

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE**  
**SERVICIOS LEGALES.**

**AUTORA: CINTHIA ALEJANDRA CRUZ BUCHELI**

**DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, OCTUBRE 2019**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Iván Rueda

**INFORMANTES**

Mgtr. Fabián Cueva

Mgtr. Rodrigo Ordoñez

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi madre por ser mi fortaleza, por su apoyo incondicional día a día en el desarrollo de mis estudios, es por ella que hoy me encuentro aquí culminando la carrera, así también toda mi familia quienes aportaron a este logro.

De igual manera quiero agradecer a mis amigos y amigas quienes son parte de la familia que pude escoger por alentarme en todo momento.

Quiero agradecer a mis jefes y a la empresa de servicios legales ya que gracias al su tiempo y facilidad en la información he podido desarrollar este trabajo de investigación, así como su ayuda a lo largo de mi carrera.

Y finalmente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador donde pude culminar una meta muy importante de las planteadas en mi vida. Agradezco infinitamente a mi tutor Iván Rueda a quien tengo gran admiración, por ser una excelente profesional, por su gran paciencia y ser la mejor guía para el desarrollo de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	9
1. DIAGNÓSTICO .....	11
1.1 Análisis Externo .....	11
1.1.1 Político y legal.....	11
1.1.2 Económico.....	16
1.1.3 Social y cultural.....	17
1.1.4 Tecnológico.....	18
1.2 Análisis Interno.....	20
1.2.1 Antecedentes .....	20
1.2.2 Infraestructura .....	21
1.2.3 Estructura Organizacional .....	21
1.2.4 Recursos Humanos .....	26
1.2.5 Servicios .....	27
1.2.6 Proveedores .....	28
1.2.7 Clientes.....	28
1.2.8 Competencia:.....	29
1.2.9 Filosofía corporativa .....	30
2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	31
2.1 Marco Teórico .....	31
2.1.1 Procesos.....	31
2.1.2 Gestión por procesos .....	32
2.1.3 Diagramación .....	33
2.1.4 Simbología de diagramación .....	36
2.2 Levantamiento de procesos .....	37
2.3 Inventario de procesos .....	39
2.4 Estudio de tiempos y valor agregado.....	45
2.4 Identificación de aspectos débiles y oportunidades de mejora.....	57
3. DISEÑO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	59
3.1 Marco Teórico .....	59
3.1.1 Mejoramiento de procesos .....	59
3.1.2 Políticas de control.....	62
3.1.3 Diseño de indicadores .....	67
3.2 Mapa de procesos .....	70
3.3 Manual de procedimientos.....	73
3.4 Análisis de procesos mejorados.....	74

4. PLAN DE MEJORA.....	85
4.1 Propuesta de planes de mejora.....	85
4.2 Costo Beneficio .....	96
4.3 Otros beneficios intangibles .....	102
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
5.1 Conclusiones.....	103
5.2 Recomendaciones .....	105
Referencias.....	107
ANEXOS .....	110

## ANEXOS

<i>Anexo 1. Diagrama de flujos Facturación de honorarios .....</i>	<i>111</i>
<i>Anexo 2. Diagrama de flujos Ingreso de cotizaciones .....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo 3. Diagrama de flujos Facturación por reembolso de gastos.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo 4. Diagrama de flujos Archivo de documentos de venta.....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo 5. Diagrama de flujos Registro de retenciones .....</i>	<i>128</i>
<i>Anexo 6. Diagrama de flujos Elaboración de cuadro de cobranza (reporte Macro).....</i>	<i>132</i>
<i>Anexo 7. Diagrama de flujos Gestión y control de cobranza .....</i>	<i>135</i>
<i>Anexo 8. Diagrama de flujos Recepción de documentos y paquetes .....</i>	<i>138</i>
<i>Anexo 9. Diagrama de flujos Recepción de facturas de compras.....</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 10. Diagrama de flujos Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras .</i>	<i>143</i>
<i>Anexo 11. Análisis de Valor Agregado Facturación de honorarios .....</i>	<i>145</i>
<i>Anexo 12. Análisis de Valor Agregado Ingreso de cotizaciones .....</i>	<i>147</i>
<i>Anexo 13. Análisis de Valor Agregado Facturación por reembolso de gastos .....</i>	<i>149</i>
<i>Anexo 14. Análisis de Valor Agregado Archivo de documentos de venta .....</i>	<i>151</i>
<i>Anexo 15. Análisis de Valor Agregado Registro de retenciones.....</i>	<i>153</i>
<i>Anexo 16. Análisis de Valor Agregado Elaboración de cuadro de cobranza (reporte Macro)</i> <i>.....</i>	<i>155</i>
<i>Anexo 17. Análisis de Valor Agregado Gestión y control de cobranza.....</i>	<i>157</i>
<i>Anexo 18. Análisis de Valor Agregado Recepción de documentos y paquetes.....</i>	<i>159</i>
<i>Anexo 19. Análisis de Valor Agregado Recepción de facturas de compras .....</i>	<i>161</i>
<i>Anexo 20. Análisis de Valor Agregado Recepción e ingreso de facturas electrónicas de</i> <i>compras.....</i>	<i>163</i>
<i>Anexo 21. Manual de procesos Facturación de honorarios .....</i>	<i>165</i>
<i>Anexo 22. Manual de procesos Ingreso de cotizaciones.....</i>	<i>177</i>
<i>Anexo 23. Manual de procesos Facturación por reembolso de gastos .....</i>	<i>186</i>
<i>Anexo 24. Manual de procesos Archivo de documentos de venta .....</i>	<i>195</i>
<i>Anexo 25. Manual de procesos Registro de retenciones.....</i>	<i>202</i>
<i>Anexo 26. Manual de procesos Elaboración de cuadro de cobranza (reporte Macro).....</i>	<i>211</i>
<i>Anexo 27. Manual de procesos Gestión y control de cobranza .....</i>	<i>220</i>
<i>Anexo 28. Manual de procesos Recepción de documentos y paquetes .....</i>	<i>229</i>
<i>Anexo 29. Manual de procesos Recepción de facturas de compras .....</i>	<i>236</i>
<i>Anexo 30. Manual de procesos Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras</i>	<i>243</i>
<i>Anexo 31. Formato proforma honorarios y reembolso de gastos.....</i>	<i>252</i>
<i>Anexo 32. Formato de Excel para ingreso de cotización .....</i>	<i>254</i>
<i>Anexo 33. Formato de Carta envío de facturas .....</i>	<i>256</i>
<i>Anexo 34. Formato de plantilla de recepción de documentos y sobres .....</i>	<i>258</i>
<i>Anexo 35. Formato de plantilla de Recepción de facturas de compras.....</i>	<i>260</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Simbología de procesos.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2. Inventario de Procesos.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3. Plan de mejora de diseño de instructivos, registros digitales y sistema.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 4. Distribución de costos orientados a diseño de instructivos y registros digitales .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 5. Plan de mejora en diseño de políticas para los procesos .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 6. Distribución de costos para el plan de mejora en diseño de políticas para los procesos .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 7. Plan de mejora para reducir las demoras en los procesos.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 8. Distribución de costos para el plan de mejora orientado a reducir demoras en los procesos. ....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 9. Plan de implementación de mejoras .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 10. Resumen de costos planes de mejora propuestos.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 11. Distribución de costos.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 12. Beneficio facturación de Honorarios mejoramiento de procesos.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 13. Porcentaje de participación en facturación de honorarios .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 14. Porcentaje de participación en facturación de honorarios (Mejorado).....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 15. Porcentaje de cotizaciones pendientes por subir.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 16. Beneficio facturación Reembolso de gastos mejoramiento de procesos.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 17. Porcentaje de participación en facturación de reembolso de gastos .....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 18. Porcentaje de participación en facturación de e reembolso de gastos (Mejorado) .....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 19. Beneficio recaudación por honorarios.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 20. Beneficio recaudación gastos.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 21. Costo Beneficio.....</i>	<i>102</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según el sector económico.</i>	19
<b>Figura 2.</b> <i>Rango de edades de personas que laboran en la empresa de servicios legales.</i>	21
<b>Figura 3.</b> <i>Porcentaje de trabajadores de acuerdo al género en la empresa de servicios legales.</i>	22
<b>Figura 4.</b> <i>Organigrama del área legal de la empresa de servicios legales.</i>	23
<b>Figura 5.</b> <i>Organigrama área administrativa financiera de la empresa de servicios legales.</i>	24
<b>Figura 6.</b> <i>Participación de clientes por la industria dentro de la empresa de los servicios legales.</i>	29
<b>Figura 7.</b> <i>Elementos del proceso.</i>	32
<b>Figura 8.</b> <i>Análisis de Valor Agregado – Facturación de Honorario.</i>	47
<b>Figura 9.</b> <i>Análisis de valor agregado – Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios</i>	48
<b>Figura 10.</b> <i>Análisis de valor agregado – Facturación reembolso de gastos.</i>	49
<b>Figura 11.</b> <i>Análisis de valor agregado – Archivo de documentos de venta.</i>	50
<b>Figura 12.</b> <i>Análisis de valor agregado – Registro de retenciones.</i>	51
<b>Figura 13.</b> <i>Análisis de valor agregado – Elaboración de reporte cobranza.</i>	52
<b>Figura 14.</b> <i>Análisis de valor agregado – Gestión de control y cobranza.</i>	53
<b>Figura 15.</b> <i>Análisis de valor agregado - Recepción de documentos y paquetes.</i>	54
<b>Figura 16.</b> <i>Análisis de valor agregado – Recepción de facturas de compras.</i>	55
<b>Figura 17.</b> <i>Análisis de valor agregado – Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras.</i>	56
<b>Figura 18.</b> <i>La calidad de actuación de un individuo parte de su confiabilidad personal.</i>	65
<b>Figura 19.</b> <i>Clasificación Mapa de Procesos</i>	71
<b>Figura 20.</b> <i>Mapa de Procesos de una Empresa de Servicios Legales.</i>	72
<b>Figura 21.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado- Facturación honorarios.</i>	75
<b>Figura 22.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios.</i>	76
<b>Figura 23.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – facturación de reembolso de gastos</i>	77
<b>Figura 24.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Archivo de documentos de venta.</i>	78
<b>Figura 25.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Registro de retenciones</i>	79
<b>Figura 26.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Elaboración de reporte de cobranza (macro).</i>	80
<b>Figura 27.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Gestión y control de cobranza.</i>	81
<b>Figura 28.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de documentos y paquetes.</i>	82
<b>Figura 29.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de facturas de compra.</i>	83
<b>Figura 30.</b> <i>Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de facturas de compra.</i>	84
<b>Figura 31.</b> <i>Diagrama de Gantt Plan de mejora en diseño de instructivos, registros digitales y sistema.</i>	88
<b>Figura 32.</b> <i>Diagrama de Gantt orientado a la mejora en diseño de políticas para los procesos</i>	90
<b>Figura 33.</b> <i>Diagrama de Gantt orientado a la mejora para reducir las demoras en los procesos</i>	93
<b>Figura 34.</b> <i>Diagrama de Gantt orientado a la implementación de mejoras.</i>	95

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de servicios legales en la que se basó este trabajo de investigación, se encuentra entre las primeras firmas legales de Latinoamérica y reconocida por legal 500, quienes forman parte de esta empresa trabajan arduamente para mantener estándares altos dentro de los servicios que prestan a los clientes internos como externos, su servicio basa la asesoría corporativa a nivel nacional e internacional.

En la actualidad dentro de toda empresa es importante contar con procesos definidos, plasmados dentro de manuales e instructivos que faciliten y mantengan el orden al momento de realizar sus actividades diarias, la empresa de servicios legales no cuenta con procesos definidos instructivos y políticas, sin embargo, realizan sus actividades con orden de forma empírica. En el presente trabajo de investigación se ha realizado el levantamiento de procesos, su análisis, así como una propuesta de mejora con ello manuales de procesos en los que se detallan políticas para uno de ellos e indicadores de gestión, con ello diagramas de flujos.

Dentro del contenido de este trabajo en el primer capítulo se realizó un análisis externo en los que la empresa se encuentra actualmente, en factores como: político legal, económico, social y cultural, tecnológico, además de ello se realizó un análisis interno en los que la empresa se desenvuelve sus antecedentes, infraestructura, estructura organizacional, recursos humanos, servicios, proveedores, clientes y competencia.

El segundo capítulo contiene un análisis de los procesos del área administrativa financiera, el levantamiento de procesos, un inventario de todos los procesos a nivel administrativo y legal, un estudio de tiempos y valores agregados de cada proceso levantado y la identificación de los aspectos débiles y las oportunidades de mejora.

El tercer capítulo presenta un diseño de mejoras y con ello manuales de procesos, así como la realización de un mapa de procesos y el análisis tiempos y valores agregados de los procesos mejorados, mismos que se realizaron en base a las entrevistas que existieron con las personas responsables de cada proceso.

Con el objetivo de implementar un plan de mejoras en el área administrativa financiera se desarrolló el cuarto capítulo junto con el análisis costo beneficio.

En el quinto capítulo se detallan conclusiones y recomendaciones que fueron realizadas en base a la propuesta de este trabajo de investigación, con el objetivo de mantener plasmados los procesos y mejorarlos.

## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 Análisis Externo

#### 1.1.1 Político y legal

En cuanto al ámbito Político Lenin Moreno se encuentra ejerciendo la presidencia en Ecuador, desde 22 de mayo del año 2017 con un modelo de gobierno democrático.

En estos últimos años se han realizado varios cambios en un nuevo modelo económico y una distinta forma de hacer política. Como el cambio institucional y los funcionarios de control y justicia, sustituidos por ciudadanos por decisión del Consejo de Participación Transitorio, mismo que se constituyó en la consulta de febrero, 2018. (Jaramillo P. F., 2019)

Entre los entes que regulan al sector de servicios legales es el SRI por el cumplimiento tributario, además de ello al prestar un servicio de asesoría en el área tributaria deben mantenerse actualizadas con las regulaciones nuevas en cuanto a las tasas impositivas, a las declaraciones y recaudación de impuestos etc. En el aspecto laboral el ente regulador es el IESS por las obligaciones que deben cumplir por sus empleados.

Una empresa que presta servicios legales debe estar constantemente informada de las nuevas leyes, regulaciones y decretos del país en las diferentes áreas en las que brinda sus servicios, es de gran importancia para brindar un servicio de alta calidad. Entre estas se encuentran las últimas regulaciones que tienen impacto sobre los negocios y que los profesionales de la empresa deben hacer relación en base al área en el que

se encuentren prestando sus servicios profesionales. Se detalla a continuación en base a (LEXISNEWS, 2019):

- Ordenanza que reglamenta la determinación, recaudación y cobro del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales en el Cantón Muisne.
- Consejo de la Judicatura: apertúrese la fase de sustentación oral de competencias en el ejercicio de su cargo de las y los jueces y conjuces de la Corte Nacional de Justicia.
- El Ministerio de Salud Pública, DEROGA el Acuerdo Ministerial No. 286, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 751 de 4 de febrero de 2019, a través del cual se expidió el "Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional de Salud"; y, RATIFICA la vigencia del Acuerdo Ministerial 4928 publicado en la Edición Especial No. 235 de 24 de diciembre del 2014, a través del cual se aprobó y autorizó la publicación del "Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional de Salud" y sus reformas.
- Ordenanza que aprueba el Presupuesto General del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito para el Ejercicio 2019.
- El Servicio de Rentas Internas, expide las normas y el procedimiento para la implementación efectiva del estándar común de comunicación de información y debida diligencia relativa al intercambio automático

de información y apruébese el anexo de cuentas financieras de no residentes.

- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado expide el Instructivo para el otorgamiento de beneficios de exención o reducción del importe de la multa.
- El Consejo Nacional para la Igualdad de Movilidad Humana expide la política institucional para el correcto uso y manejo de los archivos.
- La Agencia de Regulación y Control Minero ARCOM, Dispónese que para el cumplimiento del "Reglamento para el control de las exportaciones de minerales", solo podrán ser designados los organismos de inspección y/o laboratorios de ensayos que cuenten con la autorización o calificación.
- Asamblea Nacional, aprueba la Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia, dada por CVR 13 RS 62 19/10/2018.
- Reforma el Reglamento sustitutivo para la regulación de los precios de los derivados de hidrocarburos, dado por DEJ 338 RO 73 2/8/2005.
- Ministerio de Gobierno, Créase el Programa Los Más Buscados, como una acción práctica específica para la implementación de la Política Pública de Seguridad Ciudadana.
- El Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades - CONADIS, aprueba el Manual del Proceso: Aplicación del Régimen Disciplinario para el Personal del CONADIS.

- Transportes Navieros Ecuatorianos - Transnave expide el Código de Ética Institucional.
- Unidad de Registro Social: expide el "Manual Operativo del Proyecto de Red de Protección Social".
- El Ministerio de Comercio Exterior, reforma el Arancel del Ecuador, dado por CCE 20 RS 63 23/8/2017.
- Consejo de la Judicatura: Precítese el contenido dentro del criterio de evaluación para el análisis de calidad de autos de admisión/inadmisión para las y los conjueces de la Corte Nacional de Justicia.
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. Establéense los indicadores de aplicación para artículo 52 de la Ley Orgánica de Discapacidades.
- Ministerio de Gobierno, Créase la Comisión Técnica Nacional a cargo de los listados de Los más buscados por delitos de corrupción.
- El Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables: Emite la Política Institucional de Gestión Documental y Archivos.
- Consejo de la Judicatura: Apruébese el régimen de cumplimiento de la sentencia emitida por la Corte Constitucional respecto al juzgamiento imparcial y especializado de adolescentes infractores.
- Consejo de la Judicatura: Precítese la competencia de las juezas y jueces de contravenciones para conocer y resolver autorizaciones de

ejecución de actos administrativos o medidas provisionales de protección y medidas cautelares.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: Regúlese el Registro de Empresas y/o Personas Naturales Dedicadas a la Actividad de Ensamblaje.
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, expide el Código de Ética
- Ordenanza del Presupuesto Municipal para el Ejercicio Económico del 2019 del cantón Paltas.
- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, emite la Política institucional en materia de gestión documental y archivo.
- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, expide el Reglamento sobre disolución, liquidación, cancelación y reactivación de compañías nacionales, y revocatoria del permiso de operación de sucursales de compañías extranjeras.
- El Ministerio del Interior, expide el Reglamento para el porte y uso de armas y tecnologías no letales; y, equipos de protección para las entidades complementarias de seguridad ciudadana y orden público de los gobiernos autónomos descentralizados municipales metropolitanos.
- Presidencia de la República: Nómbrase al Embajador del Servicio Exterior, Andrés Horacio Terán Parral como Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de la República del Ecuador ante el Reino de los Países Bajos.

Además de esto las empresas que funcionan en el sector de servicios legales deben estar en constante conocimiento de las publicaciones del consejo de la judicatura.

### 1.1.2 Económico

En Ecuador en los últimos años ha logrado mantener la una economía sostenible apoyada por el régimen de la dolarización, por su buen precio en cuanto al petróleo. Sin embargo, las políticas aplicadas por Ecuador en este último decenio no están dentro de la congruencia del régimen de dolarización que maneja el País. El actual gobierno ha recurrido al FMI para el apoyo de vulnerabilidades económicas y con ello mejorar aspectos en campo social y el crecimiento del País. (FMI, 2019) . Según el anterior mencionado, en el país se ha envuelto en un nuevo plan económico, que busca descender la deuda pública y favorecer a políticas que fortalecen el crecimiento y la productividad el cual lleva los siguientes pilares:

- Apunta a los cimientos de la dolarización.
- Promueve la creación de empleo y la competitividad.
- Fomenta la prosperidad compartida y protege a los pobres y los vulnerables.
- Mejora la transparencia y refuerza la lucha contra la corrupción.

Según (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2018), fue:

- En articulación con la Secretaría del Consejo Económico y Productivo se gestionó la creación del Comité encargado del acercamiento a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que entre sus objetivos destaca la implementación de instrumentos internacionales para la evaluación de políticas, principalmente de inversiones y anticorrupción a nivel país.

- Promovió la suscripción de un Acta para implementar la norma ISO 37001 Antisoborno.
- Gestionó junto con la Subsecretaría de Seguimiento Estratégico y Gestión Gubernamental la emisión de la normativa que garantiza que los créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional para inversión cumplan con la generación de empleo estipulado en los proyectos.
- En articulación con BanEcuador se crearon líneas de crédito productivo para beneficiar a diferentes grupos de la población.
- Se promovió la realización del primer taller de evaluación de condiciones e impactos para una denominación de origen y la evaluación de los productos que ya cuentan con esta denominación.

Fuera del plan de FMI, la economía del Ecuador se ha visto obligada a la deuda externa pues creció en un 0,3% en el último trimestre del 2019, comparando con el 2018. En cuanto a la provisión de crecimiento económico se redujo en junio de 1,4% a 0,2%. Los productos de consumo en hogares subieron 5,7% y 0,6% a nivel interanual. El PIB tuvo un crecimiento de 0,6% interanual en lo que va del primer trimestre del 2019. Se han emitido bonos a los soberanos que pasan de 10.000 millones de dólares. (EL UNIVERSO, 2019)

### 1.1.3 Social y cultural

El sector de servicios legales ha ganado una gran demanda en los últimos años, pues las empresas han optado por utilizar los servicios profesionales, en cuanto a lo relacionado con los asuntos corporativo, los temas migratorios, tributarios, hidrocarburos, en lo civil y en distintas áreas

debido a que comúnmente en la actualidad se requiere un profesional en el área legal para la actividad cotidiana de las organizaciones.

En el documento publicado en la página web del INEC, también se informa que, durante el primer trimestre del año, el costo de la Canasta Básica se ubicó en \$715,70 dólares, mientras que el ingreso familiar mensual se ubica en \$735,47. Se debe tomar en cuenta que la canasta básica se encuentra constituida por 75 productos entre bienes y servicios, con un hogar de tipo de 4 miembros y tomando en cuenta a 1,60 perceptores que ganan la remuneración básica unificada (INEC, 2019).

En el aspecto laboral un 30% de compañías no harán aumentos de sueldos, han tomado como dar compensaciones como por ejemplo en guarderías, en horarios flexibles, programas de estudios, actividades saludables y sociales. (Moreno, 2018)

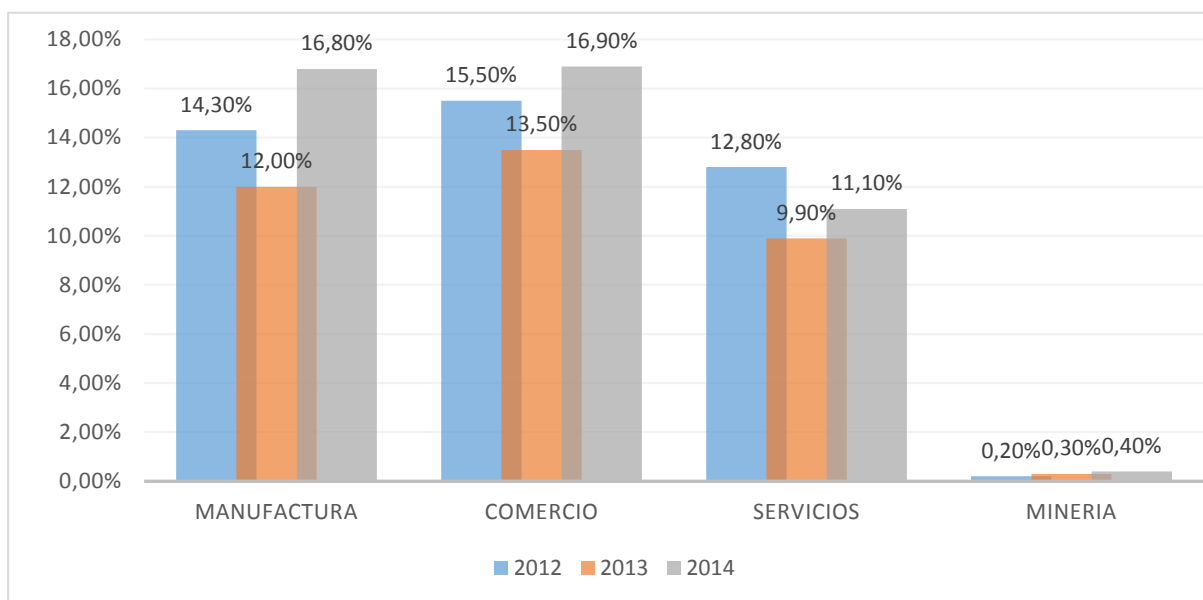
En cuanto a la ley de pasantías las empresas con más de 100 empleados están obligados a vincular a un 2% del total de sus trabajadores con título, así como el 76% de las compañías ofrece beneficios a los pasantes como alimentación o transporte, y el 59% los remunera sobre el valor establecido en la ley. (Moreno, 2018)

#### 1.1.4 Tecnológico

En la actualidad la tecnología es fundamental y una básica herramienta, es necesario el equipamiento tecnológico y el acceso a internet en el hogar, ya que varias nuevas empresas han empezado a manejarse con teletrabajo.

La tecnología de la información y la comunicación están convirtiéndose hoy en día en la herramienta más poderosa en cuanto a la eficiencia, productividad, competitividad para el desarrollo de la empresa. Los países que se encuentran en la región están reconociendo la importancia de la implementación de nuevos sistemas que mejoren su desempeño,

principalmente en el sector productivo, como podemos visualizar en la figura 1: Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC según el sector económico (INEC, 2016)



**Figura 1.** Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según el sector económico.

Fuente: (INEC, 2016)

Según se muestra en la figura 1: Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según el sector económico, las empresas que INEC ha realizado esta investigación las empresas que están realizando inversión en tecnologías, daría como resultado en 2012, el 42,9% en el año 2013, 35,7% y para el año 2014, 45,2% de las empresas. (INEC, 2016)

En el sector de servicios legales manejan programas que ayuden a controlar el archivo digital de sus clientes, casos, sistemas de horas y sistemas contables.

En cuanto al avance tecnológico para el sector de servicios legales, existen los sistemas CRM con el que empezaron a llevar de mejor manera su información. El ERP un sistema más avanzado, ahora estos dos componen Bussines Intelligence, este sistema permite que sean identificados como se

está dando cada proceso dentro de la cadena productiva de la organización y los actores de los mismos. Son sistemas que permiten evaluar la eficiencia que cada uno de los elementos aporta al proceso para poder modificarlos en caso de error y redirigir la empresa en pos de la productividad y la optimización de recursos. Utilizando este tipo de data que permite la generación de información en tiempo real ayuda a la toma de decisiones, con riesgos reducidos y centrados en generar valor. (Revista Ekos, 2016)

## 1.2 Análisis Interno

### 1.2.1 Antecedentes

Es una firma que nace en la década de los 80 por un estudiante universitario que regresa a su país natal Uruguay luego de haber culminado sus estudios universitarios en Harvard. Crea una firma legal con un estilo americano esperando que sea una de las mayores firmas en Latinoamérica en servicios legales. En la década de los 90 la firma incorpora a la primera socia.

De acuerdo a lo que el fundador de la firma había pensado, los servicios que la empresa presta se dividió en grupos especializados por áreas e industrias, la mayor motivación es la satisfacción de los clientes. La firma empieza con menos de cinco abogados. Actualmente la firma cuenta con cuatro sedes en latinoamerica que son: Uruguay, Paraguay, Bolivia y Ecuador.

A lo largo de los 15 años posteriores la firma ha logrado crecer de la manera esperada siendo la mayor firma en el país de origen Uruguay. En estos últimos años se ha agregado nuevos servicios y se vincularon nuevos profesionales.

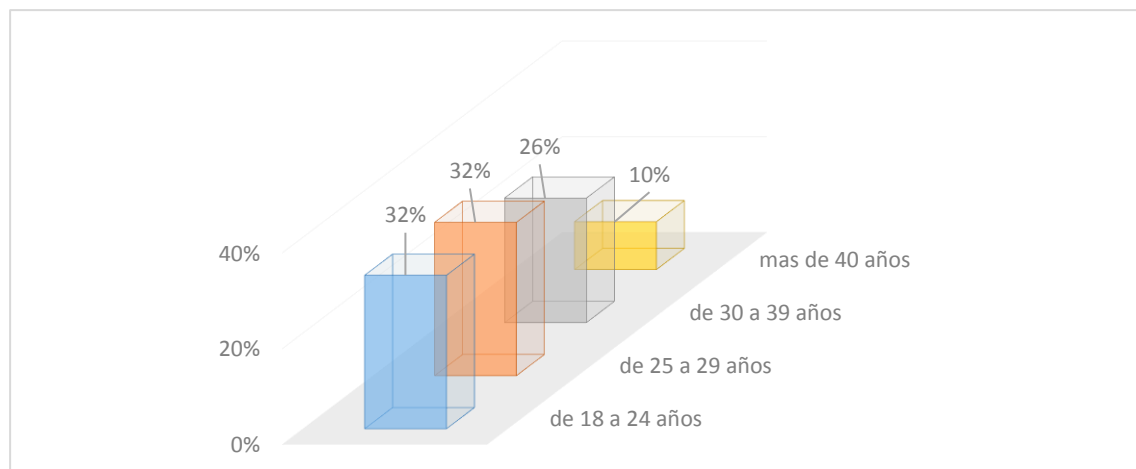
La firma cuenta con 8 oficinas en latinoamerica con más de setecientas personas trabajando, en Ecuador cuenta con 3 oficinas, su matriz se encuentra en Quito, sedes en Guayaquil, Manta.

### 1.2.2 Infraestructura

La firma de Ecuador esta ubicada en Quito en el norte centro de la ciudad, a la altura de la Plaza Artigas, en un edificio de 17 pisos. La firma en esta ciudad cuenta con tres pisos de dicho edificio en el cual se ubica en uno de ellos el área administrativa, en otro piso el área legal y cuentan con un tercer piso como sala de reuniones y conferencias. Su sede en Manta se encuentra ubicada cerca de la playa Murciélago. Cuenta con un piso en donde funciona el area administrativa y legal. En cuanto a las oficinas en Guayaquil se encuentta ubicada en el centro de la ciudad, en el sector empresarial y de negocios. Cuenta con un piso donde se maneja el area administrativa y legal.

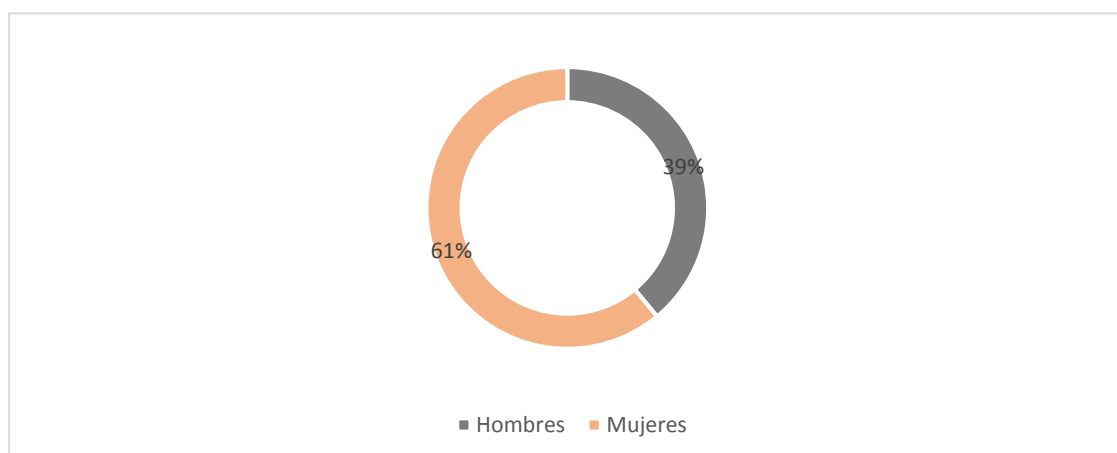
### 1.2.3 Estructura Organizacional

La firma posee aproximadamente setecientas personas laborando en las ocho oficinas con las que cuenta la empresa en Latinoamerica. Como se visualiza en la figura 2: Rango de edades de personas que laboran en la empresa de servicios legales, existe en mayor proporción del personal que labora en la firma que es menor a 30 años de edad. Según la figura 3: Porcentaje de trabajadores de acuerdo al genero en la empresa de servicios legales, el genero femenino prevalece en la organización.



**Figura 2.** Rango de edades de personas que laboran en la empresa de servicios legales.

Fuente: Empresa de servicios legales, 2017.

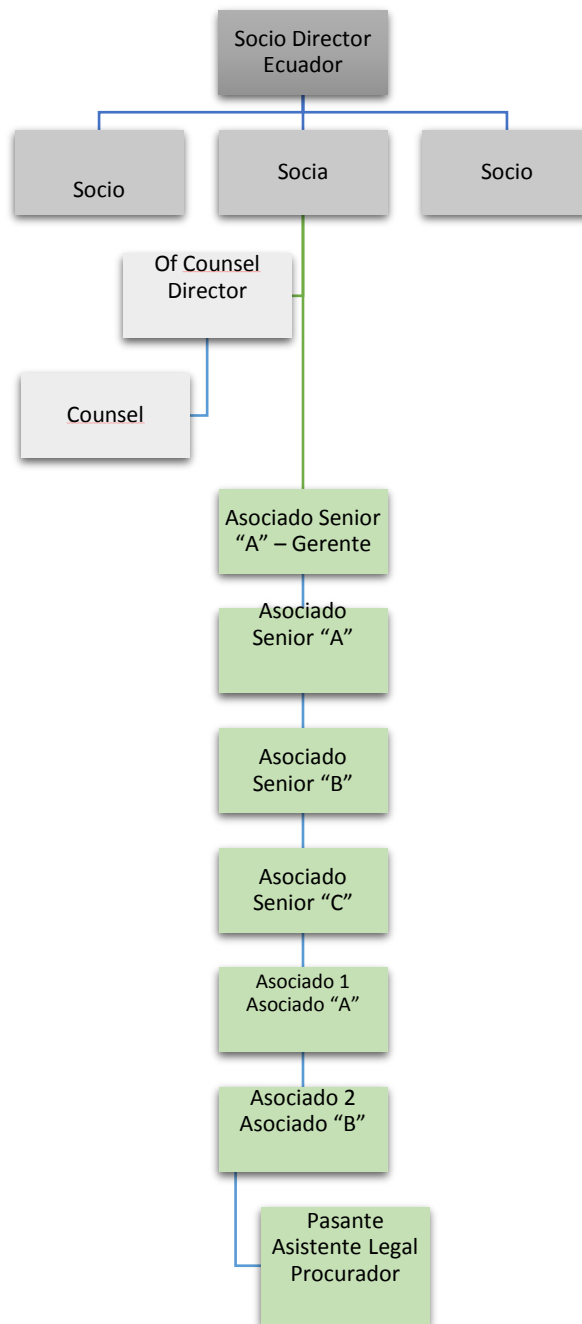


**Figura 3.** Porcentaje de trabajadores de acuerdo al género en la empresa de servicios legales.

Fuente: Empresa de servicios legales.

La estructura organizacional de la empresa de Ecuador se encuentra dividida entre el organigrama del área legal y el organigrama administrativo.

El área legal se visualiza en la figura 4: Organigrama del área legal de la empresa de servicios legales



**Figura 4.** Organigrama del área legal de la empresa de servicios legales.

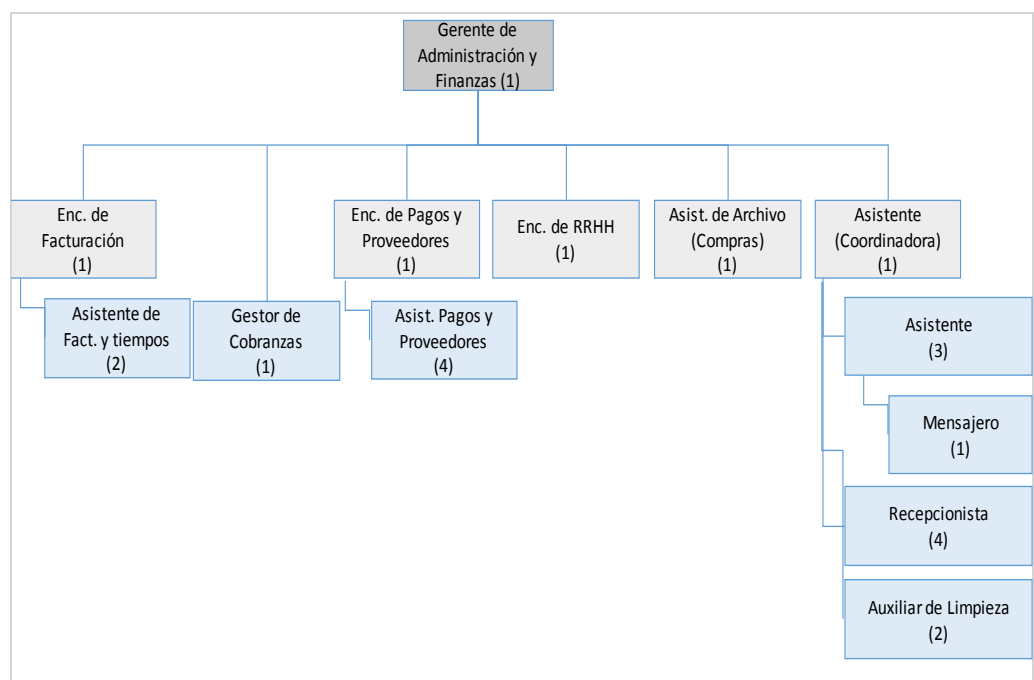
Fuente: Empresa de servicios legales.

Según la figura 4, el área legal de la empresa legal se encuentra organizado de la siguiente manera:

- Socio Director,
- Socios (3)
- Of Counsel Director

- Of Counsel
- Asociados senior- Gerente
- Asociados senior A
- Asociados senior B
- Asociados senior C
- Asociado Junior A
- Asociados Junior B
- Pasantes

En el área administrativa la organización de la empresa de servicios legales se visualiza en la figura 5.



**Figura 5.** Organigrama área administrativa financiera de la empresa de servicios legales.

Fuente: Empresa de servicios legales.

Según muestra la figura 5, el área administrativa de la empresa de servicios legales se encuentra conformada con los siguientes cargos:

- Gerente de Finanzas: responsable del departamento administrativo y financiero, realiza controles, presupuestos, elaboración de estados contables y elaboración de previsiones.
- Encargada de facturación: responsable del sistema de tiempos (ingreso de horas abogados), supervisión de archivo, facturación de honorarios y gastos, compras, contabilidad y finanzas.
- Asistentes de facturación honorarios y gastos: revisión, correcciones sistemas de tiempos, facturación honorarios y gastos, envío de facturas, atención al cliente.
- Gestor de cobranza: llamadas a clientes, seguimiento de cobro, registro de pagos, registro de anticipos, registro de retenciones.
- Encargada de pagos y proveedores: control de registros contables, revisión de estados financieros, conciliaciones de cuentas, supervisión departamentos.
- Asistentes de pagos y proveedores: ingreso de facturas proveedores, emisión de retenciones, elaboración de planillas para la facturación de gatos, pago a proveedores y contabilización de sueldos.
- Encargado de recursos humanos: liquidación de haberes a dependientes, pagos a profesionales.
- Asistente de archivo: creación de clientes y casos en el sistema, ingreso de carpetas, gestión de archivo y de biblioteca, recepción de compras, stock administrativo y compra de suministros.
- Asistente (coordinadora); encargado de recursos humanos, elaboración detalles de descuentos personal.

- Asistentes de piso: agenda socios, coordinación y control de limpieza, compras de viajes, limpieza y eventos.
- Recepcionistas: recepción de correspondencia, atención telefónica de clientes, orden y logística del piso, coordinación de salas de reuniones y eventos.
- Mensajero: gestor, deposita pagos, entrega documentos.

#### 1.2.4 Recursos Humanos

Actualmente en la firma de Ecuador no existe un departamento de Recursos Humanos, cuentan con una persona encargada que maneja aspectos del área como contrataciones, ingresos al IESS de nuevos empleados, elaboración de rol, organización de eventos del personal. Esta persona además de ser la encargada de R.R.H.H. es asistente del socio mayoritario, La empresa se maneja en base a lo estipulado por la firma matriz que se encuentra ubicada en Uruguay. La empresa de servicios legales está regida bajo las políticas de la sede principal en Uruguay.

La empresa de servicios legales cuenta con una página de intranet en donde se maneja toda la firma, misma mantiene la información unificada de todas las sedes. En la página de intranet se maneja la creación de fichas de ingreso del nuevo personal tanto del área legal como administrativo con información personal y académica, el registro de clientes y casos con el tipo de facturación que se realiza por cada uno, el ingreso de horas trabajadas en cada caso y cliente de los abogados, las instrucciones de facturación de las horas laboradas, además de un área de capacitaciones en línea para todo el personal, noticias actualizadas de la firma entre otras.

### 1.2.5 Servicios

Los servicios legales que brinda la empresa se desarrollan en distintos sectores de actividad: recursos naturales, agrícolas, industriales, comerciales, y servicios.

Para que la empresa pueda brindar el servicio de asesoría legal a otra se requiere una propuesta o un contrato con la firma de aceptación de las cláusulas en las que indican los servicios que incluye ese contrato, la fecha desde la que empieza el servicio y cómo va a ser facturado el servicio ya sea por tarifa horaria o por un valor fijo.

Las áreas en las que la firma legal oferta sus servicios son:

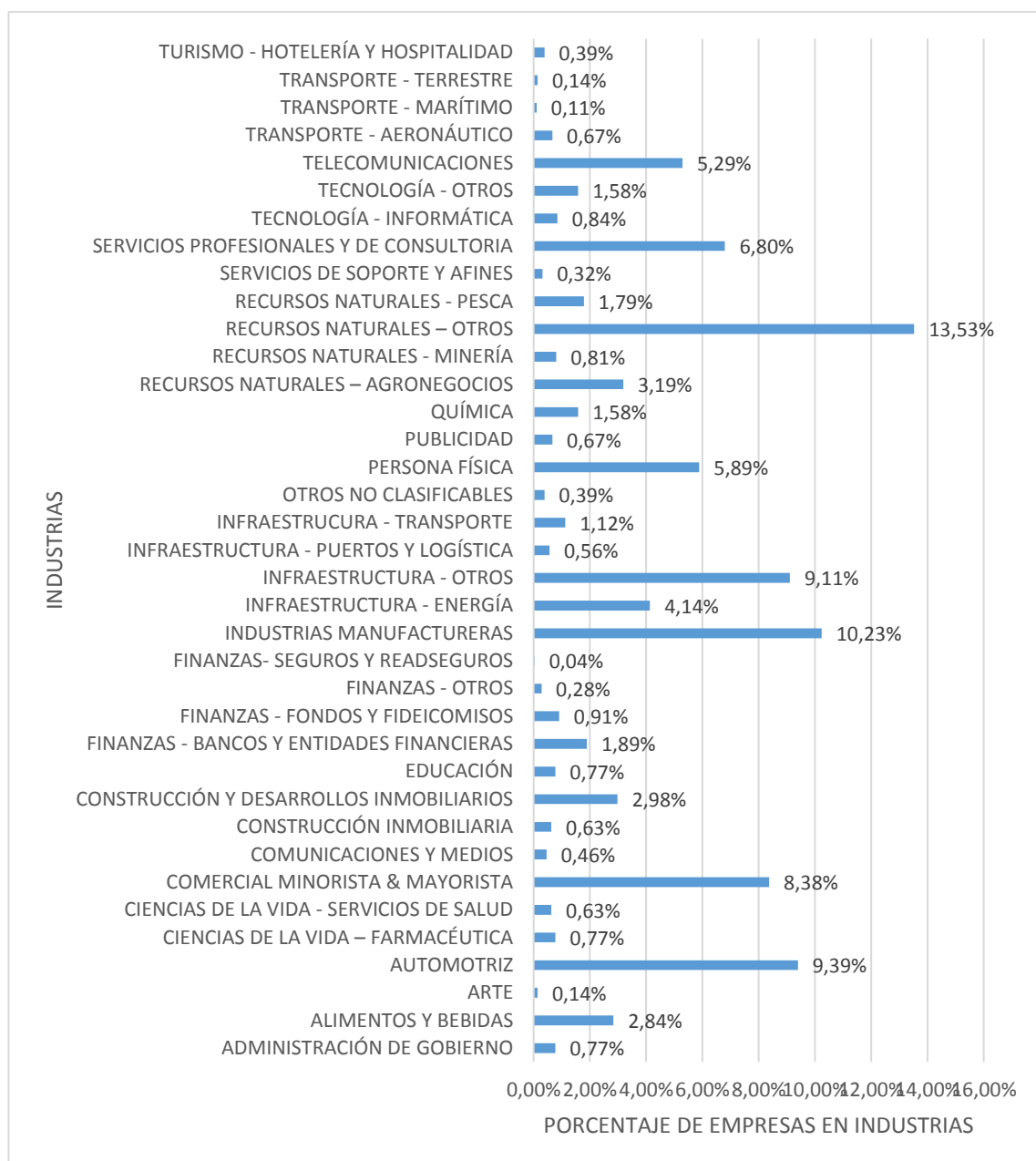
- Administrativa
- Corporativo
- Comercio Exterior
- Inmobiliaria
- Migratoria
- Procesal
- Propiedad Intelectual
- Arbitraje
- Banca y Finanzas
- Laboral
- Societaria
- Civil y Comercial
- Competencia
- Contratos
- Hidrocarburos
- Litigios
- Tributario

### 1.2.6 Proveedores

Al ser una empresa de servicios sus proveedores son limitados, los principales proveedores de la organización son las empresas de servicios básicos como: agua, luz, teléfono, internet. Además, a los proveedores de servicios básicos la organización cuenta con proveedores de suministros de oficina, imprentas, agencias de viajes, publicidad, notarias, empresas traductoras, courier, servicio de taxi, sistema contable.

### 1.2.7 Clientes

La empresa cuenta con clientes nacionales e internacionales (Ver la Figura6: Participación de clientes por la industria dentro de la empresa de los servicios legales), entre los cuales se menciona a las industrias a la que brindan su asesoría legal.



**Figura 6.** Participación de clientes por la industria dentro de la empresa de los servicios legales.

Fuente: Empresa de servicios legales.

### 1.2.8 Competencia:

La competencia de la empresa se diversifica entre firmas legales, empresas de servicios contables y tributarios, servicios migratorios entre las que se identifican las siguientes:

- Bustamante & Bustamante
- Bermeo & Bermeo
- Coronel & Pérez
- Corral & Rosales
- Fabara & Compañías Abogados
- Falconi Puig Abogados
- Paz Horowitz
- Pérez Bustamante & Ponce
- Zavala Baquerizo Abogados
- PWC
- Auditory & Accounts S.A.
- A & C Auditores- Consultores

#### 1.2.9 Filosofía corporativa

En una entrevista realizada a la persona encargada de recursos humanos, en cuanto a la información estratégica la empresa se basa en la firma matriz de Uruguay que menciona:

La visión que la empresa tiene es ser una firma líder en cuanto a servicios legales en su sede matriz Uruguay y ser la firma regional de primera línea.

En cuanto a los valores la empresa de servicios legales se basa en una cultura y valores de servicios al cliente, reconocimiento al mérito profesional, valoración del espíritu de equipo, innovación y rigor técnico.

La empresa espera priorizar la excelencia, se basan en el trabajo en equipo con un enfoque multidisciplinario, alcanzan los resultados en base al diseño e implementan soluciones orientadas a la obtención de resultados, ser proactivos cuidando del negocio de los clientes, y se garantiza la confidencialidad de la información que manejan con sus clientes desde el primer día, asumen el máximo compromiso.

En cuanto a la responsabilidad social, la empresa trabaja activamente para contribuir con el desarrollo social y económico de la comunidad a través de acciones concretas y del trabajo compartido con varias instituciones vinculadas con el ámbito académico y empresarial, los profesionales de la firma promueven las acciones de apoyo hacia jóvenes empresarios, buscan influir positivamente con el crecimiento social y económico.

## 2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

### 2.1 Marco Teórico

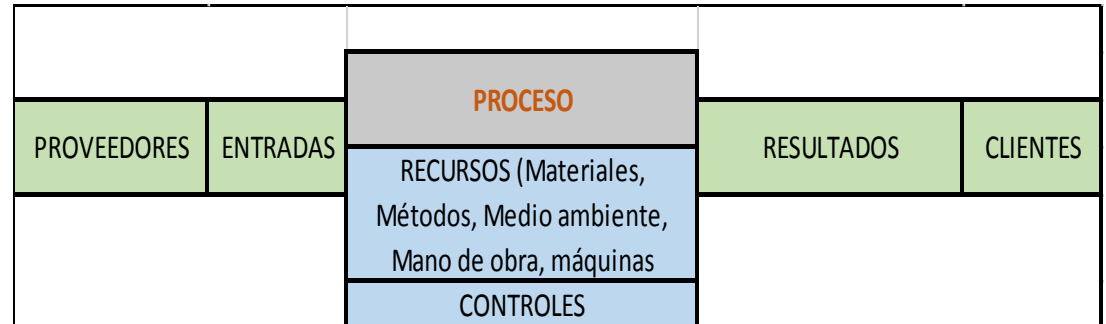
#### 2.1.1 Procesos

Proceso es un grupo de actividades u operaciones que se encuentran enlazadas entre ellas, parten de uno o más inputs básicos de la empresa. Los inputs son los recursos que la empresa recibe como: el entorno, materiales, personas, dinero entre otros. Y a estos recursos se los transforma y se logra un output. El proceso esta materializado en procedimientos, reglas y habilidades. Se podría decir que el proceso es como un activo de la empresa que puede llevarlo a tener una buena capacidad competitiva y una buena gestión. (Riverola & Nuñez, 1997)

Lo que se espera con un proceso es lograr satisfacer la necesidad del receptor del proceso, las transformaciones de los inputs deben dotar de un valor añadido a los outputs.

Se define a proceso un todo que cumple un objetivo y que agrega valor para el cliente. Este trata de identificar, comprender y aumentar el valor agregado para que la estrategia del negocio se cumpla y se logre aumentar la satisfacción del cliente. (Bravo Carrasco, 2008)

Se detalla los elementos de procesos en la figura 7.



**Figura 7.** Elementos del proceso.

Fuente: Ríos Giraldo R. M., (2015)

Se define también como procesos al valor agregado que es resultado de la mezcla de personas, recursos, métodos y el medio ambiente en el que se produce un producto o servicio para un consumidor final. (Scherkenbach, 1994)

### 2.1.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos tiene como meta aumentar los resultados favorables de una empresa. Según Maldonado (2015), existen cuatro principales bases en las que se puede basar para que las metas cumplan su propósito:

- La estrategia es un conjunto de lineamientos y de los pasos trazados que deben ser ejecutados, en los que se debe tener en cuenta a los clientes y al mercado en el que la empresa para definir las acciones y que estas sean efectivas.

- La cultura que viene a ser las acciones que se dan en los valores de la empresa, para recompensar los logros y para tomar las decisiones adecuadas.
- La estructura los actos para que la cooperación sea promovida, para crear una forma para que el conocimiento sea compartido y que las iniciativas de las personas sean tomadas en cuenta.
- La ejecución es la toma de las decisiones adecuadas, en el momento oportuno para mejorar la productividad y satisfacer las necesidades de los clientes.

La gestión por procesos pone toda la atención en el resultado que va a dar cada uno de los procesos que realiza la empresa. Cada persona que va a intervenir en los procesos debe tener como referencia el objetivo o el resultado que se espera con su desarrollo, las actividades que se realizan se sistematizarán para que fluya de una manera integrada y rápida. Cada uno de los procesos debe tener un responsable, mismo que debe conocer totalmente lo que está realizando en el proceso, ya que en casos desconocen actividades, por ejemplo, si reciben documentos esta información está relacionada a su trabajo final. Para que los resultados finales sean óptimos los procesos deben tener un orden, es necesario que se realice la sistematización.

### 2.1.3 Diagramación

Es una representación gráfica de las actividades de los movimientos, de las relaciones que existen de todo tipo mediante símbolos que hacen más clara la explicación de la interacción entre las actividades, factores o unidades administrativas. Es un gran recurso para las organizaciones ya que se describe de forma analítica y detallada la secuencia de una acción y les permite a las empresas dar seguimiento de las operaciones mediante el diagrama de flujos por medio de este elemento se puede descomponer

en partes a los procesos complejos para facilitar su comprensión y simplifica el trabajo. (Franklin Fincowsky, 2009)

El diagrama de flujo es una herramienta que se usa para entender correctamente las fases de los procesos y cómo funcionan, esta herramienta permite mejorar los procedimientos pues se detectan actividades innecesarias y se verifica que el trabajo este equilibrado y distribuido equitativamente para todas las partes. Existen varias formas de interpretación, mediante los dibujos de símbolos de ingeniería, de figuras geométricas que dan una indicación de lo que se desea representar. (Manene, 2011).

Según Filippo (2011), los tipos de los diagramas de flujos son:

- El formato vertical: este es el que en la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de operaciones de un proceso con información que sea necesaria según el fin que este debe tener.
- El formato horizontal: las operaciones en secuencia van de izquierda a derecha.
- El formato panorámico: se puede decir que el proceso está presentado en una sola carta y puede verse con una sola mirada, es de fácil comprensión incluso para personas que no estén familiarizadas con procesos. Este formato registra tanto en línea vertical como horizontal, varias acciones simultaneas y con la participación de más de un puesto de trabajo y departamento.
- El formato arquitectónico: este se basa en describir el itinerario de ruta de una forma o persona del plano arquitectónico del área de trabajo.

También se puede decir que el diagrama de flujos es una representación gráfica en secuencia de los pasos o actividades de un proceso, en estas actividades se pueden identificar a transportes, inspecciones, espera, almacenamiento, y actividades. (Gutiérrez Pulido, 2010).

Según Aiteco Consultores, SL., s.f., los beneficios del diagrama de flujos son:

- Permite tener una visión transparente del proceso lo que mejora la comprensión, permite apreciar las interrelaciones que hacen el proceso como se dan centrándose en aspectos específicos y que no han sido fácilmente entendibles.
- Permiten definir los límites del proceso, los límites no suelen ser tan evidentes, ya que no saben estar definidos los proveedores y clientes internos y externos que participan en el proceso.
- Se estimula el pensamiento analítico ya que al momento de estudiar un proceso se hace sencillo el genera alternativas útiles.
- Brinda un método de comunicación más eficaz, ya que los procesos se ponen en un lenguaje común, sin embargo, hay que proporcionar una capacitación a las personas que estarán en contacto con la diagramación.
- Ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Es una referencia para establecer los mecanismos de control y medición de los procesos, a su vez como la de los objetivos concretos para as distintas operaciones que se llevaran a cabo.


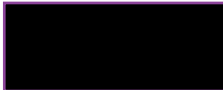

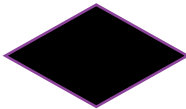
- Favorece al estudio y la aplicación de acciones que influyen en la mejora de las variables como son: tiempo y costes de actividad, de igual forma en la mejora de eficacia y la eficiencia.

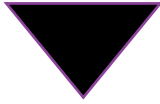

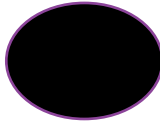

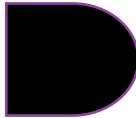


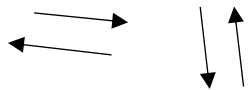
#### 2.1.4 Simbología de diagramación

En la elaboración del diagrama de flujo se requiere conocer los símbolos que son fundamentales para representar el proceso, las acciones o los pasos que se deben seguir para desarrollar los procesos, por ejemplo, las líneas que delimitan la secuencia y la relación que tiene una acción con otra.

Como se puede ver en la Tabla 1: Simbología de procesos, se requiere conocer la función de cada símbolo para desarrollar un diagrama de flujos.

**Tabla 1.** Simbología de procesos

<b>SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN</b>		
<b>SÍMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	INICIO O TÉRMINO	Este indica el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	ACTIVIDAD	Este símbolo describe las funciones que desempeñan las personas dentro del proceso.
	DOCUMENTO	Tiene que ver con los documentos que entren, se utilicen, se generen o que salgan del proceso.
	DESIÓN ALTERNATIVA	O Es un punto del proceso donde se debe tomar una decisión entre algunas opciones.

	ARCHIVO	Es que un documento se guarde por un momento o permanentemente.
	CONECTOR DE PÁGINA	Es la relación de conexión o enlace de una hoja diferente en la que continúa el diagrama.
	CONECTOR	Es la relación que existe entre una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	INSPECCIÓN	Se verifica la calidad o la cantidad de algo realizado.
	DEMORA	Retraso en el desarrollo de una actividad.
	MULTIDOCUMENTOS	Es un conjunto de documentos.
	BASE DE DATOS	La Grabación de los datos en un sistema digital o en físico.
	LÍNEA DE FLUJO	Da las indicaciones del sentido que tiene el diagrama.

Fuente: (Aiteco Consultores, SL., s.f.) & (Franklin Fincowsky, 2009)

## 2.2 Levantamiento de procesos

Lo que se requiere para realizar un levantamiento de los procesos es que la empresa esté funcionando, esto sirve para que las organizaciones que han estado

llevando sus actividades de manera empírica y sin contar con una manual de procesos y procedimientos que les permita estandarizar sus actividades.

El levantamiento de procesos contribuye en que las actividades que se realizan de forma empírica en una empresa sean formalizadas. Para el levantamiento de procesos se puede tomar como base la documentación técnica sobre el tema o analizar la forma en que las organizaciones realizan sus actividades que se fijaran los procesos. (Mideplan, 2009) . Según el anterior mencionado, existen varias etapas que se deben seguir para el levantamiento de procesos estas son:

1. Formación del equipo y planificación del trabajo; es necesario que todos los niveles jerárquicos se encuentren comunicados y comprometidos con el levantamiento del proceso ya que ellos aprobarán los procesos establecidos.
2. Identificación de usuarios de procesos y sus necesidades; la identificación de las personas que serán usuarios y las expectativas que estos tienen de los bienes o servicios. De donde nace el que hacemos, para quien lo hacemos y como lo hacemos.
3. Identificación de los procesos; aquí se debe desarrollar un listado de los procesos y las actividades que se realicen en la empresa. Así como conocer los usuarios y los bienes o servicios que requieren y así se podrán establecer procesos que sirvan para generar los mismos.
4. Identificación del marco estratégico institucional; se debe conocer el marco estratégico de la empresa que contienen estos procesos.
5. Priorización y aprobación de los procesos; para que puedan ser ejecutados en la empresa se debe presentar a los directivos de la organización para que los revise y los apruebe.
6. Difusión de los procesos; se deberá comunicar a los funcionarios responsables de la realización de los procesos y a toda la organización,

cuando los directivos ya los hayan aprobado. Lo que se debe lograr es que los procesos se estandaricen su aplicación.

7. Aplicación y control de procesos; para verificar el cumplimiento de los procesos se deben realizar evaluaciones periódicas, mismas se establecen con los directivos de la empresa y que deben estar indicados en el manual de procesos o procedimientos.
8. Mejoramiento continuo de los procesos (Rediseño de procesos); se realiza la revisión de los procesos establecidos y de ser necesario se rediseñan para mejorar y adecuarlos depende a las necesidades.

### 2.3 Inventario de procesos

El inventario de procesos se realiza en base a la información dada por parte de la empresa de servicios legales en las que detalla los siguientes (Ver la tabla 2).

**Tabla 2.** Inventario de Procesos.

ÁREA	CÓDIGO	PROCESO
Planificación estratégica	PEF-001	Estrategia de facturación honorarios
Planificación estratégica	PEC-001	Estrategia de cobranza
Marketing y Promoción corporativa	PMB-001	Elaboración de boletines
Marketing y Promoción corporativa	PMC-001	Imagen corporativa
Marketing y Promoción corporativa	PME-001	Desarrollo de eventos empresariales
Marketing y Promoción corporativa	PMP-001	Actualizaciones en página web
Marketing y Promoción corporativa	PMI-001	Actualizaciones en la página interna en el intranet
Área legal	PLG-001	Captación de cliente

Área legal	PLG-002	Elaboración de propuestas de servicios
Área legal	PLG-003	Asignación de casos
Área legal – Competencia	PLC-001	Investigaciones y análisis jurídico
Área legal – Competencia	PLC-002	Procesos de concentración ante la SCPM
Área legal – Competencia	PLC-003	Redacción y traducción jurídica
Área legal – Competencia	PLC-004	Adecuación de políticas de corporativas de competencia a la legislación nacional
Área legal – Competencia	PLC-005	Procesos de Due Diligence y Compliance
Área legal – Competencia	PLC-006	Elaboración de perfil de actores
Área legal – Competencia	PLC-007	Competencias y experiencia en Derecho Societario y Corporativo
Área legal – Arbitraje	PLA-001	Elaboración de demandas
Área legal – Arbitraje	PLA-002	Revisión de procesos judiciales
Área legal – Arbitraje	PLA-003	Redacción de escritos
Área legal – Arbitraje	PLA-004	Investigación de precedentes jurisprudenciales y doctrinarios
Área legal – Arbitraje	PLA-005	Elaboración de demandas arbitrales
Área legal – Arbitraje	PLA-006	Redacción de solicitudes de mediación
Área legal – Arbitraje	PLA-007	Elaboración de poderes notariales y procuraciones judiciales
Área legal – Societario	PLS-001	Compraventas inmuebles
Área legal – Societario	PLS-002	Fideicomisos
Área legal – Societario	PLS-003	Posesión efectiva
Área legal – Societario	PLS-004	Actas de directorios de compañías
Área legal – Societario	PLS-005	Registro de créditos externos en el Banco Central de Ecuador
Área legal – Societario	PLS-006	Audiencias, carpetas, traducciones
Área legal – Societario	PLS-007	Ingreso de documentos: ARCH, Ministerio de Minería, Registro de la Propiedad, Registro Mercantil, DGAC etc.
Área legal – Tributario	PLT-001	Devolución de IVA
Área legal – Tributario	PLT-002	Declaraciones patrimoniales
Área legal – Tributario	PLT-003	Impuestos a la renta

Área legal – Tributario	PLT-004	Planificación tributaria
Área legal – Tributario	PLT-005	Elaboración de anexos requeridos por el SRI
Facturación y administración sistema de tiempos	PFT-001	Administración del sistema de tiempos
Facturación y administración sistema de tiempos	PFF-001	Facturación de honorarios
Facturación y administración sistema de tiempos	PFC-001	Ingreso de Cotizaciones
Facturación y administración sistema de tiempos	PFR-001	Facturación reembolso de gastos
Facturación y administración sistema de tiempos	PFA-001	Revisión y archivo de Contratos y Propuestas
Facturación y administración sistema de tiempos	PFP-001	Elaboración de proformas
Facturación y administración sistema de tiempos	PFD-001	Archivo de documentos de ventas
Cobranza	PCR-001	Registro de retenciones
Cobranza	PCC-001	Elaboración reporte de cobranza (Macro)
Cobranza	PCG-001	Gestión y control de cobranza
Cobranza	PCA-001	Conciliaciones cuenta de anticipos
Cobranza	PCE-001	Elaboración estados de cuenta clientes
Archivo	PAC-001	Creación y organización de carpetas de clientes
Archivo	PAS-001	Pedido y control de suministros
Archivo	PAT-001	Creación de clientes en sistema de tiempos y codificación de clientes
Archivo	PAN-001	Creación de nuevos casos en el sistema de tiempos
Contabilidad y pagos	PPP-001	Creación proveedores sistema contable
Contabilidad y pagos	PPI-001	Recepción e ingreso de facturas electrónicas.

Contabilidad y pagos	PPE-001	Ingreso facturas varias proveedores y Emisión de retenciones
Contabilidad y pagos	PPD-001	Registro y desembolso caja chica
Contabilidad y pagos	PPS-001	Pago a proveedores
Contabilidad y pagos	PPN-001	Pago nómina
Contabilidad y pagos	PPH-001	Pago honorarios profesionales
Contabilidad y pagos	PPA-001	Anticipos y préstamos
Contabilidad y pagos	PPG-001	Elaboración de planillas de reembolso de gastos por cliente y casos
R.R.H.H	PTI-001	Ingresos de personal
R.R.H.H	PTE-001	Egresos de personal
R.R.H.H	PTB-001	Base de datos personal
R.R.H.H	PTD-001	Soporte de descuentos
Asistentes y secretarias	PSV-001	Gestión de reserva de viajes
Asistentes y secretarias	PSG-001	Redacta y gestiona memos
Asistentes y secretarias	PSC-001	Recepción y elaboración de llamadas telefónicas socios /coordinación clientes
Asistentes y secretarias	PSD-001	Administra la salida y el ingreso de documentos
Recepción	PRG-001	Recepción de documentos y paquetes
Recepción	PRF-001	Recepción facturas de compras
Recepción	PRM-001	Coordinación de rutas del mensajero
Recepción	PRS-001	Recepción de llamadas, registro y seguimiento en bitácora
Recepción	PRC-001	Coordinación de correspondencia nacional y extranjera

Fuente: Empresa de servicios legales.

En base al estudio realizado de los procesos existentes actualmente en el área administrativa financiera y algunos de los procesos legales de la empresa de servicios legales, el presente trabajo se centrará en los principales procesos mismos que se han escogido en base a una conversación con los responsables de los mismos.

Se detalla a continuación los procesos y una breve descripción de cada uno de ellos:

- **Facturación de honorarios:** este proceso consiste en la facturación por el servicios brindados por los profesionales legales, no obstante este se basa en la revisión y seguimiento que las Asistentes de Facturación de honorarios junto con la Encargada de facturación y cobranza realizan a los profesionales, con el fin de obtener la aprobación e instrucciones de emitir el documento de venta final, así como también la revisión minuciosa de propuestas, misma que es enviada por los abogados responsables, con el propósito de que el departamento de ventas conozca cómo se llevara a cabo la facturación para cada uno de los clientes.
- **Ingreso de cotizaciones:** este proceso se basa en ingresar la información del sistema de horas al sistema contable, por factura de honorarios emitidos, lo que se realiza es descargar en Excel las horas facturadas, ya sea por valor fijo, por valor mensual o con tarifa por hora, al reporte se le realiza los cambios en un formato especial, se guarda al archivo con el número del documento de venta y se sube al sistema contable como cotización ligando a la factura a la que pertenece. Este proceso tiene como objetivo final un reporte donde se visualice lo facturado realmente por responsable, por ciudad, por cliente y por factura, con esto no tener la necesidad de reportarse de dos sistemas diferentes.
- **Facturación por reembolso de gastos:** en este proceso se describen actividades que se emplean para facturar a los clientes reembolsos de gastos, son rubros que cumplen con parte del trámite para brindar el servicio en base a lo contratado y han sido pagados por la empresa de servicios legales como, por ejemplo: pagos a notarias, pagos por trámites en el municipio, pagos por tramites de visas, etc.

- Archivo de documentos de venta: el proceso mencionado tiene como objetivo detallar actividades que se realizan para mantener un orden y respaldo físico de las facturas, notas de crédito por honorarios o por reembolso de gastos, es importante adjuntar el asiento contable y verificar que los valores facturados estén correctos en ambos documentos, así como contabilizados en las cuentas correctas, adicional debe adjuntarse los respaldos de la factura, ya sean los tiempos, las planillas con los gastos, correos electrónicos o propuestas.
- Registro de retenciones: se basa en receiptar las retenciones físicas o electrónicas, revisar que la factura por la que el cliente emitió la retención se encuentre correcta y debía ser emitida la retención, el valor retenido, dentro del plazo debido y finalmente registrar.
- Elaboración de cuadro de cobranza (reporte Macro): este proceso se basa en descargar dos reportes del sistema contable, las ventas realizadas y el estado de resultados, con esta información realiza el reporte de cobranza en la Macro, aquí se reemplaza información y busca para reemplazar la observación o comentario, así como saldo actual de las facturas y fecha de seguimiento de la macro anterior.
- Gestión y control de cobranza: este proceso se realiza con el reporte de cobranza, basándose en los comentarios, fechas y saldos de la Macro, se hace un seguimiento vía telefónica o por correo electrónico, se obtiene el pago o la fecha tentativa de pago por parte del cliente.
- Recepción de documentos y paquetes: este proceso es parte de recepción, y se registra en un formato la fecha, hora, empresa, el contenido y a quien va dirigido el documento o paquete, adicional deben hacer constar la entrega de ese documento o paquete con la firma del destinatario final, en el registro de recepción de documentos y paquetes.

- Recepción de facturas de compras: este proceso describe la recepción de facturas físicas de compras, mismas que entregan directamente en la empresa de servicios legales, la persona que las recibe debe revisar que la información se encuentre correcta y posteriormente entregarla al departamento de compras.
- Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras: trata sobre la revisión del correo electrónico destinado para que los proveedores emitan sus documentos de ventas por servicios o productos dados a la empresa de servicios legales, revisa el correo, imprime, pasa a probación y registra, adicional a ello debe revisar el portal de ciertos proveedores, así como la página del SRI.

#### 2.4 Estudio de tiempos y valor agregado

El valor agregado es la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que se le ha brindado y si este logró satisfacer sus expectativas, o que va a evaluar este método es la eficiencia del proceso y poder eliminar actividades innecesarias, se puede combinar actividades para no eliminarlas, pero si se puede reducir el costo de las mismas y para mejorar el desempeño de las actividades que generan valor. Según Dávila, (2014), los objetivos que tiene el estudio de valor agregado:

- Eliminar las actividades que no agregan valor dentro de los procesos.
- Combinar actividades que no deben ser eliminadas, para realizarlas más eficientemente.
- Mejora las actividades que no agreguen valor.

Las actividades que agregan valor son las que añaden alguna característica o atributo al servicio mediante el proceso de la elaboración. (Dávila, 2014). Según el anterior mencionado, se detalla la clasificación de las actividades que se evalúan en el análisis de valor agregado:

- Actividades de operación: estas son las actividades principales de los procesos, corresponden a un método o procedimiento.
- Actividades de preparación; son las actividades que están previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
- Actividades de Inspección; estas son las actividades como de revisión o de verificación de documentos o en la información en la que intervine el proceso.
- Actividades de espera; es el tiempo que no se usa para una actividad específica.
- Actividades de movimiento; tiene que ver con el movimiento de las personas, de materiales o de información.
- Actividades de archivo; es el almacenamiento temporal y definitivo de la información o documentos.

Según Dávila, (2014), existen diferentes de tipos de Valor Agregado que se detalla a continuación:

- VAC (Actividades de Valor Agregado para el Cliente), corresponden a las actividades que generan valor al cliente. En este se dividen las actividades de transformación de insumos que son para generar bienes o servicios y las actividades que generan un plus para las empresas y los clientes.
- VAE O VAN (Actividades de Valor Agregado para la empresa), son las actividades que generan el beneficio ofrecido al cliente, pero a su vez este se lo conoce como actividades sin valor agregado para el cliente.

- SVA O NVA (Actividades sin Valor Agregado), son actividades que no generan valor para la empresa como para el cliente.

Proceso 1:

Facturación de Honorarios.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 8.



**Figura 8.** Análisis de Valor Agregado – Facturación de Honorario.

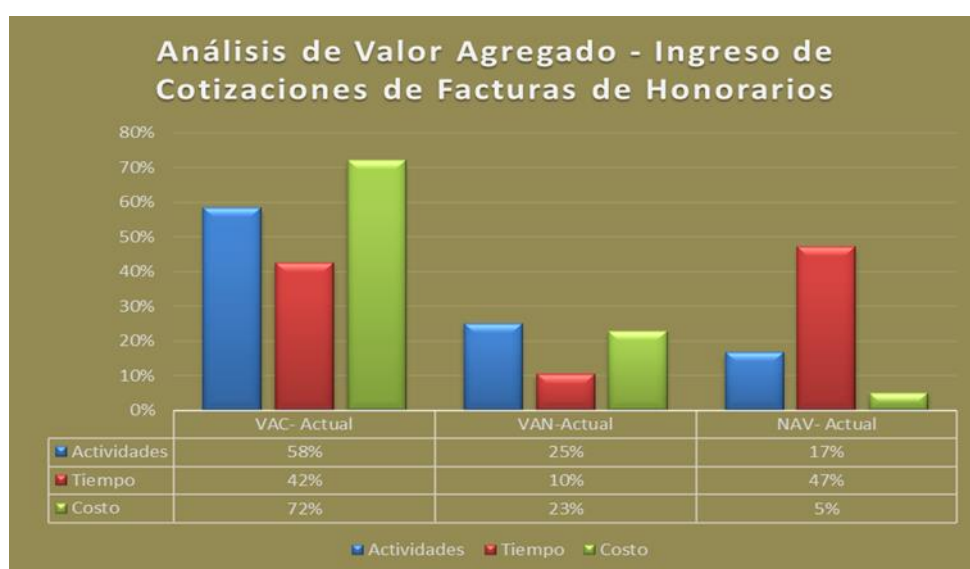
Según la figura 8, refleja que existen actividades que no agregan valor en un alto porcentaje en cuanto al tiempo invertido, esto se debe a que el proceso tiene actividades de esperas largas, ya que el proceso inicia con la preparación de la propuesta y la espera para que el cliente la apruebe, puede tardar hasta 3 días en promedio, además de ello la espera para obtener las correcciones de tiempos es significativa, esto se debe a que los abogados responsables no se encuentran disponibles en el momento para la revisión de los tiempos y aprobar la facturación, así como la existencia de actividades repetidas e innecesarias que podrían eliminarse o re clasificarse dentro de otro proceso. La mayoría de las actividades que se realizan agregan valor al cliente, con la corrección de los tiempos, revision de montos y tarifas en las propuestas, además realizar

poroformas previas a la facturación para obtener aprobación por parte del cliente y evitar la anulación de facturas. Las actividades dentro de este proceso que agregan valor a la empresa se relacionan con la revisión de las propuestas con el sistema contable, actualizaciones de archivos como retainer, aprobaciones, obtener confirmaciones de recepción de facturas y registro de las retenciones.

Proceso 2:

Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 9.



**Figura 9.** Análisis de valor agregado – Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios

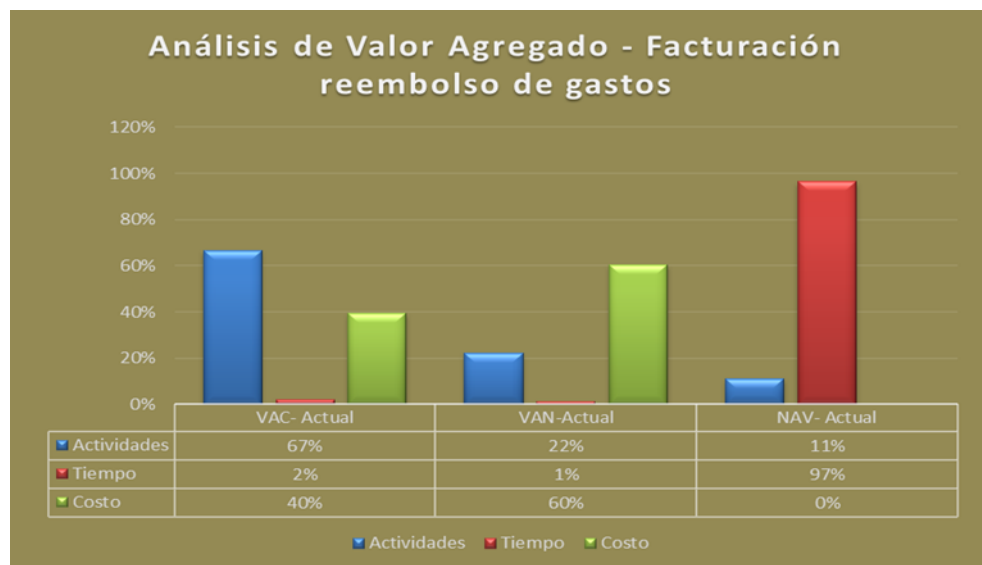
Según la figura 9: este proceso se realiza para un control interno, que da como resultado un reporte de que ha sido facturados en cuanto a tiempos, valores y periodos cobrados por los servicios legales. En cuanto a las actividades que no agregan valor se debe a la demora que existe en este proceso es el tiempo muerto de espera ya que el sistema tarda mucho al momento de cargar el documento al sistema contable, la revisión de tarifas periódicamente y reemplazo de números

de cédula por id de profesional en cada factura ha demorado el proceso significativamente.

Proceso 3:

Facturación reembolso de gastos.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 10.



**Figura 10.** Análisis de valor agregado – Facturación reembolso de gastos.

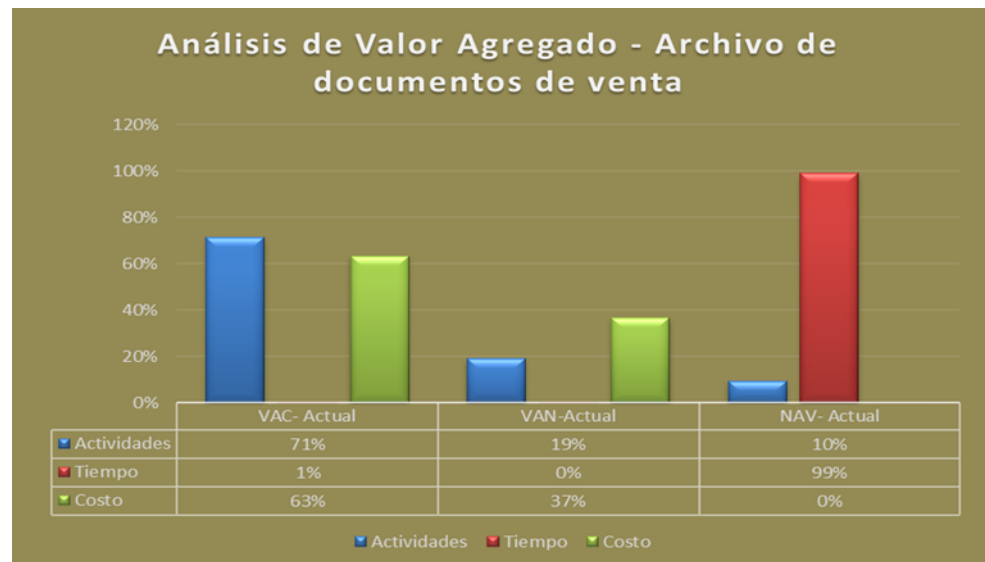
Según la figura 10: las actividades que no agregan valor es alto debido a que el proceso tiene demoras por esperas de confirmaciones para emitir la factura ya sea porque va junto con honorarios, se debe esperar la confirmación de facturación o por la confirmación del abogado responsable, además de ello hay actividades que no corresponden a este proceso y se las ha reubicado. En cuanto a las actividades que agregan valor al negocio es alto en costo y actividades puesto que toma tiempo la revisión y su preparación esto es de suma importancia pues la empresa recupera los valores invertidos en gastos en ciertos procesos de asesoría.

En cuanto a los procesos que agregan valor al cliente en cuanto a tiempo son realmente bajos, ya que quien consume la mayor parte del tiempos es la revisión por parte del abogado responsable y la espera en obtener la confirmación para emitir la factura puede tardar semanas.

Proceso 4:

Archivo de documentos de venta.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 11.



**Figura 11.** Análisis de valor agregado – Archivo de documentos de venta

Según la figura 11: este proceso se lo realiza para mantener un orden y control interno de las ventas realizadas, tiene un alto porcentaje en cuanto a las actividades que no agregan valor, esto se debe a la demora en recibir la recepción de las facturas que han sido enviadas físicamente, ya que puede tardar un día, si son dentro de la misma ciudad al esperar que el mensajero regrese con el documento firmado y al ser en otra provincia esperar que la guía del Courier este registrada en su sistema con el nombre de la persona que recibió el documento, esta información es proporcionada por recepción.

Proceso 5:

Registro de retenciones.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 12.



**Figura 12.** Análisis de valor agregado – Registro de retenciones.

Según la figura 12: este proceso tiene un alto porcentaje en cuanto al valor agregado para el cliente en relación a las actividades y al costo, basa sus actividades en registros internos de seguimiento y de contabilización, sin embargo existe un alto porcentaje en relación del tiempo invertido en el las actividades que no agregan valor esto se debe a la espera que se tiene para recibir las retención por parte del cliente y entre procesos, se realiza un seguimiento con llamadas telefónicas e incluso correos electrónicos, además de demoras por correcciones de facturas que se pueden realizar con anticipación.

Proceso 6:

### Elaboración cuadro de cobranza (MACRO)

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 13.



**Figura 13.** Análisis de valor agregado – Elaboración de reporte cobranza.

Según la figura 13: en base al análisis realizado este proceso tiene demoras o tiempo muerto en las actividades que corresponden a la revisión y corrección de asientos o cruces de cuentas no realizados esto retrasa y duplica el trabajo en este proceso, el valor agregado para el cliente él es mayor lo que es positivo pues la mayoría de las actividades realizadas están concentradas en la meta del proceso la elaboración de la macro para el control de la cobranza, en cuanto al valor agregado para la empresa está la revisión de que se encuentren registradas las retenciones y los pagos de cada cliente para reportar un saldo real a pagar de cada uno, este proceso es interno pero de suma importancia.

Proceso 7:

Gestión y control de cobranza.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 14.



**Figura 14.** Análisis de valor agregado – Gestión de control y cobranza.

Según la figura 14: este proceso cuenta con un alto porcentaje en las actividades, tiempo y costo del valor agregado al cliente, de debe a que las actividades de seguimiento hasta conseguir el pago son de alta importancia ya que el recaudar flujo para la empresa es un proceso necesario, esto hace que se proyecte el presupuesto de la empresa, las actividades que agregan valor a la empresa de igual forma es alto su porcentaje, aquí se encuentran actividades de revisión así como de corrección de facturas, esto ayuda a que no queden impagas sin embargo retrasa el pago pues varios clientes toman esta fecha para partir el plazo de pago.

Proceso 8:

Recepción de documentos y paquetes.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 15.



**Figura 15.** Análisis de valor agregado - Recepción de documentos y paquetes.

Según la figura 15: este proceso notablemente no tiene actividades que no generen valor a la empresa pues es un proceso interno de control que no genera demoras en su realización, los documentos y paquetes que llegan son en su mayoría documentos que ayudan a los procesos de las asesorías de los clientes por lo que es muy importante tener un control y registro de quien lo recibió y a quien se lo entrega

Proceso 9:

Recepción de facturas de compras.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 16.



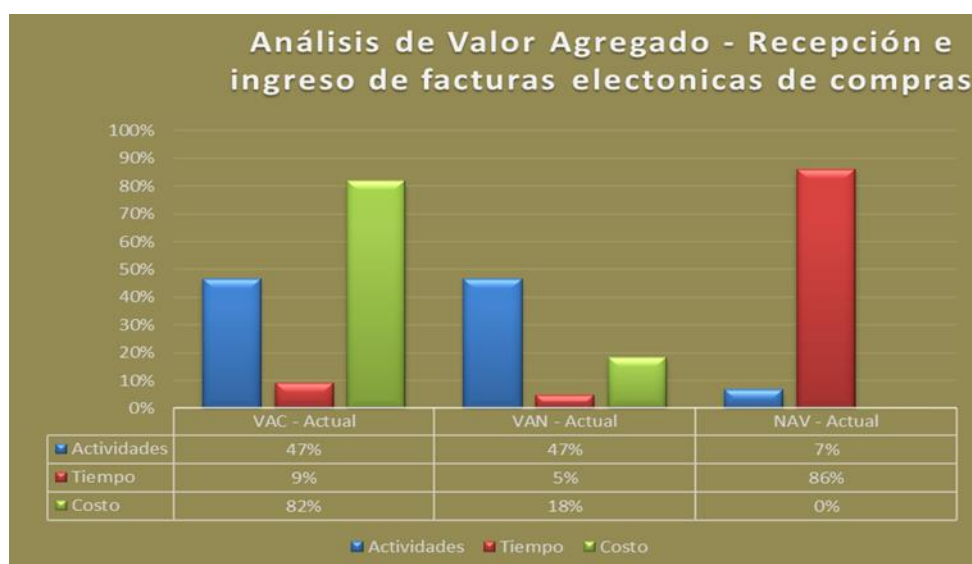
**Figura 16.** Análisis de valor agregado – Recepción de facturas de compras.

Según la figura 16: este proceso se lo realiza en recepción con un alto y equitativo valor agregado en cuanto a volumen, tiempo y costo, se debe a que las recepcionistas revisan y reciben las facturas, las actividades que no agregan valor son muy bajas esto se debe a que no agrega valor cuando la factura se encuentra errónea.

Proceso 10:

Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para este proceso, con el fin de identificar el valor agrado para el cliente, la empresa y las actividades sin valor agregado como se visualiza en la figura 17.



**Figura 17.** Análisis de valor agregado – Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras.

Según la figura 17: en cuando al alto porcentaje de actividades que no agregan valor se debe a la espera por la aprobación de las facturas, pues los abogados responsables no se encuentran disponibles siempre en la oficina en el momento de la aprobación, en promedio se espera 4 horas por la aprobación. La relación baja del volumen de las actividades que agregan valor al cliente, como las que agregan valor a la empresa es similar en actividades pero el valor del cliente es mayor en costo esto se debe a que el proceso tiene valor desde la descarga de la facturas, la investigación del responsable del gasto esto es importante ya que posterior a la aprobación se determina si asume la empresa o se recupera por

facturación de reembolso de gasto en cuanto al valor que agrega al cliente, las revisiones y emisión de retenciones suman a las actividades que agregan valor a la empresa.

#### 2.4 Identificación de aspectos débiles y oportunidades de mejora

Realizado el análisis de proceso de los 15 procesos escogidos, mismos que son necesarios para el desarrollo del área administrativa y financiera, sin embargo, existen procesos que pueden ser mejorados simplificados o unidos con otro.

A continuación, se detalla un resumen de los aspectos débiles de los procesos levantados y sus oportunidades de mejora.

Aspectos	Debilidades	Oportunidades de Mejora
<p><b>PROCESOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios retrasados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño del proceso colocando las actividades que faltan para completar el proceso con el registro en el sistema de tiempos y se elimina del mismo las actividades que no corresponden, desarrollar un aplicativo para enviar el resumen por abogado, desarrollar políticas para la emisión de facturas y evitar el retraso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizaciones desiguales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el proceso en el que no se realicen revisiones repetitivas y análisis de lo necesario para el reporte final. Corrección de error del formato de detalle de tiempos y carga de cotización en el sistema contable larga espera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planillas de gastos sin facturar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de las demoras y optimizar el tiempo, rediseñar el proceso eliminando las actividades que no corresponden a este. Organización y distribución de abogados responsables al personal de compras para</li> </ul>

		mejorar el control y el desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos irreales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas de seguimiento para la pronta entrega de las retenciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas y asientos descuadrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar previamente con las personas de facturación que se encuentren realizados los asientos y cruces, para no duplicar el trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas incobrables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un método de tener una selección estratégica de que clientes necesitan el seguimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión doble de facturas de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben crear lineamientos que sean seguidos en la recepción de las facturas de compras físicas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras no contabilizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar como minimizar las demoras por esperas en aprobaciones y revisiones facturas de compras.</li> </ul>
<b>PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios no facturados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclasificación de abogados responsables de facturación por persona para un mejor manejo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre carga de trabajo personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer que contraten a una persona de R.R.H.H para que mejore en tiempo de los procesos que corresponden a esta área.</li> </ul>
<b>MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planillas perdidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar un archivador en el que se pueda organizar las planillas por cliente.</li> </ul>
<b>NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de esfuerzos y recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y crear manuales para empleados.</li> </ul>
<b>MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, controles, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear controles de cumplimiento.</li> </ul>

<b>DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores en proformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un documento en el que se seleccione el cliente al que se va a emitir la proforma y la numeración sea automática.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos fijos sin facturar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un documento para el seguimiento de la facturación de casos fijos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y paquetes extraviados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re diseñar el archivo de recepción de documentos y paquetes, para facilitar el conocimiento de todos de que documentos y paquetes llegaron a la empresa y a quien fueron entregados</li> </ul>

### 3. DISEÑO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

#### 3.1 Marco Teórico

##### 3.1.1 Mejoramiento de procesos

Juan Bravo Carrasco (2008), afirma que: “El mejorar los procesos la idea es perfeccionar lo que se está haciendo. En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación” (Pág. 43).

El mejoramiento de procesos es la simplificación de los mismos, la reducción de tiempo, costos y tareas que no son eficaces. El mejoramiento de procesos de la empresa tiene cinco fases como son: organización para el mejoramiento, comprensión del proceso, modernización, medidas y controles. (Harrington , 1993)

El Mejoramiento de los Procesos de la Empresa es un método sistemático que está desarrollado para ayudar a una empresa, con esto se pretende realizar avances significativos en la forma en la que llevan sus procesos, los principios en los que se fundamenta y las etapas y pasos a seguir, son válidos para cualquier empresa,

independientemente del giro de negocios de la empresa si esta comercializa productos o servicios. (Harrington , 1993). Según el anterior mencionado, el mejoramiento de los procesos es garantizar a la empresa los siguientes objetivos:

- Se eliminen los errores
- Se minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento o capacitación
- Sean fáciles de emplear
- Sea amigable con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Den a la empresa una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

Para Harrington (1993), existen cinco fases para el mejoramiento de procesos de la empresa, estas son:

Fase I. Organización para el mejoramiento: se desarrolla un modelo de mejoramiento de estrategias de la empresa de acuerdo a los requerimientos del cliente, se seleccionan los procesos críticos de la empresa y se comunica a todos los integrantes de la empresa cuales son las metas a cumplir.

Fase II. Conocimiento del proceso: Se define cada uno de los procesos de la empresa de acuerdo del alcance, la misión y la visión que tiene el proceso, a su vez los límites y los medios de evaluación de clientes y empresas, se elaboran los diagramas de flujos de la empresa, se reducen los costos, el tiempo y el valor, se actualiza la documentación del proceso.

Fase III. modernización del proceso: Lo que se espera es brindar el entrenamiento al equipo, que las oportunidades de mejora sean identificadas, se eliminen las actividades sin valor agregado, que el proceso se simplifique, reducir el tiempo del proceso, la estandarización y automatización.

Fase IV. Mediciones y controles: Desarrollar las mediciones y objetivos del proceso, que se establezca un sistema de retroalimentación, se debe realizar periódicamente una auditoría de procesos y se establezca un sistema de costos por mala calidad.

Fase V. mejoramiento continuo: Se califica el proceso, se realizan las revisiones periódicas de calificación, se define y se eliminan los problemas en los procesos, se evalúa el impacto del cambio que tiene sobre la empresa y el cliente, se proporciona un entrenamiento avanzado al equipo.

El ciclo PHVA es de gran ayuda en cuanto a proyectos de mejora de la calidad y la productividad, este ciclo se desarrolla en un plan, se aplica en base a un ensayo, posterior a ello se evalúa si se obtuvieron los resultados y de acuerdo a ello se actúa sobre los mismos. Lo que este ciclo hace es perseguir la mejora mediante varias metodologías. (Gutiérrez Pulido, 2010)

Según Ríos Giraldo R. M. (2015) la clasificación del ciclo PHVA tiene el siguiente orden:

- Planeación: se delimitan las directrices para el desempeño de los procesos en la formulación estratégica.
- Ejecución: este se divide en dos partes: negocio; son los responsables directamente de la generación de producto ya sea servicios o productos, y de soporte; son quienes dan los recursos, servicios e información para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.
- Verificación: realizan la verificación del cumplimiento y de la planificación de los objetivos e indican acciones de mejora.
- Actuación (Mejora): aplican las acciones de mejora y la retroalimentación de los procesos.

(Mariño Navarrete, 2001) Afirma que:

El ciclo de mejoramiento tiene principio, pero no fin. Por lo tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que es hoy es competitivo, funciona y es

satisfactorio para el cliente, mañana no lo es, Por lo tanto, el mejoramiento es un proceso en sí mismo. (pág. 56)

### 3.1.2 Políticas de control

El realizar políticas de control interno proporciona seguridad, brinda las limitaciones para el desarrollo de una actividad mediante directrices, mismas que deben ser aplicadas por todos quienes desarrollan el proceso así como todos los miembros de la empresa, las políticas se basan en cuanto a las responsabilidades de cada persona cuando realice una tarea, evita que se den demoras y pérdidas de tiempo en actividades, que junto con el manual de procesos harán que la empresa funcione de una manera más ordenada y minimizara los errores, maximizará la utilización de los recursos.

En la empresa de servicios legales no existen políticas definidas por cada proceso, excepto en el departamento de compras ya que se basan en un calendario y políticas internas para ese departamento, otros departamentos no cuentan con políticas establecidas sin embargo las tareas que realizan se basan en tiempos de cumplimiento y fechas de entrega.

Las políticas para el control en relación a cada proceso levantado y mejorado, se encuentran en el manual de procesos de cada uno.

El control interno es un proceso que está orientado a las operaciones, este control es realizado por la dirección de la empresa, así como por el personal de la empresa con el fin de proporcionar seguridad razonable al logro de los objetivos. (Del toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid , 2005). Según el anterior mencionado, estos son algunos de los objetivos por los que a empresa debe integrar políticas de control interno:

- Confiabilidad de la información dentro de la empresa.
- Eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan.
- Cumplimiento de normativas, reglamentos y políticas.

- Control de los recursos que está a disposición de la entidad.

Las políticas de control se llevan a cabo por todas las personas de todos los niveles de la organización no se trata solamente de un manual de organización y procedimientos, en cada una de las áreas de la organización existe un responsable encargado del control interno, mismo que reportará el cumplimiento a su jefe inmediato de acuerdo a los niveles de autoridad del organigrama de la empresa, facilitará que los objetivos se cumplan de forma consecutiva y brinda un alto nivel de seguridad para el logro de los objetivos junto con el autocontrol, liderazgo, fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de todos. (Del toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid , 2005)

Para el desarrollo de las políticas de control interno, se basa en un ambiente de control mismo que según Del toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid (2005) cuenta con los siguientes elementos:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

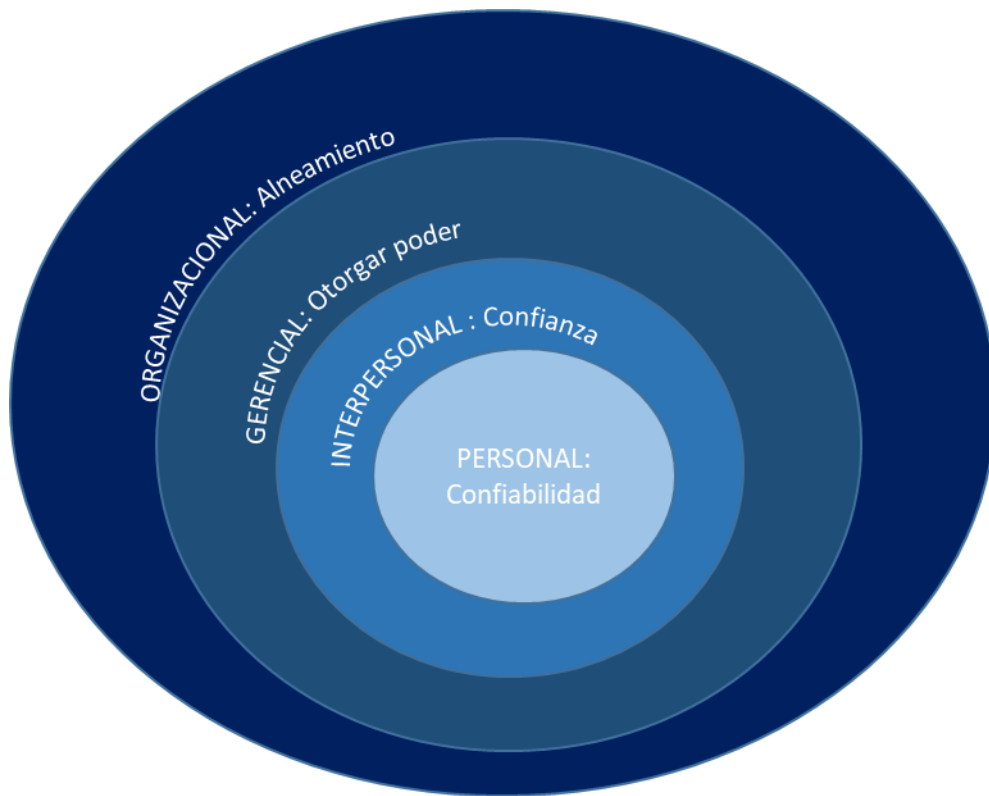
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

En la empresa de servicios legales cada persona tiene asignadas sus tareas y existe un supervisor en cada área que se asegura de que se lleven a cabo, sin embargo, existe una sobrecarga de trabajo por lo que se debe reasignar las tareas y delimitar el tiempo en los que se deben cumplir.

Se debe realizar una asignación y descripción de puestos, según Franklin Fincowsky, (2009) cada unidad administrativa debe componerse con:

- Identificación del puesto con la ubicación y la operación que será desarrollada.
- Relaciones de autoridad, se indican los puestos de los subordinados, facultades de decisión y relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades y deberes
- Relaciones de comunicación con otras áreas y puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Especificaciones del puesto de trabajo, con respecto al conocimiento, experiencia, iniciativa y personalidad.

Las responsabilidades y a forma de actuar de cada individuo para que logren ser más eficaces y productivos deben saber que lo que se requiere es que tiene responsabilidad en lo que decide y actúa, la calidad de lo que realiza el individuo parte de la confianza personal reflejados en la Figura 18.



**Figura 18.** La calidad de actuación de un individuo parte de su confiabilidad personal.

Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2010)

Según Gómez (2001) existen ciertos elementos para los manuales de políticas de control interno:

- Definir bien los objetivos y las metas generales, específicas.
- Definir las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Utilizar o aprobar un sistema de organización para ejecutar los planes.
- Delimitar la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y el buen uso de los recursos.

- Establecer mecanismos que permitan a la empresa que conozca las opiniones que tienen los trabajadores con respecto a cómo se está desarrollando las actividades y las políticas.
- Establecer sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organizar métodos confiables para la evaluación del cumplimiento de las políticas.
- Desarrollar programas de inducción capacitación y actualización al personal en general.
- Simplificar y actualiza las normas y los procesos.

Según AENOR (2015) el establecimiento de la política de calidad, la debe establecer la dirección, implementar y mantener una política de calidad que:

- Sea apropiada el propósito y contexto de la organización que apoye a la dirección estratégica.
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad.
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La política de calidad debe ser accesible para todos debe estar disponible y la información debe estar documentada, la política debe comunicarse, entenderse, y aplicarse en la organización, así como también estar disponible para las partes interesadas. (AENOR, 2015)

En cuanto a las responsabilidades, los roles y las autoridades en la organización, según AENOR (2015) la dirección debe cerciorarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles que se deben asignar comunicar a toda la organización para:

- Para asegurarse de que el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de la norma internacional.
- Asegurarse de que los procesos estén generando y proporcionando las salidas previstas.
- Informar a la dirección de la empresa sobre el desempeño de la gestión de calidad y las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de calidad se mantiene cuando se planifique e implemente cambios en el sistema de calidad.

### 3.1.3 Diseño de indicadores

La importancia de los indicadores se basa en la capacidad de conocer con certeza el desempeño que tiene el sistema de gestión y como se están dando el cumplimiento a los requisitos del cliente en el producto o servicio. La medición ayuda a una empresa a evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener e innovar un sistema de gestión. (Ríos Giraldo R. , 2015). Según el anterior mencionado, la medición bien realizada contiene los siguientes atributos:

- **Objetividad:** Implica que la medición obtendrá resultados que son independientes de quién la efectúa, es decir que el resultado se debe influenciar por el criterio u orientación de quien mide.
- **Pertinencia:** Este atributo quiere decir que, las mediciones deben ser coherentes con las políticas y objetivos de la institución. En otras palabras, para qué se mide. El grado de pertinencia de una medición debe revisarse continuamente dado que, algo que en un inicio se considera importante con el tiempo puede perder su protagonismo.

- **Precisión:** Significa que la medida realizada debe ser fiel a la magnitud que queremos analizar o corroborar. Para poder ser precisos necesitamos realizar una buena variable a medir, elegir el instrumento de medición más apropiado y asegurar que el dato obtenido sea verídico, es decir que tenga una correcta interpretación, con respecto de la realidad de la variable que se mide.
- **Oportunidad:** Una medición oportuna es la que se efectúa inmediatamente después de obtener los registros de lo ocurrido; como ejemplo, si se tiene una cantidad de productos no conformes, en un turno, las mediciones deberán realizarse de manera inmediata haciendo alusión a esos productos en especial y a sus desviaciones. Con esto se evitará alteraciones o de propinar supuestos en la información.
- **Confiabilidad:** Implica efectuar mediciones repetitivas, siguiendo un método debidamente definido que asegure que la información recolectada refleje con veracidad la situación real de la variable, proceso o sistema
- **Economía:** Involucra el costo de los recursos requeridos para realizar las mediciones, por ejemplo: humano, equipos, materiales.

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance. (Ríos Giraldo R. M., 2015)

Una organización debe controlar, mejorar o comparar con otro proceso, conocer que sucedió y como mejorarlo, para ello se debe diseñar indicadores que contribuyan a la medición e indiquen el nivel de desempeño del proceso, ya que lo que no se puede medir no se podrá controlar y con esto no se podría administrar el proceso. (Mariño Navarrete, 2001). Según el anterior mencionado, los propósitos con los que los indicadores deben ser utilizados son:

- Evaluar el desempeño el proceso con las metas de mejoramiento, medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no, definir si las causas de los resultados son comunes o especiales para de acuerdo a esto definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño que se alcanzado por el proceso para desde este punto tomar como referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar la efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejora.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan.
- Establecer si el grado de mejoramiento es suficiente y si el proceso sigue siendo competitivo.

Tipos de Indicadores.

Según Ríos Giraldo R. (2015) se puede clasificar a los indicadores de estas tres formas:

- Según su tipo: en base a las perspectivas: financieras, orientado a la satisfacción del cliente, a los procesos, y al aprendizaje y crecimiento.
- Según su naturaleza: en base a la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, de planeación, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos y operativos.

Los indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a procesos se trata son importantes, la efectividad ocurre cuando estos dos indicadores antes mencionados en conjunto lo confirman, el indicador de eficacia tiene que ver con el logro de los objetivos, indica si se realizaron la actividades como habían sido planteadas y de forma correcta, por otra parte la eficiencia mide los recursos utilizados dentro del proceso, como se hicieron las actividades y el rendimiento de los recursos. (Mariño Navarrete, 2001)

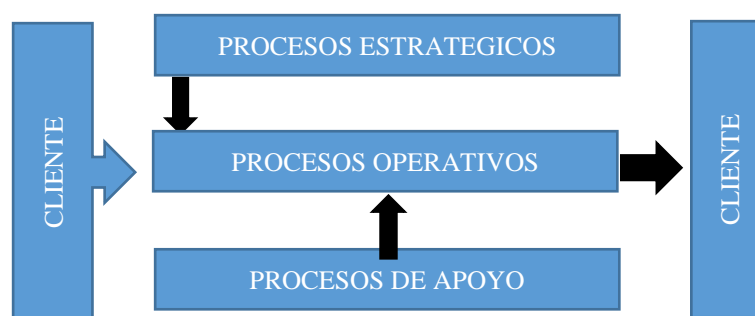
### 3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos permite tener una visión en conjunto, holística de los procesos, se puede ver la relación entre todos los procesos y se los identifica por ámbitos, segmentados por cadena, jerarquía o versiones. (Bravo Carrasco, 2008). Según el anterior mencionado, la clasificación de los procesos es la siguiente:

- Procesos estratégicos: estos son los que se encuentran en la parte superior y estan orientados al diseño de la organización y cumplir actividades de planeación, investigación y de gestión general. Con estos procesos se dan los caminos para que se cumpla de mejor manera la misión de la empresa.

- Procesos del negocio u operativos: son los que van en el centro y se derivan de la misión se los puede llamar procesos de misión o de operación.
- Procesos de apoyo: estos son los que se encuentran ubicados en la parte inferior, son aquellos que dan soporte a la organización en los aspectos operativos no van directamente con el negocio.

La mejor manera de plasmar los procesos y su clasificación es mediante una representación gráfica en un mapa de procesos. El mapa da la capacidad de determinar los procesos, acorde a su clasificación, por lo que se presentan tres estructuras Figura 19; los procesos estratégicos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Consisten principalmente a procesos de planeación y otros ligados a factores estratégicos, operativos son aquellos que se encuentran ligados a la realización del producto y prestación de servicio y los procesos de soporte son los que apoyan a los operativos, se suele hacer referencia a los procesos relacionados con recursos y mediciones (Ríos Giraldo R. , 2015)



**Figura 19.** Clasificación Mapa de Procesos

Fuente: (Ríos Giraldo R. M., 2015)

Se realiza un Mapa de procesos de la empresa de servicios legales detallando cada uno de los ámbitos de la empresa como se visualiza en la figura 20.



Se presenta en la Figura 20. Mapa de procesos de una empresa de servicios legales, donde se puede identificar los procesos de la empresa en ámbitos estratégicos, operativos y de apoyo. Para el levantamiento de procesos, se basa en algunos de los procesos de soporte del área administrativa financiera, mismos que se manejaban de forma empírica, sin embargo, es necesario que la empresa cuente con un mapa de procesos del cual partir y conocer de forma más amplia y documentada cuáles son los procesos que tiene para plantear los manuales de procesos junto con sus políticas de control.

### 3.3 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos se utiliza como medio de comunicación, pues en este se registra y se transmite la información respecto a cómo funcionan los procesos de la organización.

En los manuales de procedimientos consta la sucesión cronológica y secuencias de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos, así como los responsables y el tiempo.

Determina las responsabilidades y facilita las labores, inclusive de auditoría, evaluación de la eficiencia de los empleados y a la coordinación de las actividades. (Palma, 2003). Según el anterior mencionado, existen ciertos aspectos que conforman el manual de procesos:

- La identificación
  - Logotipo de la empresa
  - Nombre de la organización
  - Denominación o extensión del proceso
  - Lugar y fecha de elaboración
  - Numero de revisión
  - Unidades responsables de su elaboración
  
- Índice o contenido

- Prólogo y/o introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación o alcance
- Responsables
- Políticas o normas de aplicación
- Conceptos
- Procedimiento
- Diagramas de flujo
- Glosario de términos

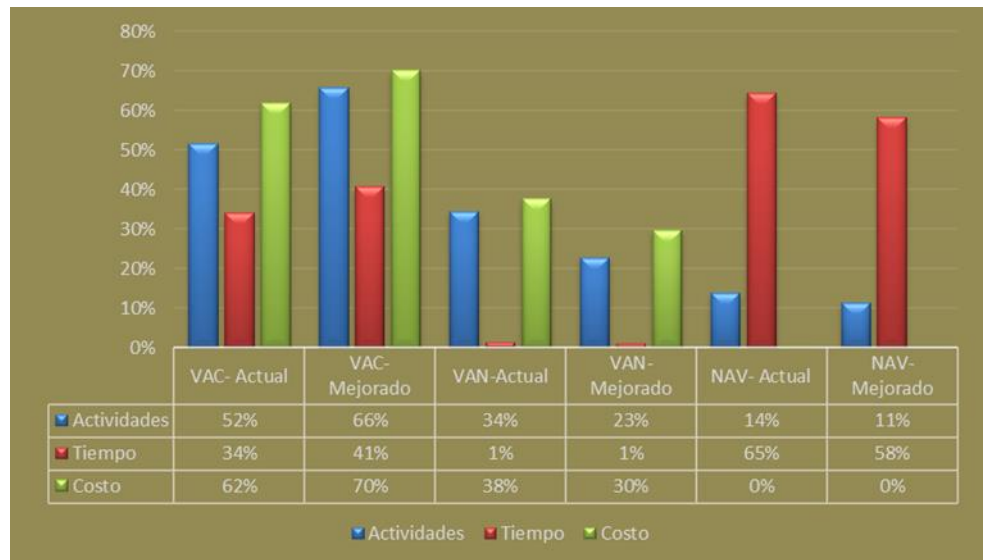
### 3.4 Análisis de procesos mejorados

Al realizar el análisis de valor agregado de los procesos actuales, se evidenció que existen varios problemas, mismos que se han minimizado como: demoras, tiempos de espera, así como actividades que no deben estar dentro de ciertos procesos, actividades repetitivas e incluso innecesarias, se ha realizado un análisis de valor agregado con los cambios realizados.

A continuación, para dar una visión más clara de las mejoras, se presenta un análisis comparativo del proceso inicial con el mejorado.

- Facturación de honorarios.

En este proceso existían actividades que se consideraban como parte de él, sin embargo, eran parte de otro, así como actividades que no estaban inicialmente y deben realizarse dentro de este proceso, además de tiempos elevados debido a demoras en el sistema por falta de agilidad del sistema contable, actividades que mejoraron por un aplicativo diseñados, como se muestra en la figura 21.

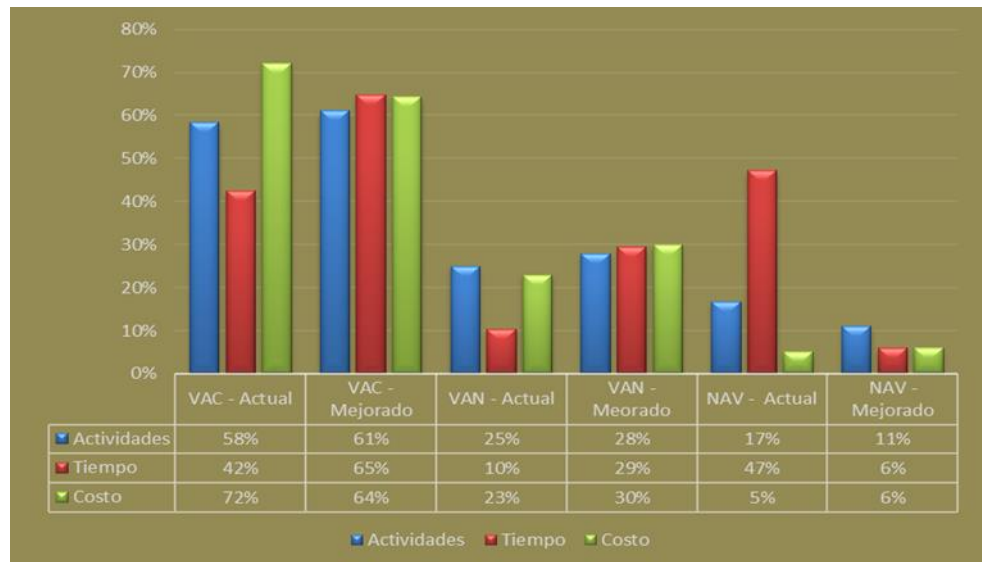


**Figura 21.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado- Facturación honorarios.

De acuerdo con el análisis comparativo realizado en el proceso de facturación de honorarios, el VAC subió, esto se debe a que en el rediseño del proceso se han eliminado las actividades de negociación con el cliente, y se añadieron a este actividades de registro de la factura en el sistema de tiempos, además de ello sube el número de reportes enviados mensualmente, mismos que se basan en enviar los tiempos de los cliente pendientes por facturar, dentro de un resumen a cada responsable con corte al mes anterior, lo que ayuda a realizar un seguimiento adecuado sin olvidar clientes con valores pequeños pero no por ello menos importantes. En cuanto a las actividades que no agregan valor al cliente, redujo, pues se han eliminado revisiones innecesarias y se ha revalorado el tiempo de espera del proceso, no se puede minimizar en mayor proporción, pues estas actividades y el tiempo de espera, son por parte de los abogados responsables, que por sus actividades operativas en asesoría a los clientes no siempre están disponibles para la revisión, por lo que este análisis se basa en un promedio de tiempo.

- Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios.

En cuanto a las actividades que no agregan valor tenía una máxima proporción, esto ocurría por la demora que era generada por el sistema contable en el que se cargaban las cotizaciones, como se muestra en la figura 22.

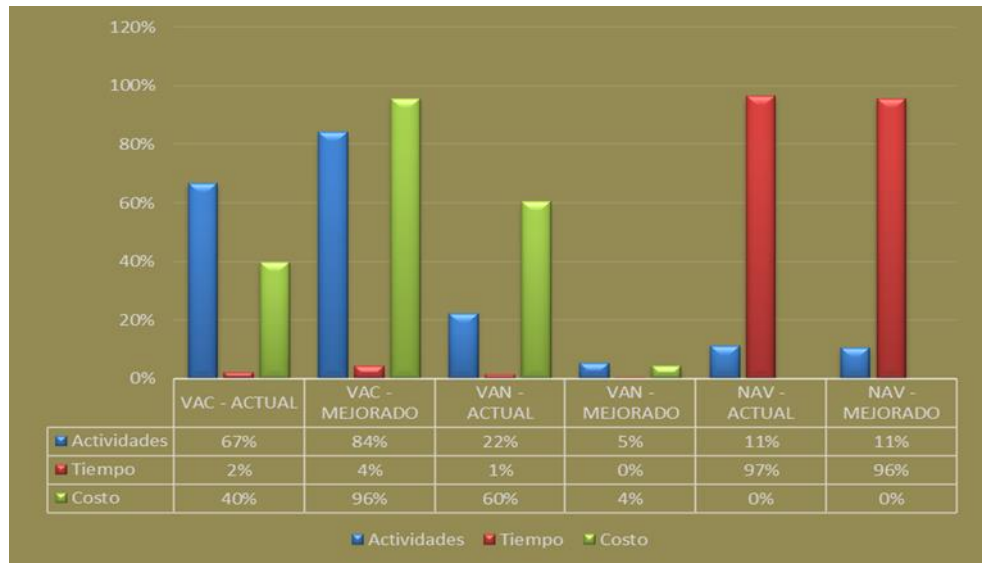


**Figura 22.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Ingreso de cotizaciones de facturas de honorarios.

En base al análisis comparativo, en relación con el valor que agrega para el cliente aumenta en actividades y en tiempo pero reduce en costo, esto se debe a que se han eliminado y corregido ciertas actividades que no son necesarias ya que se realizó un aplicativo en Excel que permite que los cambios manuales ahora sean automáticos, en relación del valor agregado para la empresa las actividades son de revisión para emitir el reporte final que da como resultado este proceso, en cuanto al tiempo que no agrega valor se ha reducido significativamente ya que el tiempo de espera en la carga de la cotización al sistema contable, se realizaron mejoras en el sistema creando una empresa en el sistema contable exclusivamente para el ingreso de las cotizaciones de esta forma facilita y minimiza al máximo la demora.

- Facturación de reembolso de gastos.

Este proceso tomaba en cuenta en su inicio actividades que corresponden a otro, el tiempo de espera que requerían para confirmar si la factura es internacional o local, pero debe ir junto con la facturación de honorarios tomaba varios días para su confirmación, la confirmación se la obtiene en menor tiempo, esto no quiere decir que todos los gastos serán facturados inmediatamente o dentro del mes, el volumen de facturas que deben ir con carta es alto, como se muestra en la figura 23.

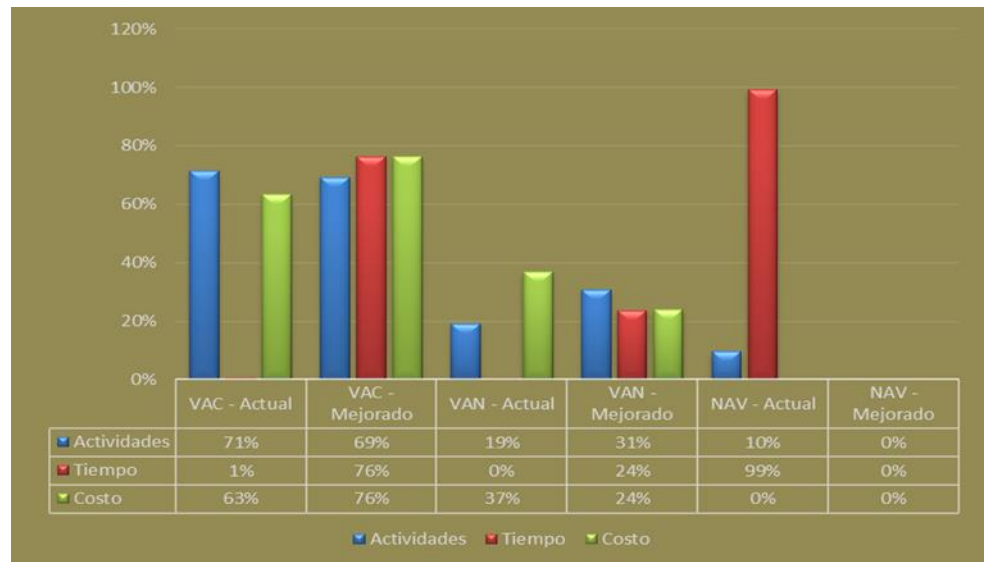


**Figura 23.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – facturación de reembolso de gastos

En este análisis comparativo se visualiza que las actividades que agregan valor al cliente aumento, esto se debe a que se han reclasificado ciertas actividades, así como eliminar aquellas que no correspondían al proceso, además de ello se optimizó el tiempo de espera delimitando fechas para enviar que las planillas de espera para obtener la confirmación de factura conjunto con honorarios de esta forma obtener una respuesta en menor tiempo, para la elaboración de la carta de clientes se ha creado un aplicativo que facilita y reduce el tiempo para esta actividad.

- Archivo de documentos de venta.

Este proceso tenía demoras debido al tiempo de espera que tenían para recibir las facturas firmadas o con el nombre de la persona que recibió la guía en el caso de los envíos a provincias, además de ello el espacio físico que se requiere para el archivo de documentos es innecesario ya que las facturas son electrónicas, como se muestra en la figura 24.

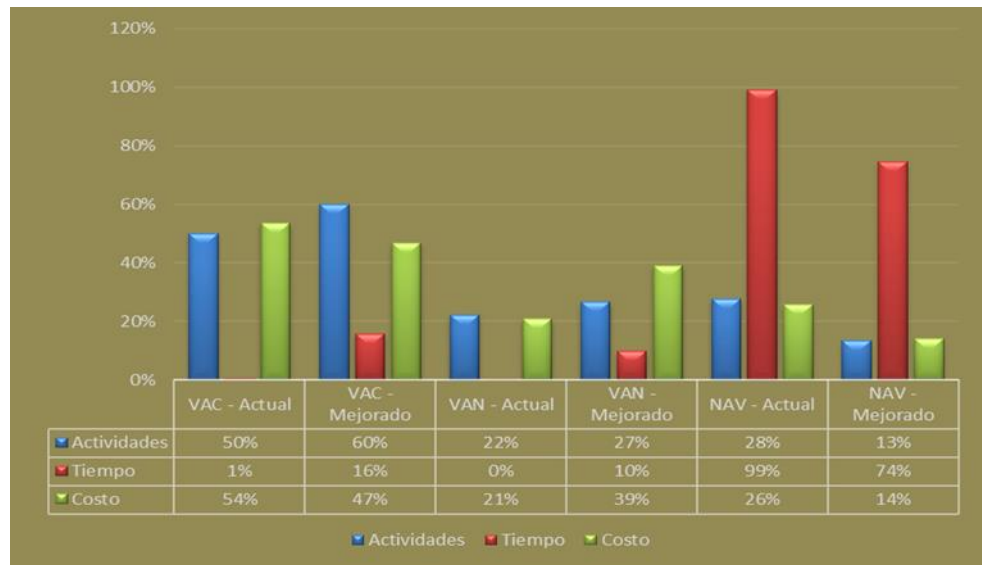


**Figura 24.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Archivo de documentos de venta.

En el análisis se puede evidenciar que en el valor agregado para el cliente ha reducido, esto se debe a que se han eliminado ciertas actividades en el nuevo proceso ya que se empieza con un archivo digital, en cuanto a las actividades que no agregan valor para la empresa también han disminuido, esto se debe a que ya no existen tiempos de demora en la espera, pues se ha determinado en una de sus políticas realizar el archivo un día específico en la semana tomando en cuenta los documentos a esa fecha.

- Registro de retenciones.

Este proceso tenía actividades de espera que demora el proceso, así como la realización de actividades duplicadas que se realizan en otro proceso, como se muestra en la figura 25.

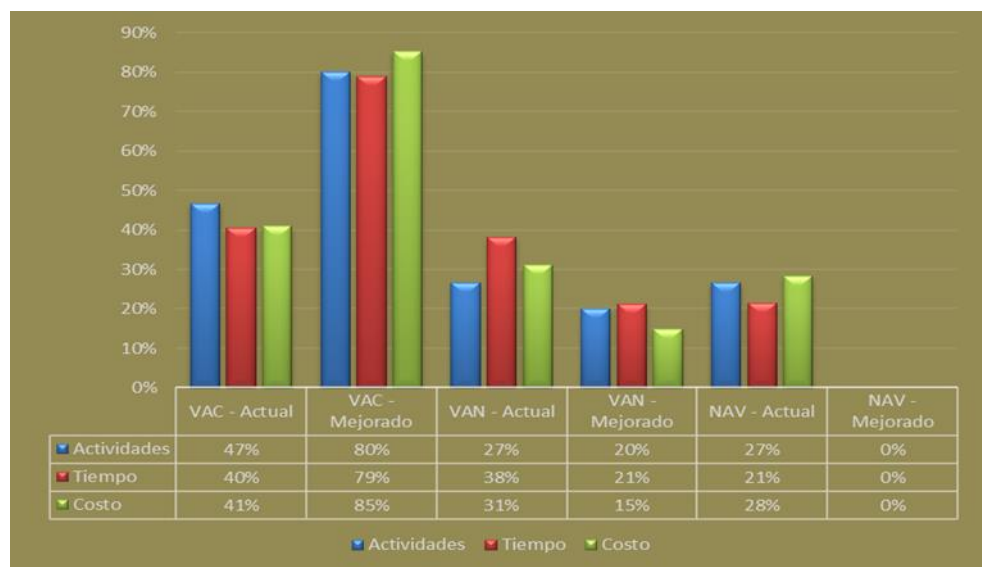


**Figura 25.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Registro de retenciones

En este análisis se puede evidenciar que el valor agregado para el cliente subió, esto se debe a que existían actividades que corresponden a otro proceso anterior a este, mismas que se han reclasificado para evita un reproceso, por otro lado estas correcciones han producido que el valor agregado para la empresa subiera, en cuanto los tiempos que no agregan valor para este proceso se han eliminado actividades de corrección mismas que se las puede prevenir en la confirmación de recepción de facturas.

- Elaboración de reporte de cobranza (macro).

La elaboración de este reporte de cobranza (macro) es un proceso para control interno y de estrategia de cobranza, se utiliza para tener una mejor visión de lo pendiente por cobrar y que días se debe realizar el seguimiento de cobro esto depende del cliente. En este proceso encontrábamos actividades que demoraban su elaboración, actividades que debían ser realizadas con anticipación y de esta forma maximizar la eficiencia de este proceso, como se muestra en la figura 26.

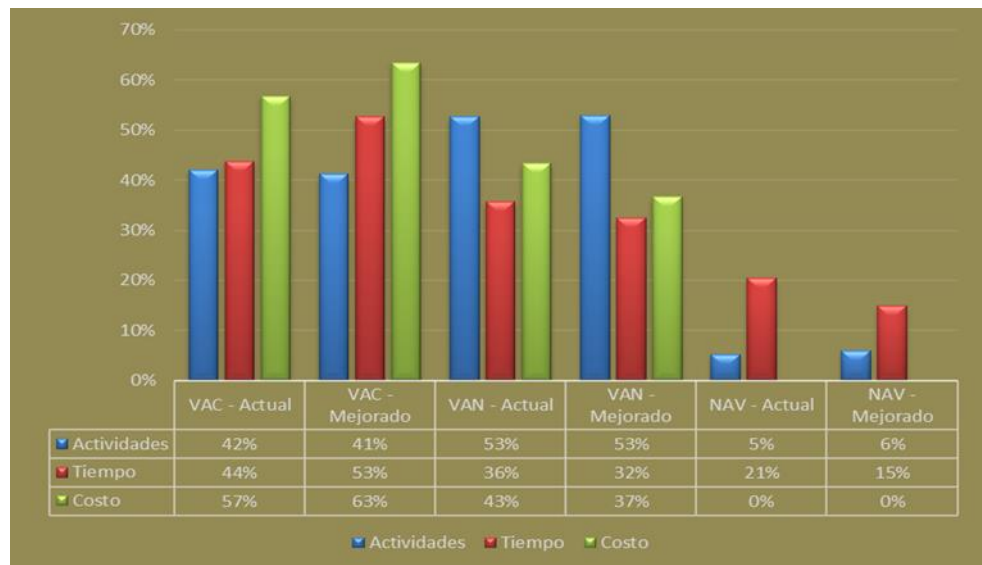


**Figura 26.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Elaboración de reporte de cobranza (macro).

En el análisis comparativo realizado se evidencia que el valor agregado para el cliente subió significativamente así como las actividades que no agregan valor bajo a un 0%, esto se debe a que actividades como revisiones de asientos y cruces lo hemos corregido con una de las políticas ya que en el proceso de elaboración de documentos de venta uno de sus pasos es la impresión y revisión del asiento contable, con esto evitaremos esta demora en el proceso mejorando su ejecución y minimizando el tiempo de revisión y correcciones.

- Gestión y control de cobranza.

Este proceso tenía demoras en cuanto a la espera por la realización de correcciones de facturas, como se muestra en la figura 27.

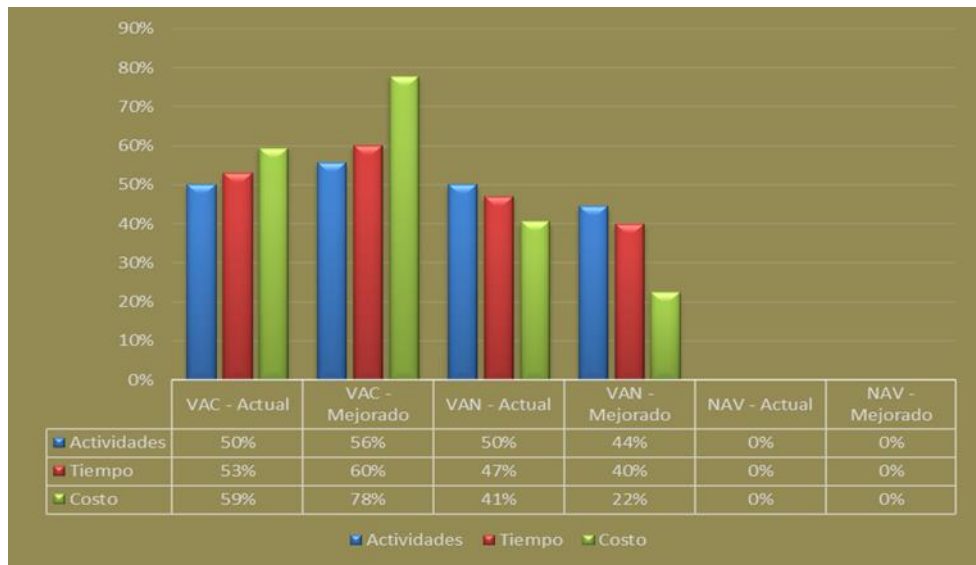


**Figura 27.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Gestión y control de cobranza.

En el análisis se puede visualizar que disminuyó el tiempos en el valor agregado para el cliente y en el valor agregado para la empresa se mantiene, ya que se automatizan ciertas actividades con un aplicativo que envía correos de cobranza tanto a la encargada de pagos para su ayuda gestionando la cobranza, además se tiene como resultado que el tiempo de actividades que no agregan valor a la empresa se debe a que la espera por la corrección de una factura ha disminuido significativamente ya que anteriormente tomada una semana en la espera por este proceso, puedo evidenciar que el corregir la factura el mismo día da una gran diferencia tanto para ventas como para cobranza.

- Recepción de documentos y paquetes.

Este proceso tiene como objetivo el control de los documentos y sobres que ingresan en la empresa de servicios legales, lo que se puede mejorar es el mejor control del mismo con archivos de registros digitales, como se muestra en la figura 28.

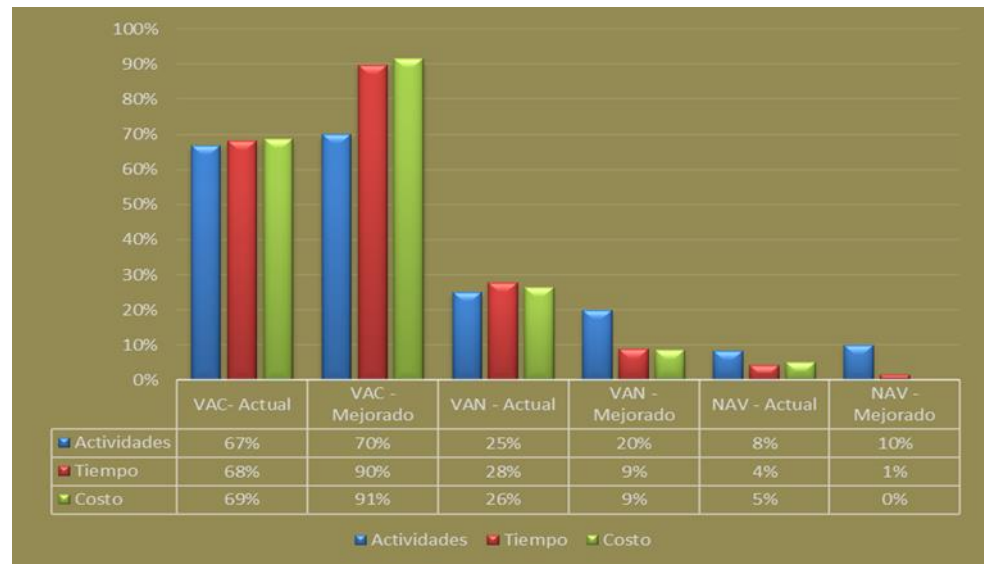


**Figura 28.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de documentos y paquetes.

En el análisis realizado se evidencia una pequeña variación en cuanto al valor agregado para el cliente, ya que se han mejorado ciertos aspectos como: el detalle de lo entregado se registra en un archivo digital que se imprime para obtener la firma de la recepción de la persona a la que va dirigido el documento o paquete, mantener un archivo físico y digital para el control interno.

- Recepción de facturas de compras.

Este proceso no tiene demoras en cuanto a la recepción de los documentos lo que se puede hacer es automatizar y tener un control digital y finalice con la entrega de las facturas a los auxiliares de contabilidad, como se muestra en la figura 29.

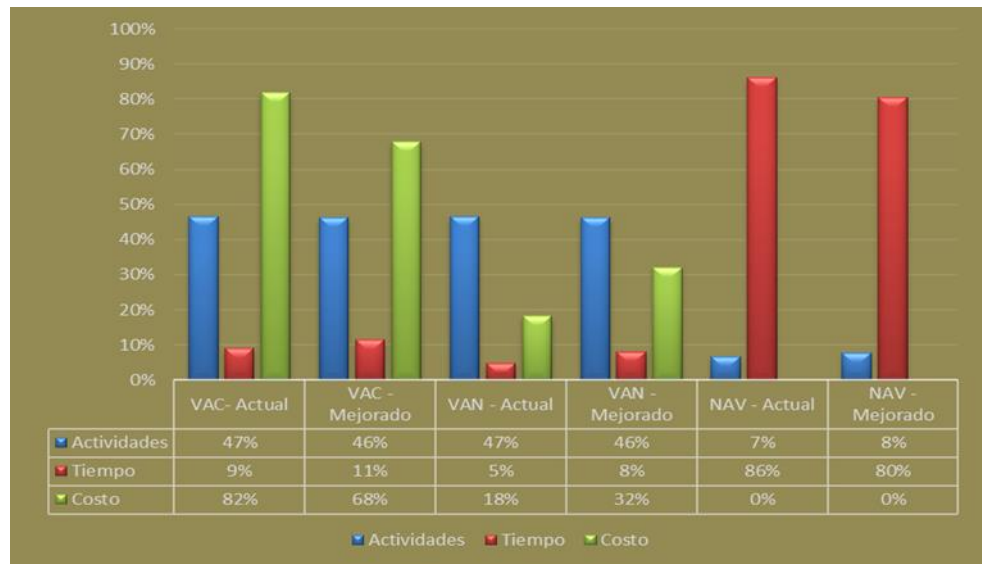


**Figura 29.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de facturas de compra.

En base al análisis realizado las variaciones en cuanto a valor agregado para el cliente subieron esto se debe a que se eliminaron actividades que no deben afectar al proceso, además de ello se automatizó las entregas, se añadió al proceso el archivo de la planilla de control de recepción de factura física y electrónica.

- Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras.

Este proceso tiene alto tiempo de demora debido a que el abogado responsable de aprobar las compras no se encuentra físicamente disponible siempre, además de ello la mayoría de las actividades son manuales lo que retrasa el proceso, como se muestra en la figura 30.



**Figura 30.** Análisis de valor agregado actual Vs mejorado – Recepción de facturas de compra.

En base al análisis realizado en el proceso mejorado ha variado bajando de una forma mínima el valor agregado tanto para el cliente como para la empresa esto se debe a que el proceso se digitalizó dando como resultado porcentajes más bajos en el tiempo que se invertía, para obtener la aprobación se envía por correo electrónico al abogado responsable, ya que el inconveniente mayor es que no se encuentran al 100% en la oficina y eso retrasa el proceso por este motivo se envía por correo recibiendo una respuesta en un tiempo menor, así como el archivo se lo realiza digital, se realiza un aplicativo con formulación en Excel para comparar que las facturas descargadas sean las mismas enviadas al SRI, así como un método para enviar correos automáticos con las facturas adjuntas.

#### 4. PLAN DE MEJORA

Este capítulo describe los planes de acción para una propuesta de mejoramiento, en la que se detallan ciertas actividades y herramientas que serán de gran aporte para el desempeño de los procesos en el área administrativa- financiera de la empresa de servicios legales.

Basándose en el levantamiento de procesos y entrevistas con los encargados de cada área se pudo identificar los puntos débiles de cada proceso y con ello determinar las acciones correctivas y preventivas para cada uno.

Un plan de mejora es un grupo de acciones que están planeadas organizadas integradas y sistematizadas que son implementadas por la empresa para obtener cambios en los resultados, a través de la mejora de sus procedimientos. (Santo Domingo, 2014). Según el anterior mencionado, para que las acciones a tomar en la ejecución del plan de mejora sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- Consensuadas: las acciones deben ser debatidas y consensuadas por los involucrados.
- Coherentes: deben estar alineadas con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se desena lograr.
- Realistas: deben ser viables a la realización.
- Flexibles: deben ser susceptibles a cualquier modificación por imprevistos internos y el entorno, y no pierda el objetivo principal.

##### 4.1 Propuesta de planes de mejora.

Para realizar los planes de mejora se requieren los siguientes campos:

- Actividades: son las acciones que intervienen en el mejoramiento del proceso.
- Duración: tiempo de ejecución de la actividad dentro del plan.
- Recursos: elementos necesarios para la ejecución de la acción dentro del plan.

- Costo: valor de realización de la actividad del plan.
- Responsable: encargado de la ejecución de la actividad dentro del plan.
- Resultados: consecuencia de la ejecución de la actividad dentro del plan.

En base a lo expuesto anteriormente se desarrolla planes de mejora para problemas dentro de los procesos descritos a continuación:

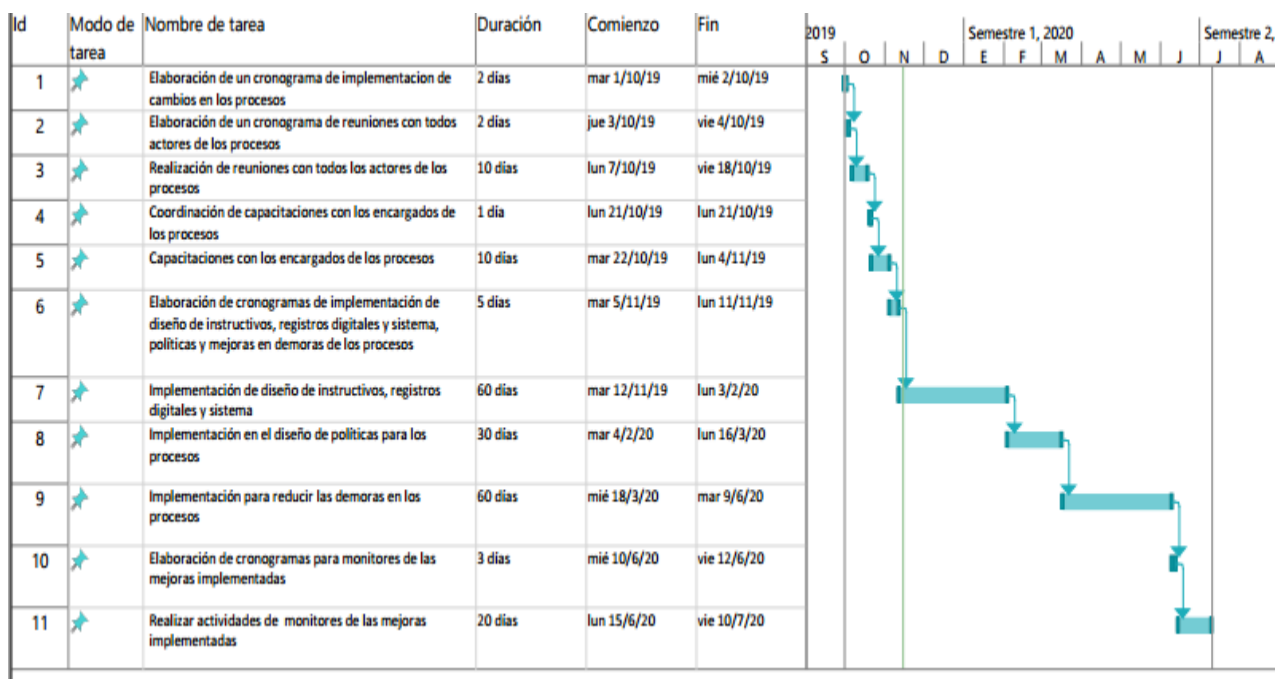
- Plan de mejora en diseño de instructivos, registros digitales y sistema.

En este plan de mejora se propone la utilización en mayor proporción de registros digitales como aplicativos que mejoren y minimicen el tiempo que aplican en la ejecución de procesos, la empresa de servicios legales actualmente no cuenta con instructivos y los medios de registro que utiliza son de llenado manual, además de ello se propone realizar instructivos por proceso en los que se detalle de manera clara las actividades que se realicen en cada uno de ellos paso a paso, realizar una mejora en el sistema para la carga en menor tiempo de cotizaciones, como muestra la tabla 3 junto con el diagrama de Gantt figura 31.

**Tabla 3.** Plan de mejora de diseño de instructivos, registros digitales y sistema

N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	RESULTADOS
1	Elaboración de listas de registros digitales e instructivos por procesos que la empresa necesita implementar	5 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero y encargados de procesos	Lista de registros digitales e instructivos
2	Elaboración de un cronograma de reuniones con el encargado de cada proceso para conversar sobre la creación de registros digitales e instructivos	5 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero y desarrollador	Cronograma
3	Realización de reuniones con cada encargado de procesos para conversar sobre la creación de registros digitales e instructivos	10 días	Recurso humano	\$657,41	Encargados de procesos y desarrollador	Lista de asistentes

4	Presentaciones de registros digitales e instructivos por parte del desarrollador	10 días	Recurso humano	\$0,00	Desarrollador y diseñadora de procesos	Presentaciones preliminares de registros digitales e instructivos
5	Análisis de las presentaciones y comentarios de sugerencias sobre los registros digitales e instructivos	10 días	Recurso humano	\$0,00	Desarrollador y diseñadora de procesos	Comentarios de mejoras
6	Presentación de versión corregida en base a los comentarios sobre los registros digitales e instructivos	5 días	Recurso humano	\$0,00	Desarrollador y diseñadora de procesos	Versión corregida de registros digitales e instructivos
7	Aprobación de los registros digitales, así como de los instructivos	3 días	Recurso humano	\$638,39	Encargados de procesos	Registros digitales e instructivos
8	Elaboración de un requerimiento para mejorar el tiempo en el sistema contable	1 día	Recurso humano	\$0,00	Encargado de procesos y desarrollador	Requerimientos
9	Presentación de posibles mejoras en el sistema para mejorar el tiempo	1 días	Recurso humano	\$0,00	Encargados de procesos y desarrollador	Propuesta mejora
10	Aprobación de propuesta de mejora e instalación de cambios en el sistema en todos los usuarios	1 días	Recurso humano	\$200,00	Encargado de procesos y desarrollador	Factura
11	Capacitación sobre el uso del sistema	1 días	Recurso humano	\$0,00	Encargados de procesos	Lista de asistentes
12	Capacitación sobre los registros digitales (aplicativos) y de los instructivos con todos los actores de cada proceso	3 días	Recurso humano	\$630,12	Desarrollador y diseñadora de procesos	Lista de asistentes
13	Elaboración de cronograma de reuniones de seguimiento y control de los registros digitales y los instructivos	2 días	Recurso humano	\$0,00	Dirección de Gestión Participativa de Desarrollo	Cronograma
<b>TOTAL</b>				\$2.125,92		



**Figura 31.**Diagrama de Gantt Plan de mejora en diseño de instructivos, registros digitales y sistema

De acuerdo al plan establecido, se realiza una distribución en cuanto a los costos que tendría el diseño del plan orientado al diseño de instructivos y registros digitales mismo que se detalla en la tabla 4, basándose en el costo hora hombre.

**Tabla 4.** Distribución de costos orientados a diseño de instructivos y registros digitales

TIPO	COSTO
Desarrollo de aplicativos	\$379,13
Desarrollo de instructivos	\$259,26
Desarrollo mejoras en sistema contable	\$200,00
Reuniones con Encargados de procesos y Gerente financiero para retroalimentación de requerimientos	\$657,41
Implementación y capacitación de los aplicativos e instructivos	\$630,12
	\$2.125,92

- Plan de mejora en el diseño de políticas para los procesos

En este plan de mejora consiste en diseñar políticas para todos los procesos, con el fin de mantener un orden y ciertas directrices que se encuentren plasmadas en un documento formal a seguir, como muestra la tabla 5, junto con su diagrama de Gantt en la figura 32.

**Tabla 5.** Plan de mejora en diseño de políticas para los procesos

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Elaboración de listas de políticas y normativas que la empresa necesita implementar	5 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero y encargados de procesos	Lista de políticas y normativas
2	Elaboración de un cronograma de reuniones con el encargado de cada proceso para conversar sobre políticas y normativas	2 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero y diseñadora de procesos	Cronograma
3	Realización de reuniones con cada encargado de procesos para conversar sobre la creación de políticas y normativas	10 días	Recurso humano	\$702,50	Encargado de procesos y diseñadora de procesos	Lista de asistentes
4	Presentaciones de posibles políticas y normativas a implementar en cada proceso	10 días	Recurso humano	\$0,00	Diseñadora de procesos, encargado de procesos y Gerente financiero	Presentaciones preliminares de políticas y normativas
5	Análisis de las presentaciones y comentarios de sugerencias sobre las políticas y normativas	5 días	Recurso humano	\$0,00	Diseñadora de procesos y Gerente financiero	Comentarios de mejoras
6	Presentación de versión corregida en base a los comentarios sobre las políticas y normativas para cada proceso	10 días	Recurso humano	\$0,00	Diseñadora de procesos, encargado de procesos y Gerente financiero	Versión corregida de políticas y normativas

7	Aprobación e implementación de las políticas y normativas a ser aplicadas	5 días	Recurso humano	\$849,46	Diseñadora de procesos, encargado de procesos y Gerente financiero	Políticas y normativas finales
8	Capacitación sobre las políticas y normativas con todos los actores de cada proceso	3 días	Recurso humano	\$379,05	Diseñadora de procesos, encargado de procesos y Gerente financiero	Conocimiento de Políticas y normativas
9	Elaboración de cronograma de reuniones de seguimiento y control de las políticas y normativas	2 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero y diseñadora de procesos	Calendario de reuniones
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.931,01</b>		

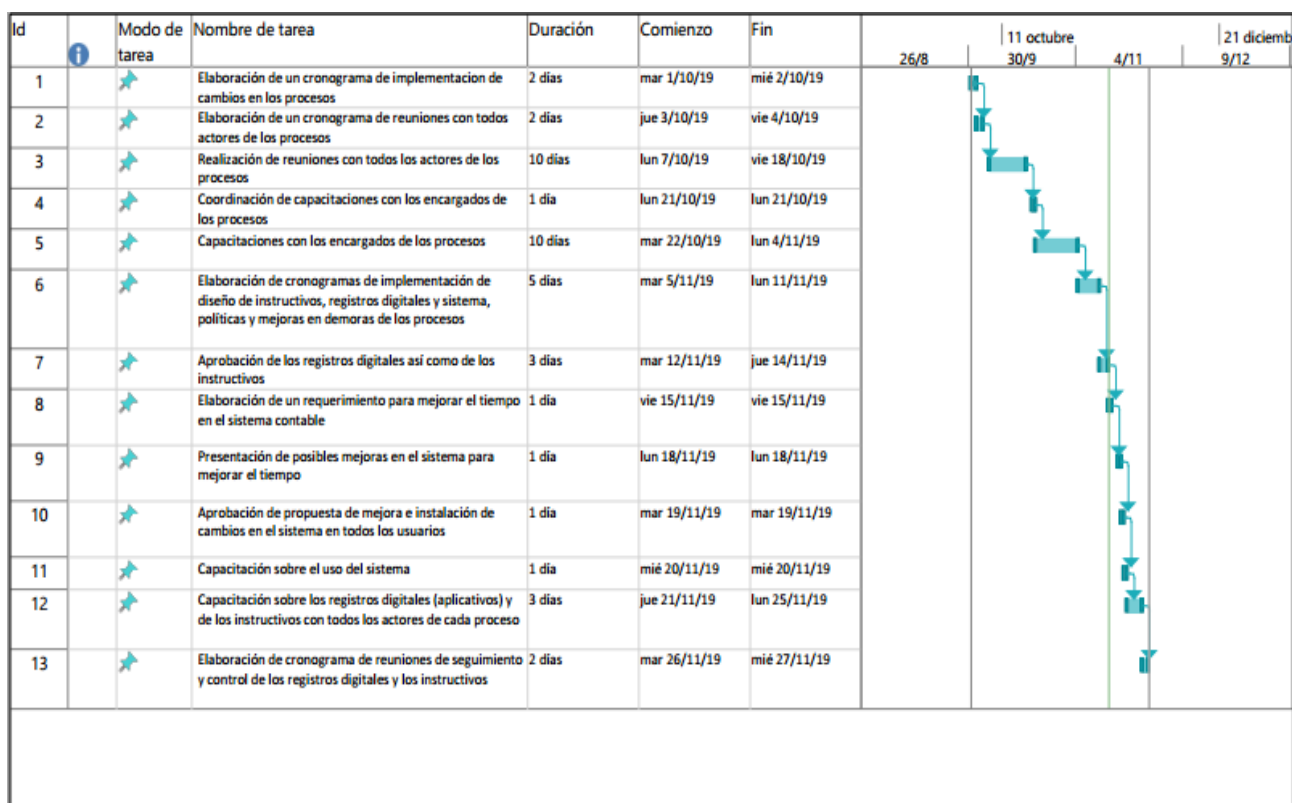


Figura 32. Diagrama de Gantt orientado a la mejora en diseño de políticas para los procesos

En base al plan realizado se ha evaluado el costo hora hombre que se incurrirá en este plan de mejora debido a que se cuenta con personal dentro de la empresa que puede realizar el desarrollo sin embargo existe un costo por el tiempo que debe invertir en estas actividades detallamos en la tabla 6.

**Tabla 6.** Distribución de costos para el plan de mejora en diseño de políticas para los procesos

TIPO	COSTO
Desarrollo de políticas	\$849,46
Reuniones con Encargados de procesos y Gerente financiero para retroalimentación de requerimientos	\$702,50
Implementación y capacitación de los aplicativos e instructivos	\$379,05
	\$1.931,01

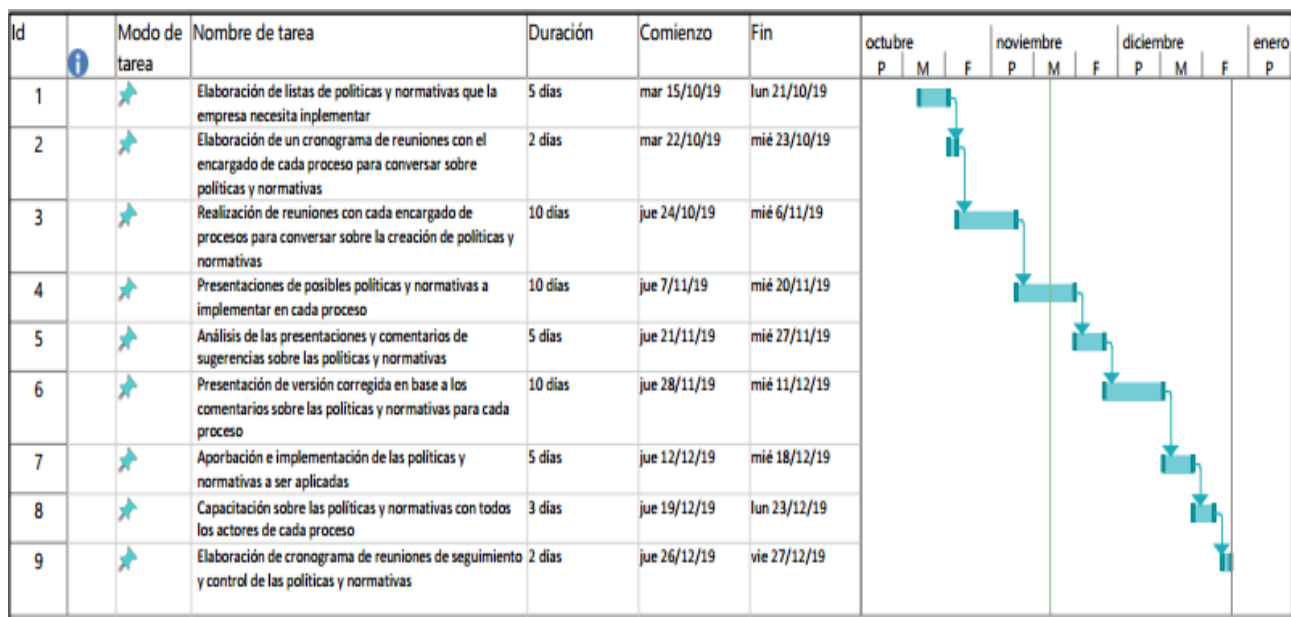
- Plan de mejora para reducir las demoras en los procesos

En este plan de mejora propone analizar las mudas en los procesos y las mejoras reduciendo los tiempos, realizando un análisis en conjunto con los encargados de los procesos, como muestra la tabla 7 junto con su diagrama de Gantt Figura 33.

**Tabla 7.** Plan de mejora para reducir las demoras en los procesos

N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	RESULTADOS
1	Enlistar las demoras detectadas en los procesos	3 días	Recurso humano	\$0	Gerente financiero y encargados de procesos	Listas de demoras detectadas
2	Elaboración de un cronograma de reuniones con el encargado de cada proceso donde se encuentran las demoras	1 días	Recurso humano	\$0	Gerente financiero, Encargados de procesos y Diseñadora de procesos	Cronograma
3		10 días		\$2.014,00		Lista de asistentes

	Realización de reuniones con cada encargado de procesos para conversar sobre las posibles soluciones a las demoras de cada proceso		Recurso humano		Encargado de procesos y diseñadora de procesos	
4	Presentaciones de posibles soluciones a las demoras de procesos por los encargados de cada proceso	3 días	Recurso humano	\$0	Gerente financiero, Encargados de procesos y Diseñadora de procesos	Posibles soluciones a demoras de procesos
5	Análisis de posibles soluciones a las demoras de procesos	1 día	Recurso humano	\$0	Gerente financiero y diseñadora de procesos	Resultado a soluciones a las demoras de procesos
6	Aprobación de las posibles soluciones a demoras de procesos	1 días	Recurso humano	\$0	Gerente financiero y diseñadora de procesos	Soluciones aprobadas
7	Cronograma de implementación de soluciones a demoras de procesos	2 días	Recurso humano	\$0	Desarrollador y diseñadora de procesos	Cronograma de implementación de mejoras
8	Implementación de soluciones a demoras de procesos	10 días	Recurso humano	\$324,13	Desarrollador y diseñadora de procesos	Implementación de mejoras
9	Cronograma de reuniones de seguimiento de soluciones a demoras de procesos implementadas	1 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente general y diseñadora de procesos	Cronograma de reuniones
10	Seguimiento y control de mejoras en demoras de procesos con cada encargado de proceso	30 días	Recurso humano	\$1.123,96	Diseñadora de procesos y encargados de procesos	Calendario de reuniones y asistentes
	<b>TOTAL</b>			<b>\$3.462,09</b>		



**Figura 33.** Diagrama de Gantt orientado a la mejora para reducir las demoras en los procesos

La distribución de costos para el plan orientado a la mejora para reducir demoras en los procesos detalla en la tabla 8.

**Tabla 8.** Distribución de costos para el plan de mejora orientado a reducir demoras en los procesos.

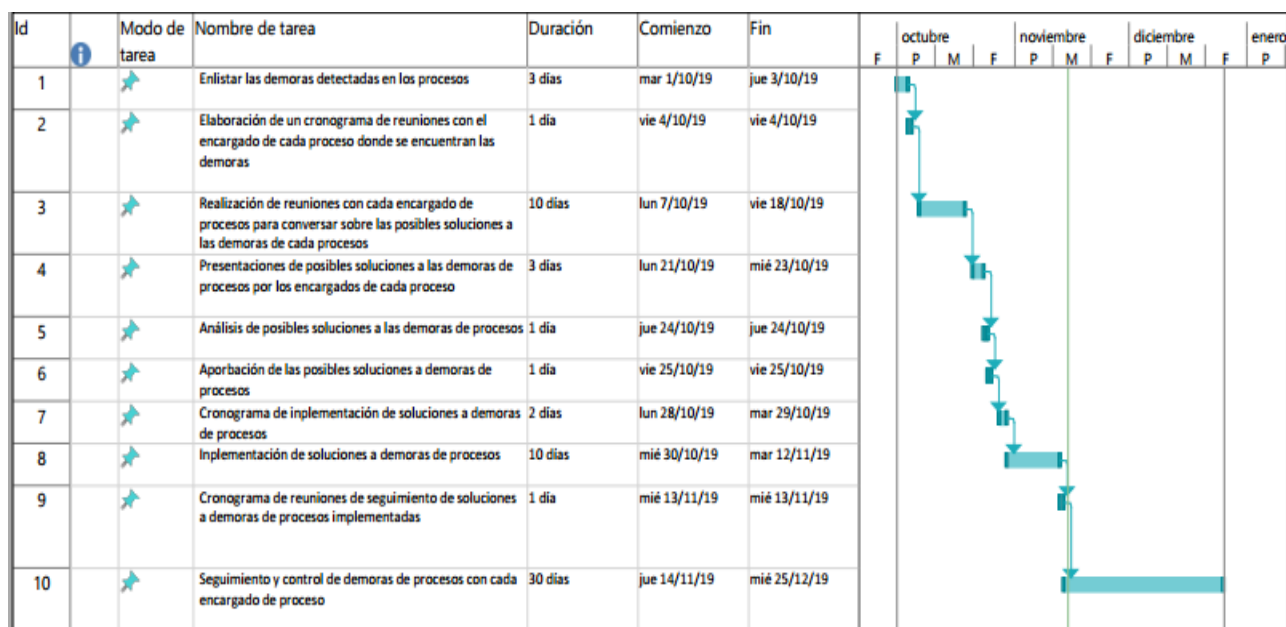
TIPO	COSTO
Evaluación de procesos	\$539,26
Evaluación de posibles mejoras a las demoras	\$1.474,75
Implementación y capacitación de mejoras a las demoras	\$324,13
Seguimiento y control de mejoras en las demoras de procesos	\$1.123,96
	\$3.462,10

Para este trabajo de investigación es necesario un plan de implementación mismo que se detalla en la tabla 9 con su diagrama de Gantt en la figura 34, este plan y los anteriores mencionados pueden ser modificados en base a las necesidades y disponibilidad de la empresa

**Tabla 9.** Plan de implementación de mejoras

<b>No</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Elaboración de un cronograma de implementación de cambios en los procesos	2 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos y diseñadora de procesos	Cronograma
2	Elaboración de un cronograma de reuniones con todos actores de los procesos	2 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos y diseñadora de procesos	Cronograma
3	Realización de reuniones con todos los actores de los procesos	10 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Lista de asistentes
4	Coordinación de capacitaciones con los encargados de los procesos	1 día	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Fechas de capacitaciones
5	Capacitaciones con los encargados de los procesos	10 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Lista de asistentes
6	Elaboración de cronogramas de implementación de diseño de instructivos, registros digitales y sistema, políticas y mejoras en demoras de los procesos	5 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Cronograma
7	Implementación de diseño de instructivos, registros digitales y sistema	60 días	Recurso humano	\$2.125,92	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Formatos de registros digitales, instructivos y mejoras en el sistema ejecutadas
8	Implementación en el diseño de políticas para los procesos	30 días	Recurso humano	\$1.931,01	Gerente financiero, encargados de procesos y diseñadora de procesos	Políticas ejecutadas
9	Implementación para reducir las	60 días	Recurso humano	\$3.462,10	Gerente financiero, encargados de	

	demoras en los procesos				procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Mejoras en procesos ejecutados
10	Elaboración de cronogramas para monitores de las mejoras implementadas	3 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Cronograma
11	Realizar actividades de monitores de las mejoras implementadas	20 días	Recurso humano	\$0,00	Gerente financiero, encargados de procesos, desarrollador y diseñadora de procesos	Informes
<b>TOTAL</b>				<b>\$7.519,03</b>		



**Figura 34.** Diagrama de Gantt orientado a la implementación de mejoras

Dado este análisis en cuanto a los planes de mejora, se detalla en la tabla 10, un resumen de los costos por plan de mejora a ser aplicados.

**Tabla 10.** Resumen de costos planes de mejora propuestos

PLAN PROPUESTO	COSTO
Plan de mejora en diseño de instructivos, registros digitales	\$2.125,92

Plan de mejora en el diseño de políticas para los procesos	\$1.931,01
Plan de mejora para reducir las demoras en los procesos	\$3.462,10
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.519,03</b>

#### 4.2 Costo Beneficio

A lo largo de este trabajo de investigación se ha realizado el levantamiento de procesos, mismo que ha sido analizado, junto con ello la creación de manuales de procesos, de este modo en el costo beneficio se analiza las inversiones que debe realizar para el mejoramiento, con ello mostrar los resultados que esa inversión junto con el gasto representarían para la empresa y determinar si es viable el plan propuesto.

Este análisis nos lleva al beneficio en base a los costos de las mejoras de los procesos, se ha determinado ciertos costos para ciertas actividades que deben ser llevadas a cabo para mejorar tanto el tiempo en el que se desarrolla, ciertas políticas que ayudaran al control de que los procesos se desarrollen eficientemente. Se detalla en la tabla 11, los costos que se requieren para la mejora de procesos.

**Tabla 11.** Distribución de costos

<b>TIPO</b>	<b>COSTO</b>
Desarrollo de aplicativos	\$379,13
Desarrollo de instructivos	\$259,26
Reuniones con Encargados de procesos y Gerente financiero para retroalimentación de requerimientos	\$657,41
Implementación y capacitación de los aplicativos e instructivos	\$630,12

Desarrollo de políticas	\$849,46
Reuniones con Encargados de procesos y Gerente financiero para retroalimentación de requerimientos	\$702,50
Implementación y capacitación de los aplicativos e instructivos	\$379,05
Evaluación de procesos	\$539,26
Evaluación de posibles mejoras a las demoras	\$1.474,75
Implementación y capacitación de mejoras a las demoras	\$324,13
Seguimiento y control de mejoras en las demoras de procesos	\$1.123,96
Desarrollo mejoras en sistema contable	\$200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.519,03</b>

Entre los beneficios que brinda a la empresa la mejora se pueden detallar los siguientes:

- Realizar el seguimiento de facturación del 100% de los clientes, en tiempo adicional se pueden revisar correos electrónicos y propuestas,
- Se puede centrar el seguimiento y la facturación y seguimiento de clientes pequeños grandes y medianos.
- Reducción de tiempos en subir las cotizaciones.
- Reducción en el número de planillas perdidas.
- Reducción de tiempo en la elaboración de cartas a clientes con las facturas.
- Documentos de control actualizados y sistematizados
- Registro de retenciones a tiempo, seguimiento de entrega automatizado.
- Reducción de errores a corregir al elaborar Macro de cobranza.
- Automatización de correo para seguimiento de cobranza.
- Mejora de controles y minimiza los traspapeles.
- Reducción en el tiempo que toma la revisión de facturas erróneas de compras.
- Reducción en tiempo de aprobación por parte de abogados responsables.

En un porcentaje global de los procesos levantados mismos que fueron comparados con los mejorados, la reducción del tiempo se encuentra en un 70%, dentro de este tiempo se evidencia beneficios económicos, pues centran el tiempo adicional en realizar actividades que mejoran las funciones y de esta forma aumenta el monto facturado comparado por semestre en un 36%, así como la carga de cotizaciones se reduce el tiempo significativamente en un 60% lo que permite la carga de mas volumen de cotizaciones e igualarse en meses anteriores actualmente el porcentaje pendiente por cargar es mínimo pero tomando en cuenta los comentarios estas facturas pendientes no aplican cotización, reducción de tiempo significativa en la facturación de reembolso de gastos en cuanto tomaba la esperas y automatizaciones de cartas, disminución de tiempos en archivo pues pasa a ser digital por tipo de facturación electrónica, automatización de correos electrónicos para cobro de clientes pequeños medianos y grandes, reducción en tiempos de aprobación de facturas de gastos para que pasen a facturación como reembolso de gastos o como los que se hace cargo la empresa, lo que hace que se facturen pronto estos gastos y se recupere el valor.

Con base en lo antes descrito se presenta las mejoras evidentes en dólares y porcentajes.

- Análisis en promedio del proceso de facturación de honorarios comparado con el mejorado en la tabla 12 descrito en miles de dólares, así como las tablas 13 y 14 los valores comparados de facturación en porcentajes de empresas grandes, medianas y pequeñas.

**Tabla 12.** Beneficio facturación de Honorarios mejoramiento de procesos

<b>Beneficio facturación de Honorarios mejoramiento de procesos (en miles de dólares)</b>	
Valor promedio facturación	Valor promedio Proceso Mejorado
569,67	631,17
<b>Beneficio</b>	61,5

**Tabla 13.** Porcentaje de participación en facturación de honorarios

<b>FACTURACIÓN HONORARIOS</b>	<b>VALORES EN DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN FACTURACIÓN DE HONORARIOS</b>
<b>SUMA TOTAL FACTURADO</b>	\$ 3.418.000,00	100%
<b>GRANDES</b>	\$ 1.290.717,39	38%
<b>MEDIANOS</b>	\$ 942.855,64	28%
<b>PEQUENOS</b>	\$ 1.184.426,97	35%

**Tabla 14.** Porcentaje de participación en facturación de honorarios (Mejorado)

<b>FACTURACIÓN HONORARIOS MEJORADO</b>	<b>VALORES EN DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN FACTURACIÓN DE HONORARIOS</b>
<b>SUMA TOTAL FACTURADO</b>	\$ 3.787.000,00	100%
<b>GRANDES</b>	\$ 1.482.590,45	39%
<b>MEDIANOS</b>	\$ 866.180,72	23%
<b>PEQUENOS</b>	\$ 1.438.228,83	38%

- Se mide los porcentajes de cotizaciones pendientes de subir en promedio comparado con el proceso mejorado en la tabla 15.

**Tabla 15.** Porcentaje de cotizaciones pendientes por subir

<b>Porcentaje de cotizaciones pendientes por subir</b>	
<b>Porcentaje promedio faltantes cotización</b>	<b>Porcentaje promedio faltantes cotización Proceso mejorado</b>
<b>65%</b>	<b>21%</b>
<b>Beneficio</b>	<b>44%</b>

- Análisis en promedio del proceso de facturación de reembolso de gastos comparado con el mejorado en la tabla 16 descrito en miles de dólares, así como las tablas 17 y 18 los valores comparados de facturación en porcentajes de empresas grandes, medianas y pequeñas.

**Tabla 16.** Beneficio facturación Reembolso de gastos mejoramiento de procesos

<b>Beneficio facturación Reembolso de gastos mejoramiento de procesos (en miles de dólares)</b>	
<b>Valor promedio facturación</b>	<b>Valor promedio Proceso Mejorado</b>
<b>49,67</b>	<b>58,5</b>
<b>Beneficio</b>	<b>8,83</b>

**Tabla 17.** Porcentaje de participación en facturación de reembolso de gastos

<b>FACTURACIÓN REEMBOLSO DE GASTOS</b>	<b>VALORES EN DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN FACTURACIÓN DE REEMBOLSO DE GASTOS</b>
<b>SUMA TOTAL FACTURADO</b>	\$ 298.000,00	100%
<b>GRANDES</b>	\$ 91.423,38	31%
<b>MEDIANOS</b>	\$ 77.338,90	26%
<b>PEQUENOS</b>	\$ 129.237,72	43%

**Tabla 18.** Porcentaje de participación en facturación de e reembolso de gastos (Mejorado)

<b>FACTURACIÓN REEMBOLSO DE GASTOS MEJORADO</b>	<b>VALORES EN DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN FACTURACIÓN</b>
---	---------------------------	---

			<b>DE REEMBOLSO DE GASTOS</b>
<b>SUMA TOTAL FACTURADO</b>	\$	351.000,00	100%
<b>GRANDES</b>	\$	80.091,61	23%
<b>MEDIANOS</b>	\$	58.176,29	17%
<b>PEQUENOS</b>	\$	212.732,57	61%

- Análisis de la recaudación por honorarios comparado con cuanto a mejorado con el proceso mejorado descrito en miles de dólares en la tabla 19.

**Tabla 19.** Beneficio recaudación por honorarios

<b>Beneficio recaudación por honorarios (en miles de dólares)</b>	
<b>Valor promedio Recaudación</b>	<b>Valor promedio Proceso Mejorado</b>
<b>544,83</b>	597
<b>Beneficio</b>	52,17

- Análisis de la recaudación por reembolso de gastos comparado con cuanto ha mejorado con el proceso mejorado descrito en miles de dólares en la tabla 20.

**Tabla 20.** Beneficio recaudación gastos

<b>Beneficio recaudación gastos (en miles de dólares)</b>	
<b>Valor promedio recaudación</b>	<b>Valor promedio Proceso Mejorado</b>
<b>37,33</b>	46,17
<b>Beneficio</b>	8,84

El costo de implementar las mejoras es de \$7,519.03, además de ello refleja en los procesos un adicional que nos da un beneficio de ingresos por honorarios y reembolso de gastos, dejando como resultado un costo beneficio de \$9,35 detallado en la tabla 21.

**Tabla 21.** Costo Beneficio

<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
\$ 7.519,03	\$ 70.333,33	\$ 9,35

#### 4.3 Otros beneficios intangibles

Entre los beneficios que la empresa tendrá a lo largo de la implementación de los planes de mejora, existen además beneficios intangibles mismos que son detallados a continuación:

- Mejor distribución de funciones al personal.
- Reducción de sobrecarga laboral.
- Personal motivado al contar con herramientas útiles y que agilitan y mejoran sus actividades.
- Contar con instructivos o manuales de procesos facilitara la capacitación a personal nuevo y reduce el tiempo que otros empleados deben ocupar para la capacitación, así como mejora la operación de los procesos de la persona nueva.
- El personal cuenta con directrices para realizar su trabajo con orden, en base a normas y controles.
- Contar con una persona de recursos humanos motivara al personal a sentir que sus necesidades son atendidas.
- Reducción de tiempos extras de trabajo y reprocesos.
- Mejora el acceso a la información de la empresa a todo el personal, por medio de las carpetas compartidas.
- Mejora la planificación estratégica.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- La empresa de servicios legales cuenta con una gran acogida en el sector corporativo siendo una de las firmas líderes en Latinoamérica.
- La empresa de servicios legales tiene una gran variedad de áreas y profesionales de elite brindando su asesoría, por lo que cuenta con la fidelidad de sus clientes.
- La empresa legal no cuenta con procesos establecidos, manuales de procedimientos y políticas de control, mismos que deben ser aplicados a la empresa con una capacitación formal e intensa para su correcta operación.
- El que no existan indicadores dentro de los procesos de la empresa de servicios legales reduce el control de los mismos, de esta forma no se puede garantizar un grado de eficiencia, es necesario tener un límite inferior y un superior en el cual basar el desarrollo adecuado de los procesos.
- El área administrativa financiera de la empresa de servicios legales realiza sus operaciones con orden sin embargo se deben distribuir de mejor forma las tareas para los empleados y de esta forma tener claras las funciones y responsabilidades de cada uno, con esto garantizamos que un proceso funcione eficientemente.
- El que la empresa de servicios legales no cuente con documentos que minimicen las operaciones manuales es perjudicial, ya que reduce el tiempo que los empleados pueden invertir en realizar otras actividades o abarcar un poco más de la misma.

- La empresa no cuenta con una persona de Recursos humanos, lo cual afecta en la delegación de funciones y el bajo nivel de motivación.
- En la empresa de servicios legales existe un alto nivel de rotación de personal y una falta de capacitación adecuada en cuanto a las actividades que se realicen, ya que no cuentan con un instructivo de las actividades
- La empresa de servicios legales no cuenta con documentos y registros que ayuden en el control de los procesos, cuentan con bases de datos, pero no se encuentran debidamente actualizadas.
- Realizando el levantamiento de procesos se evidenció que dejan ciertos puntos expuestos.
  - Falta de seguimiento de facturación que abarque el 100% de los clientes.
  - Emisión de facturas con valores erróneos ya sea este cobrado por tabla de tarifas o montos fijos
  - Envíos de reportes tardíos a los abogados.
  - Excesivas actividades que no deben corresponder al proceso.
  - Excesivo tiempo en realizar actividades que pueden ser automatizadas.
  - Tiempo muerto por corrección de errores que podrían ser prevenidos para evitar reprocesos.
  - Demora excesiva en realización de cartas y etiquetas para envío de facturas físicas por falta de un registro automatizado.
  - Falta de correos programados para facilitar la cobranza con clientes que no hay respuesta telefónica y de esta forma no dejar de hacer el seguimiento.
  - Falta de documentos de registro.
  - Demora excesiva en obtener la aprobación de planillas de gastos por parte de los abogados.

- Estanco de facturación de gastos por falta de seguimiento y control.
- Re facturaciones innecesarias por falta de confirmación por parte del cliente y falta de retención.
- Duplicidad de esfuerzos.

## 5.2 Recomendaciones

En base al estudio realizado sobre los procesos del área administrativa financiera de una empresa de servicios legales, se ha determinado ciertas mejoras.

- Contar con procesos establecidos es necesario para la correcta dirección de las actividades dentro de la empresa, se recomienda implementar procesos mismos que deben ser realizados de forma eficiente con indicadores de gestión.
- Que una empresa cuente con políticas actualizadas y otras por implementar es importante para evitar errores y reprocesos, da lineamientos de que se debe realizar, responsabilidades a cumplir y con ello sus plazos.
- Los manuales de procedimientos son sumamente importantes para la organización y el desarrollo de sus actividades para reducir errores y reprocesos se recomienda tomar en cuenta las políticas diseñadas para cada uno y colocadas en los manuales de procedimientos dentro de este trabajo de investigación.
- Se recomienda el establecimiento de indicadores para cada uno de los procesos pues esto facilita el control de los mismos, garantizar un grado de eficiencia.
- Se recomienda realizar una redistribución de tareas a los empleados con ello tener claras las funciones y responsabilidades de cada uno, garantizamos que un proceso y área funcione eficientemente.

- Se recomienda a la empresa de servicios legales realizar instructivos para cada una de las áreas, ya que facilitará el desempeño a personal nuevo.
- El mantener aplicativos para la ejecución de actividades que deben y pueden ser automatizadas, facilita la ejecución de los procesos y minimiza el tiempo, se recomienda la creación de aplicativos.
- Se recomienda a la empresa realizar un seguimiento de los procesos, sus instructivos y sus políticas.
- Se recomienda contratar una persona de Recursos humanos, ayudará a la delegación de funciones, mantener un panorama claro de tareas y aumentará la motivación del personal.

## Referencias

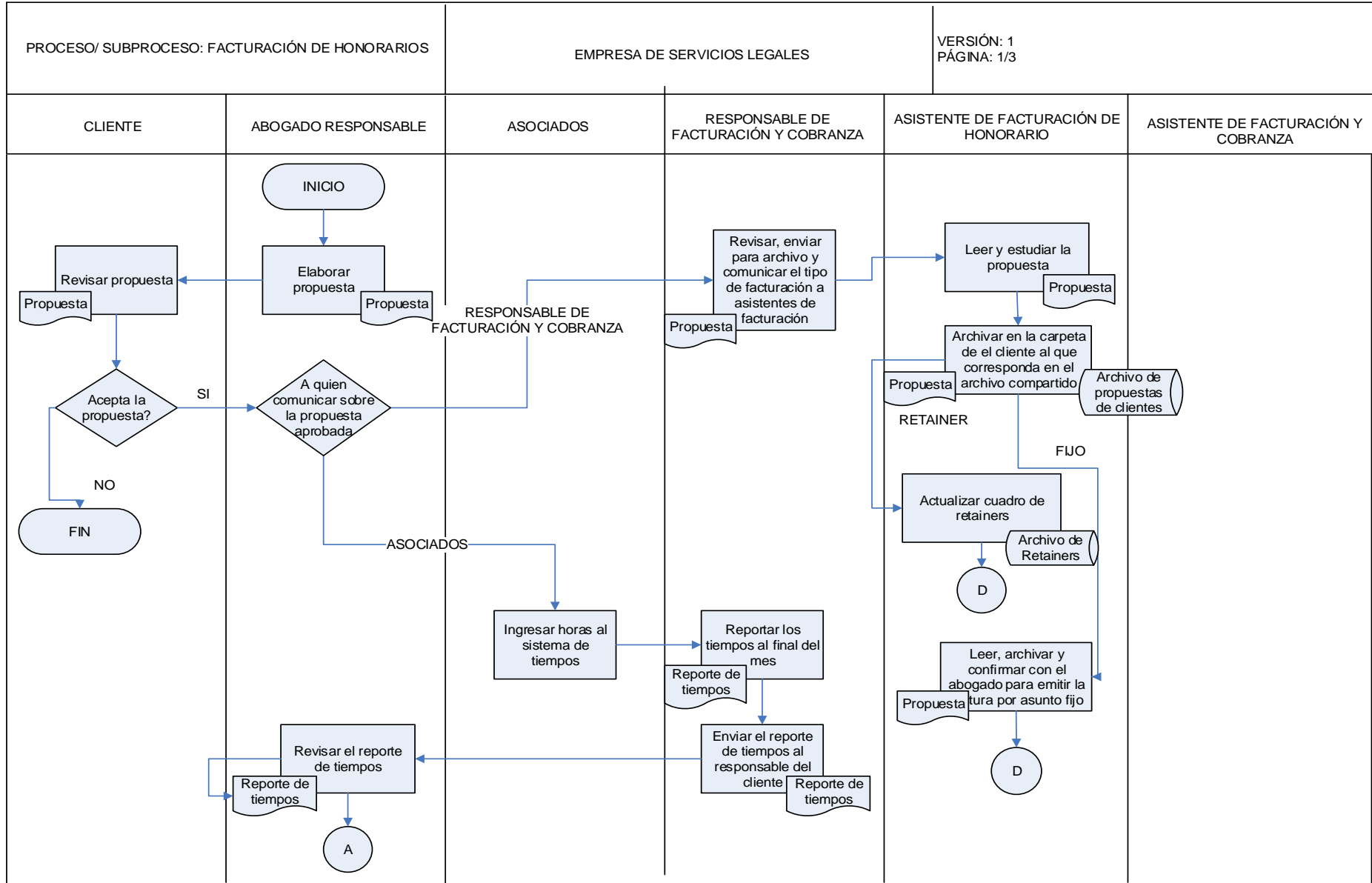
- (s.f.).
- AENOR. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad Requisitos (ISO 9001:2015)*. Madrid, España: AENOR.
- Aiteco Consultores, SL. (s.f.). *Qué es un Diagrama de Flujo- Gestión de Procesos*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Angel Maldonado, J. (2011). *Gestión por procesos*. B-EUMED.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Camara de Comercio Ecuatoriano Americana. (s.f.).
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Dávila, F. (15 de 05 de 2014). *AVA: Análisis de Valor Agregado*. Obtenido de <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>
- Del toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. (2005). *CONTROL INTERNO*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)
- EL COMERCIO. (04 de 04 de 2017). *10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017*. Obtenido de 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-economia-ecuador-impuestos-comercio.html>
- EL UNIVERSO. (01 de Octubre de 2019). *Economía de Ecuador crece 0,3 % en segundo trimestre de 2019*. Obtenido de Economía de Ecuador crece 0,3 % en segundo trimestre de 2019: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/01/nota/7543105/economia-ecuador-crece-03-segundo-trimestre-2019>
- Filippo, J. (03 de 2011). *DIgramas de flujo*. Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/diagramas-de-flujo.pdf>
- FMI. (21 de Marzo de 2019). *FONDO MONETARIO INTERNACIONAL*. Obtenido de FONDO MONETARIO INTERNACIONAL: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Fomento. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (11 de 05 de 2001). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos*. Bogotá: MCGRAW-HILL.
- Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW- HILL INTERAMERICANA .
- INEC. (13 de 04 de 2015). *NOTICIAS*. Obtenido de 1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- INEC. (2016). *Resumen Ejecutivo Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2012\\_2013\\_2014\\_Tic\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012_2013_2014_Tic_Resumen_Ejecutivo.pdf)
- INEC. (Abril de 2019). *INEC*. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2019/Abril-2019/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analiticas\\_abr\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2019/Abril-2019/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_abr_2019.pdf)
- (2005). *ISO 9000*.
- Jaramillo, F. M. (06 de 2009). *La coyuntura de cambio en Ecuador*. Obtenido de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-458.html>
- Jaramillo, P. F. (Marzo de 2019). *ET Ecuador Today*. Obtenido de Noticias de Ecuador y el Mundo: <https://ecuadortoday.media/2019/03/20/coyuntura-marzo-2019/>
- Jimeno Bermeo, J. (23 de Agosto de 2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de <http://www.pdcachome.com/5202/ciclo-pdca/>
- La Contraloría General de la República. (s.f.). *Los 3 Pilares de una Gestión Pública Limpia y Eficiente*. Obtenido de Control Interno: [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html)
- LEXISNEWS. (2019). *LEXIS NEWS*. Obtenido de LEXIS NEWS.

- López Carmona, S. (5 de septiembre de 2007). *Guía para el levantamiento, documentación y rediseño de procesos*. Obtenido de [http://www.hmp.sa.cr/files/control\\_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF](http://www.hmp.sa.cr/files/control_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF)
- Maldonado, J. A. (2015). *Gestión por Procesos*. Obtenido de Gestión de Proyectos: [http://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N\\_DE\\_PROCESOS](http://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS)
- Manene, L. M. (28 de 06 de 2011). *Los Diagramas de Flujo*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega S.A.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Mideplan. (06 de 2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- Mónica, Orozco EL COMERCIO. (18 de 03 de 2016). *EL COMERCIO*. Obtenido de Estos son los seis cambios claves de la reforma laboral: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cambios-claves-reforma-laboral.html>
- Morales, J. F. (02 de 04 de 2016). *EL COMERCIO*. Obtenido de La (in)estabilidad macroeconómica del Ecuador: una perspectiva histórica: <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/04/02/nota/5497815/inestabilidad-macroeconomica-ecuador-perspectiva-historica>
- Moreno, A. A. (07 de Marzo de 2018). *NUMBERS*. Obtenido de <https://www.numbersmagazine.com/articulo.php?tit=la-situacion-laboral-en-ecuador-es-desafiante>
- Palma, J. (28 de 11 de 2003). *Creación de un manual de procedimientos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Peralta, P. O. (06 de 2016). *El terremoto y las metamorfosis*. Obtenido de El terremoto y las metamorfosis: [http://www.cepecuador.org/images/PDFs/coyuntura\\_ecuador\\_junio\\_2016.pdf](http://www.cepecuador.org/images/PDFs/coyuntura_ecuador_junio_2016.pdf)
- Peréz Fernández, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Presidencia. (24 de 05 de 2015). *Presidencia de la republica del ecuador*. Obtenido de Presidencia de la republica del ecuador: <http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Hipervinculo5.pdf>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2018). *PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: <https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Narrativo-de-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018.pdf>
- Revista Ekos. (04 de 01 de 2016). *La intligencia en el negocio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6996>
- Ríos Giraldo, R. (2015). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: ICONTEC.
- Ríos Giraldo, R. M. (2015). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: ICOTEC.
- Riverola, J., & Nuñez, B. (1997). *El Diseño de Procesos y la Reducción del Tempo de Servicio*. Barcelona: Canon Editorial,SL.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). *Control interno*. México : Trillas.
- Santo Domingo, R. D. (2014). *“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONSTITUCIONAL”*. Obtenido de “GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONSTITUCIONAL”: <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Scherkenbach, W. W. (1994). *LA RUTA DEMING. hacia la Mejora Continua*. Knoxville,Tennessee: SPC Press, Inc.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (s.f.). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

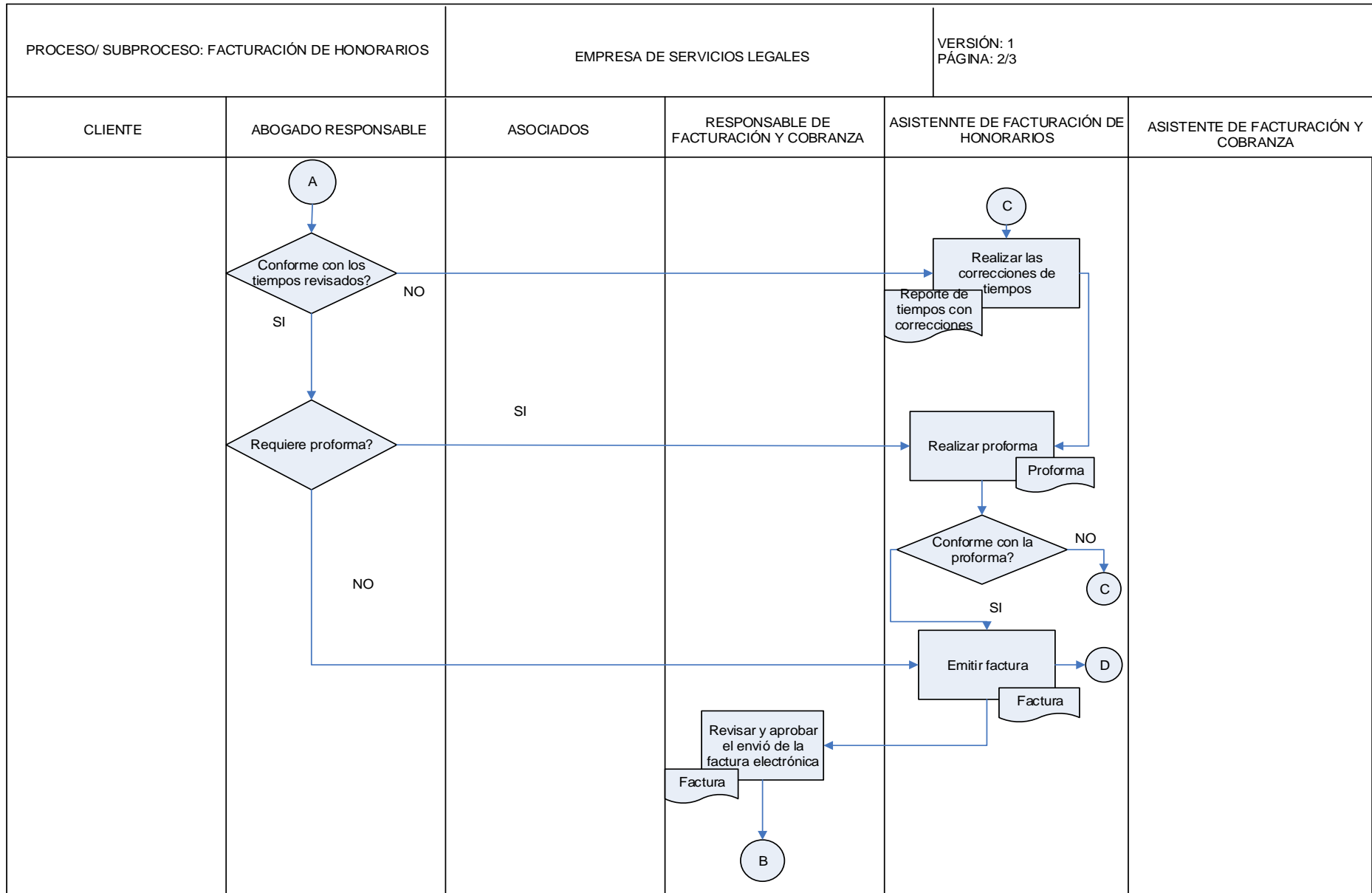


# ANEXOS

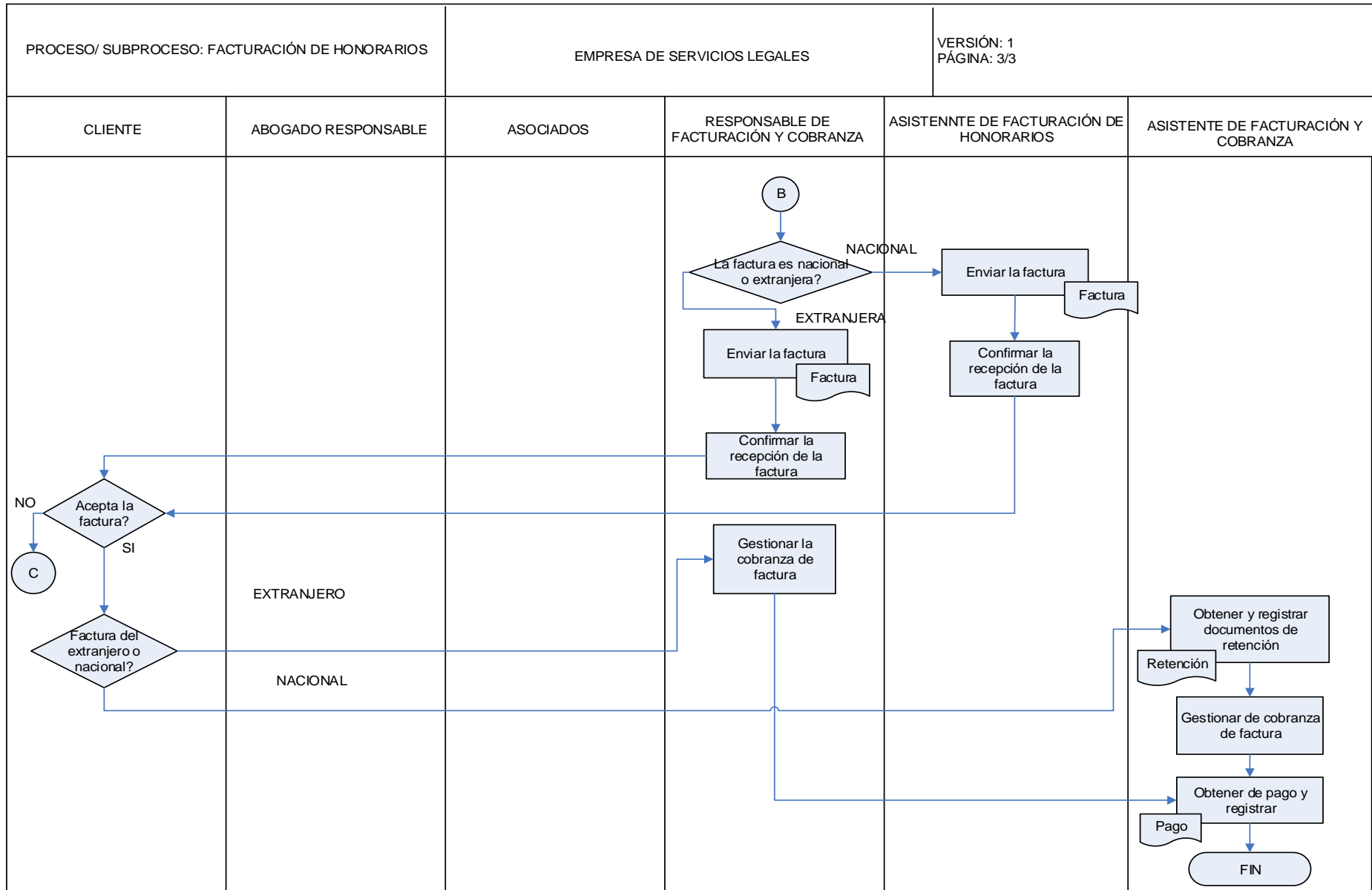
# **Anexo 1. Diagrama de flujos Facturación de honorarios**











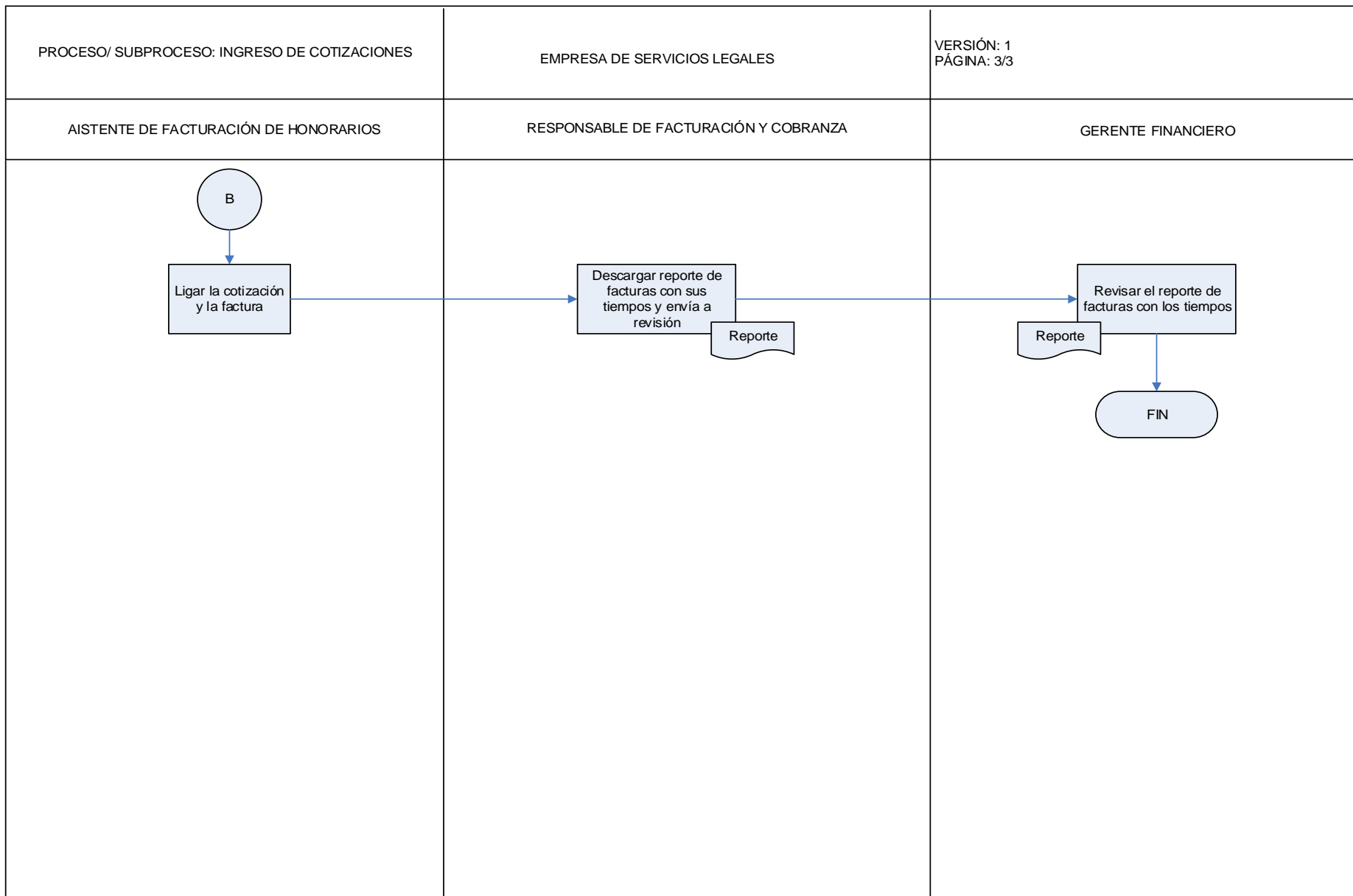


## **Anexo 2. Diagrama de flujos Ingreso de cotizaciones**

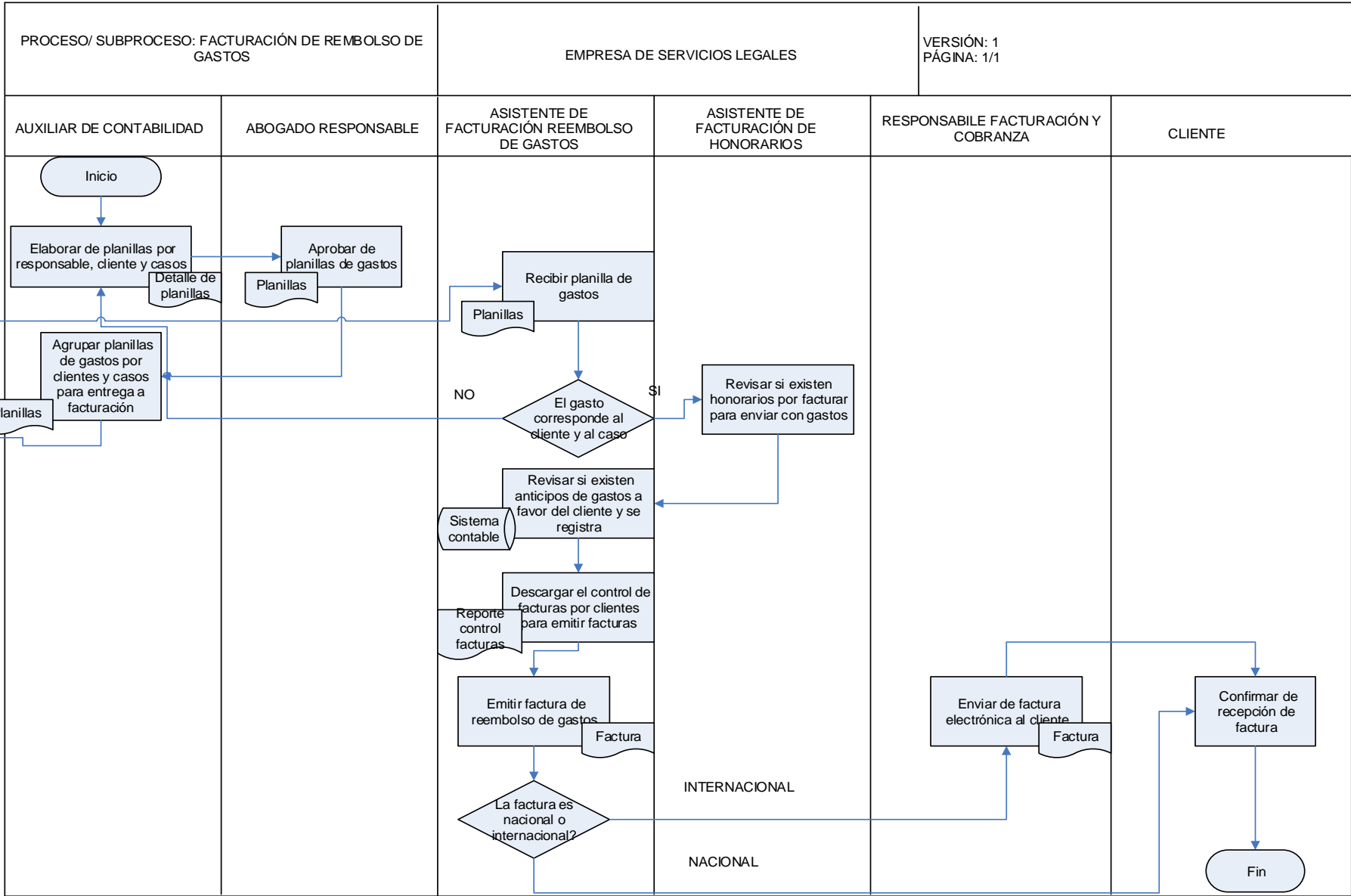
<p>PROCESO/ SUBPROCESO: INGRESO DE COTIZACIONES</p>	<p>EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES</p>	<p>VERSIÓN: 1 PÁGINA: 1/3</p>
<p>AISTENTE DE FACTURACIÓN DE HONORARIOS</p>	<p>RESPONSABLE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA</p>	<p>GERENTE FINANCIERO</p>
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; ABRIR[Abrir la factura y confirmar que no este realizada nota de crédito o anulada]     ABRIR --&gt; DECISION{Esta realizada nota de crédito o anulada}     DECISION -- SI --&gt; FIN([FIN])     DECISION -- NO --&gt; VER[Ver la tabla de tarifas que tenga el cliente y colocar en el caso / ya sea facturado por hora, retainer o fijo]     VER --&gt; REVISAR[Revisar el periodo de facturación]     REVISAR --&gt; REPORTAR[Reportar del sistema de tiempos los correspondientes al caso y periodo facturado en formato excel]     REPORTAR --&gt; A((A))   </pre>		

PROCESO/ SUBPROCESO: INGRESO DE COTIZACIONES	EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	VERSIÓN: 1 PÁGINA: 2/3
AISTENTE DE FACTURACIÓN DE HONORARIOS	RESPONSABLE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA	GERENTE FINANCIERO
<pre> graph TD     A((A)) --&gt; T1[Realizar modificaciones en el archivo]     T1 --&gt; T2[Guardar el archivo en la carpeta compartida]     T2 --&gt; T3[Copiar el ultimo formato y adecuar los tiempos descargados]     T3 --&gt; T4[Guardar en el archivo importar con el número de factura]     T4 --&gt; T5[Cargar el excel en el sistema contable]     T5 --&gt; B((B))          I1[Archivo excel] --&gt; T1     O1[Cotizaciones por subir] --&gt; T2     I2[Archivo excel] --&gt; T3     I3[Archivo excel] --&gt; T4     O2[Cotización] --&gt; T5       </pre>		

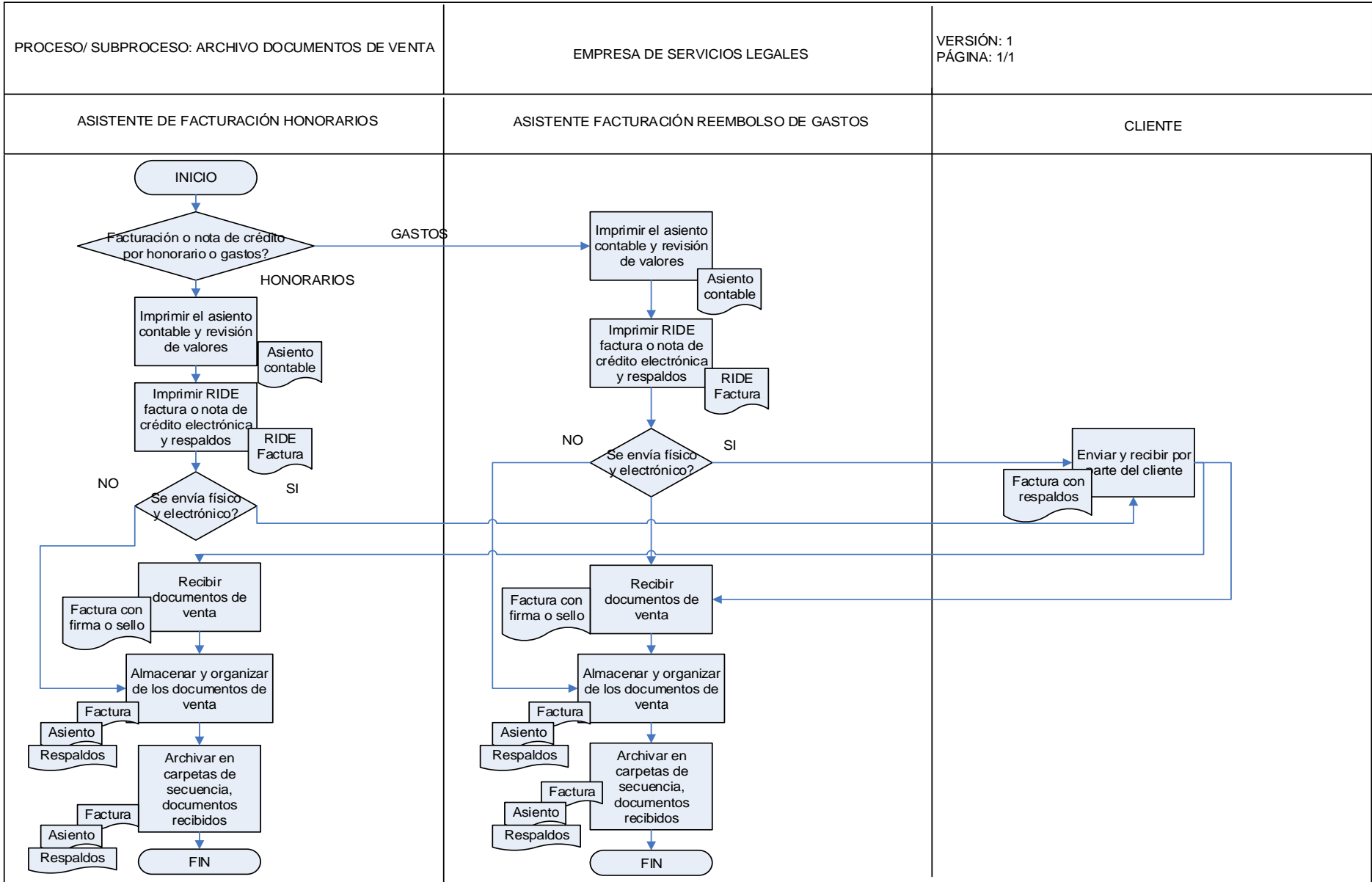




## **Anexo 3. Diagrama de flujos Facturación por reembolso de gastos**

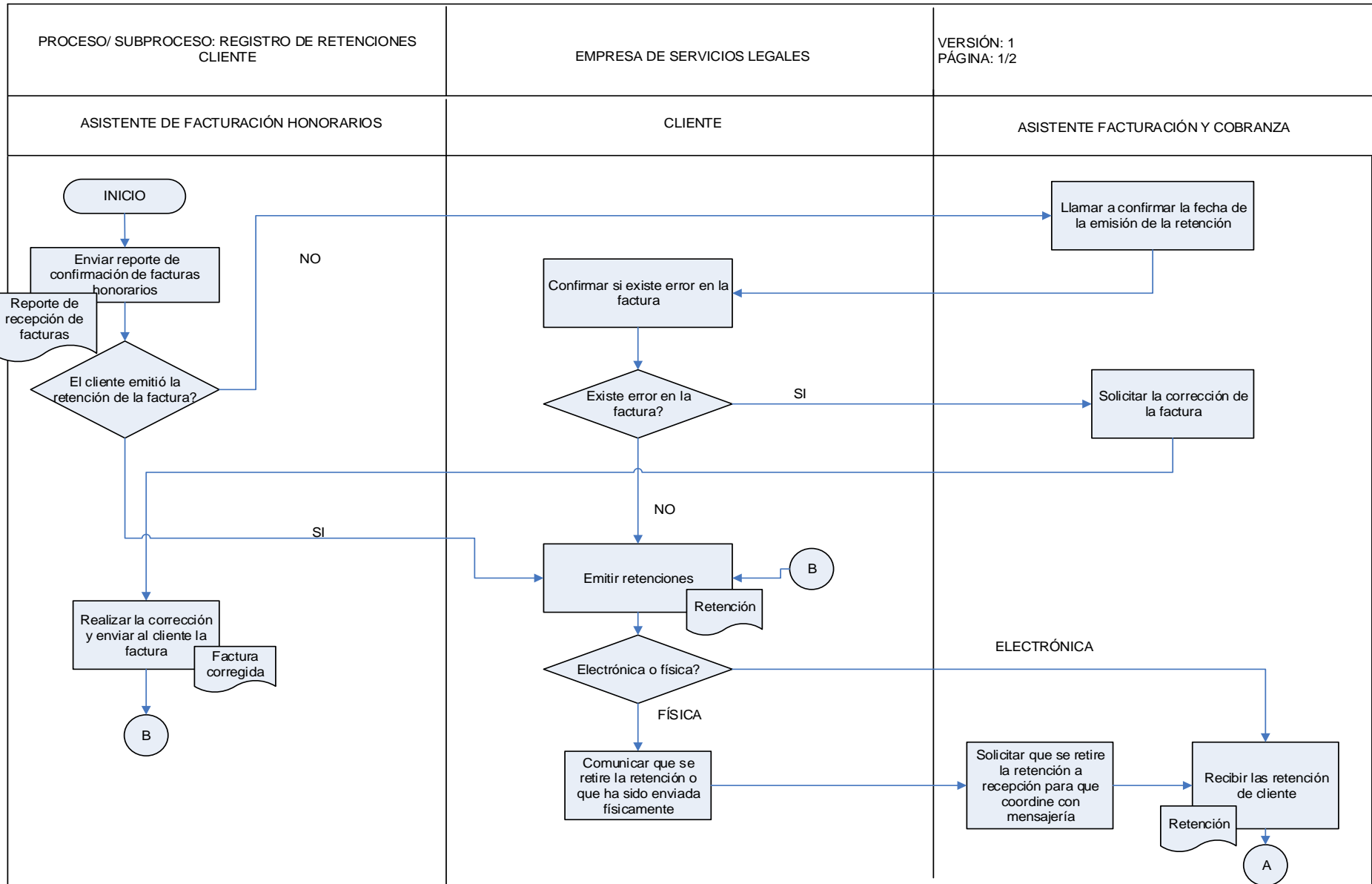


## **Anexo 4. Diagrama de flujos Archivo de documentos de venta**





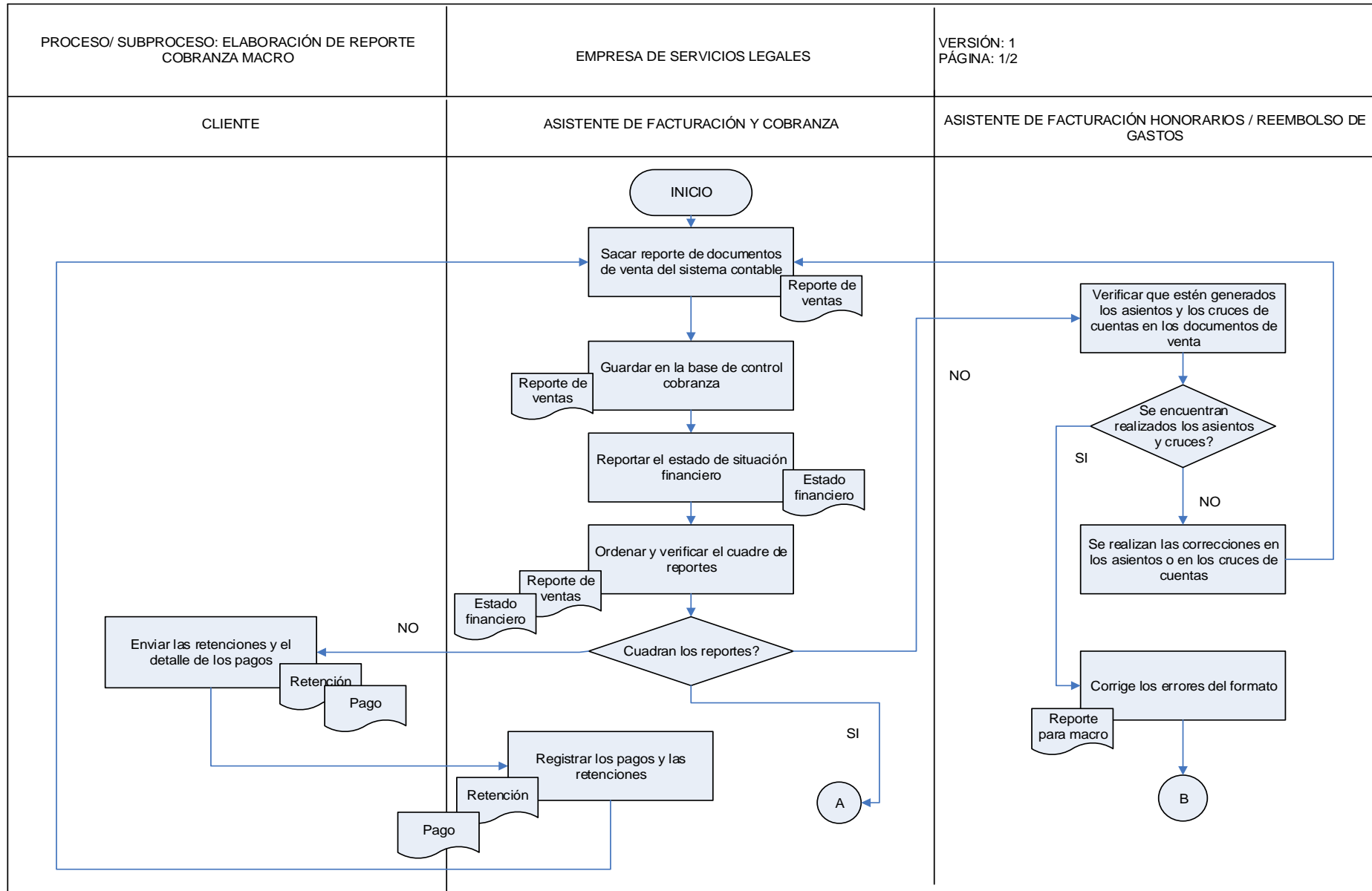
# **Anexo 5. Diagrama de flujos Registro de retenciones**





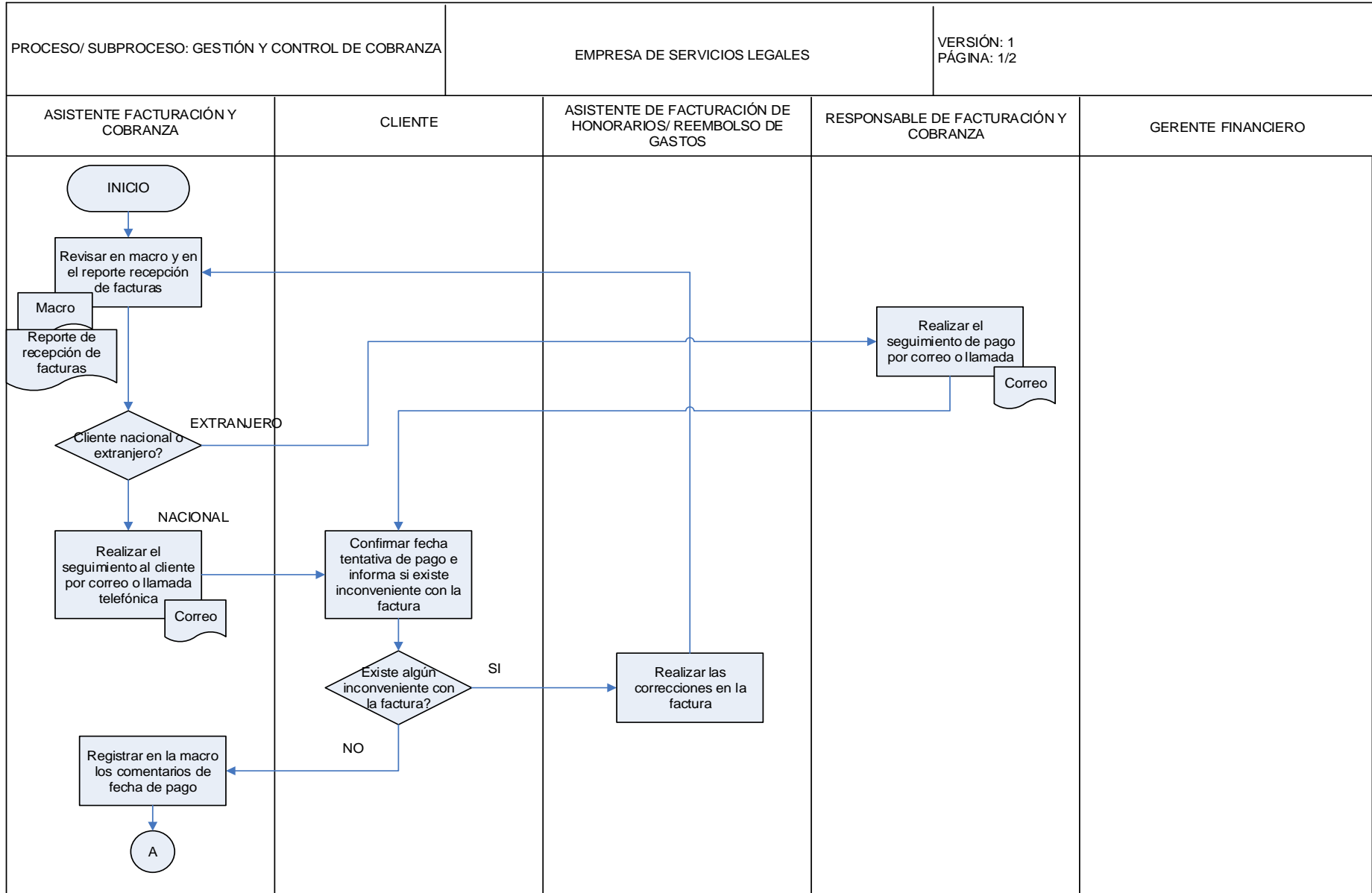
PROCESO/ SUBPROCESO: REGISTRO DE RETENCIONES CLIENTE	EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	VERSIÓN: 1 PÁGINA: 2/2
ASISTENTE DE FACTURACIÓN HONORARIOS	CLIENTE	ASISTENTE FACTURACIÓN Y COBRANZA
		<pre> graph TD     A((A)) --&gt; D{La retención va de acuerdo con la factura emitida?}     D -- NO --&gt; P1[Comunicar al cliente el error en la retención]     P1 --&gt; B((B))     D -- SI --&gt; P2[Registrar la retención en el sistema contable]     P2 --- DS1[Retención]     P2 --- DS2[Sistema contable]     P2 --&gt; F((Fin))       </pre>

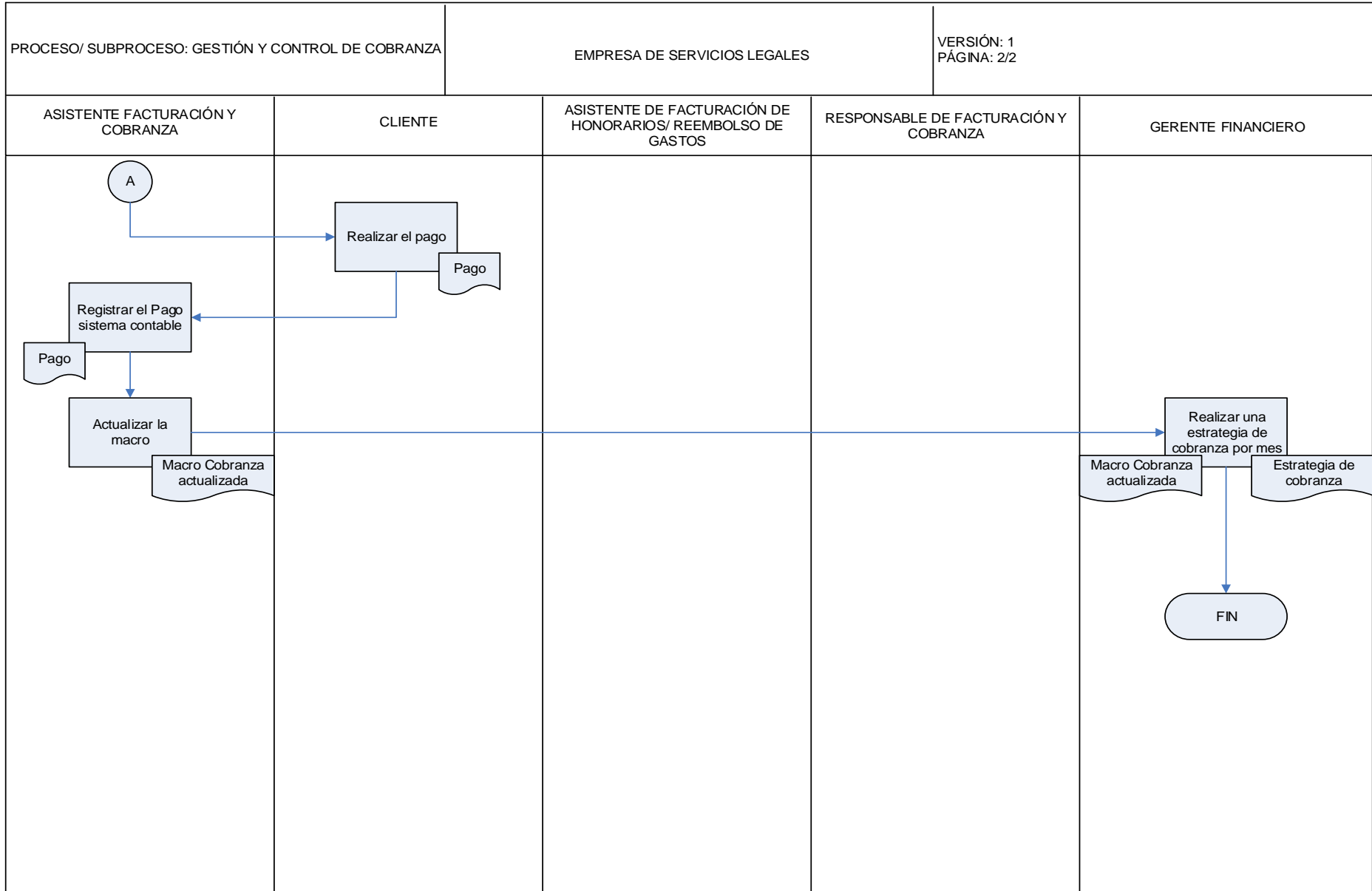
## **Anexo 6. Diagrama de flujos Elaboración de cuadro de cobranza (reporte Macro)**



PROCESO/ SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE REPORTE COBRANZA MACRO	EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	VERSIÓN: 1 PÁGINA: 2/2
CLIENTE	ASISTENTE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA	ASISTENTE DE FACTURACIÓN HONORARIOS / REEMBOLSO DE GASTOS
	<pre> graph TD     A((A)) --&gt; B((B))     B --&gt; C[Generación de macro con la información]     C --&gt; D[Macro Cobranza actualizada]     C --&gt; E([FIN])       </pre>	

## **Anexo 7. Diagrama de flujos Gestión y control de cobranza**

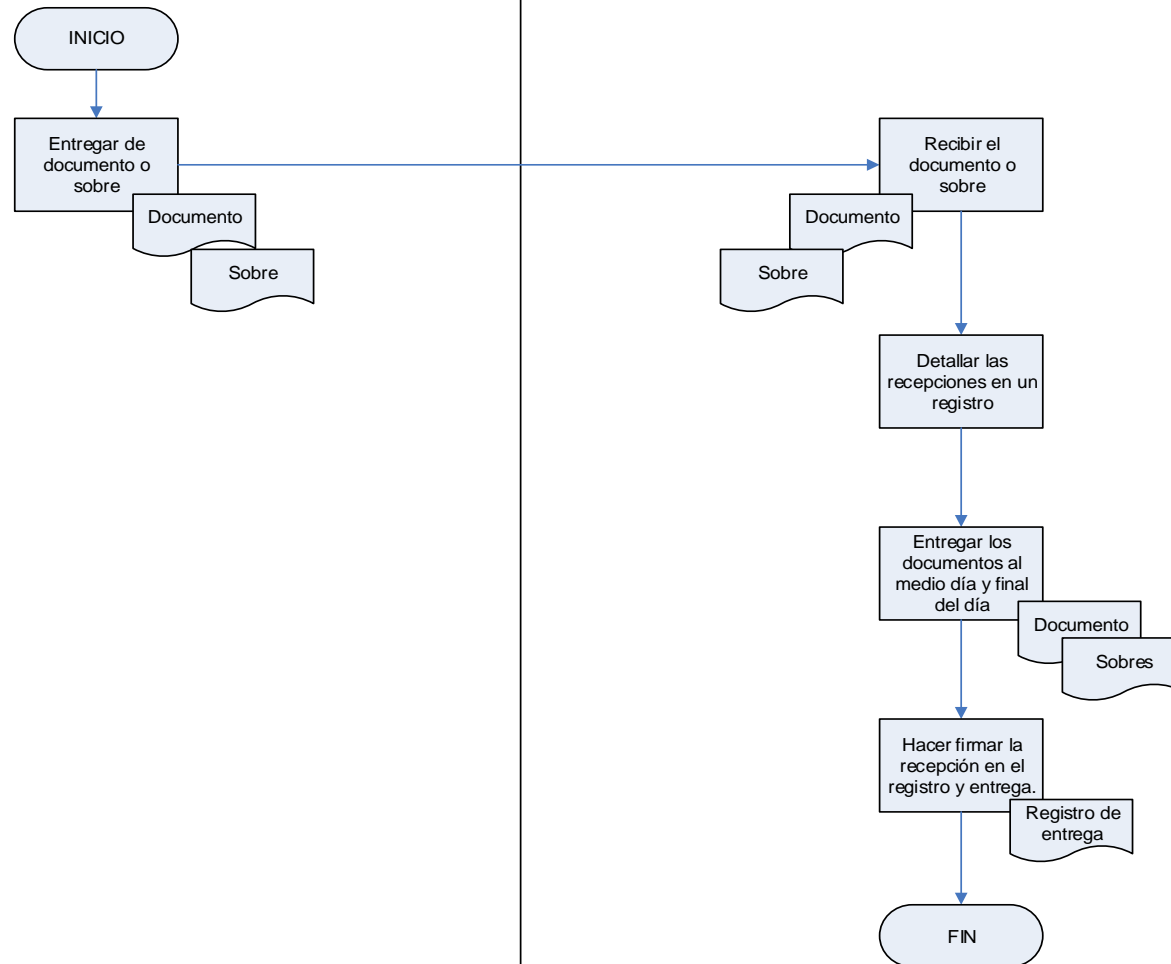




## **Anexo 8.** Diagrama de flujos Recepción de documentos y paquetes

COURRIER / CLIENTES / PROVEEDORES

RECEPCIONISTA



## **Anexo 9. Diagrama de flujos Recepción de facturas de compras**

PROCESO/ SUBPROCESO: COMPRAS / RECEPCION DE FACTURAS DE COMPRAS

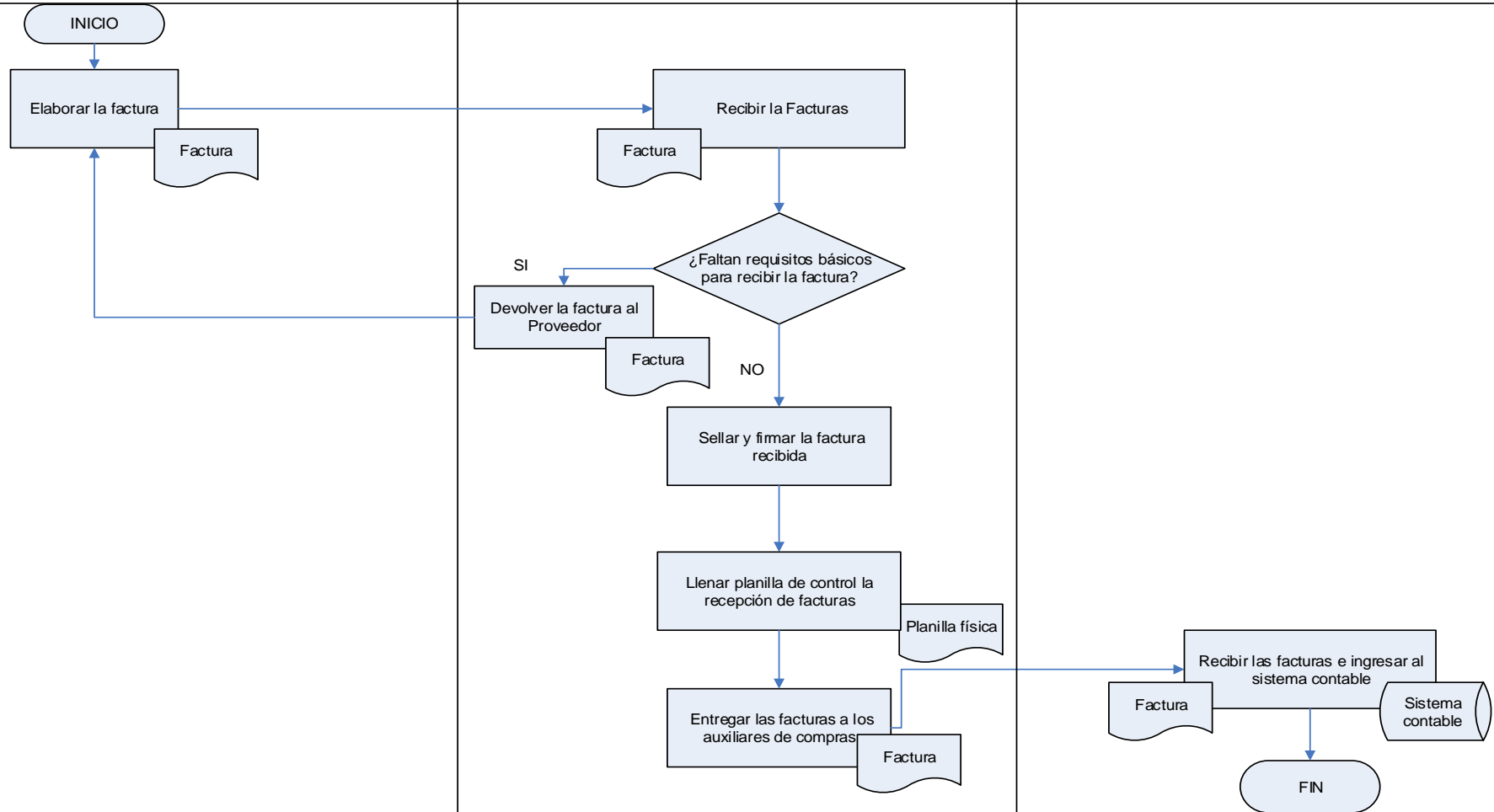
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

VERSIÓN: 1  
PÁGINA: 1/1

PROVEEDOR

RECEPCIONISTA

AUXILIAR DE COMPRAS





# **Anexo 10.** Diagrama de flujos Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras

AUXILIAR DE COMPRAS

PROVEEDOR

ABOGADO RESPONSABLE



# **Anexo 11. Análisis de Valor Agregado**

## **Facturación de honorarios**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES														
ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)														
SUBPROCESO: FACTURACIÓN DE HONORARIOS														
No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Elaborar propuesta de servicios	Abogado Responsable	cada 1	meses	5	Propuesta	20	minutos	X					VAC
2	Detallar servicios que se brindara al cliente	Abogado Responsable	cada 1	meses	5	Propuesta	10	minutos	X					VAC
3	Describir las cláusulas entre las partes	Abogado Responsable	cada 1	meses	5	Propuesta	5	minutos	X					VAN
4	Establecer el modo de facturación	Abogado Responsable	cada 1	meses	5	Propuesta	10	minutos	X					VAC
5	Establecer el periodo de duración del servicio	Abogado Responsable	cada 1	meses	5	Propuesta	5	minutos	X					VAC
6	Revisar propuesta	Cientes	cada 1	meses	1	Propuesta	15	minutos		X				VAN
7	Aceptar la propuesta	Cientes	cada 1	meses	1	Propuesta	2	minutos	X					VAC
8	Espera por proceso		cada 1	meses	5	Propuesta	3	días				X		NAV
9	Enviar la propuesta a la responsable de facturación y cobranza	Abogado Responsable	cada 1	meses	4	Propuesta	5	minutos			X			VAN
10	Revisar la propuesta para conocer el modo de facturación	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	4	Propuesta	5	minutos		X				VAC
11	Enviar la propuesta para archivo a asistentes de facturación	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	4	Propuesta	2	minutos			X			NAV
12	Comunicar el tipo de facturación a asistentes de facturación	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	4	Correo	2	minutos	X					VAC
13	Leer y estudiar la propuesta	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	4	Propuesta	10	minutos	X					VAN
14	Archivar en la carpeta del cliente al que corresponda en el archivo compartido	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	4	Propuesta	3	minutos					X	VAN
15	Actualizar el cuadro de facturación a retainers	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	1	Archivo de retainers	5	minutos	X					VAN
16	Confirmar con el abogado cuando se emite la factura por el asunto fijo	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	2	Correo	5	minutos	X					VAC
17	Espera por proceso		cada 1	meses	4	Propuesta	1	días				X		NAV
18	Comunicar a los asociados para proceder con el servicio	Abogado Responsable	cada 1	meses	2	Correo	10	minutos	X					VAN
19	Reunir al equipo de trabajo para presentarle la propuesta aceptada	Abogado Responsable	cada 1	meses	2	Propuesta	15	minutos	X					VAN
20	Ingresar las horas en el sistema de tiempos	Asociados	cada 1	días	1	Sistema de tiempos	30	minutos	X					VAN
21	Reportar los tiempos al final del mes	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	40	Reporte de tiempos	4	minutos	X					VAC
22	Revisar que el cliente se encuentre con todos los datos	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	40	Sistema	2	minutos		X				VAN
23	Revisar que los casos para reportar estén el tipo de facturación de acuerdo a la actividad	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	40	Sistema	2	minutos		X				VAN
24	Enviar el reporte de tiempos al responsable del cliente	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	40	Reporte de tiempos	2	minutos			X			VAC
25	Revisar el reporte de tiempos	Abogado Responsable	cada 1	meses	40	Reporte de tiempos	5	minutos		X				VAC
26	Analizar las horas ingresadas del equipo y colocar modificaciones si hay inconformidad	Abogado Responsable	cada 1	meses	40	Reporte de tiempos	10	minutos	X					VAC
27	Espera por proceso		cada 1	meses	40	Reportes	2	días				X		NAV
28	Realizar las correcciones de tiempos	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	20	Reporte de tiempos	10	minutos	X					VAC
29	Modificar las horas o detalle de las actividades en el sistema de tiempos	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	20	Reporte de tiempos	10	minutos	X					VAC
30	Enviar modificado al abogado para obtener la confirmación para emitir profoma o factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	20	Reporte de tiempos	2	minutos			X			NAV
31	Espera por proceso		cada 1	meses	20	Reportes	1	días				X		NAV
32	Realizar profoma	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	45	Profoma	3	minutos	X					VAC
33	Ingresar los datos del cliente en la plantilla en excel de proformas	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	45	Profoma	3	minutos	X					VAC
34	Adjuntar los tiempos si fuera el caso y uno en PDF	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	45	Profoma	2	minutos	X					VAC
35	Enviar al cliente o al abogado responsable para aprobación y emitir factura definitiva	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	45	Profoma	3	minutos			X			VAC
36	Espera por proceso		cada 1	meses	45	Profoma	1	semanas				X		NAV
37	Emitir factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	160	Factura	3	minutos	X					VAC
38	Verificar si el cliente esta creado en el sistema	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	50	Sistema Contable	1	minutos		X				VAC
39	Crear el cliente si no está creado	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	40	Sistema Contable	5	minutos	X					VAC
40	Realizar la factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	160	Factura	3	minutos	X					VAC
41	Adjuntar si tiene tiempos	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	50	Reporte de tiempos	4	minutos	X					VAC
42	Revisar y aprobar el envío de la factura electrónica	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	70	Factura	3	minutos		X				VAN
43	Verificar si esta de acuerdo a lo indicado por el Abogado o cliente	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	70	Factura	2	minutos	X	X				VAN
44	Aprobar el envío de la factura si es nacional	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	50	Factura	2	minutos	X					VAN
45	Enviar si la factura es nacional desde el sistema contable	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	50	Factura	1	minutos			X			VAC
46	Espera por proceso		cada 1	meses	50	Factura	1	horas				X		NAV
47	Enviar si la facturar es del extranjero con datos para pago	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	20	Factura	3	minutos			X			VAC
48	Registrar la factura en el sistema de tiempos	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	160	Sistema de tiempos	4	minutos	X					VAC
49	Confirmar recepción de facturas	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	40	Reporte recepción factura	5	minutos	X					VAC
50	Confirmar recepción de facturas nacional	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	25	Factura	5	minutos	X					VAC
51	Confirmar recepción de facturas internacional, enviar correo	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	15	Factura	3	minutos	X					VAC
52	Revisar y aprobar la factura	Cientes	cada 1	semanas	40	Factura	1	días						VAC
53	Registrar la persona que confirmo en reporte de recepción de facturas	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	40	Factura	5	minutos	X					VAN
54	Obtener los documentos de retención	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Retenciones	1	minutos	X					VAN
55	Registrar los documentos de retención en el sistema contable	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	meses	100	Retenciones	2	minutos	X					VAN
56	Gestionar la cobranza de facturas	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Macro	5	minutos	X					VAN
57	Realizar macro de cobranza y llamar a hacer seguimiento	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Macro	20	minutos	X					VAN
58	Obtener el pago y registrarlo	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	15	Ingresos	2	minutos	X					VAN

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Cientes	\$ -	\$ -
2	Abogado Responsable	\$ 3.100,00	\$ 22,33
3	Asociados	\$ 1.800,00	\$ 12,97
4	Responsable de Facturación y Cobranza	\$ 1.360,88	\$ 9,80
5	Asistente de Facturación Honorarios	\$ 668,37	\$ 4,81
6	Asistente de Facturación y cobranza	\$ 917,67	\$ 6,61

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES			
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	30 act	1259,2 hrs	\$ 713,38
VAN	20 act	52,1 hrs	\$ 433,47
NAV	8 act	2383,2 hrs	\$ 4,52
Total	58 act	3694,5 hrs	\$ 1.151,37

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES			
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC-Actual	52%	34%	62%
VAN-Actual	34%	1%	38%
NAV-Actual	14%	65%	0%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 12. Análisis de Valor Agregado**

## **Ingreso de cotizaciones**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)

SUBPROCESO: INGRESO DE COTIZACIONES DE FACTURAS DE HONORARIOS

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Buscar la Factura en el sistema contable	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Factura	2	minutos	X					NAV
2	Confirmar que no este realizada nota de crédito o anulada	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Factura	2	minutos	X					VAC
3	Revisar en la propuesta la tabla de tarifas del cliente	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Propuesta	5	minutos		X				VAN
4	Colocar la tabla de tarifas en el cliente sea cual se su modo de facturación	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Sistema de Horas	5	minutos	X					VAC
5	Revisar el periodo que se facturó	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Detalle de tiempos facturado	2	minutos		X				VAC
6	Reportar del sistema de tiempos el detalle de lo facturado	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Detalle de tiempos	5	minutos	X					VAC
7	Si no tiene tiempos se poner un archivo en 0	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	60	Archivo Excel	1	minutos	X					VAC
8	Modificar el archivo como reemplazar los puntos en los valores	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	7	minutos	X					VAC
9	Borrar datos que no son necesarios	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	3	minutos	X					VAC
10	Guardar el archivo en la carpeta compartida	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Cotizaciones por subir	2	minutos					X	NAV
11	Pegar los tiempos en el formato de excel tomando el último archivo	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	3	minutos	X					VAC
12	Reemplazar los simbolos que no lee el sistema contable	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	8	minutos	X					VAC
13	Copiar el número de factura en el documento	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	2	minutos	X					VAC
14	Copiar en el archivo excel el codigo de la cuenta de la factura de acuerdo al tipo de honorario	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	2	minutos	X					VAC
15	Guardar el achivo en importar con el número de la factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Archivo Excel	3	minutos					X	VAC
16	Buscar la factura en el sistema contable	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Factura	2	minutos	X					VAN
17	Generar una nueva cotización	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Cotización	5	minutos	X					VAC
18	Importar el archivo excel al sistema contable	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Cotización	10	minutos	X					VAC
19	Esperar por proceso		cada 1	meses	100	Sistema contable	1	horas				X		NAV
20	Ligar con el número de factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	100	Cotización	3	minutos	X					VAN
21	Descargar el reporte de facturas	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	1	Reporte	5	minutos	X					VAN
22	Revisar que se encuentre bien	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	días	1	Reporte	20	minutos		X				VAN
23	Enviar el reporte al Gerente financiero	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	1	Reporte	2	minutos			X			NAV
24	Recibir para reevaluación del reporte	Gerente Financiero	cada 1	meses	1	Reporte	3	minutos	X					NAV

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Responsable de Facturación y Cobranza	\$ 1.360,88	\$ 10,56
2	Asistente de Facturación Honorarios	\$ 668,37	\$ 5,18
3	Gerente Financiero	\$ 2.801,32	\$ 21,73

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	14 act	96,0 hrs	\$ 497,71
VAN	6 act	23,4 hrs	\$ 158,16
NAV	4 act	106,7 hrs	\$ 34,92
Total	24 act	226,1 hrs	\$ 690,79

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC- Actual	58%	42%	72%
VAN-Actual	25%	10%	23%
NAV- Actual	17%	47%	5%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 13. Análisis de Valor Agregado**

## **Facturación por reembolso de gastos**

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)**

**SUBPROCESO: FACTURACIÓN REEMBOLSOS DE GASTOS**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇨	D	▽	Tipo
1	Elaborar planillas por responsable, cliente y casos	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	10	minutos	X					VAC
2	Buscar las facturas de gastos de un solo caso y los unifica en una planilla	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	1	Planillas de gastos	20	minutos	X					VAN
3	Recopilar los gastos de un solo cliente	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	10	Planillas de gastos	10	minutos	X					VAN
4	Unir las planillas y envia al abogado responsable	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	15	minutos	X					VAN
5	Aprobar de planillas de gastos	Abogado Responsable	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	15	minutos	X					VAN
6	Espera por proceso		cada 1	meses	70	Planillas de gastos	1	semanas				X		NAV
7	Agrupar planillas por clientes y casos para entrega a facturación	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	5	minutos	X					VAN
8	Entregar las planillas aprobadas a asistente de facturación reembolso de gastos	Auxiliar de contabilidad	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	10	minutos				X		VAC
9	Recibir planilla de gastos	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	70	Planillas de gastos	3	minutos	X					VAC
10	Revisar de planillas con el reporte de verificación de facturas por emitir	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	70	Reporte	5	minutos		X				VAC
11	Revisar si falta algun gastos	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	70	Reporte	15	minutos		X				VAC
12	Revisar si existen honorarios por facturar para enviar con gastos (internacionales)	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	meses	30	Mail	5	minutos		X				VAC
13	Espera por proceso		cada 1	meses	30	Mail	1	semanas				X		NAV
14	Emitir factura de reembolso de gastos	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Factura	3	minutos	X					VAC
15	Scanaer de soportes de gastos para envio de factura	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Soportes	5	minutos	X					VAN
16	Revisar si existen anticipo de gastos a favor del cliente y se registra	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Reporte	1	minutos		X				VAN
17	Cruzar o cancelar si existe anticipo con la factura	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	meses	10	Sistema	5	minutos	X					VAC
18	Elaborar de carta para el cliente para envio de factura	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	30	Cartas	2	minutos	X					VAC
19	Recopilar de cartas	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	30	Cartas y facturas	2	minutos	X					VAC
20	Revisar y sumillar en cartas	Responsable de Facturación y Cobranza	cada 1	meses	30	Cartas y facturas	1	minutos		X				VAC
21	Espera por proceso		cada 1	meses	30	Cartas y facturas	20	minutos				X		NAV
22	Recibir Cartas y facturas firmadas	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	30	Cartas y facturas	2	minutos	X					VAC
23	Enviar de Factura electrónica al cliente	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Factura	1	minutos				X		VAC
24	Preparar de sobre para envio clientes provincias	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	10	Sobres	1	minutos	X					VAC
25	Preparar direcciones para mensajero para la entrega de las facturas fisicas locales	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	20	Documento	1	minutos	X					VAC
26	Enviar fisico de la factura con sus soportes	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	30	Factura	1	minutos				X		VAC
27	Confirmar de recepción de factura	Cliente	cada 1	semanas	7	Factura	5	minutos	X					VAC

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Auxiliar de contabilidad	\$ 585,26	\$ 4,54
2	Abogado Responsable	\$ 3.100,00	\$ 24,05
3	Asistente de Facturación y cobranza	\$ 917,67	\$ 7,12
4	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	\$ 751,47	\$ 5,83
5	Asistente de Facturación Honorarios	\$ 668,37	\$ 5,18
6	Responsable de Facturación y Cobranza	\$ 1.360,88	\$ 10,56
7	Cliente	\$ -	\$ -

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	18 act	67,9 hrs	\$ 353,55
VAN	6 act	43,7 hrs	\$ 540,68
NAV	3 act	3104,0 hrs	\$ -
Total	27 act	3215,6 hrs	\$ 894,23

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC- Actual	67%	2%	40%
VAN- Actual	22%	1%	60%
NAV- Actual	11%	97%	0%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 14. Análisis de Valor Agregado**

## **Archivo de documentos de venta**

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)**

**SUBPROCESO: ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE VENTA**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Imprimir asiento contable	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Asientos contables	2	minutos	X					VAC
2	Imprimir asiento contable	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Asientos contables	2	minutos	X					VAC
3	Verificar que el valor del asiento contable y la factura esten iguales y cuadren	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Documentos	2	minutos		X				VAN
4	Verificar que el valor del asiento contable y la factura esten iguales y cuadren	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Documentos	2	minutos		X				VAN
5	Imprimir facturas	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Facturas	1	minutos	X					VAC
6	Imprimir facturas	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	1	minutos	X					VAC
7	Imprimir soportes de la factura	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Documentos	2	minutos	X					VAC
8	Imprimir soportes de la factura	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Documentos	2	minutos	X					VAC
9	Enviar fisico de algunas facturas	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	30	Facturas	3	minutos			X			VAC
10	Enviar fisico de algunas facturas	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	3	minutos			X			VAC
11	Espera por proceso		cada 1	meses	80	Facturas	1	días				X		NAV
12	Recibir documentos con la firma y sello del cliente	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	30	Facturas	1	minutos	X					VAC
13	Recibir documentos con la firma y sello del cliente	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	1	minutos	X					VAC
14	Almacenar de documentos de venta	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Facturas	2	minutos					X	VAC
15	Almacenar de documentos de venta	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	2	minutos					X	VAC
16	Espera por proceso		cada 1	meses	210	Facturas	1	semanas				X		NAV
17	Organizar de documentos de venta	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Facturas	5	minutos	X					VAN
18	Organizar de documentos de venta	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	5	minutos	X					VAN
19	Archivar en carpetas de secuencia	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Facturas	2	minutos					X	VAC
20	Archivar en carpetas de secuencia	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	2	minutos					X	VAC
21	Archivar en documentos recibidos	Asistente de facturación de Honorarios	cada 1	meses	160	Facturas	2	minutos					X	VAC
22	Archivar en documentos recibidos	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	cada 1	meses	50	Facturas	2	minutos					X	VAC

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Asistente de Facturación Reembolso de gastos	\$ 751,47	\$ 5,83
2	Asistente de Facturación Honorarios	\$ 668,37	\$ 5,18
3	Cliente	\$ -	\$ -

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	15 act	42,2 hrs	\$ 225,60
VAN	4 act	24,5 hrs	\$ 130,78
NAV	2 act	7017,4 hrs	\$ -
<b>Total</b>	<b>21 act</b>	<b>7084,1 hrs</b>	<b>\$ 356,38</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC- Actual	71%	1%	63%
VAN- Actual	19%	0%	37%
NAV- Actual	10%	99%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# **Anexo 15. Análisis de Valor Agregado**

## **Registro de retenciones**

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)**

**SUBPROCESO: REGISTRO DE RETENCIONES**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Enviar reporte de confirmación recepción de facturas	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	1	Reporte	10	minutos			X			VAN
2	Preparar correo para el envío del reporte	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	1	Reporte	5	minutos	X					VAN
3	Emitir retenciones física	Cliente	cada 1	semanas	10	Retenciones	2	minutos	X					VAC
4	Emitir retención electrónico	Cliente	cada 1	semanas	20	Retenciones	2	minutos	X					VAC
5	Llamar a confirmar la fecha de la emisión de la retención	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	18	Reporte	5	minutos	X					VAN
6	Solicitar sobre cambios a realizar sobre la factura	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	5	Facturas	3	minutos	X					NAV
7	Realizar la corrección y enviar al cliente la factura	Asistente de Facturación Honorarios	cada 1	semanas	5	Facturas	10	minutos	X					NAV
8	Solicitar el retiro de la retención física	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	10	Retenciones	2	minutos	X					VAC
9	Espera por el proceso		cada 1	semanas	30	Retenciones	5	días				X		NAV
10	Recibir retención de cliente electrónico	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	20	Retenciones	2	minutos	X					VAC
11	Recibir retención de cliente físico	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	10	Retenciones	3	minutos	X					VAC
12	Buscar la factura a la que afecta la retención en el sistema contable	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Sistema	2	minutos	X					VAC
13	Verificar que la factura deba recibir retención	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Sistema	1	minutos		X				VAC
14	Verificar que se encuentre de acuerdo a los valores de la factura	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Sistema	2	minutos		X				VAC
15	Comunicar y devolver retención con errores	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	3	Retenciones	2	minutos	X					VAN
16	Espera por el proceso		cada 1	semanas	3	Retenciones	1	días				X		NAV
17	Ingresar la retención en el sistema contable	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Sistema	2	minutos	X					VAC
18	Colocar el sello y fecha de ingreso de la retención Física o electrónica impresa	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Retenciones	2	minutos	X					NAV
19	Archivar la retención	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	30	Retenciones	2	minutos					X	VAN

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Asistente de Facturación Honorarios	\$ 917,67	\$ 7,12
2	Cliente	\$ -	\$ -
3	Asistente de Facturación y cobranza	\$ 668,37	\$ 5,18

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	9 act	25,0 hrs	\$ 108,01
VAN	4 act	7,7 hrs	\$ 41,98
NAV	5 act	4152,4 hrs	\$ 51,72
<b>Total</b>	<b>18 act</b>	<b>4185,1 hrs</b>	<b>\$ 201,71</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC- Actual	50%	1%	54%
VAN- Actual	22%	0%	21%
NAV- Actual	28%	99%	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Anexo 16. Análisis de Valor Agregado**  
**Elaboración de cuadro de cobranza**  
**(reporte Macro)**

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)**

**SUBPROCESO: ELABORACION REPORTE COBRANZA**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Verificar que a la fecha este ingresado retenciones y pagos entregados	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	30	minutos		X				VAN
2	Sacar un reporte de facturas emitidas	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	5	minutos	X					VAC
3	Guardar el documento en control cobranza	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	3	minutos	X					VAC
4	Descargar el estado financiero	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	5	minutos	X					VAC
5	Guardar en una pestaña del documento control cobranza	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	5	minutos	X					VAC
6	Ordenar y verificar si descuadra	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	8	minutos	X					VAC
7	Verificar reporte descuadrado se pasa a asistentes de facturación de honorarios y gastos	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	2	minutos		X				NAV
8	Verificar que esten generados todos los asientos en cada una de las facturas	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	días	1	Análisis	10	minutos		X				NAV
9	Verificar que esten registrados los cruces con las notas de credito realizadas	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	días	1	Análisis	10	minutos		X				NAV
10	Realizar las correcciones necesarias	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	días	1	Correccion	5	minutos	X					VAC
11	Comunicar de los cambios realizados y los errores que existieron y regresa al inicio del proceso	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	días	1	Mail	5	minutos	X					NAV
12	Enviar las retenciones que faltan registrar y regresa el proceso al inicio	Cliente	cada 1	días	1	Documentos	3	minutos			X			VAN
13	Enviar los pagos para que puedan ser registrados y regresa el proceso al inicio	Cliente	cada 1	días	1	Documentos	5	minutos			X			VAN
14	Revisar que los valores a cancelar	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Registro	10	minutos		X				VAN
15	Generar la macro con la información actualizada	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Macro	20	minutos	X					VAC

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	\$ 917,67	\$ 7,12
2	Cliente	\$ -	\$ -
3	Asistente de Facturación y cobranza	\$ 668,37	\$ 5,18

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	16,9 hrs	\$ 90,60
VAN	4 act	15,9 hrs	\$ 68,55
NAV	4 act	8,9 hrs	\$ 62,25
<b>Total</b>	<b>15 act</b>	<b>41,7 hrs</b>	<b>\$ 221,40</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC - Actual	47%	40%	41%
VAN - Actual	27%	38%	31%
NAV - Actual	27%	21%	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# **Anexo 17. Análisis de Valor Agregado**

## **Gestión y control de cobranza**

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO ( ACTUAL)**

**SUBPROCESO: GESTIÓN Y CONTROL DE COBRANZA**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇨	D	▽	Tipo
1	Revisar en macro y en el reporte recepción de facturas	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	2	Reporte	10	minutos		X				VAN
2	Revisar si los cliente deudores son nacionales o extranjeros	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	2	minutos		X				VAC
3	Revisar si tienen anticipos pendientes por cruzar	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Reporte	2	minutos		X				VAC
4	Filtrar por la fecha del día actual para el seguimiento del pago	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	12	Facturas	2	minutos	X					VAC
5	Realizar el seguimiento al cliente nacional via correo o llamada telefónica	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	9	Facturas	5	minutos	X					VAC
6	Informar de las factutas internacionales para realizar la gestión	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	3	Facturas	2	minutos	X					VAN
7	Realizar el seguimiento al cliente extranjero via correo o llamada telefónica	Responsable de Facturación y cobranza	cada 1	días	12	Facturas	5	minutos	X					VAC
8	Confirmar la Fecha tentativa de pago o informa si existe inconveniente con la factura	Cliente	cada 1	semanas	2	Facturas	2	minutos	X					VAC
9	Realizar las correcciones de existir inconveniente	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	semanas	7	Facturas	7	minutos	X					VAN
10	Enviar la factura con las correcciones	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	cada 1	semanas	7	Facturas	5	minutos			X			VAN
11	Espera por proceso		cada 1	semanas	1	Reporte	1	días				X		NAV
12	Registrar en la macro los comentarios con las fechas de pago	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	50	Facturas	2	minutos	X					VAN
13	Informar para el registro en la macro los comentarios de los clientes extranjeros	Responsable de Facturación y cobranza	cada 1	semanas	10	Facturas	3	minutos	X					VAN
14	Registrar los comentarios clientes nacionales	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	10	Facturas	5	minutos	X					VAN
15	Registrar los comentarios de clientes extranjeros	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	3	Facturas	5	minutos	X					VAN
16	Realizar el pago	Cliente	cada 1	días	5	Facturas	2	minutos	X					VAC
17	Registrar el Pago en el sistema contable	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	5	Pagos	3	minutos	X					VAC
18	Actualizar la macro	Asistente de Facturación y cobranza	cada 1	días	1	Macro	5	minutos	X					VAN
19	Realizar una estrategia de cobranza por mes	Gerente Financiero	cada 1	meses	1	Reporte	30	minutos	X					VAN

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Asistente de Facturación Honorarios / Reembolso de gasto	\$ 917,67	\$ 7,12
2	Cliente	\$ -	\$ -
3	Responsable de Facturación y cobranza	\$ 1.360,88	\$ 10,56
4	Gerente Financiero	\$ 2.801,32	\$ 21,73
5	Asistente de Facturación y cobranza	\$ 668,37	\$ 5,18

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	8 act	57,8 hrs	\$ 360,18
VAN	10 act	47,1 hrs	\$ 274,90
NAV	1 act	27,1 hrs	\$ -
Total	19 act	132,0 hrs	\$ 635,08

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC - Actual	42%	44%	57%
VAN - Actual	53%	36%	43%
NAV - Actual	5%	21%	0%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 18. Análisis de Valor Agregado**

## **Recepción de documentos y paquetes**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)

SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Y PAQUETES

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Entregar documentos	Courrier	cada 1	días	40	Documentos	1	minutos			X			VAN
2	Entrega sobres	Courrier	cada 1	días	5	Paquetes	1	minutos			X			VAN
3	Recibir documento o sobre	Recepcionista	cada 1	días	45	Documentos o paquetes	1	minutos	X					VAC
4	Revisar que el documento pertenezca a la empresa o al personal que labora en la organización	Recepcionista	cada 1	días	45	Documentos o paquetes	1	minutos		X				VAC
5	Colocar el sello de recibido con la fecha y la hora	Recepcionista	cada 1	días	44	Documentos o paquetes	1	minutos	X					VAC
6	Detallar las recepciones en un registro	Recepcionista	cada 1	días	44	Documentos o paquetes	3	minutos	X					VAN
7	Entregar los documentos al medio día y al final de la tarde	Recepcionista	cada 1	días	44	Documentos o paquetes	2	minutos			X			VAC
8	Hacer firmar la recepción en el registro y entrega el documetno o paquete	Recepcionista	cada 1	días	1	Registro de recepción	20	minutos	X					VAN
9	Archivar el reporte de recepción y entrega de documentos y paquetes fisico firmado	Recepcionista	cada 1	días	1	Registro de recepción	1	minutos	X					VAN

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Courrier	\$ -	\$ -
2	Recepcionista	\$ 751,47	\$ 5,83

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	4 act	73,4 hrs	\$ 427,76
VAN	4 act	65,1 hrs	\$ 292,88
NAV	0 act	0,0 hrs	\$ -
Total	8 act	138,5 hrs	\$ 720,64

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC - Actual	50%	53%	59%
VAN - Actual	50%	47%	41%
NAV - Actual	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 19. Análisis de Valor Agregado**

## **Recepción de facturas de compras**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE FACTURAS DE COMPRAS

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Elaborar factura	Proveedor	cada 1	días	5	Factura	2	minutos	X					VAC
2	Recibir la factura	Recepcionista	cada 1	días	5	Factura	2	minutos	X					VAC
3	Revisar cuenta con los requisitos	Recepcionista	cada 1	días	5	Factura	5	minutos		X				VAC
4	Devolver al proveedor si la factura no cuenta con los requisitos	Recepcionista	cada 1	días	5	Factura	1	minutos	X					NAV
5	Devolver la factura al proveedor	Proveedor	cada 1	días	1	Factura	1	minutos			X			VAN
6	Registrar para pasar a contabilidad si la factura cuenta con los requisitos	Recepcionista	cada 1	días	4	Factura	2	minutos	X					VAC
7	Sellar y firmar la factura recibida	Recepcionista	cada 1	días	4	Factura	1	minutos	X					VAN
8	Llenar en plantilla de control la recepción de factura	Recepcionista	cada 1	días	4	Factura	1	minutos	X					VAC
9	Entregar de las facturas a los auxiliares de contabilidad	Recepcionista	cada 1	días	4	Factura	2	minutos			X			VAC
10	Recibir las facturas e ingreso al sistema contable	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	4	Factura	3	minutos	X					VAC
11	Firmar la planilla de facturas	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	4	Factura	1	minutos	X					VAC
12	Ingresar al sistema contable	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	4	Factura	7	minutos	X					VAN

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Proveedor	\$ -	\$ -
2	Recepcionista	\$ 751,47	\$ 5,83
3	Auxiliar de contabilidad	\$ 585,26	\$ 4,54

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	8 act	26,8 hrs	\$ 129,99
VAN	3 act	10,9 hrs	\$ 49,73
NAV	1 act	1,7 hrs	\$ 9,63
Total	12 act	39,3 hrs	\$ 189,35

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC -Actual	67%	68%	69%
VAN -Actual	25%	28%	26%
NAV -Actual	8%	4%	5%
Total	100%	100%	100%

**Anexo 20. Análisis de Valor Agregado**  
Recepción e ingreso de facturas  
electrónicas de compras

**EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES**

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO (ACTUAL)**

**SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE FACTURAS ELECTRÓNICAS DE COMPRAS**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Emitir la factura	Proveedor	cada 1	días	1	Factura	2	minutos	X					VAN
2	Revisar el correo de proveedores y verifica la existencia de facturas de compras	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	10	Factura	2	minutos		X				VAC
3	Descargar la factura electrónica	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	10	Factura	2	minutos	X					VAC
4	Investigar de que cliente y responsable es la compra	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	14	Factura	10	minutos	X					VAC
5	Revisar si la factura esta cancelada o tiene un anticipo	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	14	Factura	1	minutos		X				VAN
6	Imprimir la factura electronica y coloca sello para la aprobación	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	10	Factura	2	minutos	X					VAC
7	Revisar y aprobar las facturas de compra bajo su responsabilidad	Abogado Responsable	cada 1	días	14	Factura	5	minutos		X				VAC
8	Firmar la factura de proveedor	Abogado Responsable	cada 1	días	14	Factura	1	minutos	X					VAC
9	Espera por el proceso		cada 1	días	14	Factura	4	horas				X		NAV
10	Revisar si el proveedor se encuentra creado en el sistema contable	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	14	Factura	2	minutos		X				VAN
11	Crear al proveedor en el sistema contable	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	1	Sistema	5	minutos	X					VAN
12	Ingresar la factura electronica al sistema contable	Auxiliar de Contabilidad	cada 1	días	14	Sistema	5	minutos	X					VAC
13	Emitir la retención al proveedor	Auxiliar de Contabilidad	cada 1	días	14	Sistema	5	minutos	X					VAN
14	Enviar la retención al proveedor	Auxiliar de Contabilidad	cada 1	días	14	Retención	3	minutos			X			VAN
15	Receptar la retención y revisa que se encuentre bien	Proveedor	cada 1	días	14	Retención	2	minutos	X					VAN
16	Revisar que la retencion se encuentre bien	Proveedor	cada 1	días	14	Retención	5	minutos		X				VAN
17	Archivar la factura con la retencion emitida	Auxiliar de contabilidad	cada 1	días	14	Archivo	2	minutos					X	VAC

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Proveedor	\$ -	\$ -
2	Auxiliar de contabilidad	\$ 585,26	\$ 4,54
3	Abogado Responsable	\$ 3.100,00	\$ 24,05

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	117,0 hrs	\$ 1.072,87
VAN	7 act	62,5 hrs	\$ 238,61
NAV	1 act	1110,7 hrs	\$ -
Total	15 act	1290,2 hrs	\$ 1.311,48

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC - Actual	47%	9%	82%
VAN - Actual	47%	5%	18%
NAV - Actual	7%	86%	0%
Total	100%	100%	100%

# **Anexo 21. Manual de procesos Facturación de honorarios**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos – Facturación de Honorarios

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos – Facturación de Honorarios

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	168
<a href="#">2-Alcance</a> .....	168
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	168
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	168
<a href="#">5-Políticas</a> .....	170
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	171
<a href="#">7-Documentos</a> .....	173
<a href="#">8-Registros</a> .....	173
<a href="#">9-Diagrama de Flujo</a> .....	174

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PFF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 9</b>	

#### 1-Propósito

Generar ingresos para la empresa, por medio de la de facturación de honorarios por los servicios legales prestados y registrar en el sistema contable igual al sistema de tiempos.

#### 2-Alcance

Este subproceso se aplica para la facturación de honorarios de los abogados de la empresa.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

**Archivo Compartido:** la empresa se maneja con carpetas compartidas mediante un servidor, en estas carpetas que se encuentran debidamente organizadas y divididas existen subcarpetas para las propuestas, para archivos de facturación y se por asunto fijo o por retainer, una carpeta donde se guardan todos los tiempos que fueron facturados.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 9

**Cuadro de Facturación de Retainer:** es un documento de Excel donde se encuentra el listado de los retainers que facturamos el periodo que se factura, el valor y la última fecha de facturación.

**Macro de Cobranza:** aquí está la información de todas las facturas pendientes de pago, mediante este documento se realiza un seguimiento y se coloca las fechas de pago posibles.

**Modificación de los tiempos:** esta actividad se realiza para modificar el detalle de los tiempos (actividad), se reclasifican algunos tiempos y se edita el tiempo.

**Orden de facturación:** en el sistema de tiempos en la parte de resumen se aprueba la facturación de un cliente u caso o se da las instrucciones mediante una orden de facturación. Con la orden se pueden registrar las facturas finales con el mismo número con el que se emitió la factura en el sistema contable.

**Proforma:** es un documento que se realiza en un formato de Excel con numeración o se toma al reporte de tiempos y se envía como proforma para la aprobación.

**Propuesta:** documento donde la firma legal define con la empresa contratante de los servicios, donde presenta información de los abogados que trabajaran en la asesoría para la que será contratada, el tipo de facturación, plazo y cláusulas adicionales.

**Reporte de tiempos:** se descarga un reporte de acuerdo al periodo por el que se emitirá la factura por lo general es hasta el final del mes anterior salvo en ocasiones especiales que el reporte es a la fecha.

**Sistema de tiempos:** es una página de intranet que enlaza a toda la firma, en esta página se registra los tiempos de los abogados, se reporta tiempos, se realizan las modificaciones y se ingresan las facturas emitidas en el sistema contable que debe ser la información igual.

**Tipo de facturación:** existen diferentes tipos de facturación, fijo, retainer y por hora.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PPF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 9</b>

#### 5-Políticas

- Es responsabilidad de la asistente, revisar minuciosamente la propuesta y/o correo en el momento de recibirlo:
  - Revisar si el cliente se encuentra creado en el sistema contable, si no se encuentra creado solicitar su creación.
  - Revisar en el sistema de tiempos que se encuentre creado el cliente y los casos indicados en la propuesta y/o en el correo.
  - Revisar en el sistema de tiempos, en el caso (asunto) que se encuentre guardado con el tipo de facturación indicado en la propuesta y/o correo.
  - Revisar cuando se debe emitir la factura de acuerdo con la propuesta y/o correo.
- Mantener un archivo físico y digital de las propuestas, mismos que deben ser organizados alfabéticamente por cliente.
- Actualizar la lista de retainers en el caso de uno nuevo o baja de uno, el día que lo indiquen e informar por correo electrónico esta novedad a encargada de facturación y cobranza.
- El archivo de lista de retaniers se actualiza mensualmente con la fecha de la emisión de la factura y novedades, previo a realizar la factura por retainer se debe revisar las particularidades por cliente dentro del mismo archivo.
- Previo a descargar el reporte de tiempos al abogado responsable o al cliente se debe revisar minuciosamente la propuesta de los siguientes aspectos:
  - Nombre correcto del cliente.
  - Especificaciones de facturación.
  - Plazo del servicio.
  - El tipo de facturación.
  - El valor por caso y/o la tabla de tarifas.
- Enviar por correo electrónico el resumen de clientes pendientes de facturar junto con el reporte de tiempos a cada abogado responsable hasta el día 6 de cada mes.
- Mantener en el archivo compartido actualizado con la información pendiente de facturar por abogado responsables hasta el día 6 de cada mes como plazo máximo.
- Revisar las particularidades por cliente en el archivo compartido de lo pendiente por facturar por abogado.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
Edición No. 01			Pág. 4 de 9

- Ingresar la factura en el sistema de tiempos en el mismo momento en el que se emita en el sistema contable.
- Guardar los tiempos en el archivo compartido, dentro de la carpeta de facturas los tiempos que incluye cada factura ya sea facturación por: retainer, fijo y por hora.
- Guardar la factura en un PDF en el archivo compartido de facturas por secuencia con sus adjuntos en orden cronológico de carpetas por mes.  
Previo a realizar la factura para clientes nacionales revisar la fecha máxima de recepción, salvo que exista una autorización enviada por el cliente que recibirán la factura fuera de este plazo.
- La recepción de facturas para clientes internacionales no tiene fecha máxima.
- Revisar los correos electrónicos a los que se enviara la factura electrónica.
- Asegurarse de adjuntar los tiempos o respaldos de la factura en el caso de que los tenga.
- Se imprimen dos facturas y el asiento contable, se revisa el asiento y se adjunta a la factura.
- Realizar la facturación por retainers hasta el día 5 de cada mes.
- Enviar un correo con la factura junto con los datos bancarios, en el caso de que el cliente sea nuevo.
- En el caso de clientes internacionales, las facturas las envía la encargada de Facturación y cobranza, o las asistentes, pero bajo su supervisión.
- Cada día lunes se llama a confirmar la recepción de las facturas y se envía el reporte al asistente de cobranza.

#### 6-Indicadores

NOMBRE	Porcentaje de Cumplimiento de Meta de Facturación por Honorarios Emitidas en el mes				
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de cumplimiento de la meta en base estrategia de facturación con las facturas emitidas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total en dólares facturado / Meta de facturación presupuestado en la base a estrategia de facturación.	Encargada de Facturación y Cobranza	Mensual	95%	85 %	Gerente Financiero

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
Edición No. 01			Pág. 5 de 9

<b>NOMBRE</b>	<b>Medición de clientes nuevos</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de clientes nuevos para evaluar el crecimiento de la empresa en captación de clientes.				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Cientes creados en el mes / Total de clientes a la fecha.	Encargado de Facturación y Cobranza	Mensual	15%	10 %	Encargado de Facturación y Cobranza

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Proformas de honorarios que se emitieron Facturas Finales</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de las proformas de honorarios emitidas en el mes para conocer cuántas de estas se facturaron finalmente y cuantas están pendiente de facturar.				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total proformas facturadas de honorarios / Total de proformas de honorarios emitidas.	Asistentes de Facturación de honorarios	Mensual	85%	70 %	Encargada de Facturación y Cobranza

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PPF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
Edición No. 01			Pág. 6 de 9

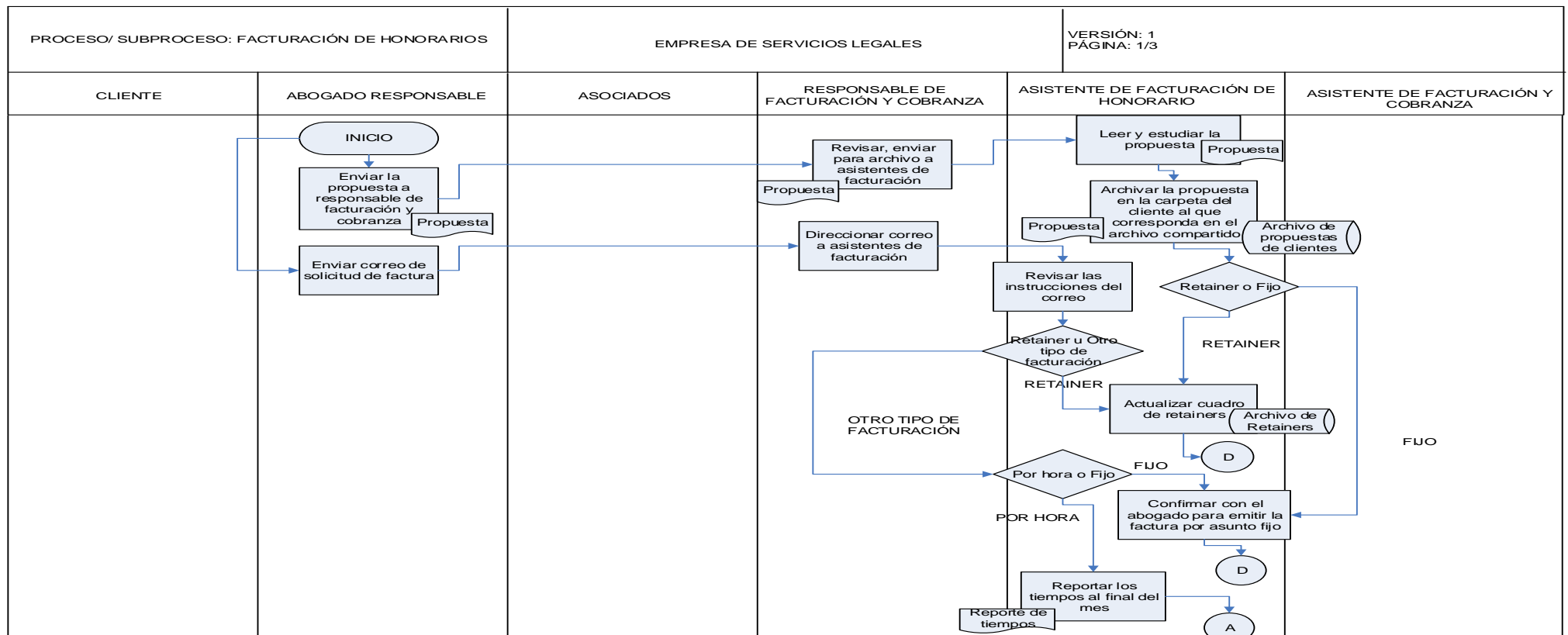
7-Documentos

- Manual de facturación sistemas de tiempos

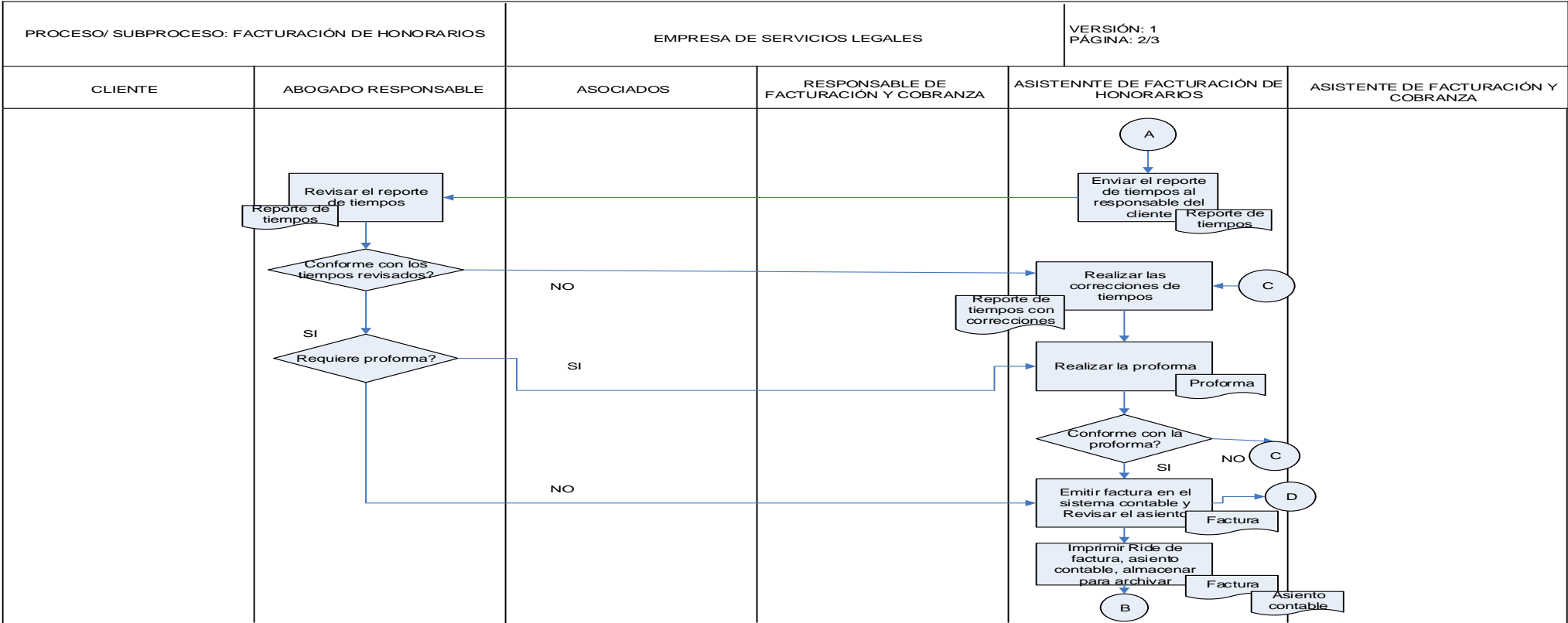
8-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDT-001	Base de datos de Tiempos de facturas descargados de sistema de tiempos	Digital	1 Año	Actualización
BDR-001	Listado Excel de Retainers y registro de última facturación con comentarios	Digital	3 Años	Actualización
BDF-001	Carpeta de tiempos facturados: Fijos, Por Hora y Retainers	Digital	1 Año	Actualización
BDS-001	Carpeta de Propuestas de servicios clientes	Digital / Físico	3 Años	Actualización
BDP-001	Base de datos de proformas	Digital	3 Años	Actualización

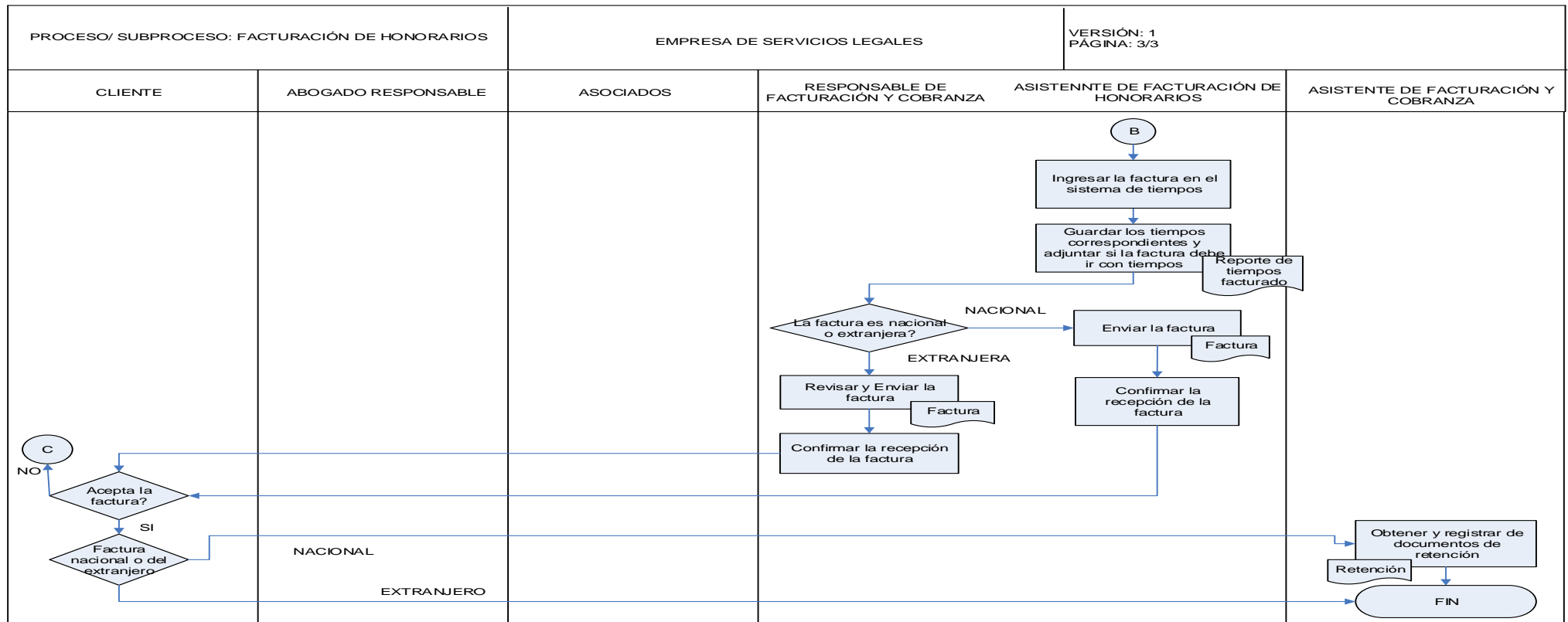
9-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
Edición No. 01		Pág. 8 de 9	



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de Honorarios		
Edición No. 01		Pág. 9 de 9	



## **Anexo 22. Manual de procesos Ingreso de cotizaciones**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos EMPRESAS DE SERVICIOS LEGALES

Facturas de Honorarios  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	180
<a href="#">2-Alcance</a> .....	180
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	180
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	180
<a href="#">5-Políticas</a> .....	181
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	182
<a href="#">7-Registros</a> .....	183
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	184

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PFC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Cotizaciones de Facturas de Honorarios	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 6</b>

#### 1-Propósito

Generar un un reporte final en el que indica los tiempos por profesional de la empresa de servicios legales facturados con el fin de analizar las horas que han sido incluidas en la factura y las horas que no han sido incluidas.

#### 2-Alcance

Este subproceso se aplica para realizar las cotizaciones solicitadas por el Gerente Financiero para medir los tiempos que incluyen en cada una de las facturas de honorarios.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

**Archivo Compartido:** la empresa se maneja con carpetas compartidas mediante un servidor, en estas carpetas que se encuentran debidamente organizadas y divididas existen subcarpetas para las propuestas, para archivos de facturación, de clientes con sus tiempos, de propuestas y contratos y una carpeta donde se guardan todos los tiempos que han sido facturados.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PFC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Cotizaciones de Facturas de Honorarios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

**Base de cotizaciones:** es un archivo de Excel que se preparó con fórmulas para que al momento de copiar la información descargada el archivo calcule la tarifa por cada ítem, así como el valor en ese tiempo y por cargo del profesional.

**Cotización:** es colocar la información de los tiempos facturados en el sistema contable y de esa forma facilitar para el reporte de facturas con los tiempos que fueron incurridos por el servicio el valor cobrado y realizar un análisis de ganancia o pérdida.

**Propuesta:** documento donde la firma legal define con la empresa contratante de los servicios, donde presenta información de los abogados que trabajaran en la asesoría para la que será contratada, el tipo de facturación, plazo y cláusulas adicionales.

**Reporte de tiempos:** detalle de tiempos en el que especificamos el rango de fechas el cliente y el caso. En este caso seleccionaremos los tiempos facturados que deseamos ingresar como cotización. Este reporte se lo puede seleccionar para que nos de la información ya sea en PDF o en Excel.

**Sistema de tiempos:** es una página de intranet que enlaza a toda la firma, en esta página se registra los tiempos de los abogados, donde se crea clientes casos, ingreso de tiempos, revisión de facturación, donde se reporta tiempos, se realizan las modificaciones y se ingresan las facturas emitidas en el sistema contable que debe ser la información igual.

**Tipo de facturación:** existen diferentes tipos de facturación, fijo, retainer y por hora.

## 5-Políticas

- Se debe realizar este proceso todos los días viernes en la tarde.
- Se debe descargar un reporte del sistema contable con todas las facturas emitidas de lunes a viernes e ingresar todas las facturas realizadas en la semana.
- Se debe revisar que el valor cuadre en el caso de facturas por hora.
- Es responsabilidad de la asistente de facturación de honorarios verificar que las tarifas del cliente se encuentren de acuerdo a lo establecido en las propuestas o correos electrónicos.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFC-001	<b>Procedimiento:</b> Cotizaciones de Facturas de Honorarios		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

- Verificar la fecha de facturación y caso para descargar los tiempos.
- Asegurarse que se encuentre correcto en el archivo de cotización el ruc del cliente, el código de la cuenta en base a lo facturado, la fecha.
- Revisar que los tiempos sean los mismos que están en el archivo compartido, dentro de la carpeta de facturas los tiempos que incluye cada factura ya sea facturación por: retainer, fijo y por hora.

#### 6-Indicadores

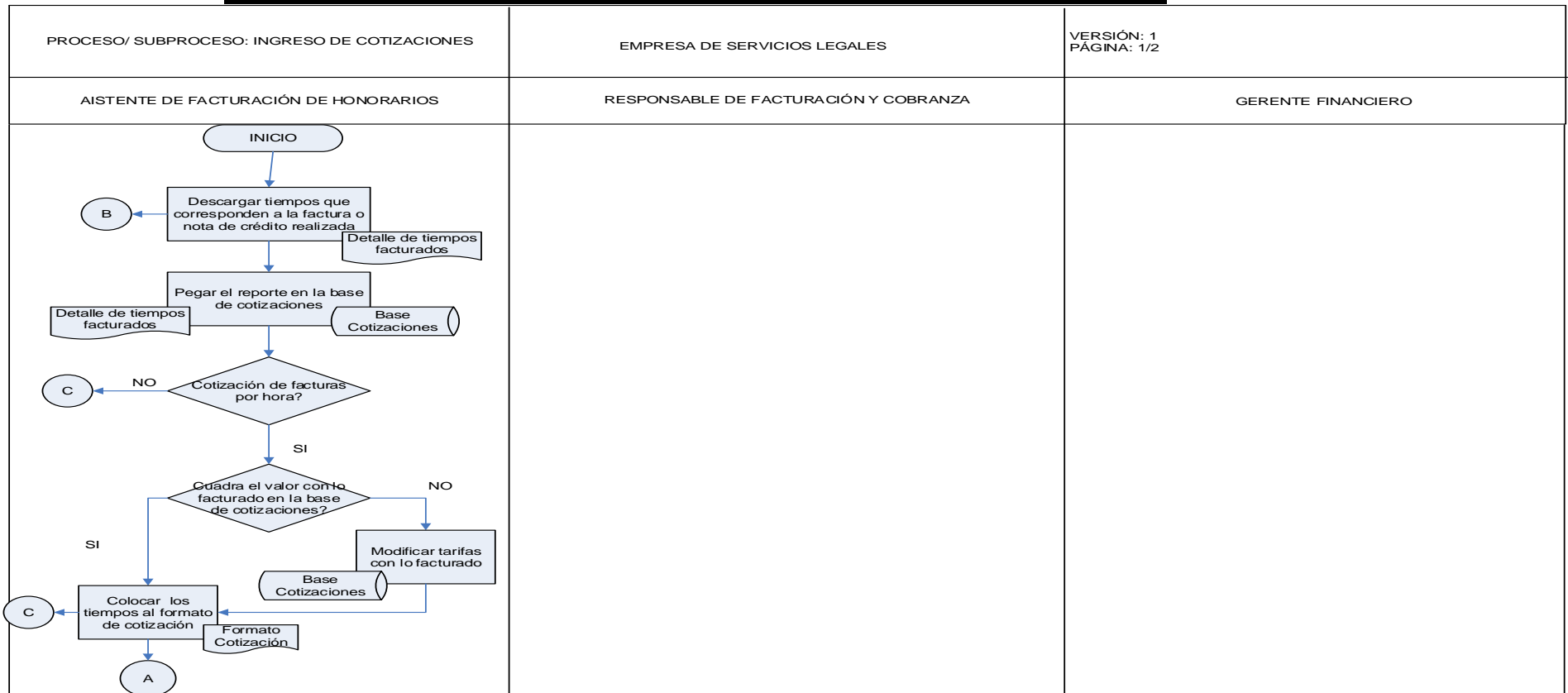
NOMBRE	Porcentaje de Cumplimiento de Carga de Cotizaciones por semana				
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de cumplimiento del ingreso de los tiempos de las facturas emitidas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total Cotizaciones cargadas/ Total facturas por Honorarios emitidas en la semana	Encargada de Facturación y Cobranza	Semanal	90%	80 %	Gerente Financiero

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PFC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Cotizaciones de Facturas de Honorarios		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

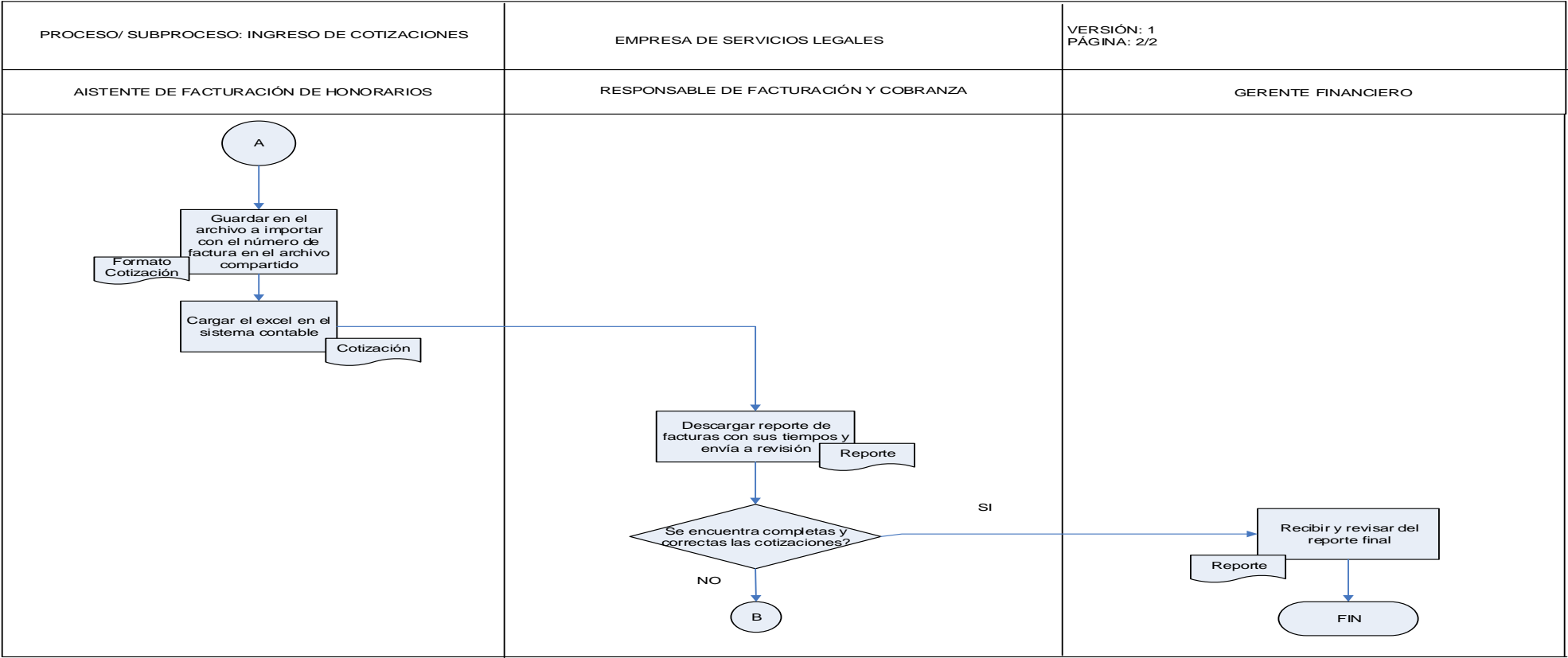
7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDC-001	Base de datos Cotizaciones	Digital	2 meses	Actualización
BDE-001	Formatos Excel para carga en el sistema	Digital	6 meses	Actualización

8-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PFC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Cotizaciones de Facturas de Honorarios		
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 6</b>	



# **Anexo 23.** Manual de procesos Facturación por reembolso de gastos

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos de una Empresa de Servicios Legales

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES gastos

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	189
<a href="#">2-Alcance</a> .....	189
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	189
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	189
<a href="#">5-Políticas</a> .....	190
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	191
<a href="#">7-Documentos / Registros</a> .....	191
<a href="#">8-Registros</a> .....	192
<a href="#">9-Diagrama de Flujo</a> .....	193

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PFR-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de reembolso de gastos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

#### 1-Propósito

Recuperar el valor invertido en gastos por trámites para clientes a mes caído, mediante la facturación.

#### 2-Alcance

Este proceso se aplica realiza para todas las facturas de gastos que se aplicaran como reembolso, realizados por los abogados y pasantes legales de la empresa de servicios legales.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

**Anticipos:** se utiliza este concepto cuando el cliente ha realizado un pago previo a realizar por parte de la empresa de servicios legales el gasto.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PFR-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de reembolso de gastos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

**Carta para el cliente:** es una formalidad para ciertos clientes, en la carta se coloca el número de factura con el monto, así como la información bancaria para que pueda utilizar para el pago, o la explicación del cruce con el anticipo y si existe saldo a favor o pendiente por pagar.

**Confirmación de recepción de facturas:** cada lunes se descarga un reporte de facturas emitidas en la semana anterior y se llama o se envía un correo para confirmar la recepción de la factura electrónica.

**Control de facturas:** es un reporte digital en el que detalla las facturas pendientes de facturación por reembolso de gastos por cliente y caso, se utiliza este reporte para tener una información más precisa en el caso de que en la planilla entregada por los auxiliares de compras falte alguna factura.

**Cruzar o cancelar la factura:** la empresa realiza un registro del pago anticipado en la factura de reembolso de gastos emitida ya sea parcialmente o por el valor total.

**Planilla de gastos:** es un documento en el que detalla todas las facturas dentro del cliente y caso pendientes de facturas, mismas que entregan al asistente de facturación de reembolso de gastos aprobada por el abogado responsable.

**Scan de soportes:** se escanea todas las facturas de los proveedores que se han incurrido dentro de la factura de reembolso de gastos para enviar al cliente electrónicamente y adicional tener un sustento.

## 5-Políticas

- Revisar las planillas que han sido entregadas por los auxiliares de compra, revisar que el gasto corresponda al cliente y al caso ingresado.
- Es responsabilidad del asistente de facturación de reembolso de gastos recibir las planillas con un detalle en que se indique lo que se recibe y colocando la fecha en la que se recibe.
- Confirmar hasta el día 6 de cada mes con las asistentes de facturación si la factura por reembolso de gastos se va junto con la de honorarios.
- Es responsabilidad del asistente de facturación de reembolso de gastos que verifique si el cliente tiene un anticipo y si se deben cruzar con los facturas de reembolso de gasto y/o honorarios.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFR-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de reembolso de gastos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

- Descargar el control factura, con el fin de verificar que no existen más gastos pendientes con respecto hasta el mes anterior.
- Scanear y colocar en un archivo compartido los soportes de cada factura, ya que siempre deben enviar con sus soportes de forma electrónica y física.
- En el caso de cliente nuevos y que requieren formalidad de un documento, se realiza una carta donde se detalla la factura emitida y la información bancaria, y/o indicar si se realizó el cruce con el adelanto e indicar el saldo a su favor o lo pendiente por pagar.

#### 6-Indicadores

NOMBRE	Porcentaje de Cumplimiento de Facturas de reembolso de gastos por planillas entregadas.				
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de cumplimiento basándose en las planillas para facturar que fueron entregadas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total facturas de reembolso de gastos emitidas/ Total planillas entregadas	Encargada de Facturación y Cobranza	Mensual	90%	80 %	Gerente Financiero

#### 7-Documentos / Registros

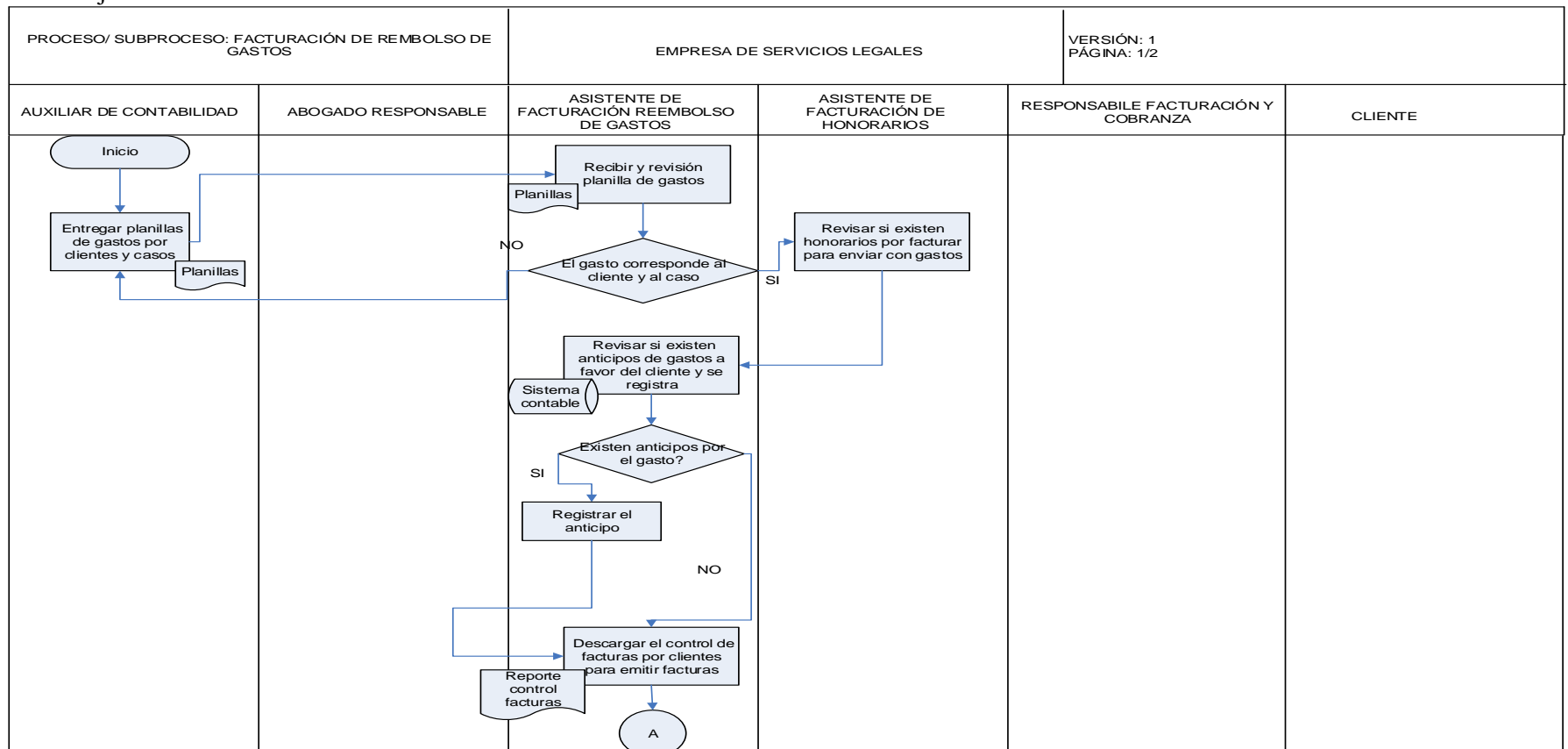
- Política de redición de gastos

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PFR-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Facturación de reembolso de gastos		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

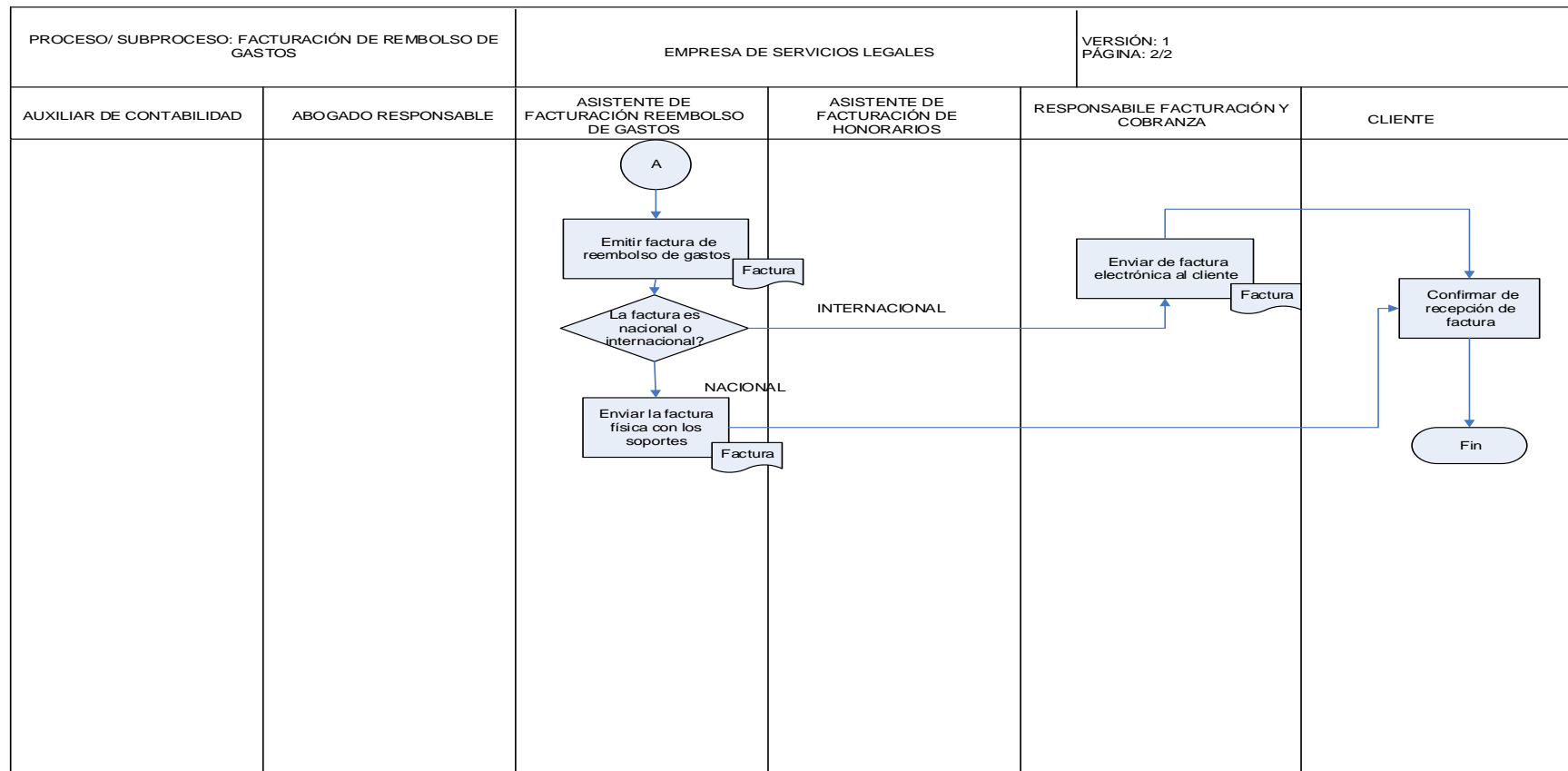
8-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDG-001	Base de datos Facturas de reembolso de gastos con sus respaldos	Digital	3 años	Actualización
BDC-001	Base control facturas	Digital	3 años	Actualización
BDP-001	Detalle planillas recibidas	Física	1 año	Actualización

9-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFR-001	<b>Procedimiento:</b> Facturación de reembolso de gastos		
Edición No. 01		Pág. 6 de 6	



## **Anexo 24. Manual de procesos Archivo de documentos de venta**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos de venta

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	198
<a href="#">2-Alcance</a> .....	198
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	198
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	198
<a href="#">5-Políticas</a> .....	199
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	200
<a href="#">7-Registros</a> .....	200
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	201

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFD-001	<b>Procedimiento:</b> Archivo de documentos de venta		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

#### 1-Propósito

Mantener el archivo de documentos de venta, un archivo organizado con el fin de controlar que las cuentas contables estén de acuerdo al documento de venta y la secuencia.

#### 2-Alcance

Este subproceso aplica para las facturas y notas de crédito de honorarios y gastos emitidas en el curso de la semana, dentro de los días de lunes a jueves de cada semana.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

**Archivo Digital de facturas:** corresponde a la una carpeta digital de documentos de venta dentro de la carpeta compartida donde se colocan las facturas y notas de crédito emitidas.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PFD-001	<b>Procedimiento:</b> Archivo de documentos de venta	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

**Facturas recibidas:** corresponde a la una carpeta física de facturas donde se colocan las facturas con firma y sello del cliente, aquí no se colocan las facturas con notas de crédito o anuladas.

**Respaldos de facturas:** el respaldo se refiere a los tiempos que invirtieron en los honorarios facturados, a los gastos que se han facturado para el reembolso o correos electrónicos en los que indican que se emita la factura.

**Secuencia de la factura:** corresponde a carpetas Digitales organizadas cronológicamente se realizan carpetas de secuencia de cada mes, aquí se guardan todas las facturas con sus asientos y respaldos, si las facturas tienen nota de crédito también se archiva la factura con la nota de crédito que afecta y si la factura esta anulada se coloca el sello de anulada. En esta carpeta deben encontrarse todas las facturas de venta sin excepción.

**Secuencia de notas de crédito:** corresponde a una serie de carpetas organizadas cronológicamente se realizan carpetas de secuencia de 100 notas de crédito en cada carpeta, aquí se guardan todas las notas de crédito con sus asientos y la factura que afecta.

#### 5-Políticas

- El archivo de los documentos de venta debe estar igual hasta el día viernes de cada semana.
- Revisar que el asiento contable cuadre el valor y las cuentas contables sean las correctas en relación con la factura o nota de crédito.
- Asegurarse que cada documento de venta tenga adjunto el asiento contable y su respaldo.
- Revisar que la secuencia de facturas se encuentre completa en el archivo digital.
- Asegurarse que las facturas que tienen nota de crédito tengan adjunto la nota de crédito que afecto a la factura.
- Asegurarse que las notas de crédito se encuentren con el adjunto de la factura a la que afecto.
- Asegurarse que las facturas y notas de crédito que están anuladas se encuentren con el sello de anulado y con la confirmación del SRI enviada por la contadora, adicional a ello colocar el motivo de la anulación en notas dentro del sistema contable.
- No cambiar el formato del nombre al momento de guardar las facturas electrónicas sean estas en inglés o español.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFD-001	<b>Procedimiento:</b> Archivo de documentos de venta		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

6-Indicadores

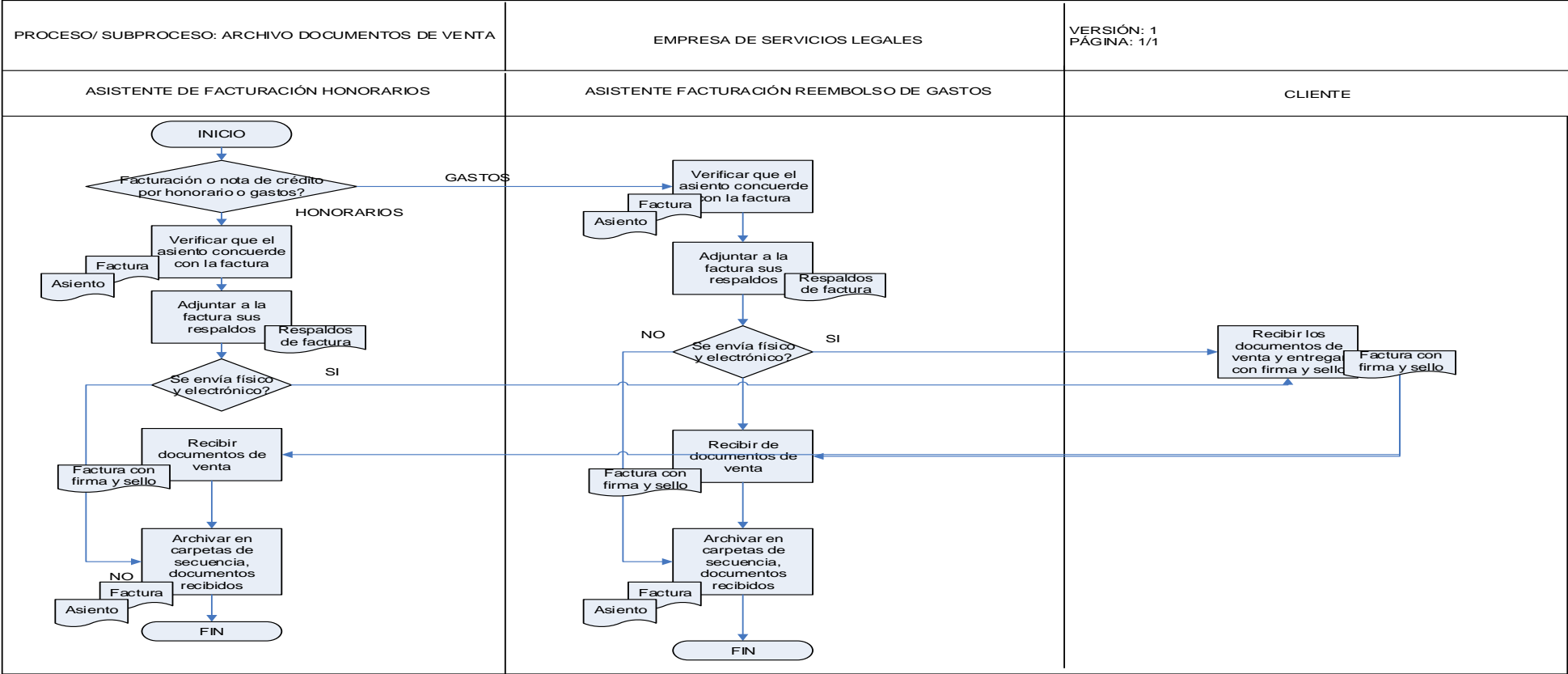
<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento de Archivo de documentos de venta semana</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de cumplimiento del archivo semanal planteado.				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total facturas archivadas/ Total facturas emitidas en la semana	Encargada de Facturación y Cobranza	Semanal	95%	85 %	Gerente Financiero

7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDF-001	Carpetas secuencia de facturas	Físico	3 años	Pasivo
BDF-002	Carpetas de facturas recibidas	Físico	3 años	Pasivo
BDN-001	Carpetas secuencia de Notas de crédito	Físico	3 años	Pasivo
BDD-001	Carpeta digital facturas	Digital	3 meses	Actualización
BDD-002	Carpeta digital notas de crédito	Digital	3 meses	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PFD-001	<b>Procedimiento:</b> Archivo de documentos de venta
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pág. 4 de 4</b>

8-Diagrama de Flujo



# **Anexo 25. Manual de procesos Registro de retenciones**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos – Registro de Retenciones

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos – Registro de Retenciones

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	205
<a href="#">2-Alcance</a> .....	205
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	205
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	205
<a href="#">5-Políticas</a> .....	206
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	207
<a href="#">7-Registros</a> .....	208
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	209

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PCR-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Registro de retenciones		
Edición No. 01			Pág. 1 d6

#### 1-Propósito

Descontar del valor a cobrar al cliente la retención por renta o IVA, de las facturas emitidas por la empresa de servicios legales.

#### 2-Alcance

Este subproceso aplica para las facturas de honorarios locales o internacionales que aplican a retención por renta o IVA, que descuentan el valor a cobrar.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

**Reporte de confirmación de recepción de facturas:** es un archivo que se lo realiza cada día lunes, en el que se registra la recepción de las facturas de la anterior semana este contiene el nombre de la persona que recibió las facturas tanto de honorarios como de gastos.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PCR-001	<b>Procedimiento:</b> Registro de retenciones		
Edición No. 01		Pág. 2 de 6	

**Retención electrónica:** mediante el correo electrónico registrado en cada uno de los clientes el RIDE de la retención llega al correo, esta se descarga para registrarla en el sistema contable dentro de la factura a la que corresponde y la imprime para su archivo físico.

**Retención Física:** hay ciertos clientes que aun envían retenciones físicas, en algunos casos envían escaneada y posteriormente solicitan que la retiren de sus oficinas o las envían a dejar con sus mensajeros a la empresa de servicios legales.

#### 5-Políticas

- El reporte de llamadas debe ser enviado todos los días lunes al final del día.
- Las retenciones deben ser recibidas y contabilizadas dentro del mes en curso.
- Revisar que el cliente haya emitido la retención en los 5 días posteriores a la emisión de la factura.
- Si el cliente no ha enviado la factura en los 5 días posteriores a la emisión de la factura se debe llamar a solicitar la retención.
- Si existe algún inconveniente con la factura comunicar a la encargada de facturación y cobranza para que direcciona la gestión para solucionar ya sea de honorarios o de reembolso de gastos.
- Al llegar la retención revisar que la factura afectada por la retención sea correcta y que deba ser afectada por una retención.
- Revisar que el valor de la retención este correcto en sus porcentajes dependiendo del tipo de contribuyente que sea.
- Registrar las retenciones recibidas en la semana hasta el día viernes.
- Mantener un archivo organizado e igual hasta el día viernes de cada semana.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PCR-001	<b>Procedimiento:</b> Registro de retenciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

6-Indicadores

NOMBRE	Porcentaje de Retenciones recibidas				
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de retenciones recibidas en el mes a la fecha				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total de retenciones recibidas / Total facturas emitidas en el mes a la fecha	Encargada de Facturación y Cobranza	Semanal	90%	80 %	Gerente Financiero

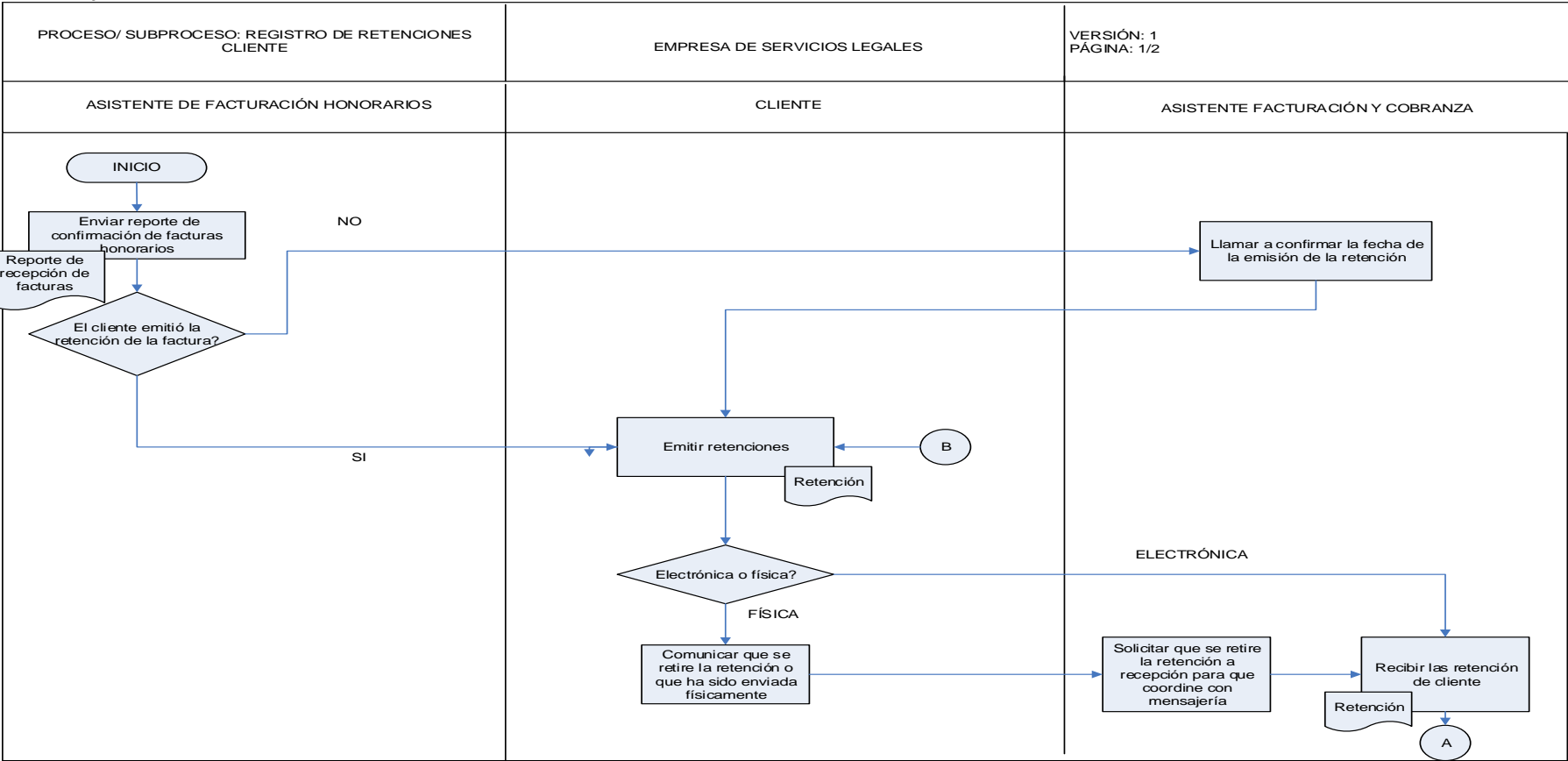
NOMBRE	Porcentaje de Retenciones contabilizadas				
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de retenciones contabilizadas en la semana				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total de retenciones contabilizadas / Total facturas emitidas en el mes a la fecha	Encargada de Facturación y Cobranza	Semanal	90%	80 %	Gerente Financiero

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PCR-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Registro de retenciones		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 6</b>

7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDR-001	Carpetas de retenciones recibidas	Físico	3 años	Actualización

8-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PCR-001	<b>Procedimiento:</b> Registro de retenciones		
Edición No. 01		Pág. 6 de 6	

PROCESO/ SUBPROCESO: REGISTRO DE RETENCIONES CLIENTE	EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	VERSIÓN: 1 PÁGINA: 2/2
ASISTENTE DE FACTURACIÓN HONORARIOS	CLIENTE	ASISTENTE FACTURACIÓN Y COBRANZA
		<pre> graph TD     A((A)) --&gt; D{La retención va de acuerdo con la factura emitida?}     D -- NO --&gt; P1[Comunicar al cliente el error en la retención]     P1 --&gt; B((B))     D -- SI --&gt; P2[Registrar la retención en el sistema contable]     P2 --- DS1[Retención]     P2 --- DS2[Sistema contable]     P2 --&gt; F((Fin))   </pre>

**Anexo 26.** Manual de procesos  
Elaboración de cuadro de cobranza  
(reporte Macro)

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos de cobranza (Macro)

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	214
<a href="#">2-Alcance</a> .....	214
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	214
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	214
<a href="#">5-Políticas</a> .....	215
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	216
<a href="#">7-Registros</a> .....	217
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	218

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PCC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 6</b>

#### 1-Propósito

Conocer el valor pendiente de pago de cada cliente y por factura a la fecha, generar una expectativa de pago y seguimiento de pago.

#### 2-Alcance

Este subproceso aplica a todas las facturas elaboradas por la empresa de servicios legales de venta pendientes de pago.

#### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

#### 4-Definiciones

Control cobranza: es una carpeta donde se encuentran documentos de control de cobranza diarios.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PCC-001	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

**Cruces con las notas de crédito:** cuando se realiza la nota de crédito el valor de la factura debe realizársele un cuadro de cuentas con el de la nota de crédito para que esta quede en 0, ciertas ocasiones suele descuadrar debido a que se hizo una nota de crédito parcial o se ingresó una retención posterior a la nota de crédito.

**Reporte de facturas emitidas:** es un documento que contiene todas las facturas emitidas a la fecha, este reporte se lo puede descargar del sistema contable se puede seleccionar con rango de fechas.

#### 5-Políticas

- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza revisar que se encuentren registradas todas las retenciones enviadas por el cliente.
- Asegurarse que todos los pagos recibidos a la fecha se encuentren contabilizados previamente a realizar el proceso del reporte.
- Actualizar diariamente el detalle control cobranza.
- Revisar si el reporte cuadra con los valores en el estado financiero y en lo pendiente por cobrar con el reporte de facturas emitidas.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza mantener revisados con anticipación los asientos y cruces que debían ser realizados para evitar reprocesos.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza que el saldo a cobrar por cliente se encuentre correcto.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza velar por pagos pendientes antiguos no realizados por el cliente y hacer seguimiento del mismo.
- Mantener actualizados los comentarios de todos los clientes.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PCC-001	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

6-Indicadores

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de error en saldos reales a cancelar</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de errores en los saldos reales en el reporte de cobranza, con el fin de minimizar el error en los valores a cancelar				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total de errores del mes actual/ Total de Cartera a la fecha	Encargada de Facturación y Cobranza	Mensual	15%	5 %	Gerente Financiero

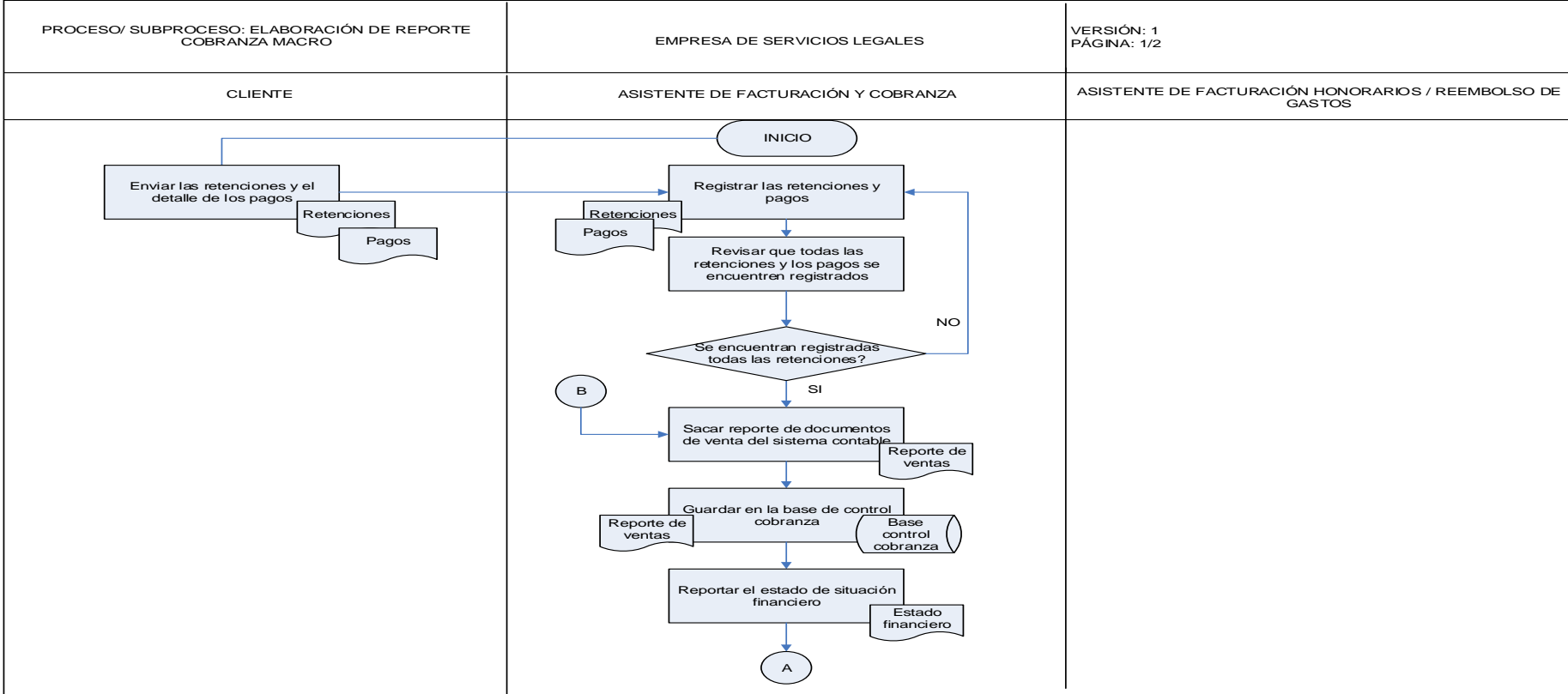
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PCC-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 6</b>

7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDM-001	Macro reporte control de cobranza	Excel	1 año	Actualización
BRU-001	Reporte de ventas a la fecha	Excel	1 año	Actualización
BER-001	Estado de resultados	Excel	1 año	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PCC-001	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pág. 5 de 6</b>

8-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PCC-001	<b>Procedimiento:</b> Elaboración de reporte cobranza (Macro)		
Edición No. 01		Pág. 6 de 6	

PROCESO/ SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE REPORTE COBRANZA MACRO	EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	VERSIÓN: 1 PÁGINA: 2/2
CLIENTE	ASISTENTE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA	ASISTENTE DE FACTURACIÓN HONORARIOS / REEMBOLSO DE GASTOS
	<pre> graph TD     A((A)) --&gt; B[Ordenar reportes]     C[Reporte de ventas] --&gt; B     D[Estado financiero] --&gt; B     B --&gt; E[Generar la macro con la información]     E --&gt; F[Macro Cobranza actualizada]     E --&gt; G((FIN))   </pre>	

# **Anexo 27. Manual de procesos Gestión y control de cobranza**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos y cobranza

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	223
<a href="#">2-Alcance</a> .....	223
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	223
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	223
<a href="#">5-Políticas</a> .....	224
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	225
<a href="#">7-Registros</a> .....	226
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	227

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PCG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 6</b>

### 1-Propósito

Recuperar los valores vencidos de clientes a los que se les emitió una factura por honorarios o reembolso de gastos.

### 2-Alcance

Este subproceso aplica a todas las facturas vencidas basándose por valores desde los altos y continua de este grado de importancia al más bajo.

### 3-Líder del Proceso

Encargada de facturación y cobranza

### 4-Definiciones

**Anticipos:** los clientes realizan pagos anticipados por trámites que se van a realizar y luego serán facturados mediante reembolso de gastos, estos valores deben ser cruzados una vez emitida la factura, muy pocas ocasiones estos anticipos son para cubrir honorarios.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de Facturación y cobranza	Encargada de Facturación y cobranza	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PCG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

**Deudores Extranjeros:** son todos los clientes cuya residencia fiscal se encuentra fuera de Ecuador el seguimiento de cobranza de estos clientes los realiza la encargada de facturación y cobranza ya sea vía telefónica o por correo electrónico

**Deudores Nacionales:** son todos los clientes cuya residencia fiscal se encuentra en Ecuador el seguimiento de cobranza de estos clientes los realiza el asistente de facturación y cobranza ya sea vía telefónica o por correo electrónico.

#### 5-Políticas

- Revisar los comentarios colocados por factura y cliente en el reporte de control de cobranza (macro).
- Revisar si la factura fue recibida por el cliente, en el reporte de recepción de facturas.
- Revisar si el cliente es nacional o extranjero.
- Realizar el seguimiento de cobranza de todos los clientes indicados en el control de cobranza en el día indicado.
- Es responsabilidad del asistente de facturación de honorarios y de reembolso de gastos realizar las correcciones solicitadas en día que fue solicitado.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza enviar un correo electrónico realizando de seguimiento en el caso de no tener una respuesta vía telefónica.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza registrar los pagos en el día que ingresan.
- Enviar un correo electrónico de lo recaudado en el día al gerente financiero.
- Enviar un correo electrónico de lo recaudado en la semana el último día de la semana al socio director con copia al gerente financiero y a la encargada de facturación y cobranza.
- Enviar un borrador de la estrategia de cobranza para el mes que viene el penúltimo día del mes a la encargada de facturación y cobranza para su revisión.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PCG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

6-Indicadores

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Cartera vencida recuperada</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de facturas antiguas pendientes de pago cobradas efectivamente				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total de pagos efectivos y contabilizados cartera vencida/ Total Cartera vencida	Encargada de Facturación y Cobranza	Mensual	85%	65 %	Gerente Financiero

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de estrategia de cobranza</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje cobros efectuados de la cartera global basándose en la estrategia de cobranza				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total de pagos efectivos y contabilizados/ Valor proyectado en estrategia de cobranza	Encargada de Facturación y Cobranza	Mensual	95%	75 %	Gerente Financiero

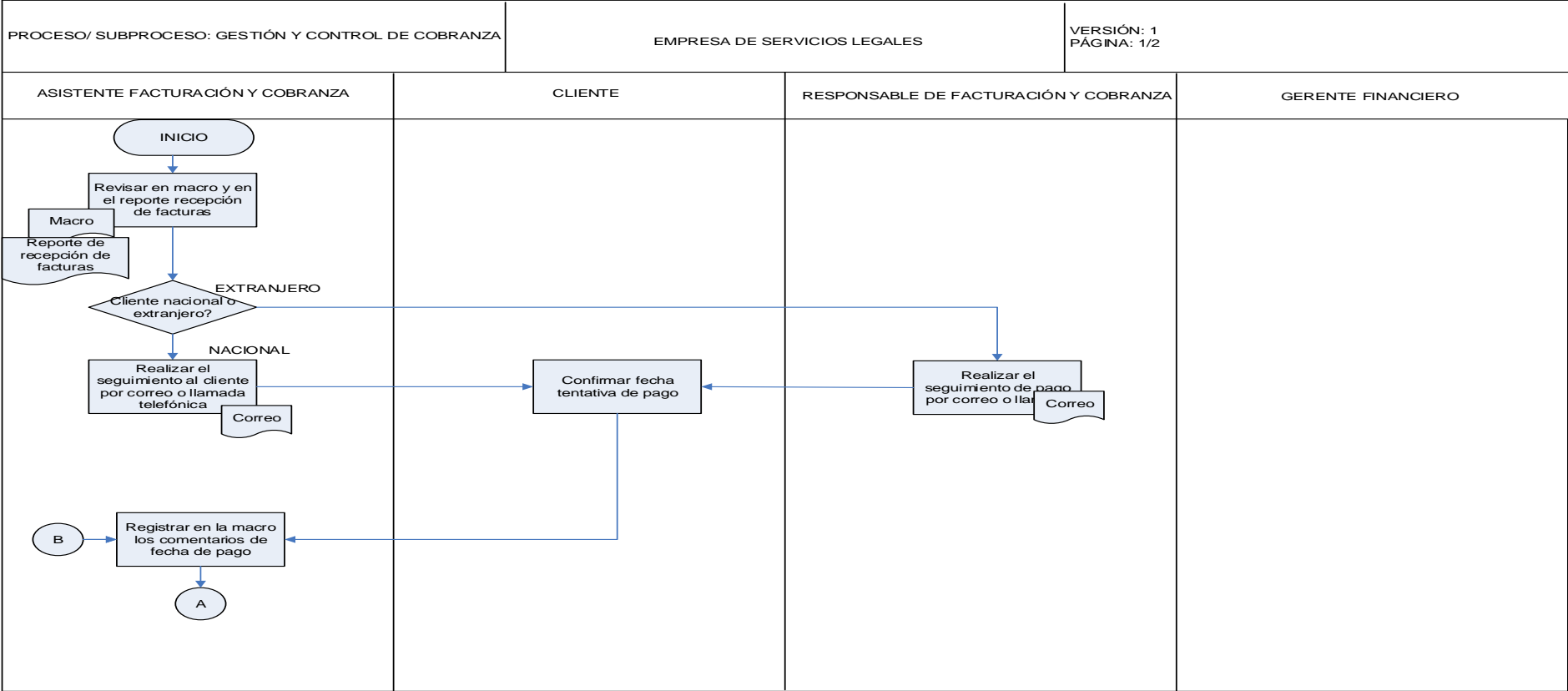
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PCG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

7-Registros

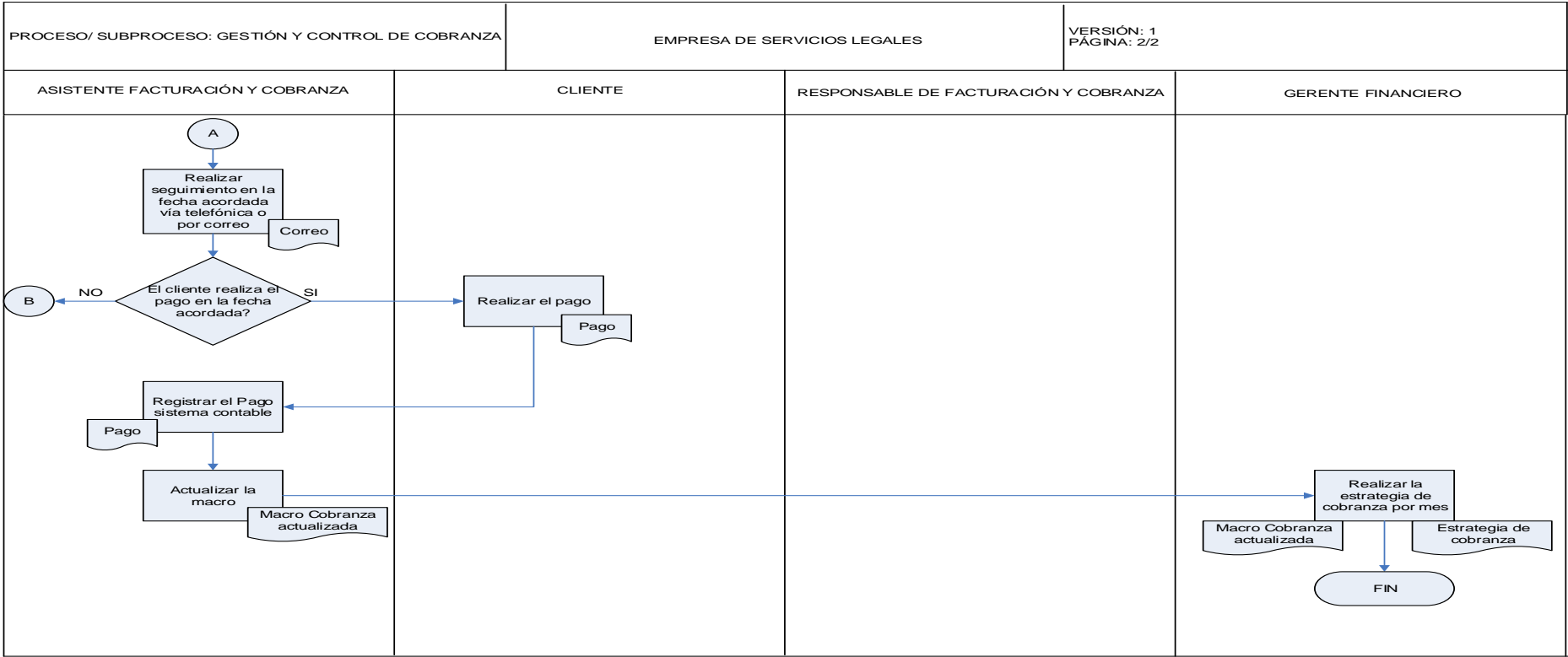
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDM-001	Macro reporte control de cobranza	Excel	1 año	Actualización
BCE-001	Estrategia de Cobranza	Excel	1 año	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pág. 5 de 6</b>

8-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PFF-001	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza		
Edición No. 01		Pág. 5 de 6	



# **Anexo 28. Manual de procesos**

## **Recepción de documentos y paquetes**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
Manual de procedimientos de servicios legales  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
paquetes  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	232
<a href="#">2-Alcance</a> .....	232
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	232
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	232
<a href="#">5-Políticas</a> .....	233
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	234
<a href="#">7-Documentos / Registros</a> .....	249
<a href="#">8-Registros</a> .....	234
<a href="#">9-Diagrama de Flujo</a> .....	235

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PRG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de documentos y paquetes	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

#### 1-Propósito

Controlar los documentos y paquetes que ingresan a la empresa de servicios legales y la entrega de estos en el mismo día recibido en la empresa colocando el nombre y firma del destinatario final a quien fue entregado

#### 2-Alcance

Este subproceso se aplica a todos los documentos y sobres que ingresan para un destinatario final de la empresa de servicios legales.

#### 3-Líder del Proceso

Gerente financiero

#### 4-Definiciones

**Archivo físico de registro de entrega y recepción de documentos:** se archiva en carpetas ordenadas cronológicamente el registro diario de entrega con la firma de la persona a la que se le entrego el documento o paquete, en algunos casos se coloca observaciones, por ejemplo, cuando está de viaje la persona o no se encuentra.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Gerente financiero	Gerente financiero	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PRG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de documentos y paquetes	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 4</b>

**Archivo físico de registro de entrega y recepción de documentos:** luego de obtener la firma de recepción del documento o paquete y/o en ciertos casos colocado la observación, se escanea este documento y se guarda dentro de una carpeta compartida.

**Registro electrónico de recepción y entrega de documentos y paquetes:** es un archivo de Excel en el que se llena la información como fecha de recepción, hora de recepción, dirigido a, cual es el remitente, la firma de recepción y comentarios.

#### 5-Políticas

- Revisar que los documentos y paquetes entregados en la empresa de servicios legales correspondan a la empresa o sea dirigida a una persona que labore dentro de la empresa.
- Colocar el sello de la empresa, con fecha, hora y nombre de la recepción del documento o paquete.
- Detallar en el registro digital sin excepción todos los documentos y paquetes que ingresen a la empresa de servicios legales.
- Realizar la entrega de los documentos y paquetes recibidos al medio día y al final de la tarde.
- Es responsabilidad de la recepcionista, enviar un correo a la persona indicando que tiene un documento o paquete para su entrega, en el caso de que no se encuentre en la oficina al final de la tarde.
- Si el documento o paquete recibido es de un cliente, el responsable de recibirlo no se encuentra y su asunto es urgente. Consultar que otra persona puede recibir y de igual forma enviar un correo informativo.
- Archivar físicamente el registro de recepción con las firmas o con comentarios de que se envió el correo porque no se le encontró a la persona.
- Es responsabilidad del asistente de facturación y cobranza registrar los pagos en el día que ingresan.
- Escanear el registro de recepción de documentos y paquetes, archivarlo digitalmente en la carpeta compartida por fecha en orden cronológico.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PRG-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de documentos y paquetes		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

6-Indicadores

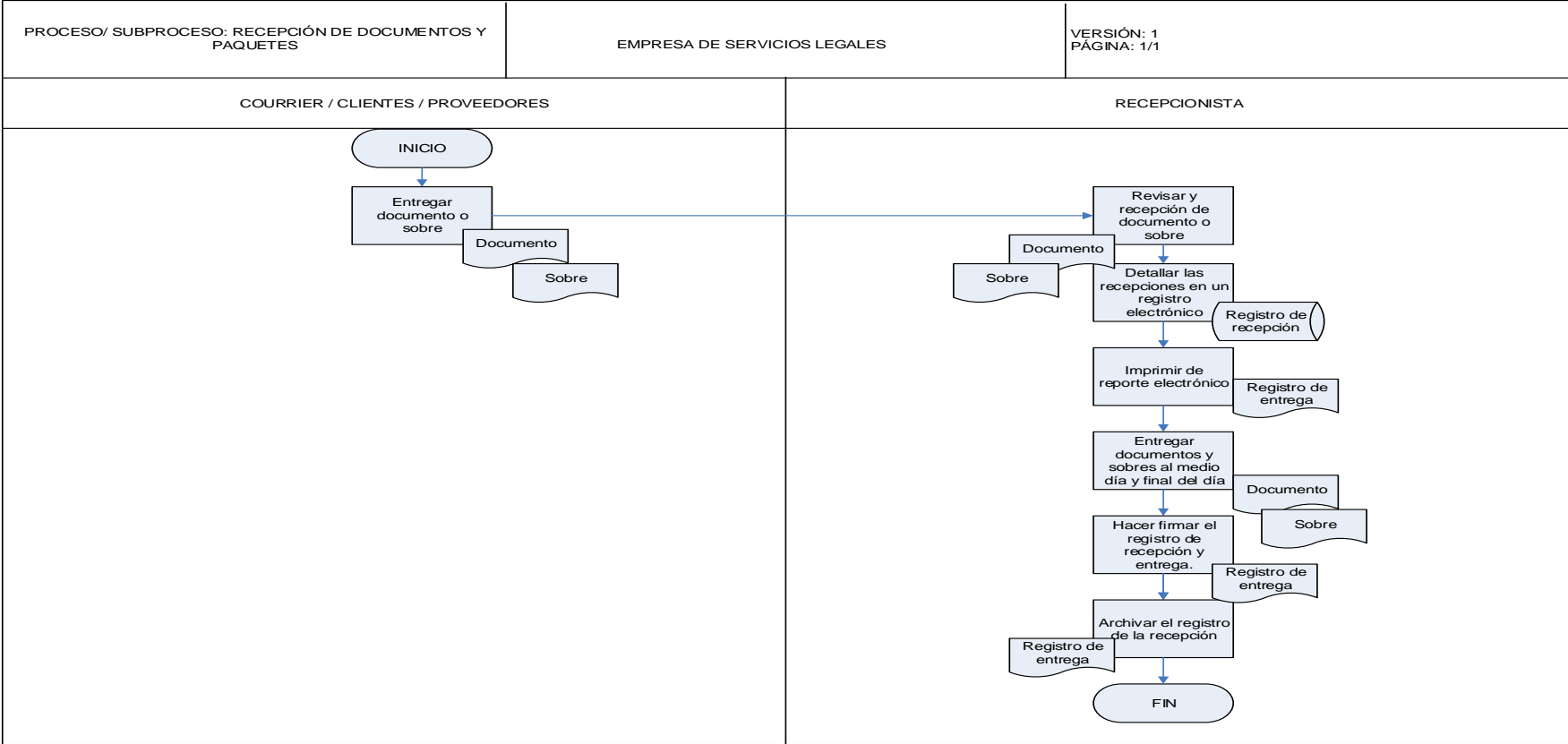
<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de entregas de documentos y paquetes satisfactorias</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de los documentos y paquetes entregados satisfactoriamente, esto significa entregados a la persona a la que fue dirigido en el mismo día				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total entregas realizadas a la persona directa/ Total de documentos y paquetes recibidos en la semana	Gerente Financiero	Semanal	95%	75 %	Gerente Financiero

7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDE-001	Archivo de registros de recepción de documentos y paquetes	Físico	1 año	Actualización
BDE-002	Archivo de registros de recepción de documentos y paquetes	Digital	3 meses	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> PRG-001	<b>Procedimiento:</b> Gestión y control de cobranza
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pág. 4 de 4</b>

8-Diagrama de Flujo



# **Anexo 29. Manual de procesos**

## **Recepción de facturas de compras**

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
Manual de procedimientos de compras  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES  
EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	239
<a href="#">2-Alcance</a> .....	239
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	239
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	239
<a href="#">5-Políticas</a> .....	240
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	241
<a href="#">7-Registros</a> .....	241
<a href="#">8-Diagrama de Flujo</a> .....	242

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PRF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de facturas de compras		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

#### 1-Propósito

Registrar la compra en el sistema contable y redireccionar a cuentas por facturar como reembolso de gastos o lo que asume la empresa de servicios legales

#### 2-Alcance

Este subproceso aplica para todas las facturas entregadas físicas de compras.

#### 3-Líder del Proceso

Gerente financiero

#### 4-Definiciones

**Planilla de control de recepción de la factura:** es un archivo electrónico en el que se realiza el registro de cada factura que ingresa, fecha de recepción, nombre de la empresa emisora de la factura, valor, firma de recepción de auxiliar de compra y comentarios.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Gerente financiero	Gerente financiero	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PRF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de facturas de compras		
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 4</b>	

**Requisitos de la factura:** corresponde al que se encuentre correcta la razón social, ruc, dirección teléfono, fecha, detalle de la factura y valores.

#### 5-Políticas

- Es responsabilidad de la recepcionista revisar:
  - ✓ Razón social
  - ✓ Fecha de la factura
  - ✓ Ruc
  - ✓ Dirección
  - ✓ Detalle de la factura
  - ✓ Valor de la factura, que este correcto el IVA y la suma.
  - ✓ Revisar la validez del SRI, debe estar dentro del periodo (caducidad)
  - ✓ Fecha de emisión (máximo dos días después de la emisión hasta el 20 de cada mes, y no recibir en caso de meses anteriores)
- Se sella a factura y se firma, colocar el nombre de la persona que la recibió.
- Llenar la planilla de control de recepción de facturas, sin excepción colocar todas las facturas con los datos completos.
  - ✓ Razón social
  - ✓ Serie y número de factura
  - ✓ Fecha de emisión de la factura
  - ✓ Total de la factura
  - ✓ Nombre del solicitante del servicio
  - ✓ Lugar para la firma de recepción
- Entregar al auxiliar de compras al finalizar el día todas las facturas recibidas y hacer firmar la planilla de control en cada ítem.
- Escanear la planilla de control de recepción de facturas para el registro digital (Carpeta compartida- Compras y Pagos) Diario.
- Archivar diariamente la planilla de control de recepción de las facturas en una carpeta física.

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PRF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de facturas de compras		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

6-Indicadores

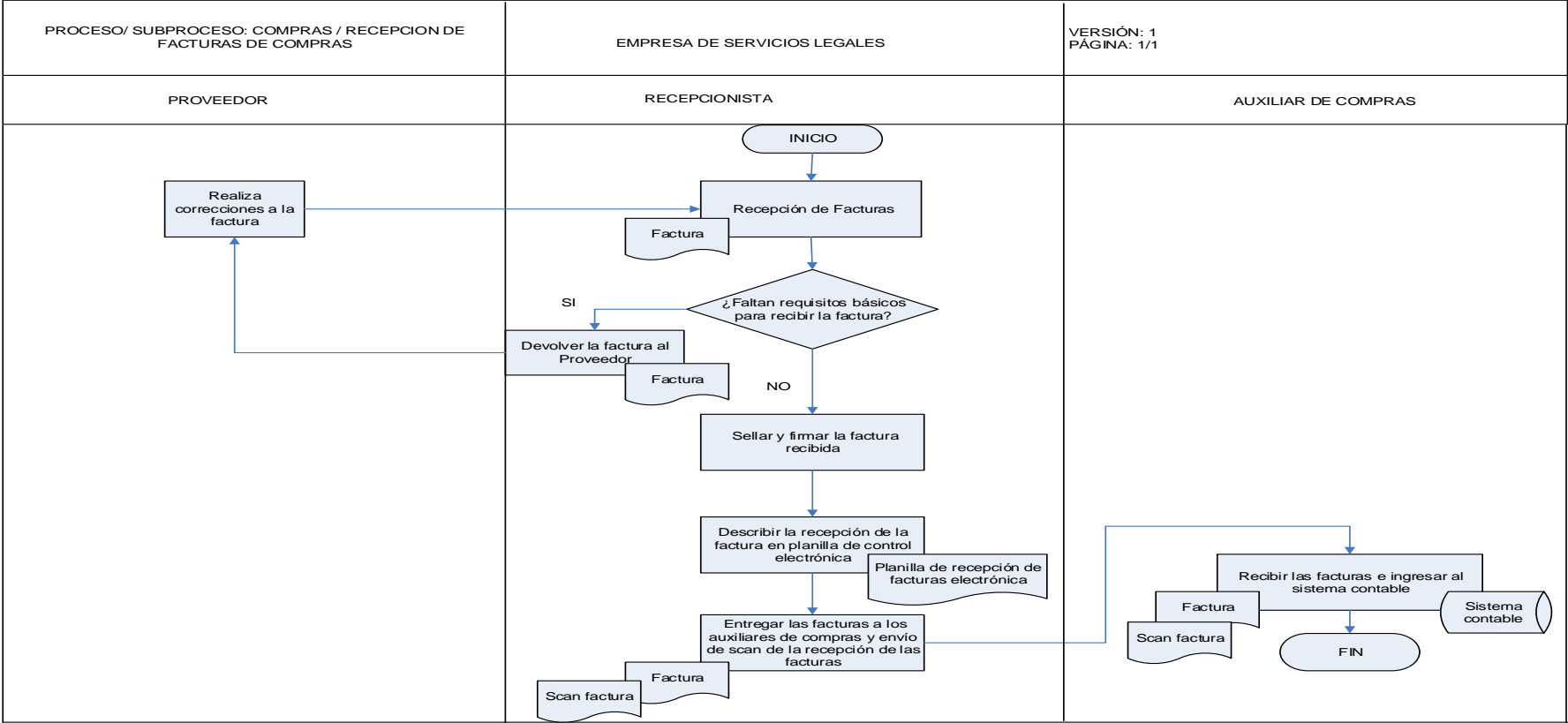
<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de facturas erróneas entregadas y corregidas en la semana</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de facturas con errores corregidas y entregadas en la misma semana.				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total de facturas corregidas y entregadas en la misma semana/ Total de facturas con errores	Coordinadora de Compras y Pagos	Semanal	95%	85 %	Gerente Financiero

7-Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
BDP-001	Archivo de planillas de control de recepción de facturas	Electrónico	6 meses	Actualización
BDP-002	Archivo de planillas de control de recepción de facturas	Físico	1 año	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>PRF-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción de facturas de compras		
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 4</b>	

8-Diagrama de Flujo



**Anexo 30.** Manual de procesos  
Recepción e ingreso de facturas  
electrónicas de compras

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES

Manual de procedimientos de compra de facturas electrónicas de compras

## Índice

<a href="#">1-Propósito</a> .....	232
<a href="#">2-Alcance</a> .....	232
<a href="#">3-Líder del Proceso</a> .....	232
<a href="#">4-Definiciones</a> .....	232
<a href="#">5-Políticas</a> .....	233
<a href="#">6-Indicadores</a> .....	234
<a href="#">7-Documentos / Registros</a> .....	249
<a href="#">8-Registros</a> .....	234
<a href="#">9-Diagrama de Flujo</a> .....	235

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PPI-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 6</b>

#### 1-Propósito

Recuperar o clasificar oportunamente los valores gastados por la empresa de servicios legales en distintos proveedores

#### 2-Alcance

Este subproceso aplica para todas las facturas electrónicas que llegan al correo de proveedores o al portal del SRI

#### 3-Líder del Proceso

Gerente financiero

#### 4-Definiciones

**Anticipos:** se utiliza este concepto cuando el cliente ha realizado un pago previo a realizar por parte de la empresa de servicios legales el gasto.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Encargada de pagos	Gerente financiero	Gerente Financiero
Fecha:	Fecha:	Fecha:

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<b>CODIGO:</b> <b>PPI-001</b>	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

**Archivo electrónico:** corresponde a la carpeta compartida donde se ha creado una subcarpeta para que el auxiliar de compras guarde la factura del proveedor junto con su retención, de esta forma se encuentra disponible para todos y se evita traspapeles.

**Correo de proveedores:** es un correo exclusivamente creado para la recepción de facturas de compras o gastos.

**Cruzar o cancelar la factura:** la empresa realiza un registro del pago anticipado en la factura de reembolso de gastos emitida ya sea parcialmente o por el valor total.

#### 5-Políticas

- Es responsabilidad del auxiliar de compras revisar el correo de proveedores diariamente al inicio del día.
- Revisar el portal del SRI por si existen facturas adicionales que no han sido enviadas al correo de proveedores.
- Es responsabilidad del auxiliar de contabilidad verificar que los siguientes campos se encuentren correctos:
  - ✓ Razón social
  - ✓ Fecha de la factura
  - ✓ Ruc
  - ✓ Dirección
  - ✓ Detalle de la factura
  - ✓ Valor de la factura, que este correcto el IVA y la suma.
  - ✓ Fecha de emisión (máximo dos días después de la emisión hasta el 20 de cada mes, y no recibir en caso de meses anteriores)
- Es responsabilidad del auxiliar de contabilidad investigar quien es el responsable de la compra.
- Enviar un correo por responsable con todas las facturas a su cargo pendientes de aprobar.
- Revisar si la compra o gasto tiene algún anticipo a cruzar.
- Revisar que el proveedor se encuentre creado en el sistema contable, en el caso que no se encuentre creado, crearlo

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PPI-001	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

- Es responsabilidad del auxiliar de compras contabilizar la factura en el día de la descarga y la recepción de las facturas o como máximo al día siguiente.
- Es responsabilidad del auxiliar de contabilidad realizar la retención tan pronto este contabilizada la factura.
- Es responsabilidad del auxiliar de compras archivar electrónicamente la factura junto con la retención emitida en la carpeta compartida.
- Es responsabilidad del auxiliar de compras realizar el comparativo de lo ingresado en el sistema contable con lo enviado al SRI sean electrónicas o físicas las facturas.

6-Indicadores

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de facturas ingresadas efectivamente en la semana</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de facturas ingresadas efectivamente en el mes con relación al total recibidas tanto físicas como electrónicas				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Total de facturas de compras ingresadas/ Total de facturas de compras recibidas	Encargada de pagos	Semanal	95%	85 %	Gerente Financiero

<b>NOMBRE</b>	<b>Medición de proveedores nuevos</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Mide el porcentaje de proveedores nuevos				
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>LIMITE SUPERIOR</b>	<b>LIMITE INFERIOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Proveedores creados en el mes / Total de Proveedores a la fecha.	Encargada de pagos	Mensual	15%	10 %	Gerente Financiero

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PPI-001	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

7-Documentos / Registros

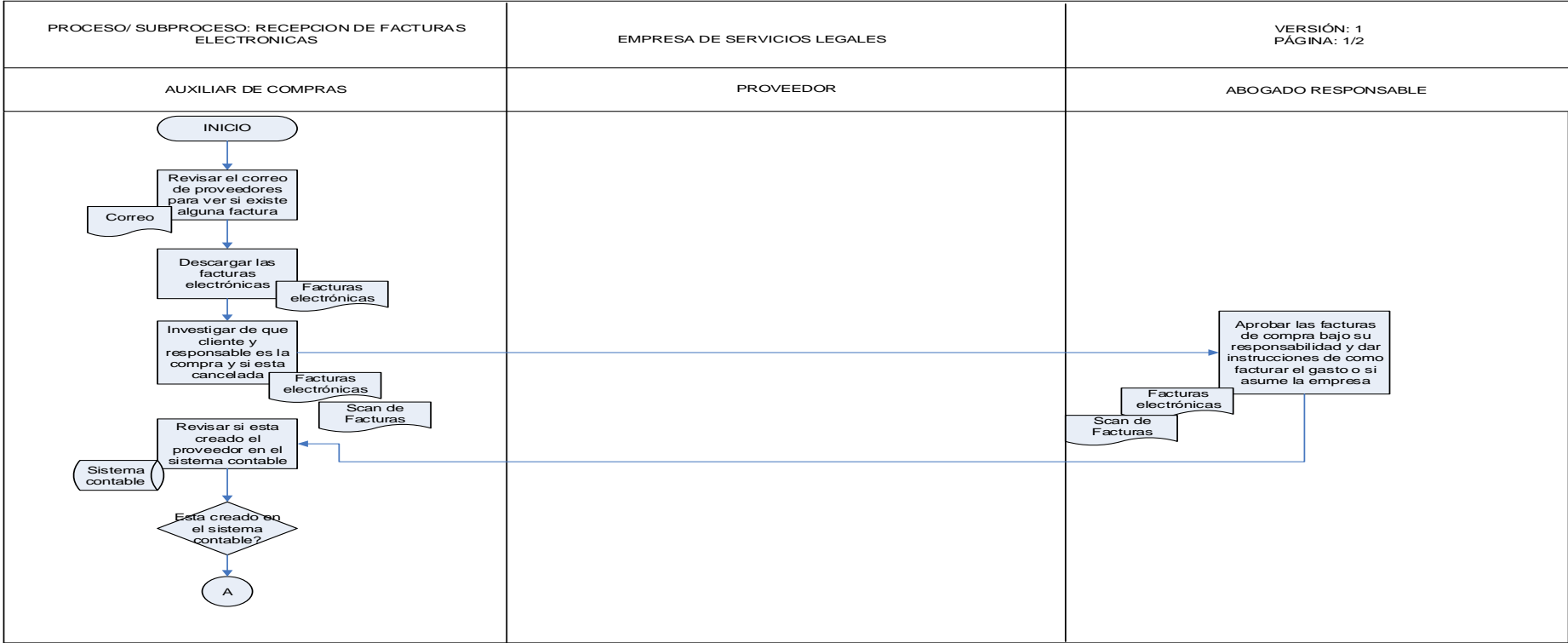
- Instructivo de facturación para proveedores
- Manual de niveles de aprobación de compras
- Política de recepción de facturas

8-Registros

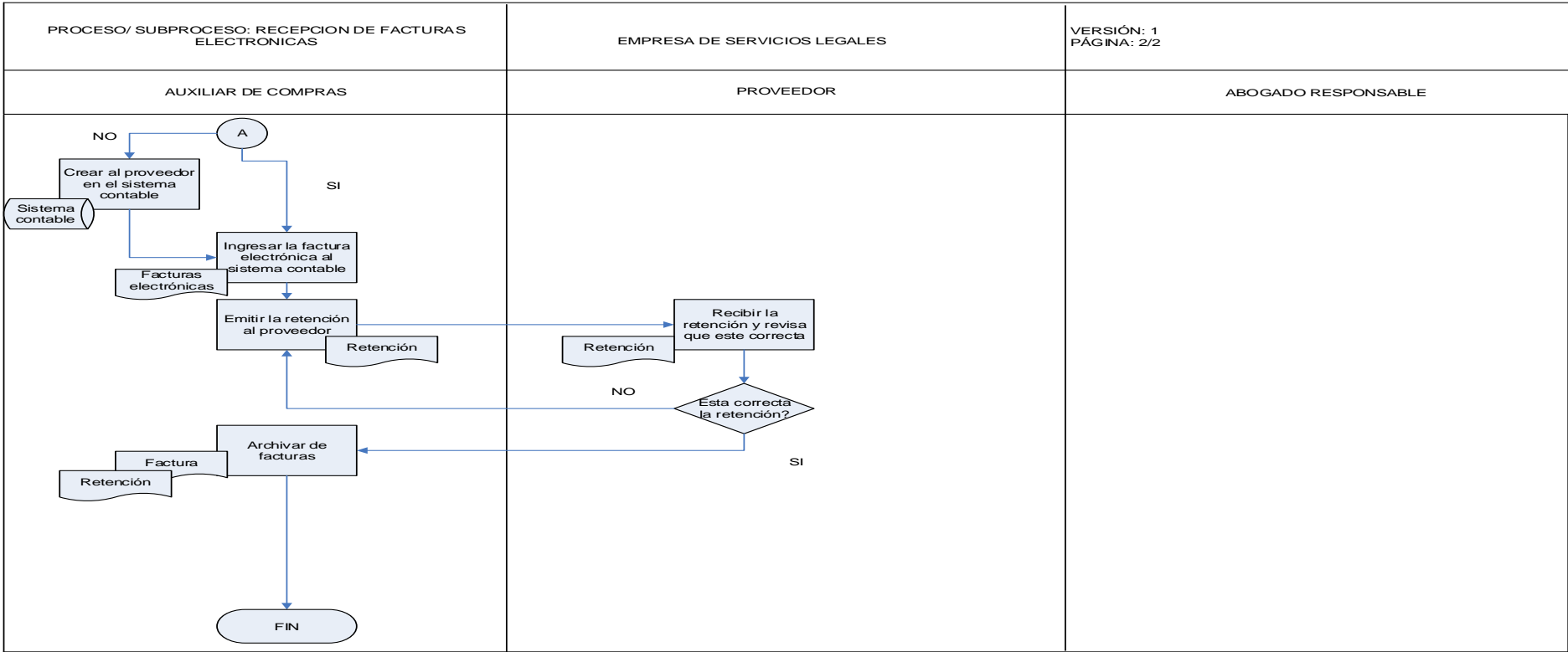
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BAG-001	Carpeta de facturas proveedores	Electrónico	3 meses	Actualización

EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PPI-001	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras		
Edición No. 01			Pág. 5 de 6

9-Diagrama de Flujo



EMPRESA DE SERVICIOS LEGALES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> PPI-001	<b>Procedimiento:</b> Recepción e ingreso de facturas electrónicas de compras		
Edición No. 01			Pág. 6 de 6



## **Anexo 31.** Formato proforma honorarios y reembolso de gastos



## **Anexo 32. Formato de Excel para ingreso de cotización**

Numero	Fecha	Codcliente	idcomprobante	Comprob1		RefNumero	Cantidad	Peso	Precio	Estacion
	Cantidad	Codigo	vencimiento	RefCodigo	Notas					
C00007782	20/9/2017	000000000		15	Responsable cliente					
1	41010103	24/1/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.46.00	250,00	191,67	120944	
1	41010103	30/1/2018	Profesional 1	Nombre de caso		0.12.00	165,00	33,00	122727	
1	41010103	31/1/2018	Profesional 1	Nombre de caso		0.33.00	165,00	90,75	122760	
1	41010103	31/1/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.2.00	250,00	8,33	123746	
1	41010103	8/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.50.00	\$ 250,00	\$ 208,33	124904	
1	41010103	8/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		1.0.00	\$ 250,00	\$ 250,00	125143	
1	41010103	8/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.29.00	\$ 250,00	\$ 120,83	124938	
1	41010103	9/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		1.30.00	\$ 250,00	\$ 375,00	125153	
1	41010103	12/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		1.0.00	\$ 250,00	\$ 250,00	125259	
1	41010103	15/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		1.0.00	\$ 250,00	\$ 250,00	127377	
1	41010103	15/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		3.0.00	\$ 250,00	\$ 750,00	125434	
1	41010103	15/2/2018	Profesional 4	Nombre de caso		1.30.00	\$ 250,00	\$ 375,00	125485	
1	41010103	15/2/2018	Profesional 1	Nombre de caso		0.34.00	\$ 165,00	\$ 93,50	125770	
1	41010103	9/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.10.00	\$ 250,00	\$ 41,67	130556	
1	41010103	13/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.23.00	\$ 250,00	\$ 95,83	131300	
1	41010103	14/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.56.00	\$ 250,00	\$ 233,33	131429	
1	41010103	16/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.15.00	\$ 250,00	\$ 62,50	131735	
1	41010103	20/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.23.00	\$ 250,00	\$ 95,83	132361	
1	41010103	20/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.14.00	\$ 250,00	\$ 58,33	132370	
1	41010103	21/3/2018	Profesional 3	Nombre de caso		0.30.00	\$ 50,00	\$ 25,00	133000	
1	41010103	21/3/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.25.00	\$ 250,00	\$ 104,17	132527	
1	41010103	22/3/2018	Profesional 3	Nombre de caso		1.0.00	\$ 50,00	\$ 50,00	133004	
1	41010103	2/4/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.35.00	\$ 250,00	\$ 145,83	136173	
1	41010103	2/4/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.48.00	\$ 250,00	\$ 200,00	136184	
1	41010103	9/4/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.10.00	\$ 250,00	\$ 41,67	137506	
1	41010103	12/4/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.28.00	\$ 250,00	\$ 116,67	138366	
1	41010103	13/4/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.15.00	\$ 250,00	\$ 62,50	138530	
1	41010103	7/5/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.10.00	\$ 250,00	\$ 41,67	143733	
1	41010103	5/6/2018	Profesional 4	Nombre de caso		0.5.00	\$ 250,00	\$ 20,83	150067	

## **Anexo 33. Formato de Carta envío de facturas**

Quito, 03 de Julio del 2018

Señor Doctor

.....  
**Nombre de empresa**

Presente. -

**Ref.** Facturas por Reembolso de Gastos

De nuestra consideración:

Adjunto a la presente sírvase encontrar las siguientes facturas por reembolso de gastos incurridos por empresa de servicios legales:

Número de Factura	Valor
• No. 0000000000	\$ 1000,00

Mucho agradeceremos que el pago sea realizado mediante cheque o transferencia, de acuerdo con la siguiente información bancaria:

Banco:	.....
N.- de Cuenta:	.....
Tipo de Cuenta:	.....
Titular de la Cuenta:	Empresa de servicios legales
N.- de RUC:	.....
E - mail Facturación:	.....
Teléfono:	.....

Atentamente pedimos que se sirva citar el número de factura al hacer su pago, para poder acreditarlo adecuadamente.

Si tiene alguna inquietud, por favor no dude en contactarnos.

Muy atentamente,

Nombre de Gerente financiero/ o / Encargada de facturación y cobranza

Adjunto: lo indicado.

## **Anexo 34.** Formato de plantilla de recepción de documentos y sobres



## **Anexo 35. Formato de plantilla de Recepción de facturas de compras**

CONTROL DE FACTURAS			GB-2017-05			viernes, 27 de julio de 2018	
N.	N. Factura	Razon Social	Tarifa 0%	Servicio	Tarifa 12%	IVA 12%	Total
1			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
11			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Entrega: \_\_\_\_\_

Recibe: \_\_\_\_\_