



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**PROMOCIÓN XIV
TRABAJO DE TITULACIÓN**

TÍTULO:

**“DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS
PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS, EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA: ING. QUINTEROS CHÁVEZ, GRACE SILVANA

DIRECTOR: ING. RODRIGUEZ, JORGE

SANGOLQUÍ

2015



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICACIÓN

Certifico que el Trabajo de titulación “**DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS, EN LA CIUDAD DE QUITO**” realizado por la señora Ingeniera **GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ**, de la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad – MGCP Promoción XIV, ha sido revisado en su totalidad y analizado con el software anti-plagio, el trabajo cumple con todos los requisitos técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora ingeniera **GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ**, para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 9 de noviembre del 2015

Ing. Jorge Rodríguez Pozo, MGCP.

DIRECTOR DEL PROYECTO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ**, con cédula de identidad No. 1718870148, declaro que este Trabajo de titulación “**DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS, EN LA CIUDAD DE QUITO**” ha sido desarrollado tomando en cuenta los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros, considerándolos en citas al pie de la página y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este proyecto es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 9 de noviembre del 2015

GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ

C.I. 1718870148



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Yo, **GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ**, autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE, publicar en la biblioteca virtual de la Institución, el presente Trabajo de titulación “**DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS, EN LA CIUDAD DE QUITO**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 9 de noviembre del 2015

GRACE SILVANA QUINTEROS CHAVEZ

C.I. 1718870148

DEDICATORIA

Quiero dedicar este Trabajo a mi hijo Mathías Julián quién fue, es y seguirá siendo mi razón y motivo de superación, a quien le he quitado tiempo de atención para poder culminar con éxito el proyecto. A ti mi querido hijo quiero dedicarte esta meta más concluida y poder ser un ejemplo a lo largo de tu vida.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por brindarme día a día la oportunidad de cumplir mis metas como profesional, esposa, madre e hija. A mí querido esposo Andrés Ontaneda quien con su amor, paciencia y abnegación ha sido mi motor para la culminación de este proyecto y de muchos logros desde que decidimos estar juntos para siempre. A mi madre quién ha sido mi modelo de superación, la que ha sabido guiarme con ejemplo día a día para ser una persona y profesional de bien. Un sincero agradecimiento a mi director de tesis el Ing. Jorge Rodríguez ya que con su acertada dirección se logró con éxito la culminación de este proyecto, de corazón un Dios le pague señor ingeniero.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	2
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	3
1.5.1. Recolección de datos.....	5
1.5.2. Encuesta.....	5
1.5.3. Entrevista.....	5
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?.....	10
2.1.1. Elementos de un proceso.....	11
2.1.2. Clasificación de los procesos.....	11

2.1.3.	Jerarquía de los procesos	12
2.1.4.	Gestión por procesos	13
2.1.5.	Identificación y secuencia de los procesos	14
2.1.6.	Mapa de procesos.....	14
2.1.7.	Construcción del mapa de procesos	15
2.2.	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	16
2.2.1.	levantamiento de procesos.....	16
2.2.2.	Diagrama de flujo.....	17
2.2.3.	Análisis de valor agregado	19
2.3.	PROPUESTA DE MEJORA	22
2.3.1.	Seguimiento y medición de los procesos	22
2.3.2.	Indicadores de gestión.....	23
2.3.3.	Seguimiento y evaluación.....	25
2.4.	MEJORA CONTINUA	26
2.5.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	27
	CAPÍTULO III	30
	3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	30
3.1.	MAPA DE PROCESOS - IDENTIFICACIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS A PARTIR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	30
3.2.	INVENTARIO DE PROCESOS	32
3.3.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	34
3.4.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	46
3.5.	CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO (DIAGRAMA A.S.M.E DE LOS PROCESOS)	57
3.6.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS.....	68
	CAPÍTULO IV.....	80
	4. MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS	80
4.1.	PROPUESTA DE MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS	80
4.2.	PROPUESTA DE MEJORA A LAS CARACTERIZACIONES	92
4.3.	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	103
4.4.	CUADRO COMPARATIVO DE VALOR AGREGADO	115
	CAPÍTULO V	117

5. IMPLEMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	117
5.1. SOCIALIZACIÓN, INDUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS.....	117
5.1.1. Socialización de procesos en DLT Asociados.....	117
5.1.2. Inducción de procesos al personal de la empresa	118
5.1.3. Implementación de procesos en DLT Asociados.....	120
5.2. EVALUACIÓN DE PROCESOS CON INDICADORES	122
5.3. PROPUESTA DE MEJORA.....	128
CAPÍTULO VI.....	130
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
6.1. CONCLUSIONES	130
6.2. RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Pasos Generales para Desarrollar Indicadores en un proceso.....	24
Cuadro 2 Clasificación de productos y servicios internos y externos	30
Cuadro 3 Procesos identificados de la empresa DLT Asociados	31
Cuadro 4 Inventario de procesos de la empresa DLT Asociados.....	33
Cuadro 5 Comparativo de valor agregado	116
Cuadro 6 Proceso: Aseguramiento de la Calidad	123
Cuadro 7 Proceso: Gestión Contable	123
Cuadro 8 Proceso: Gestión de Auditoría.....	124
Cuadro 9 Proceso: Gestión de Inventario	124
Cuadro 10 Proceso: Asesoría Contable.....	125
Cuadro 11 Proceso: Gestión de Cobranza.....	125
Cuadro 12 Proceso: Auditoría Interna	126
Cuadro 13 Proceso: Pagos.....	126
Cuadro 14 Proceso: Archivo	127
Cuadro 15 Proceso: Gestión de Insumos	127
Cuadro 16 Proceso: Gestión de declaraciones	128
Cuadro 17 Oportunidades y acciones de mejora	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso y procedimiento	10
Figura 2. Componentes de un proceso	11
Figura 3. Jerarquía de los procesos	12
Figura 4. Mapa de procesos	15
Figura 5. Hoja de levantamiento de procesos	17
Figura 6. Diagrama de flujo	18
Figura 7. Diagrama ASME, valor agregado	20
Figura 8. Organigrama de actividades	22
Figura 9. Indicadores de productividad	24
Figura 10. Diagrama de causa – efecto: pérdida de control del coche	27
Figura 11. Mapa de procesos de la empresa	32
Figura 12. Gerente de la empresa DLT Asociados	119
Figura 13. Empleados en sus nuevas estaciones de trabajo desarrollándose en las funciones que resaltan sus fortalezas	119
Figura 14. Nueva persona contratada como digitadora y soporte	120

RESUMEN

DLT Asociados es una empresa que se inició ofreciendo servicios contables básicos a unas pocas compañías, que con el pasar de los años y la pro actividad de la jefe de producción han ido ganando prestigio y reconocimiento, ahora la empresa ya cuenta con siete personas las mismas que manejan cuentas que hasta el 2014 han incrementado a más de 20. La presidencia me brindó la oportunidad de realizar mis proyectos en la empresa, pero lo que me motivó es que no hubo ni hay reserva de información lo cual se me ha hecho muy fácil recopilar información importante para el desarrollo de mi perfil. El presente proyecto nos ayudará a estandarizar los procesos de la empresa DLT Asociados, no solo con el fin de aumentar la calidad y productividad de los servicios contables sino también de evaluar los factores contables clave competitivos, identificando oportunidades de mejora, aumentando de esta manera las posibilidades de una mejor rentabilidad. Documentar procesos significa estructurar la organización como un sistema de procesos, la definición de éstos, de sus interacciones. Los beneficios que se obtienen al documentar procesos son: la orientación hacia el cliente y la estrategia corporativa superando la barrera de la organización tipo funcional así como también así la realización de una gestión continua de todos los procesos, integrados en la cadena de valor a fin de obtener productos y servicios a satisfacción de nuestros clientes. El objetivo más importante del proyecto es mejorar la eficacia, eficiencia y control a través de la documentación, implementación y evaluación del valor agregado de los procesos, utilizando la metodología ASME y los indicadores de gestión contable diseñados para la empresa DLT asociados.

PALABRAS CLAVE:

- **PROCESOS DE DLT ASOCIADOS**
- **FACTORES CONTABLES CLAVE COMPETITIVOS**
- **METODOLOGÍA ASME PARA VALOR AGREGADO**
- **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE SERVICIOS CONTABLES**
- **INDICADORES DE GESTIÓN CONTABLE**

ABSTRACT

DLT Associates is a company that began offering basic financial services to a few companies, which over the years and the pro-activity unit production have gained prestige and recognition, now the company now has the same seven people who manage accounts through 2014 have increased to more than 20. The presidency gave me the opportunity to realize my projects in the company, but what motivated me is that there was no reservation or information which has made me very easy gather important for the development of my profile information. This project will help us standardize business processes DLT Associates, not only in order to increase the quality and productivity of financial services, but also to evaluate the key factors accounting competitive, identifying opportunities for improvement, thus increasing the potential for improved profitability. Documenting processes means structuring the organization as a system of processes, their definition, their interactions. The benefits gained by documenting processes are: customer orientation and corporate strategy overcoming the barrier of the functional type and organization as well as conducting ongoing management of all processes integrated into the value chain in order to get products and services to customer satisfaction. The most important goal of the project is to improve the effectiveness, efficiency and control through documentation, implementation and evaluation of the value added processes, using the ASME methodology and accounting management indicators designed for DLT associated company.

KEYWORDS:

- **PROCESSES ASSOCIATED DLT**
- **KEY COMPETITIVE FACTORS ACCOUNTING**
- **METHODOLOGY FOR VALUE ADDED ASME**
- **QUALITY AND PRODUCTIVITY OF ACCOUNTING SERVICES**
- **ACCOUNTING MANAGEMENT INDICATORS**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

DLT Asociados es una empresa que se inició ofreciendo servicios contables básicos a unas pocas compañías, que con el pasar de los años y la proactividad de la jefe de producción han ido ganando prestigio y reconocimiento, ahora la empresa ya cuenta con siete personas las mismas que manejan cuentas que hasta el 2014 han incrementado a más de 20.

La presidencia me brindó la oportunidad de realizar mis proyectos en la empresa, pero lo que me motivó es que no hubo ni hay reserva de información lo cual se me ha hecho muy fácil recopilar información importante para el desarrollo de mi perfil.

La razón por la cual me es importante trabajar en este tema fue el conocer que es de vital importancia hacer que las organizaciones gestionen un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El diseñar un sistema de gestión por procesos nos permite asignar responsables para cada proceso, a fin de que se asegure su cumplimiento y mejora continua permanentes.

Los procesos de la empresa pueden ser evaluados a través de indicadores que permiten monitorear los resultados numérica y gráficamente.

Tienen que estar planificados y se deben aplicar, verificar y registrar sus resultados, así como también actuar a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa DLT asociados dedicada a los servicios contables, el personal no conoce a plenitud los procesos ni procedimientos que generan los servicios, tampoco cuenta con registros, una cultura de evaluación, ni mejora continua esto ha ocasionado un bajo desempeño en los tiempos de entrega y los resultados, por lo tanto los servicios no están a satisfacción total del cliente.

Al no tener los procesos estandarizados la empresa no puede detectar los puntos críticos y tomar una acción correctiva lo cual hace que todo el sistema sea de bajo rendimiento.

Las repercusiones que tiene este mal manejo de procesos es el perder los clientes que han venido ganando en estos últimos dos años, ya se han perdido tres grandes clientes por la demora en la entrega de los servicios, los mismos que se han ido muy descontentos porque pusieron la confianza en la empresa y no se los pudo cumplir con el tiempo acordado. Actualmente la empresa está tratando de ir corrigiendo cada uno de los errores y mantener los clientes que aún confían en DLT asociados.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente proyecto nos ayudará a estandarizar los procesos de la empresa DLT ASOCIADOS, no solo con el fin de aumentar la calidad y productividad de los servicios contables sino también de evaluar los factores claves competitivos, identificando oportunidades de mejora, aumentando de esta manera las posibilidades de una mejor rentabilidad.

Documentar procesos significa estructurar la organización como un sistema de procesos, la definición de éstos, de sus interacciones.

Los beneficios que se obtienen al documentar procesos son: la orientación hacia el cliente y la estrategia corporativa superando la barrera de la organización tipo

funcional así como también así la realización de una gestión continua de todos los procesos, integrados en la cadena de valor a fin de obtener productos y servicios a satisfacción de nuestros clientes.

Otro de los beneficios es el desarrollo de ventajas competitivas derivadas del mejoramiento de la calidad y la productividad, facilidades para la implementación de un sistema integrado de gestión, potenciación del trabajo en equipo, entre otros.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Mejorar la eficacia, eficiencia y control a través de la documentación, implementación y evaluación de los procesos, en la empresa DLT asociados.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Documentar los procesos de la empresa, presentando el mapa, inventario, caracterizaciones, indicadores y el levantamiento de información.
- b) Calcular el valor agregado de cada proceso utilizando el método ASME.
- c) Presentar una propuesta de mejora al valor agregado de cada proceso y las caracterizaciones actualizadas.
- d) Desarrollar y presentar los diagramas de flujo de cada proceso
- e) Socializar, inducir e implementar los procesos documentados
- f) Evaluar los procesos con los Indicadores y presentar los resultados
- g) Realizar el análisis y proponer un plan de mejora.

1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Observación Directa es la metodología que se utilizará ya que ésta es fundamental en este tipo de investigaciones, que permitirá constatar la veracidad de la información recopilada.

Familiarizarse con los procesos de la empresa es el primer paso a dar. La mejora de los procesos comienza con tener una base firme de todas las partes de la empresa, comprendiendo qué es lo que hace, la realización de entrevistas a empleados, en todos los niveles; familiarizarse con todos los departamentos y conocer cómo funcionan en conjunto.

Identificar los procesos medibles en las funciones básicas del negocio. Recopilar datos de los procesos de la empresa.

Encontrar dónde se producen los residuos en el flujo del proceso. Los residuos se definen como procesos que no agregan valor a una organización. La mejora de procesos aleja los residuos y aumenta el valor en una empresa. El despilfarro en los procesos puede tomar la forma de redundancia de personal o de tareas, pruebas de calidad excesivas, excesos de inventario o de trabajo. La identificación de los residuos es un paso clave en la determinación de los procesos que pueden ser mejorados.

Construir un análisis de causa de raíz permite identificar oportunidades para la mejora del proceso y determinar lo que impide que un procedimiento se realice de manera adecuada para el cumplimiento de sus objetivos. Algunas de las herramientas de análisis de causa raíz son los 5 porqués, éstas herramientas ayudarán a identificar dónde existe un proceso de quiebra. (Ehow Contributor, 2015)

La investigación descriptiva tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Rodea, 2014)

1.5.1. Recolección de datos

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

1.5.2. Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la *entrevista*; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del *cuestionario*, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser *estructurada*, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o *no estructurada*, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado. (Rodriguez, 2011)

1.5.3. Entrevista

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Otra definición sencilla sería:

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

EL ENTREVISTADO deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

EL ENTREVISTADOR es el que dirige la Entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista. (Caballero, 2012)

Funciones de la Entrevista

Existen cuatro funciones básicas y principales que cumple la Entrevista en la investigación científica:

- Obtener información de individuos y grupos
- Facilitar la recolección de información
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)
- Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la

posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada. (Caballero, 2012)

Metodología de Evaluación de Procesos tiene como objetivos específicos de la evaluación y diagnóstico de procesos representan básicamente los fundamentos de la Reingeniería, por lo que tenerlos en mente ayudará a encontrar la verdadera utilidad y relevancia de dicha filosofía y por medio de ella lograr determinar si los procesos y/o sus actividades componentes:

- a) Son necesarias o son exigencias internas de la institución.
- b) Agregan valor al negocio o al cliente.
- c) Pueden realizarse de otra manera
- d) Están distribuidas adecuadamente dentro de la empresa.
- e) Ayudan al logro y consecución de los objetivos de la empresa.

La evaluación y diagnóstico de procesos, permite hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

- a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.
- b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando.
- c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.

La mejora de procesos es esencial para las empresas en un clima de competencia, la rivalidad del mercado y una economía global. La identificación de los procesos en la empresa pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces; esto ayudará a la empresa a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser más productivos y eficientes.

En base a las buenas prácticas conocidas en el mundo de la consultoría, los procesos deben levantarse o documentarse desde la fuente primaria, es decir con los dueños de los procesos, ya que son quienes los conocen y sobre todo identifican las

oportunidades de mejora de manera práctica. Por lo tanto se levantarán los procesos de la empresa DLT ASOCIADOS, utilizando las entrevistas y encuestas como técnicas de investigación. Relacionaremos las competencias dadas por el marco legal vigente con los procesos levantados y de esta forma determinaremos el sistema de gestión actual de la empresa de servicios contables externos, considerando que el sistema de gestión es el conjunto de procesos y su interacción, así como los recursos, políticas, normas y reglamentos, competencias y demás factores que componen una institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, o salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso. (Negrin, 2002)

2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas las cuales transforman inputs (productos o servicios obtenidos de otros proveedores), elementos de entrada y tareas particulares que implican valor añadido, con el objetivo de obtener resultados. Los recursos incluyen personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Un proceso no es lo mismo que un procedimiento, la diferencia radica en que el procedimiento es un conjunto de instrucciones, es decir es la forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

Para un mejor entendimiento estos responden a las siguientes preguntas: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 15)

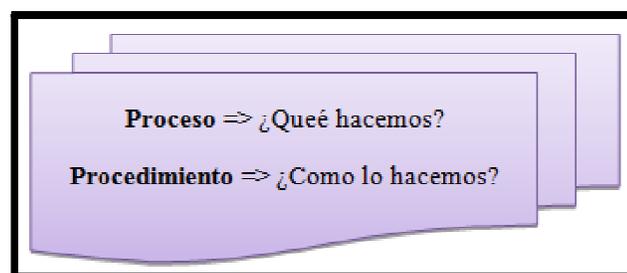


Figura 1. Proceso y procedimiento

2.1.1. Elementos de un proceso

En un proceso se puede observar los siguientes elementos:

- **Inputs o entrada:** “Insumo” que responde al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras:** Para transformar el insumo de la entrada.
- **Outputs o salida:** producto que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- **Controles.** Sistema de medidas y control.
- **Límites.** (Condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 15-16)

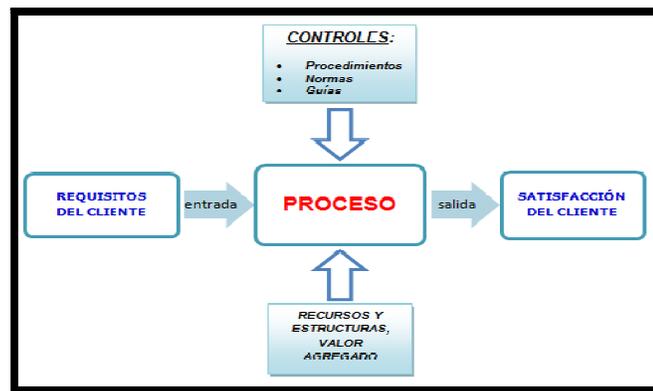


Figura 2. Componentes de un Proceso

Fuente: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012)

2.1.2. Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos más habitual en la práctica son los estratégicos, claves y de apoyo, a continuación una breve explicación de cada uno de ellos:

- **Procesos estratégicos.** Son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización.

Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad.

Ejemplos: Planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, Proceso de calidad total, etc.

- **Procesos claves.** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio, denominados también operativos, propios de la actividad de la empresa.
Ejemplos: el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
- **Procesos de apoyo o de soporte.** son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 17-18)

2.1.3. Jerarquía de los procesos

En la siguiente figura se puede apreciar bien como es la jerarquía de los procesos:

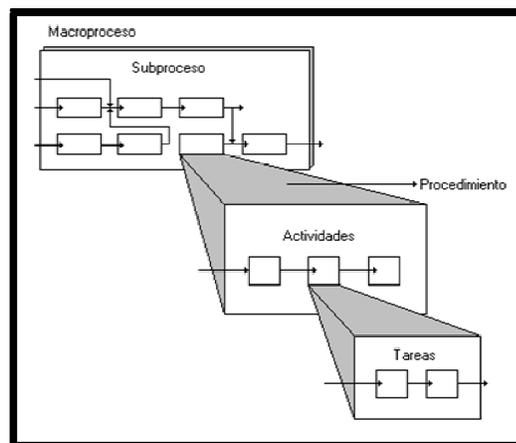


Figura 3. Jerarquía de los procesos

Fuente: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012)

2.1.4. Gestión por procesos

Es indudable que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados cada vez más competitivos y globalizados es por eso que actualmente numerosas empresas ecuatorianas están respaldadas por un sistema de calidad o de gestión, para poder alcanzar “buenos resultados”.

Necesitan gestionar sus recursos y actividades de una forma en los cuales se puedan aprovechar al máximo, empleando así herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones alinear su Sistema de Gestión por procesos.

La finalidad de la empresa es la satisfacción de los usuarios y en el enfoque que le vamos a dar en nuestro trabajo una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a este propósito. Gestión por procesos está basado en criterios de calidad Total, por ende son centro de simplificación y mejora continua.

Esta metodología se concentra en el resultado de los procesos, si los mismos contribuyen a la empresa de manera exitosa o no, de igual forma evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina los procesos a mejorar o rediseñar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y nos proporciona un argumento favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua.

Como ventaja al reordenar y reducir actividades innecesarias en los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 20-21).

2.1.5. Identificación y secuencia de los procesos

En primer lugar es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos.

Para esto vamos a identificar los procesos utilizando una herramienta gerencial la cadena de valor que nos ayudara a categorizar los procesos. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 21)

2.1.6. Mapa de procesos

Definiremos al mapa de procesos como una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter la cual nos sirve para analizar, clasificar y organizar los procesos o actividades del negocio, generando valor al cliente.

El mapa de procesos categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. Las actividades principales o primarias son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto y entre ellas tenemos:

1. Logística interna
2. Operaciones
3. Logística externa.
4. Marketing y ventas
5. Servicios

Entre las actividades de apoyo o secundarias como su nombre lo indica sirven de apoyo a las actividades primarias y entre estas tenemos:

1. Infraestructura.
2. Finanzas.

3. Recursos humanos

4. Administración y Dirección (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 22-23)

2.1.7. Construcción del mapa de procesos

Es un diagrama que muestra de manera visual los procesos que conforma el sistema de gestión por procesos de la empresa, la relación que hay entre la organización y la partes interesadas, la calidad del mapa de procesos dependerá de la cantidad de información que proporcione, es decir que estén todos los procesos recogidos en este.

A continuación un ejemplo claro de lo que es un mapa de procesos: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 24)

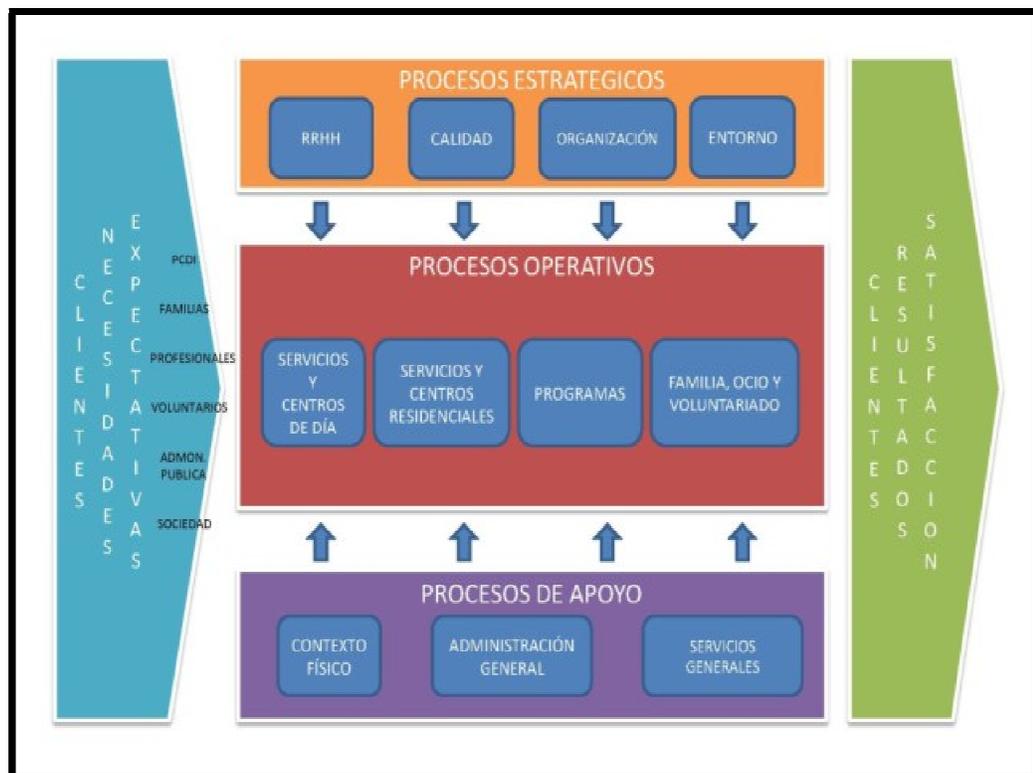


Figura 4. Mapa de procesos

Fuente: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012)

Esta herramienta ayuda a la organización, visualizar claramente la relación que existe entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo, como están trabajando y permite mejorar su coordinación, este es el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 24-25).

2.2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

2.2.1. levantamiento de procesos

La identificación de los procesos permite ordenar los procesos de forma secuencial y comprender su verdadera dimensión.

El procedimiento para el levantamiento de procesos es el siguiente:

- ***Definir límite de los procesos:*** es decir identificar en dónde comienza y en dónde termina cada proceso, el inventario de subprocesos que lo componen, su secuencia e interconexión.
- ***Recolectar los datos de los procesos:*** es decir, las actividades, tiempos de ciclo, responsables, área de desarrollo.

El listado de actividades deben ser plasmadas en el orden en el que ocurren. Este procedimiento se ejecutará en base a entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas a estudiar, así como reuniones individuales y grupales para esclarecer la información recopilada obteniendo una mayor exactitud.

Para llevar a cabo el levantamiento de los procesos es necesario estudiar los tiempos ya que estos influyen en el trabajo desarrollado en cada proceso. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 27-28)

 E S P E <small>ESCUELA POLITÉCNICA DEL IBERO CAMINO A LA EXCELENCIA</small>		HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO - TALLER No. 9		<small>CÓDIGO: SOC0135 VERSIÓN: FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</small>	
MACROPROCESO: _____		PROCESO: _____		PAG. 2 DE 2	
SUBPROCESO: _____		CÓDIGO: _____			
NO.	ACTIVIDADES / DECISIONES	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Figura 5. Hoja de levantamiento de procesos

2.2.2. Diagrama de flujo

El flujo grama es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados.

Es una de las técnicas más antiguas para modelar el flujo de trabajo. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 28-29)

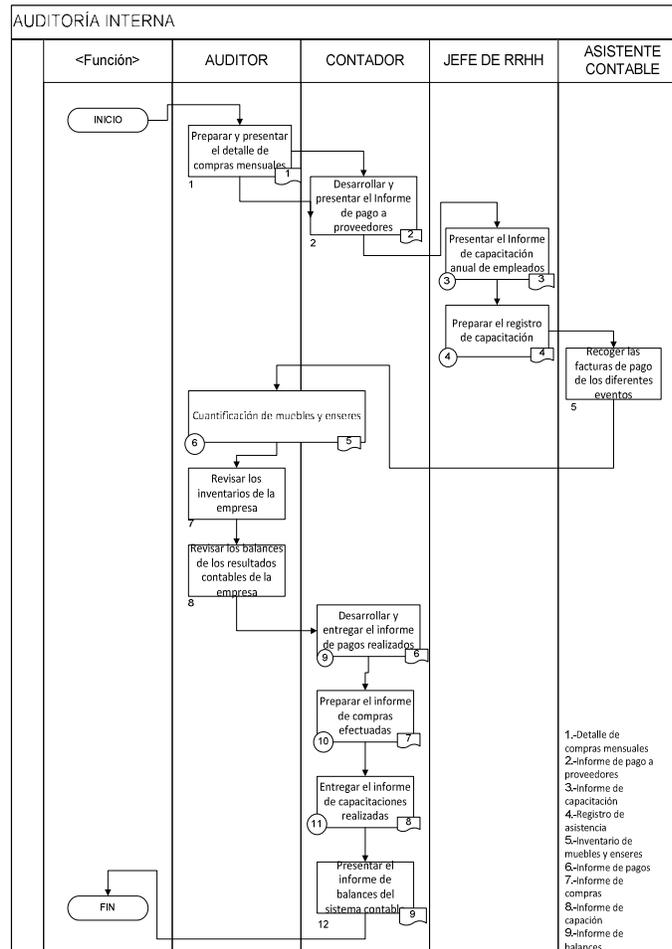


Figura 6. Diagrama de flujo

2.2.2.1. Ventajas

- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados.

- Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 29)

2.2.3. Análisis de valor agregado

El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos. Un proceso es un conjunto de actividades que generan valor. Valor es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

El análisis de valor agregado permite identificar costos de fabricación sin afectar la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre dichas actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en: eliminar de los procesos, las actividades que no agregan valor; combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de la forma más eficiente con el menor costo posible; y mejorar las actividades restantes que no agregan valor. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 31-32)

DIAGRAMA A.S.M.E. DEL PROCESO								
Entrada: CLIENTE CON SU REQUERIMIENTO					Nombre del proceso: VENTAS			
Frecuencia: DIARIA					Tiempo del proceso: 30 MIN. PROMEDIO			
Responsable: LIDER PROCESO DE VENTAS					Salida: CLIENTE SATISFECHO			
N°	ACTIVIDADES / DECIS.	ASISTENT	GERENTE	VENTAS	BODEGA	TIEMPO		OBSERVACIONES:
						VA	NVA	
1	ATENDER AL CLIENTE Y RECEPTAR SU REQUERIMIENTO	○				3		
2	ES CREDITO O PAGO DE CONTADO ?	◇				N.A.	N.A.	
3	SI ES CREDITO LLEVA DOCUMENTOS AL GERENTE	⇒					5	
4	GERENTE INSPECCIONA DOCUMENTOS Y ENTREGA EN VENTAS		□				7	
5	VENTAS DEMORA EN LA PREPARACIÓN DE LA COTIZACIÓN			D			10	
6	VENTAS GENERA LA DOCUMENTACIÓN DEL CLIENTE Y LE ENTREGA			○			5	
7	BODEGA ARCHIVA DOCUMENTACIÓN CLIENTE				▽		4	
8	BODEGA ENTREGA EL PRODUCTO AL CLIENTE A SATISFACCIÓN				○	7		
TOTALES:						10	31	
						41		
						% VA Tiempo =		24,4 %

Figura 7. Diagrama ASME, Valor Agregado

Existen dos tipos de actividades que agregan valor:

- **Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC).**- son actividades que generan calor al cliente y por las cuales, está dispuesto a pagar.
- **Las actividades de valor agregado para la empresa (VAE).**- son actividades que generan valor para la empresa, y que son el resultado del beneficio ofrecido al cliente.
- *Entre actividades que no agregan valor se citan cinco tipos:*
- **Actividades de preparación (P).**- Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
- **Actividades de inspección (I).**- Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.

- **Actividades de espera (E).**- Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
- **Actividades de movimiento (M).**- Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
- **Actividades de archivo (A).**- Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

El análisis de valor agregado comienza por la obtención del diagrama de flujo del proceso, para disponer de la secuencia de actividades, luego se clasifican las actividades por tipo y se establecen los tiempos de actividad.

Después se contabilizan los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad. Con los datos anteriores, se calcula el índice de valor agregado.

Es importante identificar varios conceptos como:

- La frecuencia de uso del proceso que refleja la demanda, es decir, la cantidad de productos terminados por unidad de tiempo.
- El tiempo para cubrir la demanda, que es el resultado de multiplicar el tiempo estándar del proceso por la cantidad de productos por unidad de tiempo. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 32-34)



Figura 8. Organigrama de Actividades

Fuente: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012)

2.3. PROPUESTA DE MEJORA

2.3.1. Seguimiento y medición de los procesos

Es importante en una organización basada en gestión por procesos llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos conociendo así los resultados que se están obteniendo y si estos cubren los objetivos previstos, y nos ayude en la toma de decisiones. Los aspectos a tomar en cuenta en las mediciones son los que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, internos y externos.

El seguimiento y medición constituyen, por tanto la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 37)

2.3.2. Indicadores de gestión

Un indicador es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema. Permiten analizar de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos.

Un indicador se lo considera conveniente cuando cumple una serie de características como:

- **Representatividad:** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativa si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas, etc.

Es necesario que al establecer los indicadores participen de esto el propietario del proceso y su superior lo que permitirá establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos).

El siguiente cuadro muestra algunos pasos generales que algunas organizaciones siguen para desarrollar indicadores en un proceso: (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 37-39)

Cuadro 1

Pasos Generales para Desarrollar Indicadores en un proceso

DESCRIPCIÓN
1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Por último, y antes de abordar el control de los procesos sobre la base de los indicadores, es importante tener en cuenta la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto, el resultado esperado respecto al mismo. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 39-40)

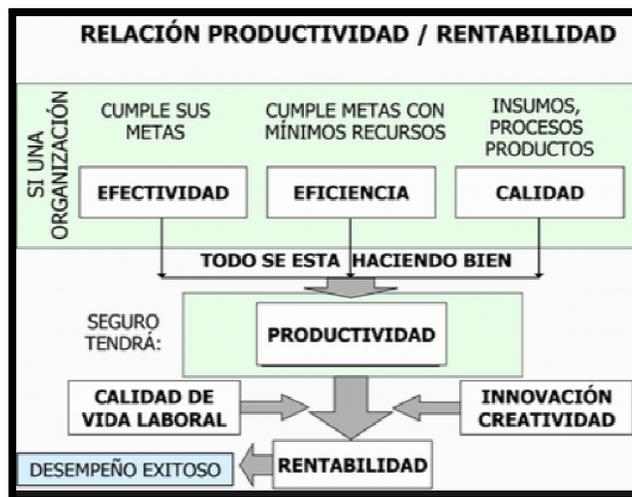


Figura 9. Indicadores de productividad

2.3.3. Seguimiento y evaluación

Al momento de la evaluación ex-post de los indicadores deberán cubrirse, de manera no taxativa, los siguientes aspectos:

1. Pertinencia del indicador.
2. Corrección del cálculo.
3. Correspondencia de las asignaciones presupuestarias con las metas físicas de producción de servicios para obtener los resultados esperados.
4. Pertinencia del programa para el logro de los objetivos.
5. Consideración de la influencia que pudo haber ejercido el contexto socioeconómico.
6. Consideración de las acciones que efectúen otros niveles de gobierno sobre el mismo tema que pudieran haber influenciado en el comportamiento del indicador.

En todo caso, los desvíos entre lo proyectado y lo ocurrido en la realidad, en el caso de que los hubiere, serán tenidos en cuenta para la incorporación de factores de corrección en el cálculo para la siguiente proyección de los indicadores. La riqueza de su análisis, asimismo, colaborará en el mejoramiento, ya sea de la definición del indicador y/o de la determinación de los valores del mismo, como así también la clarificación de cómo operaron, a favor o en contra, los aspectos organizativos, institucionales y otros factores de influencia.

Finalizada la evaluación, las autoridades responsables estarán en condiciones de tomar decisiones que hagan variar las bases sobre las que se definieron los indicadores (por ejemplo, cambiar determinados aspectos de las líneas de acción llevadas a cabo o más drásticamente, cambiar substancialmente el programa y/o el enfoque y/o la organización del mismo)

De la misma manera, la evaluación de lo ocurrido podría hacer variar la asignación presupuestaria para los próximos años, tanto para reforzar los recursos

financieros necesarios para obtener el objetivo o para disminuirlos si los poderes decisorios consideraran que el objetivo buscado no es prioritario en el nuevo período proyectado.

Otra alternativa podría ser que se revele la necesidad de aumentar la eficiencia del programa, manteniendo la misma cantidad de recursos financieros pero con una exigencia de acrecentar la cantidad o calidad de las metas de provisión de bienes y/o servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2007)

2.4. MEJORA CONTINUA

Una vez recopilado los datos que se obtuvieron del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de saber cómo han venido evolucionando los procesos, se debe obtener también la información sobre si los procesos alcanzan los resultados deseados y si existen oportunidades de mejora.

Si un proceso no alcanza los objetivos establecidos se debe aplicar las correcciones y acciones correctivas necesarias maximizando la capacidad del proceso de modo que de buenos resultados y buenas salidas del proceso.

Encontramos también que el proceso puede estar cumpliendo con los resultados previstos pero que en el camino se ha identificado oportunidades de mejoras que habría que aprovechar para tener una mayor eficiencia del proceso y que tendría un impacto en la mejora global de la organización.

Para esto es necesario definir una herramienta de mejora continua que nos permita llevar a cabo esta mejora anhelada podemos citar una clásica herramienta el ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) la cual estudiaremos a continuación. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 40-41)

- El diagrama puede ser utilizado para el análisis de cualquier problema, ya que sirve tanto para identificar los diversos factores que afectan un resultado, como para clasificarlos y relacionarlos entre sí.
- El diagrama se puede emplear, por otra parte, para prevenir problemas, pues proporciona una visión de conjunto, bien sea de los factores de una determinada característica de calidad, o bien, de las fases que integran el proceso. Cuando se detectan causas potenciales de un problema, éstas pueden prevenirse si se adoptan controles apropiados.
- Determinar el tipo de datos a obtener con el fin de confirmar si los factores seleccionados fueron realmente las causas del problema. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 44)

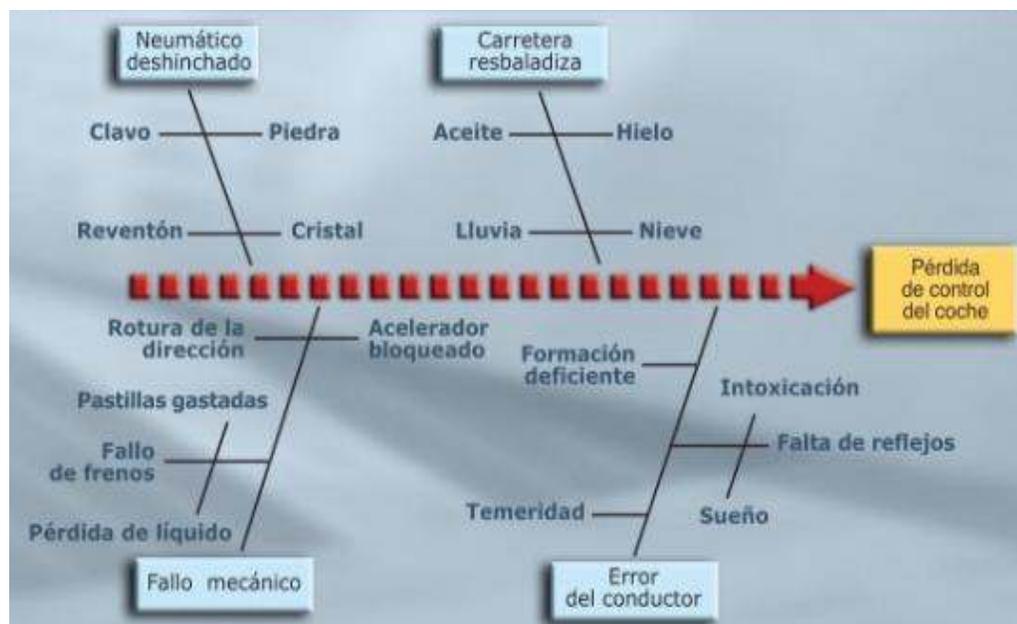


Figura 10. Diagrama de Causa – Efecto: Pérdida de control del coche

2.5. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Una vez identificados los procesos estratégicos, claves, de apoyo y los que agregan valor de la empresa, existe la necesidad de realizar una priorización del estudio realizado, es decir, decidir cuáles son los procesos con mayor necesidad de

ser analizados a profundidad para ser mejorados o redefinidos, para esto vamos a utilizar una herramienta la cual nos permitirá hallar los procesos críticos de la empresa que es la Matriz de Priorización.

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos:

- Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado.
- Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
- Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso.

En la elaboración de la matriz es preciso tener los objetivos de la empresa, los procesos y la tabla de ponderación, hacemos la matriz de la manera siguiente:

1. En el extremo superior colocamos los criterios a evaluar en este caso son los objetivos de la empresa.
2. En el lado izquierdo de la matriz figuraran los procesos identificados.
3. Después llenamos la matriz según la comparación entre los objetivos y procesos, definiendo así mediante la ponderación cuales son los procesos que están ayudando a alcanzar los objetivos de la empresa. (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, págs. 25-26)

Ponderación:

Se la describe de la siguiente manera:

- Relación muy fuerte
- Relación fuerte
- Relación moderada
- Relación débil
- Relación muy débil

“Finalmente se sumarán todas las puntuaciones obtenidas por cada proceso y se clasificarán éstos según su puntuación total, los que tengan puntuación más alta lo definiremos como un proceso crítico” (Guerrero, Lazo, & Mendieta, 2012, pág. 26).

CAPÍTULO III

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS

3.1. MAPA DE PROCESOS - IDENTIFICACIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS A PARTIR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para la determinación del Mapa de Procesos de la empresa, se utilizó la metodología de identificación de sub sistemas de trabajo por afinidad, es decir, se agrupan los productos y servicios de acuerdo a una fuente de trabajo o un origen común, dando lugar a la generación de los procesos o sistemas del negocio que entregan como resultado los productos y servicios internos y externos de la empresa.

A continuación se presenta el detalle de los Productos y Servicios externos e internos identificados en la empresa y la clasificación por afinidad respectiva:

Cuadro 2

Clasificación de productos y servicios internos y externos

PRODUCTO/SERVICIOS EXTERNOS	AFINIDAD
Declaración de impuestos	A
Análisis de balances	A
Auditorías	B
Contabilidad	A
Inventarios	C
Capacitaciones	D
PRODUCTO/SERVICIOS INTERNOS	AFINIDAD
Listado de facturas	A
Listado de clientes	A
Informe de declaraciones	B
Informe de auditorías	C
Análisis de cuentas contables	D
Información y material de oficina	E
Cuentas por cobrar (clientes)	A
Cuentas por pagar (proveedores)	F
Recepción de documentos	F
Archivo	G
Control de Calidad	H

Al momento de clasificar los Productos y Servicios por afinidad, se les asignó una letra mayúscula de identificación a cada elemento, según la pertenencia a un grupo afin, a continuación se transcriben estos grupos ordenadamente a otra tabla, a fin de poder identificar los nombres que tendrán estos grupos o sub sistemas de trabajo que fueron generados a partir de los productos y servicios, estos sub sistemas finalmente serán los Procesos identificados de la empresa, el detalle de este trabajo más el registro de la clase de proceso que corresponde, se puede observar en la siguiente tabla:

Cuadro 3

Procesos identificados de la empresa

PRODUCTO/SERVICIOS EXTERNOS	AFINIDAD	PROCESOS	CLASE
Declaración de impuestos	A	Gestión contable	F
Análisis de balances	A		
Contabilidad	A		
Auditorías	B	Gestión de auditorías	F
Inventarios	C	Gestión de inventarios	F
Capacitaciones	D	Asesoría Contable	S
PRODUCTO/SERVICIOS INTERNOS	AFINIDAD	PROCESOS	CLASE
Listado de facturas	A	Gestión Cobranzas	F
Listado de clientes	A		F
Cuentas por cobrar (clientes)	A		F
Informe de declaraciones	B	Gestión de declaraciones	F
Análisis de cuentas contables	D	Auditoría interna	F
Información y material de oficina	E	Gestión de insumos	S
Cuentas por pagar (proveedores)	F	Pagos	F
Recepción de documentos	F		S
Archivo	G	Gestión de archivo	F
Control de Calidad	H	Aseguramiento de la calidad	E

Una vez que se han identificado todos los procesos del negocio, de manera sistémica y con la metodología de afinidad, se procede a estructurar de manera

gráfica el Mapa de procesos de la empresa, considerando en primer lugar la clasificación de estos procesos y luego la secuencia que estos tienen dentro de la organización. A continuación se presenta en detalle el resultado de este trabajo:

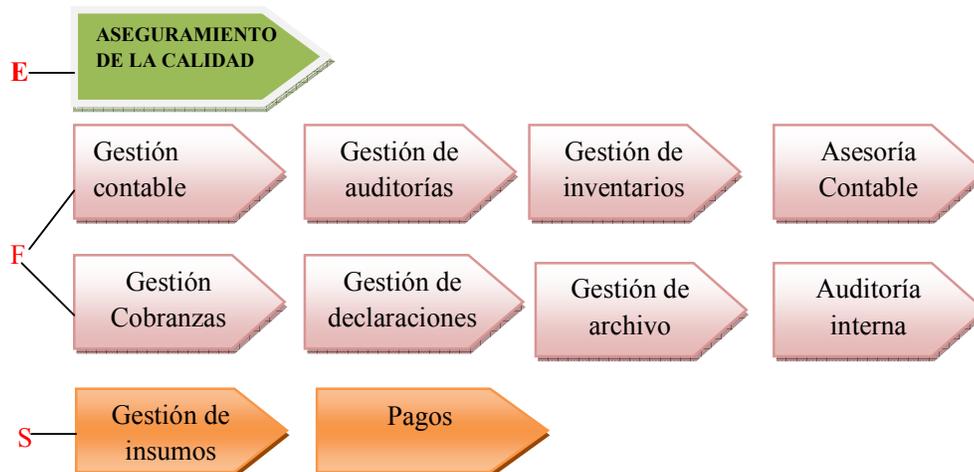


Figura 11. Mapa de procesos de la empresa

Podemos observar que se ha identificado un proceso estratégico, ocho procesos fundamentales y dos procesos de apoyo. Esta es la línea base para la documentación del inventario de procesos, las caracterizaciones, los indicadores, los cálculos de valor agregado, los diagramas de flujo, entre otros elementos del sistema.

3.2. INVENTARIO DE PROCESOS

Con la información del Mapa de Procesos y de las tablas de identificación de procesos generados a partir de los Productos y Servicios, se desarrolla un listado ordenado y codificado de cada uno de estos Procesos, esto permitirá la localización e identificación rápida de los mismos, en todos los entornos de trabajo y especialmente en los temas de actualización, mejora continua y rediseño de la documentación del Sistema.

La información del inventario de procesos nos ayuda además a clasificar y codificar a su vez la documentación correspondiente a las caracterizaciones y flujogramas del sistema, así como también nos permite preparar los registros,

documentos y evidencias para una futura certificación de calidad ISO 9001 o la que más convenga a los intereses de la empresa. La siguiente tabla presenta el detalle de la codificación y el tipo de procesos identificados en la empresa:

Cuadro 4

Inventario de procesos de la empresa DLT Asociados

EMPRESA: DLT ASOCIADOS		
TIPO	PROCESOS	
	CÓDIGO	NOMBRE
E	ASC	Aseguramiento de la Calidad
	GCO	Gestión Contable
F	GAU	Gestión de Auditorías
	GIN	Gestión de Inventarios
	ACO	Asesoría Contable
	GCB	Gestión de Cobranza
	GDE	Gestión de declaraciones
	AUI	Auditoría interna
	GAR	Gestión de archivos
	GIN	Gestión de insumos
S	PAG	Pagos

3.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Estos elementos son: Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.

La caracterización, como base para todo el despliegue de la gerencia de procesos, debe realizarse cuidadosamente, de manera que ésta sea coherente y consistente. Por lo tanto es recomendable utilizar alguna metodología que ayude a plasmar y manejar todos los conceptos allí presentados y se pueda mantener un “hilo conductor” a través de toda la caracterización.

Presento a continuación un método que puede ayudar a realizar una caracterización del proceso, basado en el mismo principio de “enfoco por procesos”, que inicia con el cliente (interno y/o externo). Dicho de otra manera, aplicando el pensamiento de “derecha a izquierda” anteriormente aplicada para identificar los procesos primarios en una organización.

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CUENTES
Gerente	Gerente de la empresa	Directos: Gerencia
Jefe de producción	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: Información del diagnóstico de la empresa Fin: Convertir las necesidades internas en términos de calidad	Final: clientes satisfechos
Empresas certificadoras de calidad		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
información del diagnóstico de la empresa.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Política de la calidad actualizada
Información del entorno	CONTROLES	normativa de calidad actualizada
Informes gerenciales	INTERNOS: política, normativa y guía de calidad	guía de la calidad actualizada
Informes de trabajo	EXTERNOS: SRI	
Normas de Calidad		
Informes de satisfacción del cliente		
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable	Financieros: presupuesto para auditorías, talleres, comisiones y futura certificación	
Gerente	Instalaciones: oficina de gerencia	
Contadora	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades internas en términos de calidad en documentos guía y directrices, a través de talleres, convenciones y trabajo en equipo para asegurar una cultura de calidad en la empresa	Índice de cumplimiento de la normativa	N° de artículos cumplidos / N° total de artículos normados
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Gerente	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
	Contadora CPA	Directos: Gerencia
Gerente Jefe de producción Asistente contable	LÍMITES DEL PROCESO Inicio: Recolección de información del cliente Fin: Cumplir con los requerimientos del cliente	Final: clientes satisfechos
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Información de los clientes Informe por parte del cliente	GESTIÓN CONTABLE	Servicio contable Normativa de contabilidad actualizada
Normas Contables Informes de satisfacción del cliente Normas SRI	CONTROLES INTERNOS: Políticas de la Empresa, balances, estados de pérdidas y ganancias, Normativa de contabilidad EXTERNOS: Normativa del SRI	Guía de producción al día Procesos contables controlados y monitoreados
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA Asistente contable	Financieros: presupuesto para insumos de oficina Instalaciones: Oficina de contabilidad Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora Materiales: artículos de oficina Información: Documentación de clientes, facturas.	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades de los clientes en resultados a tiempo, del servicio contable contratado	Índice de cumplimiento del servicio contable	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora CPA	Semanal	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gestión Contable Gerente Gestión Contable	Auditor- Contador CPA LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: entrega de información a la empresa cliente Fin: Entrega del informe de auditoría	Directos: Contador CPA Final: clientes satisfechos
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Situación actual de la empresa Balances Facturas Información de ingresos físicos Información de ingresos en el sistema Informes contables	GESTIÓN DE AUDITORÍA CONTROLES INTERNOS: Políticas de la Empresa, Normativas, Procedimientos, Estándares de auditoría... EXTERNOS: Normativa del SRI.	Procesos contables controlados y monitoreados Informe de Auditoría
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA Asistente contable	Financieros: presupuesto para auditorías, futura certificación Instalaciones: empresa a ser auditada (cliente) Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Entregas a tiempo los resultados de auditoría	índice de cumplimiento de la auditoría	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auditor	Cada que el cliente lo requiera	Gerente- Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente Contador CPA	Auxiliar Contable	Directos: Auxiliar Contable
Auxiliar Contable Jefe de producción	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: entrega de información de de la empresa clientes Fin: auditoria	Final: Cliente conforme con el servicio de Inventario
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Información del diagnóstico de la empresa	GESTIÓN DE INVENTARIOS	Lista de insumos
Informes contables	CONTROLES	Cuantificación de los productos,
información física	INTERNOS: Política de inventario, normativas, Normas contables.	Inventario
información digital		
Informe de archivo	EXTERNOS: Normativa del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora	Financiero: Presupuesto para transporte	
	Instalaciones: oficina de gerencia	
	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
Asistente contable	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener datos confiables para asegurar que el inventario se encuentra bien hecho.	Índice de cumplimiento del servicio	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auxiliar contable	Trimestral, Semestral	Gerente, Contadora, Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Contador	Contador CPA	Directos: contabilidad, personal de la empresa. Final: Clientes
Auxiliar Contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS	
Asistente contable	Inicio: informes contables Fin: Resultados de balances, estados	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informes contables	<i>ASESORIA CONTABLE</i>	Documentación para el SRI Orientaciones para Inventarios Guías para los Balances Guías para la Tributación Orientación para tributación SRI
Informe actual de normas	CONTROLES	
Informes de balance informe de pérdidas y ganancias	INTERNOS: políticas del SRI, Normativas EXTERNOS: Normativa de contabilidad del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA	Financiero: Presupuesto para transporte	
Asistente contable	Instalaciones: oficina de gerencia, sala de asesoría contable	
Auxiliar Contable	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener resultados de asesoría contable con éxito para satisfacción del cliente.	Índice de cumplimiento de asesoría contable	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contador	Según el requerimiento del cliente	Gerente, Contadora, Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Auxiliar Contable	Auxiliar contable	Directos: Auxiliar de producción
Contadora CPA	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Final: empresa del cliente
Gerente		
	Inicio: Control de cartera de clientes	
	Fin: Cobro por servicios a los clientes	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de ventas	GESTIÓN DE COBRANZA	Tickets de pagos
Informe de asesorías contables	CONTROLES	Documento de pago virtual
Informe financiero	INTERNOS: Normativa de cobros, Cartera de clientes,	Boucher
Informe de facturación	Detalle facturación	
	EXTERNOS: Normativa contable del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Auxiliar contable	Financieros: presupuesto para transporte	
Gerente	Instalaciones: Oficinas de DLT asociados y de la empresa del Cliente	
Contadora CPA	Material: papel para impresión de reportes	
	Tecnología: computador, software	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener registros de los pagos de clientes para un mejor control de cuentas por cobrar de la empresa	Índice de cumplimiento de cobros mensuales a los clientes	$IC = \frac{\text{No. Cobros realizados - mes}}{\text{No. Cobros establecidos - mes}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auxiliar contable	Mensual	Contadora- Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Contador CPA	Auxiliar Contable	Directos: Auxiliar contable, contadora Final: cliente satisfecho
Auxiliar contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS	
Asistente contable	Inicio: Recepción de Información de la empresa del cliente Fin: Subir información de declaración. SRI	
Cliente		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Archivo de facturación	GESTIÓN DE DECLARACIONES	Formularios listos según el requerimiento del cliente. Declaraciones
Listado y clasificación de facturas	CONTROLES	
Ingreso al sistema de las declaraciones	INTERNOS: Normativas contables,	
Informe de declaraciones Detalle del estado de cuenta del banco	EXTERNOS: SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Auxiliar contable	Equipos: computadoras	
Contadora CPA	Tecnología: software contable: BONES	
Asistente Contable	Material: papel para impresión de reportes Instalaciones: empresa DLT asociados Información: formulario107, formulario 106, 101,102 ^a	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Cumplir con el tiempo estimado la entrega de declaraciones de los clientes	Entrega de declaraciones en el tiempo estipulado	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auxiliar contable	Mensual	Contadora- Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente Contadora CPA Supervisora de Producción Asistente contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: Informes de cada una de las áreas Fin: Entrega de resultados de auditoría interna	Inicial: Gerencia Final: empresa cliente
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de gastos	AUDITORÍA INTERNA	Balances revisados Revisión de cuentas Control y verificación de gastos Informe de Auditoría interna
Informe de compras Informe de cartera de clientes	CONTROLES	
Informe de capacitación	INTERNOS: mayores analíticos y balances de comprobación, balance de pérdidas y ganancias, Normativa de la Empresa, Políticas	
Informe de balance	EXTERNOS: NifS, NIC, Normativa del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable Contador Supervisora de Producción	Equipos: computadora, impresora Tecnología: software contable Material: papel para impresión de informes	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Conocer las falencias internas en términos contables, Documentación y directrices ,a través de una auditoría interna	índice de cumplimiento en la auditoría	Ind. Cumpl. Audit. = N° de ítems cumplidos/ N° total de ítems normados
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente	Contadora	Directos: Contadora CPA
Asistente contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Inicial: Contadora CPA
Secretaria	Inicio: compra del bien o servicio	Final: Proveedores
	Fin: pago del bien o servicio.	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de cheques girados	PAGOS	Pago y servicio activo
Informe de transferencia	CONTROLES	
Informe de proveedores	INTERNOS: facturas de compras, política de	
Informe de compras mensuales	pago, registro en sistema EXTERNOS: Leyes	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable	Equipos: computadora, impresora	
Contador	Tecnología: software contable	
Secretaria	Material: chequera	
Gerente	Instalaciones: empresa DLT asociados Información: Estado de cuenta bancario	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Conocer valores mensuales a pagar a proveedores registrando cada uno de éstos para control interno	Tiempo requerido para el pago a proveedores	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Mensual	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Secretaria	Secretaria	Directos: Gerencia
Auxiliar contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: recepción de documentación físicos-digitales Fin: archivo de documentos actualizado	Inicio: Gerencia Final: secretaria, Gerencia
Gerente		
Asistente contable		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Estados financieros	GESTIÓN DE ARCHIVO	Archivo de documentación actualizado
Balances de empresas clientes	CONTROLES	
Libros diarios	INTERNOS: control de documentos contables	
Comprobantes de ingreso Comprobantes de egreso	EXTERNOS: Normativa del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Secretaria	Equipos: computadora ,impresora	
Recepcionista	Tecnología: software contable	
Asistente contable	Material: archivadores Instalaciones: empresa DLT asociados Información: registro de recepción de documentos	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Mantener de manera ordenada los archivos físicos y digitales	Tiempo requerido para realizar el archivo de documentación.	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Jefe de producción Gerente Auxiliar contable Secretaria	Gerente de la empresa	Directos: Bodega
	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: entrega de información de de la empresa Fin: Servicio contable de calidad	Final: Gerencia
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Calificación de proveedores Ingreso de calificación a proveedores Orden de compra Informe de compras Facturación	<i>GESTIÓN DE INSUMOS</i> CONTROLES INTERNOS: Políticas de la empresa, Normativas internas... EXTERNOS: Normativa del SRI	Orden de compras de insumos Informe de calificación de proveedores
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Gerente Jefe de producción asistente contable Secretaria	Financieros: presupuesto para compras Instalaciones: DLT asociados Tecnología: software Materiales: Boletín de orden de compras	
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades internas de la empresa en documentación para asegurar una compra necesaria	Tiempo requerido para el correcto proceso de compra de insumos	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Jefe de producción	Mensual	Gerencia General

3.4. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. Se aconseja partir por un “mapa general de procesos” que señale en forma gruesa los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos. Este mapa debe incluir los procesos que se relacionan con agentes o instituciones externas así como la relación de los diferentes procesos entre sí.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

Al analizarlos, nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles. (Bergholz, 2011)

Para el levantamiento de información de proceso, se ha utilizado un formato universalmente aceptado que incluye: la descripción de la actividad, decisión o acción tomada, el responsable o ejecutor de dicha actividad, las instrucciones aclaratorias de ser necesarias para algunas de las actividades, los registros, documentos o evidencias que entregan las diferentes actividades.

A partir de la siguiente página, se detalla el contenido de cada una de las hojas de levantamiento de información de proceso:

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
VERSIÓN: 1.1
FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
2015-04-20

MACROPROCESO:

Estratégico

**PROCESO: Aseguramiento de la
Calidad**

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: ASC

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Realizar el informe gerencial de la implementación de la mejora en los procesos.	Gerente	Se realizan informes anuales acerca de las mejoras implementadas en cada uno de los procesos	Word	Informe gerencial
2	Investigar, consolidar y documentar información del entorno	Asistente Contable	NA	Word	Informe del entorno
3	Realizar un informe de necesidades para aseguramiento de la calidad.	Contadora	Se revisará toda la información que se necesite para el aseguramiento de calidad.	Word	Informe de necesidades de aseguramiento de la calidad
4	Efectuar un análisis de la información externa	Contadora	Toda información que se requiere de establecimientos externos	Word	Análisis de información externa
5	Procesar la información interna y externa.	Asistente Contable	Toda la información recopilada interna como externa se procesa para obtener resultados	Word	Información procesada y resultados
6	Actualizar el Manual de calidad de la empresa	Asistente Contable	Se actualiza periódicamente el Manual de Calidad	Word	Manual de calidad actualizado
7	Mantener actualizados los registros	Asistente Contable	NA	Excel	Registros de producción actualizados
8	Identificar oportunidades de mejora en temas de calidad	Gerente	NA	NA	NA
9	Actualizar la política de calidad	Gerente	NA	Word	Política de calidad

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					
<p>MACROPROCESO: Soporte</p> <p>PROCESO: Gestión Contable</p> <p>SUBPROCESO: NA CÓDIGO: GCO</p>					
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Recolectar información de los clientes	Asistente contable	Se solicita a los clientes toda la información requerida de las facturas	NA	NA
2	Realizar una encuesta de satisfacción	Cliente	Se aplica una cuestionario para conocer si el cliente quedó satisfecho o si existe alguna sugerencia	Cuestionario o en Word	Cuestionario de satisfacción
3	Informar los resultados de la satisfacción del cliente	Contadora	Presenta un Informe de satisfacción del cliente	Word	Informe de satisfacción
4	Aplicar las normas contables a la documentación de cada cliente	Asistente contable	Se calcula el deducible	NA	NA
5	Aplicar las Normas del SRI	Asistente contable	Normas que estipula el SRI	Formulario	Formulario 102A-107
6	Llenar los formularios según el tipo de cliente	Asistente contable	Se llena formularios según el tipo de cliente-natural-jurídico	Formulario	Formularios
7	Entregar el reporte del SRI	Asistente contable	NA	Reporte	Reporte del SRI
8	Calcular los valores a pagar para cada cliente y cada caso	Asistente contable	Se genera cuando los ingresos son mayores a los gastos deducibles	NA	NA

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
VERSIÓN: 1.1
FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
2015-03-31

MACROPROCESO:
Fundamental

PROCESO: Gestión de Auditoría

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: GAU

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Conocer y analizar los gastos de la empresa	Contador General	NA	NA	NA
2	Conocer y analizar el número de clientes	Auditor	NA	Excel	Registro de cuenta de clientes
3	Revisar declaración de impuestos	Cliente y Auditor	Se revisa si las declaraciones se encuentran al día con el SRI	NA	NA
4	Realizar los Balances de cada una de las cuentas	Auditor	NA	Balance	Balances por cuenta
5	Registrar las facturas	Auditor	NA	Excel	Registro de facturas
6	Revisar los pagos SRI	Auditor, cliente y contador	Por medio de la página web del SRI se verifica si la empresa se encuentra al día en pagos y declaraciones	NA	NA
7	Revisar caja chica	Auditor	Se revisa si el valor de caja chica es igual al valor gastado	NA	NA
8	Desarrollar y presentar el Informe de auditoría	Auditor	Se detalla los hallazgos encontrados en la auditoría	NA	Informe de Auditoría
9	Presentar las recomendaciones de la auditoría	Auditor	Se recomienda instrucciones al final de la auditoría	NA	Recomendaciones de auditoría
10	Realizar la reunión final de auditoría	Auditor-asistente contable-cliente	Reunión del cierre de la auditoría para saber si están de acuerdo con los resultados	NA	Informe de cierre

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
 VERSIÓN: 1.1
 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
 21/04/15

MACROPROCESO:
Fundamental _____

PROCESO: Asesoría Contable

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: ACO

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Realizar un plan de asesoría anual para empresas	Jefe de Producción	La asesoría contable se la ofrece según las necesidades del cliente	Excel	Matriz de plan de capacitaciones
2	Realizar un estudio del plan	Jefe de Producción - Gerente	NA	NA	Acta de determinación de capacitaciones
3	Promocionar asesorías contables	Jefe de producción	Se ofrece servicio de asesoría contable a todos nuestros cliente	NA	NA
4	Contratar el servicio del capacitador si es el caso	Jefe de producción	NA	Word	Contrato por el servicio
5	Asesorar en temas contables a los clientes, según el tema elegido	Capacitador	NA	Word	Registro de asistencia a la asesoría
6	Realizar ejercicios de informes contables	Jefe de producción	NA	NA	NA
7	Realizar ejercicios de informes de balance	Jefe de producción	NA	NA	NA
8	Realizar ejercicios de informes de pérdidas y ganancias	Jefe de producción	NA	NA	NA
9	Aplicar las pruebas de conocimiento	Capacitador	Corroborar lo aprendido en la capacitación	Word	prueba de aprendizaje
10	Realizar los informes contables	Capacitador	NA	Word	Informes contables
11	Entregar el Informe actual de normas	Capacitador	NA	Word	Informe Actual de Normas
12	Presentar los Informes de balances	Capacitador	NA	Word	Informes de balances
13	Desarrollar y entregar el informe de pérdidas y ganancias	Capacitador	NA	Word	Informe de pérdidas y ganancias

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
VERSIÓN: 1.1
FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
2015-03-31

MACROPROCESO:
Fundamental
PROCESO: Gestión de
Cobranza
SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: GCB

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Revisar las facturas	Asistente Contable	Se revisa en el sistema contable que las facturas estén ingresadas.	Sistema	Sistema Contable
2	Imprimir el informe de cuentas por cobrar	Asistente Contable	NA	Sistema	Sistema Contable
3	Revisar los estados de cuentas por cobrar de los clientes	Asistente Contable	Se revisa facturas vencidas del cliente	Sistema	Sistema Contable
4	Enviar estado de cuenta	Asistente Contable	Se envía por mail el estado de cuenta del cliente que tiene facturas vencidas	Excel	Estado de cuenta y Registro de envío al cliente
5	Cobrar facturas vencidas	Asistente Contable	Se pide el pago inmediato al cliente, por las facturas vencidas	Excel	Comunicado
6	Revisar las cuentas de los clientes	Contadora	NA	NA	NA
7	Realizar el informe financiero de cobranzas	Asistente Contable	Informe mensual de cobranzas	Word	Informe de cobranzas
8	Realizar el informe de facturas emitidas	Asistente Contable	Prepara y entrega el Informe de las facturas emitidas en un período	Word	Informe de facturas emitidas
9	Actualizar y presentar la cartera de clientes	Asistente Contable	Presenta la lista de clientes que tienen crédito con la empresa	Excel	Cartera de clientes
10	Informe de ventas	Contadora	NA	Word	Informe de ventas
11	informe financiero	Contadora	NA	Word	Informe Financiero
12	Informes de facturación mensuales	Contadora	NA	Word	Informes mensuales de facturación

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
 VERSIÓN: 1.1
 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 2015-
 04-22

MACROPROCESO:
Fundamental
PROCESO: Gestión de
declaraciones

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: GDE

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Actualizar el Archivo de facturación	Asistente Contable	Registrar todas las facturas recolectadas durante el año	Excel	Archivo de facturación
2	Clasificar las facturas de todos los clientes	Asistente Contable	Se clasifica en facturas de vivienda, salud, etc.	NA	NA
3	Ingresar todas las declaraciones al sistema del SRI	Asistente Contable		Sistema Contable	Estado de cuenta
4	Desarrollar y presentar el Informe de declaraciones	Asistente Contable		Excel	Registro de envío al cliente
5	Llenar los formularios que correspondan según el orden establecido	Asistente Contable		NA	NA
6	Preparar un Informe de los valores a cancelar en los casos que así lo requieran	Asistente Contable	El sistema arroja el valor a cancelar si es el caso	Word	Informe de valores a cancelar
7	Pagar los valores establecidos en el banco	Cliente	El valor se cancela en cualquier establecimiento bancario	Recibo de pago	Recibo de pago

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: _____ DLT1
 VERSIÓN: 1.1
 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
 2015-04-22

MACROPROCESO:

Fundamental

PROCESO: Auditoría

Interna

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: AUI

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Preparar y presentar el detalle de compras mensuales	Auditor	NA	Excel	Detalle de compras mensuales
2	Desarrollar y presentar el Informe de pago a proveedores	Contador	NA	Word	Informe de pago a proveedores
3	Presentar el Informe de capacitación anual de empleados	Jefe de RRHH	Se detalla las capacitaciones que han sido tomadas por los empleados	NA	Informe de capacitación
4	Preparar el registro de capacitación	Jefe de RRHH	Debe entregar la lista con nombre y firma de los empleados capacitados	Excel	Registro de asistencia
5	Recoger las facturas de pago de los diferentes eventos	Asistente Contable	NA	NA	NA
6	Cuantificación de muebles y enseres	Auditor	Se cuantifica cada uno de los enseres existentes en la empresa	NA	Inventario de muebles y enseres
7	Revisar los inventarios de la empresa	Auditor	NA	NA	NA
8	Revisar los balances de los resultados contables de la empresa	Auditor	NA	NA	NA
9	Desarrollar y entregar el informe de pagos realizados	Contador	Informe donde se detallan todos los pagos realizados	Word	Informe de pagos
10	Preparar el informe de compras efectuadas	Contador	Informe de todas las compras que se han realizado	Word	Informe de compras
11	Entregar el informe de capacitaciones realizadas	Contador	Informe que incluye los registros del personal capacitado	Word	Informe de capacitación
12	Presentar el informe de balances del sistema contable	Contador	NA	Word	Informe de balances

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					
				CÓDIGO:	DLTI
				VERSIÓN:	1.1
				FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:	2015-04-22
MACROPROCESO: Soporte					
PROCESO: PAGOS					
SUBPROCESO: NA				CÓDIGO:	PAG
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Registrar al personal en la base de datos de la empresa	Contador		Excel	Registro de personal
2	Calificar al personal	Contador	Se califica preparación del personal-proveedores	NA	NA
3	Solicitar certificado bancario original	Contador		NA	NA
4	Solicitar copia del RUC	Contador		NA	NA
5	Registrar proveedores para el pago correspondiente	Contador		Excel	Registro de proveedores
6	Realizar un estudio a la cotización enviada y colocar la firma de aprobado por el gerente	Contador		NA	NA
7	Realizar el pedido con la firma del gerente	Contador		NA	NA
8	Realizar el pago vía transferencia de la cuenta de la empresa	Contador		PDF	Archivo de transferencia
9	Realizar el informe de transferencia	Contador	Se procede a realizar un informe de los pagos realizados mensualmente	NA	Informe de transferencias
10	Desarrollar y entregar el informe de cheques girados	Contador	En caso de haberse registrado un pago con cheque se deberá realizar un informe	NA	Informe de pagos con cheque

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: DLT1
 VERSIÓN: 1.1
 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:
 2015-04-22

MACROPROCESO:

Soporte

PROCESO: Gestión

Insumos

SUBPROCESO: NA

CÓDIGO: GIN

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Calificación de proveedores	Contadora	se solicita a los clientes toda la información para la calificación de proveedores	NA	NA
2	Ingreso de calificación a proveedores	Asistente contable	NA	NA	NA
3	Orden de compra	Asistente contable	Se genera la orden de compra	NA	NA
4	Informe de compras	Asistente contable	Se genera un informe de los insumos a comprarse		NA
5	Facturación	Contadora	Se genera la factura de los productos que se adquirieron	NA	NA

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					
MACROPROCESO: Soporte			CÓDIGO: DLT1		
PROCESO: Gestión			VERSIÓN: 1.1		
Archivo			FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 2015-04-22		
SUBPROCESO: NA			CÓDIGO: <u> GAR </u>		
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN ACLARATORIA	FORMATO	REGISTRO
1	Ingreso de documentación a archivo	Secretaria	NA	NA	NA
2	Clasificación de archivo	Secretaria	NA	NA	NA
3	Registro de archivos físicos	Secretaria	NA	NA	NA
4	Registro de archivos digitales	Secretaria	NA	NA	NA
5	Guardar documentación	Secretaria	NA	NA	NA
6	Informe de documentación	Secretaria	NA	NA	NA

3.5. CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO (DIAGRAMA A.S.M.E DE LOS PROCESOS)

En las siguientes páginas están los diferentes Diagramas A.S.M.E. que contienen las asignaciones de valor de cada actividad y los cálculos de valor agregado y valor no agregado, al final se presenta el porcentaje de valor agregado en tiempo, cada diagrama corresponde a un Proceso:

DIAGRAMA A.S.M.E - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD								
ENTRADAS: Requerimientos de Gerencia						NOMBRE DEL PROCESO: Aseguramiento de la Calidad		
FRECUENCIA: trimestral						TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas		
RESPONSABLE: Gerente General						SALIDA: Aseguramiento de la calidad en los procesos		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Realizar el informe gerencial.					1		
2	Investigar, consolidar y documentar información del entorno					3		
3	Preparar y entregar el Informes de trabajo						1	
4	Analizar la información externa						2	
5	Procesar la información interna-externa						1	
6	Mantener actualizados los registros de calidad de producción						1	
7	Identificar oportunidades de mejora en temas de calidad					2		
8	Actualizar la política de calidad						2	
TOTALES						6	7	
% VA Tiempo=						13		
% VA Tiempo=						46,15		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN CONTABLE								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Contable		
FRECUENCIA: diario						TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas		
RESPONSABLE: Asistente contable						SALIDA: Informe de Gestión contable		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Recolectar información de los clientes					1		
2	Realizar una encuesta de satisfacción					1		
3	Informar los resultados de la satisfacción del cliente					1		
4	Aplicar las normas contables a la documentación de cada cliente						2	
5	Aplicar las Normas del SRI						1	
6	Llenar los formularios según el tipo de cliente						1	
7	Entregar el reporte del SRI					1		
8	Calcular los valores a pagar para cada cliente y cada caso						1	
9	Preparar y presentar un informe de gestión contable					2		
TOTALES						6	5	
						11		
						% VA		
						Tiempo=		54,55

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE AUDITORÍA								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de auditoría		
FRECUENCIA: semestral						TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas		
RESPONSABLE: Auditor						SALIDA: Informe de Gestión de auditoría		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	AUDITOR	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Conocer y analizar los gastos de la empresa						2	
2	Conocer y analizar el número de clientes						1	
3	Revisar declaración de impuestos						1	
4	Realizar los Balances de cada una de las cuentas						2	
5	Registrar las facturas						1	
6	Revisar los pagos SRI						1	
7	Revisar caja chica						1	
8	Desarrollar y presentar el Informe de auditoría						2	
9	Presentar las recomendaciones de la auditoría						1	
10	Realizar la reunión final de auditoría						1	
TOTALES						4	9	
% VA						13		
Tiempo=						30,77		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE INVENTARIO									
ENTRADAS: Requerimientos del gerente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de inventario			
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas			
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión de inventario			
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV		
1	Ingresar información de compras y ventas						2		
2	Proceder al conteo físico de los productos						2		
3	Cruzar información						1		
4	Revisar saldos						1		
5	Cuadrar inventario						1		
6	Realizar los asientos contables						1		
7	Presentar el Informe contable						2		
8	Entregar el Informe de archivo						1		
9	Analizar y aplicar las normas contables						1		
TOTALES							4	8	
% VA								12	
Tiempo=								33,33	

DIAGRAMA A.S.M.E - ASESORÍA CONTABLE								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente						NOMBRE DEL PROCESO: Asesoría contable		
FRECUENCIA: según petición del cliente						TIEMPO DEL PROCESO: 3 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión contable		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Realizar un plan de asesoría anual para empresas						2	
2	Realizar un estudio del plan						2	
3	Promocionar asesorías contables						1	
4	Contratar el servicio del capacitador si es el caso						2	
5	Asesorar en temas contables a los clientes, según el tema elegido						3	1
6	Realizar ejercicios de informes contables						1	
7	Realizar ejercicios de informes de balance						1	
8	Realizar ejercicios de informes de pérdidas y ganancias						1	
9	Aplicar las pruebas de conocimiento							1
10	Entregar el Informe actual de normas						2	
11	Presentar los Informes de balances						1	
12	Desarrollar y entregar el informe de pérdidas y ganancias							1
TOTALES						12	7	
						19		
% VA Tiempo=						63,16		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE COBRANZA								
ENTRADAS: Requerimiento de Gerente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de cobranza		
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 1 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión de cobranza		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Revisar las facturas						1	
2	Imprimir el informe de cuentas por cobrar						1	
3	Revisar los estados de cuentas por cobrar de los clientes						1	
4	Enviar estado de cuenta						1	
5	Cobrar facturas vencidas					3		
6	Revisar las cuentas de los clientes						1	
7	Realizar el informe financiero de cobranzas					2		
8	Realizar el informe de facturas emitidas					1		
9	Actualizar y presentar la cartera de clientes						1	
10	Informe de ventas					2		
11	Informe financiero					1		
12	Informes de facturación mensuales					1		
TOTALES						10	6	
% VA						16		
Tiempo=						62,50		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE DECLARACIONES							
ENTRADAS: Requerimiento del cliente					NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de declaraciones		
FRECUENCIA: mensual					TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora					SALIDA: Informe de Gestión de declaraciones		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
					AV	NAV	
1	Actualizar el Archivo de facturación					1	
2	Clasificar las facturas de todos los clientes					1	
3	Ingresar todas las declaraciones al sistema del SRI					2	
4	Desarrollar y presentar el Informe de declaraciones				1		
5	Llenar los formularios que correspondan según el orden establecido					1	
6	Preparar un Informe de los valores a cancelar en los casos que así lo requieran					1	
7	Pagar los valores establecidos en el banco					1	
TOTALES					2	6	
					8		
% VA							
Tiempo=					25,00		

DIAGRAMA A.S.M.E - AUDITORÍA INTERNA							
ENTRADAS: Requerimiento del gerente					NOMBRE DEL PROCESO: Auditoría interna		
FRECUENCIA: trimestral					TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Gerente					SALIDA: Informe final de auditoría interna		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
					AV	NAV	
1	Preparar y presentar el detalle de compras mensuales					2	
2	Desarrollar y presentar el Informe de pago a proveedores					1	
3	Presentar el Informe de capacitación anual de empleados					1	
4	Preparar el registro de capacitación					1	
5	Recoger las facturas de pago de los diferentes eventos				1		
6	Cuantificar de muebles y enseres					2	
7	Revisar los inventarios de la empresa					1	
8	Revisar los balances de los resultados contables de la empresa				1		
9	Desarrollar y entregar el informe de pagos realizados					1	
10	Preparar el informe de compras efectuadas					1	
11	Entregar el informe de capacitaciones realizadas				1		
12	Presentar el informe de balances del sistema contable				1		
TOTALES					4	10	
					14		
					% VA Tiempo=		28,57

DIAGRAMA A.S.M.E – PAGOS								
ENTRADAS: Requerimiento de la contadora						NOMBRE DEL PROCESO: Pagos		
FRECUENCIA: trimestral						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de pagos realizados		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Registrar al personal en la base de datos de la empresa						1	
2	Calificar al personal						1	
3	Solicitar certificado bancario original						1	
4	Solicitar copia del RUC						1	
5	Registrar proveedores para el pago correspondiente						1	
6	Realizar un estudio a la cotización enviada y colocar la firma de aprobado por el gerente						1	
7	Realizar el pedido con la firma del gerente						1	
8	Realizar el pago vía transferencia de la cuenta de la empresa					1		
9	Realizar el informe de transferencia					1		
10	Desarrollar y entregar el informe de cheques girados					2	1	
						4	8	
TOTALES						12		
% VA						33,33		
Tiempo=						33,33		

DIAGRAMA A.S.M.E – INSUMOS								
ENTRADAS: Requerimiento de la contadora						NOMBRE DEL PROCESO: INSUMOS		
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de insumos realizados		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Calificación de proveedores		■				1	
2	Ingreso de calificación a proveedores			■			1	
3	Orden de compra			■			1	
4	Informe de compras			■			1	
5	Facturación		●			1		
						1	4	
TOTALES						5		
% VA						20,00		
Tiempo=						20,00		

DIAGRAMA A.S.M.E – ARCHIVO								
ENTRADAS: Requerimiento de gerencia						NOMBRE DEL PROCESO: ARCHIVO		
FRECUENCIA: diaria						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de archivo realizados		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	SECRETARIA	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Ingresar de documentación a archivo				■		2	
2	Clasificación de archivo				■		2	
3	Registro de archivos físicos				■		1	
4	Registro de archivos digitales				■		1	
5	Guardar documentación				■		1	
6	Informe de documentación				●		2	
						2	7	
TOTALES						9		
% VA						22,22		
Tiempo=						22,22		

3.6. DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS

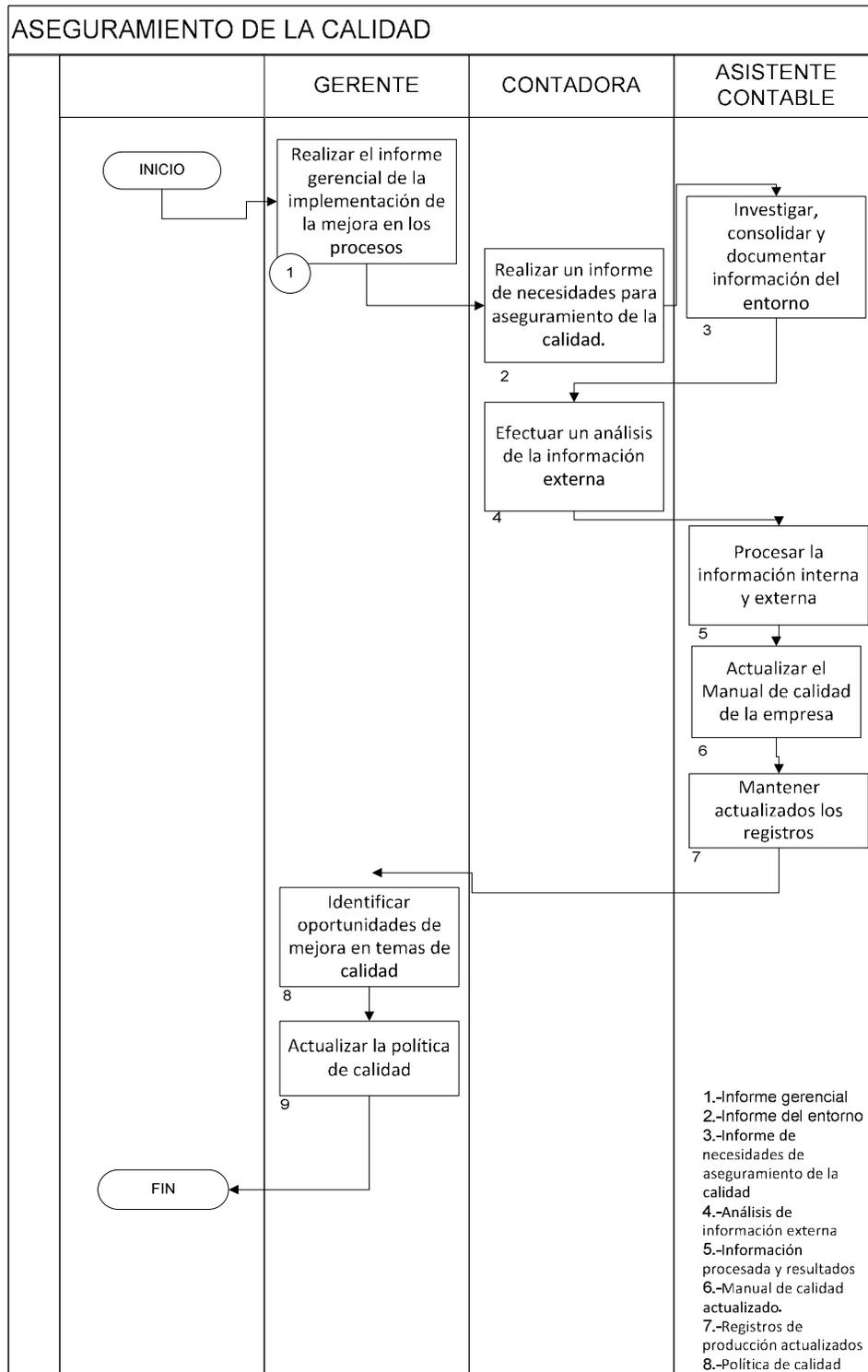
Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

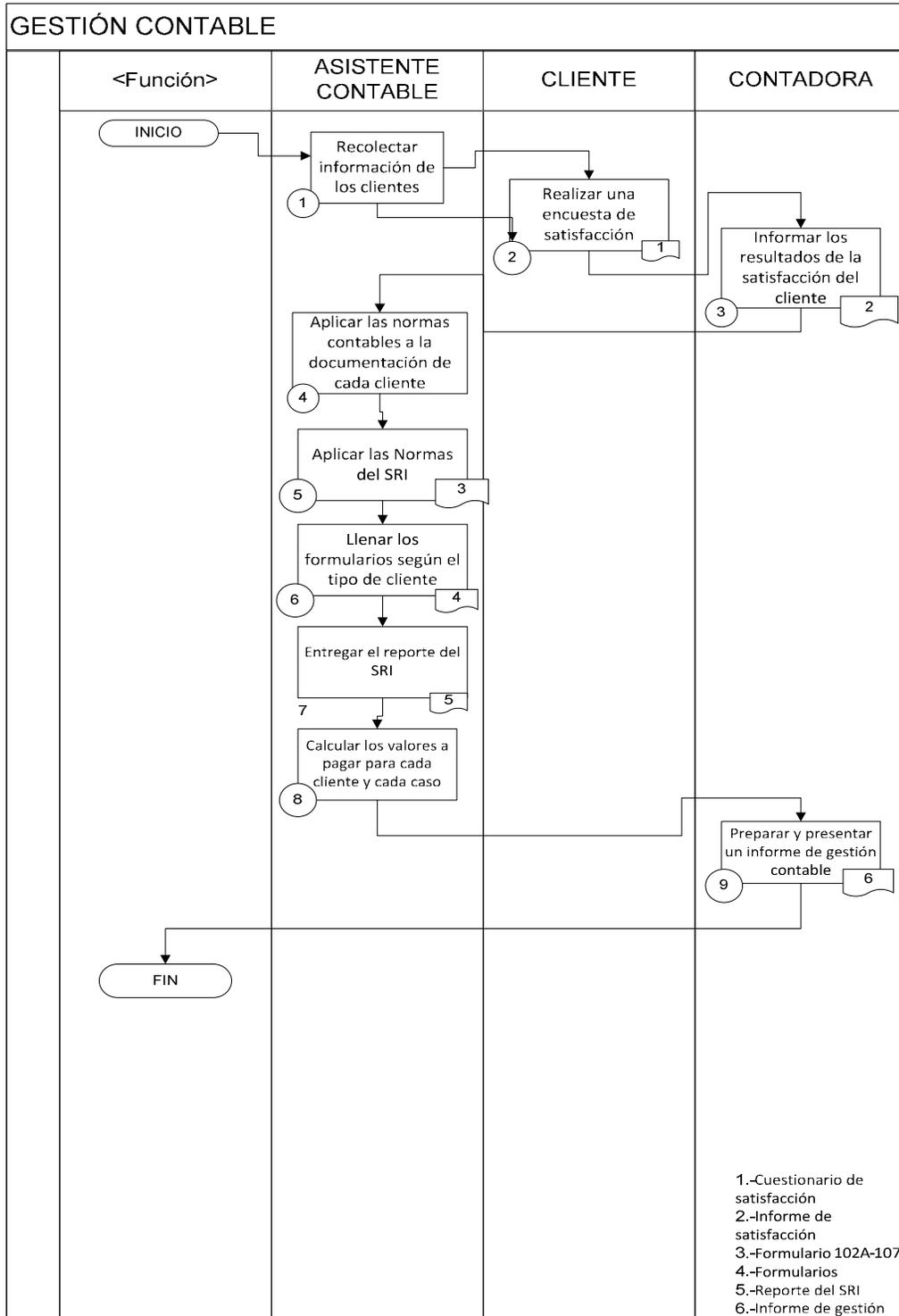
El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales.

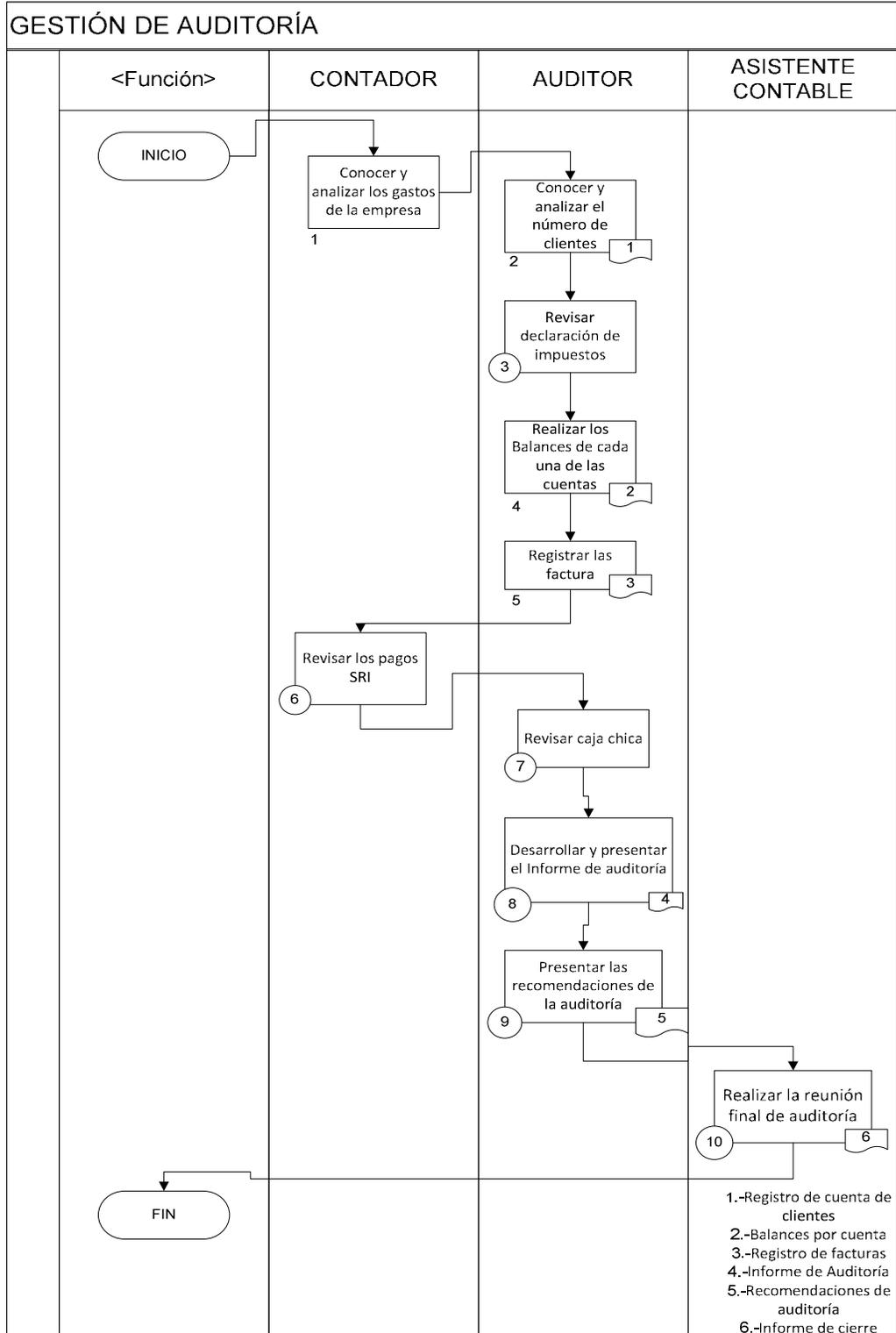
La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

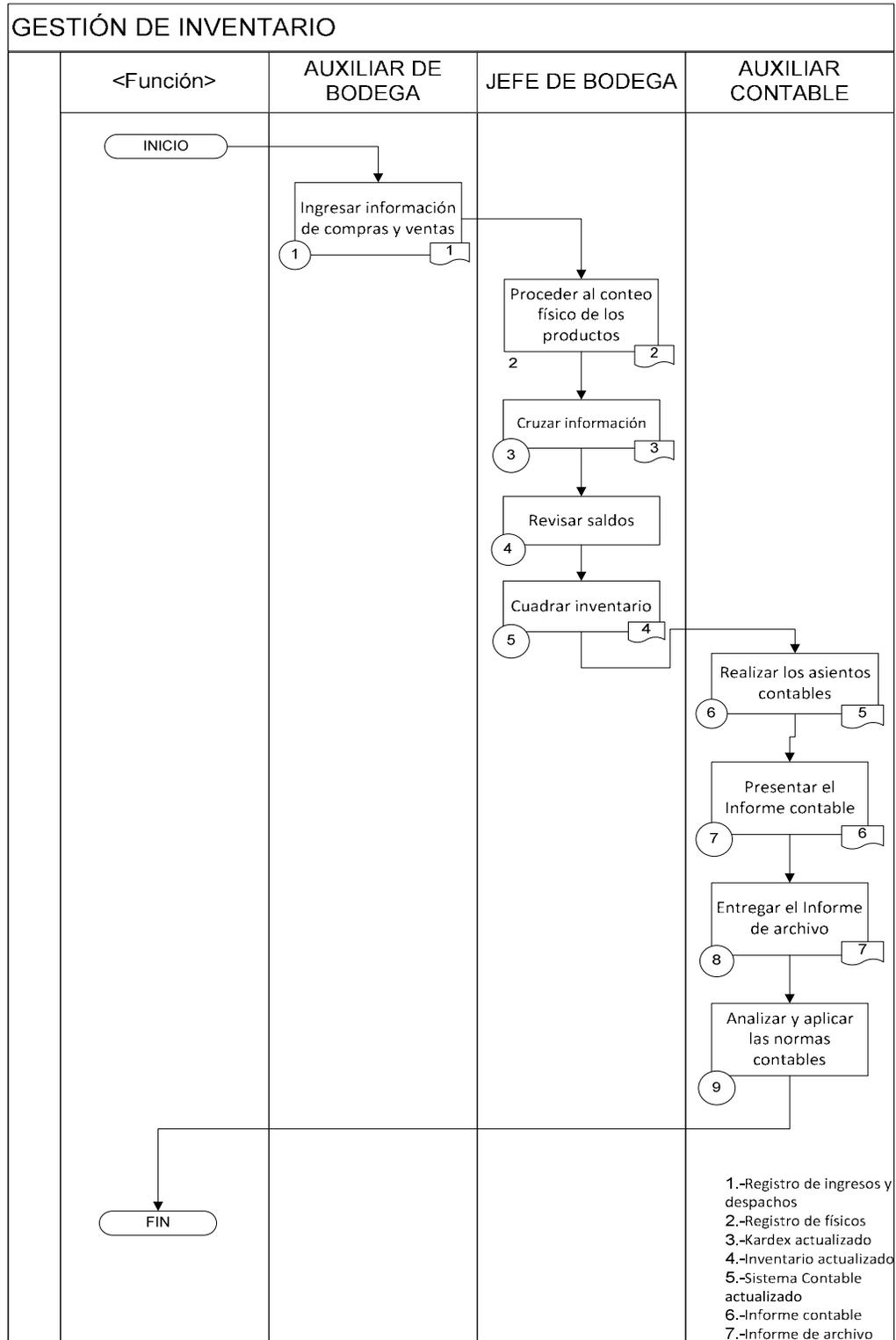
Todas estas razones apuntan hacia el diagrama de flujo de procesos como un instrumento primordial para la correcta gestión de los procesos.

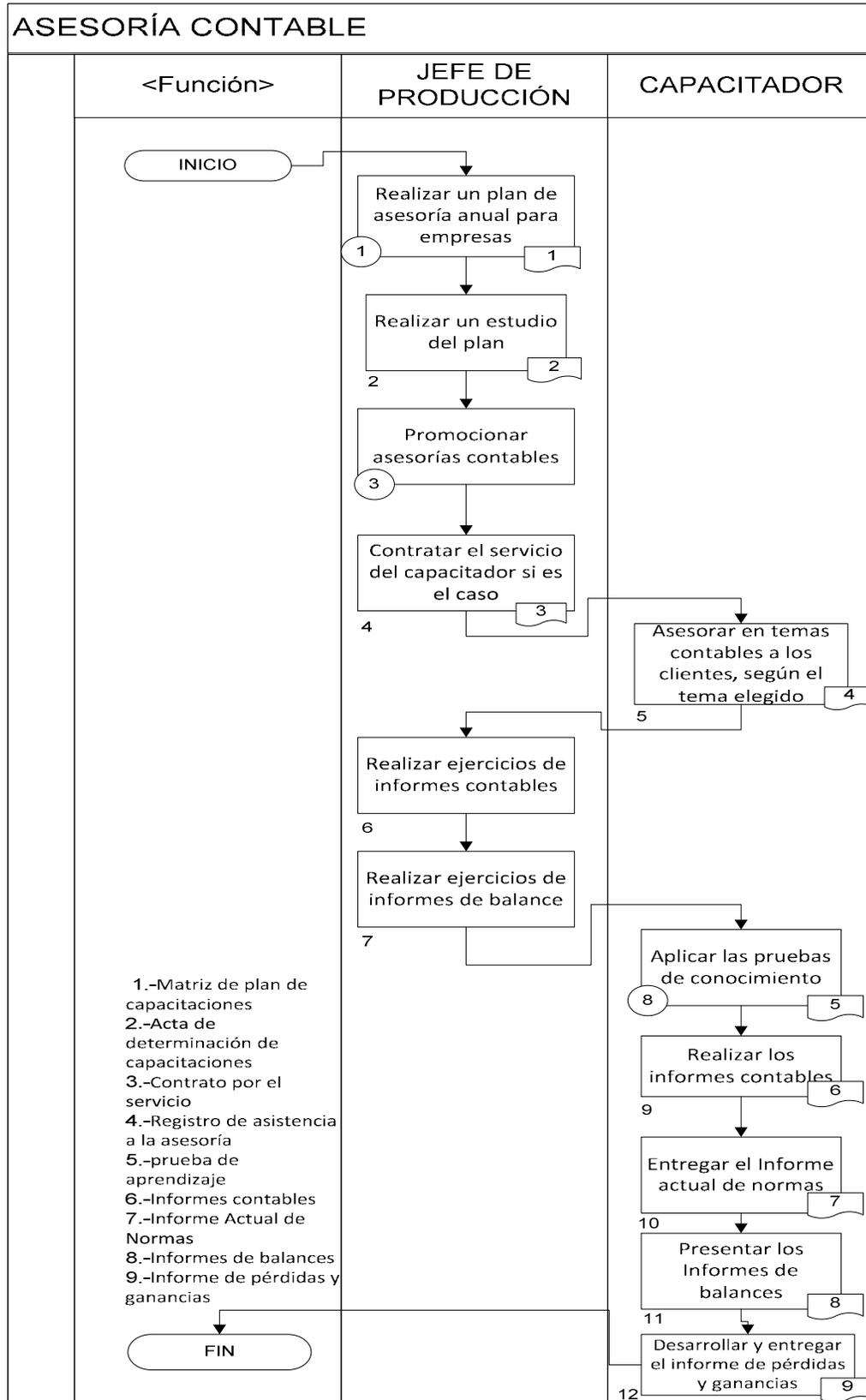
La realización de un diagrama de flujo es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

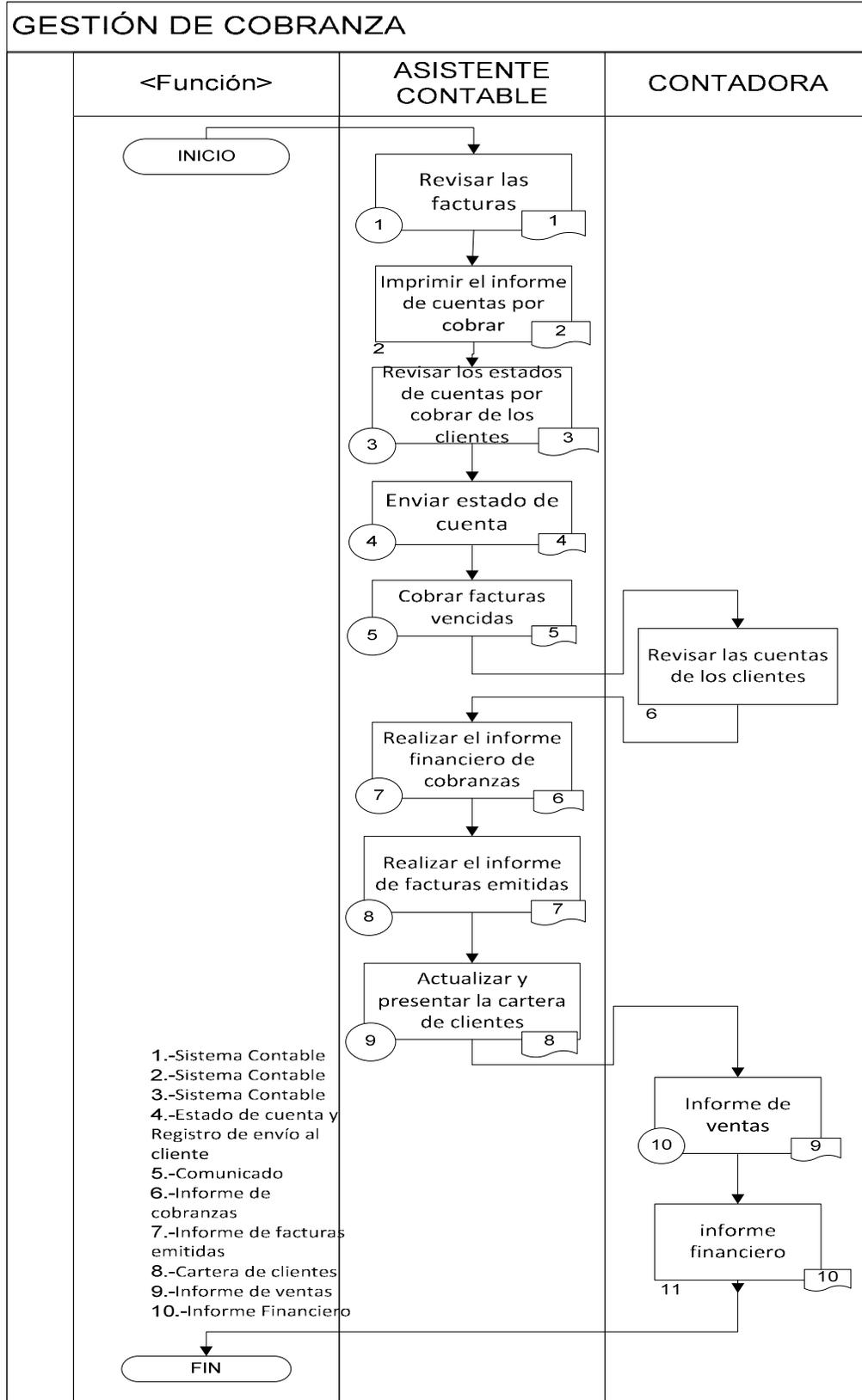


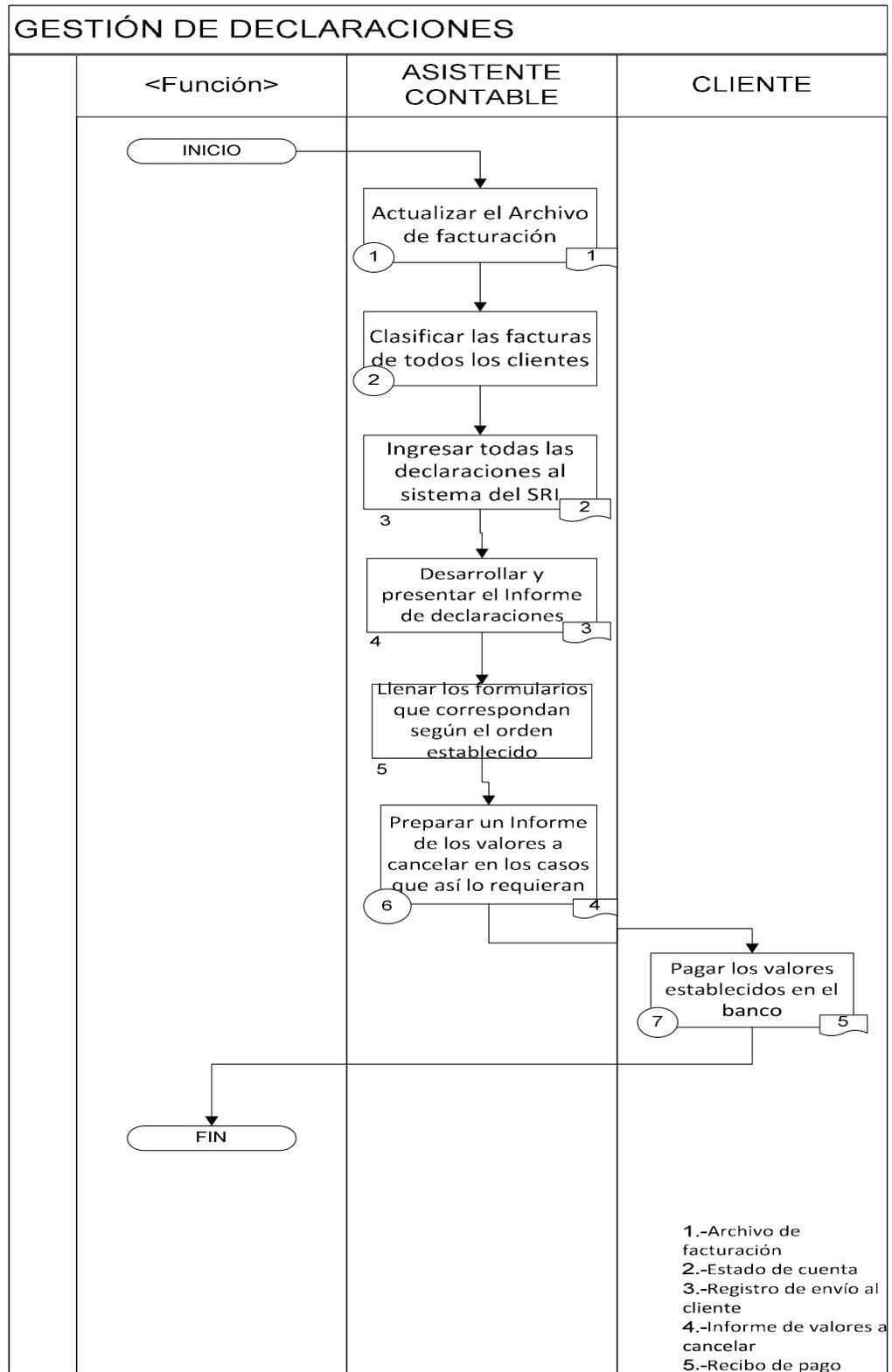


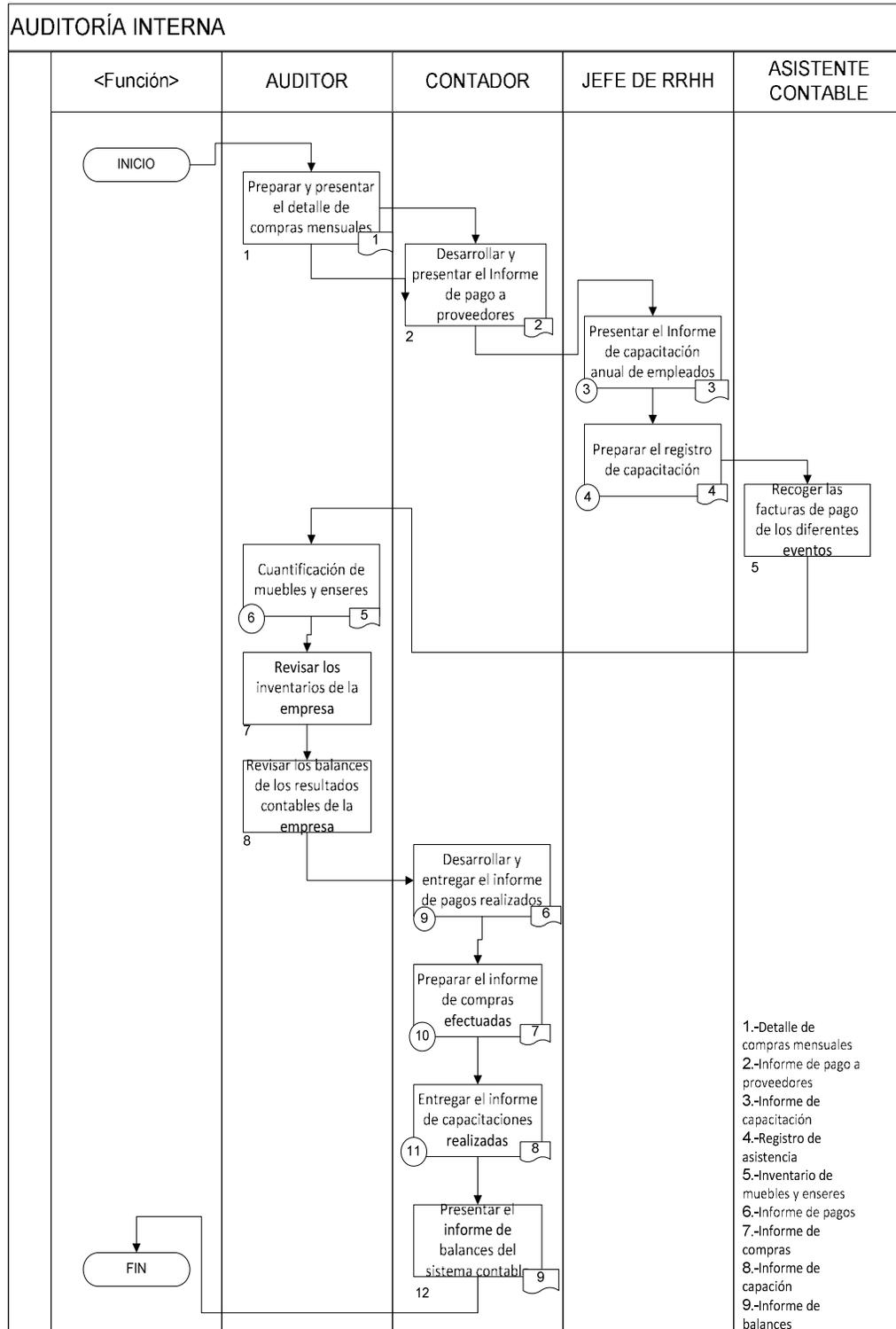


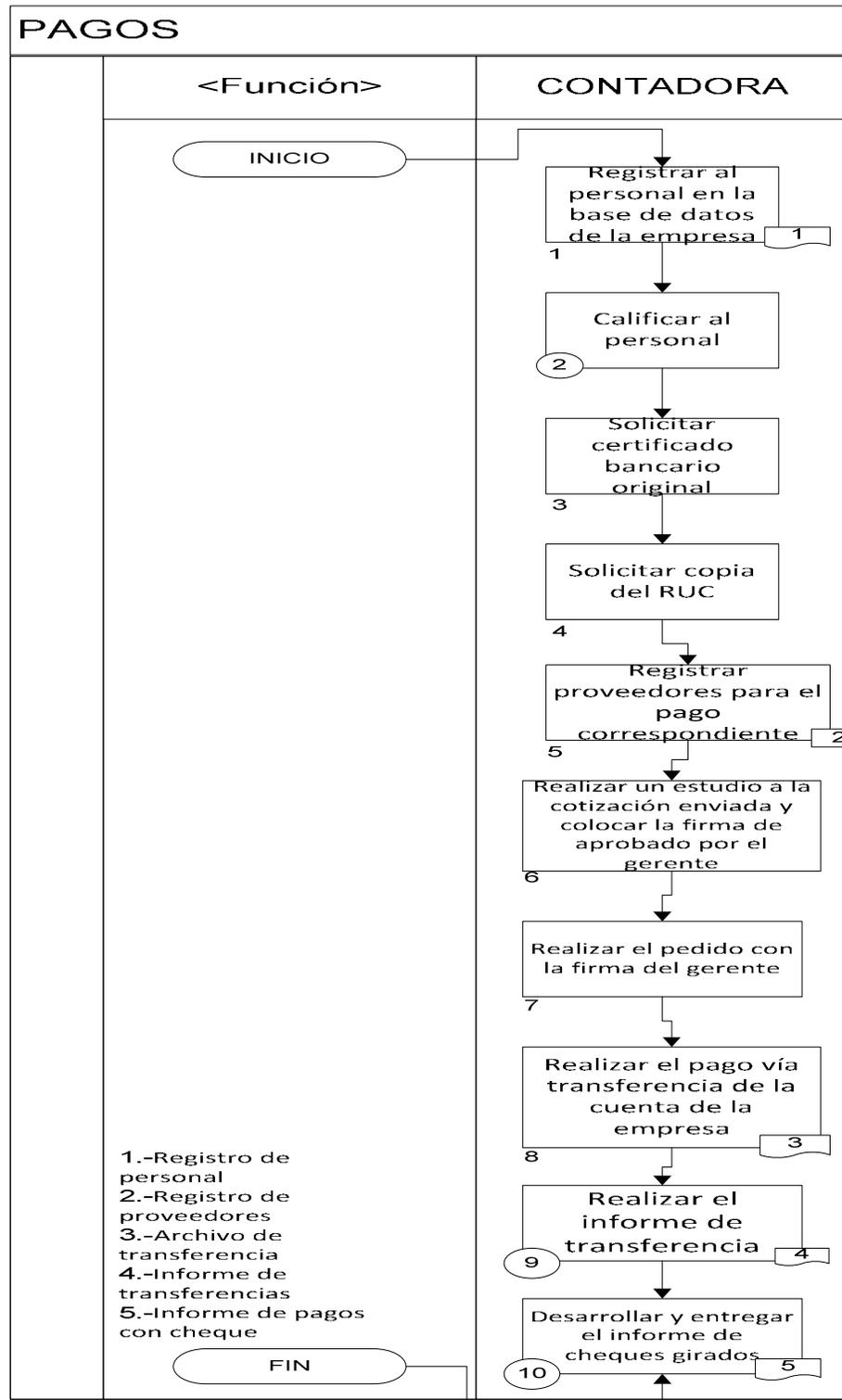


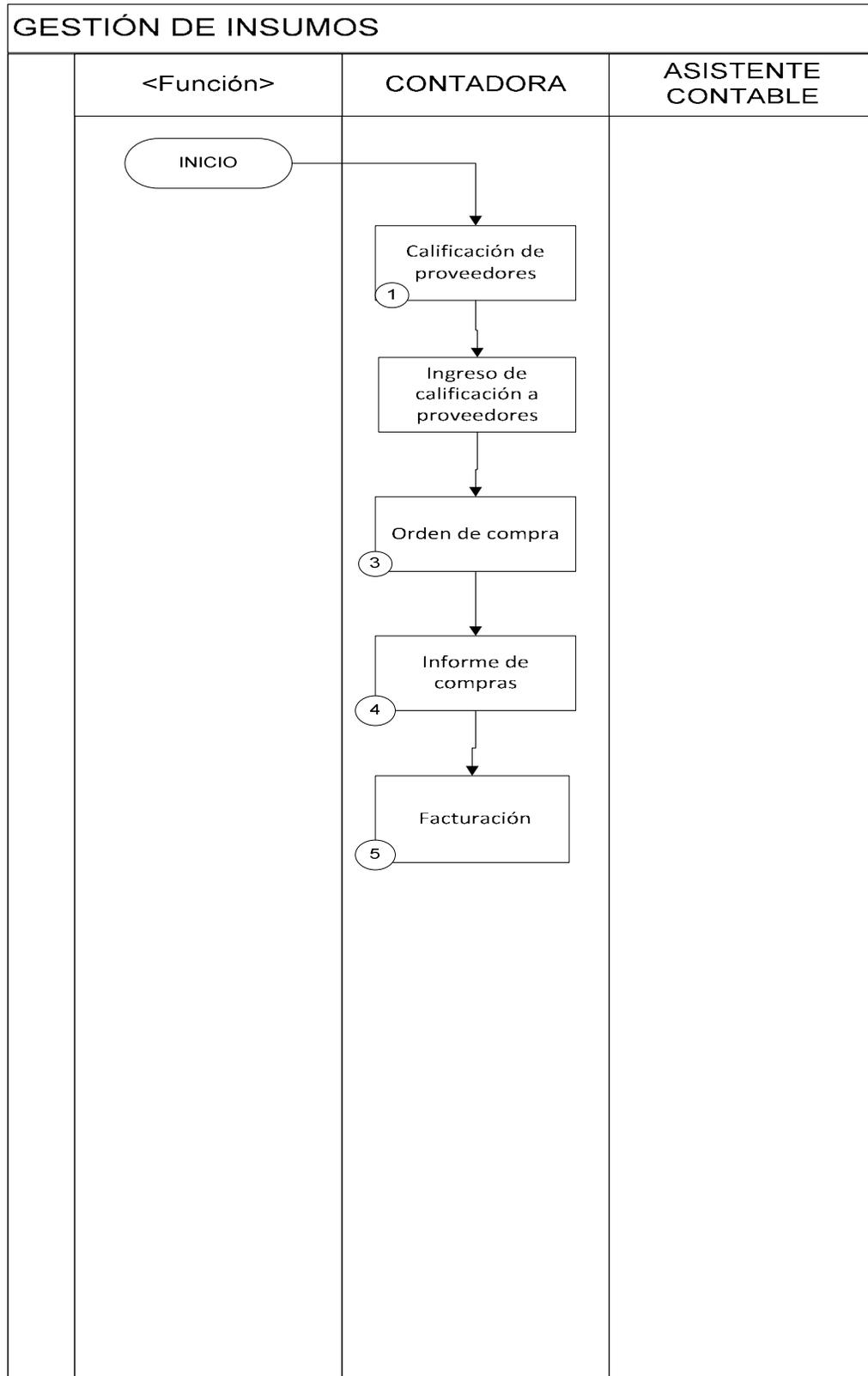


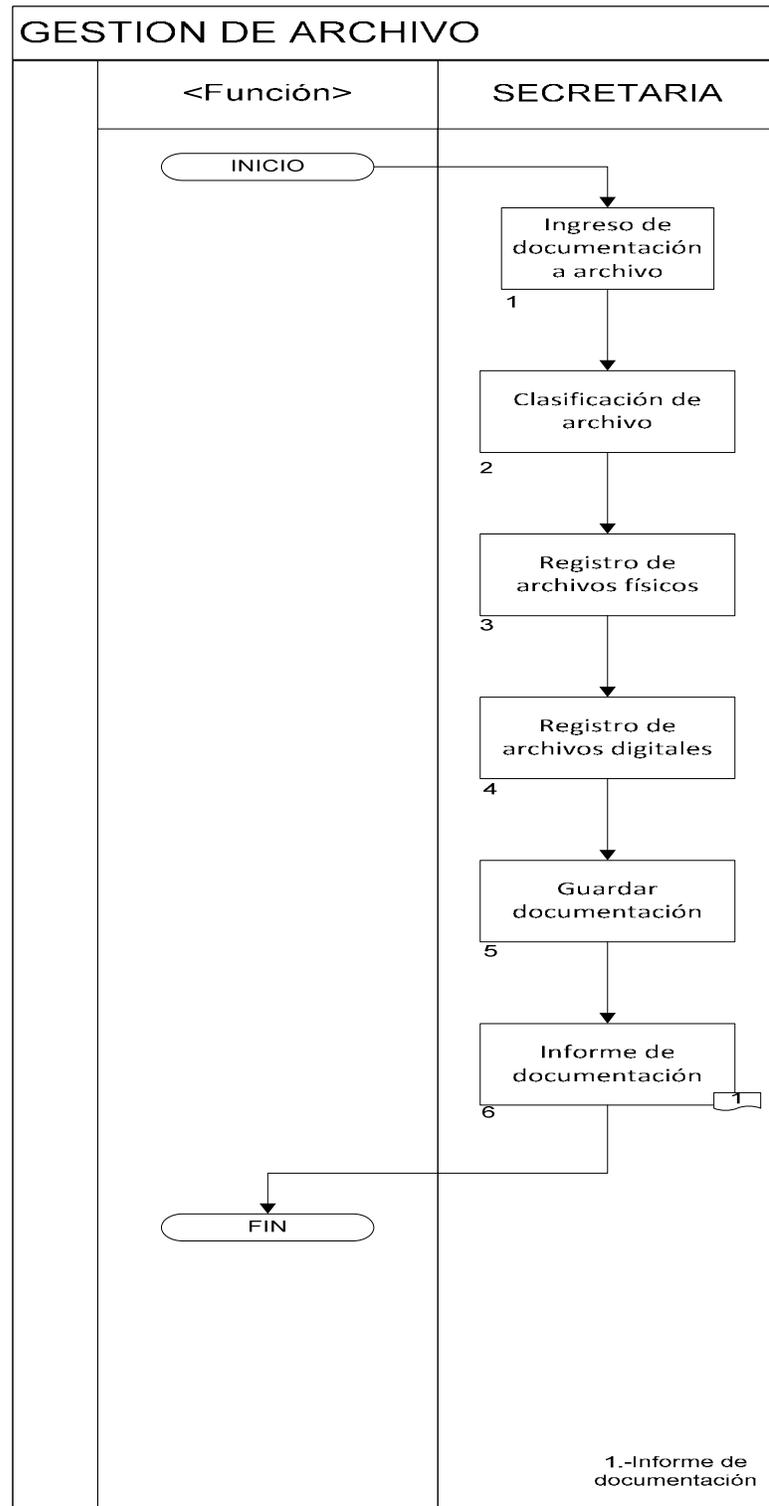












CAPÍTULO IV

MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DLT ASOCIADOS

4.1. PROPUESTA DE MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

Es importante señalar que tanto el Mapa de Procesos como el inventario se sometieron a un análisis y validación por parte de la empresa, como resultado se logró un consenso general del levantamiento de información realizado, sin existir cambios en ninguno de estos elementos, por lo tanto el análisis para la mejora de los procesos se centró en los cálculos de valor agregado (A.S.M.E.), caracterizaciones y flujo gramas.

Los diagramas A.S.M.E. utilizados para el cálculo de valor agregado de cada proceso, contienen información relacionada con: las actividades, decisiones y acciones, los responsables de cada actividad, los tiempos ya sea de Valor agregado o de Valor no agregado y finalmente el cálculo de porcentaje de valor agregado en función del tiempo. Por tal razón, con el objetivo de proponer una mejora del valor agregado de cada proceso, se procedió a realizar un estudio y análisis de cada actividad, decisión o acción y de cada actor o responsable de su ejecución, de modo que para presentar la propuesta de mejora se ha documentado en el espacio denominado “Observaciones” los detalles, justificaciones o explicaciones de cómo se ha procedido a estructurar la mejora. El resultado de los nuevos cálculos de valor agregado son procesos actualizados que ahora agregan mayor valor a la organización.

A continuación, en las siguientes páginas se encuentra el detalle de los nuevos Diagramas A.S.M.E. con la información actualizada en los ítems que fueron objeto de estudio y análisis y que fue posible aplicar un criterio de mejora:

DIAGRAMA A.S.M.E - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD								
ENTRADAS: Requerimientos de Gerencia						NOMBRE DEL PROCESO: Aseguramiento de la Calidad		
FRECUENCIA: trimestral						TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas		
RESPONSABLE: Gerente General						SALIDA: Aseguramiento de la calidad en los procesos		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Realizar el informe gerencial.					1		
2	Investigar, consolidar y documentar información del entorno					3		
3	Preparar y entregar el Informes de trabajo						0,5	Se ha publicado en un micrositio todos los estándares de informes para que los clientes lo llenen y firmen digitalmente
4	Analizar la información externa						1	El tiempo de análisis se redujo ya que el asistente contable le ayudará a realizar esta actividad, en equipo.
5	Procesar la información interna- externa						0,25	Actualmente se sistematizó el procesamiento de información en el software corporativo
6	Mantener actualizados los registros de calidad de producción						1	
7	Identificar oportunidades de mejora en temas de calidad					2		
8	Actualizar la política de calidad						2	
TOTALES						6	4,75	
						10,75		
% VA Tiempo=						55,81		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN CONTABLE								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Contable		
FRECUENCIA: diario						TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas		
RESPONSABLE: Asistente contable						SALIDA: Informe de Gestión contable		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Recolectar información de los clientes					1		
2	Realizar una encuesta de satisfacción					1		
3	Informar los resultados de la satisfacción del cliente					1		
4	Aplicar las normas contables a la documentación de cada cliente						1	El software implementado aplica las normas automáticamente.
5	Aplicar las Normas del SRI						0.25	El software implementado implementa las normas del SRI automáticamente
6	Llenar los formularios según el tipo de cliente						0.20	El llenado de formulario ahora lo hacen entre dos Auxiliares contables
7	Entregar el reporte del SRI					1		
8	Calcular los valores a pagar para cada cliente						0.20	El sistema arroja automáticamente el valor a cancelar
9	Preparar y presentar un informe de gestión contable					2		
TOTALES						6	1.65	
						7.65		
						% VA Tiempo=		78.43%

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE AUDITORÍA								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente					NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de auditoría			
FRECUENCIA: semestral					TIEMPO DEL PROCESO: 4 horas			
RESPONSABLE: Auditor					SALIDA: Informe de Gestión de auditoría			
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	AUDITOR	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Conocer y analizar los gastos de la empresa						1	Se implementó un registro para hacer constar cada uno de los gastos
2	Conocer y analizar el número de clientes						0.20	Cartera de clientes ordenada y manejada de manera digital.
3	Revisar declaración de impuestos						1	
4	Realizar los Balances de cada una de las cuentas						0,50	Los balances ya lo realizan en equipo, auxiliar y asistente contable.
5	Registrar las facturas						1	
6	Revisar los pagos SRI						1	
7	Revisar caja chica						1	
8	Desarrollar y presentar el Informe de auditoría					1	1	Trabajo en equipo el informe lo realizan entre dos auditores
9	Presentar las recomendaciones de la auditoría					1		
10	Realizar la reunión final de auditoría					1		
TOTALES						4	6,70	
% VA						10,70		
Tiempo=						37,73		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE INVENTARIO								
ENTRADAS: Requerimientos del gerente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de inventario		
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión de inventario		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	DIGITADOR	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Ingresar información de compras y ventas						1	Se contrata un digitador para ingreso de información.
2	Proceder al conteo físico de los productos						1	Se lo realiza entre dos auxiliares contables
3	Cruzar información						1	
4	Revisar saldos						1	
5	Cuadrar inventario						1	
6	Realizar los asientos contables						0.20	Se lo realiza entre dos personas, trabajo en equipo
7	Presentar el Informe contable						2	
8	Entregar el Informe de archivo						1	
9	Analizar y aplicar las normas contables						1	
TOTALES						4	5.20	
						10.20		
						% VA Tiempo=		39,21

DIAGRAMA A.S.M.E - ASESORÍA CONTABLE								
ENTRADAS: Requerimientos del cliente						NOMBRE DEL PROCESO: Asesoría contable		
FRECUENCIA: según petición del cliente						TIEMPO DEL PROCESO: 3 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión contable		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Realizar un plan de asesoría anual para empresas						1	Se lo realiza en equipo Gerente-contadora
2	Realizar un estudio del plan						1	Se lo realiza en equipo Gerente-contadora
3	Promocionar asesorías contables						0.20	Se implementa página WEB de la empresa
4	Contratar el servicio del capacitador si es el caso						2	
5	Asesorar en temas contables a los clientes, según el tema elegido						3	1
6	Realizar ejercicios de informes contables						1	
7	Realizar ejercicios de informes de balance						1	
8	Realizar ejercicios de informes de pérdidas y ganancias						1	
9	Aplicar las pruebas de conocimiento							1
10	Entregar el Informe actual de normas						2	
11	Presentar los Informes de balances						1	
12	Desarrollar y entregar el informe de pérdidas y ganancias						1	
TOTALES						12	4.20	
% VA						16.20		
Tiempo=						74,07		

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE COBRANZA									
ENTRADAS: Requerimiento de Gerente						NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de cobranza			
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 1 horas			
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe de Gestión de cobranza			
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV		
1	Revisar las facturas						1		
2	Imprimir el informe de cuentas por cobrar						0.20	Se imprime el informe de una manera más rápida por el incremento de personal.	
3	Revisar los estados de cuentas por cobrar de los clientes						1		
4	Enviar estado de cuenta						1		
5	Cobrar facturas vencidas						3		
6	Revisar las cuentas de los clientes						0.20	Se revisa cuentas de manera más ágil por el incremento de personal.	
7	Realizar el informe financiero de cobranzas						2		
8	Realizar el informe de facturas emitidas						1		
9	Actualizar y presentar la cartera de clientes						1		
10	Informe de ventas						2		
11	Informe financiero						1		
12	Informes de facturación mensuales						1		
						TOTALES	10	4.20	
								14.20	
						% VA Tiempo=		70.42	

DIAGRAMA A.S.M.E - GESTIÓN DE DECLARACIONES							
ENTRADAS: Requerimiento del cliente					NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de declaraciones		
FRECUENCIA: mensual					TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora					SALIDA: Informe de Gestión de declaraciones		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
					AV	NAV	
1	Actualizar el Archivo de facturación					1	
2	Clasificar las facturas de todos los clientes					1	
3	Ingresar todas las declaraciones al sistema del SRI					1	Se trabaja en equipo entre auxiliar y asistente contable
4	Desarrollar y presentar el Informe de declaraciones				1		
5	Llenar los formularios que correspondan según el orden establecido					0.20	Se trabaja en equipo entre auxiliar y asistente contable
6	Preparar un Informe de los valores a cancelar en los casos que así lo requieran					0,18	Se trabaja en equipo entre auxiliar y asistente contable
7	Pagar los valores establecidos en el banco				1		
TOTALES					2	3.38	
					5.38		
% VA							
Tiempo=					37.17		

DIAGRAMA A.S.M.E - AUDITORÍA INTERNA							
ENTRADAS: Requerimiento del gerente					NOMBRE DEL PROCESO: Auditoría interna		
FRECUENCIA: trimestral					TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Gerente					SALIDA: Informe final de auditoría interna		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES
					AV	NAV	
1	Preparar y presentar el detalle de compras mensuales					2	
2	Desarrollar y presentar el Informe de pago a proveedores					1	
3	Presentar el Informe de capacitación anual de empleados					1	
4	Preparar el registro de capacitación					1	
5	Recoger las facturas de pago de los diferentes eventos				1		
6	Cuantificar de muebles y enseres					1	Se lo realiza entre dos personas.
7	Revisar los inventarios de la empresa					1	
8	Revisar los balances de los resultados contables de la empresa				1		
9	Desarrollar y entregar el informe de pagos realizados					1	Lo realizan entre dos personas Asistente contable el auxiliar.
10	Preparar el informe de compras efectuadas					0.75	Se trabaja en equipo entre auxiliar y asistente contable
11	Entregar el informe de capacitaciones realizadas				1		
12	Presentar el informe de balances del sistema contable				1		
TOTALES					4	8.75	
					14		
					% VA	28.85	
					Tiempo=		

DIAGRAMA A.S.M.E – INSUMOS									
ENTRADAS: Requerimiento de la contadora						NOMBRE DEL PROCESO: INSUMOS			
FRECUENCIA: mensual						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas			
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de insumos realizados			
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV		
1	Calificación de proveedores						0,25	Lo realizan entre dos personas Gerente y contadora	
2	Ingreso de calificación a proveedores						0,25	Lo realizan entre asistente contable y auxiliar contable	
3	Orden de compra						1		
4	Informe de compras						1		
5	Facturación						1		
						TOTALES	1	2,50	
						% VA	3,50		
						Tiempo=	28,00		

DIAGRAMA A.S.M.E – ARCHIVO								
ENTRADAS: Requerimiento de gerencia						NOMBRE DEL PROCESO: ARCHIVO		
FRECUENCIA: diaria						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas		
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de archivo realizados		
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	RECEPCIONISTA	SECRETARIA	TIEMPO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	
1	Ingresar de documentación a archivo						1	Se realiza esta actividad entre dos personas, secretaria y recepcionista
2	Clasificación de archivo						2	
3	Registro de archivos físicos						1	
4	Registro de archivos digitales						1	
5	Guardar documentación						0,25	Se realiza esta actividad entre dos personas, secretaria y recepcionista
6	Informe de documentación						2	
						2	5,25	
TOTALES							7,25	
% VA								
Tiempo=							27,58	

DIAGRAMA A.S.M.E – PAGOS									
ENTRADAS: Requerimiento de la contadora						NOMBRE DEL PROCESO: Pagos			
FRECUENCIA: trimestral						TIEMPO DEL PROCESO: 2 horas			
RESPONSABLE: Contadora						SALIDA: Informe final de pagos realizados			
No.	ACTIVIDADES / DECISIONES	GERENTE	CONTADORA	ASISTENTE CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	TIEMPO		OBSERVACIONES	
						AV	NAV		
1	Registrar al personal en la base de datos de la empresa						0.20	Lo realizan entre dos personas	
2	Calificar al personal						1		
3	Solicitar certificado bancario original						1		
4	Solicitar copia del RUC						1		
5	Registrar proveedores para el pago correspondiente						0,20	El registro de los proveedores se lo realiza en un tiempo menor por disposición del gerente	
6	Realizar un estudio a la cotización enviada y colocar la firma de aprobado por el gerente						1		
7	Realizar el pedido con la firma del gerente						0.20	El gerente se comprometió a firmar los pedidos en el menor tiempo posible	
8	Realizar el pago vía transferencia de la cuenta de la empresa						1		
9	Realizar el informe de transferencia						1		
10	Desarrollar y entregar el informe de cheques girados						2	0.30	Lo realizan entre dos personas
							4	4.90	
TOTALES							8.90		
% VA									
Tiempo=							44.94		

4.2. PROPUESTA DE MEJORA A LAS CARACTERIZACIONES

La información relevante obtenida de la propuesta de mejora al valor agregado de los Procesos, está relacionada con los actores participantes, las actividades, acciones y decisiones que toman, así como también los tiempos de ciclo de cada actividad, las justificaciones, razones y sustentos para la propuesta están detallados en la columna de Observaciones. Estos resultados han sido registrados también en las diferentes Caracterizaciones de los Procesos, y adicionalmente se han revisado los demás elementos que forman parte de la Caracterización, de esta manera se han obtenido documentos actualizados y mejorados, listos para ser socializados, inducidos e implantados en la organización.

En las siguientes páginas se presenta el contenido de las propuestas de mejora a las Caracterizaciones de cada uno de los procesos:

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CUENTES
Gerente	Gerente de la empresa	Directos: Gerencia
Jefe de producción	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: Información del diagnóstico de la empresa Fin: Convertir las necesidades internas en términos de calidad	Final: clientes satisfechos
Empresas certificadoras de calidad		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
información del diagnóstico de la empresa.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Política de la calidad actualizada normativa de calidad actualizada guía de la calidad actualizada
Información del entorno	CONTROLES	
Informes gerenciales	INTERNOS: política, normativa y guía de calidad	
Informes de trabajo	EXTERNOS: SRI	
Normas de Calidad		
Informes de satisfacción del cliente		
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable	Financieros: presupuesto para auditorías, talleres, comisiones y futura certificación	
Gerente	Instalaciones: oficina de gerencia	
Contadora	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades internas en términos de calidad en documentos guía y directrices, a través de talleres, convenciones y trabajo en equipo para asegurar una cultura de calidad en la empresa	Índice de cumplimiento de la normativa	N° de artículos cumplidos/ N° total de artículos normados
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Gerente	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
	Contadora CPA	Directos: Gerencia
Gerente Jefe de producción Asistente contable	<p align="center">LÍMITES DEL PROCESO</p> <p>Inicio: Recolección de información del cliente</p> <p>Fin: Cumplir con los requerimientos del cliente</p>	Final: clientes satisfechos
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Información de los clientes Informe por parte del cliente	GESTIÓN CONTABLE	Servicio contable Normativa de contabilidad actualizada
Normas Contables	CONTROLES	Guía de producción al día
Informes de satisfacción del cliente	INTERNOS: Políticas de la Empresa, balances, estados de pérdidas y ganancias, Normativa de contabilidad	Procesos contables controlados y monitoreados
Normas SRI	EXTERNOS: Normativa del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA Asistente contable Auxiliar contable	Financieros: presupuesto para insumos de oficina Instalaciones: Oficina de contabilidad Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora Materiales: artículos de oficina Información: Documentación de clientes, facturas.	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades de los clientes en resultados a tiempo, del servicio contable contratado	Índice de cumplimiento del servicio contable	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora CPA	Semanal	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gestión Contable	Auditor- Contador CPA	Directos: Contador CPA
Gerente	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Final: clientes satisfechos
Gestión Contable	Inicio: entrega de información a la empresa cliente	
	Fin: Entrega del informe de auditoria	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Situación actual de la empresa	GESTIÓN DE AUDITORÍA	Procesos contables controlados y monitoreados Informe de Auditoria
Balances	CONTROLES	
Facturas	INTERNOS: Políticas de la Empresa, Normativas, Procedimientos, Estándares de auditoria	
Información de ingresos físicos		
Información de ingresos en el sistema	EXTERNOS: Normativa del SRI.	
Informes contables		
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA	Financieros: presupuesto para auditorías, futura certificación	
Auxiliar contable	Instalaciones: empresa a ser auditada (cliente)	
Asistente contable	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Entregas a tiempo los resultados de auditoría	índice de cumplimiento de la auditoría	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auditor	Cada que el cliente lo requiera	Gerente- Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente Contador CPA	Auxiliar Contable	Directos: Auxiliar Contable
Auxiliar Contable Jefe de producción	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: entrega de información de de la empresa clientes Fin: auditoria	Final: Cliente conforme con el servicio de Inventario
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Información del diagnóstico de la empresa	GESTIÓN DE INVENTARIOS	Lista de insumos
Informes contables información física información digital Informe de archivo	CONTROLES INTERNOS: Política de inventario, normativas, Normas contables. EXTERNOS: Normativa del SRI	Cuantificación de los productos, Inventario
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora Asistente contable	Financiero: Presupuesto para transporte Instalaciones: oficina de gerencia Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener datos confiables para asegurar que el inventario se encuentra bien hecho.	Índice de cumplimiento del servicio	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auxiliar contable	Trimestral, Semestral	Gerente, Contadora, Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Contador	Contador CPA	Directos: contabilidad, personal de la empresa.
Auxiliar Contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Final: Clientes
Asistente contable	Inicio: informes contables Fin: Resultados de balances, estados	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informes contables	ASESORIA CONTABLE	Documentación para el SRI
Informe actual de normas	CONTROLES	Orientaciones para Inventarios
Informes de balance informe de pérdidas y ganancias	INTERNOS: políticas del SRI, Normativas EXTERNOS: Normativa de contabilidad del SRI	Guías para los Balances Guías para la Tributación Orientación para tributación SRI
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Contadora CPA	Financiero: Presupuesto para transporte	
Asistente contable	Instalaciones: oficina de gerencia, sala de asesoría contable	
Auxiliar Contable	Tecnología: computador, red corporativa, software e impresora	
	Materiales: artículos de oficina	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener resultados de asesoría contable con éxito para satisfacción del cliente.	Índice de cumplimiento de asesoría contable	$IC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contador	Según el requerimiento del cliente	Gerente, Contadora, Cliente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Auxiliar Contable	Auxiliar contable	Directos: Auxiliar de producción
Contadora CPA	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Final: empresa del cliente
Gerente	Inicio: Control de cartera de clientes Fin: Cobro por servicios a los clientes	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de ventas	GESTIÓN DE COBRANZA	Tickets de pagos
Informe de asesorías contables	CONTROLES	Documento de pago virtual
Informe financiero	INTERNOS: Normativa de cobros, Cartera de clientes,	Boucher
Informe de facturación	Detalle facturación EXTERNOS: Normativa contable del SRI	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Auxiliar contable	Financieros: presupuesto para transporte	
Gerente	Instalaciones: Oficinas de DLT asociados y de la empresa del Cliente	
Contadora CPA	Material: papel para impresión de reportes Tecnología: computador, software	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Obtener registros de los pagos de clientes para un mejor control de cuentas por cobrar de la empresa	Índice de cumplimiento de cobros mensuales a los clientes	$IC = \frac{\text{No. Cobros realizados - mes}}{\text{No. Cobros establecidos - mes}}$
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Auxiliar contable	Mensual	Contadora- Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: Informes de cada una de las áreas Fin: Entrega de resultados de auditoría interna	Inicial: Gerencia Final: empresa cliente
Contadora CPA		
Supervisora de Producción		
Asistente contable		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de gastos	AUDITORÍA INTERNA	Balances revisados Revisión de cuentas Control y verificación de gastos Informe de Auditoría interna
Informe de compras	CONTROLES	
Informe de cartera de clientes	INTERNOS: mayores analíticos y balances de comprobación, balance de pérdidas y ganancias, Normativa de la Empresa, Políticas	
Informe de capacitación	EXTERNOS: NifS, NIC, Normativa del SRI	
Informe de balance		
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable	Equipos: computadora, impresora	
Contador	Tecnología: software contable	
Supervisora de Producción		
Auditor 1		
Auditor 2	Material: papel para impresión de informes	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Conocer las falencias internas en términos contables, documentación y directrices ,a través de una auditoría interna	índice de cumplimiento en la auditoría	Ind. Cumpl. Audit. = N° de ítems cumplidos/ N° total de ítems normados
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Gerente	Contadora	Directos: Contadora CPA
Asistente contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS	Inicial: Contadora CPA
Secretaria	Inicio: compra del bien o servicio	Final: Proveedores
	Fin: pago del bien o servicio.	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Informe de cheques girados	PAGOS	Pago y servicio activo
Informe de transferencia	CONTROLES	
Informe de proveedores Informe de compras mensuales	INTERNOS: facturas de compras, política de pago, registro en sistema EXTERNOS: Leyes	
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Asistente contable 1 Asistente contable 2 Contador Secretaria Gerente	Equipos: computadora, impresora Tecnología: software contable Material: chequera Instalaciones: empresa DLT asociados Información: Estado de cuenta bancario	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Conocer valores mensuales a pagar a proveedores registrando cada uno de éstos para control interno	Tiempo requerido para el pago a proveedores	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Mensual	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Secretaria	Secretaria	Directos: Gerencia
Auxiliar contable	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: recepción de documentación físicos-digitales Fin: archivo de documentos actualizado	Inicio: Gerencia
Gerente		Final: secretaria, Gerencia
Asistente contable		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Estados financieros	GESTIÓN DE ARCHIVO	Archivo de documentación actualizado
Balances de empresas clientes	CONTROLES	
Libros diarios	INTERNOS: control de documentos contables	
Comprobantes de ingreso	EXTERNOS: Normativa del SRI	
Comprobantes de egreso		
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Secretaria	Equipos: computadora ,impresora	
Recepcionista	Tecnología: software contable	
Asistente contable	Material: archivadores Instalaciones: empresa DLT asociados Información: registro de recepción de documentos	
INDICADOR		
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Mantener de manera ordenada los archivos físicos y digitales	Tiempo requerido para realizar el archivo de documentación.	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Contadora	Trimestral	Gerente

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
Jefe de producción Gerente Auxiliar contable Secretaria	Gerente de la empresa	Directos: Bodega
	LÍMITES DE LOS PROCESOS Inicio: entrega de información de la empresa Fin: Servicio contable de calidad	Final: Gerencia
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
Calificación de proveedores Ingreso de calificación a proveedores Orden de compra Informe de compras Facturación	GESTIÓN DE INSUMOS CONTROLES INTERNOS: Políticas de la empresa, Normativas internas... EXTERNOS: Normativa del SRI	Orden de compras de insumos Informe de calificación de proveedores
TALENTO HUMANO	RECURSOS	
Gerente Jefe de producción asistente contable Secretaria	Financieros: presupuesto para compras Instalaciones: DLT asociados Tecnología: software Materiales: Boletín de orden de compras	
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO
Convertir las necesidades internas de la empresa en documentación para asegurar una compra necesaria	Tiempo requerido para el correcto proceso de compra de insumos	TR=FECHA U HORA DE ENTREGA – FECHA U HORA DEL PEDIDO (ETAPAS)
RESPONSABLE:	FRECUENCIA	REPORTA A:
Jefe de producción	Mensual	Gerencia General

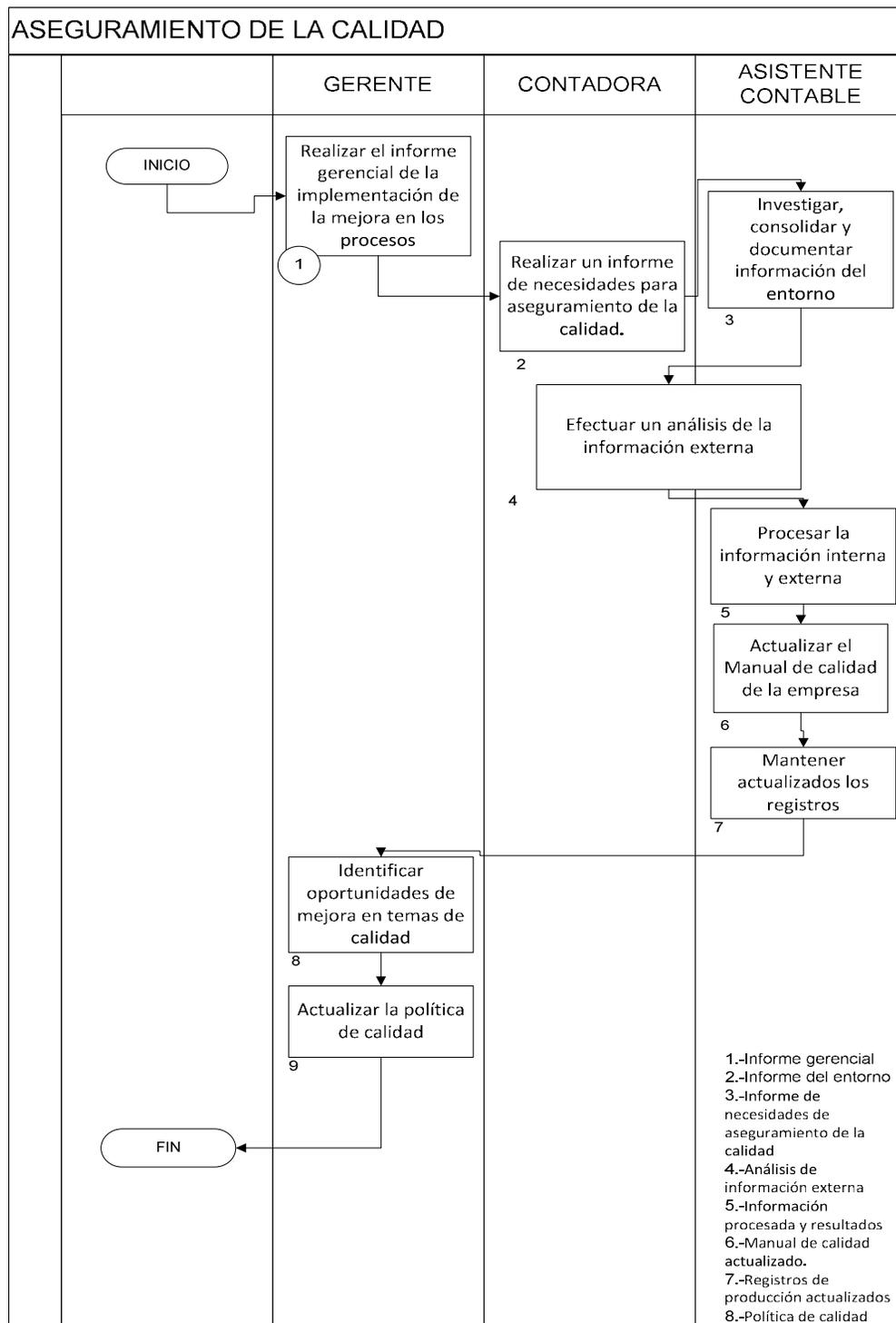
Los Cuadros de Caracterizaciones presentados consolidan la información de la mejora aplicada a los procesos de la empresa, algunas actualizaciones están enfocadas en el Talento humano que participa directamente como actor o responsable de las actividades, acciones y decisiones, otras en los insumos de entrada y finalmente en los productos o resultados a la salida.

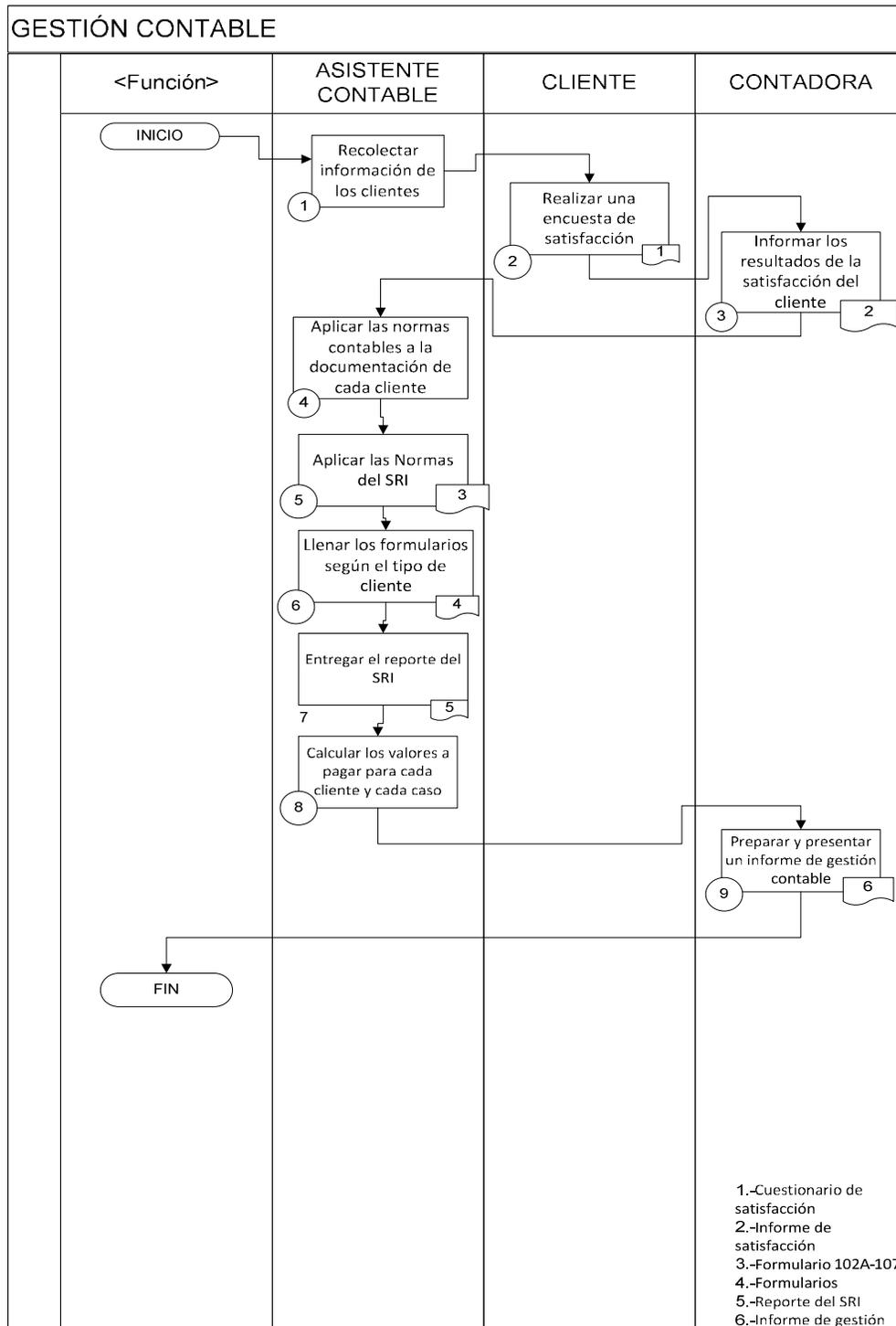
Esta propuesta está lista para ser implementada y evaluada en la empresa, para tal efecto presentamos a continuación los Diagramas de Flujo de cada uno de los Procesos, los mismos que serán socializados, inducidos y aplicados en la empresa.

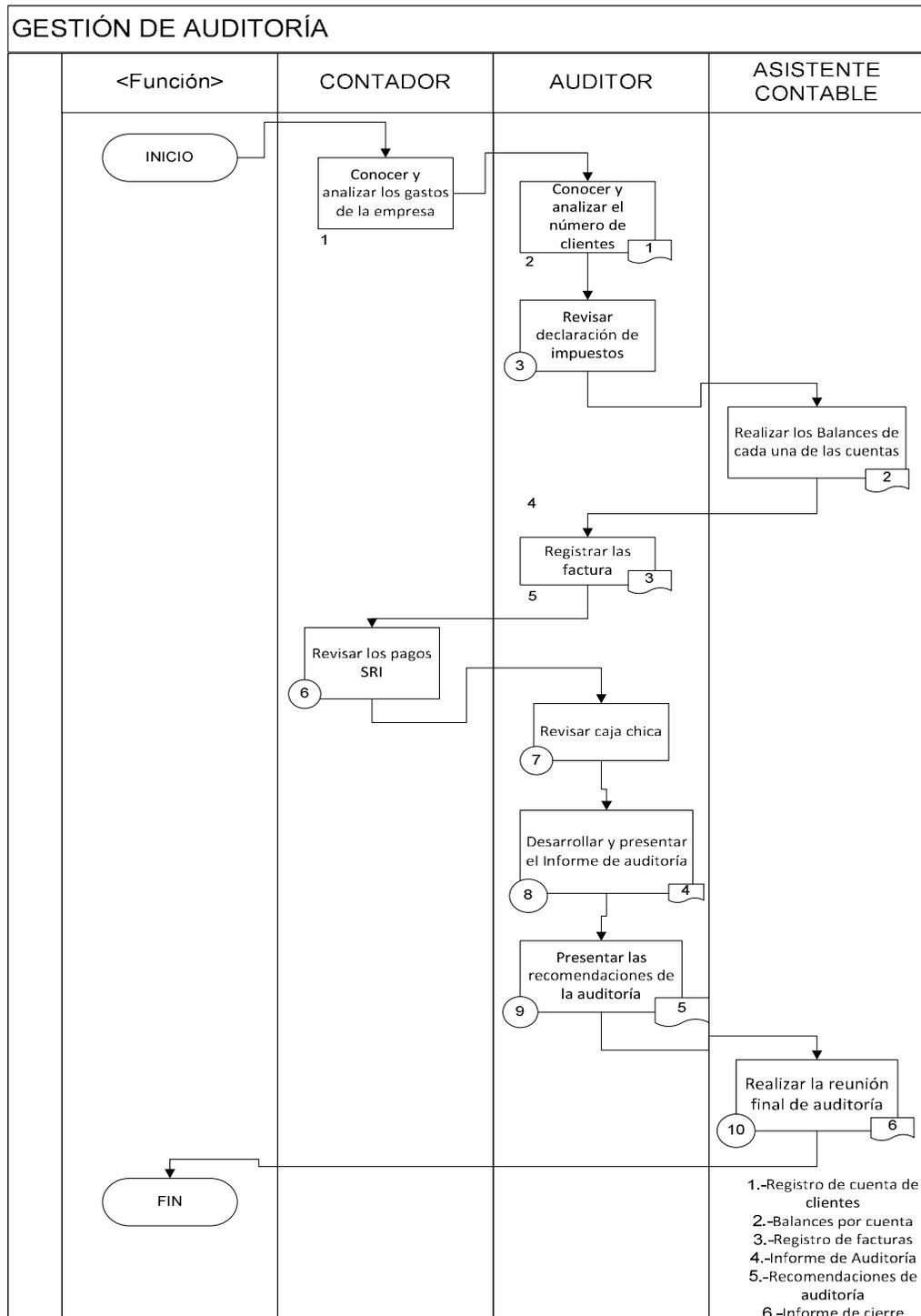
4.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

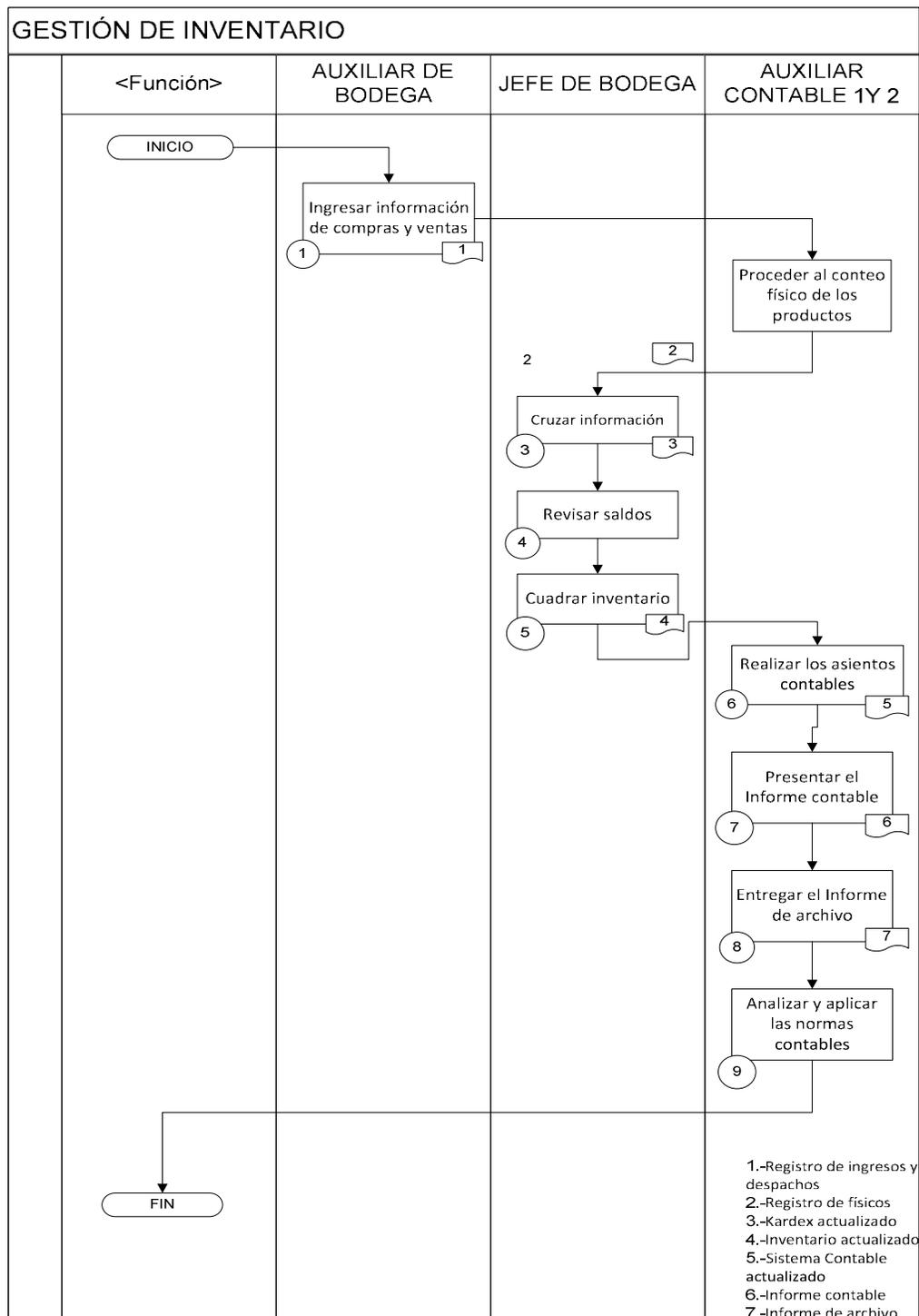
Esta metodología de representación gráfica de actividades, acciones, decisiones, actores o participantes, la secuencia de trabajo y de valor agregado, así como también los registros o evidencias generados, conforma una herramienta práctica, objetiva, explícita y fácil de comprender, ideal para analizar y entender cómo se generan los productos y servicios a satisfacción del cliente, sencilla de actualizar y práctica para mejorar, adicionalmente se conoce quién participa, quien receipta los insumos de entrada y quien entrega los productos o resultados a la salida.

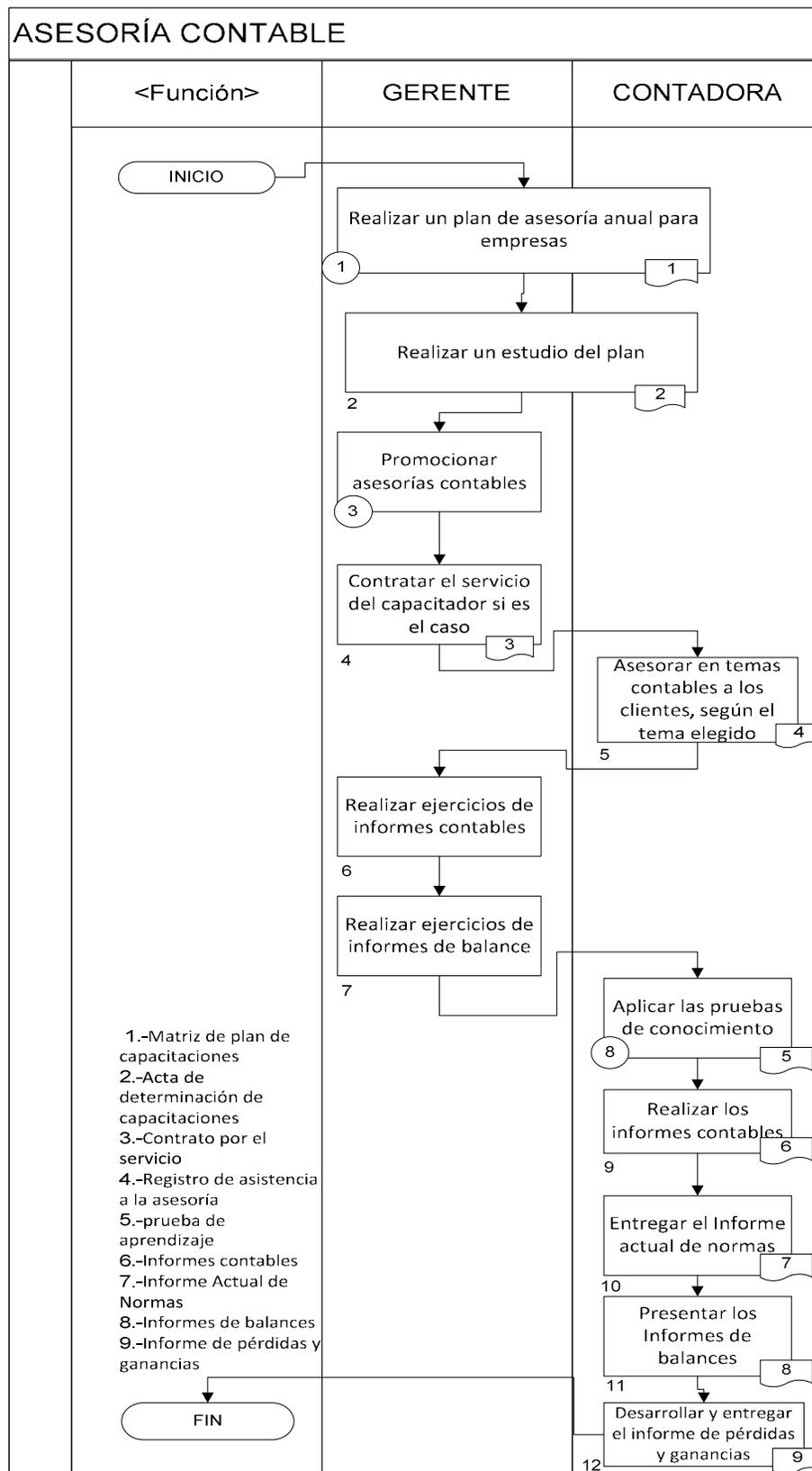
Por las razones antes indicadas, luego de haber realizado el análisis a cada uno de los flujogramas, se han aplicado mejoras a los mismos desde el punto de vista de actividades, acciones, decisiones, actores, secuencialidad, enlaces y registros generados, tomando en consideración además la información de las tablas de cálculo de valor agregado y las caracterizaciones. En las siguientes páginas se presenta el detalle de los flujogramas actualizados de cada proceso:

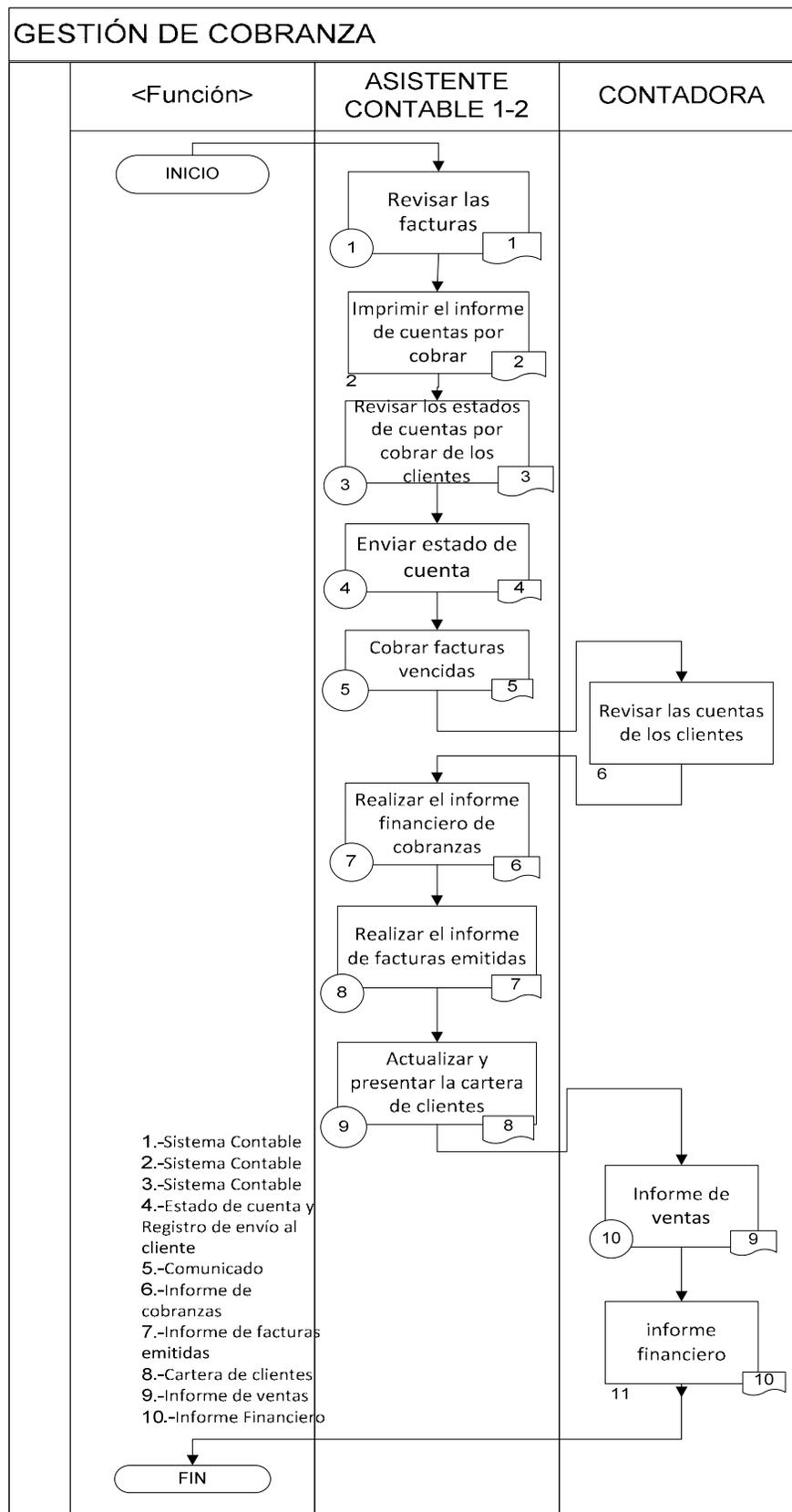


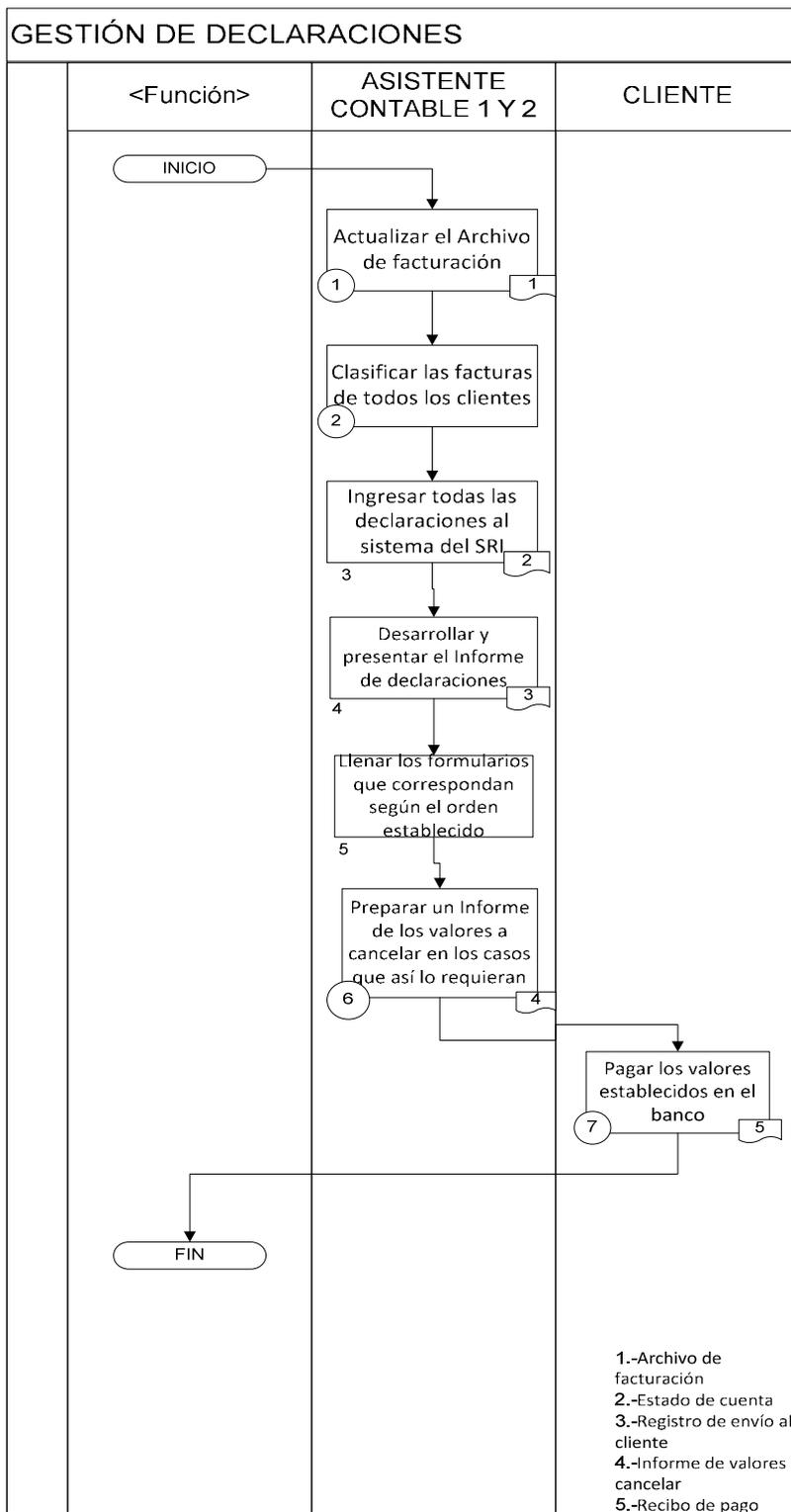


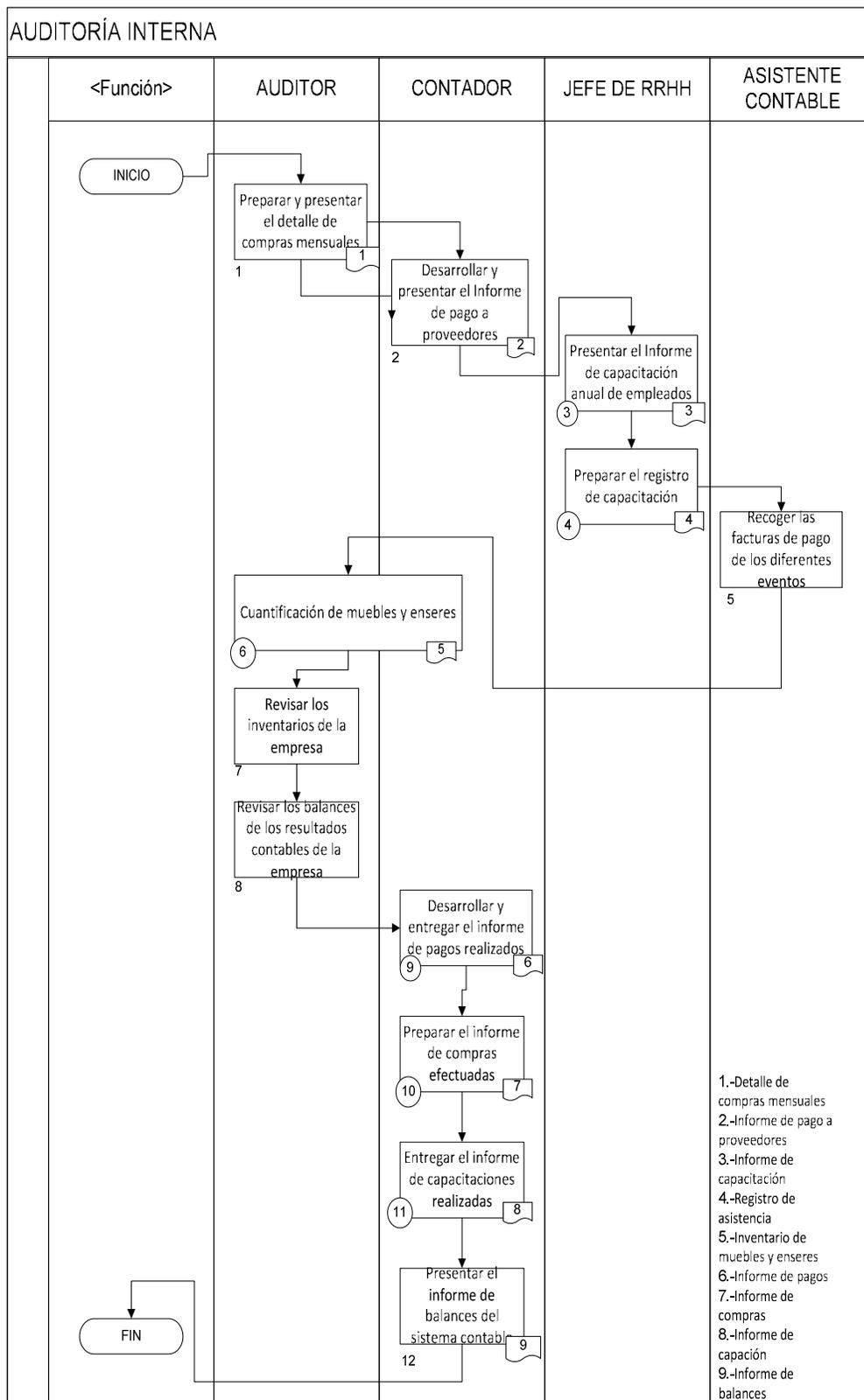


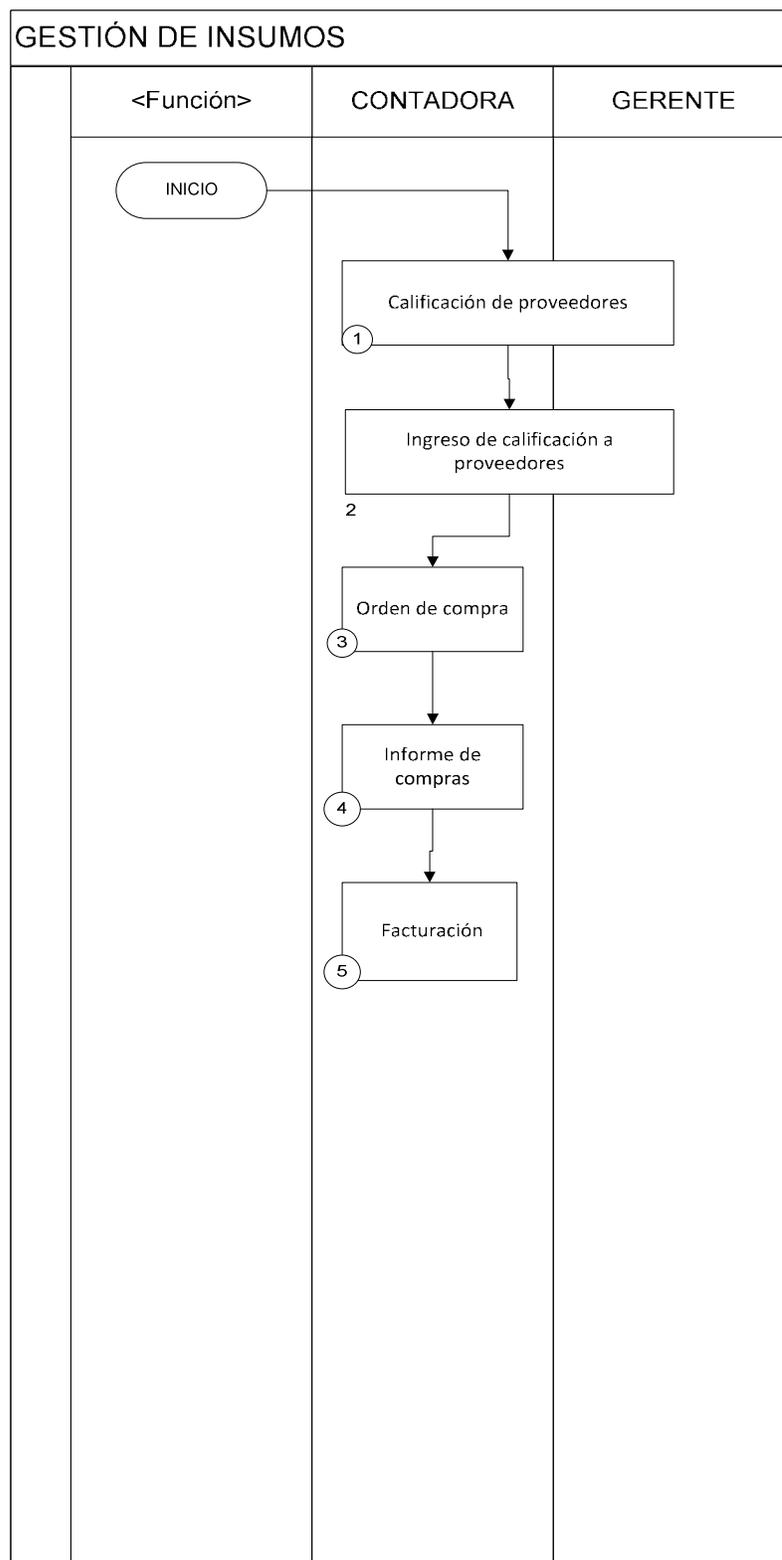


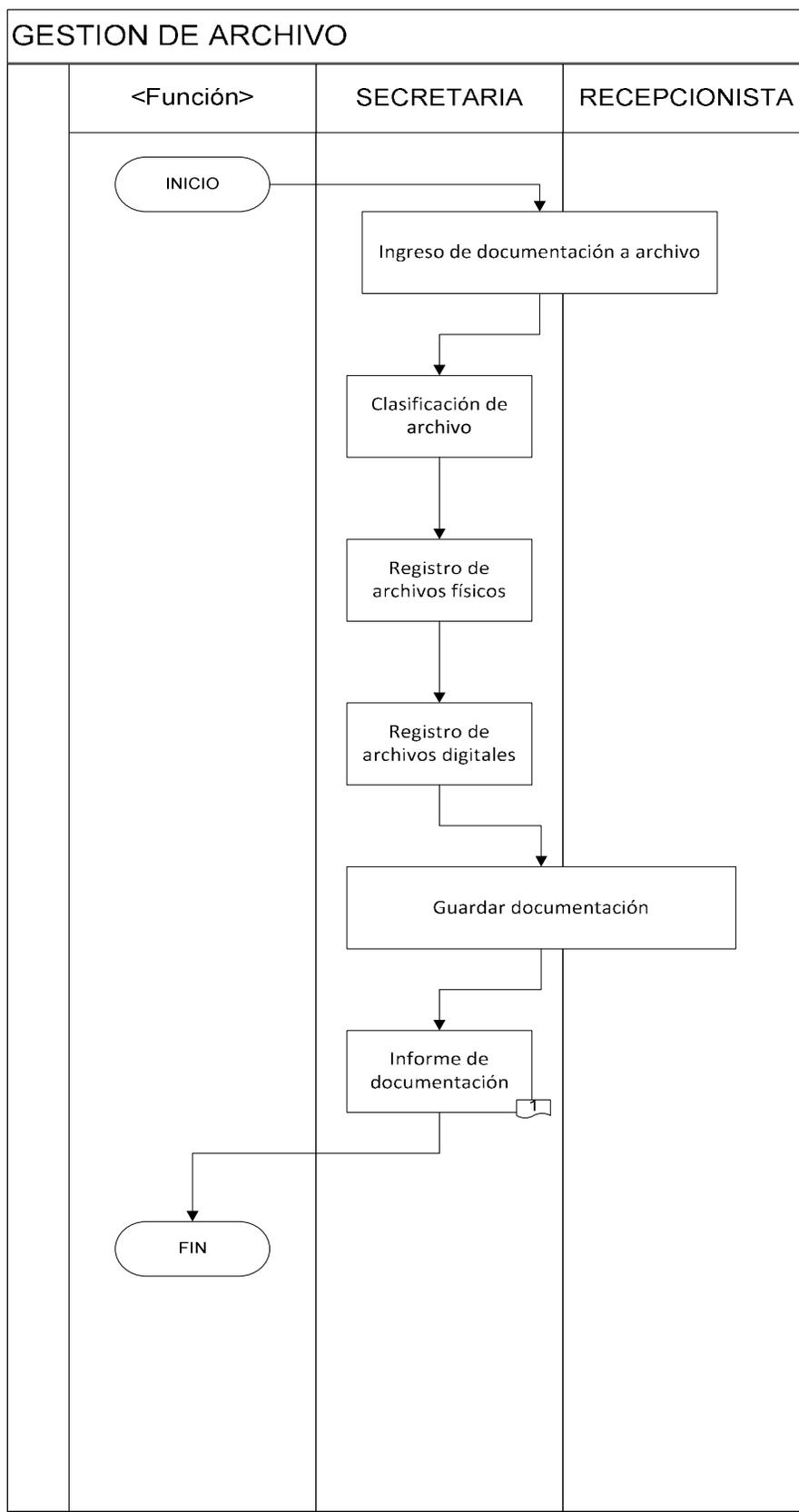


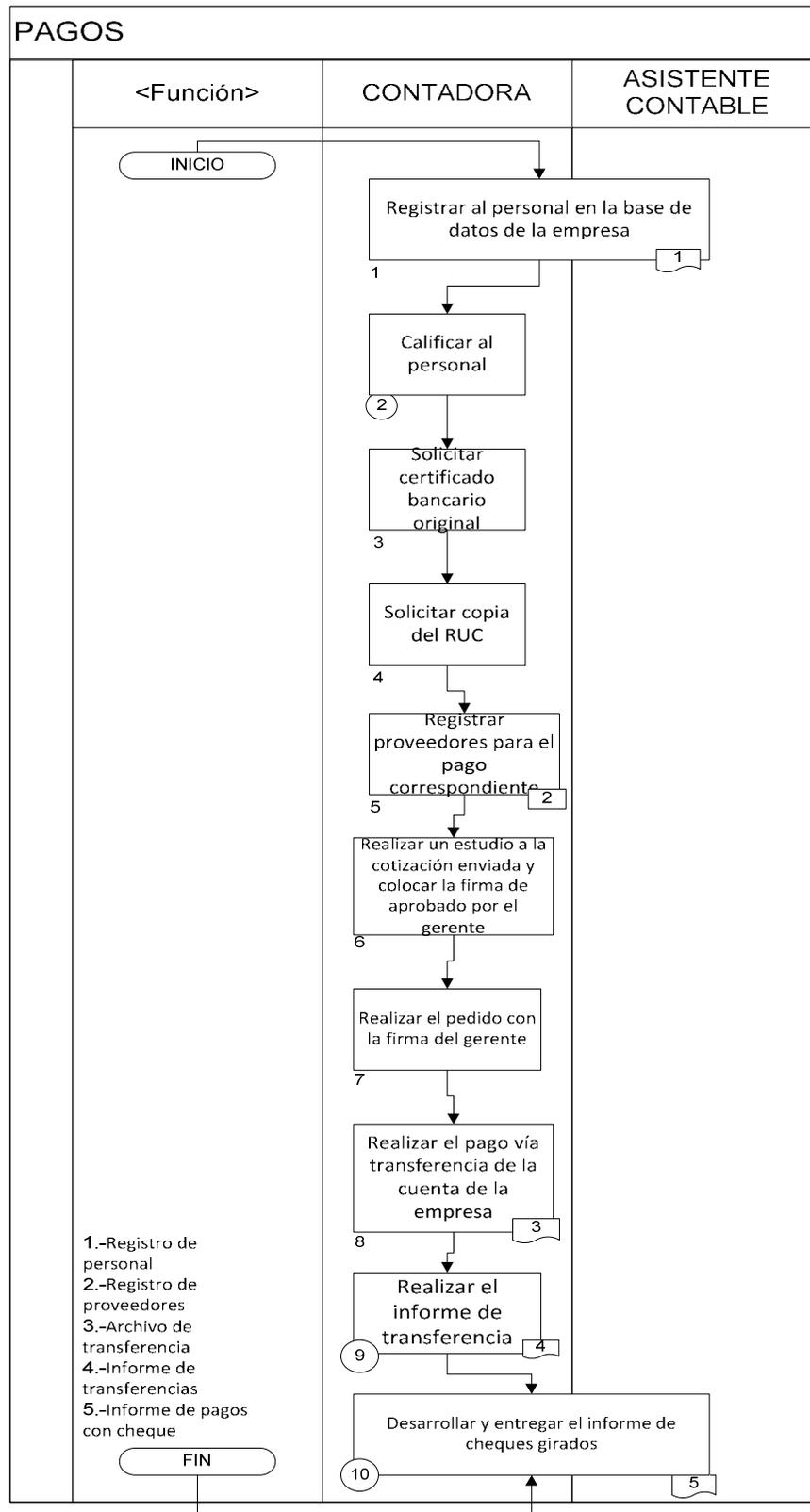












4.4. CUADRO COMPARATIVO DE VALOR AGREGADO

Una vez que se han documentado todos los elementos que corresponden al Manual de Procesos de la empresa, es decir: Mapa de Procesos, Inventario, Caracterizaciones, Diagramas de Flujo e indicadores, es necesario como parte de la implantación de procesos, evidenciar que existe una diferencia entre el valor agregado inicial y el valor agregado alcanzado luego de haber aplicado las mejoras en diferentes parámetros de los procesos. Esta diferencia lograda nos da una idea del incremento o mejora que se puede alcanzar en la respuesta, desempeño, eficacia y eficiencia de los procesos considerados como un sistema integrado. Una vez implementados los procesos actualizados, se tendrá la certeza de que los objetivos de mejora de la institución, se cumplirán. Para comprobar el cumplimiento de estos objetivos y evidenciar la mejora lograda, se utilizan indicadores de proceso y con los resultados de la medición se identifican nuevas oportunidades de mejora para la institución.

A continuación se presenta el cuadro con el detalle de la comparativa entre el valor agregado inicial y el nuevo valor agregado, aplicando la mejora a los procesos:

Cuadro 5
Comparativo de valor agregado

PROCESO	% Valor Agregado Inicial	% Valor Agregado Final	MEJORA ALCANZADA	DETALLE DE LA MEJORA ALCANZADA
Aseguramiento de la Calidad	46,15	55,81	9,66	Instalación de un nuevo software corporativo
Gestión Contable	54,55	78,43	23,88	Instalación de un nuevo software corporativo, incremento de personal
Gestión de Auditoría	30,77	37,38	6,61	Incremento de personal las actividades las realizan en equipo de trabajo
Gestión de Inventario	33,33	39,21	5,88	Contratación de un nuevo funcionario- Digitador
Asistencia Contable	63,16	74,07	10,91	Trabajo en equipo incluyendo la gerencia.
Gestión de Cobranza	62,5	70,42	7,92	Incremento de personal las actividades las realizan en equipo de trabajo
Gestión de declaraciones	25	37,17	12,17	Trabajo en equipo entre asistente contable 1 y asistente contable 2
Pagos	20	44,94	24,94	Trabajo en equipo, cualquier personal puede dar soporte al asistente contable
Archivo	22,22	27,58	5,36	Se involucra en una de las actividades a la recepcionista como personal de apoyo
Insumos	20	28	8	Trabajo en equipo- gerente- contadora- asistente contable 1 y 2
Auditoría Interna	28,57	28,85	0,28	Trabajo en equipo entre asistente contable 1 y asistente contable 2

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1. SOCIALIZACIÓN, INDUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

5.1.1. Socialización de procesos en DLT Asociados

Con la información lograda hasta el momento en relación a la propuesta de mejora de valor agregado a nivel de actividades de los flujo gramas y actualización de las caracterizaciones, se ha logrado consolidar un Manual de Procesos listo para ser implementado en la empresa. Para lograr una correcta implementación, la primera etapa consiste en preparar información objetiva del Manual de Procesos, para socializarla dentro de la empresa, a través de diferentes medios de comunicación, por ejemplo: correos electrónicos, publicación en páginas WEB y micro sitios, folletos y hojas impresas clasificadas para cada uno de los sectores de la empresa, responsables de cumplir con el desarrollo de los procesos documentados.

Una vez publicado el Mapa de procesos, inventario, caracterizaciones flujo gramas y demás elementos, se programa una secuencia de Talleres a fin de lograr la inducción de cada equipo de trabajo en la empresa, por lo tanto el objetivo es lograr:

- El involucramiento de todos en el proceso de implementación
- El conocimiento de cada uno de los procesos y flujo gramas de trabajo
- El conocimiento de los procedimientos e instrucciones aclaratorias para las diferentes actividades de los procesos.
- El conocimiento de los registros y documentos que se generan en los diferentes procesos
- La certeza de cuáles son las entradas o insumos de los procesos y cuáles son los resultados, salidas o productos.

- El conocimiento de cuáles son los clientes de cada proceso y cuáles son los proveedores.
- El saber según el cronograma propuesto, cuándo aplicar los indicadores para lograr resultados periódicos de la implementación.

5.1.2. Inducción de procesos al personal de la empresa

La Inducción se realizó de acuerdo al cronograma establecido y en coordinación con todas las áreas de la empresa, de esta manera la participación tuvo la respuesta que los directivos esperaban. En la reunión del 4 de abril del 2014, realizada en las instalaciones de DLT Asociados, se conformaron diferentes grupos de inducción, de acuerdo a los Procesos y las responsabilidades establecidos. Estos eventos de inducción han sido facilitados por un grupo multidisciplinario de la empresa, responsable de cumplir con todos los objetivos establecidos en el nuevo sistema de gestión por procesos, estos objetivos están enfocados directamente en el desarrollo de presentaciones, talleres, entrenamiento y capacitación en todos los temas relacionados con los procesos de la empresa. Para cumplir esta etapa de inducción, el equipo facilitador utilizó la información de la documentación actualizada de los Procesos, es decir: las caracterizaciones y diagramas de flujo mejorados, se explicó a detalle cómo cumplir con las siguientes actividades:

- Las secuencias de actividades, acciones y decisiones,
- Cómo gestionar los requerimientos de entrada a los procesos,
- Cómo generar valor agregado en el proceso,
- Cómo obtener los productos y servicios a satisfacción del cliente,
- Cómo gestionar la producción,
- Cómo utilizar los recursos disponibles,
- Cómo aplicar la normativa, estándares y leyes vigentes

Posteriormente, el gerente general, trabajando en equipo con la contadora general y mi persona como desarrolladora de la tesis, se logró optimizar la

distribución del personal dentro de la empresa, sobre la base de sus fortalezas, debilidades, competencias, aptitudes, habilidades y actitudes.

De la misma manera, se les capacitó en las nuevas responsabilidades que adquirieron los trabajadores, y como producto de la mejora aplicada, se contrató una persona más en el área de digitación de documentos, la misma que tendrá un comportamiento poli funcional y de soporte en el área en la que se requiera.



Figura 12. Gerente de la empresa DLT Asociados



Figura 13. Empleados en sus nuevas estaciones de trabajo desarrollándose en las funciones que resaltan sus fortalezas



Figura 14. Nueva persona contratada como digitadora y soporte

5.1.3. Implementación de procesos en DLT Asociados

Una vez cumplida con éxito la fase de inducción, se planificó inmediatamente la etapa de implementación de los Procesos en todos los niveles de la empresa, considerando varios factores, entre estos los más relevantes:

- Los resultados de la etapa de Inducción
- La nueva distribución de responsabilidades
- Los nuevos cargos identificados
- La nueva distribución física en algunas áreas
- La información del Mapa e inventario de Procesos
- La infraestructura, recursos, normativa, estándares, controles, leyes y reglamentación disponibles.
- Los horarios de trabajo del personal, de los directivos y de los equipos de trabajo para la implementación.

La fase de implementación de Procesos es una de las más importantes dentro de la planificación de mejora continua de la organización. Implementar Procesos significa que estamos asignando oficialmente y de manera estandarizada, todas las actividades que el personal tiene que realizar para entregar los productos y servicios,

ya sean internos o externos, a satisfacción del cliente. Para lograr esto, la metodología propone varios objetivos que cumplir, entre estos los más relevantes son los siguientes:

- Entregar oficialmente la documentación de procesos a cada responsable, para su aplicación y ejecución.
- Lograr que cada responsable de proceso difunda y asigne a su vez la documentación correspondiente a Sub Procesos, incluidos los Registros que deben generar y las decisiones que deben tomar, en cumplimiento de sus responsabilidades como actores de estos procesos y como parte de los equipos y unidades de trabajo.
- Realizar acompañamiento, seguimiento y facilitar metodologías, herramientas y soluciones en la ejecución de todos los procesos.
- Verificar el cumplimiento de todos los procesos en la empresa.
- Evaluar los resultados de la aplicación y ejecución de los procesos.
- Identificar problemas y traducirlos en oportunidades de mejora.
- Programar acciones, proyectos y programas de mejora continua a partir de las oportunidades identificadas.
- Cumplir el cronograma de acciones y verificar los resultados.
- Programar un nuevo ciclo de mejora continua para la empresa.

En esta fase de implementación, los objetivos antes indicados tienen directa relación con las diferentes etapas y actividades que se deben cumplir para lograr las metas propuestas. Cada etapa y cada actividad, se debe cumplir de acuerdo a la planificación y a los cronogramas establecidos por el equipo multidisciplinario.

Para DLT, la fase de implementación se realizó en las siguientes etapas:

- 1.- Entrega oficial de documentación a cada responsable de Proceso
- 2.- Entrega de documentación a los responsables de cada Sub Proceso y a los actores de cada Proceso y Sub Proceso

- 3.- Asesoría, acompañamiento, aplicación de metodologías y apoyo en la implementación.
- 4.- Evaluación y verificación del cumplimiento de los Procesos en cada área de trabajo
- 5.- Según los resultados obtenidos, se identifican oportunidades de mejora para registrarlas en la propuesta general de mejora de la empresa.

Las diferentes etapas se cumplieron en su totalidad, dentro de un período aproximado de tres meses, desde la entrega de documentación hasta la planificación de la propuesta de mejora institucional.

5.2. EVALUACIÓN DE PROCESOS CON INDICADORES

Los resultados de la implementación de Procesos en la empresa se deben evaluar periódicamente a fin de lograr seguimiento y apoyo permanentes en la institución, lo que no se evalúa no se puede mejorar, en tal razón la aplicación de los indicadores identificados en las caracterizaciones, permite obtener resultados de la aplicación de los procesos, resultados del desempeño de algunas acciones y procesos, resultados de la eficacia de algunos procesos y actividades, así como también la eficiencia de otros procesos relevantes.

Un indicador es una excelente herramienta para medir, evaluar y valorar un evento, en este caso corresponden a los procesos de DTL Asociados, la evaluación consiste en la obtención de valores para cada una de las variables involucradas, estos datos pueden ser on-line o tiempo real y a corto plazo, luego se aplica la fórmula o forma de cálculo respectiva para conocer los resultados obtenidos. Según la frecuencia o periodicidad establecida, se repite la evaluación a fin de obtener información periódica para identificar oportunidades de mejora en todos los rincones de la empresa.

Los siguientes son los indicadores identificados para el proceso de evaluación de la implementación de procesos:

Cuadro 6**Proceso: Aseguramiento de la Calidad**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	MET A	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
Índice de cumplimiento de la normativa	N° de artículos cumplidos/N° total de artículos normados	trimestral	90	N° de artículos cumplidos	N° total de artículos	0,83
				25	30	

El índice de cumplimiento de la normativa en el proceso de aseguramiento de la calidad se obtuvo como resultado 0,83 el mismo que no cumple con la meta estipulada por la gerencia de la empresa, por lo que se recomienda a gerencia involucrarse más con el personal administrativo y trabajar para el cumplimiento de la meta.

Cuadro 7**Proceso: Gestión Contable**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	MET A	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
Índice de cumplimiento del servicio contable	IC = (Objetivos cumplidos) /Objetivos planificados	semanal	95	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	0,80
				40	50	

El índice de cumplimiento del servicio contable es de 0,80, proceso que no llega a la meta propuesta por la gerencia, por lo que se requiere trabajar en equipo y evitar la sobrecarga de trabajo al auxiliar contable.

Cuadro 8**Proceso: Gestión de Auditoría**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	MET A	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
índice de cumplimiento de la auditoría	N° de objetivos cumplidos/ N° total de objetivos planificados	Cada que el cliente lo requiera	90	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	0,67
				40	60	

El índice de cumplimiento de Auditoría es del 0,67 por lo que no se logra obtener el valor de la meta, se recomienda contratar más personal para el servicio de auditoría de esta manera se cumple con los tiempos requeridos por el cliente.

Cuadro 9**Proceso: Gestión de Inventario**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	MET A	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
índice de cumplimiento del servicio de inventario	N° de objetivos cumplidos/ N° total de objetivos planificados	trimestral	95	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	0,67
				60	90	

El índice de cumplimiento del servicio de inventario es del 0,67 por lo que no se cumple la meta. Se recomienda implementar un software de inventario de esta manera se logrará minimizar tiempos de trabajo.

Cuadro 10**Proceso: Asesoría Contable**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
índice de cumplimiento de la asesoría contable	N° de objetivos cumplidos/N° total de objetivos planificados	según requerimiento del cliente	90	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	0,56
				50	90	

El índice de cumplimiento de asesoría contable es evidentemente bajo con un 0,56 no se cumple con la meta requerida, por lo que se sugiere que la señora contadora brinde soporte a los auxiliares contables para un mejor desempeño de cada uno de ellos.

Cuadro 11**Proceso: Gestión de Cobranza**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
índice de cumplimiento de cobros mensuales a los clientes	N° de objetivos cumplidos/N° total de objetivos planificados	mensual	97	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	0,94
				94	100	

El resultado del proceso Gestión de Cobranza es realmente muy bueno con un 0,94 al trabajar de la mano con los clientes se logrará llegar a la meta.

Cuadro 12**Proceso: Auditoría Interna**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
índice de cumplimiento de la auditoría	Nº de objetivos cumplidos/ Nº total de objetivos planificados	trimestral	100	Objetivos cumplidos	Objetivos planificados	1,00
				90	90	

El índice de cumplimiento de este proceso muestra que se cumple con la meta requerida lo que se recomienda es seguir trabajando de la misma manera para no decaer el valor de la meta.

Cuadro 13**Proceso: Pagos**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				FE	FP	
Tiempo requerido para el pago a proveedores	TR = FECHA DE PAGO – FECHA DE ENTREGA PEDIDO	mensual	7 días	Fecha de entrega de pedido	Fecha de pago al proveedor	14
				9 marzo	23 marzo	

El tiempo requerido para el pago de proveedores con el estudio realizado fue del 14 días, por lo tanto no se cumple con el valor de la meta que es de 7 días, entonces se sugiere al señor Gerente se realice de una manera más regular los pagos a proveedores, ya que por la falta de compromiso se han llegado a perder potenciales proveedores.

Cuadro 14**Proceso: Archivo**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				FE	FP	
Tiempo requerido para realizar el archivo de documentación	TR=FECHA DE ENTREGA – FECHA DEL PEDIDO	trimestral	4 días	Fecha de entrega	Fecha de pedido	8 días
				24 abril	16 abril	

El tiempo promedio requerido para realizar el archivo de documentación es de 4 días laborables, y el valor que se obtuvo en la evaluación fue de 8 días, por lo tanto la respuesta es muy lenta.

Cuadro 2**Proceso: Gestión de Insumos**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
Tiempo requerido para realizar el correcto proceso de compra de insumos	TR=FECHA DE COMPRA – FECHA DEL PEDIDO	mensual	24 HORAS	Fecha de compra	Fecha de pedido	48 Horas
				11 marzo	9 marzo	

Este proceso demuestra con el resultado que es eficiente ya que está muy lejos de la meta lo cual hay que seguir trabajando en equipo para lograr este valor.

Cuadro 16**Proceso: Gestión de declaraciones**

INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	MET A	VARIABLES		RESULTADO
				A1	A2	
Entrega de declaraciones en el tiempo estipulado	TR=FECHA DE ENTREGA – FECHA DEL PEDIDO	Mensual	12 horas	Fecha de entrega	Fecha de pedido	36 Horas
				18 abril	15 abril	

Este proceso muestra con el valor del resultado que es deficiente ya que está muy lejos de la meta, se recomienda seguir trabajando con la implementación de la mejora para obtener la meta de 12 horas en el tiempo del servicio de gestión de declaraciones.

5.3. PROPUESTA DE MEJORA

Los diferentes resultados obtenidos en la evaluación de la aplicación de los procesos en la empresa, han permitido identificar varias oportunidades de mejora, las mismas que han sido traducidas a acciones de mejora, con el fin de que su aplicación a corto, mediano y largo plazo, permita lograr lo siguiente:

- Corregir los problemas que aún se mantienen,
- Mejorar los resultados de los procesos (Productos y Servicios),
- Mejorar el desarrollo de los mismos,
- Prevenir la ocurrencia de fallas o problemas,
- Evitar los re-procesos,
- Eliminar las no-conformidades en productos y servicios tanto internos como externos,
- Mejorar la generación y control de evidencias, documentos y registros
- Permitir una mejor administración de los documentos controlados del sistema
- Mejorar permanentemente el sistema de calidad
- Lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa

Para cumplir con estas metas, a continuación se presenta el cuadro de oportunidades y acciones de mejora identificadas a partir de los resultados de la evaluación de procesos con indicadores:

Cuadro 17**Oportunidades y acciones de mejora**

No.	Oportunidad de mejora	Acción de mejora	Alcance
1	La Dirección debe involucrarse más en controlar el cumplimiento de la Normativas establecidas.	Planificar y cumplir reuniones semanales con los responsables de los Procesos para verificar aplicación de las Normativas	Corto plazo
2	Incrementar el cumplimiento de los objetivos en el Proceso de Gestión Contable	Planificar y cumplir sesiones de trabajo semanales con los responsables del Proceso de Gestión Contable, para mejorar el cumplimiento de objetivos	Corto plazo
3	Mejorar notablemente el cumplimiento de objetivos en el Proceso de Gestión de Auditoría	Planificar y cumplir sesiones de trabajo trimestrales con los responsables del Proceso de Gestión de Auditoría, para mejorar en gran medida el cumplimiento de los objetivos establecidos	Mediano Plazo
4	Mejorar el cumplimiento de objetivos en el Proceso de Gestión de Inventarios	Planificar y cumplir reuniones mensuales con los responsables del Proceso de Gestión de Inventarios, para mejorar el cumplimiento de los objetivos establecidos	Mediano Plazo
5	Incrementar el cumplimiento de objetivos en el Proceso de Asesoría Contable	Generar un procedimiento y un cronograma semanal de verificación y realimentación de información e ideas a fin de fortalecer y mejorar continuamente el soporte a los auxiliares contables	Corto Plazo
6	Mejora notable en los tiempos de pagos a proveedores, del proceso de Pagos.	Generar un procedimiento y aplicarlo a fin de cumplir con los plazos mínimos establecidos para pagar a los proveedores	Corto Plazo
7	Mejora en los tiempos de respuesta del proceso de archivo	Generar un procedimiento y aplicarlo a fin de cumplir con los plazos mínimos establecidos para pagar archivar la documentación	Corto Plazo
8	Mejorar notablemente los tiempos de respuesta en la compras del Proceso Gestión de insumos.	Generar un procedimiento y aplicarlo a fin de cumplir con los plazos mínimos establecidos para comprar insumos	Corto Plazo
9	Mejorar notablemente los tiempos de respuesta en el Proceso Gestión de declaraciones.	Generar un procedimiento y aplicarlo a fin de cumplir con los plazos mínimos establecidos para gestionar las declaraciones.	Corto Plazo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. El presente trabajo permitió investigar, recopilar información y consolidar el manual de procesos de la empresa DLT Asociados, el mismo que incluye el mapa, inventario, caracterizaciones, flujo-gramas de cada uno de los procesos, matriz de indicadores de Gestión y cálculo de valor agregado.
2. Se cumplió con el análisis y mejora de cada uno de los procesos, en términos de tiempo de ciclo, personal responsable de las acciones y fomento del trabajo en equipo.
3. Se ejecutaron las etapas de socialización e inducción al personal, así como también se implementaron todos los procesos mejorados de la empresa.
4. Uno de los resultados positivos de la aplicación del presente Proyecto en la empresa DLT Asociados fue la evaluación del cumplimiento de los procesos implementados, la cual demostró un incremento en la eficacia, eficiencia y un mejor control documental.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar una capacitación cada 6 meses en cada una de las áreas de esta manera el personal estará siempre actualizado de las normas contables que requieren para su óptimo desarrollo de sus funciones.
2. Implementar la metodología en otras empresas del grupo, ya que en este proyecto se pudo obtener buenos resultados, como aumento de eficiencia y sobre todo el trabajo en equipo que eso era imposible de lograr en esta empresa.

3. Preparar y mejorar la metodología y procesos para una futura certificación ISO.
4. Se recomienda implementar un micro sitio en la página web de la empresa para acceso y control inmediato del sistema de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bergholz, S. (11 de Junio de 2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*.
Obtenido de Medwave.cl:
<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- Caballero, M. (12 de Diciembre de 2012). *Análisis del sector asegurador sanitario*.
Obtenido de Eprints.ucm.es: <http://eprints.ucm.es/17524/1/T34092.pdf>
- Ehow Contributor. (12 de Enero de 2015). *Cómo identificar oportunidades de mejora de los procesos*. Obtenido de Ehowenespanol.com:
http://www.ehowenespanol.com/identificar-oportunidades-mejora-procesos-como_83448/
- Guerrero, D., Lazo, A., & Mendieta, E. (2012). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a coordinar las actividades de sanidad de las fuerzas armadas de la zona occidental-insular del Ecuador ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio ESPOL Dspace.espol.edu.ec:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21245/2/>
- INFORME DE MATERIA DE GRADUACION.docx
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (1 de Junio de 2007). *Metodología de formulación, seguimiento y evaluación de los indicadores de resultado definidos en el presupuesto 2007*. Obtenido de Mecon.gov.ar:
http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/metodologia_seguimiento_y_evaluacion.pdf
- Negrin, E. (4 de Junio de 2002). *La gestión por procesos*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
- Rodea, R. (20 de Julio de 2014). *Tipos de investigación*. Obtenido de Academia.edu:
http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n
- Rodriguez, C. (26 de Julio de 2011). *Como hacer una encuesta*. Obtenido de Slideshare.net: <http://es.slideshare.net/CARLOS81RODRIGUEZ/como-hacer-una-encuesta-1>