Pontificia Universidad Javeriana



Informe de Madurez de Procesos

Proceso Legalizaciones y Reembolsos

Empresa: ASOPAGOS S.A.



Elaborado por:

Camilo Barreto Peraffán

Juan Diego Figueroa Matuk

Mariana Gil Gallego

Mayo del 2021

Introducción

El presente documento reúne los resultados del análisis de la información recolectada con respecto al proceso de Legalizaciones y Reembolsos de la empresa Asopagos S.A. y también expone los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta diagnóstico propuesta por los autores. Para poder realizar este informe, de primera mano se recolectó documentación, registros, formatos y demás información relevante que contuviera datos de la ejecución del proceso. Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los responsables del proceso, para poder llevar a cabo el levantamiento de este mismo y poder contar con la información suficiente para aplicar la herramienta propuesta y medir el nivel de madurez. Como elementos constitutivos de la herramienta se encuentra la división estructural que evalúa la gestión de los procesos, en donde se expone de manera detallada diferentes elementos que las empresas deben tener en cuenta para asegurarse que sus procesos están siendo llevados a cabo de manera correcta, están siendo manejados de manera proactiva y se encuentran cumpliendo con el desempeño esperado. Tomando en consideración los criterios de evaluación en la gestión de los procesos de la norma ISO 9004:2018, en la herramienta planteada se exponen 3 secciones que enmarcan el nivel de madurez total de la gestión del proceso. Estas secciones son las siguientes: *determinación de los procesos*; *responsabilidad y autoridad relativa*; y el *manejo de los procesos, actividades de análisis y evaluación del desempeño*. Cada sección arroja un nivel de madurez parcial, con el fin de poder identificar de manera más fácil, en qué sección se encuentran las oportunidades de mejora dentro del proceso una vez se tiene un nivel de madurez total.

Metodología

Con el fin de escoger la mejor herramienta para la medición de madurez de los procesos de Asopagos S.A., se realizó una matriz de ponderación (Ver Tabla 1) la cual muestra los criterios más apropiados que evalúan por puntos a las opciones de herramientas establecidas, todo esto con el fin de escoger la mejor opción. Consiste en una serie de criterios ponderados evaluados de 1-5 puntos, siendo 1 un puntaje inferior a 5, y utilizados para elegir entre un conjunto de opciones por medio de matemáticas simples. Como opciones de modelos a tener en cuenta se dieron CMMI, BPMM (Fisher), EFQM, ISO 9004:2018, PEM y BPM-OMG y como criterios de evaluación se presentan asertividad de evaluación, herramientas disponibles para la aplicación, adaptabilidad del modelo a entorno de servicios y facilidad de uso. Después de la aplicación de la matriz, teniendo en cuenta las opciones de modelos establecidos, se llegó al puntaje mayor decisivo de 18 puntos correspondiente al modelo ISO 9004:2018. Esto quiere decir que el modelo a tener en cuenta para la medición del proceso escogido, Legalizaciones y Reembolsos, de la empresa Asopagos S.A es el modelo ISO 9004:2018.

Matriz de ponderación de criterios para la identificación de instrumento de madurez de procesos										
Modelo	**Descripción del Modelo**	**Criterios de Evaluación**								**Total**
		Asertividad en evaluación		Herramientas disponibles para aplicación		Adaptabilidad del modelo a entorno de servicios		Facilidad de uso		
		Puntaje	Observaciones	Puntaje	Observaciones	Puntaje	Observaciones	Puntaje	Observaciones	
ISO 9004:2018	Normatividad desarrollada por la ISO (International Organization for Standardization) que proporciona directrices para mejorar la capacidad que tiene una organización para lograr el éxito sostenido. Esta norma se centra como tal en el desempeño y gestión de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, su entorno, sus responsables e interacciones con el fin de observar aspectos de mejora.	4	Observa la totalidad de la organización. Presenta un modelo de evaluación genérico. Sin embargo esto mismo brinda la capacidad de adaptar la herramienta al entorno empresarial específico y permite contar con todas los elementos evaluativos que se requieran.	4	Se encuentra el documento para acceso y consulta. Dentro del documento normativo, se expone de manera clara cómo se puede utilizar como herramienta de evaluación para medir el nivel de madurez. Se tienen que plantear los criterios a partir de los apartados descritos dentro de la norma.	5	Al ser una normativa estadarizada por un ente internacional (ISO), las directrices indicadas dentro de la normativa pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, tipo y actividad.	5	La evaluación de los elementos a observar dentro de la empresa se evalúan en una escala de 1 a 5. Permite un fácil entendimiento de como aplicarlo y los resultados obtenidos.	18

Tabla 1. Matriz de ponderación de criterios. Elaboración propia

El modelo ISO 9004:2018, es una normatividad desarrollada por la ISO (International Organization for Standardization) que proporciona directrices para mejorar la capacidad que tiene una organización para lograr el éxito sostenido. Esta norma se centra en el desempeño y gestión de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, su entorno, sus responsables e interacciones con el fin de observar aspectos de mejora (ISO, 2018). Observa la totalidad de la organización. Presenta un modelo de evaluación genérico. Sin embargo esto mismo brinda la capacidad de adaptar la herramienta al entorno empresarial específico y permite contar con todas los elementos evaluativos que se requieran. Se encuentra el documento para acceso y consulta donde,

dentro del documento normativo, se expone de manera clara cómo se puede utilizar como herramienta de evaluación para medir el nivel de madurez. Se tienen que plantear los criterios a partir de los apartados descritos dentro de la norma. Al ser una normativa estandarizada por un ente internacional (ISO), las directrices indicadas dentro de la normativa pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, tipo y actividad. La evaluación de los elementos a observar dentro de la empresa se evalúan en una escala de 1 a 5 los cuales permiten un fácil entendimiento de cómo aplicarlo y de los resultados obtenidos (ISO, 2018).

Para poder analizar la empresa en su totalidad, la norma ISO 9004:2018 divide sus directrices en diferentes dimensiones, en donde se evalúa la identidad de la organización, el liderazgo dentro de esta misma, la gestión de los procesos, la gestión de los recursos, el análisis y evaluación del desempeño, la mejora, el aprendizaje y la innovación. Dentro de estas dimensiones, la gestión de los procesos expone de manera detallada diferentes elementos que las empresas deben tener en cuenta para asegurarse que sus procesos están siendo llevados a cabo de manera correcta, están siendo manejados de manera proactiva y se encuentran cumpliendo con el desempeño esperado. A través de la evaluación de esta dimensión, se puede conocer el nivel de madurez con el que cuentan los procesos de la empresa, exponiendo así el estado actual de la gestión de los procesos y las oportunidades de mejora que pueden entrar a tomar un rol fundamental en el aumento del desempeño de la organización, teniendo en cuenta que, si bien los procesos son las actividades por medio de las cuales la empresa genera valor, estas están estrechamente ligadas a aspectos enmarcados dentro de las otras dimensiones haciendo que se genere una interrelación dentro del sistema en el cual la empresa trabaja. Tomando en consideración los criterios de evaluación de la norma ISO 9004:2018, se realizó una adaptación de la herramienta al entorno de Asopagos, teniendo en cuenta que el eje central de esta gira entorno a la evaluación de la gestión de los procesos en donde se observa el nivel de determinación de los procesos, la responsabilidad y autoridad relativa y el manejo de los procesos, actividades de análisis y evaluación de seguimiento. Para complementar la herramienta y que esta le sirva a la empresa para poder evaluar no solo los procesos, sino el estado en las diferentes dimensiones, esta herramienta a su vez, plantea elementos cruciales a nivel organizacional para que la empresa pueda conocer el nivel de madurez con el que cuentan en las diferentes dimensiones.

Para complementar de la mejor manera el modelo para la medición del nivel de madurez propuesto para Asopagos, se toman en consideración diferentes elementos adicionales tomados de otros modelos para la integración a la base tomada de la ISO 9004:2018. Si bien se tiene en cuenta que esta normativa es el único modelo que permite una autoevaluación, se observa el beneficio que se obtendría si se integran elementos que otros modelos proponen en sus estructuras, generando así una evaluación más completa a la compañía y la mejora de los aspectos básicos, los propósitos descriptivos y los propósitos prescriptivos del modelo propuesto. De primera mano, para complementar los aspectos básicos y los propósitos descriptivos, se procede a tomar en consideración el modelo de madurez PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) propuesto por Michael Hammer (2007), el cual evalúa la gestión de los procesos y la capacidad de la organización, por separado. Para poder realizar esta evaluación de manera articulada e independiente, Hammer propone dos submodelos, indicadores para cada uno y plantillas individuales que evalúan por un lado la gestión de los procesos y por otro lado las capacidades de la organización. Esta evaluación la realiza asignando colores representativos dependiendo si la empresa o el proceso a evaluar cumple de manera completa, de manera parcial o no cumple lo estipulado en las directrices evaluativas del modelo. A partir de esto, se plantea que la adaptación realizada en este modelo, cuente con plantillas e indicadores individuales para la medición del nivel de madurez. Para esto, se procede a tomar las divisiones estructurales planteadas por la ISO 9004:2018 las cuales enmarcan la Gestión de la Organización, la Gestión de los Procesos y la Gestión de los Recursos, en donde para cada una de estas divisiones estructurales, se crea una plantilla de evaluación respectiva para cada sección y se proponen niveles de madurez caracterizados también por separado para cada una con nombre, color, símbolo y descripción. Asimismo, se integran a las directrices del modelo planteado, elementos evaluados por parte de la PEMM como actividades de identidad de la organización, liderazgo, trabajo en equipo, políticas y estrategias, objetivos, comunicación y algunas actividades para el manejo de los procesos.

Otro modelo que se tomó en cuenta, fue el BPMM-OMG (Business Process Maturity Model) propuesto por el Open Management Group. De este modelo, cabe resaltar la manera en la que se propone se realice el análisis de la madurez de los procesos a través de la selección de grupos de procesos, la realización de la medición del nivel de madurez en este grupo seleccionado y la elevación del nivel de madurez en todos los procesos del grupo de procesos, haciendo énfasis en que hasta que no se logre que todos los procesos tengan el mismo nivel de madurez, no se prosigue con otro grupo. Además de esto, el modelo BPMM, propone plantillas para la

aplicación en cada grupo del proceso, por lo que se puede tener organizado y estructurado, la documentación de cómo se lleva a cabo el proceso de medición de madurez y su posterior mejora. Para la aplicación dentro del modelo propuesto, se expone precisamente el orden planteado por el modelo BPMM, para que de esta manera, se realice la inclusión de los procesos de Asopagos, por grupos de procesos. El tomar este orden en particular, permite que no solo la aplicación del modelo de nivel de madurez se realice de manera organizada, sino que también la inclusión de los procesos a la metodología planteada, se realice teniendo en cuenta esto. A partir de esto, se propone que el uso de las plantillas y que la selección, aplicación y documentación de las herramientas seleccionadas y aplicadas también se lleve a cabo tomando este orden específico. Adicionalmente, se incluyen dentro de las directrices aspectos clave que evalúa este modelo respecto al manejo de los recursos, las personas, el conocimiento de la organización, la infraestructura, la tecnología y su vinculación con la gestión de los procesos. Para la evaluación de estas dos divisiones, se propone que la evaluación se realice en paralelo por los grupos de procesos, es decir que cuando se mida el nivel de madurez de la gestión de los procesos en un grupo, se aplique también dentro de esta, la medición del nivel de madurez de la gestión de los recursos. Para observar de manera más detallada las plantillas diseñadas para la medición del nivel de madurez de la Gestión de la Organización, la Gestión de los Procesos y la Gestión de los Recursos, sus niveles de madurez y su caracterización, ver Modelo de Medición de Madurez.

Finalmente para complementar el propósito prescriptivo del modelo, y que estos se entrelazan con los pasos a seguir de la metodología planteada, se toma en consideración el CMMI (Capability Maturity Model Integration) el cual expone diferentes actividades para obtener una mejora de los niveles de madurez obtenidos y la institucionalización de dichas mejoras. Las actividades de institucionalización presentadas en el CMMI ayudan a que las personas dentro del proceso analizado apliquen y desplieguen las mejoras propuestas de manera efectiva, además de realizar actividades de seguimiento y control para que se implemente y se lleve registro de lo realizado. Esto facilita que las personas involucradas conozcan su desempeño en la aplicación de las mejoras y permite que la compañía conozca o identifique oportunidades de mejora. Tomando en consideración que esta fase se realiza una vez se obtienen los niveles de madurez, se procede a plantear cómo se puede llegar a realizar la selección de herramientas de mejoramiento como parte integral de la metodología a través de una matriz (ver Asignación de Herramientas) que expone por nivel de madurez obtenido o por seccion de gestion de procesos, el tipo de metodología o herramienta que se puede aplicar.

Para poder realizar la aplicación de la herramienta propuesta, se realizó una compilación de información que tuviera la empresa acerca del desarrollo del proceso, incluyendo formatos, registros, data y demás documentos que con información relacionada. Además de esto, se realizaron encuestas semiestructuradas para poder realizar un levantamiento del proceso y con la totalidad de la información, poder aplicar la herramienta diagnóstico para conocer el nivel de madurez del proceso y su estado actual. Los resultados de este análisis de información, el nivel de madurez y la información del estado actual del proceso de Legalizaciones y Reembolsos se presentan a continuación.

Resultados

Es de suma importancia entender que los procesos de apoyo dentro de una empresa se encuentren debidamente estructurados y organizados, para que, de esta manera, aseguren el buen funcionamiento de los procesos misionales, directivos y en general, de toda la organización. Siguiendo con la idea anterior, con el fin de llevar a cabo el levantamiento del proceso Legalizaciones y Reembolsos en la empresa Asopagos S.A., se procede a indagar a profundidad sobre la información, documentación, direccionamiento hacia resultados, comunicación interna, entre otros, que el área administrativa y financiera tenga registrado para así entender cómo se encuentra documentado el proceso dentro de la organización. Se pudo evidenciar la existencia de algunos documentos como la ficha de procesos, el mapa de procesos y los flujogramas de procesos los cuales muestran el estado y ubicación actual del proceso en la compañía. Dichos documentos muestran el alcance de registro de procesos que ha tenido la compañía, en este caso del proceso escogido. El proceso de Legalizaciones y Reembolsos genera un gran impacto tanto en el área como en la empresa, debido a que es uno de los procesos que más tiempo necesita para llevarse a cabo, maneja directamente el dinero de la empresa y no se encuentra sistematizado. Este proceso se encuentra ubicado en los macroprocesos de apoyo-Financiero evidenciado en el siguiente mapa de procesos (Ver Imagen 1) de la empresa Asopagos S.A.

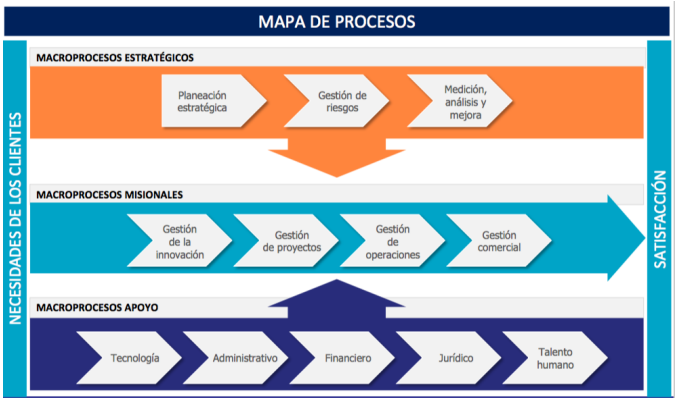


Imagen 1. Mapa de procesos. Asopagos S.A.

PR–2. Legalizaciones y Reembolsos.

ACTIVIDAD	SALIDA (DOCUMENTO Y/O REGISTRO)	RESPONSABLE
Inicio		
1. Recepcionar Legalizaciones y Reembolsos.	Formato de Legalización y/o Reembolso (Firmado) y soportes originales.	Auxiliar Contable
1.1 Se debe entregar el formato de legalización y/o reembolso debidamente diligenciado y firmado por el usuario y su jefe inmediato. Se deben anexar las facturas y/o recibos originales que den soporte a la legalización o reembolso.		
1.2 En caso de que existan sobrantes, debe adjuntarse la respectiva consignación de los valores sobrantes.		
2. Realizar causación en programa contable.	Soporte legalización	Auxiliar contable
2.1. Ingresar en el Programa Contable a la ruta de reintegros		
3. Revisar y dar aprobación.		Jefe Unidad Financiera

DOCUMENTO CONTROLADO Propiedad intelectual de ASOPAGOS. Prohibida su reproducción total o parcial, comercialización o divulgación sin previa autorización del propietario.

ASOPAGOS s.a.

MACROPROCESO – FINANCIERO

PROCESO – GESTIÓN CONTABLE
SUBPROCESO – CAUSACIÓN Y REGISTRO

DENS-F-3.0

3.1. Se revisan los soportes generados por el sistema Vs. causación, Centros de Costos y datos generales de las facturas. ¿Hay saldos por devolver? SI, Ir al paso 4 NO, Ir al paso 5		
4. Mantener en custodia mientras se programa el pago.		Auxiliar contable
5. Archivar en notas contables.		Auxiliar contable
FIN PROCEDIMIENTO		

Imagen 2. Ficha de Proceso Legalizaciones y Reembolsos. Asopagos S.A.

Teniendo en cuenta la ficha de procesos (Ver Imagen 2), se pudo evidenciar la lista de pasos y actividades que se llevan a cabo dentro del proceso Legalizaciones y Reembolsos, visualizandose de la siguiente manera: primero se recepcionan las legalizaciones y reembolsos donde se lleva a cabo el formato de Legalización y/o Reembolso (Firmado) y soportes originales y su responsable es la auxiliar contable. Segundo, se debe entregar el formato de legalización y/o reembolso debidamente diligenciado y firmado por el usuario y su jefe inmediato. Se deben anexar las facturas y/o recibos originales que den soporte a la legalización o reembolso. Tercero, en caso de que existan sobrantes, debe adjuntarse la respectiva consignación de los valores sobrantes. Cuarto, se realiza la causación en programa contable donde se hace el soporte de la legalización y su responsable es la auxiliar contable. Quinto, se ingresa en el Programa Contable a la ruta de reintegros. Sexto, se revisa y dar

aprobación y su responsable es el Jefe de Unidad Financiera. Séptimo, se revisan los soportes generados por el sistema Vs. causación, Centros de Costos y datos generales de las facturas. Octavo, se mantienen en custodia mientras se programa el pago y su responsable es la auxiliar contable. Por último, se archiva en notas contables y su responsable es la auxiliar contable. A continuación, se puede visualizar el flujograma actual del proceso Legalizaciones y Reembolsos (Ver Imagen 3) donde se puede ver el paso a paso de las actividades y los responsables en cada parte del proceso.

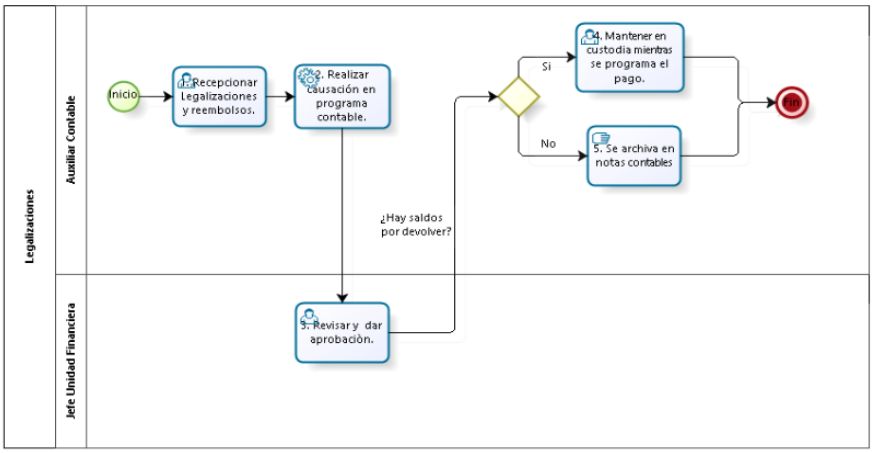


Imagen 3. Flujograma Legalizaciones y Reembolsos. Asopagos S.A.

Luego de recibir la información anteriormente descrita, se procedió a aplicar la herramienta desarrollada para poder conocer el nivel de madurez específicamente del proceso de Legalizaciones y Reembolsos. Dentro de la herramienta, se plantea una evaluación cuantitativa para cada uno de los ítems a evaluar teniendo en cuenta la siguiente escala de 1 a 5, donde: 1 representa que la empresa no realiza o no tiene la información que refleja la directriz; 2 representa que la empresa realiza la actividad dispuesta en la directriz de manera desarticulada o inconsciente; 3 representa que la empresa lleva a cabo la actividad dispuesta en la directriz de manera articulada y organizada; 4 representa que la empresa realiza lo dispuesto en la directriz de manera proactiva; y 5 representa que la empresa lleva a cabo la actividad señalada en la directriz de manera estandarizada y constante. Como resultado, la herramienta arroja tres niveles de madurez parciales, pertenecientes a secciones descritas en la gestión del proceso (1:Determinación de los procesos 2: Responsabilidad y autoridad relativa; 3: Manejo de los procesos, actividades de análisis y evaluación de seguimiento) y un nivel de madurez general que refleja el estado actual del proceso en su totalidad.

Dentro de los resultados obtenidos para el proceso de Legalizaciones y Reembolsos (Ver Imagen 4), se encontró que este cuenta con un nivel de madurez total del proceso de Legalizaciones y Reembolsos, la herramienta arrojó un nivel de madurez de 2,71, señalando que el proceso se encuentra en estado inicial, el cual refleja que se conocen de manera parcial las actividades desarrolladas en el proceso, lo que genera que estas se lleven a cabo de manera inconsistente. Adicionalmente, este nivel de madurez señala que no se genera ningún registro de información relevante del proceso que pueda servir como base para realizar actividades de análisis, control y seguimiento. Por último, al no tener actividades de análisis, control y seguimiento, el proceso no cuenta con respaldos de desempeño que muestren si efectivamente está cumpliendo con los objetivos y requerimientos estipulados por la organización. Como nivel de madurez parcial en la sección de *Determinación del Proceso* de 3,00, y en la sección de *Responsabilidad y Autoridad Relativa* de 3,83, que refleja que las actividades de estas secciones están manejadas, es decir, que la empresa genera de manera estable las actividades para determinar el proceso, pero estas no se encuentran documentadas de manera adecuada y no se generan actividades de seguimiento y control para llevarlas a cabo. Como última sección de evaluación se encuentra el *Manejo del Proceso, Actividades de Análisis y Evaluación del Desempeño* el cual expone un nivel de madurez de 1,29, mostrando un nivel básico, lo que expone que no se realizan actividades para poder analizar el desempeño del proceso, lo que entorpece el manejo del mismo.



Imagen 4. Resultados Nivel de Madurez. Elaboración propia

Es importante analizar en su totalidad a Asopagos S.A, contemplando factores externos, internos y relacionales que puedan afectar sus procesos y su productividad dia a dia. Se procede a implementar una investigación cuantitativa y cualitativa para analizar la cultura de Asopagos S.A en estos literales: Valores de la organización, ambiente de trabajo y procesos de la empresa. En valores de la organización identificamos que sus trabajadores se encuentran alineados con los objetivos y aspiraciones de la empresa. Creen firmemente en que su trabajo repercute directamente en el proceso en el cual están involucrados. Con respecto al ambiente de trabajo, nos resaltan que existe un trabajo de equipo muy notorio para lograr las metas dia a dia. No obstante, aclaran que la comunicación con diferentes áreas de la empresa es tediosa y un poco complicada. Cabe denotar que el esfuerzo es bien remunerado, no solamente económicamente sino también organizacionalmente; Por ende los trabajadores trabajan muy duro en los procesos diarios para superar las expectativas de la empresa. Finalmente se concluye que si existe un conocimiento fuerte en pro a los procesos de la empresa, y reconocen que se deben tener métricas y flujos claros de acciones para poder generar productividad y evitar reprocesos. Según Rocío Paez, colaboradora del área administrativa es necesario generar cohesión entre los procesos de una área, puesto que "los procesos deben estar enlazados y deben ser coherentes con el desarrollo del área". Teniendo clara la cultura de Asopagos, se podrán establecer indicadores y modelos que se ajusten a ellos, con el fin de mejorar el proceso de legalizaciones y reembolsos.

Resultado Herramienta Cultura

Se presentan los resultados de la herramienta de cultura en forma visual, la cual generará un punto de vista mucho más efectivo:

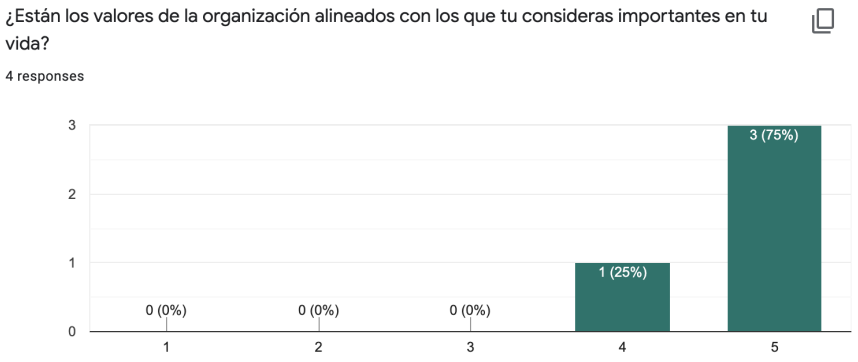


Imagen 5. Resultados Herramienta Cultura. Elaboración propia

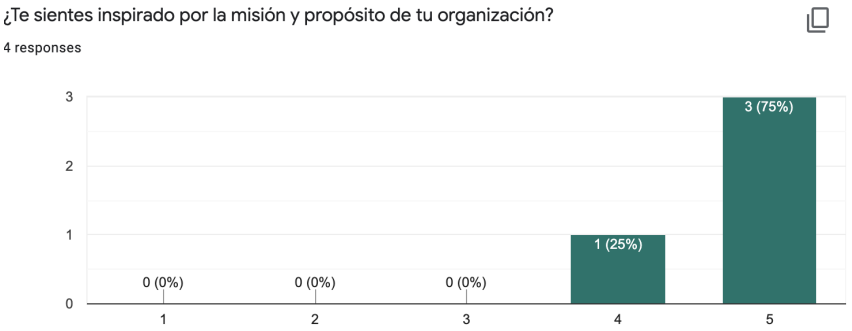


Imagen 6. Resultados Herramienta Cultura. Elaboración propia

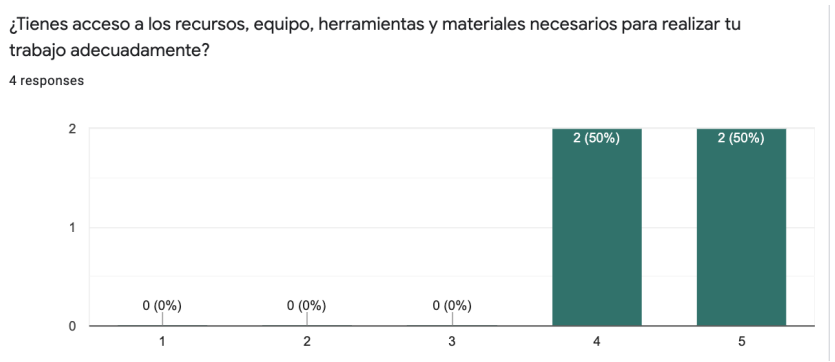


Imagen 7. Resultados Herramienta Cultura. Elaboración propia

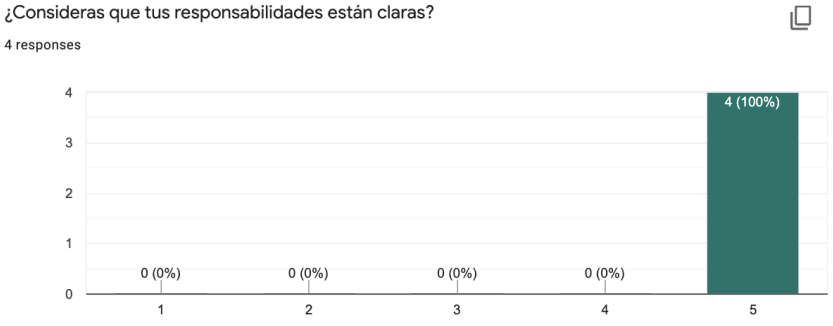


Imagen 8. Resultados Herramienta Cultura. Elaboración propia

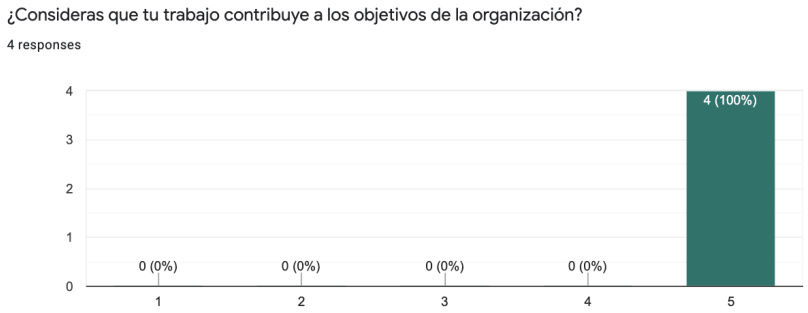


Imagen 9. Resultados Herramienta Cultura. Elaboración propia

Como se puede apreciar en los diferentes gráficos, el área administrativa y financiera tiene buena afinidad con la cultura de Asopagos. Esto se ve reflejado en la entrevista cualitativa que realizamos a cada integrante del equipo. No obstante, en la segunda sección de la entrevista se procede a preguntar sobre temas más específicos de la forma de hacer el proceso, tal como: ¿Cuéntanos, existe la necesidad de generar cohesión entre los procesos de tu área?

"Cohesión entre los procesos del área ya existe , siento que falta conexión con las demás áreas de ASOPAGOS S.A. que las demás áreas entiendan como un retraso perjudica nuestras labores y las consecuencias que esto tiene." Luz Stella Márquez Méndez (2021). Se analiza que los procesos deben ser más claros y específicos para que los clientes internos puedan entender fácilmente las dinámicas de reembolsos y legalizaciones para agilizar la operación.

Análisis de los formatos

Se procede a realizar una comunicación con Asopagos S.A para poder obtener información relevante y visual de los formatos de reembolsos. Obtuvimos diferentes de ellos los cuales se dividen en:

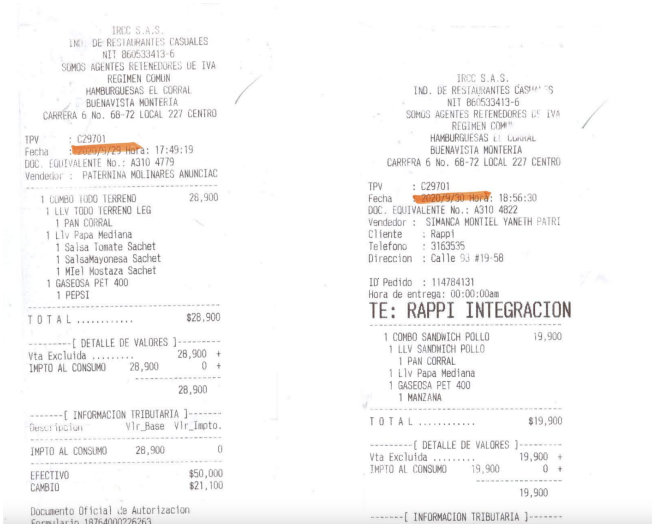
- Formato de Anticipo
- Formato de Reembolso 1
- Formato de solicitud de tiquetes y viáticos

Luego, se analizan a detalle cada formato. Se encuentra que son formatos totalmente mecánicos en la cual se puede encontrar cierta intuición para poder llenar los formatos. No obstante, y tomando en cuenta el siguiente ejemplo a continuación, al ser tan mecánico y manual, cierto información podría perderse al momento de generar el proceso, ocasionando malestar en el usuario interno y en el estado de Asopagos S.A:

CC / N.I.T.	TERCERO	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO	DESCRIPCION	VALOR
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	28.900,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	19.900,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	9.000,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	15.000,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	36.900,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	12.000,00
1.038.093.849	MAYRA LUCIA COGOLLO	Montería	Cra 6 # 68 - 72	3128238078	Alimentación	7.500,00
890107487-3	OLIMPICA S.A	Montería	Cra 6 # 68 - 72	7910451	Alimentación	40.095,00
900231775-5	FRISBY	Montería	Cra 6 # 68 - 72 LOCAL 046	3015555555	Alimentación	23.100,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	28.900,00
900231775-5	FRISBY	Montería	Cra 6 # 68 - 72 LOCAL 046	3015555555	Alimentación	17.400,00
890107487-3	OLIMPICA S.A	Montería	Cra 6 # 68 - 72	7910451	Alimentación	56.500,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	9.000,00
900348317-9	SALVATORS PIZZA #8	Montería	Cra 6 # 68 - 72	7894099	Alimentación	43.000,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	28.900,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	19.900,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	28.900,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	9.000,00
1.038.093.849	MAYRA LUCIA COGOLLO	Montería	Cra 6 # 68 - 72	3128238078	Alimentación	6.100,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	10.000,00
64581736-7	HOSTAL MAR A MAR	Coveñas		3133617981	Alimentación	36.000,00
64581736-7	HOSTAL MAR A MAR	Coveñas		3133617981	Alimentación	36.000,00
64581736-7	HOSTAL MAR A MAR	Coveñas		3133617981	Alimentación	26.000,00
900231775-5	FRISBY	Montería	Cra 6 # 68 - 72 LOCAL 046	3015555555	Alimentación	13.900,00
900335241-1	MIS CARNES PARRILLA	Montería		7455690	Alimentación	32.315,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	10.000,00
890107487-3	OLIMPICA S.A	Montería	Cra 6 # 68 - 72	7910451	Alimentación	6.600,00
860533413-6	IRCC S.A.S	Montería	Cra 6 # 68 - 72 local 227		Alimentación	28.900,00
50913042-1	SAZÓN SINUANO RESTAURANTE	Montería	Cll 24 # 1 - 46	7918207	Alimentación	13.000,00
10965929-4	LA PARRILLA DEL GORDO	Montería	Cll 62 # 7 - 21	7852708	Alimentación	31.000,00
1.010.170.186	JUAN CAMILO OVIEDO RODRÍGUEZ	Montería			Transporte aeropuerto	131.000,00
1010170186	JUAN CAMILO OVIEDO RODRÍGUEZ	Montería			Transporte dentro de Montería	184.000,00
					TOTAL RECIBOS Y FACTURAS	998.710,00

Imagen 10. Ejemplo Reembolso. Asopagos S.A

Cabe resaltar que cada fila corresponde a un posible reembolso, pero este debe tener la factura escaneada y adjuntada al documento:


IRCC S.A.S.
IND. DE RESTAURANTES CASUALES
NIT 860533413-6
SOMOS AGENTES RETENEDORES DE IVA
REGIMEN COMUN
HAMBURGUESAS EL CORRAL
BUENAVISTA MONTERIA
CARRERA 6 No. 68-72 LOCAL 227 CENTRO

TPV : C29701
Fecha : [redacted] Hora: 17:49:19
DOC. EQUIVALENTE No.: A310 4779
Vendedor : PATERNINA MOLINARES ANUNCIAC

1 COMBO TODO TERRENO 28,900
1 LLV TODO TERRENO LEG
1 PAN CORRAL
1 Llv Papa Mediana
1 Salsa Tomate Sachet
1 SalsaMayonesa Sachet
1 Miel Mostaza Sachet
1 GASEOSA PET 400
1 PEPSI

T O T A L $28,900

[DETALLE DE VALORES]
Vta Excluida ..... 28,900 +
IMPTO AL CONSUMO 28,900 0 +
28,900

[INFORMACION TRIBUTARIA]
Descripcion Vlr_Base Vlr_Impto.
IMPTO AL CONSUMO 28,900 0

EFECTIVO $50,000
CAMBIO $21,100

Documento Oficial de Autorizacion

IRCC S.A.S.
IND. DE RESTAURANTES CASUALES
NIT 860533413-6
SOMOS AGENTES RETENEDORES DE IVA
REGIMEN COMUN
HAMBURGUESAS EL CORRAL
BUENAVISTA MONTERIA
CARRERA 6 No. 68-72 LOCAL 227 CENTRO

TPV : C29701
Fecha [redacted] Hora: 18:56:30
DOC. EQUIVALENTE No.: A310 4822
Vendedor : SIMANCA MONTIEL YANETH PATRI
Cliente : Rappi
Telefono : 3163535
Direccion : Calle 93 #19-58

ID Pedido : 114784131
Hora de entrega: 00:00:00am
TE: RAPPI INTEGRACION

1 COMBO SANDWICH POLLO 19,900
1 LLV SANDWICH POLLO
1 PAN CORRAL
1 Llv Papa Mediana
1 GASEOSA PET 400
1 MANZANA

T O T A L $19,900

[DETALLE DE VALORES]
Vta Excluida ..... 19,900 +
IMPTO AL CONSUMO 19,900 0 +
19,900

[INFORMACION TRIBUTARIA]

Imagen 11. Ejemplo Reembolso. Asopagos S.A

Este proceso manual genera retrasos en ambas partes, ya que se diseña una ruta en la cual la información se puede perder y el conducto regular del mapa de procesos puede omitirse.

Levantamiento del Proceso

Se procedió a realizar el levantamiento del proceso detallado con el fin de entender y mapear cada una de las actividades y partes interesadas que toman lugar en el proceso. Se realizó una simulación con la empresa con el fin de poner un ejemplo de una situación donde uno de sus empleados debía irse a un viaje de negocios para encontrarse con un cliente y así necesitar solicitar una legalización y reembolso con el fin de llevar a cabo el viaje. A continuación se muestran cada uno de los pasos los cuales se deben tener en cuenta en el momento de realizar una legalización y reembolso:

Ejemplo: "Camilo, empleado de Asopagos va a viajar a Barranquilla por 5 días"

1. Cuando el empleado va a salir de viaje solicita el formato correspondiente de solicitud de anticipos, el cual debe contener: de que fecha a que fecha viaja, el monto del anticipo que necesita. Este formato debe ser diligenciado por el empleado. El formato no se encuentra en intranet publicado lo cual hace que cada vez que la persona requiera el formato lo tiene que pedir para que se lo envíen por correo.
2. El empleado debe entregar dicho formato a su jefe inmediato para que este tome la decisión de aprobarlo o no aprobarlo.
   2.1. Si el jefe inmediato lo aprueba entonces sigue al próximo paso.
   2.2. Si el jefe inmediato no lo aprueba entonces el empleado debe volver a revisar el formato y corregirlo el mismo día.
3. El empleado debe enviar el formato aprobado a los responsables en el área financiera mínimo con 5 días hábiles antes del viaje para que se lleve a cabo el anticipo.
   3.1. No se puede aceptar si no es con mínimo 5 días antes del viaje.
4. Los responsables en el área financiera revisan la autorización del jefe inmediato con el fin de dar el dinero correspondiente al empleado.
   4.1. Se le dan recomendaciones al empleado de lo que puede y no puede comprar con el dinero (gastos deducibles).
5. El empleado se va de viaje después de la generación del pago del dinero en consignación o cheque.
6. Después del viaje, el empleado tiene 3 días hábiles para diligenciar el formato de legalización, en donde debe reportar el dinero que le sobró (llegado el caso) y anexar las facturas correspondientes a los gastos del viaje.
7. El empleado debe entregar el formato a los responsables en el área financiera quienes revisan que las fechas de las facturas estén acorde con las fechas de viaje realizado, revisan también gastos no autorizados (bebidas alcohólicas, productos de aseo personal, propina) y revisan que las facturas estén acordes a la ley (que tengan nit, nombre del establecimiento, monto comprado).
8. Luego, esta área aprueba o no aprueba la legalización
   8.1. Si se aprueba, el área de contabilidad procede a hacer la causación en el sistema contable y se cierra el proceso.

   8.2. Si no se aprueba, entonces se debe llamar al empleado el cual debe generar el cambio en el formato el cual se debe entregar el mismo día (Ejemplo: si se entrega a las 3:40 de la tarde la corrección del formato debería ser el mismo día a las 4 pm).

      8.2.1. Si definitivamente no aceptan el recibo y hay algún problema, se descuenta del salario el monto que el empleado se gastó.

A partir del anterior levantamiento de información, es posible evidenciar que el proceso Legalizaciones y Reembolsos es ejecutado de forma diferente a como la empresa lo tiene expuesto en sus fichas de proceso y en sus flujogramas anteriormente mostrados. Es posible ver que, en dichos flujogramas y fichas de proceso, no se evidencian todos los detalles de las actividades y entregables del proceso así como las partes interesadas con el fin de tener un entendimiento y control completo del proceso. Estas inconsistencias pueden llegar a generar problemas en el proceso como falta de comunicación entre las partes interesadas, no claridad en las instrucciones, reprocesos y demoras, entre otros, los cuales disminuyen la productividad y eficacia del proceso. Además, no se evidencia la presencia de indicadores los cuales permitan demostrar el estado de las actividades o la medición de alguna característica específica y observable con el fin de mostrar los cambios y el progreso que se están llevando a cabo. A partir de eso, teniendo en cuenta la evaluación de madurez realizada, esta muestra que existe una oportunidad de mejora tanto para el proceso seleccionado como para Asopagos. Esto, debido a que se mejora la eficacia del proceso seleccionado al llevar a cabo el mejoramiento de procesos y al replicar en otros procesos el mejoramiento de procesos llevado a cabo, entonces se puede lograr un mejor desempeño en la empresa.