

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“DISEÑO, ESTANDARIZACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE
LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA DE LA CFN”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

ANA GABRIELA GARCÉS POSSO
(anygabyta@hotmail.com)

ANDREA NATHALY MUÑOZ LEÓN
(landy_cn@hotmail.com)

Director: Ing. FAUSTO SARRADE DUEÑAS, MSc.
(fsarradeduenas@yahoo.com)

2010

DECLARACIÓN

Nosotras, Ana Gabriela Garcés Posso y Andrea Nataly Muñoz León, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ana G. Garcés P.

Andrea N. Muñoz L.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas: Ana Gabriela Garcés y Andrea Nataly Muñoz León bajo mi supervisión.

Fausto Sarrade Dueñas
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es un esfuerzo en el que se hicieron participes varias personas, las cuales nos han acompañado durante todo este proceso.

Queremos así expresar, nuestro más sincero agradecimiento, en primer lugar a Dios por permitirnos terminar esta etapa de nuestras vidas, por haber sido nuestra guía y fuerza en todo momento y por llenar nuestras vidas de todas aquellas personas que han estado junto a nosotros, a lo largo de la carrera.

A nuestros padres quienes con esfuerzo y dedicación nos han dado la oportunidad de realizar uno de los sueños más importantes de nuestras vidas, nos han sabido orientar en este difícil y largo camino, gracias por estar siempre a nuestro lado y por ser nuestro constante aliento para lograr nuestras metas.

Un especial agradecimiento al director y amigo, el Ing. Fausto Sarrade quien fue la guía que permitió que el desarrollo de este proyecto haya culminado con éxito.

A la Corporación Financiera Nacional en especial al equipo de trabajo del Departamento de Fiducia, quienes nos abrieron sus puertas y colaboraron en la realización de este proyecto.

Y finalmente a nuestros amigos y compañeros quienes en este largo camino que recorrimos juntos, hicieron de esta etapa una de las experiencias más lindas en las que compartimos alegrías, tristezas, triunfos y fracasos.

Ana Gabriela Garcés Posso
Andrea Nataly Muñoz León

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por sus bendiciones en este camino tan tortuoso y feliz a la vez, a mis padres, que supieron darme el ejemplo y el amor suficiente para seguir adelante, a ti papi que aunque partiste prematuramente de mi lado, jamás has dejado de cuidarme, a ti mamita querida mi señora coneja, que supiste ser amiga y compañera fiel, velando mis sueños, curando mis heridas y compartiendo mis triunfos.

Al amor de mi vida mi pequeño hermano Junior, a ti mi pequeño te dedico este esfuerzo por enseñarme a valorar la vida, a luchar por alcanzar los sueños, por ser tú un hombrecito valiente que desafió la vida y te aferraste a ella.

A mi viejita querida, abuelita Zoila por ser un angelito en mi vida con sabios y certeros consejos, por su preocupación en cada día de desvelo, por las bendiciones que me brinda cada mañana al levantarme y comenzar un nuevo día de lucha.

A mi tía Carlita por su amor incondicional, por creer en mí, y darme la oportunidad de no defraudarla.

A mis amigas y amigos que con su carisma y compañía cada día supieron compartir alegrías, penas, miedos, ilusiones, y la espera de la culminación de esta carrera, a todos ustedes va dedicado este trabajo.

Gaby

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a las personas más importantes de mi vida a quienes debo parte de la culminación de este proyecto, pues me dieron todo su apoyo, cariño, paciencia y comprensión.

A mi Madre, la persona más especial de mi vida, quien me enseñó que la batalla es día a día, quien con su apoyo incondicional es mi ejemplo de constancia y perseverancia, me hiciste comprender que pese a las dificultades de la vida siempre habrá un camino de esperanza. Gracias mami por ser el ángel que me ha colmado de amor y bendiciones.

A mi Padre, quien a pesar de la distancia siempre me ha acompañado y supo brindarme todo su amor, quien con su tenacidad es mi ejemplo de lucha y esfuerzo, me enseñaste que las cosas difíciles siempre tienen una mejor recompensa. Gracias papi por siempre creer en mí.

A mis hermanos, Silvia por ser esa confidente, esa amiga que siempre me brindó su hombro en los momentos más tristes de mi vida, Iván por ser quien me ha enseñado que a pesar de obstáculos más duros, lo mejor es no rendirse y finalmente al menor de mis hermanos Kevin quien con su inocencia sabe contagiar mi vida de alegría.

Andrea

ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>LISTA DE FIGURAS.....</u>	<u>i</u>
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA CFN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 GENERALIDADES.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA CFN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CFN.....	4
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS CFN	¡Error! Marcador no definido.
1.3 CFN COMO FIDUCIARIA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1 FACULTAD LEGAL DE LA CFN COMO FIDUCIARIA ..	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 HISTORIA DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS CFN	7
1.3.3 IMPORTANCIA DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	¡Error! Marcador no definido.
1.3.4 GIRO DEL NEGOCIO	8
1.3.5 ÁREAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	¡Error! Marcador no definido.
1.3.6 CLIENTES	¡Error! Marcador no definido.
1.3.7 COMPETENCIA	¡Error! Marcador no definido.
1.4 PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA ..	¡Error! Marcador no definido.
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	¡Error! Marcador no definido.
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¡Error! Marcador no definido.
MARCO TEÓRICO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	¡Error! Marcador no definido.
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL	¡Error! Marcador no definido.

2.2.1.1	Ambiente Interno	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.2	Ambiente Externo	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2	FODA	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2.1	Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3	MATRICES EFE Y EFI.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	19
2.2.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	19
2.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1	MISIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2	VISIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3	OBJETIVOS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	¡Error! Marcador no definido.
2.3.5	POLITICAS	¡Error! Marcador no definido.
2.3.6	PRINCIPIOS Y VALORES.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.7	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.7.1	Lluvia de Ideas.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.7.2	Sinéctica.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4	GESTIÓN POR PROCESOS	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1	GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN .	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2	PROCESOS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.1	Definición de Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.2	Elementos de un Proceso	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.3	Importancia de los Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.4	Clasificación de los Procesos.....	27
2.4.2.5	Jerarquía de los Procesos	28
2.4.2.6	Clientes del Proceso.....	29
2.4.2.7	Mapa de Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.8	Selección de los Procesos Críticos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.9	Levantamiento de los Procesos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.10	Diseño de los Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.10.1	Diagramas de Flujo.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.10.2	Diseño de los Flujogramas.....	¡Error! Marcador no definido.

2.4.2.10.3 Simbología de los Flujogramas	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.11 Cadena de Valor.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.12 Análisis y Evaluación del Valor Agregado	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.13 Manual de Procesos	37
2.4.2.13.1 Objetivos del Manual de Procesos.....	37
2.4.2.13.2 Características del Manual de Procesos.....	38
2.4.2.13.3 Contenido del Manual de Procesos.....	38
2.4.2.14 Manual de Procedimientos.....	39
2.4.2.14.1 Objetivos del Manual de Procedimientos	39
2.4.2.14.2 Contenido del Manual de Procedimientos	40
2.4.2.15 Mejoramiento de los Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.15.1 Características del Mejoramiento de los Procesos....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2.15.2 Ciclo del Mejoramiento de los Procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.4.3 INDICADORES DE GESTIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.4.3.1 Importancia de los Indicadores de Gestión	¡Error! Marcador no definido.
2.4.3.2 Ventajas de los Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	¡Error! Marcador no definido.
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.1 Variables Económicas.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.2 Influencia Política	49
3.1.1.3 Influencia Legal	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.4 Clientes	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.5 Proveedores.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.6 Competencia	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.7 Cuadro Resumen Oportunidades y Amenazas.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	56
3.1.2.1 Capacidad Directiva.....	57
3.1.2.2 Capacidad Competitiva.....	58
3.1.2.3 Capacidad Técnica o Tecnológica	58

3.1.2.4	Clientes y Proveedores Internos	58
3.1.2.5	Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades	59
3.1.3	PRIORIZACIÓN DE FACTORES..... ¡Error! Marcador no definido.	
3.1.3.1	Oportunidades	6 ¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.2	Amenazas	67
3.1.3.3	Fortalezas	68
3.1.3.4	Debilidades	68
3.1.4	MATRIZ EFE	69
3.1.5	MATRIZ EFI.....	71
3.1.6	MATRIZ FODA.....	73
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	77
3.2.1	MISIÓN.....	77
3.2.2	VISIÓN	79
3.2.3	PRINCIPIOS Y VALORES.....	80
3.2.3.1	Principios	80
3.2.3.2	Valores	81
3.2.3.3	Políticas.....	81
3.3	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	82
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	82
3.3.2	CADENA DE VALOR	83
3.3.3	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	84
3.3.4	INVENTARIO DE PROCESOS.....	86
3.3.5	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	87
3.3.5.1	Diagramas de Flujo	88
3.3.6	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	88
3.3.7	DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS IDENTIFICADOS.....	89
	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA DE LA CFN.....	94
4.1	AREA ADMINISTRATIVA.....	95
4.1.1	ESTRUCTURACIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.	
4.1.2	ADMINISTRACIÓN	96

4.1.3	LIQUIDAR EL NEGOCIO.....	97
4.1.4	EJECUTAR LIQUIDACIÓN	98
4.2	AREA DE CONTABILIDAD	99
4.2.1	OBTENER ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC	100
4.2.2	CONTABILIDAD.....	100
4.2.3	TRIBUTACIÓN.....	102
4.2.4	FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS.....	102
4.2.5	COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS	103
4.2.6	INFORME SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	105
4.2.7	CONTRATACIÓN AUDITORIA EXTERNA	106
4.3	AREA LEGAL	107
4.3.1	ELABORAR CONTRATO.....	108
4.3.2	LIQUIDAR CONTRATO.....	108
4.3.3	ASESORIA Y CONVENIOS	109
4.4	MANUAL DE PROCESOS	111
4.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA	111
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1	CONCLUSIONES	114
5.2	RECOMENDACIONES.....	117
	REFERENCIAS.....	118
	ANEXOS.....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Organigrama Institucional Corporación Financiera Nacional.....	4
Figura 2.1 - Formulación de la Estrategia corporativa.....	22
Figura 2.2 - Elementos de un proceso	26
Figura 2.3 - Jerarquía de un Proceso	29
Figura 2.4 - Mapa de Procesos	31
Figura 2.5 - Estructura del Valor Agregado	36
Figura 2.6 - Estructura PHVA	42
Figura 3.1 - Variación Mensual IPC.....	47
Figura 3.2 -Variación mensual Tasa Activa y Pasiva.....	49
Figura 3.3 - Cadena de Valor Propuesto CFN.....	84
Figura 3.4 - Mapa de Procesos Propuesto CFN	85
Figura 3.5 - Inventario de Procesos de la Gestión Administrativa del Departamento de Fiducia	86
Figura 3.6 - Inventario de Procesos de la Gestión Contable del Departamento de Fiducia	87
Figura 3.7- Inventario de Procesos de la Gestión Legal del Departamento de Fiducia	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1- Simbología de los Flujogramas	34
Tabla 3.1 - Variación Mensual IPC	46
Tabla 3.2 -Variación Mensual Tasa Activa y Pasiva	48
Tabla 3.3 - Oportunidades del Departamento de Fiducia	55
Tabla 3.4 - Amenazas del Departamento de Fiducia	56
Tabla 3.5 - Fortalezas del Departamento de Fiducia	60
Tabla 3.6 - Debilidades del Departamento de Fiducia	61
Tabla 3.7- Matriz de Oportunidades del Departamento de Fiducia	63
Tabla 3.8 - Matriz de Amenazas del Departamento de Fiducia	63
Tabla 3.9 - Matriz de Fortalezas del Departamento de Fiducia	65
Tabla 3.10 - Matriz de Debilidades del Departamento de Fiducia	66
Tabla 3.11 - Oportunidades según importancia del Departamento de Fiducia	67
Tabla 3.12 - Amenazas según importancia del Departamento de Fiducia	68
Tabla 3.13 - Fortalezas según importancia del Departamento de Fiducia	68
Tabla 3.14 - Debilidades según importancia del Departamento de Fiducia	69

Tabla 3.15 - Matriz EFE del Departamento de Fiducia	70
Tabla 3.16- Matriz EFI del Departamento de Fiducia	72
Tabla 3.17- Matriz FODA del Departamento de Fiducia	74
Tabla 3.18 - Indicadores Propuestos del Departamento de Fiducia	98
Tabla 4.1 - Análisis Comparativo Valor Agregado Real vs Valor Agregado Mejorado...	112

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS	120
ANEXO A – Levantamiento de Información del Departamento de Fiducia	121
ANEXO B – Diagramas de flujo de los proceso actuales del Departamento de Fiducia..	122
ANEXO C – Análisis de Valor Agregado Situación Actual.....	153
ANEXO D – Propuesta de Mejora para la Gestión de Gerencia.....	176
ANEXO E – Propuesta de Mejora Manual de Procesos del Departamento de Fiducia	178
ANEXO F – Análisis de Valor Agregado Situación Mejorada.....	255

RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra una propuesta de mejoramiento para los procesos del Departamento de Fiducia de la Corporación Financiera Nacional, departamento dedicado a la estructuración y administración de soluciones fiduciarias.

En el capítulo 1 se muestra e identifica al Departamento de Fiducia, y en su conjunto a sus servicios, clientes, proveedores, competencia y estructura organizacional. Se describe además la problemática de la organización y los objetivos que se persiguen en este proyecto.

En el capítulo 2 se presenta el contenido y la base teórica en la cual se fundamenta el desarrollo del proyecto, esto conlleva dos partes, por un lado la Administración Estratégica y por otro la Administración por Procesos, conceptos de la esencia de este trabajo y contiene: mapeo de procesos, el levantamiento de la información, el diseño de los procesos, el análisis de valor agregado, el mejoramiento de los procesos, indicadores de gestión y la elaboración del manual de procesos.

En el capítulo 3 se realiza el diagnóstico de la organización y su Direccionamiento Estratégico, se ejecuta el levantamiento de los procesos de la organización, se

elabora el diseño de los procesos mediante su diagramación y se efectúa un análisis de los mismos mediante el análisis de valor agregado.

En el capítulo 4 se desarrolla la propuesta de mejora a los procesos de la organización, realizando una comparación entre la situación actual y la mejorada además se determina los indicadores de gestión. Todo esto se documenta mediante la elaboración del manual de procesos. v

ABSTRACT

The present investigation work shows a proposal of improvement for the processes of the Department of Fiducia of the National Financial Corporation, department dedicated to the structuring and administration of solutions trustees.

In the chapter 1 it is shown and it identifies to the Department of Fiducia, and in their group to their services, clients, suppliers, competition and organizational structure. It is also described the problem of the organization and the objectives that are pursued in this project.

In the chapter 2 it is presented the content and the theoretical base in which the development of the project is based, this bears two parts, on one hand the Strategic Administration and for other the Administration for Processes, concepts of the essence of this work and it contains: map of processes, the rising of the information, the design of the processes, the analysis of added value, the improvement of the processes, administration indicators and the elaboration of the manual of processes.

In the chapter 3 he/she is carried out the diagnosis of the organization and their Strategic Direccionamient, the rising of the processes of the organization is executed, the design of the processes is elaborated by means of its flow and an analysis of the same ones is made by means of the analysis of added value.

In the chapter 4 the proposal of improvement is developed to the processes of the organization, carrying out a comparison among the current situation and the one improved, it is also determined the administration indicators. All this is documented by means of the elaboration of the manual of processes.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Este capítulo, tiene como finalidad dar una visión global de la situación de la Corporación Financiera Nacional, teniendo un enfoque específico, en uno de sus innovadores servicios que son los Negocios Fiduciarios.

En un principio se puede observar la reseña histórica de la Corporación Financiera Nacional (CFN) como una banca de desarrollo del Ecuador con 45 años al servicio del sector productivo del país, sus principales productos y servicios, así como su estructura organizacional que actualmente rige para el desenvolvimiento institucional.

Con un referente sobre la finalidad de la CFN, como se la conocerá a continuación, se tendrá como segundo punto la perspectiva del objeto de estudio del presente proyecto que será directamente el Departamento de Fiducia, donde se puede nombrar sus inicios y trayectoria dentro de la CFN, así como los servicios que presta, sus clientes, competencia y principales características dentro del mercado fiduciario ecuatoriano.

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA CFN

1.1.1 GENERALIDADES ¹

¹ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132

La Corporación Financiera Nacional (CFN), es una institución financiera pública, autónoma, cuyo principal objetivo es estimular la inversión con el fin de impulsar el crecimiento de la economía nacional, apoyando principalmente al sector productivo y de servicios de nuestro país. Por más de cuatro décadas ha contribuido al desarrollo económico, a través del crédito de productos financieros y no financieros.

1.1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA CFN²

La CFN tuvo su origen en la Comisión Nacional de Valores, creada el 14 de julio de 1955, como una entidad financiera con atribuciones para comprar y vender títulos de crédito, cédulas hipotecarias y otros instrumentos financieros, establecer bolsas de comercio y participar accionariamente en capitales semilla.

El 11 de agosto de 1964, mediante decreto No. 1726, el Gobierno en ejercicio afirmó la creación de la actual institución bajo la denominación de Comisión de Valores Corporación Financiera Nacional (CVCFN), cuyo rol fundamental fue el financiamiento de las actividades productivas a través del crédito directo a mediano y largo plazo.

Desde sus inicios como banca de primer piso entre 1964 y 1992, la Corporación Financiera Nacional ha entregado créditos por 1383 millones de dólares, que han servido para promover e impulsar el desarrollo de los más importantes sectores productivos con que actualmente cuenta el Ecuador.

En 1992, la CFN fue transformada en banca de segundo piso, modalidad que le permitió proporcionar financiamiento multisectorial a través del sistema financiero nacional, habiendo entregado hasta el año 2008 a 8372 beneficiarios finales, 91.7 millones de dólares.

² <http://www.buenastareas.com/ensayos/Corporacion-Financiera-Nacional/95584.html>

En septiembre de 1997 se incorporó como una facultad de la Corporación Financiera Nacional el prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil a entidades de derecho público y a entidades de derecho privado.

A partir de 1998, la Corporación Financiera Nacional inicio su gestión fiduciaria prestando servicios civiles y/o mercantiles como la fiduciaria más grande del país administrando más de USD 1000 millones de dólares en proyectos públicos y privados que impulsan sectores importantes de la economía nacional tales como el financiero, el de telecomunicaciones, el de infraestructura, el inmobiliario, el de microfinanzas, entre otros.

A lo largo de su trayectoria la CFN ha cumplido con eficiencia y responsabilidad la importante misión que le fue encomendada, logrando el fomento de importantes sectores productivos, como la industria, la exportación de productos no tradicionales, la participación accionaria de empresas prioritarias para el desarrollo del país y la creación de cientos de miles de plazas de trabajo .

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CFN

La estructura organizacional que presenta la CFN se muestra a continuación:

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS CFN³

La CFN cuenta con varios productos al servicio de la sociedad ecuatoriana, como son:

Crédito de Primer Piso: Son los recursos económicos que están direccionados a las personas naturales o jurídicas sin intermediación financiera, quienes después de presentar un proyecto productivo justifiquen el objetivo de ser entes generadores de recursos para el desarrollo económico y social del país.

Crédito de Segundo Piso: Este servicio financiero está encaminado a la colocación de recursos económicos a instituciones financieras reguladas o no reguladas, que actúen como colocadoras de dichos recursos al sector productivo de los segmentos de micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Factoring: Es una herramienta financiera utilizada por las empresas para obtener liquidez a través de la venta anticipada de su cartera por cobrar. Se materializa a través de facturas por cobrar, que hoy en día ya son consideradas como títulos negociables en Ecuador. Se aplica tanto al factoring local (ventas de productos en Ecuador) como al Factoring Internacional (Exportación productos Ecuatorianos).

Programa de Financiamiento Bursátil: Alternativa para el financiamiento de mediano y largo plazo, que ofrece expectativas de seguridad, rendimiento y liquidez. El Programa por USD 100 millones, prevé la adquisición de:

- Obligaciones de empresas
- Cédulas hipotecarias de Instituciones Financieras
- Títulos representativos de activos Instituciones Financieras y empresas
- Otros títulos representativos de deudas de empresas

Participación Accionaria: Se ofrece dos alternativas de inversión al empresario interesado en que la Corporación Financiera Nacional es accionista del proyecto en camino.

- Fondo País Ecuador

³ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=295&Itemid=450#

- Capital de Riesgo Directo

Asistencia Técnica: Está orientada al desarrollo de los diferentes sectores productivos con un alto impacto social, para dar soporte y apoyo necesario en el cumplimiento de los objetivos institucionales coadyuvando en la consolidación de la CFN como Banca de Desarrollo.

Programa de Fomento Productivo: Es un medio de fomento destinado a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial. El Programa de Fomento Productivo (PFP) busca llegar justamente a los sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CFN pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica. Un punto importante del PFP es que ha sido diseñado para identificar Proyectos Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.

Negocios Fiduciarios: Este servicio mediante una asesoría especializada ayuda en la estructuración, contratación y administración de bienes fideicomitidos, la integridad en el cumplimiento de los fines del fideicomiso, el control sobre sus recursos y sobre el desarrollo eficiente de los proyectos, mediante la descentralización de funciones administrativas y financieras y la gestión transparente con información frecuente, oportuna y veraz.

1.3 CFN COMO FIDUCIARIA

Dentro de los servicios que presta la CFN, desde el año 1998 se incorpora el servicio de negocios fiduciarios como un producto innovador dentro de la característica principal de esta entidad de ser una banca de desarrollo público, para lo cual destina el desenvolvimiento de este servicio al Departamento de Fiducia.

Se debe considerar la siguiente definición expresada por la Ley de Mercado de Valores en su Título I, DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS Art. 1.- Definición.- Son negocios fiduciarios el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario, actos de

confianza que en su constitución, naturaleza jurídica y efectos se rigen por las disposiciones contempladas en el título XV de la Ley de Mercado de Valores.

1.3.1 FACULTAD LEGAL DE LA CFN COMO FIDUCIARIA ⁴

Las leyes que facultan a la CFN para actuar como Fiduciaria y Agente de Manejo de Proyectos de Titularización son:

- La Ley de Mercado de Valores, publicada el 23 de agosto de 1998, en su art. 38, faculta a la CFN a intervenir como promotora o administradora de fondos de inversión y fideicomisos.
- La Ley de la CFN en su art. 24 literal r permite a la Corporación Financiera Nacional prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil a entidades de derecho público y a entidades de derecho privado.
- Mediante resolución No. Q.IMV.07.0722 del 16 de Febrero del 2007, la Superintendencia de Compañías autoriza a la Corporación Financiera Nacional para actuar como agente de manejo de Procesos de Titularización.

1.3.2 HISTORIA DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS CFN⁵

La Corporación Financiera Nacional agrega a su cartera de productos el prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil a entidades tanto públicas como privadas, desde septiembre de 1997.

En julio de 1998 la Corporación Financiera Nacional certificó sus procesos fiduciarios bajo la norma de calidad ISO 9001:1994.

⁴ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=180

⁵ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=180

En octubre de 1998 se suscribió el primer contrato de fideicomiso mercantil con la Corporación Financiera Nacional como Fiduciaria. Cuenta con la autorización de la Superintendencia de Compañías para ser Administradora de Fondos y Fideicomisos desde el 13 de diciembre de 1999.

El 12 de enero de 2000 la Superintendencia de Compañías inscribió a la Corporación Financiera Nacional como administradora de Fondos y Fideicomisos.

Desde el 16 de febrero de 2007, la Superintendencia de Compañías autoriza a la CFN para actuar como Agente de Manejo de Procesos de Titularización.

Actualmente luego de exitosos años de administración, ha llegado a ser la Fiduciaria más grande del país en cuanto al monto de patrimonio autónomo administrado que supera los US \$ 1000 millones de dólares.

1.3.3 IMPORTANCIA DEL NEGOCIO FIDUCIARIO

La constitución de un negocio fiduciario otorga respuesta, confianza, certidumbre y seguridad jurídica en las operaciones que a través de otras figuras tradicionales, no pudieran alcanzarse, actuando tal como lo haría un buen padre de familia, en cumplimiento de los actos, derechos y acciones necesarias para la consecución de los fines, creando con ello patrimonio autónomo diferente al del Fiduciario, Constituyente y Beneficiario.

1.3.4 GIRO DEL NEGOCIO

Los servicios que se presta en el Departamento de Fiducia son los siguientes:

Administración de Fideicomisos Mercantiles como:

- **Fideicomisos de Administración:** Con frecuencia las empresas públicas y privadas requieren administración de recursos que no están dentro de

sus actividades operativas, como por ejemplo: gestiones de tesorería, pagos de nómina, cancelación de cuentas por pagar, etc. Estas son actividades rutinarias y exigen además, un componente operativo y mucha especialización, si se quiere realizar los procesos en forma oportuna y segura para los beneficiarios. Estas funciones se pueden delegar a la fiduciaria a través de un fideicomiso, con lo cual el cliente se concentra en las actividades estratégicas de su negocio generando mayor eficiencia y rentabilidad.

- **Fideicomisos Inmobiliarios:** Se relaciona con la ejecución de proyectos inmobiliarios habitacionales y/o comerciales, en los cuales la CFN, participa como administrador de los recursos destinados al desarrollo del proyecto y se constituye en la Institución que garantiza la transparencia y genera confianza entre todas las partes involucradas en este campo se realizan esquemas de fiducia para la administración de recursos durante la etapa de preventas, construcción y escrituración, coadyudando a la consolidación de la factibilidad del proyecto, y a la gestión de promoción y venta mediante la administración profesional de los recursos de terceros.
- **Fideicomisos de Garantía:** Para garantizar operaciones de crédito, un deudor llamado fideicomitente, transfiere a un patrimonio autónomo administrado por la CFN, la propiedad de uno o varios activos, con el objeto de garantizar el cumplimiento de una obligación presente o futura a cargo de quien los transfiere, o de un tercero. En caso de incumplimiento por parte del deudor, la CFN tienen la facultad para proceder a enajenar los bienes y cancelar la obligación, o en última instancia, a entregarlos al acreedor a título de dación en pago, sin que sea necesario acudir a procesos judiciales dispendiosos y costosos.

- **Fideicomisos de Inversión:** La CFN recibe de una persona natural o jurídica, recursos representados en dinero y/o en títulos valores, con el fin de realizar la administración e inversión profesional de los mismos, diseñando para ello un portafolio de inversión individual que considere las necesidades del cliente en cuanto a liquidez, rentabilidad y seguridad; encargándose de actividades como: custodia de los títulos, cobro de intereses, registro contable del negocio, presentación de informes periódicos de su gestión, etc.
- **Titularización:** Es un novedoso mecanismo financiero que se convierte en una alternativa para la obtención de recursos sin aumentar el pasivo, la CFN puede participar activamente en este tipo de procesos como agente de manejo, para lo cual celebra un contrato de Fideicomiso Mercantil irrevocable, a través del cual recibe los activos objeto de titularización de parte del originador(dueño de los activos), realiza una emisión de títulos respaldada por los activos entregados, coloca dichos títulos en el mercado de valores y posteriormente administra esos activos, obteniendo así los recursos financieros para el originador.

Administración de Encargos Fiduciarios: Mediante un contrato escrito o expreso por el cual una persona llamada constituyente instruye a la CFN como fiduciaria, para que de manera irrevocable, de manera temporal cumpla diversos objetivos a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario, pero a diferencia del fideicomiso mercantil, en este caso no existe transferencia de bienes de parte del constituyente que conserva la propiedad de los mismos.

1.3.5 ÁREAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA

El Departamento de Fiducia para el desenvolvimiento operativo y administrativo del servicio de administración de negocios fiduciarios cuenta con las siguientes áreas:

- **Área administrativa**, encargada de la administración propia de los fideicomisos desde su constitución hasta su liquidación mediante la actuación de los operadores o administradores como intermediarios entre los Constituyentes y la Fiduciaria CFN; además de velar con plena autonomía por los intereses de un inversor, es decir tomar las decisiones más acertadas con el consentimiento del Constituyente en beneficio de éste.
- **Área contable**, se ocupa del registro diario de las transacciones de los respectivos fideicomisos, del control de los respaldos contables, de la emisión de los balances financieros para los Administradores y para los Organismos de Control tanto internos (Contabilidad General CFN, Riesgos y Control, Presupuestos y Planeación), como externos (Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Interna).
- **Área legal**, que está facultada para realizar y garantizar la legalización de los diferentes trámites para la adecuada operación de los Fideicomisos, donde consta desde la creación bajo cláusulas entre el Constituyente y la Fiduciaria, el control de dichas cláusulas, hasta la liquidación de los Fideicomisos.

1.3.6 CLIENTES

CFN ha enfocado su gestión fiduciaria a clientes tanto al sector público como privado en todo el país, en su mayoría a la administración de proyectos de desarrollo económico para el país.

Se puede mencionar dentro de los proyectos públicos, fideicomisos hidroeléctricos como San Francisco N.1, EEQ, Paute Mazar, Baba, etc.; inmobiliarios como Sol del Sur, Luluncoto, Miraloma, etc.

Con respecto a los proyectos privados, Administración Inmobiliario Luluncoto, Riggardi Manta, Bellavista, etc.

Cabe mencionar que en la actualidad, se cuenta con el mayor número de fideicomisos con patrimonio de naturaleza público.

1.3.7 COMPETENCIA

Actualmente el mercado ecuatoriano cuenta con las siguientes administradoras de Fondos y Fideicomisos dedicadas a la administración de Negocios Fiduciarios según la Superintendencia de Compañías⁶:

- ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S. A
- UNIFIDA S.A. Administradora De Fondos Y Fideicomisos
- Banco Nacional De Fomento.
- NCF GROUP S.A. Administradora De Fondos Y Fideicomisos
- Administradora de Fondos ADMUNIFONDOS S. A. (Administradora Municipal De Fondos y Fideicomisos S. A.)
- Banco Central Del Ecuador.
- Corporación de Desarrollo de Mercado Secundario de Hipotecas CTH S.A
- MORGAN & MORGAN, FIDUCIARY & TRUST CORPORATION S. A. 'Fiduciaria Del Ecuador'
- INTEGRA S. A. Administradora De Fideicomisos (Integrasa)
- TRUST FIDUCIARIA S.A.
- ANALYTICAFUNDS MANAGEMENT C.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
- Fides Trust, Administradora de Negocios Fiduciarios FITRUST S.A.
- Bolivariano Administradora de Fondos y Fideicomisos AFFB S. A.
- Fiduciaria Ecuador FIDUECUADOR S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
- Corporación Financiera Nacional.
- FIDEVAL S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
- FIDUCIA S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles
- EUROASSETS Administradora de Fondos y Fiducia S. A.

⁶ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

- INTERFONDOS Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.
- Administradora de Fondos PREVIFONDOS S.A.
- AFP GENESIS Administradora de Fondos y Fideicomisos S. A.
- FIDUNEGOCIOS S. A. Administradora De Fondos Y Fideicomisos
- Administradora de Fondos de Inversiones y Fideicomisos para el Desarrollo S.A.
- ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
- Administradora de Fondos FODEVA S.A.
- A.F.P.V. Administradora de Fondos y Fiduciaria S.A.
- Fiduciaria del Pacífico S. A. FIDUPACIFICO
- Administradora de Fondos y Fideicomisos PRODUFONDOS S.A.
- LATINTRUST S. A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
- Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos BG S. A.
- Administradora de Fondos del Pichincha FONDOSPICHINCHA S.A.

1.4 PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA

El negocio fiduciario es un modelo económico que cumple con características esenciales como son: tener un patrimonio autónomo, ser temporal es decir una vez cumplido el objeto del fideicomiso este será liquidado, además de ser considerado como una sociedad o persona jurídica con las obligaciones y responsabilidades que esto conlleva.

Con estos antecedentes, el Departamento de Fiducia es el encargado de realizar, mediante un contrato la actividad neta del negocio fiduciario que es transformar un patrimonio (bienes o efectivo), entregado por el constituyente en un proyecto y el cumplimiento del mismo que será destinado directamente para el beneficiario.

Actualmente, los negocios fiduciarios están teniendo una gran acogida en el sector productivo del país, al ser considerado como una garantía con un plazo definido para el cumplimiento de proyectos, donde las partes encargadas del mismo salen beneficiadas, al no tener disputas sobre el valor económico de dicho

proyecto, ya que al formar un patrimonio autónomo está legalmente obligado a cumplir el objeto del contrato.

Es necesario mencionar que la CFN, fue una de las pioneras en incursionar en este novedoso servicio; sin embargo a pesar de tener casi más de una década en este servicio y de contar con la calificación ISO 9001-2000 en sus procesos, existen problemas notorios que han debilitado la imagen de un servicio eficiente y eficaz.

Con una investigación previa, se logró determinar la inconformidad en ciertas actividades que se realizan diariamente en el Departamento de Fiducia como son: la demora en emisión de balances, en la revisión de contratos, la repetición de información de fideicomisos, pérdida de documentos, falta de respaldos contables, etc. que en conjunto todos estos errores se los puede atribuir a la falta de procesos detallados y actualizados que ayuden y guíen el correcto desarrollo de la operatividad de los negocios fiduciarios.

Además es importante recalcar que en el transcurso de los años, poco a poco se ha tenido que ir perfeccionando la técnica para el manejo de nuevos mercados, por lo que es importante dar un enfoque a lo que actualmente es el Departamento de Fiducia y que es lo que quiere conseguir en un determinado periodo; con lo que se considera replantear una misión y visión sujeta a las necesidades del cliente actual, que le permita al Departamento tener un posicionamiento mayor en el mercado fiduciario del país.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos, para contribuir a la mejora de las áreas de: Administración, Contabilidad y Legal del departamento de Fiducia de la CFN orientados a aumentar la productividad del departamento y buscar la optimización de tiempo, energía y recursos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del Departamento de Fiducia de la CFN y establecer su debido diagnóstico.
- Realizar el levantamiento de los procesos actuales que se llevan a cabo cada una de las áreas del Departamento de Fiducia.
- Efectuar el análisis de valor agregado para identificar y valorar cada uno de los procesos que se realizan en las áreas de: Administración, Contabilidad y Legal del Departamento de Fiducia.
- Realizar la propuesta de mejora de los procesos en el Departamento de Fiducia.
- Proponer un manual de procesos para las áreas de: Administración, Contabilidad y Legal del Departamento de Fiducia.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene un conjunto estructurado de conceptos y teorías, en los que se basa el desarrollo del presente proyecto, tales como direccionamiento estratégico, gestión de procesos y mejoramiento continuo de los mismos.

2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

(Certo, y otros, 1996 pág. 9) “La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.”

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es una planeación a largo alcance que se centra en la organización como un todo, es así que para hacer planificación estratégica, se considera a la organización como una unidad total y se establece un esquema de lo que está haciendo la organización, a dónde va a llegar, lo que quiere lograr, y cómo lo va a conseguir. (Certo, y otros, 1996 pág. 6)

2.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

Es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de: a) identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, y b) efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el progreso hacia la

creación de una ventaja competitiva sostenible. (Certo, y otros, 1996 págs. 16-17)

Para (Charles, 1996), es una evaluación del ambiente en el que se desenvuelve la organización, con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen directamente para el cumplimiento de sus objetivos.

Para realizar este análisis se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo.

2.2.1.1 Ambiente Interno

Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma; es decir los componentes de este ambiente se originan dentro de la organización. Este análisis posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2.1.2 Ambiente Externo

Este diagnóstico tiene como objetivo fundamental identificar y preveer los cambios que se producen en términos de su realidad actual y su comportamiento futuro, además deber ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

2.2.2 FODA

Es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a los proyectos de otros de igual clase, que realiza con alto grado de eficiencia.

- **Oportunidades:** son aquellas situaciones externas positivas que se generan en el entorno que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- **Debilidades:** son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una estrategia pueden y deben eliminarse.
- **Amenazas:** son situaciones negativas externas al programa o proyecto que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.⁷

2.2.2.1 Análisis FODA

Pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Los datos del análisis de FODA del ambiente identifican nuevas tecnologías, tendencias de mercado, nuevos competidores y tendencias de la moral del empleado que requieren interpretaciones y traducción antes de ser etiquetadas como estrategias. (Certo, y otros, 1996 pág. 13)

2.2.3 MATRICES EFE Y EFI⁸

Las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y de evaluación de factores internos (EFI), determinan los aspectos positivos y negativos del entorno externo e interno de la organización para definir un balance entre los mismos.

2.2.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE se realiza de la siguiente manera:

- Se extraen las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis del entorno externo que se realizó anteriormente

⁷ <http://www.infomipyme.com/dos/CT/offline/empresarios/foda.htm>

⁸ <http://www.gestiopolis.com/planeacionestrategica.blogsstop.es/1243897868/>

- Se asigna un peso relativo a cada una de ellas; la escala es de 0 (no es importante) a 1 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria en que se desenvuelve.
- Sumar todos los pesos asignados a cada uno de los factores, esta suma debe ser igual a 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores anteriores, para indicar como responde la empresa a cada factor, para esto:
 - 1= Respuesta Mala
 - 2= Respuesta Media
 - 3= Respuesta Superior a la Media
 - 4= Respuesta Superior
- Se multiplica el peso de cada factor con su calificación para obtener el peso ponderado.
- Sumar todos los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado indica hacia donde están inclinadas las oportunidades con las amenazas; donde el valor de 2.5 indica un balance total entre las oportunidades y amenazas, un valor mayor indica que la organización está respondiendo de la mejor manera frente a las oportunidades y amenazas y por último un valor menor a la media indica que no se está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

2.2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI se realiza de la siguiente manera:

- Se extraen las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis del entorno interno que se realizó anteriormente.
- Se asigna un peso relativo a cada una de ellas; la escala es de 0 (no es importante) a 1 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa

que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria en que se desenvuelve.

- Sumar todos los pesos asignados a cada uno de los factores, esta suma debe ser igual a 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada una de las fortalezas y debilidades donde:

1= Debilidad Mayor

2= Debilidad Menor

3= Fortaleza Menor

4= Fortaleza Mayor

- Se multiplica el peso de cada factor con su calificación para obtener el peso ponderado.
- Por último, se suman los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado muestra la posición interna de la organización. El valor de 2,5 indica un balance entre las fortalezas y debilidades, un valor mayor a la media indica una posición interna fuerte, así mismo un valor por debajo de la media muestra que la organización internamente posee muchas debilidades.

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es el que define a una organización ya que constituye el punto de partida para que ésta se encamine sobre sus metas y objetivos propuestos en un tiempo determinado.

En su conjunto, las declaraciones de visión y misión ofrecen un panorama completo de valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización. Estas declaraciones tienen el potencial para motivar hasta inspirar, a los miembros actuales y futuros de la organización. (Certo, 2000 pág. 15)

2.3.1 MISIÓN

Es la respuesta a la pregunta ¿Cuál nuestra razón de ser?

Según (Chiavenato, 2009 pág. 64), “Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir.”

La misión varía de una organización a otra, aunque de forma general el contenido de la misma muestra la declaración de sus clientes internos y externos, productos o servicios, mercado, objetivos de la organización, filosofía o valores esenciales de la compañía

2.3.2 VISIÓN

Para (Chiavenato, 2009 pág. 67), “La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.”

La visión está relacionada a un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea.

2.3.3 OBJETIVOS

(Chiavenato, 2009 pág. 72), “El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado.”

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. (Certo, y otros, 1996 pág. 66)

Además (Certo, y otros, 1996) establecen dos tipos diferentes de objetivos: a largo y corto plazo. Los objetivos a largo plazo de una organización guardan

coherencia con la misión y visión fijando metas alcanzables en un plazo de tres a cinco años. Los objetivos a corto plazo se derivan de los objetivos de largo plazo e identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno a dos años.

2.3.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

(Chiavenato, 2009 págs. 73-74), “La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. Casi siempre significa cambio organizado.”

La estrategia es la forma de cómo concretar los objetivos de la organización, cómo posicionar los productos o servicios, cómo ser más competitivos, etc., es decir busca la manera de llegar al objetivo final, su formulación se sustenta en el análisis FODA.

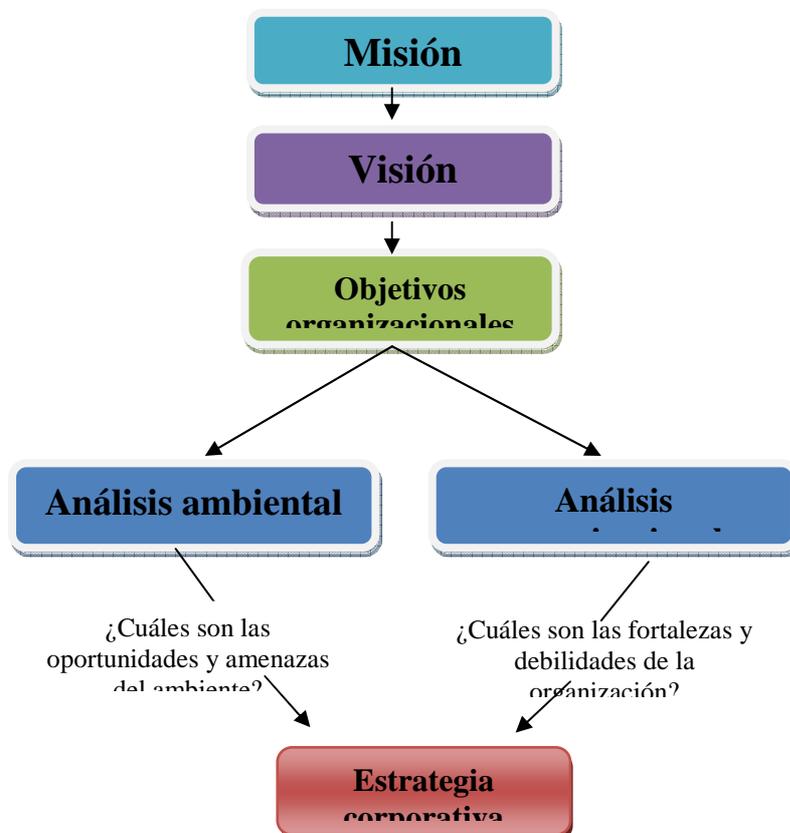


Figura 2.1 - Formulación de la Estrategia corporativa
Fuente: (HARRINGTON, 2001)

2.3.5 POLITICAS

Son guías y caminos que marcan el comportamiento del personal de una organización, así como también definen los lineamientos que conducen las actividades de la misma.

Son un conjunto de procedimientos que contestan a las interrogantes de ¿Qué hacer y Cómo debe hacerse?.

2.3.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores buscan generar compromiso con la organización ya que influyen en el comportamiento de las personas y definen la forma en que éstas trabajan y asumen responsabilidades.

2.3.7 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Un buen número de técnicas modernas contribuyen a la calidad de la toma de decisiones en las condiciones normales de incertidumbre.

2.3.7.1 Lluvia de Ideas

El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que busca una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas. Las reglas son las siguientes:

- no criticar ninguna idea
- mientras más extremosas sean las ideas, mejor
- alentar la cantidad de ideas producidas
- estimular el progresivo mejoramiento de las ideas

La lluvia de ideas, la cual pone el acento en el pensamiento grupal, mereció amplia aceptación tras su aparición. (Koontz, 1998 pág. 211)

2.3.7.2 Sinéctica

Esta técnica selecciona cuidadosamente los miembros del equipo sinéctico según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización. El líder del grupo desempeña un importante papel en la aplicación de este método. De hecho, sólo él (Koontz, 1998) conoce la naturaleza específica del problema. Su función consiste en estrechar y dirigir cuidadosamente la discusión sin revelar el problema de que se trata. El principal motivo de ello es impedir que el grupo llegue a una solución prematura. Este sistema supone una compleja serie de interacciones para el surgimiento de una solución, frecuentemente la invención de un nuevo producto. (Koontz, 1998 pág. 211)

2.4 GESTIÓN POR PROCESOS

El desempeño eficaz de una organización necesita de la identificación sistémica de sus procesos y de las interacciones entre ellos.

2.4.1 GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Actualmente la gestión por procesos es un elemento fundamental dentro de la organización ya que permite conocer de manera acertada las necesidades de la empresa como sistema, además de realizar con eficiencia y eficacia todas las actividades laborales.

La Gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que por lo tanto procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los

procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades.
(Harrington, 1997 pág. 342)

La implantación de la gestión por procesos es una de las herramientas de mejora y de innovación más efectiva para el buen desempeño de la organización.

2.4.2 PROCESOS

2.4.2.1 Definición de Procesos

Es importante recalcar el punto de vista de varios autores para determinar la similitud en la definición de proceso.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
(Harrington, 1993, 1994, 2001 pág. 9)

La Organización de personas, procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico. Podemos decir que no existe producto o servicio sin que exista un proceso. Igualmente no hay procesos sin producto o servicio. (Mejía, 2006 págs. 4-5)

Se debe considerar que todo proceso debe tener un comienzo y un final, por lo que es preciso determinar estos elementos, puesto que permitirán fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y definir acertadamente el proceso.

Los procesos están muy relacionados con los conceptos de actividad y procedimiento por lo que es importante definirlos:

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida.

2.4.2.2 Elementos de un Proceso

(Harrington, 1993, 1994, 2001) hace referencia sobre 4 componentes que debe tener un proceso para ser considerado como tal, se los menciona a continuación:

- **Entrada:** Insumo que responde al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo.
- **Recursos y estructuras:** Para transformar el insumo de la entrada.
- **Salida:** Producto que representa valor para el cliente interno o externo.
- **Controles:** Sistema de medidas y control de funcionamiento del proceso.

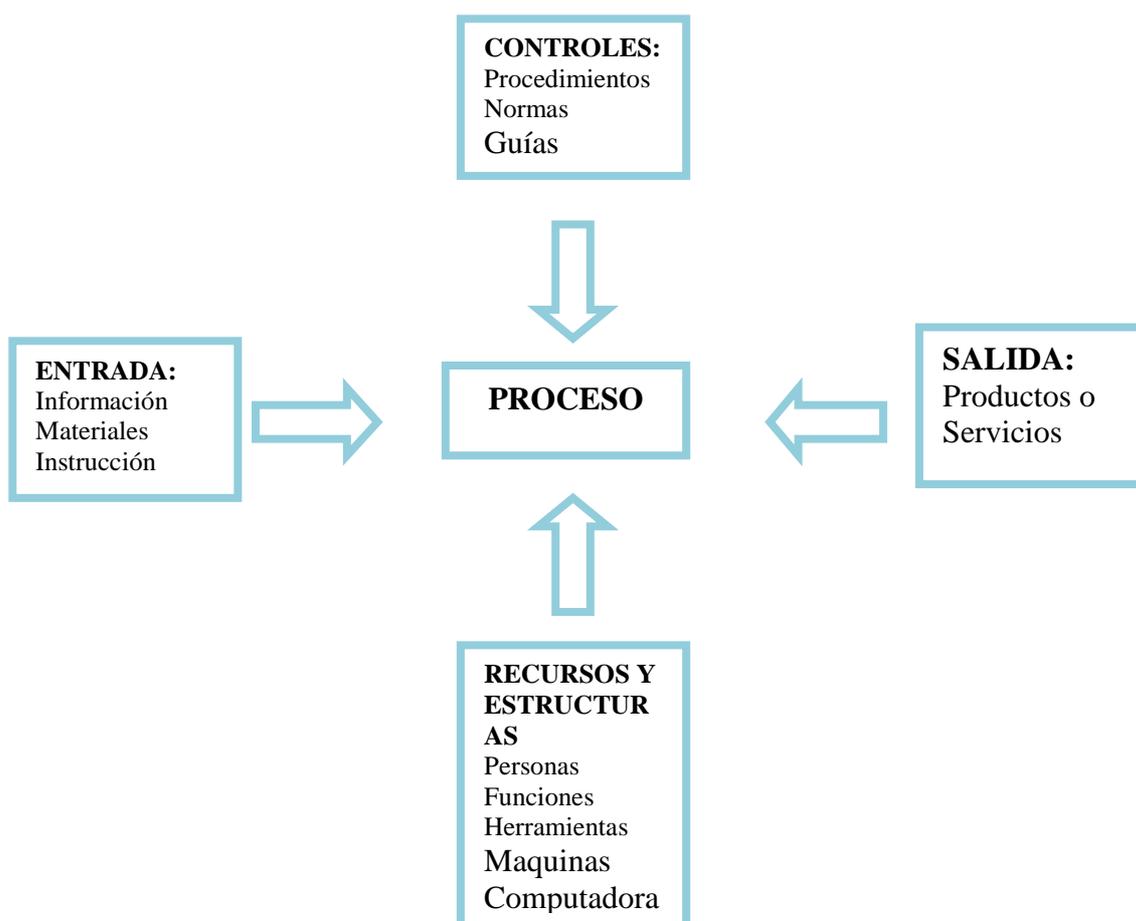


Figura 2.2 - Elementos de un proceso

Fuente: (HARRINGTON, 2001)

2.4.2.3 Importancia de los Procesos

Según (Harrington, 1997) la importancia de los procesos en una organización radica en los siguientes puntos:

- Permite que el cliente sea el centro de atención de la organización
- Permite a la organización predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad competitiva de la organización, optimizando los recursos disponibles
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos
- Brinda apoyo a la organización para manejar sus interrelaciones
- Ofrece una visión consecuente de las actividades de la organización
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema de evaluación para las áreas diferentes áreas de la organización
- Prepara la organización a fin de cumplir con desafíos futuros.

2.4.2.4 Clasificación de los Procesos⁹

Los procesos de acuerdo al papel que cumplen dentro de la organización pueden clasificarse en:

- **Procesos Gobernantes o de Dirección:** Son aquellos ejecutados por los niveles de dirección de la organización y proporcionan directrices al resto de procesos, son procesos cuya finalidad es analizar las necesidades de los clientes, del mercado y de la organización misma.

⁹ http://www.wikilearning.com/cursos_gratis/clasificacion_de_los_procesos/wkccp/12497.htm

- **Procesos Operativos de Producción o Institucionales:** el objetivo de estos procesos es entregar los productos o servicios que el cliente externo necesita.
- **Procesos de Apoyo (staff) habilitantes o de la empresa:** Tienen como misión fundamental contribuir con la eficacia de los procesos operativos. Son aquellos responsables de proveer los recursos necesarios para generar el valor añadido al producto o servicio.

2.4.2.5 Jerarquía de los Procesos

(Harrington, 1993, 1994, 2001) en su análisis sobre la jerarquía que existe en los procesos, contempla que según la complejidad de los procesos el nivel de los mismos puede ser determinado de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común, son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** son actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso, tienen una relación lógica. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

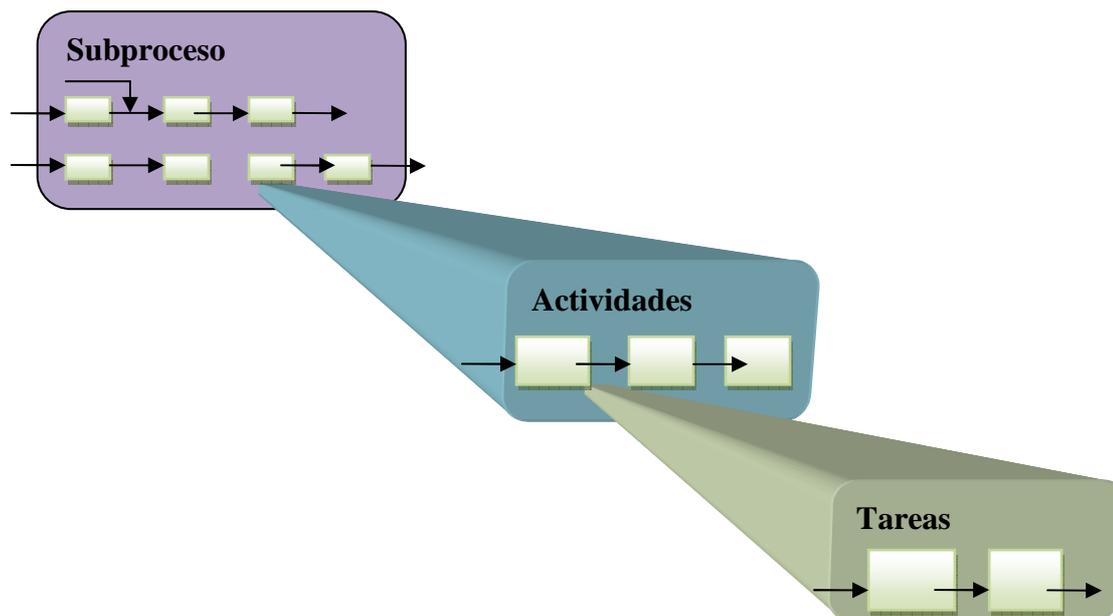


Figura 2.3 - Jerarquía de un Proceso
Fuente: (HARRINGTON, 1993)

2.4.2.6 Clientes del Proceso

Un cliente es cualquiera (persona u organización) que recibe el output del proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de la organización (clientes internos), fuera de ésta (clientes externos) o estar de las dos maneras. Un proceso simple puede tener hasta cinco tipos diferentes de clientes. Estos son:

1. **Clientes primarios.** Son los que reciben directamente el output del proceso.
2. **Clientes secundarios.** El cliente secundario es una organización que está por fuera de los límites del proceso y que recibe el output del proceso, pero que no es necesaria directamente para respaldar la misión primaria del proceso. Con frecuencia, el output que va a un cliente secundario externo al proceso también se utiliza dentro del proceso. El output secundario se necesita para activar otros procesos de la empresa; por consiguiente, estos outputs son importantes aunque pueden contribuir o no a la misión primaria del proceso en estudio.
3. **Clientes indirectos.** Son los que, estando dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso pero salen afectados si el output del proceso erróneo y /o retardado.

4. **Cientes externos.** Ellos son los clientes externos de la empresa que reciben el producto o servicio final
5. **Consumidores.** Ellos son con frecuencia clientes externos indirectos. Algunas veces las empresas envían su output directamente al cliente. En estos casos, el cliente externo y el consumidor son la misma persona u organización. (Harrington, 1993, 1994, 2001 págs. 80-81)

2.4.2.7 Mapa de Procesos

Para (Mariño, 2001) el mapa de procesos se puede definir como una representación gráfica de un grupo de componentes de la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes internos y externos, proveedores y grupos de interés.

La identificación y desarrollo del mapa de procesos de la organización proporciona la comprensión jerárquica de sus procesos, y ya dentro de los mismos de la identificación y desagregación en: macro procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas ligadas al día a día de la empresa constituyéndose en la paso previo para el levantamiento de la información. A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de procesos:

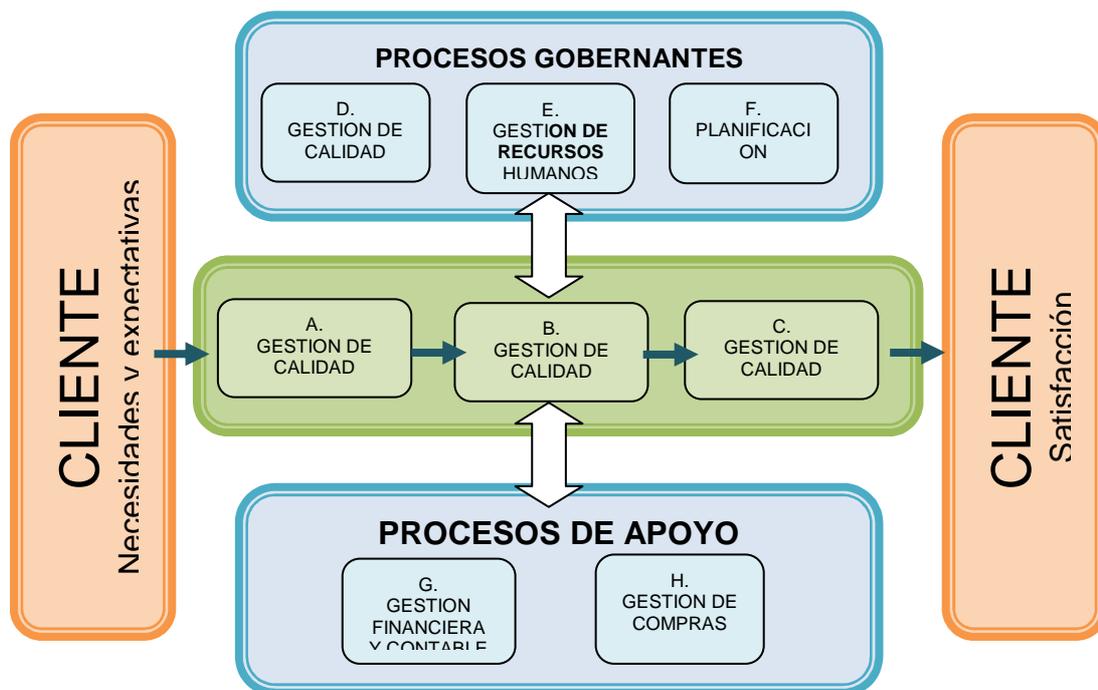


Figura 2.4 - Mapa de Procesos
Fuente: (HARRINGTON 1993)

El mapa de procesos proporciona una clara comprensión jerárquica de sus procesos y responsables, mejorar la coordinación entre sus procesos claves, estratégicos y de soporte, además son el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se va actuar.

2.4.2.8 Selección de los Procesos Críticos

Para (Harrington, 1993, 1994, 2001) resulta de real importancia la selección de los procesos a mejorar atendiendo los problemas reales o potenciales que se han encontrado en la organización, tomando en consideración los puntos como:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Procesos con costos excesivos.
- Procesos con ciclos de tiempo prolongado.

- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercado
- Existencia de conflictos o mala comunicación interfuncional
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

2.4.2.9 Levantamiento de los Procesos

Según (Harrington, 1993, 1994, 2001) para el levantamiento de procesos se debe realizar lo siguiente:

- Definir los límites del proceso es decir se identifica donde comienza y termina, el inventario de subprocessos que lo componen su secuencia e interconexión.
- Se recolecta los datos del proceso; es decir sus actividades, tiempos de ciclo, responsables, áreas de desarrollo. El listado de actividades debe ser plasmada en el orden que ocurren. Este procedimiento se ejecutara en base de entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas a estudiar, así como reuniones individuales y grupales para dilucidar la información recopilada obteniendo una mayor exactitud.

Para la ejecución del levantamiento de la información, se considera varios aspectos tanto internos como externos que permitirán obtener con mayor certeza los tiempos de ejecución de cada proceso y la presencia de los tiempos fundamentados para el análisis posterior.

2.4.2.10 Diseño de los Procesos

El diseño de los procesos se lleva a cabo con la ayuda de una representación gráfica como son los diagramas de flujo, donde se puede visualizar fácilmente las interrelaciones existentes entre las actividades de cada proceso.

2.4.2.10.1 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos. Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. (Harrington, 1993, 1994, 2001 pág. 97)

El diagrama de flujo o llamado flujograma tiene el propósito de documentar un proceso con el fin de identificar de forma clara las actividades que lo conforman. La elaboración de los diagramas de flujo es la base para analizar y mejorar los procesos, debido a que muestran las actividades o áreas en las cuales se podría producir cuellos de botella o aquellas actividades que son innecesarias y repetitivas.

2.4.2.10.2 Diseño de los Flujogramas

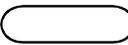
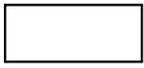
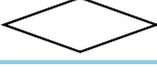
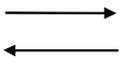
Según (Mejía, 2006 pág. 53) para el diseño de los Flujogramas de debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Emplear el mínimo de símbolos para simplificar el flujograma.
- En lo posible se debe utilizar solo una hoja con el fin de facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve.
- El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser de los servicios de la Institución.
- La presentación debe ser clara y explícita sin dar lugar a confusión.

2.4.2.10.3 Simbología de los Flujogramas

Los símbolos más utilizados en un flujograma son:

Tabla 2.1- Simbología de los Flujogramas

SÍMBOLO	DESCRIPCION
	Límite: Indica el inicio o el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.
	Acción: Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad
	Decisión: Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Documentación: Se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo: una autorización, un informe, una orden de compra o una factura.
	Espera: Este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector: Se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde continúa el flujograma.
	Conector: Círculo pequeño que se emplea con una letra dentro del mismo, al final de cada diagrama de flujo para indicar el output de esta parte del diagrama de flujo
	Sentido del Flujo: La flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.
	Transmisión: La flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de datos por vía telefónica, fax o vía electrónica.
	Almacenamiento: Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado, esperando al cliente.

Fuente: MEJIA, 2006

2.4.2.11 Cadena de Valor

Para (Mejía, 2006), la cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un mismo sistema, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los usuarios.

2.4.2.12 Análisis y Evaluación del Valor Agregado

En su estudio (Mejía, 2006), considera que la evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización, donde la meta de la organización es asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible, eliminando aquellas que no agreguen valor alguno.

- **Valor agregado:** son todas aquellas operaciones que transforman el producto/servicio. son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el OUTPUT que el cliente está esperando.
- **Valor no agregado:** son todos aquellos procesos donde la materia prima no sufre alguna transformación, lo cual quiere decir que el usuario del servicio no interviene de forma directa con el proceso.
Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente. Además

existen otras actividades que no agregan valor alguno (SVA). Existen dos tipos de actividades SVA:

- Aquellas actividades que aparecen por mal diseño del proceso o su mal funcionamiento, como: movimiento, esperas, preparación de la actividad, almacenamiento y repetición del trabajo, actividades que serían innecesarias para generar el output.
- Actividades no requeridas por el cliente, y sin aporte para el proceso, que al eliminarse no afecta al output.

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final.

Entonces el objeto del EVA es optimizar las actividades de valor agregado para la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. Asegurándose que cada actividad dentro del proceso de la organización aporte valor real a la totalidad del proceso, mediante el análisis de las actividades que aparecen.



Figura 2.5 - Estructura del Valor Agregado

Fuente: (HARRINGTON, 2001)

2.4.2.13 Manual de Procesos

(Mejía, 2006 pág. 61) “El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.”

Constituye una herramienta de importante de trabajo ya que están orientados al cumplimiento eficaz y eficiente del Direccionamiento Estratégico.

Además buscan generar un documento completo y actualizado de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en las áreas productivas de la empresa y se logre un adecuado control interno.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

2.4.2.13.1 Objetivos del Manual de Procesos

Según (Mejía, 2006) los objetivos de contar con un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades
- Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- Gestionar de mejor manera los recursos de una organización.
- Estandarización del trabajo que realizan los diferentes miembros de la organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- Servir como referencia para actividades de control interno y auditoría
- Facilitar la evaluación de los procesos.
- Facilitación la atención al cliente interno y externo.

- Proporciona información a los directivos de la empresa sobre la marcha de los procesos.

2.4.2.13.2 Características del Manual de Procesos

Las características que presentan un manual de procesos para (Mejía, 2006) son las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexibles para cubrir diversas situaciones.
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

2.4.2.13.3 Contenido del Manual de Procesos

La elaboración de un Manual de Procesos tiene las siguientes partes:

- Introducción
- Cabecera
- Objetivo
- Alcance
- Glosario de términos
- Misión, Visión y Objetivos Institucionales
- Organigrama
- Mapa de Procesos

- Representación Gráfica de los Procesos
- Descripción de los procesos y actividades
- Indicadores de Gestión
- Anexos.

2.4.2.14 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que registra y transmite sin distorsiones la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además facilita la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y desarrollo de las funciones. (Mejía, 2006 pág. 71)

Además representa la base para el sistema de calidad y mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia, que con el manejo conjunto de los trabajadores dentro de las prácticas definidas en la organización se logra afianzar la actividad de la empresa.

2.4.2.14.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

(Mejía, 2006) considera que los objetivos de un manual de procedimientos son:

- Documentar y uniformizar todos los procesos que se realizan en la organización y sus responsables.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar responsabilidad operativa en cada área de trabajo
- Describir gráficamente en flujo de los procesos y actividades
- Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno

- Mejorar la eficiencia de los empleados, indicándoles sus funciones a realizar y cómo desarrollarlas
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones
- Servir como medio de integración para el personal nuevo.

2.4.2.14.2 Contenido del Manual de Procedimientos

La elaboración del Manual de Procedimientos contiene los siguientes elementos:

- Introducción
- Cabecera
- Contenido
- Objetivo
- Alcance
- Glosario
- Simbología de la Diagramación
- Responsables y Autoridad
- Descripción de las Actividades
- Diagramas de Flujo
- Anexos

2.4.2.15 Mejoramiento de los Procesos

(Mejía, 2006 pág. 203) “El mejoramiento es un propósito asumido por todos los funcionarios de la institución, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos.”

2.4.2.15.1 Características del Mejoramiento de los Procesos

El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber:

- Está orientado a las personas y al proceso más que a resultado
- Exige poca inversión pero gran esfuerzo y disciplina
- El efecto es a largo plazo
- Involucra a todos los funcionarios de la institución
- Metodologías y técnicas de fácil aplicación
- Mejoría de estándares a pequeños pasos. (Mejía, 2006 pág. 203)

2.4.2.15.2 Ciclo del Mejoramiento de los Procesos

Es una teoría sencilla que permite administrar en forma estructurada, los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a obtener productividad en los procesos. Se le identifica con el nombre de el ciclo de Deming= PHVA.

El ciclo Deming sirve para:

- Mejorar procesos
- Solucionar problemas
- Implantar nuevos procedimientos
- Estandarizar procesos

El ciclo PHVA está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y ajustar.

Planear se refiere a las acciones de:

- Definir políticas
- Definir objetivos y meta
- Determinar recursos

Hacer se refiere a la acción de:

- Ejecutar
- Actuar
- Desarrollar una tarea

Verificar se relaciona con la necesidad de:

- Medir chequear
- Buscar que lo ejecutado esté de acuerdo con lo programado

Ajustar se refiere al conjunto de acciones que se desarrollan para corregir o mantener un resultado (Mejía, 2006 págs. 203-205)

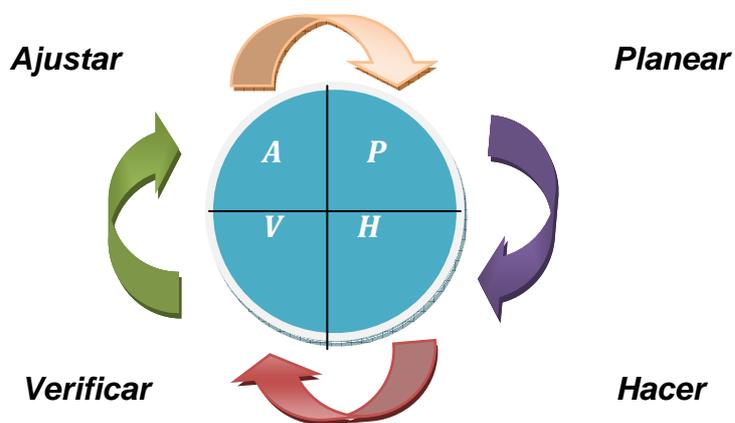


Figura 2.6 - Estructura PHVA
Fuente: (MEJIA, 2006)

2.4.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un indicador es la representación cuantificada de la información que permite identificar cómo se encuentra la situación de la organización en relación con algún aspecto real que queremos conocer.

Evaluar el proceso, nos permite conocer la naturaleza y el conjunto de los servicios brindados al usuario, la tecnología utilizada, la cantidad y calidad de los recursos utilizados, la secuencia de las normas y procedimientos, protocolos de manejo, así como la adecuada integración de los servicios o departamentos institucionales. (Mejía, 2006 pág. 71)

La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización ya que mediante estos se puede verificar el cumplimiento de los

parámetros de eficiencia y realizar el debido seguimiento de objetivos para localizar los puntos críticos susceptibles de mejora.

Se debe plantear la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas”

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde debemos medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

2.4.3.1 Importancia de los Indicadores de Gestión

Según (Mejía, 2006), la importancia de los indicadores de gestión radica en:

- Evaluar el desempeño de cada proceso
- Establecer si el proceso es estable o no y por lo tanto definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos comparativos
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento
- Proveer medio para evaluar procesos y sus responsables
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.
- Proporcionar guías para la planificación de la organización, toma de decisiones procesos de prevención y mejoramiento de la calidad y productividad.

2.4.3.2 Ventajas de los Indicadores¹⁰

- Para el equipo de trabajo motiva a los miembros de la organización a cumplir metas, estimula y promueve el trabajo en equipo contribuye al desarrollo y crecimiento personal y organizacional y genera un proceso de innovación y enriquecimiento de trabajo diario.
- Para las actividades impulsan la eficiencia y eficacia y productividad permite disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, identifica oportunidades de mejoramiento y fortalezas de diversas actividades y contribuye a priorizarlas basándose en la necesidad del cumplimiento de objetivos.
- Para la organización permite establecer prioridades de acuerdo a las necesidades y expectativas de la organización, establece una gerencia basada en hechos, permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves y reorientar políticas y estratégicas de la organización.

¹⁰ <http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf>

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el presente análisis se realizaron varias reuniones en las que participaron todo el personal de trabajo del Departamento de Fiducia con lo cual se pudo recabar información valiosa para conocer la situación en la que se viene desempeñando el departamento actualmente, así se pudo determinar su operatividad dentro y fuera del mismo y su forma de interactuar entre las diferentes áreas del departamento.

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Considerando la información obtenida en las reuniones realizadas, se pudo identificar los factores claves que influyen directamente con la actividad del departamento así se determinó cuales son los clientes y proveedores tanto internos como externos, su competencia, así como también los factores económicos y políticos que afectan el accionar de departamento.

La herramienta utilizada para determinar la situación actual del departamento es el FODA en el cual se plasmarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En el análisis externo se establecieron las oportunidades y amenazas que afectan el ambiente operativo de la organización, en donde se consideraron variables económicas como la inflación y tasas de interés que son factores que influyen de manera importante en lo referente a la captura de fideicomisos, variables político-legales, clientes y proveedores externos que facilitan o dificultan el trabajo del departamento y la competencia.

3.1.1.1 Variables Económicas

a) Inflación¹¹

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del área Urbana Normal 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”

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, con la finalidad de calcular mensualmente la evolución de la inflación. El IPC representa el valor del costo de la Vida, ya que recoge la variación que se tiene cada mes en los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares ecuatorianos.

La tendencia de la inflación de los últimos años en el Ecuador se muestra en la tabla y figura a continuación:

Tabla 3.1 - Variación Mensual IPC

MESES	INFLACIÓN
dic-08	3,32%
ene-09	8,36%
feb-09	7,85%
mar-09	7,44%
abr-09	6,52%
may-09	5,41%
jun-09	4,54%
jul-09	3,85%

¹¹ www.inec.gov.ec, Enero 06, 2010

sep-09	3,29%
oct-09	3,50%
nov-09	4,02%
dic-09	4,31%
ene-10	4,44%

Fuente: www.inec.gov.ec, Febrero 2010
 Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

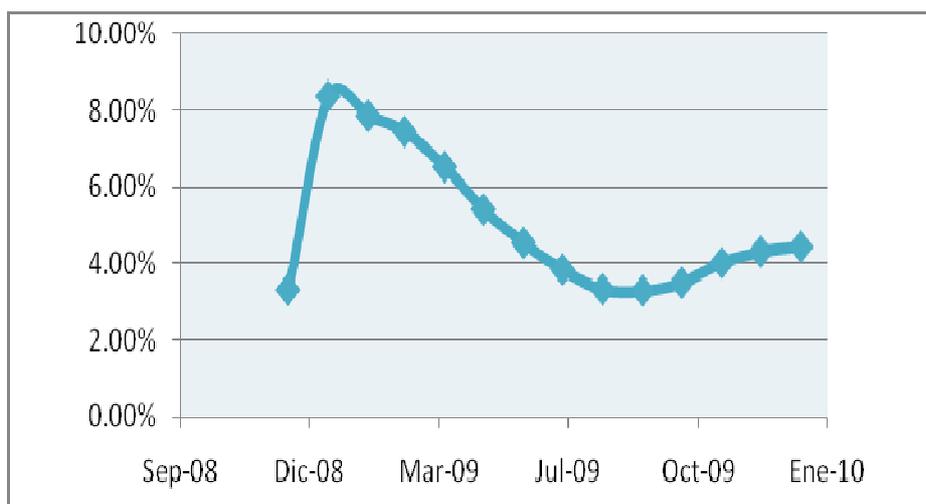


Figura 3.1 - Variación Mensual IPC

Fuente: www.inec.gov.ec, Febrero 2010
 Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Como se observa en la figura 3.1., el mes diciembre 2008 se cerró con una inflación de 3,32% y tuvo un incremento notable a enero 2009 pues se elevó hasta llegar a un 8,36%; a partir de febrero hasta octubre 2009 se puede observar que la tasa de inflación fue decreciendo, sin embargo de noviembre a enero la inflación se ha ido incrementando llegando a cerrarse en enero con un 4,44%.

Para los negocios fiduciarios un incremento en el porcentaje de la inflación influye de una manera negativa pues los proyectos se verán afectados en el cumplimiento de sus objetivos, lo que conllevaría a la insatisfacción del cliente.

b) Tasas de Interés

- **Tasa de Interés Activa:** se refiere a la recibe los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es

mayor a la tasa pasiva ya que dicha diferencia es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos obteniendo una utilidad.

- **Tasa de Interés Pasiva:** es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

En el siguiente grafico se muestra el comportamiento de la tasa activa y pasiva en el periodo comprendido de diciembre 2008 a enero 2010:

Tabla 3.2 -Variación Mensual Tasa Activa y Pasiva

MESES	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
dic-08	9,14%	5,09%
ene-09	9,16%	5,10%
feb-09	9,21%	5,19%
mar-09	9,24%	5,31%
abr-09	9,24%	5,35%
may-09	9,26%	5,42%
jun-09	9,24%	5,63%
jul-09	9,22%	5,59%
ago-09	9,15%	5,56%
sep-09	9,19%	5,57%
oct-09	9,19%	5,44%
nov-09	9,19%	5,44%
dic-09	9,19%	5,24%
ene-10	9,13%	5,24%
feb-10	9,10%	5,16%

Fuente: www.inec.gov.ec, Febrero 2010

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

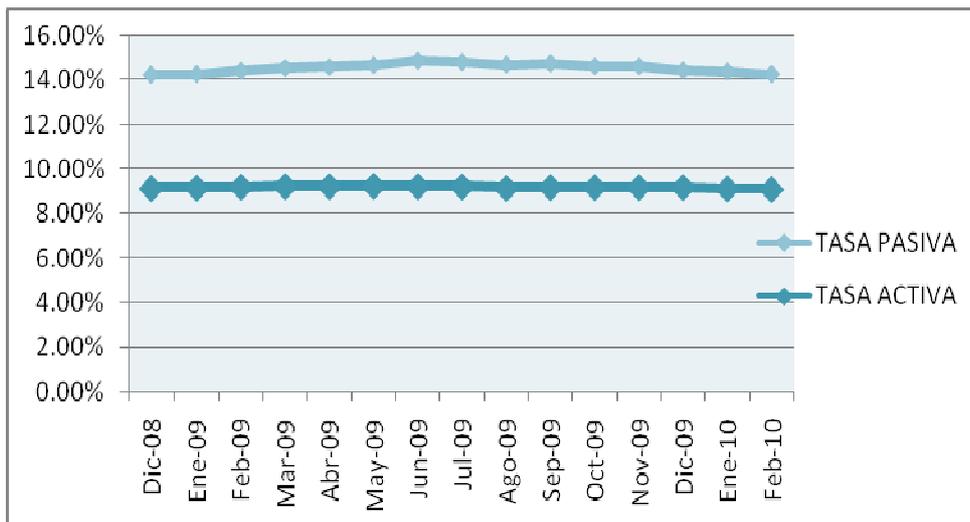


Figura 3.2 -Variación mensual Tasa Activa y Pasiva

Fuente: www.inec.gov.ec, Febrero 2010

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Según la figura 3.2. se puede observar que en el Ecuador tanto la tasa activa como pasiva tienen a mantenerse, ya que no se ha identificado un incremento o decremento sustancial. En referencia a los negocios fiduciarios el que las tasas activa y pasiva se mantengan en un rango similar es beneficioso pues captan la confianza de los clientes para las inversiones de los proyectos establecidos en los contratos.

3.1.1.2 Influencia Política

La marcada desconfianza en el aspecto político en sus instituciones, legisladores y la fragilidad de los partidos políticos e inestabilidad de duración en un periodo presidencial ha provocado una cultura democrática débil en el Ecuador.

La inestabilidad e incertidumbre política que se vive en el Ecuador se ha convertido en un factor limitante al momento de tomar decisiones que ayuden al cumplimiento de los objetivos de los negocios fiduciarios. Además la mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales tanto internos como externos para realizar negocios a mediano y largo plazo.

Ésta inestabilidad político-económica en la que se desenvuelve el país en los últimos tiempos, se corre el riesgo de que en nuevas resoluciones o decretos emitidos, se prohíba la figura del fideicomiso en el sector público.

3.1.1.3 Influencia Legal

El sistema legal determina el marco dentro del cual se van a regir las actividades civiles o mercantiles con el fin de establecer derechos y obligaciones de los mismos.

El sistema legal en el Ecuador al no contar con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento adecuado de los negocios fiduciarios, complican la estructuración de los fideicomisos y al mismo tiempo demoran su gestión en determinadas actividades.

3.1.1.4 Clientes

Para el departamento de fiducia se consideran como clientes externos los beneficiarios directos de los fideicomisos; las áreas y departamento que forman parte de la estructura organizacional de la CFN, así como también los organismos de control como son Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.

a) Beneficiarios del Fideicomiso:

Dentro de la naturaleza del fideicomiso el/los beneficiarios cuentan con los derechos propios de recibir; ya sea durante la administración del fideicomiso o al finalizar el contrato los beneficios para lo cual fue creado.

En nuestra legislación únicamente la Corporación Financiera Nacional tiene la calidad de fiduciario mercantil público o privado, puesto que las disposiciones que contienen la facultad del Banco Central del Ecuador o del Banco del Estado para

actuar en tal calidad se circunscriben a la administración de fideicomisos de índole civil.

Por tal motivo el Departamento de Fiducia maneja un gran porcentaje de clientes que son del sector público como por ejemplo Represas Hidroeléctricas Paute Mazar, Hidromiracarchi, Baba, Toachi Pilaton, San Francisco, etc., lo que representa una ventaja ya que se incrementa los recursos para la administración de negocios fiduciarios, además de mostrarse como la fiduciaria más grande del país en cuanto a patrimonio.

El Departamento de Fiducia al contar con el respaldo institucional de la CFN genera confianza en los clientes, lo que posibilita atraer nuevos negocios fiduciarios.

Con respecto al manejo de recursos de sector privado, se administra un pequeño porcentaje de fideicomisos como por ejemplo proyectos inmobiliarios como Luluncoto, Sol del Sur, Miraloma, etc., ya que no se incursiona agresivamente en la captación de estos recursos, por lo que se está perdiendo posicionamiento en el mercado como fiduciaria, lo cual generaría inestabilidad al departamento a largo plazo.

Por parte de los clientes no se tiene respuestas inmediatas a los reportes enviados para la toma de decisiones, lo que provoca retrasos en las actividades, así mismo existen demoras en lo referente al envío de informes que los clientes solicitan a la fiduciaria, esto ha ocasionado quejas por parte de los clientes al departamento.

b) Áreas y departamentos

Para la operatividad normal de la CFN es necesario cumplir con ciertas especificaciones propias del departamento de fiducia como es la entrega de reportes e informes sobre el desenvolvimiento administrativo y operativo del mismo a departamentos, como Contabilidad, Legal y Patrocinio, Gerencia General.

Se pudo observar que la falta de comunicación directa y personalizada con estos Departamentos representa una amenaza ya que ocasiona en la mayoría de sus

veces, retrasos para la entrega de reportes e informes solicitados, pues existen revisiones continuas e innecesarias, provocando inconformidad en el Departamento.

Además en muchas ocasiones, la falta de un control a los documentos emitidos, han ocasionado la pérdida de los mismos, lo cual provoca la duplicidad de la emisión de los reportes que se refleja como una desventaja para el Departamento de Fiducia, ya que no permite el flujo adecuado de las demás actividades.

c) Organismos de Control

Se considera organismos de control la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas quienes están relacionados directamente con el giro del negocio fiduciario al ser considerado un fideicomiso como una sociedad, quienes exigen ciertos informes de situación financiera y reportes tributarios respectivamente.

Actualmente la forma en que se maneja el envío de información, vía internet, hacia estos organismos garantiza la entrega satisfactoria de la misma, esta alternativa de envío evita los trámites demorosos y facilita la entrega de información importante.

3.1.1.5 Proveedores

El Departamento de Fiducia, cuenta con proveedores externos como son: Contabilidad, Legal y Patrocinio, Gerencia General, además de los propios constituyentes de los fideicomisos, y los organismos de Control.

a) Constituyentes Fideicomisos.

Para dar inicio a la actividad fiduciaria es importante e indispensable contar con los recursos ya sean estos en bienes o efectivo para cumplir con el propósito de la

creación del fideicomiso, estos recursos son entregados por parte del Constituyente a un patrimonio autónomo.

Los recursos que el sector público destina para la creación de los fideicomisos, es una ventaja importante por el monto que representan en cuanto a patrimonios, además de mostrar legalidad en cuanto al origen de los mismos.

b) Áreas y Departamentos de Fiducia.

Al formar parte de la cartera de productos de la CFN, el Departamento de Fiducia cuenta con recursos asignados propiamente por esta institución para el correcto desenvolvimiento de este Departamento.

En cuanto a necesidades técnicas CFN, brinda capacitaciones que permiten al equipo de trabajo mantenerse actualizado en lo relacionado con el trabajo que desempeñan.

Además estos departamentos proporcionan información para la emisión de reportes e informes que sustenten y respalden la operatividad de los negocios fiduciarios; sin embargo se ha observado ciertos inconvenientes por la demora en la entrega de dicha información, lo que ha provocado que la realización de labores y toma de decisiones sea prolongada.

c) Organismos de Control

Los organismos de control al tener un carácter regulador de las operaciones de los fideicomisos, representan una oportunidad en cuanto al seguimiento que prestan a dichas operaciones.

3.1.1.6 Competencia

Para este análisis se tomo en cuenta dos puntos de vista a mencionar:

En cuanto al sector privado CFN como fiduciaria no tiene una competencia directa debido a su experiencia en la administración de negocios fiduciarios que ha conseguido por más de una década al servicio del sector productivo del país; sin embargo, existen fiduciarias públicas como El Banco Central que no cuenta con una estructura definida que permita brindar este servicio; y el Banco del Pacífico que tiene en su cartera de productos los negocios Fiduciarios pero no representan mayor complejidad en su administración, lo cual para la CFN como fiduciaria representa una oportunidad ya que tomando en cuenta el trabajo que se ha realizado para la ejecución de proyectos públicos, lo ha realizado satisfactoriamente, creando una imagen positiva para la captación de nuevos recursos.

Y con respecto al sector privado, se debe tomar en cuenta que debido a una marcada posición en el mercado ecuatoriano las Fiduciarias como Produfondos del Banco de la Producción y Fondos Pichincha del Banco del Pichincha tienen preferencia en el sector privado ya que al ser organizaciones conocidas y desempeñarse como banca privada logran a través de intensas estrategias de mercadeo la captación de un aceptable número de clientes y por ende la captación de recursos significativos, por otro lado otras Fiduciarias como Fideval y Fiducia son organizaciones dedicadas específicamente a este negocio por lo que ganan la confianza de los clientes y representan una competencia activa. Esto se puede determinar como una posible desventaja, el hecho de perder posicionamiento en este sector debido a la falta de un enfoque de mercado directo que permita que CFN como fiduciaria sea conocida en otros sectores del país.

3.1.1.7 Cuadro Resumen Oportunidades y Amenazas

Del análisis anteriormente realizado, se definió conjuntamente con el personal del Departamento las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Tabla 3.3 - Oportunidades del Departamento de Fiducia

ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES)	
OPORTUNIDAD	Las tasas activa y pasiva se mantienen en un rango similar lo que permite captar la confianza de los clientes para las inversiones de los proyectos establecidos en los contratos.
OPORTUNIDAD	Maneja un gran número de fideicomisos del Sector Público
OPORTUNIDAD	Es Fiduciaria más grande en cuanto a patrimonio
OPORTUNIDAD	Cuenta con el respaldo institucional de la CFN
OPORTUNIDAD	Entrega ágil de información a los organismos de control
OPORTUNIDAD	Los recursos que vienen del sector público reflejan legalidad en cuanto a su origen
OPORTUNIDAD	CFN brinda capacitaciones para el equipo de trabajo
OPORTUNIDAD	Los organismos de control garantizan la legalidad de las operaciones del Departamento
OPORTUNIDAD	CFN como fiduciaria no tiene una competencia directa debido a su experiencia en la administración de negocios fiduciarios
OPORTUNIDAD	Otras fiduciarias públicas como el Banco Central no cuenta con una estructura definida que permita brindar este servicio
OPORTUNIDAD	El departamento de fiducia maneja fideicomisos que representan mayor complejidad a diferencia de otras fiduciarias
OPORTUNIDAD	Cuenta con un presupuesto fijo anual independiente de la facturación

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Tabla 3.4 - Amenazas del Departamento de Fiducia

ANÁLISIS EXTERNO (AMENAZAS)	
AMENAZA	El incremento en el porcentaje de inflación afecta el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
AMENAZA	La inestabilidad e incertidumbre política
AMENAZA	La mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales tanto internos como externos.
AMENAZA	El Ecuador no cuenta con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento adecuado de los negocios fiduciarios
AMENAZA	Se corre el riesgo de que en el sector público se prohíba la figura del fideicomiso
AMENAZA	No incursiona agresivamente en la captura de recursos del sector privado
AMENAZA	Perdida de posicionamiento en el mercado
AMENAZA	No se tiene respuestas rápidas por parte de los clientes sobre la información enviada
AMENAZA	Quejas de los clientes por incumplimiento de plazos
AMENAZA	Falta de comunicación directa y personalizada con los departamentos externos a Fiducia
AMENAZA	Perdida de Documentos entre Departamentos
AMENAZA	Toma de decisiones es prologada entre departamentos
AMENAZA	No tiene estrategias específicas de mercadeo para capturar clientes de otros sectores

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, es decir permite la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la misma.

Este análisis se basará en la teoría de Humberto Serna, adaptada a la necesidad del Departamento de Fiducia, en la cual se considerarán los siguientes factores: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, y Capacidad Técnica o Tecnológica, además de un análisis exhaustivo sobre los clientes y proveedores internos,

puntos claves sugeridos para la determinación de la operatividad del este Departamento.

3.1.2.1 Capacidad Directiva

El Departamento de Fiducia, no cuenta con una estructura organizacional determinada, lo que ha ocasionado problemas para el desarrollo del departamento, ya que no están bien definidos los niveles operacionales y esto dificulta el desenvolvimiento normal las actividades operacionales.

Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001- 2000, sin embargo estos procesos establecidos en el manual están desactualizados, pues actualmente el desempeño del departamento no obedece a lo establecido en dicho manual ya que muchos de los procesos que se llevan a cabo no constan o fueron eliminados además de tener nuevos procesos que complementan el desarrollo del trabajo en el departamento, esto ha dificultado la fluidez de las actividades diarias ya que cada área del departamento se maneja de acuerdo a su experiencia laboral y a necesidad del trabajo más no basados en las actividades que corresponde a cada área.

La asignación de fideicomisos para el área de administración se realiza de acuerdo a la experiencia del administrador así como la carga laboral actual del mismo, lo que permite una relación más cercana con el cliente externo al realizar un servicio personalizado.

En cuanto a la comunicación interna, el Departamento de Fiducia se caracteriza por ser ágil y no existen barreras entre jefes y subordinados, para aclarar cualquier inquietud.

Existe una gran dificultad en lo referente a la coordinación de las actividades que tienen que cumplir cada uno de los trabajadores, pues trabajan apagando fuegos sin tomar en cuenta las labores que tienen que realizar a mediano y largo plazo.

Así mismo la toma de decisiones se hace al día, dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada ya que no existe una planificación de largo plazo.

3.1.2.2 Capacidad Competitiva

Una fortaleza clara para el Departamento de Fiducia es su especialización en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración, sin embargo la falta de un manual actualizado de procesos ha ocasionado dificultades al momento de que el personal desarrolle sus actividades, esto refleja insatisfacción en el cliente en cuanto a la calidad del servicio.

En cuanto a la productividad el departamento de fiducia cuenta con un capital físico y humano adecuado, para captar mayor numero de negocios fiduciarios.

El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa solidaria, amable y transparente lo que genera una imagen propicia para generar confianza en el cliente.

3.1.2.3 Capacidad Técnica o Tecnológica

En cuanto a la infraestructura, cuenta con una adecuada distribución física que permite realizar las actividades laborales. En lo referente al sistema operativo el Departamento de Fiducia cuenta con un software adecuado pero no es aplicable para todas las áreas del departamento ya que no está desarrollado al cien por ciento de su capacidad.

Por otra parte cuenta con el soporte técnico tanto de la CFN como de las proveedoras del equipo y servicio del software.

3.1.2.4 Clientes y Proveedores Internos

El Departamento de Fiducia cuenta con tres áreas Administrativo, Contable y Legal. Luego de las reuniones mantenidas con el equipo de trabajo se pudo observar que existen inconformidades en la realización de las actividades que dichas áreas llevan a cabo.

Se pudo detectar que existen muchas demoras para la entrega de información para generar reportes así como tampoco se respetan los plazos para la entrega de dicha información.

Además se apreció que el departamento incide en continuas repeticiones de sus labores pues no dan un seguimiento propicio a la documentación e información entregada por lo que existen quejas del personal y esto a la vez no permite entregar a tiempo el trabajo solicitado.

En cuanto a los trámites de constitución y administración de los fideicomisos, existen muchas demoras, que frenan el desarrollo del mismo pues sin este respaldo no se pueden ejecutar actividades operativas como inversiones, pagos a proveedores, convenios entre otras.

Por otra lado, la información entregada o recibida en muchas ocasiones es errónea o está incompleta lo que ocasiona pérdidas de tiempo al realizar correcciones o solicitar nuevamente la información.

Cabe mencionar que para la entrega de dichos reportes e informes se considera un respaldo de envío mediante memos, lo cual garantiza que se realizó la especificación solicitada tanto por los departamentos internos como externos, considerándose esto beneficioso ya que permite sustentar la información enviada. Se pudo notar además que las revisiones continuas y desordenas ocasionan cuellos de botella en desarrollo de las actividades laborales.

El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa para áreas a las que no les corresponde dicho trabajo, asimismo se contraen pérdidas económicas.

Los retrasos en muchos de las actividades que tiene que efectuar cada área ocasionan trabajo en exceso y al mismo tiempo se generan olvidos en el personal en cuanto al cumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos como el SRI razón por la cual se ha incidido en multas

3.1.2.5 Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades

Del análisis anteriormente realizado, se definió conjuntamente con el personal del Departamento las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Tabla 3.5 - Fortalezas del Departamento de Fiducia

ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS)	
FORTALEZA	Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001- 2000
FORTALEZA	La asignación de fideicomisos para el área de administración se realiza de acuerdo a la experiencia del administrador así como la carga laboral
FORTALEZA	El administrador tiene una relación cercana con el cliente, el servicio es personalizado
FORTALEZA	La comunicación del departamento de fiducia se caracteriza por ser ágil y eficiente.
FORTALEZA	Son especialistas en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración
FORTALEZA	En cuanto a la productividad el departamento de fiducia cuenta con un capital físico y humano adecuado
FORTALEZA	Adecuada distribución física que permite realizar las actividades laborales.
FORTALEZA	Cuenta con un software apropiado para su actividad laboral
FORTALEZA	Cuenta con el soporte técnico tanto de la CFN como de las proveedoras del equipo y servicio del software.
FORTALEZA	Toda información entregada o recibida es respaldada mediante memos
FORTALEZA	Equipo de Trabajo altamente competitivo y preparado
FORTALEZA	El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa solidaria, amable y transparente.

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Tabla 3.6 - Debilidades del Departamento de Fiducia

ANÁLISIS INTERNO (DEBILIDADES)	
DEBILIDAD	El departamento no cuenta con una estructura organizacional definida
DEBILIDAD	Los procesos establecidos en el manual están desactualizados
DEBILIDAD	El departamento no funciona de acuerdo a lo establecido en el manual ya que muchos de los procesos que se llevan a cabo no constan o fueron eliminados
DEBILIDAD	El departamento se maneja de acuerdo a la experiencia laboral y no a lo que corresponde a cada área
DEBILIDAD	Existe una mala coordinación de las actividades que tiene que cumplir cada trabajador
DEBILIDAD	La toma de decisiones se hace al día, dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada
DEBILIDAD	No existe una planificación a mediano y largo plazo
DEBILIDAD	El software no es aplicable en todas las áreas del Departamento, ya que aún no está desarrollado al cien por ciento de su capacidad.
DEBILIDAD	Existen muchas demoras para la entrega de información
DEBILIDAD	No se respetan los plazos en cuanto a la entrega del trabajo solicitado
DEBILIDAD	Las revisiones continuas y desordenadas ocasionan cuellos de botella en desarrollo de las actividades laborales.
DEBILIDAD	El departamento incide en continuas repeticiones de sus labores pues no dan un seguimiento propicio a la documentación e información entregada
DEBILIDAD	La información entregada o recibida en muchas ocasiones es errónea o está incompleta
DEBILIDAD	El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa para áreas a las que no les corresponde dicho trabajo.
DEBILIDAD	La demoras de los trámites de constitución y administración de los fideicomisos frenan la fluidez de las demás actividades
DEBILIDAD	El exceso de trabajo ha ocasionado incumplimiento de labores
DEBILIDAD	Se ha incurrido en multas por incumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos como el SRI

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.3 PRIORIZACIÓN DE FACTORES

Una vez identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se procederá a priorizarlas, la herramienta que se utilizará para esto será la Matriz De Holmes, cabe mencionar que se consideró el criterio del personal del Departamento de Fiducia, pues son ellos quienes conocen la situación en que se desarrolla los negocios Fiduciarios.

A continuación se presenta el detalle de los factores internos y externos descritos en la matriz de Holmes:

Tabla 3.7- Matriz de Oportunidades del Departamento de Fiducia

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	Σ	POSICIÓN
O1	Las tasas activa y pasiva se mantienen en un rango similar	0,5	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	5,5	8
O2	Maneja un gran número de fideicomisos del Sector Público	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0	7	3
O3	Es Fiduciaria más grande en cuanto a patrimonio	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	9	2
O4	Cuenta con el respaldo institucional de la CFN	0	1	0	0,5	1	1	0,5	1	0	0,5	0	0	5,5	7
O5	Entrega ágil de información a los organismos de control	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0	4	12
O6	Los recursos que vienen del sector público reflejan legalidad en cuanto a su origen	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	6	6
O7	CFN brinda capacitaciones para el equipo de trabajo	0	0	0	0,5	1	0	0,5	1	0	1	0,5	0	4,5	9
O8	Los organismos de control garantizan la legalidad de las operaciones del Departamento	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	1	0,5	1	4,5	10
O9	CFN como fiduciaria no tiene una competencia directa debido a su experiencia	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1	7	4
O10	Cuenta con una figura fiduciaria definida	0	1	0	0,5	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	4	11
O11	Maneja fideicomisos que representan mayor complejidad a diferencia de otras fiduciarias	1	0	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	6	5
O12	Cuenta con un presupuesto fijo anual independiente de la facturación	1	1	0,5	1	1	1	1	0	0	1	1	0,5	9	1

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Tabla 3.8 - Matriz de Amenazas del Departamento de Fiducia

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	Σ	POSICIÓN
A1	El incremento en el porcentaje de inflación afecta el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.	0,5	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	5,5	10
A2	La inestabilidad e incertidumbre política	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0,5	1	1	1	0,5	8	4
A3	La mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales internos y externos.	1	0,5	0,5	0	0	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0	7,5	6
A4	El Ecuador no cuenta con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	1	0	0	8	5
A5	Se corre el riesgo de que en el sector público se prohíba la figura del fideicomiso	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	0,5	0	8,5	2
A6	No incursiona agresivamente en la captura de recursos del sector privado	1	1	0	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	0,5	0	8	3
A7	Perdida de posicionamiento en el mercado	1	0	0	0,5	1	0	0,5	1	0	0	0	0,5	0	4,5	11
A8	No se tiene respuestas rápidas por parte de los clientes sobre la información enviada	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	3	12
A9	Quejas de los clientes por incumplimiento de plazos	0	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	6,5	8
A10	Falta de comunicación directa y personalizada con los departamentos externos a Fiducia	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0	5,5	9
A11	Perdida de Documentos entre Departamentos	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	2,5	13
A12	Toma de decisiones es prologada entre departamentos	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	1	7	7
A13	No tiene estrategias específicas de mercadeo para capturar clientes de otros sectores	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0,5	10	1

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Tabla 3.9 - Matriz de Fortalezas del Departamento de Fiducia

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Σ	POSICIÓN
F1	Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001- 2000	0,5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	8,5	3
F2	La asignación de fideicomisos para el área de administración se realiza de acuerdo a la experiencia del administrador así como la carga laboral	0	0,5	0,5	0	0	1	1	1	1	0,5	0	0,5	6	7
F3	El administrador tiene una relación cercana con el cliente, el servicio es personalizado	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0	0,5	7	4
F4	La comunicación del departamento de fiducia se caracteriza por ser ágil y eficiente.	0	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	7	5
F5	Son especialistas en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	9,5	2
F6	En cuanto a la productividad el departamento de fiducia cuenta con un capital físico y humano adecuado	1	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	7	6
F7	Adecuada distribución física que permite realizar las actividades laborales.	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	0	0	3,5	10
F8	Cuenta con un software apropiado para su actividad laboral	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	4	9
F9	Cuenta con el soporte técnico tanto de la CFN como de las proveedoras del equipo y servicio del software.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	1	12
F10	Toda información entregada o recibida es respaldada mediante memos	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1	0,5	0	0	3	11
F11	Equipo de Trabajo altamente competitivo y preparado	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	10	1
F12	El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa solidaria, amable y transparente.	0	0,5	0,5	0	0	0	1	1	1	1	0	0,5	5,5	8

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Tabla 3.10 - Matriz de Debilidades del Departamento de Fiducia

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	Σ	POSICIÓN
D1	El departamento no cuenta con una estructura organizacional definida	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8	9
D2	Los procesos establecidos en el manual están desactualizados	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0,5	0	11	3
D3	El departamento no funciona de acuerdo a lo establecido en el manual	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7,5	12
D4	El departamento se maneja de acuerdo a la experiencia laboral y no a lo que corresponde a cada área	1	0	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	1	8	10
D5	Existe una mala coordinación de las actividades que tiene que cumplir cada trabajador	1	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	10	6
D6	La toma de decisiones se hace al día, dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	15	1
D7	No existe una planificación a mediano y largo plazo	1	1	0	0	1	0	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	11	4
D8	El software no es aplicable en todas las áreas del Departamento	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0,5	0	3	17
D9	Existen muchas demoras para la entrega de información	0	0	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	4,5	15
D10	No se respetan los plazos en cuanto a la entrega del trabajo solicitado	0	0	1	1	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	4,5	14
D11	Las revisiones continuas y desordenadas ocasionan cuellos de botella en desarrollo de las actividades laborales.	0	0	1	0,5	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0	0	1	1	0	0	7,5	13
D12	El departamento incide en continuas repeticiones, pues no dan un seguimiento propicio a la documentación entregada	0	0	1	0,5	0	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0	0	8	11
D13	La información entregada o recibida en muchas ocasiones es errónea o está incompleta	1	1	1	1	0	0	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0	0,5	11	5
D14	El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa	0	0	1	1	0	0,5	0	1	1	0,5	0	1	1	0,5	1	1	0	9,5	8
D15	La demoras de los trámites de constitución y administración de los fideicomisos frenan la fluidez de las demás actividades	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	1	0,5	4,5	16
D16	El exceso de trabajo ha ocasionado incumplimiento de labores	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	1	1	0	0	0,5	1	10	7
D17	Se ha incurrido en multas por incumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos como el SRI	1	1	1	0	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	12	2

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

Una vez priorizados estos factores se detalla a continuación la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen de manera importante en la operatividad del Departamento de Fiducia y que afectan de manera positiva o negativa al mismo.

3.1.3.1 Oportunidades

En la siguiente tabla se muestran las oportunidades resultantes del análisis anterior, tomando en cuenta su grado de importancia de acuerdo a la posición que ocupa

Tabla 3.11 - Oportunidades según importancia del Departamento de Fiducia

O1	Cuenta con un presupuesto fijo anual independiente de la facturación
O2	Es la fiduciaria más grande en cuanto a patrimonio
O3	Maneja un gran número de fideicomisos del Sector Público
O4	No tiene una competencia directa debido a su experiencia en administración de Negocios Fiduciarios
O5	Maneja fideicomisos de gran complejidad
O6	Los recursos que viene del sector público están libres de ilegalidades
O7	Cuenta con el respaldo Institucional de la CFN
O8	La tasa activa y pasiva se mantienen en un rango similar

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.3.2 Amenazas

En la siguiente tabla se muestra las amenazas resultantes del análisis anterior, tomando en cuenta su grado de importancia de acuerdo a la posición que ocupa

Tabla 3.12 - Amenazas según importancia del Departamento de Fiducia

A1	No tiene estrategias específicas de mercadeo para capturar clientes de otros sectores
A2	Se corre el riesgo de que en el sector público se prohíba la figura del fideicomiso
A3	No incursiona agresivamente en la captura de recursos del sector privado
A4	La inestabilidad e incertidumbre política
A5	El Ecuador no cuenta con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios
A6	La mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales internos y externos
A7	La toma de decisiones tanto en los departamento externos a Fiducia como en las instituciones u organizaciones que conforman el fideicomiso es prolongada
A8	Los clientes se quejan por incumplimiento con plazos establecidos

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.3.3 Fortalezas

En la siguiente tabla se muestra las fortalezas resultantes del análisis anterior, tomando en cuenta su grado de importancia de acuerdo a la posición que ocupa

Tabla 3.13 - Fortalezas según importancia del Departamento de Fiducia

F1	Equipo de trabajo altamente competitivo y preparado
F2	Son especialistas en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración
F3	Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001-2000
F4	El administrador tiene una relación cercana con el cliente, el servicio es personalizado
F5	La comunicación del departamento de fiducia se caracteriza por ser ágil y eficiente
F6	Cuenta con un capital físico adecuado
F7	La asignación de fideicomisos se realiza de acuerdo a la experiencia y carga laboral del administrador
F8	El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa amable y solidaria.

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.3.4 Debilidades

En la siguiente tabla se muestra las debilidades resultantes del análisis anterior, tomando en cuenta su grado de importancia de acuerdo a la posición que ocupa

Tabla 3.14 - Debilidades según importancia del Departamento de Fiducia

D1	La toma de decisiones se hace al día dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada
D2	Se ha incurrido en multas por incumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos de control
D3	Los procesos establecidos en el manual están desactualizados
D4	No existe una planificación a mediano y largo plazo
D5	La información entregada o recibida en ocasiones es errónea
D6	Existe una mala coordinación de las actividades que tiene que cumplir cada trabajador
D7	El exceso de trabajo ha ocasionado incumplimiento de labores
D8	El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa
D9	No cuenta con una estructura organizacional definida
D10	Se maneja de acuerdo a la experiencia laboral y no a lo que corresponde en cada área

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.1.4 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos permitirá evaluar las oportunidades y amenazas más importantes identificadas en el análisis del ambiente externo.

Calificaciones:

1 = Amenaza Mayor

2 = Amenaza Menor

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad Mayor

Es importante mencionar que la calificación fue definida de acuerdo al criterio del equipo de trabajo tomando en cuenta el impacto o la influencia que cada uno de estos factores tiene sobre el departamento.

A continuación se presenta la Matriz EFE para el Departamento de Fiducia:

Tabla 3.15 - Matriz EFE del Departamento de Fiducia

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Cuenta con un presupuesto fijo anual independiente de la facturación	0,1	4	0,4
O2	Es la fiduciaria más grande en cuanto a patrimonio	0,1	4	0,4
O3	Maneja un gran número de fideicomisos del Sector Público	0,08	3	0,24
O4	No tiene una competencia directa debido a su experiencia en administración de Negocios Fiduciarios	0,1	4	0,4
O5	Maneja fideicomisos de gran complejidad	0,08	3	0,24
O6	Los recursos que viene del sector público están libres de ilegalidades	0,1	4	0,4
O7	Cuenta con el respaldo Institucional de la CFN	0,08	3	0,24
O8	La tasa activa y pasiva se mantienen en un rango similar	0,08	3	0,24
AMENAZAS				
A1	No tiene estrategias específicas de mercadeo para capturar clientes de otros sectores	0,02	1	0,02
A2	Se corre el riesgo de que en el sector público se prohíba la figura del fideicomiso	0,02	1	0,02
A3	No incursiona agresivamente en la captura de recursos del sector privado	0,02	1	0,02
A4	La inestabilidad e incertidumbre política	0,02	1	0,02
A5	El Ecuador no cuenta con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios	0,06	2	0,12
A6	La mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales internos y externos	0,06	2	0,12
A7	La toma de decisiones tanto en los departamento externos a Fiducia como en las instituciones u organizaciones que conforman el fideicomiso es prolongada	0,06	2	0,12
A8	Los clientes se quejan por incumplimiento con plazos establecidos	0,02	1	0,02
TOTAL		1	39	3,02

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

El resultado ponderado arrojó el valor de 3,02 que es superior a la media, lo que indica que el Departamento de Fiducia aprovecha las oportunidades con las que cuenta y minimiza los efectos negativos de las amenazas en el mercado de negocios fiduciarios.

3.1.5 MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos permitirá analizar el ambiente interno en que se desenvuelve el departamento de Fiducia evaluando sus fortalezas y debilidades más importantes.

Calificaciones:

1 = Debilidad Mayor

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Mayor

De igual manera que en caso anterior las calificaciones fueron determinadas con la ayuda del criterio del equipo de trabajo, quienes de acuerdo a su conocimiento y experiencia en los negocios fiduciarios definieron la influencia de estos factores en el departamento.

A continuación se presenta la Matriz EFI para el Departamento de Fiducia:

Tabla 3.16- Matriz EFI del Departamento de Fiducia

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Equipo de trabajo altamente competitivo y preparado	0,07	4	0,28
F2	Son especialistas en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración	0,07	4	0,28
F3	Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001-2000	0,05	3	0,15
F4	El administrador tiene una relación cercana con el cliente, el servicio es personalizado	0,04	3	0,12
F5	La comunicación del departamento de fiducia se caracteriza por ser ágil y eficiente	0,03	4	0,12
F6	Cuenta con un capital físico adecuado	0,03	4	0,12
F7	La asignación de fideicomisos se realiza de acuerdo a la experiencia y carga laboral del administrador	0,04	3	0,12
F8	El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa amable y solidaria.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
D1	La toma de decisiones se hace al día dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada	0,07	1	0,07
D2	Se ha incurrido en multas por incumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos de control	0,05	2	0,1
D3	Los procesos establecidos en el manual están desactualizados	0,07	1	0,07
D4	No existe una planificación a mediano y largo plazo	0,05	1	0,05
D5	La información entregada o recibida en ocasiones es errónea	0,05	2	0,1
D6	Existe una mala coordinación de las actividades que tiene que cumplir cada trabajador	0,07	1	0,07
D7	El exceso de trabajo ha ocasionado incumplimiento de labores	0,07	2	0,14
D8	El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa	0,06	1	0,06
D9	No cuenta con una estructura organizacional definida	0,06	1	0,06
D10	Se maneja de acuerdo a la experiencia laboral y no a lo que corresponde en cada área	0,07	2	0,14
	TOTAL	1	42	2,2

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

El resultado ponderado arroja un valor de 2,20 que está por debajo de la media lo que indica que el departamento de Fiducia tiene muchas debilidades sin corregir, las cuales le están perjudicando el desarrollo del departamento, pese a sus fortalezas, las mismas que no están siendo bien aprovechadas.

3.1.6 MATRIZ FODA

Se muestra los resultados del análisis situacional tanto interno como externo realizados anteriormente.

La matriz FODA es una herramienta que permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acertadas y oportunas.

A continuación se presenta la Matriz FODA para el caso del Departamento de Fiducia:

Tabla 3.17- Matriz FODA del Departamento de Fiducia

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Cuenta con un presupuesto fijo anual independiente de la facturación</p> <p>O2. Es la fiduciaria más grande en cuanto a patrimonio</p> <p>O3. Maneja un gran número de fideicomisos del Sector Público</p> <p>O4. No tiene una competencia directa debido a su experiencia en administración de Negocios Fiduciarios</p> <p>O5. Maneja fideicomisos de gran complejidad</p> <p>O6. Los recursos que viene del sector público están libres de ilegalidades</p> <p>O7. Cuenta con el respaldo Institucional de la CFN</p> <p>O8. La tasa activa y pasiva se mantienen en un rango similar</p>	<p>A1. No tiene estrategias específicas de mercadeo para capturar clientes de otros sectores</p> <p>A2. Se corre el riesgo de que en el sector público se prohíba la figura del fideicomiso</p> <p>A3. No incursiona agresivamente en la captura de recursos del sector privado</p> <p>A4. La inestabilidad e incertidumbre política</p> <p>A5. El Ecuador no cuenta con leyes específicas que rijan el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios</p> <p>A6. La mala imagen del país genera desconfianza en clientes potenciales internos y externos</p> <p>A7. La toma de decisiones tanto en los departamentos externos a Fiducia como en las instituciones u organizaciones que conforman el fideicomiso es prolongada</p> <p>A8. Los clientes se quejan por incumplimiento con plazos establecidos</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1. Equipo de trabajo altamente competitivo y preparado</p> <p>F2. Son especialistas en la administración de negocios fiduciarios, exclusivamente a la captación de recursos para su administración</p> <p>F3. Sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001-2000</p> <p>F4. El administrador tiene una relación cercana con el cliente, el servicio es personalizado</p> <p>F5. La comunicación del departamento de fiducia se caracteriza por ser ágil y eficiente</p> <p>F6. Cuenta con un capital físico adecuado</p> <p>F7. La asignación de fideicomisos se realiza de acuerdo a la experiencia y carga laboral del administrador</p> <p>F8. El trato con el cliente se caracteriza por ser de forma honesta, justa amable y solidaria.</p>	<p>E1. Intensificar el servicio al cliente, proponiendo un buzón de sugerencias y quejas que permita un control sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido</p> <p>E2. Realizar investigaciones de mercado para conocer el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios en el país.</p> <p>E3. Actualizar los procesos del Departamento de Fiducia según las necesidades actuales, para mantener la certificación ISO</p> <p>E4. Elaborar un plan de desarrollo organizacional para crecer internamente y ser considerado como una Gerencia</p> <p>E5. Organizar jornadas de inducción para los nuevos integrantes del equipo de trabajo del Departamento de fiducia.</p> <p>E6. Evaluar periódicamente el desenvolvimiento del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia</p> <p>E7. Reformular la misión y visión del Departamento de Fiducia, enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo</p>	<p>E1. Elaborar un plan de marketing que le permita incrementar los negocios fiduciarios en el sector privado</p> <p>E2. Establecer sanciones internas por falta de cumplimiento en plazos establecidos con el cliente,</p> <p>E3. Proyectar los logros alcanzados en cuanto a la gestión fiduciaria, mediante indicadores de rentabilidad y eficiencia al mercado.</p> <p>E4. Elaborar planes de contingencia que faciliten la adaptación al cambio.</p> <p>E5. Impartir capacitaciones dirigidas al cliente sobre los negocios fiduciarios</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1. La toma de decisiones se hace al día dependiendo de las urgencias que se presenten y no de forma acertada</p> <p>D2. Se ha incurrido en multas por incumplimiento de obligaciones o requerimientos con organismos de control</p> <p>D3. Los procesos establecidos en el manual están desactualizados</p> <p>D4. No existe una planificación a mediano y largo plazo</p> <p>D5. La información entregada o recibida en ocasiones es errónea</p> <p>D6. Existe una mala coordinación de las actividades que tiene que cumplir cada trabajador</p> <p>D7. El exceso de trabajo ha ocasionado incumplimiento de labores</p> <p>D8. El no tener definido que tiene que hacer cada área del departamento genera carga operativa</p> <p>D9. No cuenta con una estructura organizacional definida</p> <p>D10. Se maneja de acuerdo a la experiencia laboral y no a lo que corresponde en cada área</p>	<p>E1. Definir una estructura organizacional.</p> <p>E2. Evaluar los procesos actuales, para determinar su validez con respecto a las necesidades del departamento de Fiducia</p> <p>E3. Difundir mediante jornadas de integración el direccionamiento estratégico</p> <p>E4. Evaluar el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo con indicadores de gestión</p> <p>E5. Controlar el desarrollo de las actividades que realiza el equipo de trabajo midiendo los tiempos que conlleva cada actividad</p>	<p>E1. Levantar los procesos actuales del Departamento de Fiducia.</p> <p>E2. Desarrollar un manual de procesos que les permita realizar de una manera adecuada las actividades laborales.</p> <p>E3. Identificar funciones y responsabilidades del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia.</p> <p>E4. Realizar un análisis de valor agregado de la actividad operativa del Departamento para minimizar tiempos y optimizar recursos</p> <p>E5. Incentivar la utilización de procesos diseñados en el manual para una mejor gestión fiduciaria.</p>

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

- **Estrategias FO**

Para el caso del departamento de Fiducia se resumen las siguientes estrategias ofensivas:

E1. Intensificar el servicio al cliente, proponiendo un buzón de sugerencias y quejas que permita un control sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido.

E2. Realizar investigaciones de mercado para conocer el desenvolvimiento de los negocios fiduciarios en el país.

E3. Actualizar los procesos del Departamento de Fiducia según las necesidades actuales, para mantener la certificación ISO.

E4. Elaborar un plan de desarrollo organizacional para crecer internamente y ser considerado como una Gerencia.

E5. Organizar jornadas de inducción para los nuevos integrantes del equipo de trabajo del Departamento de fiducia.

E6. Evaluar periódicamente el desenvolvimiento del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia.

E7. Reformular la misión y visión del Departamento de Fiducia, enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo

- **Estrategias FA**

Para el caso del Departamento de Fiducia se han planteado las siguientes respuestas estratégicas defensivas:

E8. Elaborar un plan de marketing que le permita incrementar los negocios fiduciarios en el sector privado.

E9. Establecer sanciones internas por falta de cumplimiento en plazos establecidos con el cliente.

E10. Diseñar indicadores que midan la gestión del Departamento

E11. Elaborar planes de contingencia que faciliten la adaptación al cambio.

E12. Impartir capacitaciones dirigidas al cliente sobre los negocios fiduciarios

- **Estrategias DO**

Como estrategias de mejoramiento se han desplegado las siguientes:

E13. Definir una estructura organizacional.

E14. Evaluar los procesos actuales, para determinar su validez con respecto a las necesidades del departamento de Fiducia.

E15. Difundir mediante jornadas de integración el direccionamiento estratégico

E16. Evaluar el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo con indicadores de gestión.

E17. Controlar el desarrollo de las actividades que realiza el equipo de trabajo midiendo los tiempos que conlleva cada actividad

- **Estrategias DA**

Para minimizar los efectos negativos de las debilidades y amenazas sobre el departamento de Fiducia se han desarrollado las siguientes estrategias de supervivencia:

E18. Levantar los procesos actuales del Departamento de Fiducia.

E19. Desarrollar un manual de procesos que les permita realizar de una manera adecuada las actividades laborales.

E20. Identificar funciones y responsabilidades del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia.

E21. Realizar un análisis de valor agregado de la actividad operativa del Departamento para minimizar tiempos y optimizar recursos

E22. Incentivar la utilización de procesos diseñados en el manual para una mejor gestión fiduciaria.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.1 MISIÓN

El Departamento de Fiducia tiene como misión actual la siguiente:

MISIÓN ACTUAL

Estructurar soluciones fiduciarias, a través de mecanismos innovadores y de calidad, con un recurso humano competente que busca el desarrollo económico del país.

Se considero conjuntamente con el equipo de trabajo que se debe reformular la misión del Departamento de Fiducia ya que la misión actual no refleja de manera acertada su razón de ser, para lo cual se procedieron a contestar las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál es el negocio?	Somos una organización especializada en la estructuración, contratación y administración de bienes fideicomitidos, acordes a las necesidades de nuestros clientes.
¿Para qué existimos?	Administrar eficiente y transparentemente los recursos de los proyectos para cumplir con los objetivos del fideicomiso.
¿Qué productos ofrecemos?	Estructuración, contratación y administración de bienes fideicomitidos.
¿Cuál es nuestro mercado?	Sector Productivo del país
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Integridad, transparencia, y calidad en el servicio.
¿En qué nos distinguimos?	Administramos los recursos de los proyectos públicos que contribuyen al desarrollo económico y productivo del país.

Luego, de analizadas las respuestas se propone la siguiente misión para el Departamento de Fiducia:

MISIÓN REFORMULADA

Proporcionar soluciones fiduciarios con altos estándares de calidad y eficiencia, acorde a las necesidades del cliente, ofreciendo un servicio especializado que responda a normas éticas, legales y técnicas, junto a un equipo humano altamente capacitado, en busca de contribuir con el desarrollo económico y productivo del país.

3.2.2 VISIÓN

El departamento de Fiducia tiene como visión actual la siguiente:

VISIÓN ACTUAL

Ser la organización que lidere el desarrollo del negocio fiduciario y de titularización del Ecuador, ofreciendo permanentemente soluciones a las necesidades de los sectores públicos y privados, impulsando el desarrollo económico del país.

De igual manera se considero la reformulación de la visión del departamento de Fiducia para lo cual se procedieron a responder las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser?	Ser la organización líder en proporcionar soluciones fiduciarias.
¿En qué tiempo lo conseguiremos?	En un mediano plazo (5 años)
¿Cuáles son nuestros valores?	Calidad, eficiencia, profesionalismo
¿Cómo nos enfrentamos al cambio?	Incentivando capacitaciones que mantengan al personal preparado para enfrentar de manera eficiente los cambios.
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Ofreciendo un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del cliente, y el desarrollo de estrategias de mercado para darnos a conocer.

Luego, de analizar las respuestas se propone para el Departamento de Fiducia la siguiente visión:

VISIÓN REFORMULADA

Al 2015, ser la organización que lidere el mercado de los negocios fiduciarios en el Ecuador, ofreciendo un servicio de calidad y actuando con profesionalismo, con el compromiso permanente de cumplir con las expectativas de los sectores públicos y privados para el desarrollo económico y productivo del país.

3.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son los elementos éticos que regulan la vida de una organización y deben ser compartidos por todos; los valores describen el comportamiento moral de las personas y se ve reflejado en el desarrollo de sus labores diarias.

Los principios y valores sobre los cuales se rige el departamento de Fiducia están establecidos de la siguiente manera:

3.2.3.1 Principios

- **Servicio al cliente:** Como prioridad para el Departamento de Fiducia se considera la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario un trato personalizado el cual proporcione identificar sus necesidades y requerimientos del servicio brindado.
- **Confidencialidad:** La confianza depositada por los clientes del Departamento de Fiducia, se ve respaldada por el equipo de trabajo en el resguardo de la información recibida.
- **Espíritu de equipo:** El equipo de trabajo, está comprometido con la operatividad del Departamento con el fin de lograr cumplir los objetivos y necesidades tanto del cliente como de la Fiduciaria.

- **Mejora Continua:** De acuerdo a las necesidades del mundo globalizado se hace necesario estar en una constante evolución que se adapte a las necesidades cambiantes del cliente.
- **Capacidad de innovación:** es necesario caracterizar el ambiente general donde se desenvuelven los negocios fiduciarios, para identificar elementos de influencia específicos sobre el sector como las políticas públicas, servicios públicos, y factores productivos tales como recursos humanos, físicos, y del mercado proveedores, competidores, clientes y productos
- **Profesionalismo** El departamento de Fiducia, cuenta con un equipo de trabajo especializado y capacitado en la prestación de servicios, basados en una ética profesional que respalda sus decisiones.

3.2.3.2 Valores

- **Honestidad:** Todas las actividades del Departamento de Fiducia están regidas bajo la moral y legalidad humana utilizando procedimientos transparentes en la gestión empresarial
- **Ética:** Las actividades personales del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia, deben reflejarse de una manera estable y honrada al servicio del cliente y en beneficio propio del Departamento, con la dignidad que corresponde a la persona humana.
- **Lealtad institucional:** Comprometidos con el cumplimiento de las obligaciones que demanda el Departamento

3.2.3.3 Políticas

Son los lineamientos que apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos propuestos para lo cual en el departamento de fiducia están definidos de la siguiente manera:

- Satisfacer los requerimientos de los clientes con estándares de calidad.
- Promover el desarrollo de la organización a través de la capacitación del personal.
- Desarrollar y mantener una gestión organizacional efectiva
- Mejorar de manera continua los procesos que se llevan a cabo en el departamento.

A manera de conclusión se puede mencionar que del análisis actual del departamento de Fiducia, por los diversos problemas que hemos identificado anteriormente y conjuntamente con el criterio del equipo de trabajo se ha visto la necesidad de actualizar los procesos que hoy en día lleva dicho departamento, pues se ha observado que el servicio fiduciario se ha ido deteriorando ya que la operatividad del departamento no fluye normalmente.

Además del análisis FODA se pudo notar que las siguientes estrategias **E3, E7, E10, E17, E18, E19, E21, E22**, tienen un enfoque a la aplicación de una gestión por procesos, respaldadas con un direccionamiento estratégico propuesto para el Departamento de Fiducia en el punto 3.2., lo que justifica la realización del presente proyecto de Titularización.

3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA

Se realiza la identificación y levantamiento de los procesos en cada una de las áreas del departamento de Fiducia, los mismos que serán analizados para determinar los procesos críticos y establecer una propuesta de mejora.

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la Identificación de los procesos del Departamento de Fiducia se llevaron algunas actividades como: observaciones del trabajo que realiza el personal en cada una de las áreas involucradas con dicho departamento tales como la legal, administrativa y contabilidad; además se recopilaron documentos que describen las actividades de cada una de estas áreas.

Por otra parte, también se realizaron entrevistas con todo el personal en las que se pudo recopilar información detallada sobre el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades que realiza cada persona, para esto se utilizó el Formato de levantamiento de información que se presenta en el ANEXO A - Levantamiento de información del departamento de fiducia.

Luego de haber recogido la información necesaria se realizaron las siguientes actividades:

- Se realizó una lista de los procesos identificados
- Se determinaron los procesos gobernantes, productivos y de apoyo de la CFN.
- Se determinaron los macroprocesos, procesos y subprocesos del área a tratar, es decir del departamento de Fiducia.
- Se estructuraron según la relación que tienen y se asignaron códigos alfanuméricos.
- Se identificaron los resultados de los procesos (salidas).

3.3.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor propuesta para la CFN describe la actividad de la institución pues, en ella se detallan todas las operaciones que la organización lleva a cabo, categorizadas en actividades primarias y de apoyo. A continuación se presenta la Cadena de valor propuesta para la CFN:

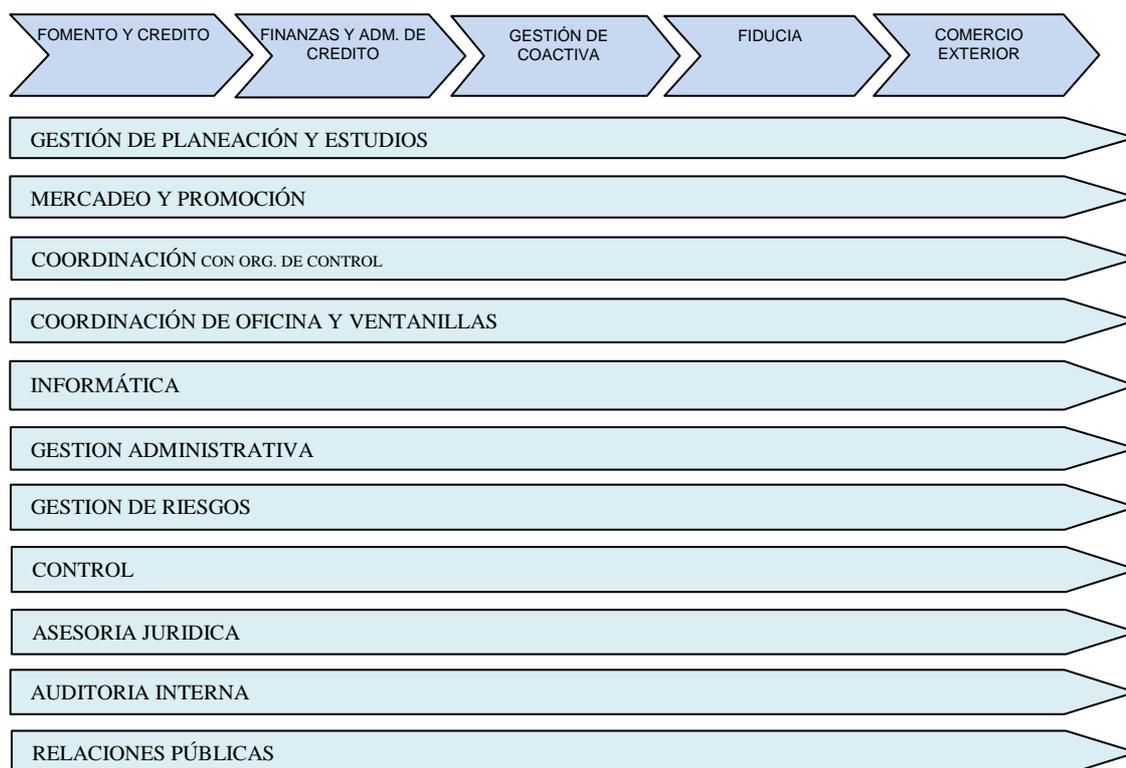


Figura 3.3 - Cadena de Valor Propuesta CFN
Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.3.3 DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

El mapa de procesos propuesto para la CFN refleja todos los servicios con los que actualmente cuenta esta organización, los cuales se clasifican en gobernantes, productivos y de apoyo según el papel que desempeñan dentro de la misma.

Este mapa muestra a la CFN como un sistema de procesos interrelacionados, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, en el que se manifiesta la jerarquía de los mismos, además de ofrecer una visión clara de su actividad empresarial y su forma de interactuar con los clientes internos, externos, proveedores y grupos involucrados.

A continuación se presenta el mapa de procesos propuesto para la CFN:

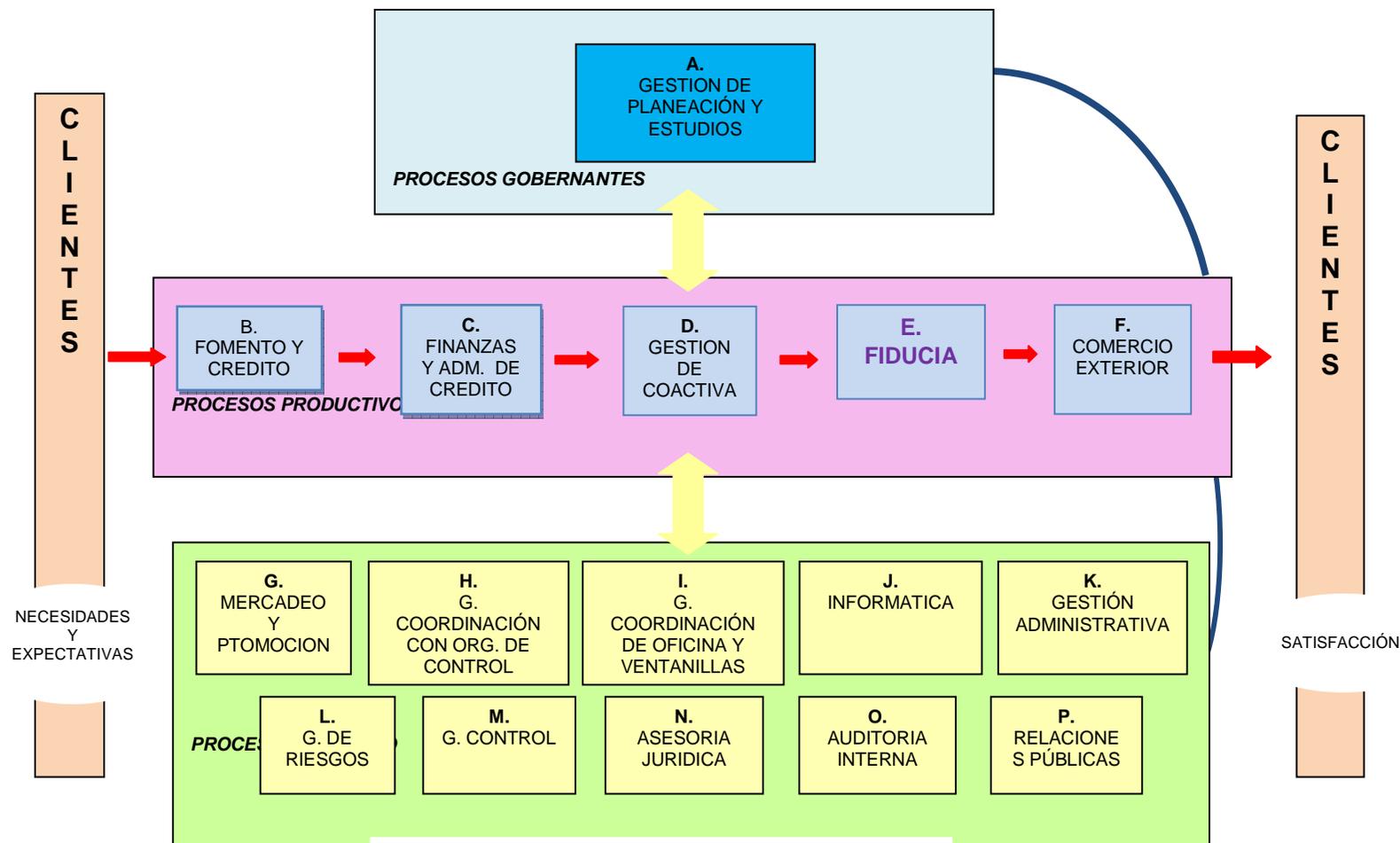


Figura 3.4 - Mapa de Procesos Propuesto CFN
 Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.3.4 INVENTARIO DE PROCESOS

El presente estudio está enfocado solamente a uno de los procesos productivos que anteriormente se presentó en la tabla n°, es el caso del departamento de Fiducia.

Este inventario comprende todos los procesos que actualmente se llevan a cabo en el departamento.

A continuación se detalla el inventario de Procesos del Departamento de Fiducia:

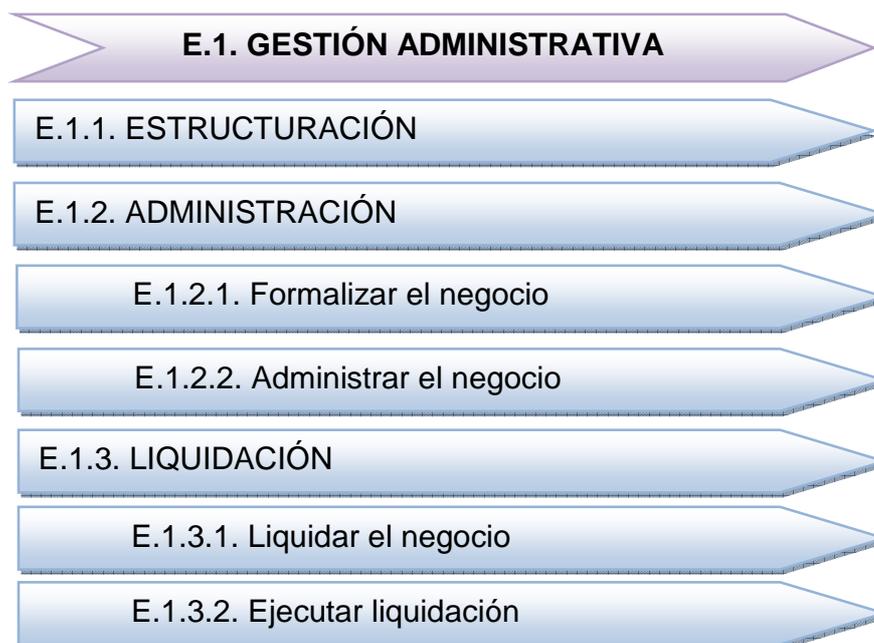


Figura 3.5 - Inventario de Procesos de la Gestión Administrativa del Departamento de Fiducia
Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

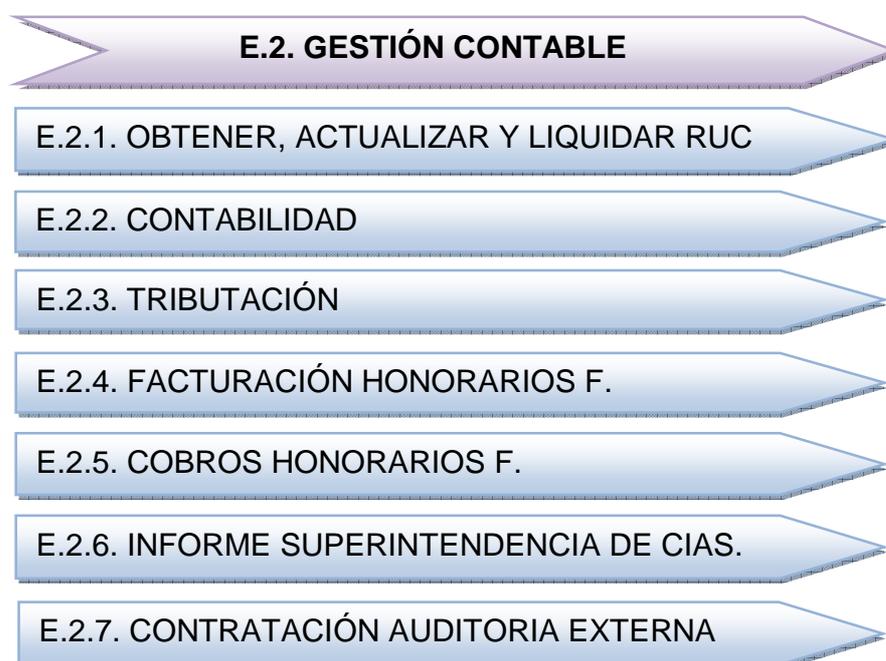


Figura 3.6 - Inventario de Procesos de la Gestión Contable del Departamento de Fiducia
Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

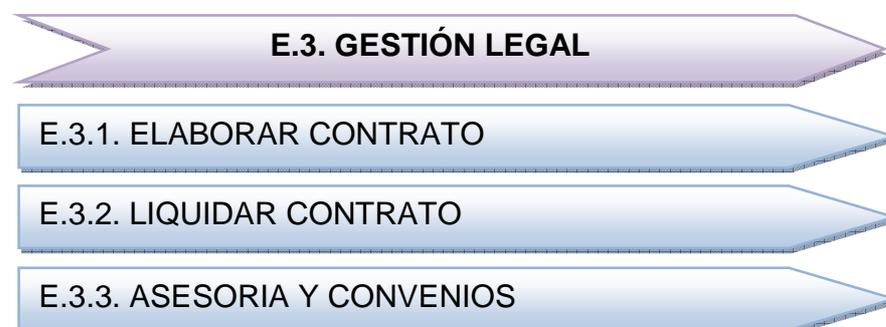


Figura 3.7- Inventario de Procesos de la Gestión Legal del Departamento de Fiducia
Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

3.3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

La finalidad de describir los procesos es determinar los criterios y métodos que aseguran que las actividades que comprende cada proceso se lleven a cabo de manera eficaz.

3.3.5.1 Diagramas de Flujo

El diseño de los diagramas de flujo constituye el paso previo para analizar y mejorar los procesos, ya que muestran de una manera clara los posibles problemas que puede contener dicho proceso, como son las duplicaciones en las actividades que se realizan, demoras o actividades que pueden ser innecesarias.

Los diagramas de flujo son la herramienta que permitió describir la situación actual del departamento de Fiducia, pues se visualiza paso a paso la secuencia de actividades que integran los procesos ya identificados. Éstos se estructuraron de acuerdo a la información obtenida anteriormente y se presentan en el ANEXO B - Diagramas de flujo de los procesos actuales del departamento de fiducia.

3.3.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte es la herramienta que permite mejorar los procesos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

Para desarrollar esta técnica se procedió a la toma de tiempos de cada una de las actividades correspondientes a los procesos identificados, para esto se utilizó un cronómetro, un tablero y los formatos impresos del ANEXO A.

Cabe recalcar que la toma de tiempos se realizó no de la administración de un solo fideicomiso sino, de acuerdo al fideicomiso que en ese momento tenía a su cargo cada área, lo que se detalla en el ANEXO C - Análisis de valor agregado situación actual.

Es importante mencionar que este análisis se realizó para todos los procesos identificados, pues se consideró conjuntamente con el equipo de trabajo del departamento de Fiducia que en cada uno de los procesos identificados existen ciertas inconformidades que es necesario mejorar, además dichos procesos son importantes y necesarios para llevar a cabo la prestación de servicios de negocios fiduciarios, ya que cada uno de ellos se ven involucrados para cubrir con las expectativas del cliente y son procesos interactuantes que no pueden estar aislados uno de otro.

3.3.7 DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS IDENTIFICADOS

El desarrollo de indicadores es indispensable en la organización, pues son éstos los encargados de medir y evaluar cuantitativamente el desempeño organizacional, a través de medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, lo que muestra resultados para mejorar aspectos como calidad, eficiencia, productividad, etc.

Los indicadores de gestión se desarrollaron con el apoyo del equipo de trabajo del departamento de Fiducia, principalmente con la ayuda de la gerencia, éstos se

determinaron de acuerdo con las necesidades de mejora y control detectadas en cada uno de los procesos identificados.

En el Departamento de Fiducia se pudieron identificar algunos indicadores que hacen referencia con la satisfacción del cliente en cuanto al servicio fiduciario, indicadores que midan el tiempo que lleva realizar un determinado proceso, así como aquellos indicadores que miden los niveles de cumplimiento de tareas en diferentes áreas y también los que se refieren a la cantidad de documentos e informes realizados de manera correcta.

Para la definición de los indicadores en las diferentes áreas del Departamento se efectuaron comparaciones entre el trabajo realizado y el total de trabajo que se debía haber cumplido, de esta manera también se establecieron el porcentaje de cumplimiento, es decir la meta a la que se debe llegar para alcanzar el objetivo final en el proceso, así como el valor mínimo con el que se podrá cumplir dicho objetivo.

A continuación se detalla los indicadores establecidos para el Departamento de Fiducia de la CFN:

Tabla 3.18 - Indicadores Propuestos del Departamento de Fiducia

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FORMULACION	META	VALOR MINIMO
ESTRURACIÓN	Negocios Estructurados	Mide el porcentaje de fideicomisos aceptados para su estructuración	Porcentaje	Anual	NE= (N°de fideicomisos aceptados/ Total de propuestas recibidas)	90%	80%
	Tiempo de Estructuración de un Fideicomiso	Mide la cantidad de tiempo que el equipo de trabajo tarda en realizar la estructuración de un fideicomiso	Tiempo	Mensual	TE= Tiempo total permitido -tiempo utilizado	100%	90%
ADMINISTRACIÓN	Registros de Negocios Fiduciaros Fuera de especificaciones	Determina la cantidad de Registros de Negocios Fiduciaros no válidos	Porcentaje	Semanal	CR=(N°total de registros no conformes/ N°total de registros preparados) * 100	0%	3%
b) Administrar el Negocio	Nivel de eficiencia en la Preparación del informe de Gestión Fiduciaria	Determina el rendimiento del equipo de trabajo en la preparación del Informe de Gestión Fiduciaria	Porcentaje	Mensual	EIG= (N°total de Informes Preparados en el mes/ Promedio de informes preparados en un mes)*100	100%	85%
	Cumplimiento en la planificación de la Gestión Fiduciaria	Determina el porcentaje en el cumplimiento de lo planificado con lo realizado	Porcentaje	Mensual	CPF= (N°total de especificaciones cumplidas durante el servicio fiduciario/ N°total de especificaciones planeadas)*100	100%	90%
	Nivel de satisfacción del cliente con el Servicio	Mide porcentualmente la satisfacción de los clientes con respecto al servicio fiduciario que se presta	Porcentaje	Mensual	SADF= (Total soluciones fiduciarias válidas aceptadas por el cliente para administrar el negocio/Total soluciones fiduciarias válidas propuestas)*100	100%	95%
LIQUIDACIÓN	Documentos de liquidación fuera de especificaciones	Determina la cantidad de documentos no conformes	Porcentaje	Semanal	CRL=(N°total de Documentos no conformes/ N°de total de Documentos realizados)*100	10%	5%
b) Ejecutar Liquidación	Tiempo de ejecución de la liquidación	Mide la cantidad de tiempo que el equipo de trabajo utiliza para ejecutar la liquidación	Tiempo	Mensual	TEL= Tiempo total establecido para la ejecución - Tiempo utilizado en la ejecución	90%	80%

“continua”
“continuación”

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FORMULACION	META	VALOR MINIMO
OBTENER, ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC	Tiempo de preparación de los formularios	Especifica la cantidad de tiempo que el equipo de trabajo utiliza para preparar los formularios SRI	Tiempo	Mensual	$RUC = \text{Tiempo permitido para la preparación de los formularios} - \text{Tiempo utilizado en la preparación de formularios}$	90%	75%
CONTABILIDAD	Nivel de eficiencia en la preparación de los Estados Financieros	Determina el rendimiento del equipo de trabajo en la elaboración de los Estados Financieros	Porcentaje	Mensual	$C = (\text{N}^\circ \text{total de Estados Financieros realizados en el Mes} / \text{Promedio de Estados Financieros preparados en el mes}) * 100$	100%	90%
TRIBUTACIÓN	Nivel de Cumplimiento con la entrega de Formularios Tributarios	Mide el porcentaje de cumplimiento de lo establecido por el SRI con lo realizado	Porcentaje	Mensual	$CFT = (\text{N}^\circ \text{total de formularios Tributarios entregados a la fecha} / \text{N}^\circ \text{total de Formularios Tributarios establecidos}) * 100$	100%	95%
FACT. HONORARIOS FIDUCIARIOS	Facturas fuera de especificaciones	Mide la cantidad de correcciones que se realizan durante la elaboración de las facturas	Porcentaje	Mensual	$FHF = (\text{N}^\circ \text{total de facturas inválidas} / \text{N}^\circ \text{total de facturas realizadas}) * 100$	5%	8%
COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS	Nivel de eficiencia en el cobro de Honorarios	Determina la efectividad del equipo de trabajo al momento de gestionar un cobro	Porcentaje	Mensual	$CHF = (\text{N}^\circ \text{Total de facturas cobradas} / \text{N}^\circ \text{total de Facturas por cobrar}) * 100$	95%	85%
	Cumplimiento con la fecha de pago	Mide porcentualmente el cumplimiento de la fecha planificada de pago con la fecha de realización de pago	Porcentaje	Mensual	$CHF = (\text{N}^\circ \text{Total de facturas cobradas en la fecha establecida} / \text{N}^\circ \text{total de Facturas por cobrar}) * 100$	95%	85%
INFORME SUPER. DE COMPAÑÍAS	Nivel de eficiencia para elaborar el Informe de la Superintendencia de Cías.	Determina la efectividad con que el equipo de trabajo lleva a cabo este proceso	Porcentaje	Mensual	$ISC = (\text{N}^\circ \text{total de informes realizados en el mes} / \text{Promedio de informes realizados e el mes}) * 100$	100%	85%
CONTRATACIÓN AUDITORÍA EXTERNA	Tiempo de Contratación de Auditoria Externa	Mide el tiempo que se utiliza para contratar una auditora externa	Tiempo	Mensual	$CAE = \text{Tiempo total permitido para la contratación} - \text{Tiempo que tarda en realizarse la contratación de auditoria externa}$	90%	75%

“conclusión”

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FORMULACION	META	VALOR MINIMO
ELABORACIÓN DE CONTRATO	Nivel de Cumplimiento de especificaciones	Mide el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas en el contrato	Porcentaje	Mensual	$NCC = (N^{\circ} \text{ de especificaciones cumplidas del contrato} / N^{\circ} \text{ total de especificaciones establecidas en el contrato}) * 100$	95%	80%
LIQUIDACIÓN CONTRATO	Tiempo de Preparación de la liquidación del Contrato	Especifica la cantidad de tiempo utilizada en la preparación de la liquidación del contrato	Tiempo	Mensual	$TL = \text{Tiempo total permitido para la elaboración de la liquidación del contrato} - \text{Tiempo utilizado en la liquidación}$	100%	90%
ASESORIA LEGAL Y CONVENIOS	Nivel de satisfacción de los clientes en asesoría	Mide porcentualmente la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de asesoría legal y convenios	Porcentaje	Mensual	$ALC = (N^{\circ} \text{ Total soluciones válidas aceptadas por el cliente} / \text{Total de soluciones válidas propuestas}) * 100$	100%	95%

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA DE LA CFN

Una vez realizada la identificación, el levantamiento, documentación y el análisis de valor agregado de los procesos del departamento de Fiducia se procedió a identificar los problemas de cada uno de los procesos y a realizar la propuesta de mejora basada en las necesidades tanto de los clientes internos como de los externos, con el fin de desarrollar de manera óptima el trabajo de dicho departamento.

Con el fin de mejorar la gestión fiduciaria del departamento se propone definir los procesos de Planificación y Evaluación además de el proceso de Dirección y Control en el Área de Gerencia que servirán para una eficaz administración del departamento de Fiducia ya que actualmente las funciones de la gerencia se limitan solamente a las revisiones extensas y continuas de todos los documentos e información para la realización de los negocios fiduciarios, así como a las diferentes aprobaciones para llevar a cabo las actividades en las que se involucra el departamento lo que se presenta en el ANEXO D - Propuesta de mejora para la gestión de gerencia del departamento de fiducia.

Las mejoras que se proponen para el departamento de Fiducia fueron definidas con la ayuda del equipo de trabajo de este departamento principalmente con la colaboración de la Gerencia, lo que permitió tener diversidad de ideas, tomando en cuenta la experiencia y conocimiento de los participantes.

A continuación, se detalla los problemas identificados y las mejoras propuestas de cada uno de los procesos que se realizan en el Departamento de Fiducia.

4.1 AREA ADMINISTRATIVA

4.1.1 ESTRUCTURACIÓN

Problemas Identificados:

1. El medio de Aprobación es un documento que lleva las características principales de la negociación por lo que la Propuesta de Negocios Fiduciarios se considera que es un documento repetitivo ya que tiene el mismo contenido y solo genera esperas.
2. La dependencia del departamento de Fiducia con la Gerencia General ocasiona retrasos de la documentación necesaria para estructurar un fideicomiso y esto provoca que el tiempo de envío de la propuesta de negocios fiduciarios sea prolongado.
3. En este proceso de acuerdo a lo obtenido en el análisis de valor agregado se pudo identificar que existen actividades que tienen un alto índice de esperas pues las aprobaciones de Gerencia y del Cliente tardan más de lo debido.

Mejoras Propuestas

1. Se considera eliminar la generación del documento de la Propuesta de Negocios Fiduciarios para evitar actividades repetitivas ya que con el Medio de Aprobación se satisface la necesidad del Negocio.

2. Antes de realizar el medio de aprobación el administrador debe comunicarse con el cliente para que en este documento se refleje lo que el cliente necesita y así evitar las repeticiones, es decir este documento debe contener la solución al negocio fiduciario propuesto.

3. Se ve la necesidad de que el departamento de Fiducia sea tomado en cuenta como una Gerencia dentro de la Institución, ya que la operatividad del departamento necesita agilidad en la toma de decisiones, pues así se evitarían trámites largos e innecesarios.

4.1.2 ADMINISTRACIÓN

Se considero que las actividades referentes a formalizar el negocio deben ser incluidas en las actividades del proceso de administración ya que son propias de dicho proceso.

Problemas Identificados

1. El registro de Negocios Fiduciarios no es un documento completo, ya que no especifica todos los puntos claves y necesarios del contrato de constitución para un correcto manejo de las áreas involucradas.

2. Se detecto que debido a la falta de un formato estándar para el informe de gestión fiduciaria existe revisiones y correcciones repetitivas que generan desperdicio de recursos como tiempo y materiales, además de no permitir la fluidez de trabajo.

3. En lo referente a la recopilación de información para los estados financieros, en muchas ocasiones dicha información no cuenta con respaldos o está incompleta ya que se lo hace de manera poco organizada.

Mejoras Propuestas

1. Reestructurar el formato de registro de Negocios Fiduciarios y del Informe de gestión Fiduciaria con la finalidad de que la información sea concreta y entendible para todas las áreas y así evitar posibles desacuerdos en cuanto al manejo del fideicomiso.
2. Al realizar un movimiento financiero del fideicomiso se debe sustentar la información con copias archivadas tanto para el administrador como para el contador para que el tiempo que lleva generalmente recolectar esta información sea mucho menor.
3. Establecer un cronograma en el que se detallen tiempos establecidos para el cumplimiento de las actividades a realizarse en la administración del fideicomiso.

4.1.3 LIQUIDAR EL NEGOCIO

Problemas Identificados

1. Existen varias revisiones individuales sobre el mismo tema, lo que provoca pérdida de tiempo para la toma de decisiones.
2. La en la junta de finalización del fideicomiso se producen repeticiones de actividades y acumulación del trabajo ya que al realizarla al final esto provoca

desacuerdos entre los departamentos pues antes no se aclararon todos las necesidades de la liquidación.

3. Muchas veces existe demoras en el trámite de liquidación anticipada ya que el cliente no envía de manera inmediata sus respuestas puesto que al no tener una orientación legal, este trámite se demora más.

Mejoras Propuestas

1. La realización de una comunicación formal para finalizar el negocio se considera una actividad innecesaria que solo trae mayores revisiones y aprobaciones, para esto se propone una reunión informal en la que se aclaren todos los puntos de la liquidación y cada área establezca las tareas a realizarse evitando las continuas solicitudes de trabajo.
2. En caso de que el cliente quiera terminar de manera anticipada el negocio fiduciario, el asesor legal es quien debe entablar una comunicación con el cliente y conocer sus motivos, si son válidos se debe orientar al cliente para que los envíe por escrito de este modo el tiempo de espera del cliente será menor.

4.1.4 EJECUTAR LIQUIDACIÓN

Problemas Identificados

1. El análisis de valor agregado para este proceso mostró que las actividades que dificultan la fluidez del trabajo son las relacionadas con los movimientos, pues se

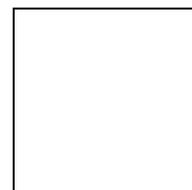
observó pérdida de tiempo en el envío de todos los documentos de liquidación al cliente, ya que la recolección de dichos documentos se hace a último momento.

2. Se pudo notar también que se revisa varias veces el contrato de liquidación para la realización del informe de finalización del negocio fiduciario lo que genera inconformidad en el equipo de trabajo, pues no tienen un formato concreto para dicho informe.

Mejoras Propuestas

1. Organizar los documentos de liquidación conforme van preparándose para el envío ágil a los clientes y cerrar de manera más rápida el fideicomiso.
2. En la reunión realizada con el equipo de trabajo debe estar incluido el cliente para aclarar los puntos importantes del informe y de este modo evitar las repetición de la realización de dicho informe, además de especificar una fecha determinada para que el cliente reciba todos los documentos de cierre del fideicomiso.
3. Establecer un formato para el informe de liquidación del fideicomiso con lo que se presentaría a la gerencia un informe concreto y preciso para evitar la solicitud de ajustes o revisiones.

4.2 AREA DE CONTABILIDAD



4.2.1 OBTENER ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC

Problemas Identificados

1. En este proceso se mostró que existen muchas actividades de inspección, las revisiones innecesarias son constantes y no permiten tener una continuidad ordenada para agilizar la obtención, actualización o liquidación de RUC.
2. Se pudo notar además que por el hecho de existir demasiadas revisiones existen actividades que se retrasan por los continuos movimientos de un área a otra pues tanto el área administrativa como el área contable y gerencial deben estar de acuerdo con lo detallado en los formularios.
3. No existe una coordinación en las actividades referentes a la preparación de los formularios pues se hace de acuerdo a la necesidad del momento.

Mejoras Propuestas

1. La gerencia debe dar mayor poder de decisión al equipo de trabajo en este caso para los contadores, es necesaria la firma de la gerencia mas no su revisión esta actividad es innecesaria, sin embargo el contador debe tener en cuenta que durante la realización de los formularios respectivos todos los datos deben ser correctos.
2. Se debería establecer un cronograma de actividades en el que se prioricen las tareas a realizarse para evitar retrasos.
3. Se considera que la contadora general debería revisar formularios y luego pasar a la gerencia para su firma respectiva

4.2.2 CONTABILIDAD

Problemas Identificados

1. La falta de orden en el momento de entregar la información contable por parte de los administradores afecta la preparación de los estados financieros, ya que no se puede generar ágilmente los asientos contables en el sistema.
2. Existen muchas revisiones desordenadas pues se pudo notar que los estados financieros van y vuelven a las diferentes áreas involucradas sin seguir un orden determinado.
3. Uno de los problemas que más molesta al departamento es las continuas correcciones de los Estados Financieros lo que frena el envío de dicha información al cliente.

Mejoras Propuestas

1. La información proporcionada por los administradores debe ser organizada de tal manera que el contador reconozca el movimiento contable que se debe realizar y evitar la revisión de esta información, además de estar sustentada con los respectivos respaldos.
2. Se considera necesario que los estados financieros primero sean revisados por la contadora general y una vez que los apruebe poder enviar a las demás áreas involucradas para su firma respectiva.
3. Se propone que antes de la emisión de los estados financieros, el administrador debe ponerse de acuerdo con el respectivo contador del fideicomiso, para aclarar y especificar la información contable necesaria y así evitar las correcciones del administrador.

4.2.3 TRIBUTACIÓN

Problemas Identificados

1. Para la elaboración de los anexos transaccionales se ocupa demasiado tiempo pues la información recibida no se actualiza en el archivo correspondiente en ese momento, sino que es realizada cuando se requiere preparar los formularios para entregar al SRI.
2. Un problema grave que tiene el área de Contabilidad es que la realización de los formularios para declaración de impuestos al SRI se hace los últimos días del plazo establecido por lo que en ocasiones no se ha podido entregar hasta la fecha máxima permitida y se ha incurrido en multas.

Mejoras Propuestas

1. Una vez recibida o enviada la información se considera que se debería actualizar todos los archivos o documentos necesarios para la realización de los anexos transaccionales y no incurrir en la acumulación de trabajo e informes erróneos por la falta de tiempo, además la actualización constante de estos archivos reduciría el tiempo de forma considerable.
2. Una vez que estén actualizados los archivos se deben comparar con los reportes del sistema para que dichos archivos permanezcan cuadrados, y el momento de realizar la declaración de impuestos solo se tenga que preparar los formularios y enviarlos.

4.2.4 FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS

Problemas Identificados

1. Para la facturación de honorarios la mayor dificultad es la aprobación de las áreas involucradas, pues para la realización de la factura primero se debe realizar un cuadro de facturación el cual también debe ser revisado y aprobado, lo que genera tiempos largos en lo referente a movimientos y preparación de la misma.
2. Se reflejo también el desperdicio de recursos materiales pues la factura en ocasiones es repetida varias veces.
3. La factura tarda mucho tiempo en llegar al cliente por los cuellos de botella que ocasiona la realización de la misma.

Mejoras Propuestas

1. Colocar los accesos del sistema necesarios a los administradores para verificar los datos de los archivos del reporte de facturación y evitar así que estos sean devueltos por contabilidad.
2. Se considera que el contador debe confirmar los datos que lleva la factura para evitar desperdicio de recursos materiales y correcciones innecesarias.
3. Regularizar las fechas de entrega de las facturas y organizar las mismas en un archivo que facilite su envío y evitar así las pérdidas de documentos.

4.2.5 COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS

Problemas Identificados

1. La revisión de las conciliaciones bancarias enviadas por Contabilidad CFN, es demasiado prolongada pues antes de registrar los cobros en el sistema, hay que identificar si corresponden a pagos de honorarios fiduciarios.
2. La comunicación con el cliente para el pago correspondiente no es efectiva pues en ocasiones el pago se hace días después de lo establecido.

Mejoras Propuestas

1. Los administradores deberían notificar al área de contabilidad las facturas que son canceladas, donde se detalle la fecha de transferencia, el nombre del banco, nombre del fideicomiso que paga y número de factura para agilizar este proceso.
2. Los administradores deben tener un archivo actualizado de los datos de las facturas que están por cobrarse pues son ellos los encargados de estar pendientes del fideicomiso, se requiere que los administradores tengan acceso a los reportes del sistema para poder gestionar de una mejor manera el cobro.
3. Cuando las facturas son emitidas a nombre del cliente se debe realizar un seguimiento sobre el pago hasta obtener una confirmación por parte del cliente.

4.2.6 INFORME SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Problemas Identificados

1. La preparación del Informe para la Superintendencia de Cías., lleva un tiempo bastante extenso ya que se deben pasar todos los estados Financieros de los Fideicomisos que se operan.
2. Además, generalmente se realizan muchas correcciones, por errores en el momento de ingresar la información ya que se lo hace de manera manual y no se puede identificar dicho error, hasta validar toda la información ingresada, esto provoca repetición de actividades.
3. El software entregado por la Superintendencia de Cías. es mono usuario lo que complica el acceso del equipo de trabajo para realizar de manera simultánea dicho proceso.
4. Además el software presenta ciertos errores ya que a pesar de las correcciones que se realizan en cada uno de los balances ingresados, al momento de validar la información siguen apareciendo errores.

Mejoras Propuestas

1. Pese a los errores que presenta el sistema se propone designar una persona del área de contabilidad, quien será el encargado de ingresar la información respectiva con una periodicidad de siete días después de emitidos los balances, cabe mencionar que para realizar este proceso se deberían turnar mensualmente entre los integrantes del área, para generar un trabajo equitativo, evitar la carga laboral y mantener constantemente actualizado los datos de los fideicomisos, de este modo se utilizará menor tiempo en la realización de este proceso, además se podrá agilizar el envío de la carta a la Superintendencia para agilizar el trámite.

4.2.7 CONTRATACIÓN AUDITORIA EXTERNA

Problemas Identificados

1. El tiempo de espera para recibir las propuestas de las auditoras seleccionadas es prolongado, lo que genera cuellos de botella pues se necesita de manera ágil y rápida llevar a cabo la auditoría para los fideicomisos correspondientes.
2. En este proceso también existe la intervención de continuas revisiones y ajustes para la obtención del contrato final de la auditora, lo que genera pérdidas de tiempo.

Mejoras Propuestas

1. Tanto los administradores como contadores deben realizar un cronograma de actividades para que la contratación de una auditora se haga de forma anticipada y no sea un trabajo de último momento.
2. Se considera que al realizar una junta previa con el equipo de trabajo del Departamento de Fiducia, para determinar las posibles auditoras seleccionadas para el proceso de auditoría externa, se llegaría a un acuerdo priorizando factores como la rapidez, eficiencia en la entrega de informes, experiencia, y precios.
3. Las áreas deben hacer el trabajo correspondiente en este caso el asesor legal es quien debe ponerse en contacto con la auditora seleccionada pues es quien sabe del tema y quien debería aclarar las especificaciones del contrato para evitar correcciones continuas.

4.3 AREA LEGAL

4.3.1 ELABORAR CONTRATO

Problemas Identificados

1. Según el análisis de valor agregado se puede notar que existen pérdidas de tiempo considerables pues las actividades que se refieren a movimientos y esperas como principalmente el envío de documentos e información a las áreas externas para su respectiva revisión y aprobación.
2. Además en lo referente a la legalidad del documento existe una espera prolongada lo que hace que este proceso lleve más tiempo de lo considerado.
3. El administrador realiza el borrador de contrato sin tener una comunicación directa con el cliente lo que provoca que tome mayor tiempo este proceso, pues en ocasiones el cliente no está de acuerdo con lo que estipula el contrato.

Mejoras Propuestas

1. Se considera que siendo el departamento de Fiducia una Gerencia este se evitaría de revisiones y aprobaciones con departamentos externos.
2. Realizar una junta en la que intervenga el cliente y el equipo de trabajo de la fiduciaria en la que se establezcan todos los puntos que debe llevar el contrato de constitución, para evitar así las revisiones continuas.

3. Coordinar anticipadamente con el notario el despacho de la información necesaria para establecer un tiempo de entrega más corto del documento legalizado.
4. Además el asesor legal antes de realizar el borrador de contrato debe aclarar con el cliente los requerimientos importantes del mismo.
5. Coordinar de mejor manera las revisiones para evitar cuellos de botella, se considera que primero debería revisar la matriz el administrador para esclarecer todo con lo que se estructuró con la propuesta de negocio.
6. Delegar mayor poder por parte de la gerencia a las diferentes áreas, en este caso la gerencia solo debería intervenir con su firma de aprobación

4.3.2 LIQUIDAR CONTRATO

Problemas Identificados

1. Al igual que en el caso anterior del contrato de constitución, para liquidar el contrato, las revisiones son descoordinadas lo que aumenta el tiempo de este proceso y no permite la fluidez de las demás actividades, que se reflejó en el alto índice de actividades de espera y movimiento.
2. La legalización del contrato lleva mucho tiempo
3. Los clientes no responden de manera ágil a la información enviada.

Mejoras Propuestas

1. Al igual que en el proceso de elaboración del contrato, en este caso también se debería realizar una junta en la que intervengan el cliente y el equipo de trabajo de la fiduciaria para aclarar todos los puntos de la liquidación del contrato y se pueda realizar de manera óptima este proceso.
2. Se debe coordinar con el notario para acortar lo más posible el tiempo de entrega de los documentos.
3. El asesor legal debe orientar al cliente en todo lo referente a los requerimientos legales del contrato de liquidación.
4. Al igual que en el caso anterior, todo tipo de revisiones deben tratarse de manera ordenada para evitar los movimientos continuos así, el asesor legal cuando ya están listos los documentos debe recabar las firmas primero del administrador y luego de la gerencia.

4.3.3 ASESORIA Y CONVENIOS

Problemas Identificados

1. Se pudo observar que existen retrasos para llevar a cabo los convenios o asesorías ya que el cliente al solicitar este tipo de contratos se tarda en dar una respuesta por lo que se frena la continuidad del proceso.
2. Además se reflejan la desorganización de los departamentos involucrados al momento de revisar o aprobar este tipo de contratos lo que ocupa más tiempo de lo indicado.

3. Existen demasiadas actividades de movimiento que no permitir concluir de manera óptima el trabajo.

Mejoras Propuestas

1. Comunicarse con el cliente para identificar las necesidades del convenio y determinar la viabilidad del mismo y de este modo evitar tanto la espera de respuesta por parte del cliente como las correcciones del mismo.
2. El administrador solamente debe dar una lectura del contrato no es quien debe revisar pues el asesor legal es quien sabe del tema legal y de este modo se evitara desacuerdos innecesarios.

En general, se han propuesto las siguientes mejoras conjuntamente con el equipo de trabajo, que se cree son necesarias implementar para desarrollar un buen trabajo como departamento, así se mencionan a continuación:

- Cada área debería contar con un cronograma de actividades en el que se establezcan tiempos de entrega y se prioricen las tareas.
- Incrementar poder de decisión para las áreas que conforman el departamento de Fiducia.
- Estimular el uso de los canales de presentación de quejas y sugerencias.
- Coordinar de mejor manera las actividades que se realizan en cada área, así como los procesos de aprobación y revisiones.
- Celebrar reuniones de coordinación, evaluación y participación en fijación de objetivos.
- Favorecer el clima de comunicación y crítica.
- Evaluar de manera periódica el desempeño del departamento

- Fomentar la importancia de seguir los procesos establecidos de acuerdo a las necesidades del trabajo.
- Fomentar el flujo de información en beneficio del departamento sobre lo aprendido en los cursos, congresos, etc. para mejorar la operatividad de cada área.

4.4 MANUAL DE PROCESOS

Para la realización del manual de Procesos propuesto para el Departamento de Fiducia se definieron los objetivos, el alcance que llevará dicho manual, los términos que se utilizarán, además del mapa de procesos sugerido para el departamento, el inventario de procesos, la descripción de cada uno de los procesos con su respectiva representación gráfica, la cual está definida con las mejoras que se expusieron anteriormente y la ficha del proceso.

Se detalla el Manual de Procesos propuesto para el departamento en el ANEXO E - Propuesta de mejora manual de procesos identificados en el departamento de fiducia de la CFN.

4.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

El análisis de valor agregado de los procesos mejorados se presenta en el ANEXO F - Análisis de valor agregado de los procesos del departamento de fiducia situación mejorada.

En la siguiente tabla se encuentra un análisis comparativo del valor agregado de la situación real vs. Análisis de valor agregado situación mejorada:

Tabla 4.1 - Análisis Comparativo Valor Agregado Real vs Valor Agregado Mejorado

PROCESOS IDENTIFICADOS	AVA -SITUACIÓN REAL	AVA- SITUACIÓN MEJORADA
	IVA	IVA
Estructuración	11,18%	22,79%
Administración	92,28%	95,84%
Liquidar el Negocio	12,52%	28,21%
Ejecutar liquidación	65,82%	97,28%
Obtener, Actualizar y liquidar Ruc	2,72%	4,26%
Contabilidad	35,47%	71,67%
Tributación	13,78%	38,73%
Facturación Honorarios Fiduciarios	6,64%	8,65%
Cobros Honorarios Fiduciarios	6,41%	47,70%
Informe Superintendencia de Cías.	3,07%	3,33%
Contratación Auditoría Externa	1,24%	18,13%
Elaborar Contrato	10,95%	21,21%
Liquidar Contrato	3,07%	7,48%
Asesoría y Convenios	4,56%	30,59%

Elaborado por: Ana Gabriela Garcés y Andrea Muñoz

En la Tabla 4.1 se puede observar que el porcentaje de valor agregado en la situación real comparada con la de la situación mejorada las actividades de valor aumentan de manera considerable, se pudo notar que en algunas de las actividades que realiza el departamento es necesario realizar comunicaciones oportunas con el cliente para evitar alargar el tiempo de realización de dichas actividades, además se observó que se hacen actividades innecesarias por la falta de coordinación entre las áreas ya mencionadas.

Es importante mencionar que la situación propuesta fue realizada con datos estimados y de acuerdo al análisis de los flujogramas mejorados, además para las propuestas mencionadas se considero la opinión del equipo de trabajo del Departamento de Fiducia.

El desarrollo de este proyecto se enfocó en la identificación, levantamiento, y propuesta de mejora de los procesos que actualmente realiza dicho departamento y se considero conjuntamente con el equipo de trabajo que todos los procesos que fueron identificados sean analizados por lo que en el manual desarrollado constan todos estos procesos. Cabe señalar que este proyecto no incluye la implementación de la gestión por procesos. Esta es una decisión que deberá estudiar el departamento de Fiducia, sin embargo el presente proyecto servirá como una valiosa fuente de información para realizar nuevas mejoras en el futuro.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la presente investigación, se desprenden una serie de conclusiones y recomendaciones relevantes para el desarrollo organizacional y operativo del Departamento de Fiducia, tomadas luego de una exhaustiva investigación.

5.1 CONCLUSIONES

1. A través de un análisis ambiental del Departamento de Fiducia, se logró determinar cuál es su situación actual con respecto al entorno que lo rodea, y su forma responder ante los cambios constantes del medio con las oportunidades y amenazas que conlleva ser una de las fiduciarias públicas con mayor importancia dentro del mercado fiduciario.
2. El respectivo conocimiento sobre la situación interna del Departamento afirma su condición como una organización con fortalezas distintivas para logara alcanzar sus objetivos, frente a debilidades que radican en la desactualización de la forma idónea de manejar los negocios fiduciarios.
3. El establecer las necesidades del cliente, y las potenciales soluciones como organización para satisfacerlas, se ven plasmadas en un nuevo direccionamiento estratégico propuesto para el Departamento de Fiducia, en lineamiento a las necesidades actuales del mismo, que influirán de forma directa en la toma de decisiones a corto y largo plazo.

4. La razón de ser de una organización está definida en la misión, en el caso del Departamento de Fiducia, se notó la falta de enfoque hacia las necesidades del cliente, por lo que se consideró necesario tener en cuenta variable importantes como es calidad en el servicio desde el punto de vista de los clientes tanto internos como externos.
5. La visión propuesta para el Departamento se ve reflejada en proyectar sus metas a largo plazo, con la finalidad de cumplirlas con estrategias acordes a los requerimientos del cliente y de la organización misma, tomando en cuenta siempre los recursos necesarios para cumplirla.
6. Una gestión por procesos determina los pasos a seguir de una organización de una manera organizada, tomando en cuenta todas las actividades empleadas y necesarias para desarrollar un servicio eficaz y eficiente, con lo que el Departamento de Fiducia pretende efectivizar sus procesos direccionados a la actualización de los mismos.
7. Mediante el levantamiento de los procesos empleados en el Departamento de Fiducia se pudo visualizar que existen actividades repetitivas que ocasionan demasiadas esperas, dificultando la fluidez de la información y a la vez creando un mal ambiente de trabajo, debido al constante van y viene de los documentos así como la pérdida de los mismos.
8. La propuesta de mejora para los procesos del Departamento de Fiducia está enfocada a la optimización de los recursos, mediante la reducción de tiempos

en actividades innecesarias, y en la determinación de soluciones viables para brindar un mejor servicio fiduciario al cliente.

9. El análisis de valor agregado de cada uno de los procesos permite la evaluación del conjunto de actividades de los mismos con la finalidad de determinar su respectivo aporte en cuanto a la satisfacción del servicio para el cliente como el beneficio de entregar dicho servicio para el Departamento.

10. Mediante los indicadores de gestión propuestos es posible medir variables como el rendimiento, eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el proceso de transformación de entradas hasta obtener el servicio requerido, entregando resultados cuantificables y de comparación para establecer nuevas metas o de ser necesario exigir correcciones.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Es determinante que el Departamento de Fiducia considere la propuesta establecida para proyectarse como una Gerencia, para posibilitar de manera independiente la toma de decisiones y agilizar los procesos claves para la correcta prestación del servicio fiduciario.

2. La presente propuesta de mejora planteada de ser implementada, pretende mejorar los procesos actuales mediante la determinación de soluciones que focalicen el servicio de una manera ágil y estandarizada, sin dejar de lado que sea concreto hacia la satisfacción del cliente.

3. La utilización del manual de procesos posibilitará a los participantes del equipo de trabajo a realizar sus actividades de una manera óptima, bajo el concepto de responsabilidades de funciones propias de cada área de trabajo.
4. La capacitación del equipo de trabajo en cuanto a la gestión por procesos y las ventajas que proporciona, es sumamente indispensable para crear un ambiente de trabajo organizado, donde se priorice y estandarice la manera de realizar el trabajo.
5. La toma de decisiones para el Departamento de Fiducia, debe estar basado en una planificación previa que permita medir el riesgo y beneficio de las decisiones adoptadas, ya que el hecho de hacerlo a la ligera, en un principio soluciona ciertos problemas pero a futuro desencadena otros.
6. Es importante que el Departamento de Fiducia constantemente evalúe los requerimientos del cliente y su grado de satisfacción así como la forma de satisfacerlos con los recursos tanto técnico como humano con los que cuenta.
7. Es preciso que el Departamento de Fiducia, trabaje primero internamente para incrementar sus fortalezas frente a las debilidades que podrían en un momento determinado ser difícil de evitarlas.
8. Es recomendable expandir el servicio fiduciario que presta el Departamento hacia nuevos mercados potenciales como es el sector privado, con una imagen sólida y eficaz proporcionada por la aplicación de las estrategias propuestas.

REFERENCIAS

TEXTOS CONSULTADOS

CERTO, Samuel, Administración Moderna, Editorial Pearson, Bogotá Colombia, 8va Edición, 2000.

CERTO, Samuel and Peter, Dirección Estratégica, Ediciones Irwin, Madrid, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, Editorial Mcgraw Hill, 2009.

HARRINGTON, James, Administración Total del Mejoramiento Continuo, 2da Edición Editorial Mcgraw Hill, Bogotá, 1997

HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mcgraw Hill, Bogotá , 1993, 1994, 2001.

HILL, Charles, Administración Estratégica, Bogotá Colombia, Editorial Mcgraw Hill, 1996.

KOONTZ, Harold, Administración una Perspectiva Goblal, Bogotá, Editorial Mcgraw Hill, 1998.

MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Editoriales, Bogotá Colombia, 2001.

MEJÍA, Braulio, Gerencia de Procesos Eco Ediciones, Colombia, Septiembre 2000.

MEJIA, Braulio, Gerencia de Procesos para la Organización de Empresas de Salud, Bogotá, Eco Ediciones, 2006.

SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá Colombia, Legis Editores S.A., 1994

SITIOS WEB CONSULTADOS

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Corporacion-Financiera-acional/95584.html>

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=295&Itemid=450#

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=180

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=180

<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

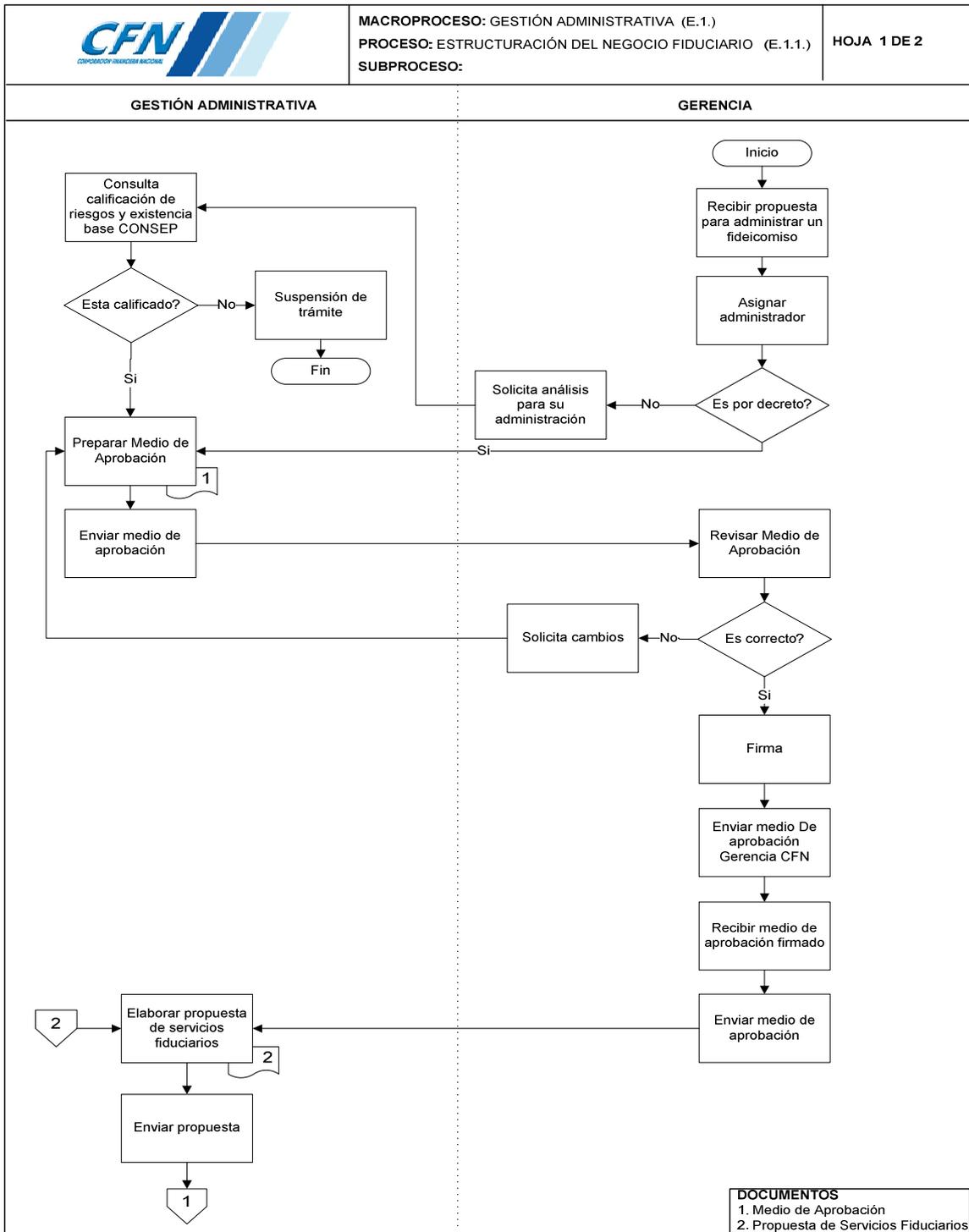
http://www.wikilearning.com/cursos_gratis/clasificacion_de_los_procesos/wkccp/12497.htm

<http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA



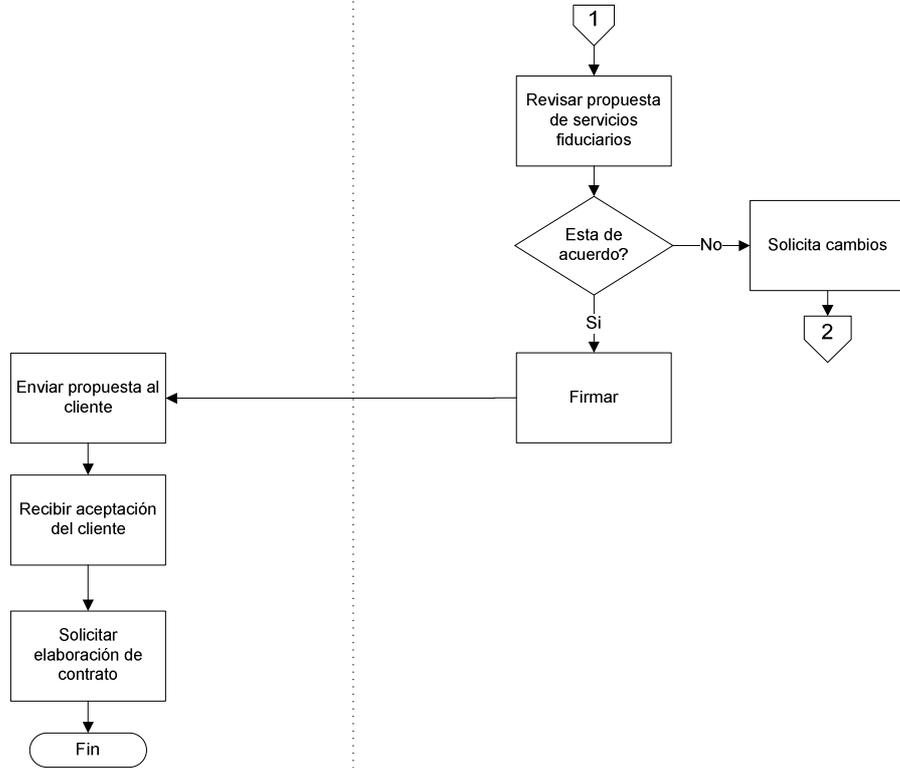


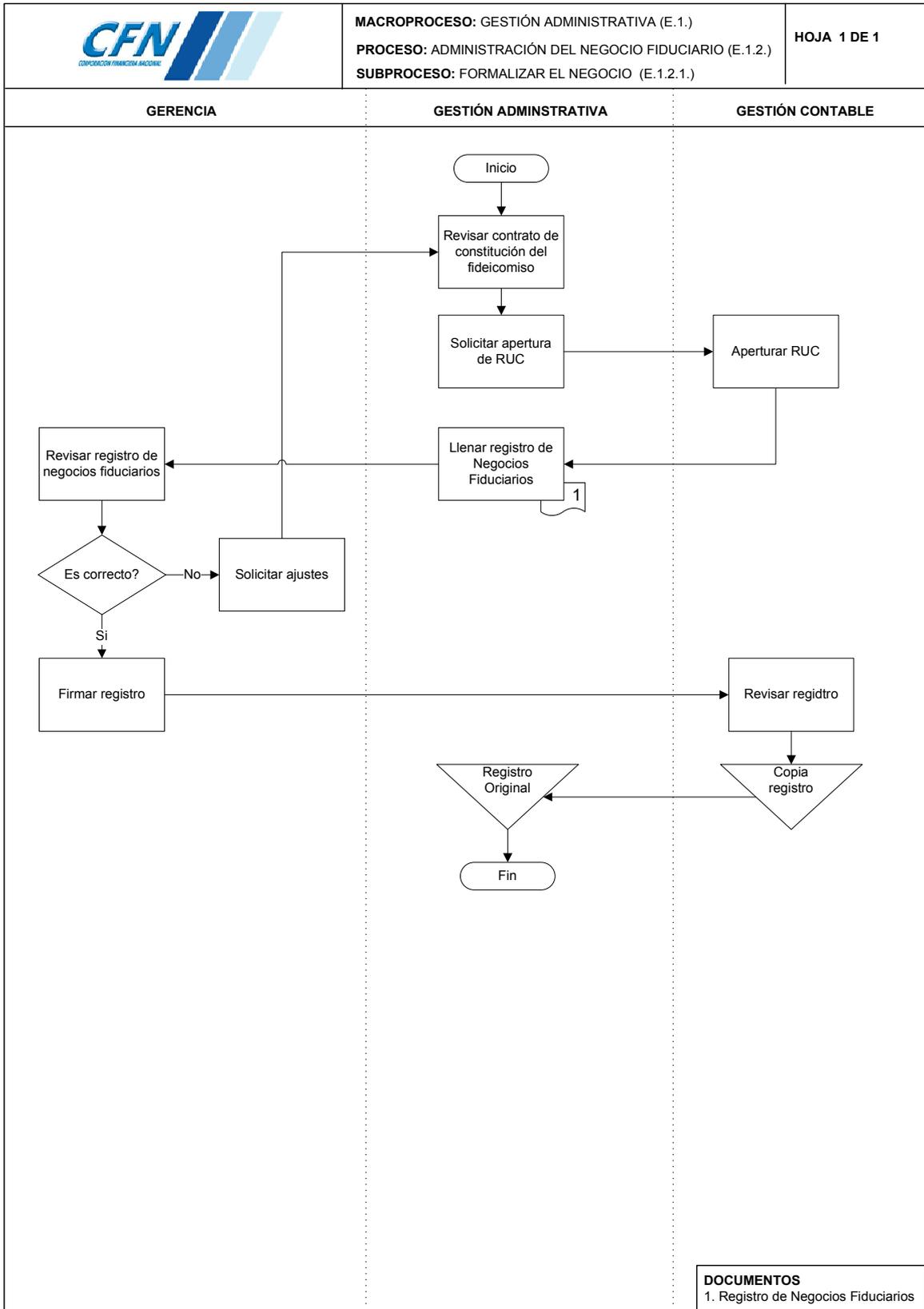
MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)
 PROCESO: ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.1.)
 SUBPROCESO:

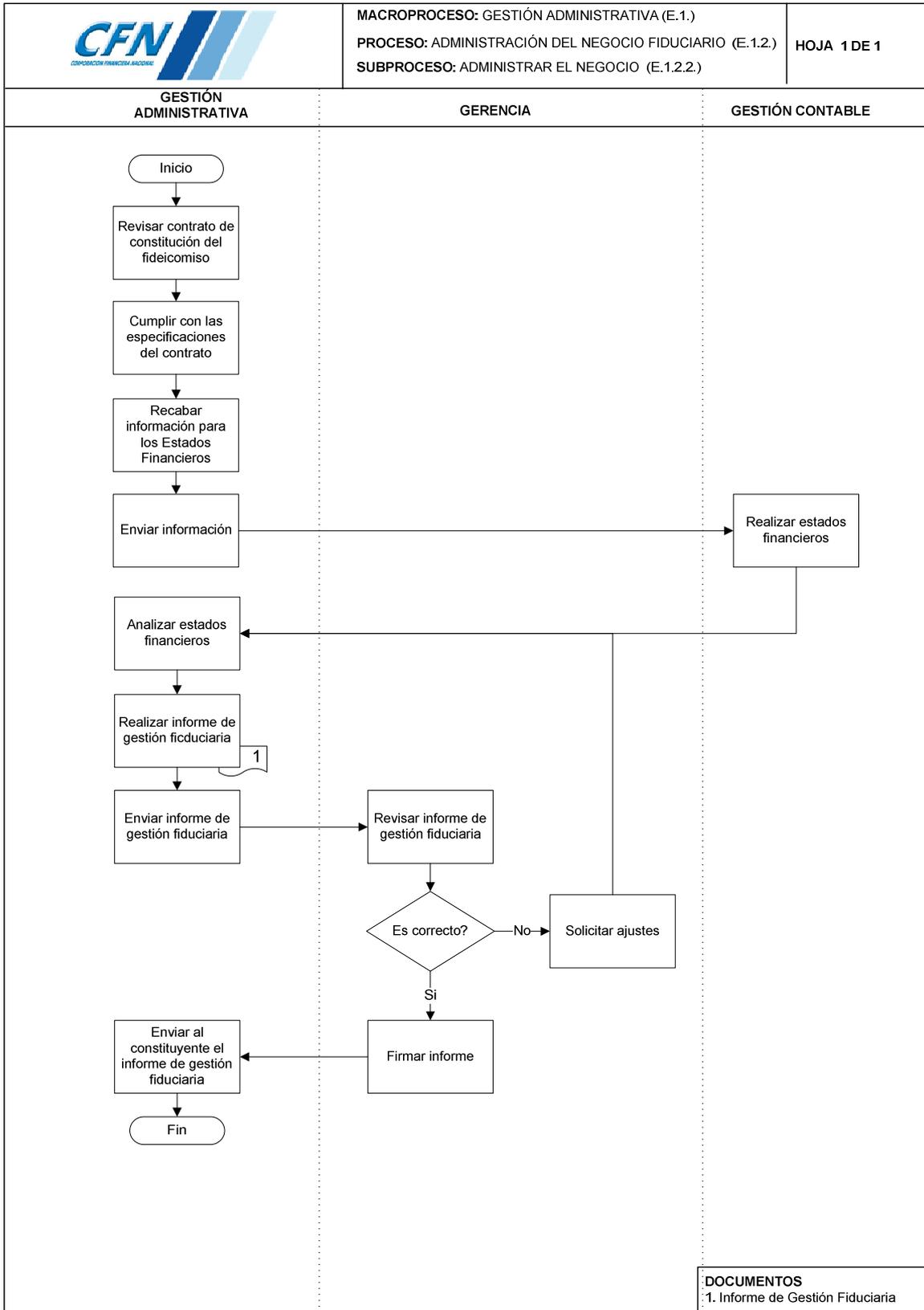
HOJA 2 DE 2

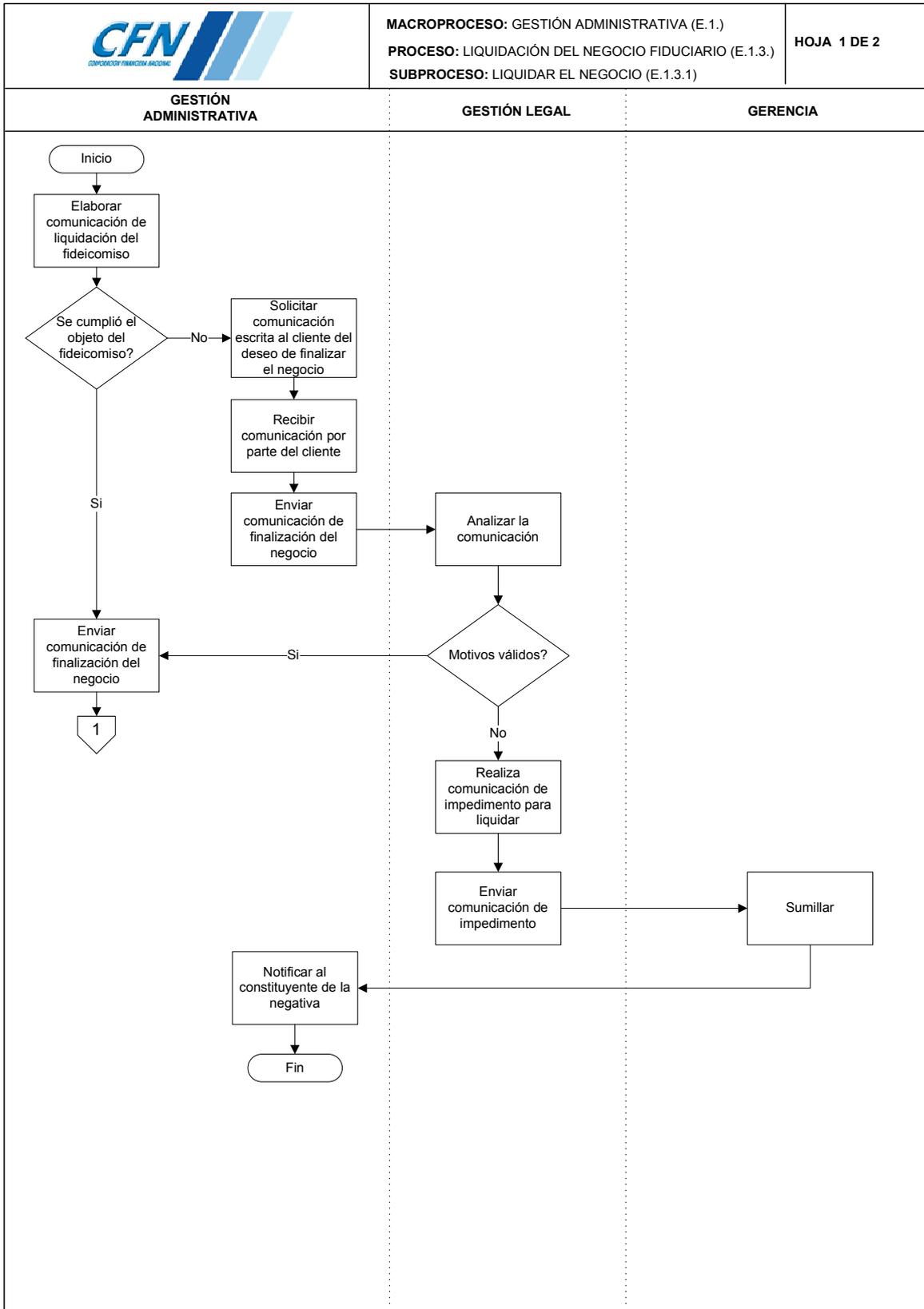
GESTIÓN ADMINISTRATIVA

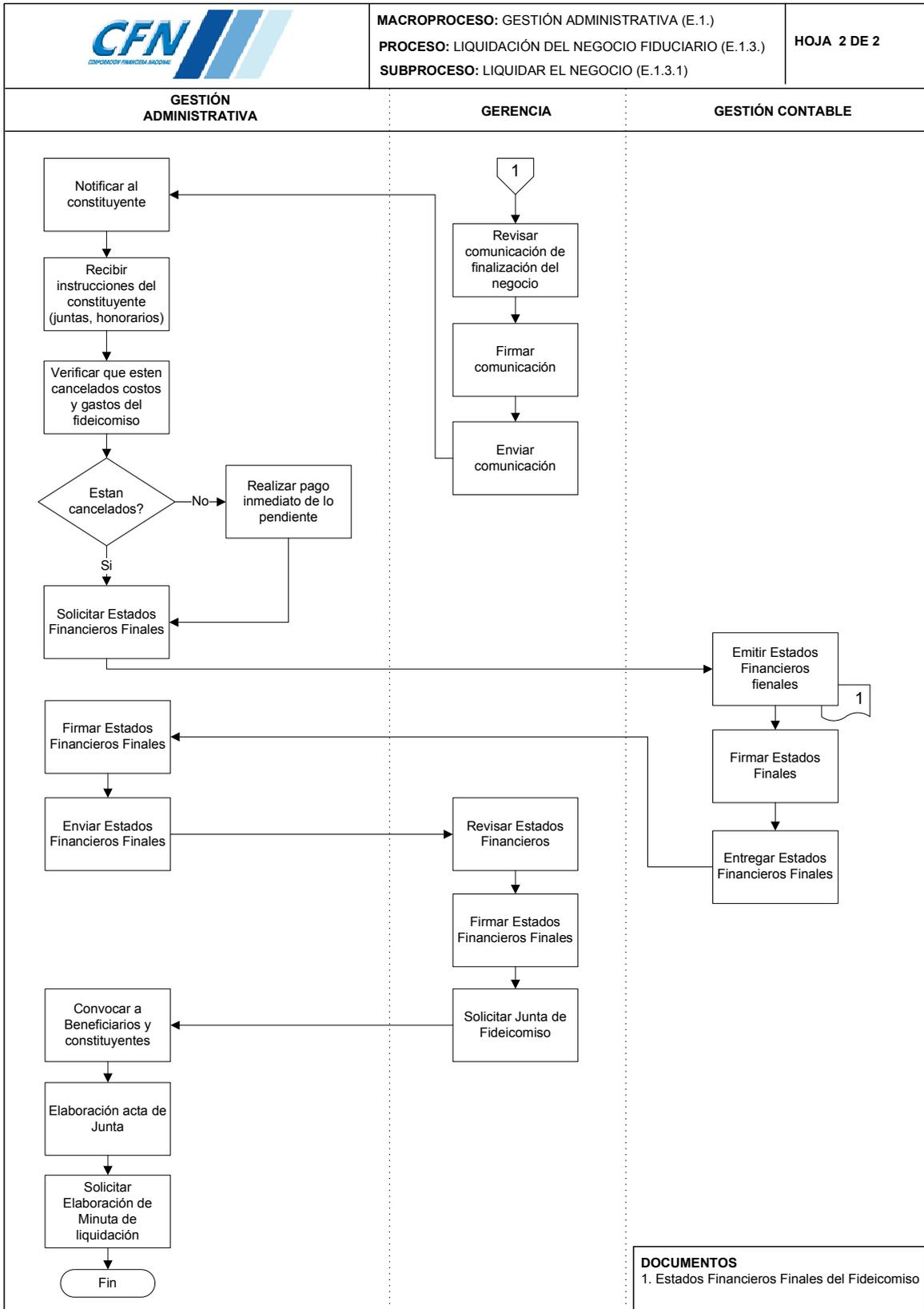
GERENCIA

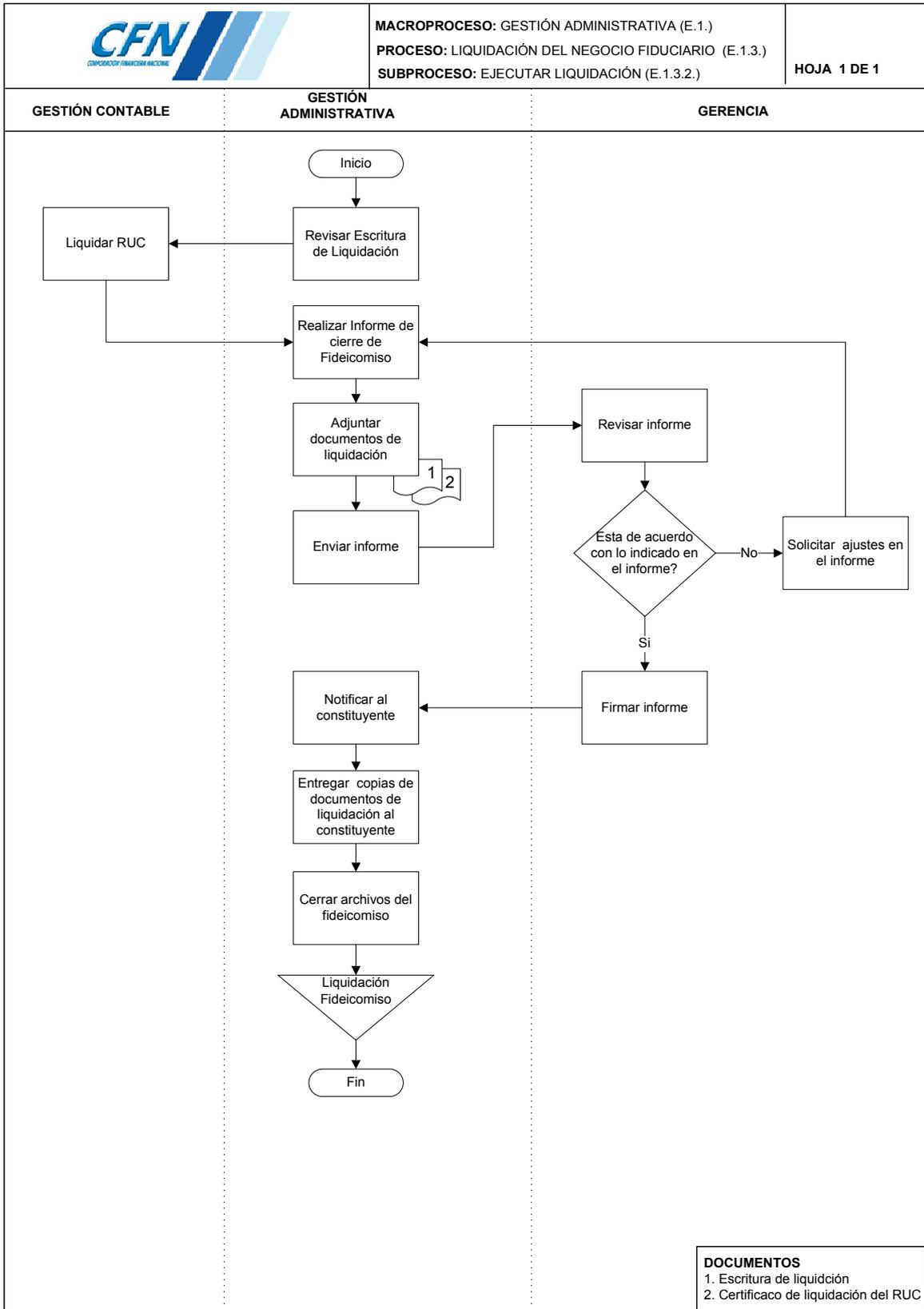


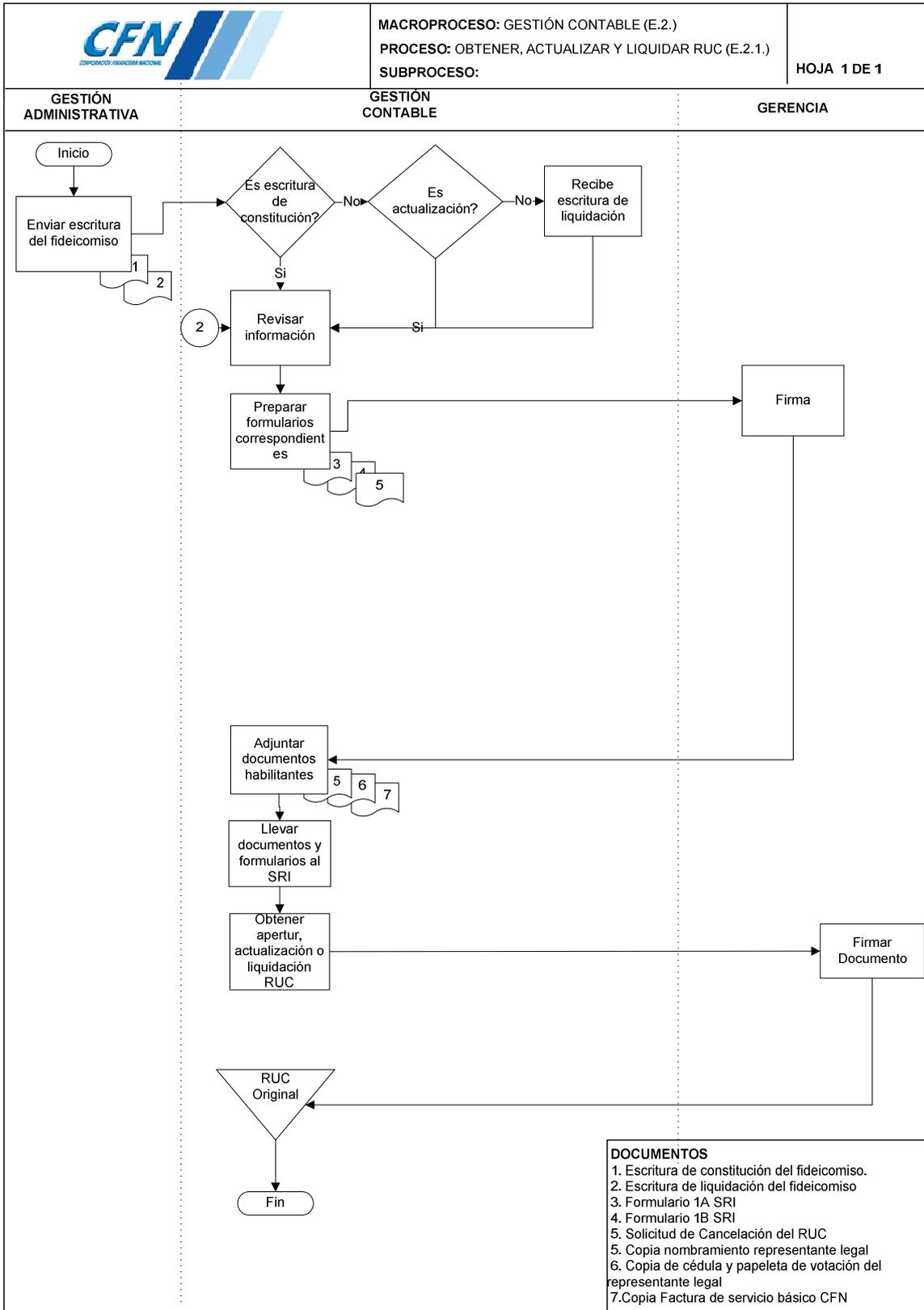


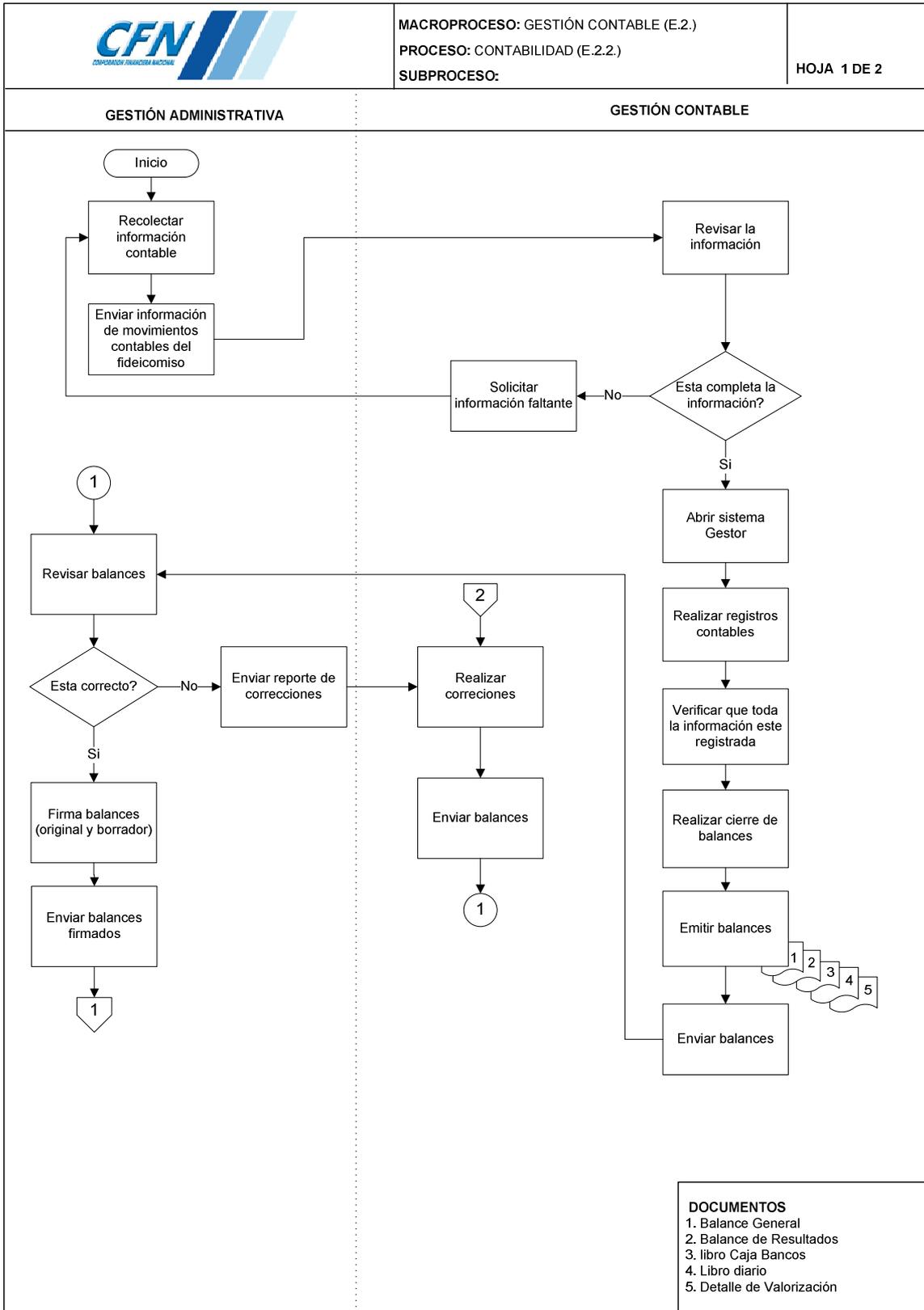


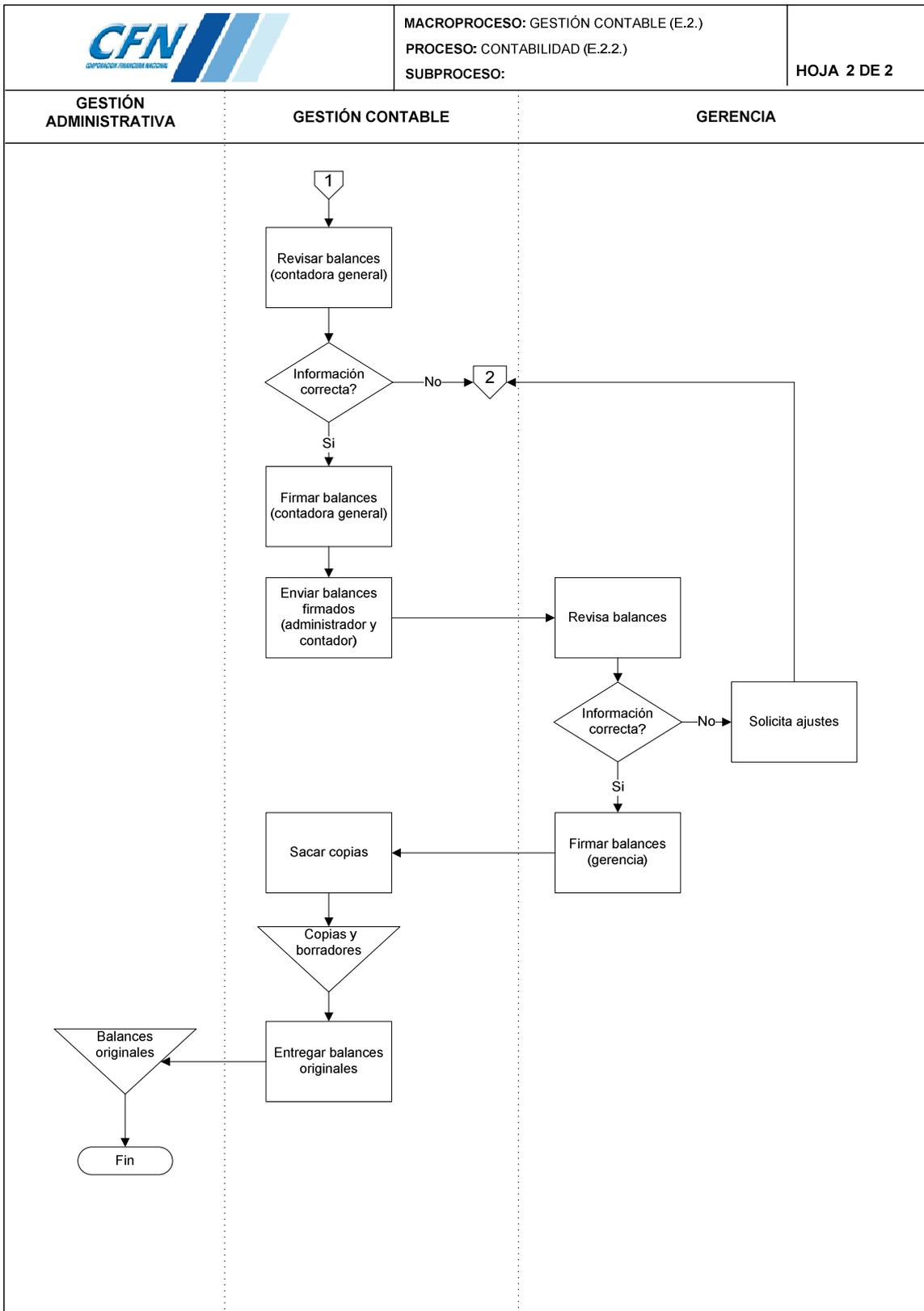












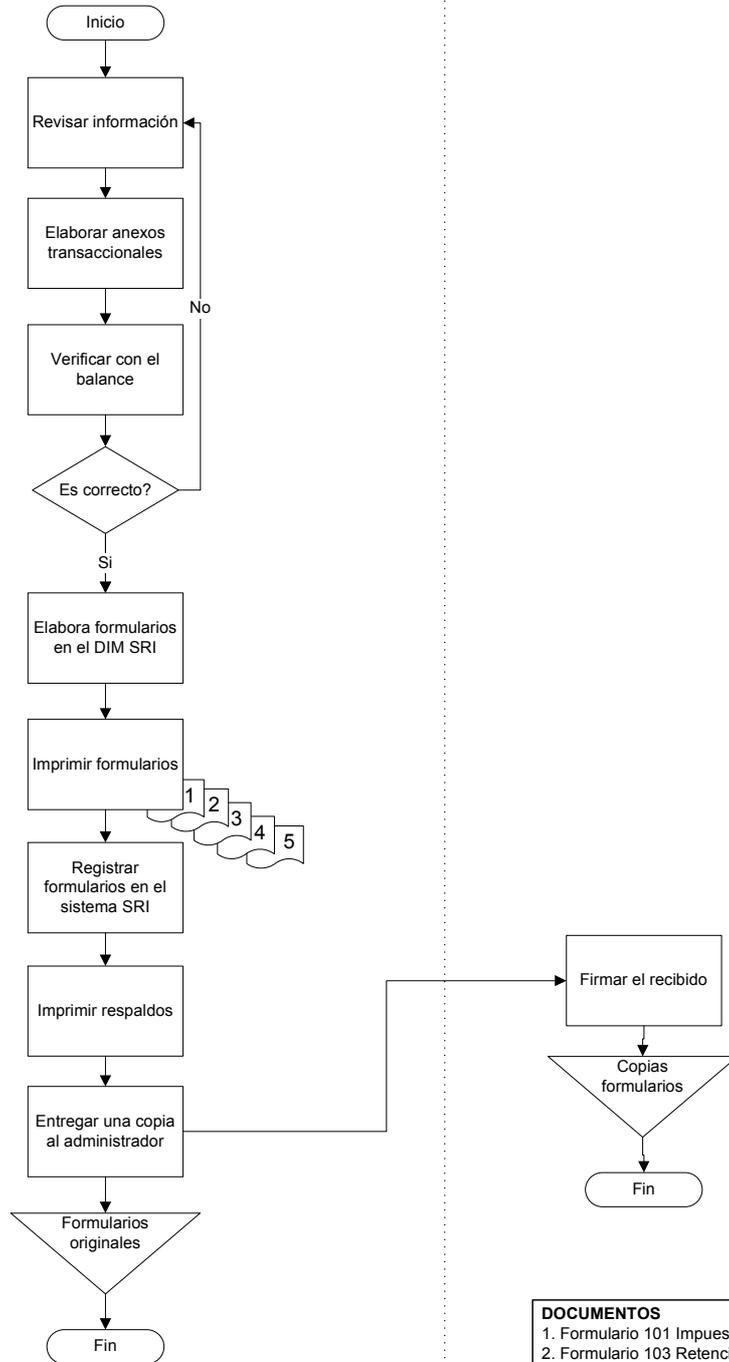


MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)
PROCESO: TRIBUTACIÓN (E.2.3.)
SUBPROCESO:

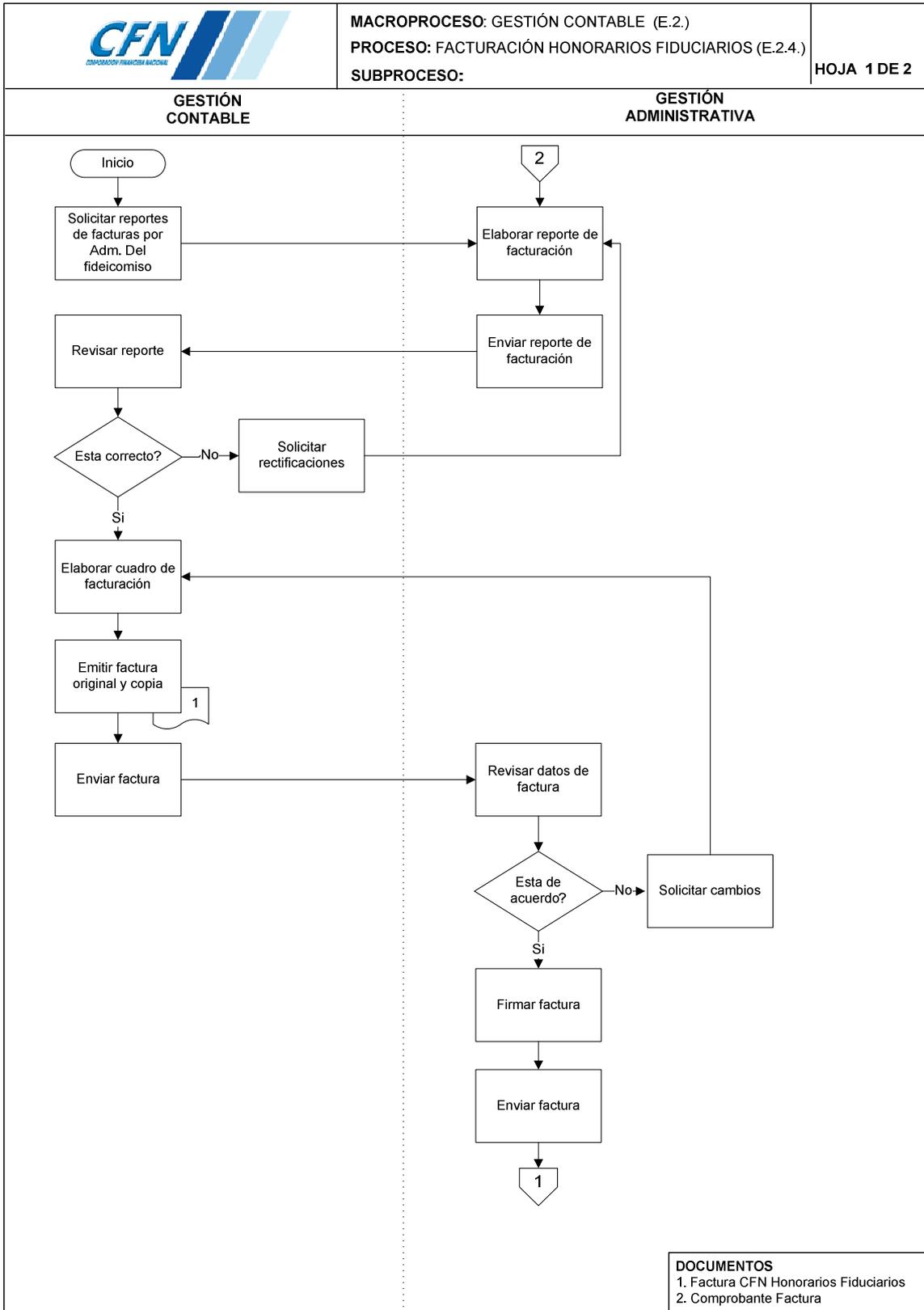
HOJA 1 DE 1

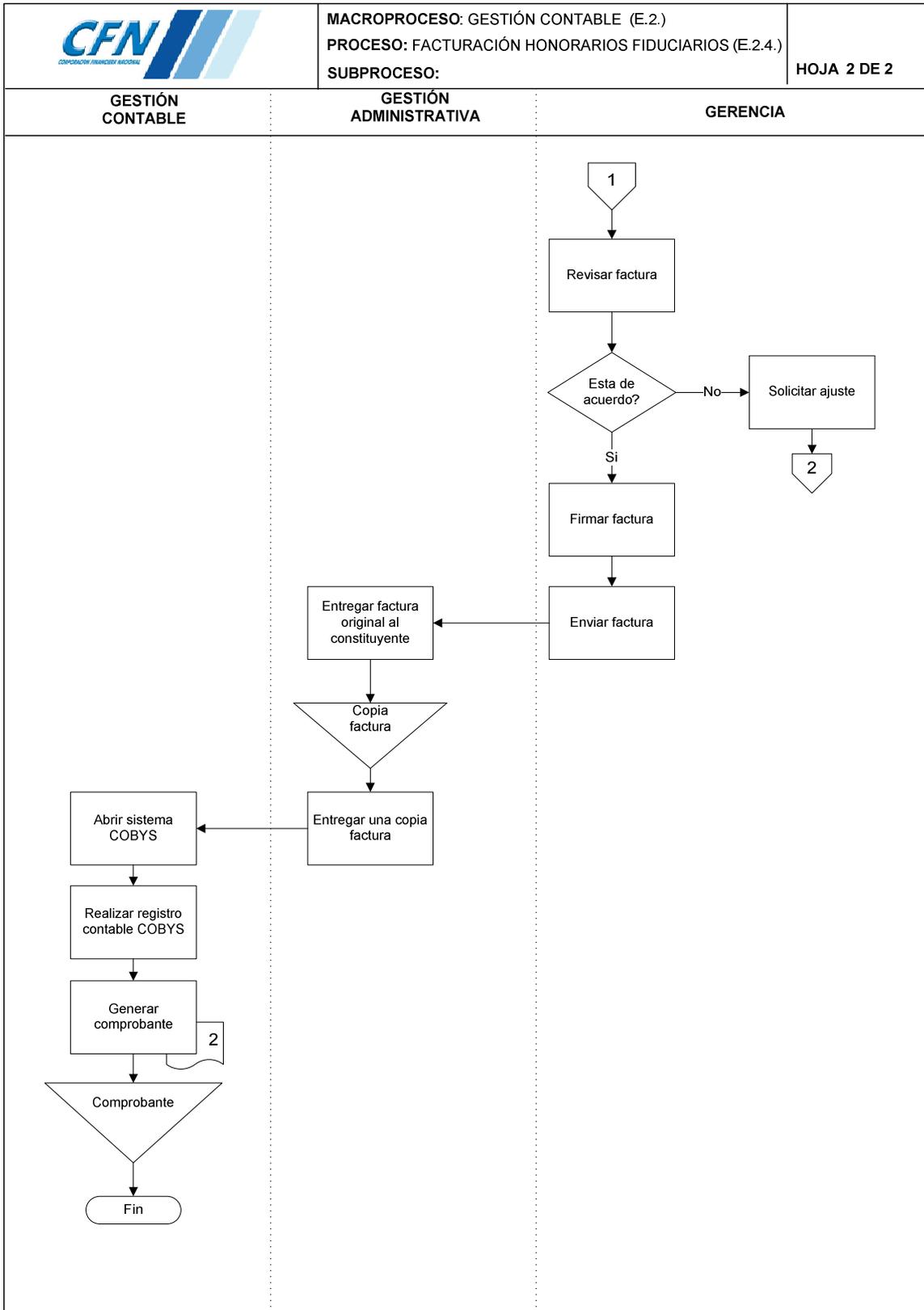
GESTION CONTABLE

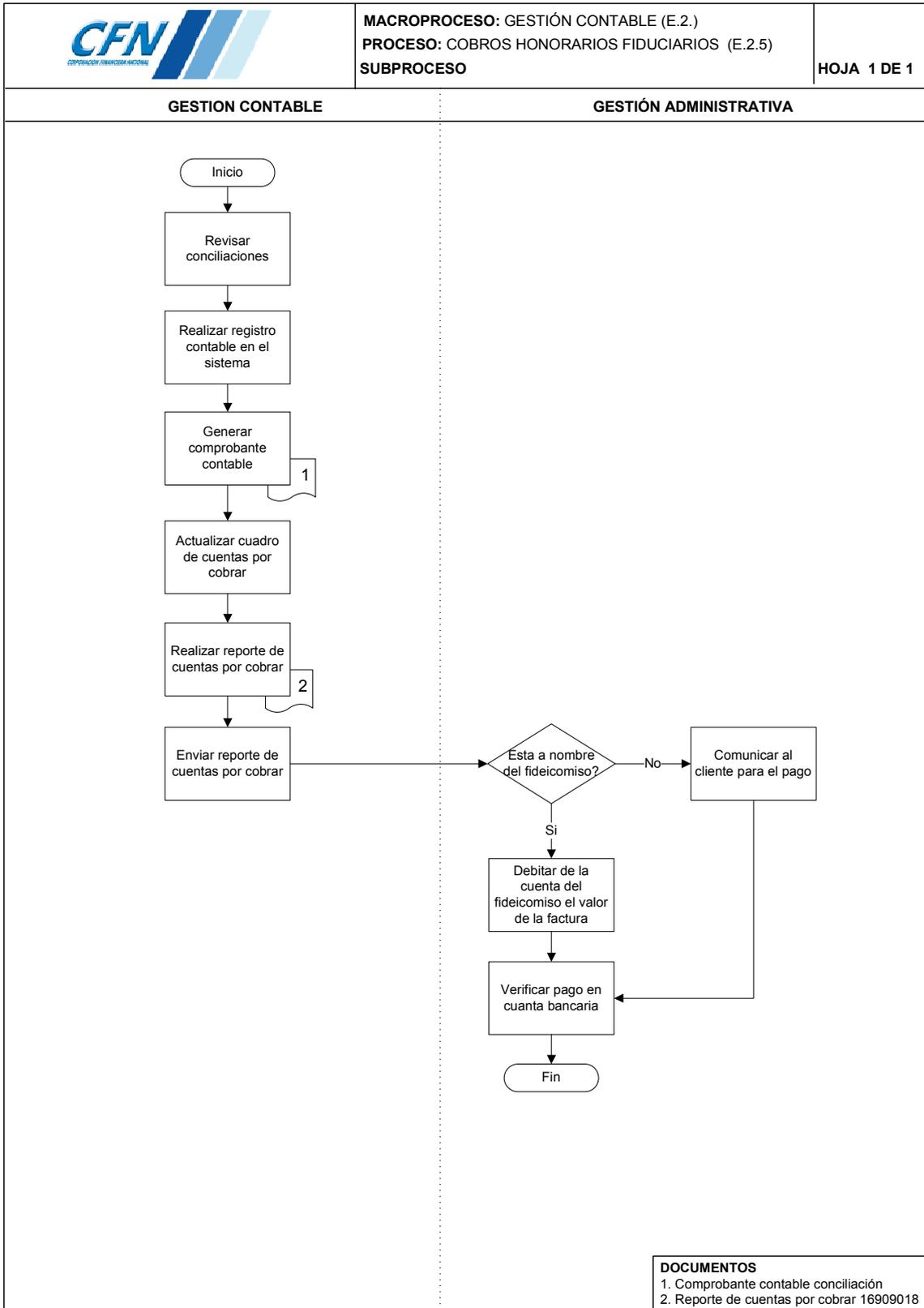
GESTION ADMINISTRATIVA

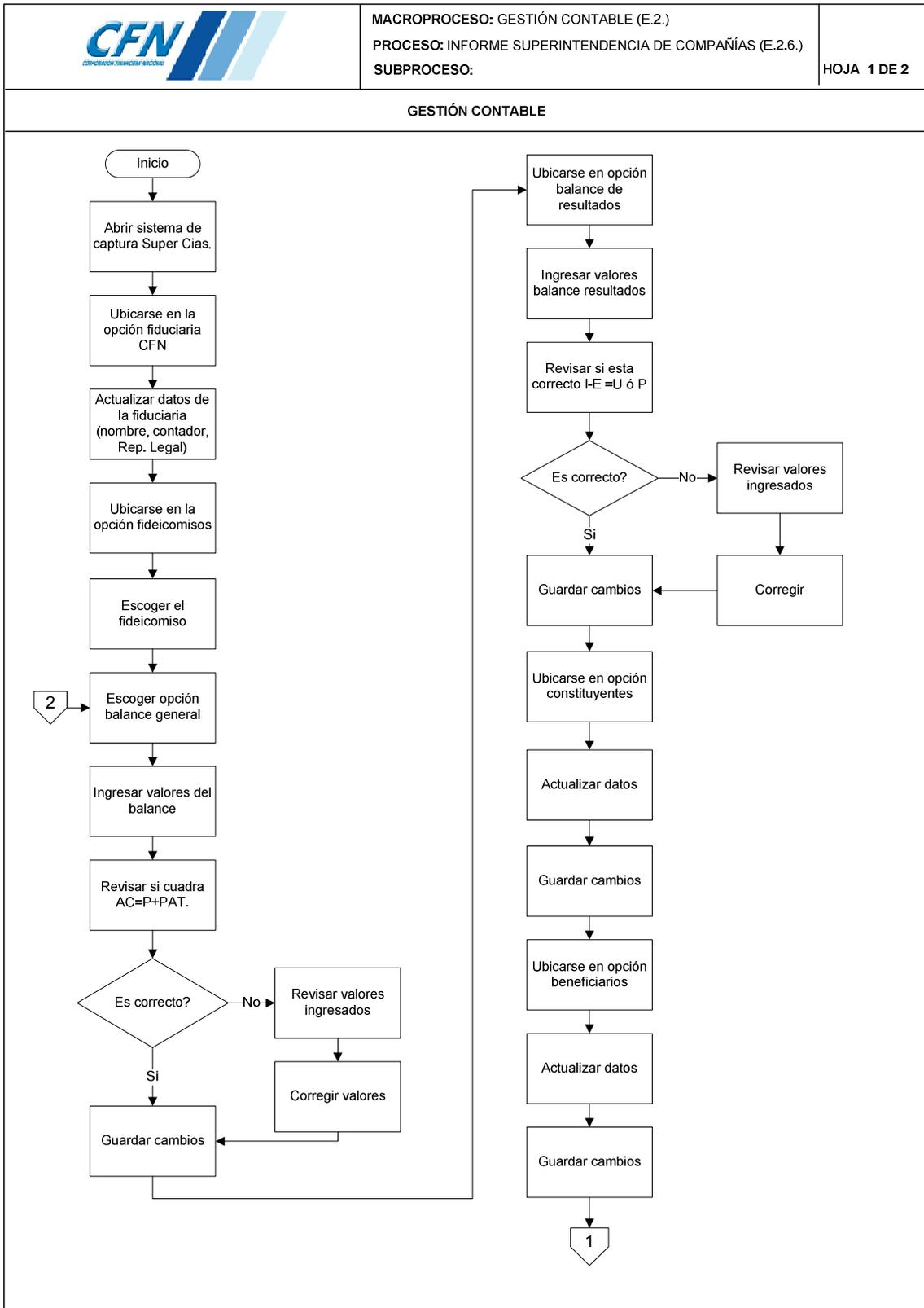


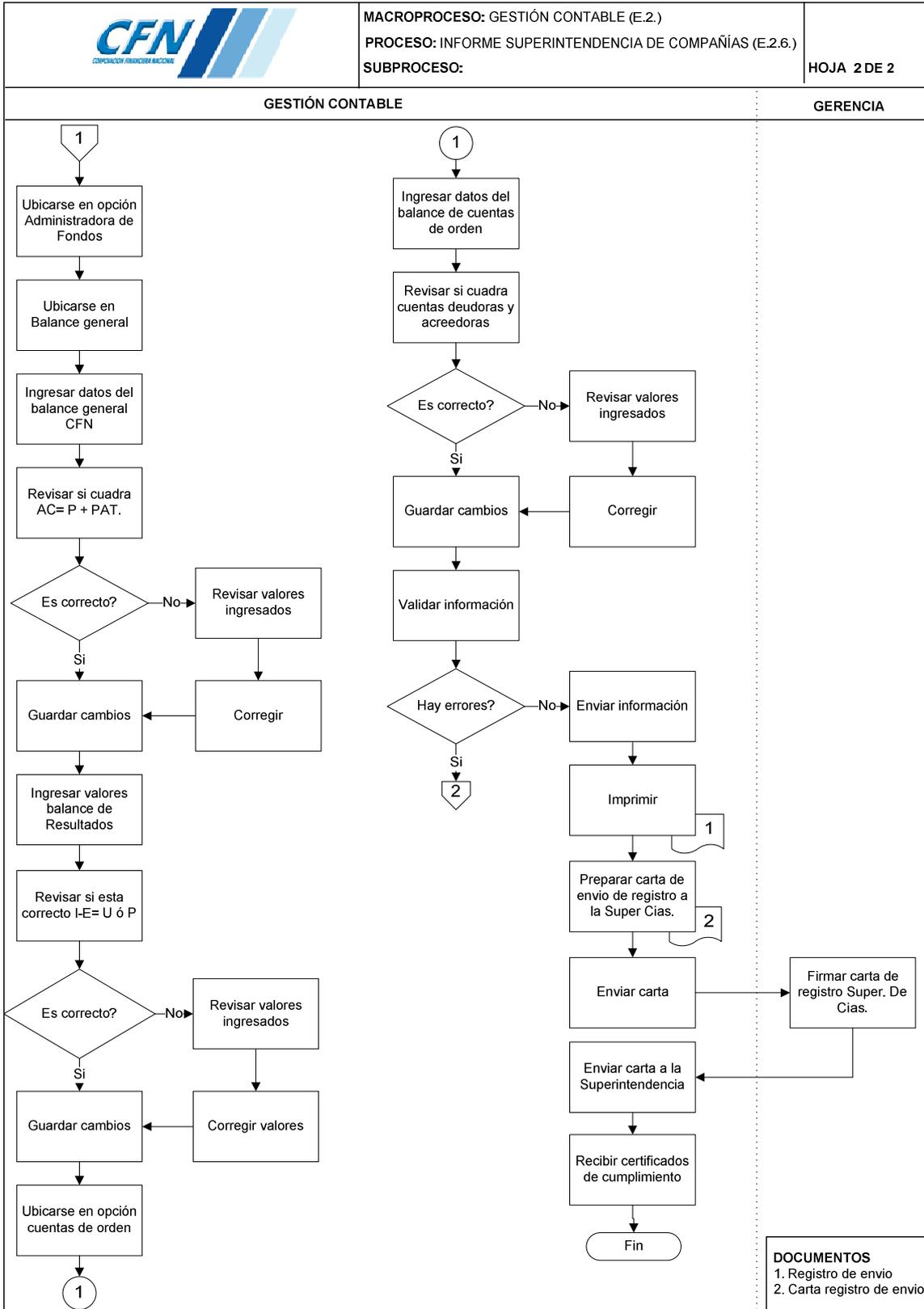
- DOCUMENTOS**
1. Formulario 101 Impuesto a la Renta de Capitales
 2. Formulario 103 Retención Impuesto a la Renta
 3. Formulario 104 Impuesto al valor Agregado
 4. REOC
 5. ATS

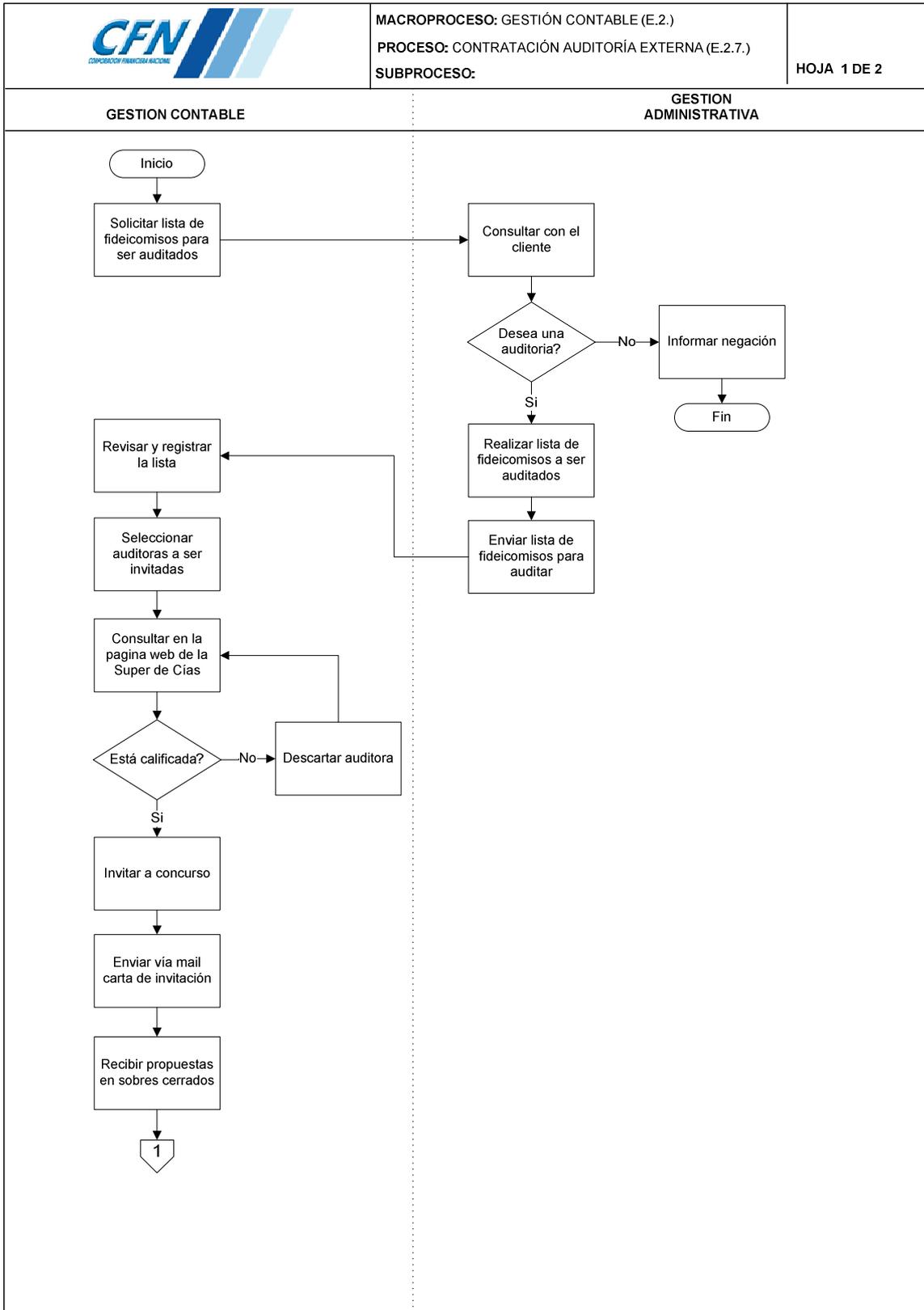


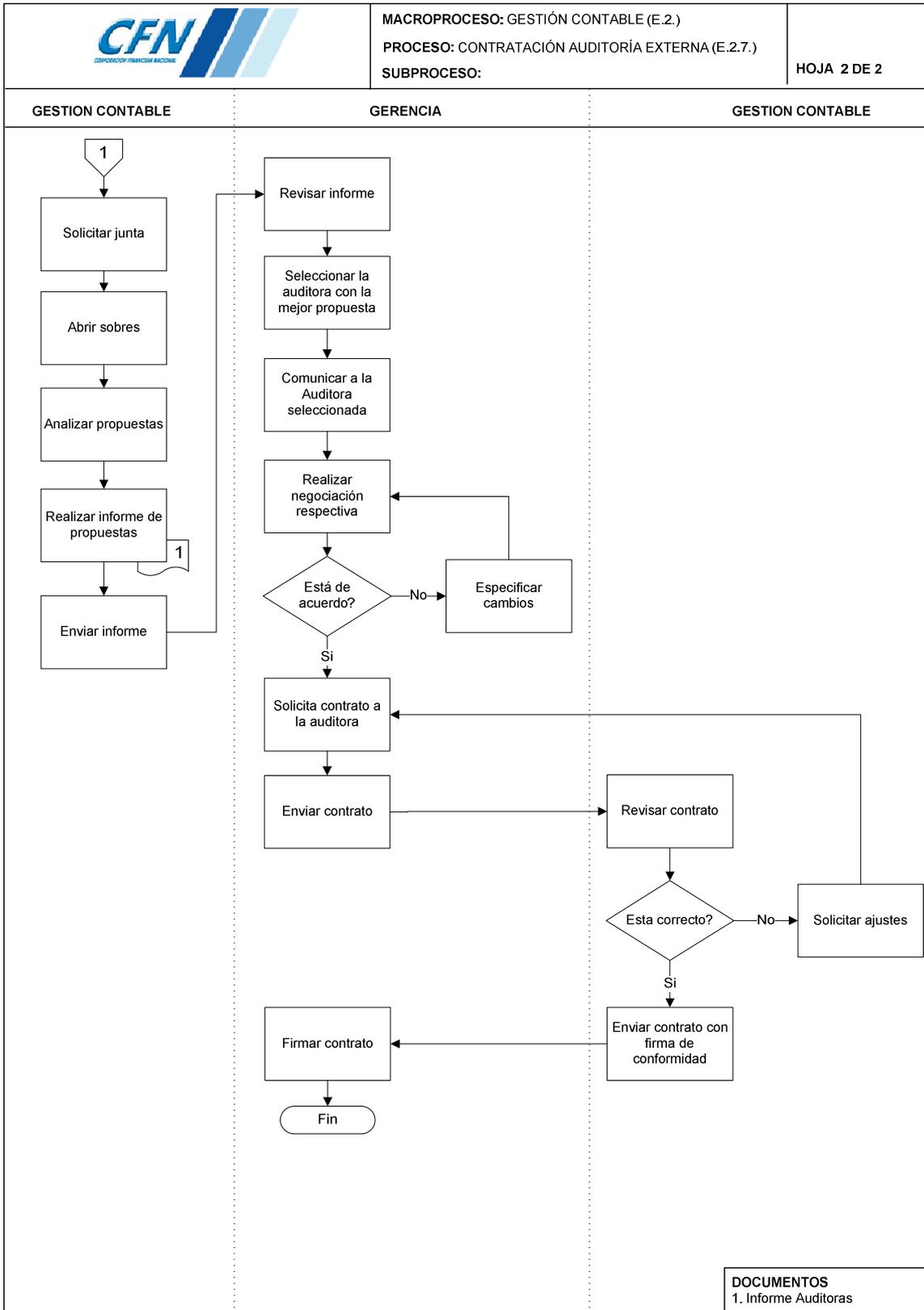


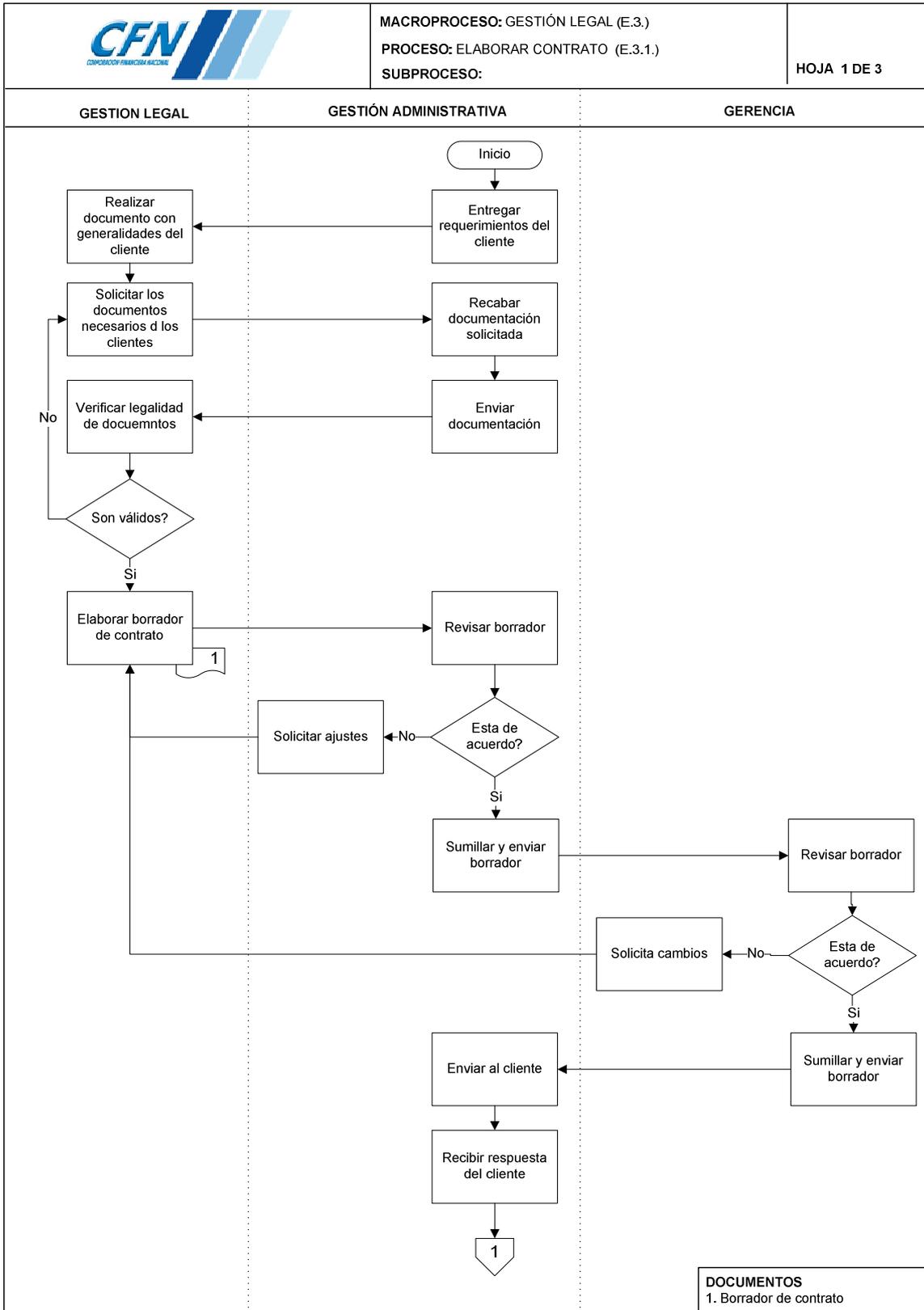


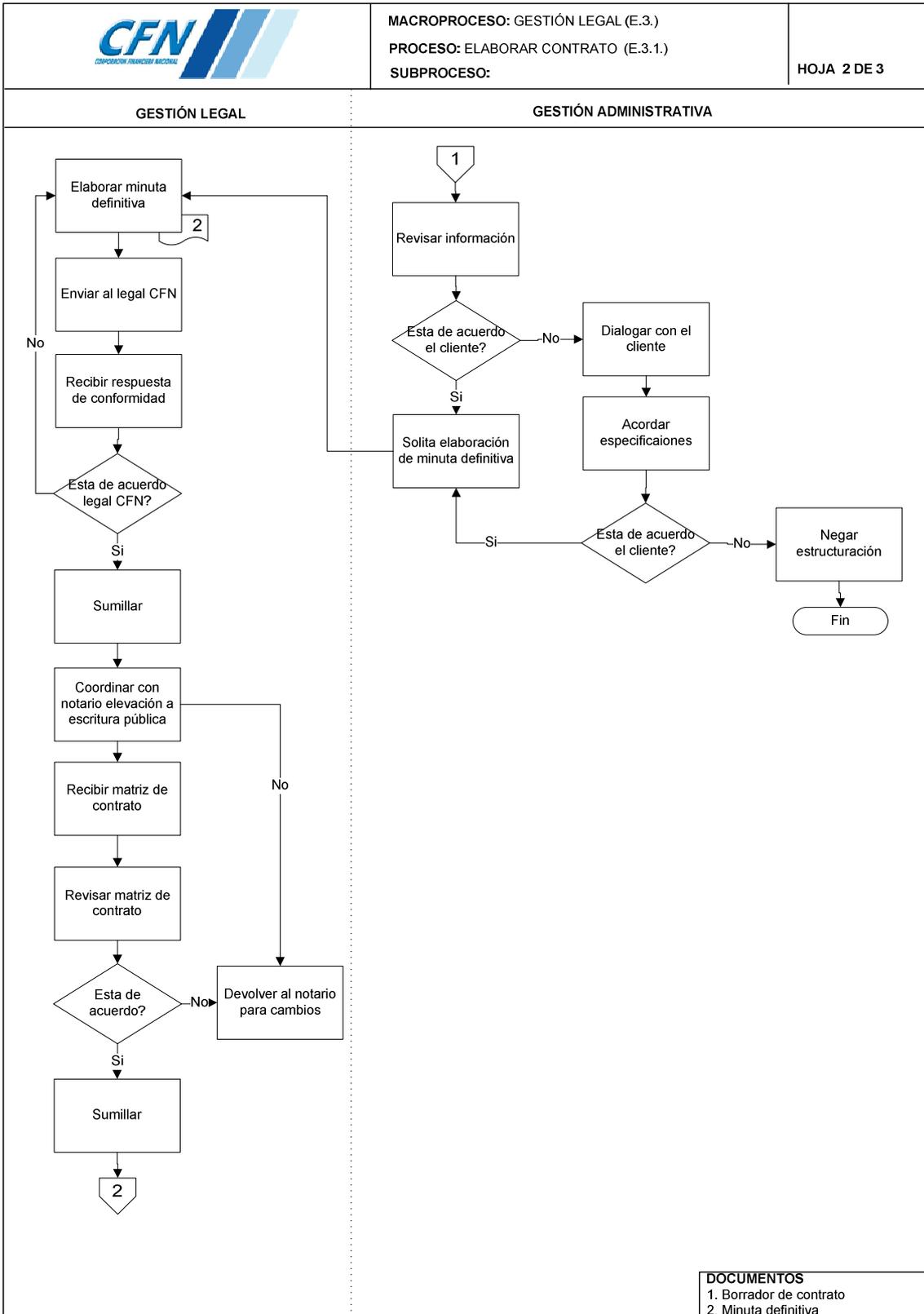


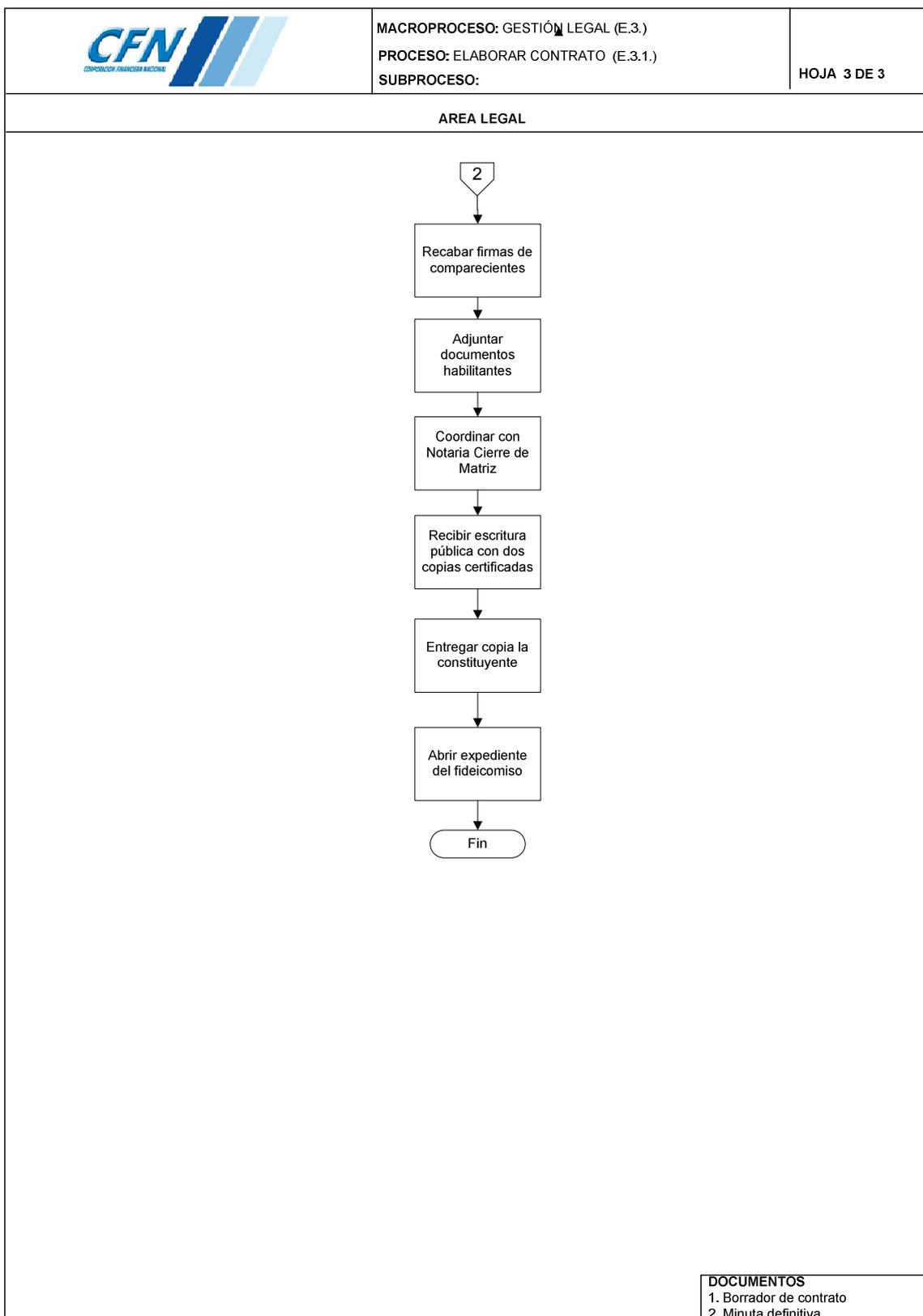


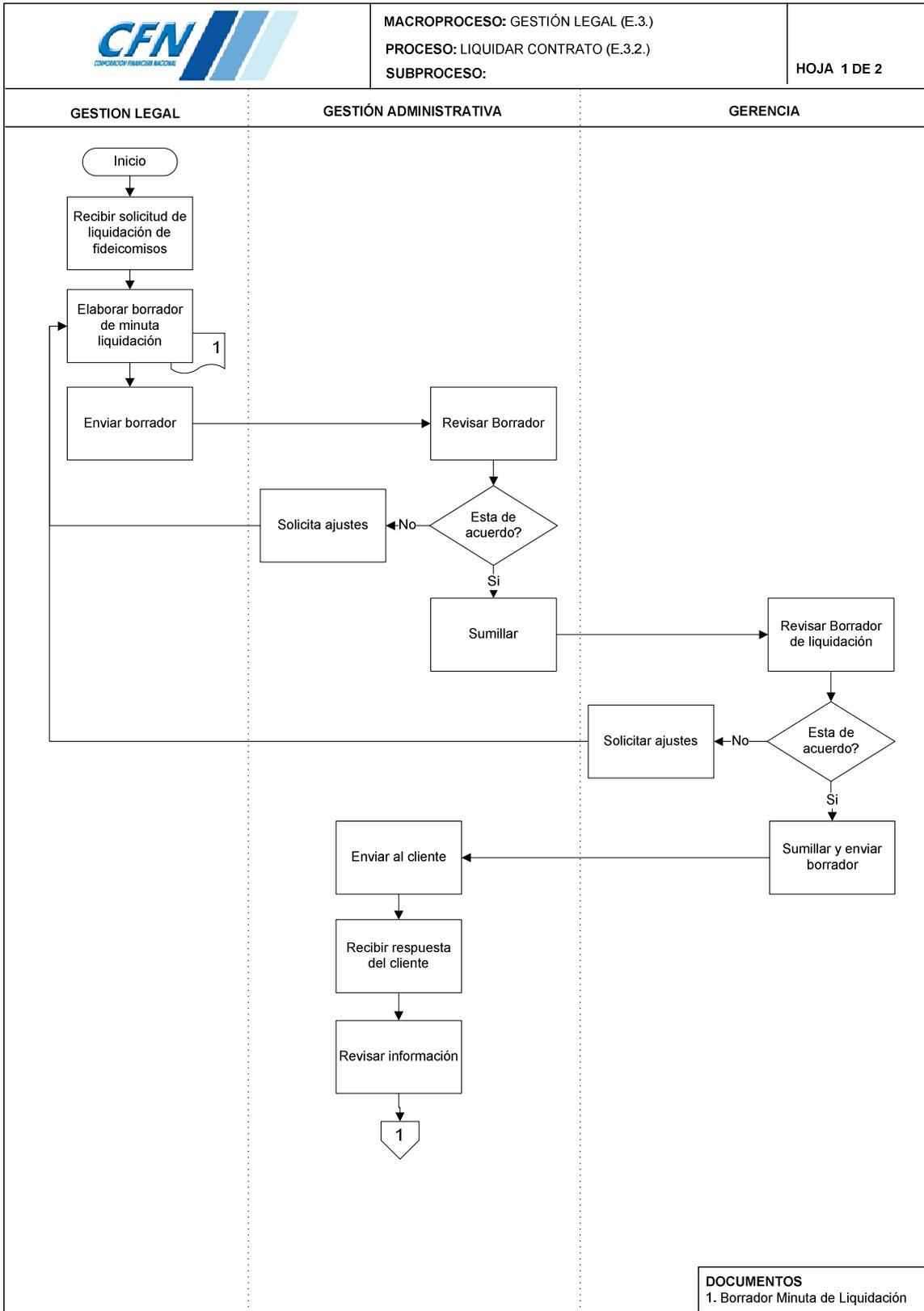


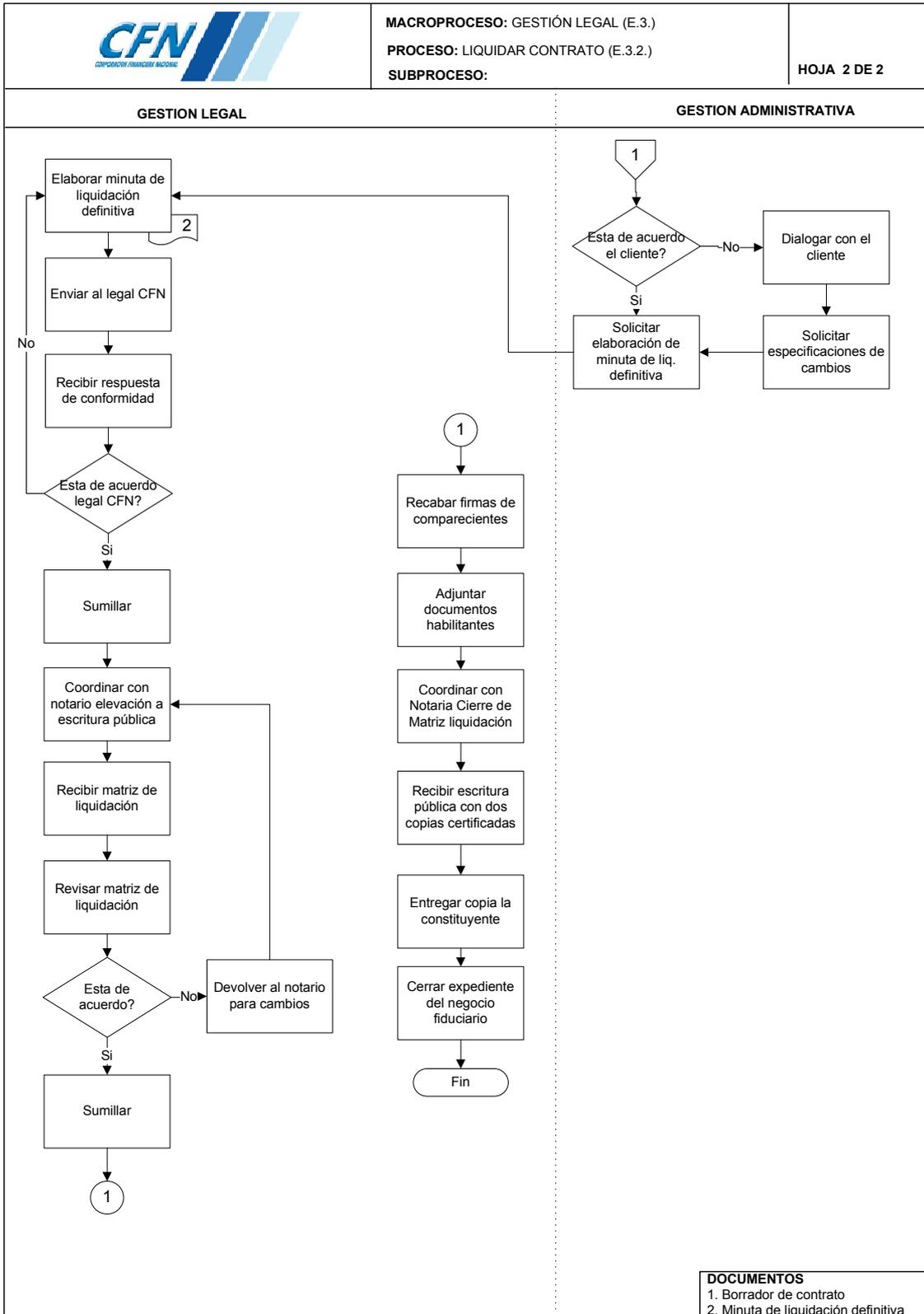


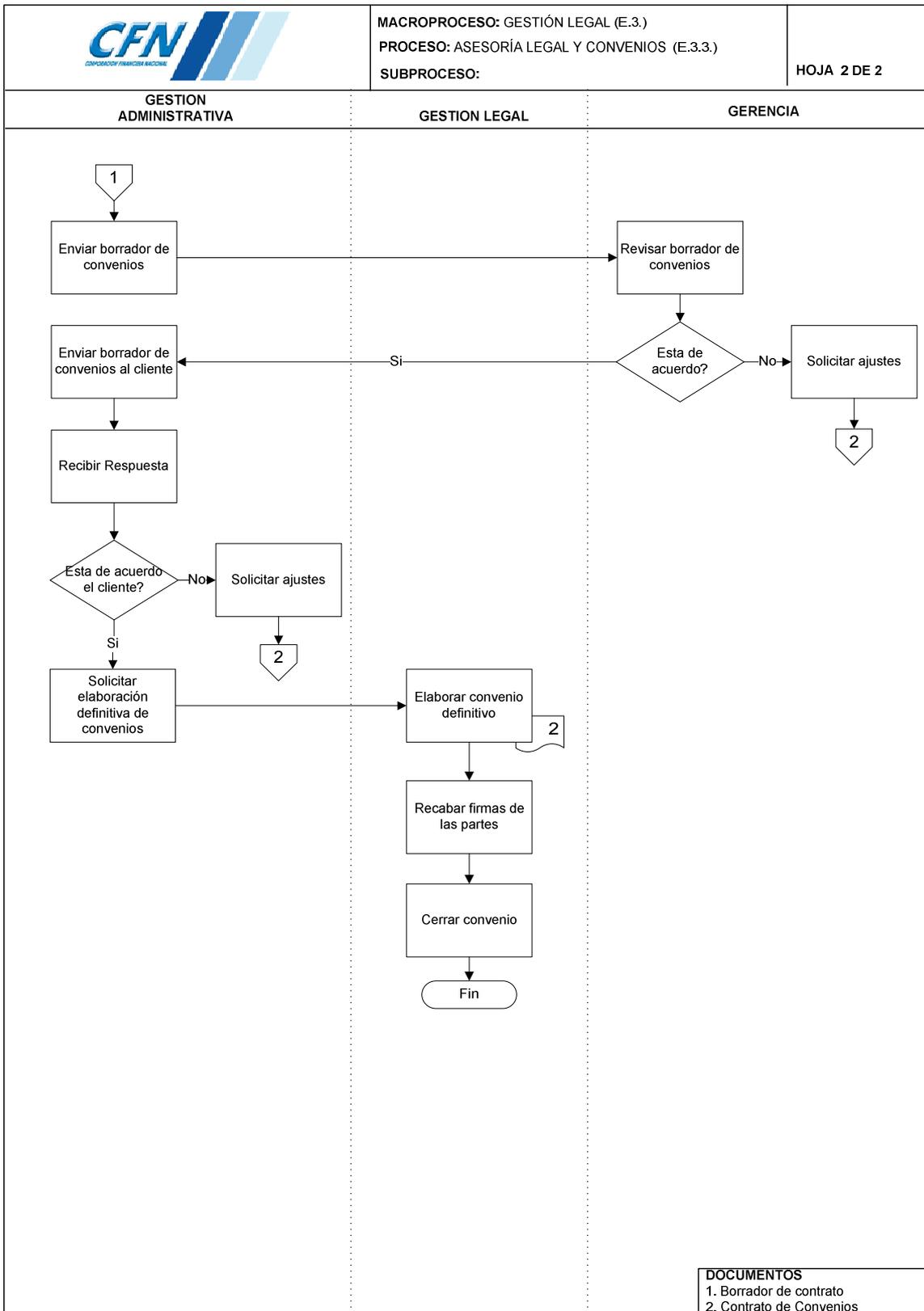












ANEXO C

ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

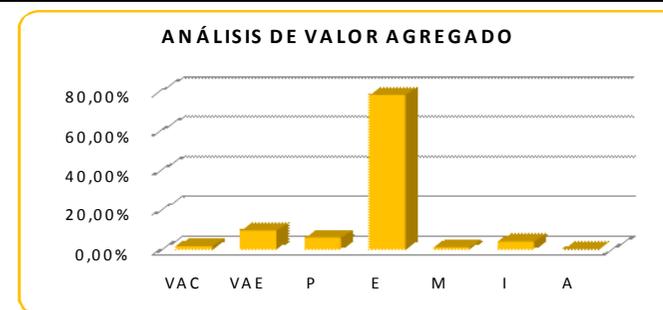
MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.1.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO O	TOTAL (MIN)
1	Recibir propuesta para administrar un fideicomiso				1				1			1
2	Asignar administrador	1							20			20
3	Solicita análisis para su administración			1					5			5
4	Consulta calificación de riesgos y existencia base CONSEP		1							1		60
5	Suspensión de trámite (Si no cumple con la calificación)			1					1			1
6	Preparar Medio de Aprobación		1							1		60
7	Enviar medio de aprobación area gerencial					1			2			2
8	Revisar Medio de Aprobación						1		30			30
9	Solicita cambios				1				8			8
10	Firma			1					1			1
11	Enviar medio De aprobación Gerencia CFN					1			6			6
12	Recibir medio de aprobación firmado				1						1	480
13	Enviar medio de aprobación area administrativa					1			2			2
14	Elaborar propuesta de servicios fiduciarios			1						1		60
15	Enviar propuesta area gerencial					1			2			2
16	Revisar propuesta de servicios fiduciarios						1		20			20
17	Solicita cambios				1				5			5
18	Firmar			1					1			1
19	Enviar propuesta al cliente					1			2			2
20	Recibir aceptación del cliente				1						1	480
21	Solicitar elaboración de contrato			1					6			6
Totales		1	2	6	5	5	2	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1252
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	2,61

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	20	1,60%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	120	9,58%
P	PREPARACION	6	74	5,91%
E	ESPERA	5	974	77,80%
M	MOVIMIENTO	5	14	1%
I	INSPECCION	2	50	3,99%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	21	1252	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	140		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	11,18%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

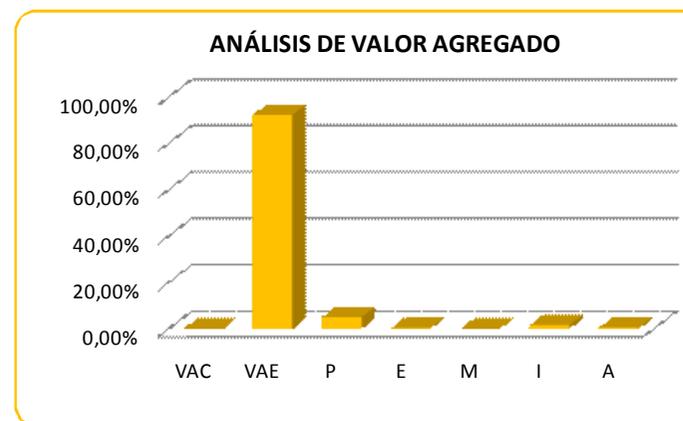
PAGINA 1 DE 1

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.2.)

SUBPROCESO: Formalizar el Negocio (E.1.2.1.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar contrato de constitución del fideicomiso			1					25			25
2	Solicitar apertura de RUC			1					5			5
3	Aperturar RUC		1								2,3	1104,00
4	Llenar registro de Negocios Fiduciarios			1					30			30
5	Revisar registro de negocios fiduciarios						1		10			10
6	Solicitar ajustes				1				5			5
7	Firmar registro			1					1			1
8	Revisar registro						1		10			10
9	Archivar Copia registro							1	3			3
10	Archivar Registro Original							1	3			3
Totales		0	1	4	1	0	2	2				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1196
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	2,49

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	1104	92,31%
P	PREPARACION	4	61	5,10%
E	ESPERA	1	5	0,42%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	2	20	1,67%
A	ARCHIVO	2	6	0,50%
TT	TOTAL	10	1196	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1104		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	92,31%		



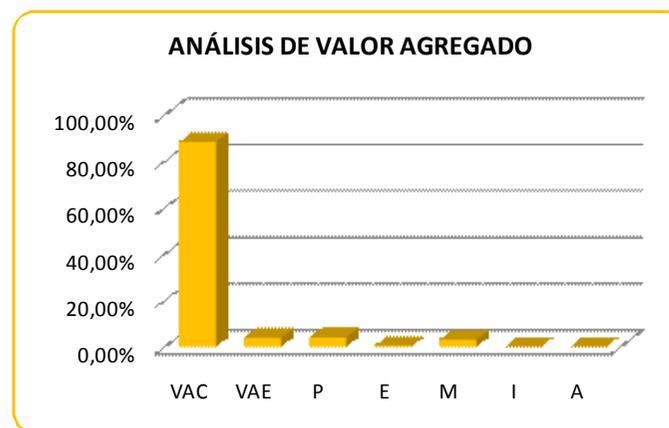
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)
 PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.2.)
 SUBPROCESO: Administrar el Negocio (E.1.2.1.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar contrato de constitución del fideicomiso			1					30			30
2	Cumplir con las especificaciones del contrato	1									28	13440
3	Recabar información para los Estados Financieros			1							1	480
4	Enviar información					1			2			2
5	Realizar estados financieros		1								1,23	590,4
6	Analizar estados financieros	1								1		60
7	Realizar informe de gestión fiduciaria			1						2		120
8	Enviar informe de gestión fiduciaria					1			2			2
9	Revisar informe de gestión fiduciaria				1					1		60
10	Solicitar ajustes				1				10			10
11	Firmar informe			1					1			1
12	Enviar al constituyente el informe de gestión fiduciaria					1					1	480
Totales		2	1	4	2	3	0	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	15275
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	31,82

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	13500	88,38%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	590,4	3,87%
P	PREPARACION	4	631	4,13%
E	ESPERA	2	70	0,46%
M	MOVIMIENTO	3	484	3%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	12	15275,4	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		14090,4	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		92,24%	



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.3.)

SUBPROCESO: Liquidar el Negocio (E.1.3.1.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Elaborar comunicación de liquidación del fideicomiso			1					20			20
2	Solicitar comunicación escrita al cliente si desea finalizar el negocio			1					7			7
3	Recibir comunicación por parte del cliente				1						1	480
4	Enviar comunicación de finalización del negocio area legal					1			2			2
5	Analizar la comunicación	1							18			18
6	Realiza comunicación de impedimento para liquidar			1					30			30
7	Enviar comunicación de impedimento area gerencial					1			2			2
8	Sumillar			1					1			1
9	Notificar al constituyente de la negativa			1					8			8
10	Enviar comunicación de finalización del negocio area gerencial			1					2			2
11	Revisar comunicación de finalización del negocio						1		20			20
12	Firmar comunicación				1				1			1
13	Enviar comunicación area administrativa					1			2			2
14	Notificar al constituyente			1					15			15
15	Recibir instrucciones del constituyente (juntas, honorarios)				1				10			10
16	Verificar que esten cancelados costos y gastos del fideicomiso		1						25			25
17	Realizar pago inmediato de lo pendiente	1							20			20
18	Solicitar Estados Financieros Finales			1					2			2
19	Emitir Estados Financieros fienales	1							30			30
20	Firmar Estados Finales			1					1			1
21	Entregar Estados Financieros Finales area administrativa					1			2			2
22	Firmar Estados Financieros Finales			1					1			1
23	Enviar Estados Financieros Finales area gerencial					1			2			2
24	Revisar Estados Financieros						1		20			20
25	Firmar Estados Financieros Finales			1					1			1
26	Solicitar Junta de Fideicomiso				1				2			2
27	Convocar a Beneficiarios y constituyentes			1					6			6
28	Elaboración acta de Junta			1					10			10
29	Solicitar Elaboración de Minuta de liquidación			1					3			3
Totales		3	1	14	4	5	2	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	743
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,55

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

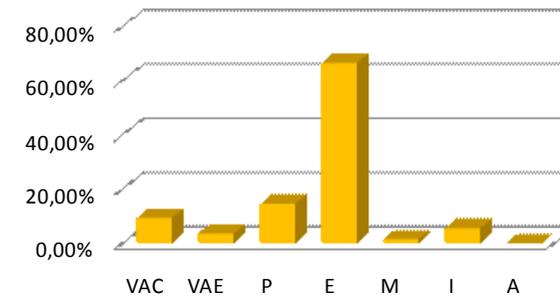
PAGINA 2 DE 2

PROCESO: LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.3.)

SUBPROCESO: Liquidar el Negocio (E.1.3.1.)

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	68	9,15%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	25	3,36%
P	PREPARACION	14	107	14,40%
E	ESPERA	4	493	66,35%
M	MOVIMIENTO	5	10	1%
I	INSPECCION	2	40	5,38%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	29	743	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	93		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	12,52%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



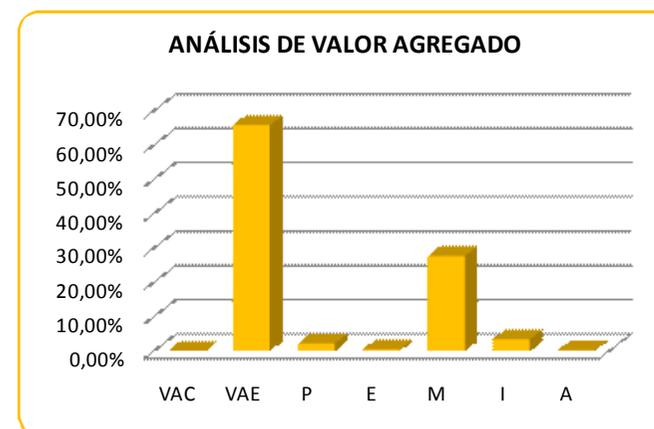
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)
 PROCESO: LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.3.)
 SUBPROCESO: Ejecutar Liquidación (E.1.3.2.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar Escritura de Liquidación						1		30			30
2	Liquidar RUC		1								2,3	1104
3	Realizar Informe de cierre de Fideicomiso		1						40			40
4	Adjuntar documentos de liquidación			1					8			8
5	Enviar informe area gerencial					1			2			2
6	Revisar informe						1		30			30
7	Solicitar ajustes en el informe				1				8			8
8	Firmar informe			1					1			1
9	Notificar al constituyente			1					15			15
10	Entregar copias de documentos de liq. al constituyente					1					1	480
11	Cerrar archivos del fideicomiso			1					15			15
12	Archivar cierre Liquidación Fideicomiso							1	5			5
Totales		0	2	4	1	2	2	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1738
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	3,62

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1144	65,82%
P	PREPARACION	4	39	2,24%
E	ESPERA	1	8	0,46%
M	MOVIMIENTO	2	482	28%
I	INSPECCION	2	60	3,45%
A	ARCHIVO	1	5	0,29%
TT	TOTAL	12	1738	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1144		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	65,82%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

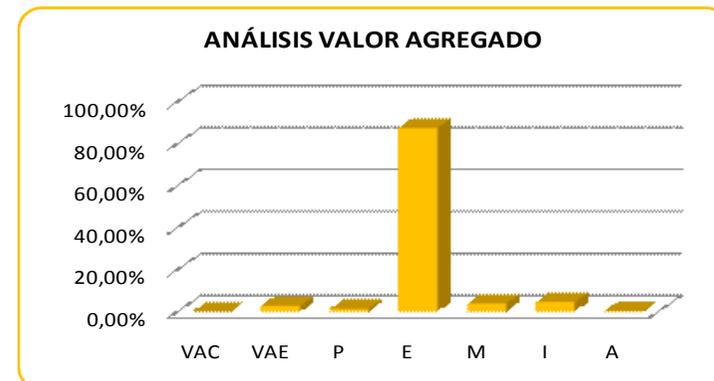
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PROCESO: OBTENER, ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC (E.2.1.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Solicitar apertura, actualización o liquidación de RUC			1					5			5
2	Enviar escritura de fideicomiso					1			2			2
3	Recibir escritura de liquidación					1			2			2
4	Revisar información						1		20			20
5	Preparar formulario correspondientes		1						30			30
6	Enviar Formularios a gerencia					1			3			3
7	Revisar formularios						1		30			30
8	Solicitar ajustes				1				5			5
9	Devolver formularios a contabilidad para Correcciones					1			2			2
10	Firmar Formularios			1					1			1
11	Enviar formularios					1			10			10
12	Adjuntar documentos habilitantes			1					7			7
13	Llevar documentos y formularios al SRI					1			20			20
14	Obtener apertura, actualización o liquidación RUC				1						2	960
15	Enviar documentos a gerencia					1			3			3
16	Firmar Documento			1					1			1
17	Archivar RUC Original							1	3			3
Totales		0	1	4	2	7	2	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1104
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	2,30

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	30	2,72%
P	PREPARACION	4	14	1,27%
E	ESPERA	2	965	87,41%
M	MOVIMIENTO	7	42	4%
I	INSPECCION	2	50	4,53%
A	ARCHIVO	1	3	0,27%
TT	TOTAL	17	1104	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	30		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	2,72%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: CONTABILIDAD (E.2.2.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Recolectar información contable			1						2		120
2	Enviar información de movimientos contables					1			2			2
3	Revisar la información					1			30			30
4	Solicitar información faltante				1				5			5
5	Abrir sistema Gestor			1					1			1
6	Realizar registros contables		1							3		180
7	Verificar que toda la información este registrada						1		20			20
8	Realizar cierre de balances		1						30			30
9	Emitir balances			1					8			8
10	Enviar balances					1			2			2
11	Revisar balances						1		30			30
12	Enviar reporte de correcciones				1				2			2
13	Realizar correcciones			1					30			30
14	Enviar balances					1			2			2
15	Firma balances (original y borrador)			1					1			1
16	Enviar balances firmados					1			2			2
17	Revisar balances (contadora general)			1					45			45
18	Firmar balances (contadora general)			1					1			1
19	Enviar balances firmados (administrador y contador)					1			2			2
20	Revisa balances			1					45			45
21	Solicita ajustes			1					20			20
22	Firmar balances (gerencia)			1					1			1
23	Sacar copias				1				7			7
24	Copias y borradores							1	5			2
25	Entregar balances originales					1			2			2
26	Balances originales							1	2			2
Totales		0	2	10	3	7	2	2				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	592
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,23

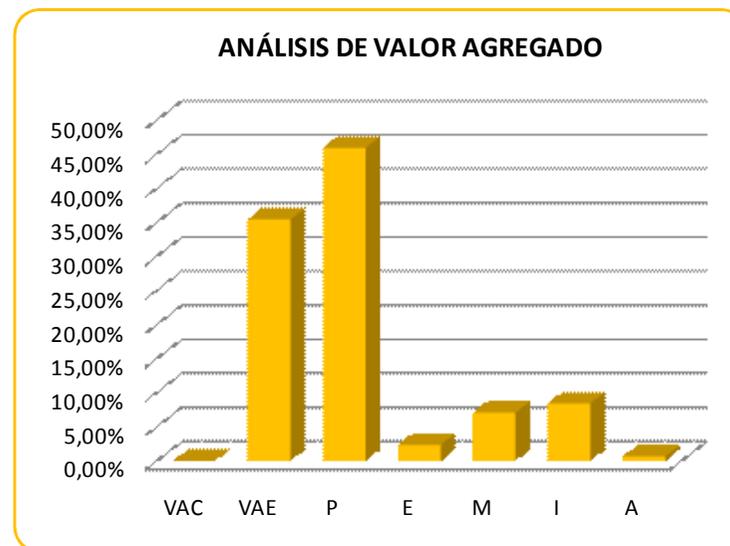
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PROCESO: CONTABILIDAD (E.2.2.)

PAGINA 2 DE 2

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	210	35,47%
P	PREPARACION	10	272	45,95%
E	ESPERA	3	14	2,36%
M	MOVIMIENTO	7	42	7%
I	INSPECCION	2	50	8,45%
A	ARCHIVO	2	4	0,68%
TT	TOTAL	26	592	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	210		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	35,47%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

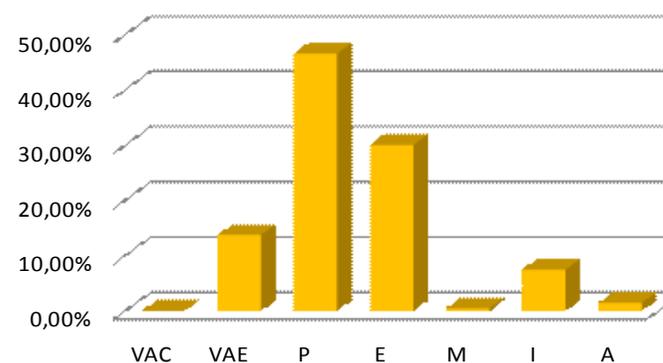
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)
 PROCESO: TRIBUTACIÓN (E.2.3.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar información				1						2	120
2	Elaborar anexos transaccionales			1							3	180
3	Verificar con el balance						1		30			30
4	Elabora formularios en el DIM SRI		1						30			30
5	Imprimir formularios			1					3			3
6	Registrar formularios en el sistema SRI		1						25			25
7	Imprimir respaldos			1					2			2
8	Entregar una copia al administrador					1			2			2
9	Firmar el recibido			1					1			1
10	Copias formularios							1	3			3
11	Formularios originales							1	3			3
Totales		0	2	4	1	1	1	2				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	399
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,83

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	55	13,78%
P	PREPARACION	4	186	46,62%
E	ESPERA	1	120	30,08%
M	MOVIMIENTO	1	2	1%
I	INSPECCION	1	30	7,52%
A	ARCHIVO	2	6	1,50%
TT	TOTAL	11	399	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	55		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	13,78%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS (E.2.4.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Solicitar reportes de facturas por Adm. Del fideicomiso			1					2			2
2	Elaborar reporte de facturación			1					15			15
3	Enviar reporte de facturación					1			2			2
4	Revisar reporte						1		15			15
5	Solicitar rectificaciones				1				5			5
6	Elaborar cuadro de facturación		1						20			20
7	Emitir factura original y copia			1					5			5
8	Enviar factura					1			2			2
9	Revisar datos de factura						1		7			7
10	Solicitar cambios				1				5			5
11	Firmar factura			1					1			1
12	Enviar factura					1			2			2
13	Revisar factura						1		7			7
14	Solicitar ajuste				1				5			5
15	Firmar factura			1					1			1
16	Enviar factura					1			2			2
17	Entregar factura original al constituyente					1					1	480
18	Copia factura							1	3			3
19	Entregar una copia factura					1			2			2
20	Abrir sistema COBYS			1					1			1
21	Realizar registro contable COBYS		1						20			20
22	Generar comprobante			1					2			2
23	Comprobante							1	1			1
Totales		0	2	7	3	6	3	2				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	605
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,26

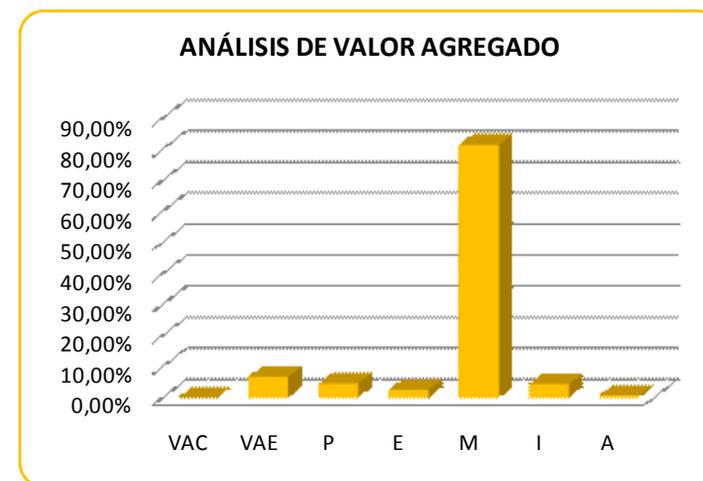
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PROCESO: FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS (E.2.4.)

PAGINA 2 DE 2

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	40	6,64%
P	PREPARACION	7	27	4,49%
E	ESPERA	3	15	2,49%
M	MOVIMIENTO	6	490	81%
I	INSPECCION	3	26	4,32%
A	ARCHIVO	2	4	0,66%
TT	TOTAL	23	602	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	40		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	6,64%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

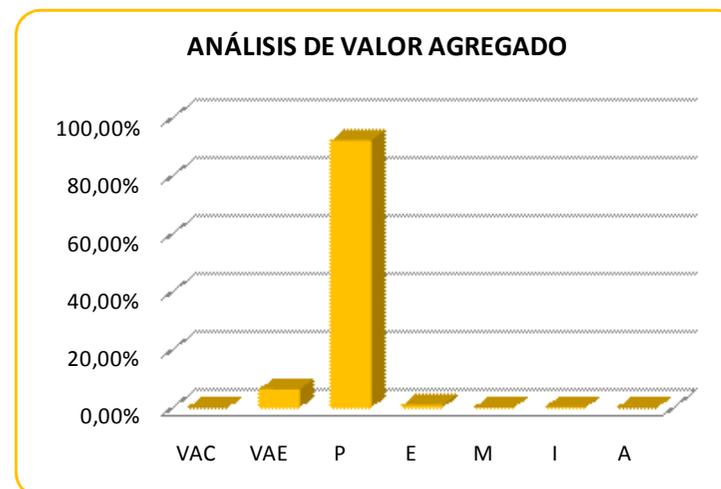
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS (E.2.5.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar conciliaciones			1						4		1920
2	Realizar registro contable en el sistema		1							1,5		90
3	Generar comprobante contable			1					3			3
4	Actualizar cuadro de cuentas por cobrar			1					20			20
5	Realizar reporte de cuentas por cobrar		1						30			30
6	Enviar reporte de cuentas por cobrar					1			2			2
7	Comunicar al cliente para el pago		1						15			15
8	Debitar de la cuenta del fideicomiso el valor de la factura				1				20			20
9	Verificar pago en cuanta bancaria						1		5			5
Totales		0	3	3	1	1	1	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	2105
											TIEMPO TOTAL EN DÍAS	4,39

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	135	6,41%
P	PREPARACION	3	1943	92,30%
E	ESPERA	1	20	0,95%
M	MOVIMIENTO	1	2	0%
I	INSPECCION	1	5	0,24%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	9	2105	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	135		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	6,41%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: INFORME SUPERINTENDENCIA DE CÍAS. (E.2.6.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Abrir sistema de captura Super Cias.			1					2			2
2	Ubicarse en la opción fiduciaria CFN			1					1			1
3	Actualizar datos de la fiduciaria			1					5			5
4	Ubicarse en la opción fideicomisos			1					1			1
5	Escoger el fideicomiso			1					3			3
6	Escoger opción balance general			1					2			2
7	Ingresar valores del balance			1					40			40
8	Revisar si cuadra AC=P+PAT.			1					10			10
9	Revisar valores ingresados						1		15			15
10	Corregir valores				1				30			30
11	Guardar cambios				1				2			2
12	Ubicarse en opción balance de resultados			1					1			1
13	Ingresar valores balance resultados			1					40			40
14	Revisar si esta correcto I-E =U ó P						1		10			10
15	Revisar valores ingresados				1				15			15
16	Corregir				1				20			20
17	Guardar cambios			1					2			2
18	Ubicarse en opción constituyentes			1					1			1
19	Actualizar datos constituyentes			1					5			5
20	Guardar cambios			1					1			1
21	Ubicarse en opción beneficiarios			1					1			1
22	Actualizar datos beneficiarios			1					5			5
23	Guardar cambios			1					2			2
24	Ubicarse en opción Administradora de Fondos			1					1			1
25	Ubicarse en Balance general			1					1			1
26	Ingresar datos del balance general CFN			1					40			40
27	Revisar si cuadra AC= P + PAT.						1		40			40
28	Revisar valores ingresados				1				10			10
29	Corregir			1					20			20
30	Guardar cambios			1					10			10
31	Ingresar valores balance de Resultados			1					40			40

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION ACTUAL

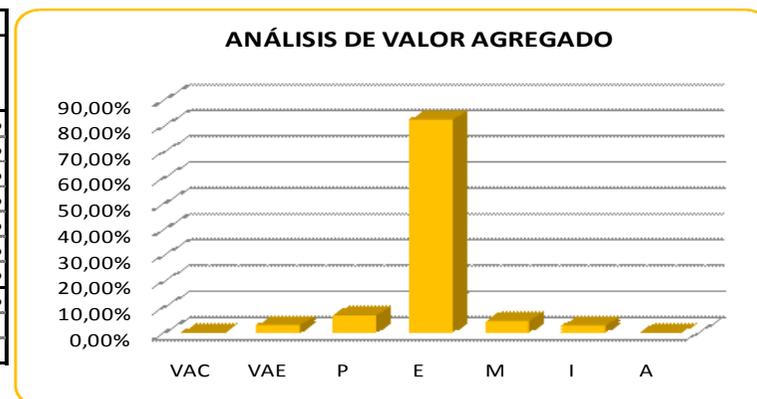
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 2 DE 2

PROCESO: INFORME SUPERINTENDENCIA DE CÍAS. (E.2.6.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
32	Revisar si esta correcto I-E= U ó P						1		10			10
33	Revisar valores ingresados				1				15			15
34	Corregir valores				1				20			20
35	Guardar cambios			1					2			2
36	Ubicarse en opción cuentas de orden			1					1			1
37	Ingresar datos del balance de cuentas de orden			1					40			40
38	Revisar si cuadra cuentas deudoras y acreedoras						1		40			40
39	Revisar valores ingresados						1		8			8
40	Corregir				1				15			15
41	Guardar cambios			1					7			7
42	Validar información		1							2		120
43	Enviar información					1			15			15
44	Imprimir			1					3			3
45	Preparar carta de envío de registro a la Super Cias.		1						10			10
46	Enviar carta a Gerencia					1			3			3
47	Firmar carta de registro Super. De Cias.			1					3			3
48	Enviar carta a la Superintendencia					1				3		180
49	Recibir certificados de cumplimiento				1						7	3360
Totales		0	2	29	9	3	6	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	4228
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	8,81

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	130	3,07%
P	PREPARACION	29	290	6,86%
E	ESPERA	9	3487	82,47%
M	MOVIMIENTO	3	198	5%
I	INSPECCION	6	123	2,91%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	49	4228	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	130		
IYA	INDICE DE VALOR AGREGADO	3,07%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: CONTRATACIÓN AUDITORÍA EXTERNA (E.2.7.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Solicitar lista de fideicomisos para ser auditados			1					2			2
2	Consultar con el cliente	1							20			20
3	Informar negación				1				8			8
4	Realizar lista de fideicomisos a ser auditados			1					15			15
5	Enviar lista de fideicomisos para auditar					1			2			2
6	Revisar y registrar la lista			1					12			12
7	Seleccionar auditoras a ser invitadas	1							10			10
8	Consultar en la pagina web de la Super de Cías		1						15			15
9	Descartar auditora			1					3			3
10	Invitar a concurso			1					20			20
11	Enviar vía mail carta de invitación			1					15			15
12	Recibir propuestas en sobres cerrados				1						15	7200
13	Solicitar junta				1				2			2
14	Abrir sobres				1				10			10
15	Analizar propuestas	1							30			30
16	Realizar informe de propuestas			1					30			30
17	Enviar informe					1			2			2
18	Revisar informe						1		2			2
19	Seleccionar la auditora con la mejor propuesta	1							30			30
20	Comunicar a la Auditora seleccionada				1				10			10
21	Realizar negociación respectiva			1					15			15
22	Especificar cambios				1				8			8
23	Solicita contrato a la auditora				1						2	960
24	Enviar contrato					1			2			2
25	Revisar contrato						1		30			30
26	Solicitar ajustes				1				5			5
27	Enviar contrato con firma de conformidad			1					3			3
28	Firmar contrato			1					1			1
Totales		4	1	10	8	3	2	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	8462
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	17,63

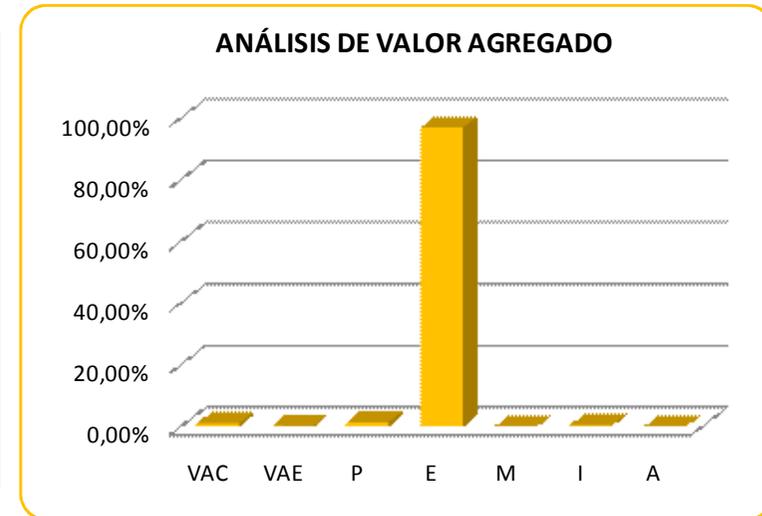
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 2 DE 2

PROCESO: CONTRATACIÓN AUDITORÍA EXTERNA (E.2.7.)

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	90	1,06%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	0,18%
P	PREPARACION	10	116	1,37%
E	ESPERA	8	8203	96,94%
M	MOVIMIENTO	3	6	0%
I	INSPECCION	2	32	0,38%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	28	8462	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	105		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	1,24%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)
 PROCESO: ELABORAR CONTRATO (E.3.1.)

PAGINA 1 DE 2

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Entregar requerimientos del cliente			1					2			2
2	Realizar documento con generalidades del cliente			1						1		60
3	Solicitar los documentos necesarios de los clientes			1					2			2
4	Recabar documentación solicitada		1								1	480
5	Enviar documentación					1			2			2
6	Verificar legalidad de documntos		1						30			30
7	Elaborar borrador de contrato			1						1,3		78
8	Revisar borrador						1		30			30
9	Sumillar y enviar borrador			1					2			2
10	Solicitar ajustes			1					5			5
11	Revisar borrador						1		30			30
12	Solicita cambios			1					5			5
13	Sumillar y enviar borrador			1					2			2
14	Enviar al cliente					1			5			5
15	Recibir respuesta del cliente					1					1	480
16	Revisar información						1		30			30
17	Dialogar con el cliente	1							30			30
18	Acordar especificaiones	1							20			20
19	Negar estructuración			1					5			5
20	Solita elaboración de minuta definitiva			1					5			5
21	Elaborar minuta definitiva		1							1,1		66
22	Enviar al legal CFN					1			5			5
23	Recibir respuesta de conformidad				1						1	480
24	Sumillar			1					1			1
25	Coordinar con notario elevación a escritura pública		1						30			30
26	Recibir matriz de contrato				1						5	2400
27	Revisar matriz de contrato						1			2		120
28	Sumillar			1					1			5

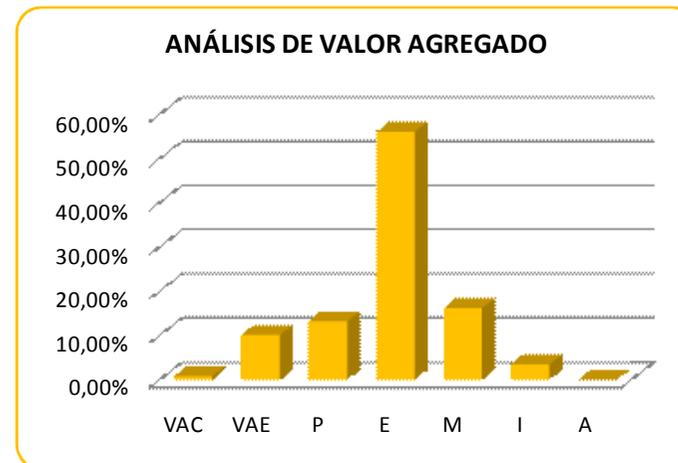
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)
 PROCESO: ELABORAR CONTRATO (E.3.1.)

PAGINA 2 DE 2

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
29	Devolver al notario para cambios					1					1	480
30	Recabar firmas de comparecientes			1						2		120
31	Adjuntar documentos habilitantes			1					5			5
32	Coordinar con Notaria Cierre de Matriz			1					15			15
33	Recibir escritura pública con dos copias certificadas				1						1	480
34	Entregar copia la constituyente			1							1	480
35	Abrir expediente del fideicomiso			1					2			2
Totales		2	4	17	3	5	4	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	5992
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	12,48

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	50	0,83%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	606	10,11%
P	PREPARACION	17	794	13,25%
E	ESPERA	3	3360	56,07%
M	MOVIMIENTO	5	972	16%
I	INSPECCION	4	210	3,50%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	35	5992	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	656		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	10,95%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

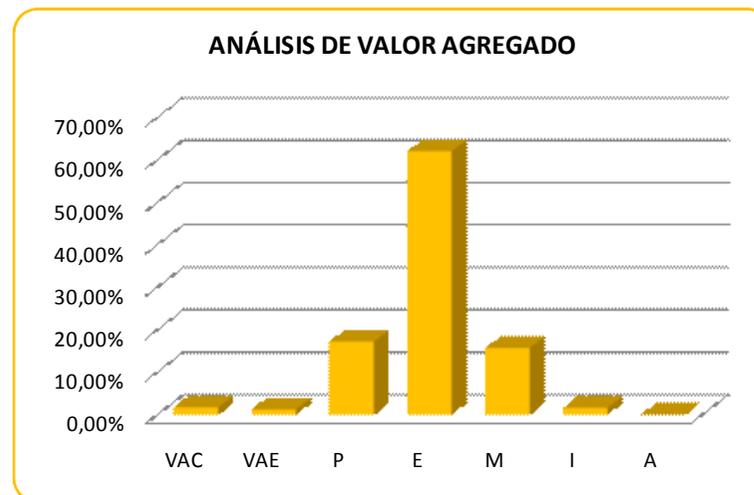
MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)

PAGINA 2 DE 2

PROCESO: LIQUIDAR CONTRATO (E.3.2.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
29	Entregar copia la constituyente			1							1	480
30	Cerrar expediente de negocio fiduciario							1	5			5
Totales		2	2	13	4	5	3	1				0
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	6184
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	12,88

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	110	1,78%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	80	1,29%
P	PREPARACION	13	1070	17,30%
E	ESPERA	4	3840	62,10%
M	MOVIMIENTO	5	974	16%
I	INSPECCION	3	105	1,70%
A	ARCHIVO	1	5	0,08%
TT	TOTAL	30	6184	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	190		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	3,07%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: ASESORÍA LEGAL Y CONVENIOS (E.3.3.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Recibir necesidad de cliente de realizar convenios			1					1			1
2	Enviar propuesta del cliente					1			2			2
3	Revisar propuesta						1		30			30
4	Realizar informe de negativa			1					20			20
5	Enviar informe area administrativa					1			2			2
6	Enviar informe al cliente					1					1	480
7	Solicitar documentos de las partes			1					12			12
8	Recabar documentos de las partes		1						10			10
9	Enviar documentos area legal					1			2			2
10	Revisar documentos						1		15			15
11	Elaborar borrador de convenios	1								1		60
12	Sumillar (legal)			1					1			1
13	Enviar borrador area administrativa					1			2			2
14	Revisar borrador de convenios						1		30			30
15	Solicitar cambios				1				5			5
16	Enviar borrador de convenios area gerencial					1			2			2
17	Revisar borrador de convenios						1		25			25
18	Solicitar ajustes				1				8			8
19	Enviar borrador de convenios al cliente					1					1	480
20	Recibir Respuesta				1						1	480
21	Solicitar ajustes				1				5			5
22	Solicitar elaboración definitiva de convenios			1					7			7
23	Elaborar convenio definitivo		1						30			30
24	Recabar firmas de las partes			1							1	480
25	Cerrar convenio							1	5			5
Totales		1	2	6	4	7	4	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	2194
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	4,57

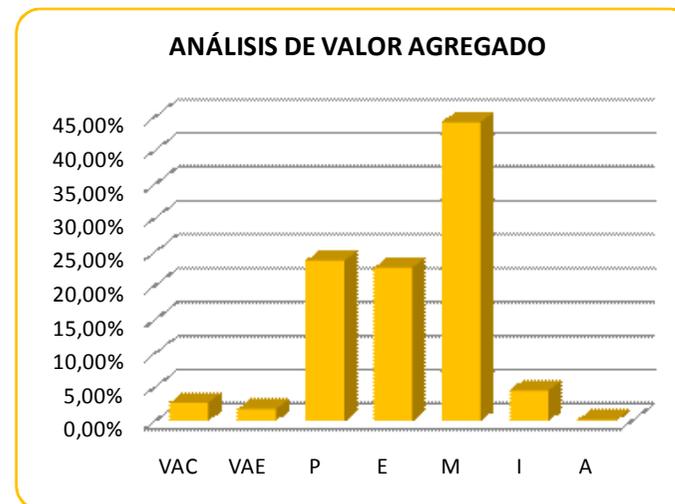
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)

PROCESO: ASESORÍA LEGAL Y CONVENIOS (E.3.3.)

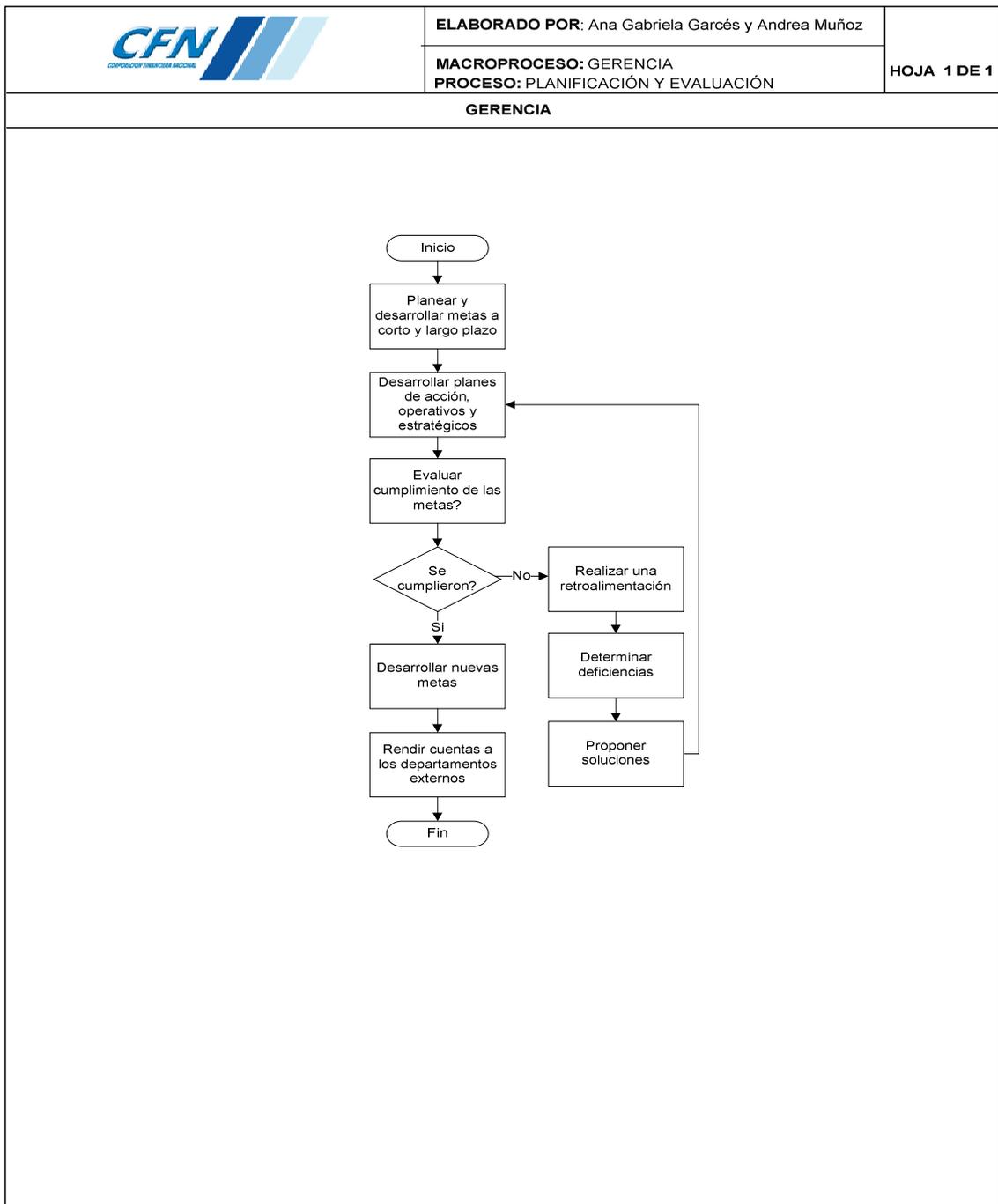
PAGINA 2 DE 2

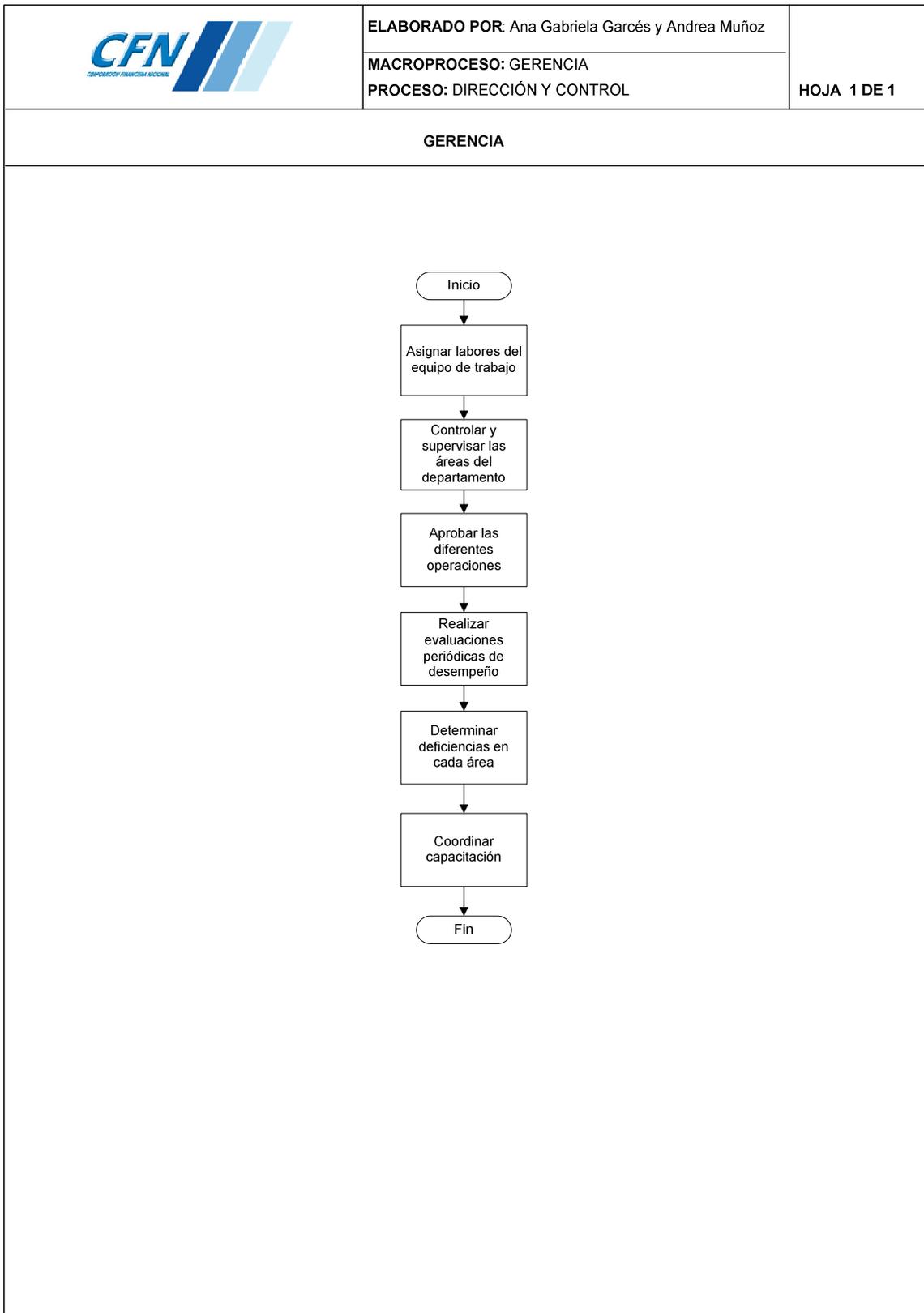
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	60	2,73%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	40	1,82%
P	PREPARACION	6	521	23,75%
E	ESPERA	4	498	22,70%
M	MOVIMIENTO	7	970	44%
I	INSPECCION	4	100	4,56%
A	ARCHIVO	1	5	0,23%
TT	TOTAL	25	2194	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	100		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	4,56%		



ANEXO D

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE GERENCIA





ANEXO E**PROPUESTA DE MEJORA MANUAL DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA**

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 172 de 76

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FIDUCIA DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**2010**

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 2 de 76

CONTENIDO

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. | Introducción |
| 2. | Objetivos |
| 3. | Alcance |
| 4. | Glosario |
| 5. | Mapa de |
| procesos | |
| 6. | Inventario de |
| procesos | |
| 7. | Descripción de |
| los procesos | |

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 3 de 76

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de procesos, es un instrumento de gestión administrativa que contiene un compendio de los principales procesos y subprocesos que utilizan los recursos humanos, materiales y tiempo, es un instrumento que guía y orienta las actividades que se deben observar para el cumplimiento de metas y objetivos de las diferentes áreas que comprende el Departamento de Fiducia de la CFN.

Es de vital importancia que se cumpla los procesos descritos en el presente manual para el mejor desarrollo de las actividades que lleva a cabo el equipo de trabajo, con el fin de optimizar los recursos existentes, eliminar actividades repetitivas y mejorar el desenvolvimiento del departamento.

El manual es de uso exclusivo del personal del Departamento de Fiducia, los usuarios a los que se entregue el mismo se deberán comprometer en utilizarlo en las actividades propias de la función.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 4 de 76

2. OBJETIVOS

- El presente Manual tiene por objetivo presentar el diseño y la estandarización de los procesos del Dpto. de Fiducia de la Corporación Financiera Nacional con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para una adecuada gestión.
- Dotar al departamento, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.
- Contar con un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades.
- Ser un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 5 de 76

3. ALCANCE

El presente Manual abarca los procesos del Departamento de Fiducia de la Corporación Financiera Nacional y contempla el levantamiento de la información, diagramas de flujo, descripción de actividades, descripción y caracterización del proceso, análisis de valor agregado y los respectivos indicadores.

4. GLOSARIO

Actividad.- Es el conjunto de acciones necesarias específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Calidad.- Buscar cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente.

Cliente Externo.- Es la persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización. Es el ente estratégico de la organización que requiere de productos o servicios. La pertenecía de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 6 de 76

Ciente Interno.- Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Diagramas de procesos.- Graficación del flujo de interrelaciones en las actividades y tareas de un proceso.

Diseño y desarrollo.- Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un productos, proceso o sistema.

Entrada.- Conjunto de insumos o actividades dispuestas a la transformación para obtener resultados planificados dentro de un sistema organizacional.

Estructura Organizacional.- Constituye el diseño sistemático y programado de todos los procesos que integran una organización.

Gestión.- Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Indicador.- Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Levantamiento.- conjunto de operaciones que sirven para la investigación y adquisición de información.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 7 de 76

Mejoramiento Continuo.- Manifiestar predisposición para involucrarse en diferentes acciones y procesos de mejoramiento continuo, auto capacitarse y profesionalizarse para potencializar sus competencias en beneficio personal, del equipo y proceso.

Nivel de Apoyo.- Constituyen los puestos que ejecutan los procesos correspondientes a la gestión de recursos organizacionales y que forman parte de los procesos de apoyo.

Objetivo.- Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, persona, espera alcanzar en un periodo determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre si que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Proceso Productivo.- Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional.

Proceso Gobernante.- Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Proceso de Apoyo.- Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente, de acuerdo a la misión organizacional.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 8 de 76

Producto.- Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Retroalimentación.- Proceso que permite identificar factores clave de éxito o áreas de mejora, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Salida.- Es el resultado de un cúmulo de transformaciones que intervienen dentro de un proceso. Pueden ser productos y/o servicios.

Sistema.- Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión.- Sistema para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de Calidad.- Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Subproceso.- Un nivel inferior de desagregación de un Proceso, de acuerdo a su complejidad o jerarquía.

Tarea.- Conjunto de acciones que realiza un talento humano para cumplir una actividad específica.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 9 de 76

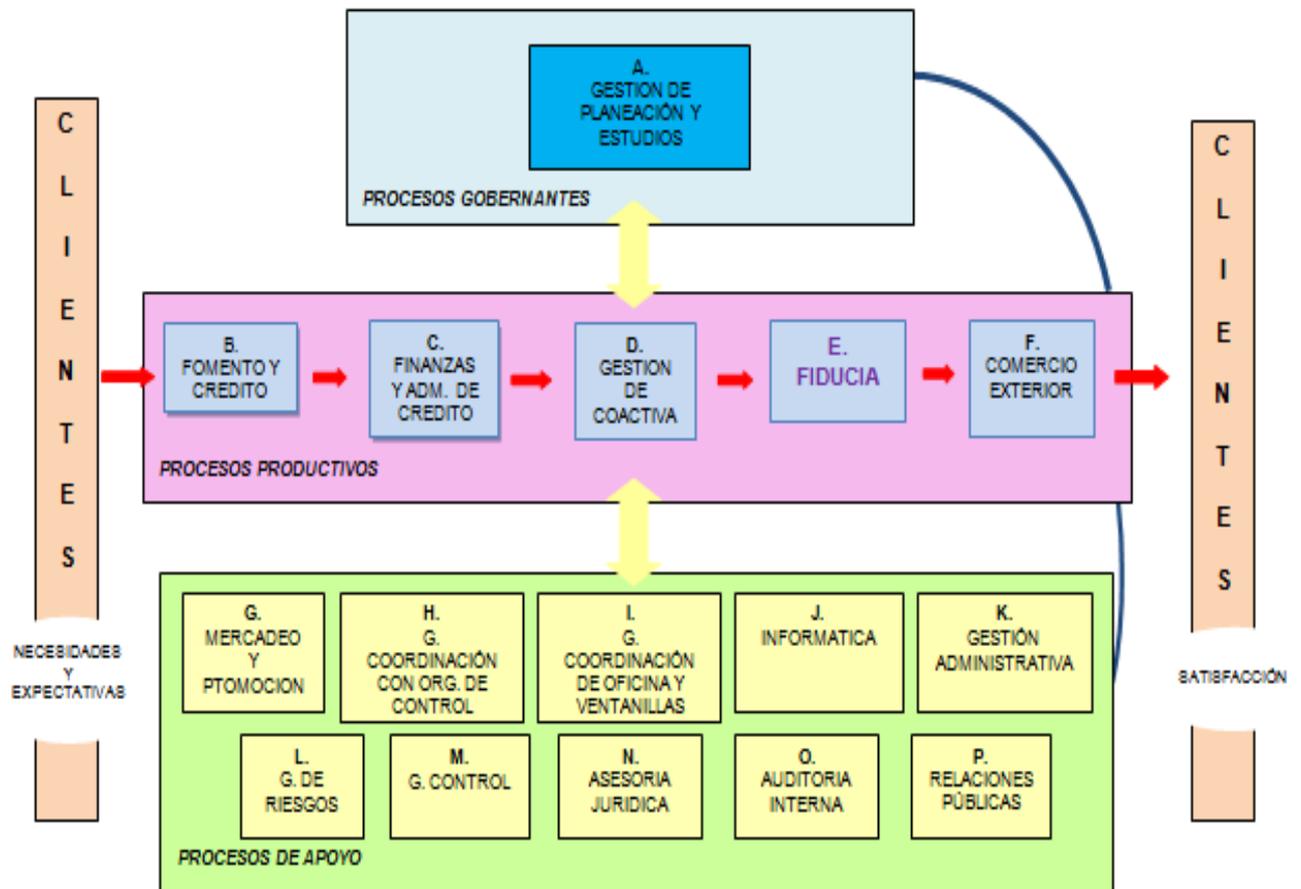
Transformación.- Es el convertir una serie de actividades que intervienen dentro de un proceso en resultados óptimos para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Valor Agregado.- Determina el esfuerzo y servicio extra que los servidores de la organización, aportan en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 10 de 76

5. MAPA DE PROCESOS

El mapa que se presenta a continuación corresponde a la Corporación Financiera nacional en el que se describen los procesos gobernantes, productivos y de apoyo.



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 11 de 76

6. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos que se detalla a continuación hace referencia solamente a los procesos y subprocesos que conforman el Departamento de Fiducia de la CFN.

NOMBRE	CODIGO
DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	E
Gestión Administrativa	E.1.
Estructuración del Negocio Fiduciario	E.1.1.
Administración del Negocio Fiduciario	E.1.2
Liquidación del Negocio Fiduciario	E.1.3.
Liquidar el Negocio	E.1.3.1.
Ejecutar liquidación	E.1.3.2.
Gestión Contable	E.2.
Obtener, Actualizar y liquidar Ruc	E.2.1.
Contabilidad	E.2.2.
Tributación	E.2.3.
Facturación Honorarios Fiduciarios	E.2.4.
Cobros Honorarios Fiduciarios	E.2.5.

Informe Superintendencia de Cías.	E.2.6.
Contratación Auditoría Externa	E.2.7.
Gestión Legal	E.3.
Elaborar Contrato	E.3.1.
Liquidar Contrato	E.3.2.
Asesoría y Convenios	E.3.3.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 12 de 76

7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se detalla la descripción de los procesos del Departamento de Fiducia, así como su representación gráfica y la ficha de cada de ellos.

7.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

La gestión Administrativa es un macroproceso en el cual se centra toda la actividad operacional del Departamento pues es aquí donde se tratan los negocios fiduciarios hasta llegar a su objetivo final.

7.1.1. Estructuración del Negocio Fiduciario (E.1.1.)

Es el proceso en el cual la propuesta de negocios fiduciarios se analiza para determinar si cumple con los requerimientos necesarios, se considera factores

como el tiempo de su administración, la carga laboral, los costos en que se van a incurrir para dar el servicio y la capacidad de recuperación.

Una vez realizado el análisis se prepara la documentación necesaria para su aprobación.

- **Alcance**

La estructuración de los negocios fiduciarios empieza por la recepción de propuestas para crear un negocios fiduciario, luego el administrador asignado hace el análisis correspondiente y en el caso de ser viable el

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1853 de 76

negocio se realiza el medio de aprobación en el que se detalla los puntos importantes de su administración para llegar al objeto del mismo, este documento es enviado a la persona encarga de aprobar dicha negociación.

- **Responsable**

La aprobación de la creación del fideicomiso es responsabilidad de la gerencia.

- **Entradas**

La entrada para este proceso es únicamente la propuesta del cliente de crea un negocio fiduciario.

- **Salidas**

Este proceso tiene como resultado el medio de aprobación con su respectiva firma de autorización.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para la realización de este proceso son:

Recursos físicos: Oficinas de la gerencia y administrador además de los suministros de oficina correspondientes

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1864 de 76

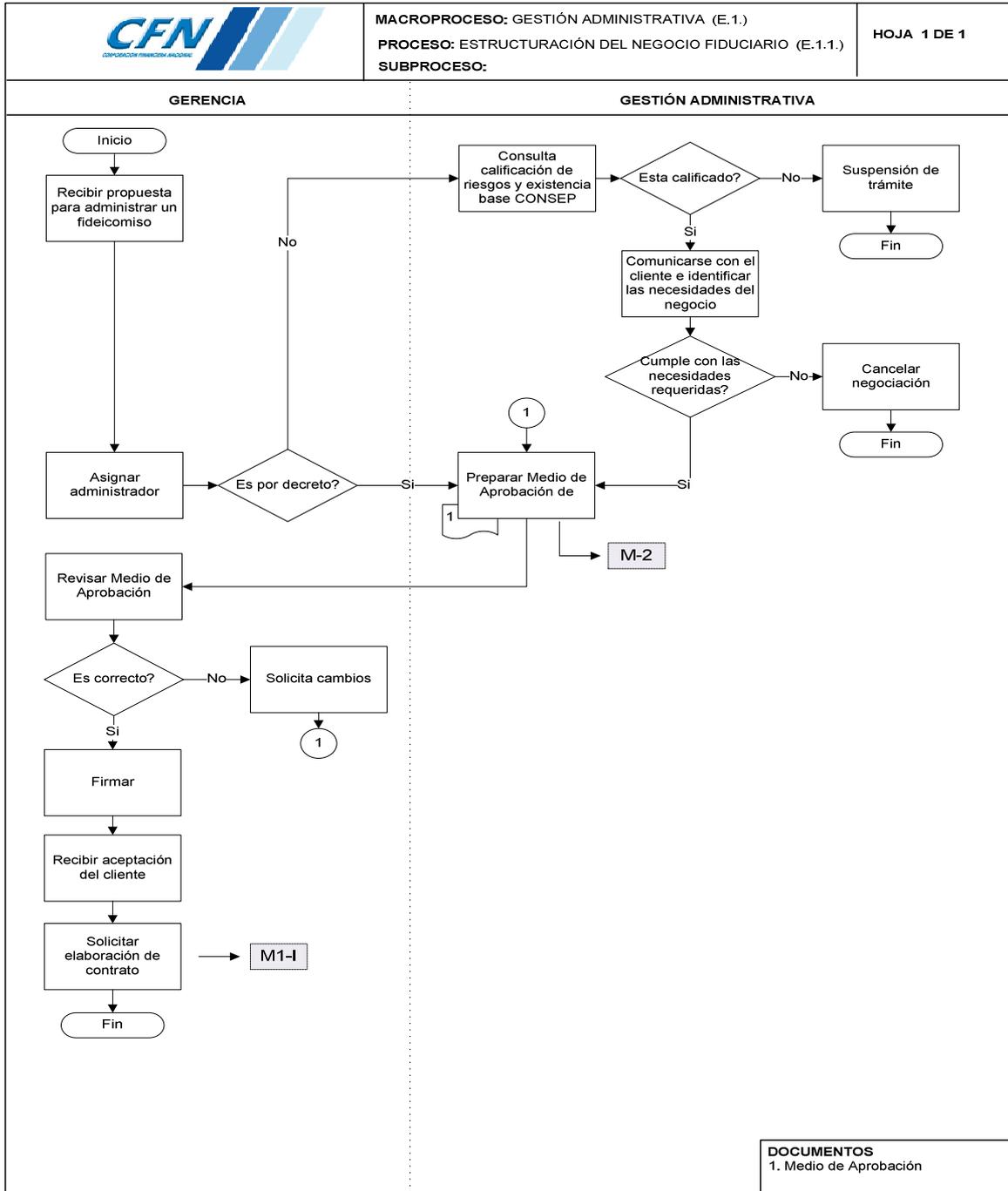
Recursos Humanos: las personas encargadas de realizar tanto el análisis de la propuesta como el medio de aprobación son los administradores y su aprobación le corresponde a la gerencia.

- **Controles**

Los controles que regulan la realización del análisis de la propuesta y del medio de aprobación se estipulan tanto en la Ley Orgánica de la CFN como en la Ley de Mercado de Valores.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

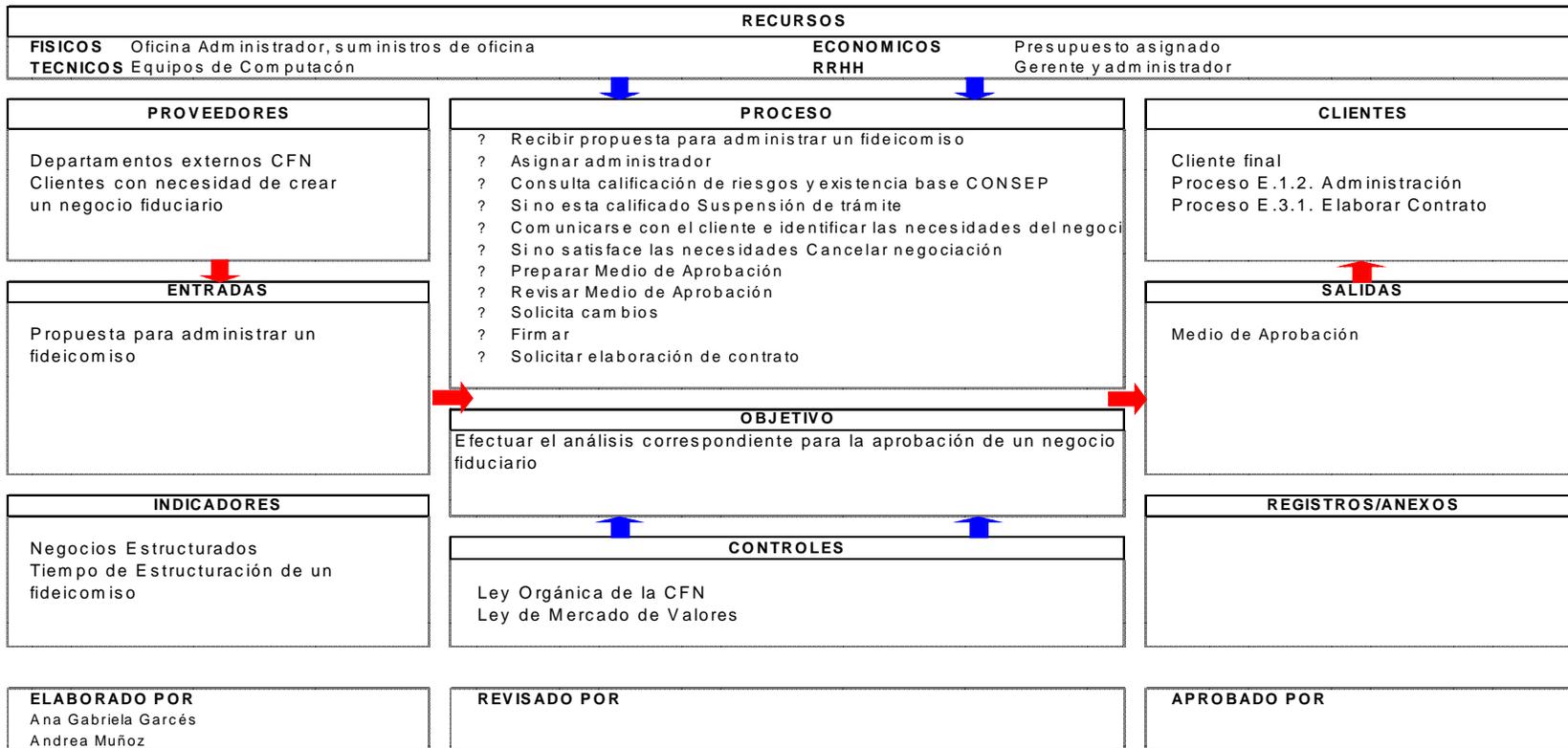
	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1875 de 76



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1896 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	CODIFICACION	E.1.1	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ADMINISTRADOR			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Aprobación para un negocio Fiduciario			PÁGINA 1 DE 1	



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1907 de 76

7.1.2 Administración del Negocio Fiduciario (E.1.2.)

En este proceso se realiza la administración propia del fideicomiso, el administrador lleva a cabo las operaciones necesarias para cumplir con todo lo especificado en el contrato y para llegar al objetivo para el cual fue creado el negocio fiduciario.

- **Alcance**

La administración de los negocios fiduciarios comienza con el registro de Negocios Fiduciarios para el cual se necesita aperturar el RUC, luego se realiza los movimientos necesarios para operar el fideicomiso hasta convertir dichos movimientos en información para la obtención de los Estados Financieros y para generar el Informe de Gestión Fiduciaria en el que se detalla el desarrollo del fideicomiso.

- **Responsable**

El encargado de realizar las transacciones necesarias en el fideicomiso es el administrador, así como también es el encargado de realizar tanto el Registro de Negocios Fiduciarios como el Informe de Gestión Fiduciaria. El responsable de la aprobación correspondiente es la gerencia.

- **Entradas**

Las entradas necesarias para empezar con la administración del fideicomiso son el Contrato de Constitución y la apertura del RUC.

- **Salidas**

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1918 de 76

El resultado de este proceso son el Registro de Negocios Fiduciarios y el Informe de Gestión Fiduciaria.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso son:

Recursos físicos: Oficinas del administrador y contador así como los suministros de oficina.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

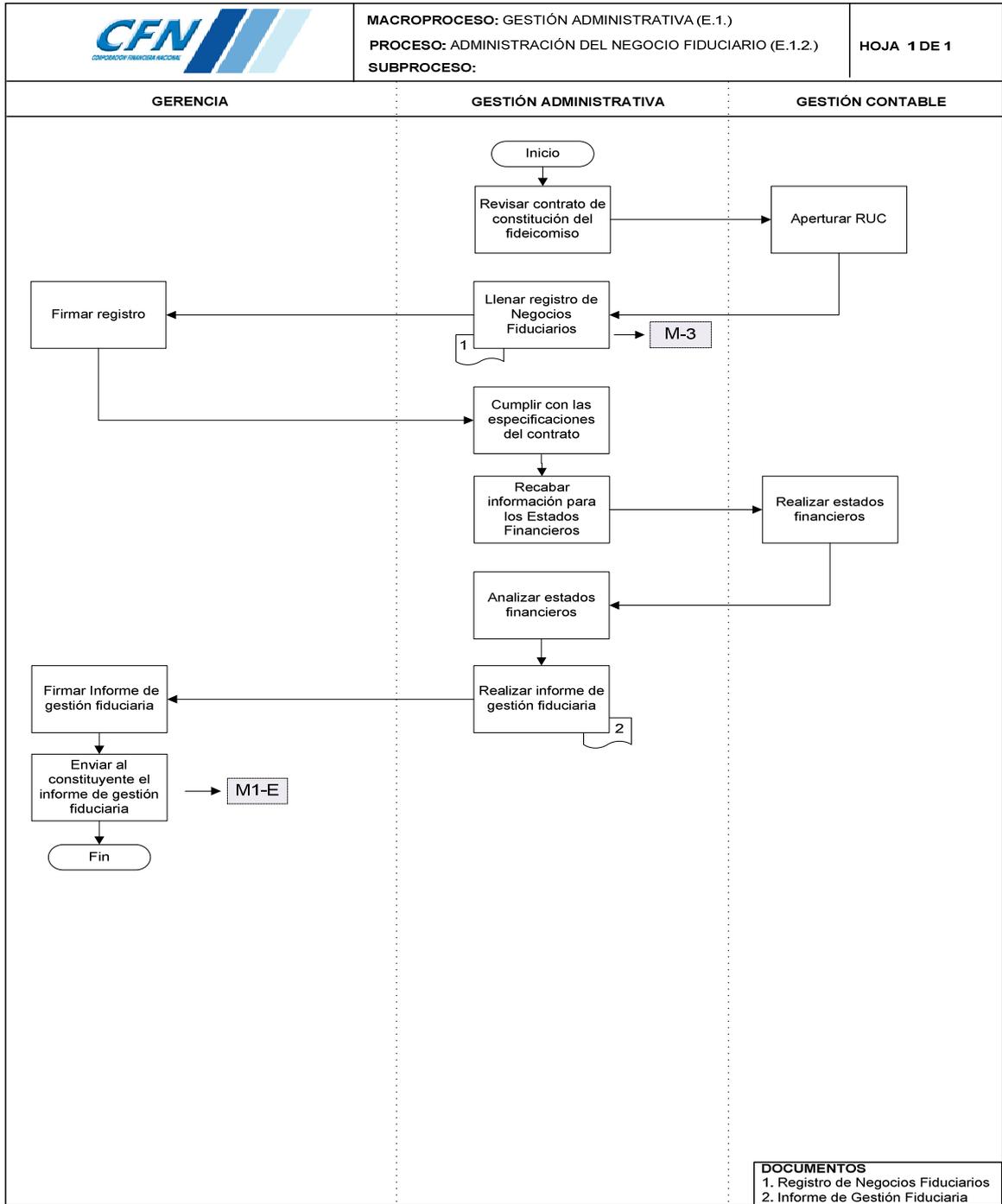
Recursos Humanos: las personas encargadas de realizar el Registro de Negocios Fiduciarios y El informe de Gestión Fiduciaria son los administradores y la gerencia es quien aprueba dicho Informe.

- **Controles**

Las actividades realizadas en este proceso están regularizadas por la Ley Orgánica de la CFN, la Ley de Mercado de valores y la Ley de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 1929 de 76

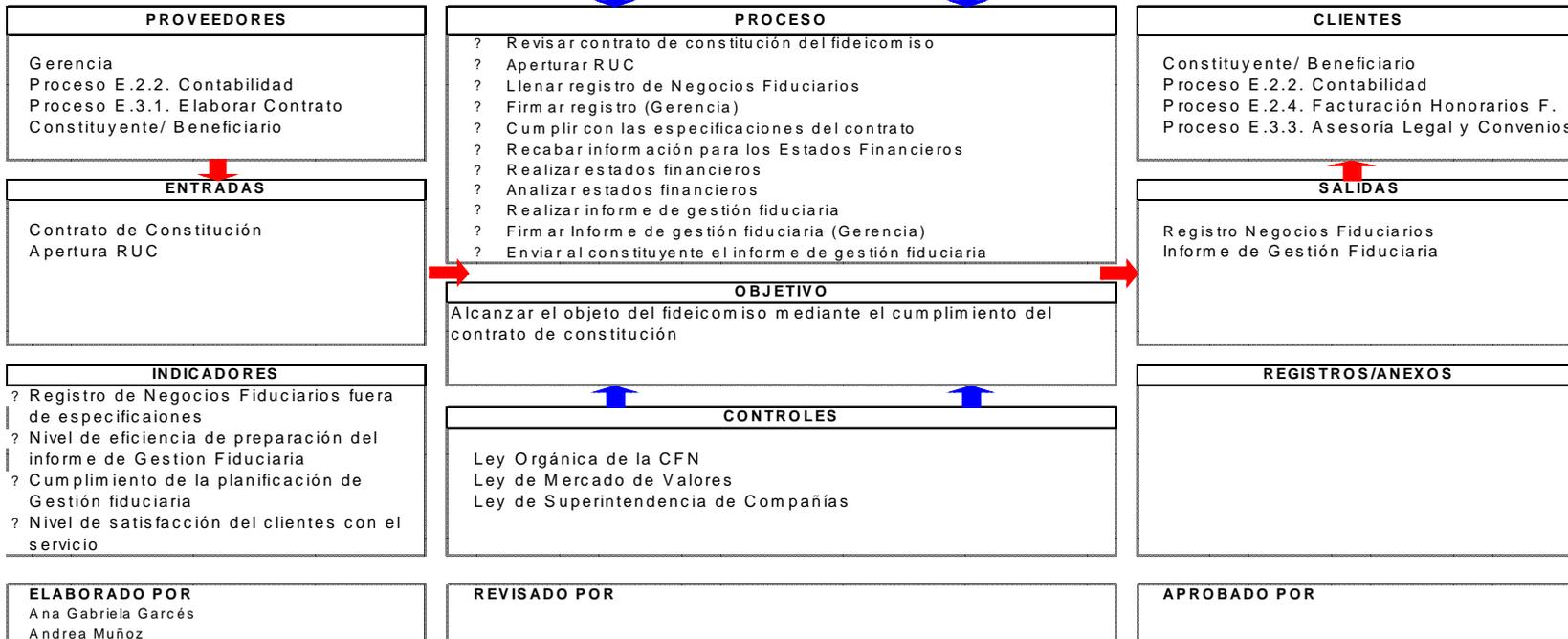


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	Página 20 de 76	

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	CODIFICACION	E.1.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO	ADMINISTRADOR			FECHA 28/04/2010
ALCANCE	Realización del Informe de Gestión Fiduciaria			PÁGINA 1 DE 1

RECURSOS			
FISICOS	Oficina Administrador y contador, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Gerente, administrador y contador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 21 de 76

7.1.3 Liquidación del Negocio Fiduciario (E.1.3.)

7.1.3.1. Liquidar el Negocio (E.1.3.1.)

En este proceso se realizan las actividades necesarias para terminar con todas las obligaciones pendientes del negocio fiduciario cuando el objeto del fideicomiso se ha cumplido, sin embargo cuando se trata de una liquidación anticipada se estudian los motivos con los que el cliente se justifica para terminar el negocio.

- **Alcance**

La liquidación del negocio empieza cuando el objeto del fideicomiso se ha cumplido o cuando el cliente desea culminar de forma anticipada con el negocio, luego se realiza una reunión en la que se especifica los requerimientos para llevar a cabo dicha liquidación, por último se emiten los Estados Financieros Finales en los cuales se debe reflejar que todo se ha cumplido.

- **Responsable**

El encargado de cumplir con el objeto del fideicomiso es el administrador, y quien realiza los estados Financieros Finales es el Asistente Contable.

- **Entradas**

Las entradas para dar comienzo a este proceso son el cumplimiento del objeto del fideicomiso y el deseo del cliente de terminar con el negocio fiduciario antes de la fecha establecida.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 22 de 76

- **Salidas**

Este proceso culmina con la emisión de los Estados Financieros Finales.

- **Recursos**

Los recursos para realizar este proceso son:

Recursos físicos: Oficinas del administrador y contador, la sala de reuniones, además de los suministros de oficina.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación y el software “Gestor” utilizado para el desarrollo de los estados financieros finales.

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

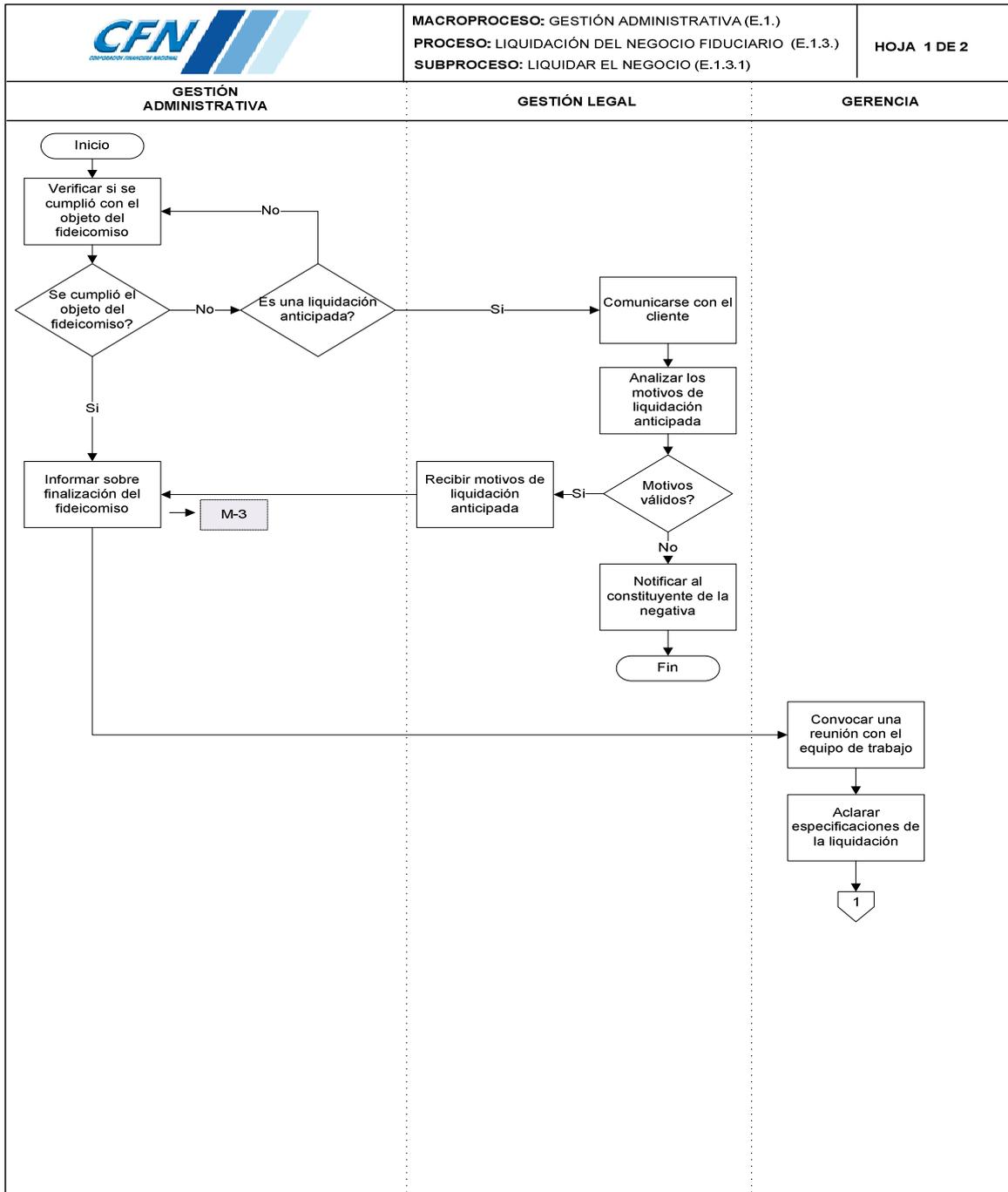
Recursos Humanos: el equipo de trabajo encargado del fideicomiso a liquidar, el administrador, contador y legal en caso de ser liquidación anticipada, además de la gerencia para aprobar los estados financieros respectivos.

- **Controles**

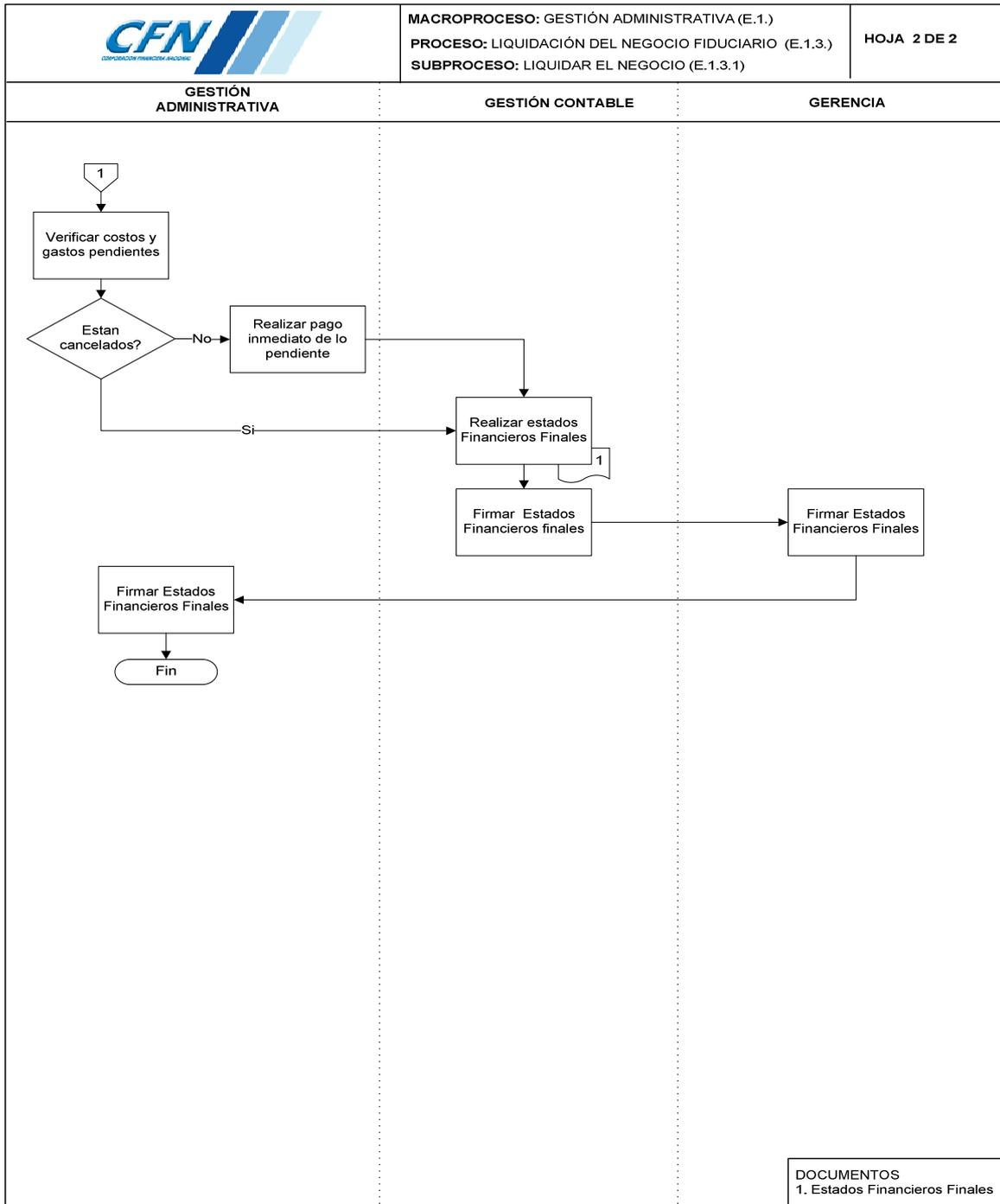
Este proceso esta regularizado por la Ley de Mercado de Valores, la Ley Orgánica de la CFN y la Ley de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 23 de 76



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 24 de 76

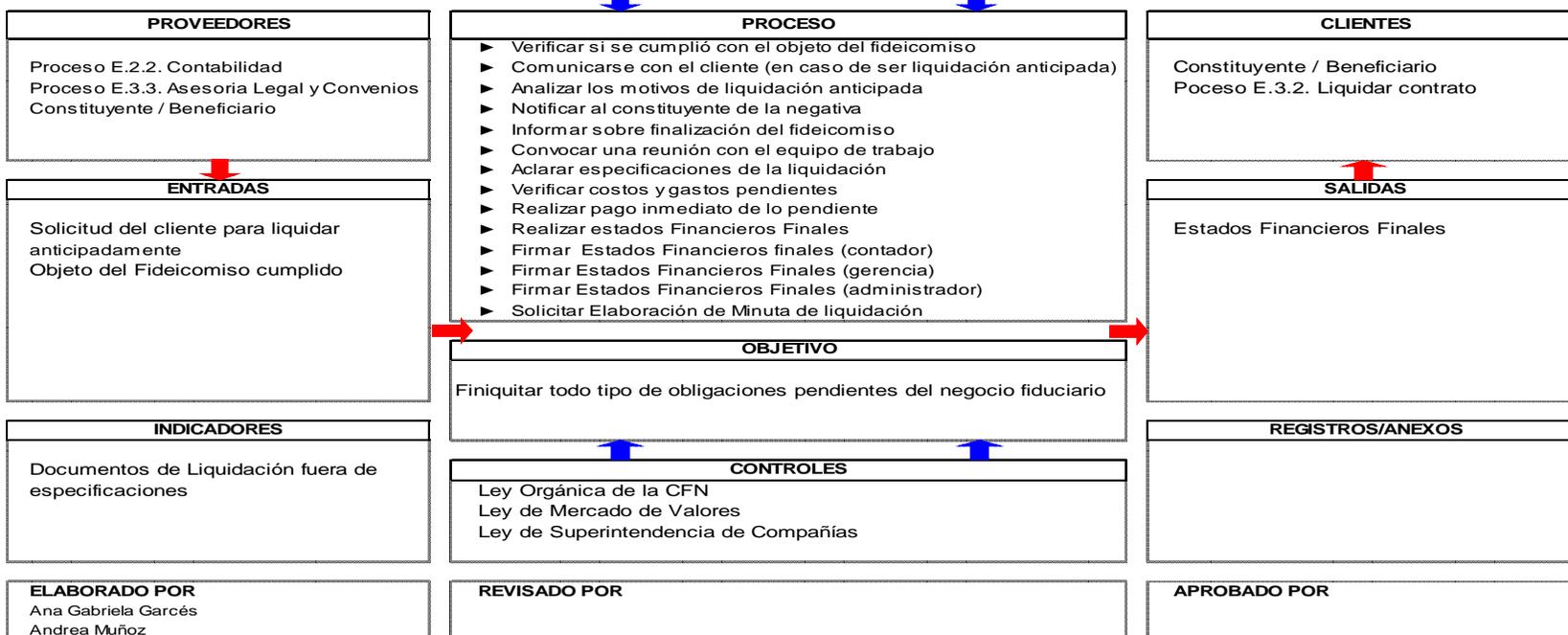


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 25 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	CODIFICACION	E.1.3.	EDICION No.	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Liquidar Negocio	CODIFICACION	E.1.3.1.		
PROPIETARIO DEL PROCESO	ADMINISTRADOR			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Realización Estados Financieros Finales			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS		
FISICOS	Oficinas Administrador, gerente y contador, suministros de oficina	ECONOMICOS
TECNICOS	Equipos de Computación, Software Gestor	RRHH
		Presupuesto asignado
		Gerente, administrador y contador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 26 de 76

7.1.3.2. Ejecutar Liquidación (E.1.3.1.)

Este proceso lleva a cabo las actividades relacionadas con el cierre de todos los archivos del Fideicomiso.

- **Alcance**

La ejecución de la liquidación empieza con la obtención de la escritura de liquidación para proceder a liquidar el RUC y dar por terminada la negociación.

- **Responsable**

La persona responsable de liquidar el RUC es el contador y el encargado de cerrar todos los archivos correspondientes al fideicomiso es el administrador.

- **Entradas**

La entrada para este proceso es únicamente la escritura de liquidación.

- **Salidas**

Este proceso tiene como resultado la liquidación del RUC y el Informe de cierre de Fideicomiso.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para ejecutar la liquidación son:

Recursos físicos: Oficinas del administrador, contador y gerencia y los suministros de oficina.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 27 de 76

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

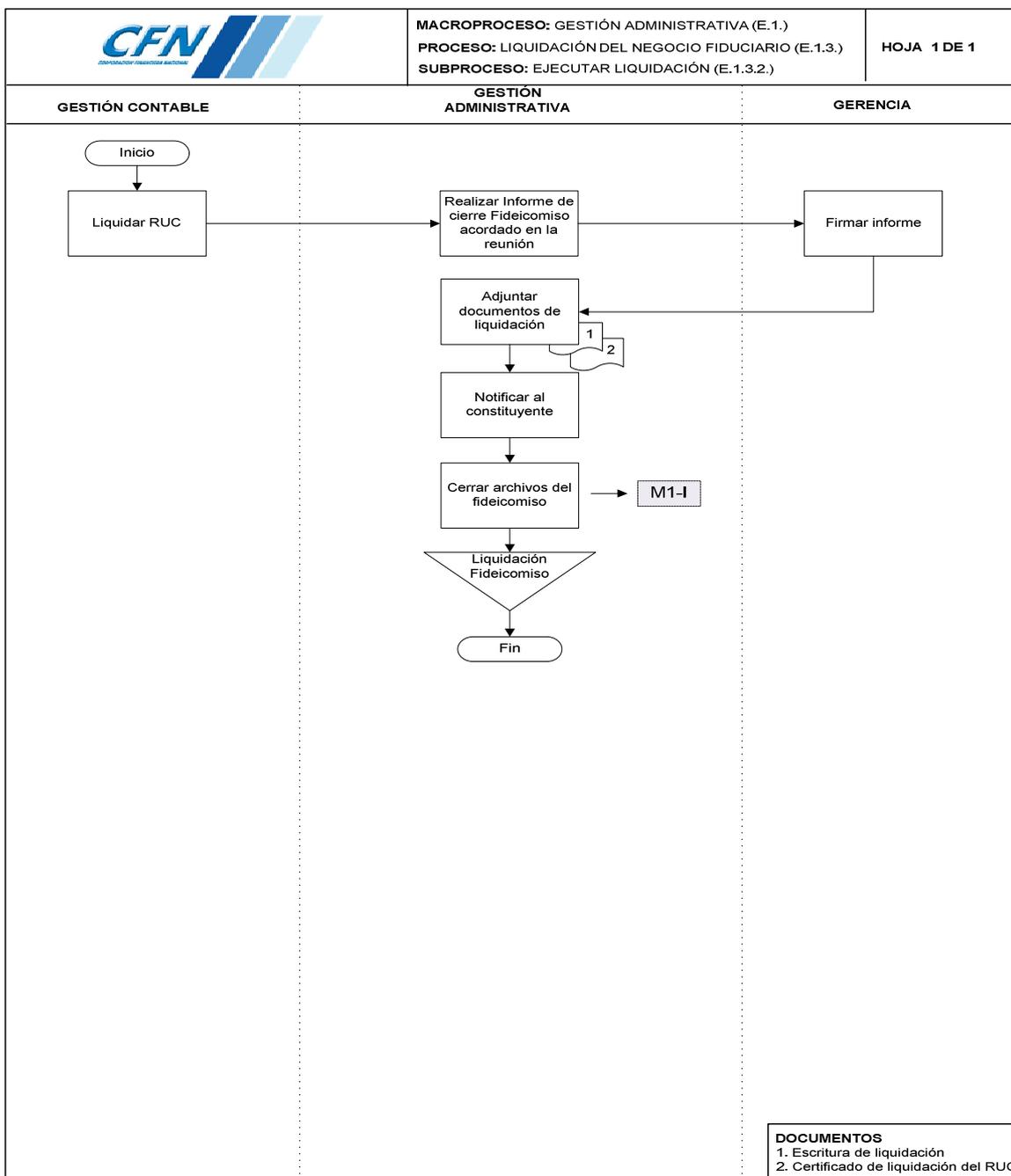
Recursos Humanos: el encargado de liquidar el RUC es el contador y la persona responsable de realizar el informe de cierre de fideicomiso y de cerrar todos los archivos respectivos es el administrador.

- **Controles**

Las actividades que se realizan en este proceso están normadas por la Ley Orgánica de la CFN, por la Ley de Mercado de Valores y por la Ley de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 28 de 76

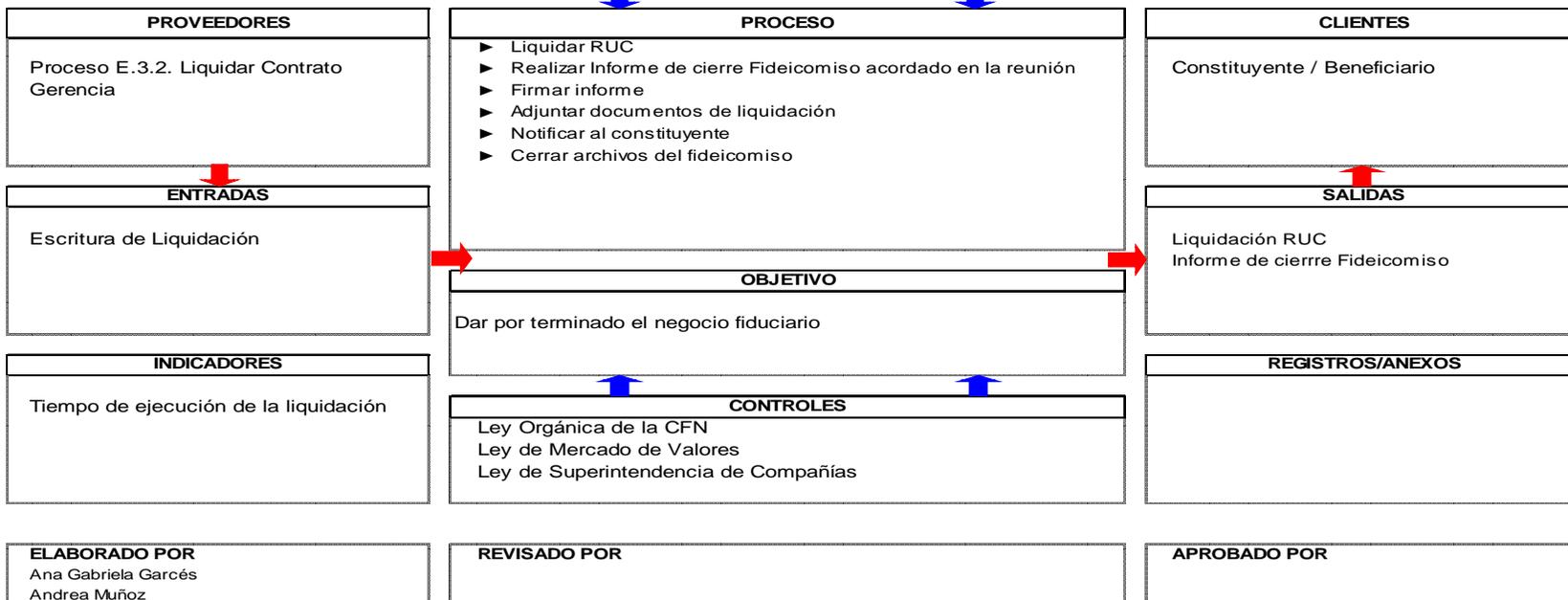


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 29 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	CODIFICACION	E.1.3.	EDICION No.	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Ejecutar liquidación	CODIFICACION	E.1.3.2.	FECHA	28/04/2010
PROPIETARIO DEL PROCESO	ADMINISTRADOR			PÁGINA	1 DE 1
ALCANCE	Cerrar todos los archivos del negocio fiduciario				

RECURSOS			
FSICOS	Oficina Administrador, Gerente, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Gerente, administrador y contador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 30 de 76

7.2. GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

La gestión Contable es un macroproceso en el que se concentra toda la información financiera del Fideicomiso y en la que se encuentran respaldados todos los movimientos realizados por los administradores.

7.2.1. Obtener, actualizar o liquidar RUC (E.2.1.)

Es el proceso necesario para que el fideicomiso funcione como una sociedad.

- **Alcance**

La obtención, actualización o liquidación del RUC empieza con la preparación de los formularios respectivos que conjuntamente con los documentos habilitantes para este proceso se llevan al SRI para la obtención de los certificados correspondientes.

- **Responsable**

El encargado de la preparación de los formularios para la obtención, actualización, o liquidación del RUC es el contador.

- **Entradas**

La entrada para la obtención del RUC es el contrato de constitución, así como para la liquidación del RUC la escritura de liquidación.

- **Salidas**

Este proceso tiene como resultado los certificados de RUC respectivos.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 31 de 76

- **Recursos**

Los recursos necesarios para este proceso son:

Recursos físicos: Oficinas de la gerencia y contador además de los suministros de oficina y los formularios correspondientes.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

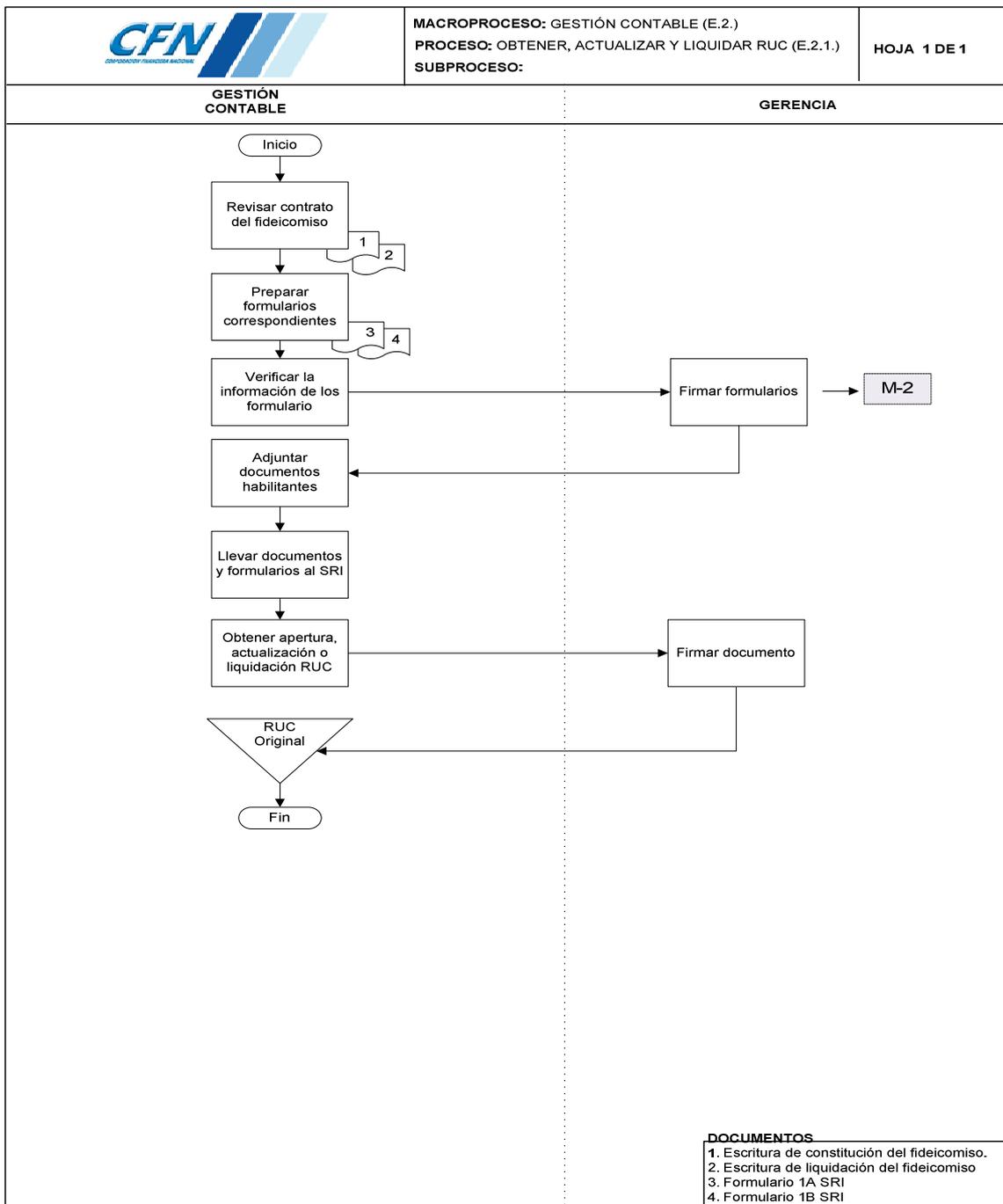
Recursos Humanos: el encargado de realizar los formularios y llevarlos al SRI es el contador y la firma de los mismos le corresponde a la gerencia.

- **Controles**

La preparación de los formularios está regulada por la ley de Régimen Tributario Interno y la ley de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 32 de 76

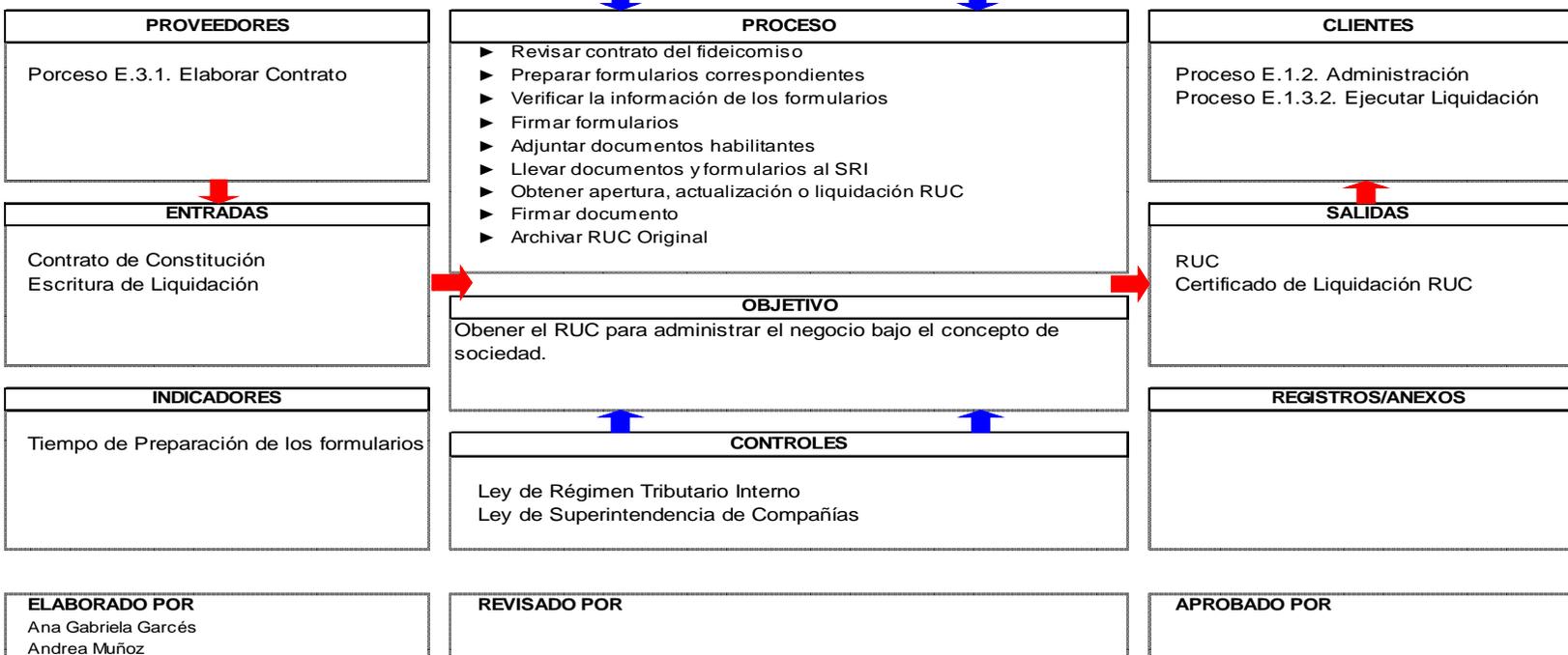


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 33 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	OBTENER, ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC	CODIFICACION	E.2.1.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparación de Formularios			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS			
FISICOS	Oficina Contador y gerencia, suministros de oficina, formularios	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Gerente y Asistente contable



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 34 de 76

7.2.2. Contabilidad (E.2.2.)

En este proceso se realizan todos los movimientos contables de las transacciones que se realizan en la administración de los fideicomisos.

- **Alcance**

El proceso de contabilidad comienza con la información de las transacciones que los administradores realizan para operar los fideicomisos, se hacen los registros contables respectivos en el sistema Gestor, para luego cerrar los estados Financieros para su emisión y firma de aprobación.

- **Responsable**

El responsable de la emisión de los Estados Financieros es el contador.

- **Entradas**

La entrada para realizar los registros contables es la información que los administradores recopilan con sus respectivos respaldos.

- **Salidas**

Son los Estados Financieros que mensualmente se emiten hasta el cumplimiento del objeto del fideicomiso.

- **Recursos**

Los recursos utilizados para la realización de este proceso son:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 35 de 76

Recursos físicos: Oficinas de la gerencia y contador además de los suministros de oficina.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación, software Gestor

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

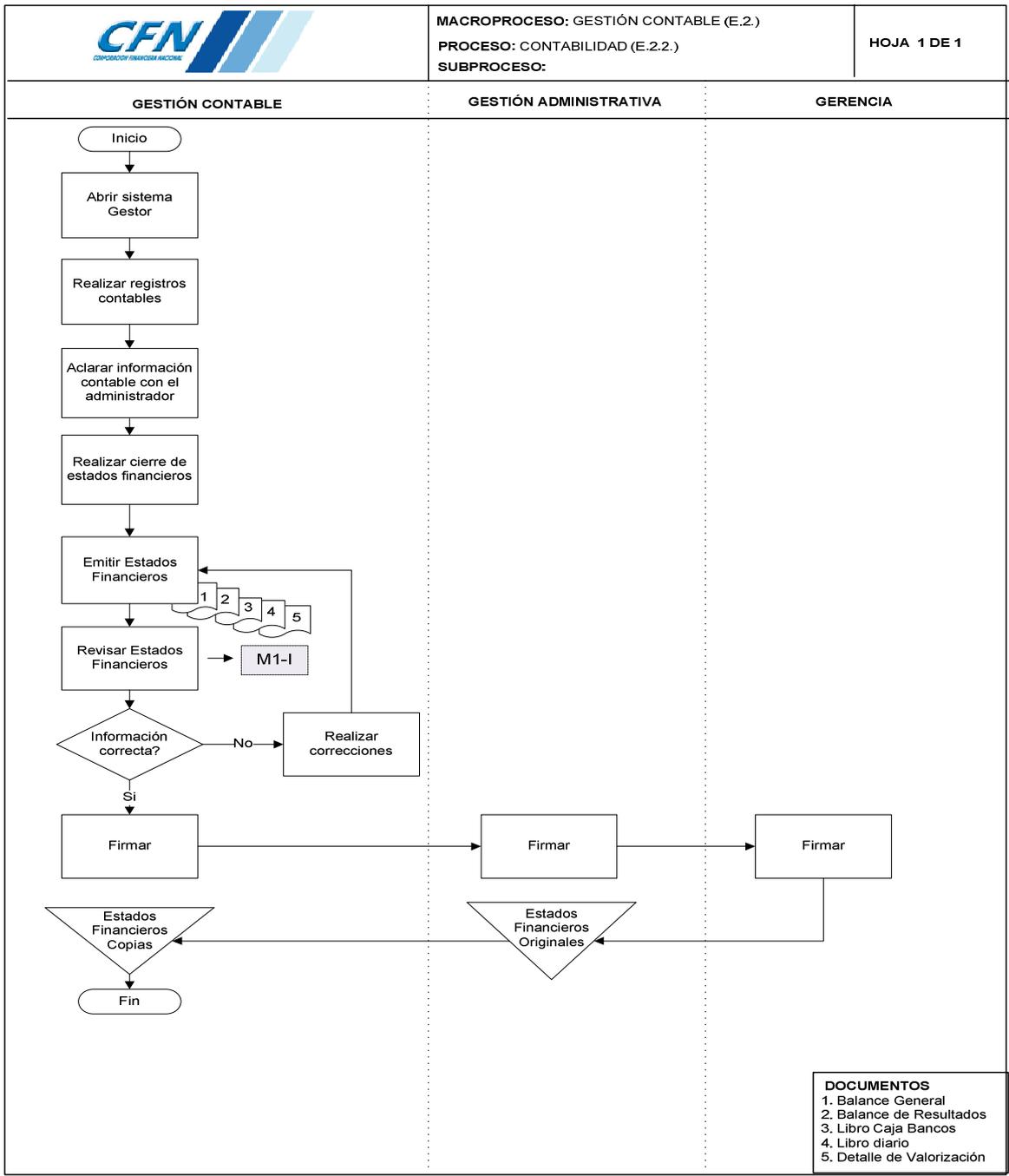
Recursos Humanos: el contador es el encargado de registrar la información contable y de elaborar los estados financieros, el administrador y la gerencia revisan y aprueban.

- **Controles**

Las actividades de este proceso están reguladas por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, las Leyes de Régimen Tributario Interno, de la Superintendencia de Compañías y de Mercado de Valores.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 36 de 76

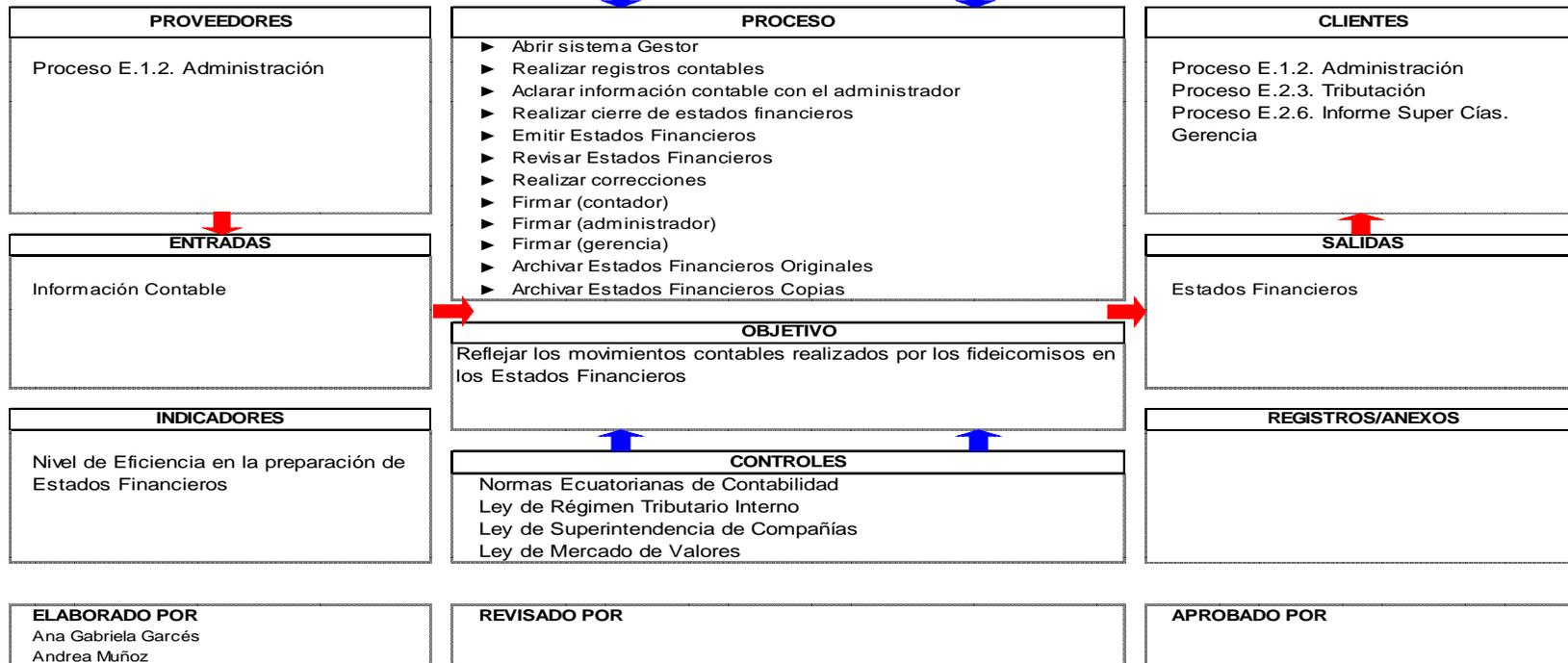


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 37 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	CONTABILIDAD	CODIFICACION	E.2.2.	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA 28/04/2010
ALCANCE	Preparar la información contable			PÁGINA 1 DE 1

RECURSOS			
FSICOS	Oficina Contador y gerencia, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación, software Gestor	RRHH	Gerente, Asistente contable, Administrador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 38 de 76

7.2.3. Tributación (E.2.3.)

En este proceso se prepara la información correspondiente para la declaración de impuestos.

- **Alcance**

La Tributación comienza con la preparación de los formularios para declarar los Impuestos

- **Responsable**

La responsabilidad de declarar es del contador pues es quien tiene a su cargo la información correspondiente.

- **Entradas**

Las entradas para llevar a cabo este proceso son los estados financieros.

- **Salidas**

El resultado de este proceso los formularios tributarios.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para la declaración de impuestos son:

Recursos físicos: Oficinas del contador, los suministros de oficina y formularios.

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 39 de 76

Recursos Técnicos: son los equipos de computación, el software del SRI para la declaración tributaria.

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

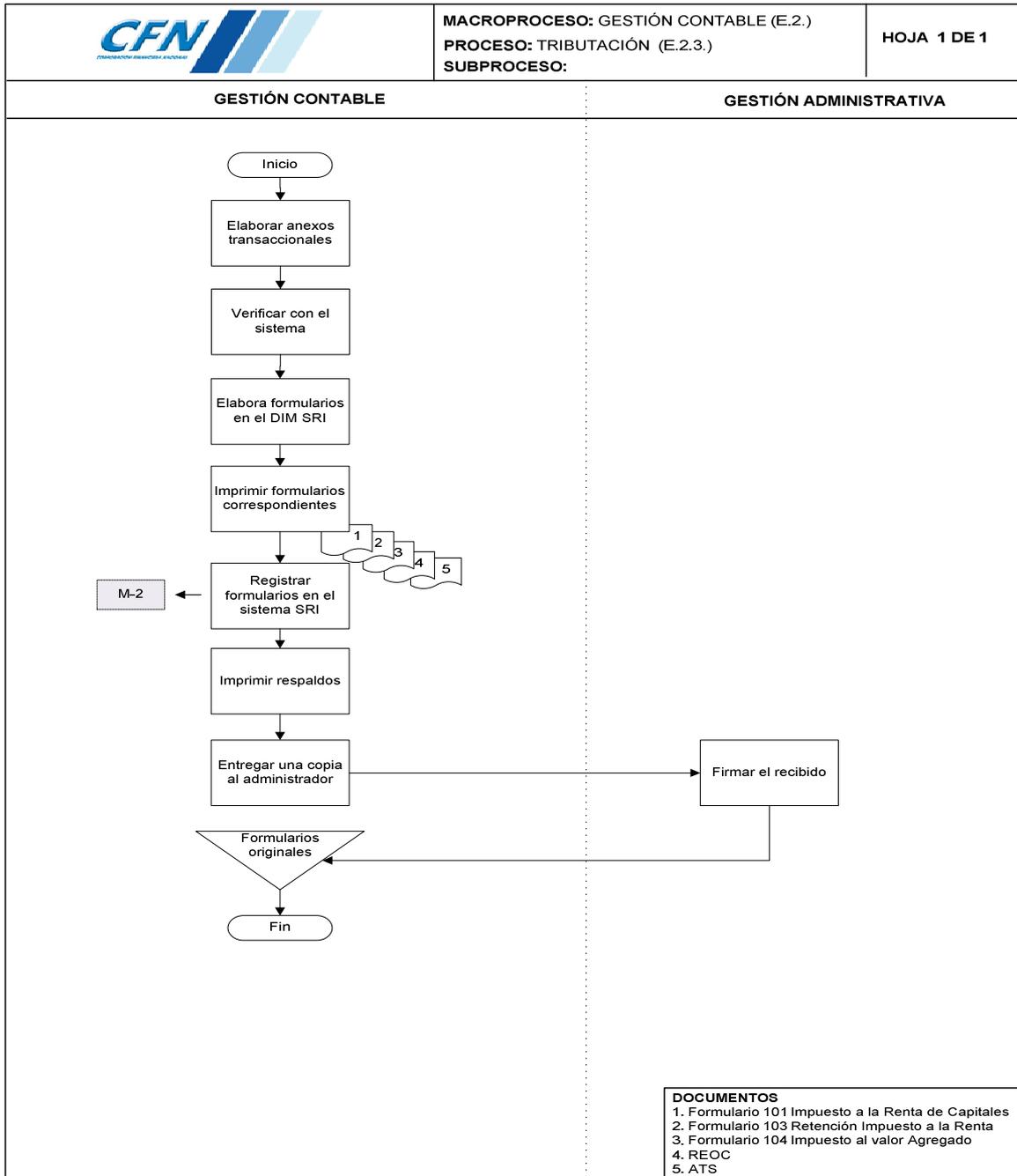
Recursos Humanos: la persona encargada de preparar y enviar al SRI la información tributaria es el contador.

- **Controles**

El desarrollo de este proceso esta normado por la ley de Régimen Tributario Interno y por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

A continuación se detalla el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 40 de 76

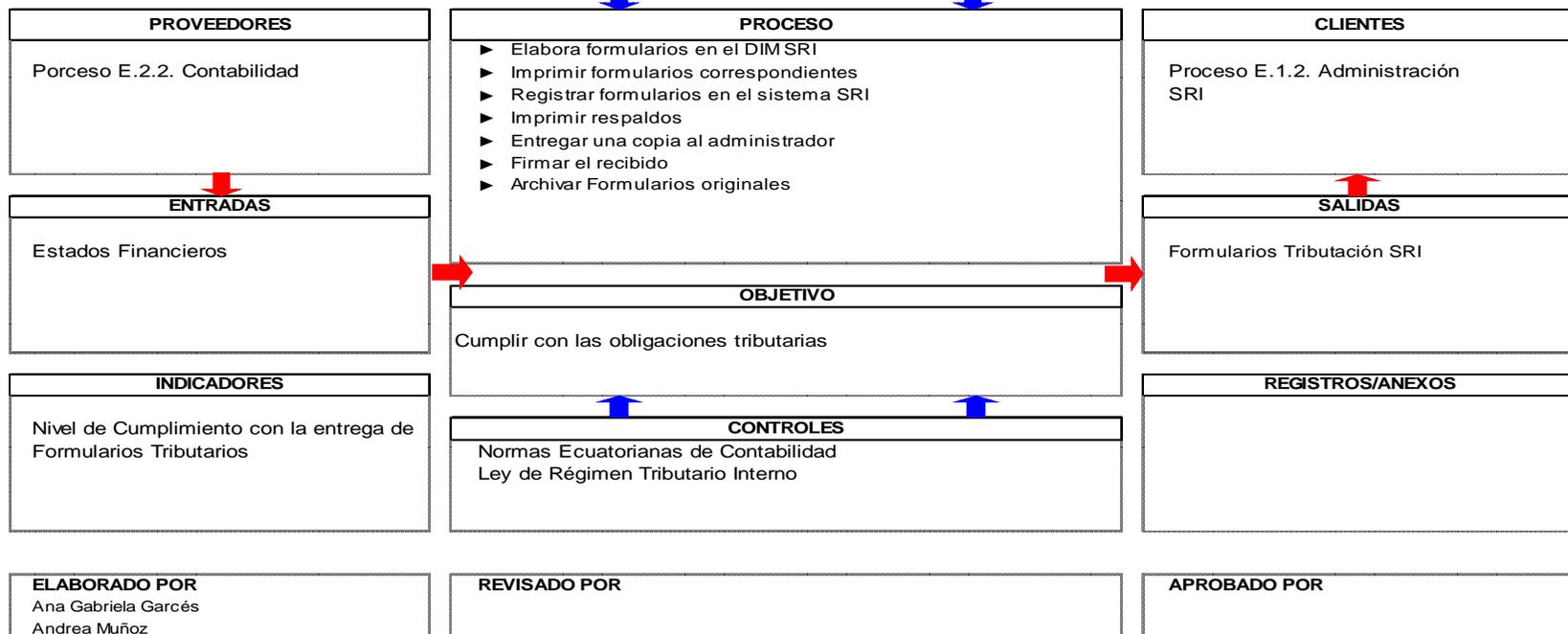


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 41 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	TRIBUTACIÓN	CODIFICACION	E.2.3.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparar formularios Tributarios			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS			
FISICOS	Oficina Contador y gerencia, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Gerente y Asistente contable



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 42 de 76

7.2.4 Facturación Honorarios Fiduciarios (E.2.4)

La facturación de honorarios fiduciarios se realiza como parte de la prestación del servicio fiduciario que se da mensualmente a los constituyentes, convirtiéndose en un proceso importante ya que es este se refleja la labor del Departamento de Fiducia en valores monetarios.

- **Alcance**

El alcance de este proceso radica en la contabilización de las Facturas correspondientes a la prestación de servicios fiduciarios del mes causado.

- **Responsable**

El área responsable de este proceso es específicamente el Área de Contabilidad.

- **Entradas**

Para iniciar este proceso es necesario el reporte de facturación.

- **Salidas**

El resultado del presente proceso es la Factura

- **Recursos**

Para el respectivo proceso son necesarios los siguientes recursos:

Recursos Físicos: Oficina Contador y Gerencia, suministros de oficina

Recursos Técnicos: Equipos de computación

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 43 de 76

Recursos Económicos: Presupuesto asignado por la CFN al Departamento de Fiducia

Recursos Humanos: Gerente, Asistente contable, Administrador

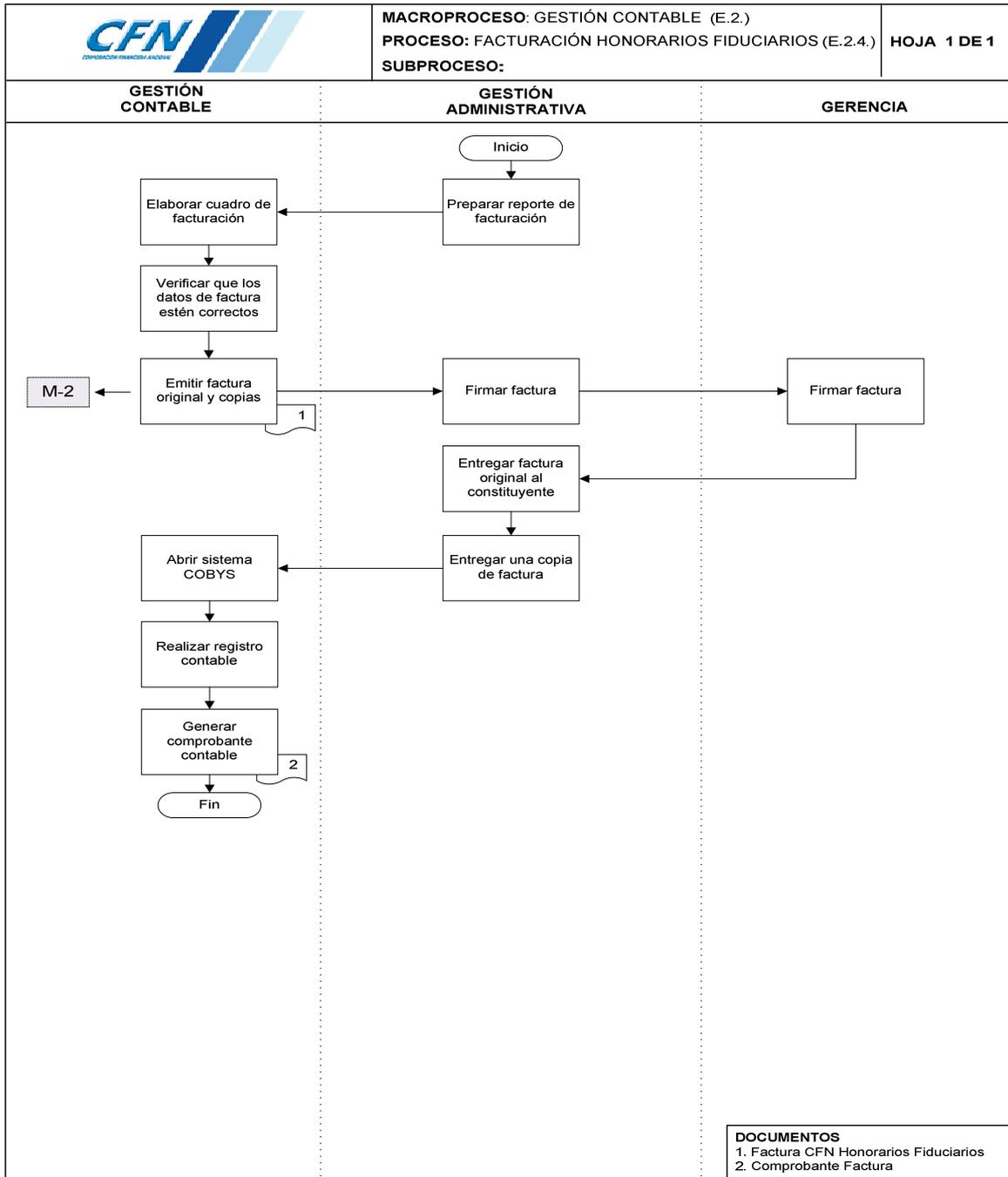
- **Controles**

Los controles de este proceso son: Normas Ecuatorianas de Contabilidad y Ley de Régimen Tributario Interno.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA
---	--------------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 44 de 76

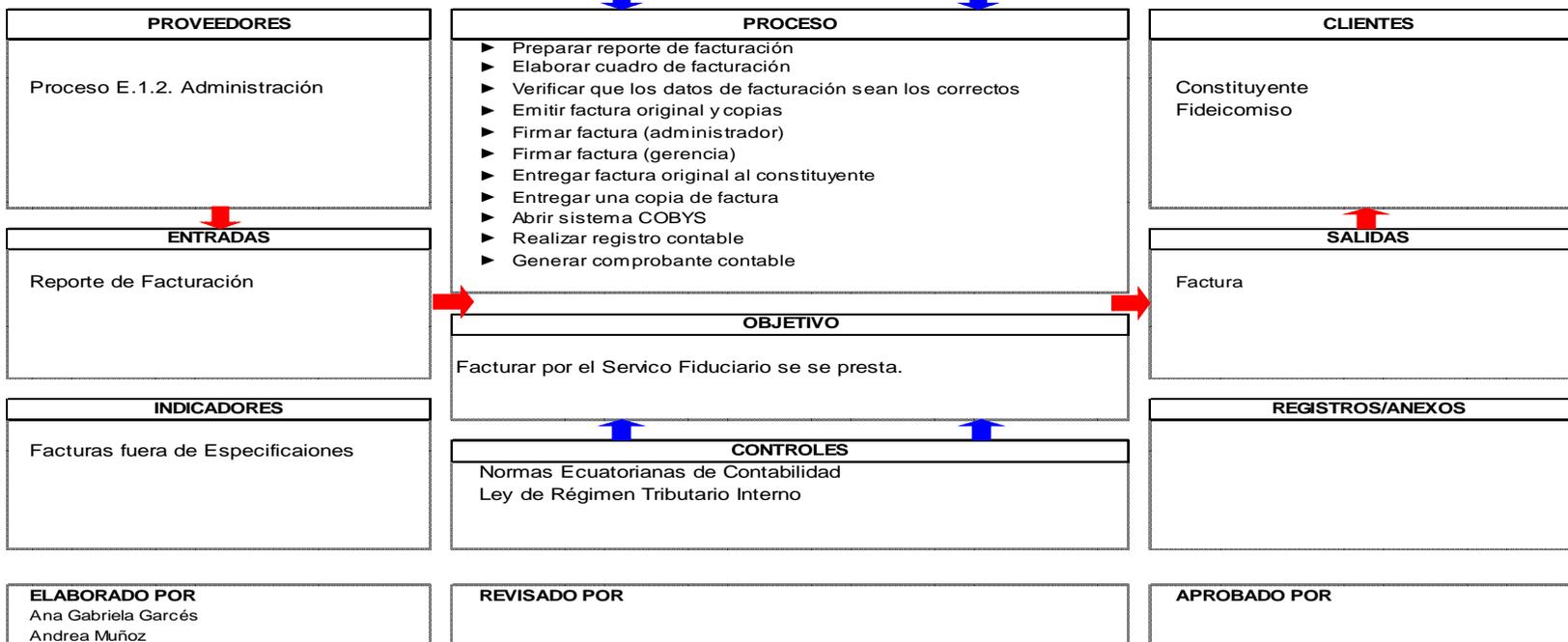


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 45 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS	CODIFICACION	E.2.4.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Contabilización de las Facturas			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS			
FISICOS	Oficina Contador y gerencia, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Gerente, Asistente contable, Administrador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 46 de 76

7.2.5 Cobro Honorarios Fiduciarios (E.2.5)

El proceso de cobro de honorarios fiduciarios está relacionado directamente con el registro de cuentas por cobrar por el concepto de administración fiduciaria.

- **Alcance**

El alcance de este proceso es el de actualizar las cuentas pendientes que tiene el cliente por prestación de servicios fiduciarios con la Fiduciaria.

- **Responsable**

El Área de Contabilidad es la encargada de realizar este proceso.

- **Entradas**

Se requiere de las conciliaciones para proceder con este proceso.

- **Salidas**

Como resultado de este proceso se obtiene el Reporte de Cuentas por Cobrar actualizado y el Respectivo pago del cliente.

- **Recursos**

Para el respectivo proceso son necesarios los siguientes recursos:

Recursos Físicos: Oficina Contador y Gerencia, suministros de oficina

Recursos Técnicos: Equipos de computación

Recursos Económicos: Presupuesto asignado por la CFN al Departamento de Fiducia

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 47 de 76

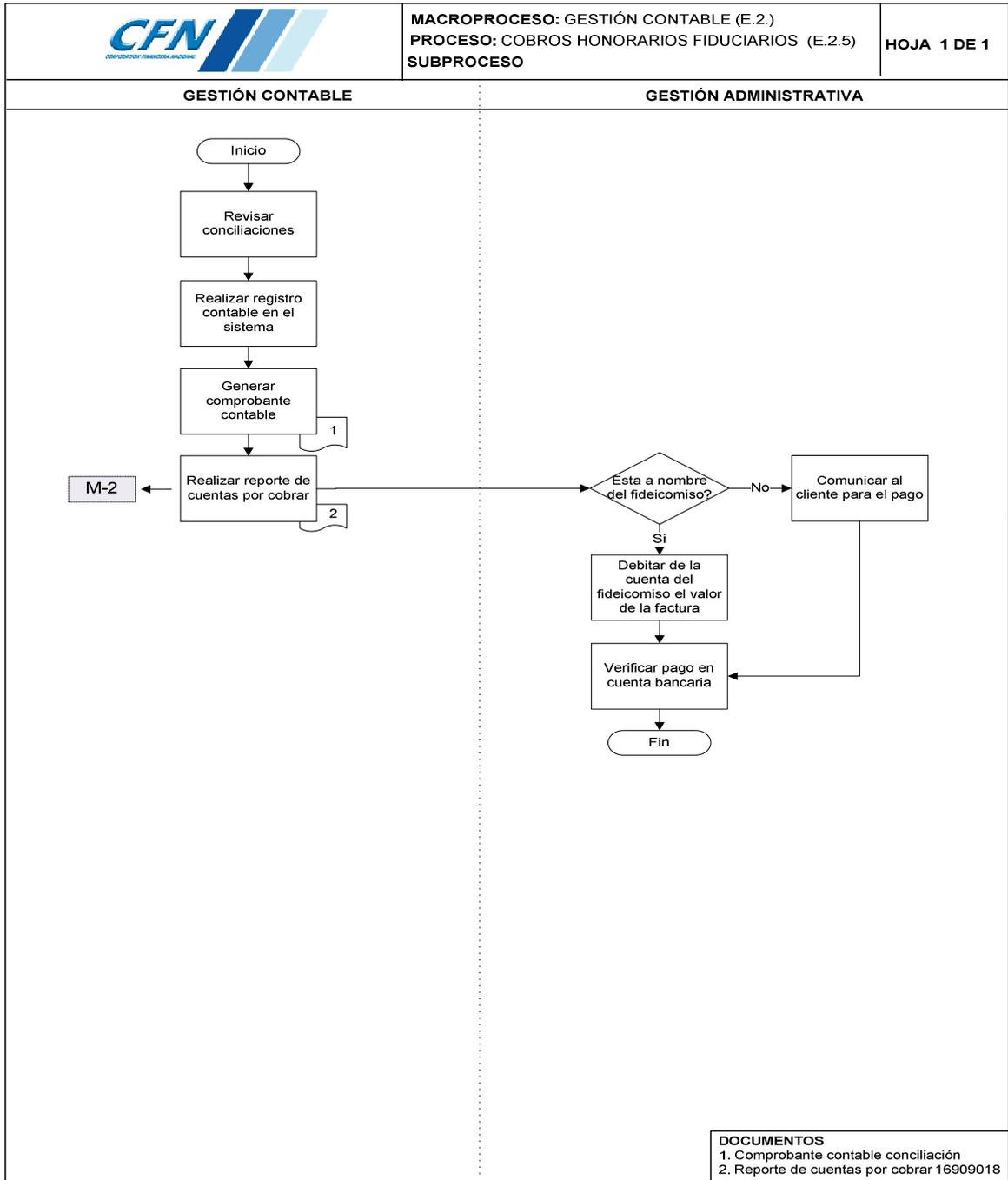
Recursos Humanos: Asistente contable, Administrador

- **Controles**

El control básico para este proceso son las Normas Ecuatorianas de Contabilidad

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 48 de 76

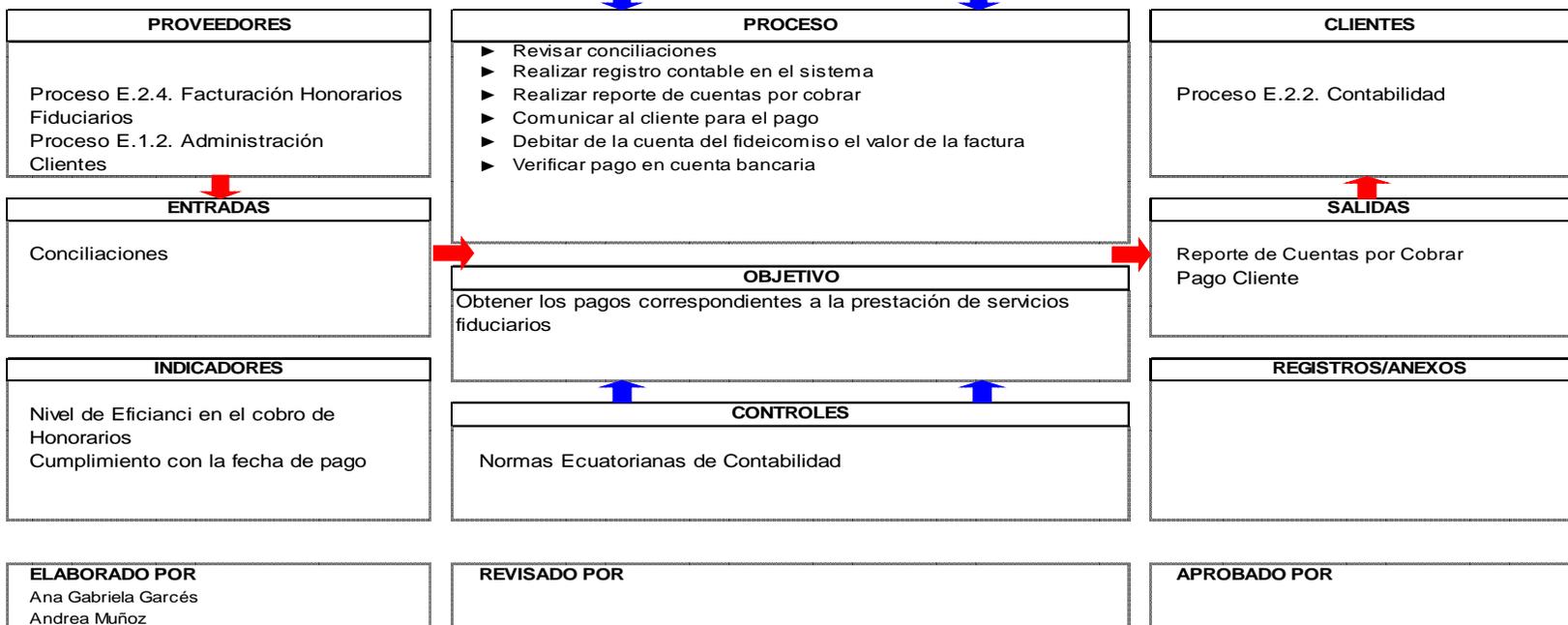


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 49 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS	CODIFICACION	E.2.5.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Actualizar cuanteas pendientes			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS			
FISICOS	Oficina Contador y Administrador, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Asistente contable, Administrador



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 50 de 76

7.2.6 Informe Superintendencia De Compañías (E.2.6)

Este proceso permite al Departamento de Fiducia estar al día con relación a los requerimientos estipulados por la Superintendencia de Compañías para funcionar como Fiduciaria.

- **Alcance**

El ingreso de la información para la Superintendencia de Compañías, es el alcance para este proceso

- **Responsable**

El Área de Contabilidad es quien realiza mensualmente este proceso.

- **Entradas**

Los Estados Financieros son necesarios para iniciar este proceso.

- **Salidas**

Una vez realizado el respectivo proceso se obtiene como resultado los Certificados de cumplimiento.

- **Recursos**

Para el respectivo proceso son necesarios los siguientes recursos:

Recursos Físicos: Oficina Contador y Gerencia, suministros de oficina

Recursos Técnicos: Equipos de computación

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 51 de 76

Recursos Económicos: Presupuesto asignado por la CFN al Departamento de Fiducia

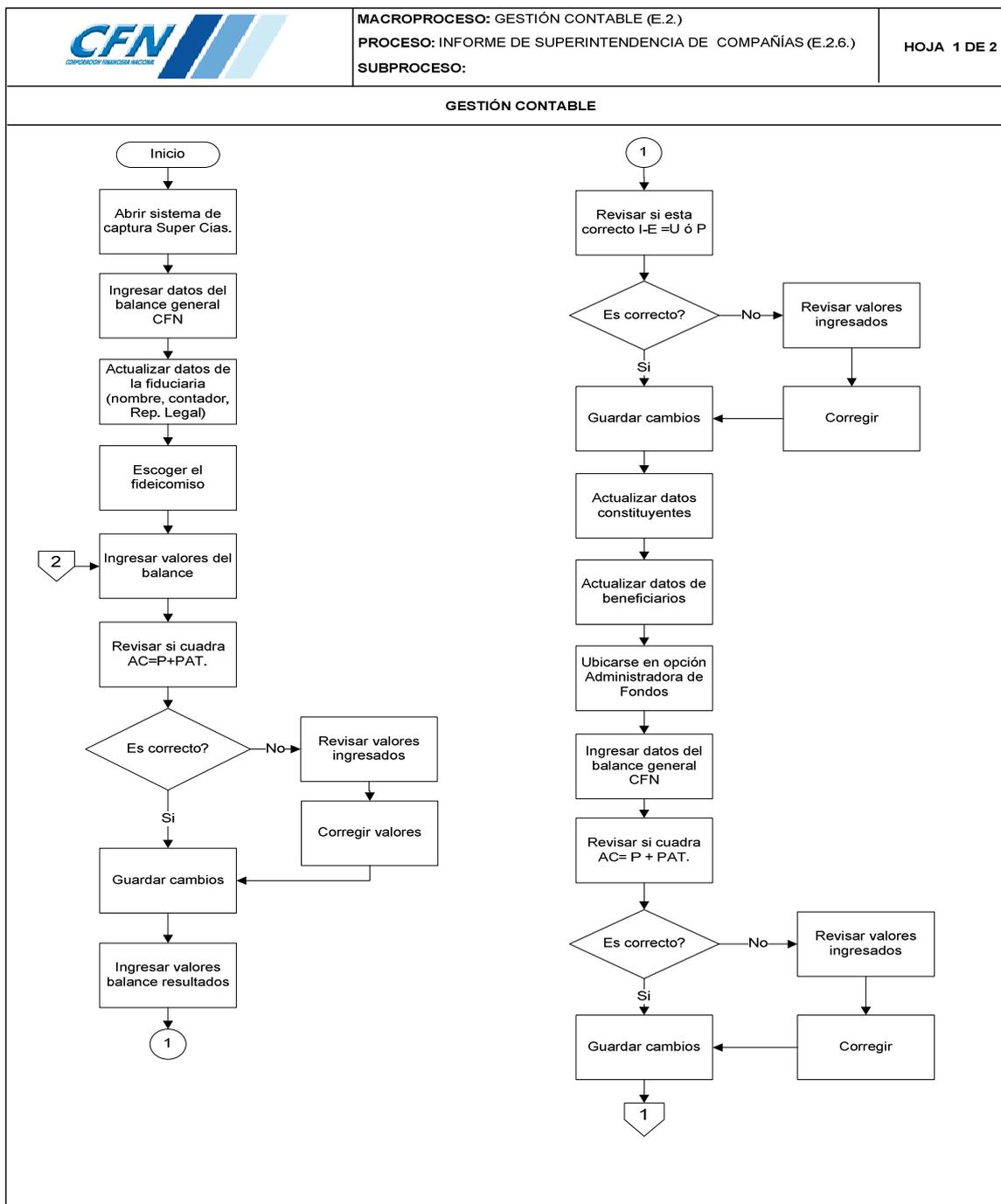
Recursos Humanos: Gerente, Asistente contable

- **Controles**

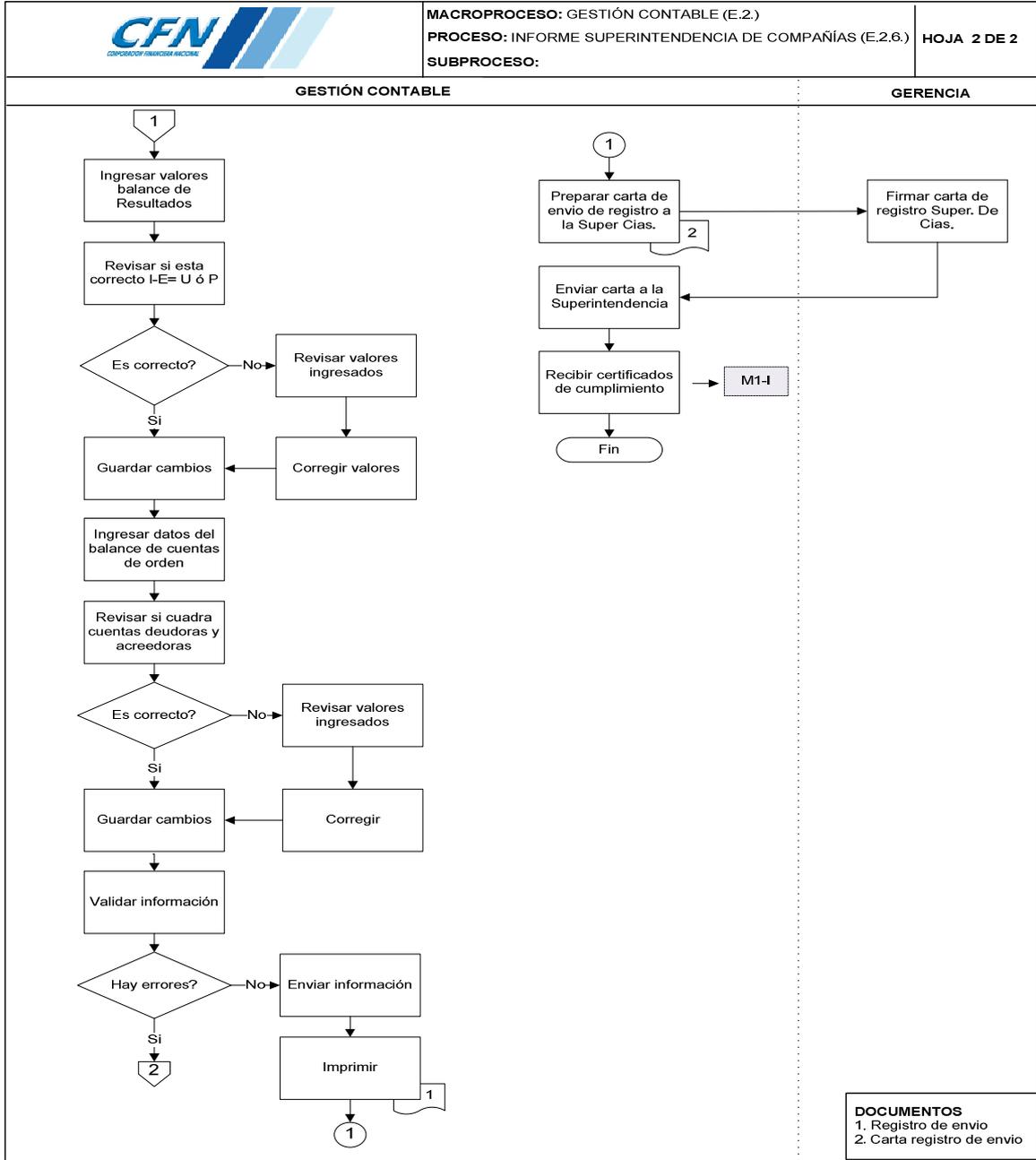
Los controles de este proceso son: Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Ley de Superintendencia de Compañías y la Ley de Mercado de Valores.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 52 de 76



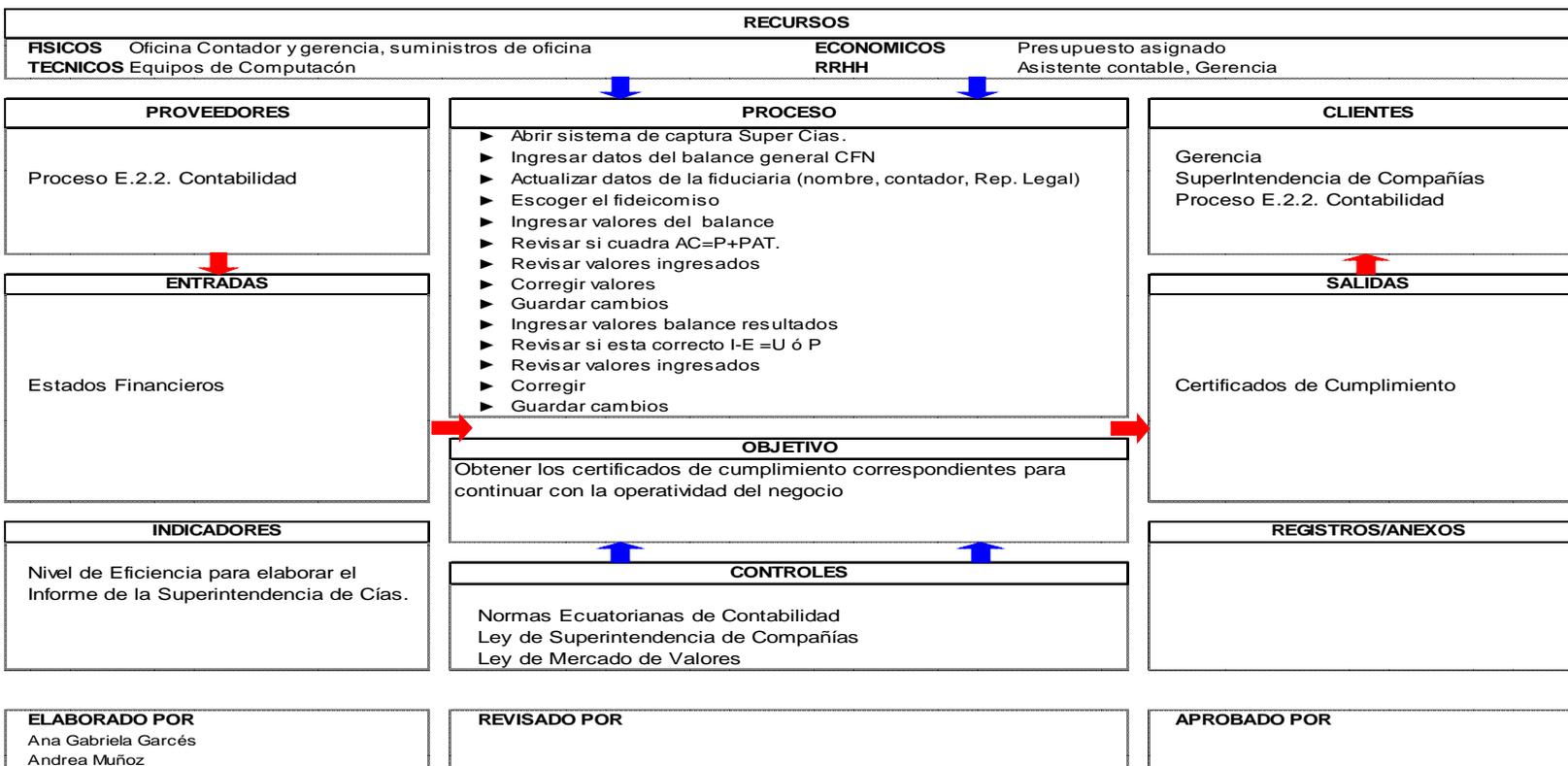
 CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 53 de 76



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 54 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	INFORME SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	CODIFICACION	E.2.6.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Ingreso de Información para la Superintendencia de Cías.			PÁGINA	1 DE 3



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 55 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	INFORME SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	CODIFICACION	E.2.6.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Ingreso de Información para la Superintendencia de Cías.			PÁGINA	2 DE 3

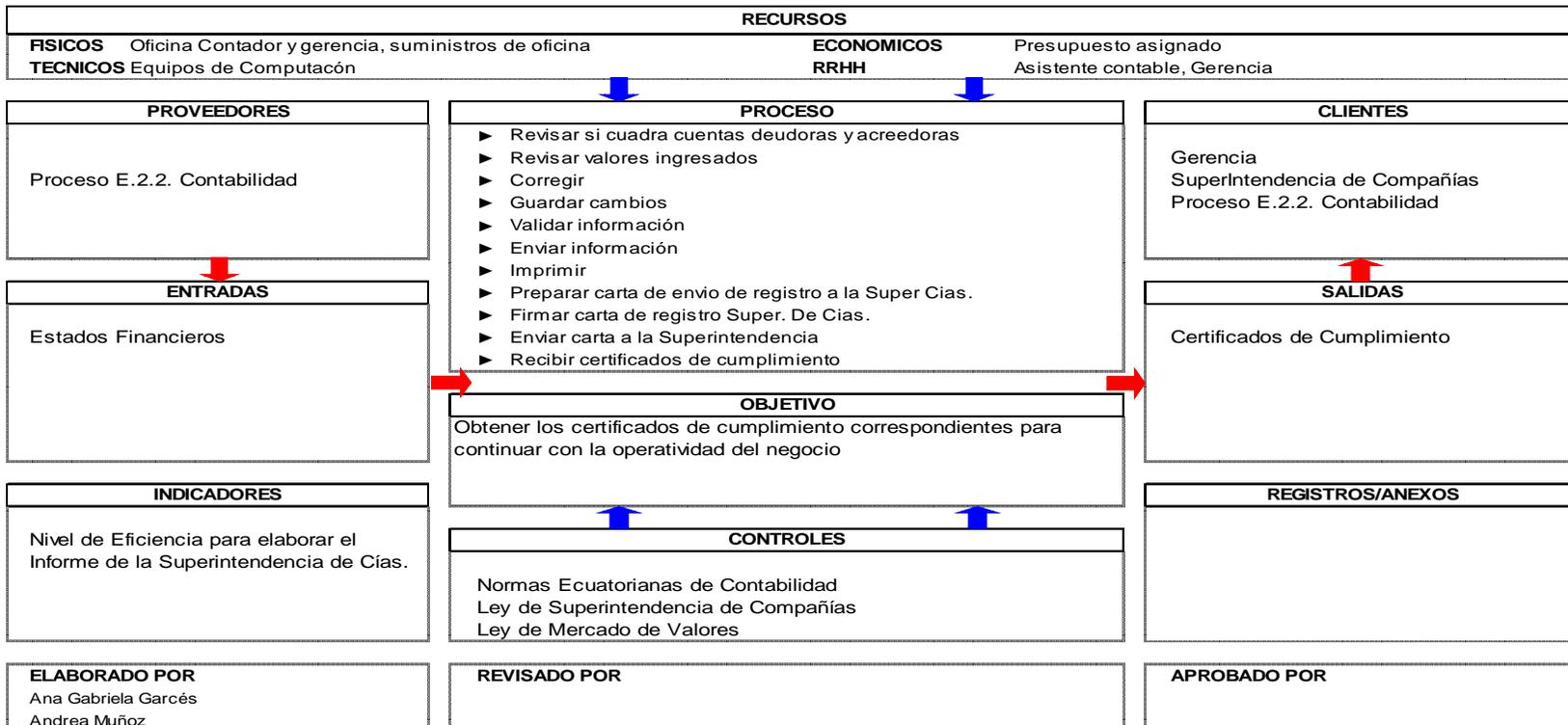
RECURSOS		
FSICOS	Oficina Contador y gerencia, suministros de oficina	ECONOMICOS
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH
		Presupuesto asignado
		Asistente contable, Gerencia

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proceso E.2.2. Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualizar datos constituyentes ▶ Actualizar datos de beneficiarios ▶ Ubicarse en opción Administradora de Fondos ▶ Ingresar datos del balance general CFN ▶ Revisar si cuadra $AC = P + PAT$. ▶ Revisar valores ingresados ▶ Corregir ▶ Guardar cambios ▶ Ingresar valores balance de Resultados ▶ Revisar si esta correcto $I-E = U$ ó P ▶ Revisar valores ingresados ▶ Corregir valores ▶ Guardar cambios ▶ Ingresar datos del balance de cuentas de orden 	Gerencia SuperIntendencia de Compañías Proceso E.2.2. Contabilidad
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
Estados Financieros	Obtener los certificados de cumplimiento correspondientes para continuar con la operatividad del negocio	Certificados de Cumplimiento
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Nivel de Eficiencia para elaborar el Informe de la Superintendencia de Cías.	Normas Ecuatorianas de Contabilidad Ley de Superintendencia de Compañías Ley de Mercado de Valores	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Ana Gabriela Garcés Andrea Muñoz		

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 56 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	INFORME SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	CODIFICACION	E.2.6.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Ingreso de Información para la Superintendencia de Cías.			PÁGINA	3 DE 3



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 57 de 76

7.2.7. Contratación Auditoría Externa (E.2.7.)

En este proceso se realizan las actividades referentes a la contratación de una auditora que presente una propuesta adaptada a los requerimientos que necesita el fideicomiso.

- **Alcance**

La contratación de una auditora comienza con la necesidad del fideicomiso de ser auditado, para luego analizar las propuestas presentadas, seleccionar la mejor y solicitar el contrato de la auditora seleccionada.

- **Responsable**

Los responsables de seleccionar la mejor propuesta son tanto el área de contabilidad como la gerencia y el administrador, además el encargado de revisar el contrato de la auditora es el asesor legal.

- **Entradas**

Las entradas para llevar a cabo el proceso de contratación de auditoría externa son la necesidad del cliente de que el fideicomiso sea auditado y las propuestas de las auditorías participantes.

- **Salidas**

El resultado que arroja el proceso es el contrato de la Auditora externa seleccionada.

- **Recursos**

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 58 de 2916

Los recursos necesarios para realizar este proceso son:

Recursos físicos: Oficinas de la gerencia y contador, legal sala de reuniones, además de los suministros de oficina.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

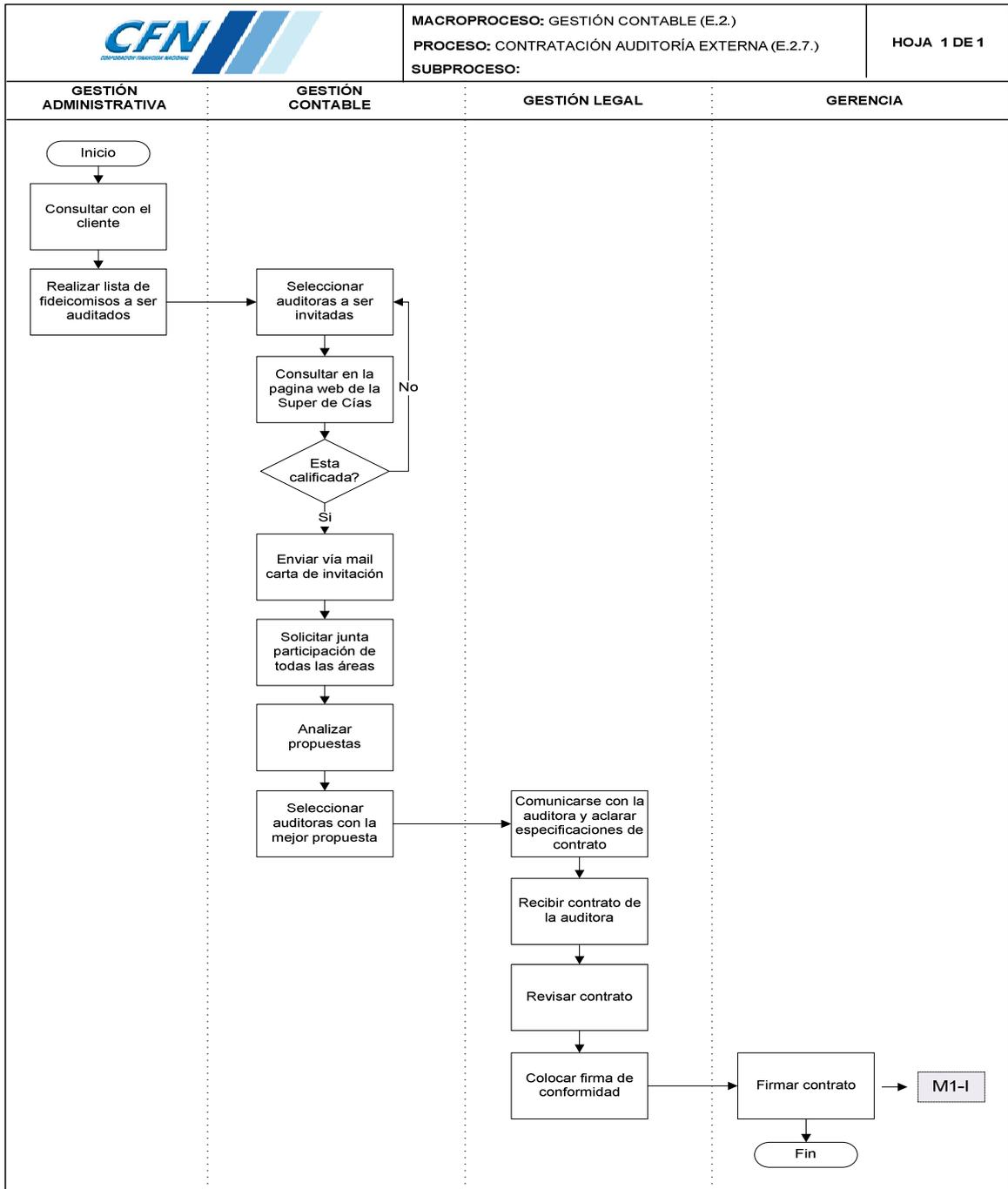
Recursos Humanos: la selección de la auditora depende de la gerente, el contador, el administrador y el asesor legal.

- **Controles**

Las actividades desarrolladas en este proceso están normadas por la Ley de Mercado de Valores y la Ley de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 59 de 76

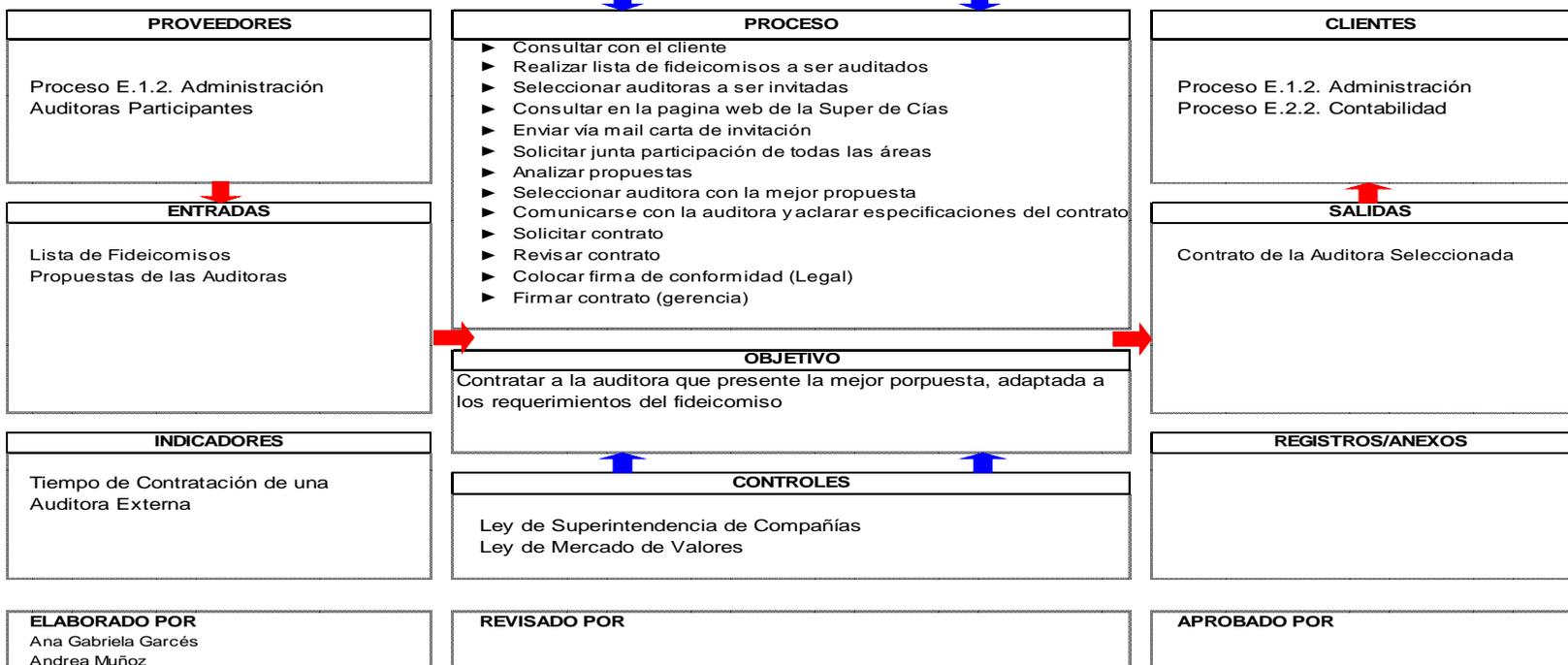


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 60 de 76

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	CONTRATACIÓN AUDITORÍA EXTERNA	CODIFICACION	E.2.7.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE CONTABLE			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Selección y Contratación de una Auditora			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS	
FISICOS	Oficinas Contador, Administrador Legal y gerencia, suministros de oficina
TECNICOS	Equipos de Computación
ECONOMICOS	Presupuesto asignado
RRHH	Asistente contable, Administrador, legal y gerencia



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 61 de 76

7.2.8 Elaborar Contrato (E.3.1)

La elaboración del contrato implica la legalización de las partes en su decisión de constituir un fideicomiso.

- **Alcance**

El alcance de este proceso es la legalización de la constitución del negocio.

- **Responsable**

El área asignada para la realización de este proceso es el Área Legal.

- **Entradas**

Para iniciar este proceso se necesita la información y documentación de los comparecientes.

- **Salidas**

El resultado obtenido de este proceso es el Contrato de Constitución.

- **Recursos**

Para el respectivo proceso son necesarios los siguientes recursos:

Recursos Físicos: Oficinas Administrador y Legal, suministros de oficina

Recursos Técnicos: Equipos de computación

Recursos Económicos: Presupuesto asignado por la CFN al Departamento de Fiducia

Recursos Humanos: Administrador y Legal

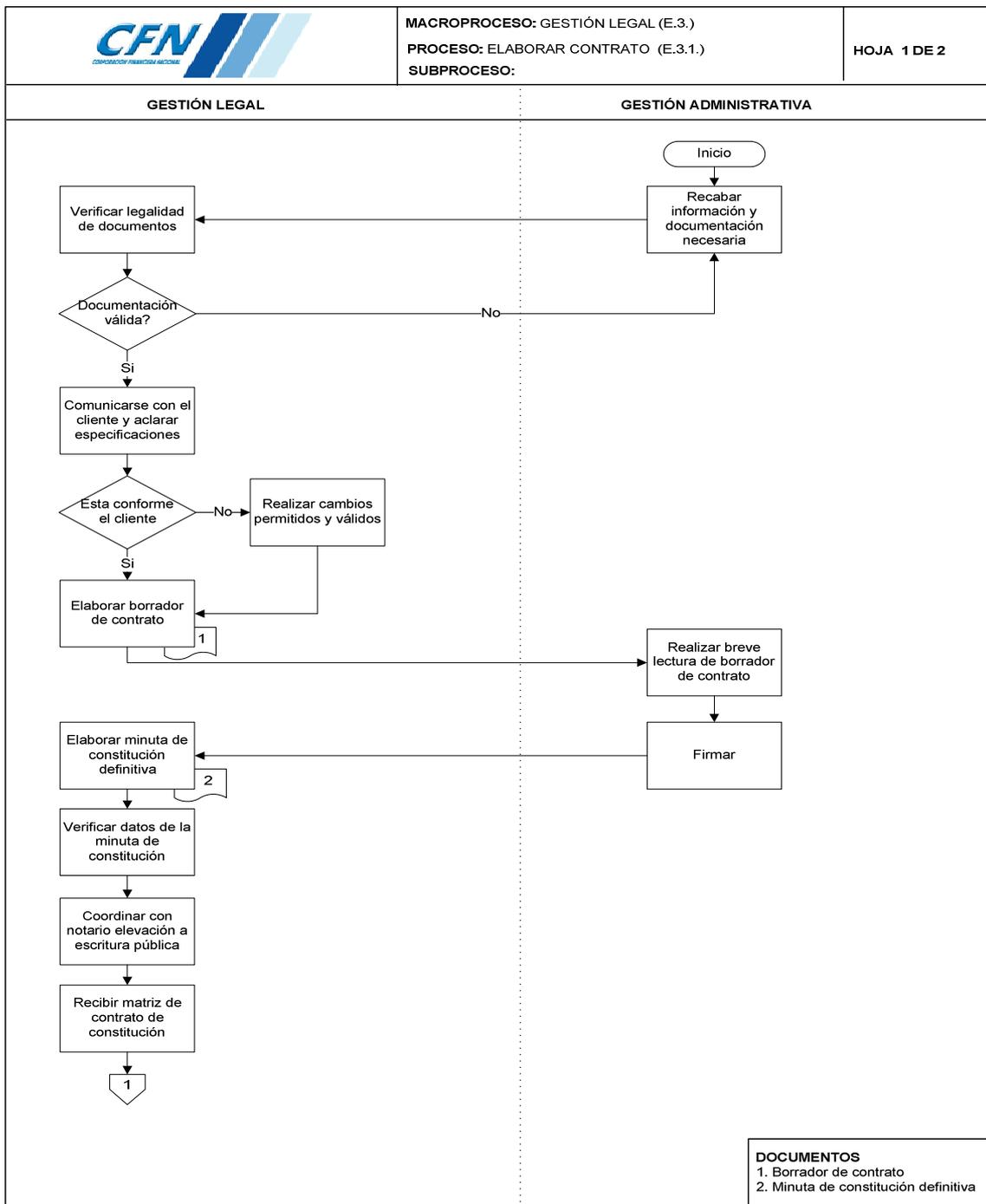
	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 62 de 76

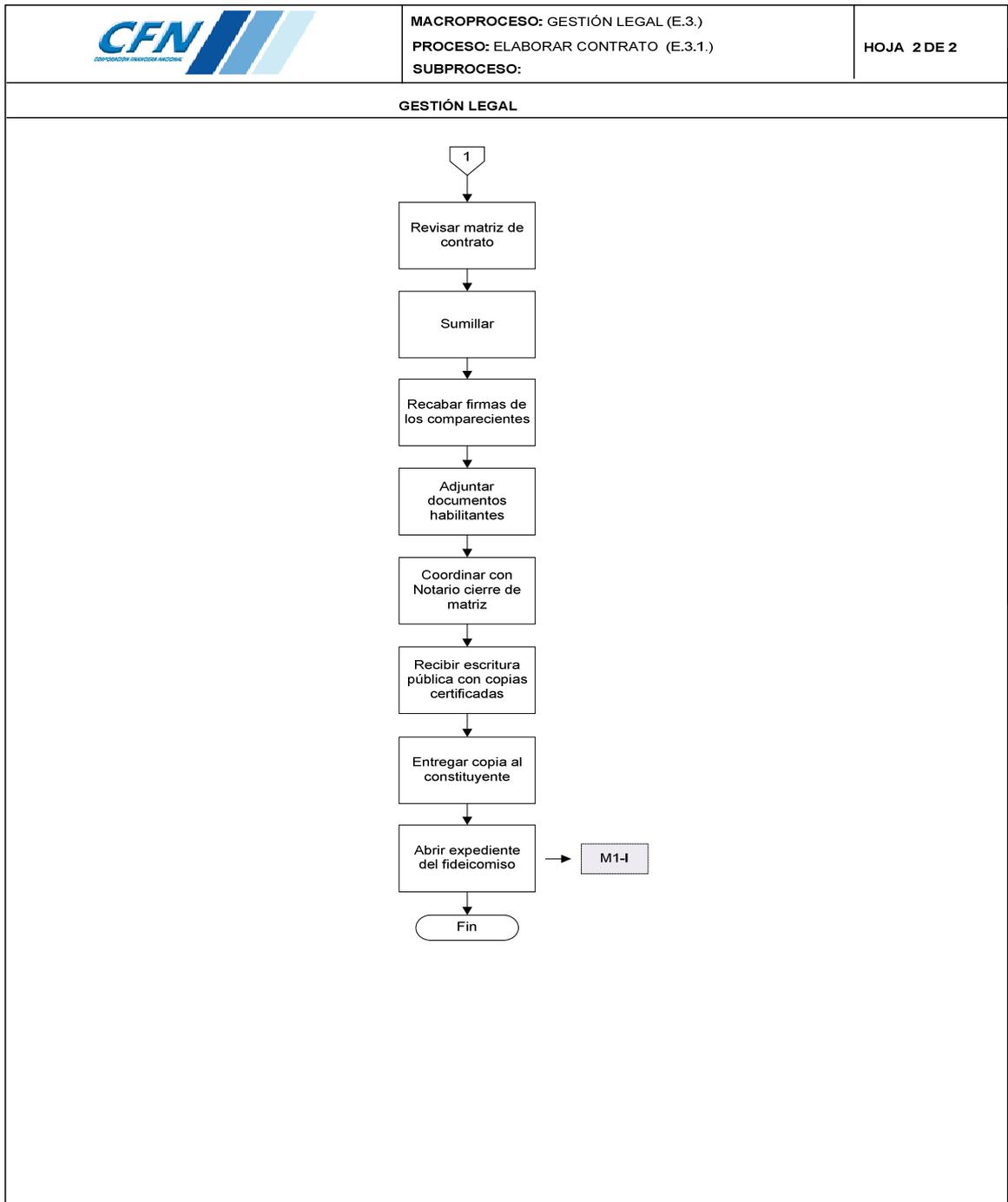
- **Controles**

Los controles de este proceso son los siguientes: Ley Orgánica de la CFN, Ley de Registro Mercantil, Ley de Mercado de Valores.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

 <small>CORPORACION FINANCIERA NACIONAL</small>	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 63 de 76



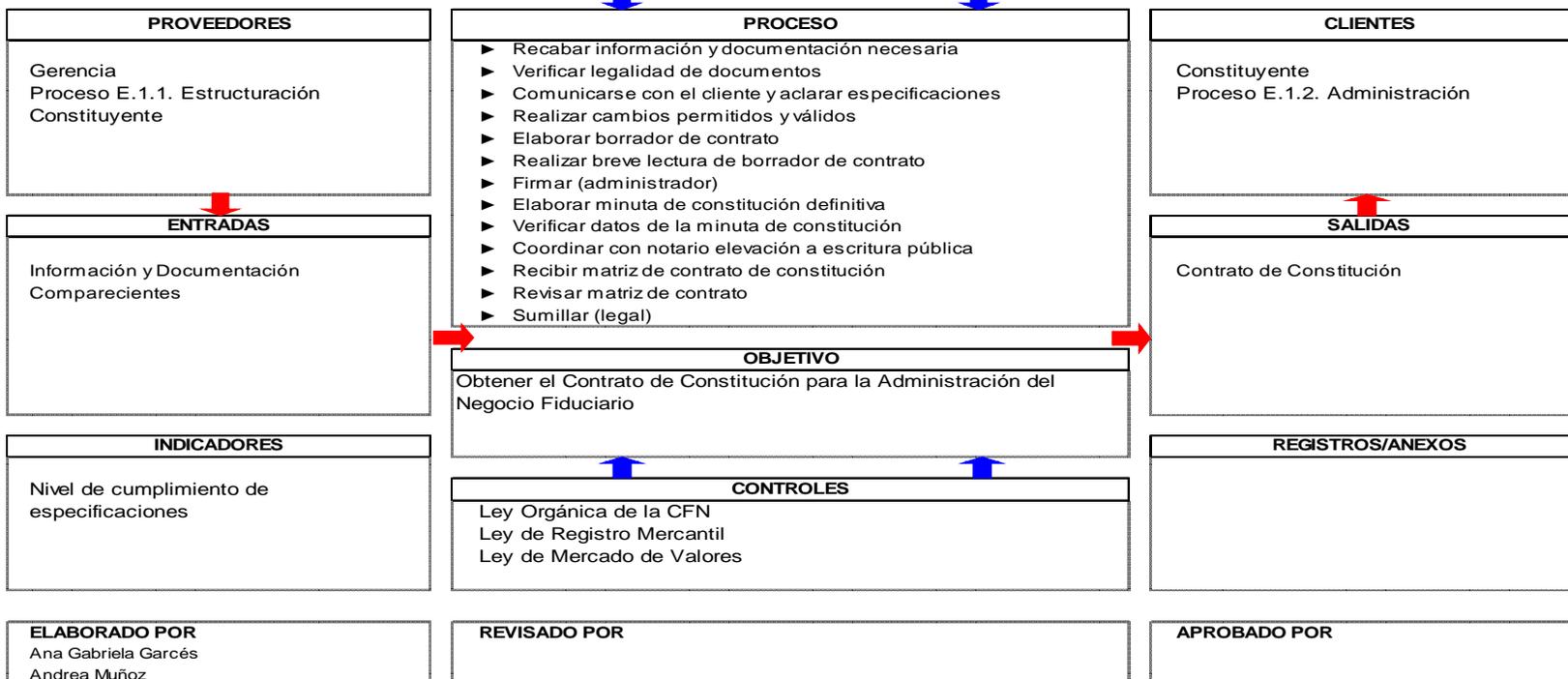


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 65 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ELABORAR CONTRATO	CODIFICACION	E.3.1.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASESOR LEGAL			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparar legalización de la constitución de negocio			PÁGINA	1 DE 2

RECURSOS			
FISICOS	Oficinas, Administrador Legal, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Administrador, Legal

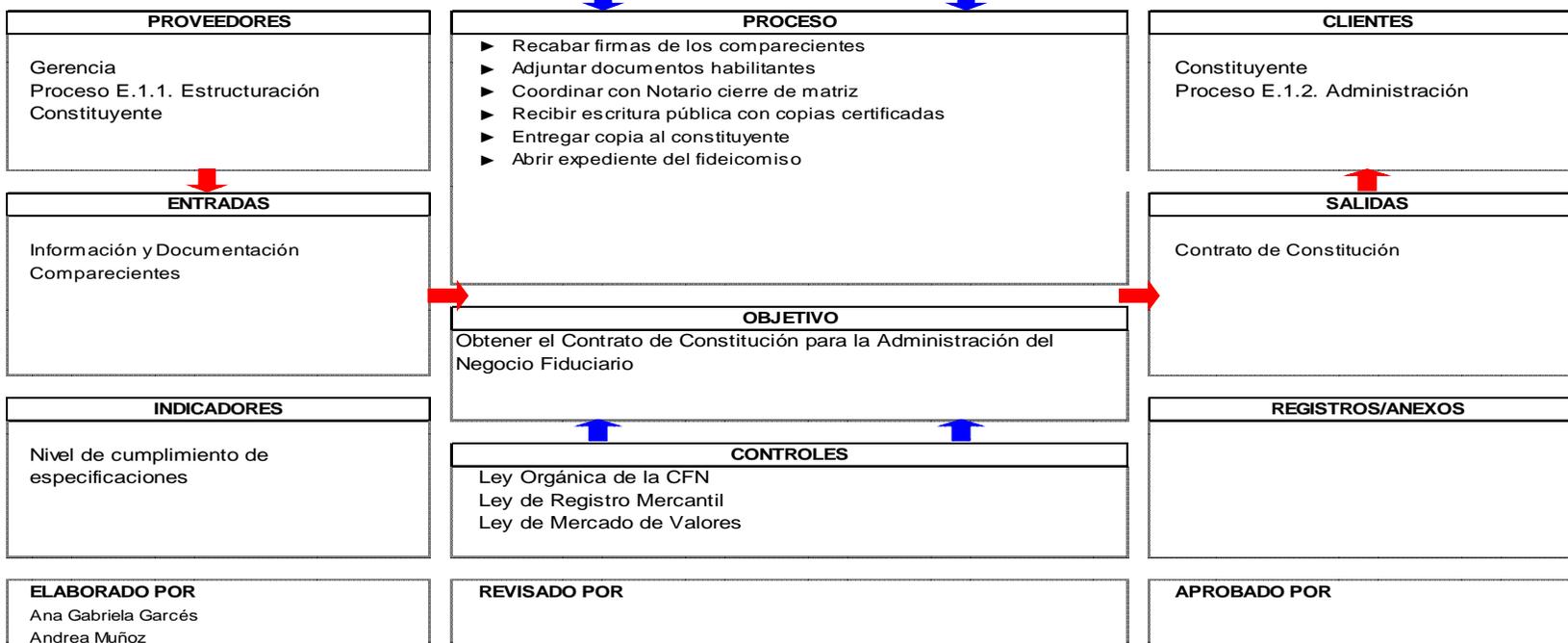


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 66 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ELABORAR CONTRATO	CODIFICACION	E.3.1.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASESOR LEGAL			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparar legalización de la constitución de negocio			PÁGINA	2 DE 2

RECURSOS			
FSICOS	Oficinas, Administrador Legal, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Administrador, Legal



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 67 de 76

7.2.9. Liquidar Contrato (E.3.2.)

Este proceso lleva todas las actividades para realizar la liquidación del contrato y terminar legalmente con el negocio fiduciario.

- **Alcance**

La liquidación del contrato empieza con el cumplimiento del objeto del fideicomiso, para luego elaborar un borrador de contrato de liquidación en el que se detallan todas las especificaciones necesarias, el cual se legalizará a través de la gestión con un notario.

- **Responsable**

La persona encargada de llevar a cabo este proceso es el asesor legal del departamento.

- **Entradas**

Las entradas que dan paso a este proceso son el cumplimiento del objeto del fideicomiso o la necesidad del cliente de terminar anticipadamente con el negocio dependiendo de los motivos que éste presente.

- **Salidas**

El resultado que arroja este proceso es la escritura de liquidación del fideicomiso.

- **Recursos**

Los recursos que se requieren para este proceso son:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 68 de 76

Recursos físicos: Oficinas de la gerencia y del asesor legal, además de los suministros de oficina.

Recursos Técnicos: son los equipos de computación

Recursos económicos: el presupuesto asignado por la CFN al departamento de fiducia.

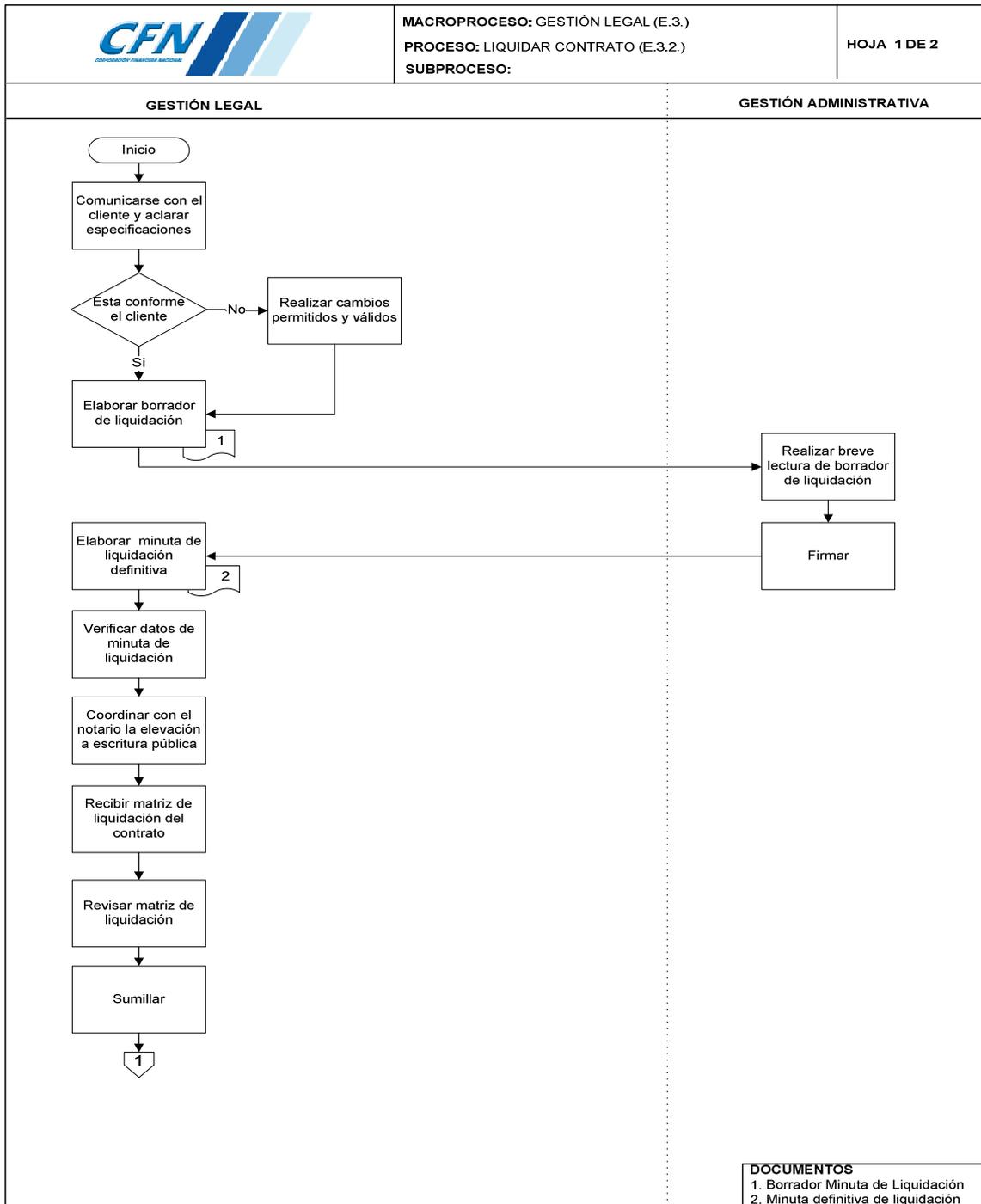
Recursos Humanos: el asesor legal es el encargado de legalizar los documentos necesarios para obtener la escritura de liquidación.

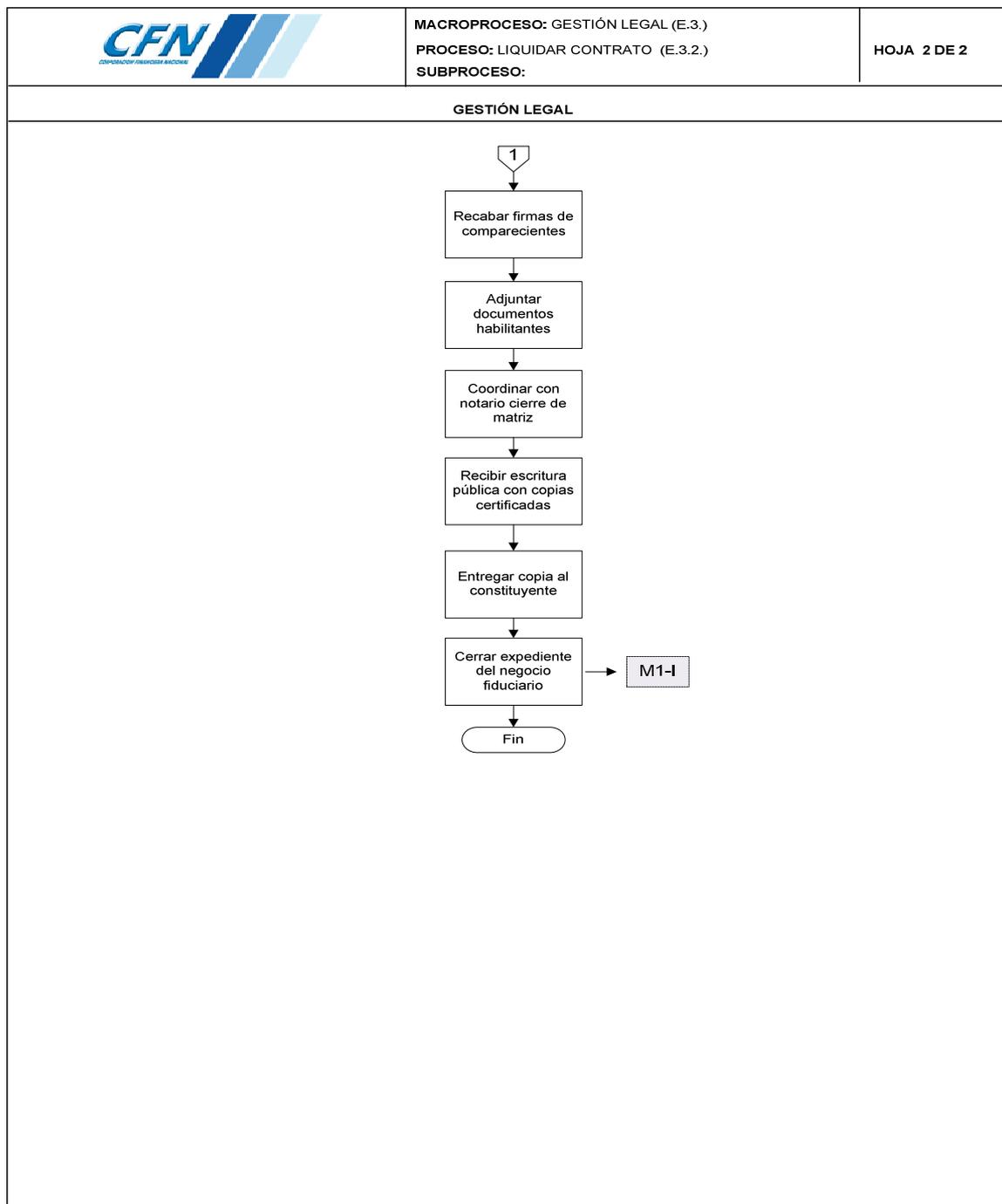
- **Controles**

Los controles que regulan el proceso de liquidación de contrato son la Ley orgánica de la CFN, la ley de Registro Mercantil y la ley de Mercado de Valores.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 69 de 76



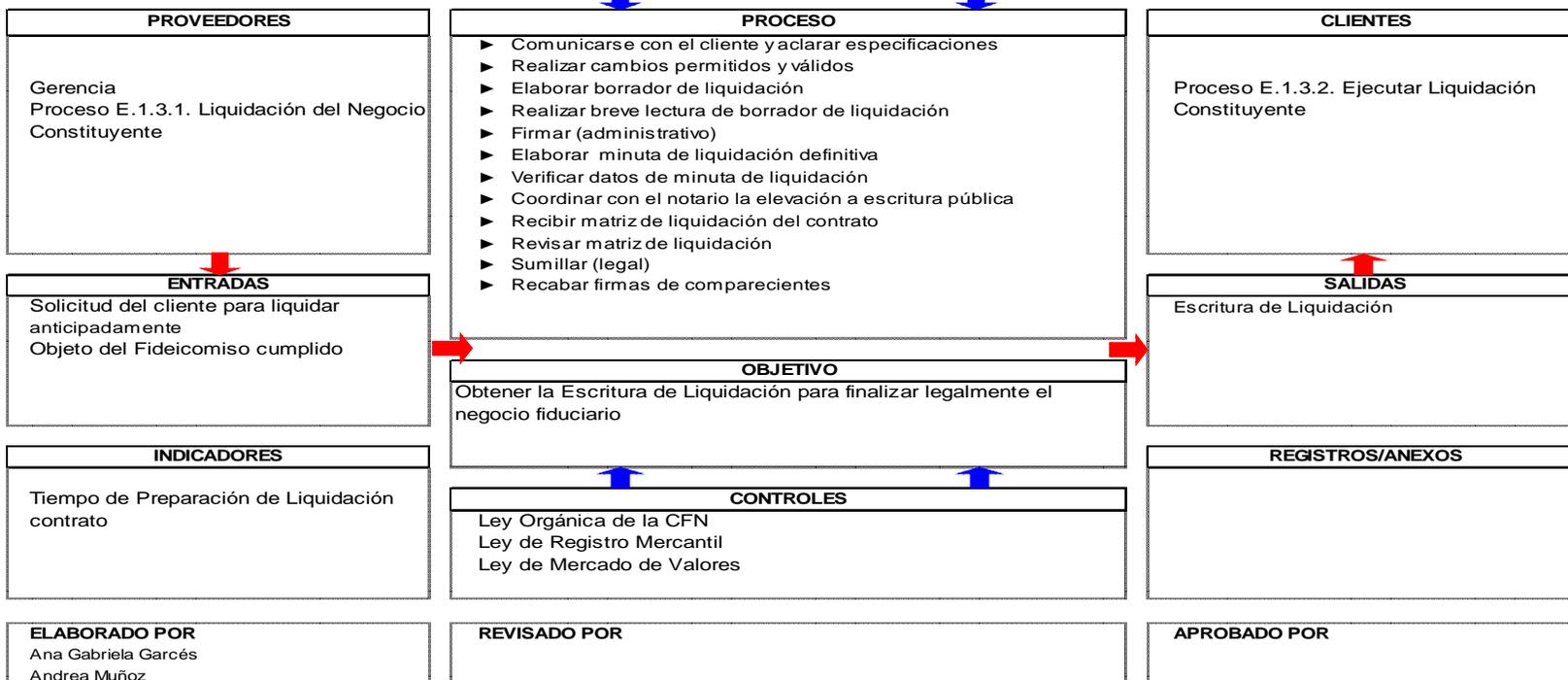


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 71 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	LIQUIDAR CONTRATO	CODIFICACION	E.3.2.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASESOR LEGAL			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparar legalización de finalización del negocio			PÁGINA	1 DE 2

RECURSOS			
FISICOS	Oficinas, Administrador Legal, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Administrador, Legal

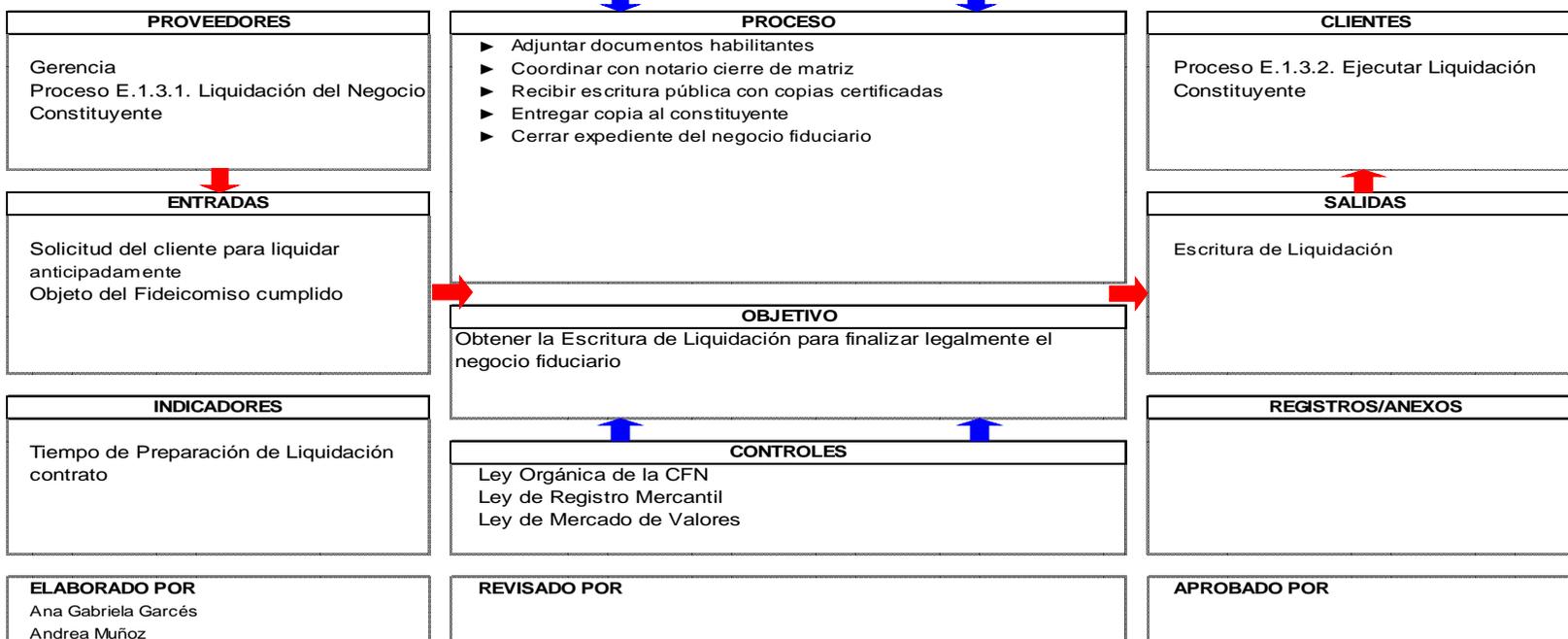


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 72 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	LIQUIDAR CONTRATO	CODIFICACION	E.3.2.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASESOR LEGAL			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Preparar legalización de finalización del negocio			PÁGINA 2 DE 2	

RECURSOS			
FISICOS	Oficinas, Administrador Legal, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Administrador, Legal



	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 73 de 76

7.2.10. Asesoría Legal Y Convenios (E.3.3)

La asesoría legal y convenios es un proceso de ayuda para el correcto funcionamiento de la operatividad de los negocios fiduciarios que por la naturaleza misma del servicio, es propenso a dudas e inquietudes que deben ser respaldados mediante una asesoría adecuada.

- **Alcance**

El alcance de este proceso radica en concretar la necesidad de convenios sustentada en la asesoría legal.

- **Responsable**

El área responsable de este proceso es específicamente el Área Legal.

- **Entradas**

Para iniciar este proceso se necesita el requerimiento del cliente para realizar un convenio o las dudas que existan sobre el mismo.

- **Salidas**

Como resultado del presente proceso se obtiene el convenio.

- **Recursos**

Para el respectivo proceso son necesarios los siguientes recursos:

Recursos Físicos: Oficinas Administrador y Legal, suministros de oficina

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 74 de 76

Recursos Técnicos: Equipos de computación

Recursos Económicos: Presupuesto asignado por la CFN al Departamento de Fiducia

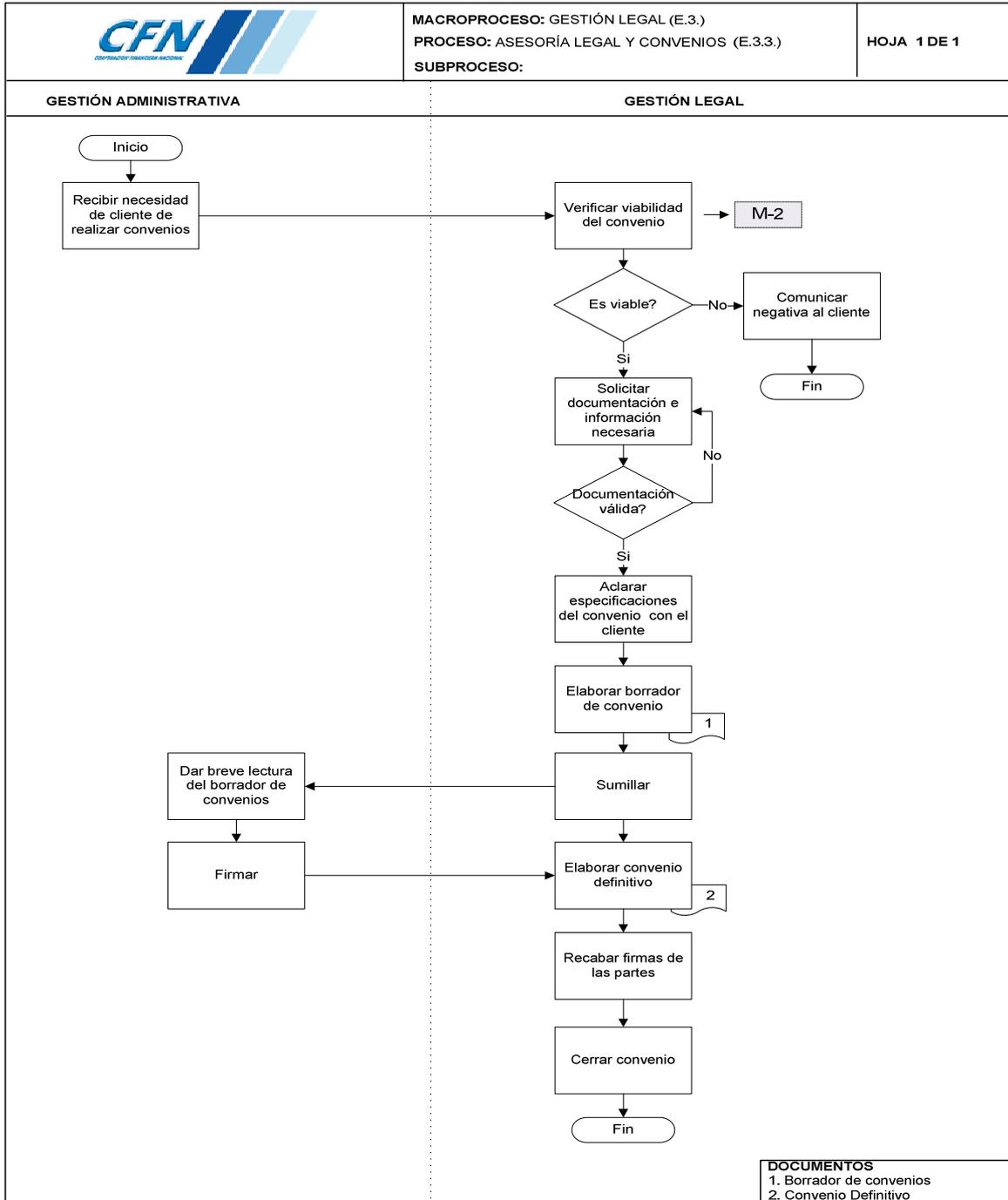
Recursos Humanos: Administrador y Legal.

- **Controles**

Los controles de este proceso son los siguientes: Ley Orgánica de la CFN, Ley de Registro Mercantil, Ley de Mercado de Valores.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 75 de 76

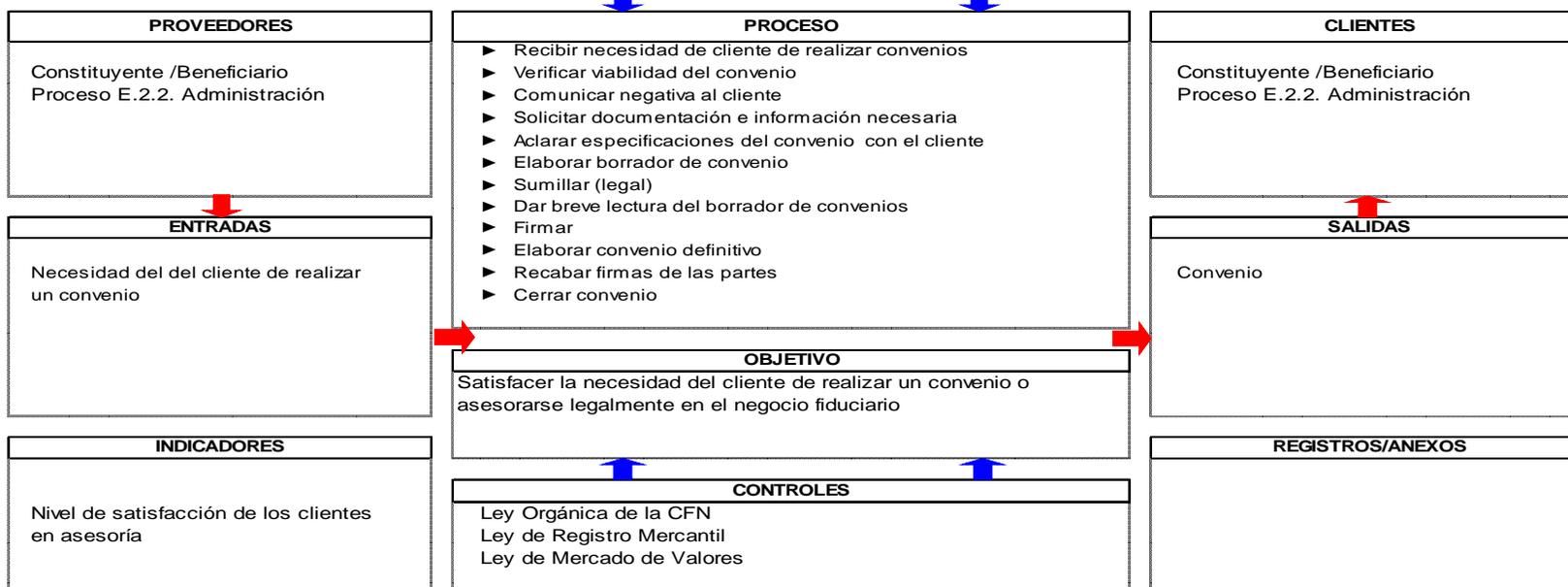


	DEPARTAMENTO DE FIDUCIA	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Página 76 de 76

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ASESORIA LEGAL Y CONVENIOS	CODIFICACION	E.3.3.	EDICION No.	
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASESOR LEGAL			FECHA	28/04/2010
ALCANCE	Concretar la necesidad de un convenio			PÁGINA	1 DE 1

RECURSOS			
FSICOS	Oficinas, Administrador Legal, suministros de oficina	ECONOMICOS	Presupuesto asignado
TECNICOS	Equipos de Computación	RRHH	Administrador, Legal



ELABORADO POR
Ana Gabriela Garcés
Andrea Muñoz

REVISADO POR

APROBADO POR

ANEXO F

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACION MEJORADA

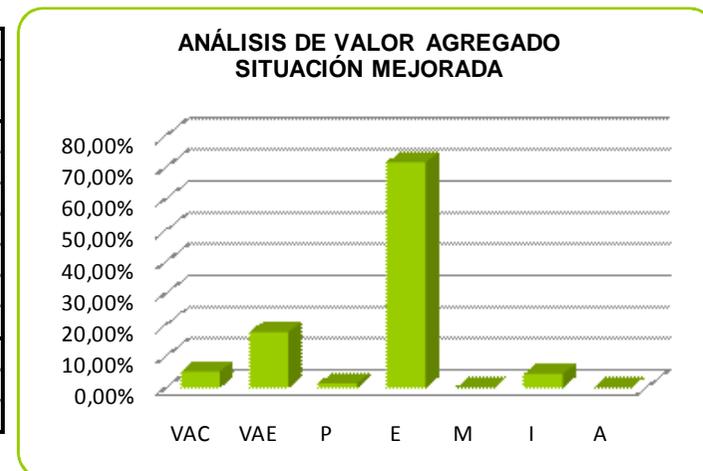
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)
 PROCESO: ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.1.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Recibir propuesta para administrar un fideicomiso				1				1			1
2	Asignar administrador	1							20			20
3	Consulta calificación de riesgos y existencia base CONSEP		1							1		60
4	Si no esta calificado Suspensión de trámite			1					1			1
5	Comunicarse con el cliente (identificar necesidades)	1							15			15
6	Si no satisface las necesidades Cancelar negociación			1					1			1
7	Preparar Medio de Aprobación		1							1		60
8	Revisar Medio de Aprobación						1		30			30
9	Solicita cambios				1				5			5
10	Firmar (gerencia)			1					1			1
11	Recibir aceptación del cliente				1						1	480
12	Solicitar elaboración de contrato			1					6			6
Totales		2	2	4	3	0	1	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	680
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,42

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	35	5,15%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	120	17,65%
P	PREPARACION	4	9	1,32%
E	ESPERA	3	486	71,47%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	30	4,41%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	12	680	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	155		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	22,79%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

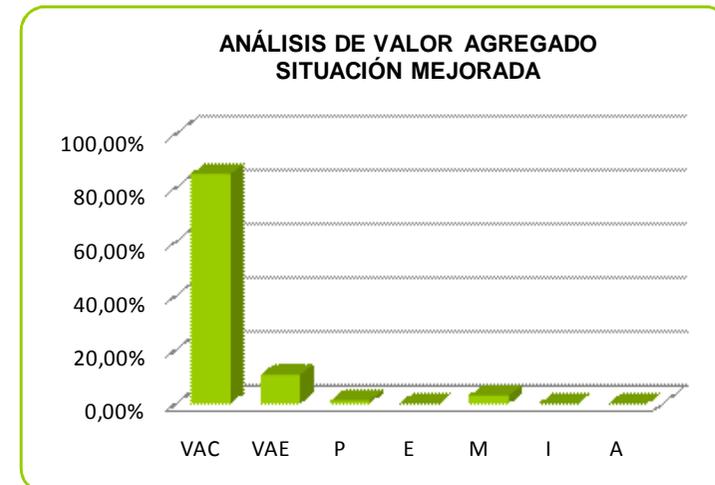
MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.2.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar contrato de constitución del fideicomiso			1					25			25
2	Aperturar RUC		1								2,3	1104
3	Llenar registro de Negocios Fiduciarios			1					20			20
4	Firmar registro (Gerencia)			1					1			1
5	Cumplir con las especificaciones del contrato	1									28	13440
6	Recabar información para los Estados Financieros			1						1		60
7	Realizar estados financieros		1								1,23	590,4
8	Analizar estados financieros	1								1		60
9	Realizar informe de gestión fiduciaria			1						1,2		72
10	Firmar Informe de gestión fiduciaria (Gerencia)			1					1			1
11	Enviar al constituyente el informe de gestión fiduciaria					1	0	0			1	480
Totales		2	2	6	0	1	0	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	15853,4
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	33,03

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	13500	85,16%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1694,4	10,69%
P	PREPARACION	6	179	1,13%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	480	3%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	11	15853	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		15194	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		95,84%	



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)

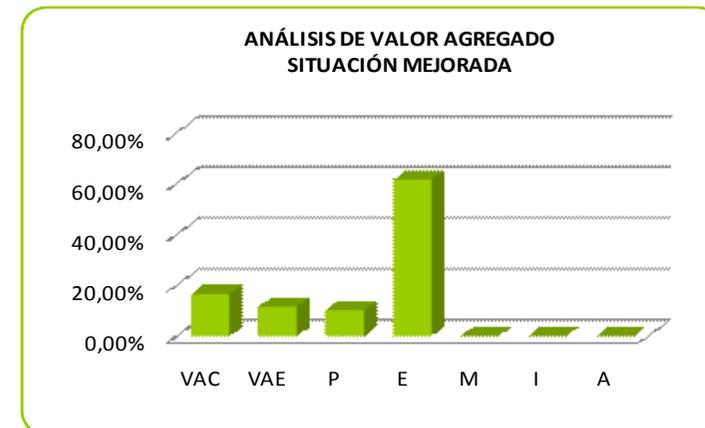
PAGINA 1 DE 1

PROCESO: LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.:

SUBPROCESO: Liquidar el Negocio (E.1.3.1.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Verificar si se cumplió con el objeto del fideicomiso			1					10			10
2	Comunicarse con el cliente (si es liquidación anticipada)	1							15			15
3	Analizar los motivos de liquidación anticipada	1							20			20
4	Notificar al constituyente de la negativa			1					5			5
5	Recibir motivos de liquidación en caso de ser válidos				1					4		240
6	Informar sobre finalización del fideicomiso			1					8			8
7	Convocar una reunión con el equipo de trabajo			1					2			2
8	Aclarar especificaciones de la liquidación			1					12			12
9	Verificar costos y gastos pendientes		1						25			25
10	Realizar pago inmediato de lo pendiente		1						20			20
11	Realizar estados Financieros Finales	1							30			30
12	Firmar Estados Financieros finales (contador)			1					1			1
13	Firmar Estados Financieros Finales (gerencia)			1					1			1
14	Firmar Estados Financieros Finales (administrador)			1					1			1
Totales		3	2	8	1	0	0	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	390
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,81

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	65	16,67%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	45	11,54%
P	PREPARACION	8	40	10,26%
E	ESPERA	1	240	61,54%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	14	390	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	110		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	28,21%		



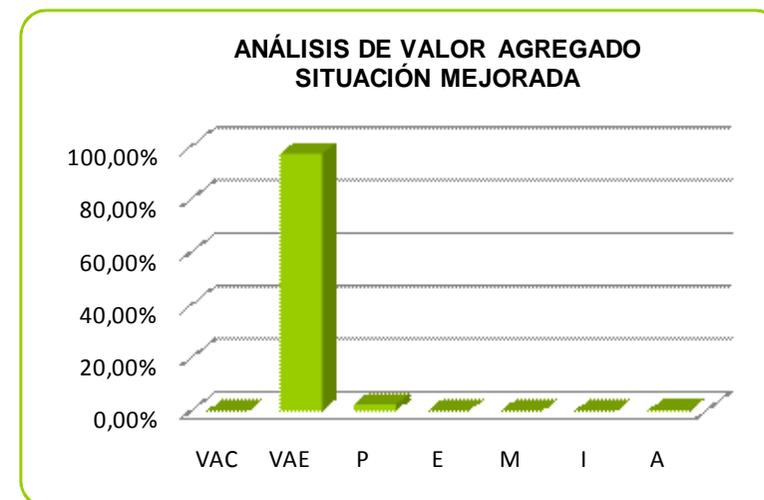
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (E.1.)
 PROCESO: LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO (E.1.3.)
 SUBPROCESO: Ejecutar Liquidación (E.1.3.2.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Liquidar RUC		1								2,3	1104
2	Realizar Informe de cierre Fideicomiso		1						40			40
3	Firmar informe			1					1			1
4	Adjuntar documentos de liquidación			1					5			5
5	Notificar al constituyente			1					15			15
6	Cerrar archivos del fideicomiso			1					8			8
7	Archivar cierre liquidación fideicomiso							1	3			3
Totales		0	2	4	0	0	0	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1176
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	2,45

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1144	97,28%
P	PREPARACION	4	29	2,47%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	3	0,26%
TT	TOTAL	7	1176	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1144		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	97,28%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

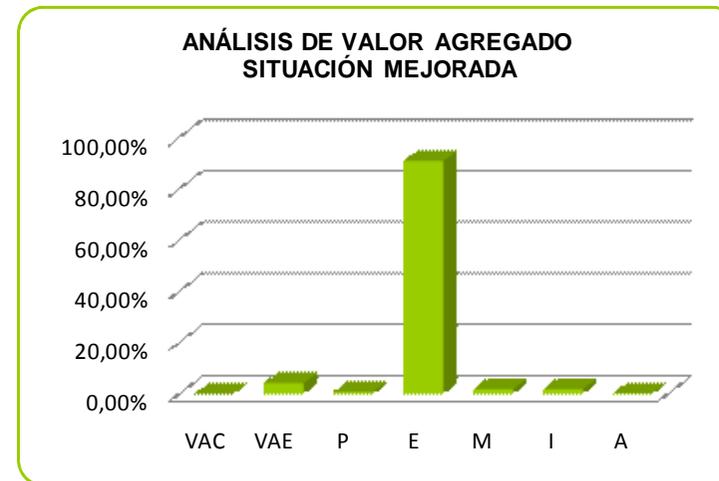
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PROCESO: OBTENER, ACTUALIZAR Y LIQUIDAR RUC (E.2.1.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar contrato del fideicomiso						1		20			20
2	Preparar formularios correspondientes		1						30			30
3	Verificar la información de los formularios		1						15			15
4	Firmar formularios			1					1			1
5	Adjuntar documentos habilitantes			1					7			7
6	Llevar documentos y formularios al SRI					1			20			20
7	Obtener apertura, actualización o liquidación RUC				1						2	960
8	Firmar documento			1					1			1
9	Archivar RUC Original							1	3			3
Totales		0	2	3	1	1	1	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	1057
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	2,20

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	45	4,26%
P	PREPARACION	3	9	0,85%
E	ESPERA	1	960	90,82%
M	MOVIMIENTO	1	20	2%
I	INSPECCION	1	20	1,89%
A	ARCHIVO	1	3	0,28%
TT	TOTAL	9	1057	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	45		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	4,26%		



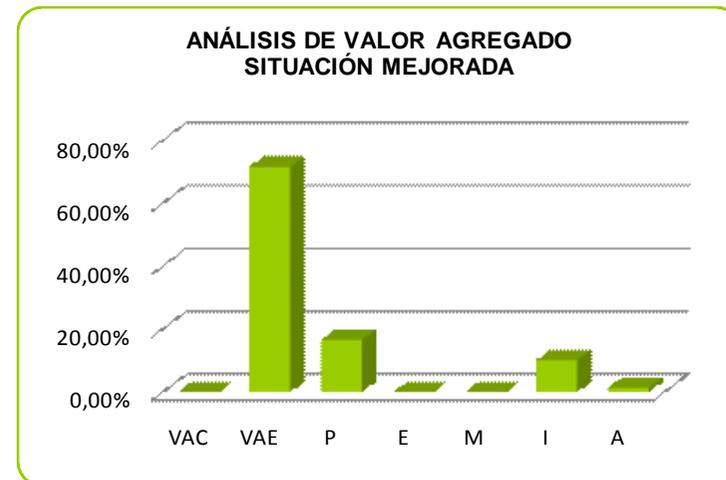
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)
 PROCESO: CONTABILIDAD (E.2.2.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Abrir sistema Gestor			1					1			1
2	Realizar registros contables		1							3		180
3	Aclarar información contable con el administrador			1					7			7
4	Realizar cierre de estados financieros		1						30			30
5	Emitir Estados Financieros			1					8			8
6	Revisar Estados Financieros						1		30			30
7	Realizar correcciones			1					30			30
8	Firmar (contador)			1					1			1
9	Firmar (administrador)			1					1			1
10	Firmar (gerencia)			1					1			1
11	Archivar Estados Financieros Originales							1	2			2
12	Archivar Estados Financieros Copias							1	2			2
Totales		0	2	7	0	0	1	2				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	293
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,61

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	210	71,67%
P	PREPARACION	7	49	16,72%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	30	10,24%
A	ARCHIVO	2	4	1,37%
TT	TOTAL	12	293	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	210		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	71,67%		



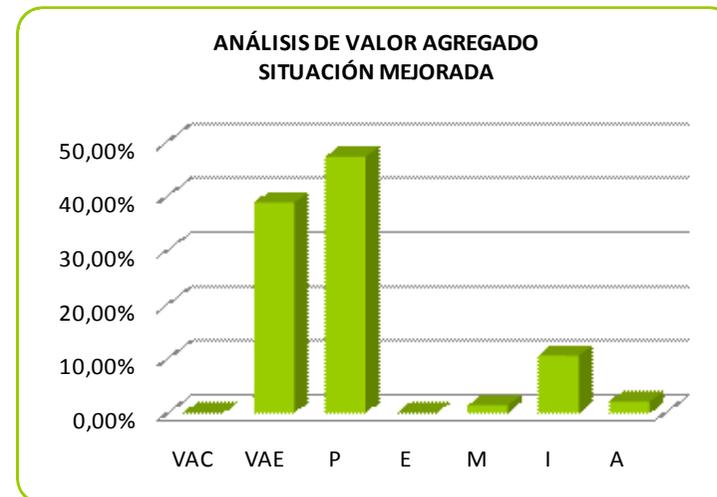
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)
 PROCESO: TRIBUTACIÓN (E.2.3.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Elaborar anexos transaccionales			1						1		60
2	Verificar con el sistema						1		15			15
3	Elabora formularios en el DIM SRI		1						30			30
4	Imprimir formularios correspondientes			1					3			3
5	Registrar formularios en el sistema SRI		1						25			25
6	Imprimir respaldos			1					3			3
7	Entregar una copia al administrador					1			2			2
8	Firmar el recibido			1					1			1
9	Archivar Formularios originales							1	3			3
Totales		0	2	4	0	1	1	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	142
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,30

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	55	38,73%
P	PREPARACION	4	67	47,18%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	2	1%
I	INSPECCION	1	15	10,56%
A	ARCHIVO	1	3	2,11%
TT	TOTAL	9	142	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	55		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	38,73%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

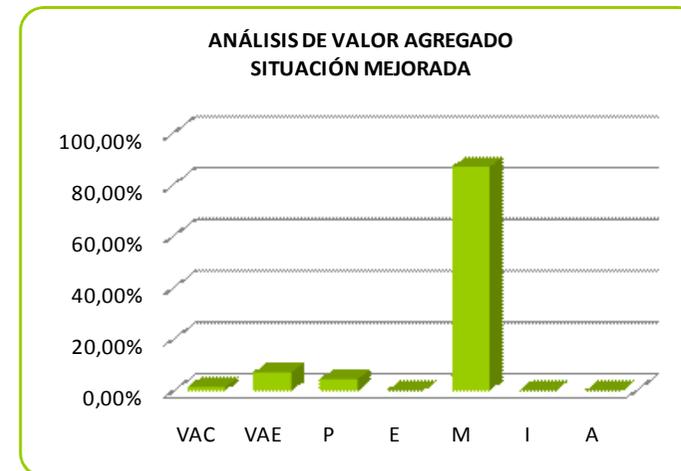
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: FACTURACIÓN HONORARIOS FIDUCIARIOS (E.2.4.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Preparar reporte de facturación			1					15			15
2	Elaborar cuadro de facturación		1						20			20
3	Verificar que los datos de facturación sean los correctos	1							8			8
4	Emitir factura original y copias			1					5			5
5	Firmar factura (administrador)			1					1			1
6	Firmar factura (gerencia)			1					1			1
7	Entregar factura original al constituyente					1					1	480
8	Entregar una copia de factura a contabilidad					1			2			2
9	Abrir sistema COBYS			1					1			1
10	Realizar registro contable		1						20			20
11	Generar comprobante contable			1					2			2
Totales		1	2	6	0	2	0	0				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS											555	
TIEMPO TOTAL EN DIAS											1,16	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	8	1,44%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	40	7,21%
P	PREPARACION	6	25	4,50%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	2	482	87%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	11	555	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	48		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	8,65%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

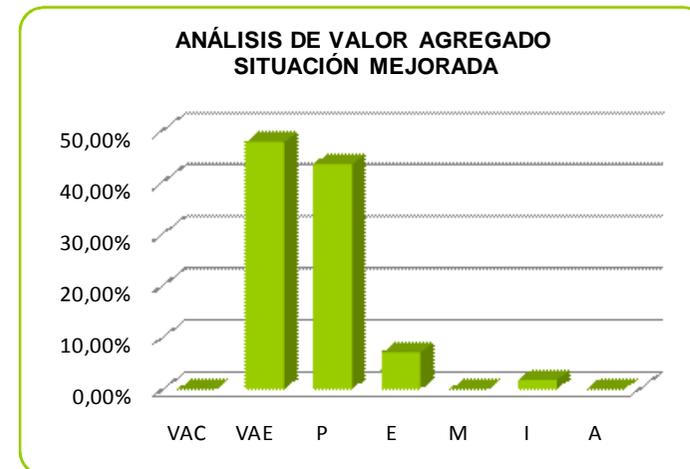
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: COBROS HONORARIOS FIDUCIARIOS (E.2.5.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Revisar conciliaciones			1							2	120
2	Realizar registro contable en el sistema		1							1,5		90
3	Generar comprobante contable			1					3			3
4	Realizar reporte de cuentas por cobrar		1						30			30
5	Comunicar al cliente para el pago		1						15			15
6	Debitar de la cuenta del fideicomiso el valor de la factura				1				20			20
7	Verificar pago en cuenta bancaria						1		5			5
Totales		0	3	2	1	0	1	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	283
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,59

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	135	47,70%
P	PREPARACION	2	123	43,46%
E	ESPERA	1	20	7,07%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	5	1,77%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	7	283	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	135		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	47,70%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 2

PROCESO: INFORME SUPERINTENDENCIA DE CÍAS. (E.2.6.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Abrir sistema de captura Super Cias.			1					2			2
2	Ingresar datos del balance general CFN			1					20			20
3	Actualizar datos de la fiduciaria			1					5			5
4	Escoger el fideicomiso			1					3			3
5	Ingresar valores del balance			1					20			20
6	Revisar si cuadra $AC=P+PAT.$						1		6			6
7	Revisar valores ingresados						1		3			3
8	Corregir valores			1					5			5
9	Guardar cambios			1					2			2
10	Ingresar valores balance resultados			1					20			20
11	Revisar si esta correcto $I-E =U \text{ ó } P$						1		6			6
12	Revisar valores ingresados						1		3			3
13	Corregir			1					5			5
14	Guardar cambios			1					2			2
15	Actualizar datos constituyentes			1					5			5
16	Actualizar datos de beneficiarios			1					5			5
17	Ubicarse en opción Administradora de Fondos			1					1			1
18	Ingresar datos del balance general CFN			1					20			20
19	Revisar si cuadra $AC= P + PAT.$						1		6			6
20	Revisar valores ingresados						1		3			3
21	Corregir			1					5			5
22	Guardar cambios			1					2			2
23	Ingresar valores balance de Resultados			1					20			20
24	Revisar si esta correcto $I-E= U \text{ ó } P$						1		6			6
25	Revisar valores ingresados						1		3			3
26	Corregir valores			1					5			5
27	Guardar cambios			1					2			2
28	Ingresar datos del balance de cuentas de orden			1					20			20
29	Revisar si cuadra cuentas deudoras y acreedoras						1		6			6
30	Revisar valores ingresados						1		3			3
31	Corregir						1		5			5

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

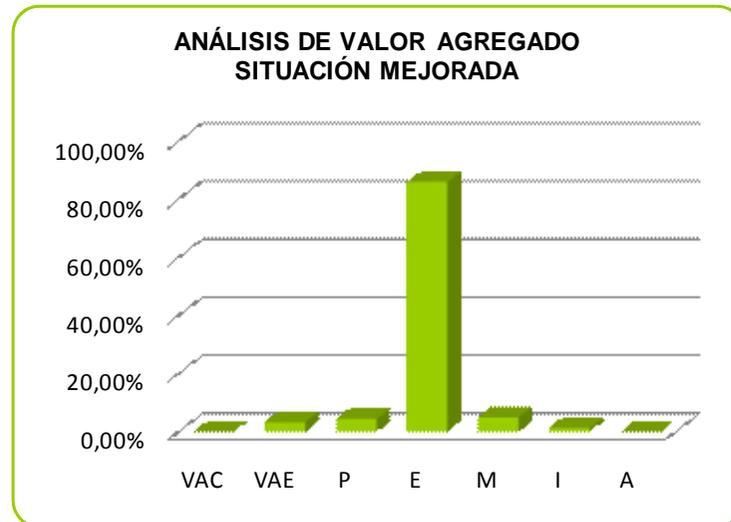
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 2 DE 2

PROCESO: INFORME SUPERINTENDENCIA DE CÍAS. (E.2.6.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
32	Guardar cambios			1					2			2
33	Validar información		1							2		120
34	Enviar información					1			15			15
35	Imprimir			1					2			2
36	Preparar carta de envío de registro a la Super Cias.		1						10			10
38	Firmar carta de registro Super. De Cias.			1					1			1
39	Enviar carta a la Superintendencia					1				3		180
40	Recibir certificados de cumplimiento				1						7	3360
Totales		0	2	23	1	2	11	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	3909
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	8,14

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	130	3,33%
P	PREPARACION	23	174	4,45%
E	ESPERA	1	3360	85,96%
M	MOVIMIENTO	2	195	5%
I	INSPECCION	11	50	1,28%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	39	3909	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	130		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	3,33%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

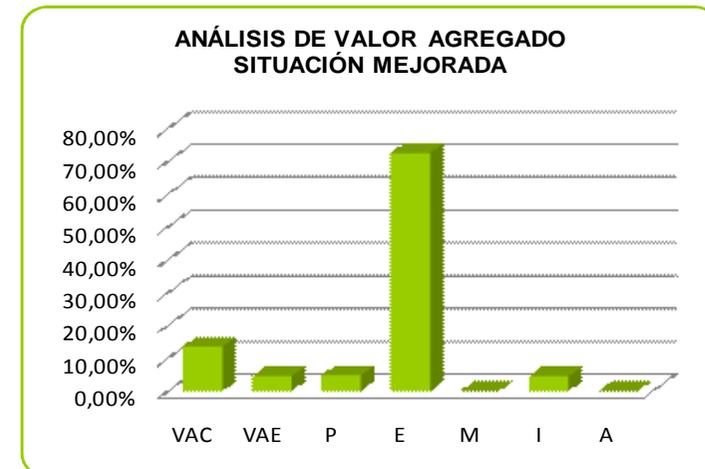
MACROPROCESO: GESTIÓN CONTABLE (E.2.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: CONTRATACIÓN AUDITORÍA EXTERNA (E.2.7.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Consultar con el cliente	1							20			20
2	Realizar lista de fideicomisos a ser auditados			1					15			15
3	Seleccionar auditoras a ser invitadas	1							10			10
4	Consultar en la pagina web de la Super de Cías		1						15			15
5	Enviar vía mail carta de invitación (si esta calificada)			1					15			15
6	Solicitar junta, participación de todas las áreas				1				2			2
7	Analizar propuestas	1							30			30
8	Seleccionar auditora con la mejor propuesta	1							30			30
9	Comunicarse con la auditora y aclarar especificaciones del contrato		1						15			15
10	Recibir contrato de la auditora				1						1	480
11	Revisar contrato						1		30			30
12	Colocar firma de conformidad (Legal)			1					1			1
13	Firmar contrato (gerencia)			1					1			1
Totales		4	2	4	2	0	1	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	664
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,38

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	90	13,60%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	30	4,53%
P	PREPARACION	4	32	4,83%
E	ESPERA	2	480	72,51%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	30	4,53%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	13	662	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	120		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	18,13%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)
 PROCESO: ELABORAR CONTRATO (E.3.1.)

PAGINA 1 DE 2

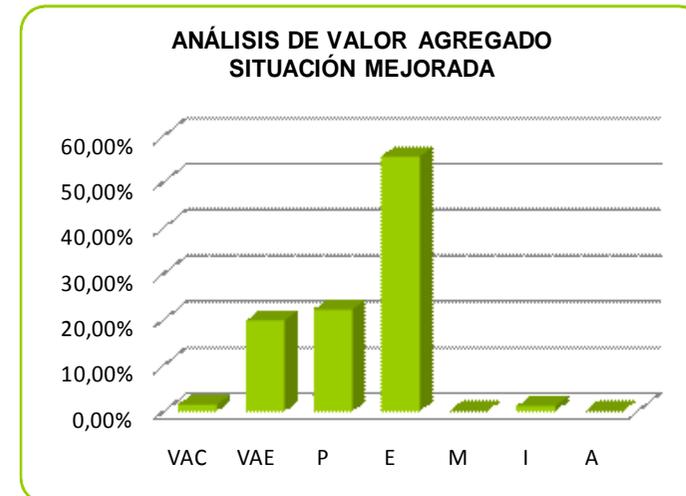
N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Recabar información y documentación necesaria		1								1	480
2	Verificar legalidad de documentos		1						30			30
3	Comunicarse con el cliente y aclarar especificaciones	1							30			30
4	Realizar cambios permitidos y válidos	1							20			20
5	Elaborar borrador de contrato		1							1,3		78
6	Realizar breve lectura de borrador de contrato			1					15			15
7	Firmar (administrador)			1					1			1
8	Elaborar minuta de constitución definitiva		1							1,1		66
9	Verificar datos de la minuta de constitución			1					8			8
10	Coordinar con notario elevación a escritura pública		1						30			30
11	Recibir matriz de contrato de constitución				1						3	1440
12	Revisar matriz de contrato						1		40			40
13	Sumillar (legal)			1					1			1
14	Recabar firmas de los comparecientes			1						4		240
15	Adjuntar documentos habilitantes			1					5			5
16	Coordinar con Notario cierre de matriz			1					15			15
17	Recibir escritura pública con copias certificadas				1						1	480
18	Entregar copia al constituyente			1							1	480
19	Abrir expediente del fideicomiso			1					2			2
Totales		2	5	9	2	0	1	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	3461
											TIEMPO TOTAL EN DÍAS	7,21

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)
 PROCESO: ELABORAR CONTRATO (E.3.1.)

PAGINA 2 DE 2

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	50	1,44%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	684	19,76%
P	PREPARACION	9	767	22,16%
E	ESPERA	2	1920	55,48%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	40	1,16%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	19	3461	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	734		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	21,21%		



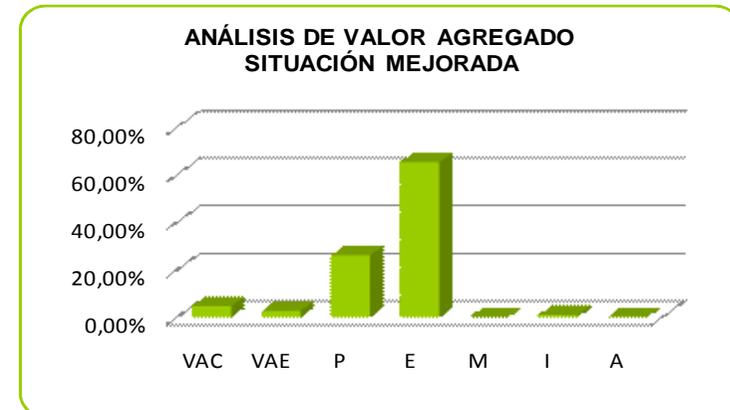
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)
 PROCESO: LIQUIDAR CONTRATO (E.3.2.)

PAGINA 1 DE 1

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Comunicarse con el cliente y aclarar especificaciones	1							30			30
2	Realizar cambios permitidos y válidos	1							20			20
3	Elaborar borrador de liquidación	1								1,5		90
4	Realizar breve lectura de borrador de liquidación			1					15			15
5	Firmar (administrativo)			1					1			1
6	Elaborar minuta de liquidación definitiva		1							1		60
7	Verificar datos de minuta de liquidación			1					8			8
8	Coordinar con el notario la elevación a escritura pública		1						20			20
9	Recibir matriz de liquidación del contrato				1						3	1440
10	Revisar matriz de liquidación						1		30			30
11	Sumillar (legal)			1					1			1
12	Recabar firmas de comparecientes			1						4		240
13	Adjuntar documentos habilitantes			1					7			7
14	Coordinar con notario cierre de matriz			1					15			15
15	Recibir escritura pública con copias certificadas				1						1	480
16	Entregar copia al constituyente			1							1	480
17	Cerrar expediente del negocio fiduciario							1	5			5
Totales		3	2	8	2	0	1	1				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	2942
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	6,13

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	140	4,76%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	80	2,72%
P	PREPARACION	8	767	26,07%
E	ESPERA	2	1920	65,26%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	1	30	1,02%
A	ARCHIVO	1	5	0,17%
TT	TOTAL	17	2942	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	220		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	7,48%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: GESTIÓN LEGAL (E.3.)

PAGINA 1 DE 1

PROCESO: ASESORIA LEGAL Y CONVENIOS (E.3.3.)

N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	E	M	I	A	TIEMPO (min)	TIEMPO (horas)	TIEMPO (días)	TOTAL (MIN)
1	Recibir necesidad de cliente de realizar convenios			1					1			1
2	Verificar viabilidad del convenio	1							30			30
3	Comunicar negativa al cliente en caso de no ser viable			1					20			20
4	Solicitar documentación e información necesaria			1					12			12
5	Aclarar especificaciones del convenio con el cliente	1							10			10
6	Elaborar borrador de convenio	1								1		60
7	Sumillar (legal)			1					1			1
8	Dar breve lectura del borrador de convenios			1					15			15
9	Firmar			1					1			1
10	Elaborar convenio definitivo		1						30			30
11	Recabar firmas de las partes			1						4		240
12	Cerrar convenio			1					5			5
Totales		3	1	8	0	0	0	0				
											TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	425
											TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,89

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	100	23,53%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	30	7,06%
P	PREPARACION	8	295	69,41%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	12	425	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	130		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	30,59%		

