

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas*

ANÁLISIS DE CASO:

**“ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOJANOS
TELECOMUNICACIONES ASTRONETV CÍA. LTDA.”**

AUTOR:

ANDY MATEO NIVICELA VELE

TUTOR:

ING. JUAN PABLO VÁZQUEZ LOAIZA

CUENCA - ECUADOR

2021

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Andy Mateo Nivicela Vele con documento de identificación N° 0105244982, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOJANOS TELECOMUNICACIONES ASTRONETV CIA. LTDA.”** mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril del 2021.



Andy Mateo Nivicela Vele

C.I. 0105244982

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOJANOS TELECOMUNICACIONES ASTRONETV CIA. LTDA.**” realizado por Andy Mateo Nivicela Vele, obteniendo el *Análisis de Caso*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril del 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. P. Vázquez', written in a cursive style.

Ing. Juan Pablo Vázquez Loiza, Ph.D.

C.I. 0102649456

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andy Mateo Nivicela Vele con documento de identificación N° 0105244982, autor del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOJANOS TELECOMUNICACIONES ASTRONETV CIA.LTDA.”**, certifico que el total contenido del *Análisis de Caso*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, abril del 2021.



Andy Mateo Nivicela Vele
C.I. 0105244982

DEDICATORIA

A lo largo del camino de mi carrera universitaria he logrado adquirir la formación y conocimientos necesarios para desarrollar la presente investigación por lo cual quiero dedicar el siguiente trabajo a mi abuelo Alfonso por sus sabios consejos y motivación que han impulsado a lograr mis objetivos.

A mis queridos padres por el apoyo incondicional y cariño que me han brindado para seguir adelante y poder culminar con mis estudios.

Agradecimiento a los colaboradores de la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, por el apoyo y la confianza para poder desarrollar la presente investigación y aplicar todos mis conocimientos. A los docentes que fueron una guía en este camino y lograron formarnos profesionalmente.

Agradecimiento a mi grupo de amigos por las risas, consejos, ayuda y el apoyo que hemos compartido a lo largo de nuestra formación académica, siendo un ancla para poder cumplir nuestras metas. Finalmente quiero expresar mi gratitud al tutor de esta investigación el Ing. Juan Pablo Vázquez, quien gracias a la ayuda e instrucciones se logró ejecutar el presente trabajo.

¡Gracias!

RESUMEN

El proyecto titulación correspondiente a análisis de caso busca analizar los procedimientos administrativos y financieros para la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, debido a que surge una evolución constantes año tras año, provocando que los socios realicen inversiones para mejorar los problemas ocasionados en la red y atender los requerimientos de los usuarios, generando que se den cambios en su estructura organizacional, áreas de trabajo y las actividades desarrolladas en cada proceso.

Mediante la herramienta del Ciclo PHVA o Ciclo de Deming se permitió realizar el levantamiento de información, correspondiente a la ejecución de procesos en el área administrativa y financiera, en donde por medio de la representación de flujogramas se identificaron las entradas y salidas de las operaciones, además la incorporación de la metodología de Valor Agregado (VA), ayudo a identificar la eficiencia operativa en los procesos, los tiempos asignados, principales responsables involucrados, actividades que generan y no generan valor.

Obteniendo como resultados que el análisis de valor de los procesos se encuentra por debajo del promedio, debido a que existen actividades que no aportan valor a la empresa, generando cuellos de botellas y tiempos innecesarios para el progreso de la gestión y operaciones correcta de los procedimientos.

ABSTRACT

The degree project corresponding to case analysis seeks to analyze the administrative and financial procedures for the company Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, due to the fact that a constant evolution arises year after year, causing the partners to make investments to improve the problems caused in the network and meet the requirements of users, generating changes in their organizational structure, work areas and the activities carried out in each process.

Using the PDCA Cycle or Deming Cycle tool, it was possible to collect information, corresponding to the execution of processes in the administrative and financial area, where, through the representation of flowcharts, the inputs and outputs of operations were identified, In addition, the incorporation of the Added Value (VA) methodology, helped to identify the operational efficiency in the processes, the assigned times, the main people involved, activities that generate and do not generate value.

Obtaining as results that the value analysis of the processes is below the average, due to the fact that there are activities that do not add value to the company, generating bottlenecks and unnecessary time for the progress of the management and correct operations of the procedures.

INDICE DE TABLA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
1. PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento Del Problema	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Importancia y Alcance	2
1.4 Delimitación.....	4
1.4.1 Ubicación.....	5
1.4.2 Tamaño de la Empresa.....	5
1.5 Explicación del Problema	6
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	7
3.1 Análisis de Procesos	7
3.2 Gestión por Procesos	8
3.3 Gestión por procesos en la Administración y Finanzas.....	9
4. METODOLOGIA	11
4.1 Tipo de Investigación.....	11
5. ANALISIS DE RESULTADOS	17
5.1 Dinámica Empresarial y Macroprocesos	17
5.2 Relación de Procesos Administrativos y Financieros.....	24
5.3 Evaluación Gestión de Procesos Ejecutados.....	29
5.3.1 Gestión de Procesos de Comercialización	30
5.3.2 Gestión de Procesos de Ingresos y Facturación.....	32
5.3.3 Gestión de Procesos de Servicios Financieros.....	34
5.3.4 Gestión de Procesos de Servicios Administrativos.....	36

5.3.5	Eficiencia Operativa de Procesos	38
5.3.5.1	Análisis Valor Agregado Proceso Comercialización	38
5.3.5.2	Análisis Valor Agregado Proceso Gestión de Ingresos y Facturación	39
5.3.5.3	Análisis Valor Agregado Proceso Servicios Financieros	40
5.3.5.4	Análisis Valor Agregado Proceso Servicios Administrativos	41
5.4	Valoración Herramientas en Procesos Administrativos y Financieros	42
6.	PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS	45
6.1	Hallazgos Proceso de Comercialización	45
6.2	Hallazgos Proceso de Gestión de Ingresos y Facturación	45
6.3	Hallazgos Proceso de Servicios Financieros.....	47
6.4	Hallazgos Proceso de Servicios Administrativos	47
7.	CONCLUSIONES	49
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
9.	ANEXOS.....	55

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	Representación Ventas 2017 – 2020	1
Tabla 2.	Planes Servicio Internet.....	3
Tabla 3.	Cobertura Servicio de Internet	3
Tabla 4.	Filosofía Empresarial	4
Tabla 5.	Clasificación Empresas Ecuador	5
Tabla 6.	Actividades áreas de trabajo.....	11
Tabla 7.	Información de Procesos	15
Tabla 8.	Actividades de las Áreas de Trabajo	18
Tabla 9.	Estructuración Tipos de Procesos	20
Tabla 10.	Valor Agregado proceso de comercialización	31
Tabla 11.	Documentación del proceso de comercialización	31
Tabla 12.	Valor Agregado proceso de Gestión de Ingresos y Facturación	33
Tabla 13.	Documentación del proceso de Gestión de Ingresos y Facturación.....	33
Tabla 14.	Valor Agregado proceso de Servicios Financieros	35
Tabla 15.	Documentación del proceso de Servicios Financieros	35

Tabla 16.	Valor Agregado proceso de Servicios Administrativos	37
Tabla 17.	Documentación del proceso de Servicios Administrativos	37
Tabla 18.	Valor Agregado proceso de comercialización.....	38
Tabla 19.	Valor Agregado proceso de Gestión de Ingresos y Facturación	39
Tabla 20.	Valor Agregado proceso de Servicios Financieros	40
Tabla 21.	Valor Agregado proceso de Servicios Administrativos	41
Tabla 22.	Eficiencia Operativa de Procesos	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ciclo PHVA	12
Figura 2.	Elementos de los procesos.....	13
Figura 3.	Evaluación de Valor Agregado	14
Figura 4.	Estructura Organizacional Empresarial.....	18
Figura 5.	Mapa de Estructuración de Macroprocesos	22
Figura 6.	Mapa de procesos Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda.....	23
Figura 7.	Flujograma de Comercialización	25
Figura 8.	Flujograma de Gestión Ingresos y Facturación.....	26
Figura 9.	Flujograma de Servicios Financieros	27
Figura 10.	Flujograma de Servicios Administrativos	28
Figura 11.	Análisis de Valor Agregado Comercialización	38
Figura 12.	Análisis de Valor Agregado Gestión de Ingresos y Facturación	39
Figura 13.	Análisis de Valor Agregado Servicios Financieros	40
Figura 14.	Análisis de Valor Agregado Servicios Administrativos.....	41
Figura 15.	Eficiencia Operativa Procesos	42
Figura 16.	Deficiencia Operativa por Procesos.....	43
Figura 17.	Análisis Promedio de Procesos.....	44

1. PROBLEMA

1.1 Planteamiento Del Problema

La empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia. Ltda conocida por su marca Astronetv, es una de las primeras suministradoras que brinda servicios de telecomunicaciones mediante el acceso a Internet ubicada en la parroquia Tarqui. Durante el último año ha registrado un crecimiento de la demanda, de manera que se adoptaron nuevas medidas en la estructura organizacional de la empresa.

Los cambios realizados modificaron las diferentes áreas de trabajo dentro de la empresa, que da lugar a una reestructuración de controles, procesos y responsabilidades. En base al entorno de la empresa, se inició una inspección básica de la gestión administrativa y financiera con la finalidad de conocer la parte organizacional. Previamente, a través de los diferentes macroprocesos e informaciones obtenidas, se permitió conocer que no se están efectuando de una manera óptima los procesos financieros y, como consecuencia se produce un retraso en el registro de facturaciones mensuales y recepción de la documentación correspondiente, misma que es requerida por el área técnica y contable para efectuar procesos asociados.

Además, la descoordinación obstaculiza que la documentación e información se presenten a tiempo, en donde se aplican procedimientos administrativos, variados y complejos de manera irregular que contribuya a optimizar de manera eficiente su gestión empresarial.

1.2 Antecedentes

El servicio de telecomunicaciones de acceso a internet de la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, experimentó crecimientos durante los últimos años, exigiendo a la compañía a crecer en operaciones, infraestructura, tecnología y proveedores con la finalidad de satisfacer la demanda de sus consumidores. Hecho que se corroboró a través del análisis de los estados financieros de la cuenta ventas, se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Representación Ventas 2017 – 2020

AÑOS	VENTAS	CRECIMIENTO
2017	\$ 189.045,03	
2018	\$ 210.050,01	11,11%
2019	\$ 514.088,08	144,75%

2020	\$ 581.700,94	13,15%
Fuente: Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia. Ltda. - 2020		

La empresa da un giro a su estructura organizacional al iniciar el cambio en sus operaciones técnicas, en donde se incorpora la fibra óptica como medida de solución para solventar problemas ocasionados en las redes de conexión. Por tal motivo se realiza inversiones por parte de los socios para cumplir con el proyecto y satisfacer las necesidades de los usuarios, esto genera que se realice una actualización general de la base de datos y renovación de contratos de todos los clientes que se encuentran vinculados con la empresa.

Toda esto hace que la organización realice inversiones en tecnología, infraestructura y capacitaciones a talento humano con el objetivo de lograr mejorar las operaciones que se ejecutan en los procesos y brindar un mejor abastecimiento del servicio. Para el apoyo de la gestión administrativa y financiera la empresa decide realizar actualizaciones al software de trabajo, en donde se incorpora el sistema Jireh WEB con mejoras que ayudan a desarrollar las actividades dentro de las diferentes áreas de la organización.

Lo que forma una relación de comunicación entre las áreas técnicas, administrativas y financieras compartiendo la información necesaria a través del sistema Jireh WEB, para la ejecución de cada proceso dentro de la empresa en un menor tiempo. Anteriormente estas áreas, desarrollaban sus actividades de manera individual sin tener un conocimiento por la gestión de procesos con respecto a las actividades realizados por los colaboradores dentro de la organización.

Esto induce al área financiera y administrativa como el área técnica a crear sinergia para realizar las capacitaciones necesarias y transferencias de datos al software Jireh WEB en el menor tiempo posible. Provocando que diversas áreas entre ellas recaudación de cartera y cobranzas se paralice, llevando a crear un retraso en la gestión de ingresos y facturaciones, lo cual hace que el personal de servicios financieros tenga sobrecarga de trabajo.

1.3 Importancia y Alcance

Los paquetes de servicio con los que cuenta la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda se refieren en la Tabla 2: plan básico, plan intermedio, y plan alto, los cuales son brindados mediante fibra óptica y radio antena dependiendo de la cobertura del sector.

Tabla 2. Planes Servicio Internet

PLANES	MEGAS	PRECIO	TIPO
Plan Básico	5 megas	\$22,39	Radio Antena
Plan Intermedio	8 megas	\$29,90	Radio Antena
Plan Alto	12 megas	\$38,00	Radio Antena
Plan Básico	20 megas	\$22,39	Fibra Óptica
Plan Intermedio	30 megas	\$29,90	Fibra Óptica
Plan Alto	40 megas	\$38,00	Fibra Óptica

Fuente: Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda-2020

Actualmente la empresa brinda los diferentes paquetes de servicios de acceso a Internet a sus diferentes clientes en las diferentes parroquias del cantón Cuenca y cantones de la provincia del Azuay, las cuales se refieren en la Tabla 3.

Tabla 3. Cobertura Servicio de Internet

CANTÓN	PARROQUIA
Cuenca	➤ Tarqui
	➤ El Valle
	➤ Victoria Portete
	➤ Quingeo
	➤ Santa Ana
	➤ Turi
	➤ Sinincay
	➤ Racar
	➤ Ochoa León
	➤ San Joaquín
Girón	➤ Sayausi
	➤ La Asunción
	➤ San Gerardo
San Fernando	➤ Santa Rosa
	➤ San Fernando
	➤ Chumblin

Fuente: Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda-2020

En este sentido, la empresa en sus inicios brindaba el servicio únicamente mediante radio antena, por lo cual a principios del año 2020 se planteó como objetivo realizar el cambio de cobertura de radio antena a fibra óptica de todos los usuarios dependiendo de la capacidad de señal en los sectores. De este modo, el área técnica de mantenimiento requiere que la información de los usuarios se encuentre completa y sea veraz, para poder iniciar con las actividades planificadas.

Esto hace que el área financiera se vea involucrada, por ende, se planteó como objetivo actualizar las bases de información de los clientes Astronetv, con la meta de homologar datos de clientes en un 80% durante los primeros 5 meses. Al iniciar este proceso se verifica mediante el Software Jireh – WEB y documentos históricos de los contratos, que no existe un control de la base de datos de clientes, debido a que se constata que existen clientes desvinculados de la empresa que siguen constando como usuarios activos generando deudas por cancelar.

1.4 Delimitación

Lojanos Telecomunicaciones Astronetv es una marca registrada, aprobada por la CONATEL a brindar el servicio de la Internet desde el año 2013, brindando cobertura en los sectores y comunidades rurales de la ciudad. El tipo de unidad legal que maneja la empresa es de personas naturales obligadas a llevar contabilidad, bajo la sección de actividades económicas correspondientes a servicios prestados. Su filosofía empresarial se demuestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Filosofía Empresarial

LOJANOS TELECOMUNICACIONES ASTRONETV CIA.LTDA
VISIÓN “Ser una empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones con innovación, servicio y dedicación a sus clientes, liderando la preferencia en la provisión de servicios de última tecnología e internet en el país, con recursos técnicos, financieros y humanos calificados” (Astronetv, 2020).
MISIÓN “Proveer del acceso a las tecnologías de la información usando infraestructura de telecomunicaciones de última generación, gestionado por personal altamente calificado para brindar un servicio acorde a las necesidades de nuestros usuarios, comprometidos al desarrollo del país y orientados a superar los desniveles culturales, económicos y sociales” (Astronetv, 2020).
PROPÓSITO “Proveer del servicio de acceso a Internet, diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones acorde a las necesidades del cliente, con tecnología de punta y sin limitaciones geográficas” (Astronetv, 2020).

Fuente: Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cía. Ltda. - (Astronetv, 2020)

1.4.1 Ubicación

La empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, se encuentra ubicada en la parroquia Tarqui sector Gullanzhapa, acorde a la Imagen 1.

Imagen 1. Ubicación Empresa Astronetv



Fuente: Mapa de Google Maps,2020

1.4.2 Tamaño de la Empresa

En Ecuador las compañías se clasifican en base al volumen de ventas que generen anualmente y los colaboradores que laboran dentro de las organizaciones acorde a la Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación Empresas Ecuador

Tamaño	Ingresos	Personas
Microempresas	< a \$100.000	1 a 9
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Mediana "A"	\$1' 000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Mediana "B"	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 99
Grande	\$5'000.001 a >	200 >

Fuente: Comunidad Andina (CAN, 2017), Decisión 702, Artículo 3.

Dentro de la clasificación presentada, Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda se considera una empresa pequeña debido a los ingresos que genera anualmente y acorde al número de personal que labora dentro de la organización.

1.5 Explicación del Problema

- ¿Cómo influye los procedimientos administrativos y financieros en la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda dentro de los procesos y actividades que se efectúan en las diferentes áreas de trabajo?
- ¿De qué manera el levantamiento y reconocimiento de los procesos en la gestión administrativa y financiera permite conocer las falencias y cuellos de botellas existentes en cada uno de los departamentos vinculados?
- ¿De qué manera los procesos de gestión administrativos y financieros se relacionan?
- ¿Existe relación significativa en el desarrollo de los procesos que permita determinar la eficiencia operativa dentro de la organización?
- ¿Cuáles es el impacto de las herramientas que inciden en los procesos administrativos y financieros?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar un análisis al proceso Administrativo y Financiero en la Empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cía. Ltda.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un levantamiento y reconocimiento de los procesos actuales asociados a la gestión administrativa y financiera.
- Establecer la relación entre los procesos de gestión administrativos y financiera.
- Evaluar la gestión de los procesos para determinar la eficiencia operativa.
- Valorar las herramientas utilizadas en los procesos administrativos y financieros.

3. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

3.1 Análisis de Procesos

Actualmente, las empresas buscan tener ventaja frente al mercado obligando a realizar cambios y modificaciones constantes en sus procesos para poder cumplir con las expectativas de los consumidores. De acuerdo con Sánchez, Ceballos y Sánchez (2015) afirma: en las medianas y pequeñas empresas manipulan técnicas para tomar decisiones apoyadas en la experiencia de los actores de los procesos o con prácticas exitosas en otras compañías, pero sin la posibilidad de validar la eficiencia en las decisiones.

Para Mourtzis y Doukas (2014), los esquemas de análisis y simulación son usados con el objetivo de conocer sistemas complejos, para probar y desarrollar nuevos procesos, recursos, políticas o sistemas con las posibilidades de fabricación modernas sin la necesidad de ejecutarlos en la realidad, reuniendo información y conocimiento sin perturbar el sistema actual. Es por esto, que la presente investigación aborda como temática el análisis de procesos, considerando los diferentes procesos dentro de la prestación de un servicio.

En cambio, Ramón (2006) afirma que todo proceso tiene presente uno o varios proveedores o clientes, lo que intuye la existencia de elementos de entrada aquellos bienes, documentos, informaciones, requisitos, y elementos de salida (bienes, informaciones, documentos, requisitos). Entonces, esta afirmación, dentro de la investigación hace posible que existen diferentes herramientas de apoyo que se encuentran encadenadas a cada uno de los procesos dando un valor añadido al crecimiento de las organizaciones.

Ante lo cual, Hernández y Medina (2012), el valor añadido es una herramienta elemental para mejorar la eficiencia como la efectividad de procesos empresariales, para verificar si el objetivo tiene un cambio fundamental en la dirección de los mandos, como resolver un problema operativo presente.

Por otra parte, Deming y Lindsay (2015) un enfoque sistemático requiere el diseño de procesos esto radica en delimitar la secuencia de pasos que es preciso llevar a cabo, junto con la documentación formal de los procedimientos y requerimientos, por lo general el uso de herramientas de diseño, diagramas de flujo son de apoyo en la gerencia para analizar y estudiar los procesos como su implementación a fin de mejorar la calidad y el desempeño operativo.

3.2 Gestión por Procesos

De otra forma, de acuerdo con la norma ISO 9000 (2015) “los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos”. Del mismo modo para Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009), una empresa debe asegurar la capacidad suficiente de sus procesos tienen la para admitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planeados, para ello se deben basar en datos objetivos, para elaborar un seguimiento y medición fiable.

Dentro de este orden, la norma ISO 10019 (2005) menciona: la construcción del sistema de gestión puede contener lo siguiente pasos: a) identificar los procesos necesarios para un sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización; b) determinar la secuencia e interacción de los procesos identificados; c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos identificados sean eficaces; d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos identificados; e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos identificados; f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos identificados.

En este sentido y, a interés de favorecer dichos propósitos, la investigación reconoce los preceptos de Soler (2014), en tanto que estos guían el proceso de la gestión. Mismos que parten con el bosquejo o mapa de procesos, continúa identificando y cada una de los grupos de actividades que se efectúan en la organización y, al crear el mapa, se verifica que aporte se otorga al cliente con las actividades. De forma similar la gerencia de la Universidad de Cantabria (2016), en su manual de gestión por procesos menciona que, las agrupaciones se pueden comprender como macroprocesos la incorporación dentro de sí otros procesos que, a su vez, se pueden desplegar en otros procesos, y así sucesivamente.

Cabe considerar que la norma ISO 9001 del año (2015), muestra que debe asegurarse de los cambios en los requerimientos de productos y servicios, la información documentada acertada sea modificada, y de que las entes pertinentes sean conscientes de los requerimientos

modificados por lo cual debe: a) la información se debe mantener documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar información documentada para asumir confianza de que los procesos se cumplan según lo planeado.

Por otra parte, Maldonado (2012) asevera: los clientes, existentes externos o internos, son la parte más importante de cualquier proceso pues son quienes compran o reciben los rendimientos por lo que, satisfacer con éxito sus necesidades, constituye la razón de existir del proceso pues, a la final su satisfacción mantiene vivas a las empresas; y en función de ello, resulta imperioso descubrir de manera constante su relación hacia los rendimientos.

3.3 Gestión por procesos en la Administración y Finanzas

Tras los conceptos revisados sobre la gestión de procesos y, hacia sus implicaciones directas dentro de la organización y las finanzas, Crespo, Carchi, Zambrano, Orellana y González (2020), señalan que las Micro, Pequeñas y Mediana Empresas (MIPYMES), deben adecuar a procedimientos eficaces internamente de la organización, mediante el estudio de estrategias de mejora continua que ordene los procesos que se verán plasmados en la gestión contable.

Lo cual, para esta investigación es significativo interpretar y conocer cada una de las tácticas administrativas y financieras, que ayudan a la toma de decisiones dentro de la empresa. Tal como lo menciona Cáceres y Victoriano (2016), la planeación financiera es fundamental, debido a que contribuye a definir las estrategias para gestionar recursos que coadyuvan a adquirir los objetivos de la empresa.

Del mismo modo Fuentes, Cabrera y Cerezo (2017), menciona que la finalidad de la gestión financiera para las organizaciones es forjar que la organización opere con eficiencia y eficacia, propiciar un manejo humano, transparente y técnico en el proceso delicado de la administración y la retribución de recursos financieros en las organizaciones creadoras de bienes y/o servicios

De manera que, para Alarcón, Gómez y Rémi (2016), herramientas de diagnóstico, como (MIGSA) Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad, ayudan a conocer el grado de desarrollo, las debilidades y fortalezas que se muestran en la gestión de las organizaciones y que determinan su sostenibilidad. Mientras que, por otra parte, Chilán y

Álvarez (2016) añaden que aquello que pueda influir en razón de la información financiera es de importancia, toda gestión se verá reflejada en documentos como libros contables, presupuestos, estados financieros y conciliaciones bancarias; argumentos que recaban favor en esta investigación pues se considera que los procesos afectarán también los ámbitos mencionados.

Por lo cual Núñez, Vélez y Berdugo (2004), plantean que realizar un dictamen organizacional, permite comprobar si la empresa está en las condiciones adecuadas del enfoque de procesos para gestionar de forma más fluida una intención de mejora en pro de posibilitar el éxito mediante la identificación y cualificación de criterios tales como el: *liderazgo, cultura, el tipo de estructura, capacitación y medios de comunicación.*

Así mismo para Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017), se torna preciso ejecutar y realizar el acciones, análisis y decisiones a procesos de evaluación, en el que se encuentren relacionados con la estrategia y medios financieros que sean obligatorios para mantener la operatividad de la organización.

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a los objetivos planteados, que consiste en el análisis de procedimientos administrativos y financieros la investigación es de carácter descriptivo según Neill (2017) menciona que describir la realidad de explícitos objetos, sucesos, individuos o grupos ayuda a estudiar y llevar una planificación de actividades enfocadas a examinar las particularidades del problema, exponer hipótesis, seleccionar la técnica para obtener datos y las fuentes a consultar.

De esta manera, para cumplir con el objetivo 1 diagnóstico actual se procedió a realizar una revisión documental de procedimientos, manuales y políticas institucionales con los que cuenta la empresa, donde se reconoció la estructura organizacional y las operaciones que desarrolla cada área de trabajo mediante la representación de una plantilla indicada en la Tabla 6.

Tabla 6. Actividades áreas de trabajo

Área de Trabajo	Responsable	Actividades
Financiera		
Talento Humano		
Administración		
Mantenimiento		
Operaciones		
Call – Center		

Fuente: Elaboración Propia

A fin de dar cumplimiento al objetivo 2 relación entre los procesos se realizó entrevistas, observaciones y mesas de trabajo con los representantes y responsables de las actividades de la empresa, fundamentalmente con los miembros administrativos y financieros (Gerente General, Director Financiero, Contadora, Auxiliares), a fin de determinar:

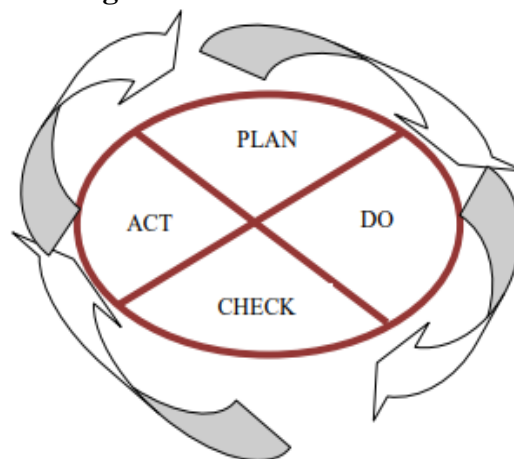
- Objetivos Estratégicos correspondientes al año 2020
- Desarrollo de procesos ejecutados en el área administrativa y financiera
- Principales responsables del cumplimiento y control de las actividades

A partir de la información obtenida, se procedió a la identificación y sistematización de procesos mediante diagramas de flujos en la herramienta Bizagi Modeler, reconociendo: macroprocesos empresariales, procesos y sub procesos administrativos, procesos y sub procesos financieros, diagramación de mapas conceptuales.

Adicional para el enfoque de cada uno de los procesos se aplicó como herramienta la metodología PHVA o Ciclo de Deming el cual permite a las organizaciones que sus procesos cuenten con la gestión administrativa adecuada y actúen en secuencia, acorde a la Figura 1. De acuerdo con la norma ISO 9001: (2015) , el Ciclo PHVA es:

- Planear: instaurar los objetivos del sistema, procesos, y los recursos necesarios para crear y proporcionar resultados acordes a los requerimientos del cliente y las políticas de la organización, abordar e identificar los riesgos y las oportunidades
- Hacer: efectuar lo planeado.
- Verificar: cumplir con un seguimiento para la medición de los procesos y los servicios o productos a obtenerse respecto a los objetivos, políticas, requerimientos y las actividades proyectadas, además de comunicar los resultados
- Actuar: acciones tomadas para optimizar el desempeño, cuando sea necesario.

Figura 1. Ciclo PHVA



Fuente: Deming y Lindsay (2015)

La representación que compone la síntesis del proceso se apoyó acorde a la norma ISO 9001 publicada en el año 2015.

Figura 2. Elementos de los procesos



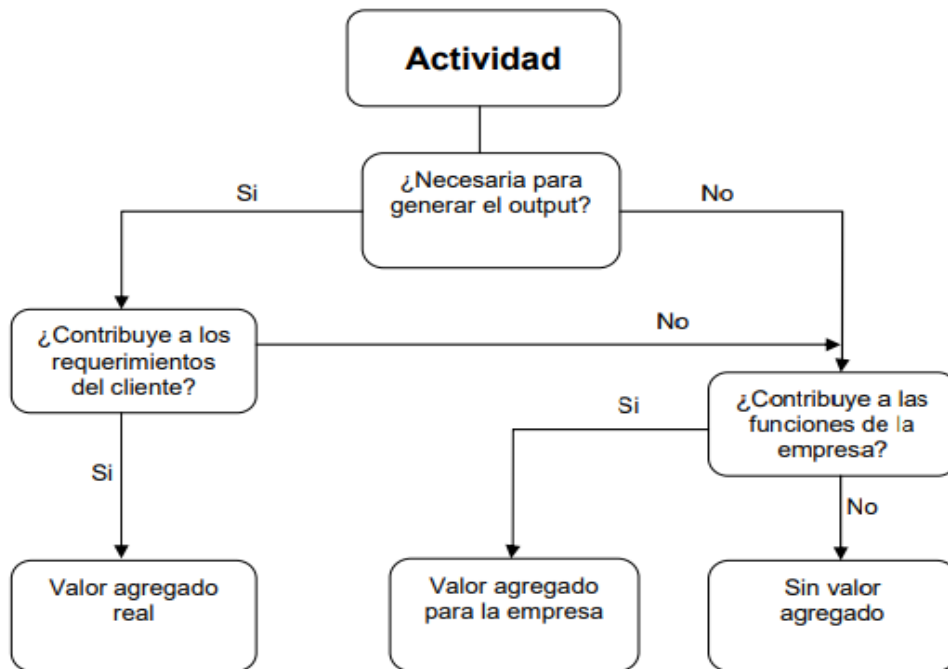
Fuente: ISO 9001 (2015)

Al mismo tiempo para dar cumplimiento con el objetivo 3, evaluación de la gestión de procesos, bajo el desarrollo de la metodología de Análisis de valor Agregado (AVA) ayuda a comprobar de un proceso su eficiencia operativa. Por su parte Rerdanoski (2011), menciona:

La evaluación de valor agregado (EVA) es un estudio de cada actividad del proceso de la organización para comprobar su contribución a la satisfacción de las perspectivas del cliente, su objetivo es mejorar las actividades con Valor Agregado en la Empresa (VAE) y eliminar o minimizar las actividades Sin Valor Agregado (SVA).

Lo cual bajo el apoyo de la Figura 3 de Evaluación del Valor Agregado de Harrington (1998), se identificaron las actividades de los procesos y su correspondiente categoría.

Figura 3. Evaluación de Valor Agregado




Fuente: Harrington (1998, pág. 157)

Las actividades se clasificaron de la siguiente manera:

- Actividades Valor Agregado Empresa (VAE): genera aporte a la organización, aquellos beneficios brindados al cliente de Astronetv.
- Actividades Valor Agregado Cliente (VAC): actividades necesarias para el cliente, está preparado a pagar por ello para obtenerlo.
- Actividades Sin Valor Agregado (SVA): innecesarias para el usuario y la organización, pueden eliminarse o modificarse ya que agrega demoras en el proceso.

Por consiguiente, se identificaron las actividades de Astronetv que aportan valor al cliente y empresa, correspondientes a los procesos administrativos y financieros de acuerdo a la plantilla indicada en la Tabla 7.

Tabla 7. Información de Procesos

		INFORMACIÓN PROCESOS						
Proceso:								
Responsable:								
Actividades Ejecutadas	Tiempo		Tipo Actividad		Valor Agregado		Responsable	Área
	Días	Min	Manual	Automático.	VAE	VAC		
1								
2								
3								
4								

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido los datos se procede a realizar análisis del valor agregado, en el que el porcentaje del valor agregado (%VA) se obtiene de las actividades que generan valor agregado (VAE y VAC), para el número de actividades correspondientes al proceso mediante el uso de la ecuación (1).

$$\%VA = \frac{\# \text{ Actividades VAE} + \# \text{ Actividades VAC}}{\text{Total Actividades del Proceso}} \times 100\% \quad (1)$$

Fuente: Rodríguez y Trujillo (2011)

Del mismo modo, la participación de actividades que no crean valor (%SVA), se obtiene del número de actividades sin agregar valor, en función del total de actividades, mediante el uso de la ecuación (2).

$$\%SVA = \frac{\# \text{ Actividades SVA}}{\text{Total Actividades del Proceso}} \times 100\% \quad (2)$$

Fuente: Rodríguez y Trujillo (2011)

Finalmente, para cumplir con el objetivo 4, valoración de herramientas se aplicó una comparación entre los criterios de valor agregado (VA, SVA) ya que son indicadores que nos ayudan a conocer la realidad de la organización, por lo cual Harrington en su metodología menciona (1998) lo siguiente:

- Si $AVA \geq 75\%$ Efectividad del proceso

➤ Si $AVA < 75\%$ No existe efectividad

Adicional, se consideraron las actividades de Astronetv que no le dan valor (SVA) dentro de los procedimientos administrativos y financieros para identificar, controlar, reducir o eliminar y optimizar el tiempo de ciclo del proceso.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 Dinámica Empresarial y Macroprocesos

A interés de dar cumplimiento al primer objetivo, la investigación emprendió la tarea de identificar los procesos, esto en apego a las recomendaciones de las teorías básicas de la gestión en los procesos de la norma ISO 9001 (2015) menciona:

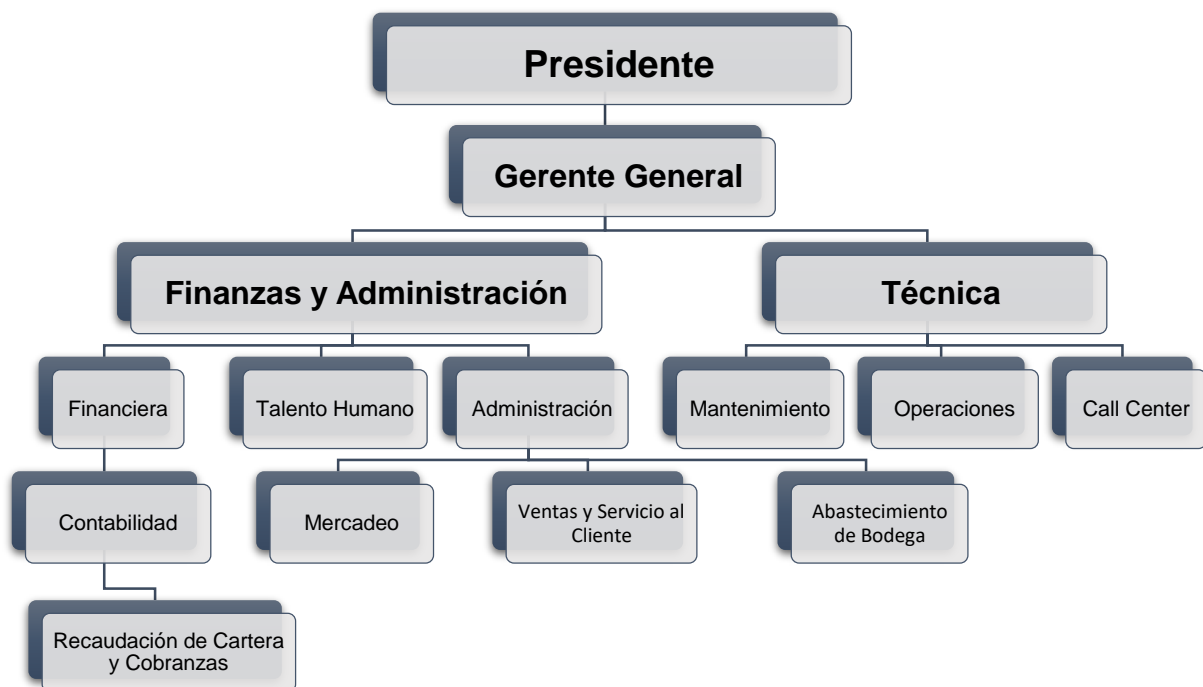
La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de administración permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requerimientos
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la
- e) información.

Por lo cual es necesario que la compañía deba proporcionar, mantener y determinar un ambiente adecuado para operar los procesos y conseguir el servicio de la Internet requerido. Del mismo modo Bastidas (2018), menciona: “la estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico, necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera”.

Por su parte, Marín (2012), reconoce “el organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación”. Para ello se partió por reconocer la estructura organizacional Figura 4, de Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, y resumir las responsabilidades asociadas a cada cargo conforme se muestra en la Tabla 8.

Figura 4. Estructura Organizacional Empresarial



Fuente: Organigrama 2020 - Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda

Las tareas que se desenvuelven dentro de las áreas de trabajo de Astronetv, se detallan en la siguiente Tabla 8.

Tabla 8. Actividades de Trabajo Astronetv

Área de Trabajo	Responsable	Actividades
Gerencia General	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer políticas, estrategias y objetivos en la organización. ➤ Aprobar documentación (procedimientos, manuales). ➤ Analizar informes de resultados obtenidos. ➤ Definir la presupuestación necesaria para los proyectos. ➤ Coordinar las operaciones con proveedores ➤ Entrega de resultados de la empresa a los accionistas. ➤ Proponer mejoras en el servicio al cliente.

Área de Trabajo	Responsable	Actividades
Financiera	Director Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seleccionar y Evaluar a proveedores ➤ Entregar informe de resultados ➤ Dotar de infraestructura para las operaciones en las áreas de trabajo ➤ Obtener reporte de costos
	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar estados financieros ➤ Pago de sueldos y salarios ➤ Declaraciones al SRI
	Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tramitar cuentas por cobrar y pagar ➤ Recaudación de cartera ➤ Conciliación Bancaria ➤ Actualizar información semanalmente ➤ Establecer políticas de pago ➤ Realizar cuadro de caja
	Auxiliar Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturación de servicio de internet ➤ Ingresar de información al sistema cobranzas ➤ Consultar y verificar pagos de clientes ➤ Entregar cierre de caja ➤ Cobro a domicilio
Talento Humano	Asistente Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerir personal ➤ Seleccionar y contratar al personal necesario ➤ Administrar nómina de trabajadores
Administración	Asistente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promocionar y ofertar los paquetes de internet ➤ Publicidad y difusión de la marca ➤ Portafolio de productos
	Auxiliar de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener requerimientos y necesidades del cliente ➤ Firmar contratos (sello de prestación servicio) ➤ Vender ➤ Coordinar instalación del servicio de internet
	Auxiliar de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar inventario en bodega ➤ Entrada y salida de herramientas ➤ Archivar documentación
	Director Técnico Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar informe de rutas de trabajo ➤ Establecer tareas de mantenimiento de redes ➤ Revisar y aprobar contratos de instalación ➤ Generar reportes de actividades ➤ Abastecimiento de recursos (herramientas y accesorios)
Operaciones	Auxiliares Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar redes de telecomunicaciones ➤ Soporte técnico a clientes y mantenimiento ➤ Activaciones y configuraciones del servicio ➤ Manejo de problemas en la red

Área de Trabajo	Responsable	Actividades
Operaciones	Auxiliares Técnicos	➤ Obtener respuestas del cliente en el servicio
		➤ Actualizar e ingresar IPs al sistema
		➤ Cortes del servicio
		➤ Procesar datos de las operaciones
Call - Center	Asistente Call-Center	➤ Manejo de problemas del servicio (Quejas)
		➤ Cancelación del servicio
		➤ Gestionar la calidad del servicio
Mantenimiento	Personal Técnico	➤ Instalaciones del servicio
		➤ Interconexión de redes
		➤ Soporte técnico a domicilio
		➤ Revisar antenas centrales
		➤ Retiro de radio antenas del servicio de internet
		➤ Colocar redes (cableado)
		➤ Informe de instalaciones

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se realizó una clasificación a fin de establecer cuáles serían los macro procesos de la empresa. El resultado se muestra en la Tabla 9.

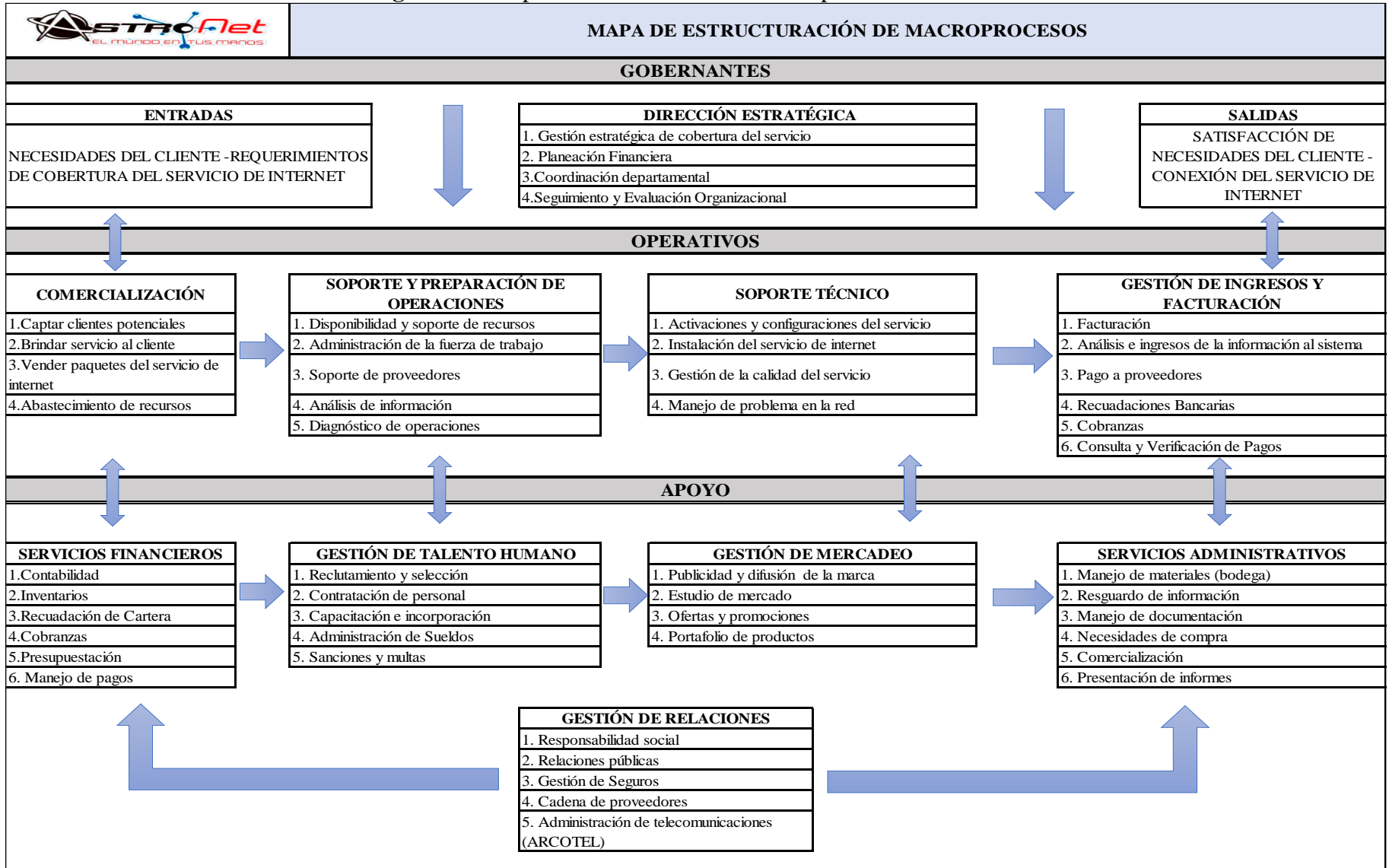
Tabla 9. Estructuración Tipos de Procesos

Tipo	Macroprocesos	Procesos
GOBERNANTES	Dirección Estratégica	Gestión estratégica de cobertura del servicio
		Planeación Financiera
		Coordinación departamental
		Seguimiento y Evaluación Organizacional
OPERATIVOS	Comercialización	Captar clientes potenciales
		Brindar servicio al cliente
		Vender paquetes del servicio de internet
		Abastecimiento de recursos
	Soporte y Preparación de Operaciones	Disponibilidad y soporte de recursos
		Administración de la fuerza de trabajo
		Soporte de proveedores
		Análisis de información
	Soporte Técnico	Diagnóstico de operaciones
		Activaciones y configuraciones del servicio
Instalación cobertura de internet		
Manejo calidad del servicio		
		Manejo problemas en la red

Tipo	Macroprocesos	Procesos
OPERATIVOS	Gestión de Ingresos y Facturación	Facturación
		Análisis e ingreso de la información al sistema
		Pago a proveedores
		Recaudaciones Bancarias
		Cobranzas
		Consulta y verificación de Pagos
APOYO	Servicios Financieros	Contabilidad
		Inventarios
		Recaudación de cartera
		Cobranzas
		Presupuestación
		Manejo de Pagos
	Gestión del Talento Humano (RRHH)	Selección y reclutamiento
		Contratación
		Capacitación e incorporación
		Administración de sueldos
	Gestión de Mercadeo	Sanciones y Multas
		Publicidad y difusión de la marca
Estudio de mercado		
Servicios Administrativos	Ofertas y promociones	
	Portafolio de productos	
	Manejo de materiales (bodega)	
	Resguardo de información	
	Manejo de documentación	
	Necesidades de compra	
Gestión de Relaciones	Comercialización	
	Presentación Informes	
	Responsabilidad social	
	Relaciones públicas	
	Gestión de seguros	
	Cadena de proveedores	
	Administración de telecomunicaciones (Arcotel)	

Fuente: Elaboración Propia

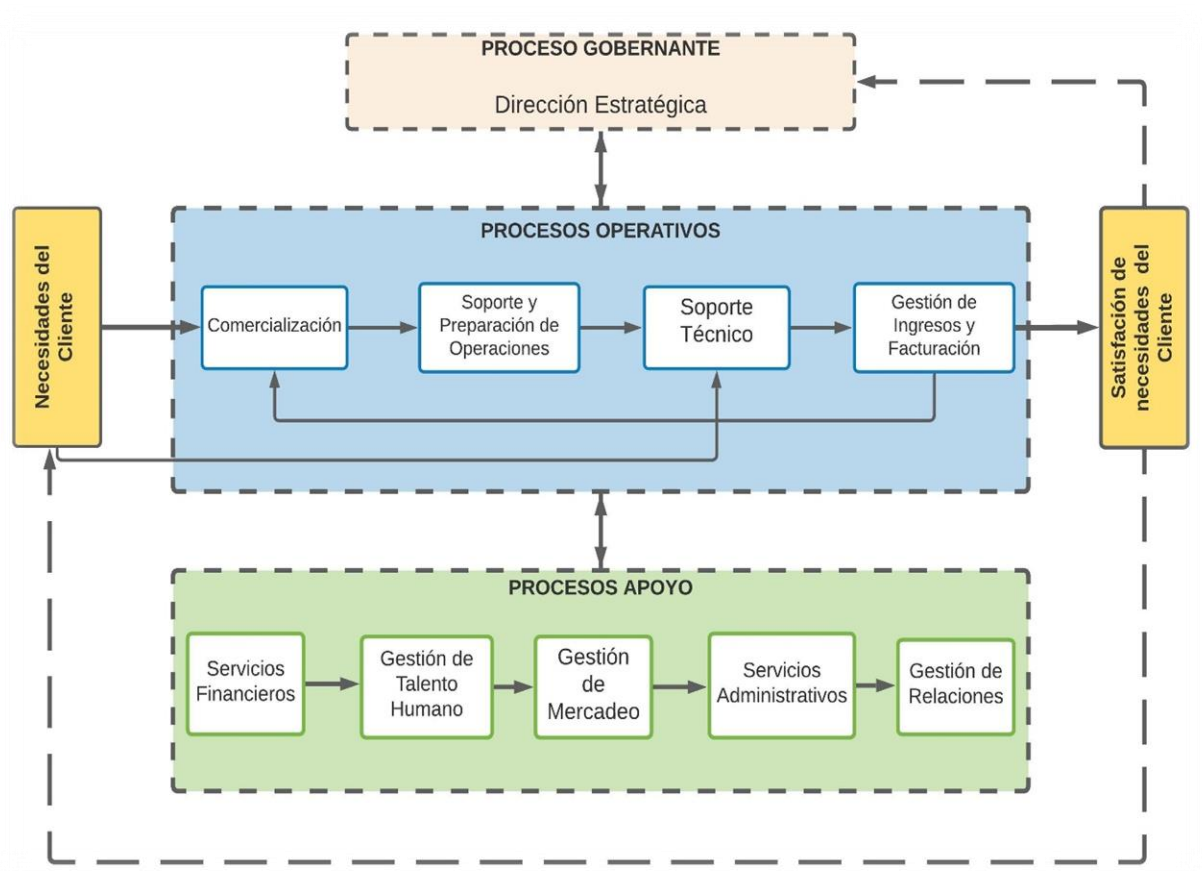
Figura 5. Mapa de Estructuración de Macroprocesos



Fuente: Elaboración Propia

Consecuentemente y en desagregación, se realizó el levantamiento de los procesos, mismo que se relejan en la Figura 6.

Figura 6. Mapa de procesos Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda

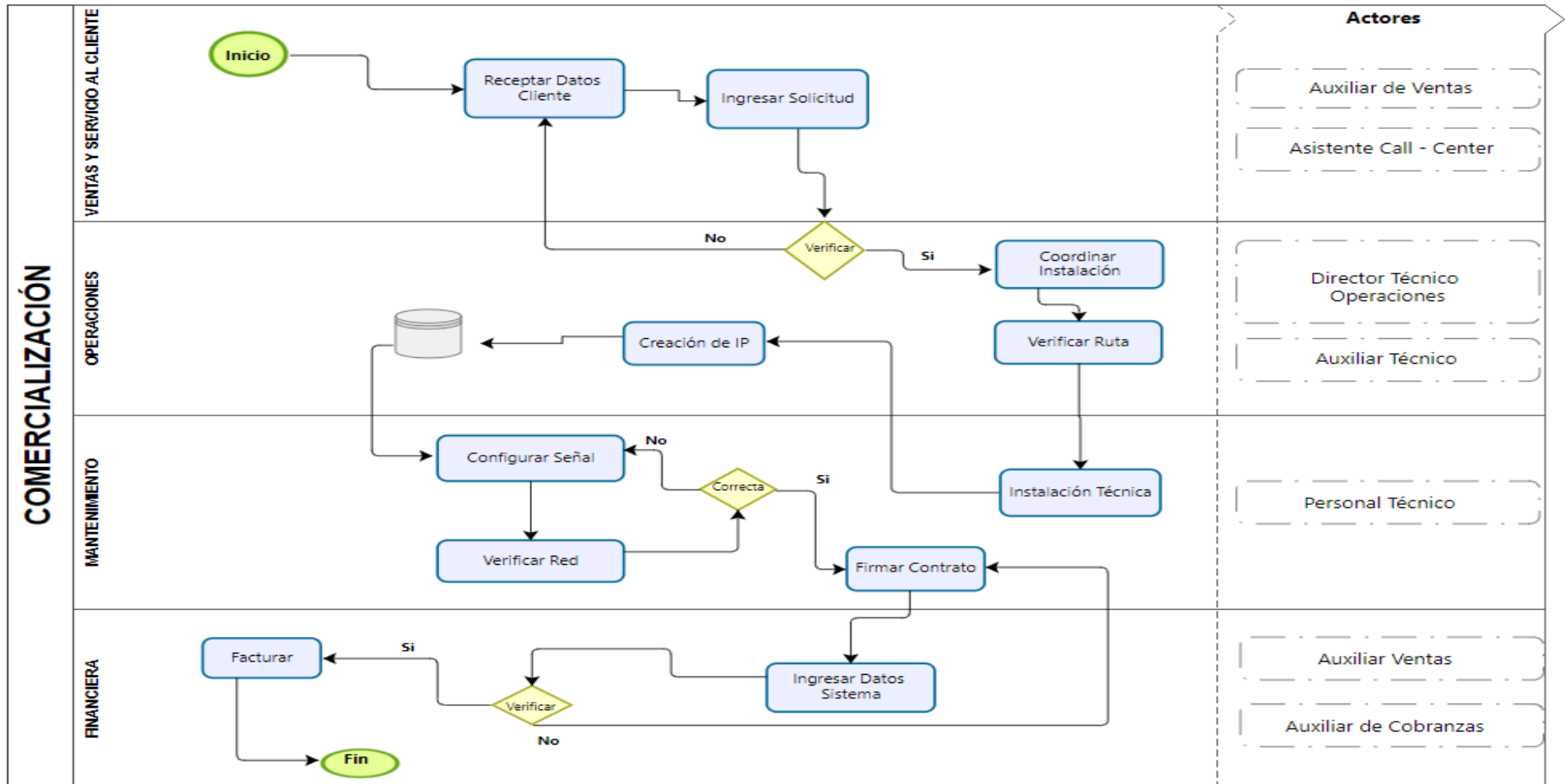


Fuente: Elaboración Propia

5.2 Relación de Procesos Administrativos y Financieros

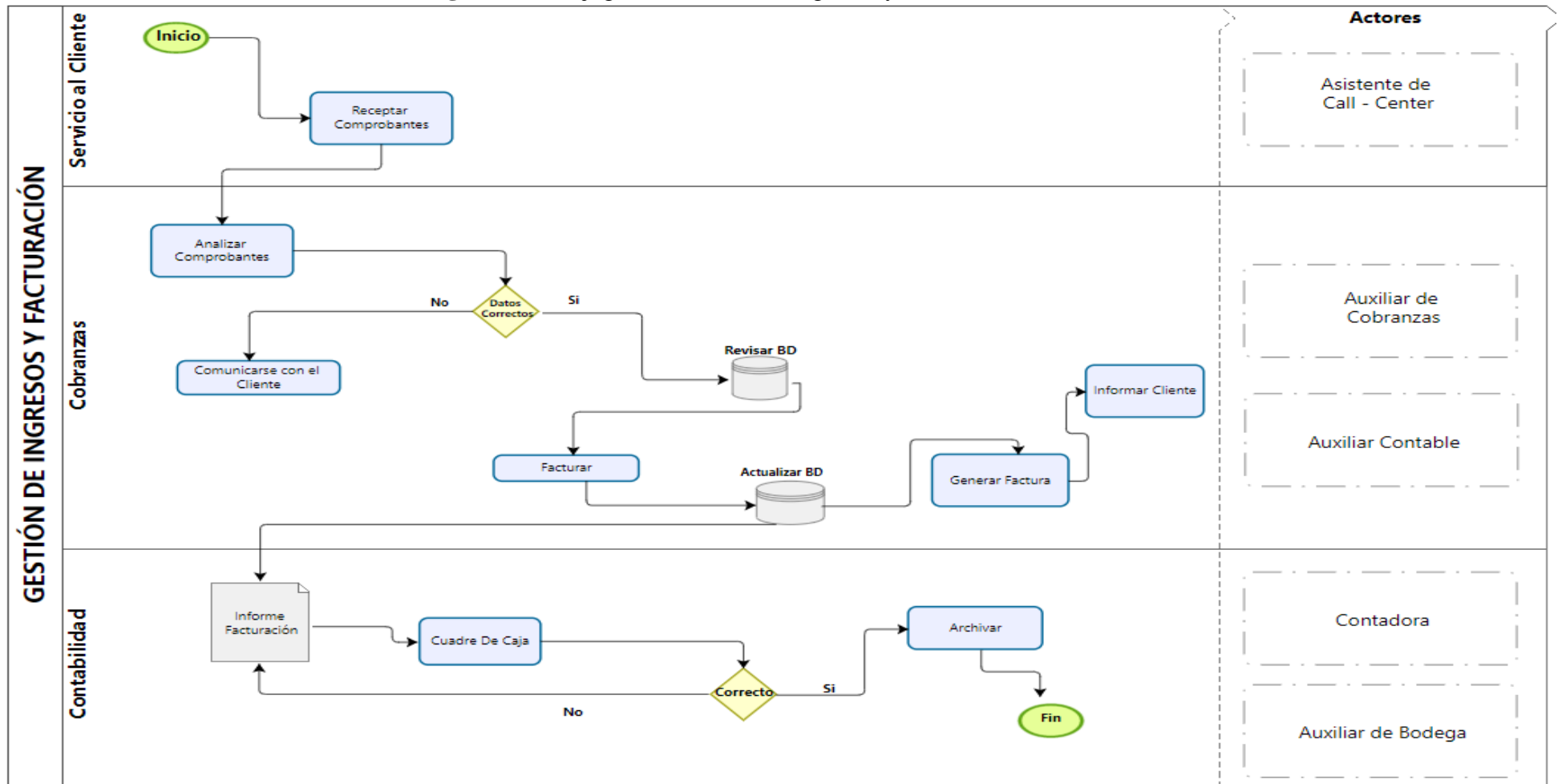
Realizada la esquematización de los macroprocesos, el segundo objetivo fue llevado a cabo a través de la diagramación de los procesos, para ello, en primera lugar se identificaron aquellos procesos asociados a los propósitos administrativos y financieros ya que en ellos recae el cumplimiento de los objetivos estratégicos, manejo de cuentas económicas, datos históricos, e informes de acciones ejecutadas en periodos pasados, que ayudan al funcionamiento de la empresa por lo cual, mediante el uso de diagramas de procesos, se favoreció la representación de los mismos, así como de las funciones asociadas según lo recomienda Panorama (2020).

Figura 7. Flujograma de Comercialización



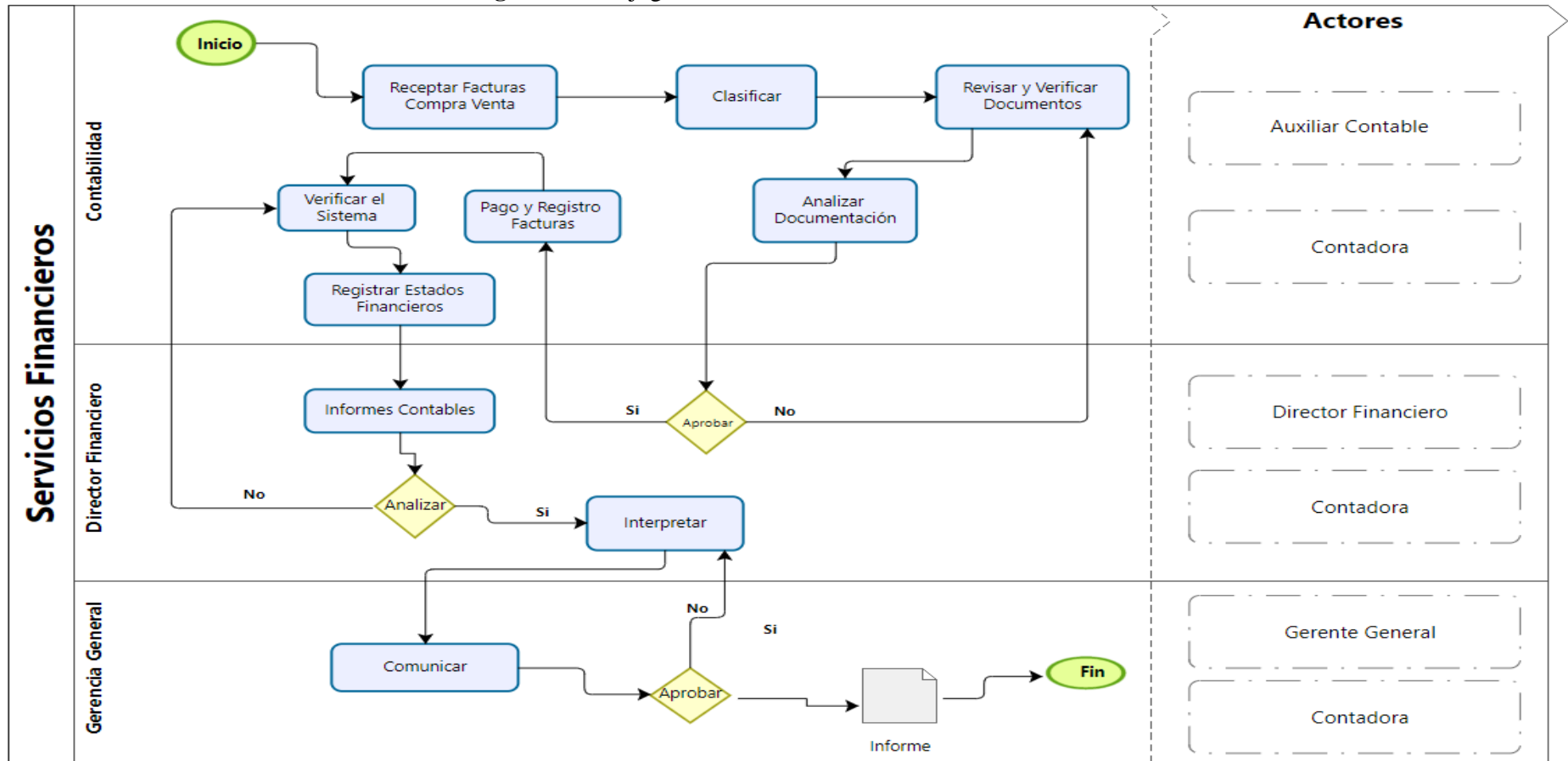
Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Flujograma de Gestión Ingresos y Facturación



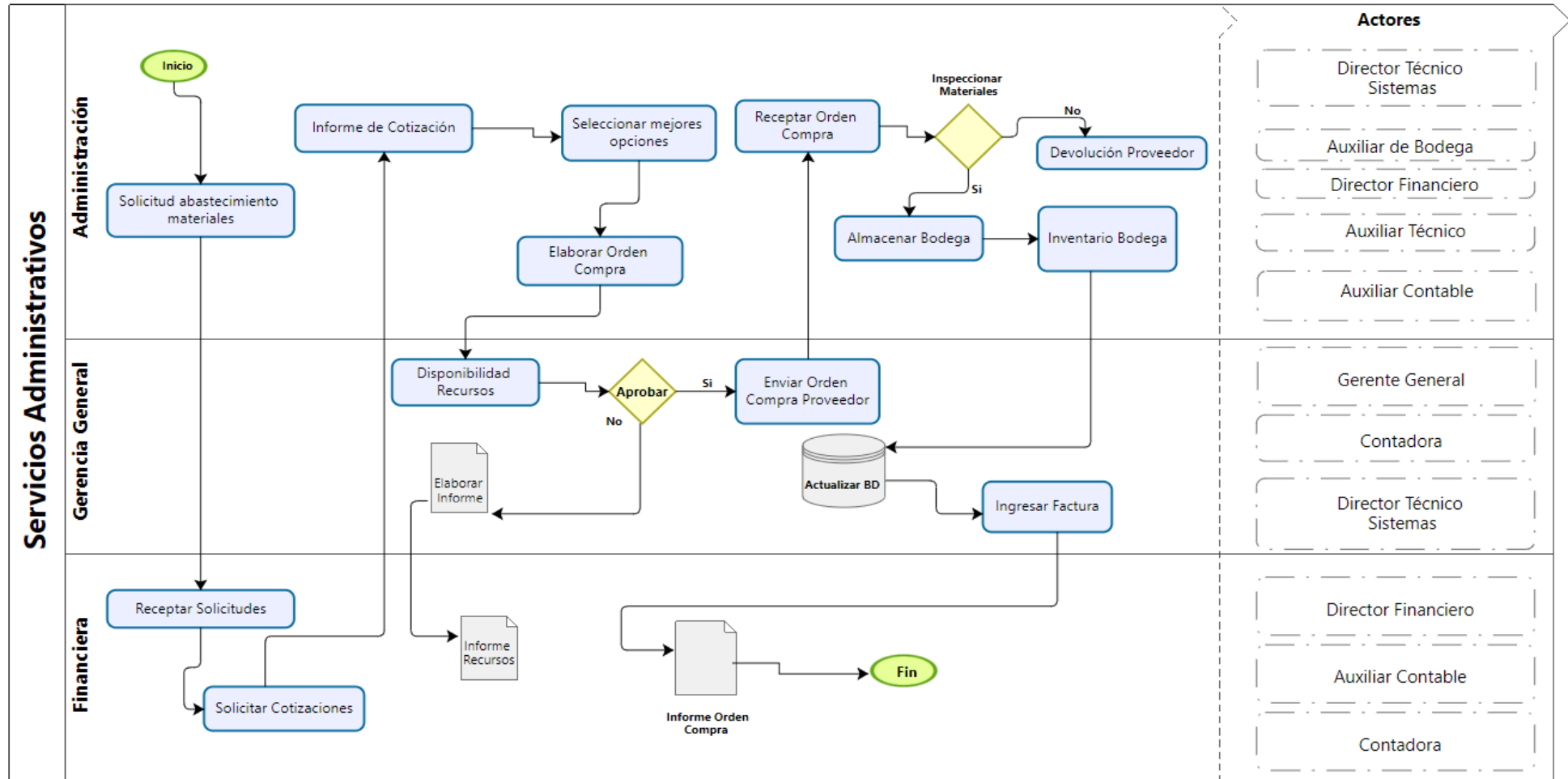
Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Flujo de Servicios Financieros



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Flujograma de Servicios Administrativos



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Evaluación Gestión de Procesos Ejecutados

Para dar cumplimiento al tercer objetivo, permitiendo corregir y mejorar las operaciones de sobrecargo que se tiene en diferentes áreas de trabajo, para la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda se han trazado los procedimientos que tienen un peso más representativo en las áreas administrativas y financiera dentro de la cadena de macroproceso.

De acuerdo con Alzamora (2017), es necesario el análisis de procedimientos desarrollados dentro de la organización, para diferenciar aquellas actividades que tienen y no tienen valor dentro del proceso, los métodos para analizar y la mejorar actividades conocida como Análisis de Valor Agregado (AVA) clasificándose de la siguiente manera.

- Valor Agregado en la Empresa (VAE): corresponde a las tareas que se requiere por parte de la empresa sin generar valor a los clientes, el resultado del beneficio ofrecido al cliente.
- Valor Agregado al Cliente (VAC): necesarios para cumplir con los requerimientos del cliente, dispuesto a pagarlo para obtenerlo.
- Sin Valor Agregado (SVA): procesos que no son importantes e impacto significativo en la empresa, por lo cual deben ser suprimidas o reducidas para que no afecten en el desarrollo del servicio.

5.3.1 Gestión de Procesos de Comercialización

Flujo 1. Información del proceso de Comercialización

		INFORMACIÓN DE PROCESOS							
Proceso:		Comercialización de servicio de Internet							
Responsable:		Director Técnico de Sistemas							
Actividades Ejecutadas	Tiempo		Tipo Actividad		Valor Agregado		SVA	Responsable	Área
	Días	Min	Manual	Automa.	VAE	VAC			
1. Recepción de datos del cliente		5	1	1	1			Auxiliar Ventas	Administración
2. Ingreso de solicitud al sistema		3		1	1			Auxiliar Ventas	Administración
3. Verificar información del cliente		5	1					Asistente Call - Center	Call -Center
4. Coordinar instalación del servicio	1	153	1					Director Técnico Operaciones	Operaciones
5. Verificar ruta de conexión		30	1	1				Auxiliar Técnico	Operaciones
6. Instalación técnica		123	1	1	1			Personal Técnico	Mantenimiento
7. Creación de dirección IP		15	1	1		1		Auxiliar Técnico	Operaciones
8. Almacenamiento de dirección IP		7		1	1			Auxiliar Técnico	Operaciones
9. Configurar señales de conexión y contraseñas		10		1	1			Personal Técnico	Mantenimiento
10. Verificar red de acceso a internet		5	1	1	1			Personal Técnico	Mantenimiento
11. Firmar contrato de prestación de servicios de internet (Cliente)		2	1		1			Auxiliar Ventas	Administración
12. Ingresar datos al sistema	1	318	1	1		1		Auxiliar Ventas	Administración
13. Verificar información del contrato		10	1					Auxiliar Ventas	Administración
14. Facturación		4	1	1		1		Auxiliar Cobranzas	Financiera
Total	2	690	11	10	7	3	4		

Tabla 10. Valor Agregado proceso de comercialización

Símbolo	Valor Agregado Comercialización	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	7	50,00%
VAC	Valor Agregado Cliente	3	21,43%
Total, Actividades del proceso		14	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		10	71,43%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		4	28,57%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Documentación del proceso de comercialización

Documentos Generados	Departamento	Receptado	Nº. Original	Nº. Copia
1. Solicitud de adquisición del servicio	Técnico	Director Técnico Sistemas	1 original	
2. Actividades instalación realizada	Operaciones	Auxiliar técnico	1 original	1 copia
3. Contrato de prestación de servicio	Financiera	Auxiliar Contable	3 originales	2 copias
4. Facturación mensual	Financiera	Auxiliar Cartera	2 originales	1 copia
5. Facturación de equipos	Financiera	Auxiliar Cartera	2 originales	1 copia
TOTAL		14 documentos	9	5

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2 Gestión de Procesos de Ingresos y Facturación

Flujo 2. Información del proceso de Gestión de Ingresos y Facturación


		INFORMACIÓN DE PROCESOS							
		Gestión de Ingresos y Facturación							
Proceso:		Gestión de Ingresos y Facturación							
Responsable:		Auxiliar Contable							
Actividades Ejecutadas	Tiempo		Tipo Actividad		Valor Agregado		SVA	Responsable	Área
	Días	Min	Manual	Automa.	VAE	VAC			
1. Receptar comprobantes de pago	1	38		1	1			Asistente Call-Center	Call -Center
2. Verificar que los datos de pago sean correctos		5	1		1			Auxiliar Cobranzas	Financiera
3. Comprobar el estado de cuenta del cliente en la base datos		7	1		1			Auxiliar Cobranzas	Financiera
4. Facturación correspondiente al mensual		12	1	1		1		Auxiliar Cobranzas	Financiera
5. Verificar registro de factura en el sistema		4	1	1	1			Auxiliar Cobranzas	Financiera
6. Informar al cliente		68	1					Auxiliar Cobranzas	Financiera
7. Informe de facturación		37		1	1			Auxiliar Contable	Financiera
8. Cuadre de caja		482	1	1	1			Auxiliar Cobranzas	Financiera
9. Verificar cuadre de caja con el informe		14	1					Auxiliar Cobranzas	Financiera
10. Entrega de cuadre de caja	1	186	1					Contadora	Financiera
11. Archivar	1	23	1	1	1			Auxiliar Bodega	Administración
Total	3	876	9	6	7	1	3		

Tabla 12. Valor Agregado proceso de Gestión de Ingresos y Facturación

Símbolo	Valor Agregado Gestión de Ingresos y Facturación	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	7	63,64%
VAC	Valor Agregado Cliente	1	9,09%
Total, Actividades del proceso		11	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		8	72,73%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		3	27,27%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Documentación del proceso de Gestión de Ingresos y Facturación

Documentos Generados	Departamento	Receptado	Nº. Original	Nº. Copia
1. Facturaciones	Contabilidad	Auxiliar Contable	213 originales	
2. Informe de facturación	Recaudación de Cartera y Cobranzas	Auxiliar Cartera	1 original	5 copias
3. Cuadre de Caja	Contabilidad	Auxiliar Contable	1 original	2 copias
TOTAL		222 documentos	215	7

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3 Gestión de Procesos de Servicios Financieros

Flujo 3. Información del proceso de Servicios Financieros

Actividades Ejecutadas		Tiempo		Tipo Actividad		Valor Agregado		SVA	Responsable	Área
		Días	Min	Manual	Automa.	VAE	VAC			
1. Receptar facturas compra - venta		1	310	1					Auxiliar Contable	Financiera
2. Clasificación de facturas			22	1		1			Auxiliar Contable	Financiera
3. Verificación y revisión de documentos entregados			60	1					Contadora	Financiera
4. Analizar documentación			30	1		1			Contadora	Financiera
5. Aprobación de documentación			10	1	1	1			Director Financiero	Financiera
6. Pago y registro de facturas			45	1	1	1			Contadora	Financiera
7. Verificar el sistema con el registro de las facturaciones			7		1				Auxiliar Contable	Financiera
8. Registrar en los estados financieros			133	1	1	1			Contadora	Financiera
9. Generar informes contables		1		1		1			Contadora	Financiera
10. Analizar informes			172	1	1	1			Contadora	Financiera
11. Interpretar resultados			203	1		1			Contadora	Financiera
12. Comunicar resultados obtenidos		1		1		1			Contadora	Financiera
13. Aprobar informe final			340	1	1	1			Gerente General	Financiera
14. Presentar informe final		31		1	1	1			Contadora	Financiera
Total		34	1332	13	7	11	0	3		

Tabla 14. Valor Agregado proceso de Servicios Financieros

Símbolo	Valor Agregado Servicios Financieros	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	11	78,57%
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0,00%
Total, de Actividades del proceso		14	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		11	78,57%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		3	21,43%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. Documentación del proceso de Servicios Financieros

Documentos Generados	Departamento	Receptado	Nº. Original	Nº. Copia
1. Facturaciones de compra-venta	Financiera	Auxiliar Contable	32 originales	15 copias
2. Registro de facturaciones	Contabilidad	Contadora	1 original	
3. Informe contable	Contabilidad	Contadora	1 original	
4. Estados financieros	Contabilidad	Contadora	1 original	
5. Informe resultados estados financieros	Contabilidad	Contadora	1 original	1 copia
6. Informe de gastos y adquisiciones	Financiera	Director Financiero	1 original	5 copias
TOTAL		58 documentos	37	21

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4 Gestión de Procesos de Servicios Administrativos

Flujo 4. Información del proceso de Servicios Administrativos


		INFORMACIÓN DE PROCESOS							
		Servicios Administrativos							
Proceso:		Servicios Administrativos							
Responsable:		Director Financiero							
Actividades Ejecutadas	Tiempo		Tipo Actividad		Valor Agregado		SVA	Responsable	Área
	Días	Min	Manual	Automa.	VAE	VAC			
1. Solicitud de abastecimiento de materiales		30		1	1			Director Técnico Sistemas	Operaciones
2. Receptar solicitudes de materiales		125	1		1			Auxiliar Contable	Financiera
3. Solicitar cotizaciones	2			1				Gerente General	Gerencia General
4. Informe de cotizaciones	1	340		1	1			Director Financiero	Financiera
5. Seleccionar las mejores opciones		47	1		1			Director Financiero	Financiera
6. Elaborar orden de compra		30	1		1			Contadora	Financiera
7. Verificar disponibilidad de recursos en bodega		15	1		1			Auxiliar de Bodega	Administración
8. Aprobar adquisición de materiales		30	1		1			Director Financiero	Financiera
9. Enviar orden de compra a proveedores		128		1				Auxiliar Contable	Financiera
10. Receptar orden de compra proveedores	3		1		1			Auxiliar Contable	Financiera
11. Inspeccionar el estado de materiales adquiridos		67	1		1			Auxiliar Técnico	Operaciones
12. Almacenar en bodega		95	1		1			Auxiliar de Bodega	Administración
13. Verificar inventario de bodega		115	1	1				Auxiliar de Bodega	Administración
14. Actualizar base de datos de materiales		30		1	1			Auxiliar Contable	Financiera
15. Ingresar factura al sistema	1			1	1			Contadora	Financiera
16. Informe de compra realizada		75	1					Director Financiero	Financiera
Total	7	1127	10	7	12	0	4		

Tabla 16. Valor Agregado proceso de Servicios Administrativos

Símbolo	Valor Agregado Servicios Financieros	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	12	75,00%
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0,00%
Total, de Actividades del proceso		16	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		12	75,00%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		4	25,00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Documentación del proceso de Servicios Administrativos

Documentos Generados	Departamento	Receptado	Nº. Original	Nº. Copia
1. Solicitud de requisición de materiales	Gerencia General	Gerente	1 original	
2. Informe de cotizaciones	Financiera	Director Financiero		2 copias
3. Orden de compra	Financiero	Director Financiero	3 original	1 copia
4. Inventario de bodega existente	Administración	Auxiliar de bodega	1 original	
5. Facturación de compra	Contabilidad	Contadora	1 original	1 copia
6. Informe de compra realizada	Gerencia General	Gerente	1 original	1 copia
TOTAL		12 documentos	7	5

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5 Eficiencia Operativa de Procesos

5.3.5.1 Análisis Valor Agregado Proceso Comercialización

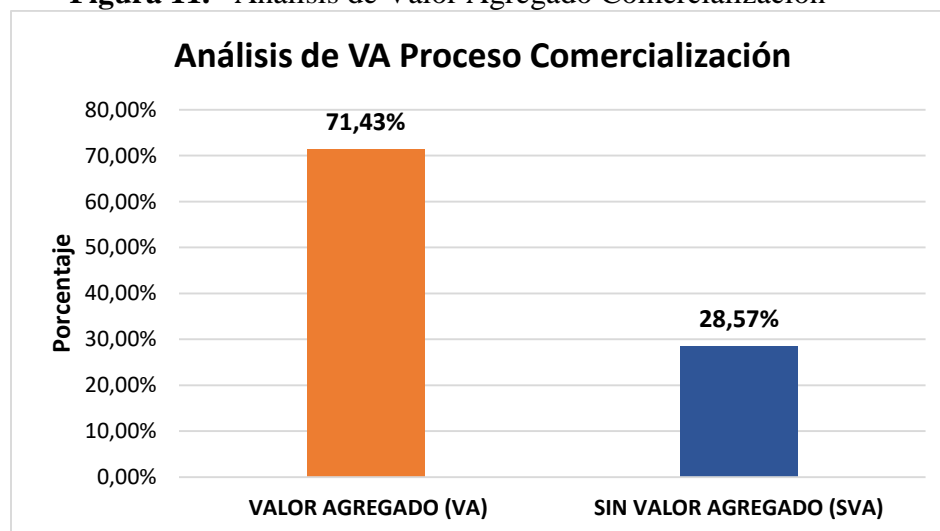
Tabla 18. Valor Agregado proceso de comercialización

Símbolo	Valor Agregado Comercialización	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	7	50,00%
VAC	Valor Agregado Cliente	3	21,43%
Total, Actividades del proceso		14	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		10	71,43%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		4	28,57%

TIEMPO PROCESO	
Tiempo Ciclo	2 días
Tiempo Proceso	690 min
Tiempo VA	492 min
Tiempo SVA	198 min

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Análisis de Valor Agregado Comercialización



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de valor agregado correspondiente al proceso de comercialización es 14 actividades con un tiempo 690 minutos por proceso y un ciclo de 2 días, donde el 71,43% pertenece al valor agregado de eficiencia operativa con un tiempo de 492 minutos y 28,57% sin valor agregado con un tiempo de 198 minutos.

5.3.5.2 Análisis Valor Agregado Proceso Gestión de Ingresos y Facturación

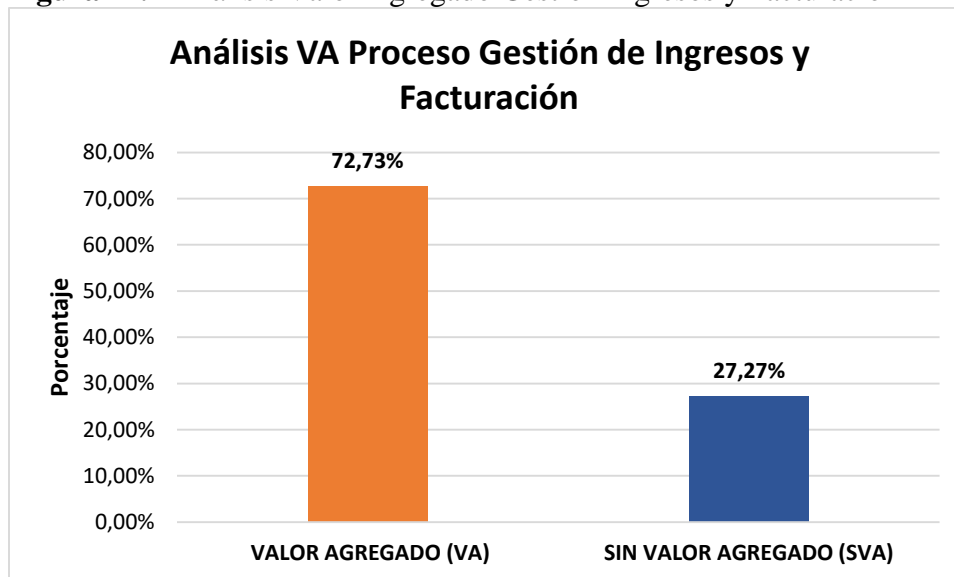
Tabla 19. Valor Agregado proceso de Gestión de Ingresos y Facturación

Símbolo	Valor Agregado Gestión de Ingresos y Facturación	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	7	63,64%
VAC	Valor Agregado Cliente	1	9,09%
Total, Actividades del proceso		11	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		8	72,73%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		3	27,27%

TIEMPO PROCESO	
Tiempo Ciclo	3 días
Tiempo Proceso	876 min
Tiempo VA	608 min
Tiempo SVA	268 min

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Análisis Valor Agregado Gestión Ingresos y Facturación



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de valor agregado correspondiente al proceso de gestión de ingresos y facturación es 11 actividades con un tiempo 976 minutos por proceso y un ciclo de 3 días, donde el 72,73% pertenece al valor agregado de eficiencia operativa con un tiempo de 608 minutos y 27,27% sin valor agregado con un tiempo de 268 minutos.

5.3.5.3 Análisis Valor Agregado Proceso Servicios Financieros

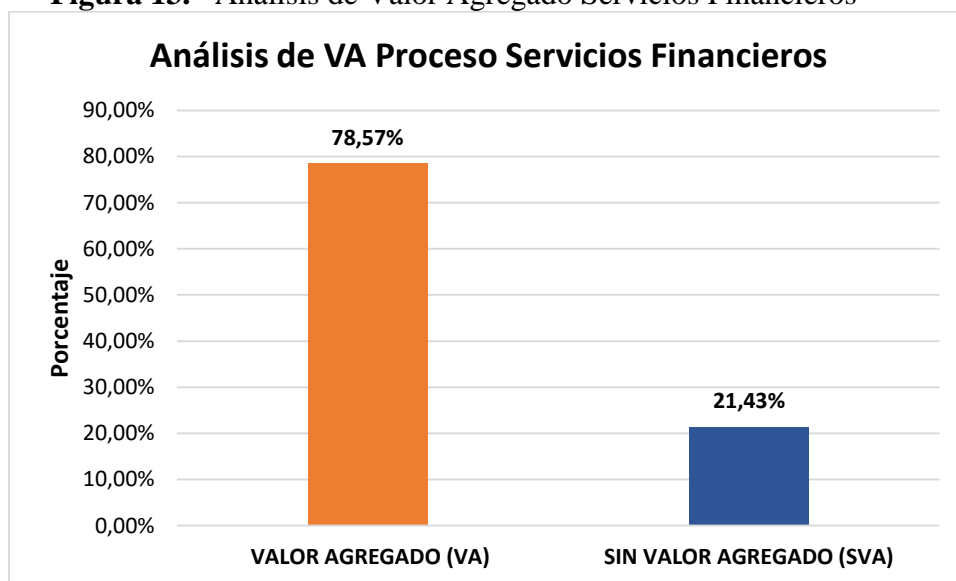
Tabla 20. Valor Agregado proceso de Servicios Financieros

Símbolo	Valor Agregado Servicios Financieros	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	11	78,57%
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0,00%
Total, de Actividades del proceso		14	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		11	78,57%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		3	21,43%

TIEMPO PROCESO	
Tiempo Ciclo	34 días
Tiempo Proceso	1332 min
Tiempo VA	1265 min
Tiempo SVA	67 min

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Análisis de Valor Agregado Servicios Financieros



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de valor agregado correspondiente al proceso de servicios financieros es 14 actividades con un tiempo 1332 minutos por proceso y un ciclo de 34 días, donde el 78,57% pertenece al valor agregado de eficiencia operativa con un tiempo de 1265 minutos y 21,43% sin valor agregado con un tiempo de 67 minutos.

5.3.5.4 Análisis Valor Agregado Proceso Servicios Administrativos

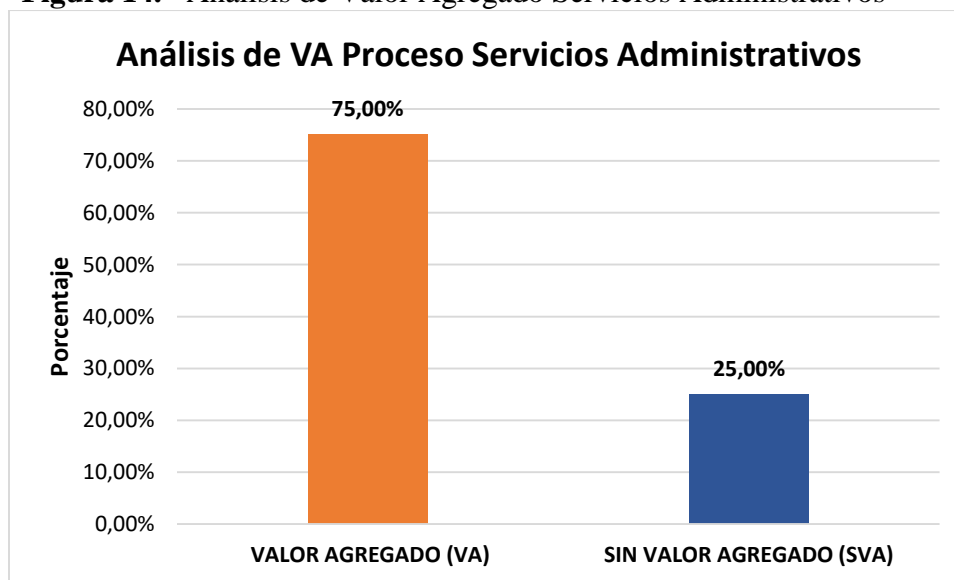
Tabla 21. Valor Agregado proceso de Servicios Administrativos

Símbolo	Valor Agregado Servicios Financieros	Análisis Actual	
		Nº	%
VAE	Valor Agregado Empresa	12	75,00%
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0,00%
Total, de Actividades del proceso		16	100,00%
VALOR AGREGADO (VA)		12	75,00%
SIN VALOR AGREGADO (SVA)		4	25,00%

TIEMPO PROCESO	
Tiempo Ciclo	7 días
Tiempo Proceso	1127 min
Tiempo VA	809 min
Tiempo SVA	318 min

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Análisis de Valor Agregado Servicios Administrativos



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de valor agregado correspondiente al proceso de servicios administrativos es 16 actividades con un tiempo 1127 minutos por proceso y un ciclo de 7 días, donde el 75% pertenece al valor agregado de eficiencia operativa con un tiempo de 809 minutos y 25% sin valor agregado con un tiempo de 318 minutos.

5.4 Valoración Herramientas en Procesos Administrativos y Financieros

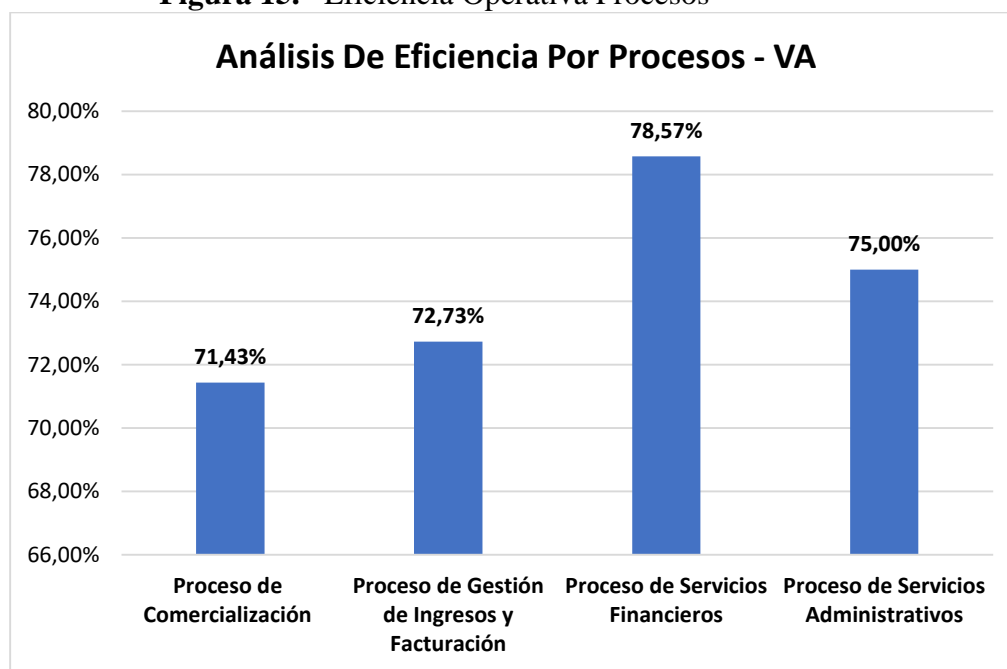
Para dar cumplimiento con el cuarto objetivo procedemos a valorar y analizar las herramientas utilizadas para conocer el desempeño de los procesos administrativos y financieros mediante una comparación del desempeño de las actividades en los diferentes procesos acorde a la Tabla 22.

Tabla 22. Eficiencia Operativa de Procesos

EFICIENCIA OPERATIVA DE PROCESOS		
PROCESO	VA	SVA
Proceso de Comercialización	71,43%	27,27%
Proceso de Gestión de Ingresos y Facturación	72,73%	27,27%
Proceso de Servicios Financieros	78,57%	21,43%
Proceso de Servicios Administrativos	75,00%	25,00%
PROMEDIO EFICIENCIA PROCESOS	74,43%	25,57%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Eficiencia Operativa Procesos

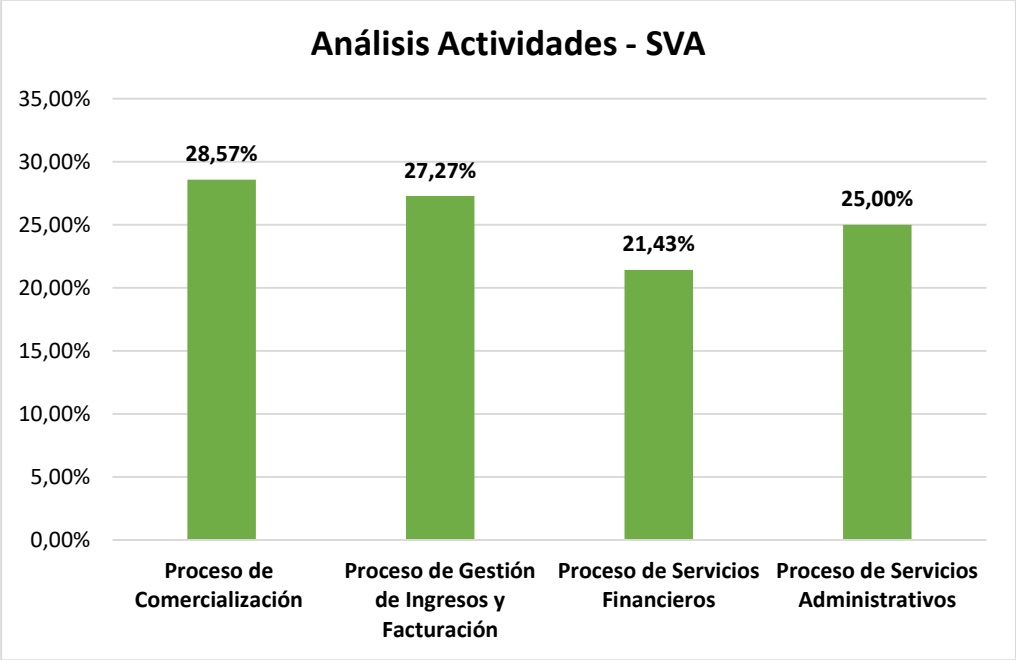


Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 15, nos muestra que el proceso de servicios financieros con 78,57% seguido del proceso de servicios administrativos con 75,00% acorde a la metodología de

valor agregado nos demuestra que las actividades son ejecutadas de manera efectiva. Sin embargo, los procesos de gestión de ingresos y facturación con 72,73% continuo del proceso de comercialización con 71,43% están por debajo del promedio, de manera que no se están desarrollando de manera efectiva las operaciones dentro de la empresa.

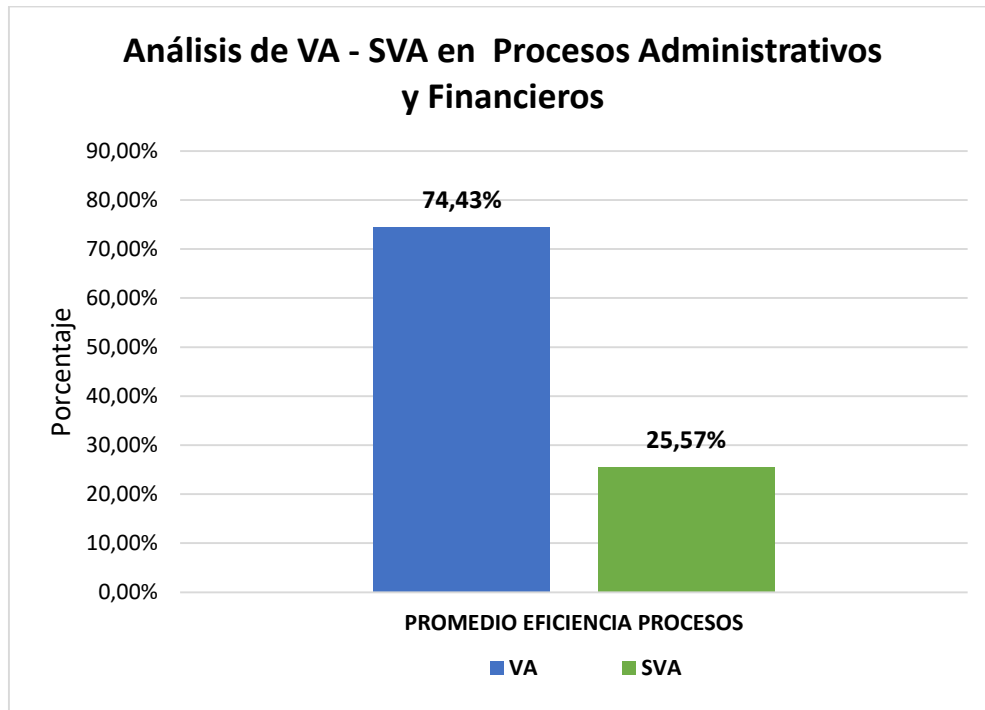
Figura 16. Deficiencia Operativa por Procesos



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 16, nos demuestra que el proceso de comercialización con 28,57% le genera mayores retrasos a la organización, seguido del proceso de gestión de ingresos y facturación con 27,27% a diferencia de los procesos de servicios administrativos con 25% y procesos de servicios financieros con 21,43% por lo cual, la empresa Lojanos Telecomunicaciones Astronetv Cia.Ltda, para optimizar el desempeño de sus tareas deberá reducir o eliminar aquellos procesos sin valor agregado (SVA) ya que generan demoras en las operaciones y afectan en la calidad del servicio entregada a los clientes.

Figura 17. Análisis Promedio de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Según la Figura 17, nos demuestra que con un promedio de 74,43% de valor agregado, las actividades de la gestión administrativa y financiera no son ejecutadas de manera efectiva debido a que existe un promedio del 25,57% de actividades sin valor agregado que hacen que la empresa ejecute procesos con demora en un tiempo mayor a lo esperado, por lo cual la empresa deberá reconsiderar las operaciones que se desarrollan en los procesos administrativos y financieros para mejorar su desempeño.

6. PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

6.1 Hallazgos Proceso de Comercialización

Con el paso del tiempo se han presentado problemáticas dentro del proceso de comercialización los cuales se describen a continuación:

- La coordinación de nuevas instalaciones en algunas ocasiones se retrasa debido a que no existe personal técnico disponible para realizar la cobertura del servicio de manera que se establece otra fecha.
- Al momento de firmar el contrato de prestación de servicios con los clientes, el personal técnico no informa claramente las cláusulas que se encuentran establecidas por la empresa.
- El personal técnico desconoce los puntos de pago en las entidades bancarias por lo cual, no se le informa de forma detallada al cliente.
- Cuando los teléfonos del área técnica se encuentran saturados y una llamada es receptada por el área de recaudación de cartera y cobranza por información acerca de la cobertura del servicio, el personal auxiliar de cartera desconoce de los sectores o comunidades en las que se brinda el servicio por lo cual se genera retrasos en la comunicación con el cliente.
- La entrega de informes de actividades diarias realizadas por parte del personal técnico, no es entregado a tiempo al director técnico de sistemas.

6.2 Hallazgos Proceso de Gestión de Ingresos y Facturación

Acorde a verificaciones como entrevistas y análisis de flujos de las áreas de trabajo que intervienen en los procesos y una vez evaluado la eficiencia del proceso se obtuvo las siguientes problemáticas:

- Los comprobantes de pagos receptados vía WhatsApp no son registrados a tiempo en el sistema, debido a lista de espera que se tiene de otros usuarios por registrar.
- Para el registro de facturaciones de las oficinas de San Fernando y Sayausi, el auxiliar de cartera debe imprimir los comprobantes de pagos para ser archivados, lo que genera desgaste de recursos innecesarios como papel.

- El cliente en algunas ocasiones no proporciona la información necesaria para el registro de facturaciones, lo que genera retrasos en el proceso de facturación.
- Las solicitudes para cambios de planes del servicio, traslado de equipos y cancelación del servicio, es receptada por el área de contabilidad para ser revisada y enviada al departamento técnico, sin embargo, no existe una respuesta del estado de la solicitud para el cliente.
- Existen confusiones con las líneas de WhatsApp de la empresa, debido a que algunos clientes se comunican al número de contabilidad para realizar quejas del servicio y la parte técnica recibe comprobantes de pagos de los mismos.
- Cuando existe saturación de llamadas dentro del área de call-center, el área de recaudación de cartera y cobranzas recepta estas llamadas, por lo cual toma nota de las quejas del cliente para después ser enviadas a call-center, generando retrasos en las facturaciones.
- No existe coordinación en los horarios de salidas, para la hora de almuerzo entre los auxiliares de cartera de tal forma que cuando un cliente llega a cancelar de un servicio en oficina, no puede realizar el trámite correspondiente porque no se encuentra el personal.
- Cuando existen errores en las facturaciones, los auxiliares de cartera desconocen de ciertos procedimientos que se deben seguir.
- Cuando un cliente nuevo se comunica con el área de cobranzas por información acerca del servicio, los auxiliares de cartera y contabilidad desconocen del alcance de cobertura en ciertos sectores o comunidades, por lo que solamente se le ayuda con información acerca de los precios y planes.
- Para verificar problemas en las facturaciones de meses anteriores, los colaboradores de cobranzas para su revisión tienen que pedir autorización al auxiliar de contabilidad generando retrasos en el ingreso ya que no cuentan con los permisos para ejecutar las operaciones.

6.3 Hallazgos Proceso de Servicios Financieros

A comienzos del año 2020 por inconvenientes ocasionados por la pandemia y reestructuraciones de trabajo en los colaboradores, se han presentado fallos en la comunicación entre los principales entes encargados. Algunas de los problemas en los procesos son:

- Los informes de contabilidad no son presentados a tiempo por lo que existe desconocimiento de la información.
- Cuando el personal de contabilidad realiza teletrabajo, los auxiliares de cobranzas no saben a quién deben entregar los cuadros de caja.
- El personal de contabilidad no ha recibido capacitaciones durante el último año respecto a las modificaciones realizadas por el SRI.
- No existen reuniones constantes entre los directores del área técnica, financiera, administrativa y gerencia general.
- Existe retrasos en la aprobación de documentos por parte del director técnico y gerente.
- Las facturaciones de compra y venta no son archivadas en el lugar correcto, por lo que resulta difícil encontrar documentación física en algunas ocasiones.

6.4 Hallazgos Proceso de Servicios Administrativos

Dentro del proceso de servicios, ha presentado modificaciones constantes en sus operaciones ya que se ha generado adquisiciones de nuevos materiales para la reestructuración de las redes de conexión, algunas de las problemáticas que se dan son:

- El auxiliar de bodega no entrega a tiempo el inventario de stock en bodega para la adquisición de nuevos materiales.
- Existe retraso en la entrega del nuevo material por parte de los proveedores
- El personal técnico de la empresa desconoce del ente autorizado para la entrada y salida de materiales, generando retrasos en la entrega de materiales.
- Las solicitudes para la adquisición de nuevo material son presentadas al departamento incorrecto generando retrasos en la entrega de la información.
- En bodega no se maneja un adecuado almacenaje de los materiales, provocando retrasos en la búsqueda del equipo solicitado.

- El área de mercadeo realiza modificaciones constantes en el logotipo de la empresa, de manera que genera confusiones en el personal y los clientes.
- El personal no se encuentra informado acerca del manual de sanciones y multas que establece la empresa, generando inconvenientes al momento de presentarse problemas en el desempeño de actividades.

7. CONCLUSIONES

Una vez finalizado la investigación se presentan las debidas conclusiones enfocadas en el cumplimiento de los objetivos planteados y presentar los hallazgos significativos en el desarrollo de la investigación:

- El crecimiento de la empresa Lojanos Telecomunicaciones durante los últimos años ha obligado a modificar su estructura organizacional y realizar cambios en las diferentes áreas de trabajo, para llevar una adecuada gestión acorde a las exigencias del mercado.
- A través del levantamiento de información de los procesos administrativos y financieros se encontró que la situación actual requiere de cambios y mejoras para un adecuado control de la información de los clientes vinculados a la empresa, debido a que se encuentra desactualizada los sistemas (Jireh WEB). Provocando que exista deudas de mora por cancelar por parte de usuarios desvinculados de la empresa.
- El apoyo y compromiso brindado por parte de la gerencia y directores de las principales áreas de trabajos fueron factores clave que permitieron identificar las relaciones existentes y las comunicaciones entre los actores implicados en el desarrollo de procesos.
- En base al análisis actividades de los procesos administrativos y financieros, se determinó entradas, salidas, tiempos de ejecución, principales responsables, valor agregado y documentos generados que se obtienen de todo el proceso que se desarrolla. Esto bajo la ayuda de la herramienta del Ciclo de Deming o Ciclo PHVA se permitió comprender los flujogramas su inicio y finalización, al mismo tiempo comprender como se relacionan con la empresa
- Incorporar la metodología de Valor Agregado (AVA), dentro de los subprocesos ayudo a reconocer la eficiente que se da dentro de los procesos y cuales son aquellas actividades que deben ser mejoradas o suprimidas para mejorar el tiempo de respuesta entre las áreas de la empresa. El incremento de desempeño se obtiene mediante la reducción subprocesos innecesarios que no aportan valor a la gestión de actividades.

- Además, la valoración de la herramienta de valor agregado demostró que la eficiencia dentro del análisis de valor en procesos administrativos y financieros se desarrolla por debajo del promedio, esto permite conocer el desarrollo y gestión del proceso ejecutado de manera inadecuada por cantidad de tiempos que se generan.

Adicionalmente la empresa deberá evaluar la gestión de sus procesos constantemente acorde a los requerimientos de los clientes, brindando así un adecuado servicio al cliente por lo cual se le recomienda:

- Se le recomienda a la empresa realizar un mapa estructurado de actividades de las áreas y departamentos de trabajo, donde se permita comprender y evaluar constantemente como se lleva a cabo el flujo del proceso.
- Es necesario designar responsables en el área financiera y técnica para llevar un control exhaustivo semestralmente de los datos del cliente para verificar que la información pertinente se encuentre actualizado. Evitando que se generen moras por deudas, facturaciones incorrectas, mantenimiento y recursos innecesarios en las operaciones de interconexión.
- Se debe generar una retroalimentación constante a los colaboradores del área administrativa y financiera acerca de los procesos mejorando los tiempos en la ejecución de las operaciones, desarrollando eficiencia y generando valor a la empresa.
- Las tareas ejecutadas en el proceso de gestión de ingresos y facturación deben ajustarse a las capacidades de los colaboradores y ser rotativas entre todos los involucrados del área, para evitar la sobrecarga en el ingreso de facturaciones en los auxiliares de cartera.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Villamil, N., Gómez Ciacedo, M. I., & Rémi, S. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de componentes principales. *Ad-Minister*, (29), 101 - 120. Recuperado el 6 de Enero de 2021, de <http://bibliotecas.ups.edu.ec:2099/10.17230/ad-minister.29.5>
- Alzamora Alzamora, E. E. (2017). *Levantamiento, Diseño, Documentación y Propuesta de Mejora de los Procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de SENPLADES: Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de <https://www.epn.edu.ec/>: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17790/1/CD-8096.pdf>
- Bastidas Espinoza, V. G. (Marzo de 2018). *Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador*. Recuperado el 3 de Febrero de 2021, de <https://www.uasb.edu.ec/>: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., & Carrasco Pérez, R. (2009). El seguimiento y la medición de los procesos. En J. Beltrán Sanz, M. Á. Carmona Calvo, & R. Carrasco Pérez, *Guía para una gestión basada en procesos* (pág. 51). Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (4 de Octubre de 2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220 - 232. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.220-232>
- Cáceres, I., & Victoriano, G. (Mayo de 2016). *Gestión Financiera para MIPYMES*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de www.competitividad.org.do: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/05/Manual-Gestion-financiera-para-PYMES-Editable.pdf>
- CAN. (2017). *CLASIFICACION DE LAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Quito: Artículo 3 de la Decisión 702. Recuperado el 7 de Enero de 2021, de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Chilán Robles, S., Chilán Indacochea, S., M. I. M., & Álvarez Indacochea, A. (2016). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS*

- PARROQUIALES. *3C Empresa*, 5(2), 99 - 113. Recuperado el 6 de Enero de 2021, de <http://bibliotecas.ups.edu.ec:2099/10.17993/3comp.2016.050226.99-113>
- Cia.Ltda, L. T. (2020). *Astronet.ec*. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de Astronet.ec: <https://www.astronet.ec/>
- Crespo Garcia, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano , Á., Orellana Sanchez, D., & Gonzalez Malla, S. E. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de la mipymes en la provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*, 11. Recuperado el 6 de Enero de 2021, de <http://es.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf>
- Deming, W. E., & Lindsay, M. W. (2015). *Administración y control de la calidad* (Novena ed.). México: Cengage Learning. doi:978-607-519-376-2
- DIEE. (2017). *INEC*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (Vol. 4 de Calidad Total). Bogotá, Colombia: Ed McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Enero de 2021
- Hernández Oro, R. M., Medina León, A., & Hernández Pérez, G. (16 de Noviembre de 2012). MEJORAMIENTO DE PROCESOS CLAVE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO EN EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE PRODUCCIONES POR PROYECTO DEL SECTOR HIDRÁULICO EN CUBA. *Revista Científica "Visión de futuro"*, 16. Recuperado el 6 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935479005>
- ISO. (2005). *International Organization for Standardization ISO 10019:2005*. Recuperado el 3 de Febrero de 2021, de www.iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10019:ed-1:v1:es>
- ISO. (Septiembre de 2015). *International Organization for Standardization (ISO) 9001:2015*. Recuperado el 3 de Febrero de 2021, de www.iso.org: https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra05.ISO9.2020/Norma_ISO_9001_2015.espanol.pdf
- ISO. (2015). *International Organization for Stanfardization ISO 9000: 2015*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de www.iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Maciá Soler, L. (2 de Abril de 2014). *Gestión de la Calidad. Tema 5: Gestión por procesos*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante: <http://hdl.handle.net/10045/36416>
- Maldonado, J. A. (2012). *Gestión de Procesos*. B - EUMED. doi:9788469485040

- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerencias*, 28(123), 43 - 63. doi:0123-5923
- Mourtzis, D., Doukas, D., & Bernidaki, M. (2014). Simulation in Manufacturing: Review and Challenges. *ScienceDirect*, 213 - 229. Recuperado el 31 de Diciembre de 2020, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212827114010634?token=7E62631D2F5AF0E260A2C63865C3945E105C2C4153FC273A9CD11124B6F7B8776BD3ADB4B0279E6C41C0BDDAD8A72FC7>
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2017). *Procesos y Fundamento de la Investigación Científica*. (U. T. Machala, Ed.) Machala, Ecuador: UTMACH. doi: 978-9942-24-093-4
- Núñez Sarmiento, L. I., Vélez Ramírez, M. C., & Berdugo Correa, C. R. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, 16. Recuperado el 6 de Enero de 2021, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2598/scholarly-journals/aplicación-de-una-metodología-mejora-procesos/docview/1439090294/se-2?accountid=32861>
- Panorama. (2020). *¿Qué es y para qué sirve un diagrama de flujo?* Maracaibo: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company. Recuperado el 7 de Enero de 2021, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2598/newspapers/qué-es-y-para-sirve-un-diagrama-de-flujo/docview/2435727347/se-2?accountid=32861>
- Ramón, M. A. (2006). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 2020 de Diciembre de 2020, de Análisis y Mejora de los Procesos de Negocios: <https://www.eoi.es/es>
- Rerdanoski , M. E. (2011). *Mejoramiento Continuo de Procesos Internos en Empresa Familiar RERDA S.A.* Recuperado el 2 de Febrero de 2021, de Connecting Repositories (CORE): <https://core.ac.uk/download/pdf/61887074.pdf>
- Rodríguez Reinoso, V., & Trujillo Remache, F. (2011). *Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos en la Gerencia Nacional de Operaciones de la Empresa CNT S.A.* Recuperado el 12 de Enero de 2021, de Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7783/1/CD-4024.pdf>
- Sánchez, P. A., Ceballos, F., & Sánchez Torres, G. (2015). ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES: MODELACIÓN Y SIMULACIÓN. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 137 - 150. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rcin.1436>

UC. (5 de Julio de 2016). *Universidad de Cantabria Manual Gestión Por Procesos*. Obtenido de <https://web.unican.es>: <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

9. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Gerente de la Empresa

Cuestionario de Preguntas

1) ¿Como inicia las operaciones la empresa Astronetv?

2) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que posee la empresa?

3) ¿Existen políticas, normas y reglas definidas en la gestión administrativa? ¿Cuáles son?

4) ¿El personal de la empresa recibe capacitaciones sobre funciones y responsabilidades, acorde al área de trabajo?

5) ¿La empresa tiene identificado los procedimientos administrativos a través de un mapa de procesos?

6) ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos administrativos para un mejor desarrollo de las actividades?

7) ¿Cuáles son los aspectos que desearía que mejoren dentro de los procesos administrativos de la empresa?

Anexo 2. Entrevista al Financiero de la Empresa

Cuestionario de Preguntas

- 1) ¿Existen políticas, normas, responsables definidos dentro del área financiera?
¿Cuáles son?

- 2) ¿Las actividades del área financiera son ejecutadas en los tiempos necesarios y supervisado por responsables?

- 3) ¿El personal del área financiera recibe capacitaciones sobre sus funciones y responsabilidades?

- 4) ¿Se coordinan constantemente las tareas a realizarse diariamente en el área de recaudación de cartera y cobranzas?

- 5) ¿Existe comunicación interna entre los colaboradores para la ejecución de actividades?

- 6) ¿El área financiera lleva un control y revisión de la base de datos de los clientes?

- 7) ¿Cuáles son los aspectos que desearía que mejoren dentro del área financiera de la empresa?

Anexo 3. Entrevista a la Contadora de la Empresa

Cuestionario de Preguntas

- 1) ¿Conoce usted todas las actividades contables – financieras que deben realizarse dentro de la empresa?

- 2) ¿La empresa cuenta con un software de sistema contable?

- 3) ¿La empresa lleva un plan de cuentas adecuado y conforme a lo establecido en la ley?

- 4) ¿Con que frecuencia se realiza el arqueo de caja y existen responsables para verificar el proceso?

- 5) ¿Realiza todas las declaraciones tributarias de manera oportuna conforme a lo establecido en la ley?

- 6) ¿Cada qué tiempo le empresa le brinda capacitaciones en aspectos contables?

- 7) ¿Qué sugerencias daría para que mejore la empresa?

