

RESUMEN

A partir del año 2006 Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, ha trabajado dentro de una Administración por Procesos; sin embargo, esto obliga a la compañía a mejorarlos continuamente, con la finalidad de mantener los estándares de calidad.

En el Capítulo I se describen las generalidades, la definición de la organización, los servicios y productos; así como también la problemática de la empresa. Adicionalmente se presentan las herramientas que serán utilizadas para el análisis y mejoramiento de los procesos, mismos que se encuentran descritos dentro del Marco Teórico.

En el Capítulo II se presenta el Diagnóstico Situacional a través del análisis interno y externo de los factores que afectan el normal desarrollo de las actividades de la compañía, buscando determinar las mejores estrategias para minimizar el riesgo que se presentan en las actividades fiduciarias. En este capítulo además se presenta el Direccionamiento Estratégico, a través de un estudio coyuntural de la empresa, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, concluyendo finalmente en el Mapa Estratégico de la compañía, con lo cual se marca las pautas para el cumplimiento de la misión, visión, políticas y estrategias.

En el Capítulo III se realiza un Análisis de los Procesos de Fiducia S.A., presentando inicialmente los temas conceptuales referente a Procesos, previo, a la selección y mapa de procesos; así como también una descripción de las actividades con la finalidad de establecer y documentar los procesos a ser mejorados, con el fin de determinar sus costos, eficiencias y problemas encontrados de cada uno de los procesos seleccionados a ser mejorados.

En el Capítulo IV se presenta una propuesta de Mejoramiento de Procesos, utilizando herramientas como son: las Hojas de Análisis, la Flujodiagramación y las Hojas de Mejoramiento, lo que nos permite presentar de una manera formal el mejoramiento de los procesos seleccionados en el Capítulo III, buscando una optimización en tiempos y costos.

En el Capítulo V, se presenta la Propuesta de Organización de Fiducia S.A., identificando inicialmente la Cadena de Valor Mejorada, además se han establecido los indicadores de gestión y factores de éxito de cada uno de los procesos mejorados. Además se presenta las competencias y responsabilidades que deben tener el personal que interviene en los procesos. Finalmente se presenta el Manual de Procesos propuesto, en el cual se determina el objetivo, las entradas, salidas, controles, recursos, indicadores de gestión, actividades iniciales y finales de los procesos mejorados.

Para concluir el presente trabajo en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis propuesta, con la finalidad de que Fiducia S.A. pueda tomar como un referente para el mejoramiento de la Administración de Procesos actual.

SUMMARY

Since the year of 2006, Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, has been working within a system that includes the Administration of Processes; nevertheless, this situation forces the company to improve them constantly, with the purpose of keeping the quality standards.

In Chapter I there are described the generalities, the definition of the organization, the services and products; as well as the problematic of the company. Additionally there is a review of the tools that will be used for the analysis and improvement of the processes, as described in the Theoretical Framework.

Chapter II presents the Situational Diagnosis through an analysis of internal and external factors affecting the normal development of the company, to determine the best strategies to minimize the risks that arise in fiduciary activities. This chapter also presents the Strategic Direction, through a cyclical review of the company, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats, finally concluding on the Strategic Map of the company, which will mark the guidelines for the fulfilment of the mission, vision, policies and strategies.

Chapter III presents an Analysis of the Processes of Fiducia S.A., initially presenting the conceptual topics relating to Processes, prior to the selection and

process map, as well as a description of activities to establish and document those processes to be improved, in order to determine their costs, efficiencies and problems that may arise from each of the selected processes to be improved.

Chapter IV presents a proposal for Improvement of Processes, using tools such as: Analysis Sheets, Flowchart Sheets and Improvement Sheets, which allows us to present, formally, the improvement of the selected processes in Chapter III, looking for a time and cost optimization.

Chapter V, presents the Proposal for the Organization of Fiducia S.A., initially identifying the Improved Value Chain. We also have established the management indicators and success factors of each of the improved processes. It also presents the competencies and responsibilities that the personnel involved in the processes should have. Finally it presents the Manual of Processes proposed, which determines the purpose, inputs, outputs, controls, resources, management indicators, initial and final activities of the improved processes.

To conclude this work, Chapter VI presents the conclusions and recommendations of the thesis proposed hereby, so that Fiducia S.A. can take them as a reference for improving the current Administration of Processes.

CAPITULO 1
GENERALIDADES

En la presente tesis se realiza una revisión de la historia de la compañía, los servicios que ofrece y su situación actual con la finalidad de trabajar en el mejoramiento de procesos de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, además se realizará una análisis de los elementos teóricos utilizados en nuestra investigación relacionados directamente con el trabajo de la compañía, las leyes, normas complementarias y glosario de términos utilizados.

1.1. FIDUCIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MERCANTILES, SÍNTESIS HISTÓRICA Y SU ORGANIZACIÓN.

1.1.1. Breve síntesis histórica.-

Con fecha veinte de marzo de mil novecientos ochenta y siete, ante el Notario Segundo del Cantón Quito se constituye la Compañía denominada Corporación Bursátil S.A. Fiducia, con capital social inicial de cinco millones de sucres dividido en cinco mil acciones de un mil sucres cada una. Se constituyó con el objeto social de brindar asesoría de inversiones en títulos valores, realizar operaciones bursátiles de aquellas que se celebran a través de las bolsas de valores, realizar actividades relacionadas con el manejo de inversiones de terceros a cambio de una comisión mercantil y en general todo aquello relacionado con la asesoría de inversiones y gestión de las mismas.

De acuerdo a lo estipulado en la escritura de constitución el plazo de duración de la compañía es de 50 años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, extinguiéndose la compañía en pleno derecho a menos que la Junta General Ordinaria o Extraordinaria en forma expresa y antes de su expiración decidan prorrogarla.

El organismo máximo es la Junta General de Accionistas y se compone por los accionistas o sus representantes o mandatarios.

La actividad como fiduciaria se inicia en el año 1993 a partir de la promulgación de la Ley de Mercado de Valores, constituyéndose en la primera Compañía que realizó esta actividad en el Ecuador.

En el mes de Octubre de 1995, como consecuencia de una decisión estratégica del Grupo Financiero Popular, se decide manejar la actividad fiduciaria como un negocio independiente, para lo cual se realiza el cambio de la denominación de la Compañía a Fiducia S. A., Administradora de Fideicomisos Mercantiles, se crea de esta forma la primera compañía dedicada exclusivamente a la administración fiduciaria en el Ecuador, los cambios, se los realiza a través de una reforma de la escritura de constitución de la compañía con fecha veintitrés de junio de mil novecientos noventa y cinco, ante el Notario Segundo del Cantón Quito en la misma reforma se incluye al aumento de capital en la cual se estipula un capital autorizado de once mil doscientos millones de sucres; un capital suscrito de cinco mil seiscientos millones de sucres y capital pagado de un mil trescientos noventa y ocho millones setecientos cincuenta mil sucres; reforma y codificación de estatutos.

Con la crisis bancaria del año 2000, el Banco Popular del Ecuador en el mes de octubre del mismo año en su calidad de único accionista, vende el 100 % de sus acciones a la compañía Profiducia Holdings Inc., la cual se encontraba integrada por profesionales independientes con experiencia en el campo legal, financiero e inmobiliario.

En el mes de agosto del año 2003, se suscribe la escritura pública de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Fiducia Sociedad Anónima. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, a la fecha indicada el capital suscrito y pagado es de quinientos diez mil dólares (USD. 510.000,00)

dividido en tres mil acciones nominativas y ordinarias de ciento setenta dólares (USD. 170,00) cada una.

Con fecha 22 de septiembre del 2008 se liquidó en las Bahamas la compañía Profiducia Holdings Inc, accionista de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, la nómina de accionistas a la fecha es la siguiente:

ACCIONISTA	PORCENTAJE	NÚMERO DE ACCIONES
Pedro Ortiz Reinoso	0.1%	3
Union Global Holdings Corp.	99.9%	2997

Por la experiencia adquirida en estos 13 años de actividad, el nivel de proyectos administrados y principalmente por la estructura administrativa y tecnológica con la que cuenta, Fiducia S. A. es considerada como la principal opción de servicios fiduciarios en Ecuador tanto para clientes nacionales como internacionales.

Actualmente Fiducia S.A. es la primera fiduciaria independiente del Ecuador, manejando negocios fiduciarios a nivel nacional para lo cual cuenta con las estructuras adecuadas en las ciudades de Quito y Guayaquil

1.1.2. Su Organización

Ubicación de Fiducia S.A.

La Foto No. 1 corresponde a las oficinas de Fiducia S.A. en la ciudad de Quito se encuentra ubicada en la Avda. 12 de Octubre N26-97 y A. Lincoln, en el Edificio 1492, Primer Piso Of.101.

Foto No. 1: Fiducia S.A. - Quito



Fuente: Google Earth

La Foto No. 2 corresponde a las oficinas de Fiducia S.A. en la ciudad de Guayaquil se encuentra ubicada en la Avda. Francisco de Orellana, Edificio Word Trade Center, Piso 11 Of. 1106. La Foto No. 3 corresponde a la recepción de las oficinas de Fiducia S.A.

Foto No. 2: Oficinas de Fiducia S.A. - Guayaquil



Fuente: Google Earth

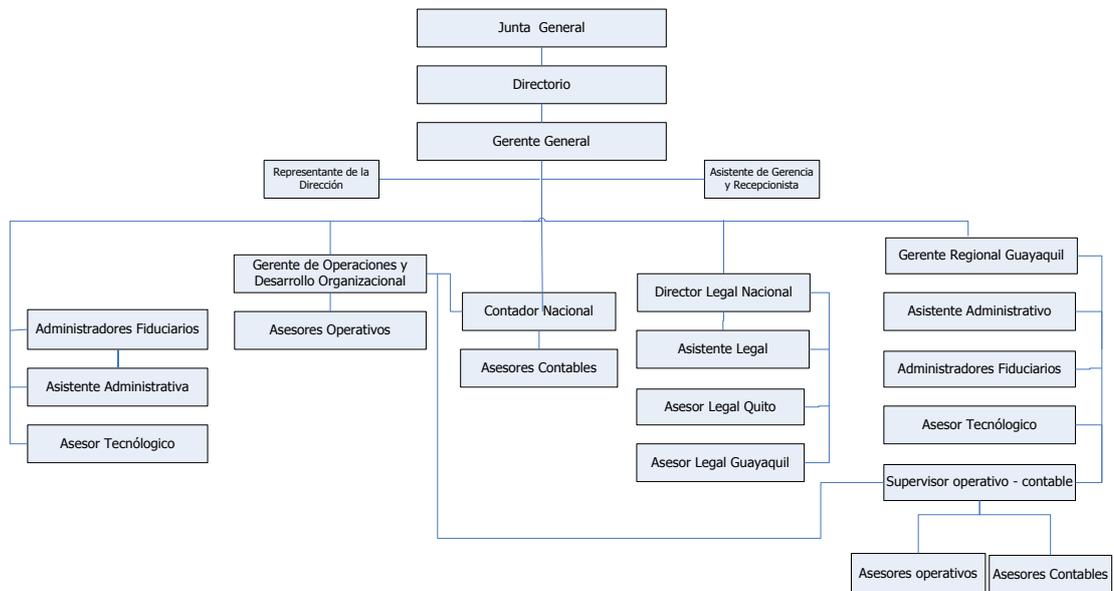
[Foto No.3 Recepción Oficinas de Fiducia S.A.]



Estructura Organizacional

La compañía cuenta actualmente con cincuenta personas a nivel nacional, bajo la siguiente estructura:

Figura No. 1.1: Estructura Organizacional de Fiducia S.A.



Fuente: Fiducia S.A.

1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE FIDUCIA S.A.

La naturaleza del negocio fiduciario conlleva una serie de procesos que para ser ejecutados con éxito, requieren de un altísimo grado de profesionalismo y especialización de quien se desempeña como fiduciario.

Son negocios fiduciarios el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario, actos de confianza que en su constitución, naturaleza jurídica y efectos, se rigen de acuerdo al título XV de la Ley de Mercado de Valores.

Los negocios fiduciarios “son aquellos actos de confianza en virtud de los cuales, una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, para que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del constituyente o de un tercero”.¹

Según se transfiera o no la propiedad de los bienes entregados, los negocios fiduciarios se dividen en:

- a. **Fideicomiso mercantil:** en el que opera la transferencia de la propiedad de los bienes, en el cual a través de un contrato de fideicomiso mercantil unas personas denominadas constituyentes transfieren de manera irrevocable la propiedad de bienes muebles o inmuebles a un patrimonio autónomo dotado de personería jurídica., para que una administradora cumpla con las instrucciones detalladas en el contrato².
- b. **Encargo fiduciario:** en el que no opera la transferencia de propiedad, que a través de un contrato escrito y expreso el constituyente instruye a la fiduciaria para que con carácter temporal cumpla con las siguientes

¹ Ley de Mercado de Valores, Art. 112

² Ley de Mercado de Valores, Art. 109

finalidades, gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación y disposición³.

Modalidades de negocios fiduciarios

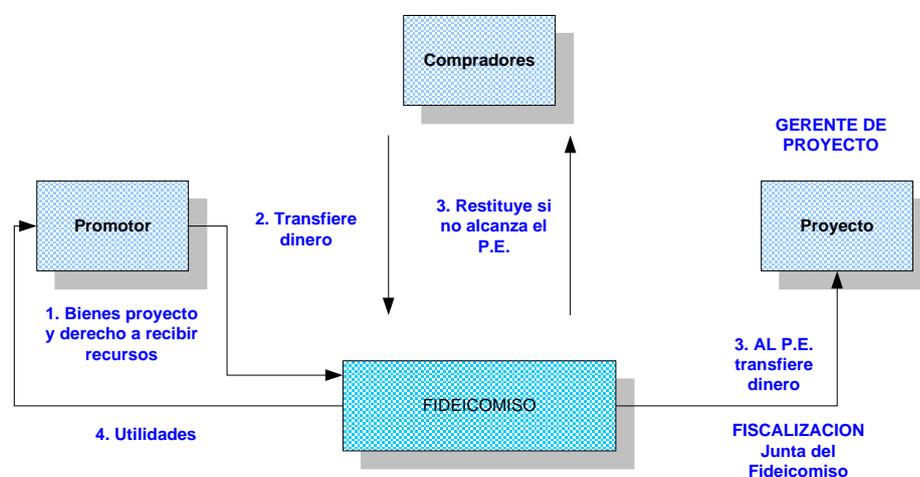
De acuerdo a lo señalado en la Ley de Mercado de Valores entre las modalidades de negocios fiduciarios, se encuentran las siguientes:

Fideicomiso Inmobiliario: Es un contrato en virtud del cual se transfieren bienes, que generalmente son inmuebles, al patrimonio autónomo para que el fiduciario los administre y desarrolle con ellos un proyecto inmobiliario, de acuerdo a las instrucciones fiduciarias establecidas en el contrato.⁴ Los negocios inmobiliarios pueden constituirse para:

- Certificación de punto de equilibrio y control de preventas.
- Control de flujos de construcción.
- Integral: punto de equilibrio, construcción y venta de inmuebles.

Figura No. 1.2: Esquema de un Fideicomiso Inmobiliario

Fideicomiso Inmobiliario Integral



Elaborado: Inés Barrionuevo H.

³ Ley de Mercado de Valores Art. 114

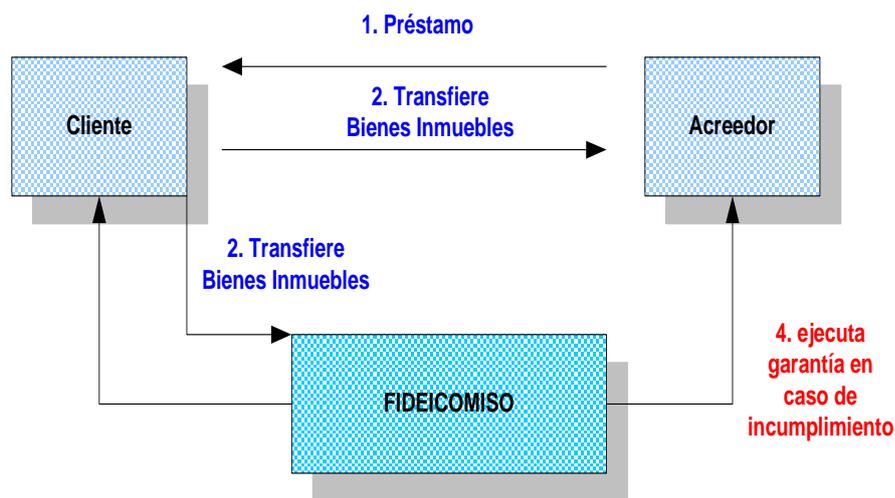
⁴ Título V, Art. 17 CRCNV

Fideicomiso de Garantía: Es un contrato en virtud del cual se transfiere de manera irrevocable la propiedad de uno o varios bienes a título de fideicomiso mercantil al patrimonio autónomo, con la finalidad de garantizar con ellos y/o con su producto, el cumplimiento de obligaciones definidas en el contrato de constitución del negocio fiduciario⁵.

Se puede constituir fideicomisos de garantía sobre:

- Inmuebles.
- Inversiones.
- Cartera.

Figura No. 1.3: Esquema de un Fideicomiso de Inmuebles de Garantía



Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Fideicomiso de Administración: Es un contrato en virtud del cual se transfiere bienes muebles o inmuebles al patrimonio autónomo, para que la fiduciaria los

⁵ Título V, Art. 17 CRCNV

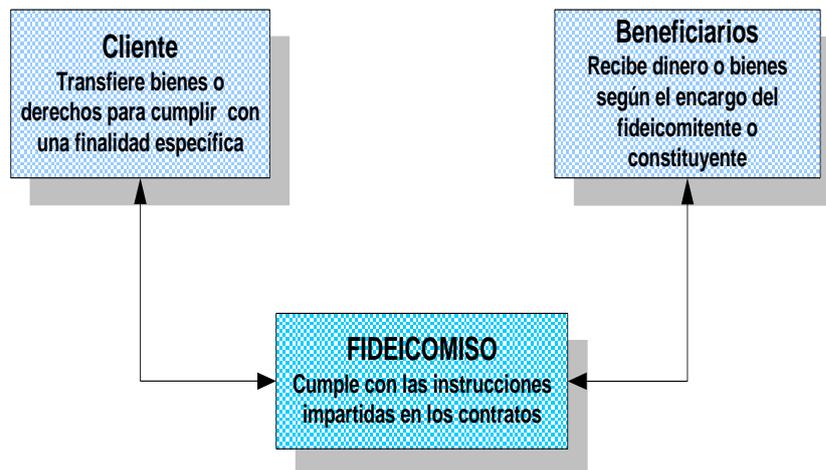
administre en cumplimiento de las instrucciones definidas en el contrato del fideicomiso⁶.

Se constituyen fideicomisos para la administración de:

- Flujos para pago de operaciones de crédito.
- Administración de bienes.
- Administración de Títulos Valores.

En la figura 1.4. se presenta el esquema de un Fideicomiso de Administración.

Figura No. 1.4: Esquema de un Fideicomiso de Administración



Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Fideicomiso de Titularización: Es el proceso mediante el cual se emiten valores susceptibles de ser colocados y negociados libremente en el mercado bursátil, emitidos con cargo a un patrimonio autónomo. Los valores que se emitan como

⁶ Título V, Art. 17, CRCNV

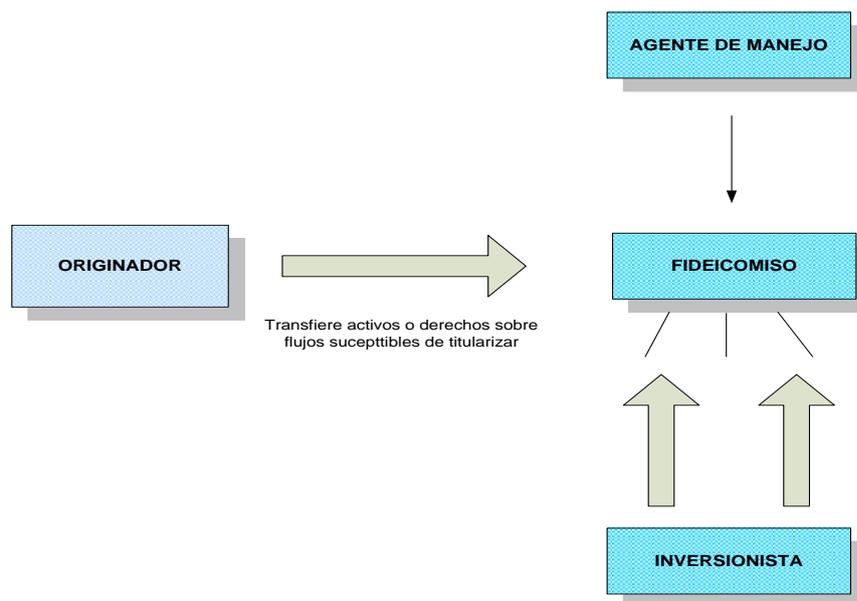
consecuencia de procesos de titularización, constituyen valores según la Ley de Mercado de Valores⁷.

Los valores sobre los cuales se pueden realizar procesos de titularización son:

- Valores representativos de deuda pública
- Valores inscritos en el Registro de Mercado de valores
- Cartera de crédito
- Activos y pasivos inmobiliarios
- Activos o proyectos susceptibles de generar flujos determinables

En el gráfico No. 1.5. se representa el esquema de un Fideicomiso de Titularización.

Figura No. 1.5.- Esquema del Fideicomiso de Titularización



Elaborado: Inés Barrionuevo H

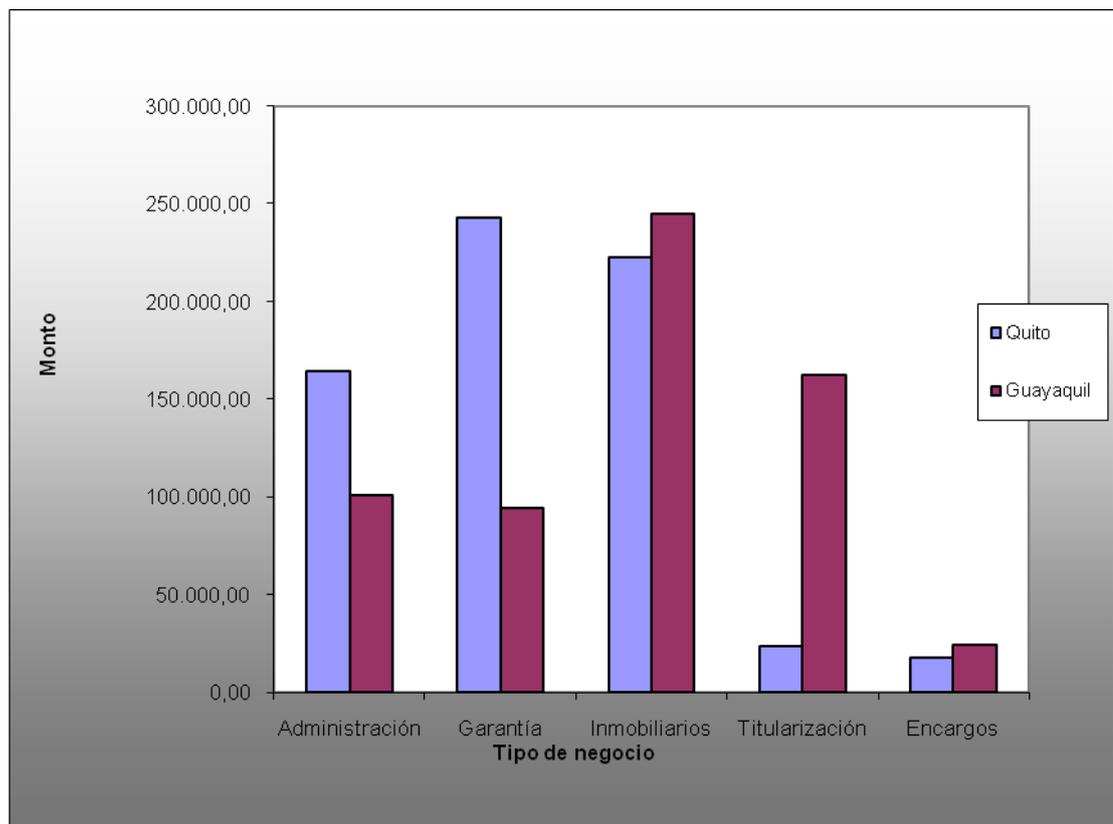
⁷ Ley de Mercado de Valores, Art. 138

1.2.1. Datos estadísticos

Fiducia S.A. con corte al 30 de septiembre del 2008, administraba los montos detallados en la figura No. 1.6. y constituyó fideicomisos por los montos señalados en la figura No. 1.7.

Figura No. 1.6.- Montos administrados por Fiducia S.A.

FIDEICOMISOS ADMINISTRADOS A SEPTIEMBRE DEL 2008

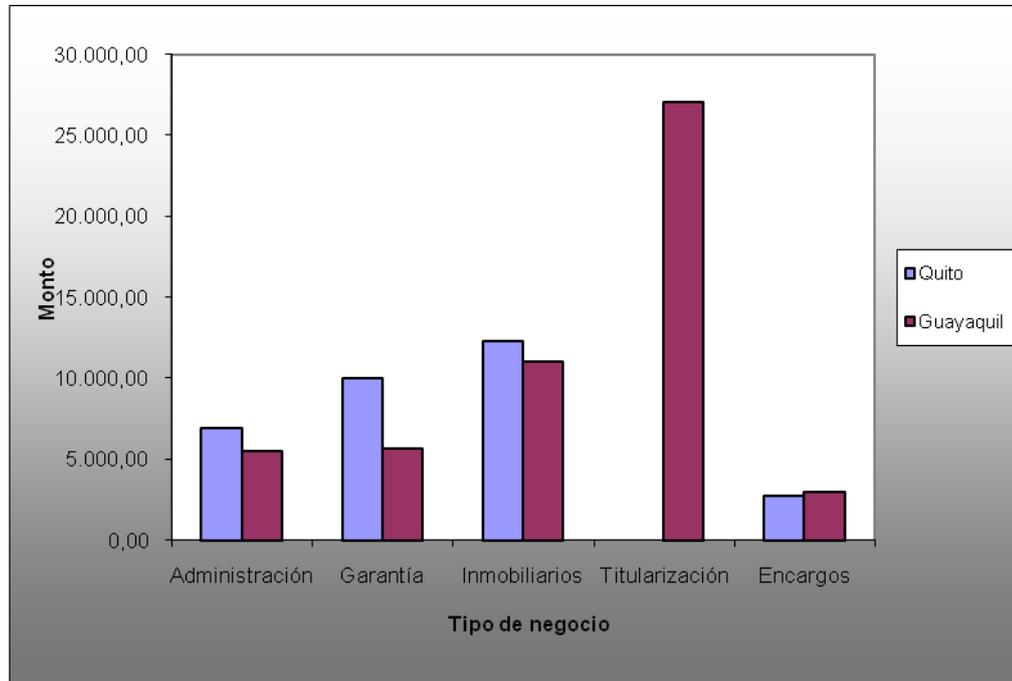


Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Figura No. 1.7. Montos constituidos por Fiducia S.A.

FIDEICOMISOS CONSTITUIDOS A SEPTIEMBRE DEL 2008



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

1.3. LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

1.3.1. Diagrama de Ishikawa.-

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles con fecha 30 de noviembre del 2006 certifico su Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001:2000, el mismo que está conformado por dos procesos que generan el negocio y cuatro procesos de apoyo, de acuerdo a la revisión realizada no existe parámetros de control que permitan minimizar el riesgo en la ejecución de las instrucciones fiduciarias desarrolladas por los diferentes responsables;

adicionalmente se hace evidente una falta de compromiso y seguimiento por parte de los responsables de los procesos y procedimientos.

De acuerdo a nuestro análisis de causa – efecto o Diagrama de Ishikawa entre los problemas que se han detectado podemos señalar los siguientes:

Insumos;

No existe un control adecuado de las actividades operativas y contables.- Los procedimientos existentes son generales, no existe un detalle por tipo negocio administrado, adicionalmente no se encuentra descrito ningún tipo de control de tiempos y cumplimiento en las actividades desarrolladas.

No existe seguimiento de las actividades realizadas.- No existe documentado el seguimiento de actividades cumplidas por los participantes de una administración de un negocio fiduciario, no se han implementado registros de control que permitan medir el cumplimiento internamente y con los organismos de control.

Herramientas de control inadecuadas.- La compañía cuenta con dos oficinas a nivel nacional y no cuentan con sistemas de control paralelos.

Métodos de Trabajo

No se trabaja en equipo.- De acuerdo a la medición del clima laboral se ha determinado que no se trabaja en equipo, lo cual en ocasiones se convierten en un obstáculo para cumplir con las actividades.

Procesos no implementados a nivel nacional.- A pesar de contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado a nivel nacional, existen problemas por la duplicación de procesos en las distintas plazas de la compañía.

Falta de definición de procesos de control de riesgos en el sistema actual.- Si bien existen establecidos procesos y procedimientos en el sistema de gestión de calidad no se ha visualizado la existencia de procedimientos o actividades de control que parametrizen las actividades desarrolladas por la fiduciaria.

Medio Ambiente (Compañía)

Crecimiento de la Compañía.- El incremento de negocios a ser manejados por la compañía acarrea varios problemas que requieren la implementación de controles para minimizar contingentes.

Relaciones interpersonales.- Como en toda organización existen problemas en el día a día de las relaciones interpersonales, que pueden detener el proceso normal de trabajo.

Falta de una cultura de planificación.- La organización está creciendo de acuerdo a las exigencias del mercado, por lo cual no se puede improvisar en la estructuración de nuevos negocios fiduciarios y se debe tener una cultura de planificación y cumplir con los requerimientos de los clientes.

Recursos Humanos

Personal no capacitado adecuadamente.- No se ha implementado en la compañía un programa de capacitación y seguimiento que cubran las necesidades del personal para el desarrollo de las actividades fiduciarias, lo que ha ocasionado incumplimientos.

Falta de un proceso claro de selección de personal.- El Proceso de Desarrollo Organizacional es muy generalizado y no se ha implementado en la ciudad de Guayaquil, la selección se la realiza de manera informal sin el debido análisis de perfil de competencias.

Rotación de personal.- En el transcurso del año 2007 y el presente año la rotación del personal en el área operativa y contable ha sido alta lo que ha ocasionado problemas en el cumplimiento de instrucciones fiduciarias afectando el servicio a los clientes externos.

Medición

No se hace seguimiento de la carga de trabajo.- Existe una sobrecarga de responsabilidades en el personal, a pesar de que se encuentran definidas claramente en los perfiles del cargo.

No se ha cumplido con las mediciones de desempeño.- En el Proceso de Desarrollo Organizacional se encuentra definido la realizaciones de mediciones de desempeño de manera anual, no cumpliéndose oportunamente y tampoco se realiza la retroalimentación correspondiente.

No se toman las acciones sobre las mediciones de los procesos.- En los procesos contemplados en la Compañía se encuentran detalladas los indicadores de gestión de cada uno, de acuerdo a lo verificado no se toman las acciones y seguimiento de las mismas.

Tecnología

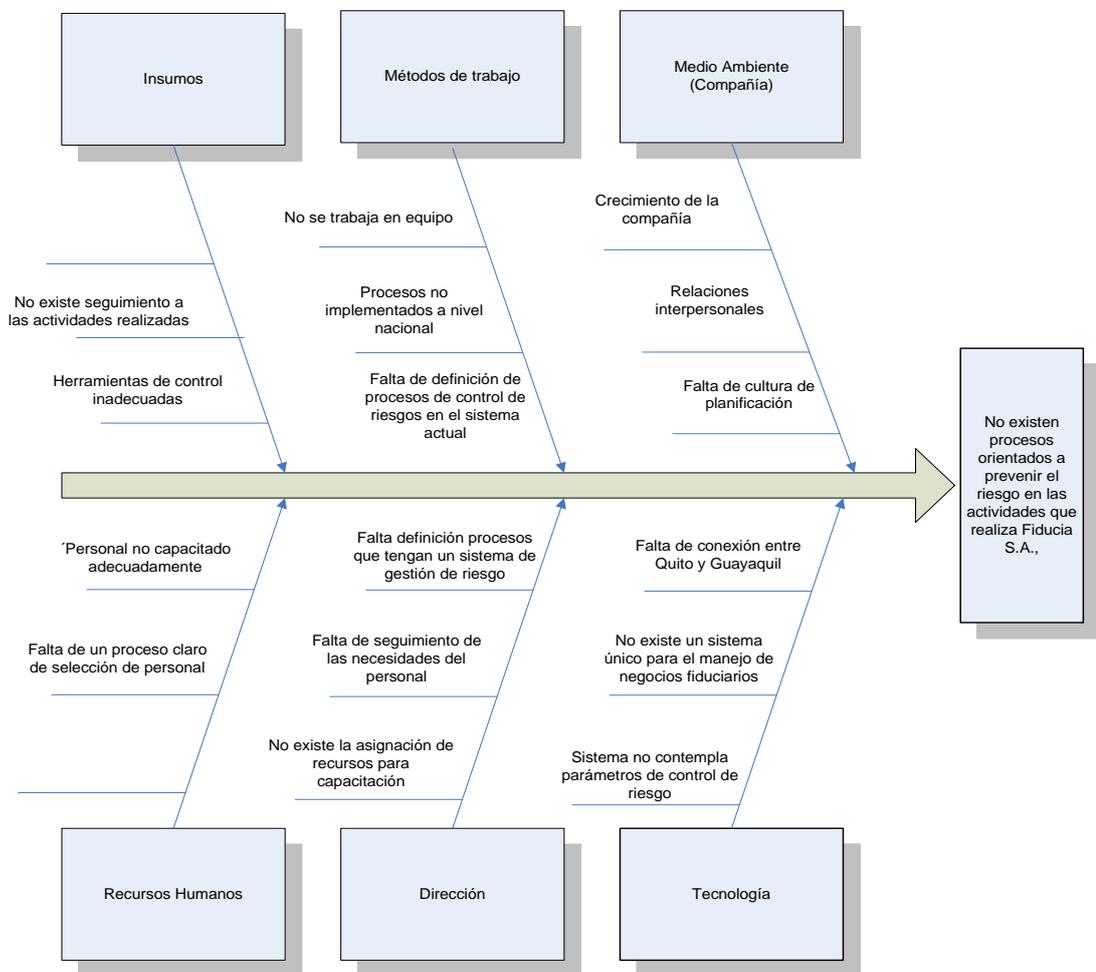
Falta de conexión entre Quito y Guayaquil.- No existe una conexión de los sistemas a nivel nacional lo que ocasiona que cada plaza trabaje de manera aislada y la presentación de la información se retrase, todo esto repercute en la satisfacción de los clientes de la compañía.

No existe un sistema único para el manejo de negocios fiduciarios.- Como se ha indicado no se ha logrado homologar entre Quito y Guayaquil la utilización de procesos y sistemas “Sistema Integrado de Administración Fiduciaria” creado

para el manejo de negocios fiduciarios, creando sistemas paralelos que impiden conocer la existencia y estado de los negocios.

Sistemas no contemplan parámetros de gestión de riesgos.- La compañía cuenta con el sistema para la administración de negocios fiduciarios, pero no encuentran implementado parámetros de control que permitan disminuir los riesgos en el manejo de las diferentes transacciones.

Figura No. 1.8.- Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H

1.4. MARCO TEÓRICO

El mejoramiento de procesos es un objetivo cada vez más generalizado especialmente en aquellas empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y que vienen gestionando una mejora continua a partir de la implementación de normas de calidad y cumplimiento de la legislación para el caso de nuestra compañía.

El desarrollo de la operación en empresas exitosas requiere de una administración sistemática de procesos, que se puede lograr con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para una mejora continua siempre buscando abordar todas las áreas que la conforman.

El Sistema de Gestión de Calidad de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles está certificado con la norma ISO 9001:2000, la compañía creyó en la filosofía de una atención de calidad, que repercute positivamente en los resultados y que es indispensable para la permanencia y la competitividad en el mercado actual.

Al trabajar en un proceso de mejoramiento continuo, consideramos importante definir el término “proceso” y de “mejora continua”. Humberto Cantú Delgado define como proceso “la interacción apropiada de personas con máquinas para realizar las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado”⁸, mientras que la norma ISO 9000, define mejora continua a la “parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad”⁹. En otras palabras un proceso es una sucesión de pasos en las intervienen varios elementos para realizar actividades y de esta manera lograr un producto o servicio, enfocando siempre a una mejora de procesos para lograr una satisfacción del cliente.

⁸ Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, página 363.

⁹ Instituto Colombiano de Normas Técnicas, NTC-ISO 9000.

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La administración de la empresa, las necesidades de cambios con la finalidad de ajustarse a la normativa vigente, exige contar con controles, ajustándose a los nuevos requerimientos de los clientes y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad de Fiducia S.A.

En la administración de procesos una metodología muy usada es el PHVA, planificar, hacer, verificar y actuar y con excelentes resultados en los sistemas de gestión de calidad y de mucha utilidad en las auditorias de este tipo de sistemas. La utilización de esta metodología permitirá a la compañía el mejoramiento de procesos actuales y el cumplimiento de indicadores establecidos en cada uno de los procesos.

La metodología para la solución de problemas para el mejoramiento de procesos con la utilización del PHVA contempla los siguientes pasos:

- ❖ Indicadores claves del negocio.
- ❖ Indicadores de áreas relacionadas
- ❖ Recopilación de datos
- ❖ Análisis gráfico de datos
- ❖ Priorización de procesos
- ❖ Selección de procesos
- ❖ Formación del equipo que trabajará en la mejora
- ❖ Asignación de tiempo y recursos

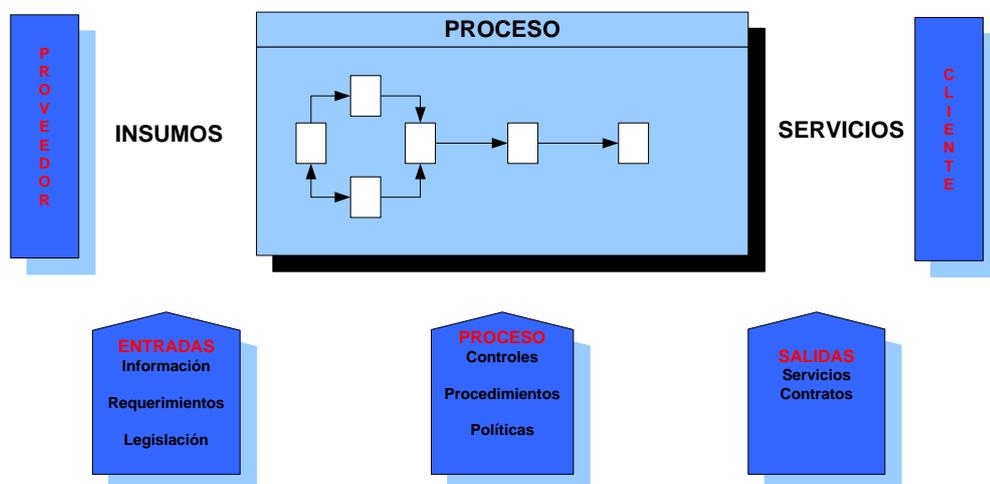
Esta metodología utilizada para la solución de problemas debe ser abocada a la búsqueda de una solución que elimine realmente el problema y que las soluciones sean aceptadas y ejecutadas por los responsables.

En la figura 1.9 se representa un proceso, al ser Fiducia S.A. una empresa de servicios el inicio de todo proceso empieza con el cliente y termina con el cliente y cuenta con los siguientes elementos:

Objetivo.- Se determina la finalidad del mismo dentro de un sistema.

Entradas.- Las entradas de la compañía son intangibles y constituyen los requerimientos de los clientes ó información a ser procesada.

Figura 1.9.- Gráfico de un proceso



Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Controles.- Constituyen los procedimientos, políticas y normas utilizadas para procesar y transformar los elementos de entrada.

Salidas.- Constituyen los servicios entregados por la fiduciaria a sus clientes.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

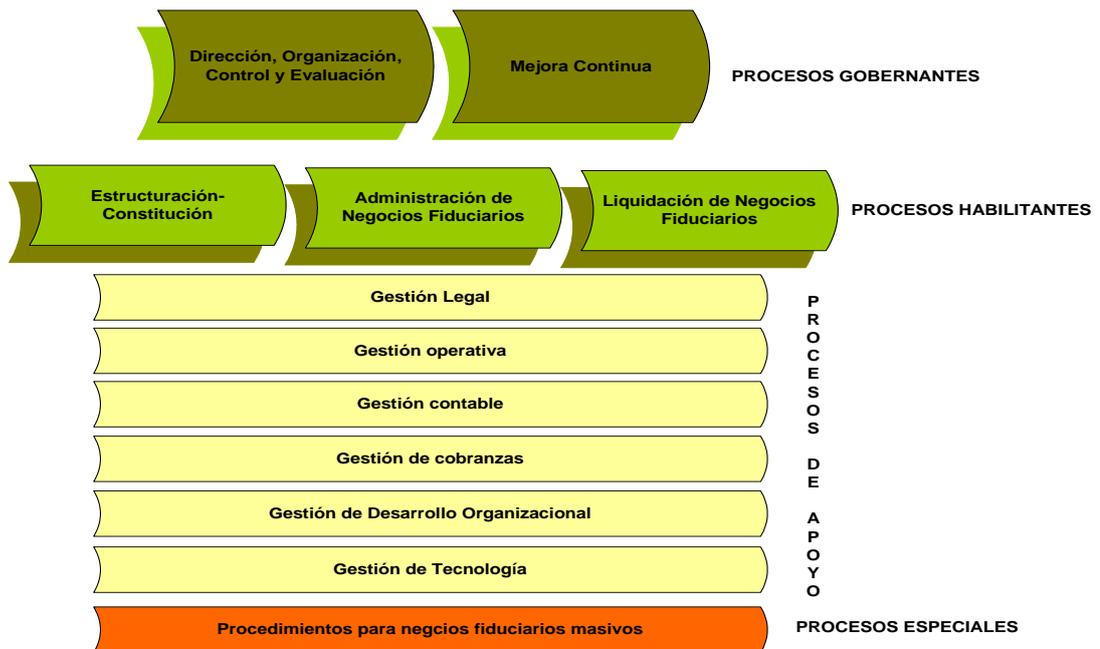
Proceso Gobernante: Es el conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento, de una organización que encamina la gestión a través del

establecimiento de normas, políticas y directrices necesarias para el normal desarrollo. Los procesos gobernantes para Fiducia S.A. se determinarán de acuerdo al levantamiento de procesos existentes.

Proceso Habilitante ó apoyo: Es el conjunto de actividades necesarias para generar productos y/o servicios de los procesos gobernantes.

Procesos Especiales: Es el conjunto de actividades de carácter temporal, que contemplan instrucciones o requerimientos basados en términos de un contrato. En este proceso se incluirán todos aquellos referentes a los negocios fiduciarios que permitan mantener un control y minimizar riesgos potenciales inherentes al manejo fiduciario.

Figura 1.10. Modelo de Procesos de Fiducia S.A.



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo

Para el caso del mejoramiento de los procesos de Fiducia S.A. se utilizará adicionalmente las siguientes herramientas:

- ❖ **Cadena de valor**.- Es una categorización de unidades que aportan con un valor agregado a la organización. Cada actividad de valor emplea insumos, recursos humanos y tecnología para desempeñar las funciones, disgregando las actividades importantes de la empresa.

La cadena de valor despliega el valor total en una organización y consiste en detallar las actividades de valor generadas y el margen de aporte de cada una, para la consecución de las actividades del negocio. Las actividades pueden estar divididas en actividades primarias, secundarias o de apoyo.

Humberto Cantú Delgado señala que “la cadena de valor puede ser descrita como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que deben ser llevados a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad”¹⁰

¹⁰ Cantú Delgado Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, página 138.

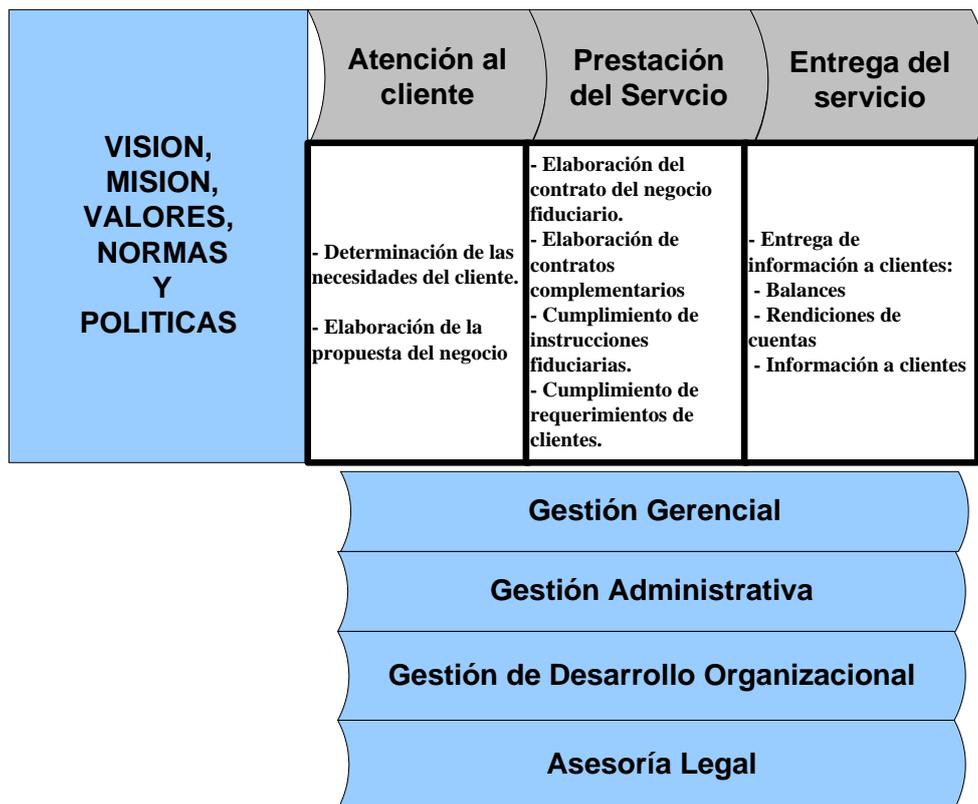


Figura 1.11.- Cadena de valor de Fiducia S.A.

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Mejoramiento de Procesos.-

- ❖ **Hojas de Análisis**.- Es una herramienta que ayuda a determinar el propósito de los procesos que son sometidos a una mejora, determinando claramente las actividades que se deben cumplir con el respectivo responsable.

En la figura 1.13 se presenta la Hoja de Análisis a utilizarse para la descripción de las actividades que se desarrollan en los procesos.

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

Cuadro 1.2: Hoja de Mejoramiento

Fuente: Trabajo de campo

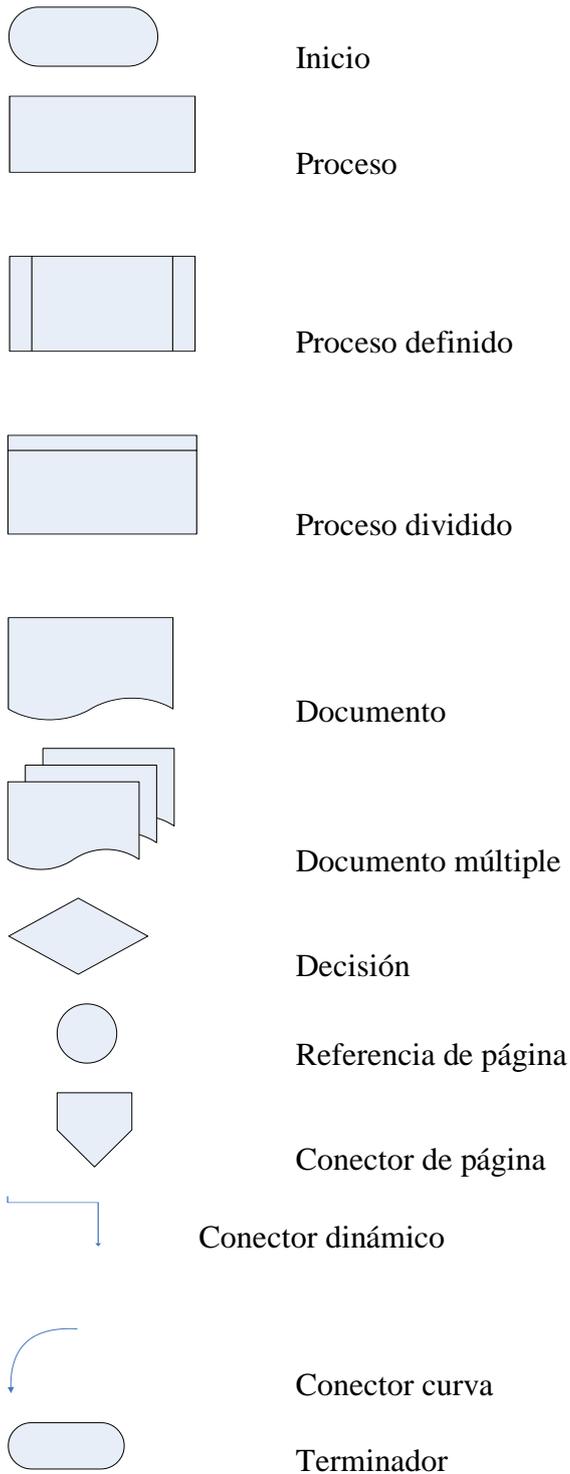
Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Diseño de Procesos.-

Flujodiagramación.- Es una herramienta que nos ayuda a detallar de una manera gráfica una secuencia de actividades previamente determinadas¹¹

La simbología a ser utilizada es la siguiente:

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos12/alflu/alflu.shtml>



El parámetro más importante que se debe cumplir cuando se realiza un mejoramiento de procesos debe ser eliminación de actividades, inspección y reprocesamiento, debiendo incluirse adicionalmente para Fiducia S.A. un control

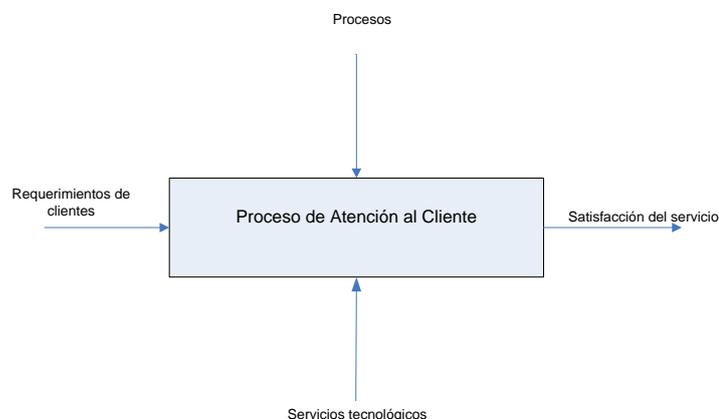
de riesgos potenciales en cada uno de los procesos que se encuentran implementados.

Adicionalmente el lenguaje a utilizarse debe ser de fácil comprensión para los usuarios, con la finalidad de evitar el reproceso y la pérdida de recursos en el desarrollo de las actividades de la organización.

Diagrama IDEF0.- Es una herramienta que permite la descripción de procesos con la finalidad de evitar las dificultades que genera la utilización de diagramas, facilitando el trabajo de las situaciones complejas y con la mayor precisión de las actividades¹².

A continuación se ejemplifica un diagrama del Proceso de Administración – Liquidación, proceso que deberá ser analizado detenidamente para la implementación de controles de riesgo.

Gráfico No. 1.1: IDEF0 del Proceso de Administración de Negocios Fiduciarios



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

¹² http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

1.5. MARCO CONCEPTUAL

Durante la investigación, análisis de la información y desarrollo del estudio, se tratará de asociar al tema, con ciertos indicadores y términos afines, como los siguientes:

Acción correctiva.- Medidas que se toman para eliminar las causas de las no conformidades y evitar su recurrencia.

Acción preventiva.- Son las acciones tomadas para evitar la ocurrencia de un riesgo potencial.

Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles: Empresa creada para administrar recursos de terceras personas, con seriedad, oportunidad, eficiencia y reportes inmediatos de liquidez.

Beneficiario.- Es la persona jurídica natural o extranjera que exista o que se espera que exista al momento de la constitución o de la extinción del fideicomiso. (Los constituyentes pueden ser beneficiarios.)

Calidad.- Es un conjunto de características que cumplen con requisitos determinados previamente para satisfacer a los clientes.

Caracterización de procesos.- Documento en el que se detalla el propósito y la capacidad de un proceso para la obtención de resultados.

Cliente.- Persona natural o jurídica que recibe un servicio.

Comité de Calidad.- Grupo de personas de una organización que se encargan de realizar el seguimiento y recomendaciones dentro de un Sistema de Gestión de Calidad.

Conformidad.- Es el cumplimiento de requisitos previamente establecidos.

Contabilidad.- Proporciona análisis de costos de las propuestas realizadas al mejoramiento de los procesos.

Constituyente.- Persona natural o jurídica, nacional o extranjera que transfiere bienes o derecho a un fiduciario para que los administre a su nombre.

Contrato.- Es un acuerdo entre las partes (al menos constituyente y beneficiario) en donde se le dan las instrucciones al Fiduciario y se transfiere el bien. Se lo celebra en escritura pública.

Costos de calidad.- Costos en los que se incurre para el levantamiento, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad.

Desarrollo Organizacional.- Área responsable de la implementación y seguimiento de las competencias del personal.

Eficacia.- Cumplimiento de las actividades planificadas relacionadas con los resultados alcanzados.

Eficiencia.- Lograr el cumplimiento de actividades con una optimización de recursos.

Evaluación del riesgo.- Es el proceso usado que permite determinar las prioridades de riesgo, a través de la comparación del riesgo con las normas o procesos predeterminados.

Fideicomisos.- Negocio mediante el cual un constituyente ya sea persona natural o jurídica entrega un bien a una entidad denominada fiduciaria. El beneficiario puede ser el mismo constituyente un tercero o los que reciban los rendimientos, en los plazos establecidos en un contrato.

Fiduciario.- Son las administradoras de fondos y fideicomisos que reciben la propiedad de los bienes para su administración y que son transferido por el Constituyente.

Identificación de riesgos.- Es el proceso que nos permite determinar lo que podría ocurrir, por qué y cómo.

Instrucciones fiduciarias.- Mandatos otorgados en un fideicomiso mercantil a ser cumplidos por la fiduciaria.

Liberación.- Constituye la autorización para autorizar la entrega de un servicio al cliente.

Macroproceso.- Es el conjunto de más de dos procesos orientados al cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Manual de Calidad.- Documento en el que se encuentra detallado el sistema de gestión de calidad de una organización.

Mejoramiento Continuo.- Es el conjunto de técnicas o procedimientos utilizados por las empresas para buscas el mejoramiento continuo de la empresa en los procesos productivos o que generan negocio.

No conformidades.- Incumplimiento de requisitos previamente establecidos.

Operaciones.- administración del área operativa de la compañía con la finalidad de cumplir instrucciones fiduciarias.

Patrimonio Autónomo.- Se lo entiende como el conjunto de derechos y obligaciones destinados a una finalidad específica. (Las corrientes modernas hablan de un patrimonio de afectación)

Procedimiento.- Documento escrito en forma narrativa y secuencial para ejecutar actividades o un determinado proceso, en el que se encuentra detallado las responsabilidades, tiempo y lugares en los que deben desarrollarse.

Proceso.- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”¹³

Proceso de gestión de riesgos.- “aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas, a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo”¹⁴.

Proveedores.- Persona natural o jurídica que presta un servicio a una organización.

Registro.- Documento en el que se evidencia las actividades desempeñadas o resultados obtenidos.

Reproceso.- Son las acciones tomadas sobre el servicio para que se cumpla con los requisitos previamente establecidos.

Satisfacción del cliente.- Es el grado de cumplimiento de requisitos percibidos por el cliente.

Servicio.- Es el resultado de un proceso ó actividad.

¹³ Instituto Colombiano de Normas Técnicas, NTC 9000

¹⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas, NTC 5254

Sistema de gestión de calidad.- Es un sistema que permite controlar los niveles de calidad en una organización.

Subproceso.- Actividades relacionadas que forman parte integral de un macroproceso.