

CAPITULO 4
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez que se ha realizado el análisis de los procesos seleccionados, estableciendo sus costos, eficiencias y problemas encontrados, en el presente capítulo se realizará una propuesta de mejora a cada uno de los procesos.

Para el mejoramiento de los procesos se debe redefinir lo siguiente;

Definición de los objetivos del proceso.- El objetivo de los procesos se definirá basándose y enfocándose en la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de las necesidades y requerimientos.

Responsables de procesos.- Serán las personas encargadas de realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados, los responsables han sido definidos por la Gerencia y comunicado a toda la compañía.

Asignación de responsabilidades.- Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal y que se comunique de manera adecuada, para evitar resistencia del personal ante los cambios.

Reducción de costos y tiempo.- El mejoramiento de procesos radica en la reducción de costos y tiempos, volviéndolos más eficiente, eliminando las tareas que no agregan valor y haciéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.

Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor.- En los procesos se encuentran incluidos actividades que no generan valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser analizadas y eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que aportan en un proceso.

Inclusión de actividades de generan valor agregado.- En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

De acuerdo al análisis realizado de las actividades de los procesos han sido:

Nuevo.- Creación de nuevas actividades para mejorar un proceso existente.

Mejora.- Cambios realizados a las actividades buscando una disminución de tiempos y costos.

Fusión.- Unión de una o varias actividades.

Eliminación.- Eliminación de una o varias actividades que no agregan valor.

4.1. HERRAMIENTAS PARA CADA PROCESO UTILIZADO EN FIDUCIA S.A.

Las herramientas del mejoramiento, diseño y estandarización de procesos utilizados han sido los siguientes:

4.1.1 Hoja de Análisis

La hoja de Análisis es una herramienta utilizada en el análisis de procesos, que permite identificar las actividades que podían ser creadas, mejoradas, fusionadas o eliminadas, buscando la eficiencia de un proceso y agregando valor a las actividades relacionadas con los clientes.

Los elementos de la Hoja de Análisis son los siguientes:

Nombre del Proceso.- Nombre del proceso a ser analizado.

Objetivo.- Se detalla el propósito del proceso.

Alcance.- Los límites del proceso.

Código.- Es la codificación asignada en el proceso.

Fecha de elaboración.- Se incluye la fecha de elaboración de la Hoja de Análisis.

Secuencia de la actividad.- Se describe el número de las actividades contempladas en el proceso.

Responsable.- Se describe el nombre del cargo que ejecuta una actividad.

Actividad.- Es la descripción del trámite contemplado en un proceso.

Relación con otros procesos.- Se describe el nombre de los procesos con los que se relaciona el proceso en análisis.

Formularios.- Se describe los registros utilizados en el proceso.

Referencias.- Corresponde a la terminología de difícil comprensión utilizado en un proceso.

Cambios.- Detalle de las variaciones del proceso sea creación, mejora, fusión y eliminación.


Fecha.- Fecha de realización de los cambios.

Elaborado.- Nombre de la persona responsable de la realización de la hoja.

Revisado.- Nombre de la persona que realiza la revisión del proceso.

Aprobado.- Nombre de la persona que aprobó la realización de la hoja.

A continuación se presenta el formato de Hoja de Análisis a ser utilizada:

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso:					
Subproceso:			Código:	Fecha:	Ene-09
Objetivo:					
Alcance:					
No.	Responsable		Actividades		
Relación con otros procesos:					
Formularios:			Referencias:		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:					
Mejora:					
Fusión:					
Eliminación:					

Cuadro 4.1.- Formato de Hoja de Análisis

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

4.1.2. Flujodiagramación

Es una representación gráfica de una secuencia de actividades de un proceso, haciendo más fácil el análisis del proceso para lograr una identificación de las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y determinar los puntos críticos de un proceso²⁷. Esta herramienta ayuda a considerar todas las actividades de un proceso.

Para la elaboración de un diagrama de flujo es necesario contar con la información completa sobre el proceso a desarrollar, además de seguir determinadas reglas a contemplarse para la elaboración de un flujograma, para lo cual se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Identificar a las personas que intervienen en el proceso.
- ✓ Obtener de las personas involucradas las atribuciones que tienen para identificar el flujo del proceso.
- ✓ Definir que se espera obtener del flujograma
- ✓ Identificar a los usuarios del flujograma.
- ✓ Definir el detalle del diagrama de flujo.
- ✓ Delimitar el proceso.


Adicionalmente para la elaboración de la flujodiagramación se deben considerar las siguientes reglas:

1. “Escribir los diagramas de flujo de arriba hacia abajo y, de izquierda a derecha.
2. Unir los símbolos con líneas, las cuales tendrán en la punta de la flecha que indique la dirección que fluye la información, se debe utilizar solamente líneas de flujo horizontal y/o vertical.

²⁷ <http://www.infomipyme.com>

3. Evitar el cruce de líneas. Se debe tomar en cuenta que se utilizarán conectores, cuando sea estrictamente necesarios.
4. Todas las líneas de flujo deben conectarse a los símbolos indicados en el proceso.
5. Los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo inicial o final.
6. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida o entrada.»²⁸

En la Cuadro No. 4.2 se presenta el formato de diagrama de flujo a utilizarse.

		Nombre del Proceso:			Subproceso:				
		Responsable:							
		Ingresas:			Tiempo total:				
		Resultado:			Costo Total:				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		Total							
		Total AV + NAV							
		Eficiencia							

Cuadro No. 4.2. Formato de Flujodiagramación

Fuente: Fiducia S.A.


Elaborado: Inés Barrionuevo H.

²⁸ www.wikipedia.org/wiki

4.1.3. Hoja de mejoramiento

Las hojas de mejoramiento permiten establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en tiempo como financiero.

En el cuadro No. 4.3. se presenta la hoja de mejoramiento a utilizar en la propuesta de mejoramiento de los procesos.

		HOJA DE MEJORAMIENTO		Código:	
				Fecha:	
Proceso:					
Objetivo:					
Alcance:					
A. Situación Actual					
B. Situación Propuesta:					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total					
Costo Total					
Eficiencia Tiempo					
Eficiencia Costo					


Cuadro No. 4.3. Formato de Hoja de Mejoramiento

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H

A continuación se presenta el análisis de los procesos a ser mejorados.

Cuadro No. 4.4. Hoja de Análisis del Proceso de Mejora Continua

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso:		Atención al cliente			
Subproceso:		Mejora Continua	Código:	AL1.1	Fecha: Ene-09
Objetivo:		Lograr mejoras recurrentes para satisfacer los requisitos de los clientes			
Alcance:		A todos los procesos de la compañía			
No.	Responsable	Actividades			
1	Comité de calidad	Prepara acta del proyecto de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo			
2	Líder de proceso	Identifica un proceso de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo			
3	Gerencia	Define equipo de Mejoramiento continuo			
4	Gerencia	Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento			
5	Equipo de mejoramiento	Prepara el formulario de mejoramiento			
6	Equipo de mejoramiento	Envía a la gerencia para la validación			
7	Gerencia	Valida el formulario de mejoramiento			
8	Gerencia	Envía al COMITÉ DE CALIDAD para aprobar la implementación			
9	Comité de calidad	Evalúa y aprueba la implementación de requerir recursos externos			
10	Equipo de mejoramiento	Ingresa datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA			
11	Equipo de mejoramiento	Ingresa los datos que le corresponden en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA			
12	Equipo de mejoramiento	Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo			
13	Gerencia	Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento			
14	Comité de calidad	Analiza y evalúa el cumplimiento de la implementación del proyecto			
15	Comité de calidad	Emite comentarios finales			
16	Comité de calidad	Prepara el acta de revisión			
17	Comité de calidad	Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada			
18	Equipo de mejoramiento	Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado			
Relación con otros procesos: Todos los procesos					
Formularios:		Registro de Mejora		Referencias: Metodología de Análisis y Solución de Problemas	
Registro de MASP					
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	5	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Eliminación:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro 4.5. Diagrama de Proceso de Mejora Continua

No.		Actividad	RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
			Comité de Calidad	Líder de proceso	Gerencia	Equipo mejoramiento	AV	NAV	AV	NAV	
			Nombre del Proceso: Atención al Cliente AL1 Subproceso: Mejora Continua AL 1.1 Responsable: Asesores contables y Asesores Operativos Ingresos: Requerimiento de mejora Resultado: Formulario y control de mejora Tiempo total: 5.118 Costo Total: 9.212,40								
		Inicio									
1		Prepara acta del proyecto de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					30		54		
2		Identifica el proceso de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					50		90		
3		Define equipo de Mejoramiento					15		27		
4		Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento					5		9		
5		Prepara el formulario de mejoramiento					30		54		
6		Envía a la gerencia para la validación						120	216		
7		Valida y evalúa el formulario de mejoramiento					30		54		
8		¿Aprueba la implementación de requerir recursos externos?						480	864		
9		Presenta en el Comité de Calidad					15		27		
10		Aprueba?						60	108		



		Nombre del Proceso: Atención al Cliente AL1				Subproce Mejora Continua AL1.1				
		Responsable: Asesores contables y Asesores Operativos								
		Ingresa: Requerimiento de mejora				Tiempo total: 5.118				
		Resultado: Formulario y control de mejora				Costo Total: 9.212,40				
No.	Actividad	RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Comité de Calidad	Líder de proceso	Gerencia	Equipo mejoramiento	AV	NAV	AV	NAV	
					1					
11	Ingresa datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA				↓	10		18		
12	Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento				↓	2720		4896		Asignación de responsabilidades
13	Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento			←	↓	480		864		
14	Hace el seguimiento del cumplimiento del Proyecto de Mejora	↓				780		1404		Actividades de seguimiento
15	Emite comentarios finales	↓				15		27		
16	Prepara el acta de revisión	↓				180		324		
17	Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada	↓			↓	90		162		Actividades de seguimiento
18	Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado				↓	8		14,4		
	Fin				↓					
Total						4.458,00	660,00	8.024,40	1.188,00	
Total AV + NAV						5.118,00		9.212,40		
Eficiencia						87,10		87,10		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.6. Hoja de mejoramiento del Proceso de Mejora Continua

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				AL1.1	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Atención al cliente					
Subproceso: Mejora Continua					
Objetivo: Lograr mejorar recurrentes para satisfacer las necesidades de los clientes					
Alcance: A todos los procesos de la compañía					
A. Situación Actual					
1. Prepara acta del proyecto de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					
2. Identifica un proceso de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					
3. Define equipo de Mejoramiento continuo					
4. Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento					
5. Prepara el formulario de mejoramiento					
6. Envía a la gerencia para la validación					
7. Valida el formulario de mejoramiento					
8. Envía al COMITÉ DE CALIDAD para aprobar la implementación					
9. Evalúa y aprueba la implementación de requerir recursos externos					
10. Ingresar datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA					
11. Ingresar los datos que le corresponden en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA					
12. Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo					
13. Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento					
14. Analiza y evalúa el cumplimiento de la implementación del proyecto					
15. Emite comentarios finales					
16. Prepara el acta de revisión					
17. Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada					
18. Ingresar fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado					
B. Situación Propuesta:					
1. Prepara acta del proyecto de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					
2. Identifica el proceso de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo					
3. Define equipo de Mejoramiento					
4. Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento					
5. Prepara el formulario de mejoramiento					
6. Envía a la gerencia para la validación					
7. Valida y evalúa el formulario de mejoramiento					
8. ¿Aprueba la implementación de requerir recursos externos?					
9. Presenta en el Comité de Calidad					
10. Aprueba?					
11. Ingresar datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA					
12. Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento					
13. Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento					
14. Hace el seguimiento del cumplimiento del Proyecto de Mejora					
15. Emite comentarios finales					
16. Prepara el acta de revisión					
17. Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada					
18. Ingresar fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado					
Observaciones: N/A					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	8.015,00	5.118,00	2.897,00	20.279,00	8.006,09
Costo Total	14.427,00	9.212,40	5.214,60	36.502,20	438.026,40
Eficiencia Tiempo	75,05%	87,10%	-12,05%		
Eficiencia Costo	75,05%	87,10%	-12,05%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro 4.7. Hoja de Análisis del Proceso Administración de Negocios

Fiduciarios

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Atención al cliente					
Subproceso: Mejora Continua			Código: AL1.1	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Lograr mejoras recurrentes para satisfacer los requisitos de los clientes					
Alcance: A todos los procesos de la compañía					
No.	Responsable		Actividades		
1	Comité de calidad		Prepara acta del proyecto de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo		
2	Líder de proceso		Identifica un proceso de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo		
3	Gerencia		Define equipo de Mejoramiento continuo		
4	Gerencia		Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento		
5	Equipo de mejoramiento		Prepara el formulario de mejoramiento		
6	Equipo de mejoramiento		Envía a la gerencia para la validación		
7	Gerencia		Valida el formulario de mejoramiento		
8	Gerencia		Envía al COMITÉ DE CALIDAD para aprobar la implementación		
9	Comité de calidad		Evalúa y aprueba la implementación de requerir recursos externos		
10	Equipo de mejoramiento		Ingresa datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA		
11	Equipo de mejoramiento		Ingresa los datos que le corresponden en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA		
12	Equipo de mejoramiento		Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo		
13	Gerencia		Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de		
14	Comité de calidad		Analiza y evalúa el cumplimiento de la implementación del proyecto		
15	Comité de calidad		Emite comentarios finales		
16	Comité de calidad		Prepara el acta de revisión		
17	Comité de calidad		Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada		
18	Equipo de mejoramiento		Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado		
Relación con otros procesos: Todos los procesos					
Formularios: Registro de Mejora Registro de MASP			Referencias: Metodología de Análisis y Solución de Problemas		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	5	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Eliminación:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro 4.8. Diagrama del Proceso de Administración de negocios fiduciarios



		Nombre del Proceso: Prestación de servicio - AL2			Subproceso: Administración de negocios fiduciarios AL 2.1				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos							
		Ingresa: Requerimiento de administración			Tiempo total: 1.778,00				
		Resultado: cumplimiento de instrucciones			Costo Total: 3.200,40				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Administrador	Asesor Operativo	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes				5		9		
2	Requiere inspección de inmuebles?					5		9	
3	Aplica la Política de Inspecciones				10		18		
4	Solicita la inspección de los bienes					560		1008	Proveedor externo
5	Remite una comunicación al cliente presentando al equipo fiduciario				5		9		
6	Ingresa instrucciones fiduciarias en el sistema				15		27		
7	Reúne al equipo fiduciario para asignación de responsabilidades				15		27		
8	Entrega al Asesor Operativo la copia de la escritura del Fideicomiso y RUC					45		81	
9	Ingresa en el sistema la información del Fideicomiso y envía el reporte a la SIC				45		81		
10	Entrega al administrador una copia del acuse de envío de la comunicación					15		27	




		Nombre del Proceso: Prestación de servicio - AL2			Subproceso: Administración de negocios fiduciarios AL 2.1				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos							
		Ingresa: Requerimiento de administración			Tiempo total: 1.778,00				
		Resultado: cumplimiento de instrucciones			Costo Total: 3.200,40				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Administrador	Asesor Operativo	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
		1							
11	Solicita la elaboración de la política contable del negocio	↓			5		9		
12	Elabora la política contable del negocio			↓	45		81		
13	Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo	↓	→	↓	1008		1814,4		
	Fin			↓					
Total					1.153,00	625,00	2.075,40	1.125,00	
Total AV + NAV					1.778,00		3.200,40		
Eficiencia					64,85		64,85		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.9. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Administración de negocios fiduciarios

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				AL2.1	
				Fecha:	
		Ene-09			
Proceso: Prestación de servicios					
Subproceso: Administración de negocios fiduciarios					
Objetivo: Administrar los negocios eficaz y eficientemente enmarcados en la ley para satisfacer los requerimientos de los constituyentes					
Alcance: A todos los negocios que se constituyan en la compañía					
A. Situación Actual					
1. Recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes					
2. Requiere inspección de inmuebles					
3. Coordina la inspección de los bienes					
4. Remite una comunicación al cliente presentando al equipo fiduciario					
5. Reúne al equipo fiduciario para asignación de responsabilidades					
6. Coordina el ingreso del negocio en el sistema.					
7. Coordina la elaboración de la política contable					
8. Realiza el seguimiento del envío del reporte a la Superintendencia de Compañías					
9. Ingresa instrucciones fiduciarias en el sistema					
10. Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo					
11. Asigna tareas a las áreas de apoyo					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes					
2. Requiere inspección de inmuebles?					
3. Aplica la Política de Inspecciones					
4. Coordina la inspección de los bienes					
5. Remite una comunicación al cliente presentando al equipo fiduciario					
6. Ingresa instrucciones fiduciarias en el sistema					
7. Reúne al equipo fiduciario para asignación de responsabilidades					
8. Entrega al Asesor Operativo la copia de la escritura del Fideicomiso y RUC					
9. Ingresa en el sistema la información del Fideicomiso y envía el reporte a la SIC					
10. Entrega al administrador una copia del acuse de envío de la comunicación					
11. Solicita la elaboración de la política contable del negocio					
12. Elabora la política contable del negocio					
13. Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo					
Observaciones: No aplica					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	2.253,00	1.778,00	475,00	14.250,00	171.000,00
Costo Total	4.055,40	3.200,40	855,00	25.650,00	307.800,00
Eficiencia Tiempo	46,29%	64,85%	-18,56%		
Eficiencia Costo	46,29%	64,85%	-18,56%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.10. Hoja de Análisis del Proceso de Suscripción de Promesas de Compraventa

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Entrega de servicios		Código: AL3.1		Fecha: Ene-09	
Subproceso: Suscripción de promesas de compraventa		Objetivo: Cumplir con los tiempos estipulados en acuerdos previos con los clientes.			
Alcance: A todos los negocios que contemplen la suscripción de promesas de compraventa					
No.	Responsable	Actividades			
1	Asesor Operativo	Recibe la matriz de promesa de compraventa			
2	Asesor Operativo	Revisa que el bien corresponda al negocio fiduciarios y los pagos estén al día			
3	Asesor Legal	Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados			
4	Asesor Legal	Esta de acuerdo el documento recibido?			
5	Asesor Operativo	Existen errores remite al cliente para la corrección			
6	Asesor Operativo	No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria			
7	Asesor Operativo	Remite al cliente debidamente suscrito el documento			
8	Asesor Operativo	Ingresa al sistema el documento suscrito			
9	Asesor Contable	Registra en el balance el documento suscrito			
10	Asesor Operativo	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos			
11	Asesor Operativo	Archiva los documentos por negocio			
Relación con otros procesos: Todos los procesos					
Formularios: N/A			Referencias: N/A		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	3	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No.4.11. Diagrama del Proceso de suscripción de promesas de compraventa



Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3 **Subproceso:** Suscripción de promesas de compraventas
Responsable: Administradores de Fideicomisos AL3.1

Ingresas: Matriz de promesa **Tiempo total:** 681
Resultado: Promesa suscrita **Costo Total:** 1.255,80


No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Recibe la matriz de promesa de compraventa				5		9		
2	Revisa que el bien corresponda al negocio fiduciarios y los pagos estén al día				10		18		
3	Documentación e información correcta								
4	Entrega al Asesor Legal con la medio de transacciones					30	54		
5	Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados				15		27		
6	Esta de acuerdo el documento recibido?					60	108		
7	Remite al cliente para la corrección				5		9		
8	Recoge la firma del responsable de la fiduciaria				10		18		
9	Remite al cliente debidamente suscrito el documento				5		9		

		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3			Subproceso: Suscripción de promesas de compraventas				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos			AL3.1				
		Ingresos: Matriz de promesa			Tiempo total: 681				
		Resultado: Promesa suscrita			Costo Total: 1.255,80				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
		1							
10	Ingresar al sistema el documento suscrito	↓			6		10,8		
11	Entrega una copia del medio de transacciones al Asesor Contable	→				25		45	
12	Registra en el balance el documento suscrito			↓	15		27		
13	Archiva los documentos en la carpeta del cliente	↓			15		27		digitalización de la documentación
14	Entrega mensualmente al administrador el informe de ingresos y documentos	↓			480		864		
	Fin	○							
Total					566,00	115,00	1.018,80	207,00	
Total AV + NAV					681,00		1.225,80		
Eficiencia					83,11		83,11		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.12. Hoja de Mejoramiento del Procesos de suscripción de promesas de compraventa

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				AL3.1	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Entrega de servicios					
Subproceso: Suscripción de promesas de compraventa					
Objetivo: Cumplir con los tiempos estipulados en acuerdos previos con los clientes					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la suscripción de promesas de compraventa					
A. Situación Actual					
1. Recibe la matriz de promesa de compraventa					
2. Revisa que el bien corresponda al negocio fiduciarios y los pagos estén al día					
3. Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados					
4. Esta de acuerdo el documento recibido?					
5. Existen errores remite al cliente para la corrección					
6. No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria					
7. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
8. Ingresar al sistema el documento suscrito					
9. Registra en el balance el documento suscrito					
10. Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos					
11. Archiva los documentos por negocio					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe la matriz de promesa de compraventa					
2. Revisa que el bien corresponda al negocio fiduciarios y los pagos estén al día					
3. Documentación e información correcta					
4. Entrega al Asesor Legal con la medio de transacciones					
5. Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados					
6. Esta de acuerdo el documento recibido?					
7. Remite al cliente para la corrección					
8. Recoge la firma del responsable de la fiduciaria					
9. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
10. Ingresar al sistema el documento suscrito					
11. Entrega una copia del medio de transacciones al Asesor Contable					
12. Registra en el balance el documento suscrito					
13. Archiva los documentos en la carpeta del cliente					
14. Entrega mensualmente al administrador el informe de ingresos y documentos					
Observaciones: Existe una optimización de tiempos en el archivo por la inclusión de la digitalización en esta documentación.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	1.003,00	681,00	322,00	577,87	6.934,40
Costo Total	1.805,40	1.225,80	579,60	3.240,00	38.880,00
Eficiencia Tiempo	51,74%	83,11%	-31,37%		
Eficiencia Costo	51,74%	83,11%	-31,37%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.13. Hoja de Análisis del Procesos de suscripción de compraventa

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Entrega de servicios					
Subproceso: Suscripción de compraventas		Código: AL3.2	Fecha: Ene-09		
Objetivo: Asegurar que la revisión de las compraventas se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la Compañía					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la venta de inmuebles					
No.	Responsable		Actividades		
1	Asesor Operativo		Recibe la matriz de compraventa		
2	Asesor Operativo		Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%		
3	Asesor Legal		Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados		
4	Asesor Legal		Esta de acuerdo el documento recibido?		
5	Asesor Operativo		Existen errores remite al cliente para la corrección		
6	Asesor Operativo		No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria		
7	Asesor Operativo		Remite al cliente debidamente suscrito el documento		
8	Asesor Operativo		Ingresa al sistema el documento suscrito		
9	Asesor Contable		Registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente		
10	Asesor Operativo		Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		
11	Asesor Operativo		Archiva los documentos por negocio		
Relación con otros procesos: Proceso de suscripción de promesas de compraventa					
Formularios: No aplica			Referencias: No aplica		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	3	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.14. Diagrama del Procesos de Suscripción de compraventas



		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3			Subproceso: Suscripción de compraventas AL3.2				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos							
		Ingresa: Matriz de compraventa			Tiempo total: 189				
		Resultado: Compraventa suscrita			Costo Total: 340,20				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Recibe la matriz de compraventa				3		5,4		
2	Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%				15		27		
3	Documentación correcta?					10		18	
4	Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados				15		27		
5	Están correctos los textos?					45		81	
6	Remite al cliente para la corrección				10		18		
7	Recoge a firma del responsable de la fiduciaria				15		27		
8	Remite al cliente debidamente suscrito el documento				10		18		
9	Ingresa al sistema el documento suscrito				6		10,8		




		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3			Subproceso: Suscripción de compraventas AL3.2				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos							
		Ingresa: Matriz de compraventa			Tiempo total: 189				
		Resultado: Compraventa suscrita			Costo Total: 340,20				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
		1							
10	Entrega al Asesor contable una copia del medio de transacciones	→				30		54	
11	Registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente			↓	45		81		
12	Archiva los documentos por negocio	↓			15		27		digitalización de la documentación
13	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos	↓			240		432		
	Fin	6							
Total					374,00	85,00	673,20	153,00	
Total AV + NAV					459		826,20		
Eficiencia					81,48		81,48		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.15. Hoja de Mejoramiento del Proceso de suscripción de compraventas

	HOJA DE MEJORAMIENTO		Código:		
			AL3.2		
			Fecha:		
Ene-09					
Proceso: Entrega de servicios					
Subproceso: Suscripción de compraventas					
Objetivo: Asegurar que la revisión de las compraventas se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la Compañía					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la venta de inmuebles					
A. Situación Actual					
1. Recibe la matriz de compraventa					
2. Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%					
3. Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados					
4. Esta de acuerdo el documento recibido?					
5. Existen errores remite al cliente para la corrección					
6. No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria					
7. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
8. Ingresa al sistema el documento suscrito					
9. Registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente					
10. Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos					
11. Archiva los documentos por negocio					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe la matriz de compraventa					
2. Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%					
3. Documentación correcta?					
4. Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados					
5. Están correctos los textos?					
6. Remite al cliente para la corrección					
7. Recoge a firma del responsable de la fiduciaria					
8. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
9. Ingresa al sistema el documento suscrito					
10. Entrega al Asesor contable una copia del medio de transacciones					
11. Registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente					
12. Archiva los documentos por negocio					
13. Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos					
Observaciones: Existe una optimización de tiempos en el archivo por la inclusión de la digitalización en esta documentación.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	1.499,00	459,00	1.040,00	28.080,00	336.960,00
Costo Total	2.698,20	826,20	1.872,00	50.544,00	606.528,00
Eficiencia Tiempo	66,31%	81,48%	-15,17%		
Eficiencia Costo	66,31%	81,48%	-15,17%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.16. Hoja de Análisis del Proceso de Suscripción de Cesiones y/o restituciones

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Entrega de servicios					
Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones		Código: AL3.3	Fecha: Ene-09		
Objetivo: Asegurar que la revisión de las matrices se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la Compañía					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la suscripción de cesiones y/o restituciones					
No.	Responsable		Actividades		
1	Asesor Operativo		Recibe la matriz de cesión y restitución		
2	Administrador		Solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble		
3	Administrador		Entrega la matriz y a carta correspondiente		
4	Asesor Operativo		Revisa que la matriz y documentación estén correctas		
5	Asesor Operativo		Existen errores remite al cliente para la corrección		
6	Asesor Operativo		No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria		
7	Asesor Operativo		Remite al cliente debidamente suscrito el documento		
8	Asesor Operativo		Ingresa al sistema el documento suscrito		
9	Asesor Operativo		Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad		
10	Asesor Contable		Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el balance del Fideicomiso		
11	Asesor Operativo		Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		
12	Asesor Operativo		Archiva los documentos por negocio		
Relación con otros procesos: Proceso de suscripción de promesas de compraventa					
Formularios: No aplica			Referencias: No aplica		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	7	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	3	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.17. Diagrama de procesos: Proceso de Suscripción de Cesiones y/o Restituciones

No.		Actividad		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3				Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones AL3.3			
				Responsable: Administradores de Fideicomisos				Tiempo total: 1.458			
No.		Actividad		Ingresa: Matriz y Matriz de cesión y restitución				Resultado: Cesión y restitución suscrita			
				Costo Total: 2.606,40				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)	
		RESPONSABLES									
		Asesor Operativo	Administrador	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio									
1		Recibe la matriz de cesión y restitución				3		5,4			
2		Existe autorización para proceder con la cesión?					45		81		
3		Solicita al administrador la autorización correspondiente				5		9			
4		Solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble				10		18			
5		Entrega la matriz y a carta correspondiente				5		9			
6		Revisa que la matriz y documentación estén correctas				10		18			
7		Existen errores en la matriz?					60		108		
8		Remite al Asesor Legal para la revisión					120		216		
9		Revisa si el texto de la matriz, corresponde al texto aprobado				15		27			
10		Existen errores en la matriz?					120		216		
11		Remite al cliente para la corrección				10		18			
12		Recoge la firma del responsable de la fiduciaria				10		18			
		Fin									




		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3				Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones AL3.3				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos				Tiempo total: 1.458				
		Ingresos: Matriz / Matriz de cesión y restitución				Costo Total: 2.606,40				
		Resultado: Cesión y restitución suscrita								
No.	Actividad	RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo	Administrador	Asesor Legal	Asesor Contable	AV	NAV	AV	NAV	
		1								
13	Remite al cliente debidamente suscrito el documento	↓				5		9		
14	Ingresos al sistema el documento suscrito	↓				5		9		
15	Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad	↓				1200		2160		
16	Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el sistema	↓				15		9		
17	Registra en el balance los bienes inscritos en el registro de la Propiedad				↓	45		81		
18	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos	↓				30		54		
19	Archiva los documentos por negocio	↓				15		27	digitalización de la documentación	
	Fin	○								
Total						1.383,00	345,00	2.471,40	621,00	
Total AV + NAV						1.728,00		3.092,40		
Eficiencia						80,03		82,59		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.18. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Suscripción de Cesiones y/o Restituciones

	HOJA DE MEJORAMIENTO		Código:		
			AL3.3		
			Fecha: Ene-09		
Proceso: Entrega de servicios					
Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones					
Objetivo: Asegurar que la revisión de las matrices se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la Compañía					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la suscripción de cesiones y/o restituciones					
A. Situación Actual					
1. Recibe la matriz de cesión y restitución					
2. Solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble					
3. Entrega la matriz y a carta correspondiente					
4. Revisa que la matriz y documentación estén correctas					
5. Existen errores remite al cliente para la corrección					
6. No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria					
7. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
8. Ingresar al sistema el documento suscrito					
9. Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad					
10. Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el balance del Fideicomiso					
11. Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos					
12. Archiva los documentos por negocio					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe la matriz de cesión y restitución					
2. Existe autorización para proceder con la cesión?					
3. Solicita al administrador la autorización correspondiente					
4. Solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble					
5. Entrega la matriz y a carta correspondiente					
6. Revisa que la matriz y documentación estén correctas					
7. Existen errores en la matriz?					
8. Remite al Asesor Legal para la revisión					
9. Revisa si el texto de la matriz, corresponde al texto aprobado					
10. Existen errores en la matriz?					
11. Remite al cliente para la corrección					
12. Recoge la firma del responsable de la fiduciaria					
13. Remite al cliente debidamente suscrito el documento					
14. Ingresar al sistema el documento suscrito					
15. Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad					
16. Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el sistema					
17. Registra en el balance los bienes inscritos en el registro de la Propiedad					
18. Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos					
19. Archiva los documentos por negocio					
Observaciones: Existe una variación del 39,10% por la optimización de tiempos en la entrega de reportes al Administrador, se ha instruido la utilización diaria del sistema lo que repercutirá en los tiempos mensuales.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	4.841,00	1.548,00	3.293,00	69.153,00	829.836,00
Costo Total	8.713,80	2.768,40	5.945,40	124.853,40	1.498.240,80
Eficiencia Tiempo	50,24%	89,34%	-39,10%		
Eficiencia Costo	50,24%	89,34%	-39,10%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.19. Hoja de Análisis del Proceso de Colocación y renovación de inversiones

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Colocación y renovación de inversiones		Código: AL4.1	Fecha: Ene-09		
Objetivo: Asegurar que la inversiones y/ o renovaciones se realicen de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Administrador de Fideicomisos					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la colocación de inversiones					
No.	Responsable		Actividades		
1	Asesor Operativo		Recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación		
2	Asesor Operativo		Cotiza tasas de interés de acuerdo a las instrucciones recibidas		
3	Asesor Operativo		Informa al administrador las tasas de interés		
4	Administrador		Aprueba		
5	Asesor Operativo		Procede con a carta de autorización de débito o emisión del cheque		
6	Asesor Operativo		Coordina la entrega de documentos a la institución financiera		
7	Asesor Operativo		En caso de renovaciones coordina la entrega del documento de inversión correspondiente		
8	Asesor Operativo		Una vez que cuenta con el documento, entrega una copia al administrador y contador respectivo		
9	Asesor Operativo		Ingresa en el sistema el documento y entrega para la custodia en la caja fuerte		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios					
Formularios: N/A			Referencias: N/A		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.20. Diagrama del proceso: Proceso de Colocación y/o renovación de inversiones




		Nombre del Proceso: Operativo contable AL4			Subproceso: Pago a proveedores de fideicomisos AL4.3				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos			Tiempo total: 655				
		Ingresa: Solicitud de pago			Costo Total: 1.179,00				
		Resultado: cheques							
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Administrador	Asesor Contable	Asesor Operativo	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas				15		27		
2	Ingresa las planillas en el control del presupuesto				30		54		
3	Coordina con el contador el pago de las facturas				5		9		
4	Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente				60		108		
5	Facturas de acuerdo a la normativa vigente?					45	81		
6	Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes de retención y cheques				60		108		
7	Devuelve facturas al Administrador				10		18		
8	Remite al Gerente de Proyecto las facturas devueltas por el Asesor Contable					15	27		
9	Registra contablemente				30		54		Disminución de tiempos en a contabilización
10	Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques				60		108		Disminución de tiempos en la emisión
11	Recoge las firmas de las personas autorizadas				15		27		
12	Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega				10		18		
	Fin								
Total					295,00	60,00	531,00	108,00	
Total AV + NAV					355,00		639,00		
Eficiencia					83,10		83,10		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.21. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Colocación y renovación de inversiones

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				AL4.1	
				Fecha:	
Ene-09					
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Colocación y renovación de inversiones					
Objetivo: Asegurar que las inversiones y renovaciones se realicen de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Administrador de Fideicomisos					
Alcance: A todos los negocios que contemplen la colocación de inversiones					
A. Situación Actual					
1. Recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación					
2. Cotiza tasas de interés de acuerdo a las instrucciones recibidas					
3. Informa al administrador las tasas de interés					
4. Aprueba					
5. Procede con a carta de autorización de débito o emisión del cheque					
6. Coordina la entrega de documentos a la institución financiera					
7. En caso de renovaciones coordina la entrega del documento de inversión correspondiente					
8. Una vez que cuenta con el documento, entrega una copia al administrador y contador respectivo					
9. Ingresa en el sistema el documento y entrega para la custodia en la caja fuerte					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación					
2. Cotiza tasas de interés de acuerdo a las instrucciones recibidas					
3. Informa al administrador las tasas de interés					
5. Aprueba?					
6. Procede con a carta de autorización de débito o emisión del cheque					
7. Envía por fax la carta y coordina la entrega de documentos a la institución financiera					
8. En caso de renovaciones coordina la entrega del documento de inversión correspondiente					
9. Entrega una copia al Asesor contable					
10. Registra en el balance del negocio					
11. Ingresa en el sistema el documento e ingresa a la caja fuerte					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	585,00	235,00	350,00	10.500,00	126.000,00
Costo Total	1.053,00	423,00	630,00	18.900,00	226.800,00
Eficiencia Tiempo	55,56%	68,09%	-12,53%		
Eficiencia Costo	55,56%	68,09%	-12,53%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.













Cuadro No. 4.22. Hoja de Análisis del Proceso de Pago de Titularizaciones

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Pago de titularizaciones			Código: AL4.2	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Asegurar que los dividendos de los procesos de titularización sean pagados adecuadamente y en los plazos acordados					
Alcance: A todos los negocios de titularización					
No.	Responsable		Actividades		
1	Cliente		Cliente presenta el título y solicita el pago		
2	Asesor Operativo		¿Negocios de Quito?		
3	Asesor Operativo		Si, ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia		
4	Asesor Operativo		Si son de Guayaquil, escanea el título y carta y envía por mail la información		
5	Asesor Operativo		Envían la información para proceder con la emisión del cheque		
6	Asesor Operativo		Recoge las firmas en los cheques y títulos		
7	Asesor Operativo		Entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago		
8	Asesor Operativo		Envía por valija la información de Guayaquil		
9	Asesor Operativo		para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios					
Formularios: No aplica			Referencias: Póliza de acumulación ó Certificado de inversión		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	3	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.23. Diagrama del proceso: Proceso de Pago de titularizaciones

		Nombre del Proceso: Operativa contable AL4			Subproceso: Pagos de titularizaciones AL4.2				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos			Tiempo total: 59				
No.	Actividad	Resultado: cheque o transferencia			Costo Total: 106,20				
		RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Asesor Operativo UIO	Asesor Operativo GYE	Supervisor	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el título del cliente				5		9		
2	¿Negocios de Quito?					3	5,4		
3	Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia				5		9		
4	Títulos de Guayaquil, escanea el título y carta y envía por mail la información				5		9		
5	Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante de egreso				5		9	Acuerdo con clientes	
6	Envían la información para proceder con la emisión del cheque					20	36		
7	Recoge las firmas en los cheques y títulos				5		9		
8	Revisa previo a la suscripción				5		9		
9	Entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago				3		5,4		
10	Envía por valija la información de Guayaquil				5		9		
11	para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes				3		5,4		
Total					41,00	23,00	73,80	41,40	
Total AV +NAV					64		115,20		
Eficiencia					64,06		64,06		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


**Cuadro No. 4.24. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Pago de
Titularizaciones**

	HOJA DE MEJORAMIENTO	Código:			
		AL4.2			
		Fecha:			
		Ene-09			
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Pago de titularizaciones					
Objetivo: Asegurar que los dividendos de los procesos de titularización sean pagados adecuadamente en los plazos acordados					
Alcance: A todos los negocios de titularización					
A. Situación Actual					
	1. Cliente presenta el título y solicita el pago				
	2. ¿Negocios de Quito?				
	3. Si, ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia				
	4. Si son de Guayaquil, escanea el título y carta y envía por mail la información				
	5. Envían la información para proceder con la emisión del cheque				
	6. Recoge las firmas en los cheques y títulos				
	7. Entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago				
	8. Envía por valija la información de Guayaquil				
	9. para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes				
B. Situación Propuesta:					
	1. Recibe el título del cliente				
	2. ¿Negocios de Quito?				
	3. Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia				
	4. Títulos de Guayaquil, escanea el título y carta y envía por mail la información				
	5. Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante de egreso				
	6. Envían la información para proceder con la emisión del cheque				
	7. Recoge las firmas en los cheques y títulos				
	8. Revisa previo a la suscripción				
	9. Entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago				
	10. Envía por valija la información de Guayaquil				
	11. para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes				
Observaciones: Existe una disminución de los tiempos de envío de la documentación de la ciudad de Guayaquil para el pago.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	90,00	64,00	26,00	780,00	9.360,00
Costo Total	162,00	115,20	46,80	1.404,00	16.848,00
Eficiencia Tiempo	46,67%	64,06%	-17,39%		
Eficiencia Costo	46,67%	64,06%	-17,39%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.25. Hoja de Análisis del Proceso de Pago a proveedores de Fideicomisos

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Pago a proveedores de Fideicomisos		Código: AL4.3	Fecha: Ene-09		
Objetivo: Asegurar que los pagos de los fideicomisos se realicen en los plazos estipulados en los en los acuerdos y de acuerdo a la normativa tributaria vigente					
Alcance: A todos los negocios que contemplen pago a proveedores					
No.	Responsable		Actividades		
1	Administrador		Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas		
2	Administrador		Coordina con el contador el pago de las facturas		
3	Asesor Contable		Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente		
4	Asesor Contable		Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes y cheques		
5	Asesor Contable		Registra contablemente		
6	Asesor Operativo		Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes de retención y cheques		
7	Asesor Operativo		Recoge las firmas de las personas autorizadas		
8	Asesor Operativo		Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios					
Formularios: No aplica			Referencias: Cheques, comprobantes de retención		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	4	Ene-09	Responsable de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:					
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.26. Diagrama del proceso: Proceso de Pago a proveedores de Fideicomisos




		Nombre del Proceso: Operativo contable AL4			Subproceso: Pago a proveedores de fideicomisos AL4.3				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos							
		Ingresa: Solicitud de pago			Tiempo total: 655				
		Resultado: cheques			Costo Total: 1.179,00				
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Administrador	Asesor Contable	Asesor Operativo	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas				15		27		
2	Ingresa las planillas en el control del presupuesto				30		54		
3	Coordina con el contador el pago de las facturas				5		9		
4	Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente				60		108		
5	Facturas de acuerdo a la normativa vigente?					45		81	
6	Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes de retención y cheques				60		108		
7	Devuelve facturas al Administrador				10		18		
8	Remite al Gerente de Proyecto las facturas devueltas por el Asesor Contable					15		27	
9	Registra contablemente				30		54		Disminución de tiempos en a contabilización
10	Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques				60		108		Disminución de tiempos en la emisión
11	Recoge las firmas de las personas autorizadas				15		27		
12	Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega				10		18		
	Fin								
Total					295,00	60,00	531,00	108,00	
Total AV + NAV					355,00		639,00		
Eficiencia					83,10		83,10		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No.4.27. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Pago a proveedores de Fideicomisos

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				AL4.3	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Operativo - contable					
Subproceso: Pago a proveedores de Fideicomisos					
Objetivo: Asegurar que los pagos de los fideicomisos se realicen en los plazos estipulados en los acuerdos y de acuerdo a la normativa tributaria vigente					
Alcance: A todos los negocios que contemplen pago a proveedores					
A. Situación Actual					
1. Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas					
2. Coordina con el contador el pago de las facturas					
3. Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente					
4. Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes y cheques					
5. Registra contablemente					
6. Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques					
7. Recoge las firmas de las personas autorizadas					
8. Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas					
2. Ingresa las planillas en el control del presupuesto					
3. Coordina con el contador el pago de las facturas					
4. Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente					
5. Facturas de acuerdo a la normativa vigente?					
6. Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes de retención y cheques					
7. Devuelve facturas al Administrador					
8. Remite al Gerente de Proyecto las facturas devueltas por el Asesor Contable					
9. Registra contablemente					
10. Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques					
11. Recoge las firmas de las personas autorizadas					
12. Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	655,00	355,00	300,00	9.000,00	108.000,00
Costo Total	1.179,00	639,00	540,00	16.200,00	194.400,00
Eficiencia Tiempo	58,78%	83,10%	-24,32%		
Eficiencia Costo	58,78%	83,10%	-24,32%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.28. Hoja de Análisis del Proceso de Implementación de sistemas

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Administrativo					
Subproceso: Implementación de sistemas			Código: DR1.1	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Asegurar que las modificaciones al sistema de administración de negocios fiduciarios se desarrollen en consenso con todos los participantes y sean comunicadas oportunamente					
Alcance: A toda la compañía					
No.	Responsable		Actividades		
1	Usuario		Presenta un requerimiento interno		
2	Asesor Tecnológico		Convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes		
3	Asesor Tecnológico		Analiza el requerimiento		
4	Asesor Tecnológico		Elabora los requerimientos finales y los presenta a los participantes		
5	Usuarios		Valida la información del requerimiento		
6	Asesor Tecnológico		Verifica si se puede desarrollar con los recursos existentes		
7	Asesor Tecnológico		Si no implican costos procede a desarrollar los requerimientos		
8	Asesor Tecnológico		Si solución implica costos informar a gerencia para que revise y apruebe		
9	Gerencia		Evalúa y Aprueba		
10	Asesor Tecnológico		Implementación y pruebas del sistema		
11	Asesor Tecnológico		Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema		
12	Asesor Tecnológico		Elabora el manual del sistema		
13	Asesor Tecnológico		Informa a los usuarios de la implementación del sistema		
14	Asesor Tecnológico		Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios, suscripción de promesas de compraventa, suscripción de compraventas, suscripción de cesiones y /o restituciones.					
Formularios: No aplica			Referencias: No aplica		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	4	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.29. Diagrama del proceso: Proceso de Implementación de sistemas

No. Actividad		Nombre del Proceso: Administrativo DR1			Subproces Implementación de sistemas DR1.1				
		Responsable: Asesores tecnológicos			Tiempo total: 1.196				
		Ingresa: Requerimiento de un nuevo sistema			Costo Total: 2.152,80				
		Resultado: sistema nuevo para el maejo de negocios							
		RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (minutos)		Observaciones
		Usuario	Asesor Tecnológico	Gerencia	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Presenta un requerimiento interno				15		27		
2	Convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes y analizan el requerimiento				20		36		
3	Consolida los requerimientos y los presenta a los participantes				15		27		
4	La información presentada es correcta?					120		216	
5	Se pueden desarrollar con los recursos existentes?				5		9		
6	Desarrolla los requerimientos				320		576		El tiempo de desarrollo es el señalado
7	Presenta el informe de los costos de los requerimientos					45		81	
8	Evalua y Aprueba?					30		54	
9	Analiza otras soluciones de manera provisional				30		54		
10	Desarrolla los requerimientos				320		576		El tiempo de desarrollo es el señalado




		Nombre del Proceso: Administrativo DR1			Subproces Implementación de sistemas DR1.1				
		Responsable: Asesores tecnológicos			Tiempo total: 1.196				
		Ingresa: Requerimiento de un nuevo sistema			Costo Total: 2.152,80				
		Resultado: sistema nuevo para el maejo de negocios							
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (minutos)		Observaciones
		Usuario	Asesor Tecnológico	Gerencia	AV	NAV	AV	NAV	
			1						
11	Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema				90		0		
12	Realizan pruebas				60		0		
13	Sistema funciona de acuerdo a los requerimientos?					60	0	Actividad incluida en la mejora	
14	Elabora el manual del sistema				60		108	Tiempo para entrega de manuales a usuarios	
15	Informa a los usuarios de la implementación del sistema				3		5,4		
16	Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario				3		5,4		
	Fin								
Total					941,00	255,00	1.423,80	351,00	
Total AV + NAV					1.196,00		1.774,80		
Eficiencia					78,68		80,22		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.30. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Implementación de Sistemas

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				DR1.1	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Administrativo					
Subproceso: Implementación de sistemas					
Objetivo: Asegurar que las modificaciones al sistema de administración de negocios fiduciarios se desarrollen en consenso con todos los participantes y sean comunicadas oportunamente					
Alcance: A toda la compañía					
A.	Situación Actual				
	1. Presenta un requerimiento interno				
	2. Convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes				
	3. Analiza el requerimiento				
	4. Elabora los requerimientos finales y los presenta a los participantes				
	5. Valida la información del requerimiento				
	6. Verifica si se puede desarrollar con los recursos existentes				
	7. Si no implican costos procede a desarrollar los requerimientos				
	8. Si solución implica costos informar a gerencia para que revise y apruebe				
	9. Evalúa y Aprueba				
	10. Implementación y pruebas del sistema				
	11. Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema				
	12. Elabora el manual del sistema				
	13. Informa a los usuarios de la implementación del sistema				
	14. Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario				
B.	Situación Propuesta:				
	1. Presenta un requerimiento interno				
	2. Convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes y analizan el requerimiento				
	3. Consolida los requerimientos y los presenta a los participantes				
	4. La información presentada es correcta?				
	5. Se pueden desarrollar con los recursos existentes?				
	6. Desarrolla los requerimientos				
	7. Presenta el informe de los costos de los requerimientos				
	8. Evalúa y Aprueba?				
	9. Analiza otras soluciones de manera provisional				
	10. Desarrolla los requerimientos				
	11. Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema				
	12. Realizan pruebas				
	13. Sistema funciona de acuerdo a los requerimientos?				
	14. Elabora el manual del sistema				
	15. Informa a los usuarios de la implementación del sistema				
	16. Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario				
Observaciones: Existen actividades que agregan valor y que impactan en el desempeño del proceso y que se han valorado nuevamente; por lo cual existe una diferencia marcada de mejora, adicionalmente se incrementaron actividades al proceso.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	1.278,00	1.196,00	82,00	2.460,00	29.520,00
Costo Total	2.300,40	2.152,80	147,60	4.428,00	53.136,00
Eficiencia Tiempo	47,18%	78,68%	31,50%		
Eficiencia Costo	47,18%	78,68%	31,50%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.31. Hoja de Análisis del Proceso de Custodia de Documentos

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Administrativo					
Subproceso: Custodia de Documentos			Código: DR1.2	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Asegurar que los valores de propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la compañía, se encuentren debidamente custodiados.					
Alcance: A todos los negocios fiduciarios					
No.	Responsable		Actividades		
1	Administrador		Documenta la entrega de la documentación para custodia		
2	Asesor operativo		Verifica que la información entregada corresponda a la comunicación recibida		
3	Asesor operativo		Ingresa en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de		
4	Asesor operativo		Ingresa los documentos en la caja fuerte		
5	Administrador		Verifica que la información del negocio ha sido ingresada en el sistema		
6	Supervisor		Realiza arqueos esporádicos para verificar la custodia de los documentos.		
7	Administrador		Solicita la devolución de la documentación en custodia		
8	Asesor operativo		Registra en el sistema la entrega y documenta la misma		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios, suscripción de promesas de compraventa, suscripción de compraventas, suscripción de cesiones y/o restituciones.					
Formularios: N/A			Referencias: N/A		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	2	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	3	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.32. Diagrama del proceso: Proceso de Custodia de Documentos

No.		Actividad		Nombre del Proceso: Administrativo DRI			Subproceso Custodia de Documentos DR1.2		
				Responsable: Administradores de Fideicomisos					
				Ingresa: Documentación de clientes			Tiempo total: 39		
				Resultado: Custodia de la documentación			Costo Total: 70,20		
RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (minutos)		Observaciones	
Administrador	Asesor Operativo	Supervisor	AV	NAV	AV	NAV			
	Inicio								
1	Documenta la entrega de la documentación para custodia				2		3,6		
2	Información entregada corresponde a la información remitida?					3	5,4		
3	Informa documentadamente al Administrador que la documentación no corresponde				3		5,4		
4	Ingresa en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de negocio				4		7,2		
5	Ingresa los documentos en la caja fuerte				2		3,6		
6	La información ha sido ingresada en el sistema?					3	5,4	Seguimiento de actividades	
7	Solicita el ingreso de la información en el sistema				3		5,4		
8	Realiza arqueo esporádicos para verificar la custodia de los documentos.				12		21,6	Seguimiento de actividades	
9	Requiere información custodiada?				2		3,6		
10	Entrega la documentación y registra en el sistema				5		9		
	Fin								
				Total	33,00	6,00	59,40	10,80	
				Total AV + NAV	39,00		70,20		
				Eficiencia	84,62		84,62		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.33. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Custodia de Documentos

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				DR1.2	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Administrativo					
Subproceso: Custodia de Documentos					
Objetivo: Asegurar que los valores de propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la compañía se encuentren debidamente custodiados					
Alcance: A todos los negocios fiduciarios					
A. Situación Actual					
1. Documenta la entrega de la documentación para custodia					
2. Verifica que la información entregada corresponda a la comunicación recibida					
3. Ingresar en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de negocio					
4. Ingresar los documentos en la caja fuerte					
5. Verifica que la información del negocio ha sido ingresada en el sistema					
6. Realiza arqueos esporádicos para verificar la custodia de los documentos.					
7. Solicita la devolución de la documentación en custodia					
8. Registra en el sistema la entrega y documenta la misma					
B. Situación Propuesta:					
1. Documenta la entrega de la documentación para custodia					
2. Información entregada corresponde a la información remitida?					
3. Informa documentadamente al Administrador que la documentación no corresponde					
4. Ingresar en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de negocio					
5. Ingresar los documentos en la caja fuerte					
6. La información ha sido ingresada en el sistema?					
7. Solicita el ingreso de la información en el sistema					
8. Realiza arqueos esporádicos para verificar la custodia de los documentos.					
9. Requiere información custodiada?					
10. Entrega la documentación y registra en el sistema					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	44,00	39,00	5,00	150,00	1.800,00
Costo Total	79,20	70,20	9,00	270,00	3.240,00
Eficiencia Tiempo	70,45%	84,62%	-14,17%		
Eficiencia Costo	70,45%	84,62%	-14,17%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.34. Hoja de Análisis del proceso de Facturación y Cobranzas

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Administrativo					
Subproceso: Facturación y cobranzas			Código: DR1.3	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Asegurar que las facturas emitidas por la compañía se realizan en los plazos estipulados en los contratos, así como también su óptima recuperación					
Alcance: A todos los negocios fiduciarios					
No.	Responsable		Actividades		
1	Contador		Entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas		
2	Asist. Administrativo		Emite las facturas correspondientes al mes en curso		
3	Administrador		Instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio nuevo.		
4	Contador		Revisa que los datos en la factura cumplan con los requisitos legales vigentes.		
5	Contador		Entrega las facturas debidamente suscritas		
6	Asist. Administrativo		Envía a los clientes las facturas correspondientes		
7	Asesor contable		Recibe las facturas de los negocios y realiza el pago.		
8	Asesor operativo		Recibe cheques y comprobantes de retención.		
9	Asesor operativo		Realiza el depósito en cta. cte y envía todos los documentos de respaldo al Contador.		
10	Contador		Contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo		
11	Contador		Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"		
12	Contador		Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación		
13	Gerentes		Recibe el detalle de la cartera de cada una de las plazas y hace el seguimiento		
14	Administrador		Mantiene comunicación con los clientes para la recuperación de cartera.		
15	Administrador		Si la cartera es menor de 90 días realizar gestión de cobro al cliente.		
16	Administrador		Si la cartera es mayor a 90 días vencida, define estrategias de cobro y comunica a la gerencia y realiza la gestión		
17	Administrador		En forma quincenal se reúnen con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias		
Relación con otros procesos: Administración de negocios fiduciarios					
Formularios: No aplica			Referencias: No aplica		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	4	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.35. Diagrama del proceso: Proceso de Facturación y Cobranzas

No.		Actividad		Nombre del Proceso: Administrativo						Subproce Facturación y cobranzas DR1.3			
				Responsable: Administradores de Fideicomisos						Tiempo total: 2.120			
				Ingresa: Requerimiento de facturación						Costo Total: 3.816,00			
Resultado: Facturación y cobranzas						Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones			
		Contador	Asistente Administrativa	Administrador	Contador General	Asesor Contable	Asesor Operativo	AV	NAV		AV	NAV	
		Inicio											
1		Entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas								10		18	
2		Emite las facturas correspondientes al mes en curso								360		648	
3		Instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio								5		9	
4		Revisa la facturación								5		9	
5		Está correcta?									180		324
6		Entrega las facturas debidamente suscritas a la Asistente Administrativa								5		9	
7		Envía a los clientes las facturas correspondientes									5		9
8		Facturas de Fideicomisos propios?									5		9
9		Entrega las facturas correspondientes al Asesor Contable del Fideicomiso									10		18
10		Recibe las facturas, verifica y procede con el pago								30		54	
11		Recibe cheques y comprobantes de retención.								5		9	



Nombre del Proceso: Administrativo
Responsable: Administradores de Fideicomisos
Subproce: Facturación y cobranzas DR1.3


Ingres: Requerimiento de facturación
Resultado: Facturación y cobranzas
Tiempo total: 2.120
Costo Total: 3.816,00

No.	Actividad	RESPONSABLES						Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Contador	Asistente Administrativa	Administrador	Contador General	Asesor Contable	Asesor Operativo	AV	NAV	AV	NAV	
12	Realiza el depósito en cta. cte y envía todos los documentos de respaldo al Contador.											
13	Contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo						15		0			
14	Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"						60		108			
15	Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación y							60		108		
16	Realiza la gestión de cobro						720		1296			
17	En forma quincenal mantiene reuniones con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias						45		81			
	Fin											
Total							1.860,00	260,00	3.321,00	468,00		
Total AV + NAV							2.120,00		3.789,00			
Eficiencia							87,74		87,65			

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.36. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Facturación y Cobranzas

	HOJA DE MEJORAMIENTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #ADD8E6;">Código:</td> <td>DR1.3</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ADD8E6;">Fecha:</td> <td>Ene-09</td> </tr> </table>	Código:	DR1.3	Fecha:	Ene-09
Código:	DR1.3					
Fecha:	Ene-09					
Proceso: Administrativo						
Subproceso: Facturación y cobranzas						
Objetivo: Asegurar que las facturas emitidas por la compañía se realizan en los plazos estipulados en los contratos, así como también su óptima recuperación						
Alcance: A todos los negocios fiduciarios						
A. Situación Actual						
1. Entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas						
2. Emite las facturas correspondientes al mes en curso						
3. Instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio nuevo.						
4. Revisa que los datos en la factura cumplan con los requisitos legales vigentes.						
5. Entrega las facturas debidamente suscritas						
6. Envía a los clientes las facturas correspondientes						
7. Recibe las facturas de los negocios y realiza el pago.						
8. Recibe cheques y comprobantes de retención.						
9. Realiza el depósito en cta. cte y envía todos los documentos de respaldo al Contador.						
10- Contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo						
11. Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"						
12. Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación						
13. Recibe el detalle de la cartera de cada una de las plazas y hace el seguimiento						
14. Mantiene comunicación con los clientes para la recuperación de cartera.						
15. Si la cartera es menor de 90 días realizar gestión de cobro al cliente.						
16. Si la cartera es mayor a 90 días vencida, define estrategias de cobro y comunica a la gerencia y realiza la gestión						
17. En forma quincenal se reúnen con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias						
B. Situación Propuesta:						
1. Entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas						
2. Emite las facturas correspondientes al mes en curso						
3. Instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio nuevo.						
4. Revisa la facturación						
5. Está correcta?						
6. Entrega las facturas debidamente suscritas a la Asistente Administrativa						
7. Envía a los clientes las facturas correspondientes						
8. Facturas de Fideicomisos propios?						
9. Entrega las facturas correspondientes al Asesor Contable del Fideicomiso						
10. Recibe las facturas, verifica y procede con el pago						
11. Recibe cheques y comprobantes de retención.						
12. Realiza el depósito en cta. cte y envía todos los documentos de respaldo al Contador.						
13. Contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo						
14. Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"						
15. Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación y gerencias						
16. Realiza la gestión de cobro						
17. En forma quincenal mantiene reuniones con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias						
Observaciones: Se han eliminado actividades que no corresponden a este proceso						
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado		
				Mensual	Anual	
Tiempo Total	2.635,00	2.120,00	515,00	7.725,00	92.700,00	
Costo Total	4.743,00	3.816,00	927,00	13.905,00	166.860,00	
Eficiencia Tiempo	75,33%	87,74%	-12,41%			
Eficiencia Costo	75,33%	87,74%	-12,41%			

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.37. Hoja de Análisis del Proceso de Selección y contratación de Personal

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Desarrollo Organizacional					
Subproceso: Selección y contratación de personal			Código: DO1.1.		Fecha: Ene-09
Objetivo: Suministrar a los procesos personal que tenga conocimientos, habilidades y compromiso para brindar un servicio de calidad a los clientes					
Alcance: A toda la selección y contratación de personal en la Compañía					
No.	Responsable		Actividades		
1	Responsable de DO		Recibe el requerimiento de personal		
2	Responsable de Área		Analiza la disponibilidad de candidatos internos para llenar la posición. Si no hay candidatos internos busca en el mercado		
3	Responsable de DO		Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal		
4	Responsable de DO		Evaluar currículo de interesados vs requerimientos de la posición, seleccionar los candidatos que cumplan o excedan		
5	Responsable de DO		Entrevista a los candidatos interesados, verificar los datos de formación académica, experiencia laboral, inquirir acerca de		
6	Responsable de DO		Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición		
7	Gerencia/Responsable de Área		Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Responsable de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud		
8	Gerencia/Responsable de Área		Selecciona al empleado conjuntamente con el Responsable de DO		
9	Responsable de Área		Mantiene una reunión con el finalista y hacer la propuesta formal trabajo. Si el interesado acepta, llenar la información		
10	Responsable de DO		Si el interesado no acepta la propuesta analiza la siguiente posibilidad		
11	Responsable de DO		Solicita documentación para contratación y acordar fecha de ingreso.		
12	Responsable de DO		Firma el contrato		
Relación con otros procesos: Todos los procesos de la Compañía					
Formularios: N/A			Referencias: DO = Desarrollo Organizacional		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	8	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	6	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.38. Diagrama del proceso: Proceso de Selección y contratación de Personal

No.		Actividad	Nombre del Proceso: Desarrollo Organizacional DO 1				Subproceso: Selección y contratación de personal DO 1.1					
			Responsable: Responsable de Desarrollo Organizacional				Tiempo total: 1.605					
			Ingresa: Requerimiento de personal				Costo Total: 2.889					
		Resultado: vacante cubierta		RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Responsable Desarrollo Organizacional	Responsable de Área	Asesor Legal	Candidato	AV	NAV	AV	NAV			
		Inicio										
1		Recibe el requerimiento de personal						3		5,4		
2		¿Existen candidatos internos?							100		180	
3		Promueve al candidato						15		27		
4		Candidato interno acepta?							20		36	
5		Actualiza en el sistema Compers el cambio						5		9		
6		Busca en el mercado laboral						360		648		
7		Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal temporal, o si la posición así lo exige el contactar a firmas especializadas en la búsqueda y selección de personal.						120		216		proveedor externo de información
8		Evalúa currículum de interesados vs requerimientos de la posición						420		756		
9		Entrevista a los candidatos interesados						180		324		
10		Verifica los datos de los candidatos entrevistados							120		216	
11		Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición						30		54		
12		Comunica a los interesados de la entrevistas						18		32,4		




		Nombre del Proceso: Desarrollo Organizacional DO1				Subproceso: Selección y contratación de personal DO 1.1				
		Responsable: Responsable de Desarrollo Organizacional								
		Ingresa: Requerimiento de personal				Tiempo total: 1.605				
		Resultado: vacante cubierta				Costo Total: 2.889				
No.	Actividad	RESPONSABLES				Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Responsable Desarrollo Organizacional	Responsable de Área	Asesor Legal	Candidato	AV	NAV	AV	NAV	
			1							
13	Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Jefe de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud					45		81		
14	Selecciona al empleado conjuntamente con el Jefe de DO					16		28,8		
15	Mantiene una reunión con el finalista y hace la propuesta formal trabajo					30		54		
16	¿Acepta la propuesta?						60		108	
17	Analiza la siguiente posibilidad					25		45		
18	Solicita documentación para contratación y acordar fecha de ingreso.					5		9		
19	Solicita la elaboración del contrato respectivo					3		5,4		
20	Elabora el contrato respectivo					25		45		
21	Suscribe el contrato					5		9		
22	Fin									
Total						1.305,00	300,00	2.349,00	540,00	
Total AV + NAV						1.605,00		2.889,00		
Eficiencia						81,31		81,31		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.


Cuadro No. 4.39. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Selección y contratación de Personal

	HOJA DE MEJORAMIENTO	Código: DO1.1 Fecha: Ene-09			
Proceso: Desarrollo Organizacional Subproceso: Selección y contratación de personal Objetivo: Suministrar a los procesos personal que tenga conocimiento, habilidades y compromiso para brindar un servicio de calidad a los clientes Alcance: A toda la selección y contratación de personal de la Compañía					
A. Situación Actual					
1. Recibe el requerimiento de personal					
2. Analiza la disponibilidad de candidatos internos para llenar la posición. Si no hay candidatos internos busca en el mercado					
Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal temporal, o 3. si la posición así lo exige el contactar a firmas especializadas en la búsqueda y selección de personal.					
4. Evaluar curriculum de interesados vs requerimientos de la posición, seleccionar los candidatos que cumplan o excedan los requisitos de la posición. Recopilar datos en la Hoja de Datos Personales que debe ser completada por el aspirante.					
5. Entrevista a los candidatos interesados, verificar los datos de formación académica, experiencia laboral, inquirir acerca de sus fortalezas/debilidades, conocimiento sobre la actividad fiduciaria e interés por ingresar a la compañía					
6. Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición					
7. Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Jefe de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud					
8. Selecciona al empleado conjuntamente con el Jefe de DO					
9. Mantiene una reunión con el finalista y hacer la propuesta formal trabajo. Si el interesado acepta, llenar la información de la sección de "Contratación" de la Hoja de Datos Personales, recoger la firma del aspirante escogido y firmar.					
10. Si el interesado no acepta la propuesta analiza la siguiente posibilidad					
11. Solicita documentación para contratación y acordar fecha de ingreso.					
12. Firma el contrato					
B. Situación Propuesta:					
1. Recibe el requerimiento de personal					
2. ¿Existen candidatos internos?					
3. Promueve al candidato					
4. Candidato interno acepta?					
5. Actualiza en el sistema Compers el cambio					
6. Busca en el mercado laboral					
7. Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal temporal, o 7 si la posición así lo exige el contactar a firmas especializadas en la búsqueda y selección de personal.					
8. Evalúa curriculum de interesados vs requerimientos de la posición					
9. Entrevista a los candidatos interesados					
10. Verifica los datos de los candidatos entrevistados					
11. Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición					
12. Comunica a los interesados de la entrevistas					
13. Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Jefe de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud					
14. Selecciona al empleado conjuntamente con el Jefe de DO					
15. Mantiene una reunión con el finalista y hace la propuesta formal trabajo					
16. ¿Acepta la propuesta?					
17. Analiza la siguiente posibilidad					
18. Solicita documentación para contratación y acordar fecha de ingreso.					
19. Solicita la elaboración del contrato respectivo					
20. Elabora el contrato respectivo					
21. Suscribe el contrato					
Observaciones: Se hizo un nuevo levantamiento del proceso incluyendose actividades fundamentales para lograr un desempeño					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	430,00	1.605,00	-1.175,00	-17.625,00	-211.500,00
Costo Total	774,00	2.889,00	-2.115,00	-31.725,00	-380.700,00
Eficiencia Tiempo	63,95%	81,31%	-17,36%		
Eficiencia Costo	63,95%	81,31%	-17,36%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.40. Hoja de Análisis del Proceso de Inducción del Personal

		HOJA DE ANALISIS			
Proceso: Desarrollo Organizacional					
Subproceso: Inducción del Personal			Código: DO1.2	Fecha: Ene-09	
Objetivo: Suministrar a los procesos personal nuevo debidamente capacitado en todas las áreas de la compañía					
Alcance: A todo el personal que ingrese a la compañía					
No.	Responsable		Actividades		
1	Responsable de DO		Prepara el programa de inducción		
2	Responsable de DO		Coordina con los capacitadores la inducción del personal nueva		
3	Responsable de DO		Entrega el programa de inducción al personal nuevo		
4	Responsable de DO		Informa a las personas que intervienen los días y horarios para la inducción		
5	Responsable de DO		Lleva a cabo el programa de inducción		
6	Responsable de DO		Entrega a carpeta con información de la compañía y los programas		
7	Responsable de DO		Luego de 75 días de la inducción, procede con la evaluación		
Relación con otros procesos: Selección y contratación del personal					
Formularios: N/A			Referencias: DO = Desarrollo Organizacional		
Cambios:	No.	Fecha:	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Nuevo:	1	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Mejora:	4	Ene-09	Respons. de Proceso	Representante de Dirección	Gerente
Fusión:					
Eliminación:					

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.41. Diagrama del proceso: Proceso de Inducción al Personal




		Nombre del Proceso: Desarrollo Organizacional DO1		Subproceso: Inducción del personal DO1.2					
		Responsable: Responsable de Desarrollo Organizacional		Tiempo total: 445					
		Ingresa: Requerimiento de inducción		Costo Total: 801,00					
		Resultado: Personal capacitado							
No.	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
		Responsable Desarrollo Organizacional	Capacitadores	Personal nuevo	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio								
1	Prepara el programa de inducción				15		27		Se elaboró un formato general de inducción
2	Coordina con los capacitadores la inducción del personal nueva				10		18		
3	Capacitadores aceptan fechas y horarios?					60		108	
4	Remite un mail informando los horarios de capacitación				5		9		
5	Entrega el programa de inducción al personal nuevo				5		9		
6	Lleva a cabo el programa de inducción				300		540		
7	Entrega a carpeta con información de la compañía y los programas				5		9		
8	Luego de 35 días de la inducción, procede con la evaluación				45		81		
	Fin								
Total					385,00	60,00	693,00	108,00	
Total AV + NAV					445,00		801,00		
Eficiencia					86,52		86,52		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Cuadro No. 4.42. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Inducción al Personal


	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				DO1.2	
				Fecha:	
				Ene-09	
Proceso: Desarrollo Organizacional					
Subproceso: Inducción del Personal					
Objetivo: Suministrar a los procesos personal nuevo debidamente capacitado en todas las áreas de la compañía					
Alcance: A todos el personal que ingrese a la compañía					
A. Situación Actual					
1. Prepara el programa de inducción					
2. Coordina con los capacitadores la inducción del personal nueva					
3. Entrega el programa de inducción al personal nuevo					
4. Informa a las personas que intervienen los días y horarios para la inducción					
5. Lleva a cabo el programa de inducción					
6. Entrega a carpeta con información de la compañía y los programas					
7. Luego de 75 días de la inducción, procede con la evaluación					
B. Situación Propuesta:					
1. Prepara el programa de inducción					
2. Coordina con los capacitadores la inducción del personal nueva					
3. Capacitadores aceptan fechas y horarios?					
4. Remite un mail informando los horarios de capacitación					
5. Entrega el programa de inducción al personal nuevo					
6. Lleva a cabo el programa de inducción					
7. Entrega a carpeta con información de la compañía y los programas					
8. Luego de 35 días de la inducción, procede con la evaluación					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total	450,00	445,00	5,00	150,00	1.800,00
Costo Total	810,00	801,00	9,00	270,00	3.240,00
Eficiencia Tiempo	73,33%	86,52%	-13,19%		
Eficiencia Costo	73,33%	86,52%	-13,19%		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

4.2. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO, SITUACIÓN ACTUAL CON LA SITUACIÓN PROPUESTA

Cuadro No. 4.43. Matriz de Análisis Comparativo

		MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO										
No.	Proceso	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias		
		Costo	Eficiencia %	Tiempo	Eficiencia %	Costo	Eficiencia %	Tiempo	Eficiencia %	Costo	Eficiencia %	Tiempo
1	Mejor Continua	14.427,00	0,75	8.015,00	0,75	9.212,40	0,87	5.118,00	0,87	5.214,60	-0,12	2.897,00
2	Administración de negocios fiduciarios	4.055,40	0,46	2.253,00	0,46	3.200,40	0,65	1.778,00	0,65	855,00	-0,19	475,00
3	Suscripción de promesas de compraventa	1.805,40	0,52	1.003,00	0,52	1.225,80	0,83	681,00	0,83	579,60	-0,31	322,00
4	Suscripción de compraventas	2.698,20	0,66	1.499,00	0,66	826,20	0,81	459,00	0,81	1.872,00	-0,15	1.040,00
5	Suscripción de cesiones y restituciones	8.713,80	0,50	4.841,00	0,50	2.768,40	0,89	1.548,00	0,89	5.945,40	-0,39	3.293,00
6	Colocación y renovación de inversiones	1.053,00	0,56	585,00	0,56	423,00	0,68	235,00	0,68	630,00	-0,13	350,00
7	Pago de titularizaciones	162,00	0,47	90,00	0,47	115,20	0,64	64,00	0,64	46,80	-0,17	26,00
8	Pago a proveedores de Fideicomisos	1.179,00	0,59	655,00	0,59	639,00	0,83	355,00	0,83	540,00	-0,24	300,00
9	Implementación de Sistemas	2.300,40	0,47	1.278,00	0,47	2.152,80	0,79	1.196,00	0,79	147,60	-0,32	82,00
10	Custodia de Documentos	79,20	0,70	44,00	0,70	70,20	0,85	39,00	0,85	9,00	-0,14	5,00
11	Facturación y Cobranzas	4.743,00	0,75	2.635,00	0,75	3.816,00	0,88	2.120,00	0,88	927,00	-0,12	515,00
12	Selección y contratación de personal	774,00	0,64	430,00	0,64	2.889,00	0,81	1.605,00	0,81	-2.115,00	-0,17	-1.175,00
13	Inducción de personal	810,00	0,73	450,00	0,73	801,00	0,87	445,00	0,87	9,00	-0,13	5,00
TOTALES		42.800,40	7,81	23.778,00	7,81	28.139,40	10,40	15.643,00	10,40			


Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

4.3. INFORME DE BENEFICIO ESPERADO

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Análisis Comparativa, se han encontrado beneficios para la Compañía, que se encuentran detallados en el cuadro 4.45.

Cuadro No. 4.44. Informe de beneficios

		Beneficios esperados	
No.	Proceso	Costo	Tiempo
1	Mejor Continua	36.502,20	20.279,00
2	Administración de negocios fiduciarios	25.650,00	14.250,00
3	Suscripción de promesas de compraventa	3.240,00	577,87
4	Suscripción de compraventas	50.544,00	28.080,00
5	Suscripción de cesiones y restituciones	124.853,40	69.153,00
6	Colocación y renovación de inversiones	18.900,00	10.500,00
7	Pago de titularizaciones	1.404,00	780,00
8	Pago a proveedores de Fideicomisos	16.200,00	9.000,00
9	Implementación de Sistemas	4.428,00	2.460,00
10	Custodia de Documentos	270,00	150,00
11	Facturación y Cobranzas	13.905,00	7.725,00
12	Selección y contratación de personal	-31.725,00	-17.625,00
13	Inducción de personal	270,00	150,00
TOTALES		264.441,60	145.479,87

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.