

**CAPITULO 3**  
**ANÁLISIS DE PROCESOS DE FIDUCIA S.A.**  
**ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS**  
**MERCANTILES**

### 3.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

Previo a realizar el análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía y sus procesos, es importante presentar la parte conceptual de los procesos.

#### PROCESOS

El proceso es el conjunto de recursos y actividades que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos salidas, que tienen un valor agregado.

Para Humberto Cantú Delgado un “proceso es la interacción de personas por medio de equipos que, cuidando de seguir los procedimientos apropiados, realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado”<sup>18</sup>.

Los procesos están conformados por:

**Entrada**, son los insumos o materiales que llegan de un proveedor interno o externo.

**Recursos o maquinarias** para transformar los elementos de entrada.

**Salida**, son los servicios o productos que cuentan con un valor agregado.

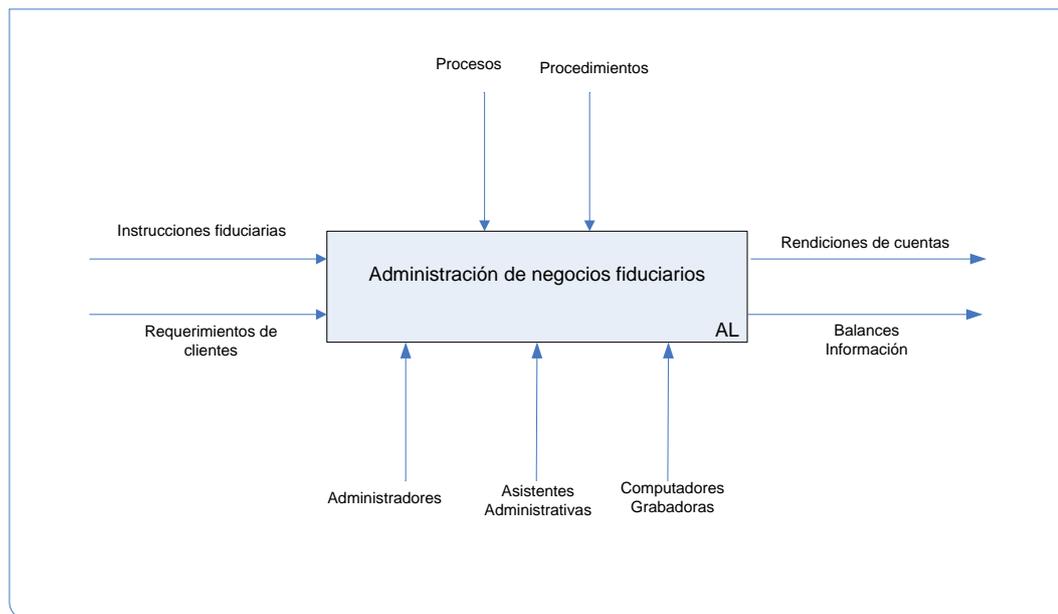
**Indicadores de gestión**, parámetros para medir la capacidad de un proceso.

**Límites o relaciones** con otros procesos.

En el gráfico No. 3.1. se representa un proceso que se lleva a cabo en Fiducia S.A.

---

<sup>18</sup> Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad



**Grafico 3.1. Elementos de un proceso**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### **Clasificación de Procesos**

Por el impacto sobre el cliente final, los procesos se clasifican en: Procesos Gobernantes, Procesos Básicos ó Habilitantes y Procesos de Soporte ó Apoyo.

**Procesos Gobernantes.-** Son los procesos que están relacionados con la vida de una organización, basándose en los principios estratégicos de la organización<sup>19</sup>.

**Procesos Básicos ó Habilitantes.-** “Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la compañía. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado”<sup>20</sup>, en este proceso intervienen varias áreas de la compañía y tienen un impacto directo en el cliente y sus requerimientos

<sup>19</sup> Qualsersa S.A. Programa de Entrenamiento de Auditores del SGC, 2008

<sup>20</sup> www.wikilearning.com.

**Procesos de Soporte ó Apoyo.-** “Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos básicos<sup>21</sup>”

De acuerdo a la complicación de los procesos pueden dividirse en:

**Macroprocesos.** – “Es la generalización de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto”<sup>22</sup>

**Procesos.-** Es una secuencia de actividades en las que intervienen una o varias personas y que generan un valor agregado al transformar elementos de entrada en elementos de salida<sup>23</sup>.

**Subprocesos.-** Conceptualmente la definición de subproceso está relacionada con el proceso principal por la relación que se tiene.

### **3.2. CADENA DE VALOR DE FIDUCIA S.A.**

La Cadena de Valor de Michael Porter constituye una herramienta que ayuda a analizar las actividades que crean valor y una ventaja competitiva en las compañías.

Para Michael Porter (1986), “la cadena de valor es el conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar un servicio”<sup>24</sup>, al producto que debe mostrar cómo la empresa crea valor para sus clientes, este valor es creado mediante el conjunto de actividades entrelazadas.

---

<sup>21</sup> [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

<sup>22</sup> [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

<sup>23</sup> Cantú Delgado Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad

<sup>24</sup> Cantú, Delgado Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad

En una cadena de valor las actividades se dividen en dos grupos de actividades primarias y de apoyo; las actividades primarias tienen que ver con la producción, comercialización, entrega y servicio de postventa del producto dentro del plano cotidiano y las de apoyo proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos ó funciones generales de infraestructura, tanto las actividades primarias aprovechan la infraestructura de la misma empresa especialmente la que tiene que ver con la Dirección.

**Grafico No. 3.2. Cadena de Valor**



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### 3.3. DIAGRAMA IDEF-O

#### 3.3.1. Puntos centrales de la modelización según IDEF0

“Es un subconjunto de la metódica del  $\rightarrow$ SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos").

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "*Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)*" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (*ICAM Definition Method Zero*) - se pronuncia "*eye-deff-zero*".

Bajo este nombre de IDEF0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF-Users Group (IDEF-UG).

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

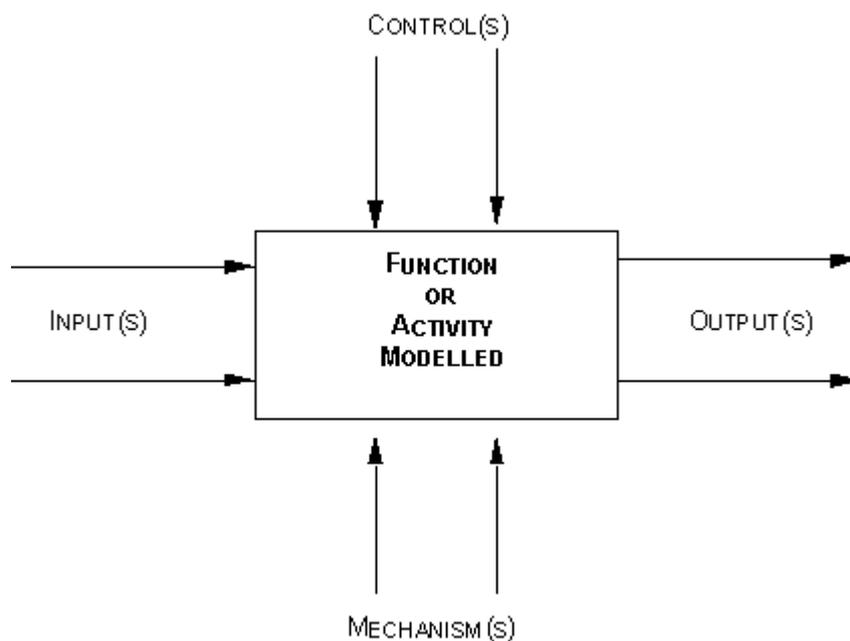
### 3.3.2. Elementos básicos en la descripción IDEF0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, esas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:



**Figura No. 3.1. Modelo IDEF0**

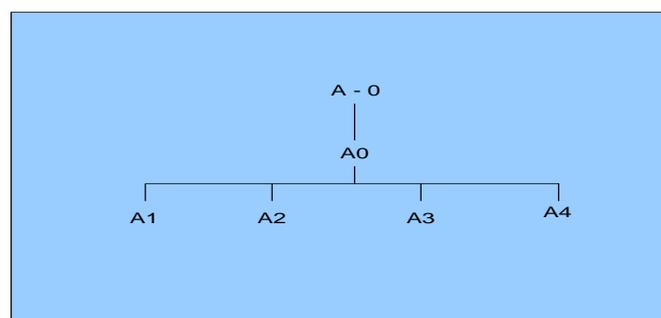
Fuente: [www.sunwc.cepade.es](http://www.sunwc.cepade.es)

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Por ejemplo: en un proceso de servicios:

- Los "inputs" designan al servicio a ofrecer que es transformada en la actividad (contrato de constitución del fideicomiso).
- Los "controles" designan las actividades o entidades que influencia la forma en que trabaja el proceso; por ejemplo: cumplir con lo establecido en el Proceso de Prestación de servicios.
- Los "mecanismos" designan los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso; por ejemplo: personas, software, información, leyes.
- Los "outputs" designan el resultado de la actividad y se transmiten a otros procesos. Por ejemplo: escritura de constitución del fideicomiso, Registro Único de Contribuyentes.

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocios. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesarios figura 3.2.



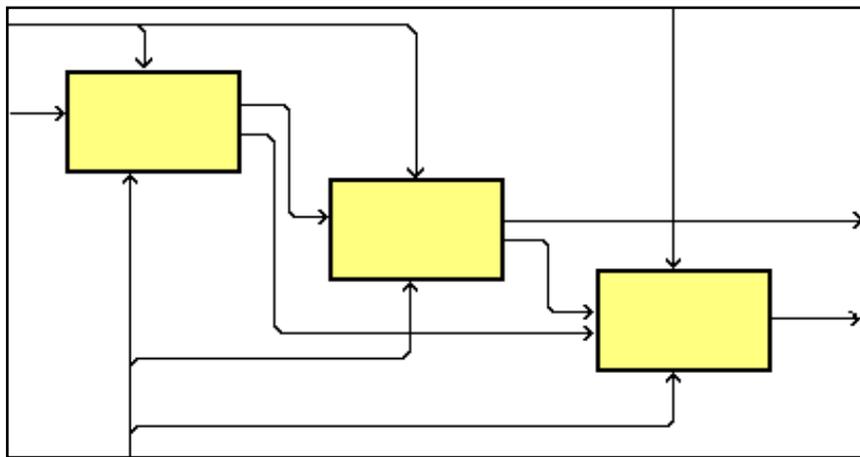
**Figura No. 3.2. Árbol de representación jerárquica del IDEF0**

Fuente: [www.sunwc.cepade.es](http://www.sunwc.cepade.es)

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Evidentemente, un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en la figura 3.3.

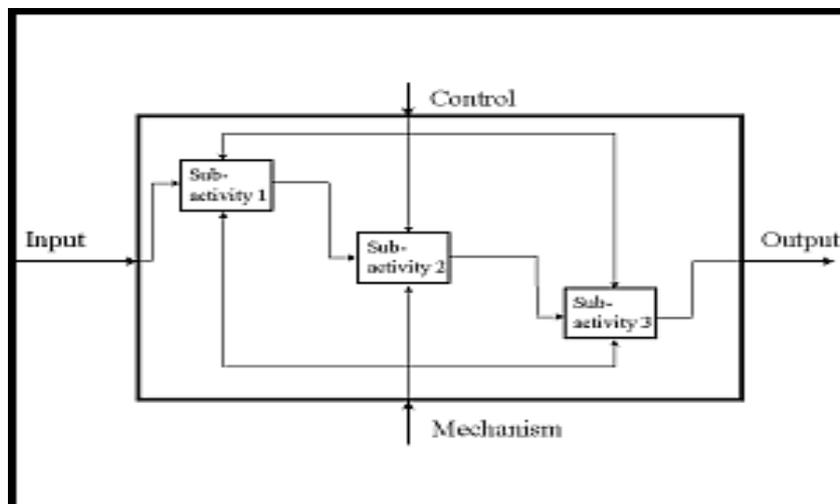
**Figura No. 3.3.: Unidades de Procesos**



Fuente: [www.sunwc.cepade.es](http://www.sunwc.cepade.es)

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

La metodica del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocessos. Esto es lo que visualiza la figura 3.4.



**Figura No. 3.4.: Lógica de desglose del IDEF0**

Fuente: [www.sunwc.cepade.es](http://www.sunwc.cepade.es)

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

El "nudo" (rectángulo) del diagrama se descompone - en una especie de Zoom - en subnudos (sub-diagramas) que pueden oscilar entre tres y seis rectángulos, luego éstos se descomponen a su vez (si se considera necesario) en otros subdiagramas de cada nudo. Las conexiones entre los nudos del diagrama desglosado se articulan en los siguientes tipos:

<i>Nexo</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Flecha horizontal unida, en escalera, a otra	Conexión de Inputs	Output a Input de nudo de nivel inferior; p.ej.: línea de montaje
Flecha vertical descendente	Conexión de control	Output a Control de nudo de nivel inferior; p.ej. planos, especificaciones
Flecha ascendente en siguiente nudo	Output a mecanismo	Output a mecanismo de nivel inferior; p.ej.: setup, asignación
Flecha ascendente	Feedback de control	Output a nudo de control de nivel superior; p.ej.: revisiones
Flecha ascendente	Feedback de inputs	Output a Input de nivel superior; p.ej. trabajo de revisión

**Tabla No. 3.1. Conexiones de diagramas**

Se prosigue la descomposición hasta completar la descripción de todos los aspectos y magnitudes relevantes del proceso.

### **3.3.3. Ventajas del uso del IDEF0**

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más

alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.

- El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.

El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

#### **3.3.4. Cuándo se recomienda el uso del IDEF0**

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso. el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.<sup>25</sup>

A continuación en la Figura No. 3.6., se encuentra una representación gráfica del IDEF0 del servicio que presta Fiducia S.A. en el mercado.

---

<sup>25</sup> [http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org\\_temas/metodos/model\\_simulac/modelo\\_idef0.htm](http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm)

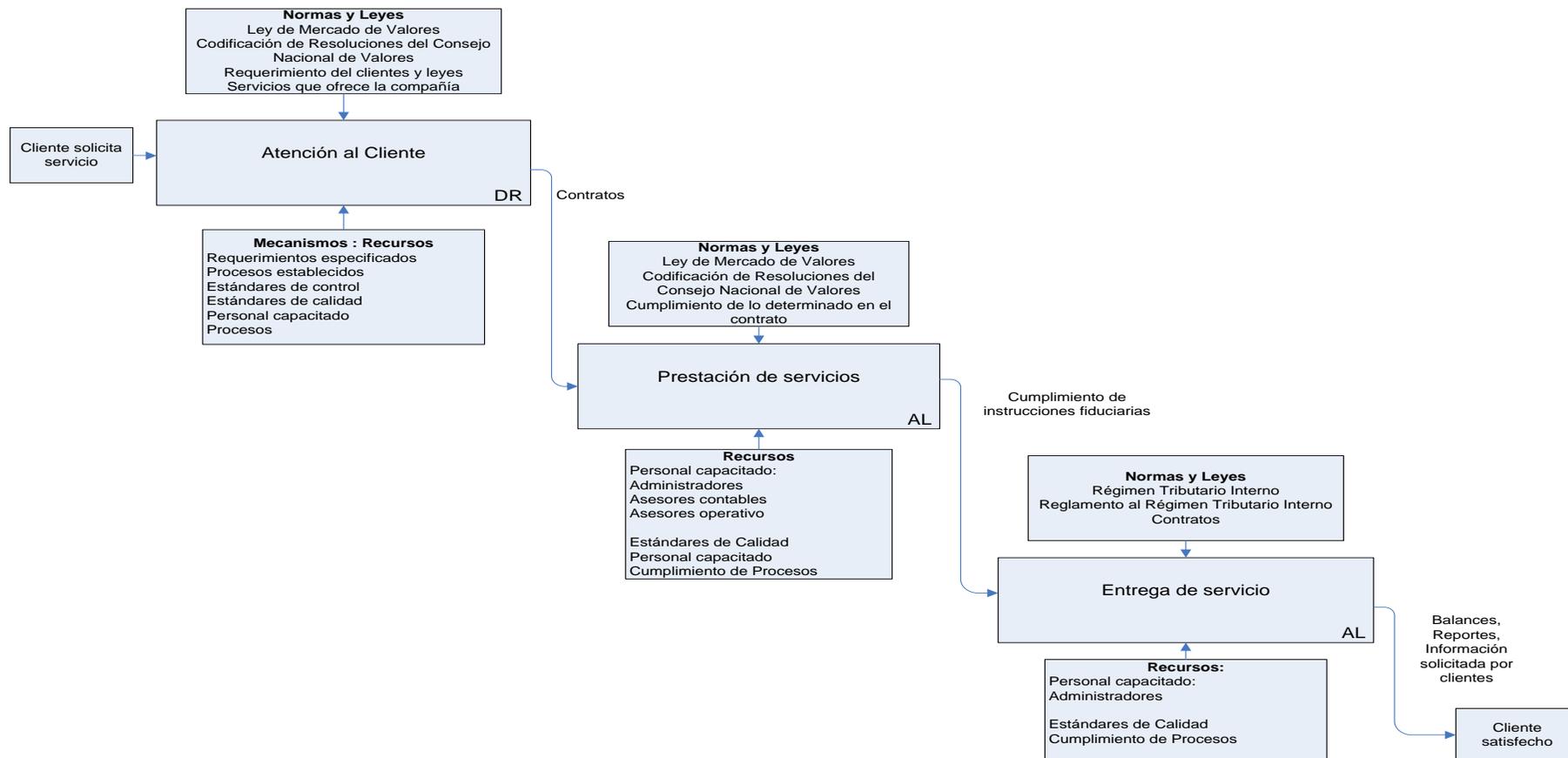


Figura No. 3.5. Representación gráfica del IDEF0 de Fiducia S.A.

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo

### **3.4. INVENTARIO DE PROCESOS**

Con la finalidad de conocer cuáles son los procesos con los que cuenta Fiducia S.A. se procedió con el levantamiento de los mismos, encontrándose los siguientes:

#### **1. Gestión gerencial**

- ✓ Control de presupuesto
- ✓ Asignación de recursos

#### **2. Gestión administrativa**

- ✓ Administración de equipos
- ✓ Implementación de sistemas
- ✓ Control de registros
- ✓ Control de documentos
- ✓ Custodia de documentos
- ✓ Facturación y cobranza
- ✓ Control de Auditorias del sistema de gestión de calidad
- ✓ Compras

##### **1.1 Atención al cliente**

- ✓ Atención de quejas y requerimientos de clientes
- ✓ Medición de la satisfacción de clientes
- ✓ Mejora continua

##### **1.2. Prestación del Servicio**

- ✓ Elaboración de los contratos de fideicomisos

- ✓ Administración de negocios fiduciarios
- ✓ Liquidación de negocios fiduciarios

### **1.3. Entrega del servicio**

- ✓ Suscripción de promesas de compraventa
- ✓ Suscripción de compraventas
- ✓ Suscripción de cesiones y restituciones

### **3. Gestión operativa contable**

- ✓ Colocación y renovación de inversiones
- ✓ Pago de titularizaciones
- ✓ Pago a proveedores de fideicomisos

### **4. Gestión de recursos humanos**

- ✓ Selección de personal
- ✓ Inducción de personal
- ✓ Capacitación y entrenamiento de personal
- ✓ Evaluación del personal

#### **3.4.1. Selección de procesos**

##### **3.4.1.1. Diseño de preguntas claves para la selección de los procesos en Fiducia S.A.**

Con la finalidad de hacer la selección de procesos se evaluará a cada uno, relacionando con cada una de las preguntas.

A. ¿Mejora la imagen de la empresa?

- B. ¿Este proceso permite mejorar las actividades de la empresa?
- C. ¿Este proceso genera valor?
- D. ¿Esté proceso reduce costos y tiempo?
- E. ¿Satisface plenamente al cliente?
- F. ¿Se cuenta con recursos para el proceso?
- G. ¿Sí se mejora le proceso se logra mejorar la productividad?

### SELECCIÓN DE PROCESOS

PROCESO	PREGUNTAS							TOTAL	PROCESOS SELECCIONADOS
	A	B	C	D	E	F	G		
Control de Presupuesto	0	0	0	0	0	1	0	1	
Asignación de Recursos	0	0	0	0	0	1	1	2	
Administración de equipos	1	1	1	1	0	1	1	6	X
Implementación de sistemas	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Control de Registros	1	0	1	1	0	0	0	3	
Control de Documentos	0	0	1	0	0	1	0	2	
Custodia de Documentos	0	1	1	1	0	1	1	5	X
Facturación y Cobranza	0	0	1	0	0	1	1	3	X
Control de Auditorías del sistema de gestión de calidad	0	1	1	0	0	1	0	3	
Compras	0	0	1	0	0	1	1	3	
Atención de quejas y requerimientos de clientes	1	0	1	0	1	0	0	3	
Medición de la satisfacción de clientetes	0	1	1	0	0	1	0	3	
Mejora Continua	1	1	1	1	0	0	1	5	X
Elaboración de contratos de fideicomisos	1	0	0	0	1	1	0	3	
Administración de negocios fiduciarios	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Liquidación de negocios fiduciarios	0	0	1	1	0	1	0	3	
Sustitución de fiduciaria	1	0	0	0	1	0	1	3	
Suscripción de promesas de compraventa	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Suscripción de compraventas	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Suscripción de cesiones y restituciones	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Colocación y renovación de inversiones	0	1	1	0	0	1	1	4	X
Pagos de titularizaciones	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Pago a proveedores de fideicomisos	1	1	1	0	1	1	1	6	X
Selección y contratación de personal	1	1	1	1	0	1	1	6	X
Inducción de personal	1	1	1	1	1	1	1	7	X
Capacitación y entrenamiento de personal	0	1	1	0	1	0	0	3	
Evaluación del personal	0	0	1	0	0	1	1	3	

**Cuadro No. 3.1: Selección de Procesos de Fiducia S.A.**

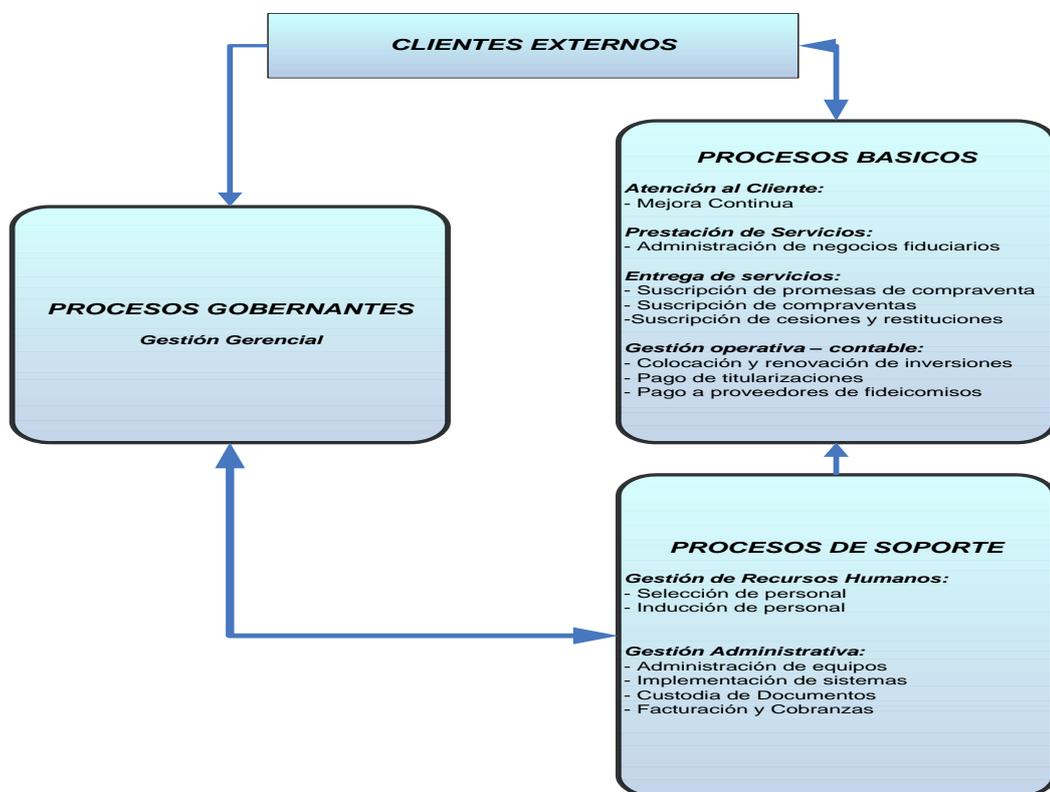
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Una vez que se han seleccionado los procesos a ser mejorados se procederá con la elaboración del mapa de procesos y análisis de cada uno de los procesos.

### 3.4.2. Mapa de procesos seleccionados

“El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”<sup>26</sup>. A continuación se presenta el mapa de procesos seleccionados de Fiducia S.A.:



**Grafico No. 3.3. Mapa de Procesos**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

<sup>26</sup> [www.aiteco.com/gestproc.htm](http://www.aiteco.com/gestproc.htm)

De acuerdo a lo determinado en la Selección de Procesos y nuestro Mapa de Procesos, los procesos a ser mejorados son los siguientes:

### **PROCESOS GOBERNANTES**

1.- Gestión Gerencial

### **PROCESOS BÁSICOS**

1.- Atención al cliente – AL1

1.1. Mejora Continua – AL1.1

2. Prestación de Servicio - AL2

2.1. Administración de negocios fiduciarios – AL2.1

3. Entrega de servicios – AL3

3.1. Suscripción de promesas de compraventa – AL3.1

3.2. Suscripción de compraventas – AL3.2

3.3. Suscripción de cesiones y restituciones – AL3.3

4. Operativo - Contable – AL4

4.1. Colocación y renovación de inversiones – AL4.1

4.2. Pagos de titularizaciones – AL4.2

4.3. Pago a proveedores de Fideicomisos AL4.3

### **PROCESOS DE SOPORTE**

1.- Administrativo – DR1

1.1. Implementación de sistemas – DR1.1

1.2. Custodia de Documentos – DR1.2

1.3. Facturación y Cobranzas – DR1.3

2. Desarrollo Organizacional – DO1
  - 2.1. Selección y contratación del personal – DO1.1
  - 2.2. Inducción del personal – DO1.2

### 3.5. HOJA DE COSTOS

#### 3.5.1. Hojas de costos de personal

A continuación se procederá con el análisis de los costos de la empresa, se iniciará con la revisión de lo referente a las remuneraciones y costos anexos al personal de la compañía, misma que cancela sus haberes de acuerdo a lo determinado en el código de trabajo y las políticas de la compañía.

**Cuadro No. 3.2: Hoja de Costos del Personal de Fiducia S.A.**

Cargo	Cantidad	SUELDOS			Total	Total por # de personas
		Sueldo mensual	Sueldo Anual	Uniformes		
Gerente	2	3.500,00	42.000,00		54.303,00	108.606,00
Director Jurídico	1	2.500,00	30.000,00		38.845,00	38.845,00
Gerente de Operaciones	1	1.600,00	19.200,00	750,00	25.682,80	25.682,80
Supervisor contable	2	1.000,00	12.000,00	1.500,00	17.158,00	34.316,00
Asesores Legales	2	1.850,00	22.200,00	750,00	29.547,30	59.094,60
Asistente Legal 1	1	700,00	8.400,00	750,00	11.770,60	11.770,60
Asistente Legal 2	3	300,00	3.600,00	750,00	5.587,40	16.762,20
Administrador 1	2	1.800,00	21.600,00	1.500,00	29.524,40	59.048,80
Administrador 2	3	1.200,00	14.400,00	1.500,00	20.249,60	60.748,80
Administrador 3	3	850,00	10.200,00	2.250,00	15.589,30	46.767,90
Asistente administradores 1	1	550,00	6.600,00	750,00	9.451,90	9.451,90
Asistente administradores 2	2	380,00	4.560,00	1.500,00	7.574,04	15.148,08
Asesor contable	3	600,00	7.200,00	2.250,00	11.724,80	35.174,40
Asesor tecnológico 1	1	1.100,00	13.200,00		17.203,80	17.203,80
Asesor tecnológico 2	1	840,00	10.080,00		13.184,72	13.184,72
Asistente operativo	10	400,00	4.800,00	5.250,00	11.633,20	116.332,00
Asistentes contables	5	400,00	4.800,00	3.750,00	10.133,20	50.666,00
Asistentes / recepcionista	2	400,00	4.800,00	1.500,00	7.883,20	15.766,40
Mensajeros 1	2	420,00	5.040,00		6.692,36	13.384,72
Mensajeros 2	2	300,00	3.600,00		4.837,40	9.674,80
Limpieza	2	250,00	3.000,00		4.064,50	8.129,00
<b>Total</b>					<b>352.640,52</b>	<b>765.758,52</b>

Total	<b>352.640,52</b>
Mensual = Total/ 12 meses	<b>29.386,71</b>
Diario = Mensual / 30 días	<b>979,56</b>
Hora = Diario / 24 horas	<b>40,81</b>
Minuto = Hora/ 60 segundos	<b>0,68</b>

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### 3.5.2. Hojas de costos de operaciones

En la hoja de costos de operaciones de Fiducia S.A. se analizará los gastos incurridos en la operación del negocio, se incluyen los costos de las plazas de Quito y Guayaquil.

**Cuadro No. 3.3: Hoja de costos de operación de Fiducia S.A.**

	<b>MENSUAL</b>	<b>DIARIO = mensual /30 días</b>	<b>HORA = diario / 24 horas</b>	<b>MINUTO = hora / 60 minutos</b>
<b>COSTO OPERATIVO</b>				
Gastos legales y notariales	925,8000	30,8600	1,2858	0,0214
Publicidad y propaganda	378,3000	12,6100	0,5254	0,0088
Internet	625,0000	20,8333	0,8681	0,0145
Teléfono	1.292,2200	43,0740	1,7948	0,0299
Servicios de Custodia	956,6000	31,8867	1,3286	0,0221
Gastos legales	100,0000	3,3333	0,1389	0,0023
Seguridad - Monitoreo	66,0000	2,2000	0,0917	0,0015
Página Web	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Servicios Especializados + Ocasionales	38.219,2200	1.273,9740	53,0823	0,8847
Celular	93,8700	3,1290	0,1304	0,0022
Luz y Agua	682,5800	22,7527	0,9480	0,0158
Auditoría Externa	400,0000	13,3333	0,5556	0,0093
Mantenim. y reparación edificios, muebles y enseres	215,0000	7,1667	0,2986	0,0050
Mantenimiento servicios de computación	35,0000	1,1667	0,0486	0,0008
Procesamiento de Nómina	48,0000	1,6000	0,0667	0,0011
Varios	4.247,9000	141,5967	5,8999	0,0983
<b>Total</b>	<b>48.285,4900</b>	<b>1.609,5163</b>	<b>67,0632</b>	<b>1,1177</b>

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

<b>COSTO TOTAL POR MINUTO</b>		
<b>Remuneraciones y beneficios</b>	<b>Operación</b>	<b>Total</b>
0,68	1,12	1,8

**Cuadro No. 3.4. Resumen del costo total por minuto de Fiducia S.A.**

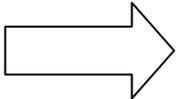
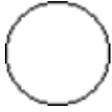
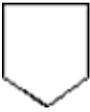
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### 3.6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Con la finalidad de presentar los procesos se va a utilizar la Diagramación de Procesos, para lo cual se utilizará una serie de símbolos que tienen un significado especial, en el que se presenta esquemáticamente una secuencia de instrucciones o los pasos del proceso.

<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>VALORACIÓN</b>
	<b>Inicio/Final</b> Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama proceso; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea.	<b>NAV</b>
	<b>Decisión</b> Indica la comparación de información y dependiendo del resultado, se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.	<b>NAV</b>
	<b>Acción ó Proceso</b> Indica una acción o instrucción que debe realizar en un	<b>AV</b>

	proceso, sean estos cambios, acciones u operaciones.	
	<b>Salida Impresa</b> Indica la presentación de uno o varios resultados de manera impresa	<b>NAV</b>
	<b>Flecha</b> Indica el movimiento de los empleados, documentos materiales y/o equipos	<b>NAV</b>
	<b>Conector</b> Indica el enlace de dos partes de un diagrama ó proceso dentro de la misma página	<b>NAV</b>
	<b>Conector</b> Indica el enlace de dos partes de un diagrama ó proceso en páginas diferentes.	<b>NAV</b>

**Cuadro No. 3.5: Simbología de procesos**

Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

AV = Agrega valor

NAV = No agrega valor

### 3.6.1. Tiempos y costos de cada proceso

Fiducia S.A. determina los procesos en los contempla los costos y tiempos correspondientes a cada una de las actividades que se realizan en los procesos seleccionados; adicionalmente se determina los diferentes porcentajes de eficiencias expresados en valores porcentuales, para lo cual se utilizará las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia de tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

A continuación se presenta el análisis de los procesos seleccionados:

		<b>Nombre del Proceso:</b> Atención al Cliente AL1						<b>Subproceso:</b> Mejora Continua AL1.1							
		<b>Responsable:</b> Asesores contables y Asesores Operativos													
		<b>Ingresar:</b> Requerimiento de mejora						<b>Tiempo total:</b> 8.015			<b>Eficiencia en tiempo:</b> 75,05%				
		<b>Resultado:</b> Formulario y control de mejora						<b>Costo Total:</b> 14.427,00			<b>Eficiencia en costo:</b> 75,05%				
No.	Interviniente	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
										AV	NAV	AV	NAV		
1	Comité de calidad	Prepara acta del proyecto de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo	X									120		216	
2	Lider de proceso	Identifica un proceso de mejoramiento continuo y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo		X							30		54		
3	Gerencia	Define equipo de Mejoramiento continuo		X							15		27		
4		Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento				X							10		18
5	Equipo de mejoramiento	Prepara el formulario de mejoramiento		X							30		54		
6		Envía a la gerencia para la validación				X							45		81
7	Gerencia	Valida el formulario de mejoramiento		X							30		54		
8		Envía al COMITÉ DE CALIDAD para aprobar la implementación				X							10		18
9	Comité de calidad	Evalúa y aprueba la implementación de requerir recursos externos		X							90		162		No existe la aprobación inmediata de recursos
10	Equipo de mejoramiento	Ingresar datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA		X							15		27		
11		Ingresar los datos que le corresponden en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA		X							15		27		
12		Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo		X								5040		9072	
13	Gerencia	Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento		X							480		864		
									X						



		Nombre del Proceso: Atención al Cliente AL1								Subproceso: Mejora Continua AL1.1						
		Responsable: Asesores contables y Asesores Operativos														
		Ingresa: Requerimiento de mejora						Tiempo total: 8.015		Eficiencia en tiempo: 75,05%						
		Resultado: Formulario y control de mejora						Costo Total: 14.427,00		Eficiencia en costo: 75,05%						
No.	Interviniente	Actividad	Diagrama de procesos							Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones		
			Inicio	Actividad	Fin	Relación	Inicio	Fin	Inicio	Fin	AV	NAV	AV		NAV	
14	Comité de calidad	Analiza y evalúa el cumplimiento de la implementación del proyecto					X						1800		3240	
15		Emite comentarios finales		X												Los comentarios son extemporáneos en muchas
16		Prepara el acta de revisión		X							180			324		
17		Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora		X							90			162		
18	Equipo de mejoramiento	Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado					X						15		27	
										Total		6.015,00	2.000,00	10.827,00	3.600,00	
										Total AV + NAV		8015		14.427,00		
										Eficiencia		75,05		75,05		

**Cuadro No. 3.6: Diagrama de procesos: Proceso de Mejora Continua**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		Nombre del Proceso: Prestación de servicio - AL2						Subproceso: Administración de negocios fiduciarios AL2.1.						
		Responsable: Administradores de Fideicomisos												
		Ingresa: Requerimiento de administración						Tiempo total: 2.253		Eficiencia en tiempo: 46,29%				
		Resultado: cumplimiento de instrucciones						Costo Total: 4.055,40		Eficiencia en costo: 46,29%				
No.	Intervinientes	Actividad	○	□	▢	→	◇	●	◡	Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
1	Administrador	Recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes	X								3		5,4	
2		Requiere inspección de inmuebles?					X				3		5,4	
3		Coordina la inspección de los bienes				X					560		1008	Proveedor externo que no impacta en costo
4		Remite una comunicación al cliente presentando al equipo fiduciario		X							2		3,6	
5		Reune al equipo fiduciario para asignación de responsabilidades		X							15		27	
6		Administrador-Operativo	Coordina el ingreso del negocio en el sistema.		X						3		5,4	No existe especificado el tiempo de envío a la SIC
7	Administrador-Contador	Coordina la elaboración de la política contable		X						10		18		
8	Administrador	Realiza el seguimiento del envío del reporte a la Superintendencia de Compañías				X					24		43,2	
9		Ingresa instrucciones fiduciarias en el sistema		X							5		9	No se determina el plazo de ingreso al sistema
10		Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo		X							1008		1814,4	
11		Asigna tareas a las áreas de apoyo										620		1116
Total										1.043,00	1.210,00	1.877,40	2.178,00	
Total AV + NAV										2.253,00		4.055,40		
Eficiencia										46,29		46,29		

**Cuadro No. 3.7: Diagrama de procesos: Proceso de Administración de Negocios Fiduciarios**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

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

**Responsable:** Administradores de Fideicomisos

**Ingresos:** Matriz de promesa

**Tiempo total:** 1.003

**Eficiencia en tiempo:** 51,74%

**Resultado:** Promesa suscrita

**Costo Total:** 1.805,40

**Eficiencia en costo:** 51,74%

No.	Intervinientes	Actividad	Diagrama de Procesos						Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
			Inicio	Actividad	Fin	Relación	Inicio	Fin	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor Operativo	Recibe la matriz de promesa de compraventa	X								1		1,8	
2		Revisa que el bien corresponda al negocio fiduciaros y los pagos esten al día		X			X			10		18		
3	Asesor Legal	Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados		X						10		18		
4		Esta de acuerdo el documento recibido?					X				2		3,6	
5	Asesor Operativo	Existen errores remite al cliente para la corrección					X				1		1,8	No remiten de forma inmediata los documentos para la nueva revisión
6		No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria		X						5		9		
7		Remite al cliente debidamente suscrito el documento		X						3		5,4		
8		Ingresa al sistema el documento suscrito		X						6		10,8		
9	Asesor Contable	Registra en el balance el documento suscrito		X						5		9		
10	Asesor Operativo	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		X						480		864		
11		Archiva los documentos por negocio					X				480		864	Problemas con el espacio físico
Total										519,00	484,00	934,20	871,20	
Total AV + NAV										1003		1.805,40		
Eficiencia										51,74		51,74		

**Cuadro No. 3.8: Diagrama de procesos: Proceso de Suscripción de promesas de compraventa**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		Nombre del Proceso: Entrega de servicios AL3						Subproceso: Suscripción de compraventas AL3.2						
		Responsable: Administradores de Fideicomisos												
		Ingresa: Matriz de compraventa						Tiempo total: 1.499			Eficiencia en tiempo: 66,31%			
		Resultado: Compraventa suscrita						Costo Total: 2.698,20			Eficiencia en costo: 66,31%			
No.		Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor Operativo	Recibe la matriz de compraventa	X								1		1,8	
2		Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%		X						8		14,4		
3	Asesor Legal	Revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados		X						15		27		El tiempo depende de la carga de trabajo
4		Esta de acuerdo el documento recibido?				X					3		5,4	
5	Asesor Operativo	Existen errores remite al cliente para la corrección				X					3		5,4	
6		No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria		X						5		9		
7		Remite al cliente debidamente suscrito el documento				X					3		5,4	
8		Ingresa al sistema el documento suscrito		X						6		10,8		
9	Asesor Contable	Registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente		X							15		27	
10	Asesor Operativo	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		X						960		1728		
11		Archiva los documentos por negocio									480		864	Problemas con el espacio físico
Total										994,00	505,00	1.789,20	909,00	
Total AV + NAV										1499		2.698,20		
Eficiencia										66,31		66,31		

**Cuadro No. 3.9: Diagrama de procesos: Proceso de Suscripción de compraventas**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Nombre del Proceso:** Entrega de servicios AL3  
**Subproceso:** Suscripción de cesiones y restituciones AL3.3  
**Responsable:** Administradores de Fideicomisos  
**Ingresa:** Matriz de cesión y restitución  
**Resultado:** Cesión y restitución suscrita  
**Tiempo total:** 4.841  
**Costo Total:** 8.713,80  
**Eficiencia en tiempo:** 50,24%  
**Eficiencia en costo:** 50,24%

No.		Actividad	Diagrama de Procesos							Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones		
			Inicio	Actividad	Fin	Relación	Inicio	Actividad	Fin	AV	NAV	AV	NAV			
1	Asesor Operativo	Recibe la matriz de cesión y restitución	X									1		1,8		
2	Administrador	Solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble		X								8		14,4	El tiempo de entrega de la carta no depende de la fiduciaria	
3		Entrega la matriz y a carta				X							3		5,4	
4	Asesor Operativo	Revisa que la documentación este correcta		X								3		5,4		
5		Existen errores remite al cliente para la corrección					X						5		9	
6		No existen errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria		X									5		9	
7		Remite al cliente debidamente suscrito el documento		X									5		9	
8		Ingresa al sistema el documento suscrito		X									6		10,8	
9		Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad		X									2400		4320	El tiempo es alto al igual que el costo, pero el tramite depende de un tercero
10	Asesor Contable	Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el balance del Fideicomiso		X								5		9		
11	Asesor Operativo	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		X								1920		3456		
12		Archiva los documentos por negocio		X									480		864	Problemas con el espacio físico
Total												2.432,00	2.409,00	4.377,60	4.336,20	
Total AV + NAV												4841		8.713,80		
Eficiencia												50,24		50,24		

**Cuadro No. 3.10: Diagrama de procesos: Proceso de Suscripción de cesiones y restituciones**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		<b>Nombre del Proceso:</b> Operativo contable AL4							<b>Subproceso:</b> Colocación y renovación de inversiones AL4.1						
		<b>Responsable:</b> Administradores de Fideicomisos							<b>Tiempo total:</b> 585		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 55,56%				
		<b>Ingresa:</b> Solicitud de inversión o/ renovación							<b>Costo Total:</b> 1.053		<b>Eficiencia en costo:</b> 55,56%				
No.	Intervinientes	Actividad	<b>Resultado:</b> inversiones							<b>Tiempo (minutos)</b>		<b>Costo (dólares)</b>		Observaciones	
										AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor Operativo	Recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación	X									5		9	
2		Cotiza tasas de interes de acuerdo a las instrucciones recibidas		X						60		108			Se debe realizar de acuerdo a los horarios de las IFI's
3		Informa al administrador las tasas de interes		X						10		18			
4	Administrador	Aprueba					X					15		27	
5	Asesor Operativo	Procede con a carta de autorización de débito o emisión del cheque		X						5		9			
6		Coordina la entrega de documentos a la institución financiera				X						120		216	El tiempo depende de la cantidad de personas que existan en el banco
7		En caso de renovaciones coordina la entrega del documento de inversión correspondiente				X						120		216	El tiempo depende de la cantidad de personas que existan en el banco
8		Una vez que cuenta con el documento, entrega una copia al administrador y contador respectivo		X						10		18			
9		Ingresa en el sistema el documento y entrega para la custodia en la caja fuerte		X						240		432			
<b>Total</b>									325,00	260,00	585,00	468,00			
<b>Total AV + NAV</b>									585		1.053,00				
<b>Eficiencia</b>									55,56		55,56				

**Cuadro No. 3.11: Diagrama de procesos: Proceso de Colocación de renovación de inversiones**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		Nombre del Proceso: Operativa contable AL4						Subproceso: Pagos de titularizaciones AL4.2						
		Responsable: Administradores de Fideicomisos						Tiempo total: 90						
		Ingresa: título valor						Costo Total: 162						
		Resultado: cheque o transferencia						Eficiencia en tiempo: 46,67%						
								Eficiencia en costo: 46,67%						
No.		Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente	Cliente presenta el título y solicita el pago	X								3		5,4	
2	Asesor Operativo	¿Negocios de Quito?					X			3		5,4		
3		Si, ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia		X						6		10,8		
4		Si son de Guayaquil, scanea el título y carta y envía por mail la información		X							25		45	Falta de un sistema integrado a nivel nacional
5		Envían la información para proceder con la emisión del cheque					X				20		36	
6		Recoge las firmas en los cheques y títulos		X						10		18		
7		Entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago		X						8		14,4		
8		Envía por valija la información de Guayaquil		X						10		18		
9		para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes		X						5		9		
Total										42,00	48,00	75,60	86,40	
Total AV + NAV										90		162,00		
Eficiencia										46,67		46,67		

**Cuadro No. 3.12: Diagrama de procesos: Proceso de Pago de titularizaciones**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		<b>Nombre del Proceso:</b> Operativo contable AL4						<b>Subproceso:</b> Pago a proveedores de fideicomisos AL4.3.							
		<b>Responsable:</b> Administradores de Fideicomisos						<b>Tiempo total:</b> 655		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 58,78%					
		<b>Ingresa:</b> Solicitud de pago						<b>Costo Total:</b> 1.179,00		<b>Eficiencia en costo:</b> 58,78%					
No.		Actividad	<b>Resultado:</b> cheques						<b>Tiempo (minutos)</b>		<b>Costo (dólares)</b>		Observaciones		
										AV	NAV	AV		NAV	
1	Administrador	Recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas	X									30		54	
2		Coordina con el contador el pago de las facturas		X								10		18	
3	Asesor Contable	Revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente		X								60		108	
4		Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes y cheques		X								60		108	Los retrasos en la revisión, retrasa la emisión de los cheques
5		Registra contablemente		X									240	432	
6	Asesor Operativo	Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques		X								180		324	
7		Recoge las firmas de las personas autorizadas		X								60		108	
8		Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega		X								15		27	
		<b>Total</b>									385,00	270,00	693,00	486,00	
		<b>Total AV + NAV</b>									655,00		1.179,00		
		<b>Eficiencia</b>									58,78		58,78		

**Cuadro No. 3.13: Diagrama de procesos: Proceso pago a proveedores de Fideicomisos**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Nombre del Proceso:** Administrativo DR1 **Subproces** Implementación de sistemas DR1.1

**Responsable:** Asesores tecnológicos

**Ingres**: Requerimiento de un nuevo sistema

**Tiempo total:** 1.278

**Eficiencia en tiempo:** 47,18%

**Resultado:** sistema nuevo para el maejo de negocios

**Costo Total:** 2.300,40

**Eficiencia en costo:** 47,18%

No.	Intervinientes	Actividad							Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
										AV	NAV	AV		NAV
1	Usuario	Presenta un requerimiento interno	X							15		27		
2	Asesor Tecnológico	Convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes		X						15		27		
3		Analiza el requerimiento		X						120		216		
4	Usuarios	Elabora los requerimientos finales y los presenta a los participantes		X							60		108	Falta de acuerdos en los requerimientos
5		Valida la información del requerimiento		X						10		18		
6	Asesor Tecnológico	Verifica si se puede desarrollar con los recursos existentes				X				15		27		
7		Si no implican costos procede a desarrollar los requerimientos		X							600		1080	
8		Si solución implica costos informar a gerencia para que revise y apruebe		X						30		54		
9	Gerencia	Evalua y Aprueba		X							15		27	
10	Asesor Tecnológico	Implementación y pruebas del sistema		X						240		432		
														X



		Nombre del Proceso: Administrativo DR1								Subproces Implementación de sistemas DR1.1					
		Responsable: Asesores tecnológicos								Tiempo total: 1.278				Eficiencia en tiempo: 47,18%	
		Ingresa: Requerimiento de un nuevo sistema								Costo Total: 2.300,40				Eficiencia en costo: 47,18%	
		Resultado: sistema nuevo para el maejo de negocios													
No.	Intervinientes	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
										AV	NAV	AV	NAV		
									X						
11	Asesor Tecnológico	Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema		X						30		54			
12		Elabora el manual del sistema		X						120		216			
13		Informa a los usuarios de la implementación del sistema				X				5		9			
14	Asesor Tecnológico	Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario		X						3		5,4			
Total										603,00	675,00	1.085,40	1.215,00		
Total AV + NAV										1.278,00		2.300,40			
Eficiencia										47,18		47,18			

**Cuadro No. 3.14: Diagrama de procesos: Proceso de Implementación de sistemas**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		Nombre del Proceso: Administrativo DR1							Subproceso Custodia de Documentos DR1.2				
		Responsable: Administradores de Fideicomisos											
		Ingresa: Documentación de clientes							Tiempo total: 44		Eficiencia en tiempo: 70,45%		
		Resultado: Custodia de la documentación							Costo Total: 79,20		Eficiencia en costo: 70,45%		
No.	Intervinientes	Actividad	   	   	   	   	   	Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Documenta la entrega de la documentación para custodia	X						5		9		
2	Asesor operativo	Verifica que la información entregada corresponda a la comunicación recibida		X					6		10,8		
3		Ingresa en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de negocio		X					4		7,2		
4		Ingresa los documentos en la caja fuerte				X				8		14,4	
5	Administrador	Verifica que la información del negocio ha sido ingresada en el sistema		X					8		14,4		Desconocimiento del manejo del sistema
6	Supervisor	Realiza arqueo esporádicos para verificar la custodia de los documentos.		X					5		9		
7	Administrador	Solicita la devolución de la documentación en custodia				X				5		9	
8	Asesor operativo	Registra en el sistema la entrega y documenta la misma		X					3		5,4		
Total									31,00	13,00	55,80	23,40	
Total AV + NAV									44,00		79,20		
Eficiencia									70,45		70,45		

**Cuadro No. 3.15: Diagrama de procesos: Proceso de Custodia de Documentos**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Nombre del Proceso: Administrativo													Subproces Facturación y cobranzas DR1.3			
Responsable: Administradores de Fideicomisos																
Ingresa: Requerimiento de facturación													Tiempo total: 2.635		Eficiencia en tiempo: 75,33%	
Resultado: Facturación y cobranzas													Costo Total: 4.743,00		Eficiencia en costo: 75,33%	
No.	Intervinientes	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones		
										AV	NAV	AV	NAV			
1	Contador	Entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas	X									30	54			
2	Asist. Administrativo	Emite las facturas correspondientes al mes en curso		X						360		648				
3	Administrador	Instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio		X						5		9				
4	Contador	Revisa que los datos en la factura cumplan con los requisitos legales vigentes.		X						60		108				
5		Entrega las facturas debidamente suscritas				X					15		27			
6	Asist. Administrativo	Envía a los clientes las facturas correspondientes				X					10		18	El cliente no tiene fecha de pago, a pesar que el		
7	Asesor contable	Recibe las facturas de los negocios y realiza el pago.		X						60		108		El pago se realiza a finales de mes, cuando se estipula el pago los 5		
8	Asesor operativo	Recibe cheques y comprobantes de retención.		X						360		648				
9		Realiza el depósito en cta. cte y envía todos los documentos de respaldo al Contador.				X					15		27			
10	Contador	Contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo		X						60		108				
11		Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"				X					600		1080			
								X								



Nombre del Proceso: Administrativo														
Subproceso Facturación y cobranzas DR1.3														
Responsable: Administradores de Fideicomisos														
Ingresa: Requerimiento de facturación								Tiempo total: 2.635		Eficiencia en tiempo: 75,33%				
Resultado: Facturación y cobranzas								Costo Total: 4.743,00		Eficiencia en costo: 75,33%				
No.	Intervinientes	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
									X					
12	Contador	Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación		X						180		324		
13	Gerentes	Recibe el detalle de la cartera de cada una de las plazas y hace el seguimiento	X								10		18	
14	Administrador	Mantiene comunicación con los clientes para la recuperación de cartera.		X						720		1296		
15		Si la cartera es menor de 90 días realizar gestión de cobro al cliente.		X						30		54		
16		Si la cartera es mayor a 90 días vencida, define estrategias de cobro y comunica a la gerencia y realiza la gestión		X						30		54		
17		En forma quincenal se reúnen con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias		X						120		216		
Total										1.985,00	650,00	3.573,00	1.170,00	
Total AV + NAV										2.635,00		4.743,00		
Eficiencia										75,33		75,33		

**Cuadro No. 3.16: Diagrama de procesos: Proceso de facturación y cobranzas**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		<b>Nombre del Proceso:</b> Desarrollo Organizacional DO1							<b>Subproceso:</b> Selección y contratación de personal DO1.1						
		<b>Responsable:</b> Responsable de Desarrollo Organizacional													
		<b>Ingresar:</b> Requerimiento de personal				<b>Tiempo total:</b> 430		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 63,95%							
		<b>Resultado:</b> vacante cubierta				<b>Costo Total:</b> 774,00		<b>Eficiencia en costo:</b> 63,95%							
No.	Intervinientes	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
										AV	NAV	AV	NAV		
1	Responsable de DO	Recibe el requerimiento de personal	X									15		27	
2	Responsable de Área	Analiza la disponibilidad de candidatos internos para llenar la posición. Si no hay candidatos internos busca en el mercado		X							60		108		
3	Responsable de DO	Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal temporal, o si la posición así lo exige el contactar a firmas especializadas en la búsqueda y selección de personal.		X							30		54		Las compañías externas no realizan una selección adecuada
4		Evaluar curriculum de interesados vs requerimientos de la posición, seleccionar los candidatos que cumplan o excedan los requisitos de la posición. Recopilar datos en la Hoja de Datos Personales que debe ser completada por el aspirante.		X							30		54		
5		Entrevista a los candidatos interesados, verificar los datos de formación académica, experiencia laboral, inquirir acerca de sus fortalezas/debilidades, conocimiento sobre la actividad fiduciaria e interés por ingresar a la compañía		X							45		81		
6		Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición		X							30		54		
									X						



		Nombre del Proceso: Desarrollo Organizacional DO1								Subproceso: Selección y contratación de personal DO1.1				
		Responsable: Responsable de Desarrollo Organizacional												
		Ingresa: Requerimiento de personal								Tiempo total: 430		Eficiencia en tiempo: 63,95%		
		Resultado: vacante cubierta								Costo Total: 774,00		Eficiencia en costo: 63,95%		
No.	Intervinientes	Actividad								Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
									X					
7	Gerencia / Responsable del área	Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Jefe de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud					X				90		162	
8		Selecciona al empleado conjuntamente con el Jefe de DO		X						45		81		
9	Responsable de área	Mantiene una reunión con el finalista y hacer la propuesta formal trabajo. Si el interesado acepta, llenar la información de la sección de "Contratación" de la Hoja de Datos Personales, recoger la firma del aspirante escogido y firmar.				X					30		54	Los entrevistados pueden utilizar esta negociación como medio para negociar en sus trabajos
10	Responsable de DO	Si el interesado no acepta la propuesta analiza la siguiente posibilidad		X						30		54		
11		Solicita documentación para contratación y acordar fecha de ingreso.				X					20		36	
12		Firma el contrato		X							5		9	
Total										275,00	155,00	495,00	279,00	
Total AV + NAV										430,00		774,00		
Eficiencia										63,95		63,95		

**Cuadro No. 3.17: Diagrama de procesos: Proceso de selección y contratación de personal**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

		<b>Nombre del Proceso:</b> Desarrollo Organizacional DO1						<b>Subproceso:</b> Inducción del personal DO 1.2						
		<b>Responsable:</b> Responsable de Desarrollo Organizacional												
		<b>Ingresos:</b> Requerimiento de inducción						<b>Tiempo total:</b> 450		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 73,33%				
		<b>Resultado:</b> Personal capacitado						<b>Costo Total:</b> 810		<b>Eficiencia en costo:</b> 73,33%				
No.	Intervinientes	Actividad							Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Responsable de DO	Prepara el programa de inducción		X					60		108			
2		Coordina con los capacitadores la inducción del personal nueva		X					15		27			
3		Entrega el programa de inducción al personal nuevo		X					10		18		Las compañías externas no realizan una selección	
4		Informa a las personas que intervienen los días y horarios para la inducción		X					5		9			
5		Lleva a cabo el programa de inducción		X					240		432			
6		Entrega a carpeta con información de la compañía y los programas					X			60		108		
7		Luego de 75 días de la inducción, procede con la evaluación		X						60		108		
<b>Total</b>									330,00	120,00	594,00	216,00		
<b>Total AV + NAV</b>									450		810,00			
<b>Eficiencia</b>									73,33		73,33			

**Cuadro No.3.18: Diagrama de procesos: Proceso de inducción de personal**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### 3.6.2. Detección de novedades y problemas

De acuerdo al análisis de procesos, a continuación se presenta las observaciones encontradas.

No.	PROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
1	Mejora Continua	No existe asignación inmediata de recursos
2	Administración de negocios fiduciarios	No existe especificado el tiempo de envío a la SIC No se determina el plazo de ingreso al sistema
3	Suscripción de promesas de compraventa	No remiten de forma inmediata los documentos para la nueva revisión Problemas con el espacio físico
4	Suscripción de compraventas	El tiempo depende de la carga de trabajo Problemas con el espacio físico
5	Suscripción de cesiones y restituciones	El tiempo de entrega de la carta no depende de la fiduciaria un tercero Problemas con el espacio físico
6	Colocación y renovación de inversiones	Se debe realizar de acuerdo a los horarios de las IFI's El tiempo depende de la cantidad de personas que existan en el banco
7	Pagos de titularizaciones	Falta de un sistema integrado a nivel nacional
8	Pago a proveedores de Fideicomisos	Los retrasos en la revisión, retrasa la emisión de los cheques
9	Implementación de sistemas	Falta de acuerdo de los requerimientos
10	Custodia de Documentos	Desconocimiento del manejo del sistema
11	Facturación y Cobranzas	El cliente no tiene fecha de pago, a pesar que el contrato estipula 5 días El pago se realiza a finales de mes, cuando se estipula el pago los 5 primeros días de cada mes
12	Selección y contratación del personal	Las compañías externas no realizan una selección adecuada Los entrevistados pueden utilizar esta negociación como medio para negociar en sus trabajos
13	Inducción del personal	Las compañías externas no realizan una selección adecuada

**Cuadro 3.19. Cuadro de novedades de los Procesos de Fiducia S.A.**

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

### 3.7. MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

**Cuadro 3.20. Matriz resumida de tiempo y costos**

No.	PROCESO ANALIZADO	Tiempo en minutos				Tiempo en costos			
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia
1	Mejora Continua	6.015,00	2.000,00	8.015,00	75,05	10.827,00	3.600,00	14.427,00	75,05
2	Administración de negocios fiduciarios	1.043,00	1.210,00	2.253,00	46,29	1.877,40	2.178,00	4.055,40	46,29
3	Suscripción de promesas de compraventa	519,00	484,00	1.003,00	51,74	934,20	871,20	1.805,40	51,74
4	Suscripción de compraventas	994,00	505,00	1.499,00	66,31	1.789,20	909,00	2.698,20	66,31
5	Suscripción de cesiones y restituciones	2.432,00	2.409,00	4.841,00	50,24	4.377,60	4.336,20	8.713,80	50,24
6	Colocación y renovación de inversiones	325,00	260,00	585,00	55,56	585,00	468,00	1.053,00	55,56
7	Pagos de titularizaciones	42,00	48,00	90,00	46,67	75,60	86,40	162,00	46,67
8	Pago a proveedores de Fideicomisos	385,00	270,00	655,00	58,78	693,00	486,00	1.179,00	58,78
9	Implementación de sistemas	603,00	675,00	1.278,00	47,18	1.085,40	1.215,00	2.300,40	47,18
10	Custodia de Documentos	31,00	13,00	44,00	70,45	55,80	23,40	79,20	70,45
11	Facturación y Cobranzas	1.985,00	650,00	2.635,00	75,33	3.573,00	1.170,00	4.743,00	75,33
12	Selección y contratación del personal	275,00	155,00	430,00	63,95	495,00	279,00	774,00	63,95
13	Inducción del personal	150,00	105,00	255,00	58,82	270,00	189,00	459,00	58,82

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.