



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“ANÁLISIS, LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE
LA CONSULTORA EMPRESARIAL IMGROUP SA”

GRACE KARINA HIDALGO CHÁVEZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2010

Director: Ing. Alcívar Jaramillo

Codirector: Dr. Galo Granda

CERTIFICACIONES

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Grace Karina Hidalgo Chávez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Levantamiento, análisis y mejora de procesos de la consultora empresarial IMG Group SA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito 5 de marzo de 2010

Grace Karina Hidalgo Chávez

Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Alcívar Jaramillo y Dr. Galo Granda

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Levantamiento, análisis y mejora de procesos de la consultora empresarial IMGGroup SA realizado por Grace Karina Hidalgo Chávez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al beneficio generado se recomienda su aplicación y su publicación.

El mencionado trabajo consta de [un] documento empastado y [un] disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Grace Karina Hidalgo Chávez que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito 5 de marzo de 2010

Ing. Alcívar Jaramillo
DIRECTOR

Dr. Galo Granda
CODIRECTOR

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Grace Karina Hidalgo Chávez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Levantamiento, análisis y mejora de los procesos de la consultora empresarial IMGGroup SA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito 5 de marzo de 2010

Grace Karina Hidalgo Chávez

DEDICATORIA

A mi madre compañera y amiga que siempre ha estado conmigo, brindándome la confianza necesaria para seguir adelante. Sin su apoyo mi carrera universitaria no hubiera sido posible.

A mi padre una persona impecable, el mejor ejemplo de honestidad y rectitud, que a guiado mi vida con su valiosa experiencia y sabiduría.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por todo su apoyo, no solamente para llegar a cumplir esta meta en mi vida, sino también por estar conmigo en todo momento.

A mi compañero por su comprensión y apoyo en todo este proceso,

Al grupo maravilloso de colaboradores y amigos de IMGroup SA, que han compartido su experiencia y su conocimiento conmigo.

RESUMEN

La gestión por procesos es un modelo de gestión para las organizaciones que consiste en enfocar los esfuerzos para que los procesos de la empresa sean más eficientes, esto significa que las actividades generen valor añadido y estén orientadas al cliente basando su sistema de gestión en la calidad total.

Este trabajo contiene el procedimiento para obtener un sistema de gestión por procesos para la empresa IMGroup SA. La falta de organización y la ausencia de una gestión por procesos no permiten a la empresa tener un control sobre el desempeño de las actividades. Por lo tanto, la propuesta de mejoramiento de procesos le permitirá a la empresa ofrecer un mejor servicio a sus clientes actuales y futuros, y a su vez corroborará con el crecimiento de la compañía y contribuirá al posicionando de la marca.

El desarrollo de este trabajo de investigación se ha dividido en seis capítulos, que abarcan las generalidades de la empresa, el análisis del entorno, el levantamiento de procesos, la propuesta de mejoramiento, la propuesta de una gestión por procesos y finalmente, las conclusiones y recomendaciones recogidas.

Las generalidades de la empresa contemplan la información de IMGroup y su historia. Detalla los productos que ofrece y el lugar donde brinda sus servicios. Muestra también como se encuentra estructurada la organización y los problemas por los cuales atraviesa.

Se realiza un estudio del ambiente externo donde se analizan factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales de la empresa. En el ambiente interno se exploran las capacidades administrativas, comerciales, financieras y tecnológicas de la organización.

El levantamiento de procesos consiste en documentar las actividades de la empresa e identificar los procesos que agregan valor. Radica en hacer un inventario de todos los procesos de la empresa para seleccionarlos según su importancia para la visión de la organización. Posteriormente se levantan los procesos en diagramas para analizarlos.

Para la propuesta de mejoramiento se utilizan varias herramientas como la caracterización, la diagramación mejorada, la flujo diagramación y la matriz de análisis comparativo. Estas permiten conocer la eficiencia de tiempos y costos de cada uno de los procesos.

La propuesta de gestión por procesos presenta la cadena de valor institucional, los factores de éxito y los indicadores de gestión que permiten la evaluación de las acciones de la empresa respecto de los objetivos planificados. Se establece una organización por procesos y el organigrama estructural de la compañía.

El sistema de gestión por procesos le permitirá a IMGGroup ser más eficiente y más competitivo. Mejorará la práctica de las actividades que realiza para entregar los productos y servicios a los clientes, lo cual le asegurará un crecimiento en el mercado.

La empresa se enfrenta a un mercado muy competitivo, en el cual, los tiempos de entrega son susceptibles a convertirse en debilidad o fortaleza. IMGGroup podrá tomar ventaja frente a la competencia con la aplicación de la propuesta de mejoramiento que contempla a la tecnología como herramienta para ofrecer mejores productos y servicios.

OVERVIEW

Process Management is a Management style for companies that consists of focusing efforts so that the company's processes are more efficient, meaning that activities add value and are oriented towards the customer base con overall quality management.

This paper contains the procedure used to obtain a process-based management plan for IMGroup S.A. The lack of organization and absence of process-based management don't allow the company to have control over activity performance. As a result, this proposal for process enhancement will allow the company to offer a better service to its current and future customers, and simultaneously corroborate the growth of both company and brand name.

The development of this investigation has been divided into six chapters, covering general company information, environmental analysis, process mapping, process enhancement proposal, a process-based management style, and finally, conclusions and recommendations obtained.

General company information includes its history and basic items such as products offered and location. It also shows how the organization is structured and the problems it is currently going through.

A study is conducted of the company's external environment, analyzing political, economical, technological and social factors. During the study of the internal environment administrative, commercial, financial and social aspects are examined.

Process mapping consists of documenting the company's activities and identifying which processes add value to the company. It is based on performing an inventory of all the processes in the company and selecting the ones that are more important according

to the company's mission statement. Later, these processes are transformed into diagrams for further analysis.

To create a process enhancement proposal, several tools are used, such as characterization, improved workflow diagrams, and comparative analysis matrices. These tools allow us to measure efficiency both in terms of time and costs, for each process.

The process based managerial proposal presents the company's value chain, success factors and management indicators that allow evaluation company's activities in relation to stated goals. A process-based organization and structural organigram are established.

A process-based system will allow IMGroup to be more efficient and competitive. It will improve those activities that are used to deliver products and services to customers, which will ensure growth in the market.

IMGroup is facing a highly competitive market, in which delivery times are crucial, and can become either strength or a weakness. The company can take advantage with regards to the competition by applying the proposal for enhancement that includes using technology as a tool to offer better products and services.

CERTIFICACIONES	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN	vii
CAPITULO I	1
1. Generalidades	1
1.1. La empresa, breve síntesis histórica	1
1.2. Productos y servicios ofertados	2
1.2.1. Asesoría Financiera	2
1.2.2. Asesoría Administrativa	5
1.2.3. Asesoría en Marketing	6
1.3. Ubicación	8
1.4. Estructura Organizacional	9
1.5. Breve diagnóstico de la empresa	10
1.6. Diagrama de Ishikawa	11
CAPITULO II.....	12
2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	12
2.1. Análisis Externo.....	12
2.1.1. Macroambiente	12
2.1.2. Microambiente	21
2.2. Análisis Interno.....	26
2.2.1. Capacidades Administrativas.....	27
2.2.2. Capacidades Financieras	28
2.2.3. Capacidades Comerciales	29
2.2.4. Capacidades Tecnológicas	30
2.3. Matrices de Impacto Interno y Externo	31
2.3.1. Matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad	34
2.3.2. Hoja de Trabajo FODA	38
2.3.3. Matriz estratégica FODA.....	39

2.3.4.	Síntesis	40
2.4.	Direccionamiento Estratégico.....	40
2.4.1.	Visión	42
2.4.2.	Misión	42
2.4.3.	Objetivos.....	43
2.4.4.	Políticas.....	44
CAPITULO III		46
3.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	46
3.1.	Cadena de Valor	46
3.1.1.	Cadena de valor de IMGroup.....	48
3.2.	Mapa de procesos	49
3.2.1.	Mapa de Procesos IMGroup.....	50
3.3.	Diagrama IDEF 0	51
3.3.1.	Diagrama IDEF 0	54
3.4.	Inventario de procesos	55
3.5.	Selección de Procesos.....	56
3.6.	Procesos seleccionados	57
3.7.	Hoja de Costos de Personal y de Operaciones por minuto.....	58
3.8.	Levantamiento y análisis de procesos	59
3.8.1.	Simbología	59
3.8.2.	Diagramación	60
3.9.	Matriz de análisis resumido de los procesos analizados	76
CAPITULO IV.....		77
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	77
4.1.	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	78
4.1.1.	Caracterización de procesos	80
4.1.2.	Diagramación Mejorada	96
4.1.3.	Matriz de análisis comparativo	128
4.1.4.	Flujo Diagramación.....	129
4.2.	Informe del Beneficio Esperado	145

CAPITULO V	146
5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	146
5.1. Cadena de valor mejorada.....	146
5.2. Mapa de procesos	147
5.3. Procesos Básicos de IMGroup	147
5.4. Procesos Básicos de IMGroup.....	148
5.5. Factor de Éxito.....	149
5.6. Indicadores de gestión	149
5.7. Organización por procesos	152
5.8. Organigrama Estructural.....	153
CAPITULO VI.....	154
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
6.1. Conclusiones.....	154
6.2. Recomendaciones.....	155
Gráfico 1 Ubicación de la empresa	8
Gráfico 2, Evolución de la inflación en el Ecuador.....	15
Gráfico 3, Tasas de Interés	17
Gráfico 4, Evolución de la desocupación en Ecuador.....	20
Gráfico 5, Cadena de valor	48
Gráfico 6, Mapa de procesos	50
Gráfico 7, IDEF, 1	52
Gráfico 8, IDEF-0.....	53
Gráfico 9, Diagrama IDEF-0	54
Tabla 1, Variación de la Inflación	14
Tabla 2, Tasas de Interés	16
Tabla 3, Evolución de la desocupación total en Ecuador	19
Tabla 4, Inventario de Procesos.....	55
Tabla 5, Hoja de costos de personal	58

Tabla 6, Hoja de costos de Operación	58
Tabla 7, Hoja de costos totales	58
Tabla 8, Simbología para diagramación de procesos	59
Tabla 9, Diagrama para análisis de procesos.....	60
Diagrama 1 Marketing y Ventas.....	61
Diagrama 2 Consultoría y Servicios	62
Diagrama 3 Servicio Postventa.....	63
Diagrama 4 Asesoría Administrativa	64
Diagrama 5 Planificación Estratégica.....	65
Diagrama 6 Mejoramiento de Procesos.....	66
Diagrama 7 Implementación de Sistemas	67
Diagrama 8 Asesoría Financiera	68
Diagrama 9 Outsourcing Contable	69
Diagrama 10 Declaraciones Personas Naturales	70
Diagrama 11 Análisis Financiero	71
Diagrama 12 Elaboración de Presupuestos	72
Diagrama 13 Asesoría en Marketing.....	73
Diagrama 14 Desarrollo de Páginas Web.....	74
Diagrama 15 Desarrollo de Imagen Corporativa.....	75
Diagrama 16 Desarrollo de Productos (mejorado).....	96
Diagrama 17 Ventas (mejorado).....	98
Diagrama 18 Consultoría y Servicio (mejorado).....	100
Diagrama 19 Servicio Postventa (mejorado).....	102
Diagrama 20 Asesoría Administrativa (mejorado).....	104
Diagrama 21 Planificación Estratégica (mejorado).....	106
Diagrama 22 Mejoramiento de Procesos (mejorado).....	108
Diagrama 23 Implementación de Sistemas (mejorado).....	110
Diagrama 24 Asesoría Financiera	112
Diagrama 25 Outsourcing Contable (mejorado)	114

Diagrama 26 Declaración Personas Naturales (mejorado).....	116
Diagrama 27 Análisis Financiero (mejorado)	118
Diagrama 28 Elaboración de Presupuestos (mejorado).....	120
Diagrama 29 Asesoría en Marketing (mejorado)	122
Diagrama 30 Desarrollo de Páginas Web (mejorado).....	124
Diagrama 31 Desarrollo de Imagen corporativa (mejorado).....	126

CAPITULO I

1. Generalidades

IMGroup es una empresa consultora, que brinda servicios de asesoría a empresas y a cualquier persona que busca mejorar la gestión de su negocio y resolver los problemas que se puedan presentar en ellos.

Es una empresa que ofrece servicios de subcontratación (Outsourcing) financieros, administrativos y de marketing. IMGroup procura soluciones para que los clientes puedan enfocarse y concentrar sus esfuerzos en crecer y ser más competitivos.

Esta compañía brinda una asesoría permanente y colabora con el desarrollo de sus clientes. Ofrece una nueva visión al mundo de la consultoría, con herramientas de sencilla adaptación para las Empresas.

Esta empresa posee una cartera de clientes corta, por lo que desea incrementarla con una mayor captación del mercado. Para lograr esta captación de mercado es importante realizar el levantamiento, análisis y mejora de procesos.

Es de fundamental importancia buscar una solución integral a la empresa, por lo que se requiere realizar un análisis exhaustivo de los problemas para corregir y mejorar la gestión de IMGroup.

1.1. La empresa, breve síntesis histórica

IMGroup es una empresa nueva en el mercado, que nace en el año 2007. Inicio con la asesoría tributaria y contable con la figura jurídica de sociedad de hecho. Esta sociedad fue liquidada por diferencias ideológicas entre los socios al final de este mismo año.

En el año 2008 nace una nueva empresa y toma un giro moderno, profesionalizando su imagen y fortaleciendo la marca, creando nuevas líneas de productos en las áreas administrativas y marketing.

En ese mismo año IMGGroup inicia la comercialización de sistemas de información para PYMES y desarrolla un enfoque integral, donde se pretende dar soluciones empresariales a todo nivel. IMGGroup se convierte en creador de pequeños negocios, y brinda asesoría administrativa y de marketing a empresas unipersonales y profesionales.

En el año 2009 se constituye la compañía como sociedad anónima con profesionales jóvenes de gran experiencia: Karina Hidalgo, Sandra Pérez, Pablo Balarezo, Andrea Bermeo, Victoria Chávez y Evelyn Hidalgo.

Actualmente IMGGroup es una empresa consultora, que ofrece soluciones a PYMES con productos que constituyen herramientas útiles para el desarrollo y crecimiento a la actividad económica de sus clientes. Hoy por hoy ofrece sus servicios de asesoría a empresas y todo tipo de negocios en temas tributarios, contables, administrativos y marketing.

1.2. Productos y servicios ofertados

1.2.1. Asesoría Financiera

IMGGroup ofrece un servicio para empresas, negocios unipersonales y profesionales que buscan tener el control de sus finanzas y ser más rentables. Los servicios de asesoría financiera permite a las empresas ser más competitivas dándoles herramientas útiles

mediante cuatro productos: outsourcing contable, declaración de impuestos, análisis financiero y elaboración de presupuestos.

1.2.1.1. Outsourcing Contable

IMGroup se hace cargo de la contabilidad de las empresas y brinda una asesoría permanente que permite a las empresas tomar decisiones acertadas y a tiempo.

IMGroup trabaja en la modalidad externa de dos maneras: retira los documentos del cliente para procesarlos, o uno de los colaboradores de IMGroup procesa la información desde las instalaciones del cliente

IMGroup realiza la contabilidad de las empresas de forma mensual. El proceso inicia con la recopilación de la información de los documentos, después se realiza el libro diario y mayores. Este proceso arroja los estados financieros que permiten conocer la situación del negocio, y entregar la información requerida por las entidades de control.

1.2.1.2. Asesoría Tributaria

Este es un producto dirigido a profesionales y pequeños empresarios que tienen la obligación de presentar un resumen de su actividad económica al Servicio de Rentas Internas (SRI).

El servicio consiste en recolectar, organizar y digitar los documentos del cliente, obteniendo la información necesaria para la declaración de sus impuestos. Posteriormente, IMGroup prepara un resumen del movimiento económico y finalmente retira el valor a cancelar por impuestos y realizar el respectivo pago. De ser necesario, IMGroup realiza un saneamiento para resolver los problemas tributarios con las entidades gubernamentales pertinentes. Adicionalmente, IMGroup realiza cualquier trámite que el cliente requiera con el SRI.

IMGroup ofrece también la elaboración de una planificación tributaria. Se analizan los ingresos y los gastos del cliente para proyectarlos y realizar un asesoramiento para la rendición justa de cuentas al fisco.

1.2.1.2.1 Servicios Tributarios:

- Declaración de Impuestos
 - Declaración de IVA
 - Declaración de Impuesto a la Renta
- Declaración de Anexos
 - Anexos transaccionales
 - Anexo de Gastos Personales
- Reclamos Administrativos
 - Devolución de Impuesto a la Renta (pago indebido o pago en exceso)
 - Devolución de IVA (PN que prestan servicios o venden mercaderías a Instituciones del Estado)
- Declaración Patrimonial

- Otros Trámites
 - Obtención del RUC
 - Actualización del RUC
 - Cancelación del RUC

1.2.1.3. Análisis Financiero

El análisis financiero es una herramienta a través de la cual se obtienen datos importantes para la toma de decisiones de la gerencia. Permite identificar inconsistencias en los balances y monitorear los indicadores financieros. El servicio de IMGroup consiste en aplicar las formulas financieras, con el objetivo de generar un informe acorde a las necesidades del cliente.

1.2.1.4. Elaboración de Presupuestos

Un presupuesto es una parte vital de cualquier actividad económica, cuyo objetivo es maximizar la utilidad, mediante la administración prudente. Para realizar un presupuesto, es necesario tener metas reales, realizar revisiones oportunas, tener una vigilancia continua, y un plan de comunicación. IMGGroup, como parte de su servicio, ofrece no solamente la elaboración del presupuesto, si no que también ayuda al cliente a cumplir con todos los requisitos previamente detallados.

1.2.2. Asesoría Administrativa

IMGGroup entrega a las empresas instrumentos que les ayuda a crecer. Ofrece soluciones con el desarrollo de los siguientes productos: Planificación Estratégica, Mejoramiento de procesos y sistemas de información que constituyen una herramienta administrativa y financiera que permite tener una visión íntegra de la realidad económica de los negocios.

1.2.2.1. Planificación Estratégica

El objetivo principal de este producto es ayudar al crecimiento de las empresas. La planificación estratégica permite a las empresas identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el análisis externo y el análisis interno del negocio.

En base al análisis, IMGGroup presenta el direccionamiento estratégico de la empresa que le permitirá cumplir los objetivos.

1.2.2.2. Mejoramiento de procesos

El objetivo principal de este producto es elaborar un sistema de gestión por procesos para las empresas, que les permita ser más eficientes y más competitivos a fin de incrementar su participación en el mercado y consecuentemente su rentabilidad.

Las empresas se enfrentan a un mercado competitivo, en el cual los tiempos de entrega son susceptibles a convertirse en debilidad o fortaleza.

1.2.2.3. Soluciones Tecnológicas

Este producto consiste en identificar las necesidades del negocio para ofrecer la mejor oferta de sistemas de información. Se realiza un análisis de sus capacidades y de lo más conveniente ajustando sus requerimientos al presupuesto del cliente.

1.2.3. Asesoría en Marketing

IMGroup entiende el marketing como una filosofía de negocio que se concreta en el dominio de diversas técnicas cuya adecuada combinación, a partir de la experiencia de la empresa en el sector, sin duda brindan beneficios claros para las empresas.

La empresa ofrece a los clientes productos necesarios para las empresas mejoren su imagen y puedan dar a conocer sus servicios. Los productos son: E-Marketing, Desarrollo de la imagen corporativa y planes de marketing.

El E-marketing consiste en el desarrollo de páginas Web con la integración de colores corporativos y logo de la empresa que a su vez sean llamativas y funcionales. Además IMGroup entrega una asesoría de cómo promocionar los productos y servicios a través de la Web y como posicionarse significativamente en los principales motores de búsqueda.

1.2.3.1. Desarrollo de página Web.

- Páginas Informativas
- Páginas Interactivas
- Sitio Dinámico
- Páginas personalizadas

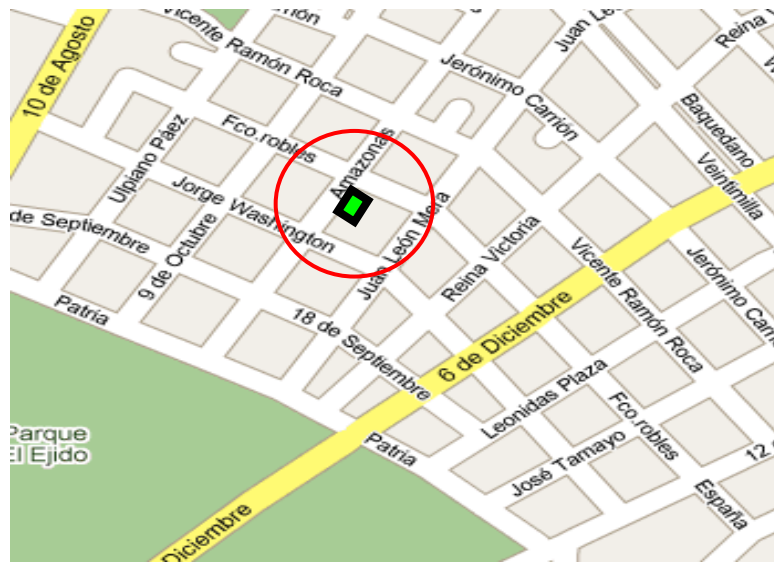
Servicio de Correo Electrónico

- Dominio y 10 correos (500MB)
- Dominio y 20 correos (1GB)
- Dominio y el número requerido de correos electrónicos por la empresa (tamaño a definir)

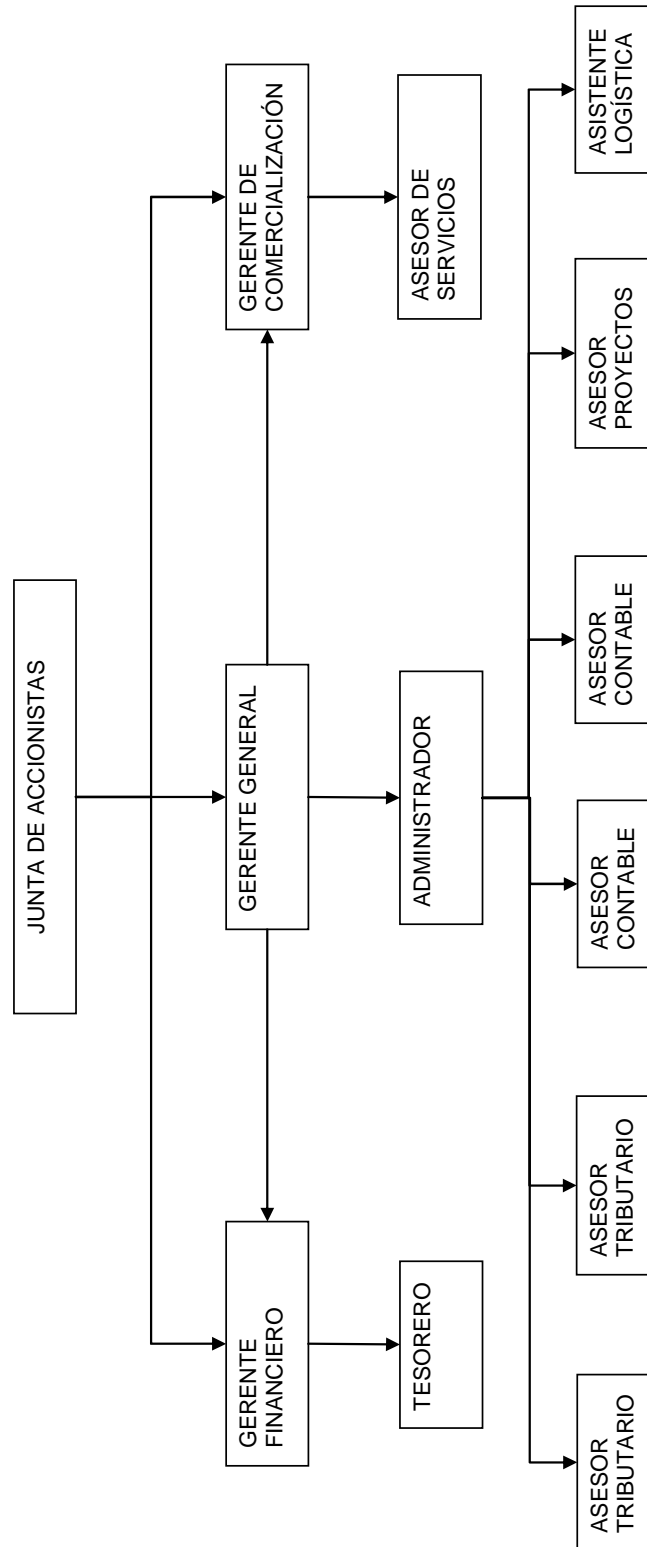
1.3. Ubicación

IMGroup es una empresa consultora pequeña. Esta ubicada en la zona de la mariscal, en el centro de muchos negocios y cerca de las instituciones financieras e instituciones de control. General Francisco Robles E4-136 y Av. Amazonas. Edificio Proinco Calisto, piso 7, oficina 706.

Gráfico 1 Ubicación de la empresa



1.4. Estructura Organizacional



1.5. Breve diagnóstico de la empresa

En la actualidad las empresas que no innovan no progresan. IMGroup es un negocio en crecimiento y necesita sentar buenas bases para desarrollarse, por lo tanto, es importante estar a la vanguardia con la tecnología.

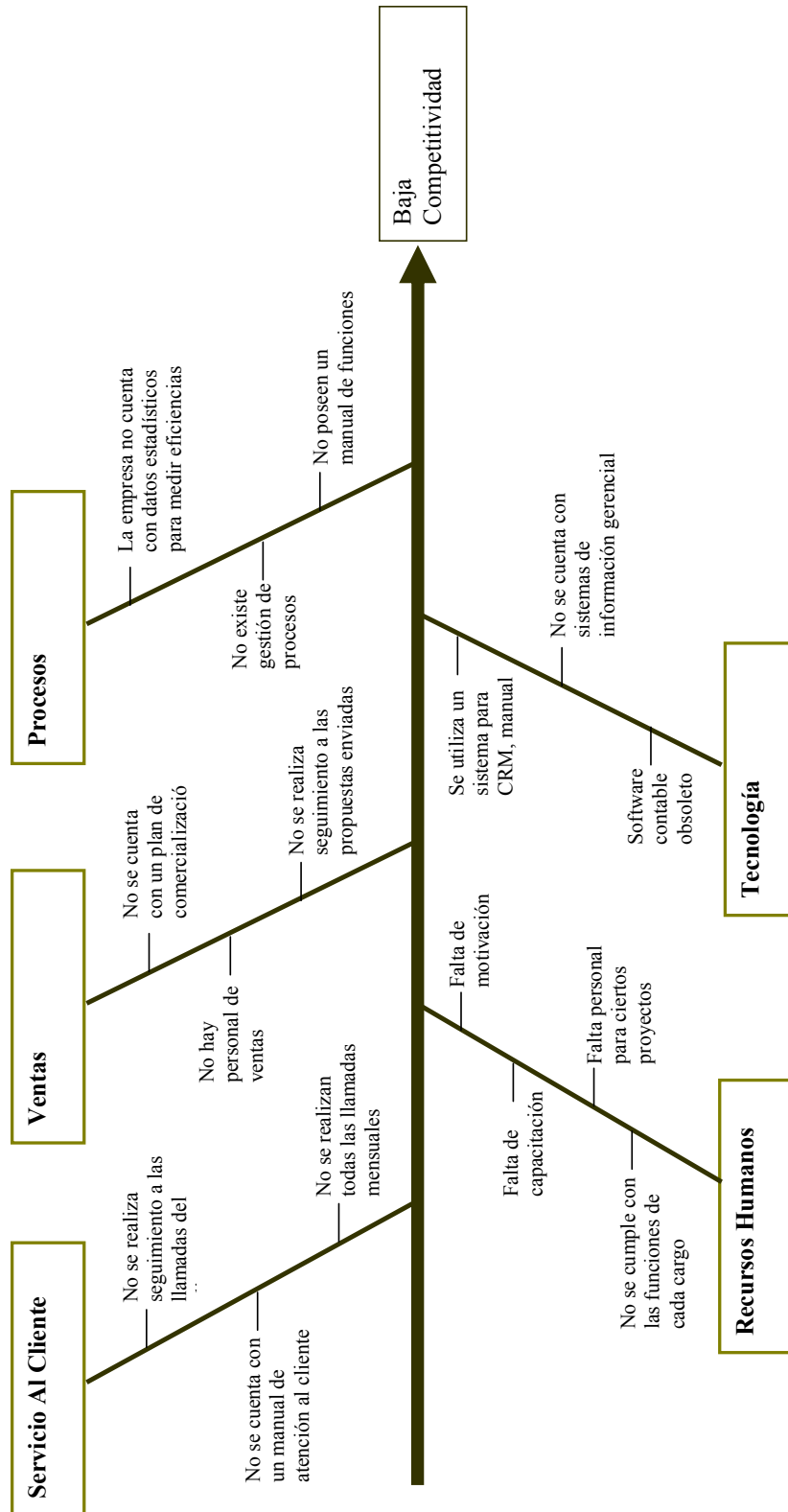
Se ha podido evidenciar los problemas que existen en la empresa por la utilización de herramientas tecnológicas tradicionales. Se a considerado por lo tanto realizar la implementación de software que mejoren y agiliten los procesos en la prestación de servicios.

El desarrollo de la tesis permitirá analizar los procesos y mejorar el desempeño de las actividades que IMGroup realiza para la prestación de servicios de asesoría. Además permitirá detectar los problemas y dar solución a los inconvenientes que puedan detectarse en los procesos de la empresa.

IMGroup podrá verse beneficiada de este proyecto gracias al mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece y le permitirá ser competitiva y podrá captar más clientes.

Es importante que la empresa cuente con un manual de procesos que les facilite la gestión de su negocio.

1.6. Diagrama de Ishikawa



CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Un diagnostico organizacional permite a las empresas determinar las situaciones favorables o los posibles problemas que pueden afectar el entorno de la misma. Consiste en un análisis de varios elementos que inciden directamente a las empresas. El diagnóstico es de vital importancia para el planteamiento de estrategias, por lo que se realizará el análisis externo e interno de la empresa.

2.1. Análisis Externo

El análisis externo define las condiciones en las que la empresa se desenvuelve, esto permite aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas. Frente a este escenario, existen dos ambientes que rodean a la empresa, estos son: macroambiente y microambiente.

2.1.1. Macroambiente

El macroambiente contiene un análisis de las fuerzas sobre las que la empresa no puede ejercer ningún control. Existen varios factores que pueden ser estudiados como los políticos, los económicos, los tecnológicos o los sociales, una vez analizados estos factores se podrá determinar si son oportunidades o constituyen una amenaza.

2.1.1.1. Factor político

La política, es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo.¹

¹ Deitmen; 2009. La Política. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica#Socialismo>
[Accedido día: 24 de octubre 2009]

En este sentido, la política es un factor influyente para todo ciudadano o residente de un país. Ecuador actualmente vive una ideología socialista que busca el beneficio de todos. Las ideas principales son la igualdad política y económica y la oposición al capitalismo.

El Ecuador ha luchado a lo largo del tiempo por configurara una identidad nacional. El plan de gobierno de Rafael Correa propone cinco ejes para trabajar en lo que este régimen denomina la Revolución ciudadana. Estos son: revolución constitucional referente al poder ciudadano, la revolución ética que pretende combatir la corrupción, la revolución productiva que tiene relación con la generación de trabajo y rescate del agro, la revolución social enfocado a la educación y salud, y finalmente la revolución soberana que pretende renacer el sueño de Bolívar.

La propuesta política del actual gobierno ha causado beneficios para unos y perjuicios para otros. Han existido cambios en algunos aspectos importantes para la empresa privada. Entre ellos están: la eliminación de la tercerización y contratación por horas según el mandato 8, la libertad de asociación que elimina la obligatoriedad de afiliación a cámaras y colegios de profesionales. La ley de régimen tributario interno y la ley de Seguridad social.

Bajo esta política la empresa ecuatoriana no goza de garantías para crecer, ya que existe un proteccionismo extremo hacia al trabajador y esto representa una amenaza para la inversión. Sin embargo, mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos genera nuevas oportunidades de emprendimientos, por lo tanto el servicio que ofrece IMGroup sería más considerado.

2.1.1.2. Factor Económico

2.1.1.2.1 Inflación

La Inflación se define como el aumento generalizado del nivel de precios. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales.

En el siguiente cuadro se indica la evolución y comportamiento de la inflación.

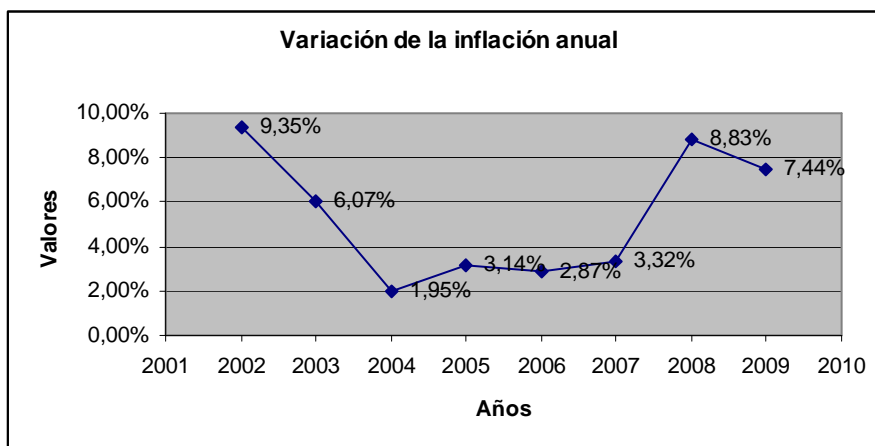
Tabla 1, Variación de la Inflación

Variación de la inflación anual	
Año	Valor
2002	9.35%
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	3.14%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	7.44%

²Fuente: Banco Central del Ecuador

² Fuente: Banco Central del Ecuador, Variación de la inflación anual. Disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. Accedido[1 de Noviembre de 2009]

Gráfico 2, Evolución de la inflación en el Ecuador



Elaborado por: Karina Hidalgo

La inflación en estos últimos ocho años ha tenido grandes variaciones, desde el año 2002 ha descendido en 0.67% hasta el 2004 donde nuevamente vuelve a incrementarse en 4.42%, a partir de esta fecha se observa una ligera disminución hasta el año 2006, incrementándose nuevamente en el 2007 en 0.45%, con relación al año anterior, terminando así en una inflación de 8.83% para el año 2008.

Este comportamiento de la inflación, es un factor que afecta a todas las unidades económicas pues el costo de los insumos utilizados en la prestación del servicio de asesoría es mayor y consecuentemente el precio final del producto se incrementa, lo que ocasiona una reducción de los márgenes de utilidad.

Sin embargo para IMGroup, el incremento de la inflación puede constituir tanto una oportunidad como una amenaza. Una amenaza ya que varias empresas no estarán en posibilidades de incluir en sus presupuestos rubros que permitan contratar servicios de asesoría. Por otro lado para IMGroup, el incremento de la inflación puede significar una oportunidad, ya que el gasto de las empresas puede disminuir al subcontratar los servicios de contabilidad en la modalidad externa.

Es decir, que si las empresas contratan a un contador profesional el costo de un empleado por la afiliación y todos los beneficios de ley es mayor. En este sentido la subcontratación del servicio contable sería más económica para los negocios que lo contraten.

2.1.1.2.2 Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Las tasas de interés representan el precio de un capital prestado o recibido en préstamo para un período determinado. Éstas, a su vez, se clasifican en:

Tasa Pasiva Referencial: O de captación. Es la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días. Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Tasa Activa Referencial: O de colocación. Es la tasa promedio ponderada otorgada por todos los bancos privados al sector corporativo. Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

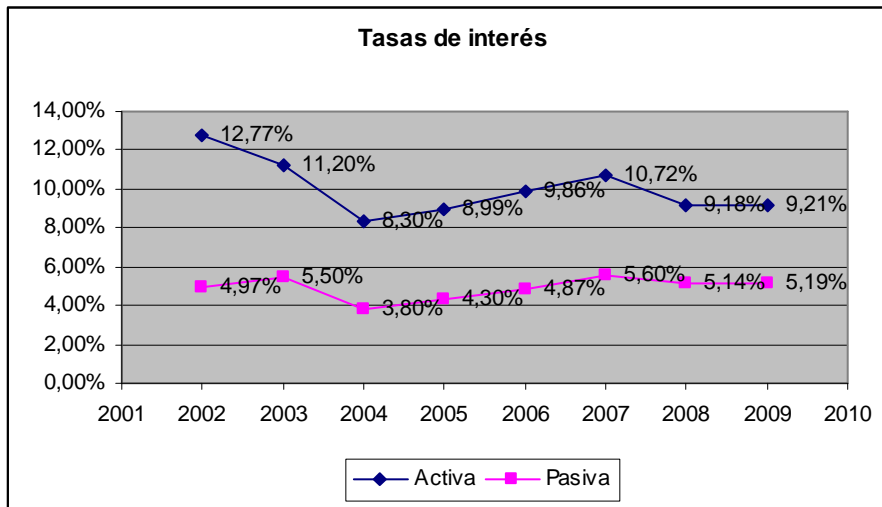
Tabla 2, Tasas de Interés

Tasas de interés		
Año	Activa	Pasiva
2002	12.77	4.97
2003	11.20	5.50
2004	8.30	3.80
2005	8.99	4.30
2006	9.86	4.87
2007	10.72	5.64
2008	9.18	5.14
2009	9.21	5.19

³Fuente: Banco Central Del Ecuador

³Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061>. Accedido [31 de Octubre de 2009]

Gráfico 3, Tasas de Interés



Elaborado por: Karina Hidalgo

Las tasas de interés constituyen una variable económica con alta incidencia en las operaciones de empresas debido a que acuden a las instituciones financieras para realizar préstamos con fines de inversión.

La tasa de interés pasiva se ha mantenido casi estable, sin embargo se puede observar una ligera tendencia hacia el crecimiento a partir del año 2006. La tasa de interés bajó en gran proporción para el año 2004, sin embargo presenta un crecimiento considerable a partir de entonces. Teniendo un último decrecimiento en el año 2008, y manteniendo, para el año 2009 un leve aumento en 0.03 puntos.

La disminución de las tasas de interés se constituye en un factor importante para IMGroup en la obtención de financiamiento, reflejándose una oportunidad para la Empresa; por el contrario, de experimentar incrementos en el costo del dinero, se presentaría una seria amenaza.

2.1.1.3. Factor tecnológico

Las empresas necesitan de la innovación para mantener y mejorar su competitividad. La administración de los recursos de la empresa se desenvuelve en un ambiente sumamente agresivo.

El mercado internacional cuenta con muchas empresas que ofrecen sistemas de información que facilitan la gestión de los negocios, por ejemplo los sistemas ERP (Enterprise Resource Planing) para empresas medianas y grandes que son ofertados por SAP, Microsoft, Oracle, etc., que no son accesibles para las empresas pequeñas por sus altos costos.

Se debe considerar entonces, sistemas alternativos. Un ejemplo de ello son los programas de licencias abiertas, conocido como software libre. Existen varias alternativas, Adempiere, Compiere, Open Bravo, etc. En un mundo globalizado el Internet se ha convertido en una herramienta importante de investigación y en una fuente de muchas alternativas.

Existe una tendencia evidente de la utilización de software libre, ya que ofrecen iguales o mejores beneficios y por el bajo costo. Para IMGGroup, el factor tecnológico es una oportunidad para mejorar y crecer. La utilización de software libre permitiría ahorrar el costo por licencias y también el costo de mantenimiento. Además con la utilización sistemas abiertos, la información técnica está siempre disponible. Por otro lado se controla la información de la empresa y se cuenta con la flexibilidad para la integración de varios sistemas que faciliten la gestión de la empresa.

2.1.1.4. Factor Social

2.1.1.4.1 Tasa de desempleo

La variable empleo es un indicador de bienestar en el nivel de vida de la sociedad. El cuadro de evolución de la tasa de desempleo muestra la disminución de la desocupación

total. En el año 2006 se observa un ligero aumento, se estima que una de las razones de esta disminución podría ser la generación de nuevas fuentes de empleo. En el año 2007 la tasa disminuye considerablemente, pero muy por encima de las estadísticas en el año 2008 el índice de desocupación vuelve a incrementarse en un 7.5%, dejando abierta la posibilidad de un incremento mayor para el año 2009, puesto que dentro del primer trimestre del año la tasa llega a los 8.60%.

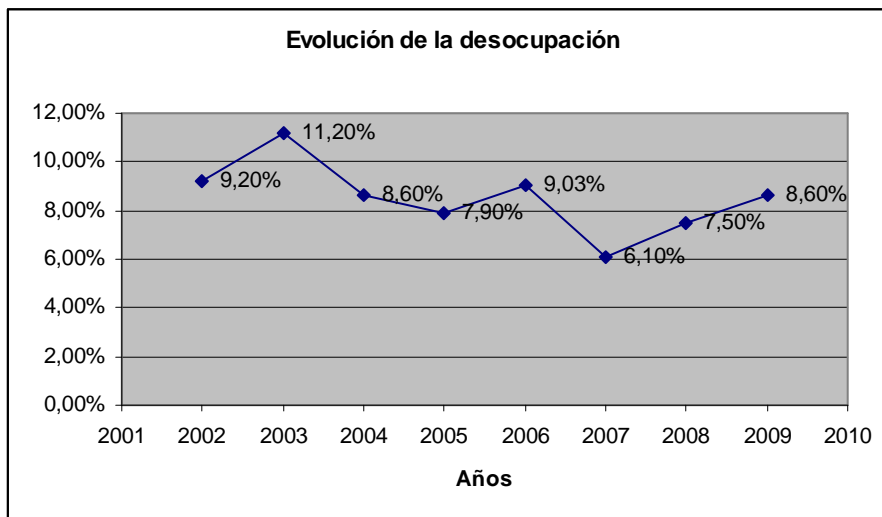
Tabla 3, Evolución de la desocupación total en Ecuador

Evolución de la desocupación total del Ecuador	
Año	Tasa
2002	9.20%
2003	11.20%
2004	8.60%
2005	7.90%
2006	9.03%
2007	6.10%
2008	7.50%
2009	8.60%

⁴Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴Banco Central del Ecuador, Índice de desocupación Anual. Disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo. Accedido [31 de Noviembre de 2009]

Gráfico 4, Evolución de la desocupación en Ecuador



Elaborado por: Karina Hidalgo

Dentro del factor social existen algunos aspectos que inciden en las empresas. La tasa de desempleo tiene una tendencia creciente, esto constituye una amenaza para los negocios por que esto significa que la economía de las empresas no ha mejorado y por lo tanto no pueden conservar el mismo número de colaboradores y la tasa de desempleo se incrementa. Además las empresas no suelen gastar en asesoría externa de tener problemas económicos por lo que es importante buscar un valor agregado a los productos y/o servicios que IMGroup ofrece.

2.1.1.4.2 Corrupción

La corrupción afecta directamente al desarrollo de un país y lamentablemente contribuye al subdesarrollo, la pobreza y el hambre. En el Ecuador la corrupción existe en casi todas las instituciones, sean públicas o privadas. Es conocido las acciones de corrupción permanentes para la obtención de documentos o para la realización de trámites.

Las empresas ecuatorianas se desarrollan en un estado de corrupción lo que constituye una amenaza para todas. Lo que resta a las empresas es luchar frontalmente contra la corrupción y no acostumbrarse al sistema, sólo así se contribuirá al crecimiento de la nación.

2.1.2. Microambiente

El análisis del microambiente contempla las fuerzas que la empresa puede controlar y constituyen elementos para determinar las acciones que deben tomarse para mejorar. Los factores que generan influencias sobre la Empresa pueden ser los clientes, los proveedores, la competencia y los organismos de control.

2.1.2.1. Clientes

IMGroup cuenta con una cartera de clientes actuales fijos de cerca de ochenta, entre profesionales y empresas unipersonales y 5 empresas medianas.

Según la clasificación del Ministerio de Industrias y Productividad, los clientes potenciales de la empresa son: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.

También son clientes potenciales, los profesionales que trabajan en el libre ejercicio (Freelance) y las personas que trabaja en relación de dependencia.

2.1.2.2. Proveedores

IMGroup no posee una lista grande de proveedores ya que es una empresa de servicios y el producto principal es el trabajo de sus colaboradores. Sin embargo a continuación se presenta un listado de los principales proveedores de la empresa.

Servicios	Proveedor	Direcciones y Teléfonos
Internet	Suratel, Grupo TVCable	Av. Eloy Alfaro N44-406 y de las Higueras - Quito, Teléfono: 6004000
Telefonía fija	Grupo TVCable	Av. Eloy Alfaro N44-406 y de las Higueras - Quito, Teléfono: 6004000
Telefonía celular	Movistar	Av. República y Pradera. Quito Teléfono: 1800 001 001
Rotulación	Discam	Av. 10 de Agosto y República, Quito Teléfono: 224-26-12
Imprenta	Kenti	Pasaje San Luis y Antonio Ante. Edif: Apolo 1. Oficina 301. Telfax: 228-14-59
Diseño	Julio Guevara	Av. América y Hernandez de Girón, Quito. Teléfono: 092701659
Tecnología	Jared Nelson	Av. Colón y 9 de Octubre, Quito. Teléfono: 222-17-37

Suministros	Proveedor	Direcciones y Teléfonos
	ImporPaper	Av. Eloy Alfaro y Alemania
	Papelesa	Av. 10 de Agosto y San Gregorio
	Dilipa	Av. 12 de Octubre y Roca
	Importadora Jurado	Av. 10 de Agosto y San Gregorio

2.1.2.3. Competencia

EMPRESA / SERVICIO	CONTRISER: SERVICIOS PROFESIONALES CONTABLES	CONTATASP CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS	SERVICONTRI ASOCIADOS	& PSR CONSULTORAS & ASOCIADOS	XPERTO	CONTADOR FREE LANCE
Asesoría Contable	X	X	X	X	X	X
Asesoría Tributaria	X	X	X	X	X	X
Declaración de Impuestos	X	X	X	X	X	X
Asesoría Laboral	-	-	X	X	X	-
Auditorías Internas y Externas	-	-	-	X	X	-
Levantamiento de Inventarios	-	-	-	-	X	-
Asesoría Administrativa	-	-	X	-	-	-
Planificación Estratégica	-	-	X	-	-	-
Desarrollo de planes de negocios	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de proyectos	-	-	-	-	-	-
Servicio de cobranzas	-	X	X	X	X	-
Planes de Marketing	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3	4	7	6	7	3

EMPRESA / SERVICIO	LYNXandino	CEINFOR.NET	DAGA.NET	ECUADINAMICA	VISIONET	GECECORP
Dominio	X	-	-	-	-	-
Hosting	X	-	-	-	-	-
Desarrollo de Páginas WEB	X	X	X	X	X	X
Asesoría e-marketing	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3	1	1	1	1	1

En el campo de la asesoría, existen varias empresas que participan en el mercado. Entre ellas esta el grupo de empresas que ofrecen servicios similares y cuyo objetivo es obtener contratos con compañías que representan un ingreso importante, y otro muy conocido como el mercado que son aquellas personas que trabajan de manera independiente (freelance), prestando servicios de contabilidad y declaración de impuestos.

Analizando la oferta de servicios de otras empresas, se puede concluir que Servicontri & Asociados, Xperto y LYNXandino, son las empresas que representan mayor competencia para IMGroup.

Empresa	Calidad	Costo	Beneficio
IMGroup	Personal joven con experiencia. Agilidad en el servicio.	medio	Entrega soluciones Administrativas no solo Financieras.
Xperto	El servicio personalizado, existen jefes de cuenta asignado a cada cliente.	medio	Ofrece otros servicios adicionales como la gestión de cobranzas.
Servicontri & Asociados	El servicio es entregado por contadores y auditores de gran trayectoria	Alto	La experiencia que esta empresa tiene en el mercado, ofrecen una garantía al cliente

Estas empresas ofrecen los mismos productos, sin embargo la asesoría no es integral ya que solo parte de la gestión financiera es resuelta con el área contable y tributaria y es de fundamental importancia detectar el origen de los problemas para entregar la solución.

2.1.2.4. Organismos de Control

2.1.2.4.1 Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de compañías es el organismo de control y vigilancia de la personería jurídica en el Ecuador. Las compañías constituidas en el Ecuador deben rendir cuentas a la superintendencia de compañías con la presentación de balances: General y de Pérdidas y Ganancias. Además, la nómina de los administradores, representantes legales y socios junto con el informe del gerente de forma anual.

2.1.2.4.2 Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.⁵

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

Los impuestos que administra y recauda el SRI son:

- Impuesto a la renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a la propiedad de vehículos

2.1.2.4.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

⁵ SRI. Disponible en: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163> [Accedido día: 24 de octubre 2009]

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.⁶

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular.

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades de una empresa para desarrollar su actividad. Este estudio se realiza identificando los recursos de la empresa, es decir conocer las capacidades administrativas, comerciales, operativas y financieras que permiten llevar a cabo su estrategia competitiva.

Al analizar las capacidades se puede fijar la disponibilidad de los recursos financieros, el talento humano, los activos, la calidad del servicio, entre otros.

⁶ IESS. Disponible en <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=292-quienes-somos> [Accedido día: 24 de octubre 2009]

2.2.1. Capacidades Administrativas

Existen varios aspectos que permiten conocer la capacidad administrativa de una empresa. Se debe identificar si existe: Administración por objetivos, manual de procesos, administración del conocimiento, gestión de la calidad y servicio y orientación al cliente.

Con respecto a la administración por objetivos, IMGGroup esta basada en el establecimiento de metas elevadas y con una visión amplia, lo que significa que la empresa trabaja bajo una filosofía de autocontrol, automotivación y eficiencia que permite mejorar la productividad de todos los miembros de la organización.

Sin embargo, IMGGroup no cuenta con un manual de procesos para optimizar los flujos de trabajo y colaborar a la productividad. La empresa necesita establecer los procesos para estandarizar la prestación de servicios estableciendo políticas para mejorar la atención al cliente. También es importante que posea procesos para la captación de nuevos clientes. Esta organización necesita identificar los subprocesos y los procesos de apoyo.


Por otro lado, para IMGGroup el conocimiento es el recurso más importante de la empresa, posee un personal capacitado, con experiencia en cada una de las áreas. Lamentablemente IMGGroup no ha invertido en programas de motivación para el personal.

La calidad dentro de la prestación de un servicio es difícil de estandarizar, ya que las expectativas del cliente son diferentes. Sin embargo la opinión positiva de los usuarios con respecto a la satisfacción de sus necesidades con el servicio que ofrece IMGGroup, es insignia de calidad.

La atención al cliente es un elemento de vital importancia. Los colaboradores son la imagen de la empresa y son quienes tienen contacto con el cliente. IMGGroup cuenta con una herramienta que le permite entregar un servicio orientado al cliente.

2.2.2. Capacidades Financieras

La empresa posee capacidad de endeudamiento, tiene además un flujo de efectivo que le permite realizar inversiones a plazo fijo. Es importante también conocer la Inversión de la empresa.

 INVERSIÓN SOCIETARIA	
ACTIVOS FIJOS	11335,55
Vehículos	1921
Equipo de Computo	4480
Muebles y Enseres	4720,36
Equipo de Oficina	214,19
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	8500
Activo Intangible	8500
OTROS ACTIVOS	1200
Otros Activos	1200
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1300
Gastos de Constitución	1300
COSTOS	8326,78
Costos Fijos	8326,78
GASTOS	4281,03
Gastos Administrativos y Ventas	
Suministros de Oficina	291,38
Suministros y Materiales	407,73
Publicidad	2829
Varios	752,92
TOTAL INVERSIÓN	34943,36

	FLUJO DE CAJA					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos						
Ventas proyectos	2.500,00				2.500,00	
Ventas Personas Naturales	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00
Ventas Servicios Contables	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00
Ventas por Actualización				4.500,00		
Ventas por Software		2.000,00		10.000,00		
Cuentas por Cobrar						
TOTAL	7.030,00	6.530,00	4.530,00	19.030,00	7.030,00	4.530,00
Gastos Administrativos						
Nómina Mes	1.101,83	1.101,83	1.101,83	300,00	550,00	550,00
Aporte Patronal	127,58	127,58	127,58	36,45	66,83	66,83
Aporte Personal	98,18	98,18	98,18	28,05	51,43	51,43
Décimo Tercer Sueldo	87,50	87,50	87,50	25,00	45,83	45,83
Décimo Cuarto Sueldo	83,33	83,33	83,33	18,17	36,34	36,34
Vacaciones	43,75	43,75	43,75	12,50	22,92	22,92
Servicios Prestados	600,00	600,00	600,00	900,00	900,00	900,00
Arriendo		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Alicuota		40,65	40,65	40,65	40,65	40,65
Energía Eléctrica	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	30,00	30,00	30,00
Suministros de Oficina		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servicio Internet		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Caja Chica		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Plan Celular				20,00	20,00	20,00
Agasajo Navideño				480,00	480,00	480,00
Regalos Clientes				100,00	100,00	100,00
Bonificación Navideña				75,00	75,00	75,00
Otros Servicios				160,00		
TOTAL	2.262,17	2.882,82	2.882,82	2.855,82	3.048,99	3.048,99
UTILIDAD BRUTA	4.767,83	3.647,18	1.647,18	16.174,18	3.981,01	1.481,01

2.2.3. Capacidades Comerciales

IMGroup tiene una imagen corporativa sólida. La empresa cuenta con un plan de de comercialización que esta en ejecución. Tiene además material publicitario y la página Web.

2.2.4. Capacidades Tecnológicas

IMGroup cuenta con una infraestructura adecuada para la prestación de servicios. Posee Internet banda ancha de 1Mb y el proveedor de este servicio es SATNET.

Cuenta además con un software administrativo llamado ADempiere, es un programa de código abierto, dirigido a las pequeñas y medianas empresas. Este Sistema ofrece la Planeación de Recursos Empresariales, Administración de la Relación con los Clientes y Administración de la Cadena de Suministro (derivado de sus siglas en inglés: ERP, CRM, SCM respectivamente)

FUNCIONALIDAD:

ADempiere cubre las siguientes áreas de negocio:

- Administración Planeación de Recursos (ERP)
- Administración de la Cadena de Suministro (SCM)
- Administración de la Relación con los Clientes (CRM)
- Análisis del Desempeño Financiero
- Solución Integrada de Punto de Venta ([TPV](#) - POS)
- Tienda Web Integrada

TECNOLOGÍA:

ADempiere está desarrollado con tecnología J2EE; específicamente utiliza el servidor de aplicaciones JBOSS. Actualmente el soporte de bases de datos está restringido a Oracle y PostgreSQL, no obstante, la independencia de la base de datos es una meta prioritaria para el proyecto.

ARQUITECTURA:

ADempiere heredó el diccionario de aplicación del proyecto Compierre™. Esta arquitectura facilita la extensión del concepto de Diccionario de Datos dentro de la aplicación, lo cual a su vez, hace posible la administración de entidades, reglas de

validación, como así también que el formato de pantalla y la lógica de despliegue sean controlados dentro de la misma aplicación. Se utiliza una maquina de flujos de trabajo (Workflow Engine) basada en los estándares WFMC y OMG para proveer de la administración de procesos de negocios. Estas características permiten una rápida modificación de la aplicación a medida que las necesidades de un negocio van evolucionando.⁷

Cant.	Descripción	Características				
		Marca	CPU	Memoria	HDD	Monitor
5	Computadores de escritorio	Clon	P4m/2,8Mhz	512Mb	80Gb	15'
1	Servidor	HP	Xeon/3.0Ghz	2Gb	500Gb	
1	Copiadora Multifunción	RICOH	300Mhz	192Mb	20Gb	

Cant.	Descripción	Características			
		Marca	Modelo	Tipo	Impresión
1	Impresora	Lexmark	E332n	Laser	Blanco/Negro
1	Impresora	Samsung	ML1000	Laser	Blanco/Negro
1	Impresora	Canon	IP1800	Inyección	Color

2.3. Matrices de Impacto Interno y Externo

1. Fijar parámetros de medición	
Alto	Amplia incidencia de la variable en la gestión
Medio	Relativa incidencia de la variable en la gestión
Bajo	Poca incidencia de la variable en la gestión

2. Establecer las escalas de medición			
	Numérica	Alfabética	Otros
Alto	1	A	>
Medio	2	B	><
Bajo	3	C	<

⁷ ADempiere. Disponible en: <http://www.adempiere.com/index.php/ADempiere> [Accedido día: 25 de octubre 2009]

FORTALEZAS		IMPACTO		
Nro.	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Buena ubicación de las oficinas, se encuentra cerca de las entidades de control en la ciudad de Quito.	x		
2	Buen manejo de la relación con sus clientes.	x		
3	Servicio personalizado y buen análisis de la situación del cliente.	x		
4	Personal Capacitado con conocimientos fuertes en el área contable, tributaria, administrativa y de marketing.		x	
5	Control de la calidad para la entrega de los informes finales al cliente.		x	
6	Herramientas informáticas para las diferentes áreas del negocio.		x	
7	Imagen corporativa sólida. Proyecta seriedad y seguridad.	x		

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
Nro.	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Contar con el dinero que previamente se destinaba a las aportaciones a cámaras industriales o de comercio gracias a la eliminación de la		x	
2	La estricta política tributaria del Ecuador es la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría en esta área.	x		
3	La competitividad es un factor positivo. Las empresas buscan crecer y encuentran el apoyo del outsourcing de servicios.	x		
4	Nuevas herramientas tecnológicas. La tendencia al uso de sistemas de código abierto.		x	
5	La disminución de las tasas de interés constituye un factor importante para la empresa en la obtención de financiamiento.	x		
6	Capacidad de negociación con proveedores de productos y de servicios.	x		

DEBILIDADES		IMPACTO		
Nro.	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	No cuenta con manual de procesos que mejore la productividad de la empresa.	x		
2	La empresa no posee fuerza de ventas, por lo que la única herramienta publicitaria ha sido la recomendación.	x		
3	No existe seguimiento a las propuestas enviadas a clientes potenciales.	x		
4	No existe parqueadero para clientes, lo que dificulta la visita de los clientes potenciales.	x		
5	La motivación para el personal es deficiente.		x	
6	No existe un control sobre los recursos financieros y materiales.		x	

AMENAZAS		IMPACTO		
Nro.	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Los constantes cambios del actual gobierno son una amenaza para las estabilidad política y jurídica.	x		
2	La inflación limita las posibilidades de que las empresas incluyan en sus presupuestos rubros para asesoría.	x		
3	La corrupción afecta directamente el desarrollo de un país y lamentablemente contribuye al subdesarrollo.		x	
4	Crecimiento de la competencia, mayor número de contadores que trabajan en el libre ejercicio.	x		
5	Los cambios internos frecuentes para la realización de trámites en el SRI, IEES y Municipio.	x		
6	No existe una visión compartida de los accionistas de la empresa		x	

2.3.1. Matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad

Matriz 1

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN: Alta: 3 Media: 2 Baja: 1 </div>	OPORTUNIDADES						
	La propuesta del actual gobierno propone cambios y beneficios para la pequeña y mediana empresa. La estricta política tributaria del Ecuador es la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría en esta área. La competitividad es un factor positivo. Las empresas buscan crecer y encuentran el apoyo del outsourcing de servicios. Nuevas herramientas tecnológicas. La tendencia al uso de sistemas de código abierto. La disminución de las tasas de interés constituye un factor importante para la empresa en la obtención de financiamiento. Capacidad de negociación con proveedores de productos y de servicios.						
FORTALEZAS							
Ubicación de las oficinas en un sector comercial y cerca de las entidades de control en la ciudad de Quito.	2	1	3	1	1	2	10
Buen manejo de la relación con sus relacionados, esto genera confianza por parte de sus clientes y proveedores.	1	3	3	3	1	3	14
Servicio personalizado y soluciones integrales gracias al análisis exhaustivo de la situación del cliente.	2	3	3	3	1	3	15
Personal Capacitado y joven, con conocimientos fuertes en el área contable, tributaria, administrativa y de marketing.	1	3	3	3	1	1	12
Control de la calidad del servicio gracias a los filtros que existen antes de la entrega de los informes finales al cliente.	1	2	3	3	1	2	12
Herramientas informáticas útiles para las diferentes áreas del negocio.	1	2	3	3	1	1	11
Imagen corporativa sólida. Proyecta seriedad, seguridad y crecimiento.	3	2	3	1	1	2	12
TOTAL	11	16	21	17	7	14	86

Matriz 2

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN: Alta: 3 Media: 2 Baja: 1 </div>	AMENAZAS						
	Los constantes cambios del actual gobierno son una amenaza para las estabilidad política y jurídica. La inflación limita las posibilidades de que las empresas incluyan en sus presupuestos rubros para asesoría. La corrupción afecta directamente el desarrollo de un país y lamentablemente contribuye al subdesarrollo. Crecimiento de la competencia, mayor número de contadores que trabajan en el libre ejercicio. Los cambios permanentes para la realización de trámites en el SR, IESS y Municipio. No existe una visión compartida de los accionistas de la empresa						
TOTAL							
FORTALEZAS							
Ubicación de las oficinas en un sector comercial y cerca de las entidades de control en la ciudad de Quito.	1	1	1	3	1	1	8
Buen manejo de la relación con sus relacionados, esto genera confianza por parte de sus clientes y proveedores.	1	2	2	3	2	1	11
Servicio personalizado y soluciones integrales gracias al análisis exhaustivo de la situación del cliente.	2	2	2	3	3	1	13
Personal Capacitado y joven, con conocimientos fuertes en el área contable, tributaria, administrativa y de marketing.	1	1	2	3	3	1	11
Control de la calidad del servicio gracias a los filtros que existen antes de la entrega de los informes finales al cliente.	2	1	2	3	3	1	12
Herramientas informáticas útiles para las diferentes áreas del negocio.	3	1	1	3	3	1	12
Imagen corporativa sólida. Proyecta seriedad, seguridad y crecimiento.	1	2	1	3	1	1	9
TOTAL	11	10	11	21	16	7	76

Matriz 3

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN: Alta: 3 Media: 2 Baja: 1 </div>	OPORTUNIDADES						
	La propuesta del actual gobierno propone cambios y beneficios para la pequeña y mediana empresa.						
	La estricta política tributaria del Ecuador es la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría en esta área.						
	La competitividad es un factor positivo. Las empresas buscan crecer y encuentran el apoyo del outsourcing de servicios.						
	Nuevas herramientas tecnológicas. La tendencia al uso de sistemas de código abierto.						
	La disminución de las tasas de interés constituye un factor importante para la empresa en la obtención de financiamiento.						
	Capacidad de negociación con proveedores de productos y de servicios.						
	TOTAL						
DEBILIDADES							
No cuenta con manual de procesos que mejore la productividad de la empresa.	1	2	3	3	1	2	12
La empresa no posee fuerza de ventas, por lo que la única herramienta publicitaria ha sido la recomendación.	3	1	3	2	2	1	12
No existe seguimiento a las propuestas enviadas a clientes potenciales.	1	1	3	3	1	1	10
No existe parqueadero para clientes, lo que dificulta la visita de los clientes potenciales.	1	1	1	1	1	1	6
La motivación para el personal es deficiente.	1	2	2	2	1	1	9
No existe un control sobre los recursos financieros y materiales.	1	3	2	3	2	2	13
TOTAL	8	10	14	14	8	8	62

Matriz 4

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN: Alta: 3 Media: 2 Baja: 1 </div>	AMENAZAS						
	Los constantes cambios del actual gobierno son una amenaza para las estabilidad política y jurídica. La inflación limita las posibilidades de que las empresas incluyan en sus presupuestos rubros para asesoría. La corrupción afecta directamente el desarrollo de un país y lamentablemente contribuye al subdesarrollo. Crecimiento de la competencia, mayor número de contadores que trabajan en el libre ejercicio. Los cambios permanentes para la realización de trámites en el SRI, IESS y Municipio. No existe una visión compartida de los accionistas de la empresa						
TOTAL							
DEBILIDADES							
No cuenta con manual de procesos que mejore la productividad de la empresa.	1	2	2	3	2	2	12
La empresa no posee fuerza de ventas, por lo que la única herramienta publicitaria ha sido la recomendación.	1	3	3	3	2	2	14
No existe seguimiento a las propuestas enviadas a clientes potenciales.	1	3	1	3	2	2	12
No existe parqueadero para clientes, lo que dificulta la visita de los clientes potenciales.	1	1	1	3	1	1	8
La motivación para el personal es deficiente.	1	1	1	3	2	1	9
No existe un control sobre los recursos financieros y materiales.	1	2	1	3	2	3	12
TOTAL							
	6	12	9	18	11	11	67

2.3.2. Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena ubicación de las oficinas, se encuentra cerca de las entidades de control en la ciudad de Quito.	No cuenta con manual de procesos para los servicios que ofrece la empresa
Buen manejo de la relación con sus clientes.	La empresa no posee fuerza de ventas.
Servicio personalizado y buen análisis de la situación del cliente.	No existe seguimiento a las propuestas enviadas a clientes potenciales.
Personal Capacitado con conocimientos fuertes en el área contable, tributaria, administrativa y de marketing.	No cuenta con una gestión de quejas y reclamos
Control de la calidad para la entrega de los informes finales al cliente.	La motivación para el personal es deficiente.
Herramientas informáticas para las diferentes áreas del negocio.	No existe un control sobre los recursos financieros y materiales.
Imagen corporativa sólida. Proyecta seriedad y seguridad.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Contar con el dinero que previamente se destinaba a las aportaciones a cámaras industriales o de comercio gracias a la eliminación de la obligatoriedad de afiliación a las mismas.	La ley de seguridad social y la reformativa al código de trabajo.
Existe mayor control por parte del SRI y eso permite ofrecer servicios de asesoría tributaria.	La inflación encarece el servicio de la empresa.
El aumento de la demanda de servicios de outsourcing contables.	La corrupción afecta directamente el desarrollo de las actividades regulares de la empresa.
Nuevas herramientas tecnológicas. La tendencia al uso de sistemas de código abierto.	Crecimiento de la competencia desleal de contadores que trabajan en el libre ejercicio a muy bajos precios.
La disminución de las tasas de interés para la obtención de créditos para las empresas.	Los cambios frecuentes para la realización de trámites en el SRI, IESS y Municipio.
Capacidad de negociación con proveedores de productos y de servicios.	Los cambios en general de las leyes en el actual gobierno que contribuye a un clima de inseguridad.

2.3.3. Matriz estratégica FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		Aprovechar la imagen corporativa sólida con la que cuenta la empresa para enfrentar los cambios y beneficios para la pequeña y mediana empresa que propone el actual gobierno. Es importante proyectar seguridad, seriedad y crecimiento.	Invertir en la gestión de ventas, aprovechando el personal capacitado y actualizado para que puedan ofrecer asesoría empresarial, contable y tributaria contrarrestando el impacto de la inestabilidad política y jurídica.
		Manejar una buena relación con los clientes, manteniéndolos informados acerca de las reformas legales aprovechando la estricta política tributaria del Ecuador.	Entregar a las empresas soluciones informáticas de código abierto para las diferentes áreas del negocio, utilizando el know how interno, para combatir el impacto de la inflación que limita la inversión de tecnología de las empresas.
		Ofrecer un servicio personalizado para las empresas que utilizan outsourcing como herramienta de desarrollo, aprovechando que las empresas buscan crecer y ser competitivas.	Aprovechar la cultura de honestidad y rectitud de la empresa, fomentando los valores para mantener la confianza de los clientes y luchar contra la corrupción que afecta directamente al desarrollo de un país.
		Realizar préstamos para invertir en publicidad, aprovechando la disminución de las tasas de interés y la capacidad de endeudamiento de la empresa, que constituye un factor importante para la obtención de financiamiento.	Realizar una campaña publicitaria que haga hincapié en la ubicación de la oficina, cerca de los organismos de control, que facilita la realización de trámites y contrarresta el aumento de contadores que trabajan en el libre ejercicio
		Buscar alianzas estratégicas con los proveedores de productos y servicios con los cuales la empresa mantiene buenas relaciones, y que son parte esencial para la prestación de los servicios de la empresa.	Realizar actualizaciones permanentes al personal, aprovechando las relaciones públicas de la empresa en cuanto a consultores e instructores, para sobrellevar los frecuentes cambios en las entidades de control.
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Aprovechar el dinero ahorrado por la eliminación de la obligatoriedad de afiliación a las cámaras de industria y comercio para invertir en el desarrollo de una gestión por procesos.	Elaborar un sistema de gestión por procesos con un enfoque a los procesos interno que no sean afectados por los constantes cambios del actual gobierno y la inestabilidad política y jurídica.
		Enfocar los escasos recursos comerciales de la empresa hacia el servicio de asesoría tributaria, aprovechando la estrictas políticas actuales y la confusión que estas generan en el contribuyente.	Motivar al personal de ventas ofreciendo mayores beneficios económicos mediante el aumento de comisiones para contrarrestar el impacto de la inflación en el presupuesto de la empresa.
		Incrementar las ventas ofreciendo promociones o descuentos a los clientes actuales por sus referidos en servicios ya desarrollados, y así reducir el esfuerzo empleado en el seguimiento de las propuestas.	Establecer políticas de manejo de recursos materiales y financieros para evitando la corrupción y proteger a la empresa de practicas dudosas.
		Implementar un sistema que permita realizar un adecuado control de seguimiento de las propuestas, utilizando nuevas herramientas tecnológicas de bajo costo, gracias a la tendencia al uso de sistemas de código abierto.	Implementar un CRM para mejorar los canales de comunicación con el cliente y así poder competir en una industria creciente.
	Obtener financiamiento a bajas tasas de interés para invertir en programas de motivación y despertar el interés de los colaboradores en su trabajo.	Tomar los cambios en la ley de seguridad social y código de trabajo como una herramienta motivacional para mejorar el desempeño del personal.	

2.3.4. Síntesis

Después de analizar la información es importante tener una organización flexible y una apropiada administración enfocada a la atención al cliente. Además es importante que la gestión financiera de la empresa sea adecuada y efectiva para contrarrestar el impacto de los factores económicos.

Además es importante aprovechar las ventajas de tener un personal capacitado, joven y proactivo que permite entregar un servicio integral a las empresas con otro enfoque, ya que los productos de IMGroup tienen beneficios para las empresas que buscan en el outsourcing un apoyo en la gestión de su empresa.

La estricta política tributaria del Ecuador es la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría en esta área. Las empresas buscan crecer y encuentran el apoyo en la subcontratación de servicios contables para ser más competitivos.

Se debe considerar también la buena reputación de la empresa. La recomendación ha sido fundamental para la promoción de IMGroup, los clientes satisfechos son nuestra herramienta publicitaria.

2.4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es la filosofía empresarial que marca las pautas y el camino de acción para la Empresa en estudio dentro del corto, mediano y largo plazo.

Valores y Principios

Desde el punto de vista de la filosofía empresarial, los principios y valores constituyen una gran herramienta de gestión. Permiten fomentar la cultura organizacional, aporta mayor grado de compromiso, lealtad y conciencia dentro de la empresa para el cumplimiento de objetivos.

Valores

Honestidad: Es importante querer adquirir la honestidad como valor fundamental en la vida. Es importante además tener la capacidad para formular juicios morales y regirse por ellos.

Responsabilidad: Tomar decisiones sin necesidad de recibir órdenes y saber que cae uno de los actos realizados va construyendo y definiendo a la persona.

Trabajo: Integrar los valores individuales y los valores corporativos en un credo común.

Confianza: Establecer las relaciones interpersonales basadas en la colaboración y no en el conflicto. Llevar a cabo un proyecto junto a la empresa.

Disciplina: Ser capaz de establecer prioridades y de imponer una cierta jerarquía en las decisiones. Hacer lo que parece oportuno pensando con detenimiento.

Actitud de Servicio: Determinar que los miembros de una organización o de una empresa actúen en el marco de unas mismas coordenadas sea cual fuere el contexto social o geográfico en el que se encuentre.

Principios

- **Compromiso con el cliente:** Brindar al cliente un servicio apropiado, que se ajuste a sus necesidades.
- **Seriedad:** Ser puntuales al momento de pagar sus haberes a sus empleados.
- **Legales:** Cumplir con las normas tributarias y la ley de compañías.

- **Eficiencia:** Agilidad y eficacia en la entrega del servicio a los clientes.
- **Competitividad:** Buscar la excelencia operacional siendo eficientes al momento de entregar el servicio de asesoría empresarial.
- **Respeto:** apoyar y estimular al personal dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño.
- **Creatividad:** Ser innovadores bajo una filosofía de mejoramiento continuo.
- **Respeto al medio ambiente**
- **Ética y Responsabilidad**

2.4.1. **Visión**

“Ser la mejor opción en outsourcing de servicios empresariales a nivel nacional.”

2.4.2. **Misión**

“Ofrecer soluciones empresariales con un servicio de calidad y alto valor, que faciliten la gestión de las empresas y les permita crecer, motivando la preferencia de los clientes por nuestro servicio y permitiendo así el crecimiento de la “empresa” y el bienestar del equipo humano.”

2.4.3. Objetivos

2.4.3.1. Objetivo General

Orientar a la empresa a crear servicios de alto valor.

Objetivo de calidad

Entregar a los clientes un servicio de calidad, controlando cada uno de los procesos de las diferentes áreas de la empresa para eliminar errores y cumplir con los requerimientos del cliente.

Objetivo de rentabilidad

Aumentar la rentabilidad de la empresa, renovando los productos y optimizando los recursos e insumos utilizados en el proceso de prestación de servicios.

2.4.3.2. Objetivos Específicos

Objetivos Administrativos

- Fomentar una cultura de trabajo en equipo, donde la comunicación permita a los colaboradores mantenerse informados de cualquier suceso en la empresa y trabajar por fines y metas comunes.
- Promover la creación de alianzas estratégicas con proveedores y clientes con el fin de impulsar la comercialización de los servicios de la empresa.

Objetivos de Crecimiento

- Ofrecer a los colaboradores de la empresa un ambiente de trabajo agradable y emplear los recursos necesarios para el desarrollo personal de los empleados.
- Mantener actualizado el sistema administrativo de la empresa, así como también los equipos para estar a la vanguardia con la tecnología.

2.4.4. Políticas

Hill Charles⁸ define a la política organizacional como “aquella mediante la cual los individuos y grupos interesados pero interdependientes buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses. El poder y la política influyen fuertemente en la selección de estrategia y estructura por parte de una compañía, puesto que ésta debe mantener un contexto organizacional que responda a las aspiraciones de las distintas divisiones, funciones y gerentes y a los cambios en el ambiente externo”.

2.4.4.1. Políticas Generales

- La Junta General de Accionistas, legalmente constituida, es el órgano supremo de la compañía. La sociedad será administrada por el Presidente y el Gerente General.
- Las Juntas Generales podrán ser ordinarias o extraordinarias y se reunirán en el domicilio social.
- Las Juntas Generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico de la sociedad.
- El Presidente o el Gerente General convocarán a las Juntas Generales de Accionistas a través de la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía, con ocho días de anticipación.
- Las Juntas Generales de Accionistas deliberarán y resolverán exclusivamente sobre los asuntos que las haya motivado y consten en las respectivas convocatorias.

⁸ Hill Charles. “**Administración estratégica**”. Tercera Edición. Pág. 418, 423

- Las acciones de la compañía podrán ser representadas por títulos de una o más acciones numerados correlativamente y firmados por el Presidente o Gerente General de la sociedad.
- La sociedad considerará propietario de las acciones a quien aparezca como tal en el libro de Acciones y Accionistas.
- Cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un representante común y los copropietarios responderán solidariamente frente a la sociedad de las obligaciones que se deriven de la condición de accionista.
- Los aumentos y disminuciones del capital social serán acordados por la junta General de Accionistas con el quórum y mayoría establecidos en el artículo undécimo de estos estatutos con excepción del aumento de capital por elevación del valor de las acciones.

CAPITULO III

3. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Es importante para la empresa conocer su funcionamiento interno, es decir, las actividades, la ubicación, los requerimientos y cada uno de los responsables de la ejecución de los procesos que permiten entregar a los clientes un servicio de calidad.

Satisfacer las necesidades de los clientes, requiere de un análisis para establecer los procedimientos adecuados en el sistema de prestación de servicios. Es sustancial controlar y evaluar los procesos para emprender tareas de simplificación que aumenten la eficiencia. El análisis permite además, uniformar el cumplimiento de las tareas para evitar su alteración arbitraria.

El análisis de procesos es una metodología, para examinar la dinámica de las organizaciones, por lo cual el levantamiento de procesos es de vital importancia. Se realiza un inventario de los procesos de la empresa y se utilizará el diseño IDEF 0 para identificar los procesos básicos. Se establecen los macroprocesos, los subprocesos y los habilitantes, los mismos que serán analizados para conocer que actividades agregan valor y son imprescindibles y cuales no agregan valor y pueden eliminarse.

3.1. Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.⁹

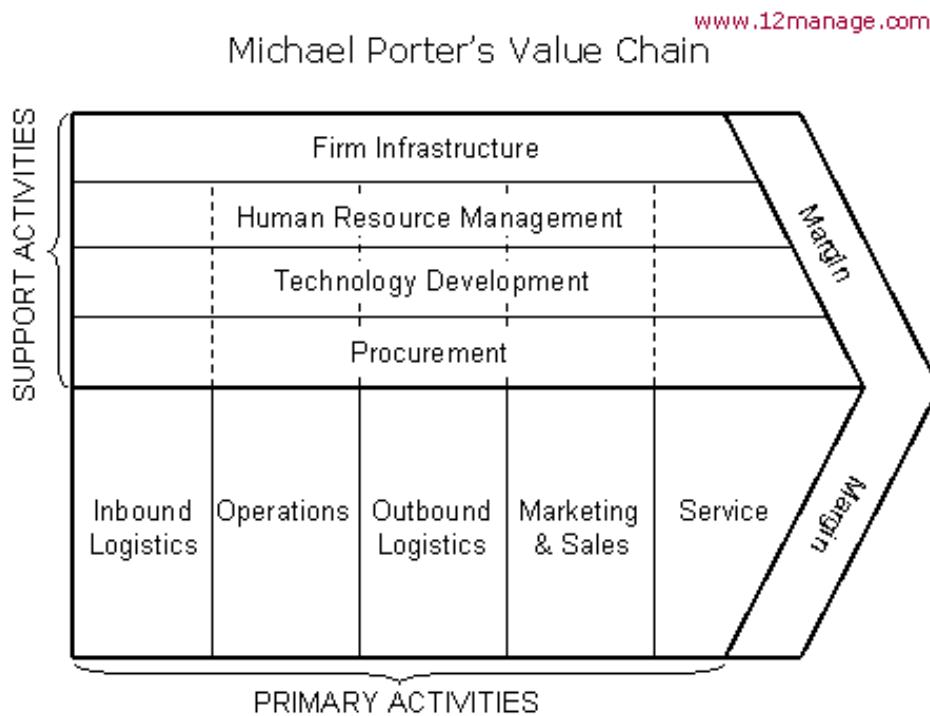
La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad

⁹Michael Porter, Cadena de Valor en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor. Accedido [3 de Diciembre de 2009]

mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

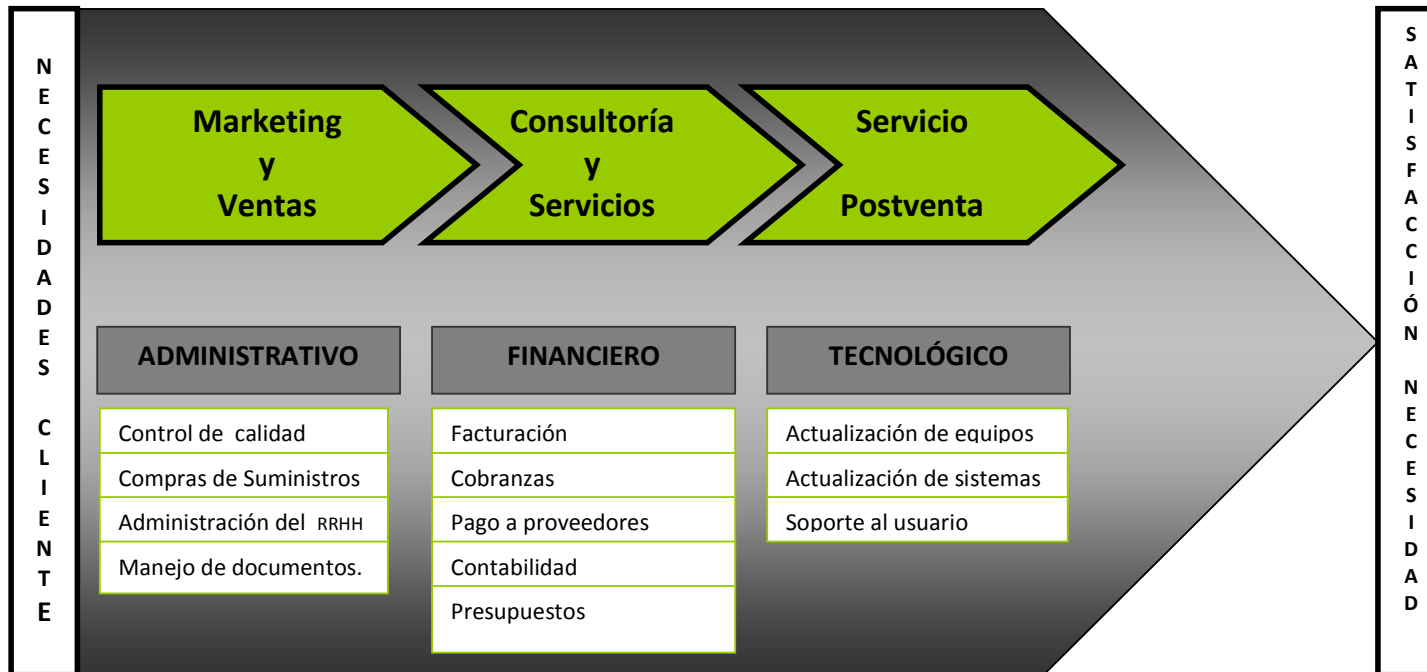
De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



3.1.1. Cadena de valor de IMGroup

Gráfico 5, Cadena de valor



Elaborado por: Karina Hidalgo

3.2. Mapa de procesos

Un mapa de procesos muestra de manera amplia el sistema de gestión de una empresa. Presenta gráficamente las relaciones entre los procesos que se indican mediante flechas, además presenta los registros que son los flujos de información de la empresa.

Para realizar el mapa de procesos de una organización, se debe identificar primero todos los procesos y se deberán clasificar en tres grupos: procesos gobernantes o estratégicos, procesos básicos o clave y procesos habilitantes o de apoyo.

Procesos gobernantes: también llamados estratégicos, son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados generalmente por la dirección. Hacen referencia a reglamentación, leyes, normativas, etc., aplicables al producto o servicio.

Procesos básicos: también llamados procesos clave, son los procesos que hacen referencia a la cadena de valor de la organización y que tienen impacto en el cliente creando valor para este. Son las actividades esenciales de la organización, su razón de ser.

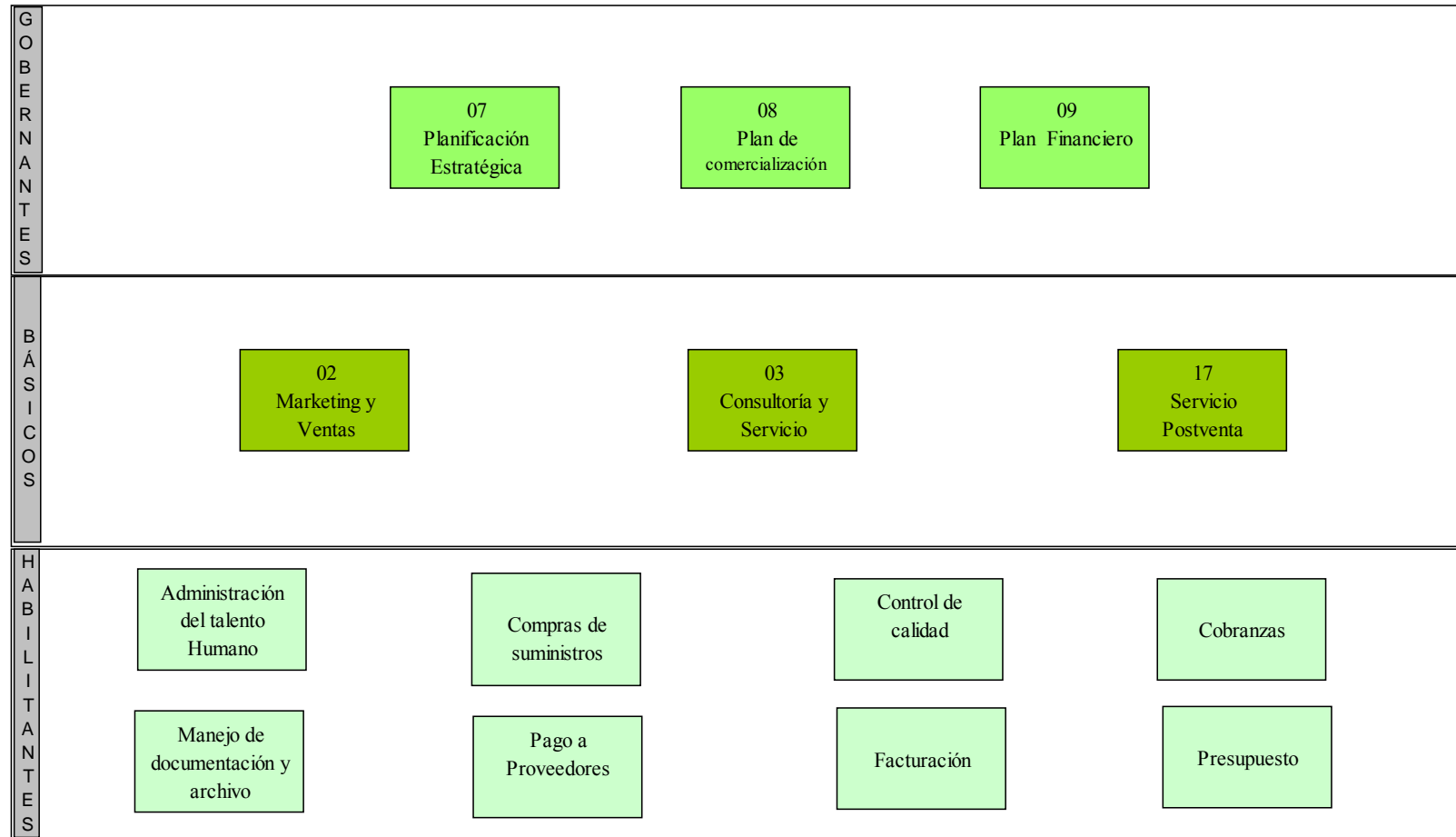
Procesos habilitantes: conocidos también como procesos de apoyo, son aquellos que dan soporte a los procesos fundamentales de la organización.¹⁰

A continuación se presenta la relación entre estos procesos.

¹⁰ Sam Espnosa, Mapa de procesos en: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>. Accedido [6 de Diciembre de 2009]

3.2.1. Mapa de Procesos IMGroup

Gráfico 6, Mapa de procesos



Elaborado por: Karina Hidalgo

3.3. Diagrama IDEF 0

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").

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) Output o resultados conseguidos en el proceso que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos.

Elementos básicos en la descripción IDEF0

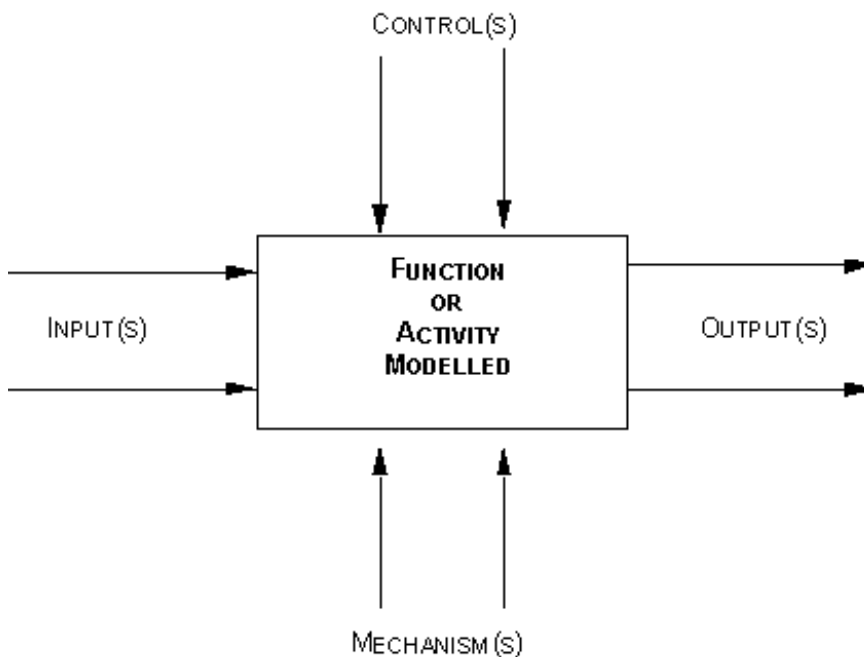
En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (p.ej. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

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.

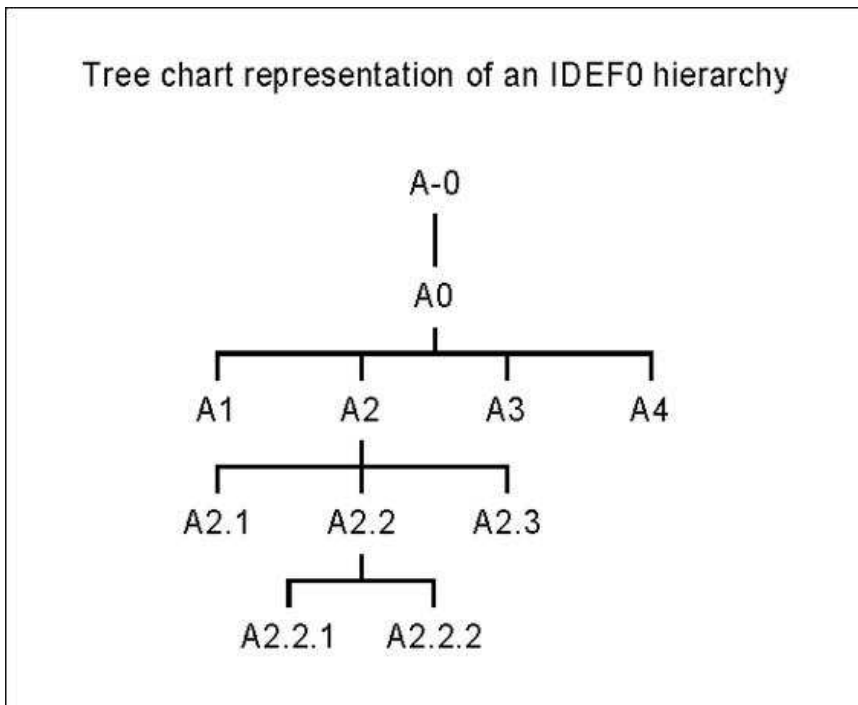
El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:

Gráfico 7, IDEF, 1



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 (fig. IDEF-2).

Gráfico 8, IDEF-0



Ventajas del uso del IDEF-0

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.

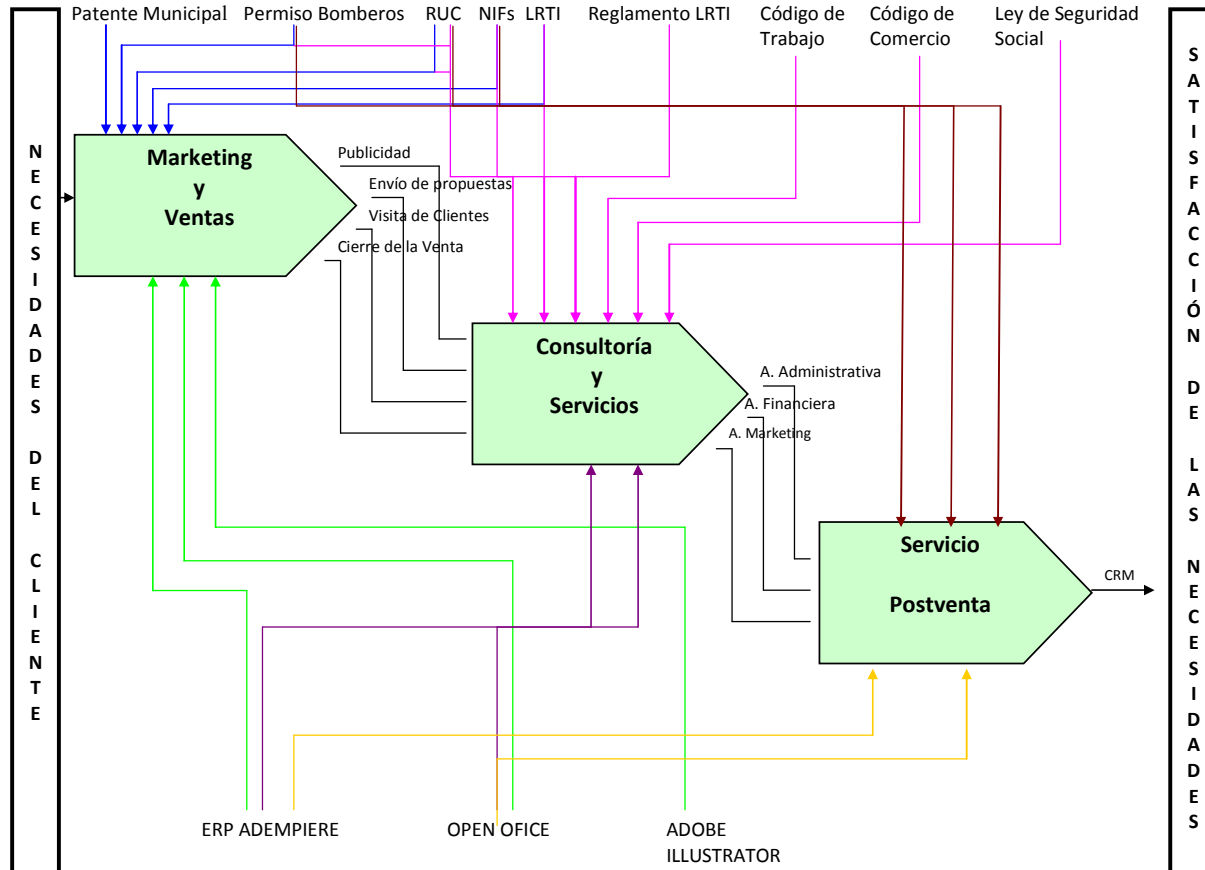
El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).

El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.¹¹

¹¹ Striker, IDEF-0 http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm
Accedido [6 de diciembre del 2009]

3.3.1. Diagrama IDEF 0

Gráfico 9, Diagrama IDEF-0



Elaborado por: Karina Hidalgo

3.4. Inventario de procesos

El inventario de procesos permite conocer la jerarquización de los procesos en la empresa. El Inventario permite identificar los procesos gobernantes, básicos y de apoyo.

Tabla 4, Inventario de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
Planificación			
Planificación Estratégica	x		
Plan de Comercialización	x		
Plan Financiero	x		
Planificación Operativa Mensual			x
Comercialización del Servicio			
Marketing y Ventas		x	
Investigación de mercados			x
Desarrollo de nuevos productos			x
Gestión Operativa			
Consultoría y servicio		x	
Asesoría Administrativa			x
Planificaciones Estratégicas			x
Mejoramiento de procesos			x
Soluciones Tecnológicas			x
Asesoría Financiera			x
Outsourcing Contable			x
Declaración de Impuestos PN			x
Análisis Financiero			x
Elaboración de presupuestos			x
Asesoría en Marketing			x
E-marketing			x
Desarrollo de Imagen Corporativa			x
Gestión del servicio			
Servicio Postventa		x	
Administración de la Relación con Clientes CRM			x
Administración			
Control de calidad			x
Compras de suministros			x
Administración del Talento Humano			x
Manejo de documentación y archivo			x
Financiero			
Facturación			x
Cobranzas			x
Pago a proveedores			x
Contabilidad			x
Presupuestos			x

3.5. Selección de Procesos

La selección de procesos permitirá valorar las actividades de mayor importancia para la empresa. Para lograr esto es necesario identificar cuales son los procesos más elementales para IMGrou. Las preguntas clave permitirán obtener los procesos más trascendentales.

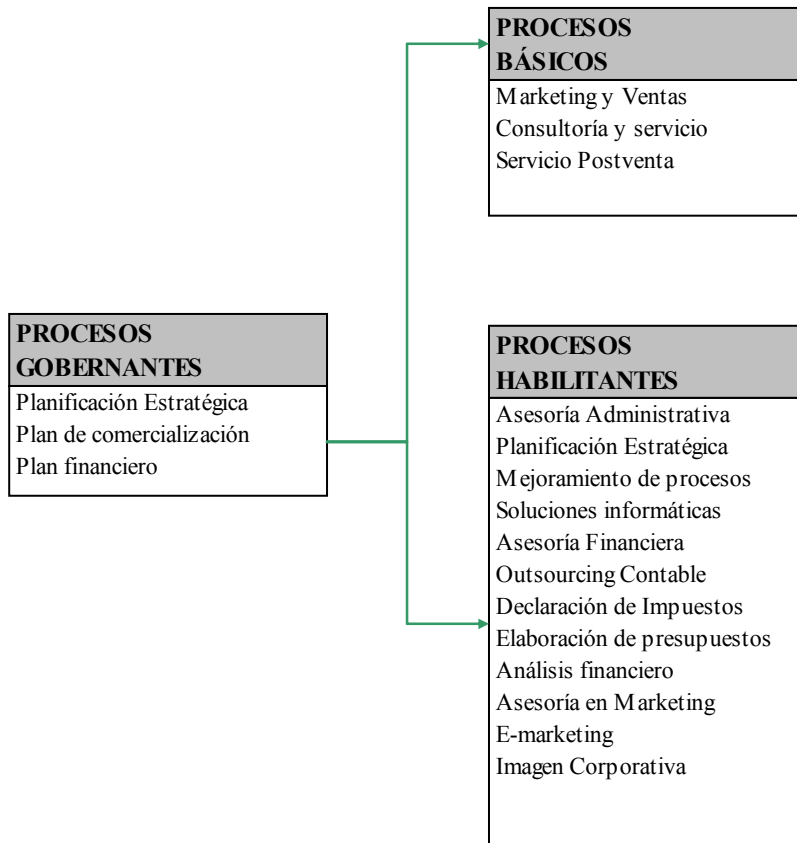
PREGUNTAS CLAVE	
1	¿Este proceso es importante para satisfacer las necesidades del cliente?
2	¿Si mejora este proceso, se reducen costos y tiempo en forma significativa?
3	¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa?
4	¿Este proceso contribuye a lograr la misión, visión y objetivos de la empresa?
5	¿Este proceso está directamente relacionado con las estrategias FODA?

Con estas preguntas claves se determinará que procesos son de mayor importancia para la empresa. Son cinco preguntas que permitirán conocer las actividades más representativas para IMGrou. Las preguntas se valoraran con 1 si es que tiene importancia y con 0 si no tiene importancia.

SELECCIÓN DE PROCESOS								
NOMBRE DEL PROCESO	PREGUNTAS					Total	TIPO	
	P1	P2	P3	P4	P5		G	B
Planificación								
Planificación Estratégica	0	0	1	1	1	3	x	
Plan de Comercialización	0	1	1	1	1	4	x	
Plan Financiero	0	1	0	1	1	3	x	
Planificación Operativa Mensual	1	1	0	0	1	3		x
Comercialización del Servicio								
Marketing y Ventas	1	1	1	1	1	5		x
Investigación de mercados	1	1	1	0	0	3		x
Desarrollo de nuevos productos	1	1	1	0	0	3		x
Gestión Operativa								
Consultoría y servicio	1	1	1	1	1	5		x
Asesoría Administrativa	1	1	1	1	1	5		x
Planificaciones Estratégicas	1	1	1	1	0	4		x
Mejoramiento de procesos	1	1	1	1	0	4		x
Soluciones Tecnológicas	1	1	1	1	0	4		x
Asesoría Financiera	1	1	1	1	1	5		x
Outsourcing Contable	1	1	1	1	0	4		x
Declaración de Impuestos PN	1	1	1	1	0	4		x
Análisis Financiero	1	1	1	1	0	4		x
Elaboración de presupuestos	1	1	1	1	0	4		x
Asesoría en Marketing	1	1	1	1	1	5		x
E-marketing	1	1	1	1	0	4		x
Desarrollo de Imagen Corporativa	1	1	1	1	0	4		x
Gestión del servicio								
Servicio Postventa	1	1	1	1	1	5		x
Administración de la Relación con Clientes CRM	0	0	1	1	1	3		x

SELECCIÓN DE PROCESOS									
NOMBRE DEL PROCESO	PREGUNTAS						TIPO		
	P1	P2	P3	P4	P5	Total	G	B	H
Administración									
Control de calidad	1	1	1	0	0	3			x
Compras de suministros	0	1	0	1	0	2			x
Administración del Talento Humano	0	1	0	1	1	3			x
Manejo de documentación y archivo	1	1	0	0	0	2			x
Financiero									
Facturación	0	1	0	1	0	2			x
Cobranzas	0	1	0	1	0	2			x
Pago a proveedores	0	1	0	1	0	2			x
Contabilidad	0	1	0	1	1	3			x
Presupuestos	0	1	0	1	1	3			x

3.6. Procesos seleccionados



3.7. Hoja de Costos de Personal y de Operaciones por minuto

La hoja de costos detalla los valores de gasto operativo y de sueldos incluyendo todos los beneficios de ley que constituyen el gasto de personal para la empresa. A continuación se detalla la información de los gastos que permitirá conocer el costo de cada empleado por minuto y además determinar el costo que cada colaborador representa para la empresa.

Tabla 5, Hoja de costos de personal

COSTOS DE PERSONAL								
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo 3º	Décimo 4º	Aporte IESS	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Anual
Administrador	800,00	9.600,00	800,00	218,00	1.166,40	800,00	400,00	12.984,40
Asesor Contable	400,00	4.800,00	400,00	218,00	583,20	400,00	200,00	6.601,20
Asistente contable	250,00	3.000,00	250,00	218,00	364,50	250,00	125,00	4.207,50
Asesor Tributario 1	400,00	4.800,00	400,00	218,00	583,20	400,00	200,00	6.601,20
Asesor Tributario 2	400,00	4.800,00	400,00	218,00	583,20	400,00	200,00	6.601,20
Mensajero	220,00	2.640,00	220,00	218,00	320,76	220,00	110,00	3.728,76

Tabla 6, Hoja de costos de Operación

COSTOS DE OPERACIÓN				
Concepto	Costo mensual	Costo anual	Costo Total	Costo operación por minuto
Gasto Arriendo			5.287,80	0,01668
Arriendo	400,00	4.800,00		
Alicuota	40,65	487,80		
Servicios Básicos			1.799,88	
Energía eléctrica	50,00	600,00		
Internet	49,99	599,88		
Teléfono	30,00	360,00		
Plan celular	20,00	240,00		
Gastos Suministros			1.560,00	
Suministros de oficina	50,00	600,00		
Caja chica	80,00	960,00		
COSTO TOTAL ANUAL			8.647,68	

Tabla 7, Hoja de costos totales

HOJA DE COSTOS				
	Total Anual	Costo Persona por minuto	Costo operaciones por minuto	COSTO TOTAL por minuto
Administrador (GG, GC)	12.984,40	0,07514	0,01668	0,09182
Asesor Contable (GF)	6.601,20	0,03820	0,01668	0,05488
Asistente contable	4.207,50	0,02435	0,01668	0,04103
Asesor Tributario 1 (T)	6.601,20	0,03820	0,01668	0,05488
Asesor Tributario 2(V)	6.601,20	0,03820	0,01668	0,05488
Mensajero	3.728,76	0,02158	0,01668	0,03826






3.8. Levantamiento y análisis de procesos

El levantamiento de procesos consiste en realizar una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándonos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza. Además es una recopilación de toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.¹²

3.8.1. Simbología

La siguiente simbología permitirá identificar las actividades de los diferentes procesos presentados en los diagramas.

Tabla 8, Simbología para diagramación de procesos

SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS			
Símbolo	Significado	Agrega Valor	
		Si	No
	Operación: Se utiliza para indicar la actividad dentro del proceso	X	
	Control: Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido para evaluar la calidad		X
	Demora: se utiliza cuando una acción debe esperar		X
	Transporte: Se utiliza para indicar el movimiento entre locaciones.		X
	Archivo: Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado.		X

¹²Cervantes S. Miguel, Levantamiento de procesos,

<http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>, Accedido [12 de diciembre de 2009]

3.8.2. Diagramación

Tabla 9, Diagrama para análisis de procesos


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso									
			Ingreso									
			Salida									
			Tiempo				Eficiencia de Tiempo					
			Costo				Eficiencia de Costo					
Frecuencia				Volumen								
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	

Diagrama 1 Marketing y Ventas


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Marketing y Ventas							
			Ingreso		Promover los productos							
			Salida		Cierre de la venta							
			Tiempo		2718,00		Eficiencia de Tiempo		90,43%			
			Costo		156,56		Eficiencia de Costo		86,17%			
			Frecuencia		mensual		Volumen		1,00			
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor	Busca nuevos nichos de mercado	○					2400		131,7		
2	Vendedor	Contacta al cliente	○					2		0,11		
3	Vendedor	Coordina de la visista	○					1		0,055		
4	Vendedor	Elabora de la propuesta	○					20		1,098		
5	Administrador	Revisa la propuesta y la firma		□					200	18,36		El gerente toma mucho tiempo en realizar la revisión
6	Vendedor	Visita al cliente							60	3,293		
7	Vendedor	Maneja objeciones	○					30		1,646		
8	Vendedor	Cierre de la venta	○					5		0,274		
								2458	260	134,9	21,66	

Diagrama 2 Consultoría y Servicios


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Consultoría y Servicio							
			Ingreso		Análisis Requerimiento del cliente							
			Salida		Entrega de informes							
			Tiempo		411		Eficiencia de Tiempo		78,10%			
			Costo		23,67		Eficiencia de Costo		74,44%			
Frecuencia		diario		Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor	Análisis de Requerimiento del cliente	○					60		3,293		
2	Asesor	Procesamiento de la información	○					120		6,586		
3	Administrador	Control del trabajo		□					30		2,755	
4	Asesor	Desarrollo del Informe de novedades	○					60		3,293		
5	Asesor	Elaboración de informe de recomendación	○					60		3,293		El asesor continúa con otros clientes y la entrega de informes se aplaza
6	Asesor	Elaboración de informes del servicio	○					20		1,098		El asesor continúa con otros clientes y la entrega de informes se aplaza
7	Asesor	Coordinación para reunión con el cliente	○					1		0,055		
8	Asesor	Entrega de informes a los clientes							60		3,293	
							321	90	17,62	6,048		

Diagrama 3 Servicio Postventa


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Servicio Post Venta							
			Ingreso	Análisis de informes presentados al cliente								
			Salida	Entrega de informes								
			Tiempo	4400	Eficiencia de Tiempo							97,95%
			Costo	248,69	Eficiencia de Costo							97,57%
Frecuencia	semanal		Volumen							5		
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor	Análisis informes entregados al cliente	○					120		6,586		
2	Asesor	Coordinación para reunión con el cliente	○					5		0,274		
3	Asesor	Visita al cliente				→			60		3,293	
4	Administrador	Control de recomendaciones		□					30		2,755	
5	Asesor	Identificación de mejoras	○					1440		79,03		
6	Asesor	Elaboración de informes de mejoras	○					180		9,879		
7	Asesor	Entrega de los informes de mejora al cliente	○					2400		131,7		
8	Administrador	Elaboración de propuestas de otros servicios	○					60		5,509		
9	Administrador	Entrega de propuesta de otros servicios para el cliente	○					5		0,459		
10	Administrador	Seguimiento	○					100		9,182		
								4310	90	242,6	6,048	

Diagrama 4 Asesoría Administrativa


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría Administrativa							
			Ingreso		Análisis de capacidades administrativas							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		6000		Eficiencia de Tiempo		44,00%			
			Costo		550,94		Eficiencia de Costo		44,00%			
			Frecuencia		mensual		Volumen		3			
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor administrativo	Análisis de capacidades administrativas	○					60		5,509		
2	Asesor administrativo	Identificación de problemas	○					120		11,02		
3	Asesor administrativo	Elaboración de informe			D				480		44,07	
4	Asesor administrativo	Propuesta (Plan de acción)			D				480		44,07	
5	Asesor administrativo	Presentación de propuesta a l cliente	○					60		5,509		
6	Asesor administrativo	Ejecución	○					2400		220,4		
7	Asesor administrativo	Seguimiento			D				2400		220,4	
								2640	3360	242,4	308,5	

Diagrama 5 Planificación Estratégica


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Planes Estratégicos							
			Ingreso		Análisis de la idea del negocio							
			Salida		Ejecución							
			Tiempo		25920		Eficiencia de Tiempo		61,11%			
			Costo		2.380,04		Eficiencia de Costo		61,11%			
Frecuencia		trimestral		Volumen		1						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Análisis de la idea de negocio	○					480		44,07		El asesor de proyectos es el administrador
2	Asesor de Proyectos	Análisis del entorno	○					2400		220,4		
3	Asesor de Proyectos	Investigación de mercado				⇒			9600		881,5	
4	Asesor de Proyectos	Elaboración de FODA	○					2400		220,4		
5	Asesor de Proyectos	Planteamiento de estrategias	○					2400		220,4		
	Asesor de Proyectos	Elaboración del documento	○									
6	Asesor de Proyectos	Desarrollo de la imagen corporativa	○					2400		220,4		
7	Asesor de Proyectos	Selección de propuestas de IC	○						480		44,07	
8	Asesor de Proyectos	Elaboración de campaña publicitaria	○					2400		220,4		
9	Asesor de Proyectos	Cronograma de actividades	○					960		88,15		
10	Asesor de Proyectos	Ejecución	○					2400		220,4		
								15840	10080	1454	925,6	

Diagrama 6 Mejoramiento de Procesos


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Mejoramiento de procesos							
			Ingreso	Análisis de la situación interna de la empresa								
			Salida	Ejecución								
			Tiempo	11460	Eficiencia de Tiempo		87,43%					
			Costo	1.052,29	Eficiencia de Costo		87,43%					
Frecuencia	semestral		Volumen		1							
Nro	Responsable	Actividad	mbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○ □ D → ▽					AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Análisis de la situación interna	○					120		11,02		El asesor de proyectos es el administrador
2	Asesor de Proyectos	Levantamiento de procesos	○					2400		220,4		
3	Asesor de Proyectos	Análisis de los procesos			D				1440		132,2	
4	Asesor de Proyectos	Selección de procesos	○					120		11,02		
5	Asesor de Proyectos	Matriz de procesos seleccionados	○					180		16,53		
6	Asesor de Proyectos	Presentación Propuesta de mejoramiento	○					2400		220,4		
8	Asesor de Proyectos	Propuesta de organización por procesos	○					2400		220,4		
10	Asesor de Proyectos	Ejecución	○					2400		220,4		
								10020	1440	920,1	132,2	

Diagrama 7 Implementación de Sistemas


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Implementación de sistemas							
			Ingreso		Análisis del requerimiento							
			Salida		Implementación							
			Tiempo		42600			Eficiencia de Tiempo		90,99%		
			Costo		3.779,42			Eficiencia de Costo		94,17%		
Frecuencia		semestral			Volumen		1					
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de proyectos	Análisis del requerimiento	○					480		44,07		El asesor de proyectos es el administrador
2	Asesor de proyectos	Análisis de presupuesto	○					120		11,02		
3	Asesor de proyectos	Elaboración de propuesta	○					960		88,15		
4	Asesor de proyectos	Aprobación del cliente	○					120		11,02		
5	Asesor de proyectos	Levantamiento de procesos	○					2400		220,4		
6	Asesor de proyectos	Diseño de nuevos procesos	○					2400		220,4		
7	Sistemas	Revisión de procesos con sistemas		□						1440		El valor es por proyecto
8	Asesor de proyectos	Adaptación de flujos en el sistema				⇒				2400	220,4	
9	Sistemas	Elaboración piloto para cliente	○					2400		220,4		
10	Asesor de proyectos	Presentación de prueba al cliente	○					120		11,02		
11	Cliente	Cliente decide si cumple o no con el requer	○					960		88,15		
12	Asesor de proyectos	Implementación	○					28800		2644		
							38760	3840	3559	220,4		

Diagrama 8 Asesoría Financiera


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría Financiera							
			Ingreso		Análisis de capacidades financieras							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		6000		Eficiencia de Tiempo		44,00%			
			Costo		550,94		Eficiencia de Costo		44,00%			
Frecuencia		semanal		Volumen		5						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor administrativo	Análisis de capacidades financiera	○					60		5,509		
2	Asesor administrativo	Identificación de problemas	○					120		11,02		
3	Asesor administrativo	Elaboración de informe			D				480		44,07	
4	Asesor administrativo	Propuesta (Plan de acción)			D				480		44,07	
5	Asesor administrativo	Presentación de propuesta a l cliente	○					60		5,509		
6	Asesor administrativo	Ejecución	○					2400		220,4		
7	Asesor administrativo	Seguimiento			D				2400		220,4	
								2640	3360	242,4	308,5	

Diagrama 9 Outsourcing Contable


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Outsourcing contable							
			Ingreso		Solicitud de documentos del mes al cliente							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		4372			Eficiencia de Tiempo		32,41%		
			Costo		216,84			Eficiencia de Costo		28,39%		
Frecuencia		mensual			Volumen		8					
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor contable	Solicitud de documentos del mes	○					2		0,11		
2	Mensajero	Recepción de documentos				→			15		0,574	
3	Asesor contable	Revisión de los documentos recibidos		□					60		3,293	Existe un bajo control en la revisión de los documentos
4	Asesor contable	Clasificación de documentos	○					120		6,586		
5	Asistente contable	Digitación de los documentos	○					960		39,39		
6	Asistente contable	Elaboración de formularios 104 y 103	○					30		1,231		
7	Asistente contable	Elaboración del REOC	○					60		2,462		
8	Asesor contable	Ingresa la información a sistema contable				→			2400		131,7	Se realiza doble trabajo al digitar nuevamente la documentación al sistema contable
9	Asesor contable	Elaboración de informes	○					120		6,586		
10	Asistente contable	Elaboración de informes (Balances)	○					60		2,462		
11	Asistente contable	Presentación del informe	○					60		2,462		
12	Cliente	Espera cliente revisa informes				→			480		19,69	
13	Tesorera	Facturación	○					5		0,274		
							1417	2955	61,56	155,3		

Diagrama 10 Declaraciones Personas Naturales


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Declaraciones de Personas Naturales							
			Ingreso		Solicitud de documentos del mes al cliente							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		312			Eficiencia de Tiempo		56,73%		
			Costo		17,12			Eficiencia de Costo		56,73%		
Frecuencia		diario			Volumen		5					
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor tributario	Solicitud de documentos del mes	○					2		0,11		
2	Asesor tributario	Recepción de documentos				→			15		0,823	
3	Asesor tributario	Revisión de los documentos recibidos		□					60		3,293	
4	Asesor tributario	Clasificación de documentos	○					30		1,646		
5	Asesor tributario	Digitación de los documentos	○					120		6,586		
6	Asesor tributario	Elaboración de formularios 104	○					15		0,823		
7	Asesor tributario	Elaboración de informes				D			60		3,293	
8	Asesor tributario	Impresión de informes	○					5		0,274		
9	Tesorera	Facturación	○					5		0,274		
								177	135	9,714	7,409	

Diagrama 11 Análisis Financiero


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
			Nombre del proceso		Análisis Financiero								
			Ingreso		Solicitud de balances al cliente								
			Salida		Facturación								
			Tiempo		762			Eficiencia de Tiempo		91,47%			
			Costo		41,82			Eficiencia de Costo		91,47%			
Frecuencia		mensual			Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor Contable	Solicitud de balances al cliente	○					2		0,11			
2	Asesor Contable	Revisión de los Balances recibidos		□					60		3,293		
3	Asesor Contable	Aplicación de formulas financieras	○					480		26,34			
4	Asesor Contable	Análisis de resultados	○					30		1,646			
5	Asesor Contable	Elaboración de informes	○					120		6,586			
6	Asesor Contable	coordinación de reunion para entregar inf			D				5		0,274		
7	Asesor Contable	Presentación de informes	○					60		3,293			
9	Tesorera	Pasar informe para Facturación	○					5		0,274			
								697	65	38,25	3,567		

Diagrama 12 Elaboración de Presupuestos


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Elaboración de Presupuestos							
			Ingreso		Elaboración de requerimientos para presupuesto							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		2555		Eficiencia de Tiempo		97,85%			
			Costo		140,23		Eficiencia de Costo		92,95%			
Frecuencia		mensual		Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor contable	Elaboración de requerimientos para presup	○					30		1,646		
2	Asesor contable	Solicitud de documentos al cliente	○					5		0,274		
3	Asesor contable	Revisión de la documentación		□					60		3,293	
4	Asesor contable	Clasificación	○					60		3,293		
5	Asesor contable	Proyección de Ingresos y Gastos	○					480		26,34		
6	Asesor contable	Búsqueda de proveedores	○					960		52,69		
7	Asesor contable	Solicitud de cotizaciones	○					120		6,586		
8	Asesor contable	Selección de proveedores	○						120		6,586	
9	Asesor contable	Análisis financiero	○					240		13,17		
10	Asesor contable	Elaboración del presupuesto	○					480		26,34		
11	Asesor contable	Presentación del presupuesto al cliente	○					120		6,586		
12	Tesorera	Facturación	○					5		0,27		
								2500	180	130,3	9,879	

Diagrama 13 Asesoría en Marketing


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría en Marketing							
			Ingreso		Análisis de capacidades comerciales							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		460		Eficiencia de Tiempo		34,78%			
			Costo		42,24		Eficiencia de Costo		34,78%			
Frecuencia		trimestral		Volumen		1						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor en Marketing	Análisis de capacidades comerciales	○					10		0,918		
2	Asesor en Marketing	Identificación de problemas	○					60		5,509		
3	Asesor en Marketing	Elaboración de informe			D				120		11,02	
4	Asesor en Marketing	Propuesta (Plan de acción)			D				120		11,02	
5	Asesor en Marketing	Presentación de propuesta a l cliente	○					60		5,509		
6	Asesor en Marketing	Ejecución	○					30		2,755		
7	Asesor en Marketing	Seguimiento			D				60		5,509	
								160	300	14,69	27,55	

Diagrama 14 Desarrollo de Páginas Web



DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Diseño de Páginas Web							
			Ingreso	Análisis del requerimiento								
			Salida	Capacitación								
			Tiempo	2010		Eficiencia de Tiempo			91,04%			
			Costo	184,56		Eficiencia de Costo			91,04%			
Frecuencia	mensual		Volumen			5						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Análisis del requerimiento	○					120		11,02		
2	Asesor de Proyectos	Análisis de presupuesto	○					60		5,509		
3	Asesor de Proyectos	Elaboración de propuesta	○					120		11,02		
4	Asesor de Proyectos	Control para satisfacer necesidades cliente		□					120		11,02	
5	Asesor de Proyectos	Solicitud de información	○					60		5,509		
6	Asesor de Proyectos	Selección de plantilla	○					30		2,755		
7	Asesor de Proyectos	Integración de colores e imagen corporativ			D				60		5,509	
8	Asesor de Proyectos	Administración de contenido	○					480		44,07		
9	Asesor de Proyectos	Capacitación	○					960		88,15		
								1830	180	168	16,53	

Diagrama 15 Desarrollo de Imagen Corporativa

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Desarrollo de Imagen corporativa							
			Ingreso	Análisis del requerimiento								
			Salida	Capacitación								
			Tiempo	6665			Eficiencia de Tiempo		87,40%			
			Costo	391,44			Eficiencia de Costo		80,30%			
Frecuencia	mensual			Volumen		2						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Análisis de la empresa	○					120		11,02		
2	Asesor de Proyectos	Análisis de presupuesto	○					60		5,509		
3	Asesor de Proyectos	Elaborar briefing de la empresa	○					120		11,02		
4	Administrador	Revisión del documento		□					120	11,02		
5	Asesor de Proyectos	Selección de diseñadores	○						60	5,509		
6	Asesor de Proyectos	Envío de briefing a diseñadores	○					120		11,02		
7	Asesor de Proyectos	Espera de cotizaciones			D				480	44,07		
8	Diseñador	Desarrollo de la Imagen corporativa	○					2400				
9	Asesor de Proyectos	Presentación de propuestas al cliente	○					120		11,02		
10	Asesor de Proyectos	Selección de logotipo , imago tipo y color	○						60	5,509		
11	Diseñador	Desarrollo de aplicaciones	○					2400		220,4		
12	Asesor de Proyectos	Selección de aplicaciones	○						120	11,02		
13	Diseñador	Cambios	○					480		44,07		
14	Tesorero	Facturación	○					5		0,274		
								5825	840	314,3	77,13	

3.9. Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

Matriz de Resumen de procesos										
Nro	Proceso	Tiempo			Costo			Frecuencia	Volumen	Novedades
		AV	NAV	Eficiencia	AV	NAV	Eficiencia			
1	Marketing y Ventas	2458	260	90,43%	134,9	21,658	86,17%	mensual	1	
2	Consultoría y Servicio	321	90	97,95%	17,617	6,0477	74,44%	diario	4	Es el proceso fundamental de la compañía
3	Servicios Postventa	4310	90	97,95%	242,64	6,0477	97,57%	semanal	5	Este proceso da valor agregado al servicio
4	Asesoría Administrativa	2640	3360	44,00%	242,41	308,52	44,00%	mensual	3	Proceso importante para la empresa
5	Planificaciones Estratégicas	18240	10080	64,41%	1674,8	925,57	64,41%	trimestral	1	Este Proceso no es muy frecuente
6	Mejoramiento de Procesos	10020	1440	87,43%	920,06	132,22	87,43%	semestral	1	Este Proceso no es muy frecuente
7	Implementación de sistemas	38760	3840	90,99%	3559	352,6	90,99%	semestral	1	Este proceso suele demorar por la resistencia
8	Asesoría Financiera	2640	3360	44,00%	242,41	308,52	44,00%	semanal	5	
9	Outsourcing contable	1417	2955	32,41%	61,562	155,28	28,39%	mensual	8	Este proceso demora ya que es casi manual
10	Declaraciones de Personas Naturales	177	135	56,73%	9,7143	7,4092	56,73%	diario	5	Este proceso tiene baja eficiencia
11	Análisis Financiero	697	65	91,47%	38,253	3,5674	91,47%	mensual	5	El A financiero tiene carga de responsabilidades
12	Elaboración de Presupuestos	2500	180	97,85%	130,35	9,8789	92,95%	mensual	4	
13	Asesoría en Marketing	160	300	34,78%	14,691	27,546	34,78%	trimestral	1	
14	Diseño de Páginas Web	1830	180	91,04%	168,04	16,528	91,04%	mensual	5	
15	Desarrollo de Imagen corporativa	5825	840	87,40%	314,31	77,131	80,30%	mensual	2	

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Posterior al análisis realizado en el levantamiento de procesos del capítulo III, después de identificar los problemas encontrados, este capítulo pretende dar solución a los inconvenientes encontrados mediante la propuesta de mejoramiento.

El mejoramiento de procesos se hace en base a la puesta en práctica de varios postulados entre los que se destacan los siguientes:¹³

Definición de Objetivos.- La definición de objetivos de acuerdo a la gestión de procesos debe darse con un enfoque basado en la satisfacción del cliente; esto es enfocar los procesos hacia cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Especificación de Responsables de los Procesos.- Generalmente los procesos se cumplen a través de diferentes áreas funcionales, lo cual genera que no exista alguien que se responsabilice sobre el mismo; es por este motivo que la gestión por procesos plantea la necesidad de asignar un responsable al proceso, este responsable debe ser alguien que participe en el desarrollo del proceso, para que de esta forma pueda tener control sobre el mismo y participe en continuas mejoras hacia el mismo.

Reducción de Etapas y Tiempos.- El mejoramiento de procesos se enfoca en gran medida a la reducción de los ciclos que cumple un proceso, intentando volverlo más eficiente y especialmente enfocándolo hacia generar valor agregado para el cliente.

Simplificación.- El mejoramiento de procesos simplifica las diferentes actividades de los procesos, de forma que estos se simplifiquen y reduzcan las necesidades de recursos, incrementando la eficiencia del proceso.

¹³ Ruth Estrella, Tesis mejoramiento de procesos, ESPE, 2009

Reducción y Eliminación de actividades sin Valor Añadido.- Existen muchos procesos que están compuestos por pasos o actividades que no generan valor para el resultado final, estas actividades pueden ser controles, inspecciones, transporte, archivo, duplicaciones, etc. todas las cuales de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser adecuadamente analizadas, para eliminarlas y solo mantener aquellas que son estrictamente necesarias.

Inclusión de actividades de valor Añadido.- El mejoramiento de procesos no solo es reducir actividades que aportan poco o nada de valor; su principal función es la de realizar mejoras en los procesos a través de incluir actividades que generen valor para los clientes. Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable.

4.1. Herramientas a utilizar en cada proceso

Las herramientas y técnicas de calidad para la elaboración de la propuesta de mejoran serán aplicadas a los procesos seleccionados.

Estas herramientas son:

- Caracterización de procesos
- Diagramación mejorada
- Flujo diagramación
- Matriz de análisis comparativo

Caracterización de procesos

La caracterización es una herramienta utilizada para describir cada unos de los procesos de la cadena de valor. Mediante esta herramienta, se detalla el objetivo, alcance, responsable, requisitos legales, políticas internas, procesos, indicadores, registros y documentos con lo cual permitirá entender mejor el funcionamiento y la función de cada proceso.

La codificación de los procesos de la cadena de valor se ha definido de la siguiente manera:

PROCESO	CÓDIGO
Desarrollo de Productos	DNP-P01
Ventas	VEN-P02
Consultoría y Servicio	CYS-P03
Servicio Postventa	SPV-P04

Diagramación mejorada

En este diagrama se presentan los cambios que se requieren para que un proceso sea más eficiente aplicando el análisis de las actividades de cada uno de los procesos que podrán ser objeto de:

- **Supresión.-** Eliminación de una o más actividades innecesarias o duplicadas
- **Fusión.-** Unión una o más actividades para agilizar el proceso
- **Mejora.-** Disminución de los tiempos y/o costos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente
- **Adición.-** Creación de actividades necesarias para mejorar el proceso

Matriz de análisis comparativo

La matriz de análisis comparativo es una herramienta que permite identificar el beneficio de los cambios realizados en los procesos. Muestra además la eficiencia que se obtiene por la fusión, eliminación, o creación de las actividades en cada uno de los procesos.






Flujo diagramación





Esta herramienta muestra gráficamente el flujo del proceso por responsables. Detalla las actividades que deben realizar cada uno de los actores del proceso. La Flujo diagramación constituye una herramienta útil para la comunicación interna de los cambios en los procedimientos de la Empresa.





4.1.1. Caracterización de procesos







	PROCESO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS		
	CÓDIGO	DNP-P01	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los clientes que buscan asesoría para el crecimiento de su negocio.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la investigación de mercado que permitirá identificar las necesidades del cliente. Finaliza con un plan de comercialización para vender el producto nuevo.				
c. RESPONSABLES				
Administrador Socios Cliente				
d. SUBPROCESOS				
Investigación de mercados Desarrollo de productos				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Investigación de mercados 				
Resultados de las evaluaciones del producto 				
Plan de comercialización 				
Registro 				





	PROCESO	VENTAS	
	CÓDIGO	VEN-P02	PÁGINA 2
	VERSIÓN	Propuesta	
CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO			
Incrementar el volumen de ventas de los servicios de asesoría empresarial y productos que ofrece IMGroup SA			
b. ALCANCE			
El proceso inicia con el contacto con el cliente para finalmente realizar el cierre de la venta del servicio o producto que requiere el cliente.			
c. RESPONSABLES			
Vendedor Administrador Cliente			
d. SUBPROCESOS			
Desarrollo de productos			
e. INDICADORES			
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente			
f. REGISTROS CONTROLADOS			
Propuesta			
Contrato			
Información en CRM			





	PROCESO	CONSULTORÍA Y SERVICIO	
	CÓDIGO	CYS-P03	PÁGINA 1
	VERSIÓN	Propuesta	
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10
a. OBJETIVO			
Entregar al cliente un servicio de calidad a través de la asesoría en las áreas administrativas, financieras y de marketing			
b. ALCANCE			
Se inicia con la solicitud de la información que se requiere del cliente para entregar el servicio y finalmente facturar			
c. RESPONSABLES			
Asesor Mensajero Cliente Administrador			
d. SUBPROCESOS			
Planificaciones Estratégicas Mejoramiento de procesos Soluciones Tecnológicas Outsourcing Contable Declaración de Impuestos PN Análisis Financiero Elaboración de presupuestos E-marketing Desarrollo de Imagen Corporativa			
e. INDICADORES			
Eficiencia en ventas Efectividad de las capacitaciones Control de gastos Disminución de errores			
f. REGISTROS CONTROLADOS			
Informe de novedades 			
Recomendaciones para el cliente 			
Factura 			
Ingreso al sistema 			





	PROCESO	SERVICIO POSTVENTA		
	CÓDIGO	SPV-P04	PÁGINA	4
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Garantizar el uso efectivo del servicios mediante una asesoría permanente de cómo hacerlo continuando el esfuerzo de la venta				
b. ALCANCE				
Se inicia con la visita al cliente para controlar la aplicación de las recomendaciones y finaliza con el cierre de la venta de servicios o productos distintos a los que el cliente contrató				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
Asesoría Administrativa Asesoría Financiera Asesoría en Marketing				
e. INDICADORES				
Grado de satisfacción al cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Propuesta de mejoramiento 				
Contrato de nuevo producto 				
Ingreso al sistema 				






	PROCESO	ASESORÍA ADMINISTRATIVA		
	CÓDIGO	SPV-P04.01	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente herramientas administrativas para su negocio que le permitan crecer y ser competitivos.				
b. ALCANCE				
Inicia con el análisis de las capacidades administrativas del cliente, se entrega al cliente una propuesta de mejoramiento se la ejecuta y finalmente se controla.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrativo Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
Planificación estratégica Mejoramiento de procesos Soluciones informáticas				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Informe de novedades 				
Propuesta de mejora 				
Contrato				
Ingreso al sistema 				





	PROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
	CÓDIGO	CYS-P03.01	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente una planificación Estratégica que le permita contar con un direccionamiento estratégico y un plan operativo.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la necesidad del cliente de contar con una Planificación Estratégica y finalmente recibe el documento para la ejecución.				
c. RESPONSABLES				
Administrador Asesor Cliente Diseñador				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Investigación de mercados				
Informes para el cliente				
Cronograma de actividades				
Planificación Estratégica				
Ingreso al sistema				




	PROCESO		MEJORAMIENTO DE PROCESOS	
	CÓDIGO	CYS-P03.02	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente una herramienta que les permita ser más eficientes optimizando el uso de sus recursos				
b. ALCANCE				
Se inicia con la necesidad del cliente y finalmente se entrega una propuesta al cliente que permita mejorar la situación interna de la empresa				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Levantamiento de procesos 				
Propuesta de mejoramiento de procesos 				
Ingreso al sistema 				




	PROCESO		IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS	
	CÓDIGO	CYS-P03.03	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente soluciones informáticas a través de la utilización de sistemas de código abierto que le permita ser más competitivo.				
b. ALCANCE				
Se inicia con contactar al cliente para ofrecer un sistema informático para finalmente implementar el software según las necesidades y presupuesto del cliente.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Especialista en sistemas Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Propuesta de sistema informático 				
Diseño de flujos de trabajo 				
Software implementado				
Ingreso al sistema 				





	PROCESO		ASESORÍA FINANCIERA	
	CÓDIGO	SPV-P04.02	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	FECHA:	Ene-10		
CARACTERIZACIÓN				
a. OBJETIVO				
Ofrecer al cliente herramientas financieras que les permita tomar decisiones para que su negocio sea más rentable.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la solicitud de balances del cliente para analizarlos y poder detectar los problemas y entregar una oferta de servicios óptima.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
Outsourcing Contable Declaraciones Personas Naturales Análisis financiero Elaboración de presupuestos				
e. INDICADORES				
Grado de satisfacción del cliente Errores				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Análisis de Balances  Propuesta  Ingreso al sistema 				




	PROCESO		OUTSOURCING CONTABLE	
	CÓDIGO	CYS-P03.04	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Ofrecer un servicio integral al cliente, entregando asesoría financiera, contable y tributaria que garanticen la entrega de información veraz a las entidades de control .				
b. ALCANCE				
Inicia con la solicitud de la documentación para procesarla y obtener los Balances , presentar esta información al cliente y finalmente Facturar por los servicios.				
c. RESPONSABLES				
Asesor contable Asistente contable Administrador Tesorera Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Base de datos de la información contable del cliente				
Estados Financieros 				
Formularios SRI  				
Ingreso al sistema 				





	PROCESO		DECLARACIÓN PERSONAS NATURALES	
	CÓDIGO	CYS-P03.05	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar un servicio de asesoría contable a las empresas unipersonales y profesionales que les permita enfocar sus esfuerzos a su negocio sin preocuparse de las entidades de control.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la solicitud de los documentos, se procesa la información al sistema de IMGroup para poder entregar un informe al cliente y finalmente facturar				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Informes para el cliente  Formulario   Ingreso al sistema 				

	PROCESO	ANÁLISIS FINANCIERO		
	CÓDIGO	CYS-P03.06	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Ofrecer al cliente un análisis de la situación de su empresa que le permita tomar decisiones para crecer y competir.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la solicitud de los Balances del cliente para luego revisarlos y entregar el informe del análisis realizado y finalmente facturar.				
c. RESPONSABLES				
Asesor financiero Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Informe del análisis 				
Factura				
Ingreso al sistema 				

	PROCESO		ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	
	CÓDIGO	CYS-P03.06	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente una herramienta de planificación de los recursos financieros a través de un presupuesto.				
b. ALCANCE				
Se inicia con la necesidad del cliente de elaborar un presupuesto para lo cual se realiza la proyección de sus ingresos y gastos para analizarlos y finalmente entregar el informe y facturar.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Financiero Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Presupuesto				
factura				
Ingreso al sistema				


	PROCESO		ASESORÍA EN MARKETING	
	CÓDIGO	SPV-P04.03	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Entregar al cliente un servicio de asesoría en marketing que le permita fortalecer su imagen y facilite la comercialización de sus productos y servicios				
b. ALCANCE				
Inicia con la necesidad del cliente de asesorarse para obtener estrategias de mercadeo y según las necesidades del cliente se elabora una propuesta y finalmente se realiza un contrato de prestación de servicios				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
Planes de Marketing Desarrollo de Páginas Web Desarrollo de Imagen corporativa				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Propuesta 				
Diseños 				
Plan de marketing 				

	PROCESO		DESARROLLO DE PÁGINAS WEB	
	CÓDIGO	CYS-P03.07	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Ofrecer una herramienta de crecimiento a través del e-marketing, que permita tener presencia en la Web y promocionando los productos en el Internet.				
b. ALCANCE				
Se inicia contactando al cliente para presentar el producto y una vez analizada la propuesta por el cliente desarrollarla y capacitar.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Especialista en sistemas Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Propuesta 				
Desarrollo de la Página 				
Factura				

	PROCESO		DESARROLLO DE IMAGEN CORPORATIVA	
	CÓDIGO	CYS-P03.08	PÁGINA	1
	VERSIÓN	Propuesta		
	CARACTERIZACIÓN	FECHA:	Ene-10	
a. OBJETIVO				
Mejorar la imagen corporativa de los clientes a través del diseño profesional de su marca analizando el mercado y su producto.				
b. ALCANCE				
Se inicia contactando al cliente, se elabora un brief del negocio y se entrega a los profesionales del diseño para finalmente facturar por los servicios.				
c. RESPONSABLES				
Asesor Administrador Diseñador Cliente				
d. SUBPROCESOS				
e. INDICADORES				
Eficiencia en ventas Grado de satisfacción del cliente				
f. REGISTROS CONTROLADOS				
Propuesta de servicios 				
Briefing de la empresa 				
Diseño de imagen corporativa 				


4.1.2. Diagramación Mejorada

Diagrama 16 Desarrollo de Productos (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
			Nombre del proceso		Desarrollo de productos								
			Ingreso		Investiga el mercado								
			Salida		Plan de comercialización								
			Tiempo		11520		Eficiencia de Tiempo		100,00%				
			Costo		632,25		Eficiencia de Costo		100,00%				
			Frecuencia		mensual		Volumen		1				
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Investiga el mercado	○					2400		131,7		Este proceso se ha creado producto de la división el proceso de marketing y ventas	
2	Administrador	Plantea ideas para nuevos productos	○					960		52,69		Las ideas para nuevos productos suelen ser requerimientos nuevos de los clientes	
3	Administrador	Filtra ideas para nuevos productos	○					480		26,34			
4	Administrador	Desarrolla el producto	○					2400		131,7		Para el desarrollo de nuevos productos se realizan convenios de asociación	
5	Administrador	Prueba el producto en el mercado	○					2400		131,7			
6	Cliente	Espera la respuesta de la evaluación del producto				⇒		480		26,34			
7	Administrador	Desarrollo del plan de comercialización	○					2400		131,7			
								11520	0	632,3	0		

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	1,00	1,00	0,00		
Tiempo Total:	2718,00	11040,00	-8322,00		
Costo Total:	156,56	605,91	-449,35	-449,35	-5392,17
Eficiencia Tiempo:	90,43%	100,00%	9,57%		
Eficiencia Costo:	86,17%	100,00%	13,83%		
Cambios					
Mejoras					
Fusión:					
Eliminación:					
Creación:					1
Total					1


Diagrama 17 Ventas (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Ventas							
			Ingreso		Contacta al cliente							
			Salida		Cierre de la venta							
			Tiempo		1261		Eficiencia de Tiempo		21,49%			
			Costo		71,42		Eficiencia de Costo		23,93%			
Frecuencia		mensual		Volumen		8						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor	Contacta al cliente	○					3		0,165		No existe fuerza de ventas
2	Vendedor	Visita al cliente				→			30		1,646	
3	Vendedor	Identifica de requerimientos	○					60		3,293		
4	Vendedor	Prepara de informe para asesor	○					20		1,098		
5	Asesor	Análiza los requerimientos	○					30		1,646		
6	Administrador	Elabora de propuesta	○					60		5,509		
7	Vendedor	Coordina la visita al cliente	○					3		0,165		
8	Vendedor	Presenta de la propuesta	○					60		3,293		
9	Cliente	Espera la respuesta del cliente				D			960		52,69	
10	Vendedor	Maneja objeciones	○					30		1,646		
11	Vendedor	Cierra la venta	○					5		0,274		
								271	990	17,09	54,33	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	1,00	1,00	-		
Tiempo Total:	2718,00	301,00	2.417,00		
Costo Total:	156,56	18,74	137,82	137,82	1653,88
Eficiencia Tiempo:	90,43%	90,03%	-0,40%		
Eficiencia Costo:	86,17%	91,21%	5,05%		

Cambios	
Mejoras	3
Fusión:	
Eliminación:	2
Creación:	
Total	5


Diagrama 18 Consultoría y Servicio (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Consultoría y Servicios							
			Ingreso		Solicita la información al cliente							
			Salida		Entrega de informes							
			Tiempo		719		Eficiencia de Tiempo		97,50%			
			Costo		40,04		Eficiencia de Costo		97,53%			
Frecuencia		diario		Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor	Solicita de la información al cliente	○					5		0,274		
2	Cliente	Espera para que el cliente prepare la información						480		26,34		
3	Mensajero	Retira la información del cliente				⇒		30		1,148		
4	Mensajero	Entrega la información del cliente al asesor	○					2		0,077		
5	Asesor	Clasifica la información del cliente	○					20		1,098		
6	Asesor	Ingresar la información al sistema IMG	○					60		3,293		
7	Asesor	Elabora el Informe de novedades	○					60		3,293		
8	Administrador	Elabora documento de recomendaciones	○					30		2,755		
9	Asesor	Coordina reunión con el cliente	○					2		0,11		
10	Asesor	Visita al cliente				⇒			30		1,646	
11	Asesor	Entrega de informes a los clientes	○					10		0,549		
12	Cliente	Espera que el cliente revise los informes							480		26,34	
13	Asesor	Envía mail a tesorería para facturar	○					2		0,11		
							701	510	39,05	27,99		

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	diario	diario			
Volumen:	4,00	4,00	0,00		
Tiempo Total:	411,00	237,00	174,00		
Costo Total:	23,67	14,12	9,55	190,99	2291,91
Eficiencia Tiempo:	78,10%	74,68%	-3,42%		
Eficiencia Costo:	74,44%	76,67%	2,23%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	2
Total	3


Diagrama 19 Servicio Postventa (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
			Nombre del proceso		Servicio Postventa								
			Ingreso		Coordinación para reunión con el cliente								
			Salida		Entrega de informes								
			Tiempo		4260				Eficiencia de Tiempo		100,12%		
			Costo		234,91				Eficiencia de Costo		99,30%		
Frecuencia		semanal				Volumen		5					
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor	Coordina para reunión con el cliente	○					120		6,586			
2	Asesor	Visita al cliente				⇒			30		1,646		
3	Administrador	Controla recomendaciones		□						60	3,293		
4	Asesor	Identifica problemas	○					30		2,755			
5	Asesor	Elabora informe de mejoras	○					1440		79,03			
6	Asesor	Entrega de informes al cliente via mail	○					180		9,879			
7	Administrador	Elabora propuestas de otros servicios	○					2400		131,7			
8	Administrador	Entrega de propuesta de otros servicios para el cliente	○					60		3,293			
9	Cliente	Espera para que cliente analice la propuesta de otros servicios				D				60	3,293		
10	Administrador	Llama al cliente para coordinar visita para presentar el producto	○					5		0,274			
11	Administrador	Visita al cliente				⇒			30		1,646		
12	Administrador	Cierra la venta con la firma del contrato	○					30		1,646			
							4265	150	233,3	8,232			

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	semanal	semanal			
Volumen:	5,00	5,00	0,00		
Tiempo Total:	4400,00	4260,00	140,00		
Costo Total:	248,69	234,91	13,78	55,11	661,38
Eficiencia Tiempo:	97,95%	95,77%	-2,18%		
Eficiencia Costo:	97,57%	95,32%	-2,25%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	
Total	1


Diagrama 20 Asesoría Administrativa (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría Administrativa							
			Ingreso		Análisis de capacidades administrativas							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		5195			Eficiencia de Tiempo		70,55%		
			Costo		477,02			Eficiencia de Costo		70,55%		
Frecuencia		mensual			Volumen		3					
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor administrativo	Análiza capacidades administrativas	○					120		11,02		
2	Asesor administrativo	Identifica problemas	○					120		11,02		
3	Asesor administrativo	Elabora informe de novedades	○					480		44,07		
4	Asesor administrativo	Elabora Propuesta (Plan de trabajo)	○					480		44,07		
5	Asesor administrativo	Coordina la visita al cliente	○					5		0,459		
6	Asesor administrativo	Visita al cliente				⇒			30		2,755	
7	Asesor administrativo	Presenta propuesta a l cliente	○					60		5,509		
8	Cliente	Espera para que analice la propuesta				D			60		5,509	
9	Asesor administrativo	Ejecuta	○					2400		220,4		
10	Asesor administrativo	Controla		□					1440		132,2	
								3665	1530	336,5	140,5	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	3,00	3,00	0,00		
Tiempo Total:	6000,00	5100,00	900,00		
Costo Total:	550,94	468,30	82,64	82,64	991,68
Eficiencia Tiempo:	44,00%	71,76%	27,76%		
Eficiencia Costo:	44,00%	71,76%	27,76%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	
Total	1

Diagrama 21 Planificación Estratégica (mejorado)


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
			Nombre del proceso		Planificación estratégica								
			Ingreso		Solicita asesoría para desarrollo de Planificación Estratégica								
			Salida		Ejecución								
			Tiempo		26525			Eficiencia de Tiempo		87,33%			
			Costo		2.435,60			Eficiencia de Costo		87,33%			
Frecuencia		trimestral			Volumen		1						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV		
1	Cliente	Solicita asesoría para desarrollo de Planificación Estratégica	○					2		0,184			
2	Asesor de Proyectos	Coordina reunión con el cliente	○					1		0,092			
3	Asesor de Proyectos	Visita al cliente				⇒		60		5,509			
4	Asesor de Proyectos	Analiza la idea de negocio	○					480		44,07			
5	Asesor de Proyectos	Analiza el entorno	○					2400		220,4			
6	Asesor de Proyectos	Realiza la Investigación de mercado	○					9600		881,5			
7	Asesor de Proyectos	Elabora FODA de la empresa	○					2400		220,4			
8	Asesor de Proyectos	Plantea las estrategias	○					2400		220,4			
9	Asesor de Proyectos	Elabora informe para cliente	○					2400		220,4			
10	Asesor de Proyectos	Envío del informe parcial al cliente	○					2		0,184			
11	Cliente	Espera por revisión del cliente				D			480		44,07		
12	Diseñador	Espera el Desarrollo la imagen corporativa				D			2400		220,4		

13	Administrador	Revisa la propuesta de Imagen Corp.							480		44,07
14	Asesor de Proyectos	Elabora la campaña publicitaria						2400		220,4	
15	Asesor de Proyectos	Elabora Cronograma de actividades						960		88,15	
16	Asesor de Proyectos	Presenta al cliente						60		5,509	
								23165	3360	2127	308,5

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mens	Anual
Frecuencia:	trimestral	trimestral			
Volumen:	1,00	1,00	0,00		
Tiempo Total:	28320,00	25980,00	2340,00		
Costo Total:	2600,42	2385,55	214,87	214,87	859,46
Eficiencia Tiempo:	64,41%	98,15%	33,75%		
Eficiencia Costo:	64,41%	98,15%	33,75%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	
Creación:	
Total	1


Diagrama 22 Mejoramiento de Procesos (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Mejoramiento de procesos							
			Ingreso		Solicita asesoría para mejoramiento de procesos							
			Salida		Ejecución							
			Tiempo		6714		Eficiencia de Tiempo		97,77%			
			Costo		616,50		Eficiencia de Costo		97,77%			
			Frecuencia		semestral		Volumen		1			
Nro	Responsable	Actividad	Embología						Tiempo	Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente	Solicita asesoría para mejorar procesos	○					2		0,184		El asesor de proyectos es el administrador
2	Asesor de Proyectos	Coordina reunión con el cliente	○					2		0,184		
3	Asesor de Proyectos	Visita al cliente				⇒			30		2,755	
4	Asesor de Proyectos	Analiza la situación interna de la empresa	○					120		11,02		
5	Asesor de Proyectos	Coordina las visitas para el levantamiento de procesos	○					20		1,836		
6	Asesor de Proyectos	Levanta los procesos	○					2400		220,4		
7	Consultor	Analiza los procesos levantados	○					1440		132,2		
8	Cliente	Espera por la revisión del cliente	○									
9	Asesor de Proyectos	Selecciona los procesos	○					120		11,02		
10	Asesor de Proyectos	Elabora propuesta de mejoramiento	○					2400		220,4		
11	Asesor de Proyectos	Revisa de la propuesta		□					120		11,02	
12	Asesor de Proyectos	Presenta la propuesta al cliente	○					60		5,509		
								6564	150	602,7	13,77	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensu	Anual
Frecuencia:	semestral	semestral			
Volumen:	1,00	1,00	0,00		
Tiempo Total:	11460,00	6660,00	4800,00		
Costo Total:	1052,29	611,54	440,75	1763,00	3525,99
Eficiencia Tiempo:	64,41%	98,20%	33,79%		
Eficiencia Costo:	64,41%	98,20%	33,79%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	
Creación:	
Total	1

Diagrama 23 Implementación de Sistemas (mejorado)


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Implementación de sistemas							
			Ingreso	Análisis del requerimiento								
			Salida	Implementación								
			Tiempo	12127			Eficiencia de Tiempo		93,57%			
			Costo	1.113,53			Eficiencia de Costo		93,57%			
Frecuencia	semestral			Volumen		1						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de proyectos	Contacta al cliente	○					2		0,184		El asesor de proyectos es el administrador
2	Asesor de proyectos	Visita al cliente				⇒			60		5,509	
3	Asesor de proyectos	Identifica los requerimientos del cliente	○					480		44,07		
4	Asesor de proyectos	Analiza del presupuesto del cliente	○					120		11,02		
5	Asesor de proyectos	Elabora la propuesta	○					960		88,15		
6	Asesor de proyectos	Presenta la propuesta al cliente	○					60		5,509		
7	Cliente	Espera para que cliente analice propuesta				D			60		5,509	
8	Asesor de proyectos	Solicitud de la información al cliente	○					5		0,459		
9	Cliente	Espera cliente prepara la información				D			480		44,07	
10	Cliente	Espera cliente entrega la información				D			60		5,509	
11	Asesor de proyectos	Analiza la información del cliente	○					120		11,02		
12	Asesor de proyectos	Diseña flujos de trabajo	○					2400		220,4		

13	Asesor de proyectos	Revisa los flujos para aplicar en el sistema							120		11,02	
14	Sistemas	Adapta los flujos en el sistema						2400		220,4		El valor es por proyecto
15	Asesor de proyectos	Presenta el sistema para prueba al cliente						2400		220,4		
17	Sistemas	Implementación						2400		220,4		
								11347	780	1042	71,62	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensu	Anual
Frecuencia:	semestral	semestral			
Volumen:	1,00	1,00	0,00		
Tiempo Total:	42600,00	11400,00	31200,00		
Costo Total:	3779,42	1046,78	2732,64	2732,64	5465,29
Eficiencia Tiempo:	90,99%	97,89%	6,91%		
Eficiencia Costo:	94,17%	97,89%	3,73%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	
Creación:	
Total	1


Diagrama 24 Asesoría Financiera

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría Financiera							
			Ingreso		Análisis de capacidades financieras							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		1905		Eficiencia de Tiempo		68,50%			
			Costo		174,92		Eficiencia de Costo		68,50%			
Frecuencia		semanal		Volumen		5						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor Financiero	Solicita los Balances del cliente	○					10		0,918		
2	Cliente	Espera cliente entrega Balances				⇒			60		5,509	
3	Asesor Financiero	Analiza Balances del cliente	○					60		5,509		
4	Asesor Financiero	Identifica problemas	○					120		11,02		
5	Asesor Financiero	Elabora el informe	○					480		44,07		
	Asesor Financiero	Elabora propuesta de servicios	○					480		44,07		
	Asesor Financiero	Coordina visita al cliente	○					5		0,459		
6	Asesor Financiero	Visita al cliente	○					30		2,755		
7	Asesor Financiero	Presenta la propuesta a l cliente	○					60		5,509		
	Asesor Financiero	Espera decisión del cliente				⇒			480		44,07	
8	Asesor Financiero	Elabora el contrato de servicios	○					60		5,509		
9	Asesor Financiero	Archivar el contrato					▽		60		5,509	
								1305	600	119,8	55,09	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	semanal	semanal			
Volumen:	5,00	5,00	0,00		
Tiempo Total:	6000,00	1320,00	4680,00		
Costo Total:	550,94	121,21	429,73	429,73	859,46
Eficiencia Tiempo:	44,00%	95,45%	51,45%		
Eficiencia Costo:	44,00%	95,45%	51,45%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	2
Creación:	
Total	3


Diagrama 25 Outsourcing Contable (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Outsourcing contable							
			Ingreso		Solicitud de documentos del mes al cliente							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		1298		Eficiencia de Tiempo		89,60%			
			Costo		56,68		Eficiencia de Costo		87,29%			
Frecuencia		mensual		Volumen		8						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor contable	Solicita de documetos del mes	○					2		0,11		
2	Mensajero	Retira los documentos del cliente				⇒			15		0,615	
3	Mensajero	Entrega documentos	○					10		0,41		
4	Asesor contable	Revisa los documentos recibidos		□					60		3,293	
5	Asesor contable	Clasifica los documentos	○					120		6,586		
6	Asistente contable	Digita de los documentos	○					960		39,39		La digitación se realiza directamente al sistema de IMGroup
7	Asistente contable	Elabora formularios IVA104 , Ret F.103 y anexo REOC	○					1		0,041		Los formularios de IVA y Ret en la fuente y anexo REOC se realizan automaticamente
10	Asesor contable	Impresión de informes	○					5		0,274		La elaboración de Informes se ha suprimido ya que el sistema arroja los balances
11	Asistente contable	Presenta informes al cliente	○					60		2,462		
12	Cliente	Espera por revisión del cliente de informes				D			60		3,293	
13	Tesorera	Factura al cliente	○					5		0,205		
								1163	135	49,48	7,201	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	8,00	8,00	0,00		
Tiempo Total:	3832,00	1298,00	2534,00		
Costo Total:	194,69	56,68	138,01	138,01	1656,08
Eficiencia Tiempo:	35,41%	89,60%	54,19%		
Eficiencia Costo:	30,36%	87,29%	56,94%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	4
Creación:	
Total	1


Diagrama 26 Declaración Personas Naturales (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Declaraciones de Personas Naturales							
			Ingreso		Solicitud de documentos del mes al cliente							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		778		Eficiencia de Tiempo		28,66%			
			Costo		42,28		Eficiencia de Costo		28,55%			
Frecuencia		diario		Volumen		5						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor tributario	Solicita de documetos del mes	○					2		0,11		
2	Asesor tributario	Retira documentos del cliente				⇒			15		0,574	
3	Mensajero	Entrega documentos	○					10		0,383		
4	Asesor tributario	Revisa documentos entregados		□					60		3,293	
5	Asesor tributario	Clasificación de documentos	○					30		1,646		
6	Asesor tributario	Digitación de los documentos	○					120		6,586		
7	Asesor tributario	Elaboración de formularios 104	○					1		0,055		El proceso de elaboración del formulario ha sido suprimido, se automatizó mediante el
8	Asesor tributario	Elaboración de informes	○					20		1,098		
9	Asesor tributario	Impresión de informes	○					5		0,274		
10	Asesor tributario	Entrega de informes	○					30		1,646		
11	Cliente	Espera cliente analiza los informes				⇒			480		26,34	
12	Tesorera	Facturación	○					5		0,274		
								223	555	12,07	30,21	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	diario	diario			
Volumen:	5,00	5,00	0,00		
Tiempo Total:	312,00	272,00	40,00		
Costo Total:	17,12	14,93	2,20	43,91	526,88
Eficiencia Tiempo:	56,73%	72,43%	15,70%		
Eficiencia Costo:	56,73%	72,43%	15,70%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	
Creación:	
Total	1


Diagrama 27 Análisis Financiero (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Análisis Financiero							
			Ingreso		Solicita balances al cliente							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		1329		Eficiencia de Tiempo		54,85%			
			Costo		72,94		Eficiencia de Costo		54,85%			
Frecuencia		mensual		Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor Contable	Solicita balances al cliente	○					2		0,11		
2	Asesor Contable	Revisa los Balances recibidos		□					60		3,293	
3	Asesor Contable	Aplica formulas financieras	○					480		26,34		
4	Asesor Contable	Analisa resultados	○					30		1,646		
5	Asesor Contable	Elabora informe	○					120		6,586		
6	Asesor Contable	Revisa el informe para entregar		□					60		3,293	
7	Asesor Contable	Coordina reunión con el cliente	○					2		0,11		
8	Asesor Contable	Visita al cliente	○					30		1,646		
9	Asesor Contable	Presentación de informes	○					60		3,293		
10	Cliente	Espera por revisión de informes				D			480		26,34	
11	Tesorera	Pasa informe para Facturación	○					5		0,274		
							729	600	40,01	32,93		

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	4,00	4,00	0,00		
Tiempo Total:	762,00	757,00	5,00		
Costo Total:	41,82	41,55	0,27	0,27	3,29
Eficiencia Tiempo:	91,47%	92,07%	0,60%		
Eficiencia Costo:	91,47%	92,07%	0,60%		

Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	
Eliminación:	
Creación:	
Total	1


Diagrama 28 Elaboración de Presupuestos (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Elaboración de Presupuestos							
			Ingreso		Cliente solicita asesoría par elaboración de Presupuesto							
			Salida		Facturación							
			Tiempo		3330		Eficiencia de Tiempo		74,17%			
			Costo		182,76		Eficiencia de Costo		74,17%			
Frecuencia		mensual		Volumen		4						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente	Solicita asesoría para elaborar Presupuesto	○					2		0,11		
2	Asesor contable	Solicita información del cliente	○					3		0,165		
3	Cliente	Espera cliente prepara información solicitada							260		14,27	
4	Cliente	Espera para la entrega de información							60		3,293	
5	Asesor contable	Revisa la información		□					60		3,293	
6	Asesor contable	Realiza la proyección de Ingresos y gasto	○					60		3,293		
7	Asesor contable	Realiza Búsqueda de proveedores	○					480		26,34		
8	Asesor contable	Solicita cotizaciones a proveedores	○					960		52,69		
9	Asesor contable	Selecciona proveedores	○					120		6,586		Se realiza la búsqueda de proveedores de productos y servicios en general
10	Asesor contable	Realiza el Análisis financiero	○					120		6,586		
11	Asesor contable	Elaborac del presupuesto	○					240		13,17		
12	Asesor contable	Presenta el presupuesto al cliente	○					480		26,34		
13	Cliente	Espera cliente revisa el presupuesto							480		26,34	
14	Tesorera	Elabora la factura	○					5		0,274		
								2470	860	135,6	47,2	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	4,00	4,00	0,00		
Tiempo Total:	2555,00	2530,00	25,00		
Costo Total:	140,23	138,85	1,37	1,37	16,46
Eficiencia Tiempo:	97,85%	97,63%	-0,22%		
Eficiencia Costo:	92,95%	97,43%	4,48%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	
Total	1


Diagrama 29 Asesoría en Marketing (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Asesoría en Marketing							
			Ingreso		Análisis de capacidades comerciales							
			Salida		Seguimiento							
			Tiempo		820		Eficiencia de Tiempo		34,15%			
			Costo		75,29		Eficiencia de Costo		34,15%			
Frecuencia		trimestral		Volumen		1						
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente	Solicita asesoría en marketing	○					2		0,184		
2	Asesor en Marketing	Coordina reunión con el cliente	○					3		0,275		
3	Asesor en Marketing	Visita al cliente				⇒			30	2,755		
4	Asesor en Marketing	Analiza capacidades comerciales del cliente	○					60		5,509		
5	Asesor en Marketing	Identifica los problemas	○					60		5,509		
6	Asesor en Marketing	Elabora propuesta	○					60		5,509		
7	Asesor en Marketing	Coordina reunión con el cliente	○					5		0,459		
8	Asesor en Marketing	Visita al cliente				⇒			30	2,755		
9	Asesor en Marketing	Presentación de propuesta a l cliente	○					60		5,509		
10	Cliente	Espera por cliente analice la propuesta				D			480	44,07		
11	Asesor en Marketing	Elabora contrato	○					30		2,755		
							280	540	25,71	49,58		

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	trimestral	trimestral			
Volumen:	1,00	1,00	0,00		
Tiempo Total:	460,00	250,00	210,00		
Costo Total:	42,24	22,96	19,28	4,82	57,85
Eficiencia Tiempo:	34,78%	88,00%	53,22%		
Eficiencia Costo:	34,78%	88,00%	53,22%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	
Total	1


Diagrama 30 Desarrollo de Páginas Web (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Diseño de Páginas Web							
			Ingreso	Contacta al cliente								
			Salida	Capacitación								
			Tiempo	450			Eficiencia de Tiempo		88,89%			
			Costo	41,32			Eficiencia de Costo		88,89%			
			Frecuencia	mensual		Volumen		5				
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	⇒	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Contacta al cliente (llamada o mail)	○					5		0,459		
	Asesor de Proyectos	Visita al cliente				⇒			30		2,755	
	Asesor de Proyectos	Presenta el producto al cliente	○					60		5,509		
2	Asesor de Proyectos	Analisa requerimientos y presupuesto de c	○					30		2,755		
3	Asesor de Proyectos	Elabora la propuesta	○					60		5,509		
4	Administrador	Revisa de la propuesta		□					20		1,836	
5	Administrador	Elaboración de contrato	○					30		2,755		
6	Asesor de Proyectos	Solicita información para página	○					5		0,459		
7	Asesor de Proyectos	Coloca información en la página	○					60		5,509		
8	Asesor de Proyectos	Integra imagen y colores corporativos	○					30		2,755		
9	Asesor de Proyectos	Capacita al cliente	○					120		11,02		
								400	50	36,73	4,591	

Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	5,00	5,00	0,00		
Tiempo Total:	2010,00	415,00	1595,00		
Costo Total:	184,56	38,11	146,46	146,46	1757,49
Eficiencia Tiempo:	91,04%	95,18%	4,14%		
Eficiencia Costo:	91,04%	95,18%	4,14%		

Cambios	
Mejoras	
Fusión:	
Eliminación:	1
Creación:	
Total	1

Diagrama 31 Desarrollo de Imagen corporativa (mejorado)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
			Nombre del proceso		Desarrollo de Imagen corporativa							
			Ingreso		Contacta al cliente							
			Salida		Capacitación							
			Tiempo		3567			Eficiencia de Tiempo		89,91%		
			Costo		327,53			Eficiencia de Costo		89,91%		
			Frecuencia		mensual		Volumen		2			
Nro	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	D	→	▽	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de Proyectos	Contacta al cliente	○					2		0,184		
2	Asesor de Proyectos	Visita al cliente				→			60		5,509	
3	Asesor de Proyectos	Presenta el producto	○					60		5,509		
4	Asesor de Proyectos	Elabora breafing del cliente	○					30		2,755		
5	Asesor de Proyectos	Analiza el presupuesto del cliente	○					20		1,836		
6	Asesor de Proyectos	Selecciona el diseñador	○					30		2,755		
7	Asesor de Proyectos	Envía de breafing a diseñador				→			60		5,509	
8	Diseñador	Elabora la Imagen corporativa	○					960		88,15		
9	Asesor de Proyectos	Presenta la propuestas al cliente	○					60		5,509		
10	Cliente	Espera por revisión				D			120		11,02	
11	Asesor de Proyectos	Selecciona de logotipo , imagotipo y color	○					30		2,755		
12	Diseñador	Elabora las aplicaciones	○					960		88,15		

13	Asesor de Proyectos	Presenta la propuestas al cliente							60		5,509	
14	Cliente	Espera revisión								120		11,02
15	Asesor de Proyectos	Seleccina las aplicaciones							30		2,755	
16	Diseñador	Afina detalles (cambios)							960		88,15	
17	Asesor de Proyectos	Entrega de diseños y factura al cliente							5		0,459	
									3207	360	294,5	33,06











Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio	
				Mens	Anual
Frecuencia:	mensual	mensual			
Volumen:	2,00	2,00	0,00		
Tiempo Total:	6665,00	3295,00	3370,00		
Costo Total:	391,44	302,56	88,88	88,88	1066,60
Eficiencia Tiempo:	87,40%	98,18%	-11%		
Eficiencia Costo:	80,30%	98,18%	-18%		

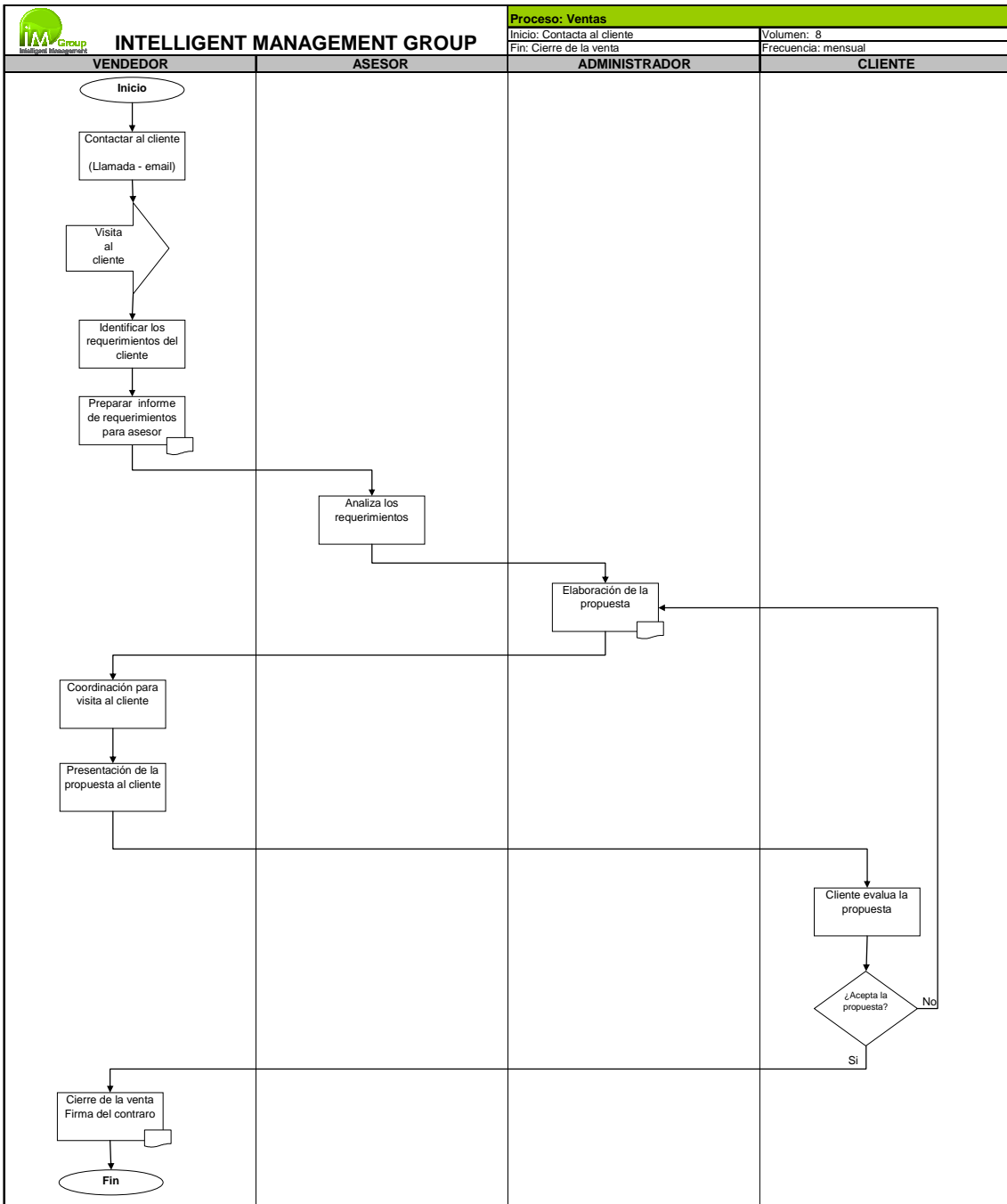
Cambios	
Mejoras	1
Fusión:	1
Eliminación:	2
Creación:	
Total	4

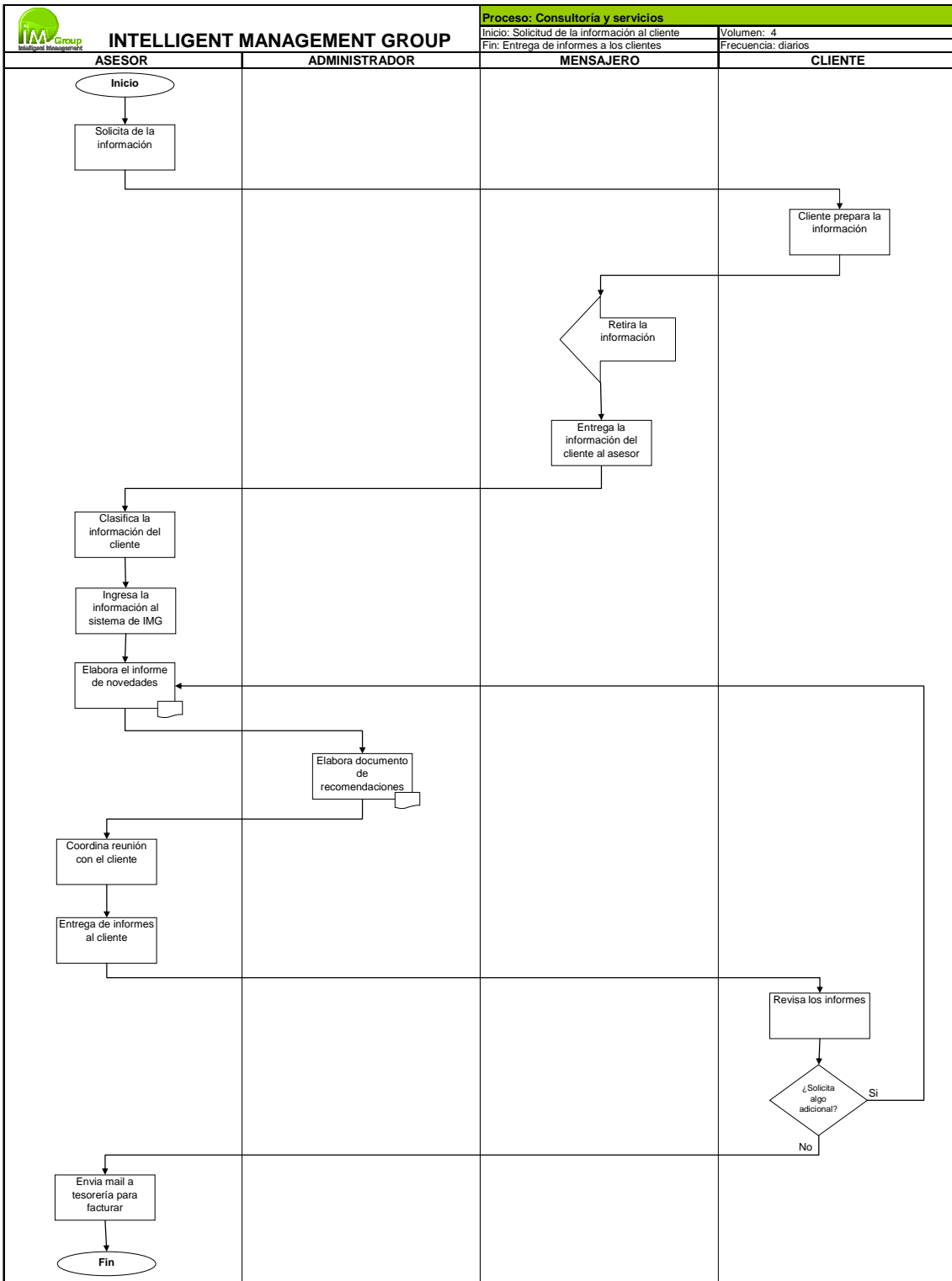
4.1.3. Matriz de análisis comparativo

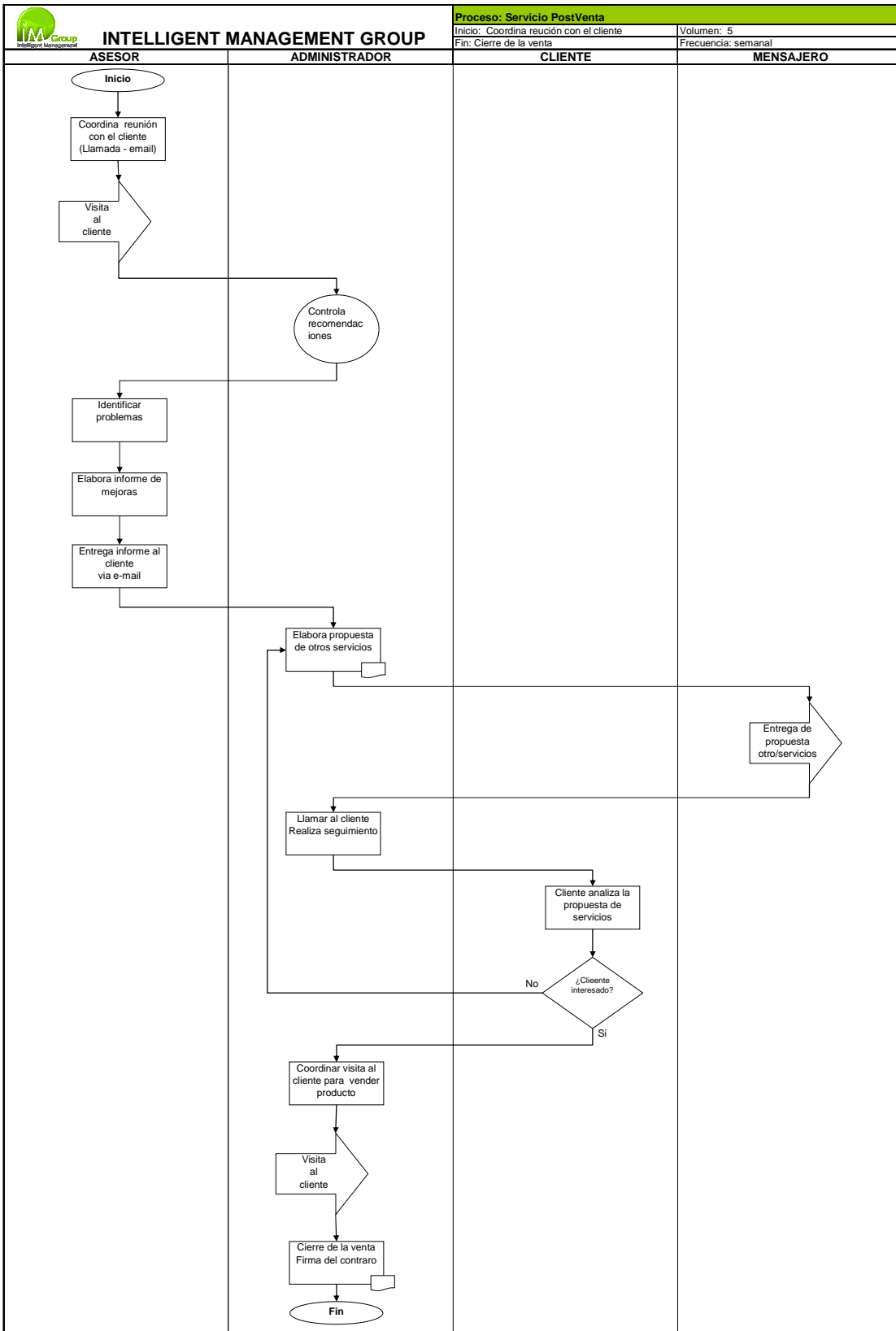
Matriz de Análisis Comparativo																			
Nro	Proceso	Situación Actual						Situación Apropuesta						Diferencias				Beneficio Esperado anual	
		Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Frecuencia	Volumen	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Frecuencia	Volumen	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Tiempo	Costo
1	Ventas	156,56	86,17%	2718	90,43%	mensual	8,00	71,42	23,93%	1261	21,49%	mensual	8,00	85,14	-62,24%	1.457	-68,94%	17.484	1021,63
2	Consultoría y Servicios	23,67	74,44%	411	78,10%	diario	4,00	40,04	97,53%	719	97,50%	diario	4,00	-16,37	23,09%	-308	19,39%	-73.920	-3929,28
3	Servicio Postventa	248,69	97,57%	4400	97,95%	semanal	5,00	234,91	99,30%	4260	100,12%	semanal	5,00	13,78	1,73%	140	2,16%	6.720	661,38
4	Asesoría Administrativa	550,94	44,00%	6000	44,00%	mensual	3,00	477,02	70,55%	5195	70,55%	mensual	3,00	73,92	26,55%	805	26,55%	9.660	887,01
5	Planificación estratégica	2600,42	64,41%	28320	64,41%	trimestral	1,00	2435,60	87,33%	26525	87,33%	trimestral	1,00	164,82	22,93%	1.795	22,93%	7.180	659,29
6	Mejoramiento de procesos	1052,29	64,41%	11460	64,41%	semestral	1,00	616,50	97,77%	6714	97,77%	semestral	1,00	435,79	33,36%	4.746	33,36%	9.492	3486,32
7	Implementación de sistemas	3779,42	94,17%	42600	90,99%	semestral	1,00	1113,53	93,57%	12127	93,57%	semestral	1,00	2665,89	-0,60%	30.473	2,58%	60.946	5331,78
8	Asesoría Financiera	550,94	44,00%	6000	44,00%	semanal	5,00	174,92	68,50%	1905	68,50%	semanal	5,00	376,01	24,50%	4.095	24,50%	196.560	752,03
9	Outsourcing contable	194,69	30,36%	3832	35,41%	mensual	8,00	73,23	90,17%	1622	91,68%	mensual	8,00	121,46	59,81%	2.210	56,26%	26.520	1457,49
10	Declaraciones de Personas Naturales	17,12	56,73%	312	56,73%	diario	5,00	43,05	29,83%	792	29,92%	diario	5,00	-25,93	-26,90%	-480	-26,81%	-115.200	-6222,77
11	Análisis Financiero	41,82	91,47%	762	91,47%	mensual	4,00	72,94	54,85%	1329	54,85%	mensual	4,00	-31,12	-36,62%	-567	-36,62%	-6.804	-373,42
12	Elaboración de Presupuestos	140,23	92,95%	2555	97,85%	mensual	4,00	182,76	74,17%	3330	74,17%	mensual	4,00	-42,53	-18,78%	-775	-23,67%	-9.300	-510,41
13	Asesoría en Marketing	42,24	34,78%	460	34,78%	trimestral	1,00	75,29	34,15%	820	34,15%	trimestral	1,00	-33,06	-0,64%	-360	-0,64%	-1.440	-99,17
14	Contacta al cliente	184,56	91,04%	2010	91,04%	mensual	5,00	41,32	88,89%	450	88,89%	mensual	5,00	143,24	-2,16%	1.560	-2,16%	18.720	1718,92
15	Desarrollo de Imagen corporativa	391,44	80,30%	6665	87,40%	mensual	2,00	327,53	89,91%	3567	89,91%	mensual	2,00	63,91	9,61%	3.098	2,51%	37.176	766,89
TOTAL BENEFICIO		\$ 9.975,01	min	118505				\$ 5.980,06	min	70616				\$ 3.994,95	min	47889		183.794	\$ 5.607,68
PROMEDIO			69,79%		71,26%				73,36%		73,36%				3,58%		2,09%		

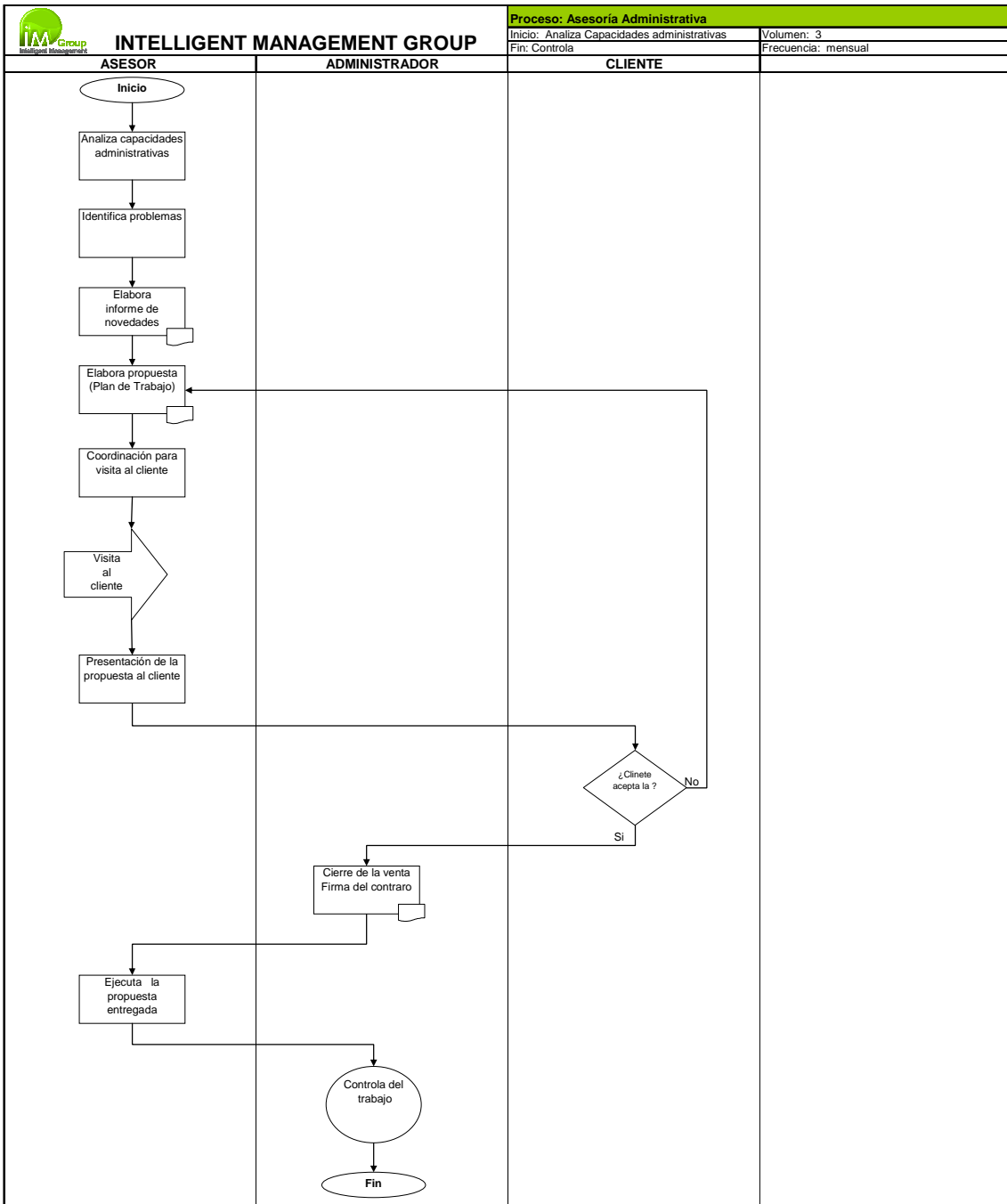
4.1.4. Flujo Diagramación

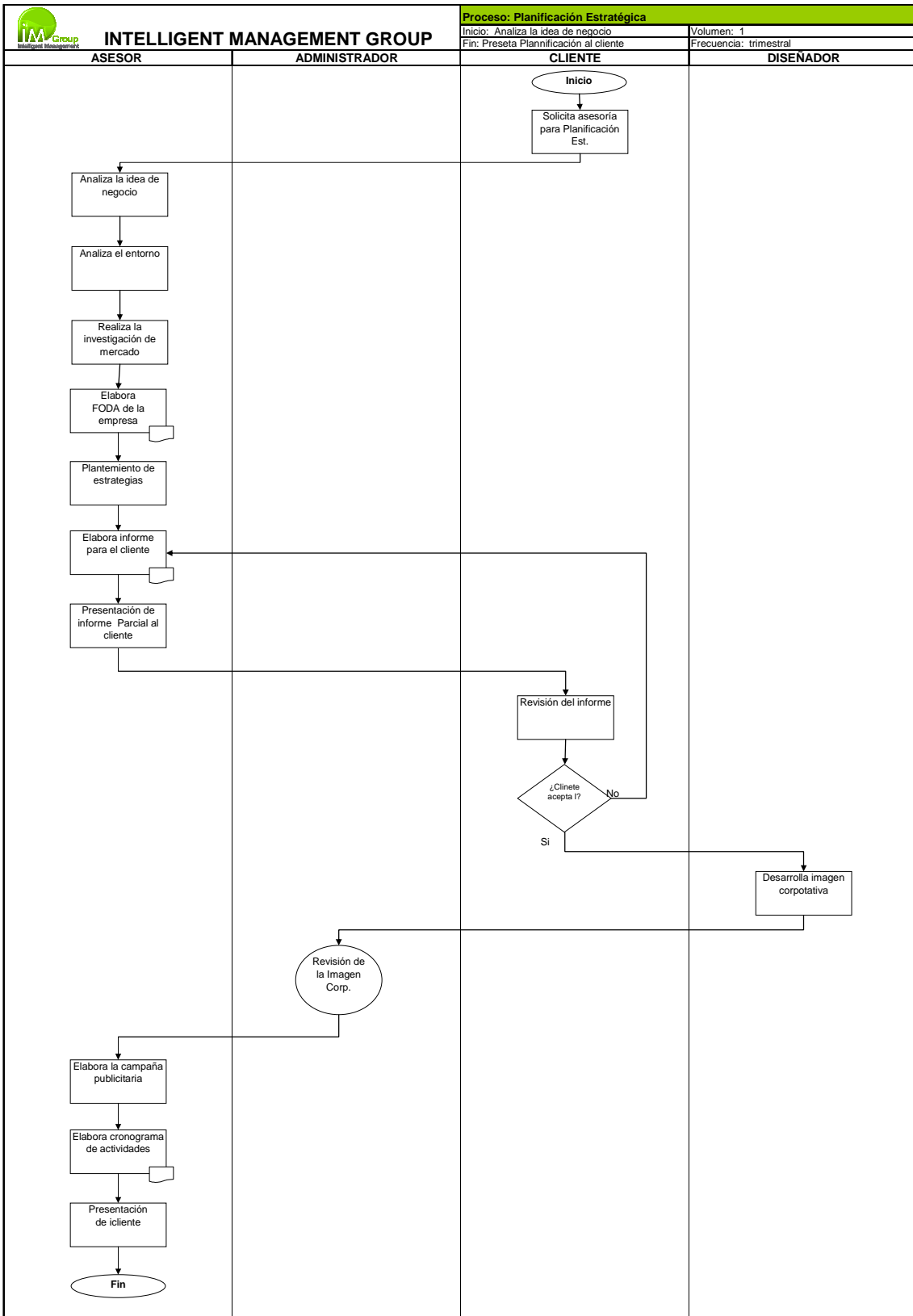
SIMBOLOS ESTANDARES PARA DIAGRAMAS DE FLUJO	
	Operación Se utiliza para indicar la actividad dentro del proceso
	Transporte/Movimiento Se utiliza para indicar el movimiento entre locaciones
	Punto de decisión Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	Control Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad
	Documentación Indica que una actividad incluye información registrada en papel
	Espera, Demora Se utiliza cuando una acción debe esperar
	Dirección del Flujo Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Límites Indica el inicio y el fin del proceso
	Conector Indica que esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	Archivo Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado

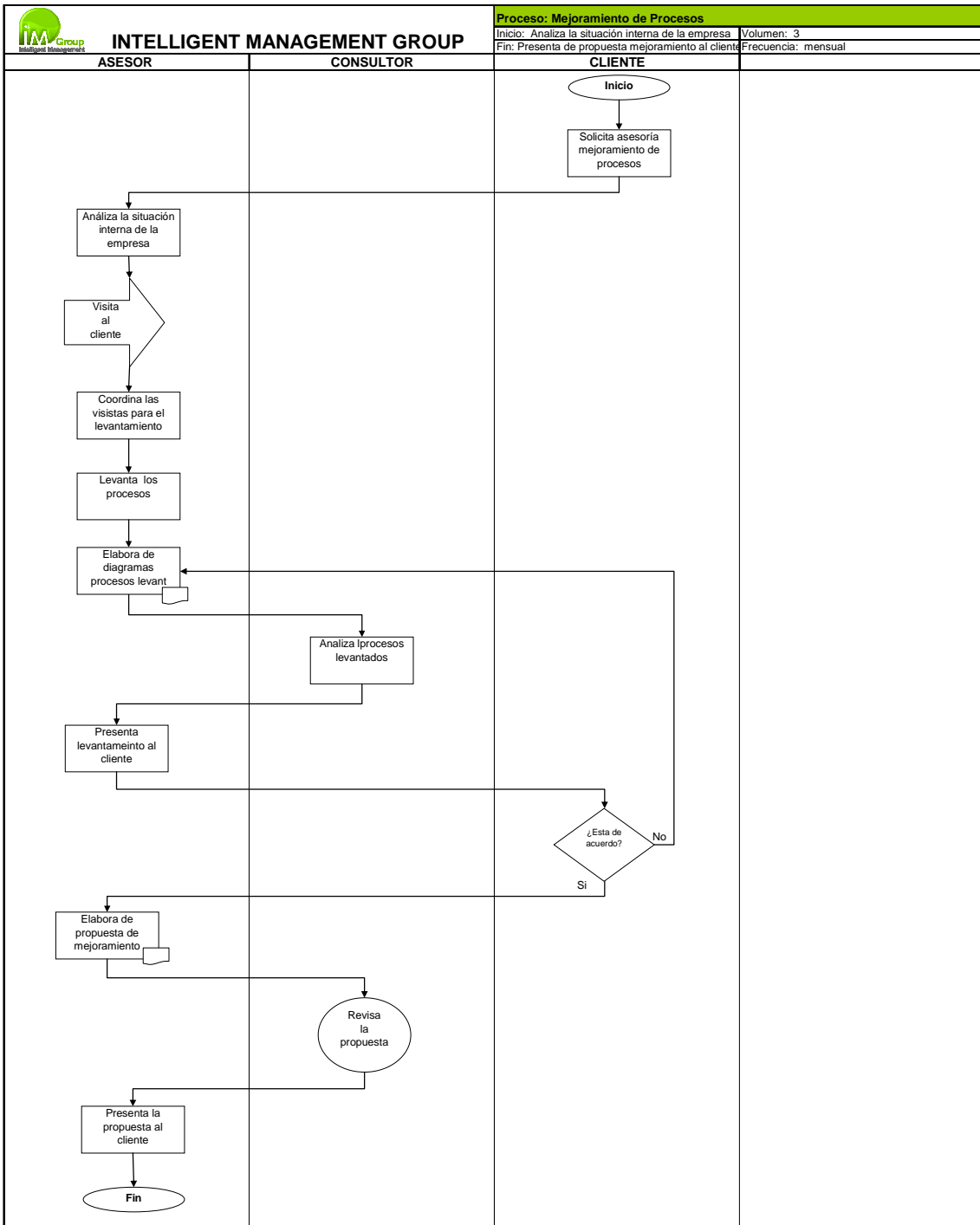


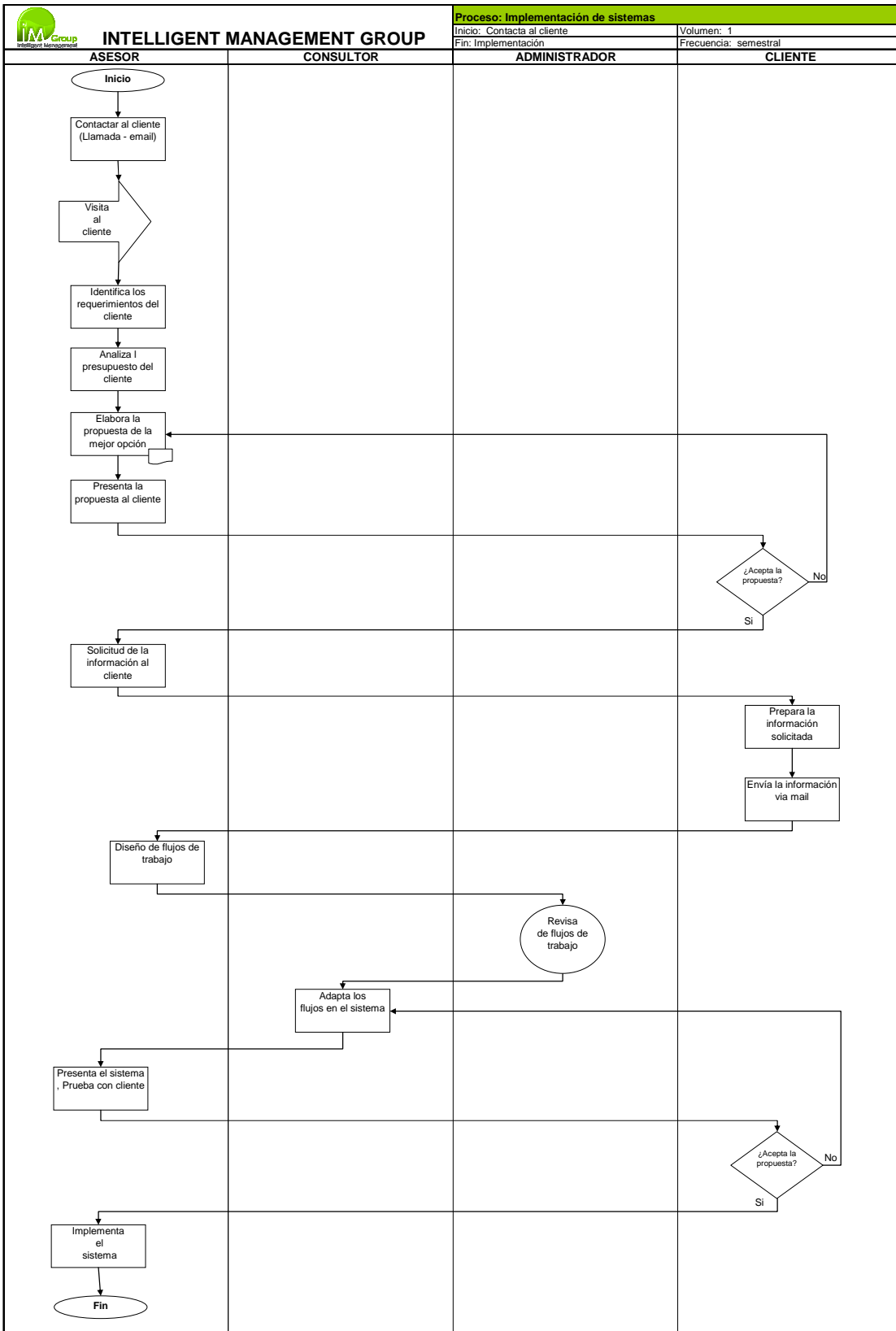


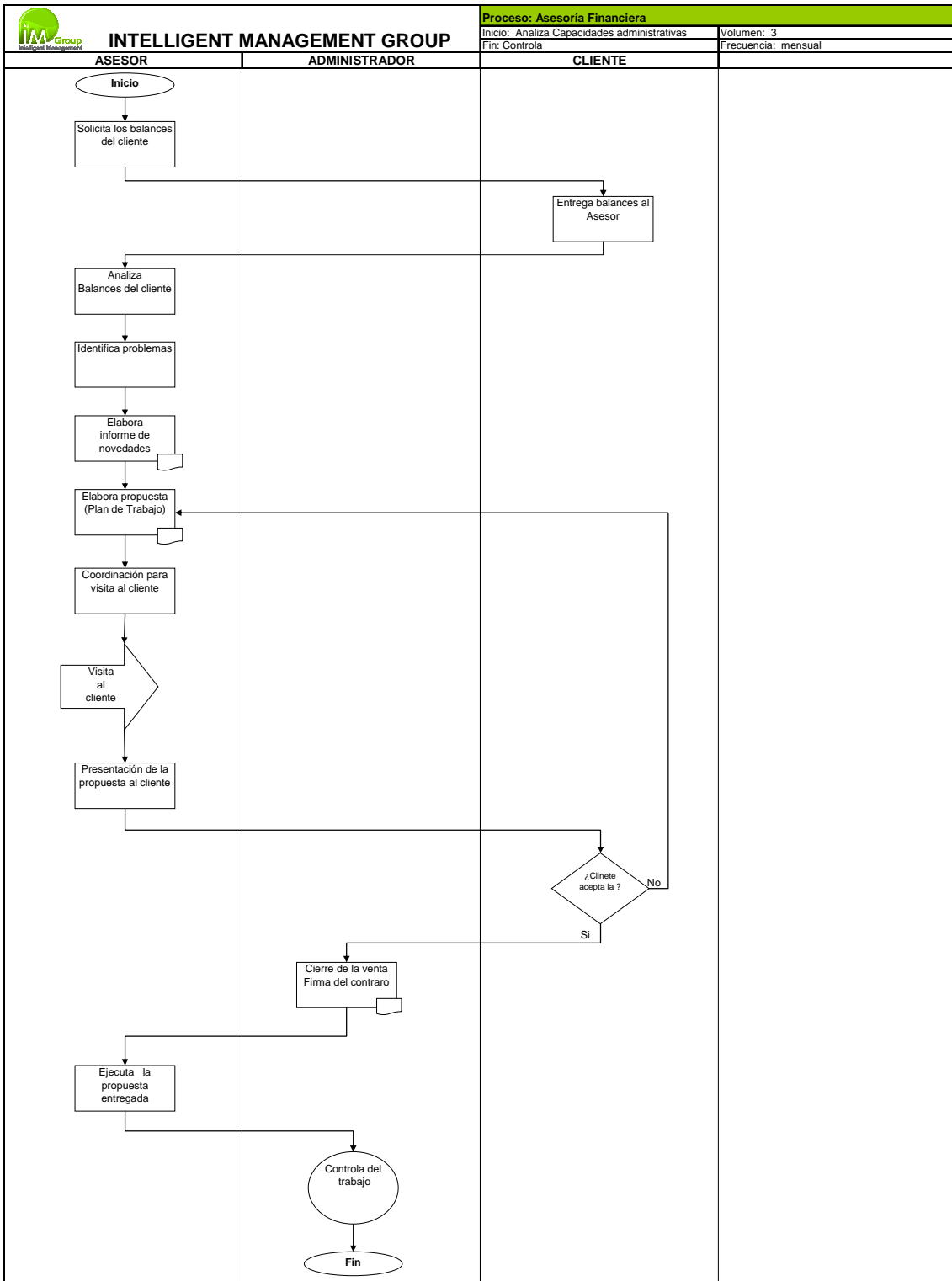


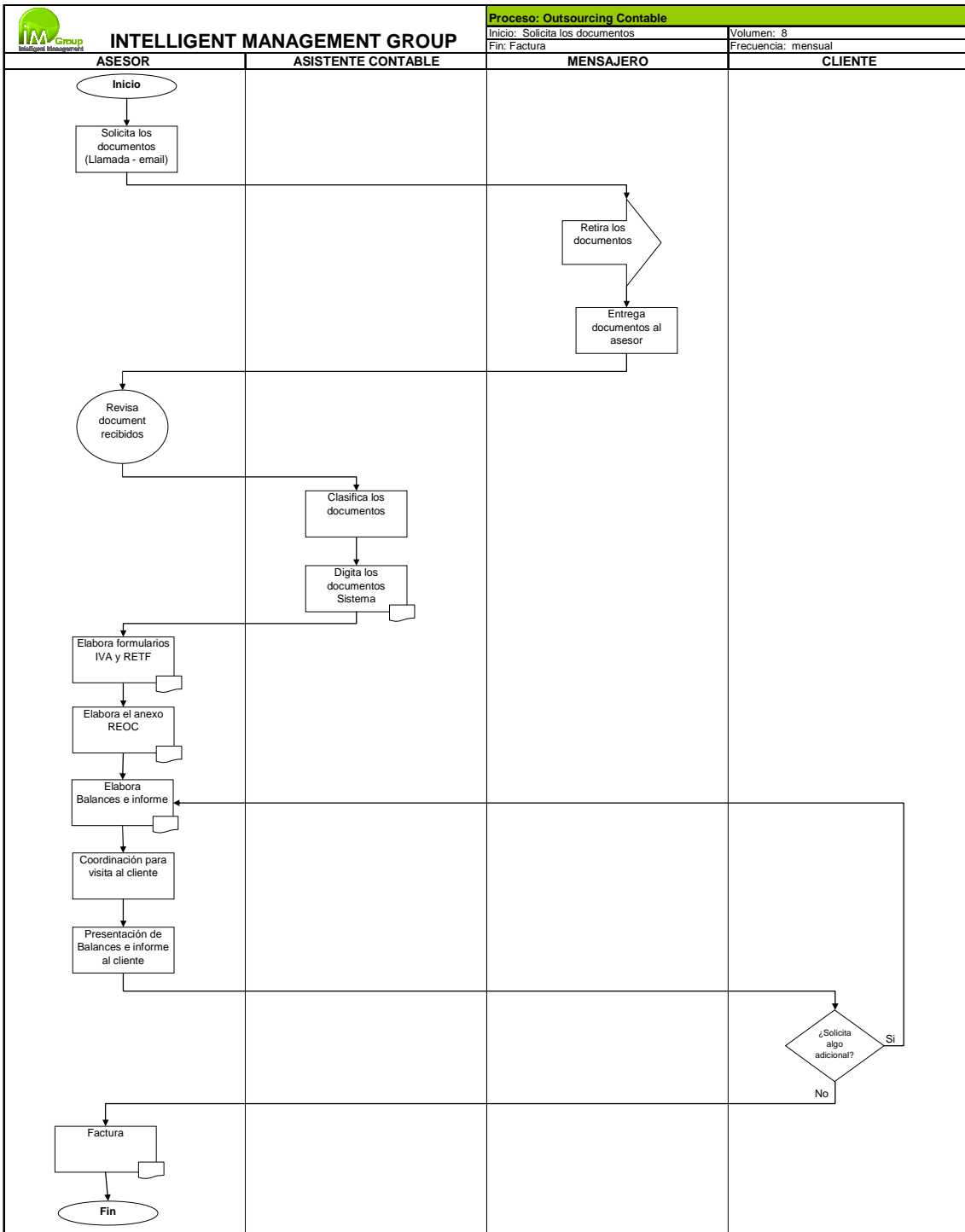


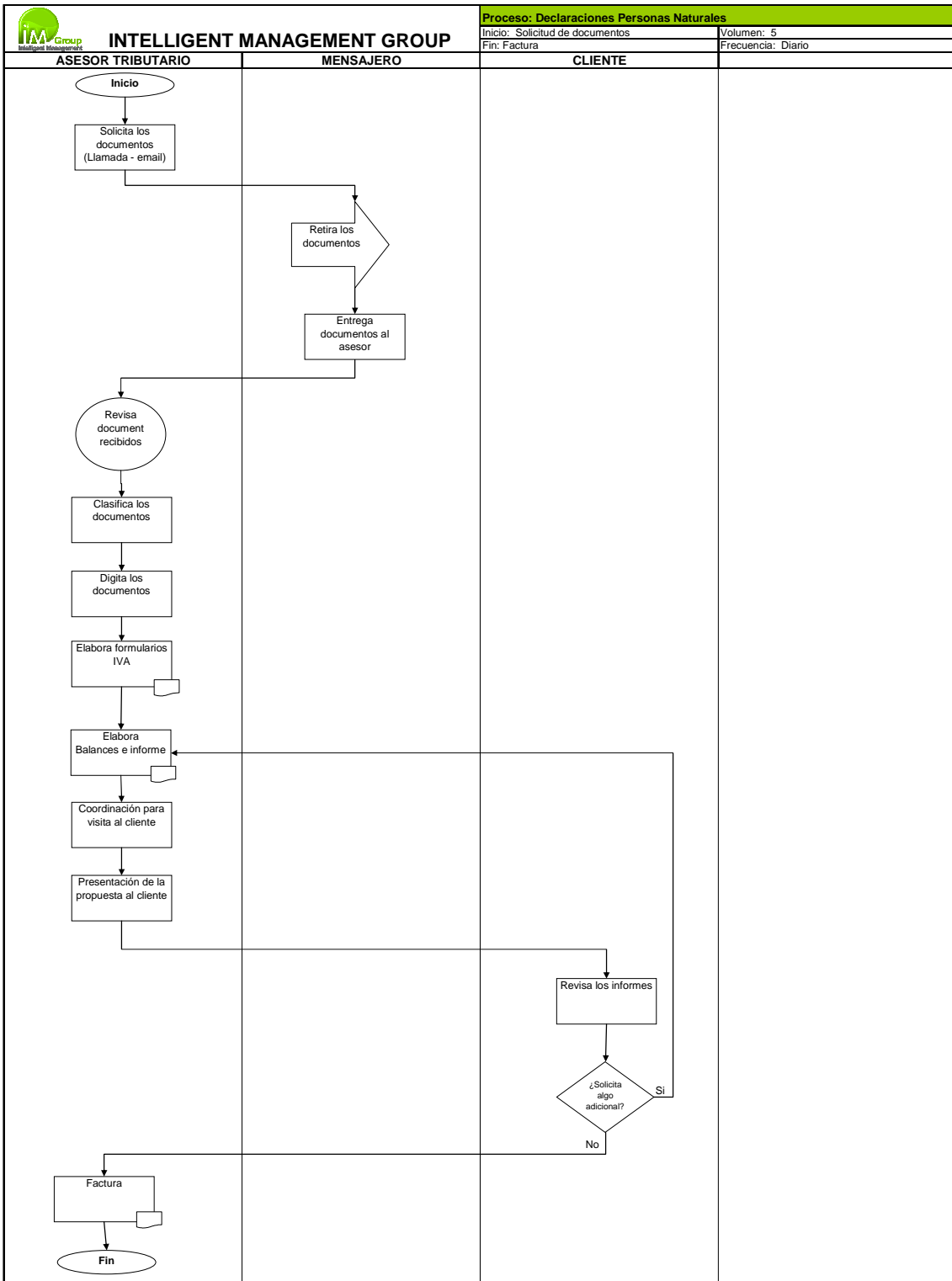


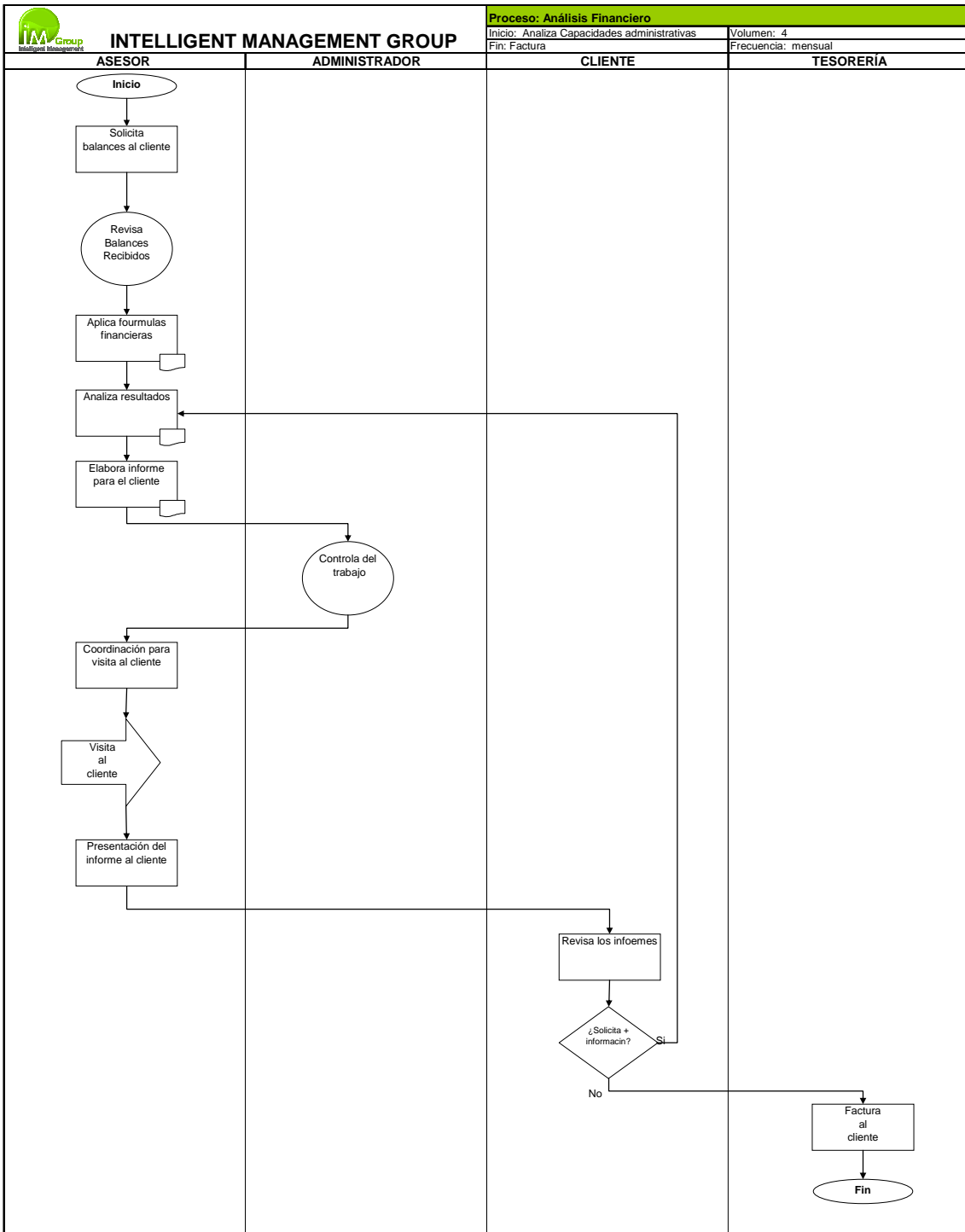


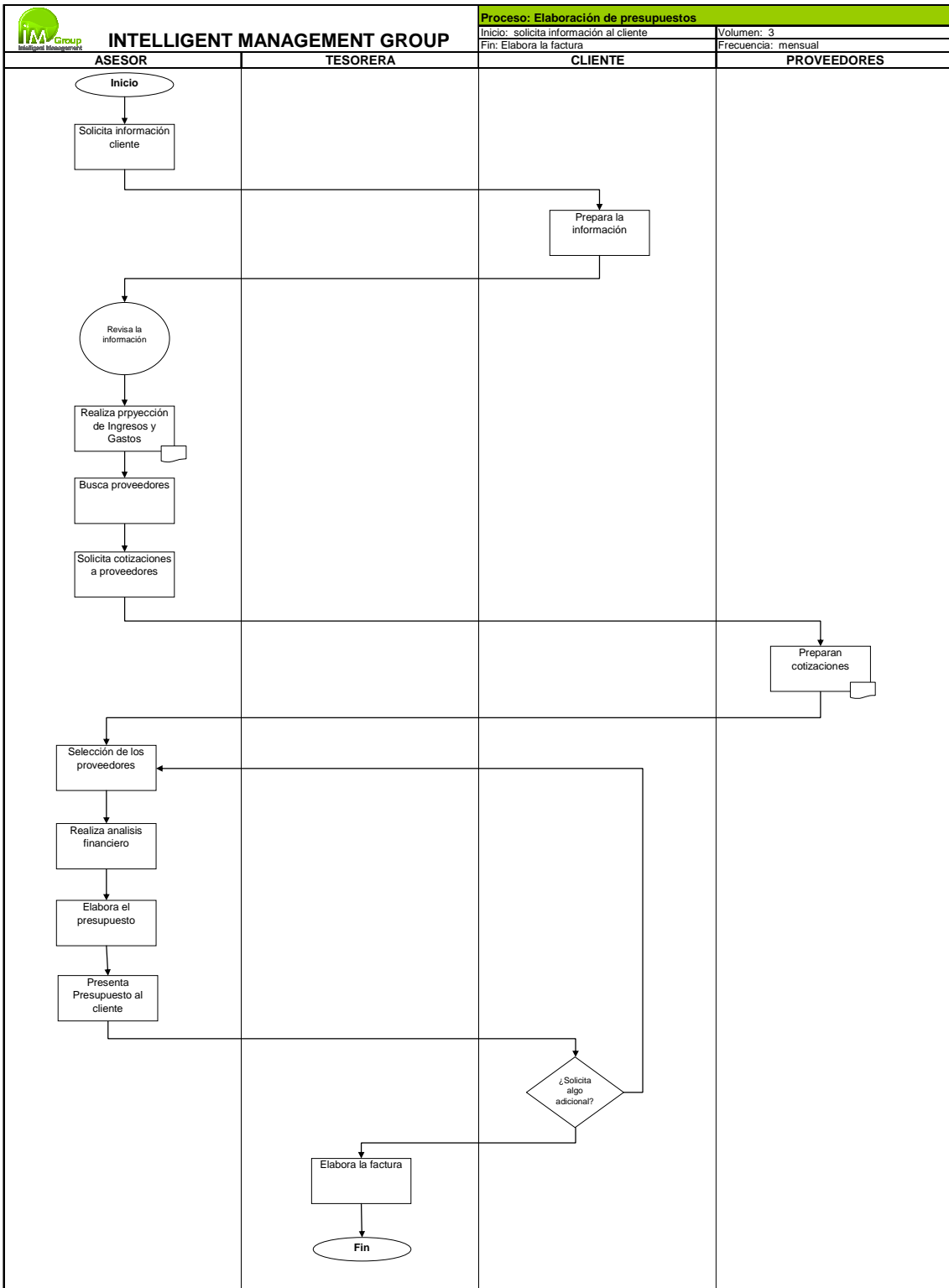


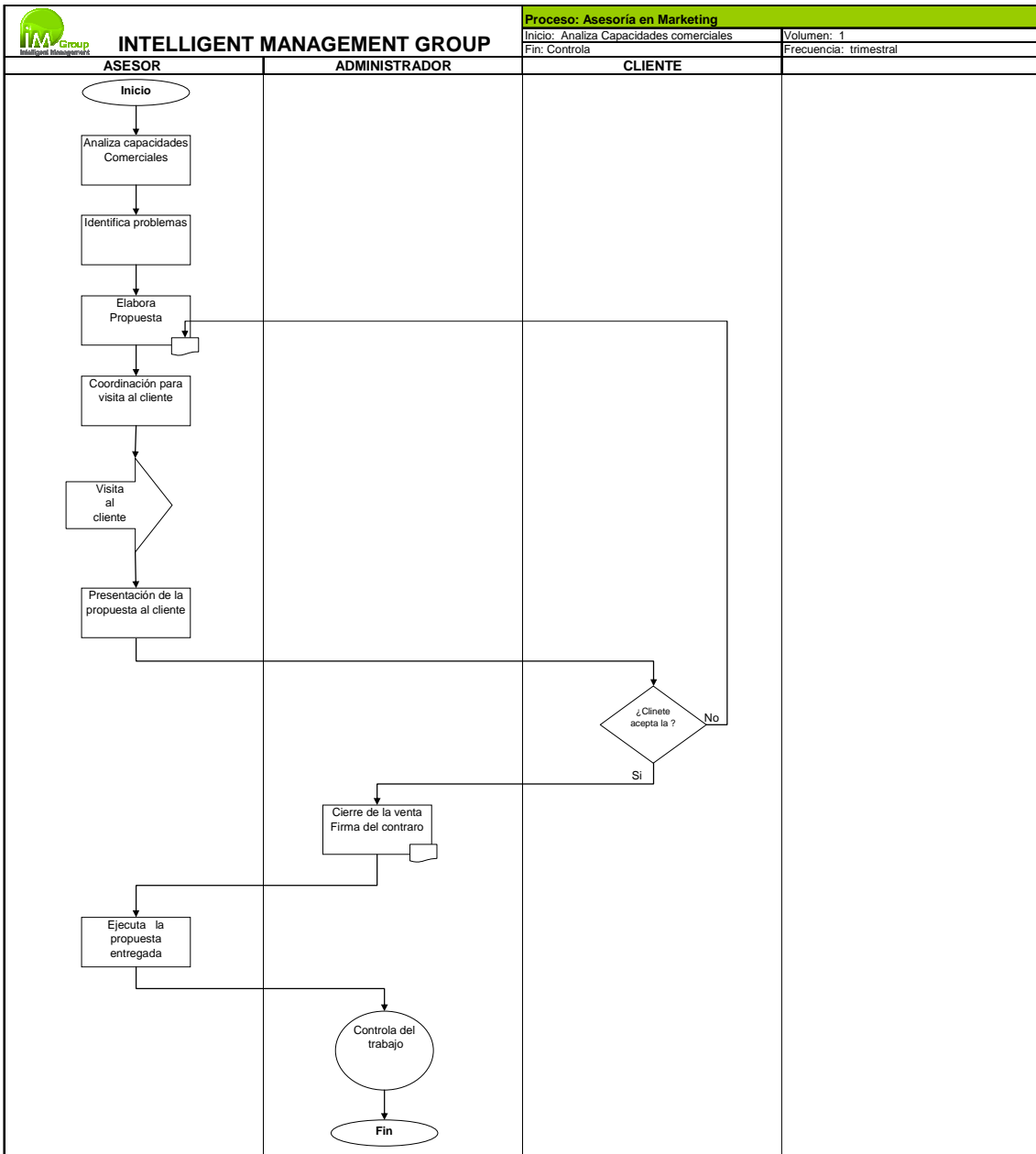


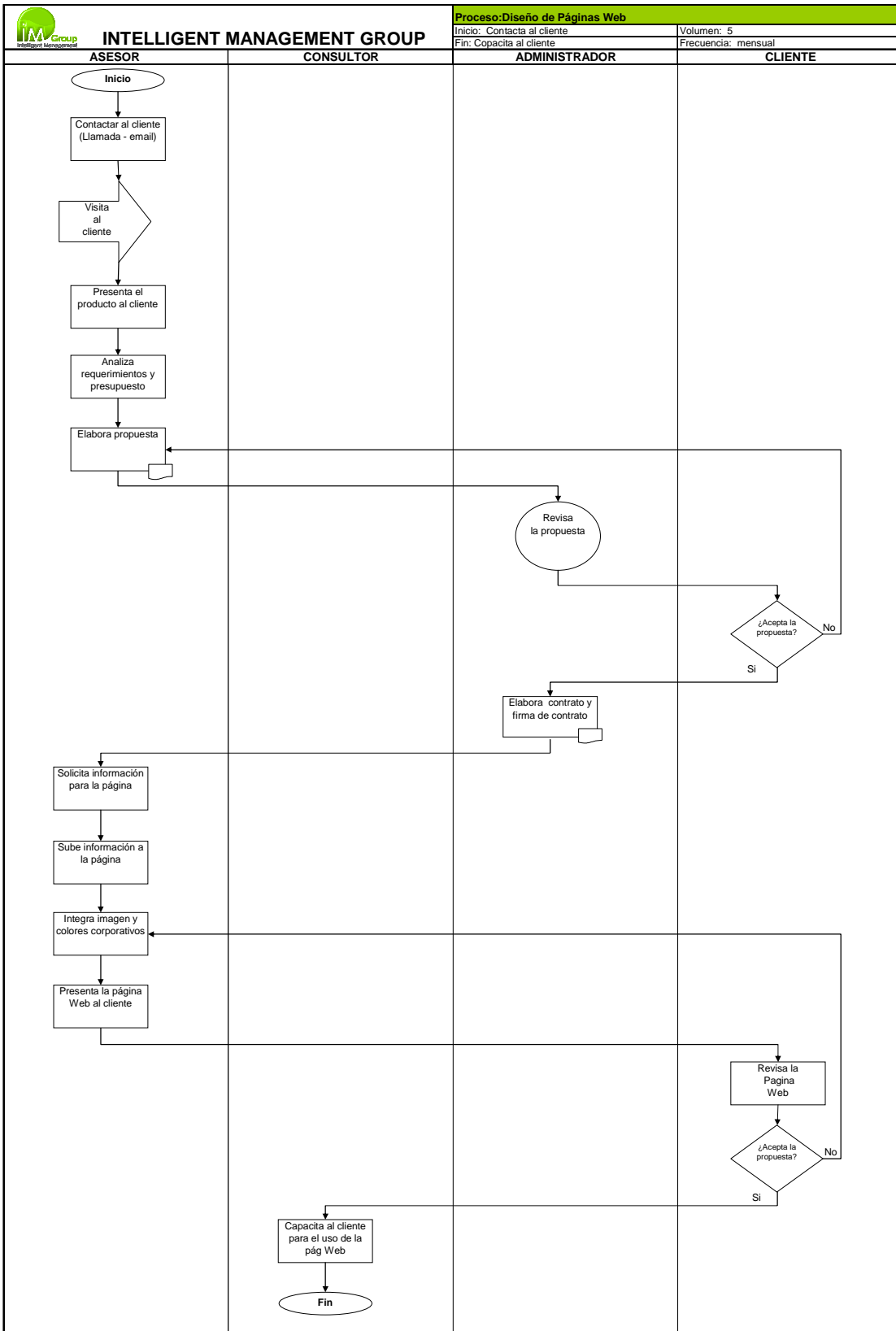


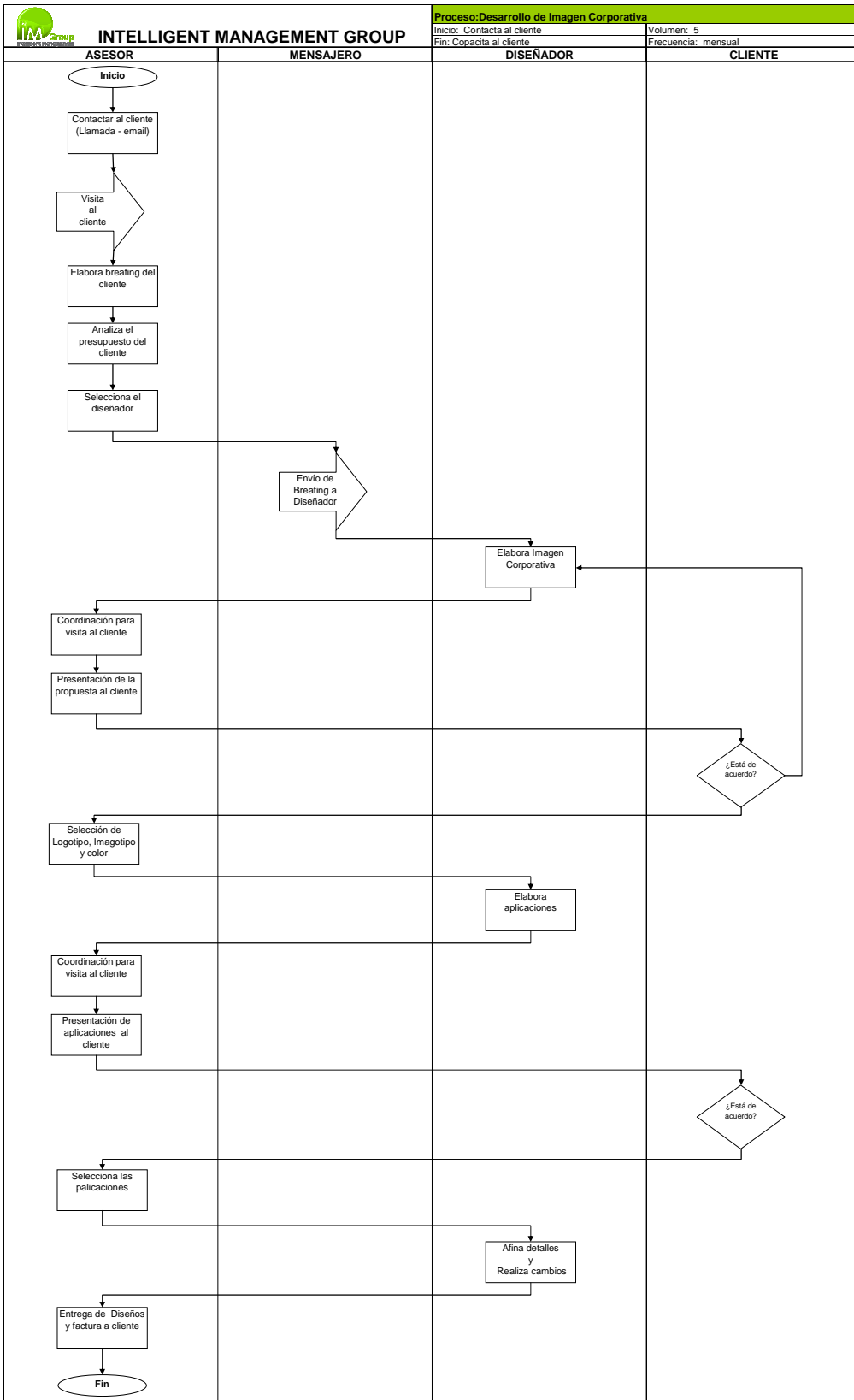












4.2. Informe del Beneficio Esperado

La propuesta de mejoramiento ha sido realizada en base a la Hoja de Diagramación mejorada y el análisis de los cambios efectuados en las actividades que muestran la variación del tiempo y consecuentemente del costo.

Bajo el mismo esquema de levantamiento se realiza los cambios en la hoja de diagramación, de esta manera se podrá comparar el tiempo y costos del mejoramiento para conocer si se ha obtenido una optimización de los recursos de la empresa.

Según la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se proponen actividades realizadas en conjunto por los diferentes involucrados en cada proceso.

Se ha conseguido mejorar los tiempos de procesos más importantes como Ventas, Consultoría y Servicio y Servicio Postventa esta optimización en tiempo de los responsables se a logrado gracias al trabajo en equipo. El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos es de 183.724 minutos y \$ 5.607,68 anual.

Se sugiere que para mejorar la comunicación en la empresa se promueva la utilización del correo electrónico, así como también, la utilización del software para manejo de clientes.

Se propone, el fortalecimiento del trabajo en equipo, de esta forma se podrán realizar actividades en conjunto de las cuales resulte un buen aprovechamiento del tiempo de trabajo de los empleados.

Es importante que los procesos sean evaluados para mejor control de los resultados de los cambios en las diferentes actividades.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

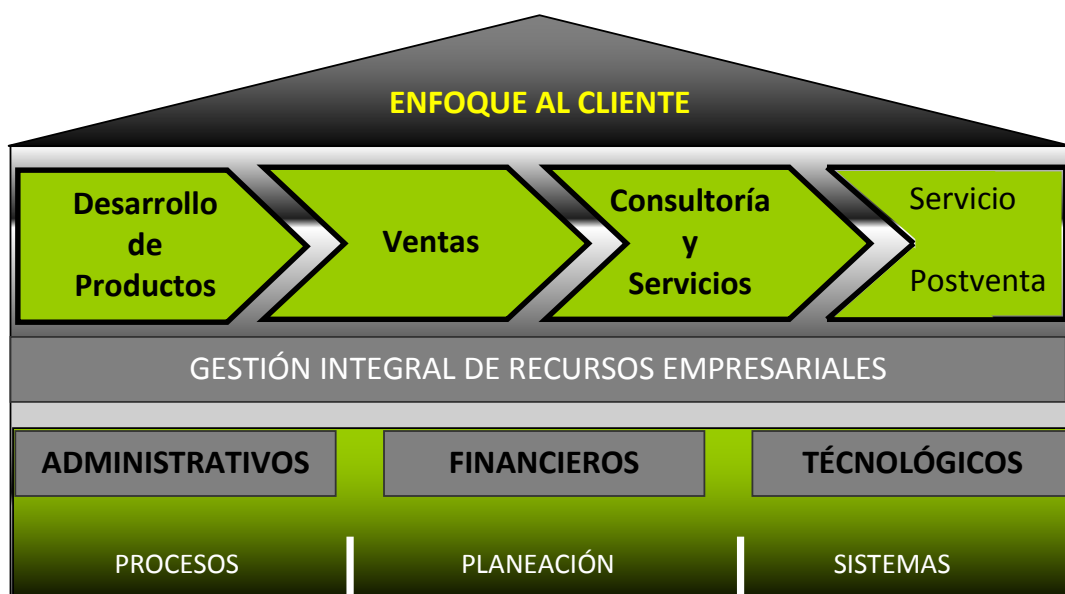
A continuación se desarrolla la propuesta de organización por procesos para IMGroup, en el cual se utilizarán las siguientes herramientas:

- Cadena de Valor, mejorada
- Factores de éxito que se desean alcanzar
- Indicadores de Gestión
- Organigrama Estructural y Organigrama Posicional

5.1. Cadena de valor mejorada

Una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transformaciones los cuales crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes. La cadena de valor permite identificar las actividades que generan valor o las que pueden ser objeto de cambio para mejorarlos o eliminarlos, buscando la calidad, productividad y eficiencia.

La Cadena de Valor, en base al proceso de la administración utiliza el mismo formato antes definido, esta vez con las diferentes fases del proceso administrativo, ubicando en cada fase los respectivos procesos, a continuación:

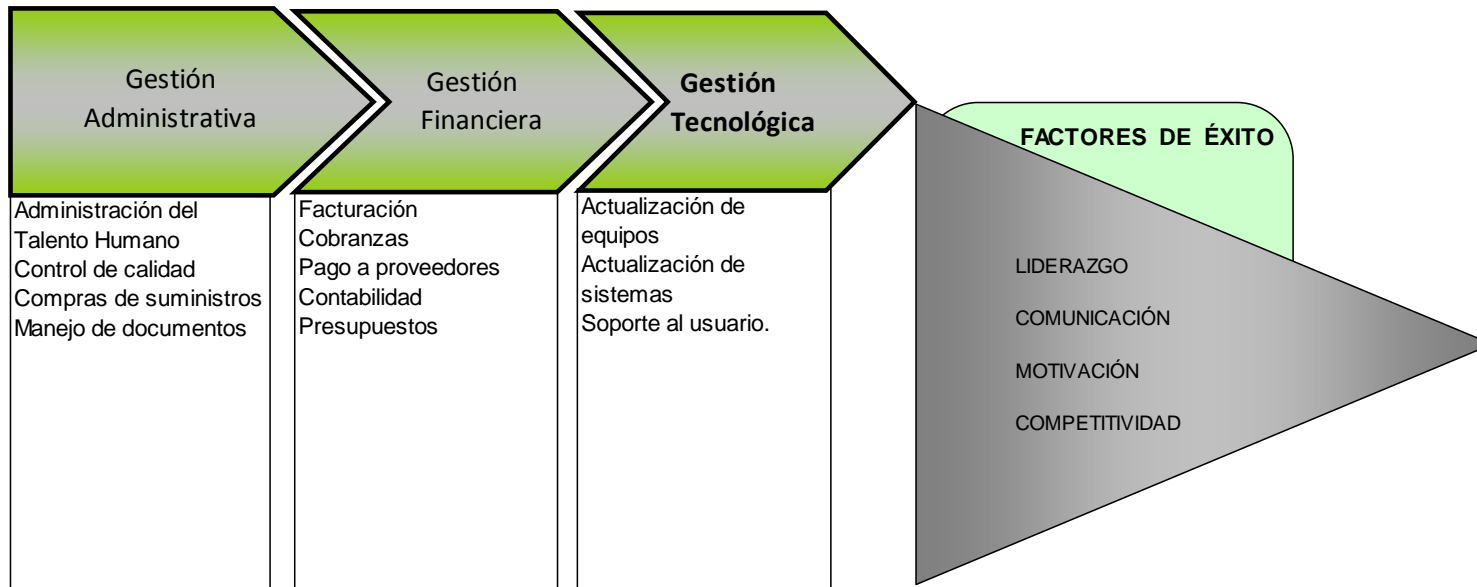


5.2. Mapa de procesos

5.3. Procesos Básicos de IMGroup



5.4. Procesos Básicos de IMGroup

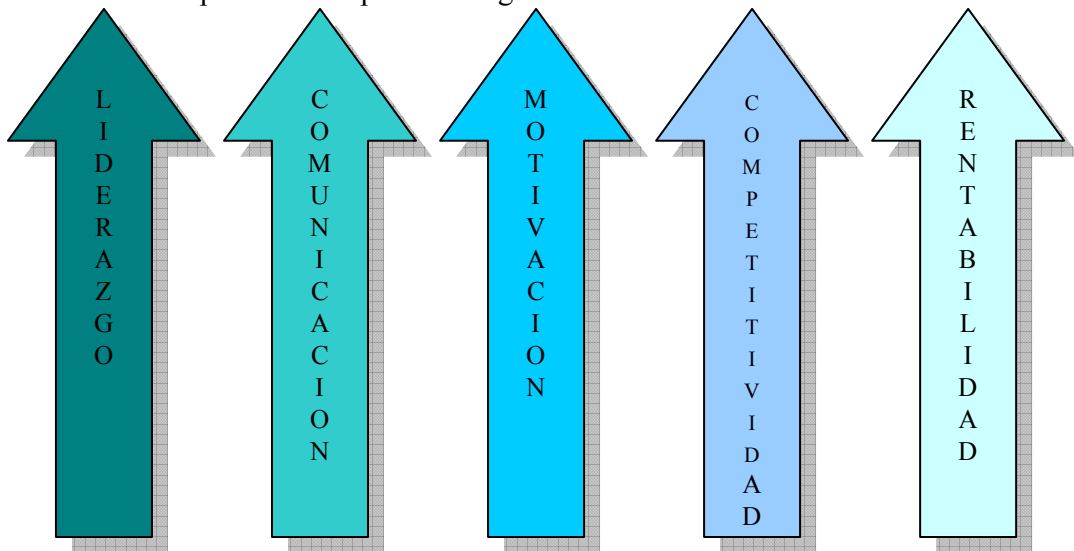


5.5. Factor de Éxito

Los factores claves de éxito son elementos que permiten evaluar las competencias reales del negocio. Estos factores permiten conocer cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos de la compañía y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.¹⁴

Los factores de éxito para IMGGroup son los siguientes



5.6. Indicadores de gestión

Un indicador es la representación cuantificada de una información. Los indicadores de gestión se definen como la forma de evaluar el comportamiento de variables claves en una organización.

Eficacia.- Mide los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados. “La eficacia es hacer lo correcto de las cosas”

¹⁴ Factores de Éxito, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>. [Accedido: 4 de febrero de 2010]

Eficiencia.- Es la habilidad para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos, incluyendo variables como costos y calidad. “Hacer las cosas correctamente”

Componentes.- Los componentes de un indicador son:

- **Nombre o descriptor:** Expresión verbal del patrón de evaluación
- **Definición:** Cualidad del indicador.
- **Unidad de medida:** Porcentaje
- **Unidad operacional:** Formula matemática

Criterios.- Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

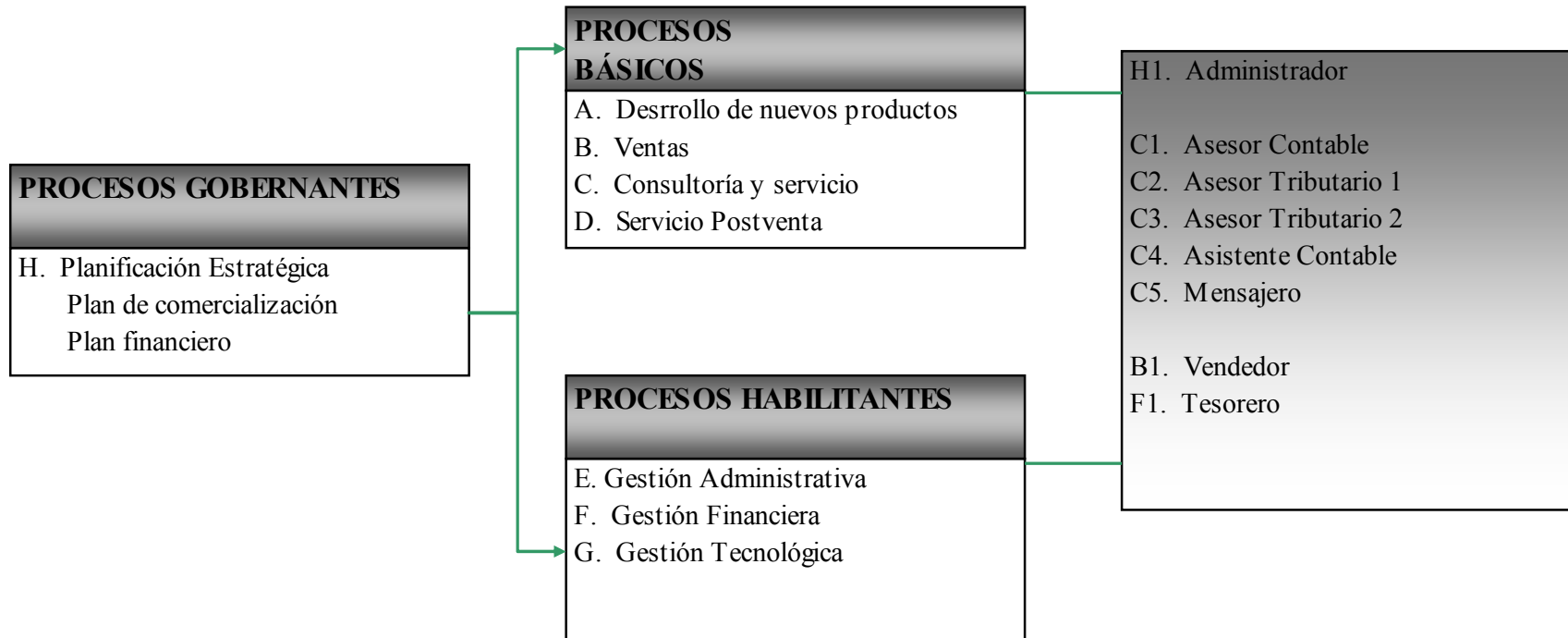
Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.¹⁵

¹⁵ Indicadores de gestión. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
[Accedido día: 3 de enero de 2010]

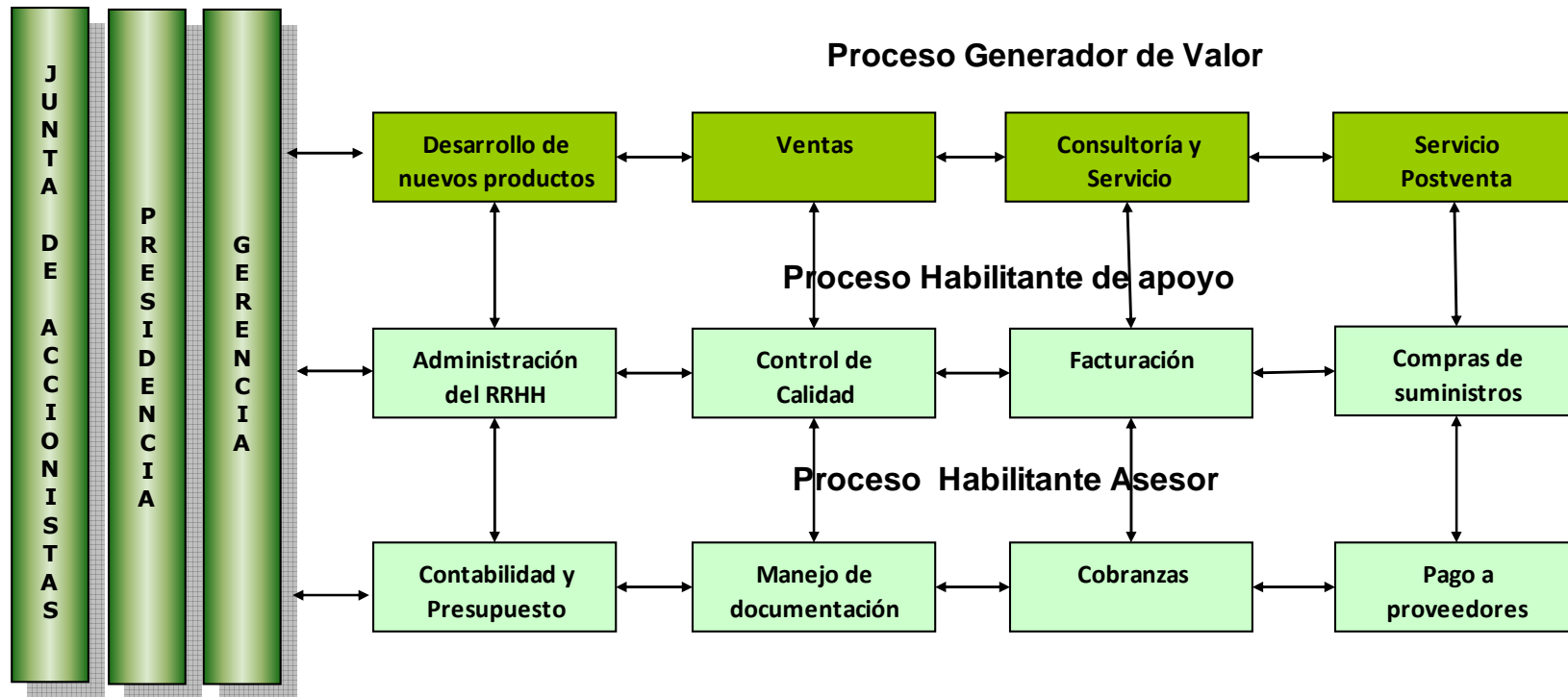
INDICADORES DE GESTIÓN

Nro	Nombre del Indicador	Explicación	Formula	Aplicación	Resultado	Referente	Evaluación		Observaciones
							+	-	
1	Eficiencia en ventas	Mide el cumplimiento de las ventas programadas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas programadas}} \times 100$	Las ventas programadas fueron de \$100.000,00 y las ventas reales fueron de \$97.360,00, por lo tanto la eficiencia es de 97,36%	97,36%	100,00%		2,64%	
2	Eficiencia de la capacidad diaria	Mide el cumplimiento de los colaboradores para atender a los clientes	$\frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Clientes q pueden ser atendidos}} \times 100$	El número de clientes que son atendidos diariamente son 12 pero podría atender a 20, por lo que la eficiencia es de 60%	60,00%	100,00%		40,00%	La capacidad de la empresa es de 20 clientes diarios, por lo tanto el 40% debe ser cubierto con más clientes
3	Grado de satisfacción al cliente	Mide la satisfacción del cliente con respecto al servicio	$\frac{\text{\# clientes satisfechos}}{\text{\# clientes atendidos}} \times 100$	El número de clientes satisfechos diariamente son 9 de 12 atendidos, por lo que la eficiencia es de 75%	75,00%	100,00%		25,00%	
4	Control de gastos	Mide el control del presupuesto asignado para gastos	$\frac{\text{Gastos realizados}}{\text{Presupuesto asignado para gastos}} \times 100$	El valor de gastos realizados fue \$63.390,00 y el valor asignado fue \$75.000,00, por lo que la eficiencia es de 84,52%	84,52%	100,00%	15,48%		
5	Efectividad de la capacitaciones	Mide el nivel de actividad de las capacitaciones brindadas	$\frac{\text{\# capacitaciones efectivas}}{\text{\# de capacitaciones dadas}} \times 100$	El número de capacitaciones efectivas es de 4 de un total de 6, por lo que la eficiencia es de 66,67%	66,67%	100,00%		33,33%	
6	Disminución de errores	Mide los errores ocasionados respecto a los desperdicios programados	$\frac{\text{errores ocasionados}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$	El numero de errores en los 240 clientes atendidos mensualmente es de 3, el indice es de 8,33%	1,25%	100,00%		98,75%	El porcentaje de error es mínimo sin embargo se debe procurar que el indice sea "cero"

5.7. Organización por procesos



5.8. Organigrama Estructural



CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Gracias al desarrollo del trabajo de tesis, IMGroun SA actualmente cuenta con un sistema de gestión por procesos el mismo que les permitirá ser más eficientes incrementando su participación en el mercado. Además la empresa podrá ser más competitiva y consecuentemente tendrá mayor rentabilidad.
- El conocimiento general de la empresa y de los productos que ofrece ha permitido presentar una propuesta de gestión por procesos a IMGroun que facilita el cumplimiento de objetivos utilizando los recursos de manera más eficiente.
- IMGroun SA cuenta con la información necesaria para identificar de mejor manera cuales son sus oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas. El conocer la situación actual de la empresa constituye una ventaja competitiva que corrobora con los esfuerzos de crecimiento de la empresa.
- Esta investigación ha permitido documentar cada uno de los procesos que agregan valor a la empresa, ha permitido también conocer de mejor manera el funcionamiento del negocio. Además se identificaron los problemas que proporcionaron la toma de decisiones en cuanto a la eliminación, creación o fusión de las actividades en los procesos.
- Por otro lado se ha podido determinar el beneficio esperado por el mejoramiento de los proceso ya que se ha optimizando costos y tiempos en las actividades que realizan los colaboradores para entregar al cliente servicios de consultoría de calidad.

- Finalmente se ha proporcionado herramientas para medir la eficiencia de los procesos, esto permitirá conocer si los cambios que se realizan ofrecen un beneficio a la empresa y satisfacen las necesidades del cliente.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a IMGroup, realizar una Planificación estratégica que les permita determinar políticas y estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión.
- Es necesario que la empresa realice un plan de comunicación para que sus colaboradores conozcan la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, de esa manera se sentirán parte del crecimiento de la compañía. Es importante también que todos los empleados conozcan sobre los cambios que se realicen por pequeños o grandes que estos sean.
- Analizar los resultados poniendo en práctica la propuesta de mejoramiento, involucrando al personal mediante la capacitación e información de los beneficios que obtendría la empresa al aplicar la propuesta.
- Adicionalmente, se recomienda controlar el buen funcionamiento de los procesos para que puedan ser evaluados y continuamente mejorados. Cada proceso necesita un responsable esto permitirá tener los procesos supervisados y de esta manera IMGroup podrá entregar a los clientes un servicio de calidad.
- Aprovechar la infraestructura y la tecnología con la que cuenta ya que constituyen una fortaleza que permitirá a la compañía ser competitiva y crecer

ofreciendo un servicio de consultoría eficiente. Sin embargo se debe considerar la actualización de equipos de computo (hardware y software) periódicamente.

- Es importante también previo a la implementación de los flujos de trabajo se realice una presentación general a los colaboradores de la empresa para que conozcan los responsables de cada actividad. La comunicación juega un papel muy importante para que la propuesta de mejoramiento funcione.
- Por otro lado se debe considerar la flexibilidad en los procesos, una vez implementado se deberá medir la eficiencia nuevamente y considerar los cambios para facilitar el entendimiento de los actores del procedimiento.
- Programas de motivación, serán la clave para la aplicación difusión y control de la propuesta de mejoramiento de procesos. Por lo que se recomienda realizar una planificación trimestral de actividades para los empleados, que proporcionen el desarrollo y crecimiento en la empresa de cada uno de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Archivos- Intelligent Management Group

BACA URBINA, Gabriel (2001). Evaluación de Proyectos. Litográfica Ingramex. 4ta Edición. México.

COSTALES, Bolívar (2002). Diseño, Elaboración de proyectos. Lascano Editorial. 4ta Edición. Ecuador.

CLEMENTS, James y GIDO, Jack (1999). Administración exitosa de Proyectos. International Thomson Editores. México.

DAVID A. COLLIER, JAMES R. EVANS, Administración de operaciones, segunda edición. México

HERNÁNDEZ, Sampiere (1999). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Buenos Aires.

KAZMIER Leonard J., Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía, Tercera Edición, México, Mc. Graw Hill, 1998.

KOTLER, Philip, Introducción al Marketing, *Mc Graw Hill octava edición, 2001*

MALHOTRA Narres K, Investigación de Mercados un Enfoque práctico, Segunda Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997.

Fitzgerald. P; 2009. Reingeniería de Procesos. Disponible en: <http://es.wikipedia.org>
[Accedido día: 3 de octubre 2009]

Rahoya. I; 2009. Procesos de Negocios. Disponible en:

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso_de_negocio&action=history

[Accedido día: 3 de octubre 2009]

Barros, Oscar (1994) - “Reingeniería de Procesos de negocio”, Editorial Dolmen, Chile, 1994.; pp.56

Davenport, Thomas (1993) - “Process Innovation”, Harvard Business School Press, USA, 1993; pp. 5

Factores de Éxito, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>. [Accedido: 4 de febrero de 2010]

Indicadores de gestión. Disponible en:

http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion [Accedido día: 3 de enero de 2010]

Cervantes S. Miguel, Levantamiento de procesos,

<http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>, Accedido [12 de diciembre de 2009]

Striker, IDEF-0

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

Accedido [6 de diciembre del 2009]

Sam Espinosa, Mapa de procesos en: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>. Accedido [6 de Diciembre de 2009]

Michael Porter, Cadena de Valor en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor.
Accedido [3 de Diciembre de 2009]

Hill Charles. “Administración estratégica”. Tercera Edición. Pág. 418, 423

ADempiere. Disponible en: <http://www.adempiere.com/index.php/ADempiere>
[Accedido día: 25 de octubre 2009]

IESS. Disponible en <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=292-quienes-somos>
[Accedido día: 24 de octubre 2009]

SRI. Disponible en: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163> [Accedido día:
24 de octubre 2009]

Banco Central del Ecuador, Índice de desocupación Anual. Disponible en:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo. Accedido [31 de
Noviembre de 2009]

Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés. Disponible en:
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061>. Accedido [31 de Octubre de
2009]

Banco Central del Ecuador, Variación de la inflación anual. Disponible en:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. Accedido[1 de
Noviembre de 2009]

Deitmen; 2009. La Política. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica#Socialismo> [Accedido día: 24 de
octubre 2009]