del proyecto propuesto	5
12						✓		Revisa la evaluación costo-beneficio	20
13		✓						Comunica al posible contratante que el proyecto ha sido aceptado	5
14	✓							Establece puntos clave como incumplimiento, multas por retrasos y bonos de motivación	15
15		✓						Realiza presupuesto de materiales a usar y gastos adicionales	60
16					✓			Envía presupuesto de gastos al posible contratante	5
17					✓			Recepta presupuesto de gastos	5
18						✓		Revisa presupuesto de gastos	20
19			✓					Elabora el contrato	10
20		✓						Formaliza el contrato del proyecto	5
TIEMPOS TOTALES									308

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	4	80	26%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	6	140	45%
P	Preparación	2	15	5%
E	Espera	1	8	3%
M	Movimiento	5	25	8%
I	Inspección	2	40	13%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	20	308	100%
VA	Valor Agregado	10	220	71%
SVA	Sin Valor Agregado	10	88	29%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés



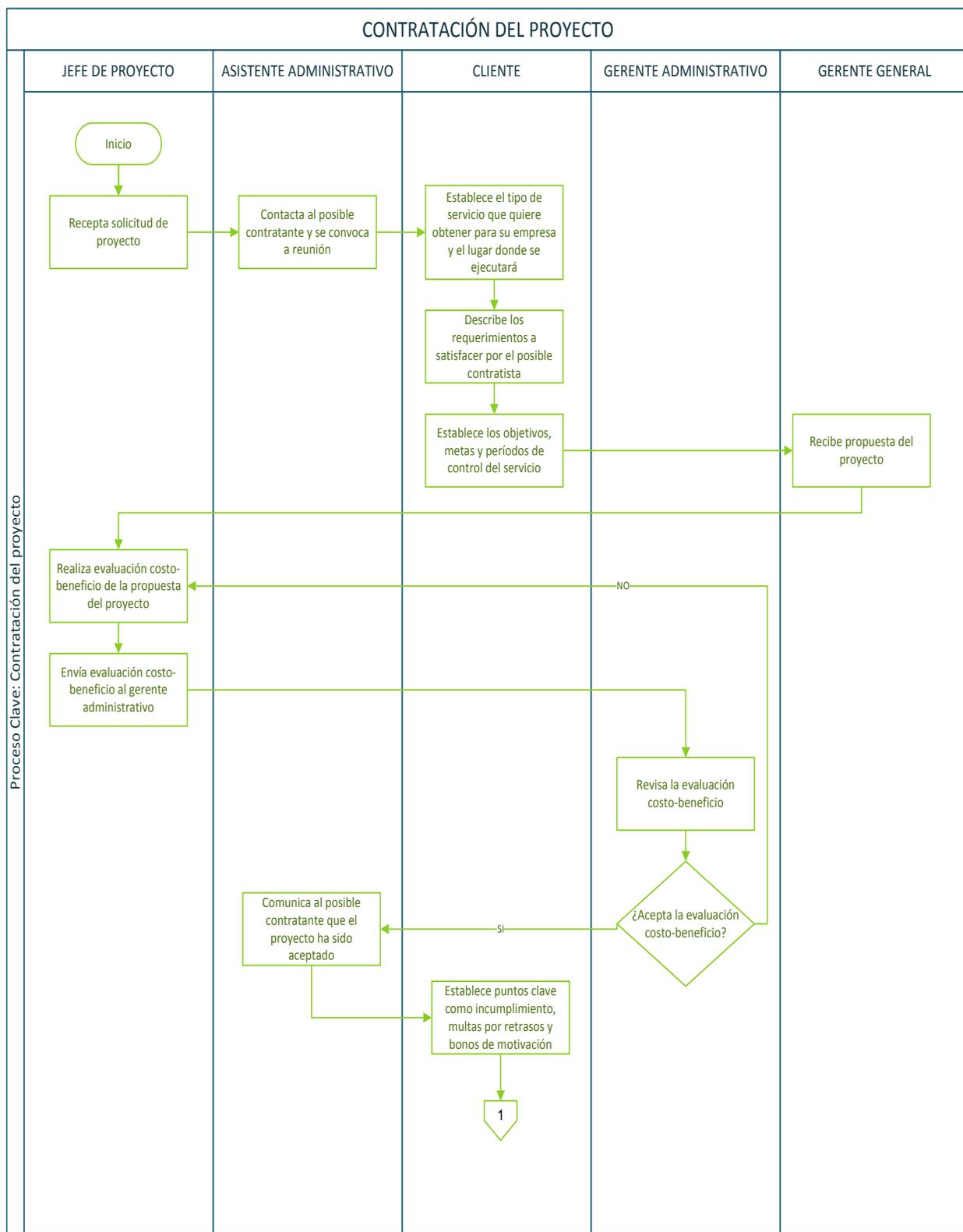
Ilustración 16 Gráfico AVA Contratación-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Cambios realizados:

Para mejorar el proceso de Contratación del Proyecto se unieron dos actividades sin valor agregado que se encontraban por separado innecesariamente y se eliminaron tres actividades sin valor agregado de movimiento, las cuales se detallan a continuación:

1. Entrega propuesta del proyecto
2. Receipta evaluación costo-beneficio del proyecto propuesto
3. Receipta presupuesto de gastos

4.3.4.1.3. Diagrama de flujo Contratación del proyecto-Situación mejorada



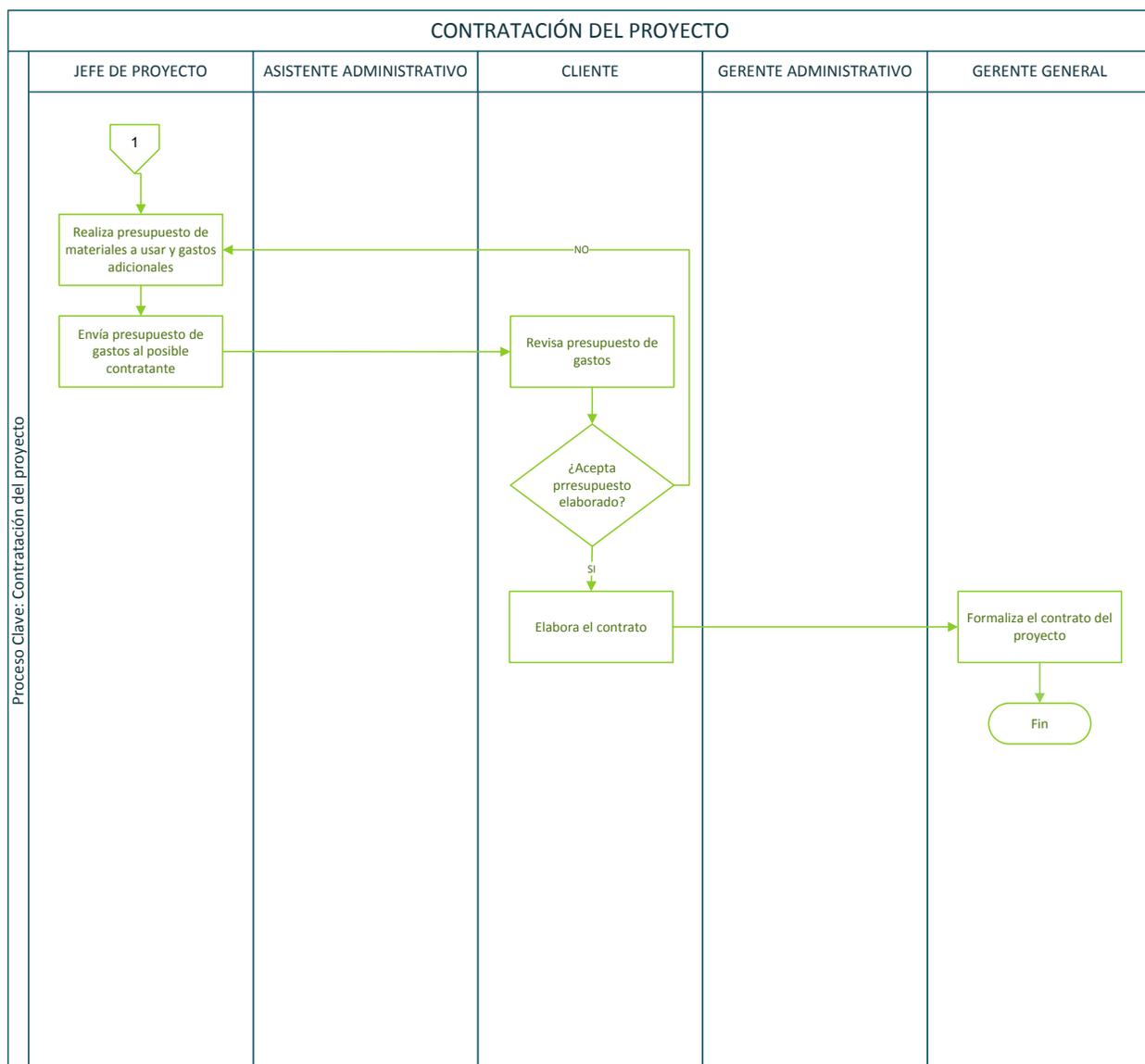


Ilustración 17 Flujograma de Contratación-Situación Mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.1.4. Análisis de Valor Agregado Contratación -Situación mejorada

Tabla 13

Análisis de Valor Agregado Contratación-Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Contratación del proyecto	Fecha:	
							Subproceso:	Contratación del proyecto	18/6/2016	
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		✓						Recepta solicitud de proyecto	5	
2			✓					Contacta al posible contratante y se convoca a reunión	5	
3	✓							Establece el tipo de servicio que quiere obtener para su empresa y el lugar donde se ejecutará	15	
4	✓							Describe los requerimientos a satisfacer por el posible contratista	20	
5	✓							Establece los objetivos, metas y períodos de control del servicio	30	
6		✓						Recibe propuesta del proyecto	5	
7		✓						Realiza evaluación costo-beneficio de la propuesta del proyecto	60	
8					✓			Envía evaluación costo-beneficio al gerente administrativo	5	
9						✓		Revisa la evaluación costo-beneficio	20	
10		✓						Comunica al posible contratante que el proyecto ha sido aceptado	5	
11	✓							Establece puntos clave como incumplimiento, multas por retrasos y bonos de motivación	15	
12		✓						Realiza presupuesto de materiales a usar y gastos adicionales	60	
13					✓			Envía presupuesto de gastos al posible contratante	5	
14						✓		Revisa presupuesto de gastos	20	
15			✓					Elabora el contrato	10	
16		✓						Formaliza el contrato del proyecto	5	
TIEMPOS TOTALES									285	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	4	80	28%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	6	140	49%
P	Preparación	2	15	5%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	10	4%
I	Inspección	2	40	14%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	16	285	100%
VA	Valor Agregado	10	220	77%
SVA	Sin Valor Agregado	6	65	23%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés



Ilustración 18 Gráfico AVA Contratación-Situación Mejorada

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

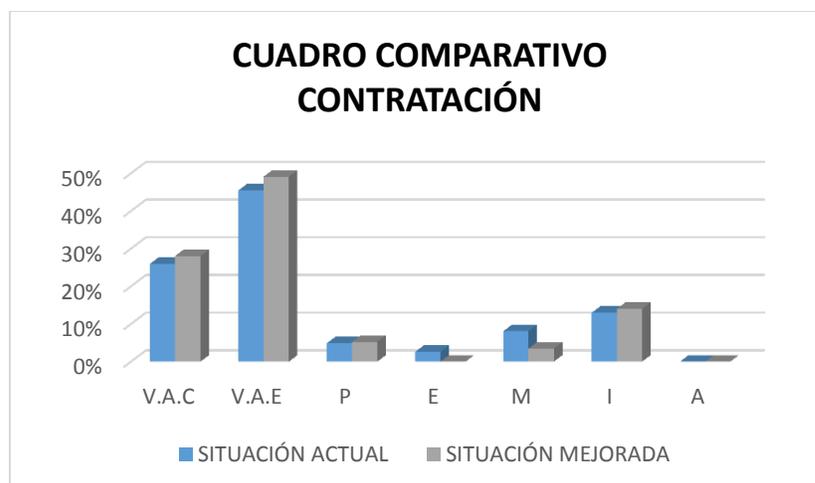


Ilustración 19 Cuadro comparativo-Contratación

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.1.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.1.5.1. *Índice de proyectos factibles a implementar*

Tabla 14

Primer Indicador-Contratación del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de proyectos factibles a implementar	Total de proyectos aceptados para la primera fase	%	Controlar el desempeño del personal al realizar la evaluación Costo-Beneficio	Trimestral
	Total de solicitudes de proyectos			
Responsable de evaluar el indicador		Jefe de Proyecto		
Meta del indicador		100%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		<85%	>= 85% <100%	= 100%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.1.5.2. *Índice de proyectos a ejecutar*

Tabla 15

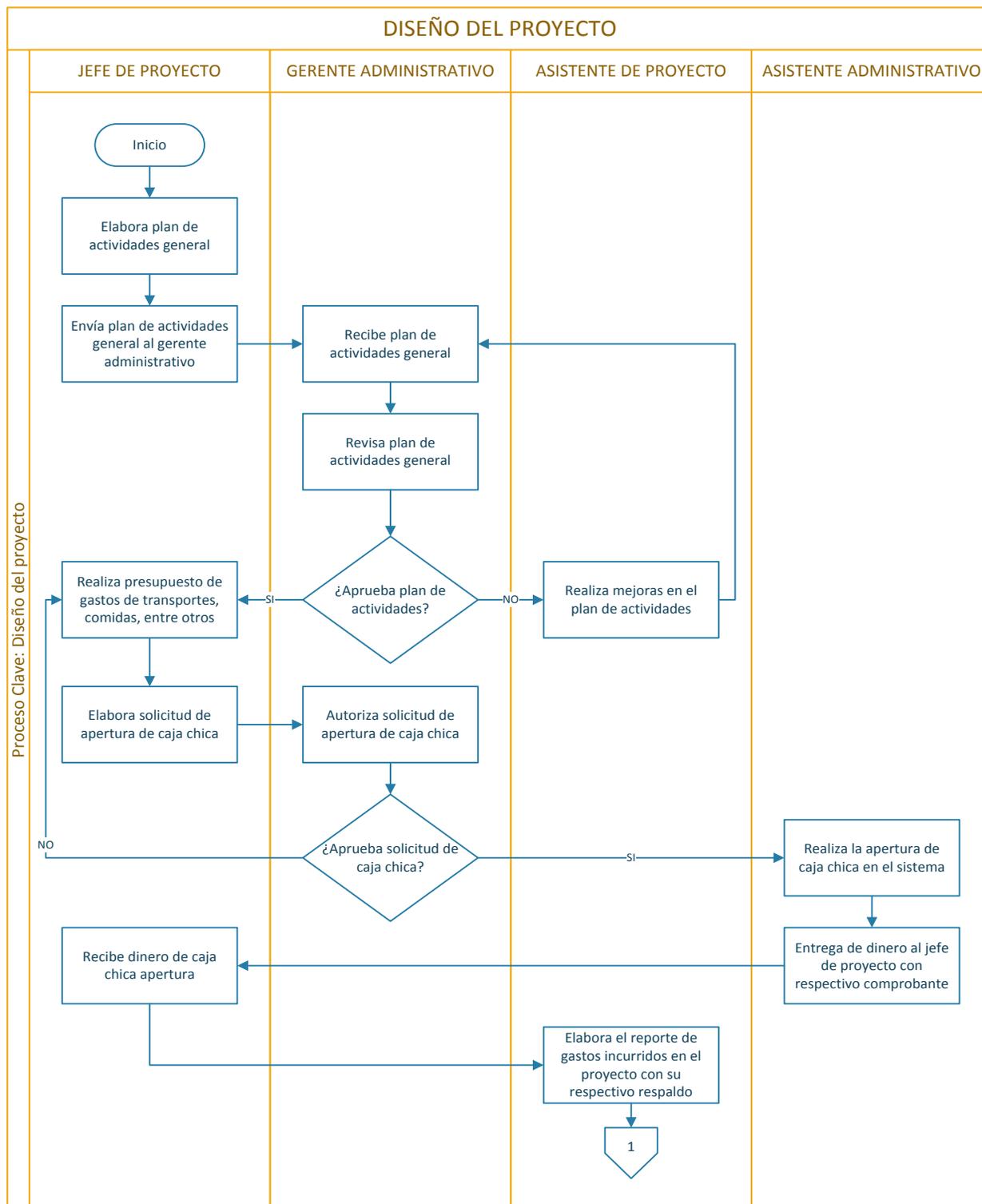
Segundo Indicador-Contratación del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de proyectos a ejecutar	Total de propuestas aceptadas por el cliente	%	Medir el capacidad del personal al momento de ejecutar las propuestas finales	Trimestral
	Total de proyectos aceptados para la primera fase			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente General		
Meta del indicador		100%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		<85%	>= 85% <100%	= 100%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.2. Diseño del Proyecto

4.3.4.2.1. Diagrama de flujo Diseño del proyecto-Situación Actual



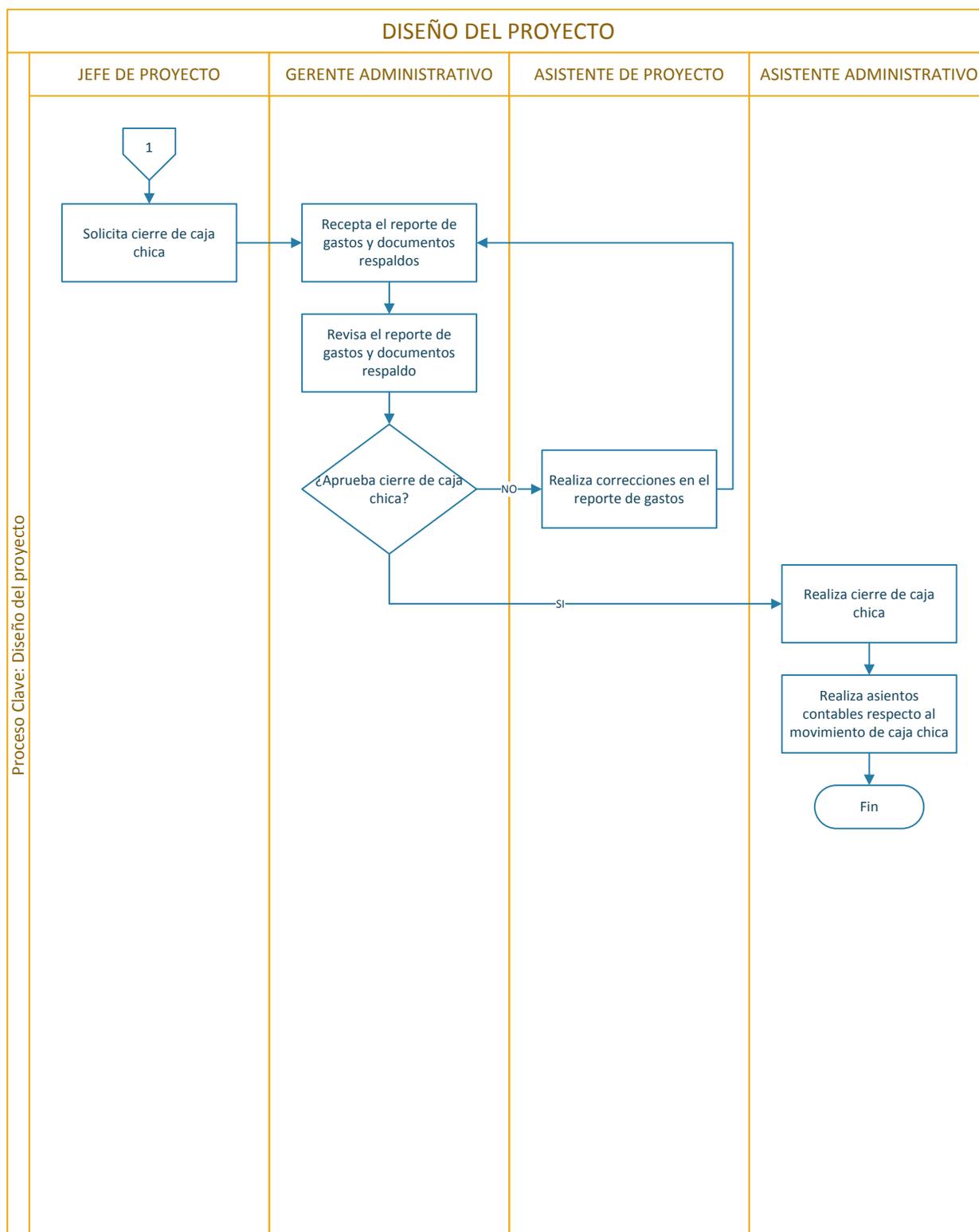


Ilustración 20 Flujo de Diseño del Proyecto-Situación actual

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.2.2. *Análisis de Valor Agregado Diseño del proyecto-Situación Actual*

Tabla 16

Análisis de Valor Agregado Diseño del Proyecto-Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN ACTUAL							Proceso:	Diseño del proyecto	Fecha:	
							Subproceso:	Diseño del proyecto	18/6/2016	
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		✓						Elabora plan de actividades general	120	
2					✓			Envía plan de actividades general al gerente administrativo	5	
3					✓			Recibe plan de actividades general	5	
4						✓		Revisa plan de actividades general	30	
5		✓						Realiza mejoras en el plan de actividades	60	
6		✓						Realiza presupuesto de gastos de transportes, comidas, entre otros	90	
7			✓					Elabora solicitud de apertura de caja chica	10	
8						✓		Autoriza solicitud de apertura de caja chica	10	
9			✓					Realiza la apertura de caja chica en el sistema	5	
10					✓			Entrega de dinero al jefe de proyecto con respectivo comprobante	15	
11					✓			Recibe dinero de caja chica apertura	5	
12		✓						Elabora el reporte de gastos incurridos en el proyecto con su respectivo respaldo	30	
13				✓				Solicita cierre de caja chica	5	
14					✓			Recepta el reporte de gastos y documentos respaldos	5	
15						✓		Revisa el reporte de gastos y documentos respaldo	15	
16		✓						Realiza correcciones en el reporte de gastos	10	
17			✓					Realiza cierre de caja chica	5	
18		✓						Realiza asientos contables respecto al movimiento de caja chica	10	
TIEMPOS TOTALES									435	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	6	320	74%
P	Preparación	3	20	5%
E	Espera	1	5	1%
M	Movimiento	5	35	8%
I	Inspección	3	55	13%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	18	435	100%
VA	Valor Agregado	6	320	74%
SVA	Sin Valor Agregado	12	115	26%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés



Ilustración 21 Gráfico AVA-Situación actual

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Cambios realizados:

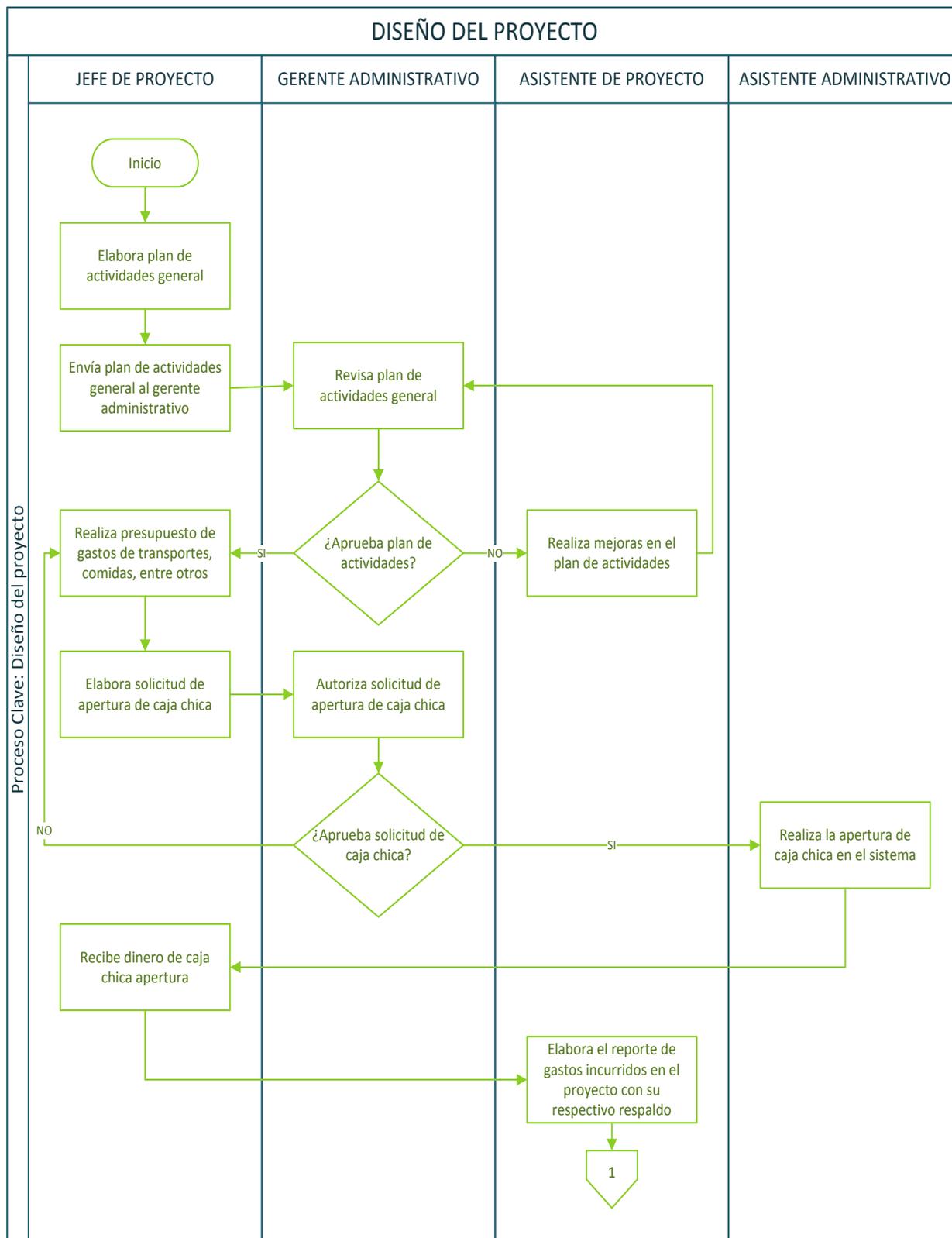
Con el fin de mejorar el proceso de Diseño del Proyecto se eliminó actividades sin valor agregado de movimiento, las cuales se detallan a continuación:

1. Recibe plan de actividades general
2. Entrega de dinero al jefe de proyecto con respectivo comprobante

También se disminuyó tiempo innecesario en actividades sin valor agregado, las cuales se detalla a continuación:

1. Envía plan de actividades general al gerente administrativo
2. Solicita cierre de caja chica
3. Receipta el reporte de gastos y documentos respaldos
4. Realiza cierre de caja chica

4.3.4.2.3. Diagrama de flujo Diseño del proyecto-Situación Mejorada



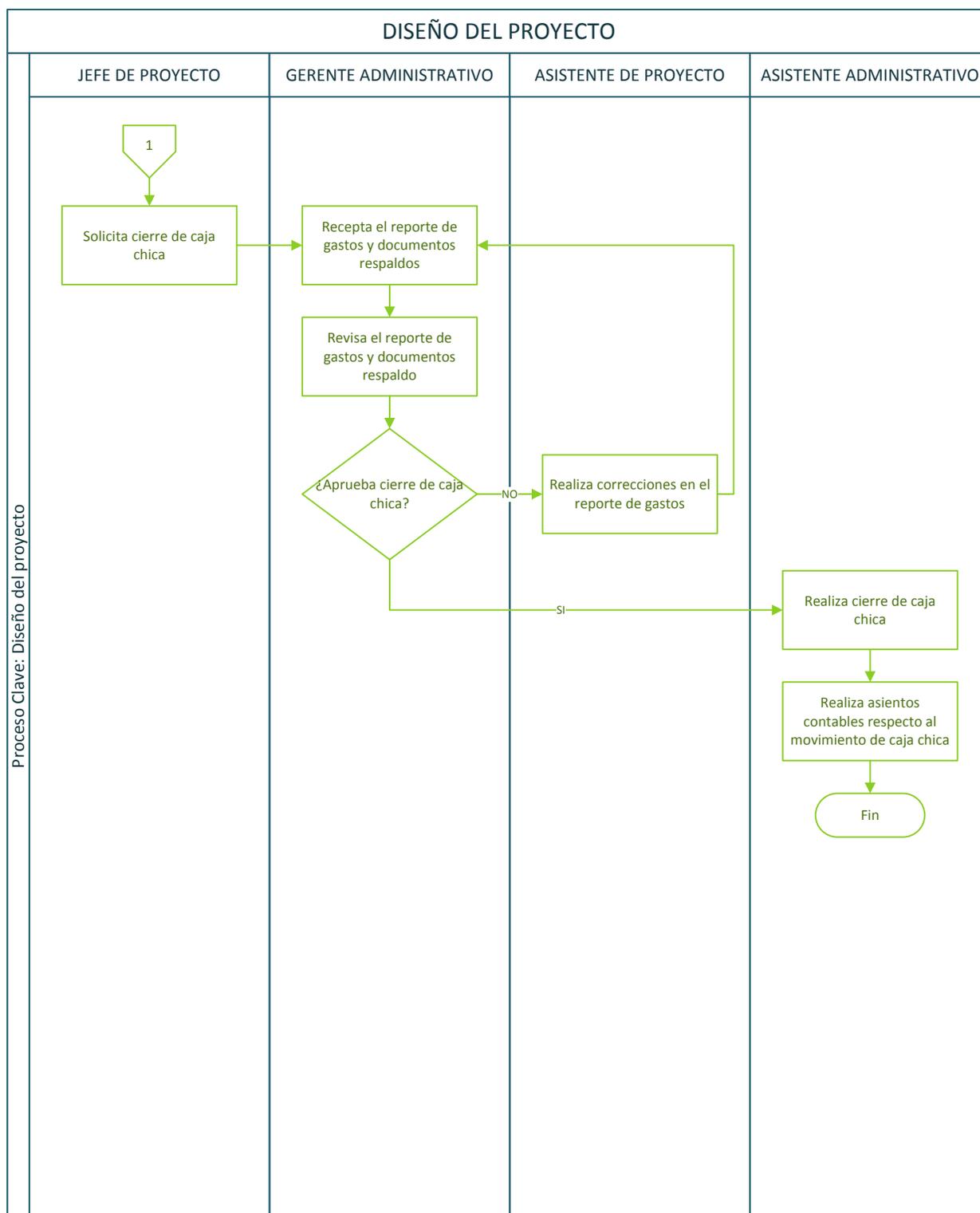


Ilustración 22 Flujograma de Diseño del Proyecto-Situación mejorada

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincas

4.3.4.2.4. *Análisis de Valor Agregado Diseño del proyecto-Situación Mejorada*

Tabla 17
Análisis de Valor Agregado-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Diseño del proyecto	Fecha:	18/6/2016
							Subproceso:	Diseño del proyecto		
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		✓						Elabora plan de actividades general	120	
2					✓			Envía plan de actividades general al gerente administrativo	3	
3						✓		Revisa plan de actividades general	30	
4		✓						Realiza mejoras en el plan de actividades	60	
5		✓						Realiza presupuesto de gastos de transportes, comidas, entre otros	90	
6			✓					Elabora solicitud de apertura de caja chica	10	
7						✓		Autoriza solicitud de apertura de caja chica	10	
8			✓					Realiza la apertura de caja chica en el sistema	5	
9					✓			Recibe dinero de caja chica apertura	5	
10		✓						Elabora el reporte de gastos incurridos en el proyecto con su respectivo respaldo	30	
11				✓				Solicita cierre de caja chica	3	
12					✓			Recepta el reporte de gastos y documentos respaldos	3	
13						✓		Revisa el reporte de gastos y documentos respaldo	15	
14		✓						Realiza correcciones en el reporte de gastos	10	
15			✓					Realiza cierre de caja chica	3	
16		✓						Realiza asientos contables respecto al movimiento de caja chica	10	
TIEMPOS TOTALES									407	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	6	320	79%
P	Preparación	3	18	4%
E	Espera	1	3	1%
M	Movimiento	3	11	3%
I	Inspección	3	55	14%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	16	407	100%
VA	Valor Agregado	6	320	79%
SVA	Sin Valor Agregado	10	87	21%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés



Ilustración 23 Gráfico AVA-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

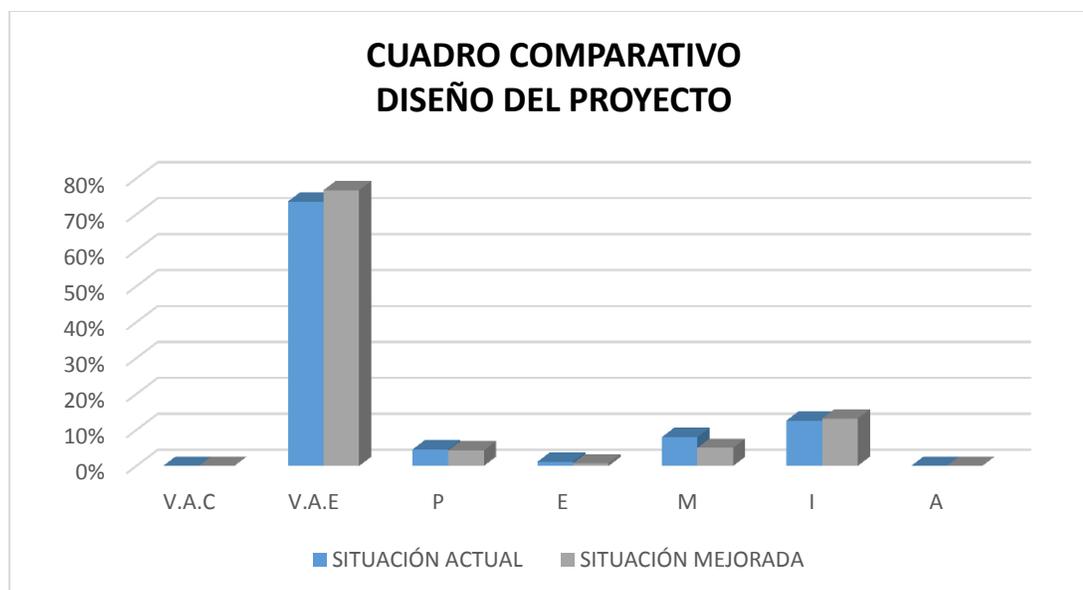


Ilustración 24 Cuadro comparativo-Diseño del Proyecto
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.2.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.2.5.1. *Efectividad del presupuesto*

Tabla 18

Primer indicador-Diseño del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Efectividad del presupuesto	Gastos reales incurridos	%	Controlar la efectividad del presupuesto realizado por el personal de proyectos	Trimestral
	Gastos presupuestados			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		100%		
Nivel de aceptabilidad		No aceptable	Aceptable	Óptimo
		> 100%	>95% <=100%	= 95%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.2.5.2. *Nivel de efectividad del control de caja chica*

Tabla 19

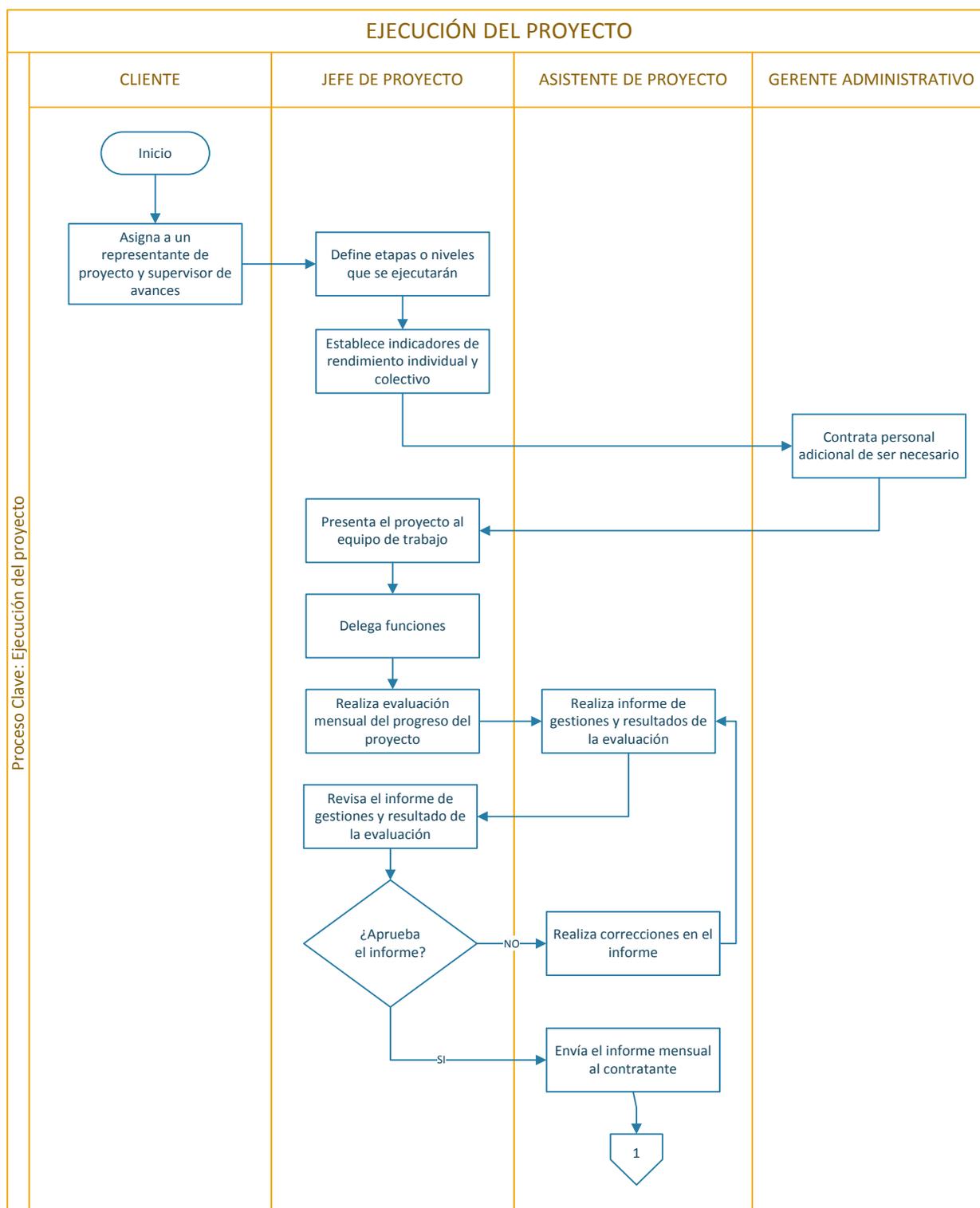
Segundo indicador-Diseño del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de efectividad del control de caja chica	Total de aperturas de caja chica por proyecto	%	Medir la efectividad al momento de conceder la apertura de una caja chica	Trimestral
	Límite aceptable de aperturas de caja por proyecto.			
Responsable de evaluar el indicador		Asistente Administrativo		
Límite de Aceptable por Proyecto		4		
Meta del indicador		100%		
Nivel de aceptabilidad		No aceptable	Aceptable	Óptimo
		>100%	>=75% <100%	= 100%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.3. Ejecución del Proyecto

4.3.4.3.1. Diagrama de flujo Ejecución del proyecto-Situación Actual



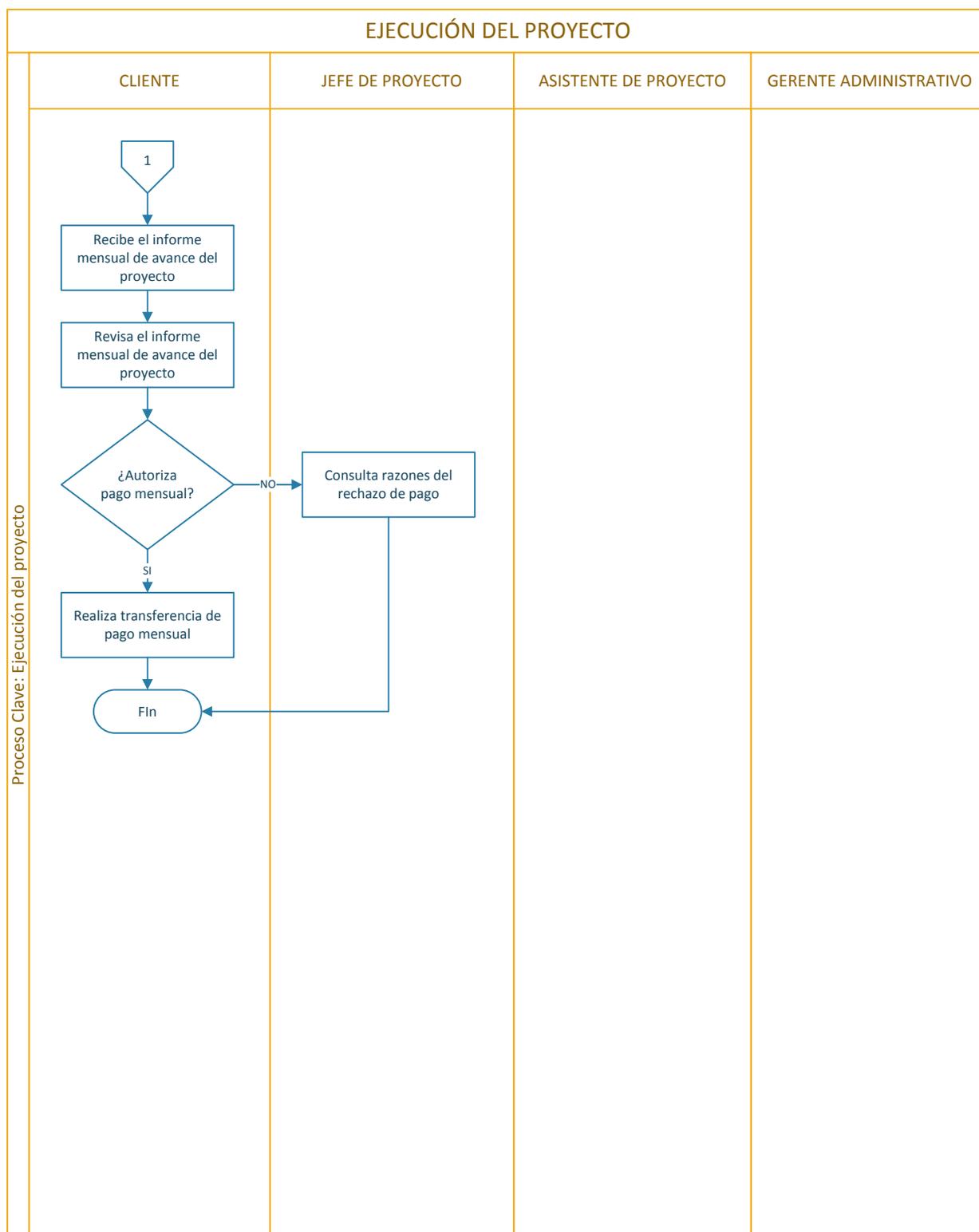


Ilustración 25 Flujograma de Ejecución del Proyecto-Situación actual
 Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.3.2. *Análisis de Valor Agregado Ejecución del proyecto-Situación Actual*

Tabla 20

Análisis de Valor Agregado Diseño del Proyecto-Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN ACTUAL							Proceso:	Ejecución del proyecto	Fecha:	18/6/2016
							Subproceso:	Ejecución del proyecto		
VAR (Real)		SVA(Sin Valor Agregado)								
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1	✓							Asigna a un representante de proyecto y supervisor de avances	30	
2		✓						Define etapas o niveles que se ejecutarán	60	
3		✓						Establece indicadores de rendimiento individual y colectivo	30	
4		✓						Contrata personal adicional de ser necesario	45	
5		✓						Presenta el proyecto al equipo de trabajo	30	
6		✓						Delega funciones	30	
7	✓							Realiza evaluación mensual del progreso del proyecto	60	
8			✓					Realiza informe de gestiones y resultados de la evaluación	20	
9						✓		Revisa el informe de gestiones y resultado de la evaluación	10	
10			✓					Realiza correcciones en el informe	10	
11					✓			Envía el informe mensual al contratante	5	
12					✓			Recibe el informe mensual de avance del proyecto	5	
13						✓		Revisa el informe mensual de avance del proyecto	10	
14				✓				Consulta razones del rechazo de pago	15	
15		✓						Realiza transferencia de pago mensual	8	
TIEMPOS TOTALES									368	
Composición de actividades							Método Actual			
							N°	Tiempo	%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente						2	90	24%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa						6	203	55%	
P	Preparación						2	30	8%	
E	Espera						1	15	4%	
M	Movimiento						2	10	3%	
I	Inspección						2	20	5%	
A	Archivo						0	0	0%	
TT	Total						15	368	100%	
VA	Valor Agregado						8	293	80%	
SVA	Sin Valor Agregado						7	75	20%	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincas

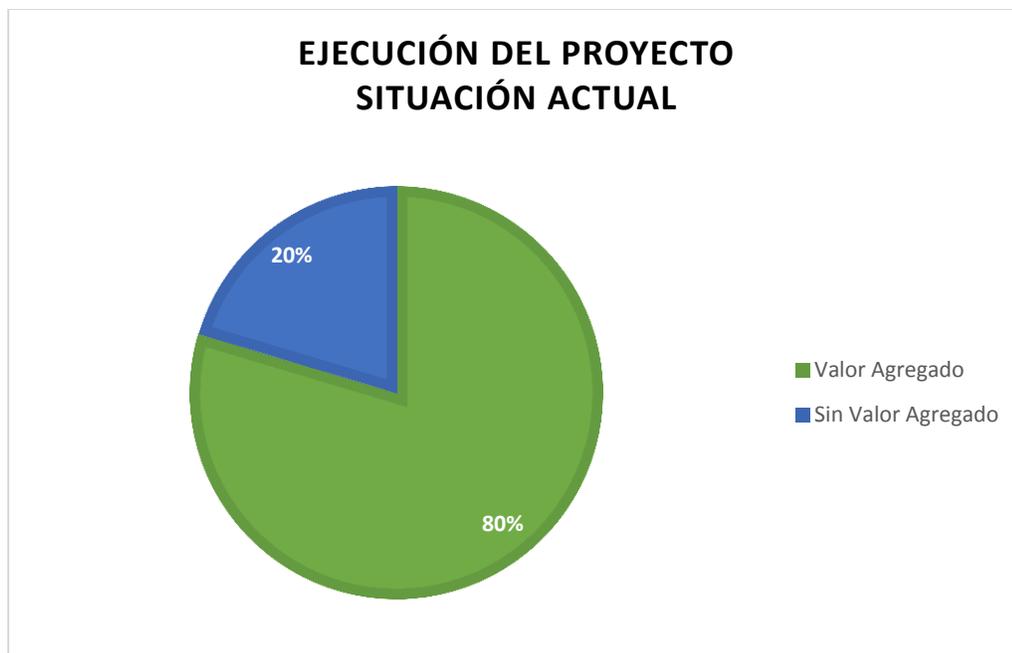


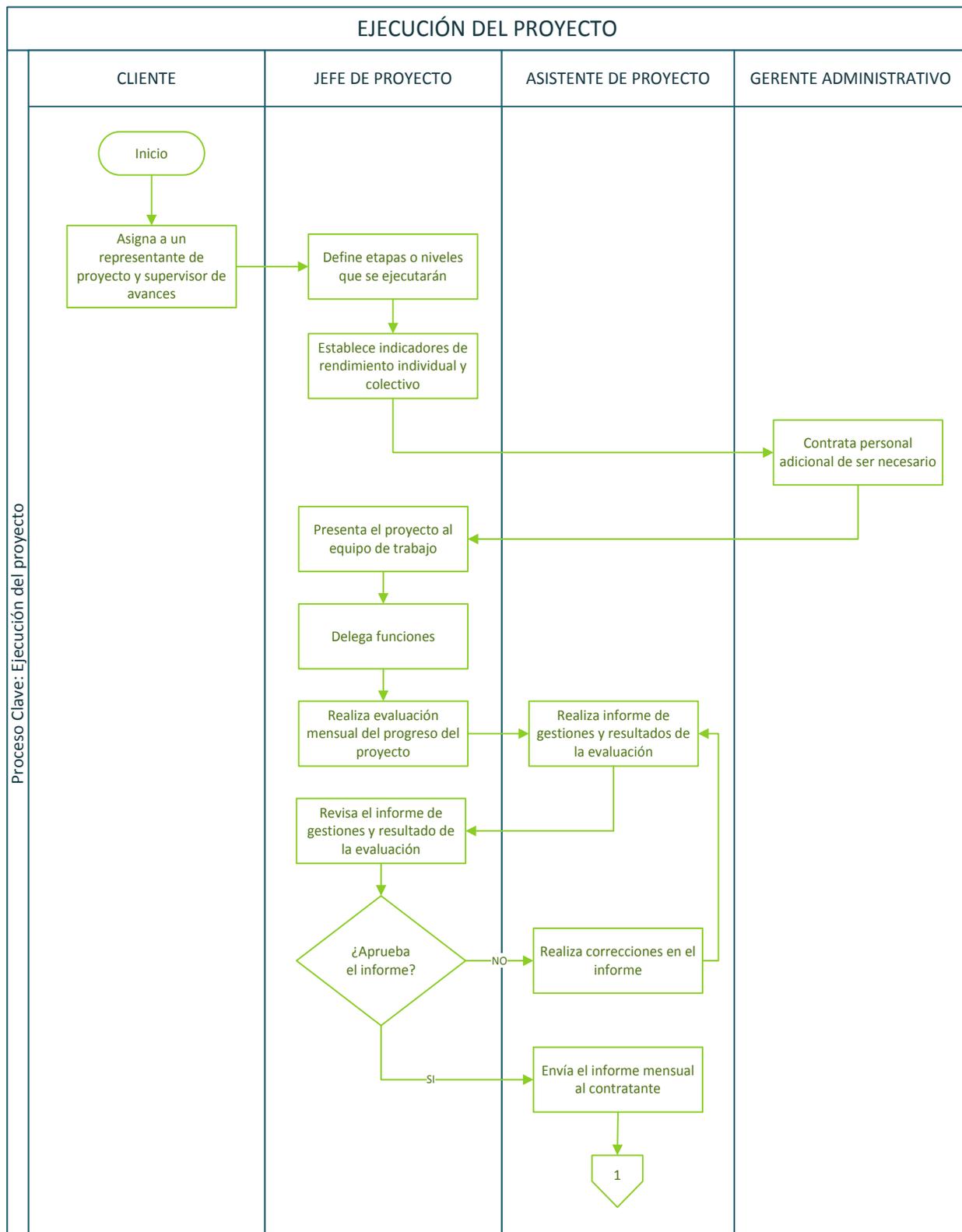
Ilustración 26 Gráfico AVA-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

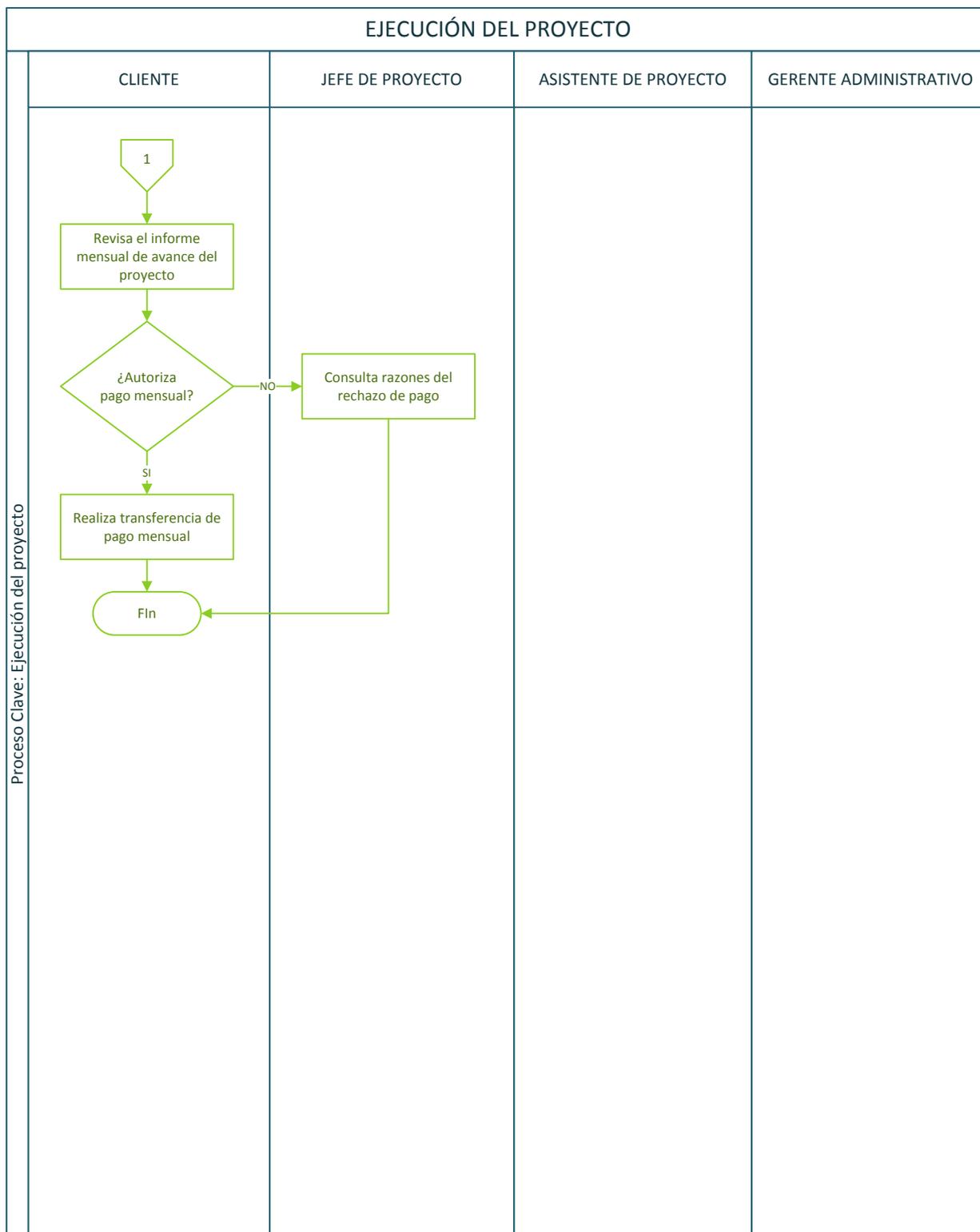
Cambios realizados:

El proceso de Ejecución del Proyecto a pesar de que es efectivo se ha realizado un cambio como lo es la eliminación de una actividad sin valor agregado de movimiento:

1. Recibe el informe mensual de avance del proyecto

4.3.4.3.3. Diagrama de flujo Ejecución del proyecto-Situación Mejorada





*Ilustración 27 Flujograma de Ejecución del Proyecto-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincas*

4.3.4.3.4. *Análisis de Valor Agregado Ejecución del proyecto-Situación Mejorada*

Tabla 21

Análisis de Valor Agregado-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Ejecución del proyecto	Fecha:	18/6/2016
							Subproceso:	Ejecución del proyecto		
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1	✓							Asigna a un representante de proyecto y supervisor de avances	30	
2		✓						Define etapas o niveles que se ejecutarán	60	
3		✓						Establece indicadores de rendimiento individual y colectivo	30	
4		✓						Contrata personal adicional de ser necesario	45	
5		✓						Presenta el proyecto al equipo de trabajo	30	
6		✓						Delega funciones	30	
7	✓							Realiza evaluación mensual del progreso del proyecto	60	
8			✓					Realiza informe de gestiones y resultados de la evaluación	20	
9						✓		Revisa el informe de gestiones y resultado de la evaluación	10	
10			✓					Realiza correcciones en el informe	10	
11					✓			Envía el informe mensual al contratante	5	
12						✓		Revisa el informe mensual de avance del proyecto	10	
13				✓				Consulta razones del rechazo de pago	15	
14		✓						Realiza transferencia de pago mensual	8	
TIEMPOS TOTALES									363	
Composición de actividades							Método Actual			
							N°	Tiempo	%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente						2	90	25%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa						6	203	56%	
P	Preparación						2	30	8%	
E	Espera						1	15	4%	
M	Movimiento						2	5	1%	
I	Inspección						2	20	6%	
A	Archivo						0	0	0%	
TT	Total						15	363	100%	
VA	Valor Agregado						8	293	81%	
SVA	Sin Valor Agregado						7	70	19%	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

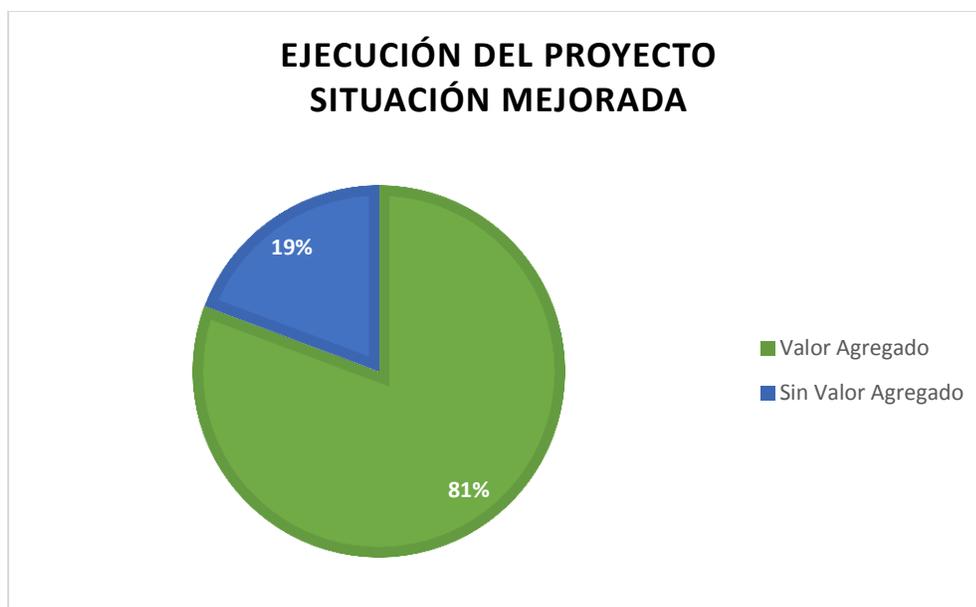


Ilustración 28 Gráfico AVA-Situación mejorada

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

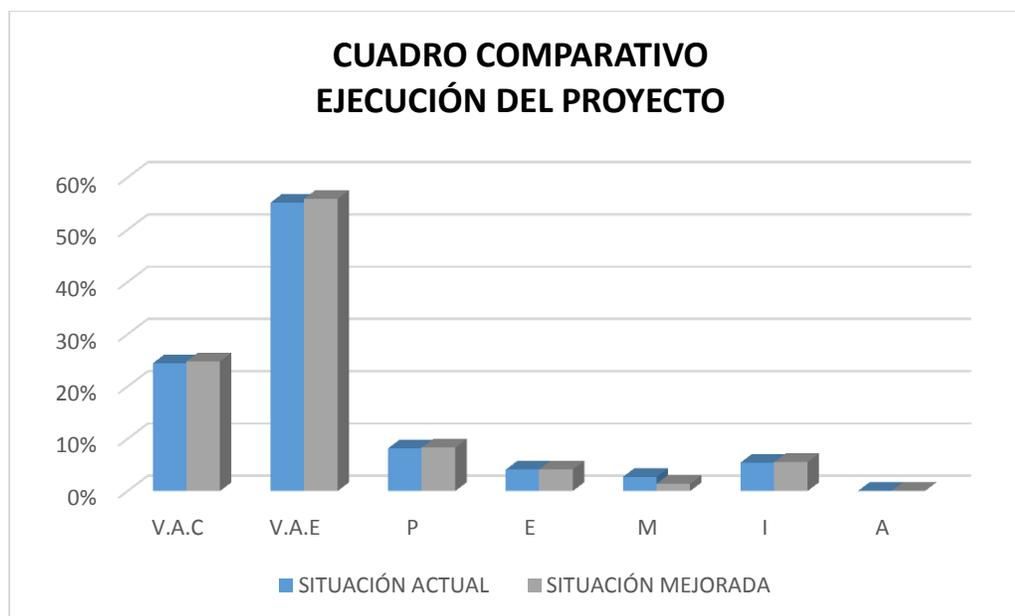


Ilustración 29 Cuadro comparativo-Ejecución del Proyecto

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.3.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.3.5.1. *Grado de cumplimiento del servicio*

Tabla 22
Primer indicador-Ejecución del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de cumplimiento del servicio	Total de proyectos entregados a tiempo	%	Medir el nivel de compromiso y cumplimiento del personal con los clientes	Anual
	Total de proyectos ejecutados			
Responsable de evaluar el indicador		Jefe de Proyecto		
Meta del indicador		100%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		<80%	>= 80% <100%	= 100%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.3.5.2. *Nivel de error de la ejecución*

Tabla 23
Segundo indicador-Ejecución del Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error en la ejecución	Total de informes de avances con correcciones	%	Medir el nivel de error en la ejecución del proyecto	Trimestral
	Total de informes de avances enviados a clientes			
Responsable de evaluar el indicador		Jefe de Proyecto		
Meta del indicador		0%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		> 20%	>0% <= 20%	= 0%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.4. Facturación

4.3.4.4.1. Diagrama de flujo Facturación-Situación actual

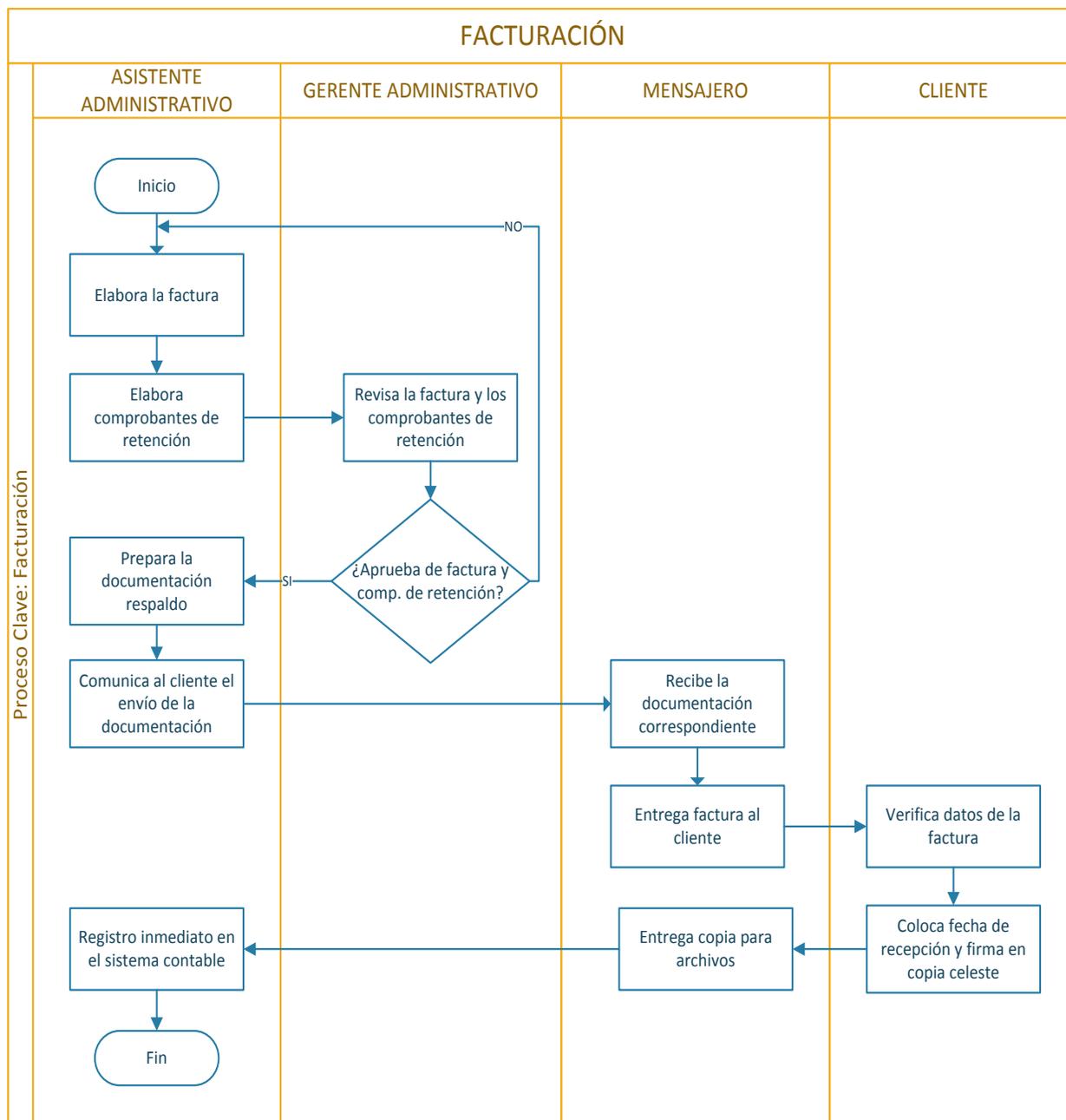


Ilustración 30 Flujograma de Facturación-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.4.2. *Análisis de Valor Agregado Facturación-Situación Actual*

Tabla 24
Análisis de Valor Agregado Facturación-Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
SITUACIÓN ACTUAL							Proceso:	Facturación	Fecha:
							Subproceso:	Facturación	18/6/2016
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)						
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)
1		✓						Elabora la factura	10
2		✓						Elabora comprobantes de retención	10
3						✓		Revisa la factura y los comprobantes de retención	5
4			✓					Prepara la documentación respaldo	8
5				✓				Comunica al cliente el envío de la documentación	5
6	✓							Recibe la documentación correspondiente	8
7	✓							Entrega factura al cliente	5
8						✓		Verifica datos de la factura	5
9			✓					Coloca fecha de recepción y firma en copia celeste	5
10							✓	Entrega copia para archivos	10
11		✓						Registro inmediato en el sistema contable	10
TIEMPOS TOTALES									81
Composición de actividades							Método Actual		
							N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente						2	13	16%
V.A.E	Valor Agregado Empresa						3	30	37%
P	Preparación						2	13	16%
E	Espera						1	5	6%
M	Movimiento						0	0	0%
I	Inspección						2	10	12%
A	Archivo						1	10	12%
TT	Total						11	81	100%
VA	Valor Agregado						5	43	53%
SVA	Sin Valor Agregado						6	38	47%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

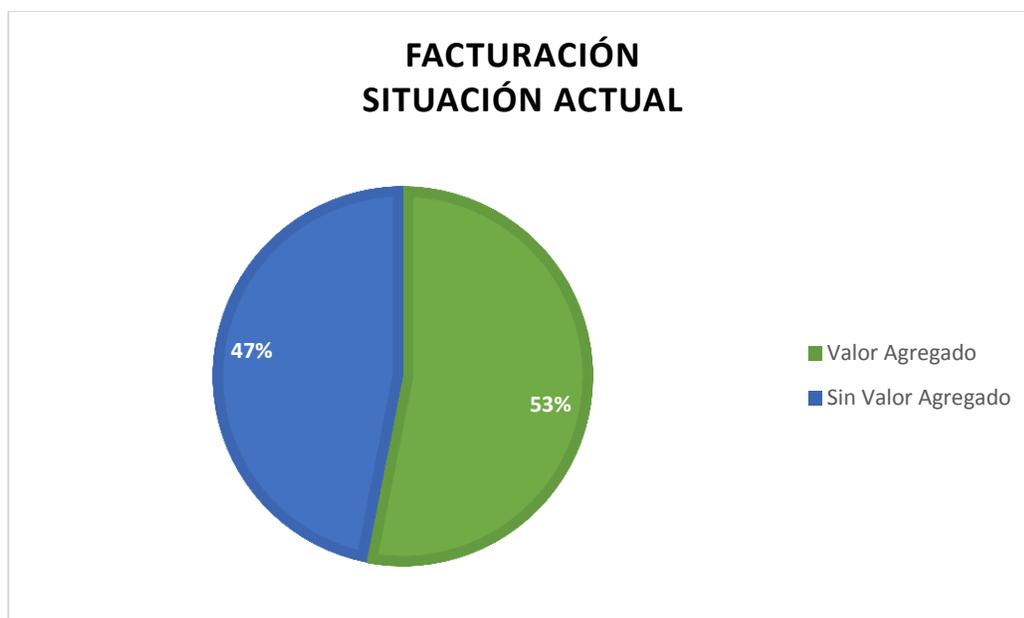


Ilustración 31 Gráfico AVA Facturación-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Cambios realizados:

Con el fin de mejorar el proceso de Facturación se unieron cuatro actividades sin valor agregado las cuales se detallan a continuación:

1. Elabora la factura y Elabora comprobantes de retención
2. Prepara la documentación respaldo y Comunica la cliente el envío de la comunicación

También se disminuyó tiempo innecesario en las siguientes actividades:

1. Coloca fecha de recepción y firma en copia celeste

4.3.4.4.3. Diagrama de flujo Facturación-Situación Mejorada

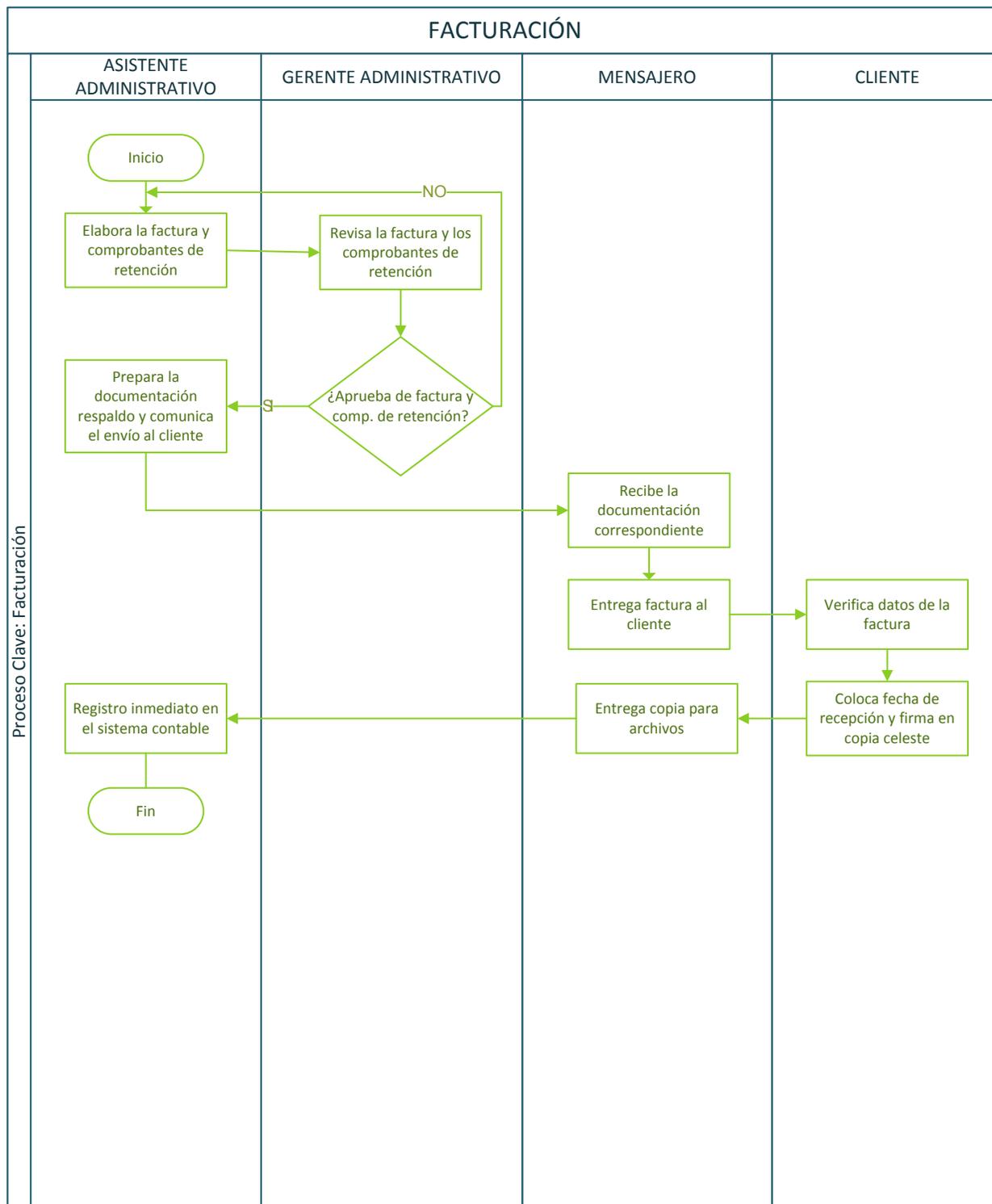


Ilustración 32 Flujograma de Facturación-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.4. *Análisis de Valor Agregado Facturación-Situación Mejorada*

Tabla 25

Análisis de Valor Agregado Facturación-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Facturación	Fecha:	
							Subproceso:	Facturación	18/6/2016	
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		✓						Elabora la factura y comprobantes de retención	20	
2						✓		Revisa la factura y los comprobantes de retención	5	
3			✓					Prepara la documentación respaldo y comunica el envío al cliente	8	
4	✓							Recibe la documentación correspondiente	8	
5	✓							Entrega factura al cliente	5	
6						✓		Verifica datos de la factura	5	
7			✓					Coloca fecha de recepción y firma en copia celeste	3	
8							✓	Entrega copia para archivos	10	
9		✓						Registro inmediato en el sistema contable	10	
TIEMPOS TOTALES									74	
Composición de actividades							Método Actual			
							N°	Tiempo	%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente						2	13	18%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa						2	30	41%	
P	Preparación						2	11	15%	
E	Espera						0	0	0%	
M	Movimiento						0	0	0%	
I	Inspección						2	10	14%	
A	Archivo						1	10	14%	
TT	Total						9	74	100%	
VA	Valor Agregado						4	43	58%	
SVA	Sin Valor Agregado						5	31	42%	

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

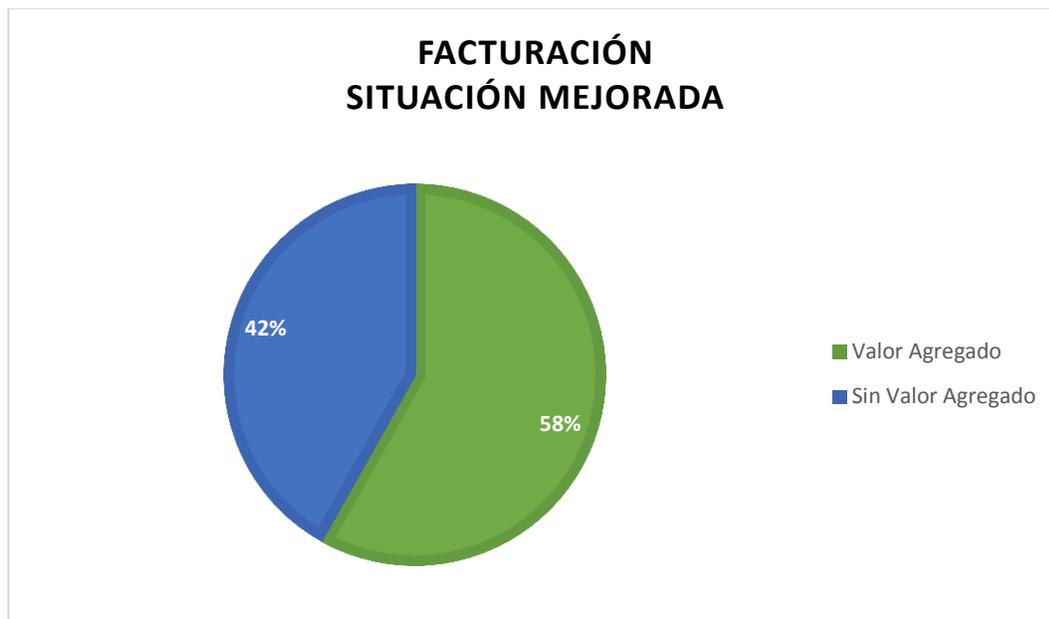


Ilustración 33 Gráfico AVA Facturación-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

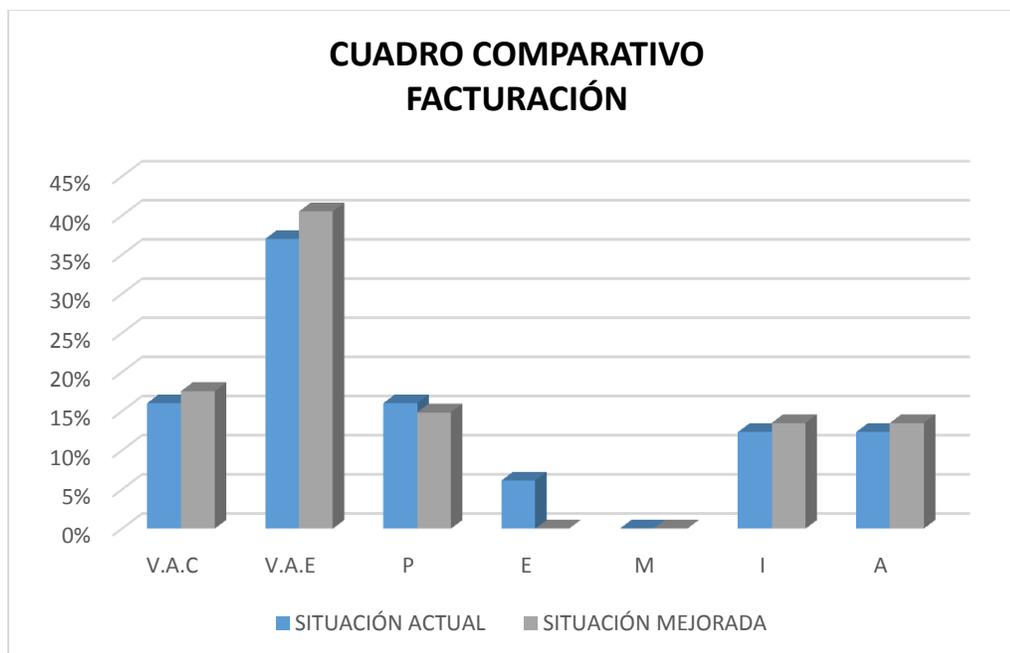


Ilustración 34 Cuadro comparativo-Facturación
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.4.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.4.5.1. *Nivel de error en la facturación*

Tabla 26

Primer indicador-Facturación

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error en la facturación	Total de facturas corregidas por error de datos	%	Medir el nivel de error en la elaboración de facturas	Mensual
	Total de facturas elaboradas			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		0%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		> 15%	>0% <= 15%	= 0%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.4.5.2. *Nivel de error de cálculo*

Tabla 27

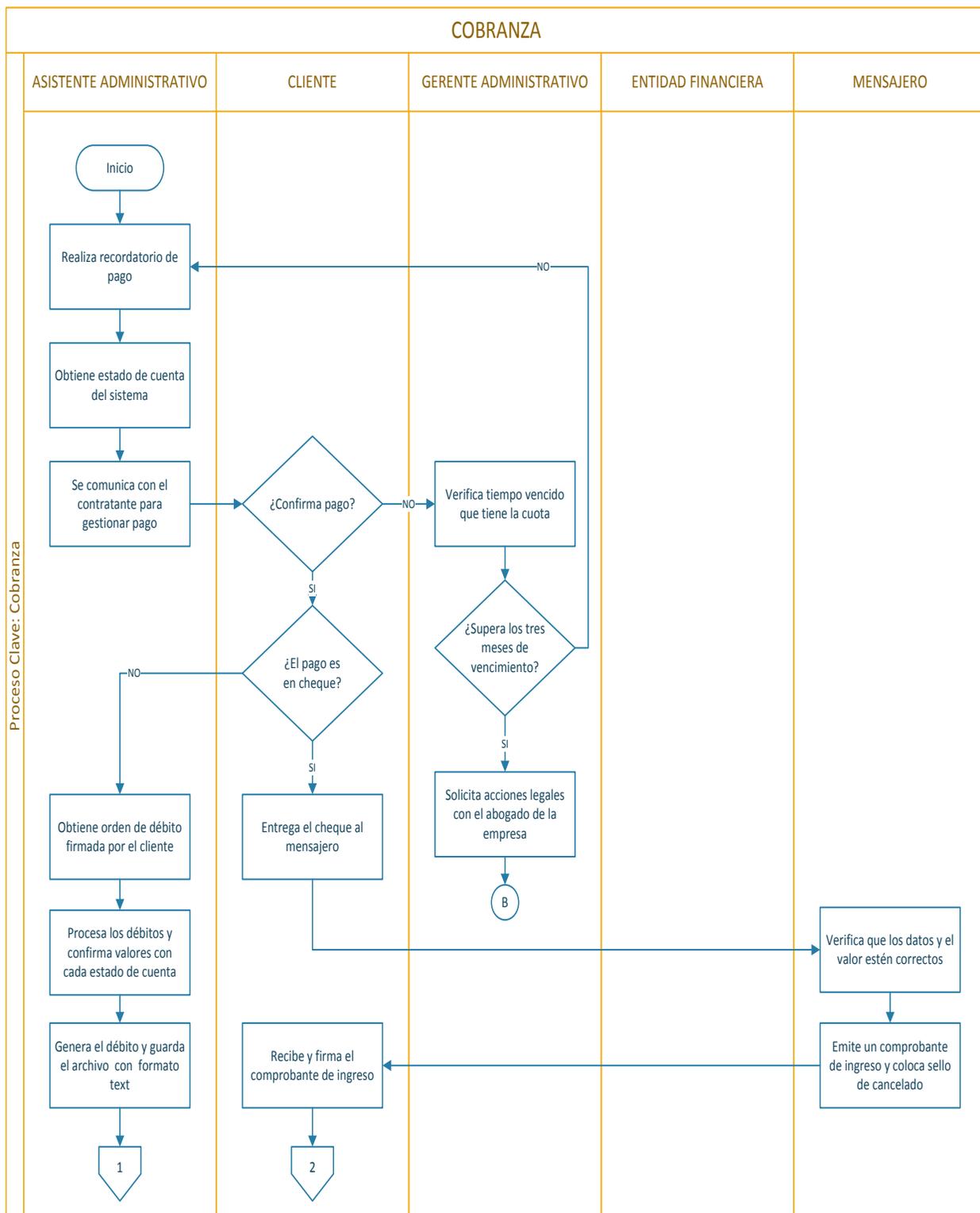
Segundo indicador-Facturación

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error de cálculo	Total de comprobantes de retención corregidos por error de cálculo	%	Medir el nivel de error de cálculo de los porcentajes de retención	Mensual
	Total de comprobantes de retención elaborados			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		0%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		> 15%	>0% <= 15%	= 0%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.5. Cobranza

4.3.4.5.1. Diagrama de flujo Cobranza-Situación Actual



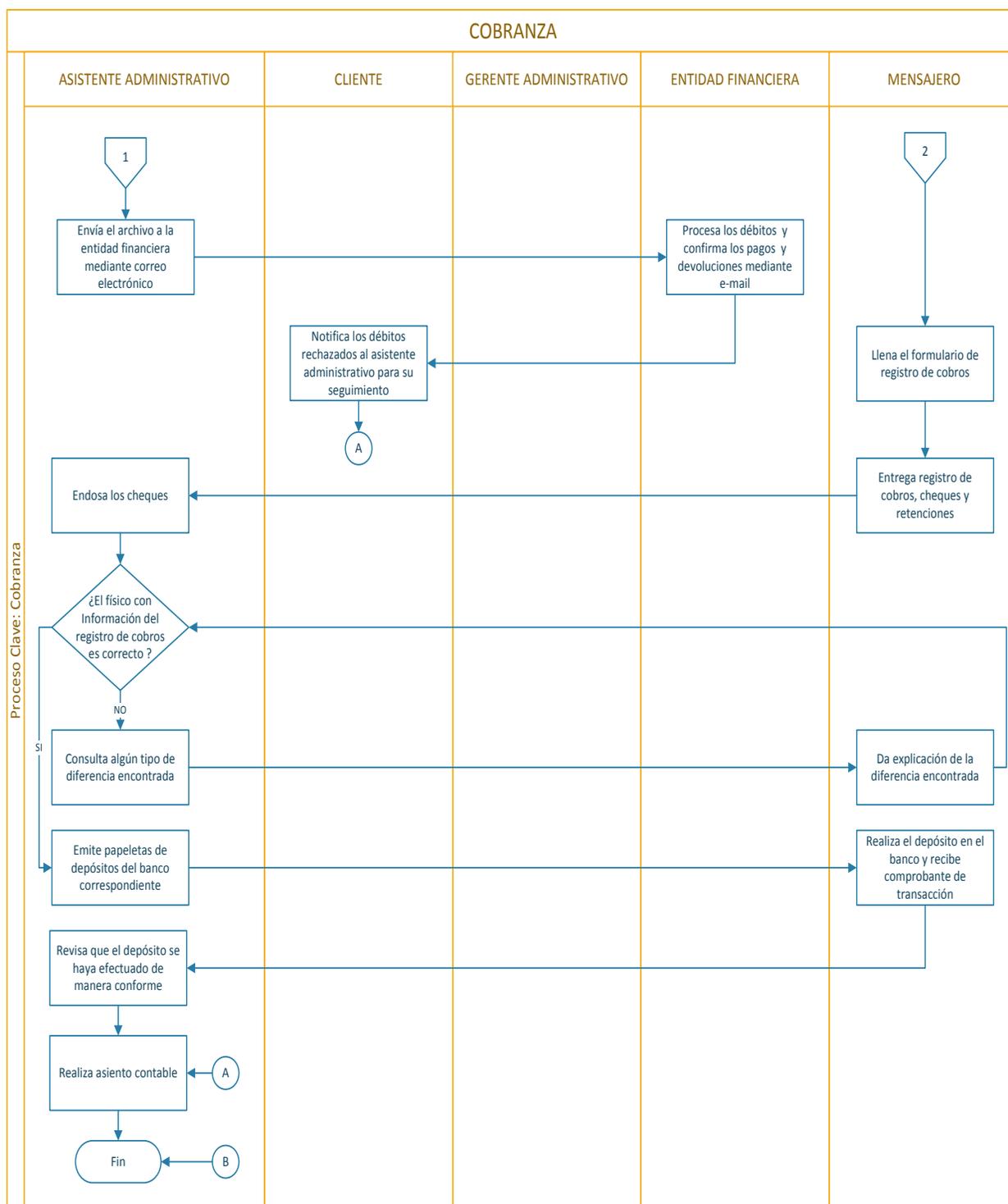


Ilustración 35 Flujograma de Cobranza-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.5.2. *Análisis de Valor Agregado Cobranza-Situación Actual*

Tabla 28
Análisis de Valor Agregado Cobranza-Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN ACTUAL								Proceso:	Cobranza	Fecha:
								Subproceso:	Cobranza	18/6/2016
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1				✓				Realiza recordatorio de pago	5	
2		✓						Obtiene estado de cuenta del sistema	8	
3	✓							Se comunica con el contratante para gestionar pago	5	
4		✓						Verifica tiempo vencido que tiene la cuota	5	
5		✓						Solicita acciones legales con el abogado de la empresa	20	
6					✓			Entrega el cheque al mensajero	5	
7						✓		Verifica que los datos y el valor estén correctos	5	
8		✓						Emite un comprobante de ingreso y coloca sello de cancelado	10	
9			✓					Recibe y firma el comprobante de ingreso	5	
10			✓					Llena el formulario de registro de cobros	8	
11					✓			Entrega registro de cobros, cheques y retenciones	5	
12			✓					Endosa los cheques	5	
13				✓				Consulta algún tipo de diferencia encontrada	10	
14			✓					Da explicación de la diferencia encontrada	5	
15		✓						Emite papeletas de depósitos del banco correspondiente	10	
16		✓						Realiza el depósito en el banco y recibe comprobante de transacción	30	
17						✓		Revisa que el depósito se haya efectuado de manera conforme	10	
18		✓						Realiza asiento contable	5	
19		✓						Obtiene orden de débito firmada por el cliente	15	
20		✓						Procesa los débitos y confirma valores con cada estado de cuenta	10	
21			✓					Genera el débito y guarda el archivo con formato text	10	
22					✓			Envía el archivo a la entidad financiera mediante correo electrónico	5	
23		✓						Procesa los débitos y confirma los pagos y devoluciones mediante e-mail	10	
24		✓						Notifica los débitos rechazados al asistente administrativo para su seguimiento	5	
TIEMPOS TOTALES									211	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	1	5	2%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	11	128	61%
P	Preparación	5	33	16%
E	Espera	2	15	7%
M	Movimiento	3	15	7%
I	Inspección	2	15	7%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	24	211	100%
VA	Valor Agregado	12	133	63%
SVA	Sin Valor Agregado	12	78	37%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

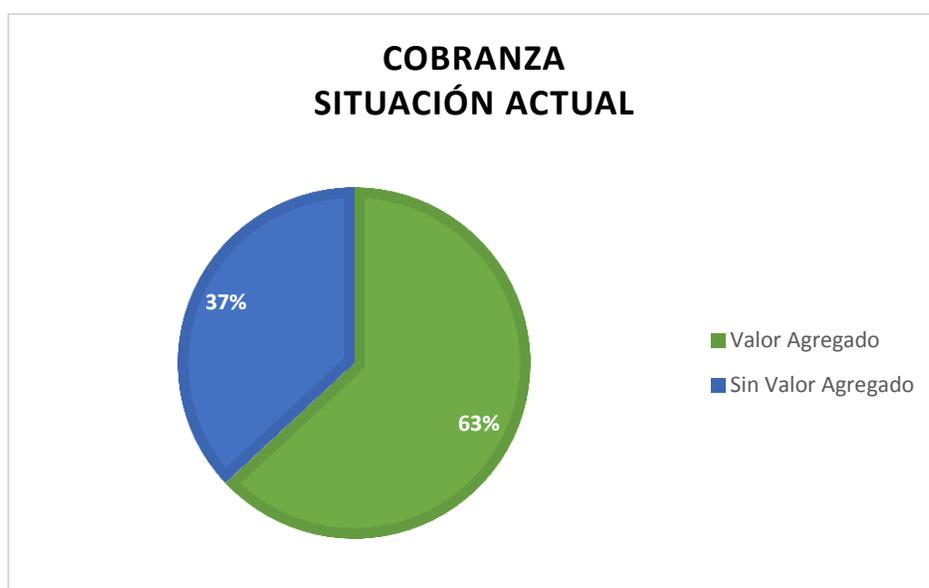


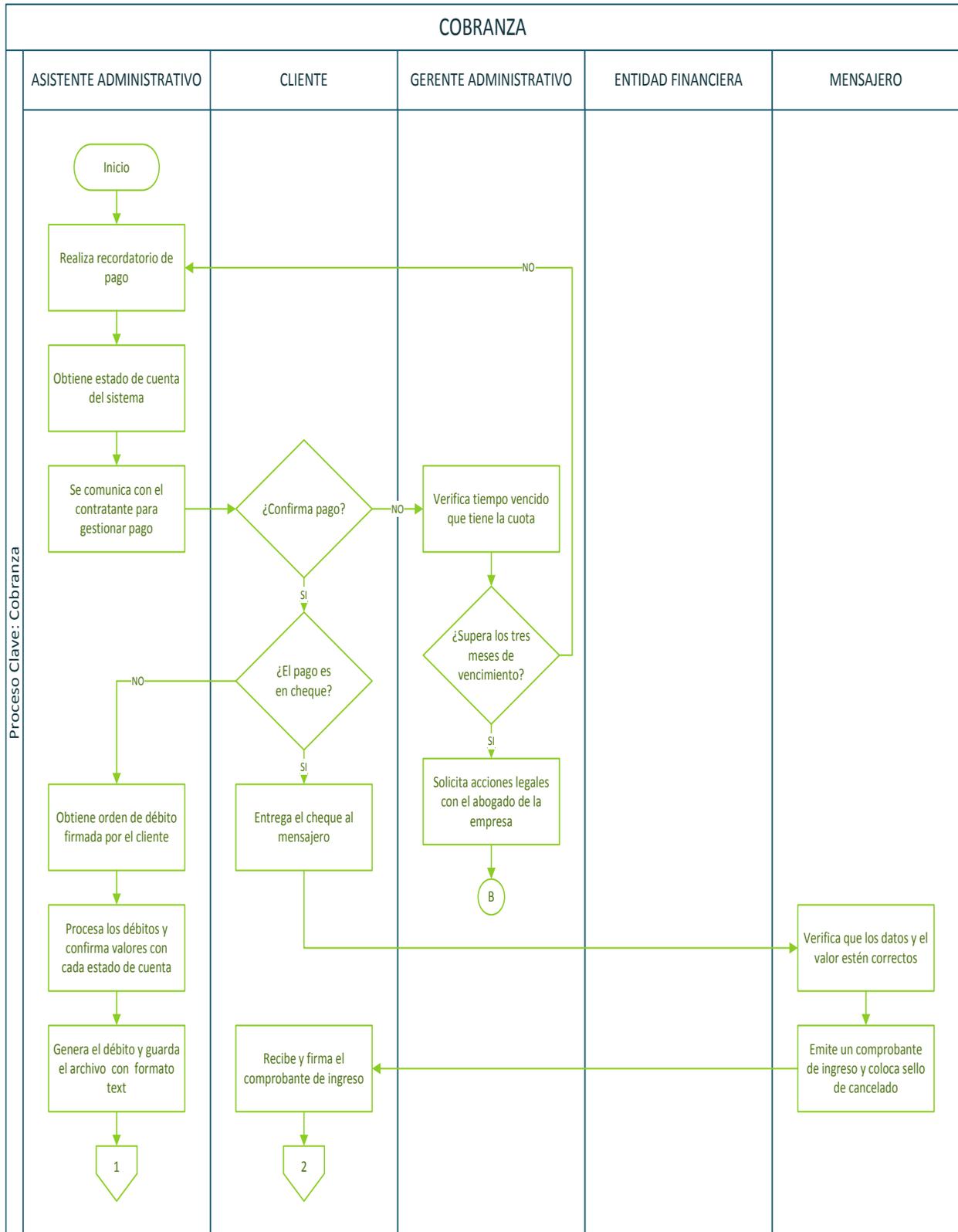
Ilustración 36 Gráfico AVA-Situación actual
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Cambios realizados:

En el proceso de Cobranza se disminuyó tiempo innecesario en actividades sin valor agregado que se detallan a continuación:

1. Entrega el cheque al mensajero
2. Consulta algún tipo de diferencia encontrada
3. Genera el débito y guarda el archivo con formato text

4.3.4.5.3. Diagrama de flujo Cobranza-Situación Mejorada



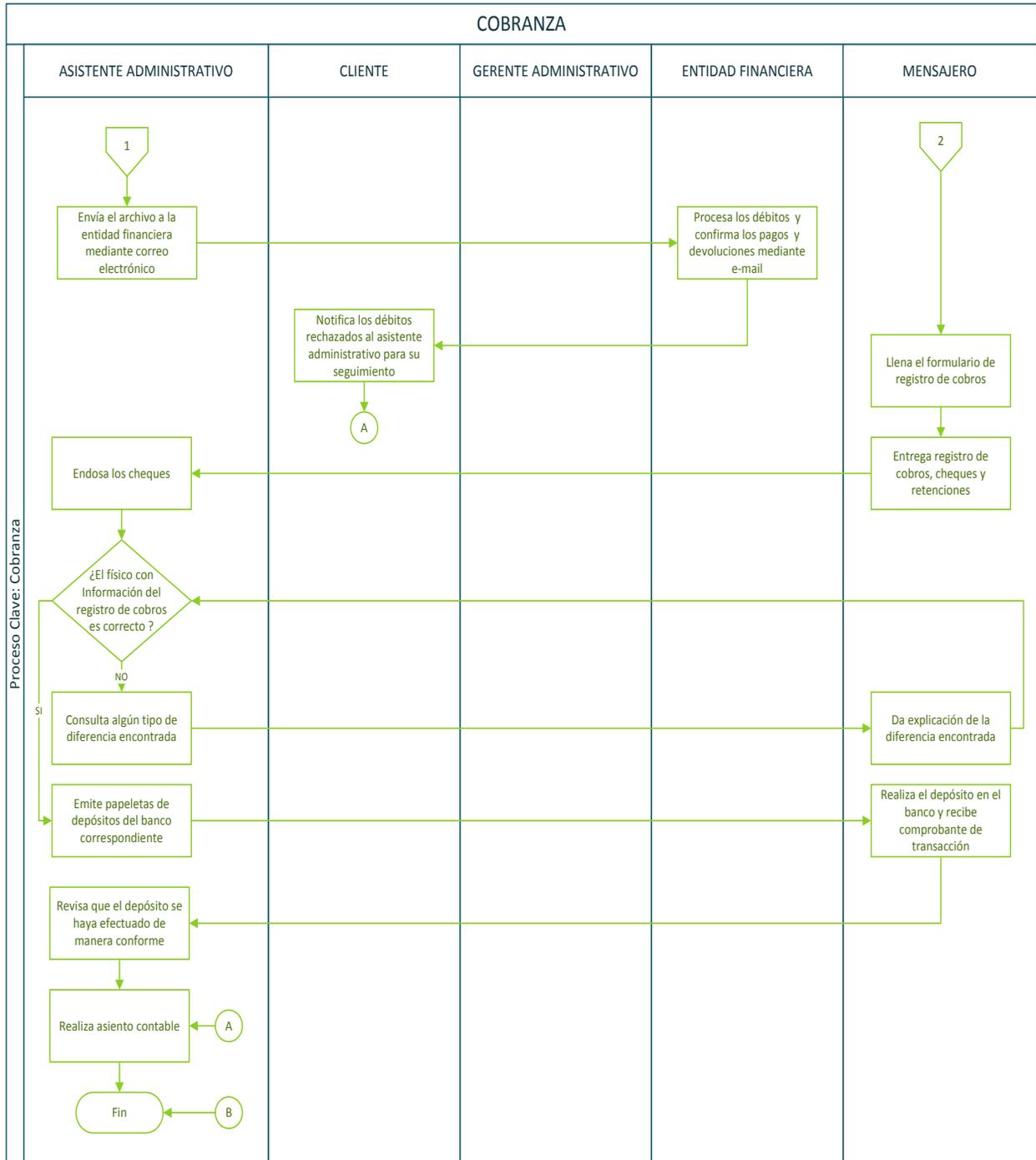


Ilustración 37 Flujograma de Cobranza-Situación mejorada
 Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.5.4. *Análisis de Valor Agregado Cobranza-Situación Mejorada*

Tabla 29

Análisis de Valor Agregado Cobranza-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Cobranza	Fecha:
							Subproceso:	Cobranza	18/6/2016
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)						
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)
1				✓				Realiza recordatorio de pago	5
2		✓						Obtiene estado de cuenta del sistema	8
3	✓							Se comunica con el contratante para gestionar pago	5
4		✓						Verifica tiempo vencido que tiene la cuota	5
5		✓						Solicita acciones legales con el abogado de la empresa	20
6					✓			Entrega el cheque al mensajero	3
7						✓		Verifica que los datos y el valor estén correctos	5
8		✓						Emite un comprobante de ingreso y coloca sello de cancelado	10
9			✓					Recibe y firma el comprobante de ingreso	5
10			✓					Llena el formulario de registro de cobros	8
11					✓			Entrega registro de cobros, cheques y retenciones	5
12			✓					Endosa los cheques	5
13				✓				Consulta algún tipo de diferencia encontrada	5
14			✓					Da explicación de la diferencia encontrada	5
15		✓						Emite papeletas de depósitos del banco correspondiente	10
16		✓						Realiza el depósito en el banco y recibe comprobante de transacción	30
17						✓		Revisa que el depósito se haya efectuado de manera conforme	10
18		✓						Realiza asiento contable	5
19		✓						Obtiene orden de débito firmada por el cliente	15
20		✓						Procesa los débitos y confirma valores con cada estado de cuenta	10
21			✓					Genera el débito y guarda el archivo con formato text	5
22					✓			Envía el archivo a la entidad financiera mediante correo electrónico	5
23		✓						Procesa los débitos y confirma los pagos y devoluciones mediante e-mail	10
24		✓						Notifica los débitos rechazados al asistente administrativo para su seguimiento	5
TIEMPOS TOTALES									199

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	1	5	3%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	11	128	64%
P	Preparación	5	28	14%
E	Espera	2	10	5%
M	Movimiento	3	13	7%
I	Inspección	2	15	8%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	24	199	100%
VA	Valor Agregado	12	133	67%
SVA	Sin Valor Agregado	12	66	33%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

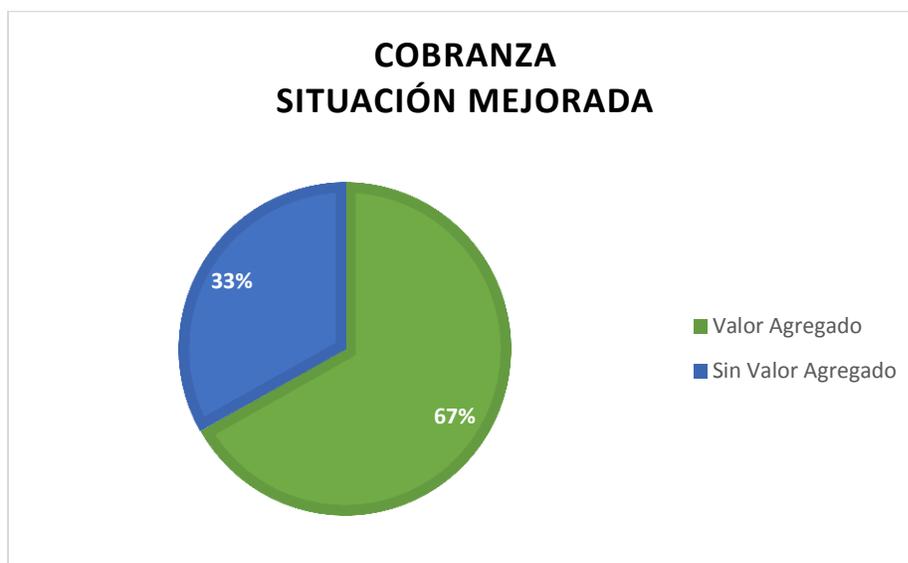


Ilustración 38 Gráfico AVA-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

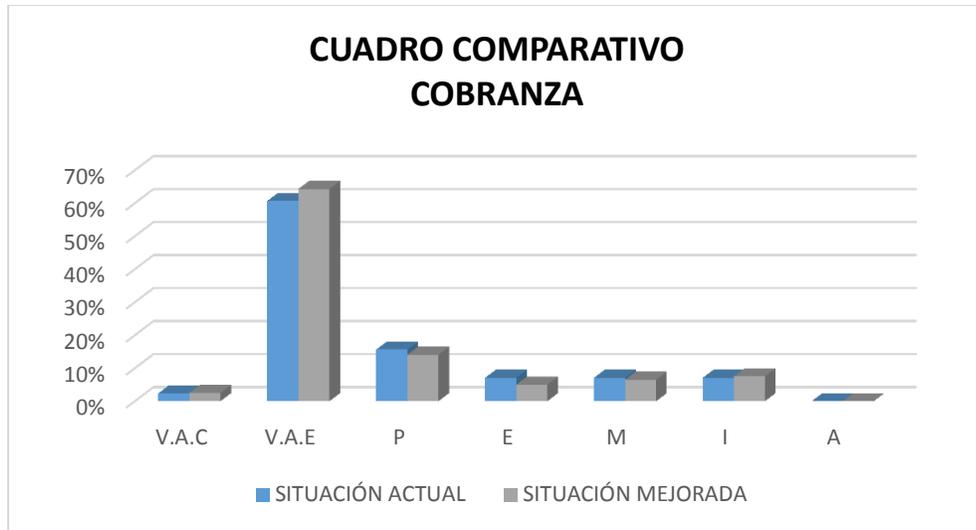


Ilustración 39 Cuadro Comparativo-Cobranza
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.5.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.5.5.1. *Grado de incobrabilidad*

Tabla 30

Primer indicador-Cobranza

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de incobrabilidad	Monto de cuentas incobrables	%	Medir el nivel de cuentas que deben ser removidas de las cuentas por cobrar	Mensual
	Monto de cuentas por cobrar			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		5%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		>15%	>5% <= 15%	= 5%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.5.5.2. *Grado de cumplimiento de pago*

Tabla 31

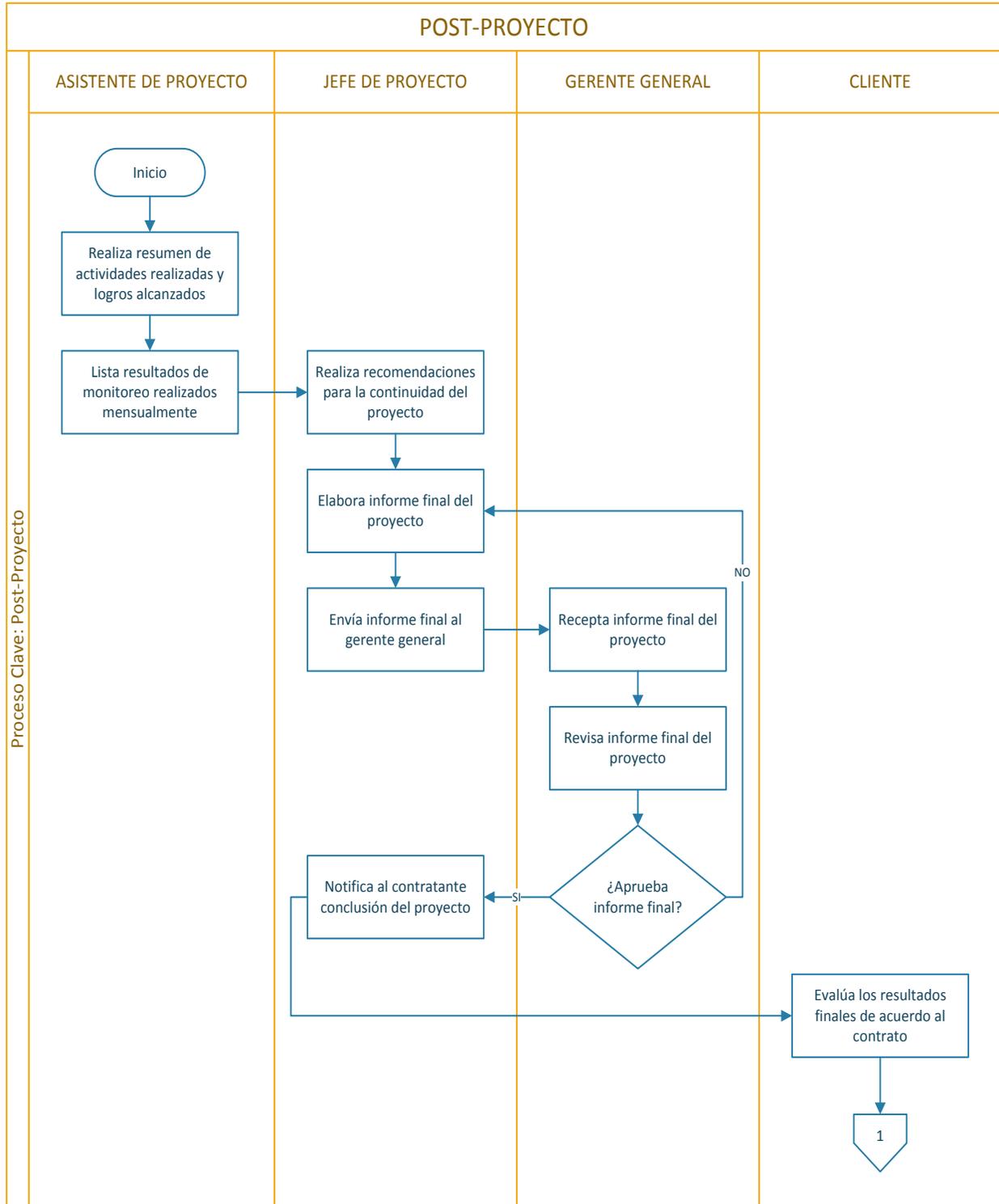
Segundo indicador-Cobranza

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de cumplimiento de pago	Total de facturas cobradas	%	Medir la eficacia de cobro de las facturas pendientes de pago	Mensual
	Total de facturas ingresadas			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		100%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		<85%	>= 85% <100%	= 100%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.6. Post proyecto

4.3.4.6.1. Diagrama de flujo Post Proyecto -Situación actual



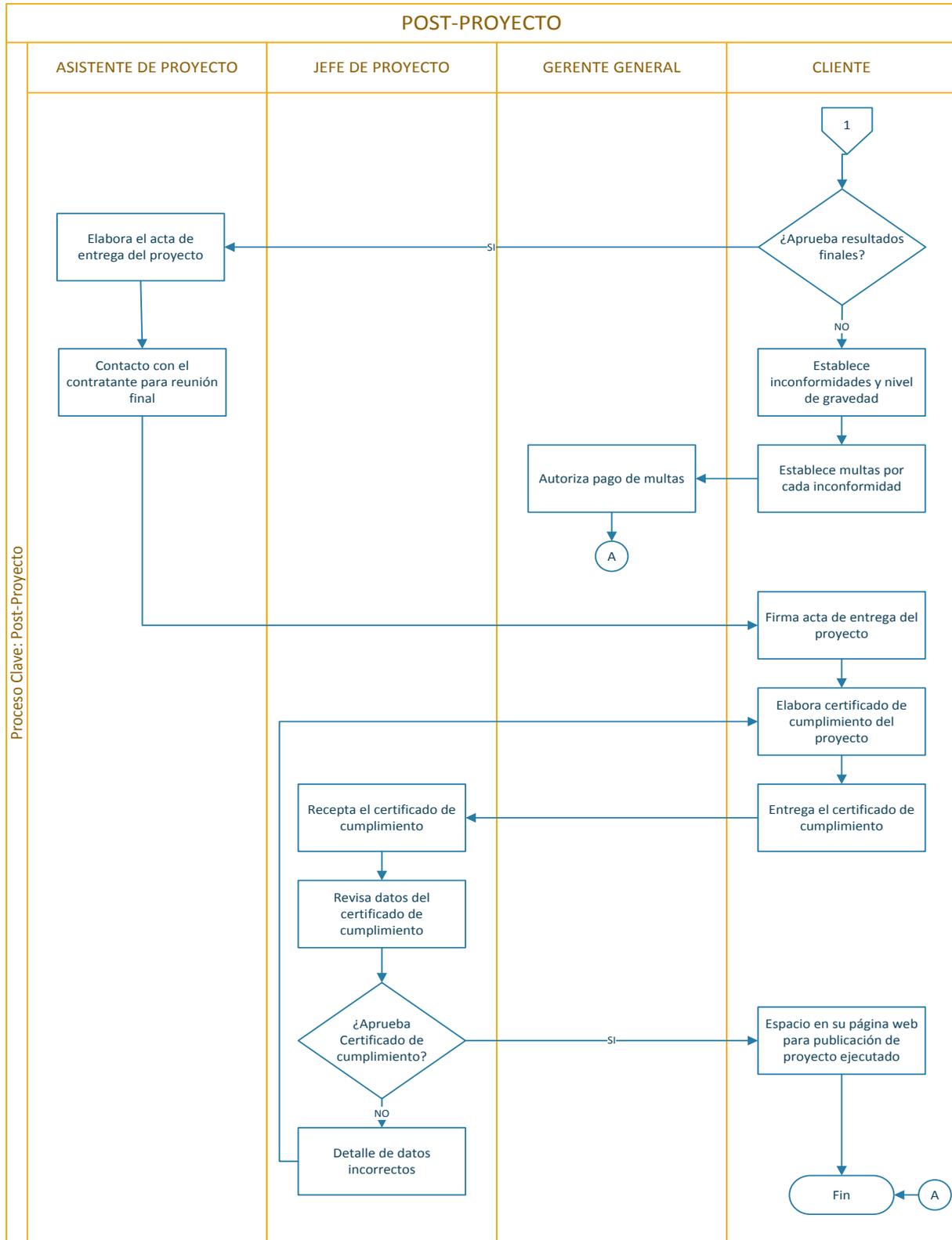


Ilustración 40 Flujoograma de Post Proyecto-Situación actual
 Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.6.2. *Análisis de Valor Agregado Post Proyecto-Situación Actual*

Tabla 32

Análisis de Valor Agregado Post Proyecto-Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN ACTUAL							Proceso:	Post-Proyecto	Fecha:	
							Subproceso:	Post-Proyecto	18/6/2016	
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		✓						Realiza resumen de actividades realizadas y logros alcanzados	30	
2			✓					Lista resultados de monitoreo realizados mensualmente	15	
3	✓							Realiza recomendaciones para la continuidad del proyecto	30	
4		✓						Elabora informe final del proyecto	15	
5					✓			Envía informe final al gerente general	5	
6					✓			Recepta informe final del proyecto	5	
7						✓		Revisa informe final del proyecto	15	
8	✓							Notifica al contratante conclusión del proyecto	5	
9	✓							Evalúa los resultados finales de acuerdo al contrato	60	
10	✓							Establece inconformidades y nivel de gravedad	20	
11	✓							Establece multas por cada inconformidad	15	
12	✓							Autoriza pago de multas	30	
13			✓					Elabora el acta de entrega del proyecto	15	
14				✓				Contacto con el contratante para reunión final	5	
15		✓						Firma acta de entrega del proyecto	10	
16		✓						Elabora certificado de cumplimiento del proyecto	30	
17					✓			Entrega el certificado de cumplimiento	5	
18					✓			Recepta el certificado de cumplimiento	5	
19						✓		Revisa datos del certificado de cumplimiento	10	
20			✓					Detalle de datos incorrectos	5	
21		✓						Espacio en su página web para publicación de proyecto ejecutado	30	
TIEMPOS TOTALES									360	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	6	160	44%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	5	115	32%
P	Preparación	3	35	10%
E	Espera	1	5	1%
M	Movimiento	4	20	6%
I	Inspección	2	25	7%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	21	360	100%
VA	Valor Agregado	11	275	76%
SVA	Sin Valor Agregado	10	85	24%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

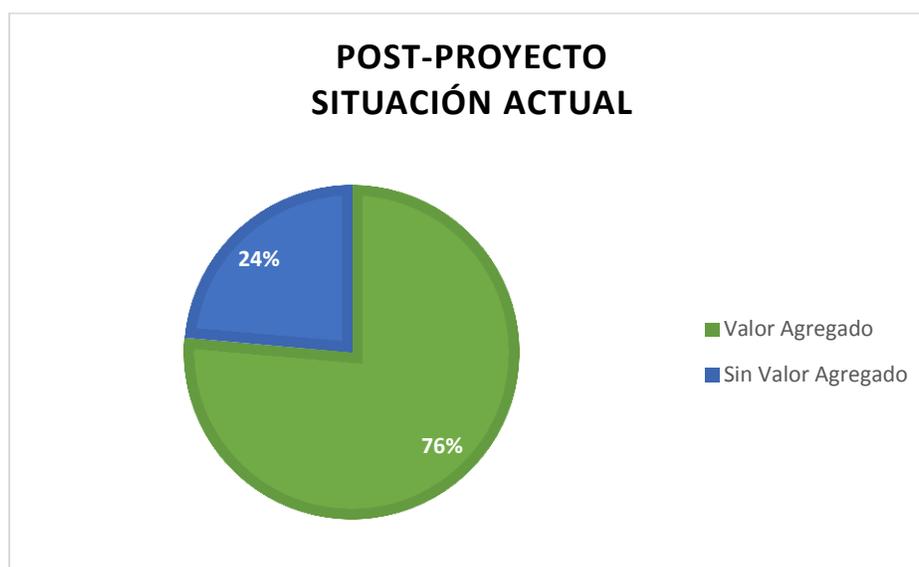


Ilustración 41 Gráfico AVA Post Proyecto-Situación actual

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Cambios realizados:

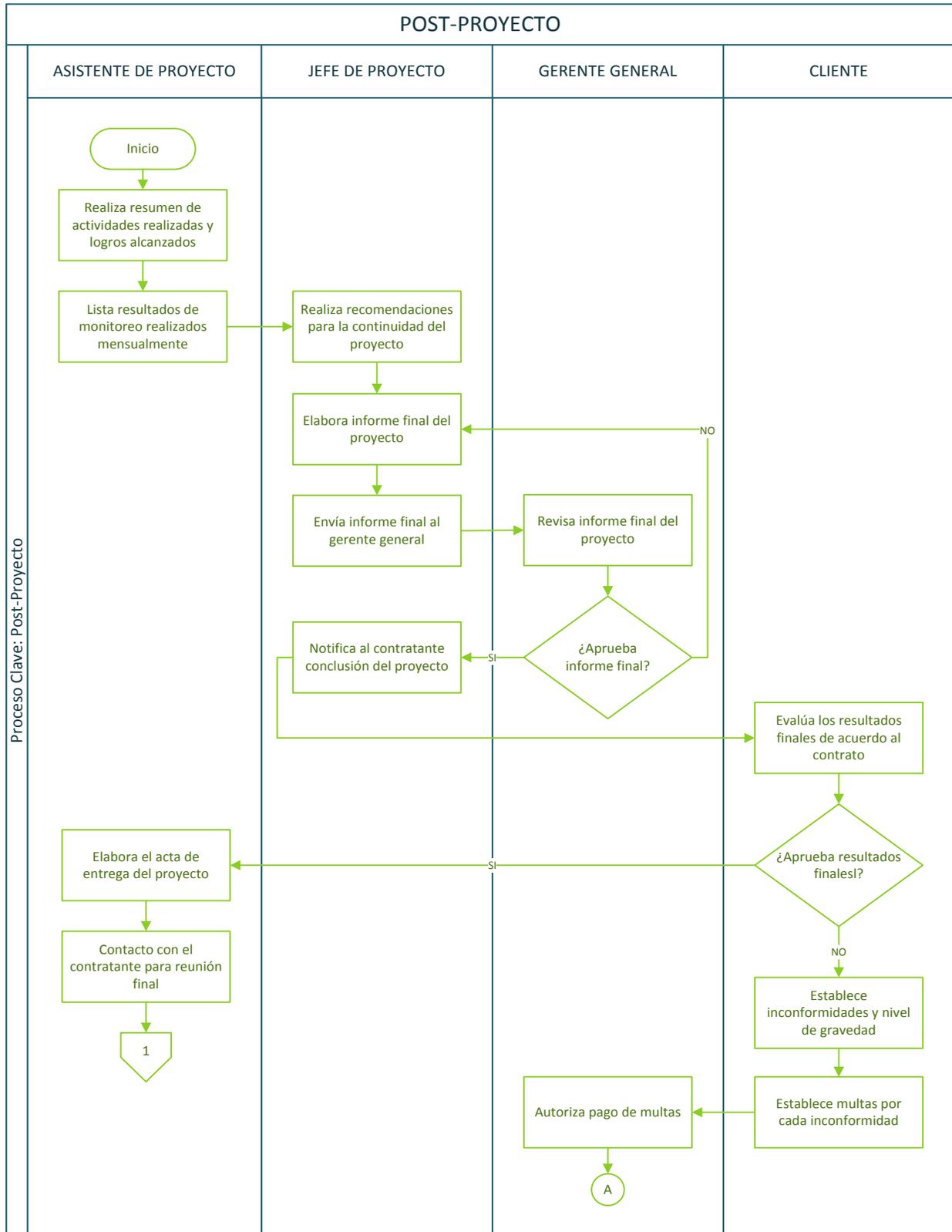
Con el fin de mejorar el proceso de Post-Proyecto se eliminaron actividades sin valor agregado de movimiento, las cuales se detallan a continuación:

1. Recpta informe final del proyecto
2. Recpta el certificado de cumplimiento

También se disminuye tiempo innecesario en actividades sin valor agregado como lo son:

1. Contacto con el contratante para reunión final
2. Revisa datos del certificado de cumplimiento

4.3.4.6.3. Diagrama de flujos Post Proyecto-Situación Mejorada



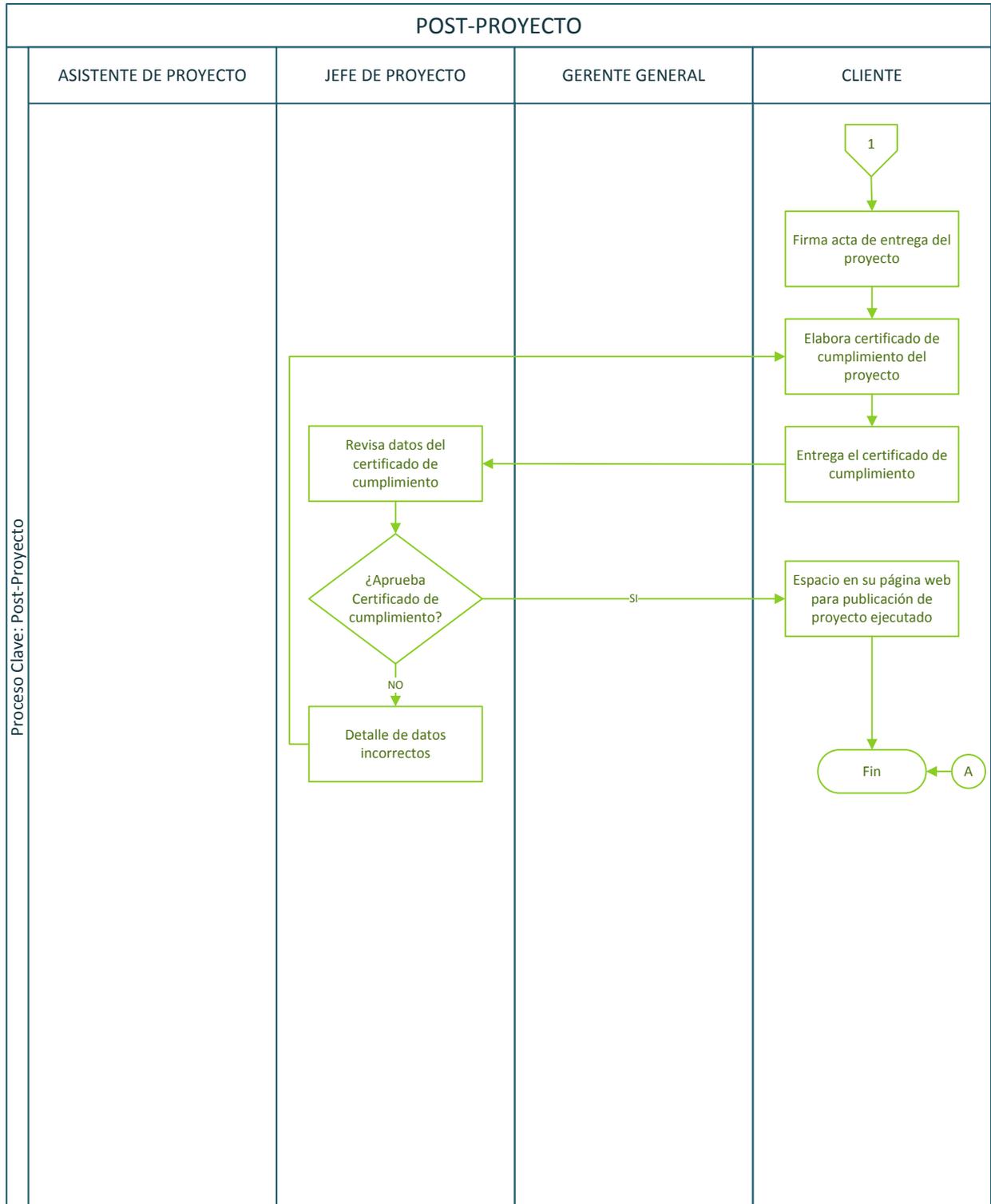


Ilustración 42 Flujograma de Post Proyecto-Situación mejorada

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincas

4.3.4.6.4. *Análisis de Valor Agregado Post Proyecto-Situación Mejorada*

Tabla 33
Análisis de Valor Agregado Post Proyecto-Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
SITUACIÓN MEJORADA							Proceso:	Post-Proyecto	Fecha:	
							Subproceso:	Post-Proyecto	18/6/2016	
VAR (Real)			SVA(Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		✓						Realiza resumen de actividades realizadas y logros alcanzados	30	
2			✓					Lista resultados de monitoreo realizados mensualmente	15	
3	✓							Realiza recomendaciones para la continuidad del proyecto	30	
4		✓						Elabora informe final del proyecto	15	
5					✓			Envía informe final al gerente general	5	
6						✓		Revisa informe final del proyecto	15	
7	✓							Notifica al contratante conclusión del proyecto	5	
8	✓							Evalúa los resultados finales de acuerdo al contrato	60	
9	✓							Establece inconformidades y nivel de gravedad	20	
10	✓							Establece multas por cada inconformidad	15	
11	✓							Autoriza pago de multas	30	
12			✓					Elabora el acta de entrega del proyecto	15	
13				✓				Contacto con el contratante para reunión final	3	
14		✓						Firma acta de entrega del proyecto	10	
15		✓						Elabora certificado de cumplimiento del proyecto	30	
16					✓			Entrega el certificado de cumplimiento	5	
17						✓		Revisa datos del certificado de cumplimiento	7	
18			✓					Detalle de datos incorrectos	5	
19		✓						Espacio en su página web para publicación de proyecto ejecutado	30	
TIEMPOS TOTALES									345	

Composición de actividades		Método Actual		
		N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	6	160	46%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	5	115	33%
P	Preparación	3	35	10%
E	Espera	1	3	1%
M	Movimiento	2	10	3%
I	Inspección	2	22	6%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	19	345	100%
VA	Valor Agregado	11	275	80%
SVA	Sin Valor Agregado	8	70	20%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

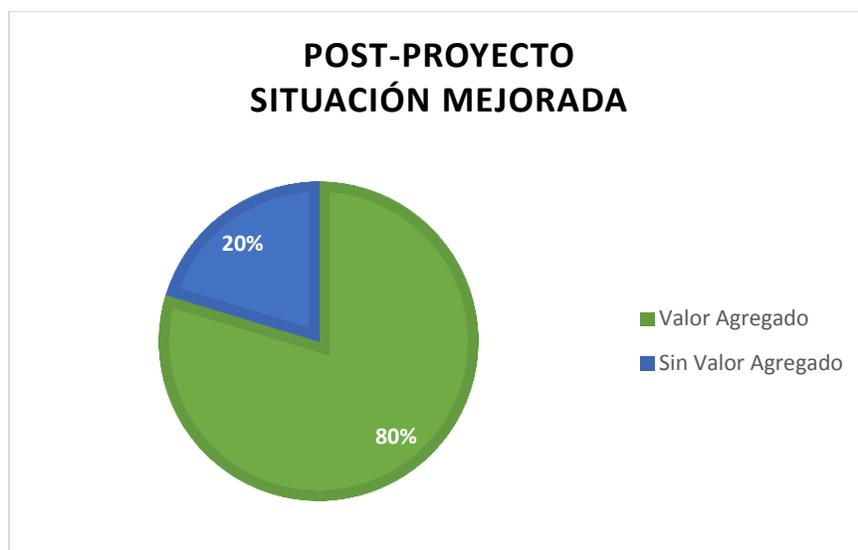


Ilustración 43 Gráfico AVA Post Proyecto-Situación mejorada
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

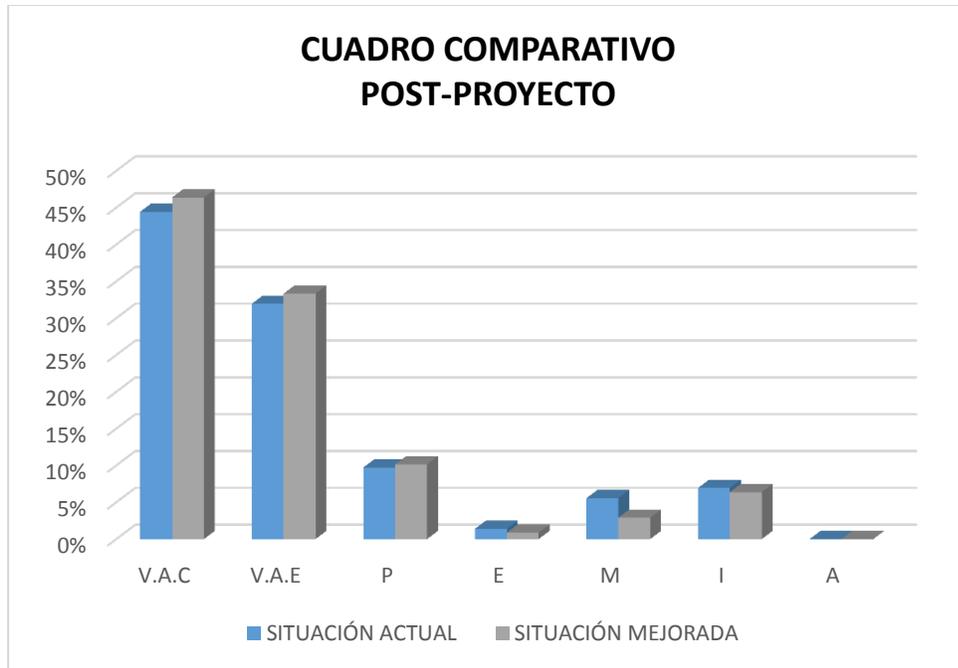


Ilustración 44 Cuadro comparativo-Post Proyecto
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.6.5. *Ficha de indicadores*4.3.4.6.5.1. *Grado de inconformidad de los clientes*

Tabla 34

Primer indicador-Post Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de inconformidad de los clientes	Total de clientes no conformes con los resultados	%	Medir el nivel de insatisfacción de los resultados entregados al cliente	Anual
	Total de clientes beneficiados con el servicio			
Responsable de evaluar el indicador		Jefe de Proyecto		
Meta del indicador		0%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		> 20%	>0% <= 20%	= 0%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.4.6.5.2. *Índice de deserción de clientes*

Tabla 35

Segundo indicador-Post Proyecto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de deserción de clientes	Total de clientes desertores	%	Medir el nivel deserción de clientes durante el año	Anual
	Total de clientes			
Responsable de evaluar el indicador		Gerente Administrativo		
Meta del indicador		0%		
		No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad		> 10%	>0% <= 10%	= 0%

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.3.5. Indicadores de gestión

Tabla 36
Resumen de indicadores

Proceso	Nombre	Objetivo	Fuente de información	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta
Contratación del Proyecto	Índice de proyectos factibles a implementar	Controlar el desempeño del personal al realizar la evaluación Costo-Beneficio	1. Lista de solicitudes de proyectos 2. Proyectos aceptados según evaluación costo-beneficio	Total de proyectos aceptados para la primera fase	%	Trimestral	Jefe de Proyecto	100%
				Total de solicitudes de proyectos				
Contratación del Proyecto	Índice de proyectos a ejecutar	Medir la capacidad del personal al momento de ejecutar las propuestas finales	1. Proyectos que cuentan con contratos firmados por el cliente 2. Proyectos aceptados según evaluación costo-beneficio	Total de propuestas aceptadas por el cliente	%	Trimestral	Gerente General	100%
				Total de proyectos aceptados para la primera fase				
Diseño del Proyecto	Efectividad del presupuesto	Controlar la efectividad del presupuesto realizado por el personal de proyectos	1. Reporte de gastos incurridos 2. Presupuesto general	Gastos reales incurridos	%	Trimestral	Gerente Administrativo	100%
				Gastos presupuestados				
Diseño del Proyecto	Nivel de efectividad del control de caja chica	Medir la efectividad al momento de conceder la apertura de una caja chica	1. Solicitudes receptadas para apertura de caja chica 2. Reporte de aperturas de caja chica	Total de aperturas de caja chica por proyecto	%	Trimestral	Asistente Administrativo	100%
				Límite aceptable de aperturas de caja por proyecto				
Ejecución del Proyecto	Grado de cumplimiento del servicio	Medir el nivel de compromiso y cumplimiento del personal con los clientes	1. Informes mensuales del proyecto 2. Meses en los que se rechazaron el pago	Total de proyectos entregados a tiempo	%	Anual	Jefe de Proyecto	100%
				Total de proyectos ejecutados				
Ejecución del Proyecto	Nivel de error en la ejecución	Medir el nivel de error en la ejecución del proyecto	1. Informes mensuales del proyecto 2. Informes en donde se realizaron correcciones	Total de informes de avances con correcciones	%	Trimestral	Jefe de Proyecto	0%
				Total de informes de avances enviados al clientes				
Facturación	Nivel de error en la facturación	Medir el nivel de error en la elaboración de facturas	1. Prueba de saltos de facturas 2. Reporte de verificación de facturas anuladas y corregidas	Total de facturas corregidas por error de datos	%	Mensual	Gerente Administrativo	0%
				Total de facturas elaboradas				
Facturación	Nivel de error de cálculo	Medir el nivel de error de cálculo de los porcentajes de retención	1. Prueba de saltos de comprobantes de retención 2. Reporte de verificación de comprobantes de retención anulados y corregidos	Total de comprobantes de retención corregidos por error de cálculo	%	Mensual	Gerente Administrativo	0%
				Total de comprobantes de retención elaborados				

Cobranza	Grado de incobrabilidad	Medir el nivel de cuentas que deben ser removidas de las cuentas por cobrar	1. Saldo contable de las cuentas por cobrar 2. Meses de vencimiento que tienen las cuentas por cobrar	Monto de cuentas incobrables	%	Mensual	Gerente Administrativo	5%
				Monto de cuentas por cobrar				
Cobranza	Grado de eficiencia en el seguimiento de la cartera por cobrar.	Medir la eficacia de la cobranza de las facturas pendientes de cobro	1. Facturas con sus respectivos comprobantes de depósito o transferencia 2. Facturas ingresadas en el sistema contable con su respectivo cobro a clientes	Total de facturas cobradas	%	Mensual	Gerente Administrativo	100%
				Total de facturas ingresadas				
Post-Proyecto	Grado de inconformidad de los clientes	Medir el nivel de insatisfacción de los resultados entregados al cliente	1. Proyectos ejecutados y finalizados 2. Proyectos ejecutados que cuentan con inconformidades del cliente	Total de clientes no conformes con los resultados	%	Anual	Jefe de Proyecto	0%
				Total de clientes beneficiados con el servicio				
Post-Proyecto	Índice de deserción de clientes	Medir el nivel deserción de clientes durante el año	1. Lista de cliente que mantienen a la fecha del cálculo del indicador 2. Clientes que desertaron y las causas de su deserción	Total de clientes desertores	%	Anual	Gerente Administrativo	0%
				Total de clientes				

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.4. Diagrama de Ishikawa

4.4.1. Valores registrados no están conformes a lo recibido

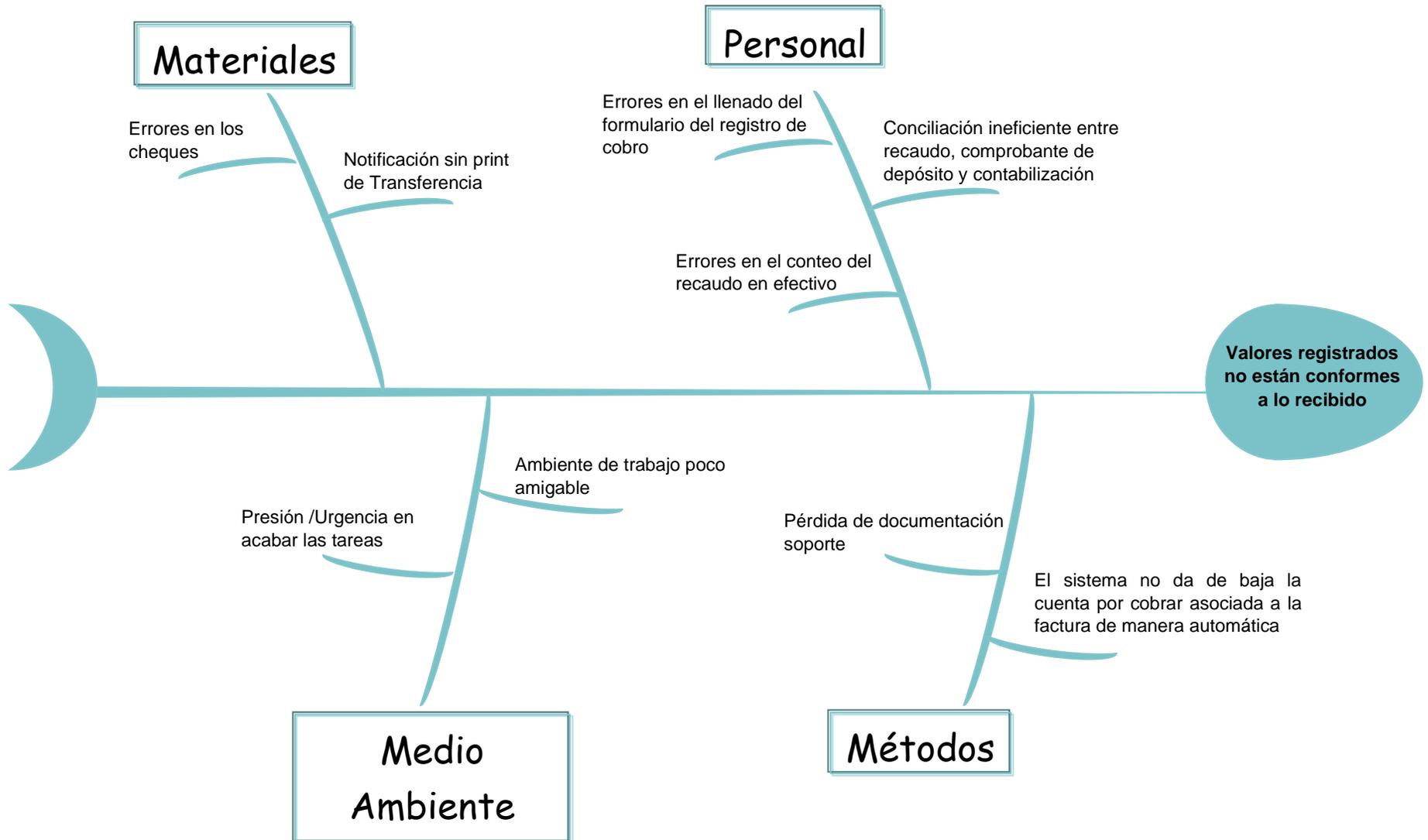


Ilustración 45 Ishikawa-Valores registrados no están conformes a lo recibido

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.4.2. Estimación de presupuesto ineficiente y no flexible

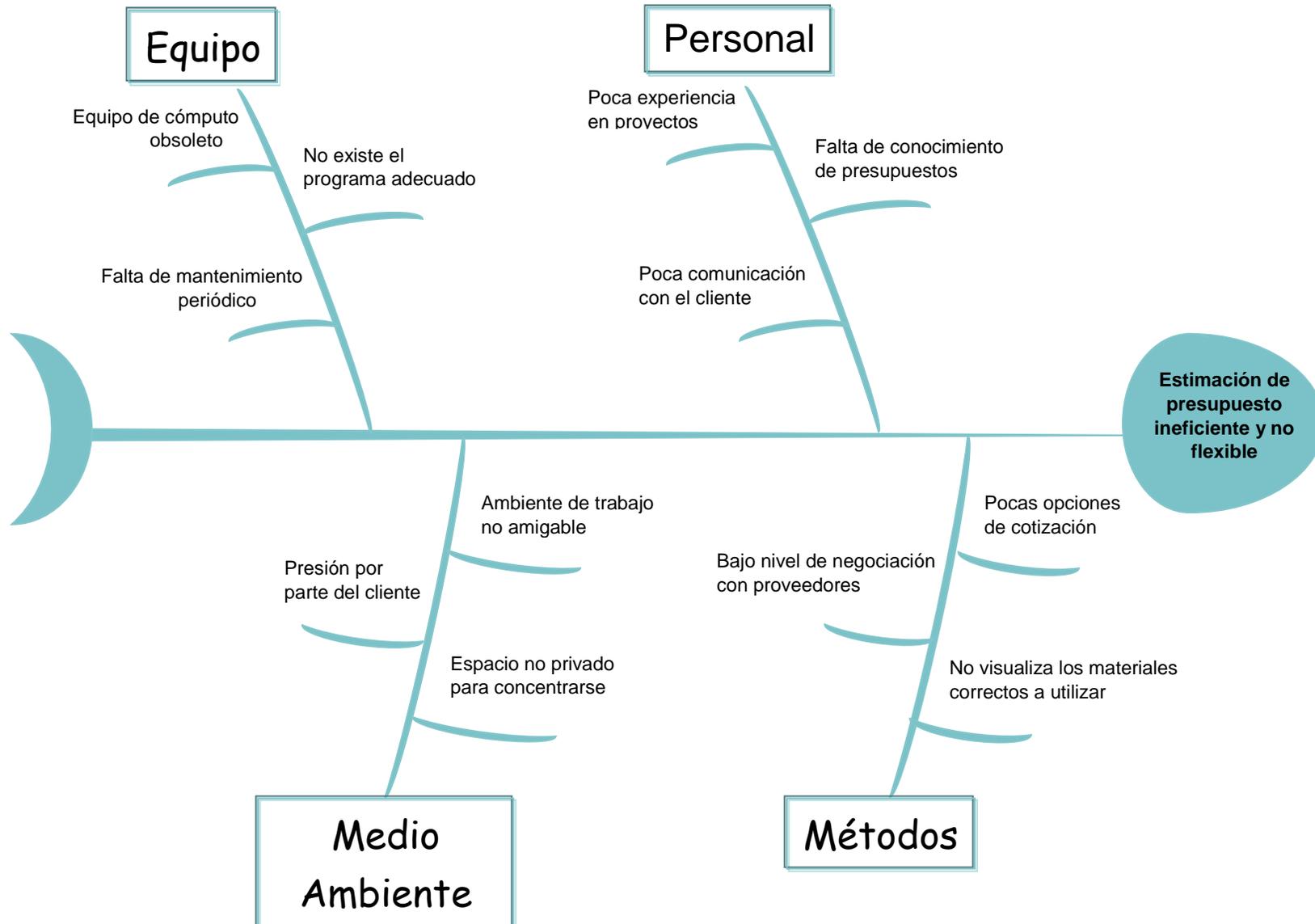


Ilustración 46 Ishikawa-Estimación de presupuesto ineficiente y no flexible
Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.5. Técnica 5W-1H

4.5.1. Conciliación ineficiente entre recaudo, comprobante de depósito y contabilización

Tabla 37

5W+1H-Conciliación ineficiente entre recaudo, comprobante y contabilidad

¿Qué? What		¿Quién? Who	¿Dónde? Where	¿Cuándo? When										¿Cómo? How	¿Con qué?			
Causa	Actividad secuencial	Responsable	Área	Minutos										Instrumentos de trabajo	Recursos			
Conciliación ineficiente entre recaudo, comprobante de depósito y contabilización	Revisar el formulario de registro de cobro del día	Asistente Administrativo	Administración	30													Formulario de registro de cobro	Humano
	Revisar la correcta emisión del documento soporte (Cheque / print de transferencia)	Asistente Administrativo	Administración		30												Cheque y print de Transferencia	Humano
	Preparar soportes para depósito	Asistente Administrativo	Administración			60											Formulario de registro de cobro y cheque	Materiales
	Enviar a depositar recaudo	Mensajero	Administración								120						Formulario de registro de cobro y cheque	Materiales
	Conciliar el comprobante de depósito con hoja de cobro	Asistente Administrativo	Administración											60			Comprobante de depósito y formulario de registro de cobro	Materiales
	Baja de la cuenta por cobrar en el sistema	Asistente Administrativo	Administración												15		Sistema	Tecnológico
	Revisar que concilie el depósito con lo contabilizado	Asistente Administrativo	Administración													15	Comprobante de depósito y Consulta en el sistema	Tecnológico Materiales

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

4.5.2. Falta de conocimiento de presupuestos

Tabla 38

5W+1H-Falta de conocimiento de presupuestos

¿Qué? What		¿Quién? Who	¿Dónde? Where	¿Cuándo? When				¿Cómo? How	¿Con qué?
Causa	Actividad secuencial	Responsable	Área	S1	S2	S3	S4	Instrumentos de trabajo	Recursos
Falta de conocimiento de presupuestos	Seleccionar el personal que necesita ser capacitado	Gerente Administrativo	Administración					Documentos de pruebas de conocimientos	Materiales
	Contratar servicios de capacitación sobre presupuestos	Asistente Administrativo	Administración					Formatos de cotización	Financiero
	Realizar la capacitación para personal seleccionado	Personal contratado	Proveedor					Sala de capacitación, proyector, marcadores, pizarra	Tecnológico Materiales
	Verificar que se aplique lo aprendido en la capacitación	Gerente Administrativo	Administración					Documentos de pruebas de implementación	Materiales
	Realizar evaluaciones periódicas	Gerente Administrativo	Administración					Documentos de pruebas de evaluaciones periódicas	Materiales

Elaborado por: Zulema Vega y Arianna Vincés

Capítulo V

5.1. Conclusiones

- La empresa Eco Compañía Ltda. desde el inicio de sus actividades no ha desarrollado manuales de procesos, lo cual afecta al desarrollo de los procesos claves de la empresa sobretodo en el momento que ocurre la contratación de nuevo personal.
- Reestructuración de la cadena de valor y del mapa de procesos mediante el levantamiento de información sobre los procesos claves utilizados en la prestación de servicio.
- Mediante el análisis de valor agregado aplicado en los procesos claves se encontraron deficiencias en actividades sin valor que no aportan al objetivo final y así satisfacer la necesidad del cliente, de igual manera la poca existencia de controles que mejoren el desempeño de los procesos.
- Con el análisis de los procesos y recopilación de datos; se levantaron indicadores de gestión para así medir la efectividad del servicio otorgado.
- A través del uso del Diagrama Ishikawa se determinó los dos problemas principales y la causa clave, los cuales son:
 - ✓ Estimación de presupuesto insuficiente y no flexible cuya causa principal es falta de conocimiento de presupuesto.
 - ✓ Valores registrados no conformes a lo recibido cuya causa principal es conciliación ineficiente entre recaudo, comprobante de depósito y contabilización.
- La poca capacitación del personal en temas de presupuestos, así como también los errores de carácter humano son factores que influyen en el resultado final que pudiera empañar la imagen y prestigio de la organización.

- La falta de comunicación en el equipo de trabajo por proyecto asignado puede jugar un riesgo en la calidad del servicio a entregarse.
- Las herramientas utilizadas y los documentos elaborados para Eco Compañía Ltda. contribuirán a la mejora continua en los procesos claves, por lo cual aportará al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Establecer un sistema de gestión por procesos, para poder gestionar la organización mediante los procesos, es un medio por el cual podemos verificar que todas las actividades que realiza la organización brindan valor agregado ya sea para el cliente o para la empresa.
- Realizar análisis de valor agregado para verificar que cada proceso sea eficiente, es decir que las actividades de valor agregado sean igual o superen el 75% del total, y así evitar actividades sin valor agregado innecesarias.
- Añadir controles en los procesos que sea necesario luego que se haya realizado el análisis de valor de agregado, los controles ayudan a medir el grado de cumplimiento de las metas estratégicas planteadas por la directiva de la empresa.
- Ejecutar indicadores planteados para poder controlar el desarrollo de actividades, en caso de que haya algún inconveniente se puede realizar cambios con anticipación sin que altere el proceso y las actividades de cada departamento.
- Programar capacitaciones para el personal de proyecto y el personal administrativo, para que puedan fortalecer sus conocimientos y así poder mejorar la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente.
- Verificar la conciliación entre recaudo, comprobante de depósito y contabilización, debido a que un error en la conciliación puede generar que el monto de los ingresos sea incorrecto afectando a los estados financieros de la empresa.
- En cada proceso se debe implementar políticas que estén correctamente definidas y deben estar alineadas a la visión planteada por la empresa.

- Los procesos deben tener un adecuado método de difusión para que todos los departamentos tengan conocimiento de las actividades que deben cumplir y los requerimientos de cada una, evitando actividades duplicadas entre departamentos.
- A pesar que la compañía no cuenta con bastantes empleados es importante que se mantenga uno de los principios claves del control interno que es la segregación de funciones; el cual menciona que un solo individuo no llevará a cabo todas las actividades de operación por ende no todo estará bajo su responsabilidad; en sí “ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción”.

Bibliografía

- Davis, S. y Meyer, C. (1998). *The speed of change in the connected economy*.
Varel
- Cuervo García, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Carreño,
Asturias
- Renau Piqueras, J. (1995). *La Dirección Estratégica: Su evolución y estudio
actual*. Valencia.
- Fernández, M. (1996). *El control fundamento de la gestión por procesos*.
Rancagua. Editorial ESIC.



MANUAL DE PROCESOS

Elaborado por:

- Zulema Vega
- Arianna Vincés

ECO COMPAÑÍA TDA.

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	i	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVO DEL MANUAL	5
ALCANCE DEL MANUAL	5
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
MISIÓN	9
VISIÓN	9
SIMBOLOGÍA APLICADA	9
JUSTIFICACIÓN	10
METODOLOGÍA	10
MAPA DE PROCESOS	11
PROCESOS CLAVES NOMENCLATURA	12
C. Contratación del Proyecto	13
Políticas de Contratación del Proyecto	13
Descripción del proceso.....	14
Entrada	14
Salida	14
Recursos.....	14
Controles del proceso.....	15
Diagrama de flujo	16
Indicadores.....	18
Descripción de actividades	19
Caracterización del proceso	20
Ficha del proceso	21

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	ii	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

D. Diseño del Proyecto	22
Políticas de Ejecución del Proyecto	22
Descripción del proceso	22
Entrada	22
Salida	22
Recursos.....	23
Controles del proceso.....	23
Indicadores.....	26
Descripción de actividades	27
Caracterización del proceso	28
Ficha del proceso	29
E. Ejecución del Proyecto	30
Políticas de Ejecución del Proyecto	30
Descripción del proceso	30
Entrada	31
Salida	31
Recursos.....	31
Controles del proceso.....	31
Diagrama de flujo	32
Indicadores.....	34
Descripción de actividades	35
Caracterización del proceso	36
Ficha del proceso	37
F. Facturación	38
Políticas de Facturación del Proyecto	38
Descripción del proceso	38
Entrada	38
Salida	38

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	iii	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Recursos.....	38
Controles del proceso.....	38
Diagrama de flujo	40
Indicadores.....	41
Descripción de actividades	42
Caracterización del proceso	42
Ficha del proceso	43
CB. Cobranza.....	44
Políticas de Cobranza.....	44
Descripción del proceso.....	44
Entrada.....	45
Salida	45
Recursos.....	45
Controles del proceso.....	45
Diagrama de flujo	46
Indicadores.....	48
Descripción de actividades	49
Caracterización del proceso	50
Ficha del proceso	51
P. Post-Proyecto.....	52
Políticas de Post-Proyecto.....	52
Descripción del proceso.....	52
Entrada.....	53
Salida	53
Recursos.....	53
Controles del proceso.....	53
Diagrama de flujo	54
Indicadores.....	56

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	iv	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Descripción de actividades	57
Caracterización del proceso	58
Ficha del proceso	59

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	5	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

INTRODUCCIÓN

Con este manual de procesos se espera tener un documento formal que sirva de consulta a los empleados en la organización; en el cual describe los procesos claves que involucran netamente la generación de sus ingresos los cuales son: Contratación del Proyecto, Diseño del Proyecto, Facturación, Ejecución, Cobranza y Post Proyecto.

El plus del mismo es que se presentan en flujogramas y gráficas lo cual permite un fácil entendimiento de las actividades y duración dentro de los procesos.

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo final del manual es dar a conocer el proceder y operación que se lleva a cabo en cada uno de los procesos y así sirva de soporte y conocimiento para todo el personal de la organización.

ALCANCE DEL MANUAL

El presente manual está dirigido y que sea puesto en práctica por todo el personal tanto operativo (proyecto) como administrativo de la organización.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Manual

El Manual de procesos es una herramienta que asegura la calidad en los servicios o productos que se ofrece; puesto que facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	6	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Políticas

Declaración escrita de los principios que la empresa va a cumplir durante el desarrollo de sus actividades, la política no debe ser tan extensa.

Proceso

Un proceso es una serie de pasos o acciones conectados a través de un inicio y un fin, los cuales describe la secuencia o flujo de actividades en una organización con el objetivo de llevar a cabo un trabajo.

Actividad

Es un paso del proceso que puede ser atómica (tareas) o no atómica (Sub-Proceso) y es ejecutado ya sea por un sistema (automatizado) o por humanos (manual).

Entrada

Son los elementos con los que inicia un proceso para poder llevarlo a cabo.

Salida

Es el resultado del proceso luego que se han realizado las actividades que corresponden.

Recursos

Elementos que transforman las entradas en salidas, pueden ser humanos, materiales, tecnológicos o financieros.

Controles

Es algo que determina “cómo o cuándo” una actividad ocurre, pero no es consumida por ésta. Restricciones, estándares, normas, políticas, procedimientos.

Diagrama de flujo

Representación gráfica de los procesos que comprenden diferentes símbolos que representan la actividad que se realiza, el flujo de información que se da en cada paso, la existencia de base de datos o documentos físicos.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	7	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

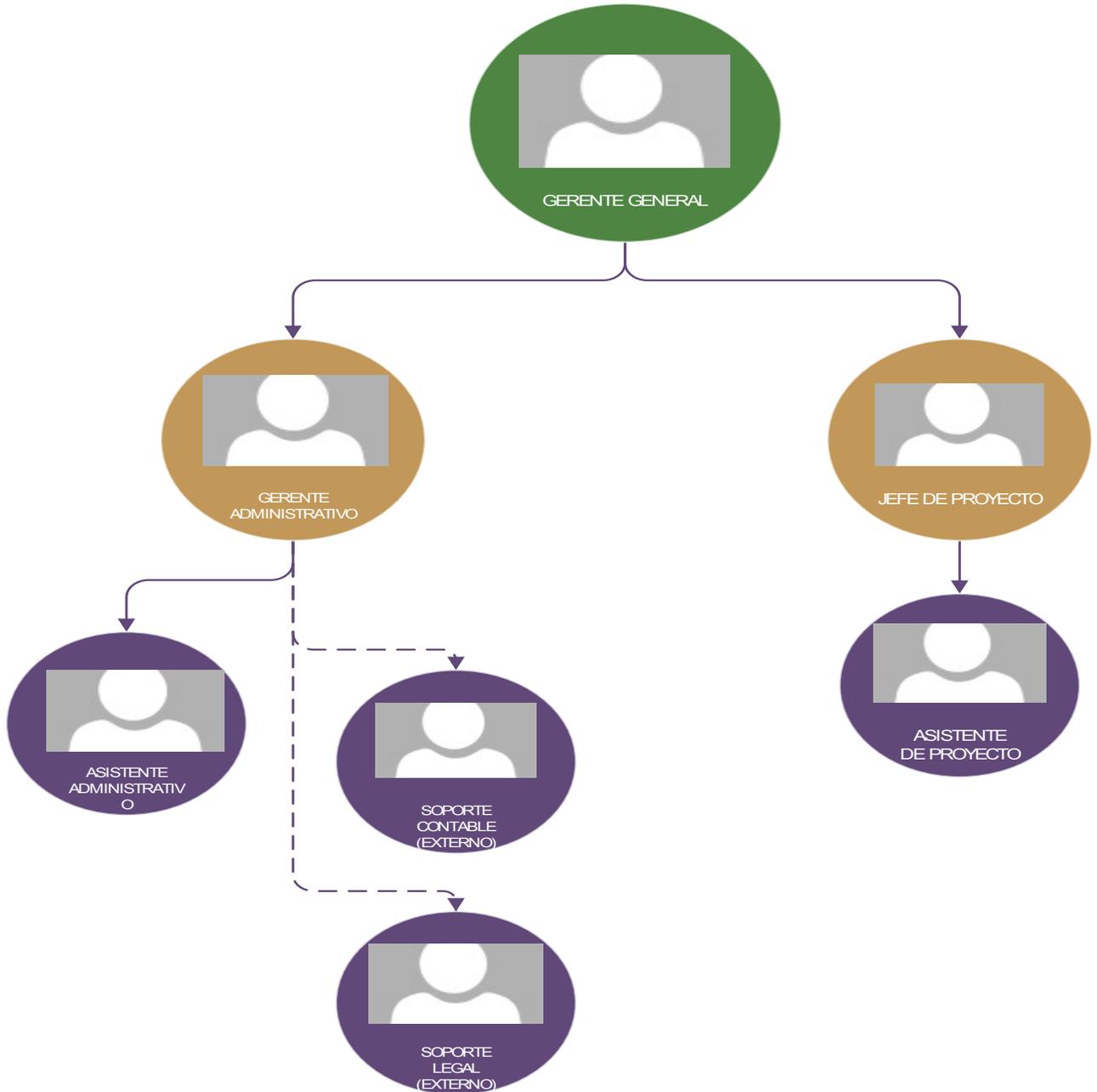
Indicadores

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	8	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	9	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
	De Fecha	-----				

MISIÓN

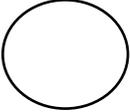
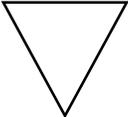
Ofrecer servicios de asesoría y ejecución de proyectos ecológicos y ambientales con el fin de incentivar el cuidado y preservación del medio ambiente como cultura y desarrollo del buen vivir.

VISION

Crecer hasta lograr ser una de las empresas de asesoría y cuidado ambiental de más influencia en el mercado; destacándose por la calidad en las prácticas brindadas.

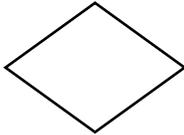
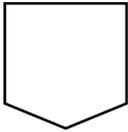
SIMBOLOGÍA APLICADA

Los símbolos utilizados en los procesos están basados en simbología ANSI, a continuación, se describe el significado de cada símbolo:

Símbolos	Representa
	Actividad
	Documento
	Conector
	Archivo

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	10	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

	Línea de flujo
	Inicio o Término
	Decisión
	Conector de página

JUSTIFICACIÓN

Los manuales sirven de guía para el proceder de las actividades y así llevar un mejor control de la operatividad de los procesos, para mitigar riesgos que podrían influir en obtener mejores resultados, para brindar servicios de calidad y cumplir sus expectativas planteadas.

METODOLOGÍA

La metodología usada para la recopilación de la información fue a través de entrevistas a personal involucrado en los procesos revisados, así como también páginas de referencia que sirvieron de base para sustentar conceptos y herramientas claves a implementarse.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	11	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a la gráfica podemos observar los procesos claves, de apoyo y estratégicos:

Procesos Estratégicos:

1. Dirección
2. Administración

Procesos Claves:

1. Contratación del Proyecto
2. Facturación
3. Diseño del Proyecto
4. Ejecución del Proyecto
5. Cobranza
6. Post Proyecto

Procesos de Apoyo:

1. Contabilidad
2. Capacitación
3. Selección del Personal



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	12	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
		De Fecha	-----		

PROCESOS CLAVES NOMENCLATURA

A continuación, se asignó una nomenclatura a todos los procesos expuestos en el mapa anterior para su identificación de aquí en adelante:

Tipo	Procesos	Nomenclatura
CLAVES	Contratación del Proyecto	C
	Diseño del Proyecto	D
	Ejecución del Proyecto	E
	Facturación	F
	Cobranza	CB
	Post - Proyecto	P

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vinces	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	13	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

C. Contratación del Proyecto

Políticas de Contratación del Proyecto

1. El Jefe de Proyecto revisa los e-mails con las solicitudes de proyectos cada semana.
2. La convocatoria y contacto para reunión es realizada por el Asistente Administrativo por teléfono y vía e-mail.
3. Las propuestas formalizadas son entregadas al Gerente General quien debe delegar la realización de la evaluación del costo beneficio entre las propuestas recibidas.
4. Los aspectos a tomar en cuenta para la correcta evaluación del costo beneficio son los siguientes:
 - ✓ Identificar los beneficios y costos de cada alternativa
 - ✓ Cuantificar los beneficios en términos monetarios, de manera que puedan compararse diferentes beneficios entre sí y contra los costos de obtenerlos.
 - ✓ Calcule el costo total por cada alternativa
 - ✓ Reste los costos de la alternativa de inversión más baja de aquellos de la alternativa de los costos más altos (la cual se considera debe ser la alternativa justificada)
 - ✓ Calcule los beneficios totales de cada alternativa
 - ✓ Reste los beneficios para la alternativa de costo menor de los beneficios para la alternativa de costo mayor. Utilice el valor como B en la razón B/C

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	14	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

- ✓ Si $B/C \geq 1$. Se justifica la inversión incremental, seleccione la alternativa de inversión más grande. De lo contrario seleccione la alternativa de menor costo.

B = Beneficio

C = Costos

VN = Beneficios Negativos

5. El Jefe de Proyecto presupuestará los gastos a llevarse a cabo los cuales se darán a conocer al cliente vía e – mail días previos a la firma del contrato entre las partes.

Descripción del proceso

Este proceso da inicio con la recepción de las solicitudes de proyectos, de las propuestas recibidas se efectúa el análisis de costo beneficio, aquellos que pasan la prueba se le comunica al cliente para su aceptación y se continua con la realización del presupuesto de materiales y productos involucrados y termina con la celebración del contrato entre las partes.

Entrada

Propuesta de proyecto ambiental

Necesidad del cliente de llevar a cabo un proyecto de índole ambiental

Salida

Contrato: Formalización del proyecto (Firma del contrato)

Documento: Presupuesto general

Recursos

Humano: Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de Proyecto, Asistente Administrativo y Cliente.

Tecnológicos: Equipos de Computación individuales y redes inalámbricas.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	15	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

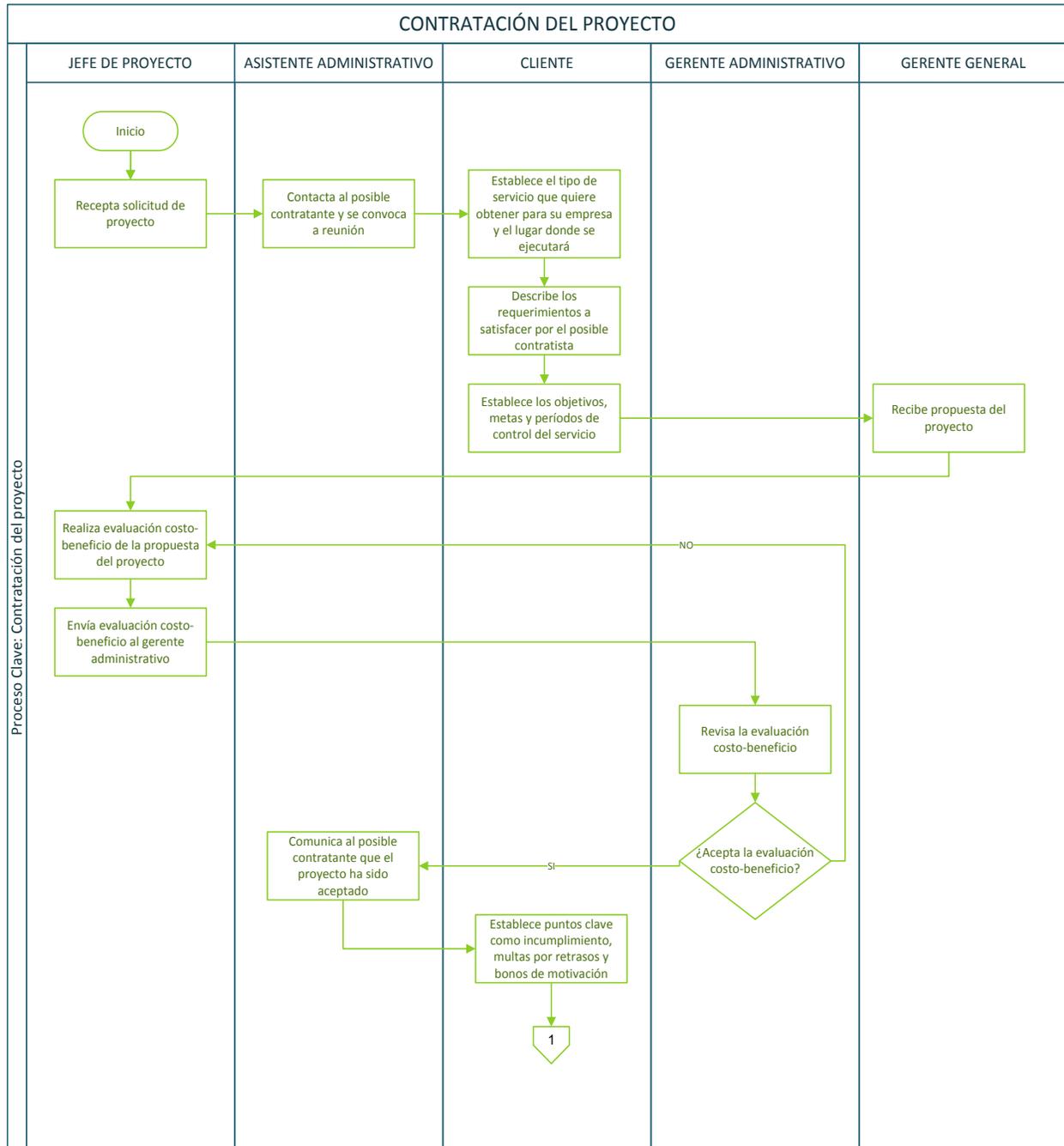
Controles del proceso

- Revisión de la evaluación del costo beneficio (Firma del Gerente Administrativo)

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

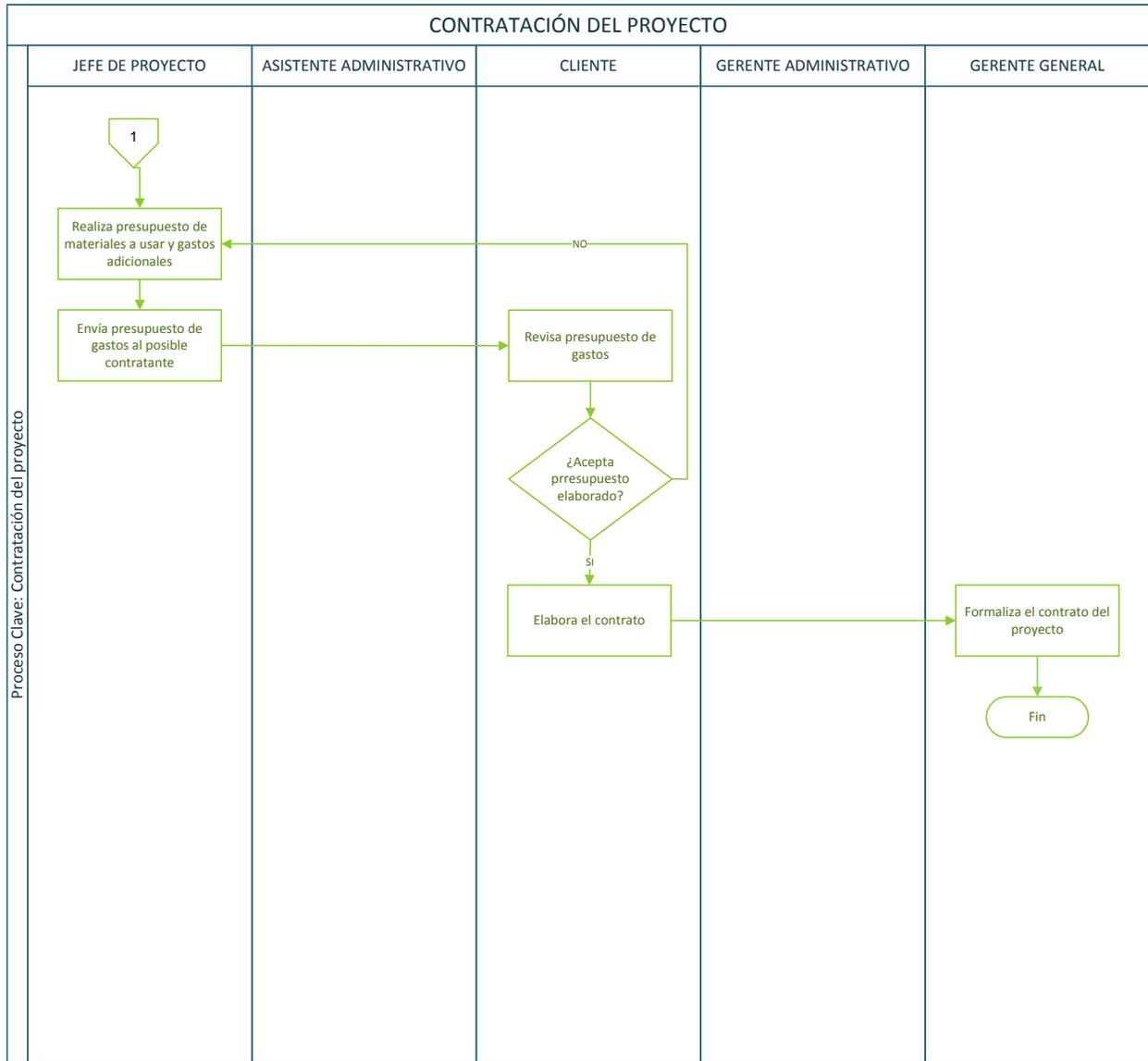
	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	16	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
		De Fecha	-----		

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización	Fecha	01/08/2016		
	ECO COMPAÑÍA LTDA.	Página	17	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
		De Fecha	-----		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	18	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Indicadores

1. Índice de proyectos factibles a implementar

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de proyectos factibles a implementar	Total de proyectos aceptados para la primera fase	%	Controlar el desempeño del personal al realizar la evaluación Costo-Beneficio	Trimestral
	Total de solicitudes de proyectos			

Responsable de evaluar el indicador	Jefe de Proyecto
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	<85%	>= 85% <100%	= 100%

2. Índice de proyectos a ejecutar

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de proyectos a ejecutar	Total de propuestas aceptadas por el cliente	%	Medir el capacidad del personal al momento de ejecutar las propuestas finales	Trimestral
	Total de proyectos aceptados para la primera fase			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente General
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	<85%	>= 85% <100%	= 100%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	19	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Recepta solicitud de proyecto	Proyecto	Las solicitudes de proyectos son recibidas vía e-mail.	Jefe de Proyecto
2	Contacta al posible contratante y se convoca a reunión	Administrativo	El contacto se lo realiza telefónicamente y se les agenda reunión por correo.	Asistente Administrativo
3	Establece el tipo de servicio que quiere y el lugar donde se ejecutará	Externo	El cliente expone el tipo de proyecto a realizarse.	Cliente
4	Describe los requerimientos a satisfacer por el posible contratista	Externo	Exponen los requerimientos adicionales que se deben satisfacer.	Cliente
5	Establece los objetivos, metas y períodos de control del servicio.	Externo	Exponen los requerimientos adicionales que debe satisfacer el contratista.	Cliente
6	Recibe propuesta de proyecto	Gerencia	La propuesta involucra a detalles la idea y exposición del proyecto que desea realizarse.	Gerente General
7	Realiza evaluación costo-beneficio de la propuesta de proyecto	Proyecto	El análisis involucra la selección del proyecto más rentable.	Jefe de Proyecto
8	Envía evaluación costo beneficio al gerente administrativo.	Proyecto	Envío para revisión del análisis realizado por el Jefe de Proyecto.	Jefe de Proyecto
9	Revisa evaluación costo - beneficio	Administrativo	Revisa análisis realizado por el Jefe de Proyecto.	Gerente Administrativo
10	Comunica al posible contratante que el proyecto a sido aceptado	Administrativo	Informa al cliente del proyecto seleccionado.	Asistente Administrativo
11	Establece puntos clave como cumplimiento, multa por retrasos y bonos de motivación	Externo	Establece puntos clave adicionales por incumplimiento.	Cliente
12	Realiza presupuesto de materiales a usar y gastos adicionales	Proyecto	Se realiza un presupuesto detallado.	Jefe de Proyecto
13	Envía presupuesto de gastos al posible contratante	Proyecto	Se envía presupuesto detallado.	Jefe de Proyecto
14	Revisa presupuesto de gastos	Externo	Se revisa el presupuesto, previo al ok por parte del cliente.	Cliente
15	Elabora el contrato	Externo	Se estipula cláusulas principales del contrato.	Cliente
16	Formaliza el contrato del proyecto	Gerencia	Firma del contrato por parte del Gerente General.	Gerente General

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	20	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
De Fecha		-----			

Caracterización del proceso

Proceso: Contratación del proyecto
Objetivo: La selección del proyecto más óptimo a llevarse a cabo tanto para el cliente como para la empresa

Código: C

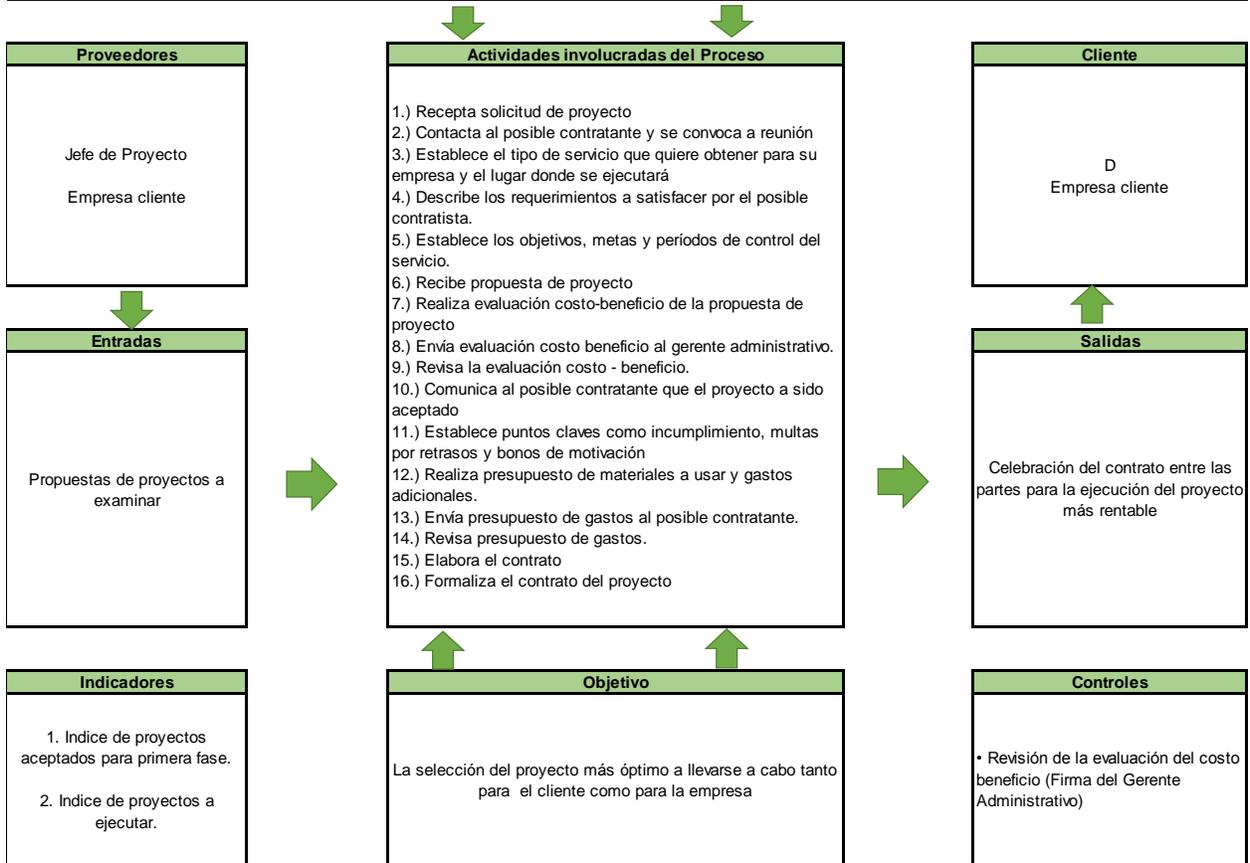
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe de proyecto	Empresa cliente	Las necesidades de llevar a cabo un proyecto de índole ecológico	Eco Cía Ltda. debe efectuar un análisis de proyecto para comparar costos vs beneficios	Selección conforme criterio de beneficios a largo plazo para Eco Cía Ltda.	D	Empresa cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	21	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Contratación del Proyecto	Codificación	C
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Humano: Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de Proyecto, Asistente Administrativo y Cliente. Tecnológicos: Equipos de Computación individuales y redes inalámbricas.		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	22	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

D. Diseño del Proyecto

Políticas de Ejecución del Proyecto

1. El Plan de Actividades debe efectuarse en la versión vigente a la fecha.
2. Las Solicitudes de apertura de caja chica deben contener la firma de autorización por parte del Gerente Administrativo.
3. Para reposiciones de cajas y cierres deben constar los reportes con el detalle de los gastos asociados al proyecto, así como también los soportes respectivos.

Descripción del proceso

El Jefe de Proyecto elabora el plan de actividades general, el mismo que es revisado y aprobado por Gerencia Administrativa, luego se lleva a cabo un presupuesto de gasto de transporte y alimentación para poder efectuar la apertura de caja respectiva; solicitud que es realizada por el Jefe de Proyecto y aprobada por Gerencia para así la apertura de caja en el sistema sea realizada por la Asistente Administrativa. Para llevar a cabo el cierre de la misma, se reciben los soportes respectivos junto con el reporte de gastos y finalmente se realiza los asientos contables de los movimientos.

Entrada

- Propuesta de proyecto del cliente
- Solicitudes de Aperturas de Caja

Salida

- Plan de Actividades Final
- Aperturas y Cierres de Cajas

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	23	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Recursos

Humano: Jefe de Proyecto, Asistente de Proyecto, Asistente Administrativo_y Gerente Administrativo

Herramientas: Diagrama de Gantt

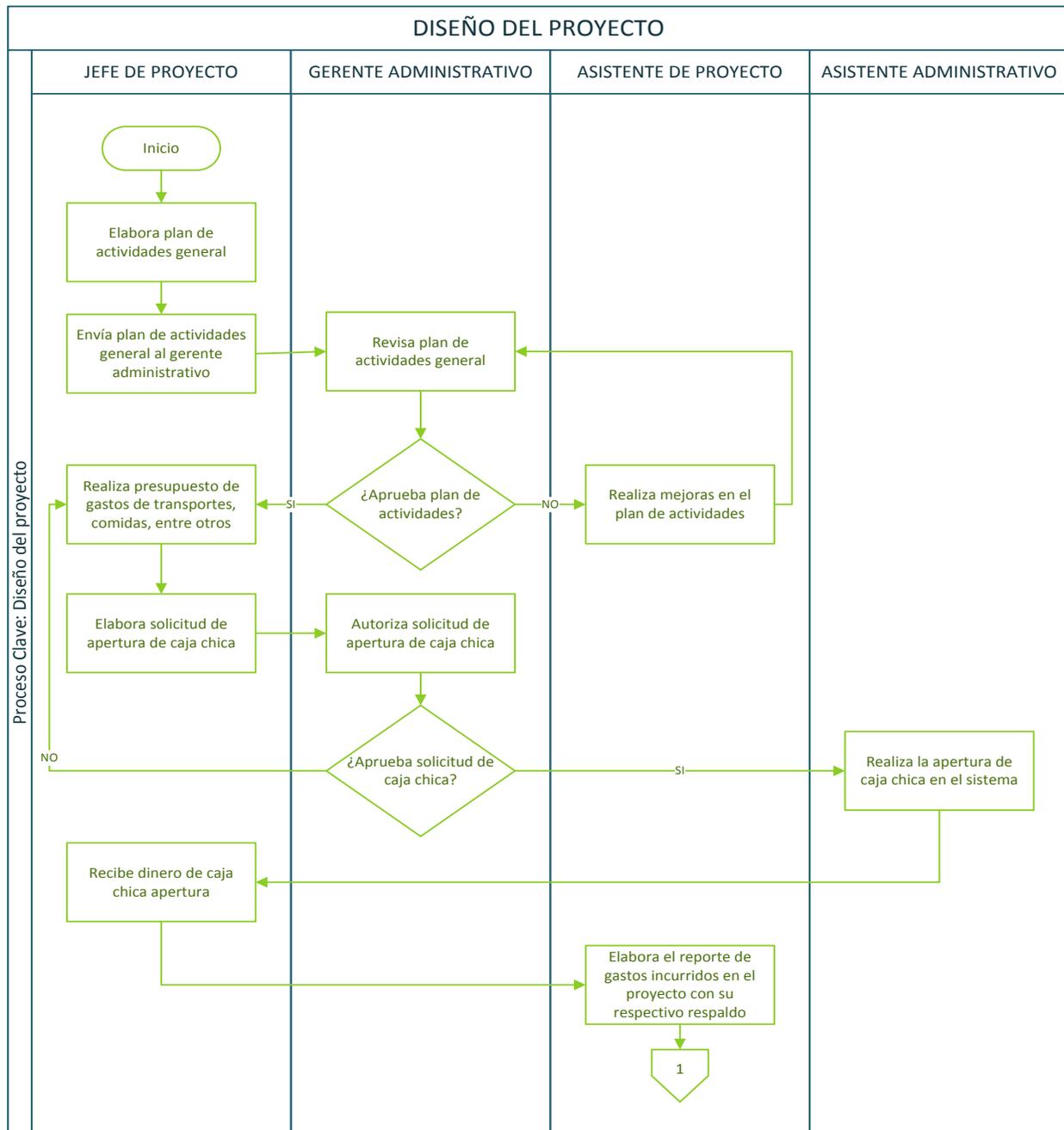
Controles del proceso

- Las solicitudes de apertura de caja chica deben constar con la firma respectiva (Gerente Administrativo) para su aprobación.
- Firma del Gerente Administrativo sobre reporte de gastos con sus respectivos soportes para autorizar el cierre de la caja.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

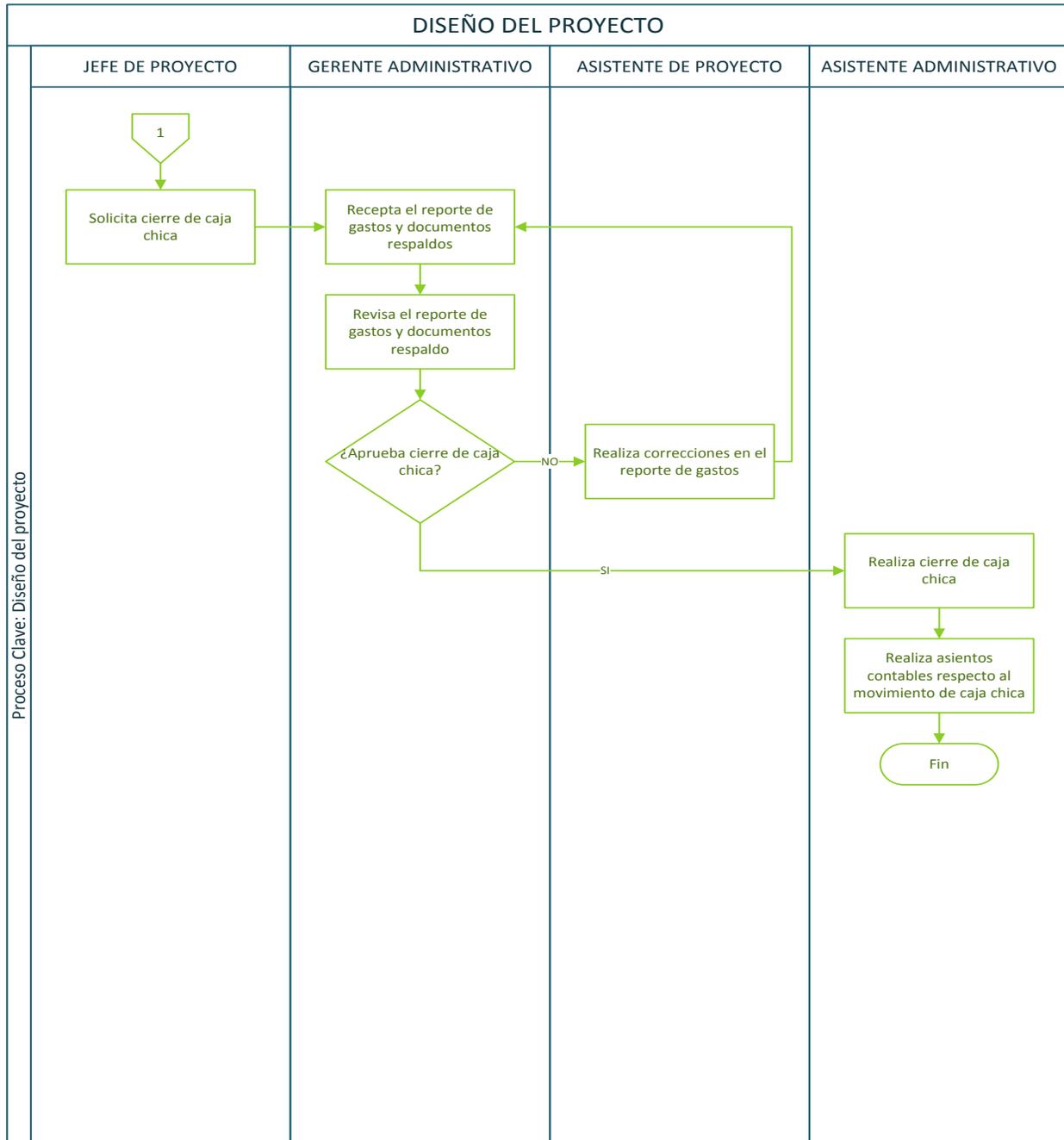
	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	24	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	25	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
	De Fecha	-----				



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	26	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Indicadores

1. Efectividad del presupuesto

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Efectividad del presupuesto	Gastos reales incurridos	%	Controlar la efectividad del presupuesto realizado por el personal de proyectos	Trimestral
	Gastos presupuestados			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 100%	>95% <=100%	= 95%

2. Nivel de efectividad del control de caja chica

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de efectividad del control de caja chica	Total de aperturas de caja chica por proyecto	%	Medir la efectividad al momento de conceder la apertura de una caja chica	Trimestral
	Límite aceptable de aperturas de caja por proyecto.			

Responsable de evaluar el indicador	Asistente Administrativo
Límite de Aceptable por Proyecto	4
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	>100%	>=75% <100%	= 100%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	27	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Elabora plan de actividades general	Proyecto	El Jefe Proyecto elabora el plan de actividades a seguir para la consecución del proyecto	Jefe de Proyecto
2	Envía el plan de actividades al gerente administrativo	Proyecto	El Plan de Actividades es enviado para revisión al gerente administrativo	Jefe de Proyecto
3	Revisa el plan de actividades general	Administrativo	El Gerente Administrativo deja su firma como evidencia de revisión del Plan de Actividades	Gerente Administrativo
4	Realiza mejoras en el plan de actividades	Proyecto	En el caso de surgir alguna observación por parte del Gerente Administrativo, las mejoras u correcciones están a cargo del Asistente de Proyecto	Asistente de Proyecto
5	Realiza presupuesto de gastos de transporte, comidas, entre otros.	Proyecto	Se presupuestan los gastos menores diarios.	Jefe de Proyecto
6	Elabora solicitud de apertura de caja chica	Proyecto	La solicitud de apertura de caja es realizada por el Jefe de Proyecto	Jefe de Proyecto
7	Autoriza solicitud de apertura de caja chica	Administrativo	El Gerente Administrativo firma la solicitud de apertura en sinónimo de aprobación	Gerente Administrativo
8	Realiza la apertura de caja en el sistema	Administrativo	La apertura de caja es realizada en el sistema por el Asistente Administrativo	Asistente Administrativo
9	Recibe dinero de caja chica apertura	Proyecto	El Jefe de Proyecto recibe el dinero de la caja junto con la copia de solicitud respectiva.	Jefe de Proyecto
10	Elabora el reporte de gastos incurridos en el proyecto con su respectivo respaldo	Proyecto	El detalle de los gastos incurridos lo arma en un archivo excel uno de los asistentes de proyecto.	Asistente de Proyecto
11	Solicita cierre de caja chica	Proyecto	La solicitud de cierre de caja la realiza el jefe de proyecto	Jefe de Proyecto
12	Recepta el reporte de gastos y documentos respaldos	Administrativo	Se recepta el reporte de gastos y documentación respaldo de los gastos incurridos	Gerente Administrativo
13	Revisa el reporte de gastos y documentos respaldos	Administrativo	El Gerente Administrativo revisa si se presentan conforme el reporte y los respaldos	Gerente Administrativo
14	Realiza correcciones en el reporte de gastos	Proyecto	El asistente de proyecto al hacer el match entre reporte de gastos vs documentación respaldo y encontrar alguna falencia; realiza el seguimiento respectivo.	Asistente de Proyecto
15	Realiza el cierre de caja chica	Administrativo	El cierre de caja es realizado por la asistente de proyectos al culminar el proyecto	Asistente Administrativo
16	Realiza asientos contables respecto al movimiento de caja chica	Administrativo	La Asistente de Administración registra los asientos contables por el movimiento de la caja respectiva.	Asistente Administrativo

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	28	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Caracterización del proceso

Proceso: Diseño del proyecto
Objetivo: Elaboración del plan de actividades a seguir para el cumplimiento en el tiempo planificado del proyecto

Código: D

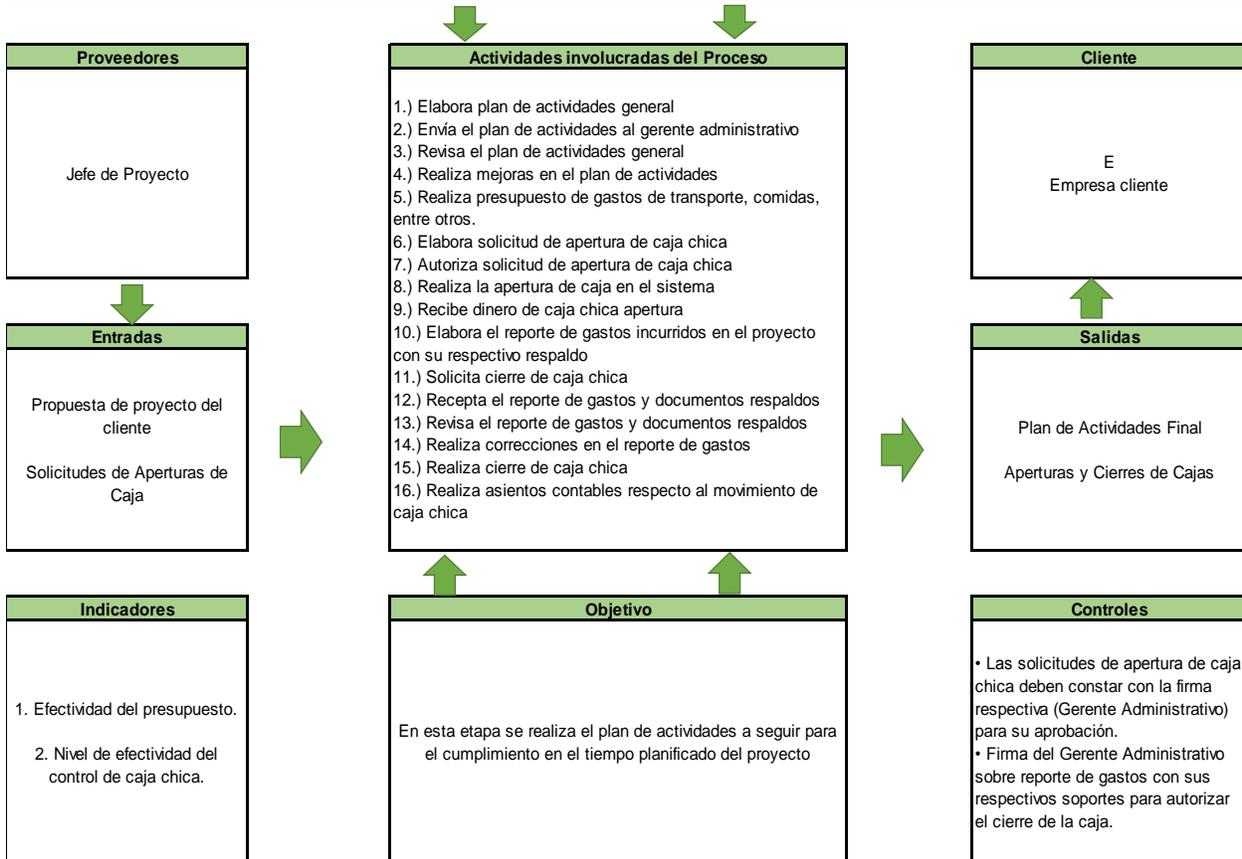
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe de proyecto	-	La propuesta de proyecto	Estructura del plan de actividades a seguir	Plan de Actividades Final	E	Empresa cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	29	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Diseño del Proyecto	Codificación	D
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Humano: Jefe de Proyecto, Asistente de Proyecto, Asistente Administrativo y Gerente Administrativo Herramientas: Diagrama de Gantt		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	30	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

E. Ejecución del Proyecto

Políticas de Ejecución del Proyecto

1. La gerencia tiene la responsabilidad de difundir de manera adecuada el manual de procesos.
2. El proyecto se presentará formalmente al personal de proyectos una vez que se ha contratado el personal adicional para la ejecución.
3. La aprobación de la contratación del personal adicional será responsabilidad única del gerente administrativo.
4. El número de personal adicional no podrá exceder a 3 personas por proyecto.
5. El departamento de proyecto cumplirá con los niveles de ejecución programados.
6. Los indicadores deberán ser ejecutados con periodicidad mensual.
7. El jefe de proyecto verificará que el informe mensual del avance del proyecto esté ejecutado conforme a los indicadores de evaluación.
8. Las evaluaciones mensuales serán responsabilidad del jefe de proyecto.
9. Los retrasos en los envíos del informe de avance de proyecto serán responsabilidad del jefe de proyecto.
10. Las correcciones del informe deberán ser realizadas únicamente por el asistente de proyecto bajo de directriz del jefe de proyecto.
11. Los rechazos de pago mensual por parte de la empresa cliente deberán ser gestionados por el jefe de proyecto únicamente.
12. El número de rechazos de pago no deberá sobrepasar de 4 en el año, en caso de que sobrepase el límite de rechazo el jefe de proyecto recibirá una multa.

Descripción del proceso

El proceso de ejecución se basa en la asignación de un representante de proyecto y supervisor de avances mensuales por parte del cliente para poder dar inicio a las etapas o niveles definidas por el Jefe de proyecto, se elabora indicadores de rendimiento individual y colectivo

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	31	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

para realizar las evaluaciones mensuales del desarrollo del proyecto, los resultados de las evaluaciones se plasmarán en el informe mensual que será revisado por el cliente para poder dar aprobación al pago mensual en caso de que este conforme con el avance.

Entrada

Documento: Plan de Actividades Final

Sistema: Aperturas y Cierres de Cajas

Salida

Transferencia: Autorización de pago mensual

Documento: Informe mensual del avance del proyecto

Recursos

Financiero: Pago del personal adicional contratado y uso de dinero de caja chica.

Humano: Conocimientos del jefe de proyecto, asistente del proyecto, gerente administrativo y del personal de la empresa cliente.

Materiales: Impresiones en hojas A4.

Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.

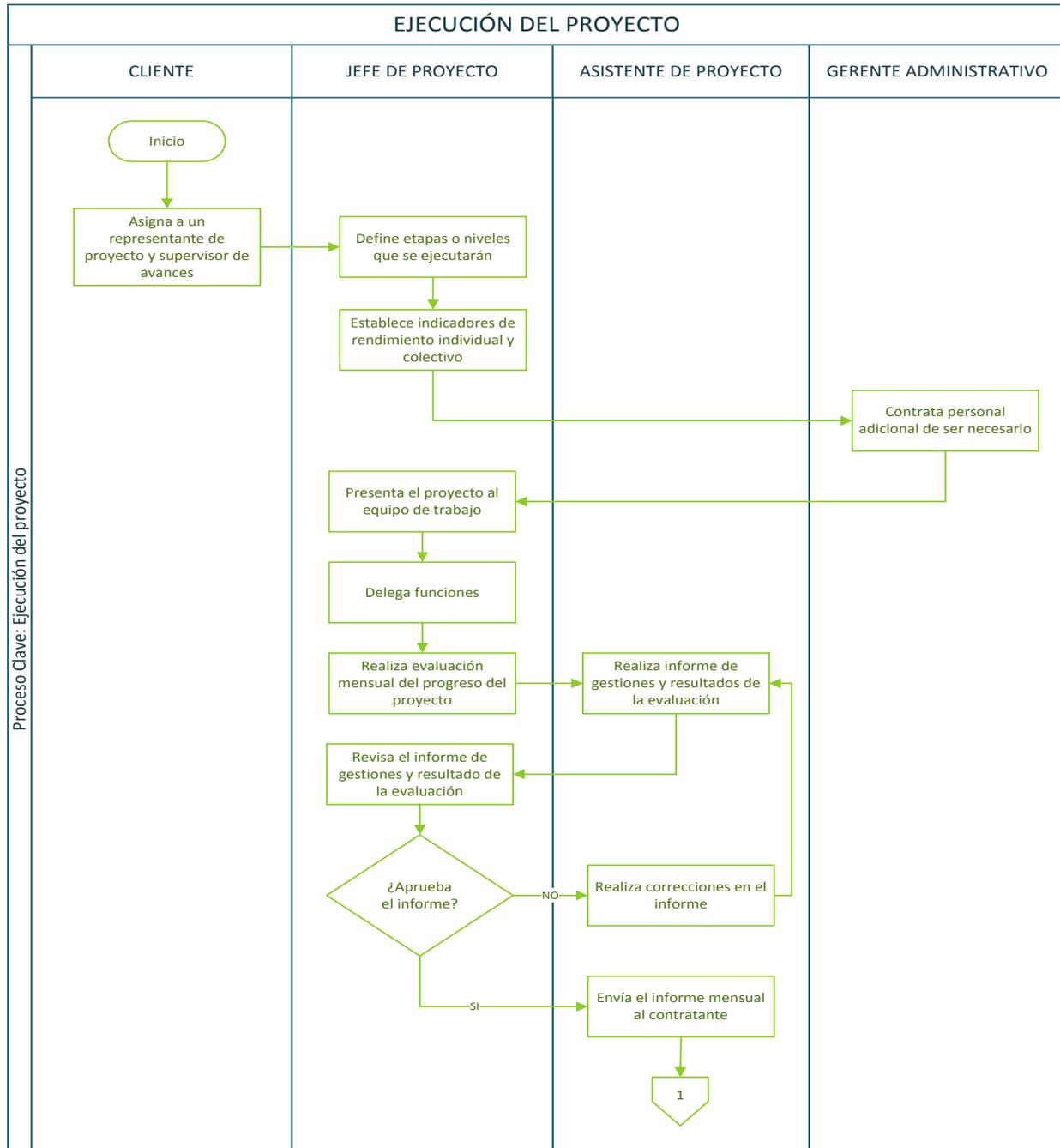
Controles del proceso

- Informe mensual del avance del proyecto.
- Autorización del pago mensual.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

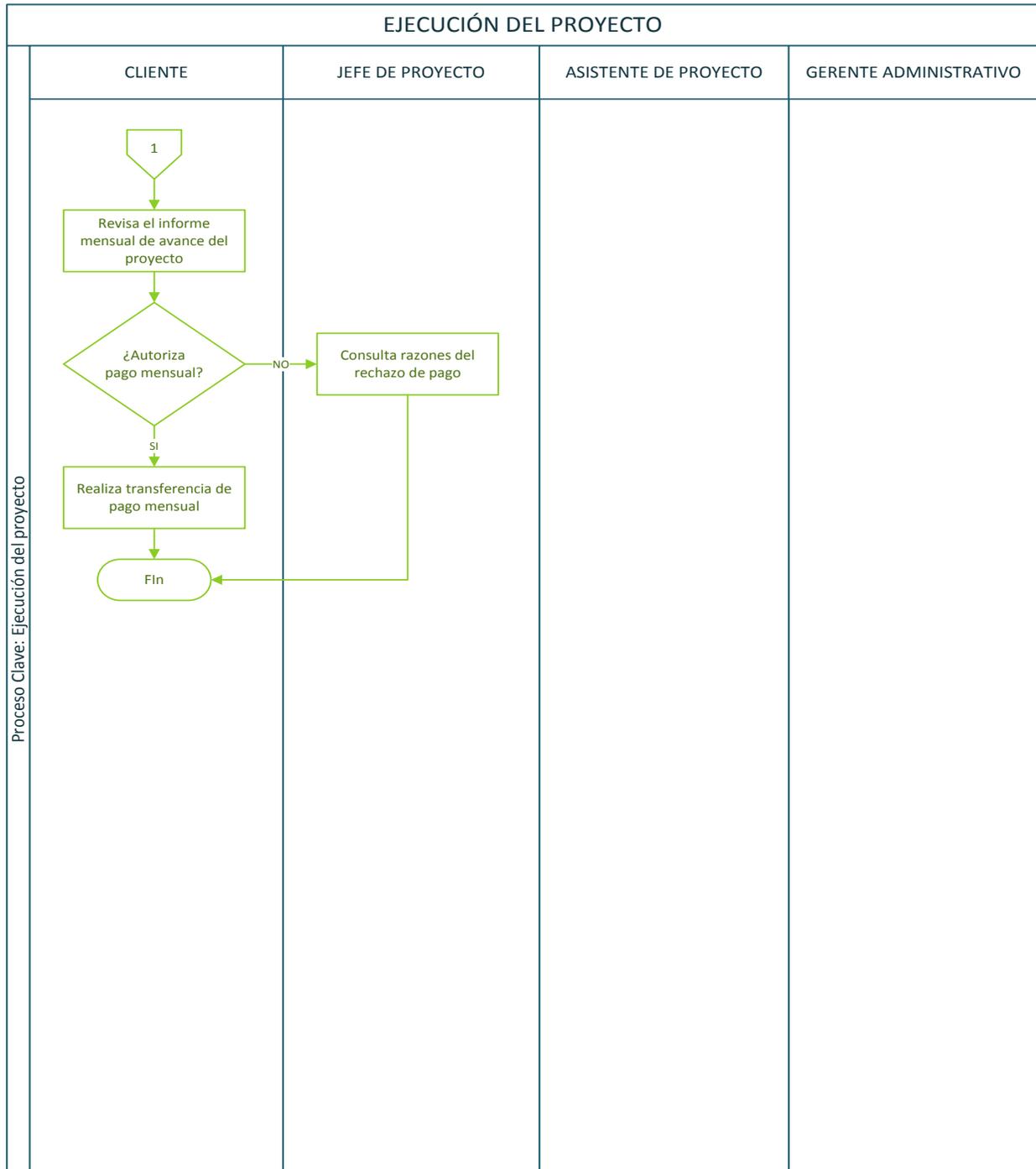
	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	32	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización	Fecha	01/08/2016			
	ECO COMPAÑÍA LTDA.	Página	33	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	34	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Indicadores

1. Grado de cumplimiento del servicio

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de cumplimiento del servicio	Total de proyectos entregados a tiempo	%	Medir el nivel de compromiso y cumplimiento del personal con los clientes	Anual
	Total de proyectos ejecutados			

Responsable de evaluar el indicador	Jefe de Proyecto
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	<80%	>= 80% <100%	= 100%

2. Nivel de error de la ejecución

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error en la ejecución	Total de informes de avances con correcciones	%	Medir el nivel de error en la ejecución del proyecto	Trimestral
	Total de informes de avances enviados a clientes			

Responsable de evaluar el indicador	Jefe de Proyecto
Meta del indicador	0%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 20%	>0% <= 20%	= 0%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	35	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Asigna a un representante de proyecto y supervisor de avances	Externo	El cliente delega un representante de proyecto y supervisor de avances mediante la metodología ejecutada por la empresa cliente.	Cliente
2	Define etapas o niveles que se ejecutarán	Proyecto	El jefe de proyecto define niveles que comprenderán el desarrollo del proyecto.	Jefe de proyecto
3	Establece indicadores de rendimiento individual y colectivo	Proyecto	Los indicadores de rendimiento individual y colectivo son elaborados por el jefe de proyecto para realizar la evaluación mensual del proyecto.	Jefe de proyecto
4	Contrata personal adicional de ser necesario	Administrativo	Si al momento de plantear las actividades se identifica que se necesita personal adicional se procede a la contratación.	Gerente administrativo
5	Presenta el proyecto al equipo de trabajo	Proyecto	Para poder facilitar el desarrollo del proyecto se realiza la presentación del proyecto al equipo de trabajo.	Jefe de proyecto
6	Delega funciones	Proyecto	Se asigna funciones según el plan de actividades planteado en procesos anteriores.	Jefe de proyecto
7	Realiza evaluación mensual del progreso del proyecto	Proyecto	Basándose en los resultados de los indicadores de rendimiento individual y colectivo se ejecuta la evaluación mensual del progreso del proyecto.	Jefe de proyecto
8	Realiza informe de gestiones y resultados de la evaluación	Proyecto	El asistente de proyecto elabora el informe mensual del avance del proyecto con datos de la evaluación realizada.	Asistente de proyecto
9	Revisa el informe de gestiones y resultados de la evaluación	Proyecto	Para poder verificar que el informe tenga datos correctos el jefe de proyecto revisa el informe para su aprobación.	Jefe de proyecto
10	Realiza correcciones en el informe	Proyecto	En caso de que el informe esté incorrecto o inconforme se realiza las correcciones planteadas por el jefe de proyecto.	Asistente de proyecto
11	Envía el informe mensual al contratante	Proyecto	Envía el informe mensual para el cliente revise si avance está de acuerdo a su requerimientos.	Asistente de proyecto
12	Revisa el informe mensual de avance del proyecto	Externo	La empresa cliente revisa el informe mensual del avance para poder aprobar el pago correspondiente a dicho mes.	Cliente
13	Consulta razones del rechazo de pago	Proyecto	En caso de que el pago mensual ha sido rechazado el jefe de proyecto consulta las razones de rechazo de pago.	Jefe de proyecto
14	Realiza transferencia de pago mensual	Externo	Una vez aprobado el pago, el departamento contable de la empresa cliente procede a realizar la transferencia entre cuentas bancarias.	Cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	36	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Caracterización del proceso

Proceso: Ejecución del proyecto

Código: E

Objetivo: Llevar a cabo las actividades planificadas en los niveles adecuados

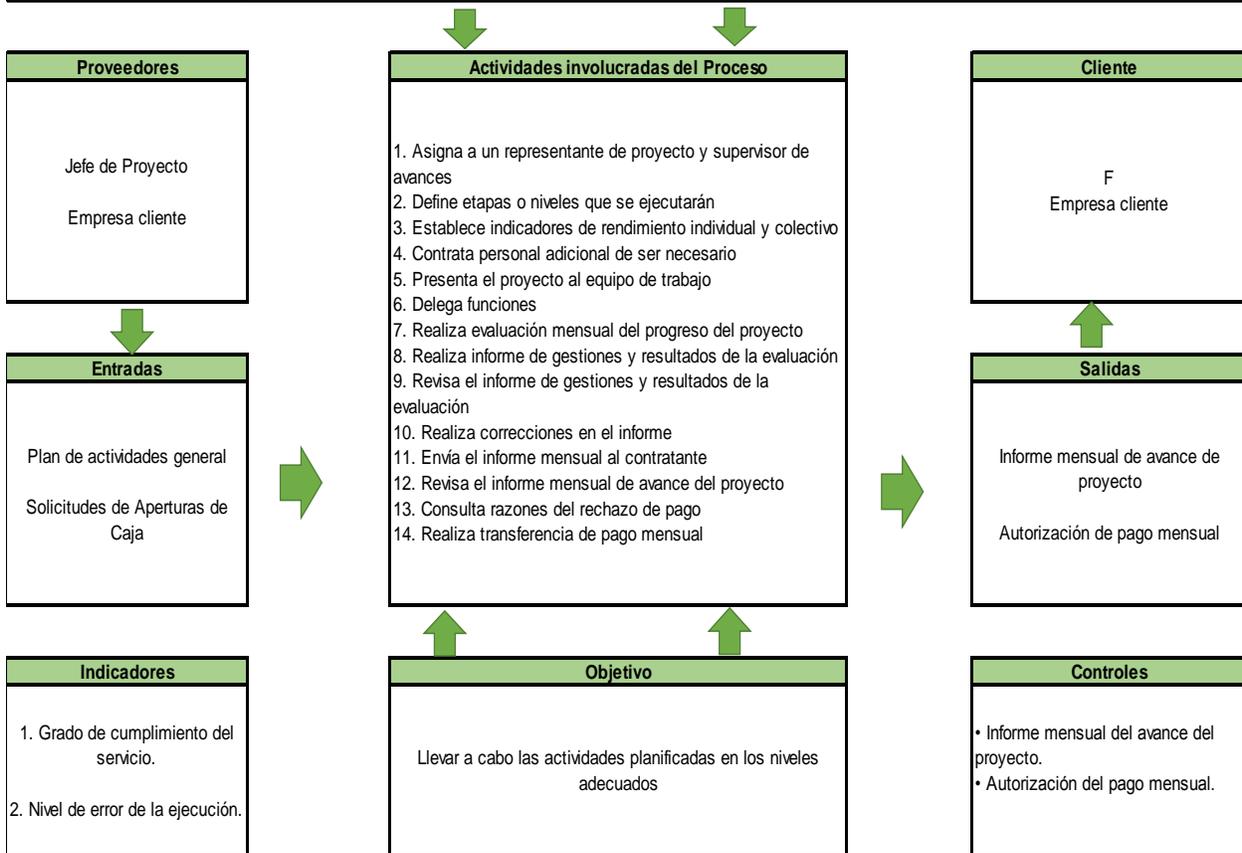
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe de proyecto	Empresa cliente	Plan de actividades general	El personal ejecuta las actividades según lo programado y lo plasma en un informe para la empresa cliente	Informe mensual de avance de proyecto Autorización de pago mensual	F	Empresa cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	37	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Ejecución del Proyecto	Codificación	E
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Financiero: Pago del personal adicional contratado y uso de dinero de caja chica. Humano: Conocimientos del jefe de proyecto, asistente del proyecto, gerente administrativo y del personal de la empresa cliente. Materiales: Impresiones en hojas A4. Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	38	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

F. Facturación

Políticas de Facturación del Proyecto

1. La facturación se efectuará conforme avance de obra, con el informe parcial presentado al cliente.

Descripción del proceso

El proceso de facturación da inicio con la elaboración de la factura y comprobante de retención por parte del Asistente Administrativo se revisa los mismos, posteriormente el asistente administrativo prepara la documentación respaldo y comunica el envío al cliente. El cliente recibe y firma en señal de recibido y finalmente se registra la cuenta por cobrar de manera inmediata.

Entrada

Transferencia: Autorización de pago mensual

Documento: Informe mensual del avance del proyecto

Salida

Comprobantes de cobro: Facturas y comprobantes de retención

Recursos

Humano: Asistente Administrativo, Gerente Administrativo, Mensajero y el Cliente

Tecnológicos: Documentos comerciales físicos

Controles del proceso

- Ok sobre los documentos emitidos como símbolo de revisión.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

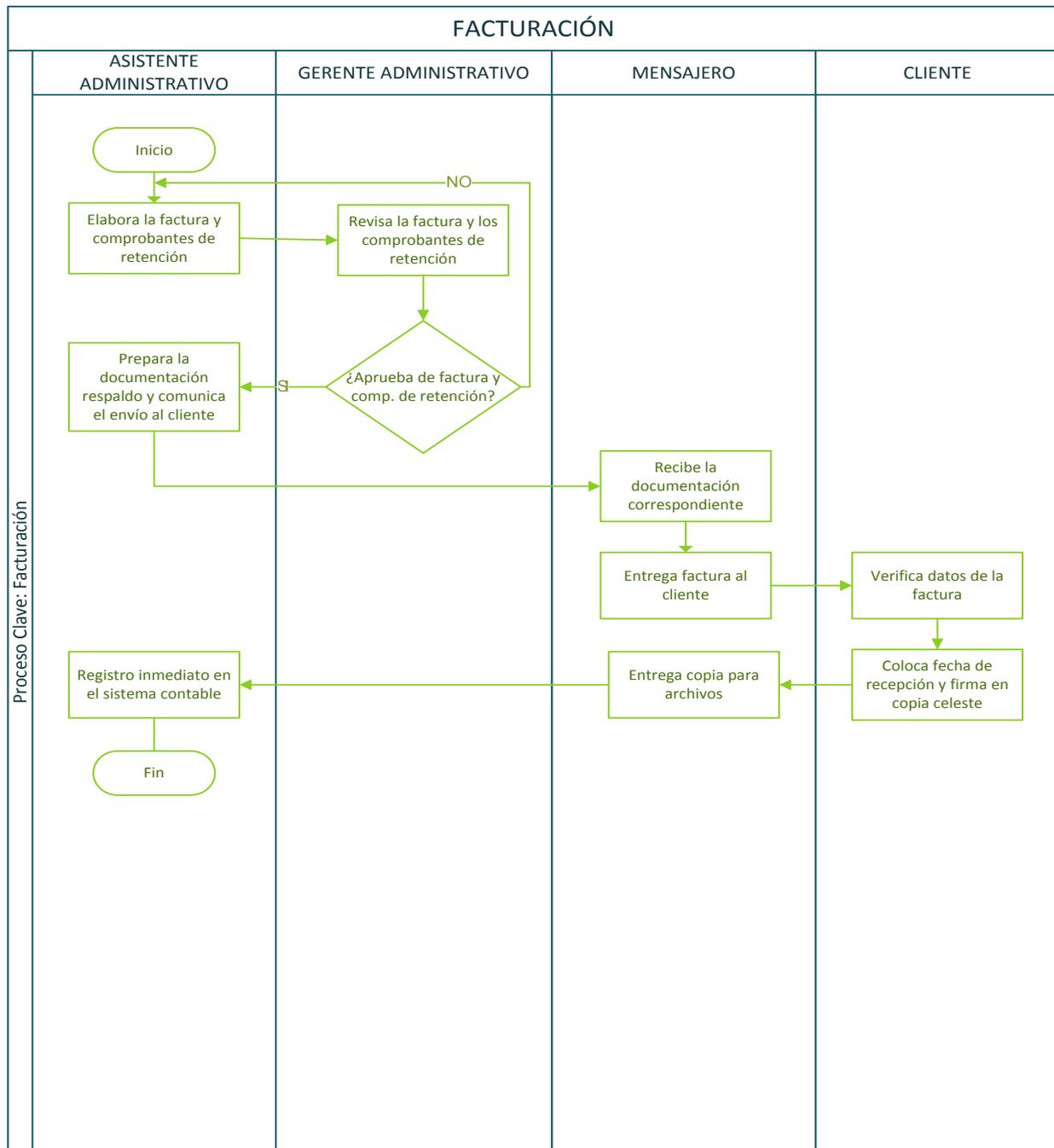
	Nombre de la Organización	Fecha	01/08/2016			
	ECO COMPAÑÍA LTDA.	Página	39	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

- El archivo de la documentación debe llevarse a cabo lo más pronto posible con la llegada del mensajero con los mismos.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	40	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	41	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
De Fecha		-----			

Indicadores

1. Nivel de error en la facturación

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error en la facturación	Total de facturas corregidas por error de datos	%	Medir el nivel de error en la elaboración de facturas	Mensual
	Total de facturas elaboradas			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	0%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 15%	>0% <= 15%	= 0%

2. Nivel de error de cálculo

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Nivel de error de cálculo	Total de comprobantes de retención corregidos por error de cálculo	%	Medir el nivel de error de cálculo de los porcentajes de retención	Mensual
	Total de facturas elaboradas			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	0%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 15%	>0% <= 15%	= 0%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	42	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Elabora la factura y comprobante de retención	Administrativo	La Factura y comprobante de retención es elaborado por el Asistente Administrativo	Asistente Administrativo
2	Revisa la factura y los comprobantes de retención	Administrativo	Se revisa llenado del encabezado y cálculos de factura y comprobante de retención.	Gerente Administrativo
3	Prepara la documentación respaldo y comunica envío al cliente	Administrativo	Notifica al cliente por teléfono del envío de la documentación	Asistente Administrativo
4	Recibe la documentación correspondiente	Mensajería	El mensajero prepara las entregas del día.	Mensajero
5	Entrega factura al cliente	Mensajería	El mensajero entrega la documentación donde el cliente	Mensajero
6	Verifica datos de la factura	Externo	Cliente verifica de forma general datos de los documentos.	Cliente
7	Coloca fecha de recepción y firma en copia celeste	Externo	El cliente firma en la copia celeste el recibido de los documentos	Cliente
8	Entrega copia para archivos	Mensajería	El mensajero guarda las copias de los soportes para su posterior archivo	Mensajero
9	Registro inmediato en el sistema contable	Administrativo	El sistema una vez recibido el anticipo, se registra en el sistema de manera automática.	Asistente Administrativo

Caracterización del proceso

Proceso: Facturación

Código: F

Objetivo: Registro y emisión de la facturación correctamente

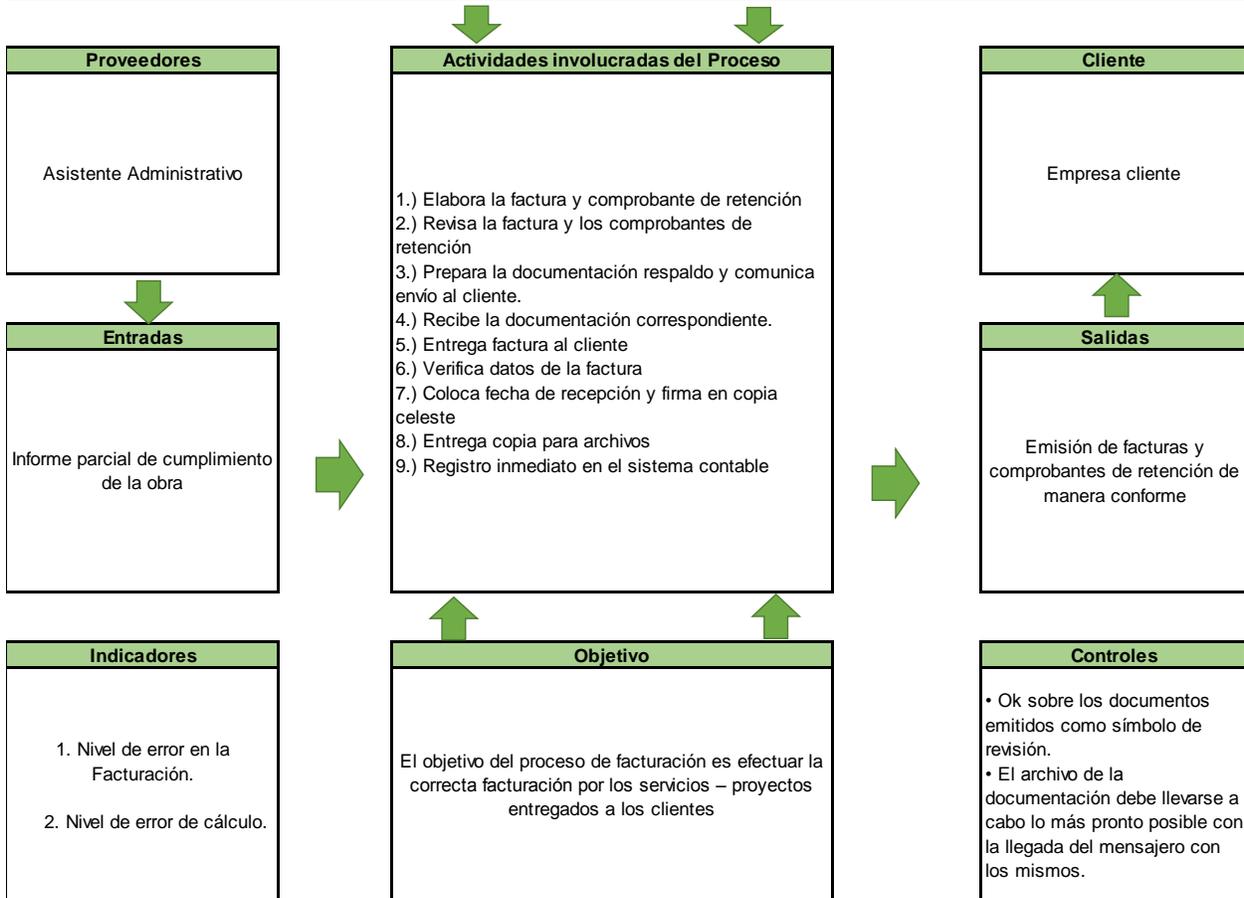
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Asistente administrativo	Empresa cliente	Factura y Comprobante de Retención	Emisión de la facturación correctamente	Facturas ingresadas en el sistema	CB	Empresa cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vices	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	43	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Facturación	Codificación	F
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Humano: Asistente Administrativo, Gerente Administrativo, Mensajero y el Cliente Físicos: Documentos Comerciales físicos		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	44	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
De Fecha		-----			

CB. Cobranza

Políticas de Cobranza

1. La gerencia tiene la responsabilidad de difundir de manera adecuada el manual de procesos.
2. El gerente administrativo será el responsable de monitorear que el proceso de cobranza se desarrolle de acuerdo al orden establecido en las actividades.
3. Al finalizar cada mes el departamento administrativo deberá realizar conciliación bancaria de la cuenta corriente destinada para los cobros mensuales de proyectos.
4. Los asientos a realizar por la diferencia en las conciliaciones bancarias deberán ser aprobadas exclusivamente por el gerente administrativo.
5. Los estados de cuenta e información brindada por el banco serán la información que complementan los documentos respaldo del cobro.
6. En caso de que exista retraso en el pago al segundo mes de vencimiento de la cuota se enviará una notificación vía mail notificando las acciones que se tomarán.
7. Una vez que la cuota cumpla los tres meses de vencimiento se procederá a solicitar acciones legales al abogado contratado por la empresa.
8. Las acciones legales en caso de retraso de pago, podrán ser solicitadas únicamente por el gerente administrativo.
9. El asistente administrativo deberá otorgar al mensajero mínimo tres comprobantes de ingreso y cinco vales de caja semanalmente.
10. Las papeletas de depósito se entregarán al mensajero cuando sea necesario.

Descripción del proceso

El proceso de cobranza durante el proyecto inicia en el momento que la empresa realiza el recordatorio de pago de la cuota mensual, en el proceso se establecerá la forma de pago de las cuotas, las cuales solo pueden ser mediante cheque o transferencia de cuentas.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	45	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
		De Fecha	-----		

Dependiendo de la forma de pago se ejecutará una serie de actividades correspondientes para llevar a cabo la verificación de cancelación de la cuota, en caso de que la empresa cliente se retrase más de tres meses en una cuota se procederá a solicitar asesoría legal con el abogado de la empresa.

El proceso finaliza en el momento en que el asistente financiero registra el pago de la cuota mensual.

Entrada

Comprobantes de cobro: Facturas y comprobantes de retención

Salida

Sistema: Registro contable de la cuota cancelada

Asesoría legal: Conocimiento de procedimientos legales para cobrar cuotas vencidas

Recursos

Financiero: Monto cancelado por la cuota mensual, gastos por asesoría legal.

Humano: Conocimientos del gerente administrativo, asistente administrativo, mensajero y del personal de la empresa cliente y de la entidad financiera.

Materiales: Comprobantes de ingresos y hoja de registro de cobros.

Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.

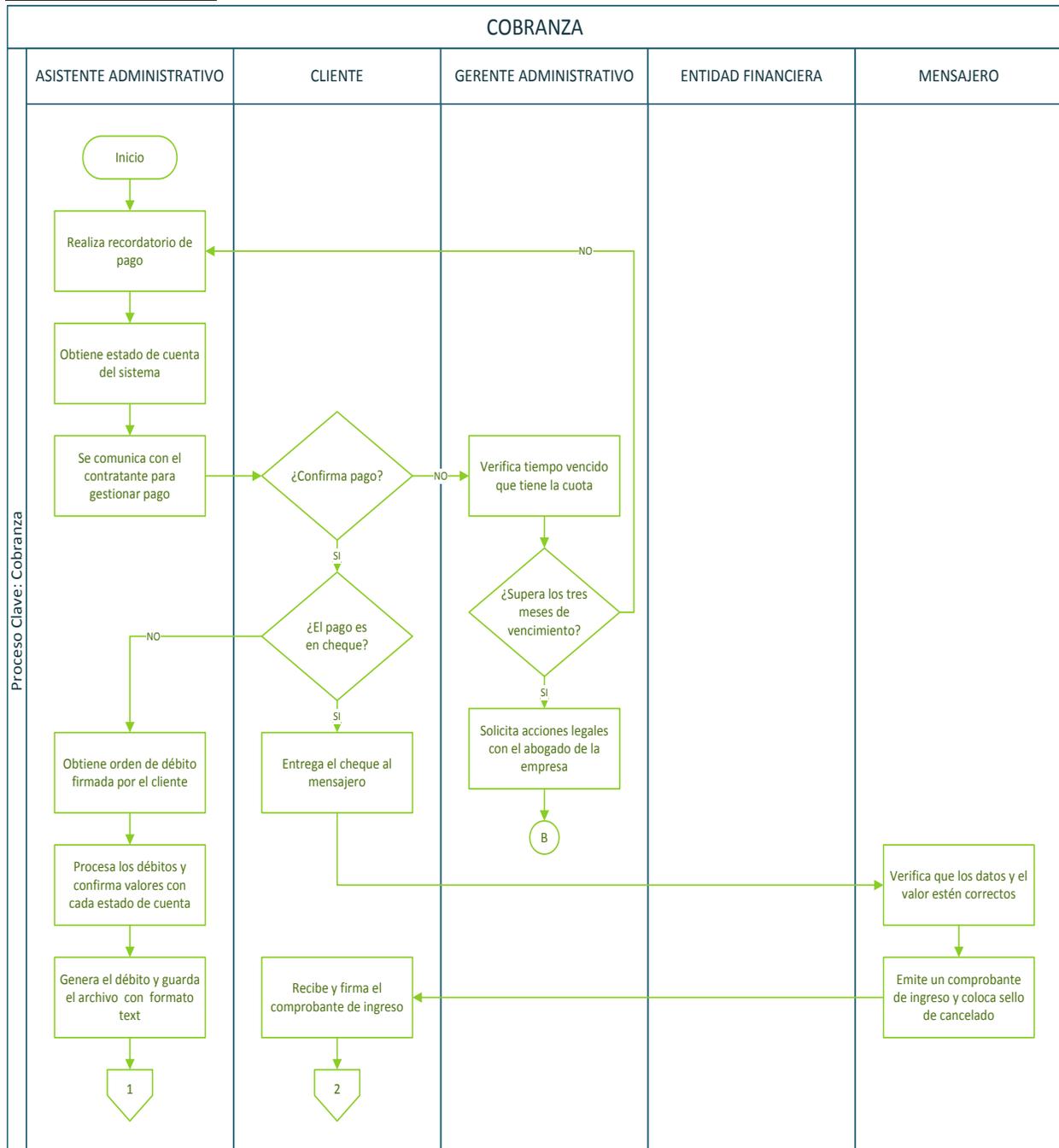
Controles del proceso

- Verificación de tiempo de vencido de la cuota mensual.
- Seguimiento de medios de pagos.
- Confirmación de los datos de los documentos respaldo del cobro.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
	Manual de Proceso	Página	46	De	58	
		Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vices	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	48	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Indicadores

1. Grado de incobrabilidad

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de incobrabilidad	Monto de cuentas incobrables	%	Medir el nivel de cuentas que deben ser removidas de las cuentas por cobrar	Mensual
	Monto de cuentas por cobrar			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	5%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	>15%	>5% <= 15%	= 5%

2. Grado de cumplimiento de pago

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de cumplimiento de pago	Total de facturas cobradas	%	Medir la eficacia de cobro de las facturas pendientes de pago	Mensual
	Total de facturas ingresadas			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	100%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	<85%	>= 85% <100%	= 100%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	49	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Realiza recordatorio de pago	Administrativo	Cada mes se realiza el recordatorio de pago a cada empresa cliente.	Asistente administrativo
2	Obtiene estado de cuenta del sistema	Administrativo	Para poder verificar los movimientos de la cuenta corriente se obtiene el estado de cuenta de la página del banco correspondiente.	Asistente administrativo
3	Se comunica con el contratante para gestionar pago	Administrativo	Se comunica con la empresa cliente vía mail o vía telefónica para confirmar el pago mensual.	Asistente administrativo
4	Verifica tiempo vencido que tiene la cuota	Administrativo	En caso de que la empresa cliente no confirme el pago mensual se procede a verificar el tiempo vencido de dicha cuota.	Gerente administrativo
5	Solicita acciones legales con el abogado de la empresa	Administrativo	Si dicha cuota tiene tiempo vencido mayor a tres meses se procede a solicitar acciones legales con el abogado de la empresa.	Gerente administrativo
6	Entrega el cheque al mensajero	Externo	Si el pago es realizado mediante cheque, el mensajero debe ir a la empresa cliente a retirarlo.	Cliente
7	Verifica que los datos y el valor estén correctos	Mensajería	Antes de retirarse de la empresa cliente, el mensajero debe verificar que los datos y el valor estén correctamente ingresados.	Mensajero
8	Emite un comprobante de ingreso y coloca sello de cancelado	Mensajería	Una vez verificado los datos, el mensajero debe emitir un comprobante de ingreso como respaldo del pago mensual.	Mensajero
9	Recibe y firma el comprobante de ingreso	Externo	La empresa cliente procede a firmar el comprobante de ingreso al momento de recibirlo.	Cliente
10	Llena el formulario de registro de cobros	Mensajería	Para respaldo de mensajero registra en su formulario el cobro que ha sido realizado.	Mensajero
11	Entrega registro de cobros, cheques y retenciones	Mensajería	Cuando llega a la empresa entrega los documentos respaldo del cobro al asistente administrativo.	Mensajero
12	Endosa los cheques	Administrativo	El asistente administrativo endosa los cheques para que el mensajero pueda realiza el procedimiento respectivo con el cheque.	Asistente administrativo
13	Consulta algún tipo de diferencia encontrada	Administrativo	En caso de que exista algún tipo de diferencia en el valor del cheque, se consulta con el mensajero.	Asistente administrativo
14	Da explicación de la diferencia encontrada	Mensajería	Explica de que trata la diferencia encontrada, puede ser de alguna nota de crédito o algún otro caso similar.	Mensajero
15	Emite papeletas de depósitos del banco correspondiente	Administrativo	Si el asistente administrativo no encontró diferencia en el valor del cheque, procede a emitir papeletas de depósito del banco correspondiente.	Asistente administrativo
16	Realiza el depósito en el banco y recibe comprobante de transacción	Mensajería	Se dirige al banco que corresponda para realizar el depósito del cheque y obtiene el comprobante de la transacción realizada.	Mensajero

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	50	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
17	Revisa que el depósito se haya efectuado de manera conforme	Administrativo	Con el comprobante de la transacción entregado por el mensajero, se verifica que los datos del depósito sean correctos.	Asistente administrativo
18	Realiza asiento contable	Administrativo	Una vez efectuado el depósito se realiza el respectivo asiento contable del cobro mensual del avance del proyecto.	Asistente administrativo
19	Obtiene orden de débito firmada por el cliente	Administrativo	En caso de que el cobro de la cuota mensual no se haya efectuado mediante cheque, se obtiene la orden de débito firmada por el cliente.	Asistente administrativo
20	Procesa los débitos y confirma valores con cada estado de cuenta	Administrativo	Mediante la página del banco respectivo se confirma los valores en el estado de cuenta corriente.	Asistente administrativo
21	Genera el débito y guarda el archivo con formato text	Administrativo	El asistente administrativo genera el débito por el monto de la cuota mensual y guarda el documento con formato text.	Asistente administrativo
22	Envía el archivo a la entidad financiera mediante correo electrónico	Administrativo	El documento obtenido en formato text se envía a la entidad financiera vía mail.	Asistente administrativo
23	Procesa los débitos y confirma los pagos y devoluciones mediante e-mail	Externo	La entidad financiera procesa los débitos según el monto descrito en el documento y confirma los pagos con la empresa cliente vía mail.	Entidad financiera
24	Notifica los débitos rechazados al asistente administrativo para su seguimiento	Externo	En caso de que existan débitos rechazados se notifica al asistente administrativo sobre lo ocurrido para su respectivo seguimiento.	Cliente

Caracterización del proceso

Proceso: Cobranza
Objetivo: Realizar el cobro de las cuotas mensuales de manera adecuada con su respectivo seguimiento

Código: CB

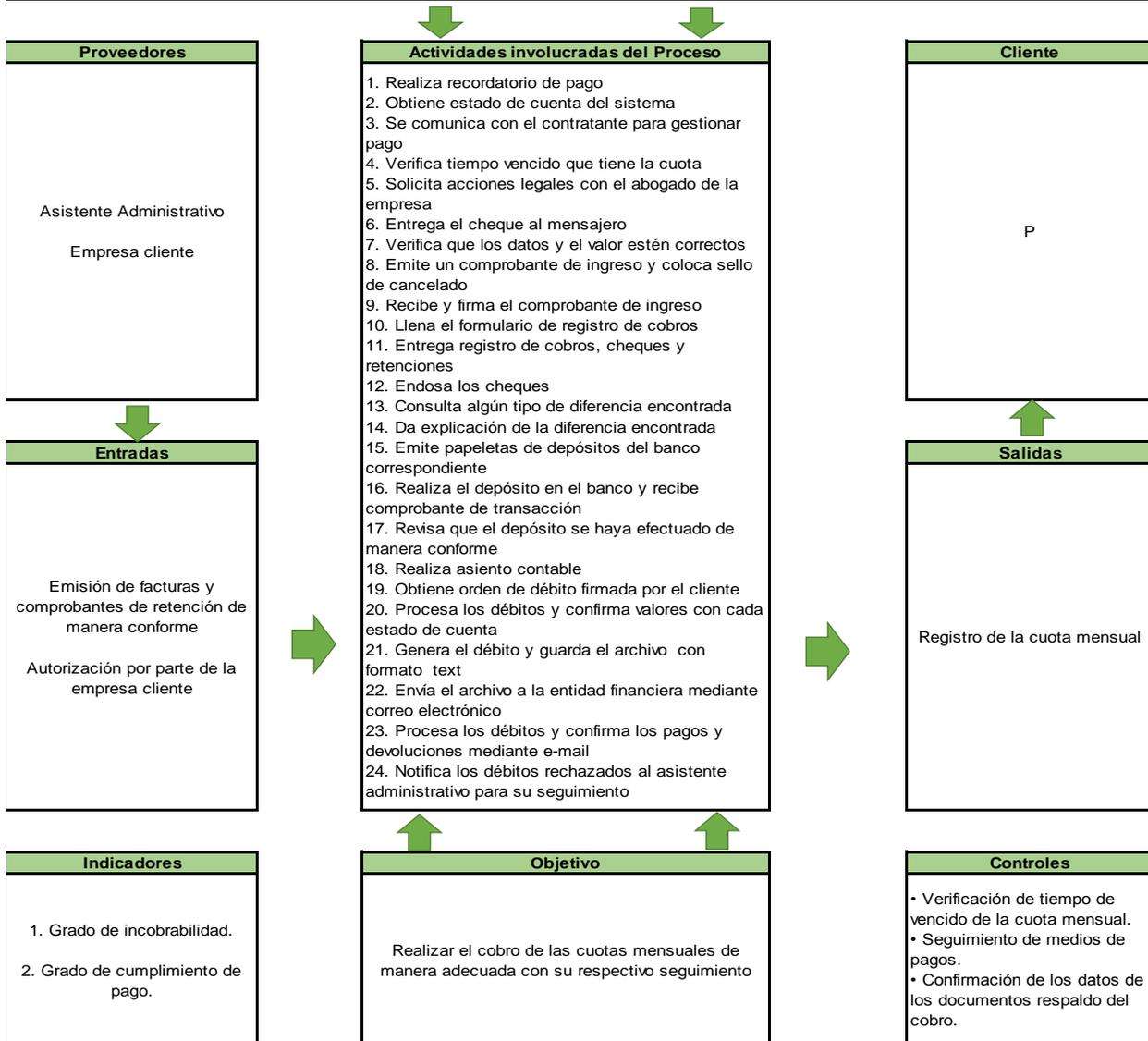
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Asistente administrativo	Empresa cliente	Autorización por parte de la empresa cliente	El departamento administrativo se encarga de la gestión de cobro, si es mediante cheque o transferencia, elaborando los documentos respaldo respectivos	Registro de la cuota mensual	P	

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	51	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Cobranza	Codificación	CB
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Financiero: Monto cancelado por la cuota mensual, gastos por asesoría legal. Humano: Conocimientos del gerente administrativo, asistente administrativo, mensajero y del personal de la empresa cliente y de la entidad financiera. Materiales: Comprobantes de ingresos y hoja de registro de cobros. Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vines	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
---	---	------------------------

	Nombre de la Organización	Fecha	01/08/2016			
	ECO COMPAÑÍA LTDA.	Página	52	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
		De Fecha	-----			

P. Post-Proyecto

Políticas de Post-Proyecto

1. La gerencia tiene la responsabilidad de difundir de manera adecuada el manual de procesos.
2. Las autorizaciones del proceso de Post-Proyecto serán responsabilidad únicamente del gerente general y del jefe del proyecto.
3. La autorización de pago de multas por inconformidades por parte de la empresa cliente la realizará únicamente el gerente general.
4. El acta de entrega tendrá un plazo de máximo de elaboración de 25 días laborales.
5. Las recomendaciones deberán ser ideal para la continuidad del proyecto.
6. El cálculo de las multas deberá ser efectuado acorde a lo estipulado en el contrato.
7. El contacto con la empresa cliente será vía mail o vía telefónica, para acordar la reunión final del acta de entrega del proyecto.
8. Los datos mínimos del certificado de cumplimiento emitido por la empresa cliente deberán ser el monto del valor del proyecto, nombre del contratista, tiempo de ejecución del proyecto y plasmar que la ejecución se desarrolló conforme a lo acordado.
9. La publicación del proyecto en la página web deberá ser efectuado por la empresa cliente en un plazo máximo de 5 días laborales una vez entregado en certificado de cumplimiento.
10. La publicación del proyecto en la página web deberá contener datos verídicos correspondientes al proyecto.

Descripción del proceso

Para iniciar el proceso de Post-Proyecto se realiza un resumen de las actividades realizadas en el transcurso de la ejecución del proyecto para poder elaborar el informe final el cual será revisado por el gerente general y luego acordar una reunión con la empresa cliente para que se firme por ambas partes el acta de entrega del proyecto.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	53	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

Cuando se finalice el proyecto, la empresa cliente deberá elaborar un certificado de cumplimiento donde consta que la empresa ha desarrollado el proyecto según lo acordado en el contrato y también realizará un artículo en su página web para dar a conocer a la comunidad el proyecto que se ha desarrollado para el bienestar de la naturaleza.

Entrada

Sistema: Registro contable de la cuota cancelada

Asesoría legal: Conocimiento de procedimientos legales para cobrar cuotas vencidas

Salida

Documentos: Acta de entrega del proyecto y certificado de cumplimiento

Artículo: Publicación de artículo en la página web de la empresa cliente.

Recursos

Humano: Conocimientos del gerente general, jefe de proyecto, asistente de proyecto y del personal de la empresa cliente.

Materiales: Impresiones en hojas A4.

Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.

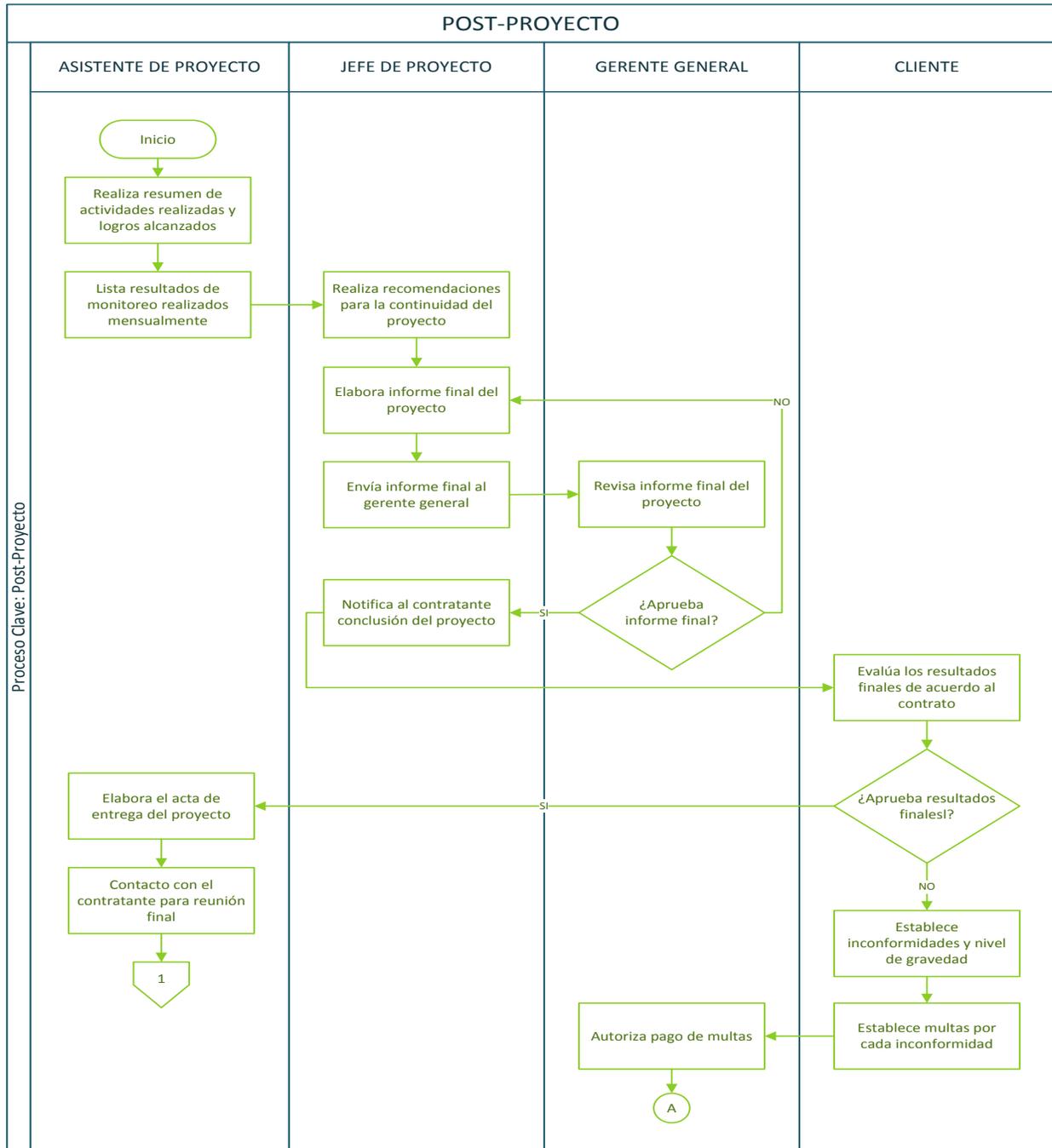
Controles del proceso

- Aprobación de informe final del proyecto.
- Seguimiento de los resultados finales del proyecto.
- Revisión de los datos del certificado de cumplimiento.

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

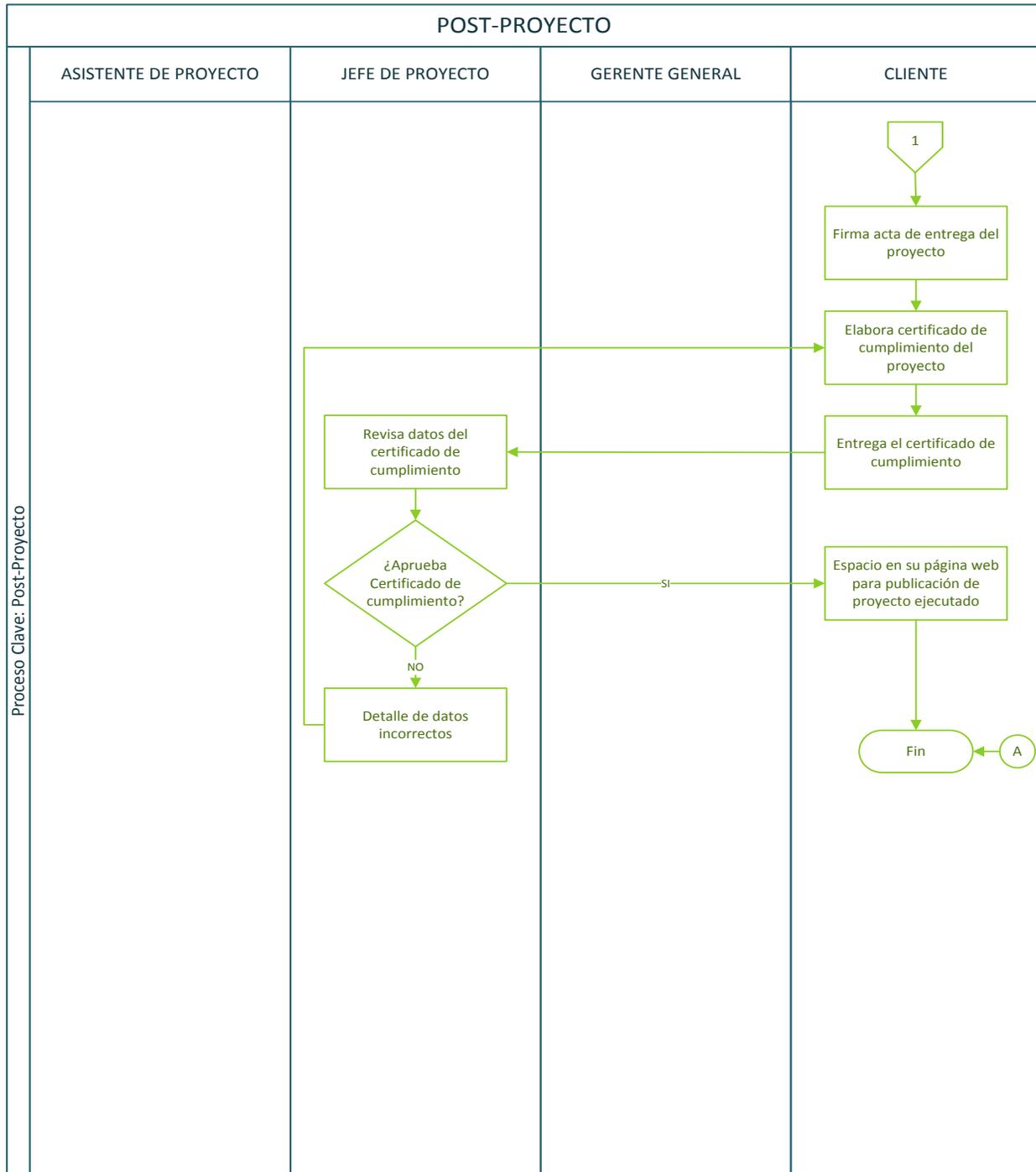
	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	54	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
		De Fecha	-----		

Diagrama de flujo



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	55	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	56	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Indicadores

1. Grado de inconformidad de los clientes

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Grado de inconformidad de los clientes	Total de clientes no conformes con los resultados	%	Medir el nivel de insatisfacción de los resultados entregados al cliente	Anual
	Total de clientes beneficiados con el servicio			

Responsable de evaluar el indicador	Jefe de Proyecto
Meta del indicador	0%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 20%	>0% <= 20%	= 0%

2. Índice de deserción de clientes

Nombre	Fórmula	Unidad	Objetivo	Período de medición
Índice de deserción de clientes	Total de clientes desertores	%	Medir el nivel deserción de clientes durante el año	Anual
	Total de clientes			

Responsable de evaluar el indicador	Gerente Administrativo
Meta del indicador	0%

	No aceptable	Aceptable	Óptimo
Nivel de aceptabilidad	> 10%	>0% <= 10%	= 0%

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincas	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	57	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Descripción de actividades

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
1	Realiza resumen de actividades realizadas y logros alcanzados	Proyecto	Una vez finalizado el proyecto se realiza un resumen de todas las actividades ejecutadas durante el proceso y los logros que se alcanzaron durante ese transcurso.	Asistente de proyecto
2	Lista resultados de monitoreo realizados mensualmente	Proyecto	El asistente de proyecto elabora una lista de los resultados de todos los informes mensuales que se realizó durante la ejecución.	Asistente de proyecto
3	Realiza recomendaciones para la continuidad del proyecto	Proyecto	Como disposición de la empresa cliente se debe realizar recomendaciones para poder continuar con el proyecto cuando termine el contrato.	Jefe de proyecto
4	Elabora informe final del proyecto	Proyecto	El jefe de proyecto elabora el informe final del proyecto que contendrá toda la información recolectada anteriormente.	Jefe de proyecto
5	Envía informe final al gerente general	Proyecto	Para poder disminuir los errores, se envía el informe final al gerente general vía mail.	Jefe de proyecto
6	Revisa informe final del proyecto	Proyecto	El gerente general revisa el informe elaborado por el jefe de proyecto para poder autorizar el envío a la empresa cliente.	Gerente general
7	Notifica al contratante conclusión del proyecto	Proyecto	Una vez aprobado el informe final, el jefe de proyecto comunica a la empresa cliente que el proyecto ha sido concluido.	Jefe de proyecto
8	Evalúa los resultados finales de acuerdo al contrato	Externo	La empresa cliente procede a evaluar si los resultados finales son los acordados en el contrato.	Cliente
9	Establece inconformidades y nivel de gravedad	Externo	En caso de que los resultados finales no sean los acordados, se elabora lista de inconformidades y el nivel de gravedad de cada una.	Cliente
10	Establece multas por cada inconformidad	Externo	Según el método de multas pactado en el contrato se calcula el monto de las multas por cada inconformidad encontrada.	Cliente
11	Autoriza pago de multas	Proyecto	El gerente general verifica que los cálculos de las multas hayan sido calculado conforme a lo dispuesto para autorizar el pago de las multas.	Gerente general
12	Elabora el acta de entrega del proyecto	Proyecto	Para poder finalizar el proceso de entrega del proyecto el asistente de proyecto elabora el acta de entrega.	Asistente de proyecto
13	Contacto con el contratante para reunión final	Proyecto	Una vez finalizada el acta de entrega se procede a contactar a la empresa cliente vía mail o vía telefónica para acordar reunión final.	Asistente de proyecto
14	Firma acta de entrega del proyecto	Externo	El representante de la empresa cliente firma el acta de entrega del proyecto, como acuerdo de que el proyecto finalizó acorde a lo dispuesto en el contrato.	Cliente
15	Elabora certificado de cumplimiento del proyecto	Externo	Para constancia del desarrollo del proyecto, la empresa cliente debe emitir el certificado de cumplimiento del proyecto realizado.	Cliente
16	Entrega el certificado de cumplimiento	Externo	La empresa cliente entrega el certificado de cumplimiento vía mail y el documento en físico con las firmas respectivas.	Cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016			
		Página	58	De	58	
	Manual de Proceso	Sustituye a:				
		Página	-----	De	-----	
De Fecha		-----				

No	Actividad	Departamento	Descripción	Responsable
17	Revisa datos del certificado de cumplimiento	Proyecto	El jefe de proyecto verifica que el certificado de cumplimiento contenga las principales características del proyecto.	Jefe de proyecto
18	Detalle de datos incorrectos	Proyecto	En caso de que el certificado de cumplimiento, se da a conocer a la empresa cliente los datos que están por corregir.	Jefe de proyecto
19	Espacio en su página web para publicación de proyecto ejecutado	Externo	Para poder dar a conocer a la comunidad del proyecto elaborado, la empresa cliente debe describir el progreso del proyecto en su página web.	Cliente

Caracterización del proceso

Proceso: Post-Proyecto

Código: P

Objetivo: Verificar que se realicen los documentos finales del proyecto y plantear las mejores recomendaciones

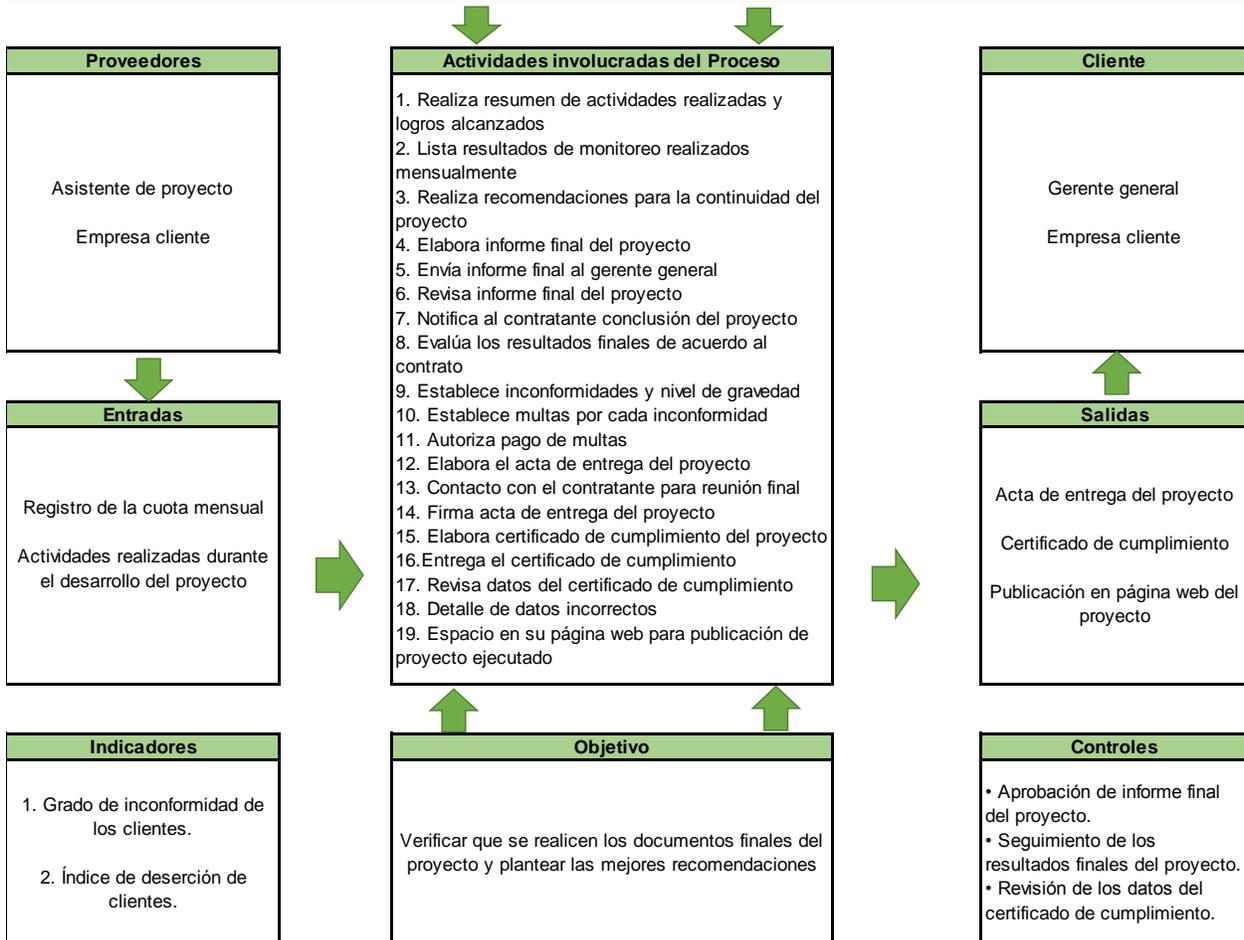
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Asistente de proyecto	Empresa cliente	Actividades realizadas durante el desarrollo del proyecto	El departamento de proyectos elabora un resumen de actividades ejecutadas para elaborar el informe final del proyecto, y así entregar el acta a la empresa cliente, para que el certificado de cumplimiento sea entregado al jefe de proyecto, finalmente la empresa cliente debe realiza una publicación web del proyecto	Acta de entrega del proyecto Certificado de cumplimiento Publicación en página web del proyecto	Gerente general	Empresa cliente

Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------

	Nombre de la Organización ECO COMPAÑÍA LTDA.	Fecha	01/08/2016		
		Página	59	De	58
	Manual de Proceso	Sustituye a:			
		Página	-----	De	-----
	De Fecha	-----			

Ficha del proceso

Nombre del Proceso	Post-Proyecto	Codificación	P
		Fecha	15/08/2016
Recursos	Humano: Conocimientos del gerente general, jefe de proyecto, asistente de proyecto y del personal de la empresa cliente. Materiales: Impresiones en hojas A4. Tecnológico: Uso de computadoras portátiles las cuales son propiedad de la empresa.		



Elaborado por: Srta. Zulema Vega Srta. Arianna Vincés	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
--	---	------------------------