



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA
EMPRESA CONSULTORA"

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADO POR:
KARLA ALEXANDRA ABAD MACÍAS

GUAYAQUIL - ECUADOR

2015


Dedicatoria

A mis padres: Ing. Julio Cesar Abad Nieto e Ing. Gina Macías Álava.

Tribunal de graduación



Msig. Jorge Ugarte
Presidente del Tribunal



Mg. Sandra Vergara
Directora del Proyecto de Graduación



Msig. Caterine Vásquez
Vocal del tribunal

Declaración expresa

La responsabilidad del contenido de esta Trabajo final de graduación de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karla A. Macías', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Karla Alexandra Abad Macías

Resumen

En el presente proyecto se expone una propuesta de un modelo de gestión por procesos para una empresa consultora de la ciudad de Machala, dedicada a la prestación de servicios de capacitación, contabilidad, tributación y de auditoría.

Es primordial plantear un sistema de gestión por procesos; para mejorar los procesos, de la empresa consultora, aumentando de esta manera la eficiencia de los mismos y la satisfacción de sus clientes.

En el capítulo uno se plantea la problemática del proyecto; en este se detalla la problemática, objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo consiste en el marco conceptual, este incluye definiciones referentes a la gestión por procesos, diagrama de procesos, manual de procesos, matriz de priorización, balanced scorecard y sobre la auditoría operacional.

En el tercer capítulo se realiza una síntesis sobre el conocimiento de la empresa, esto incluye: reseña histórica, misión, visión, servicios, marco legal y normativa, organigrama, funciones de las unidades organizacionales.

El cuarto capítulo describe la auditoría operacional realizada a la empresa, este incluye: objetivo, alcance, metodología, programa de auditoría, evaluación del control interno y cedula de hallazgo.

En el quinto capítulo se describe la propuesta de un sistema de gestión por procesos para la empresa; este incluye la identificación de los procesos claves, mapa de procesos, matriz de priorización, identificación de los procesos críticos, el flujo-grama funcional de la condición actual y mejorada de las principales actividades con su respectivo análisis de valor agregado.

En el quinto capítulo se detalla el diseño de la gestión estratégica basada en la metodología del balanced scorecard; este incluye el análisis FODA, perspectivas del balanced scorecard, mapa estratégico, iniciativas estratégicas, desarrollo de iniciativas y el análisis cuantitativo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. PROBLEMÁTICA	2
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
CAPITULO II	
2. MARCO CONCEPTUAL.....	3
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	3
2.1.1. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	3
2.1.2. DEFINICIONES IMPORTANTES SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	4
2.1.3. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	5
2.2. DIAGRAMA DE PROCESOS.....	7
2.2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.....	7
2.2.2. PUNTOS RELEVANTES A CONSIDERARSE PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJO GRAMAS	8
2.2.2. SIMBOLOGÍA.....	8
2.3. MANUAL DE PROCESOS.....	10
2.3.1. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCESOS.....	10
2.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	11
2.4.1 UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	11
2.5. BALANCED SCOREDCARD	12
2.5.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCOREDCAR	12
2.5.2. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	13

2.5.3.	METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD	14
2.6.	AUDITORÍA OPERACIONAL.....	15
2.6.1.	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.....	15
2.6.2.	CONCEPTOS DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA.....	15
2.6.3.	PROGRAMAS DE TRABAJO.....	17
2.6.4.	EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS.....	18
2.6.5.	HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL	18

CAPÍTULO III

3.	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	19
3.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	19
3.2.	MISIÓN.....	19
3.3.	VISIÓN	19
3.4.	SERVICIOS.....	20
3.5.	MARCO LEGAL Y NORMATIVA	22
3.6.	ORGANIGRAMA	23
3.7.	FUNCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES	24

CAPÍTULO IV

4.	AUDITORÍA OPERACIONAL	26
4.1.	OBJETIVO.....	26
4.2.	ALCANCE.....	26
4.3.	METODOLOGÍA.....	26
4.4.	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	27
4.5.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	34
4.6.	CÉDULA DE HALLAZGOS.....	37

CAPÍTULO V

5. SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA.....	43
5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES, ESTRATÉGICOS Y DE APOYO.....	43
5.2. MAPA DE PROCESOS	44
5.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	44
5.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	45
5.5. FLUJO-GRAMA FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, CONDICIÓN ACTUAL	46
5.6. FLUJO-GRAMA FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, CONDICIÓN MEJORADA.....	63

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD	76
6.1. ANÁLISIS FODA.....	76
6.2. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	77
6.3. MAPA ESTRATÉGICO.....	82
6.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	84
6.5. DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS	88
6.6. ANÁLISIS CUANTITATIVO	90
6.6.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.....	90
6.6.2. REGRESIÓN LINEAL	98

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
7.1. CONCLUSIONES.....	101
7.2. RECOMENDACIONES.....	102

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de priorización	12
Tabla 2: Cuestionario de la fase 1	27
Tabla 3: Cuestionario para el área de ventas.....	28
Tabla 4: Cuestionario sobre la gestión del servicio de capacitación.....	30
Tabla 5: Cuestionario sobre el proceso de cobranzas.....	31
Tabla 6: Cuestionario sobre el proceso de contratación del personal.....	32
Tabla 7: Cuestionario sobre la gestión de la seguridad de la información	33
Tabla 8: Cuestionario para la evaluación del control interno.....	34
Tabla 9: Identificación de los procesos críticos.....	45
Tabla 10: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de reclutamiento de personal.....	47
Tabla 11: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de ventas.....	50
Tabla 12: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de auditoría	52
Tabla 13: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de capacitación	57
Tabla 14: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de contabilidad.....	60
Tabla 15: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de tributación	62

Tabla 16: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de reclutamiento de personal.....	64
Tabla 17: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de auditoría.....	66
Tabla 18: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de contabilidad	68
Tabla 19: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de capacitación.....	71
Tabla 20: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de contabilidad	73
Tabla 21: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de tributación	75
Tabla 22: Cuadro de control de la perspectiva del cliente	77
Tabla 23: Cuadro de control de la perspectiva financiera	78
Tabla 24: Cuadro de control para los procesos internos	80
Tabla 25: Cuadro de control para el proceso de generación de servicio	81
Tabla 26: Cuadro de control para la perspectiva de innovación	82
Tabla 27: Iniciativas estratégicas para la perspectiva financiera	84
Tabla 28: Iniciativas estratégicas para la perspectiva cliente	85
Tabla 29: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de los procesos internos	86
Tabla 30: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de aprendizaje e innovación	87
Tabla 31: Costos con respecto a las ventas del periodo	91
Tabla 32: Variación porcentual de ventas	92
Tabla 33: Variación porcentual de clientes por mes	93
Tabla 34: Cantidad de retrasos con respecto al número de servicios	94
Tabla 35: Clientes satisfechos con respecto al total de clientes.....	95
Tabla 36: Cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios	96
Tabla 37: Horas de trabajo mensual	97
Tabla 38: Cantidad de capacitaciones	98
Tabla 39: Estadística de la regresión	99
Tabla 40: Variables regresoras	99
Tabla 41: Análisis de la varianza	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología del Balanced Scorecard	14
Figura 2: Fases de Auditoría	17
Figura 3: Organigrama.....	23
Figura 4: Mapa de procesos	44
Figura 5: Diagrama de flujo del proceso actual del reclutamiento de personal	46
Figura 6: Diagrama de flujo del proceso actual de ventas.....	48
Figura 7: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de auditoría	51
Figura 8: Diagrama de flujo del proceso actual de contabilidad	53
Figura 9: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de contabilidad.....	54
Figura 10: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio capacitación	55
Figura 11: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de contabilidad	58
Figura 12: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de tributación	61
Figura 13: Diagrama de flujo del proceso mejorado del reclutamiento de personal	63
Figura 14: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de auditoría	65
Figura 15: Diagrama de flujo del proceso mejorado de contabilidad	67
Figura 16: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de capacitación	69
Figura 17: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de contabilidad	72
Figura 18: Diagrama de flujo de proceso de la situación mejorada del servicio de tributación	74
Figura 19: Mapa estratégico	83
Figura 20: Costos con respecto a las ventas del periodo	90
Figura 21: Variación porcentual de ventas	91
Figura 22: Variación porcentual de clientes por mes	92
Figura 23: Cantidad de retrasos con respecto al número de servicios.....	93
Figura 24: Clientes satisfechos con respecto al total de clientes	94
Figura 25: Cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios	95
Figura 26: Horas de trabajo mensual	96
Figura 27: Cantidad de capacitaciones	97

INTRODUCCIÓN

El proyecto trata sobre el diseño de un modelo de gestión por procesos para una empresa consultora, incluyendo también la elaboración de una estructura de controles basada en indicadores que permita la obtención de información para la toma de decisiones y el diseño de estrategias fundamentadas en la metodología del balanced scorecard; de esta manera se busca aumentar el desempeño y los beneficios de la empresa.

Se realizó varias visitas a la empresa con la finalidad de conocer el negocio y sus diversos procesos, mediante la observación, entrevistas y revisión de información pertinente a la empresa. Con esto se procedió a realizar una auditoría operativa para detectar falencias en los procesos de la empresa y dar recomendaciones de mejora; con el conocimiento ya obtenido sobre los procesos de la empresa, se elaboró el modelo de gestión por procesos y el diseño de la gestión estrategias basadas en la metodología del balanced scorecard.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMÁTICA

La empresa carece de lo siguiente:

- Identificación de sus procesos.
- Estructura de control basada en indicadores.
- Análisis FODA
- Iniciativas estratégicas basada en el balanced scorecard.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Plantear un sistema de gestión por procesos para mejorar los procesos de la empresa consultora aumentando de esta manera la eficiencia de los mismos y la satisfacción de sus clientes.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer las necesidades de los clientes para orientar a la empresa hacia estrategias que logren la satisfacción de los mismos.
- Determinar los procesos de la empresa consultora.
- Identificar los procesos críticos.
- Analizar los procesos y establecer objetivos de mejora.
- Diseñar un esquema de evaluación de procesos, mediante la determinación de indicadores de gestión.
- Realizar una Auditoría operacional para dar recomendaciones de mejora hacia la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS ¹

El cambio a gestión por procesos consiste en un cambio organizacional, y una estrategia para la obtención de beneficios, en un periodo corto, con respecto a la disminución de costos, tiempo y una mayor calidad en la generación de bienes y servicios; la mayoría de las entidades ha logrado resultados parecidos a través del uso de varias metodologías administrativas (gestión de la calidad total, re-ingeniería de procesos, benchmarking y algunas más) nombradas generalmente como aproximaciones de orientación micro-gestión por su inclinación precisa a metas determinadas. Pero, a largo plazo, algunas de estas metodologías dejaron de ser sostenibles, y otras fallaron en etapas tempranas, esto produjo desconfianza en el uso de aquellas metodologías, algunos críticos creen que esta falencia se debe a la inadecuada gestión de los gerentes al no tener una comprensión clara de los procesos. Para que el cambio a procesos sea favorable, es necesario un buen liderazgo y apoyo de la organización.

2.1.1. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Es vital para una organización gestionar sus procesos de modo transversal para crear valor, pues la optimización de los procesos transversales, mas no de las funciones o departamentos, son las que crean valor pues estos producen los bienes y servicios, motivo fundamental de la organización.

Es importante tener una visión global de los procesos, pues muchas veces estos están segmentados por áreas o funciones, para obtener una optimización real de los procesos que no se consigue con la optimización aislada de las funciones o áreas.

La gestión por procesos es mejor que la gestión basada en funciones, pues con la gestión por procesos se mejoran o modifican los procesos envés de enfocarse

¹ Medina Giopp A.(2005) Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Santo Domingo: ITEC.

en los recursos de la entidad, además promueve el desarrollo de los recursos humanos, parte fundamental de la organización, y la satisfacción de los clientes.

2.1.2. DEFINICIONES IMPORTANTES SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS ²

Definición de proceso

Agrupación de actividades interrelacionadas entre sí, que requieren de materias o recursos para luego ser transformados en materias con un valor agregado, con el objeto de conseguir unos resultados previamente definidos.

Clasificación de los procesos

Procesos operativos: son los procesos de los cuales dispone la empresa, para la consecución de productos o servicio destinado a los clientes. Estos procesos son el propósito esencial de la organización.

La interacción y unión de los procesos operativos dan como resultado la cadena de valor o el proceso de negocio.

Procesos de apoyo: son los que aportan resultados necesarios para la función del resto de los procesos.

Procesos de gestión: ejercen la función de control sobre los demás procesos, mediante el seguimiento y evaluación de las actividades o conjunto de actividades que integran dichos procesos. También aportan con información idónea para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora.

Procesos directivos: son los que coordinan todos los procesos (operativos, apoyo y de gestión) de la entidad económica.

² Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). Gestión por procesos.(4ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Definición de proceso crítico

Son procesos con falencias o deficiencias que influyen significativamente en los resultados o en la calidad del servicio prestado.

Mapa de procesos

Es un macro-proceso denominado proceso de negocio que muestra la interacción entre los tipos de procesos (operativos, apoyo, gestión y directivos), mostrándonos una visión general y simplificada de las diversas operaciones efectuadas en las empresa.

El mapa de procesos refleja los objetivos de la empresa y de los clientes, y las tácticas definidas por la dirección de la empresa, coordinadas entre los diferentes procesos. El resultado de las operaciones son analizadas por la dirección al término del periodo y se culmina con el establecimiento de los objetivos para el próximo periodo.

2.1.3. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS ³

Los indicadores de gestión miden el resultado de las actividades o procesos efectuados por la organización, para después analizarlos y elaborar estrategias de mejora que permitan aumentar la eficiencia de dichos procesos o actividades en el futuro.

³ Salgueiro, A.(2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.Madrid: Ediciones Díaz de Santos,S.A

Tipos de indicadores de gestión

Ratios:

Expresan la comparación entre dos cifras relevantes, mostrando una situación en concreto sobre la entidad.

Ejemplo:

- Gastos operacionales/Total de activos
- Costos del periodo/Cifra de ventas
- Volumen de ventas/Número de empleados
- Clientes satisfechos/Total de clientes
- Volumen de ventas/Activo fijo

Consumo de recursos:

Con estos tipos de indicadores se puede medir la eficiencia del uso de recursos.

Ejemplos:

- Costos usados en alguna actividad frecuente
- Tiempos usados en alguna actividad frecuente
- Horas/hombre usadas en alguna actividad frecuente
- Horas extras, número de personas etc.
- Tiempo programado para un trabajo, Plazos de tiempo
- Recursos usados.
- Desgaste de activos.

Presupuestos programas y planes, etc.

Es el resultado del análisis estadístico de la comparación entre lo real y lo programado.

Ejemplo:

- Porcentaje de cumplimiento según lo programado
- Porcentaje de desviación según lo programado

Varios:

Estos miden las situaciones deficientes o eficientes que resultan de las operaciones de la empresa.

Ejemplos:

- Cantidad de errores
- Cantidad de tiempo o material desperdiciados
- Cantidad de quejas, cantidad de felicitaciones
- Cantidad de retrasos, cantidad de adelantos
- Especificaciones y procedimientos cumplidos

2.2. DIAGRAMA DE PROCESOS ⁴**2.2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA**

Descripción gráfica de actividades ordenadas, necesarias para la consecución de la finalidad de un proceso. Esta herramienta ayuda a identificar las entidades y subprocesos que relacionan dichas actividades, y permite descubrir deficiencias para mejorar la eficiencia de un proceso en el futuro.

⁴ Hernández, C.(2007) Análisis Administrativo. (5ta edición) San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

2.2.2. PUNTOS RELEVANTES A CONSIDERARSE PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJO GRAMAS

- Para la elaboración se utilizan líneas rectas verticales y horizontales.
- Las líneas jamás se deben cruzarse.
- Cada una de estas termina en un símbolo y cada símbolo comienza en una de estas, o sea cada línea tiene su principio y su fin.
- La elaboración del diagrama es de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Las leyendas dentro de los símbolos deben ser breves y concisas.

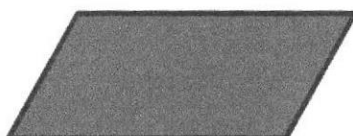
2.2.2. SIMBOLOGÍA

A continuación se detalla la simbología para los diagramas según el ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense).

Se interpreta la siguiente figura como una actividad inicial o final.



Se interpreta el paralelogramo como la salida o entrada de datos.



El rombo simboliza una decisión, generalmente las leyendas de este van entre símbolos de interrogación.



El rectángulo representa un proceso.



La flecha muestra la dirección del flujo-grama, conectando los símbolos.



El siguiente grafico se interpreta como la continuidad del diagrama en otra página.



El círculo representa la continuidad del diagrama en la misma página.



2.3. MANUAL DE PROCESOS ⁵

Describe lo más esencial de un asunto, los manuales son una guía práctica para la elaboración de cualquier actividad de manera eficiente, y aportan información importante para la mejora continua de procesos.

Si la empresa es pequeña puede emplear un solo manual, si la empresa es más grande y está conformada por varios departamentos es mejor que use un manual por cada uno. Cuando los departamentos que conforman la empresa sean muy grandes, lo más adecuado es permitir que cada uno de los sub-departamentos que conforman el mismo emplee sus propios manuales.

Es importante, antes de describir las actividades que conforman los procesos, definir las funciones que le corresponden a cada departamento y los responsables a ejecutar dichas funciones.

2.3.1. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCESOS

Generalmente los manuales de procesos poseen el siguiente estándar para sus contenidos:

Portada

Índice

- A. Hoja de autorización
- B. Política de calidad (opcional)
- C. Objetivos del manual
- D. Detalle de las todas las revisiones y cambios hechos al manual
- E. Políticas
- F. Procedimientos
- G. Formatos
- H. Anexos

⁵ Alvarez Torres, M. (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. (14ta ed.). México: Panorama Editorial S.A.

El encargado de la actualización, revisión y edición del manual, es el jefe o director del área sobre la cual se emite el manual.

Es importante fijar la periodicidad en que se van a revisar los manuales, y actualizar la información con el equipo encargado del diseño de los procesos, luego de esto es importante informar al personal sobre el manual o los nuevos cambios hechos al mismo y fijar una fecha para preparar al personal con respecto al procedimiento adecuado a seguir detallado en el manual, en caso de ser necesario, y dar un seguimiento para el cumplimiento de las nuevas disposiciones.

6

2.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

2.4.1 UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Es útil para identificar o dar prioridad a diversas opciones que disponemos, se compara todas las opciones entre sí para luego dar un peso de valor a cada opción frente a las demás; utilizando la matriz se compara las opciones entre sí, en dos celdas. También se puede usar esta metodología para priorizar los procesos críticos, dando más pesos de valor a los procesos menos eficientes y con mayor grado de afectación a los resultados deseados.

Tabla 1: Matriz de priorización

Matriz de Priorización	1 Opción	2 Opción	3 Opción	4 Opción	Total	Orden
1 Opción		0	0	0	0	4
2 Opción	1		0	0	1	3
3 Opción	1	1		0	2	2
4 Opción	1	1	1		3	1

Fuente: Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad

Elaborado: Karla Abad

2.5. BALANCED SCOREDCARD ⁷

2.5.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCOREDCAR

Esta metodología fue inventada por Robert Kaplan y David Norton, y avalada por Nolan Norton Institute en 1990, titulado como "Measuring Performance in the Organizations of the future". La motivación de este estudio surgió a raíz de la anticuada e ineficiente manera para medir el desempeño con base a los resultados de la contabilidad financiera, pues de esta manera no ayudaban a las organizaciones a crear valor económico posterior.

Este estudio acepto los resultados similares de otras investigaciones que también se había desarrollado, como lo fue del Corporate Scorecard de Analog Devices, esto ayudo al desarrollo de estos titulándolo Balanced Scorecard, basándose en cuatro perspectivas distintas: financiera, cliente, interna, e innovación y aprendizaje.

⁷ Amo Baraybar, F.(2011) El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Madrid: ESIC Editorial.

Esta metodología permite el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, cantidades financieras y no financieras, indicadores de retroceso y avance, y entre las perspectivas internas y externas del desempeño.

2.5.2. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

La metodología del Balanced Scorecard contesta a cuatro perspectivas reflejadas a manera de preguntas:

- Perspectiva financiera: ¿para obtener éxito financiero, cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas? Mediante objetivos, cantidades e iniciativas.
- Perspectiva del cliente: ¿para alcanzar nuestra visión, cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes? Mediante objetivos, cantidades e iniciativas.
- Perspectivas de los procesos internos: ¿para complacer a nuestros accionistas y clientes, a que procesos tendremos que dar preferencia? Mediante objetivos, cantidades e iniciativas.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿para alcanzar nuestra visión, cómo mantendremos nuestra habilidad para innovar y mejorar? Mediante objetivos, cantidades e iniciativas.

2.5.3. METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

Esta metodología permite definir o modificar las estrategias de una entidad con base a sus objetivos interrelacionados, facilitando o mejorando una interacción estratégica entre los recursos de la empresa, con el objetivo de crear valor mediante una adecuada dirección estratégica.

Figura ilustrativa:

Figura 1: Metodología del Balanced Scorecard



**Fuente: El Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Karla Abad**

2.6. AUDITORÍA OPERACIONAL⁸

Es una prueba sobre la economía, eficiencia y eficacia de un ente o de alguna área en especial del mismo, con respecto a los objetivos para medir el grado de cumplimiento de los mismos y poder realizar recomendaciones de mejora.

2.6.1. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Es una herramienta importante para ayudar a mejorar los procesos u operaciones, aumentando de esta manera la calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa . Mediante la evaluación de la gestión que el ente a realizado sobre sus recursos, determinando el nivel de eficacia sobre la consecución de las metas u objetivos definidos, la economía en el uso de los recursos y el grado de eficiencia conforme a normas o estándares preestablecidos.

2.6.2. CONCEPTOS DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA

Para mejorar las operaciones de una empresa, es preciso incrementar la calidad de la economía, eficiencia y eficacia de las mismas; por eso es importante definir o conocer claramente estos criterios.

Economía

según el enfoque de la auditoría operacional, economía es tratar de conseguir el mínimo costo factible durante la ejecución de las operaciones; o sea el uso adecuado de los recursos para la consecución de los objetivos trazados.

⁸ Contraloría General de la República (Nicaragua). Manual de Auditoría Gubernamental: Parte N° III Auditoría Operacional o de Gestión. Managua: Proyecto BID/CGR, 2009.

Eficiencia

Comparación entre estadares previamente definidos y el resultado de la gestión de recursos propios de una entidad, esta comparación se puede expresar como un porcentaje de cumplimiento de dicha norma.

Eficacia

Indica el nivel de cumplimiento de las metas u objetivos previamente definidos, sobre la generación de bienes o servicios. Como indicador, relaciona las metas con el tiempo; las metas se las representa en unidades de requerimientos cumplidos de acuerdo con sus características de calidad, y el tiempo se lo obtiene a través de los cronogramas de la planificación para la generación de un bien o un servicio.

2.6.3. PROGRAMAS DE TRABAJO

Toda auditoría sigue normas o procedimientos, durante todo su desarrollo a través de programas de trabajo. La auditoría operativa sigue 3 importantes fases: planeación, evaluación e informe.

Figura 2: Fases de Auditoría



**Fuente: Manual de Auditoría
Elaborado por: Karla Abad**

2.6.4. EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS

Previo a la evaluación es vital conocer cada uno de los controles parte de los procesos de la entidad. La evaluación se basa sobre dos tipos de sistemas, el administrativo y el de gestión.

Sistema administrativo

La evaluación de los controles del sistema administrativo consiste en:

- Evaluar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información operativa, y los medios para obtener dicha información.
- Revisar todos los procedimientos que la empresa posee para la protección de los activos.

Sistema de gestión

Se trata de constatar que los procedimientos funcionen adecuadamente y ayuden a garantizar:

- El uso económico, eficiente y eficaz de los recursos conforme a los objetivos trazados.
- El resultado de los procedimientos cumpla con las metas y objetivos previamente establecidos.
- El cumplimiento de normas, estándares, políticas, disposiciones legales relacionados con las operaciones de la empresa.

2.6.5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Para mejorar las operaciones en el futuro, es preciso identificar las actividades deficientes, inefectivas y poco económicas para mejorarlas o corregirlas; estas actividades problemáticas, encontradas a partir de exámenes o pruebas de auditoría, se denominan hallazgo.

CAPITULO III

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue constituida el Julio del año pasado en la ciudad de Machala como Compañía Limitada, conformada por dos socios; ofreciendo los servicios de contabilidad, auditoría y tributación; el gerente actual ha brindado los mismos servicios ofrecidos actualmente por la empresa como profesional independiente desde el 2009.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro empleados fijos, dos a cargo de la dirección de la empresa y los otros dos empleados para el soporte de los servicios que la empresa ofrece, eventualmente se contrata personal temporal conforme a los proyectos a realizar de la empresa.

3.2. MISIÓN

Brindar servicios profesionales de calidad en cada una de las áreas de nuestro ámbito.

3.3. VISIÓN

Ser reconocidos por ser una empresa especialista en las áreas contables y tributarias, que brinde servicios personalizados eficiente y eficaz, donde nuestros clientes son nuestra prioridad.

3.4. SERVICIOS

Área tributaria:

- Asesoría Tributaria
- Análisis Tributario Integral
- Auditoria Tributaria
- Planificación Tributaria
- Exoneración y Devolución de Impuestos
- Impugnaciones a determinaciones por parte del SRI
- Reclamos administrativos por pago en exceso y pago indebido
- Devoluciones de IVA
- Trámites Servicio de Rentas Internas
- Trámites Superintendencia de Compañías
- Trámites Municipales
- Trámites Inspectoría de Trabajo
- Declaración de Impuestos
- Impuesto a la Renta Personas Naturales y Jurídicas
- Determinación de Impuestos en Relación de Dependencia
- Actualización de RUC
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a la Herencia
- Impuesto a los Vehículos
- Impuesto a los Consumos especiales
- Impuestos de Aduana
- Anexos transaccionales
- REOC
- Gastos Personales

Área Contable:

- Preparación de Estados Financieros
- Auditorias de Estados Financieros
- Elaboración de Flujos de Caja

- Proyectos de Inversión
- Contabilidad Comercial y Servicios

Capacitaciones en:

- Actualización Tributaria
- Actualización en Legislación Laboral
- Cierre Fiscal & Conciliación Tributaria
- Normas Internacionales de Información Financiera
- Preparación de Declaraciones de Impuestos
- Auditoria
- Control y manejo de Inventario
- Societaria
- Flujo de Efectivo
- Excel para Contadores
- Excel Básico
- Excel Intermedio
- Excel Aplicado a las Finanzas
- Contabilidad Básica
- Contabilidad Intermedia
- Contabilidad Avanzada
- Contabilidad de Costos
- Contabilidad Sector Bananero
- Contabilidad Sector Camaronero
- Estrategias para crecer y ser más competitivos
- Secretarías Eficientes
- Manejo del Portal de Compras Públicas Practico & Legal
- Finanzas para No Financieros
- Gerencia Financiera
- Análisis de los Estados Financieros NIIF
- Control Interno
- Auditoría I
- Auditoria II

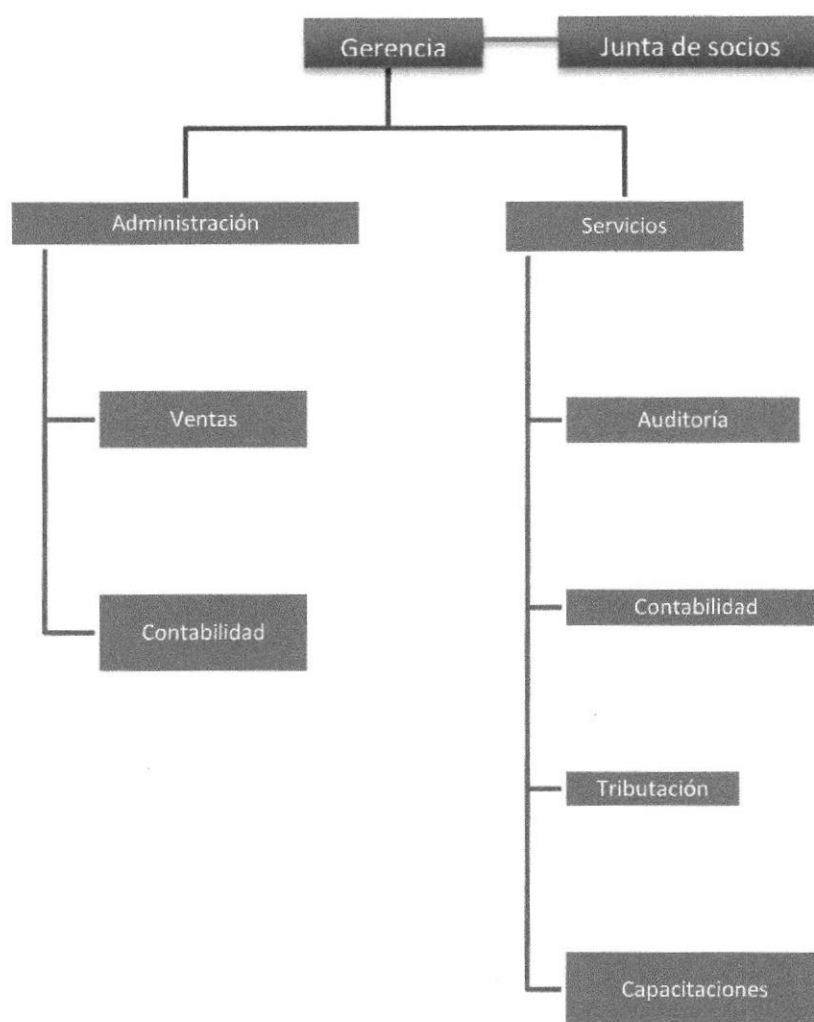
- Auditoria III
- Auditoria IV
- Casos de Fraudes en Inventarios
- Control y Gestión de Inventarios
- Control para Evitar Fraudes
- Riesgo en el Manejo y Control de Inventarios
- Manejo Seguro de Valores en Caja

3.5. MARCO LEGAL Y NORMATIVA

La empresa se constituyó legalmente conforme a lo establecido en la ley de compañías, y cumpliendo con los requisitos dispuestos en la ley del RUC para el inicio de sus actividades. Las actividades económicas de la empresa están normadas bajo la ley del régimen tributario interno, reglamento y resoluciones que determinan la manera de proceder con los impuestos generados a partir de dichas actividades; el Código de Trabajo que regula las relaciones laborales entre empleado y empleador, además los servicios que ofrece la empresa están normados bajo las NIIF, NIC, NIA y NEA para los servicios contables y de auditoría.

3.6. ORGANIGRAMA

Figura 3: Organigrama



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

3.7. FUNCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

Junta de socios

Periódicamente analizan los estados financieros de la empresa y toman las medidas necesarias con respecto a ello, o sea deciden sobre los aspectos más relevantes de afectación significativa para el futuro de la empresa. Además de esto se les atribuye otras funciones como las detalladas a continuación:

- Conocer y aprobar el estado de situación financiera del ente contable.
- Determinar la manera de distribución de las utilidades.
- Aprobar el aumento o disminución de capital suscrito o autorizado.
- Autorizan las decisiones más importantes con respecto a futuras inversiones de cuantía significativa para la entidad.

Gerencia

- Prevé los requerimientos de recursos, así como la contratación del personal pertinente para los servicios de capacitación y auditoría.
- Supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas al personal.
- Evalúa el trabajo ejecutado por el personal.
- Contrata la publicidad pertinente para cada capacitación o evento a realizarse.
- Establece o modifica la política de crédito.
- Elaboración del presupuesto de ventas, análisis de los real versus lo programado, formulación y ejecución de las medidas correctivas según lo analizado.
- Define el precio y la utilidad por cada servicio a efectuarse.
- Efectúa el estudio de mercado requerido para cada servicio ofrecido en la empresa.
- Planificación de cada trabajo solicitado por el cliente.
- Lleva la contabilidad de la empresa y es participe en la generación de los servicios.

Ventas

- Promoción de los servicios.
- Atención al cliente.
- Facturación.

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1. OBJETIVO

Examinar todos los procesos de la entidad para detectar posibles falencias en el control interno de los mismos y emitir recomendaciones de mejora, de esta manera se busca aumentar la eficiencia de los procesos de la organización en un futuro.

4.2. ALCANCE

Evaluación del control interno en todas áreas de la empresa desde el primero al treinta de Junio del año 2014, mediante la examinación de todos los procesos y documentación pertinente a la empresa.

4.3. METODOLOGÍA

La metodología a usar está constituida por las siguientes fases: conocimiento previo de la empresa, investigación, análisis y evaluación. Como paso previo es vital conocer sobre la empresa su constitución, servicios ofertados y las funciones del personal; después se diseñan las entrevistas para la realización de visitas periódicas y solicitar la documentación pertinente. Finalmente se analizó la información solicitada a la empresa para la evaluación del control interno de la misma.

4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Fase I

Objetivo: Tener un conocimiento previo de la empresa.

Procedimiento:

Se diseña un cuestionario para conocer la historia de la empresa, su constitución, servicios, funciones del personal y condición de la empresa. Después se planifica la fecha de la entrevista con el gerente de la empresa y se procede hacer la visita acordada.

Tabla 2: Cuestionario de la fase 1

Inicio de actividades	
Fecha: Julio del 2013	
Ciudad: Machala	
Servicios: tributación, Contabilidad, capacitaciones	
Número de empleados: 2	
Tipo de empresa legalmente constituida:	
Compañía limitada	
Número de empleados fijos actualmente: 4	
¿La empresa posee un manual de procesos?	
Si	
No <input checked="" type="checkbox"/>	
Tipos de clientes:	
Pymes	
Personas naturales	
Se ha realizado el siguientes análisis:	
Fortalezas:	No
Oportunidades:	No
Debilidades:	No
Amenazas:	No

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Fase II

Objetivo: Conocer los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

Procedimiento:

Se plantea una serie de cuestionarios para conocer los procesos de las diferentes áreas de la empresa, también se solicita documentación sobre las políticas existentes y estados financieros. Des pues se planifica la fecha de la entrevistas con el gerente y personal de la empresa, y se procede hacer las visitas acordadas.

Tabla 3: Cuestionario para el área de ventas

<input type="radio"/> ¿Existe alguna política para la determinación de los precio? <input checked="" type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Los precios pueden ser negociables? <input checked="" type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Posee una lista de los precios vigentes <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se han hecho estudios a los clientes potenciales para definir el precio? <input checked="" type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se han hecho estudios a los clientes potenciales para definir el requerimiento de los servicios? <input checked="" type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Existe alguna política de crédito? <input checked="" type="radio"/> Sí X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Existe alguna política de publicidad establecida? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No X

- ¿Elaboran presupuesto de ventas?
- Si X
- No
- ¿Qué servicio es el más solicitado?
- El servicio de capacitación.
- ¿Cuál servicio es menos solicitado?
- Planificaciones laborales
- ¿Quién o quienes determinan el precio de los servicios?
- Gerente
- Factores que se consideran para fijar el precio:
- competencia
- costos
- ¿Se dan incentivos, a los empleados, según el volumen de ventas?
- Si
- No X
- ¿Se ha establecido los objetivos para las ventas?
- Si X
- No
- ¿Cuál es el porcentaje de la utilidad por servicios?
- 30%
- ¿Se lleva un registro de los errores o inconformidades notificadas por el cliente?
- Si X
- No

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 4: Cuestionario sobre la gestión del servicio de capacitación

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está definido cuál debe ser el perfil de los capacitadores?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se lleva un registro de los posibles profesionales a contratar para las capacitaciones?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cada que tiempo se actualiza el registro?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Anualmente
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza un plan de gastos para cada evento a realizarse?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza algunos registros de los posibles proveedores de los servicios de publicidad?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No X
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están definidas las características que deben cumplir los proveedores del servicio de publicidad?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No X

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 5: Cuestionario sobre el proceso de cobranzas

<input type="radio"/> ¿Existen políticas de crédito? <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Existen políticas para la cobranza? <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Revisa la historia crediticia del cliente, cuando son transacciones de monto importante? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿En caso de que el cliente no pague al término de los servicios, cual es el plazo máximo que le da al cliente para cumplir con el pago? <input type="radio"/> No hay límite establecido.
<input type="radio"/> ¿Se dan descuentos a los clientes? <input type="radio"/> Si X <input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Qué procedimiento se efectúa con los clientes de los pagos atrasados? <input type="radio"/> Llamadas, correo electrónico.
<input type="radio"/> ¿Se ha establecido la periodicidad para revisar las cuentas por cobrar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Lleva registro operativo de las cuentas por cobrar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No X

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Alexandra

Tabla 6: Cuestionario sobre el proceso de contratación del personal

<input type="radio"/> ¿Realizo algún anuncio para el requerimiento de personal?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Qué medios utilizo?
<input type="radio"/> Internet y radio.
<input type="radio"/> ¿Se estableció un formato para la hoja de vida?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se ha definido el perfil del personal incluyendo lo siguiente?
<input type="radio"/> Formación académica X
<input type="radio"/> Experiencia X
<input type="radio"/> Conocimiento X
<input type="radio"/> Referencias X
<input type="radio"/> Ciudad de residencia X
<input type="radio"/> Salarios u honorarios X
<input type="radio"/> ¿Qué medios utilizo para recibir la hoja de vida?
<input type="radio"/> Correo electrónico.
<input type="radio"/> ¿Se verifica el cumplimiento de los requisitos en las hojas de vida enviadas por los candidatos?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se hace una selección de todas las hojas de vida enviadas?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se realiza evaluación o alguna prueba de conocimientos a los aspirantes?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> Criterios que utiliza para aproximar los honorarios de los contratados:
<input type="radio"/> Experiencia y educación.
<input type="radio"/> ¿Se ha definido políticas o procedimientos para la evaluación del personal?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X

<input type="radio"/> ¿Se ha definido programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se planea la calidad y cantidad de personal que se requiere para cada proyecto?
<input checked="" type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿El personal expone las acciones inapropiadas o errores, cometidos por ellos mismos, a la gerencia?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X

Fuente: Empresa Consultora, 2014
 Elaborado por: Karla Abad

Tabla 7: Cuestionario sobre la gestión de la seguridad de la información

<input type="radio"/> ¿Utilizan algún mecanismo para proteger los documentos importantes de la empresa?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No, ninguno en particular.
<input type="radio"/> ¿Cuántas personas ocupan la computadora en la que usted realiza los trabajos?
<input type="radio"/> 2
<input type="radio"/> ¿Poseen claves para diferentes usuarios?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Las computadoras tienen antivirus?
<input checked="" type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Todos los archivos están protegidos con clave?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X

- | |
|---|
| <input type="radio"/> ¿Se lleva registro operativo de las cuentas por pagar?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X |
|---|

Fuente: Empresa Consultora, 2014
 Elaborado por: Karla Abad

Fase III

4.5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Procedimiento:

Analizar la información solicitada a la empresa para evaluar el control interno de la misma con el fin de emitir recomendaciones de mejora.

Tabla 8: Cuestionario para la evaluación del control interno

- | |
|---|
| <input type="radio"/> ¿Existe algún manual de funciones?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X |
| <input type="radio"/> ¿Se ha definido el perfil del personal incluyendo lo siguiente?
<input checked="" type="radio"/> Formación académica X
<input checked="" type="radio"/> Experiencia X
<input checked="" type="radio"/> Conocimiento X
<input checked="" type="radio"/> Referencias X
<input checked="" type="radio"/> Ciudad de residencia X
<input checked="" type="radio"/> Salarios u honorarios X |
| <input type="radio"/> ¿El personal fijo de ventas recibe capacitación?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X |
| <input type="radio"/> ¿Se estableció un formato para la hoja de vida?
<input type="radio"/> Si
<input checked="" type="radio"/> No X |
| <input type="radio"/> ¿Se verifica el cumplimiento de los requisitos en las hojas de |

vidas enviadas por los candidatos?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se realiza evaluación o alguna prueba de conocimientos a los aspirantes?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se ha definido políticas o procedimientos para la evaluación del personal?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se ha definido programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se planea la calidad y cantidad de personal que se requiere para cada proyecto?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿El personal expone las acciones inapropiadas o errores cometidos por ellos mismos a la gerencia?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Existe una lista de precios vigentes?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se ha definido alguna política para la publicidad?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Existen mecanismos para proteger la documentación importante?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se dispone de una lista alternativa del posible personal a contratar para la realización de los proyectos?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No

<input type="radio"/> ¿Las metas establecidas son conocidas por el personal?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se han realizado el análisis de lo siguiente?
<input type="radio"/> Fortalezas No
<input type="radio"/> Debilidades No
<input type="radio"/> Oportunidades No
<input type="radio"/> Amenazas No
<input type="radio"/> ¿Se lleva un registro operativo de las cuentas por cobrar?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se lleva un registro operativo de las cuentas por pagar?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se supervisa los procesos de cada área?
<input type="radio"/> Si X
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> ¿Se realiza respaldo de información?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Todas las computadoras poseen clave de acceso?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X
<input type="radio"/> ¿Se da comisión por el volumen de ventas efectuado por los vendedores?
<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No X

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por Karla Abad

4.6. CÉDULA DE HALLAZGOS

Hallazgo:

.1.- No se dan incentivos a los vendedores según el volumen de ventas que hayan efectuado.

Condición:

El gerente acordó con las vendedoras darles un porcentaje del volumen de ventas efectuadas, pero ya han pasado más de cuatro meses y lo acordado no se ha cumplido aún, el personal de ventas está descontento.

Efecto:

El personal al estar descontento no efectúa su labor con la misma eficiencia que un personal satisfecho con los mismos beneficios pactados al inicio de su trabajo. Por tanto no se da un incremento significativo de las ventas y se busca solo cumplir el estándar sobre las ventas mínimas esperadas para cada periodo de actividad de la empresa

Recomendaciones:

- Definir un porcentaje o una comisión adecuada con respecto al volumen de ventas efectuada para cada periodo de actividades, para incentivar a los vendedores a un incremento aún más significativo de las ventas para la empresa.
- Evaluar al personal de ventas con respecto a las metas definidas para esa área.

Conclusión:

El incumplimiento del acuerdo por parte del gerente con respecto a las comisiones de los vendedores, tiene a los mismos insatisfechos y por ende un aumento poco significativo en las ventas.

Hallazgo:

2.- No existe políticas para la publicidad.

Condición:

La empresa depende bastante de los anuncios publicitarios, pues realiza eventos o capacitaciones cada dos semanas y estos son los servicios más ofertados por la misma; actualmente tiene dos publicistas fijos y no evalúa la eficacia de los mismos ni estudia otros posibles ofertantes de este servicio, tampoco ha definido las características ni la periodicidad adecuada del anuncio a transmitirse. La empresa no posee políticas de publicidad.

Efecto:

La posibilidad de que el mensaje no se transmita de la manera como la empresa lo espera, la pérdida de otros potenciales clientes al no transmitir una idea clara de la imagen de la empresa o de los servicios de la misma, pérdida de interés por parte del cliente al no conocer los criterios más importantes que usualmente utiliza para escoger los servicios.

Recomendaciones:

- Se debe tener una lista de los posibles publicistas o agencia de publicidad con base a los criterios de la empresa, actualizarla regularmente, y evaluar a los actuales proveedores del servicio.
- Se debe evaluar el alcance, convencimiento y eficacia de los anuncios para con los clientes, haciendo pequeñas encuestas con cada cliente que solicite el servicio de la empresa.
- Definir qué es lo que se requiere o lo más adecuado para la empresa, ya sean anuncios radiales, televisivos, internet o de redes sociales; de acuerdo al grupo de personas a la que la empresa desea llegar.
- Definir la periodicidad adecuada para la realización de cada publicidad.
- Describir las características del servicio a transmitirse y de cómo la empresa quiere proyectarse así misma ante la sociedad.

Conclusión:

La ausencia de parámetros para los trabajos de publicidad, puede ocasionar que los mismos no cumplan con las expectativas de la empresa.

Hallazgo:

3.-No se lleva un registro operativo de las cuentas por cobrar.

Condición:

Ningún miembro de la empresa sabe con exactitud el monto ni cuántas cuentas por cobrar vencidas tienen la propia entidad, pues no se lleva un control adecuado de las mismas; tampoco se ha definido la periodicidad para la revisión de dichas cuentas. La empresa no se muestra interesada en cobrar las cuentas vencidas por miedo a perder la clientela.

Efecto:

Al no tener un control adecuado de las cuentas cobrar, la empresa no procede adecuadamente para insistir en el pago de dichas cuentas, la reacción desinteresada de la empresa ante estas cuentas vencidas hacen que el cliente se olvide de la deuda o pierda el interés en saldar las mismas.

Recomendaciones:

- Se debe llevar un registro operativo de las cuentas por cobrar, incluyendo el número de la factura, monto, datos de los clientes, fecha término del servicio, y actualizarlo conforme a las transacciones efectuadas.
- Definir un periodo mínimo para actualizar el registro operativo de las cuentas por cobrar.
- Establecer un periodo de revisión para el registro operativo de las cuentas por cobrar.

Conclusión:

La ausencia de un control para las cuentas por cobrar dificulta la realización de un adecuado procedimiento para el cobro.

Hallazgo:

4.-No existe mecanismos de seguridad para documentos importantes de la empresa.

Condición:

Toda la documentación referente a la empresa, incluso la de mayor importancia, se encuentra en la misma oficina donde se atiende a toda persona que requiera de la empresa; todos los documentos se guardan en los cajones del mobiliario de la oficina sin algún mecanismo de seguridad para resguardarlos.

Efecto:

La información está vulnerable a robos, incendios o a cualquier otro incidente gravoso, dando como resultado la pérdida de documentación importante para la empresa.

Recomendaciones:

- Guardar la documentación importante fuera de la empresa, en un lugar donde solo puedan acceder los socios principales.
- Utilizar mecanismos de seguridad como cajas fuertes adecuadas para evitar pérdidas por incidentes gravosos.
- Hacer copias de la documentación que se considere más relevante.

Conclusión:

La ausencia de mecanismos para la seguridad de los documentos, expone a los mismos a pérdidas por incidentes gravosos.

Hallazgo:

5.- No se realizan Backup o respaldo de la información.

Condición:

La empresa es de servicios y lo que requieren los clientes es información, información que no se protege adecuadamente, pues esta solo se guarda en el disco duro de la computadora y a veces cuando se requiere trasladarla, se la guarda en Memoria USB; no se realiza respaldo de la información.

Efecto:

La información esta vulnerable ante los daños que pueda sufrir el computador, daños causados por algún virus, mala pericia de quien la maneja, errores y otros tipos de incidentes gravosos que afecten la integridad de la información, todo esto puede causar serias pérdidas para la empresa.

Recomendaciones:

- Definir la periodicidad para realizar la copia de seguridad.
- Guardar el respaldo de la información fuera de la empresa, en un lugar donde solo puedan acceder los socios principales y el personal autorizado.
- Optar por un servicio de alojamiento de archivos online, muchos de estos permiten sincronizar con los archivos guardados en el disco duro del computador.

Conclusión:

La ausencia de copias de seguridad expone a la información a pérdidas por daños o errores en el sistema.

Hallazgo:

6.- No se valúa al personal.

Condición:

Para el procedimiento de contratación al personal no se realiza evaluación alguna, tampoco se mide el rendimiento del personal, ni existen políticas o procedimientos para lo mismo.

Efecto:

- El procedimiento de selección al personal no es adecuado, es necesario evaluar a los aspirantes para elegir al idóneo, la empresa está perdiendo un potencial grupo de mayor eficiencia para el trabajo.
- Inexistencia de información importante para la realización de adiestramiento que permite mejorar el desempeño del personal, pues esto permite la identificación de falencias para corregirlas.

Recomendaciones:

- Definir la manera en la que se va a evaluar: ¿por quién? ¿a quién? ¿cuándo?
- Detallar los criterios y procedimientos para la evaluación.

Conclusión:

La falta de evaluación al personal dificulta el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

CAPÍTULO V

5. SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES, ESTRATÉGICOS Y DE APOYO

Según la evaluación preliminar, la empresa no tiene identificado sus procesos, por eso se realizó diferentes visitas en coordinación con la gerencia para conocer las diferentes actividades de la empresa. Se determinó los siguientes procesos:

Procesos claves:

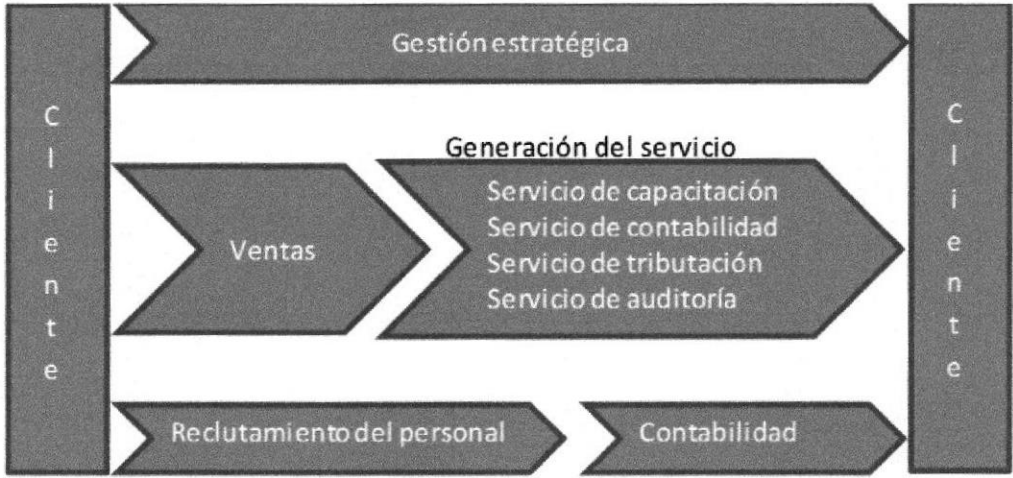
- Ventas
- Generación del servicio:
 - Servicio de capacitación
 - Servicio de auditoría
 - Servicio de contabilidad
 - Servicio de tributación

Proceso de apoyo:

- Reclutamiento de personal
- Contabilidad

5.2. MAPA DE PROCESOS

Figura 4: Mapa de procesos



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

5.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Mediante la matriz de priorización, se identificó los procesos críticos de la entidad.

5.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Tabla 9: Identificación de los procesos críticos

Matriz de Priorización	1	2	3	4	5	6	Total	Orden
	proceso de ventas	proceso de reclutamiento de personal	proceso de contabilidad	proceso del servicio de capacitación	proceso del servicio de contabilidad	proceso del servicio de auditoría		
1 proceso de ventas		0	0	0	0	0	0	6
2 proceso de reclutamiento de personal	1		0	0	0	0	1	5
3 proceso de contabilidad	1	1		0	0	1	3	3
4 proceso del servicio de capacitación	1	1	1		0	1	4	2
5 proceso del servicio de contabilidad	1	1	1	1		1	5	1
6 proceso del servicio de auditoría	1	1	0	0			2	4

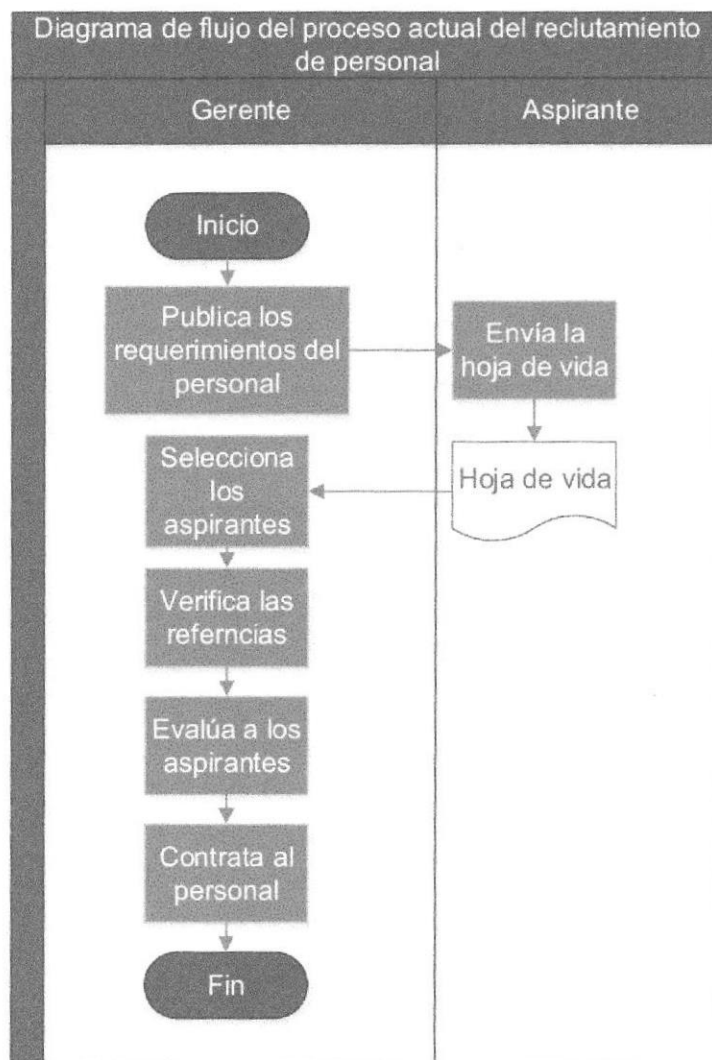
Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Se eligió el proceso descrito anteriormente como el más crítico, el del servicio de contabilidad, puesto que presenta más actividades poco eficientes en comparación con los demás.

5.5. FLUJO-GRAMA FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, CONDICIÓN ACTUAL

Figura 5: Diagrama de flujo del proceso actual del reclutamiento de personal



Fuente: Empresa Consultora, 2014

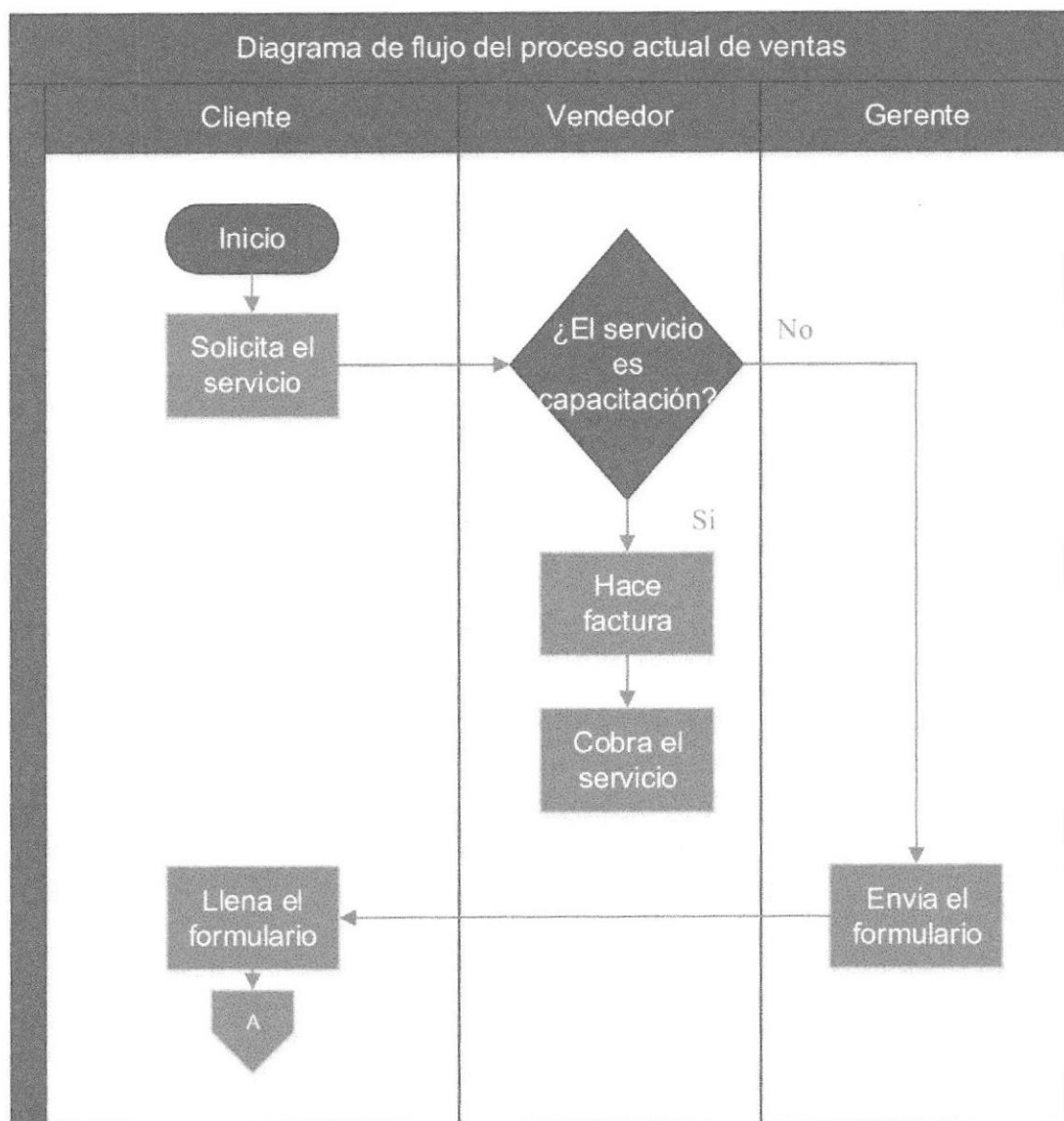
Elaborado por: Karla Abad

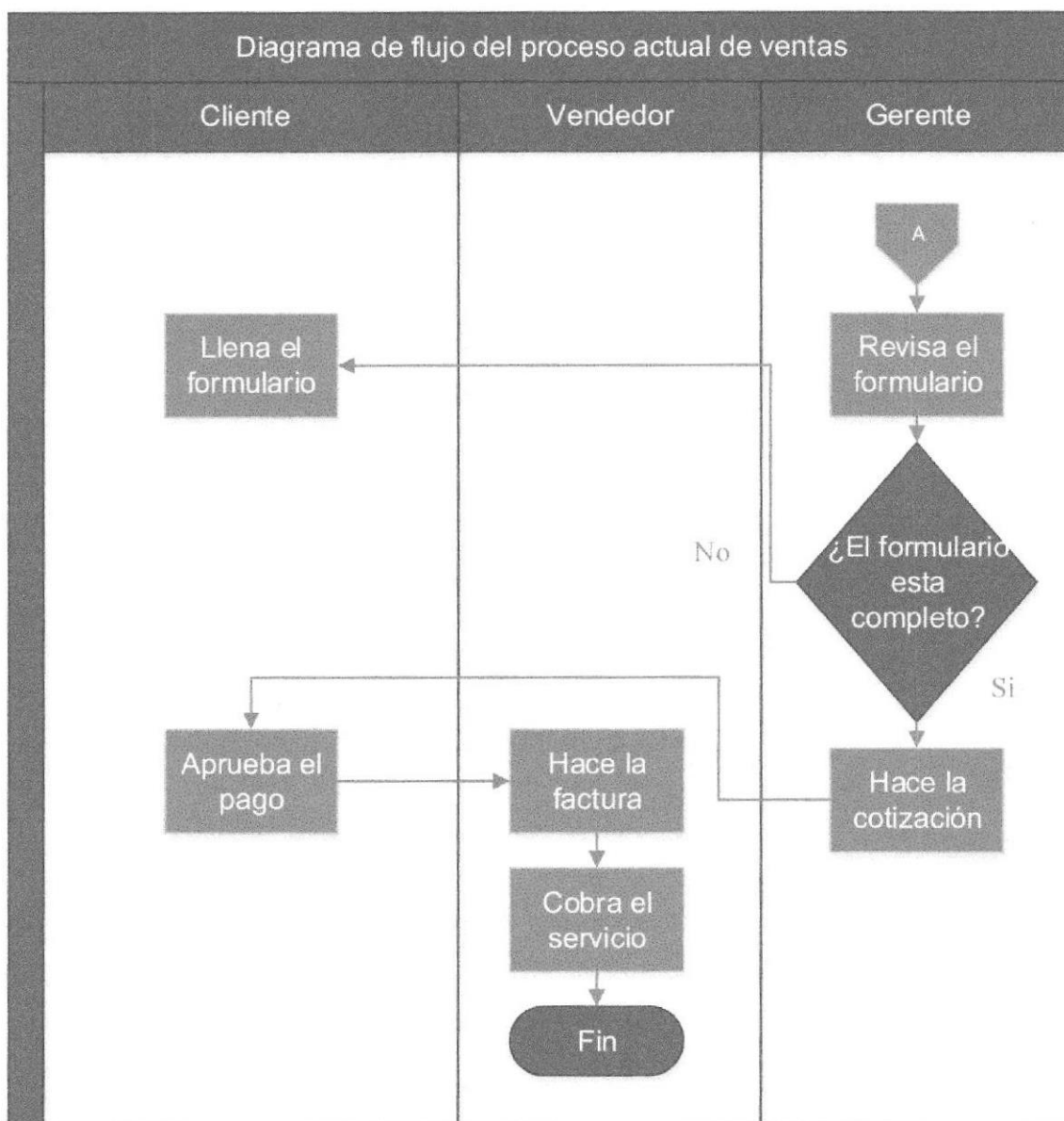
Tabla 10: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de reclutamiento de personal

N°	Actividad	Agrega Valor/ No Agrega Valor	Observación
1	Publicar los requerimientos de personal.	AV	
2	Enviar las hojas de vida.	AV	
3	Verificar los requisitos de las hojas de vida.	NV	Se verifica nuevamente el perfil del aspirante al hacer la selección.
4	Seleccionar los aspirantes.	AV	
5	Verificar las referencias.	AV	
6	Contratar al personal.	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 6: Diagrama de flujo del proceso actual de ventas



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

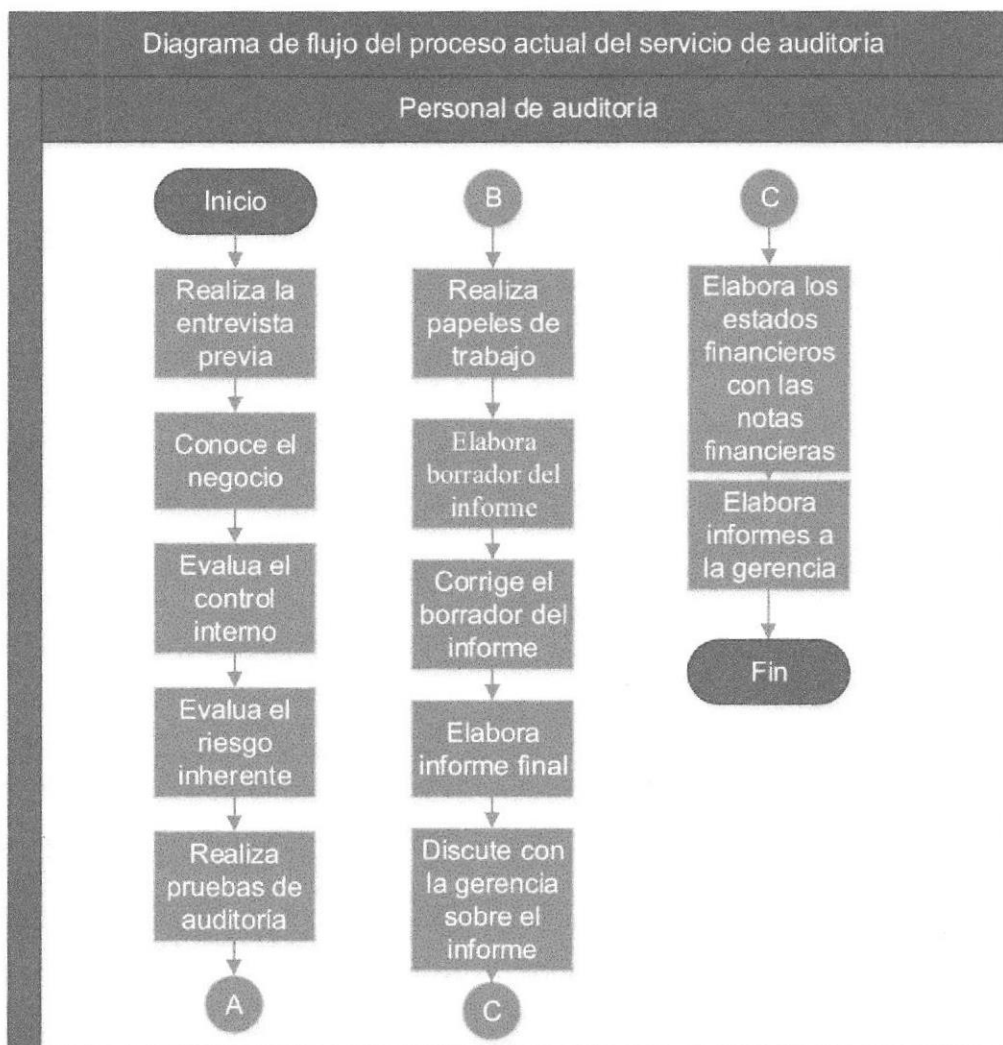
Tabla 11: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de ventas

N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Solicita el servicio	AV	
2	Hace la factura	AV	
3	Cobra el servicio	AV	
4	Envía el formulario	AV	
5	Llena el formulario	AV	
6	Revisa el formulario	AV	
7	Hace la cotización	AV	
8	Aprueba el pago	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 7: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de auditoría



Fuente: Empresa Consultora, 2014

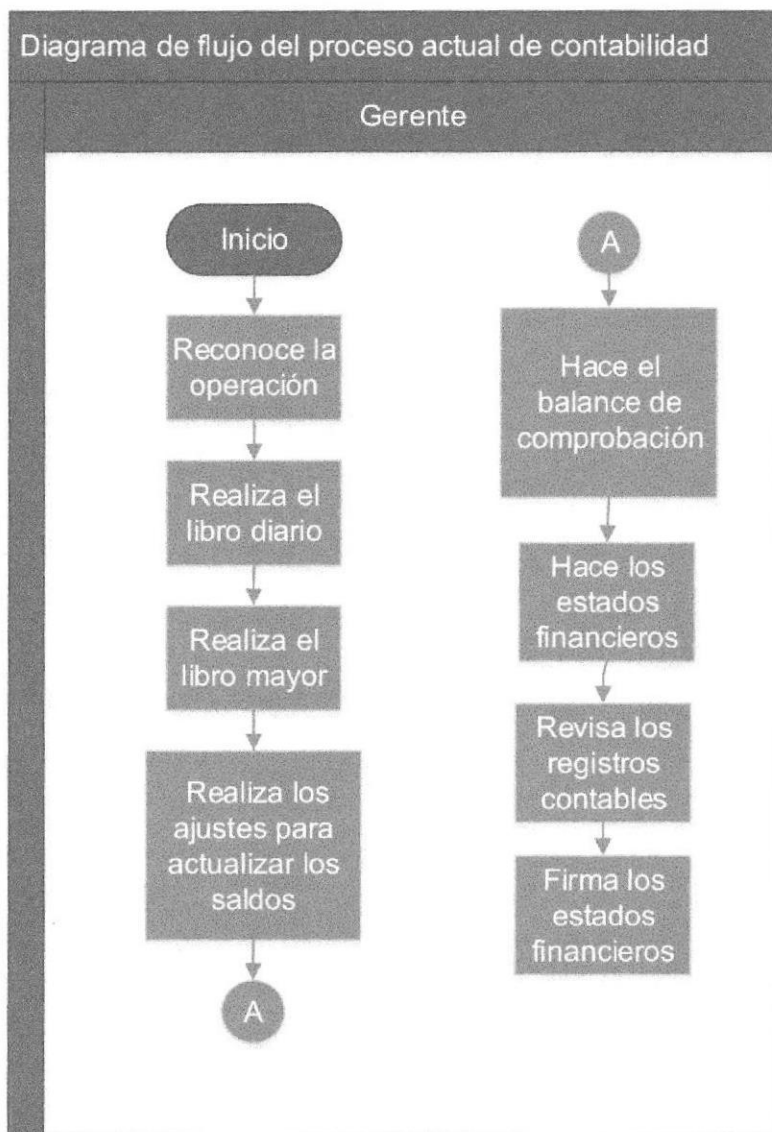
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 12: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de auditoría

N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Realiza la entrevista previa.	AV	
2	Conoce el negocio.	AV	
3	Recopila información.	AV	
4	Evalúa el control interno.	AV	
5	Evalúa el riesgo inherente.	AV	
6	Realiza pruebas de Auditoría.	AV	
7	Realiza papeles de trabajo.	AV	
8	Elabora borrador del informe.	AV	
9	Corrige el borrador del informe.	AV	
10	Elabora informe final.	AV	
11	Revisa el borrador del informe.	AV	
12	Corrige el borrador del informe.	AV	
13	Discute con la gerencia acerca del borrador del informe.	AV	
14	Elabora informe final.	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 8: Diagrama de flujo del proceso actual de contabilidad

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

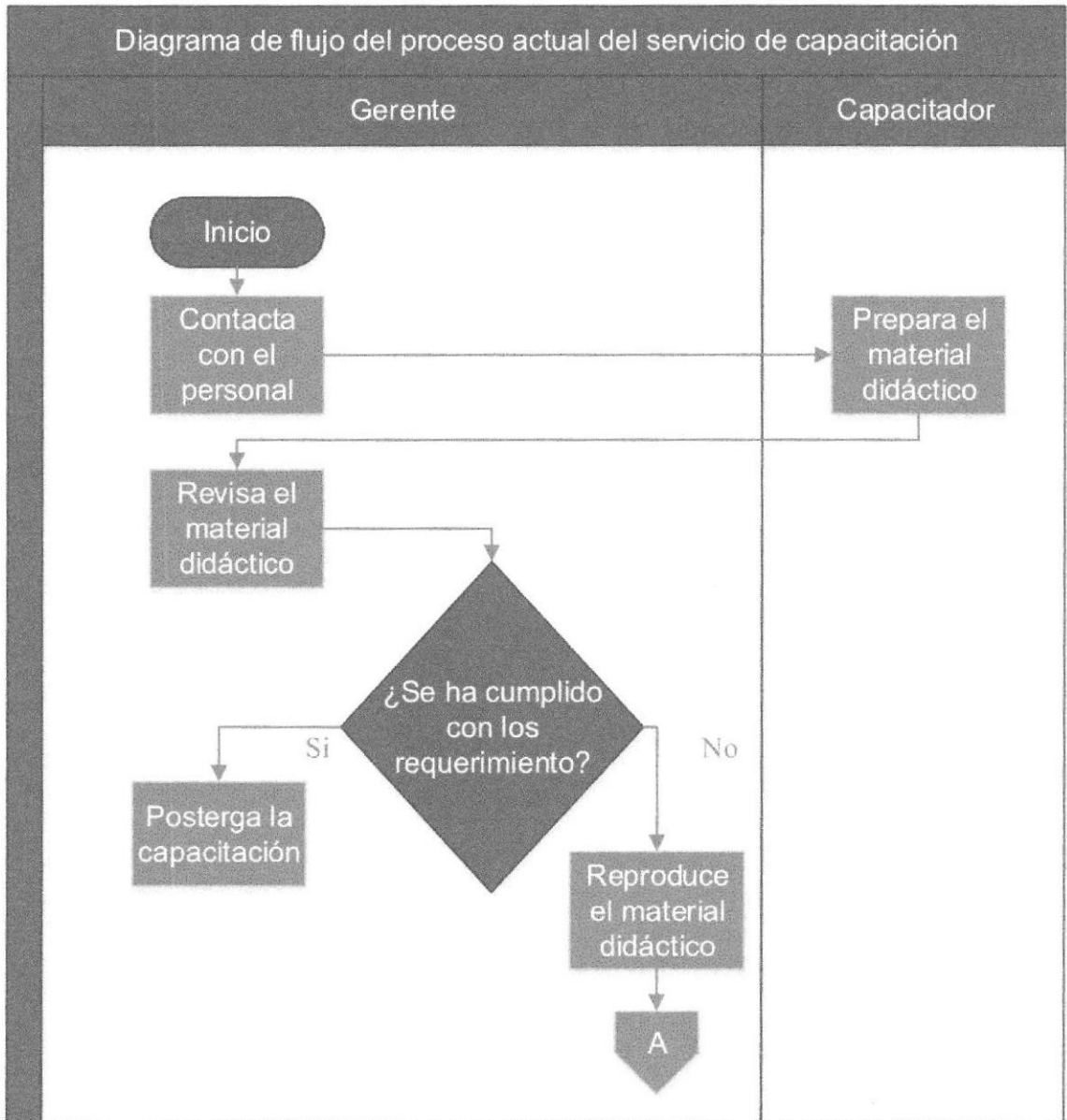
Figura 9: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de contabilidad

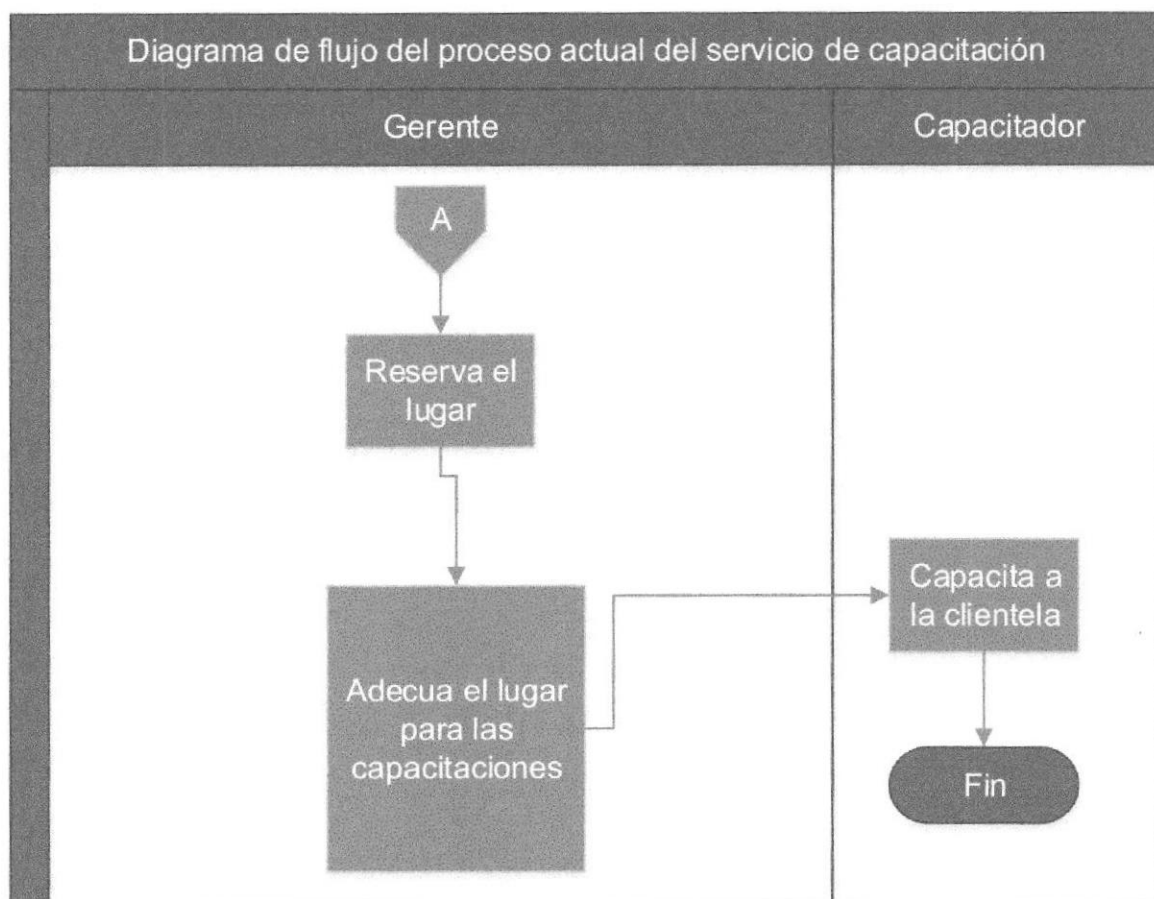
N°	Actividad	Agrega Valor/No Agrega Valor	Observación
1	Reconoce la operación	VA	
2	Realiza el libro diario	NV	Los sistemas o programas contables actuales permiten un registro más eficiente.
3	Realiza el libro mayor	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
4	Realiza los ajustes para actualizar los saldos	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
5	Hace el balance de comprobación	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
6	Hace los estados financieros	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
7	Revisa los registros contables	VA	
8	Firma los estados financieros	VA	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 10: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio capacitación





Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

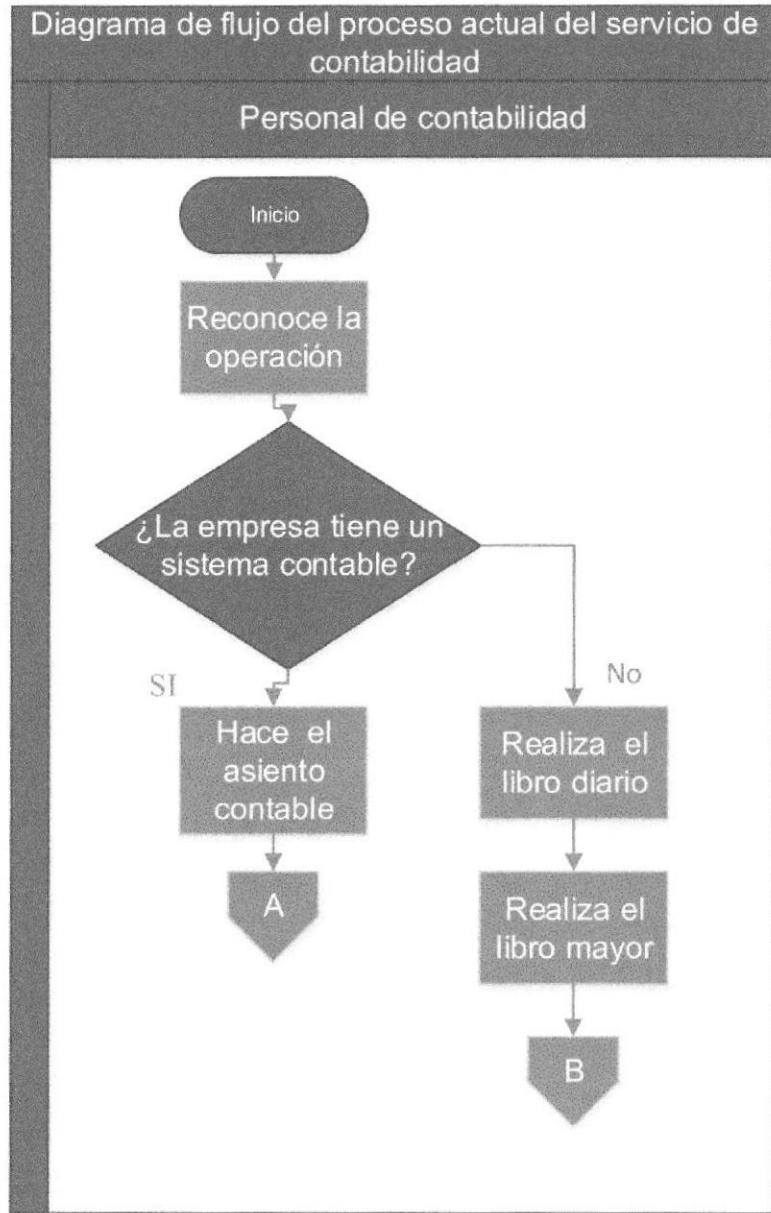
Tabla 13: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de capacitación

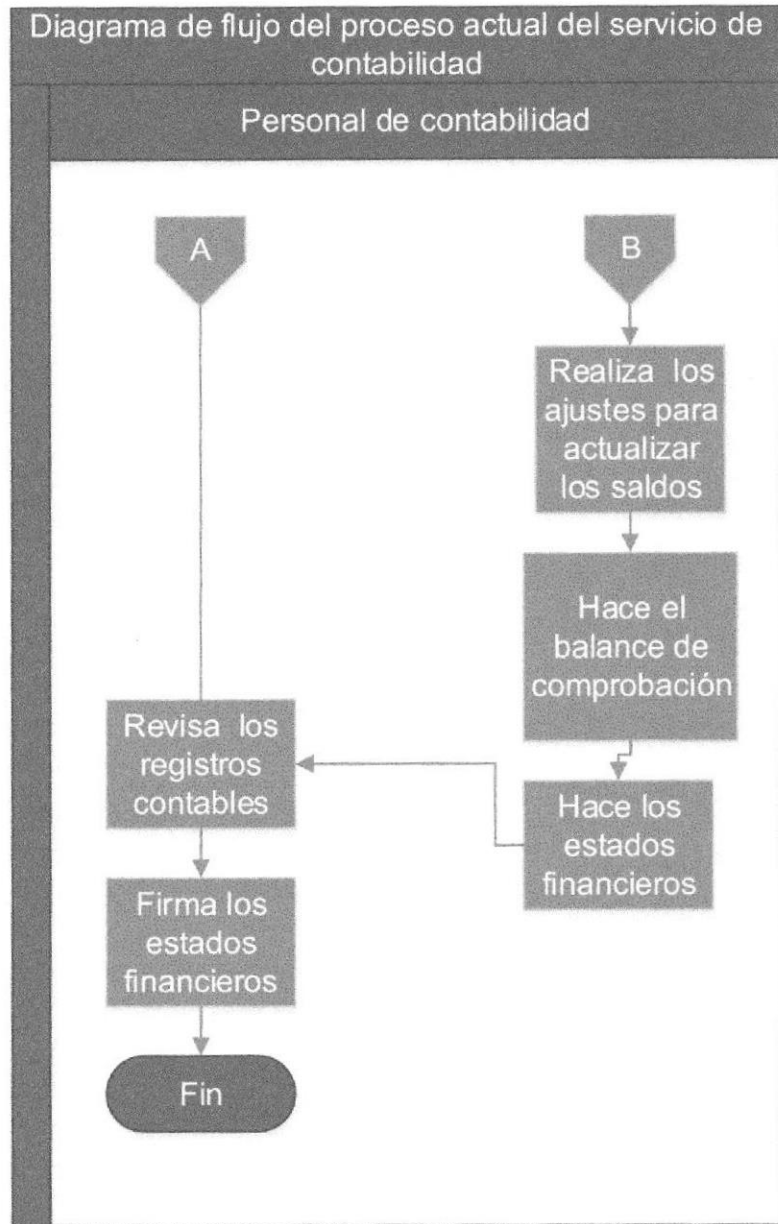
N°	Actividad	Agrega No Valor	Valor/ Agrega	Observación
1	Contacta con el personal	AV		
2	Prepara el material didáctico	AV		
3	Revisa el material didáctico	AV		
4	Posterga la capacitación	NV		Se posterga cuando el instructor no pudo asistir o el número de clientes es insuficiente
5	Reproduce el material didáctico	AV		
6	Reserva el lugar	AV		
7	Adecua el lugar para las capacitaciones	AV		
8	Capacita a la clientela	AV		

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 11: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de contabilidad





Fuente: Empresa Consultora, 2014

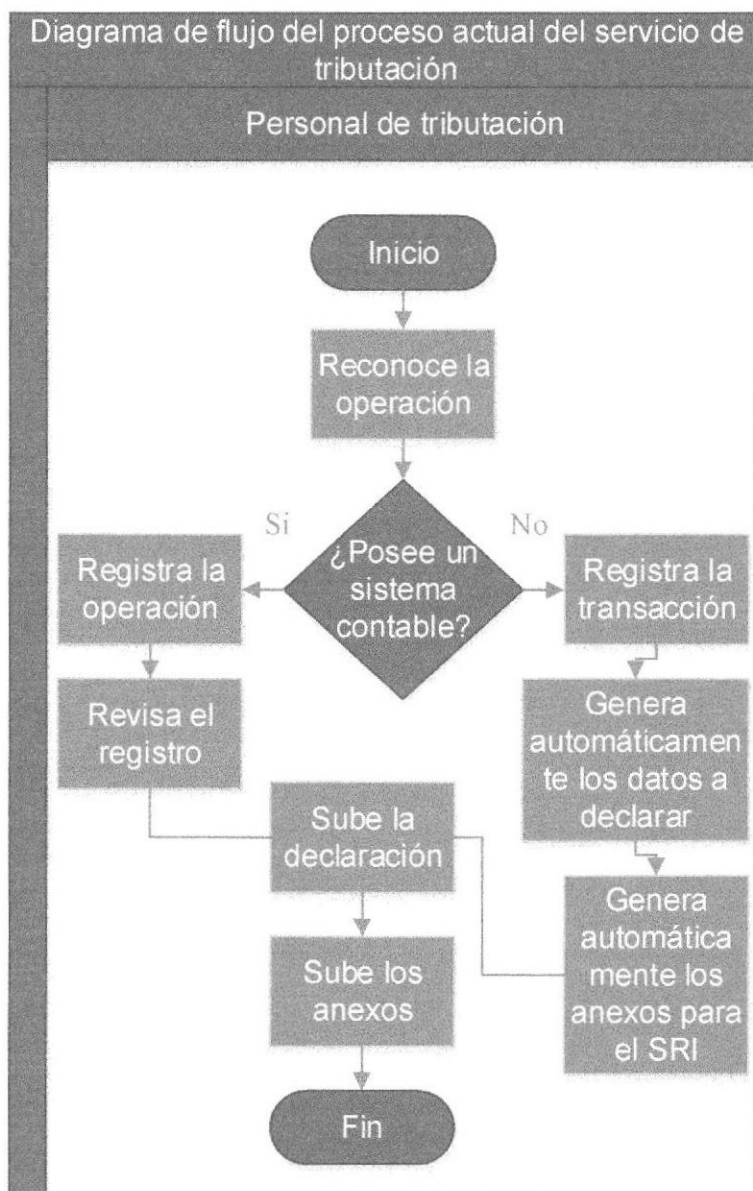
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 14: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de contabilidad

N°	Actividad	Agrega Valor/No Agrega Valor	Observación
1	Reconoce la operación	AV	
2	Realiza el libro diario	NV	Los sistemas o programas contables actuales permiten un registro más eficiente.
3	Realiza el libro mayor	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
4	Realiza los ajustes para actualizar los saldos	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
5	Hace el balance de comprobación	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
6	Hace los estados financieros	NV	Actualmente se dispone de diversas opciones para adquirir sistemas o software contables que automatizan estos procesos
7	Revisa los registros contables	AV	
8	Firma los estados financieros	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 12: Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de tributación

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 15: Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso del servicio de tributación

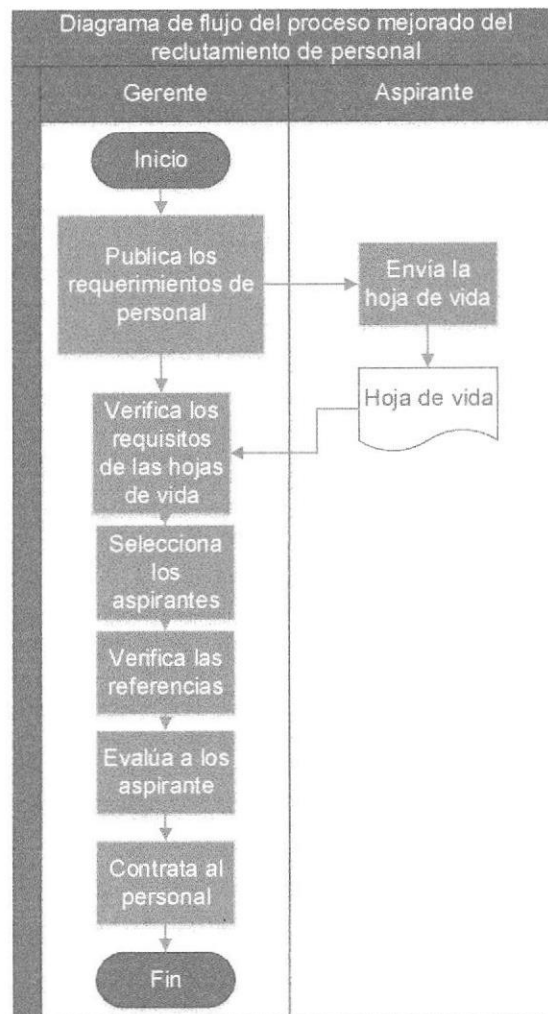
N°	Actividad	Agrega Valor/No Agrega Valor	Observación
1	Reconoce la operación	AV	
2	Registra la operación	NV	Existen algunos software contables que permiten que este registro sea más fácil y rápido.
3	Revisa el registro	NV	Se preparan los datos, en Excel, para la declaración de impuestos; cuando hay software que los generan automáticamente.
4	Registra la transacción	AV	
5	Hace los anexos para el SRI	NV	Existen algunos software que generan automáticamente los anexos para el SRI, con los datos registrados inicialmente.
6	Revisa el registro	NV	No se requiere hacerlo con mucha frecuencia, cuando la eficiencia del sistema o software está comprobada.
7	Genera automáticamente los datos a declarar	AV	
8	Genera automáticamente los datos los anexos para el SRI	AV	
9	Sube la declaración	AV	
10	Sube los anexos	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

5.6. FLUJO-GRAMA FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, CONDICIÓN MEJORADA

Figura 13: Diagrama de flujo del proceso mejorado del reclutamiento de personal



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

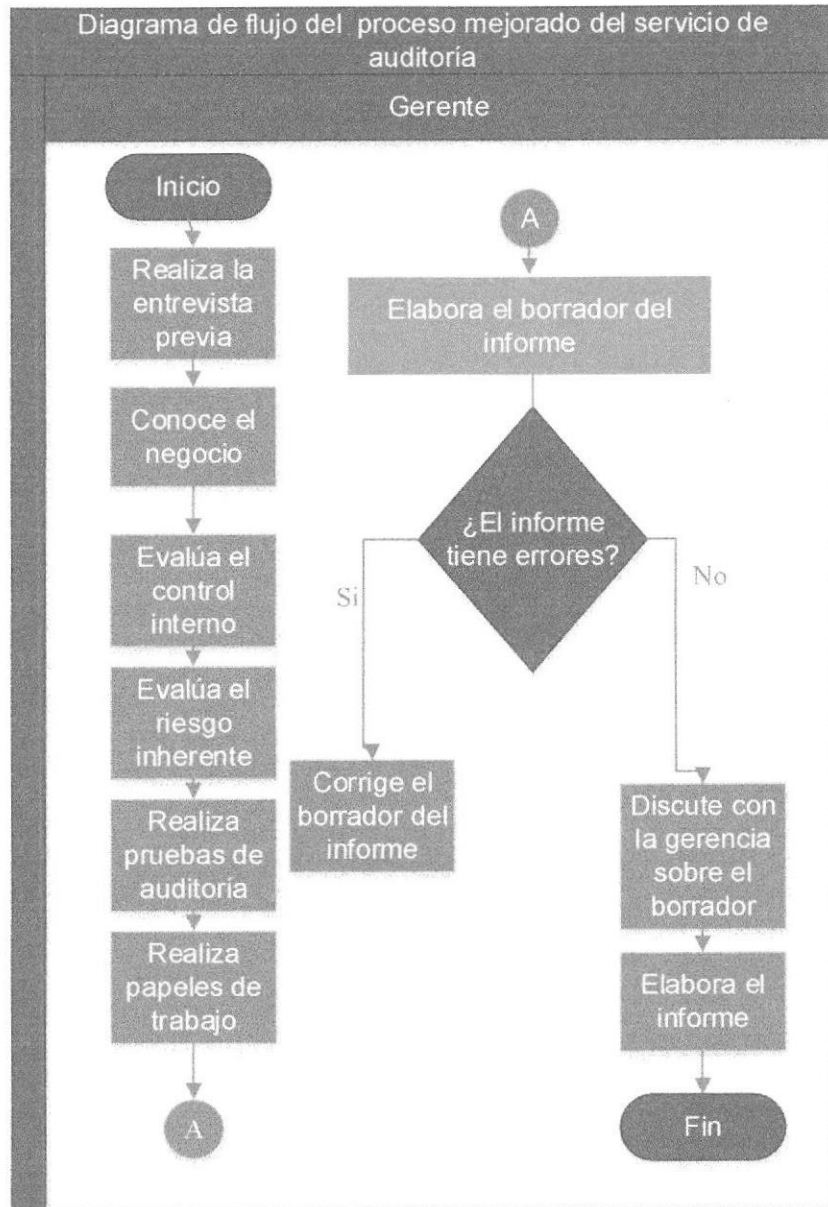
Tabla 16: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de reclutamiento de personal

N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Publica los requerimiento de personal	AV	
2	Envía las hojas de vida	AV	
3	Selecciona los aspirantes	AV	
4	Verifica las referencias	AV	
5	Evalúa a los aspirantes	AV	
6	Contrata al personal	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 14: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de auditoría



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 17: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de auditoría

N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Realiza la entrevista previa	AV	
2	Conoce el negocio	AV	
3	Recopila información	AV	
4	Evalúa el control interno	AV	
5	Evalúa el riesgo inherente	AV	
6	Realiza pruebas de Auditoría	AV	
7	Realiza papeles de trabajo	AV	
8	Elabora borrador del informe	AV	
9	Corrige el borrador del informe	AV	
10	Elabora informe final	AV	
11	Revisa el borrador del informe	AV	
12	Corrige el borrador del informe	AV	
13	Discute con la gerencia acerca del borrador del informe	AV	
14	Elabora informe final	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 15: Diagrama de flujo del proceso mejorado de contabilidad



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

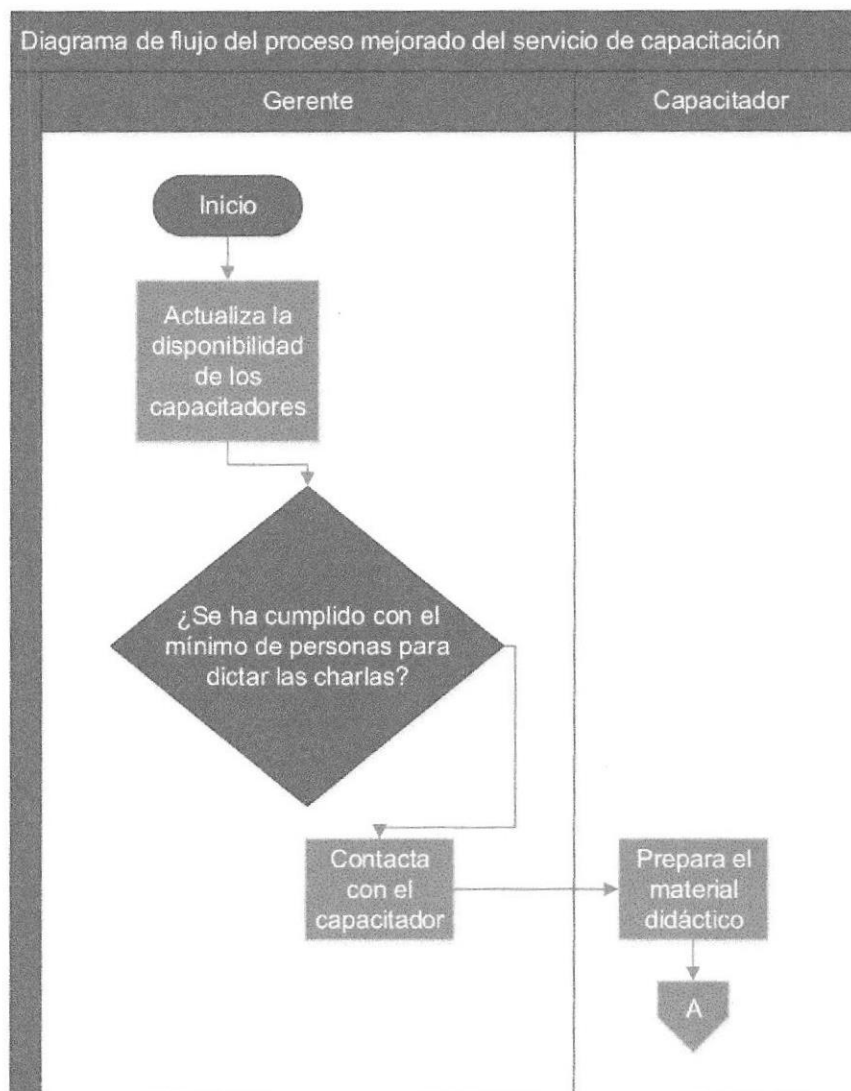
Tabla 18: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de contabilidad

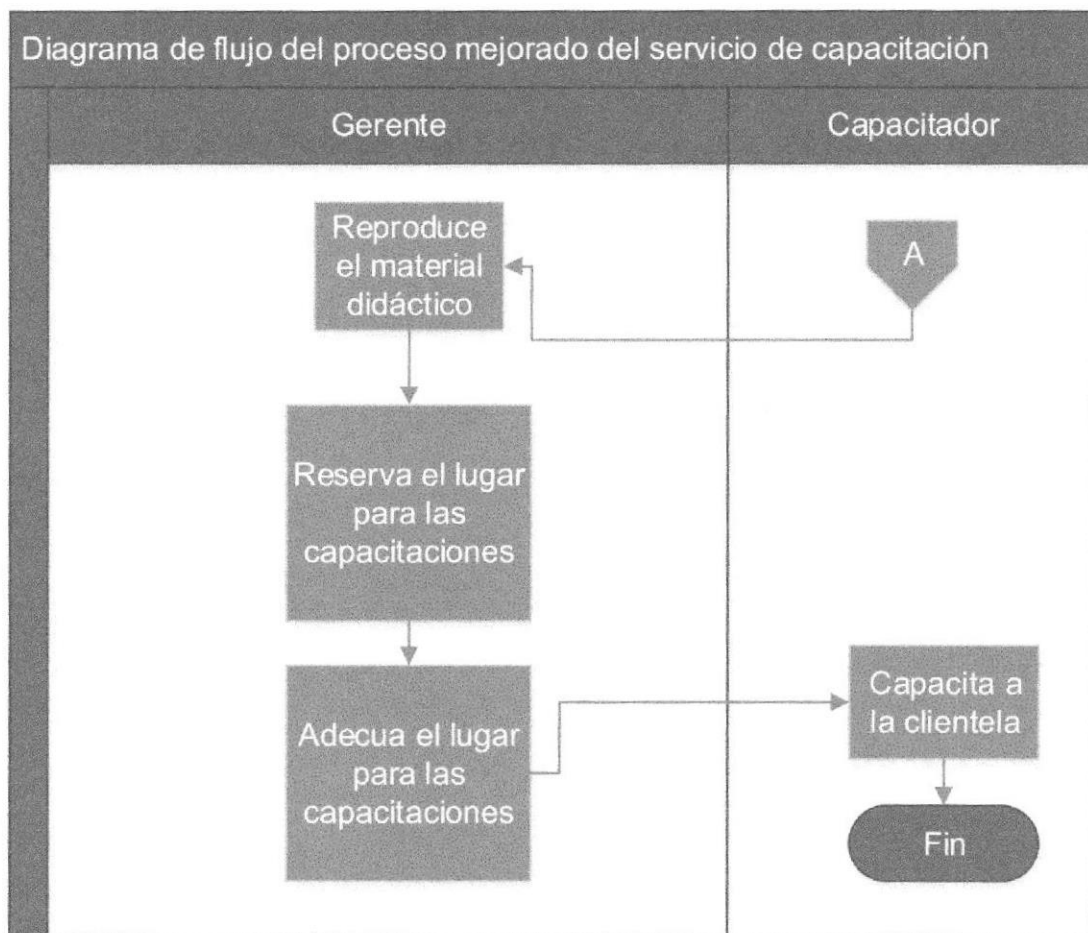
N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Reconocer la operación	AV	
2	Hace el asiento en el sistema contable	AV	
8	Revisa los registros contables	AV	
9	Firma los estados financieros	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 16: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de capacitación





Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 19: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de capacitación

N°	Actividad	Agregar Valor	Observación
1	Actualiza la disponibilidad de los capacitadores	AV	
2	Contacta con el capacitador	AV	
3	Prepara el material didáctico	AV	
4	Revisa el material didáctico	AV	
5	Reproduce el material didáctico	AV	
6	Reserva el lugar para la capacitación	AV	
7	Adecua el lugar para las capacitaciones	AV	
8	Capacita a la clientela	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 17: Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de contabilidad



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

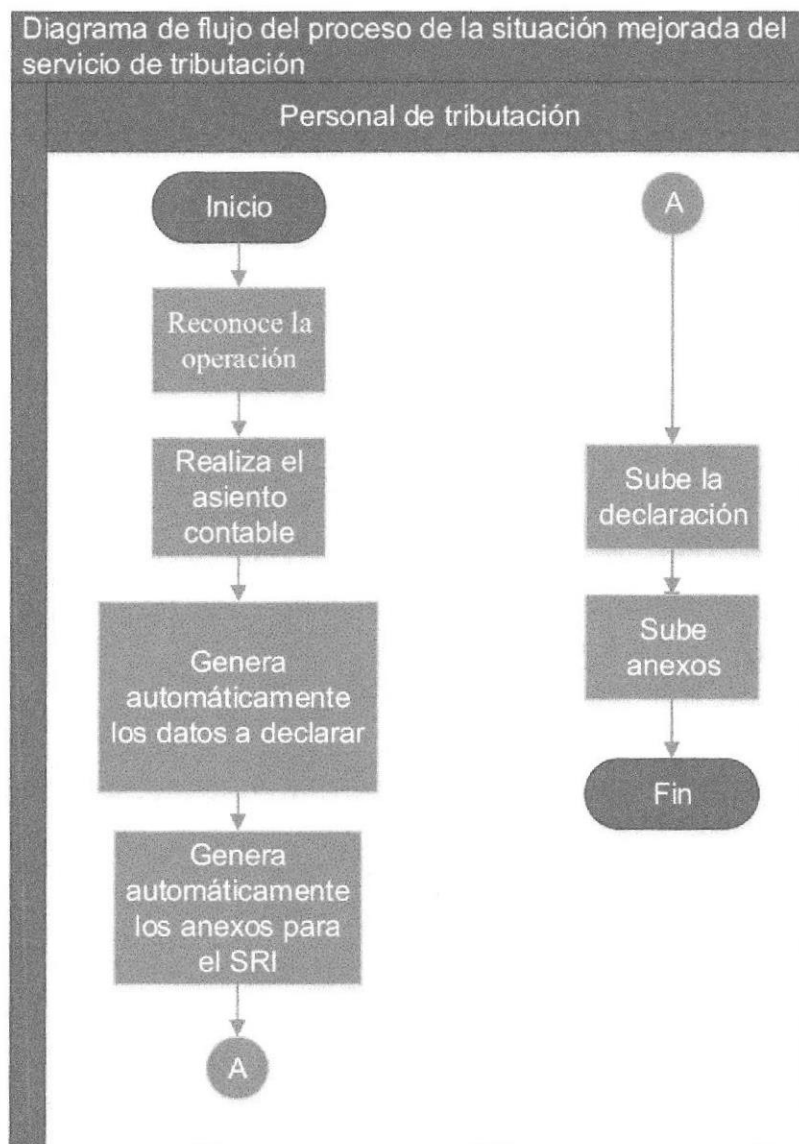
Tabla 20: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de contabilidad

N°	Actividad	Agrega Valor	Observación
1	Reconoce la operación	AV	
2	Hace el asiento en el sistema contable	AV	
8	Revisa los registros contables	AV	
9	Firma los estados financieros	AV	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Figura 18: Diagrama de flujo de proceso de la situación mejorada del servicio de tributación



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 21: Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso del servicio de tributación

N°	Actividad	Valor agregado	Observación
1	Reconoce la operación	VA	
2	Registra la transacción	VA	
3	Genera automáticamente los datos a declarar	VA	
4	Genera automáticamente los datos los anexos para el SRI	VA	
5	Sube declaración	VA	
6	Sube anexos	VA	

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

6.1. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

1. Conocimiento y experiencia por parte del personal fijo.
2. La única empresa de auditoría y contabilidad en la ciudad de Machala con página web.
3. La ubicación actual de la empresa, lugar céntrico y edificio moderno.

Debilidades

1. El personal de servicio de capacitaciones no es fijo.
2. No tener locales propios para dar las capacitaciones.
3. No tener un software propio para dar el servicio contable de manera más eficiente.
4. Falta de un manual de procesos.

Oportunidades

1. Implantación de nuevas normas y cambios en las disposiciones legales.
2. Aumento en la necesidad de las personas para calificarse.
3. Nuevas regulaciones tributarias para las empresas.
4. Aumento de Pymes en la provincia.

Amenazas

1. Entrada de nuevos competidores o el fortalecimiento de la competencia actual.

6.2. PERSPECTIVAS del Balanced Scorecard

Perspectiva del cliente:

Mediante esta perspectiva se busca mejorar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofertados por la empresa.

Objetivos:

- Disminuir los atrasos en los servicios de 8 a 4 en el año.
- Asegurar capacitaciones de excelencia obteniendo más satisfacción en la clientela, aumentando la media del porcentaje de clientes satisfechos de 0,82 a 0,90 aproximadamente.

Indicadores:

Tabla 22: Cuadro de control de la perspectiva del cliente

Objetivo:	Medir la cantidad de retrasos con respecto al total de servicios brindados	
Formula matemática:	Cantidad de retrasos/Total de servicios brindados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
0	0,5	mayor a 0,5

Objetivo:	Medir la cantidad de clientes satisfechos con respecto al total de clientes	
Formula matemática:	Clientes satisfechos/Total de clientes	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 0,9	entre 0,82 y 0,90	menor a 0,82

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Perspectiva financiera:

El objeto de esta perspectiva es mejorar los resultados económicos de la empresa.

Objetivos:

- Reducir los costos, logrando que la media del costo con respecto a las ventas mensuales disminuya de 0,71 a 0,36 aproximadamente.
- Aumentar las ventas, logrando aumentar la media de la variación mensual de ventas de 0,16 a 0,32 aproximadamente.
- Aumentar la clientela, consiguiendo aumentar la media de la variación mensual de clientes de 0,012 a 0,024 aproximadamente.

Indicadores:

Tabla 23: Cuadro de control de la perspectiva financiera

Objetivo:	Calcular el costo con respecto a las ventas del periodo	
Formula matemática:	Costos del periodo/Cifra de ventas	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
menor a 0,36	entre 0,36 y 0,71	mayor a 0,71

Objetivo:	Calcular la variación de ventas entre periodos	
Formula matemática:	(Ventas del periodo actual- Ventas del periodo pasado)/Ventas del periodo pasado	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 0,32	entre 0,16 y 0,32	menor a 0,16

Objetivo:	Medir la variación la variación de clientes entre periodos	
Formula matemática:	$(\text{Número cliente periodo actual} - \text{Número de clientes periodo anterior}) / \text{Número periodo anterior}$	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Óptimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 0,024	entre 0,012 y 0,024	menor a 0,012

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Perspectiva de los procesos internos:

Mediante esta perspectiva se busca aumentar la calidad de los procesos claves de la empresa. Los procesos claves son: Proceso de ventas, proceso de generación del servicio, proceso de reclutamiento del personal, proceso de contabilidad.

Objetivos para el proceso de ventas:

- Motivar al personal de venta con una comisión con respecto al volumen de ventas.
- Llevar el control de las tareas del personal de ventas realizadas durante su jornada de trabajo, mediante la realización de un informe de actividades efectuada por el personal e inspección de las mismas por parte del gerente.
- Usar de manera más eficiente de los recursos mediante la implementación de los procesos mejorados.

Indicadores:**Tabla 24: Cuadro de control para los procesos internos**

Objetivo:	Medir el volumen de ventas con respecto al número de empleados	
Formula matemática:	Volumen de ventas/Número de empleados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 2.630,00	entre 1.910,5 y 2.630,00	menor a 1.910,5

Fuente: Empresa Consultora, 2014**Elaborado por: Karla Abad****Objetivos para el proceso de generación del servicio:**

- Garantizar la idoneidad del personal de las capacitaciones mediante la calificación de los mismos realizada por los clientes.
- Disminuir los errores en las actividades, logrando disminuir la media de la cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios de 2,25 a 1,125 aproximadamente.

Indicadores:**Tabla 25: Cuadro de control para el proceso de generación de servicio**

Objetivo:	Medir la cantidad de errores con respecto al número de servicios prestados	
Formula matemática:	Cantidad de errores/# de servicios prestados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
menor a 1,125	entre 1,125 y 2,25	mayor a 2,25

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Objetivos para el proceso de reclutamiento del personal:

- Seleccionar al personal mejor calificado, mediante una selección adecuada de hojas de vida y una entrevista personal.
- Usar de manera más eficiente de los recursos mediante la implementación de los procesos mejorados.

Objetivos para el proceso de contabilidad:

- Usar de manera más eficiente de los recursos mediante la implementación de los procesos mejorados.

Perspectiva de aprendizaje e innovación:

Mediante esta perspectiva se busca que la empresa se adapte de mejor manera a los nuevos cambios y condiciones actuales del mercado.

- Aumentar la eficiencia del proceso contable mediante la implementación de un software contable.
- Mejorar la seguridad de la información mediante backups o el uso adecuado de nubes de internet.
- Aumentar la eficiencia en el servicio contabilidad mediante la implementación de software contable.
- Mejorar las estrategias de venta mediante capacitación al personal de ventas.
- Actualizar constantemente, al personal fijo de contabilidad, sobre disposiciones legales y tributarias, y normas de contabilidad.

Indicador:

Tabla 26: Cuadro de control para la perspectiva de innovación

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información	
Formula matemática:	información respaldada/total de información	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%

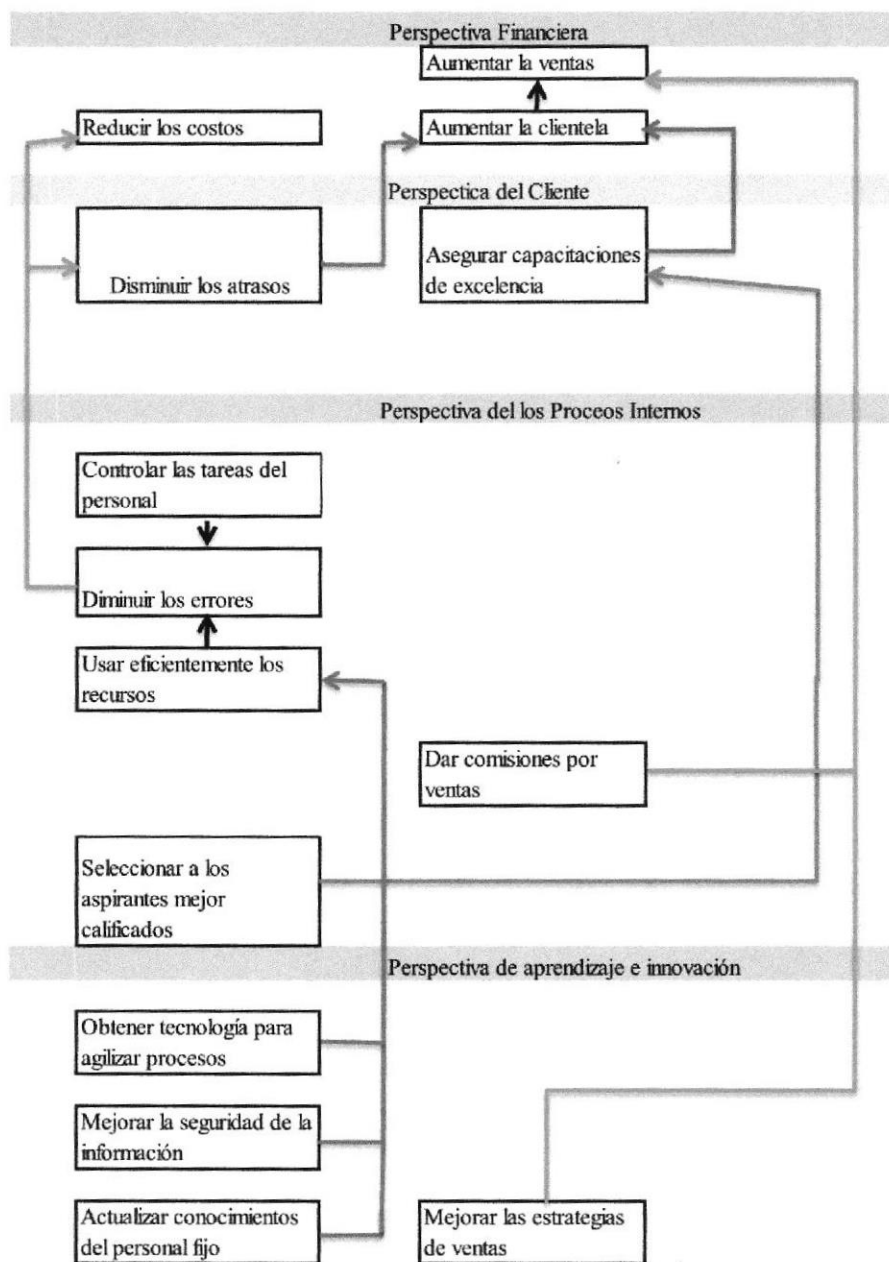
Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

6.3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico muestra las relaciones entre los objetivos de las diferentes perspectivas, indicadas posteriormente, puesto que la consecución de uno o más objetivos ayudan a la realización de otros.

Figura 19: Mapa estratégico



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

6.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Se proponen las siguientes iniciativas basadas en los objetivos de las perspectivas estratégicas mencionadas anteriormente, ordenadas por prioridad, usando la matriz de priorización.

Tabla 27: Iniciativas estratégicas para la perspectiva financiera

Matriz de Priorización						
		1	2	3		
Iniciativas estratégica para la perspectiva financiera		Reducir los costos	Aumentar las ventas	Aumentar la clientela	T o t a l	O r d e n
1	Reducir los costos.		0	0	0	3
2	Aumentar las ventas.	1		0	1	2
3	Aumentar la clientela	1	1		2	1

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El objetivo más importante es aumentar la clientela, pues este ayuda a la consecución de otros objetivos, y también a los que aportan de manera significativa al aumento de los ingresos de la empresa, pues es lo que la hace ser más rentable para los socios.

Tabla 28: Iniciativas estratégicas para la perspectiva cliente

Matriz de priorización					
		1	2		
Iniciativas estratégica para la perspecriva del cliente		Disminuir los atrasos en los servicios	Asegurar capacitaciones de excelencia	T o r d a e n	O r d e n
1	Disminuir los atrasos en los servicios		0	1	2
2	Asegurar capacitaciones de excelencia	1		2	1

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El objetivo más importante es asegurar capacitaciones de excelencia, pues este es más factible en comparación con los demás.

Tabla 29: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de los procesos internos

		Matriz de priorización				T o r d e n	O r d e n
		1	2	3	4		
Iniciativas estratégica para la perspectiva de los procesos internos		Dar comisión por venta a los vendedores	Llevar el control de las tareas del personal	Disminuir los errores en las actividades	Usar de manera más eficiente los recursos		
1	Dar comisión por venta a los vendedores		1	0	1	2	2
2	Llevar el control de las tareas del personal	0		0	1	1	3
3	Disminuir los errores en las actividades	1	1		1	3	1
4	Usar de manera más eficiente de los recursos	0	0	0		0	4

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El objetivo prioritario es "Disminuir los errores en las actividades", debido a que este ayuda a la consecución de otros objetivos, es más factible y repercute significativamente para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 30: Iniciativas estratégicas para la perspectiva de aprendizaje e innovación

Matriz de priorización						
Iniciativas estratégica para la perspectiva de aprendizaje e innovación		1	2	3	T o r d e n	O r d e n
		Aumentar la eficiencia del proceso contable mediante la implementación de un software contable.	Mejorar la seguridad de la información	Capacitar y actualizar al personal fijo.		
1	Aumentar la eficiencia del proceso contable mediante la implementación de un software contable.		0	0	0	3
2	Mejorar la seguridad de la información mediante backups o el uso adecuado de nubes de internet.	1		0	1	2
3	Capacitar y actualizar al personal fijo.	1	1		2	1

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El objetivo que se eligió es “Capacitar y actualizar al personal fijo”, puesto que es más factible en función del costo, comprándolo con los demás.

6.5. DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS

Iniciativas estratégica para la perspectiva de aprendizaje e innovación

- Software o sistema contable que permita agilizar el proceso contable y tributario (costo de la licencia \$1400,00).
- Actualizar al personal fijo de los servicios contables y tributarios:
Estar pendiente de los nuevos cambios en las normas contables, disposiciones tributarias y otras disposiciones legales (la información se la puede encontrar gratis en internet). El costo por pedir asesoría a otros profesionales \$150,00 la hora.
- Capacitar al personal de ventas— Libro: Psicología de ventas de Brian Tracy, el libro mejor y más calificado en googl-play, ensaña métodos para mejorar las ventas. Se puede conseguir estos libros para las dos vendedoras y realizar control de lectura, costo del libro: \$ 21,94.
- Copias de seguridad: Con google drive puede almacenar hasta 1 TB los archivos, carpetas, copias de seguridad y toda información importante, y se puede sincronizar todos los archivos a través de la computadora, teléfono y tablets, y acceder a los archivos siempre que lo requiera. 1 TB \$9,99 mensual, 100 GB a \$1,99 mensual, gratis 15 GB para almacenar todos los archivos. También OneDrive ofrece el mismo servicio, 15 GB gratis, 100 GB a \$10, 200 GB a \$20,00, 1 TB y las últimas aplicaciones de Office para cinco PC y cinco tablets a \$65,99. Otra opción para hacer copias de seguridad, es guardar la información periódicamente en unos CDs o cualquier otro dispositivo de almacenamiento en un lugar seguro fuera de la empresa, costo de un paquete de 50 CDs a \$10,00

Iniciativas estratégica para la perspectiva de los procesos internos

- Las comisiones por venta debe ser acordada mutuamente entre el gerente y los vendedores; los vendedores afirmaron que inicialmente habían acordado el 25% de las ventas para las comisiones.
- El registro operativo de las cuentas por cobrar se lo puede hacer en una hoja de Excel , costo por hora \$2,98
- Hacer una entrevista presencial o en línea para verificar las capacidades y conocimientos descritos por medio de algunas preguntas sobre algún tema en particular referente al perfil del personal que se requiera, o evaluaciones escritas presenciales. Costo por hora: \$2,98.
- Para controlar las tareas del personal fijo, se recomienda que cada empleado haga un informe de sus actividades y que el gerente inspeccione el trabajo realizado; costo por hora \$2,98.

6.6. ANÁLISIS CUANTITATIVO

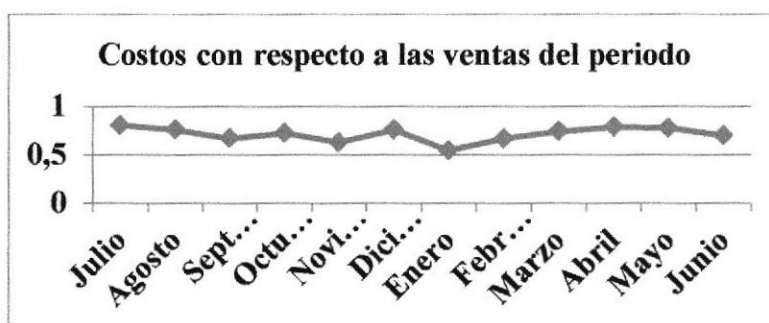
Se analizaron los indicadores establecidos para cada objetivo de las diferentes perspectivas del balanced scorecard, para este fin se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, utilizando software de estadística; se usaron los datos del años 2013 y 2014, desde el mes de junio a julio.

6.6.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA

- Indicador: Costos del periodo/Cifra de ventas

Figura 20: Costos con respecto a las ventas del periodo



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 31: Costos con respecto a las ventas del periodo

<i>Costos con respecto a las ventas del periodo</i>	
Media	0,708510874
Error típico	0,021991718
Mediana	0,73131569
Moda	0,754428725
Desviación estándar	0,076181544
Varianza de la muestra	0,005803628
Curtosis	0,912083894
Coefficiente de asimetría	-1,075443697
Rango	0,261474692
Mínimo	0,536580791
Máximo	0,798055483
Suma	8,502130483
Cuenta	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Los costos del periodo con respecto a las ventas de la empresa son altos, en la mayoría de los meses, siendo el promedio de este indicador mensual 0,71.

- Indicador: $(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo pasado}) / \text{Ventas del periodo pasado}$

Figura 21: Variación porcentual de ventas



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 32: Variación porcentual de ventas

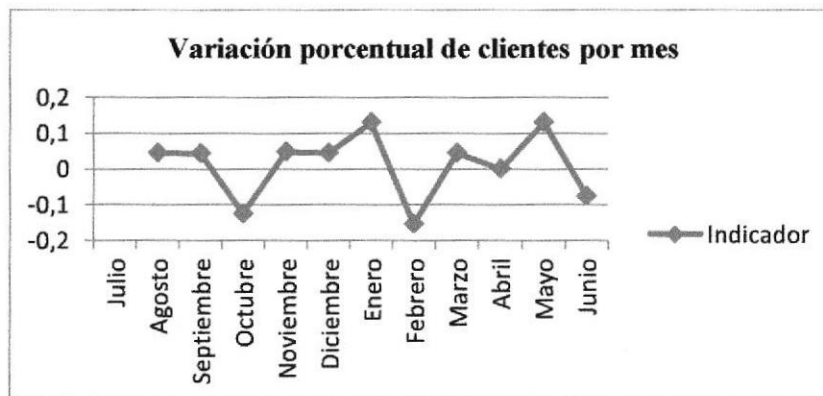
<i>Variación porcentual de ventas</i>	
Media	0,16131891
Error típico	0,14804181
Mediana	0,09318312
Moda	0,94242345
Desviación estándar	0,49099915
Varianza de la muestra	0,24108016
Curtosis	-0,82874029
Coefficiente de asimetría	0,43816717
Rango	1,38691281
Mínimo	-0,44448936
Máximo	0,94242345
Suma	1,774508
Cuenta	11

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Las ventas aumentaron significativamente en Agosto y Diciembre.

- Indicadores: $(\text{Número cliente periodo actual} - \text{Número de clientes periodo anterior}) / \text{Número periodo anterior}$

Figura 22: Variación porcentual de clientes por mes



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 33: Variación porcentual de clientes por mes

<i>Variación porcentual de clientes</i>	
Media	0,01205103
Error típico	0,02828364
Mediana	0,04545455
Moda	0,04545455
Desviación estándar	0,09380621
Varianza de la muestra	0,0087996
Curtosis	-0,44455246
Coefficiente de asimetría	-0,64261438
Rango	0,28428094
Mínimo	-0,15384615
Máximo	0,13043478
Suma	0,13256128
Cuenta	11

Fuente: Empresa Consultora, 2014

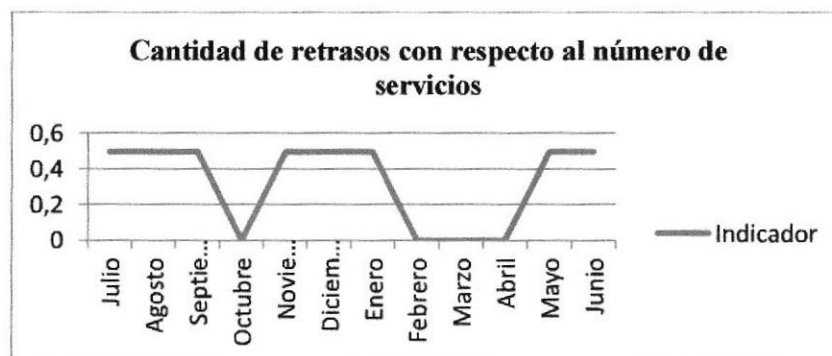
Elaborado por: Karla Abad

La clientela aumento significativamente en Enero y Mayo.

Perspectiva del clienta

- Indicadores: Cantidad de retrasos/Total de servicios

Figura 23: Cantidad de retrasos con respecto al número de servicios



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 34: Cantidad de retrasos con respecto al número de servicios

Cantidad de retrasos con respecto al número de servicios

Media	0,333333333
Error típico	0,071066905
Mediana	0,5
Moda	0,5
Desviación estándar	0,246182982
Varianza de la muestra	0,060606061
Curtosis	-1,65
Coefficiente de asimetría	-0,81240384
Rango	0,5
Mínimo	0
Máximo	0,5
Suma	4
Cuenta	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

En los meses de Febrero, Marzo, Octubre, Abril se registraron menos retrasos en los servicios.

- Indicadores: Clientes satisfechos/Total de clientes

Figura 24: Clientes satisfechos con respecto al total de clientes



Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 35: Clientes satisfechos con respecto al total de clientesClientes satisfechos con respecto al total de clientes

Media	0,82506835
Error típico	0,03301603
Mediana	0,77766798
Moda	0,77272727
Desviación estándar	0,11437089
Varianza de la muestra	0,0130807
Curtosis	-1,67382824
Coefficiente de asimetría	0,38089464
Rango	0,30769231
Mínimo	0,69230769
Máximo	1
Suma	9,90082019
Cuenta	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014**Elaborado por: Karla Abad**

Siempre hay un registro alto de la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios, la media es de 0,82 del porcentaje mensual de clientes satisfechos.

Perspectiva de los procesos internos

- Indicador: Cantidad de errores por actividad/ cantidad de servicios

Figura 25: Cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios**Fuente: Empresa Consultora, 2014****Elaborado por: Karla Abad**

Tabla 36: Cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios

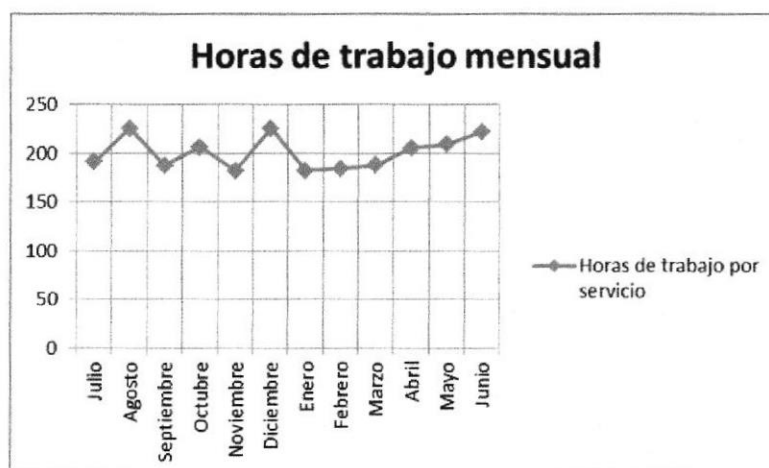
<i>Cantidad de errores con respecto a la cantidad de servicios</i>	
Media	2,25
Error típico	0,401229172
Mediana	2
Moda	1
Desviación estándar	1,389898623
Varianza de la muestra	1,931818182
Curtosis	-0,956936563
Coefficiente de asimetría	0,746563125
Rango	3,5
Mínimo	1
Máximo	4,5
Suma	27
Cuenta	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

En los meses de Julio y Diciembre los errores con respecto a la cantidad de servicios han sido más altos en comparación con los demás.

- Indicador: Horas de trabajo por mes para los servicios

Figura 26: Horas de trabajo mensual



Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Tabla 37: Horas de trabajo mensual

<i>Horas de trabajo mensual</i>	
Media	200,5
Error típico	4,90129853
Mediana	198
Moda	225
Desviación estándar	16,9785962
Varianza de la muestra	288,272727
Curtosis	-1,53986988
Coefficiente de asimetría	0,39664832
Rango	43
Mínimo	182
Máximo	225
Suma	2406
Cuenta	12

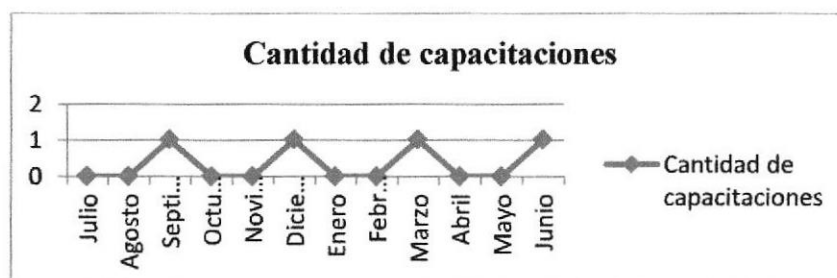
Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

A partir del mes de enero se registra un crecimiento continuado en las horas de trabajo para la generación de los servicios.

Perspectiva de aprendizaje e innovación

- Indicadores: Actualizar constante, al personal fijo de contabilidad, sobre disposiciones legales y tributarias, y normas de contabilidad.
 - Cantidad de capacitaciones al personal.

Figura 27: Cantidad de capacitaciones

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Tabla 38: Cantidad de capacitaciones

<i>Cantidad de capacitaciones</i>	
Media	0,33333333
Error típico	0,14213381
Mediana	0
Moda	0
Desviación estándar	0,49236596
Varianza de la muestra	0,24242424
Curtosis	-1,65
Coefficiente de asimetría	0,81240384
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	4
Cuenta	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014
Elaborado por: Karla Abad

Se actualiza o refuerza conocimientos del personal fijo, de los servicios de contabilidad y tributación, cada tres meses.

6.6.2. REGRESIÓN LINEAL

Se realizará un análisis de regresión lineal múltiple en donde se definen las variables de la siguiente manera:

y : Costo de ventas.

x_1 : Cantidad de errores por actividad.

x_2 : Tiempo usado en cada servicio en horas

La ecuación de regresión es:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \epsilon$$

El supuesto que se debe realizar es que ϵ tiene distribución normal con promedio cero y varianza constante, y que además no está correlacionado para cada uno de las observaciones. Los indicadores de la regresión son:

Tabla 39: Estadística de la regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R ²	1
R ² ajustado	1
Error típico	2,449E-13
Observaciones	12

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El coeficiente de correlación múltiple indica una fuerte relación lineal entre la variable y con las variables regresoras. El coeficiente de determinación R² indica que el 100% de la variabilidad del costo de venta es explicada por las variables regresoras.

Tabla 40: Variables regresoras

	<i>Coefficiente</i> <i>s</i>	<i>Error</i> <i>típico</i>	<i>Estadístico</i> <i>t</i>	<i>Probabilidad</i> <i>d</i>
Intercepción	-11275,63	9,3222E-13	1,2096E+16	9,189E-142
Errores por actividad	9,7213E-15	2,999E-14	0,3241541	0,75322798
Tiempo por actividad	75	4,91E-15	1,5275E+16	1,125E-142

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

Los coeficientes del modelo de regresión se muestran en la tabla de arriba, con lo que la ecuación es:

$$y = -1127,63 + 9,72 * 10^{-15}x_1 + 75x_2 + \epsilon$$

La tabla ANOVA nos permite contrastar las hipótesis:

H_0 : El costo de venta no está relacionada con las variables regresoras ($\beta_1 = \beta_2 = 0$)

Vs

H_A : Al menos una de las variables regresoras influye en la proporción del costo de venta respecto de la venta total ($\exists \beta_i \neq 0$). Si el valor crítico de F es menor que 0.05, rechazamos la hipótesis H_0

Tabla 41: Análisis de la varianza

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	2	17836875	8918437,5	1E+32	1,4588E-142
Residuos	9	5,39767E-25	5,99741E-26		
Total	11	17836875			

Fuente: Empresa Consultora, 2014

Elaborado por: Karla Abad

El valor crítico de F (valor P) es $1,45 \times 10^{-142}$, con lo que rechazamos la hipótesis nula; es decir, al menos una de las variables regresoras (la cantidad de errores o el tiempo usado en cada servicio en horas) influye significativamente en la proporción del costo de ventas respecto de las ventas. Para ver cuál de ellas influye hay que remitirse a la columna *Probabilidad* (valor P) de la tabla de coeficientes, todo coeficiente con un valor P menor a 0.05, se dice que es significativamente distinto de cero por lo cual influye en la variable de respuesta que es la proporción del costo de ventas respecto de las ventas. Se aprecia que el tiempo por actividad es la única variable de este tipo ya que la cantidad de errores por actividad tiene un valor P de 0.75.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Después de analizar la situación de la entidad, se puede concluir que siendo una empresa recién iniciada requiere guiarse sobre un modelo de gestión adecuado para agilizar procesos, aumentar la calidad en sus servicios y ser más productivas; esto le permitirá proyectarse como una empresa más rentable y de larga permanencia en el mercado.
- Analizada la situación económica de la empresa, se puede concluir que es una empresa rentable, a pesar de haber tenido un crecimiento no muy significativo con respecto al año en que inicio sus actividades, y costos altos, pero se ha mantenido en el mercado.
- Después de examinar la situación de la empresa, se puede concluir que los servicios brindados por la empresa son de muy amplia aceptación para ciudadanía machaleña, debido a un alto porcentaje de clientes satisfechos.
- Una vez estudiada la condición de los procesos de la empresa, se puede deducir que el proceso para el servicio contable tiene muchas actividades que no agregan valor, esto ocasiona un uso ineficiente de las horas de trabajo y la generación de costos innecesarios.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de la empresa consultora, aplicar el modelo de gestión por procesos propuesto, para mejorar su productividad y la calidad de sus servicios.
- Se sugiere que la empresa adquiera la tecnología planteada en este proyecto, pues esta ayudara a agilizar considerablemente el proceso del servicio contable; esto le permitirá reducir las horas de trabajo y por ende le permitirá aumentar los trabajos contables.
- Se recomienda que la empresa haga un respaldo adecuado de la información generada de los servicios ofertados, la cual se ofrece al cliente, pues es de gran importancia para la empresa.
- Se aconseja a la gerencia considerar los resultados obtenidos en la auditoría operativa, para corregir las falencias halladas mediante la ejecución de las recomendaciones propuestas en la auditoría.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de la empresa consultora, aplicar el modelo de gestión por procesos propuesto, para mejorar su productividad y la calidad de sus servicios.
- Se sugiere que la empresa adquiera la tecnología plateada en este proyecto, pues esta ayudara a agilizar considerablemente el proceso del servicio contable; esto le permitirá reducir las horas de trabajo y por ende le permitirá aumentar los trabajos contables.
- Se recomienda que la empresa haga un respaldo adecuado de la información generada de los servicios ofertados, la cual se ofrece al cliente, pues es de gran importancia para la empresa.
- Se aconseja a la gerencia considerar los resultados obtenidos en la auditoría operativa, para corregir las falencias halladas mediante la ejecución de las recomendaciones propuestas en la auditoría.

Anexos

Anexo A

Manual de procesos

Empresa Consultora

Año 2015

Identificación

Nombre de la entidad:

Empresa consultora

Manual de: Procesos

Lugar y fecha de elaboración:

Ecuador, Machala

Noviembre, 2014

Responsable:

Karla Alexandra Abad Macías

ÍNDICE

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	1
ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS	1
GLOSARIO.....	1
MAPA DE PROCESOS	3
PROCESO DE VENTAS	3
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	10
PROCESO DEL SERVICIO DE AUDITORÍA.....	16
PROCESO DEL SERVICIO DE CONTABILIDAD	28
PROCESO DE CONTABILIDAD.....	36
PROCESO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN.....	43
PROCESO DEL SERVICIO DE TRIBUTACIÓN.....	51

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	1	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Mostrar de manera simplificada y ordenada las diferentes actividades que integran los procesos de la empresa.
- Proponer otros sistemas de actividades para realizar los procesos de manera más eficiente.

ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Involucra todos los procesos claves y de apoyo que son parte de la organización de la empresa.

GLOSARIO

- **Mapa de procesos:** es un macro proceso denominado proceso de negocio que muestra la interacción entre los tipos de procesos, mostrándonos una visión general y simplificada de las diversas operaciones efectuadas en la empresa.
- **Proceso:** agrupación de actividades interrelacionadas entre sí, que requieren de materias o recursos para luego ser transformados en materias con un valor agregado, con el objeto de conseguir unos resultados previamente definidos.
- **Procedimiento:** método para la ejecución de algún proceso o actividad.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	2	De	57
	Sustituye a			
<i>Manual de Procesos</i>	Página		De	
	De fecha			

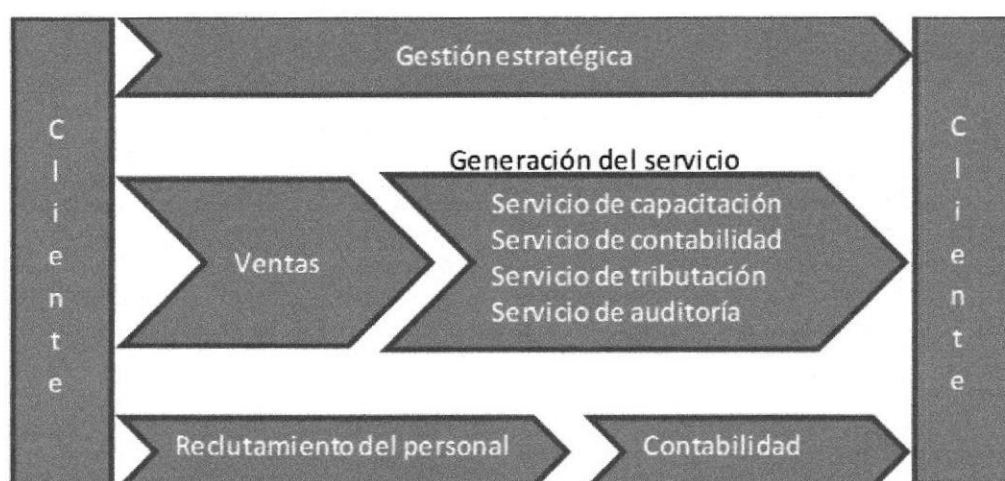
- **Diagrama de proceso:** Descripción gráfica de actividades ordenadas, necesarias para la consecución de la finalidad de un proceso.
- **Procesos operativos:** es la gestión de recursos, de los cuales dispone la empresa, para la consecución de productos o servicio destinado a los clientes. Estos procesos son el propósito esencial de la organización. La interacción y unión de los procesos operativos dan como resultado la cadena de valor o el proceso de negocio.
- **Procesos de apoyo:** proveen de los recursos necesarios para la función del resto de los procesos.
- **Procesos de gestión:** ejercen la función de control sobre los demás procesos, mediante el seguimiento y evaluación de las actividades o conjunto de actividades que integran dichos procesos. También aportan con información idónea para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora.
- **Procesos directivos:** son los que coordinan todos los procesos (operativos, apoyo y de gestión) de la entidad económica.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	3	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

- **Procesos críticos:** son procesos con falencias o deficiencias que influyen significativamente en los resultados o en la calidad del servicio prestado.

MAPA DE PROCESOS



PROCESO DE VENTAS

Se reciben los clientes o la solicitud del cliente para el requerimiento de algún servicio, se analizan los requisitos del cliente para la determinación de los costos, se realiza la factura y se cobra el valor del servicio

Entrada

El requerimiento de algún servicio por parte del cliente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	4	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Salida

La factura con el valor de la prestación del servicio y el pago del cliente.

Recursos

- Tres vendedores.
- Dos computadoras.
- Un teléfono fijo y otro móvil.
- Internet.
- Un libro de rubricas para llevar el control de los clientes registrados.
- Luz.

Controles

- Ley, reglamento, resoluciones y otras disposiciones tributarias.
- Políticas verbales impuestas por el gerente.
- Registro de las rubricas y otros datos de los clientes inscritos para las capacitaciones.
- Orden numérico de las facturas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	5	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores de gestión para el proceso de ventas

Objetivo:	Calcular el costo con respecto a las ventas del periodo	
Fórmula matemática:	Costos del periodo/Cifra de ventas	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
menor a 0,36	entre 0,36 y 0,71	mayor a 0,71

Objetivo:	Medir el volumen de ventas con respecto al número de empleados	
Formula matemática:	Volumen de ventas/Número de empleados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 2.630,00	entre 1.910,5 y 2.630,00	menor a 1.910,5

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

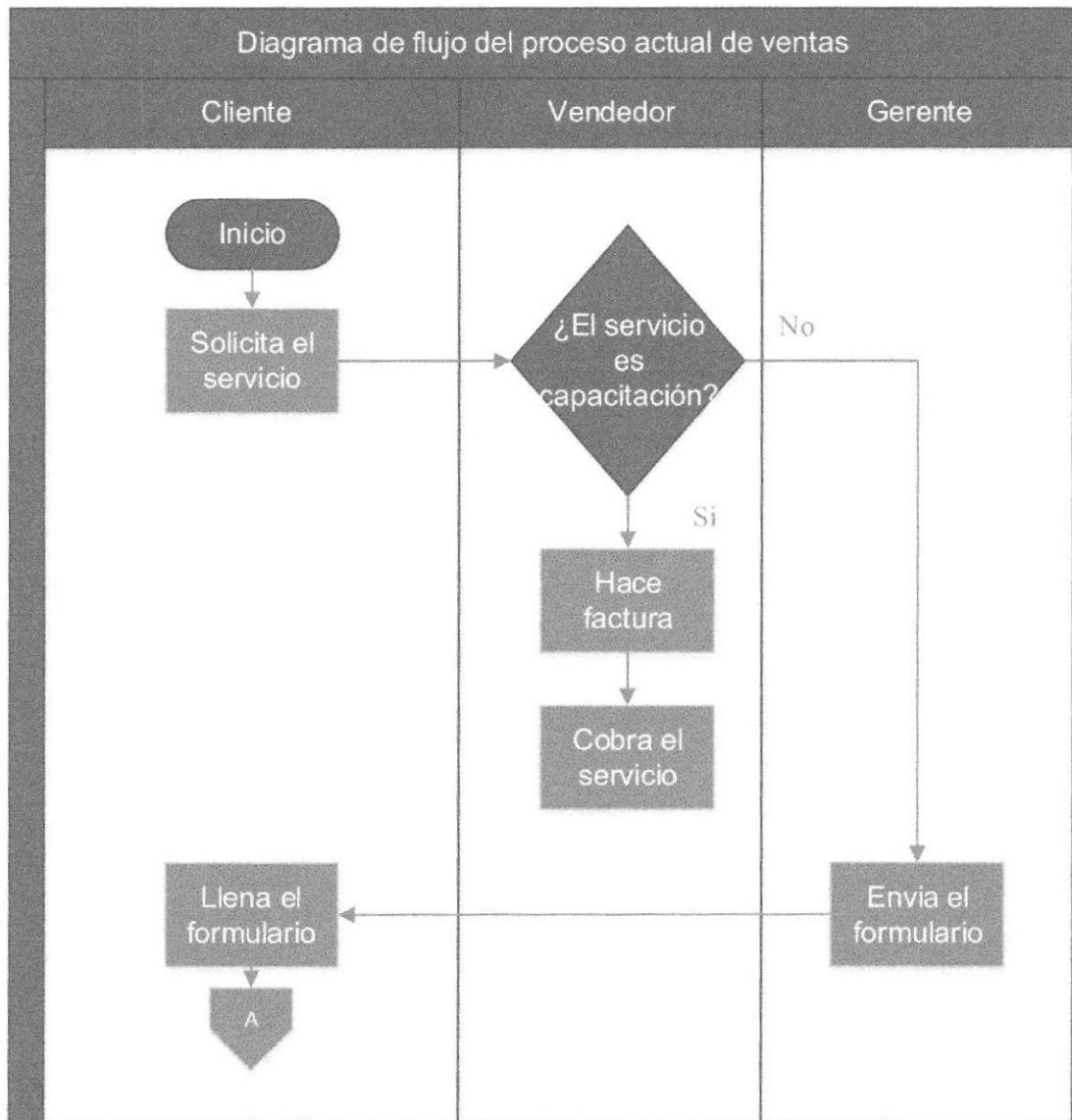
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	6	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada	
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

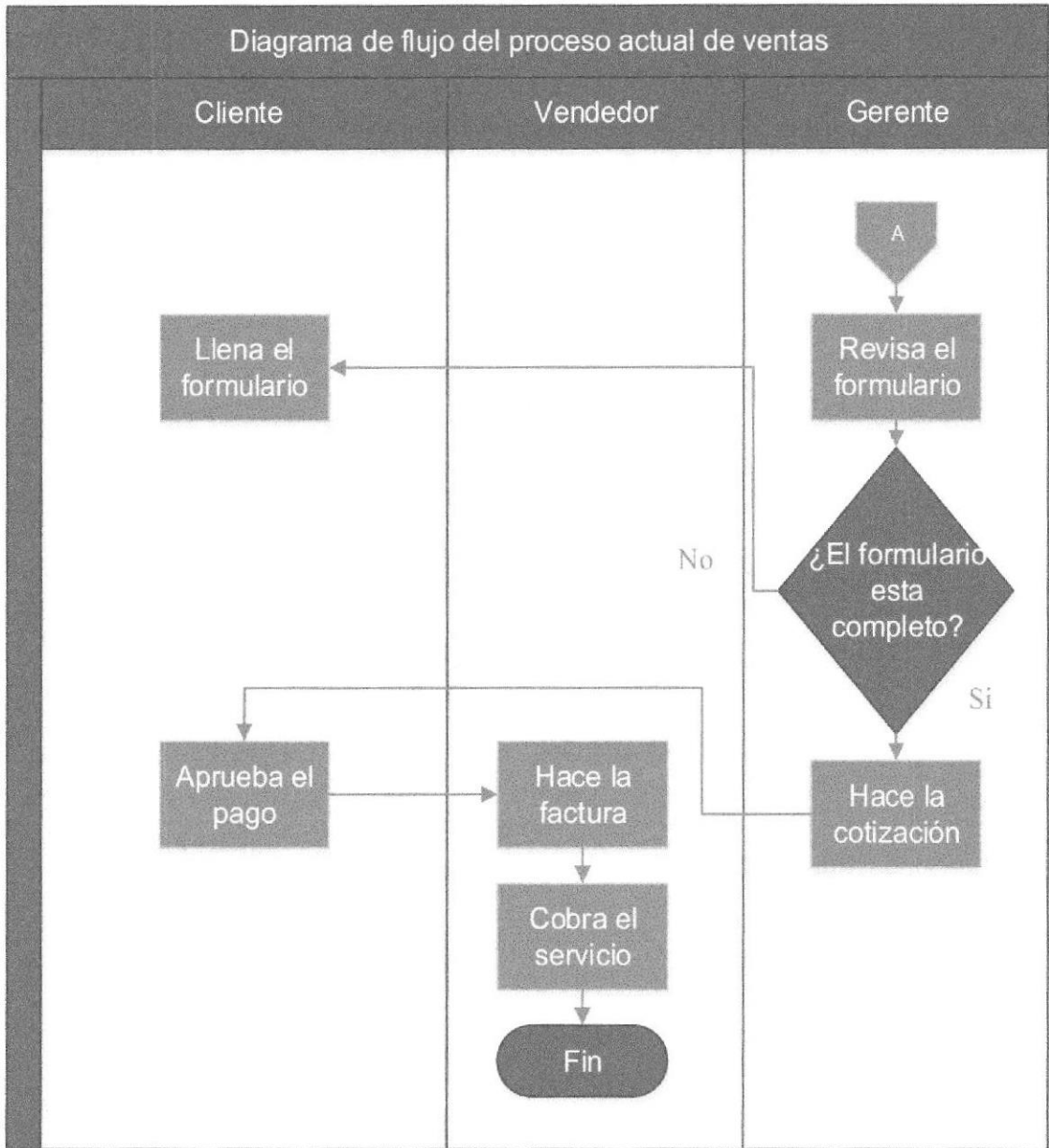
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	7	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso actual de ventas



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	8	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	9	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción de las actividades del proceso de ventas

Nº	Actividad	Área	Descripción
1	Enviar formulario	Gerencia	Enviar un formulario, para que este sea llenado por el cliente, y una vez lleno hacer la cotización del servicio requerido.
2	Revisar formulario	Gerencia	Verificar que toda la información solicitada este completa.
3	Hacer la cotización	Gerencia	Con los datos previamente solicitados al cliente se cotiza el servicio.
4	Hacer la factura	Ventas	Tomar los datos del cliente y hacen la factura por el valor del servicio requerido.
5	Cobrar el servicio	Ventas	Cobrar un porcentaje del valor al inicio del servicio y la diferencia al final del mismo. Comunicarse con el cliente por vía telefónica o mail para recordarle pagar la cuota correspondiente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	10	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El gerente identifica el requerimiento de personal para los servicios que ofrece la empresa, hace la gestión necesaria para publicar este requerimiento por medio de la prensa e internet, analiza la situación de cada aspirante y se contacta con los aspirantes con mejores condiciones para la generación de los servicios ofertados por la empresa.

Entrada

Identificación de requerimiento de personal por parte del gerente.

Salida

La contratación del personal calificado.

Recursos

- Una computadora.
- Internet.
- Servicios publicitarios para la ofertar los requerimientos de personal,
- Teléfono fijo y móvil.
- Luz.
- Una persona encargada de hacer todas las gestiones para la contratación de personal.

Controles

- Los estándares de calidad fijados por el gerente.
- Ley, reglamento, resoluciones y otras disposiciones tributarias.
- Código de trabajo.
- Verificación de las referencias dadas por el aspirante.
- Diagrama de flujo del proceso actual del reclutamiento de personal.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	11	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

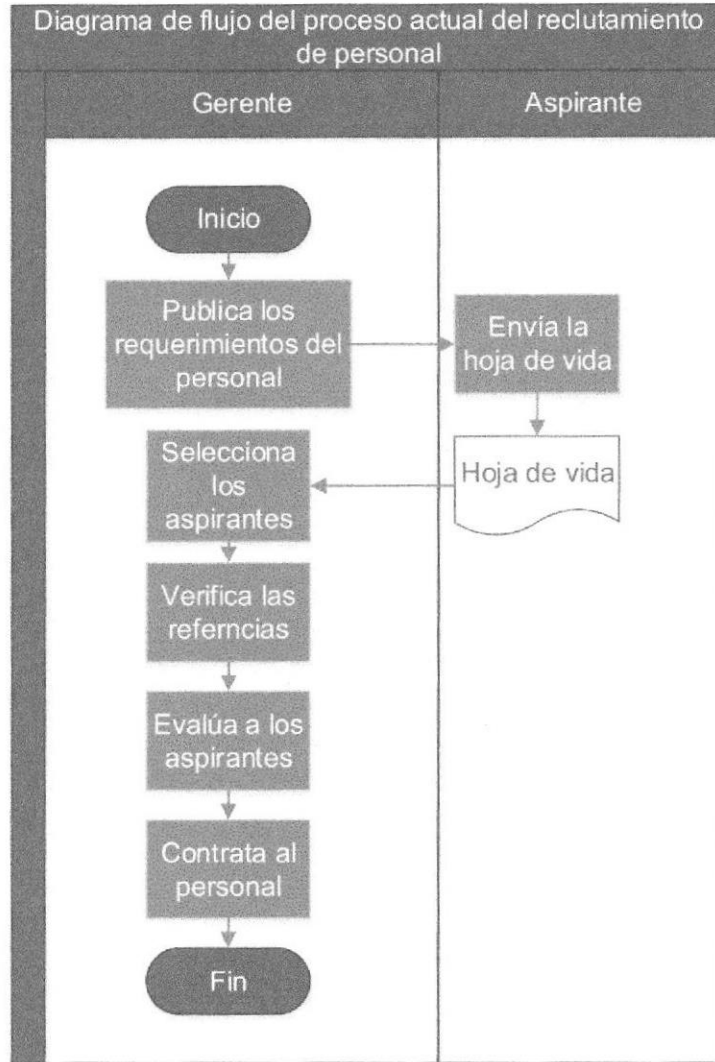
Indicadores

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada	
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	12	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama del proceso actual de reclutamiento de personal



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	13	De	57
	Sustituye a			
<i>Manual de Procesos</i>	Página		De	
	De fecha			

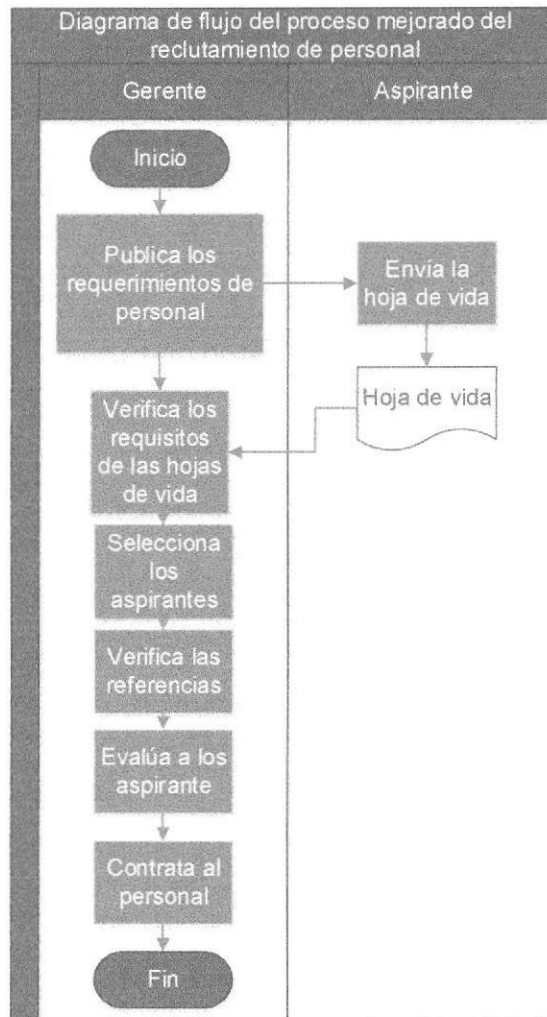
Descripción de las actividades del proceso actual de reclutamiento de personal

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Publicar los requerimientos de personal	Gerencia	Hacer las gestiones necesarias con algún medio de comunicación radial o escrito para que anuncien las ofertas de trabajo de la empresa y los perfiles requeridos.
2	Verificar los requisitos de las hojas de vida	Gerencia	Verificar si el perfil del aspirante es acorde a los estándares fijados por el gerente.
3	Seleccionar los aspirantes	Gerencia	Realizar una selección de las mejores opciones.
4	Verificar las referencias	Gerencia	Hacer llamadas a las referencias para constatar la experiencia y el desempeño del aspirante.
5	Contratar al personal	Gerencia	Contactar con los aspirantes mejores calificados para brindar los servicios que ofrece la empresa.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	14	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de proceso mejorado del reclutamiento de personal



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	15	De	57
Sustituye a				
<i>Manual de Procesos</i>	Página		De	
	De fecha			

Descripción de las actividades del proceso mejorado de reclutamiento de personal

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Publicar los requerimientos de personal	Gerencia	Hacer las gestiones necesarias con algún medio de comunicación radial o escrito para que anuncien las ofertas de trabajo de la empresa y los perfiles requeridos.
2	Verificar los requisitos de las hojas de vida	Gerencia	Verificar si el perfil del aspirante es acorde a los estándares fijados por el gerente.
3	Seleccionar los aspirantes	Gerencia	Realizar una selección de las mejores opciones.
4	Verificar las referencias	Gerencia	Hacer llamadas a las referencias para constatar la experiencia y el desempeño del aspirante.
5	Contratar al personal	Gerencia	Contactar con los aspirantes mejores calificados para brindar los servicios que ofrece la empresa.
6	Evaluar a los aspirantes	Gerencia	Puede ser una entrevista con la finalidad de constatar las cualidades descritas por el aspirante.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	16	De	57
	Sustituye a			
<i>Manual de Procesos</i>	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Se realiza una entrevista previa para conocer el negocio, se evalúa los controles y se realiza las pruebas de auditoría pertinentes, se realizan los papeles de trabajo, y finalmente el informe con los estados financieros para ponerlos a aprobación de la gerencia.

Entrada del proceso:

- La aprobación de la cotización del servicio por parte del cliente y el pago de la primera cuota.

Salida:

- El informe a la gerencia.

Recursos:

- Cuatro personas conforman el equipo de trabajo.
- Dos personas conforman el equipo de apoyo y logística.
- Cuatro computadoras personales.

Controles:

- Normas Internacionales de Auditoría.
- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas Internacionales de Compañía.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría.
- Ley, reglamento, resoluciones y otras disposiciones tributarias.
- Disposiciones de la Súper Intendencia de Compañías.
- Cronograma de trabajo de la auditoría.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	17	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores

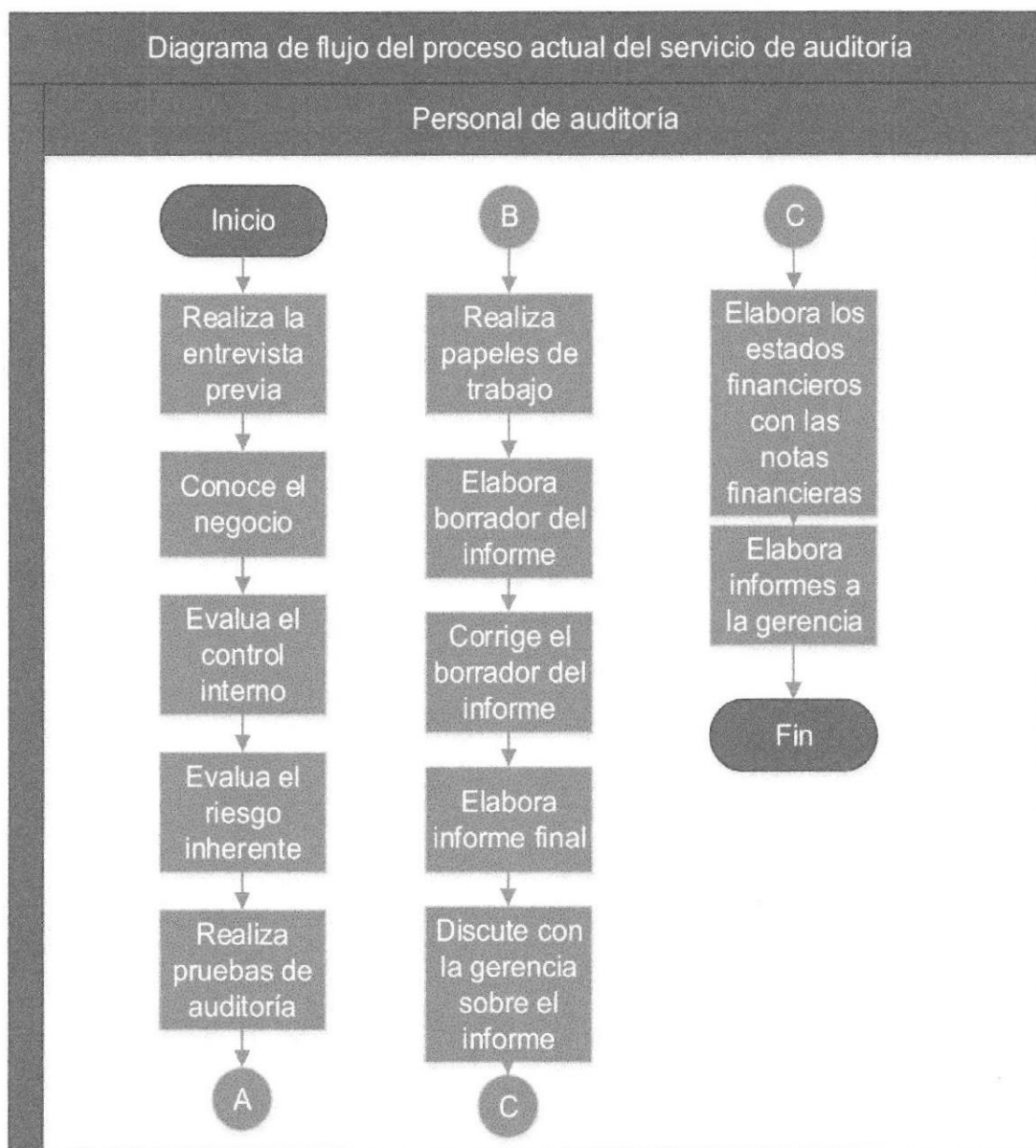
Objetivo:	Medir la cantidad de clientes satisfechos con respecto al total de clientes	
Fórmula matemática:	Clientes satisfechos/Total de clientes	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 0,9	entre 0,82 y 0,90	menor a 0,82

Objetivo:	Medir la cantidad de retrasos con respecto al total de servicios brindados	
Fórmula matemática:	Cantidad de retrasos/Total de servicios brindados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
0	0,5	mayor a 0,5

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	18	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de auditoría



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	19	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso actual del servicio de auditoría

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Realizar la entrevista previa	Servicio de Auditoría	Esto se realiza con la finalidad de aceptar el trabajo, se debe tener un conocimiento preliminar de la industria, de los dueños, y operaciones de la empresa.
2	Conocer el negocio	Servicio de Auditoría	En esta etapa se recolecta información para identificar y entender los sucesos, transacciones y prácticas que a opinión del auditor pueda tener efectos significativos en los estados financieros o en el informe del auditor, se utiliza la siguiente metodología para reunir dicha información: discutir con personas de la entidad, discutir con el personal de auditoría interna y revisar los dictámenes de auditoría interna, discutir con otros auditores o asesores que hayan proporcionado servicios a la empresa o a empresas similares; discutir con clientes, proveedores y competidores, leer publicaciones referentes a la industria, revisar las disposiciones legales que afecten significativamente a la empresa, visitar los locales e instalaciones de la entidad, revisar documentos relevantes producidos por la entidad.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	20	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
3	Evaluar el control interno	Servicio de Auditoría	Se realiza entrevistas, cuestionarios, se revisa documentos, se observa y analiza todo lo concerniente al control interno y sistema contable de la empresa, lo mencionado se realiza con la finalidad de conocer y posteriormente evaluar el mismo.
3	Evaluar el riesgo inherente	Servicio de Auditoría	Se diseñan procedimientos de auditoría para determinar el nivel del riesgo inherente, se evalúa el riesgo inherente para los estados financieros, se debe relacionar dicha evaluación con el nivel de veracidad de los saldos de las cuentas y transacción de importancia significativa.
4	Realizar pruebas de auditoría	Servicio de Auditoría	Definir los medios adecuados para elegir las partidas sujetas a prueba con el fin de agrupar evidencia de auditoría que cumpla con el objetivo de la misma. Se aplica muestreo a menos del cien por ciento de las partidas, el muestreo puede tener una orientación estadística o no estadística.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	21	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
5	Realizar papeles de trabajo	Servicio de Auditoría	Preparar información que suministre un registro suficiente y apropiado como base para el informe, y evidencie la planificación de la auditoría
6	Elaborar borrador de informe	Servicio de Auditoría	El auditor prepara la opinión acerca de las condiciones halladas en la empresa, esta opinión siempre debe estar respaldada por evidencias de auditoría, y debe ser realizada de conformidad con la NIA, disposiciones legales y otras normas técnicas que requiera
7	Corregir el borrador del informe	Servicio de Auditoría	Revisar y analizar cualquier observación dada por el grupo de trabajo o la administración, y se detecta cualquier falencia
8	Elaborar informe final	Servicio de Auditoría	Aplicar las observaciones dadas por el grupo de trabajo o la administración, y enmienda cualquier falencia.
9	Elaborar informe a la gerencia	Servicio de Auditoría	Elaborar notas o un informe aclaratorio, este se adjunta al informe final, para la mejor comprensión de los usuarios finales

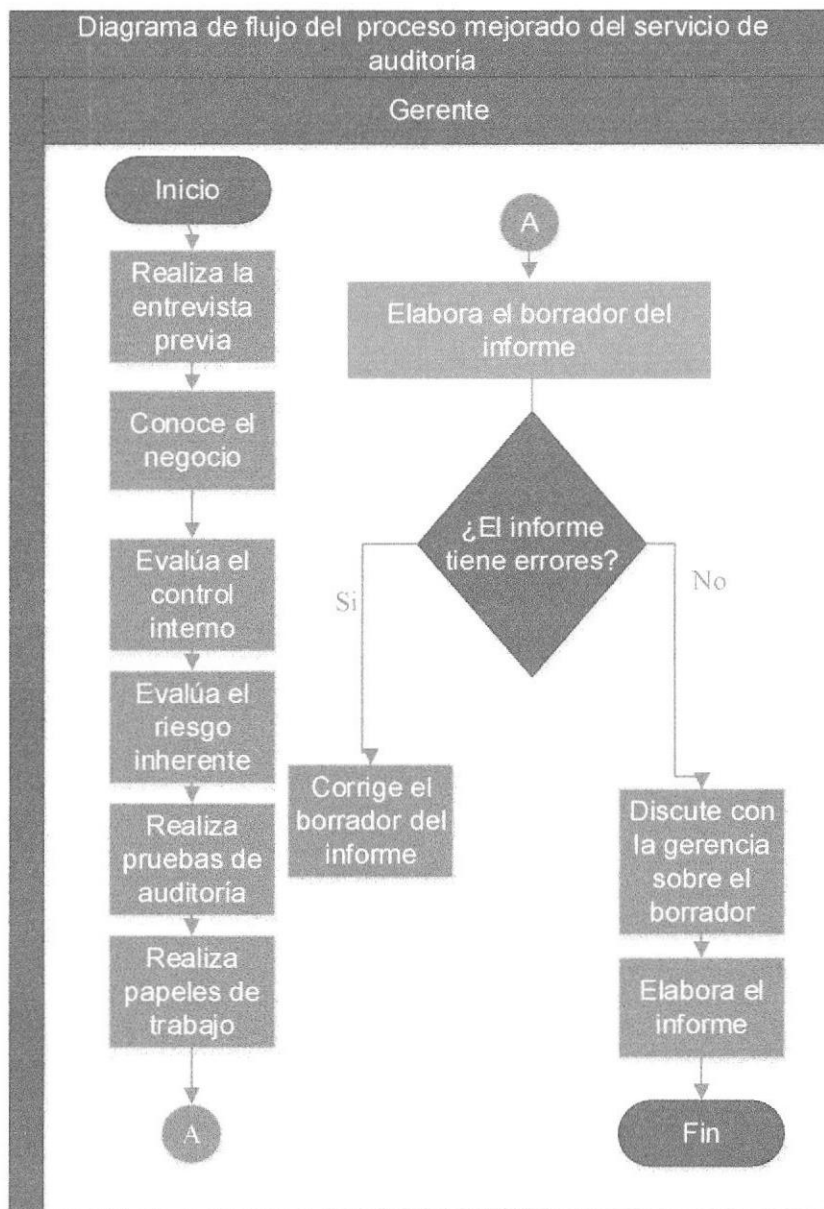
Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	22	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
10	Elaborar la notas a los estados financieros	Servicio de Auditoría	Elaborar las notas a los estados financieros, en caso de requerirse, de conformidad con las NIIF y NIC.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	23	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	24	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso mejorado del servicio de auditoría

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Realizar la entrevista previa	Servicio de Auditoría	Esto se realiza con la finalidad de aceptar el trabajo, se debe tener un conocimiento preliminar de la industria, de los dueños, y operaciones de la empresa.
2	Conocer el negocio	Servicio de Auditoría	En esta etapa se recolecta información para identificar y entender los sucesos, transacciones y prácticas que a opinión del auditor pueda tener efectos significativos en los estados financieros o en el informe del auditor, se utiliza la siguiente metodología para reunir dicha información: discutir con personas de la entidad, discutir con el personal de auditoría interna y revisar los dictámenes de auditoría interna, discutir con otros auditores o asesores que hayan proporcionado servicios a la empresa o a empresas similares; discutir con clientes, proveedores y competidores, leer publicaciones referentes a la industria, revisar las disposiciones legales que afecten significativamente a la empresa, visitar los locales e instalaciones de la entidad, revisar documentos relevantes producidos por la entidad.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	25	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
3	Evaluar el control interno	Servicio de Auditoría	Se realiza entrevistas, cuestionarios, se revisa documentos, se observa y analiza todo lo concerniente al control interno y sistema contable de la empresa, lo mencionado se realiza con la finalidad de conocer y posteriormente evaluar el mismo.
4	Evaluar el riesgo inherente	Servicio de Auditoría	Se diseñan procedimientos de auditoría para determinar el nivel del riesgo inherente, se evalúa el riesgo inherente para los estados financieros, se debe relacionar dicha evaluación con el nivel de veracidad de los saldos de las cuentas y transacción de importancia significativa.
5	Realizar pruebas de auditoría	Servicio de Auditoría	Definir los medios adecuados para elegir las partidas sujetas a prueba con el fin de agrupar evidencia de auditoría que cumpla con el objetivo de la misma. Se aplica muestreo a menos del cien por ciento de las partidas, el muestreo puede tener una orientación estadística o no estadística.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	26	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
6	Realizar papeles de trabajo	Servicio de Auditoría	Preparar información que suministre un registro suficiente y apropiado como base para el informe, y evidencie la planificación de la auditoría
7	Elaborar borrador de informe	Servicio de Auditoría	El auditor prepara la opinión acerca de las condiciones halladas en la empresa, esta opinión siempre debe estar respaldada por evidencias de auditoría, y debe ser realizada de conformidad con la NIA, disposiciones legales y otras normas técnicas que requiera.
8	Corregir el borrador del informe	Servicio de Auditoría	Revisar y analizar cualquier observación dada por el grupo de trabajo o la administración, y se detecta cualquier falencia.
9	Elaborar informe final	Servicio de Auditoría	Aplicar las observaciones dadas por el grupo de trabajo o la administración, y enmienda cualquier falencia.
10	Elaborar informe a la gerencia	Servicio de Auditoría	Elaborar notas o un informe aclaratorio, este se adjunta al informe final, para la mejor comprensión de los usuarios finales.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	27	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
11	Discutir con la gerencia	Servicio de Auditoría	Discutir con la gerencia sobre los aspectos relevantes sobre el resultado de la auditoría.
12	Elaborar la notas a los estados financieros	Servicio de Auditoría	Elaborar las notas a los estados financieros, en caso de requerirse, de conformidad con las NIIF y NIC.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	28	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DEL SERVICIO DE CONTABILIDAD

Para el servicio de contabilidad que ofrece la empresa existen dos métodos, pues llevar la contabilidad con un software contable que genera automáticamente los estados financieros, agiliza y ahorra tiempo considerablemente en el proceso; no todas las empresas a la que se les ofrece el servicio tienen tal calidad de tecnología.

Entradas

Documento que certifique el evento o transacción a registrar, o la transacción misma para los sistemas más automático.

Salidas

- Estados financieros.

Recursos

- Computadoras.
- Sistemas o software para llevar la contabilidad.
- Auxiliares contables.

Controles

- NIC.
- NIIF.
- Disposiciones tributarias y otras disposiciones legales.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	29	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores

Objetivo:	Medir la cantidad de retrasos con respecto al total de servicios brindados		
Fórmula matemática:	Cantidad de retrasos/Total de servicios brindados		
Periodicidad:	Mensual		
Rango de calificación:			
Optimo	Aceptable	Deficiente	
0	0,5	mayor a 0,5	

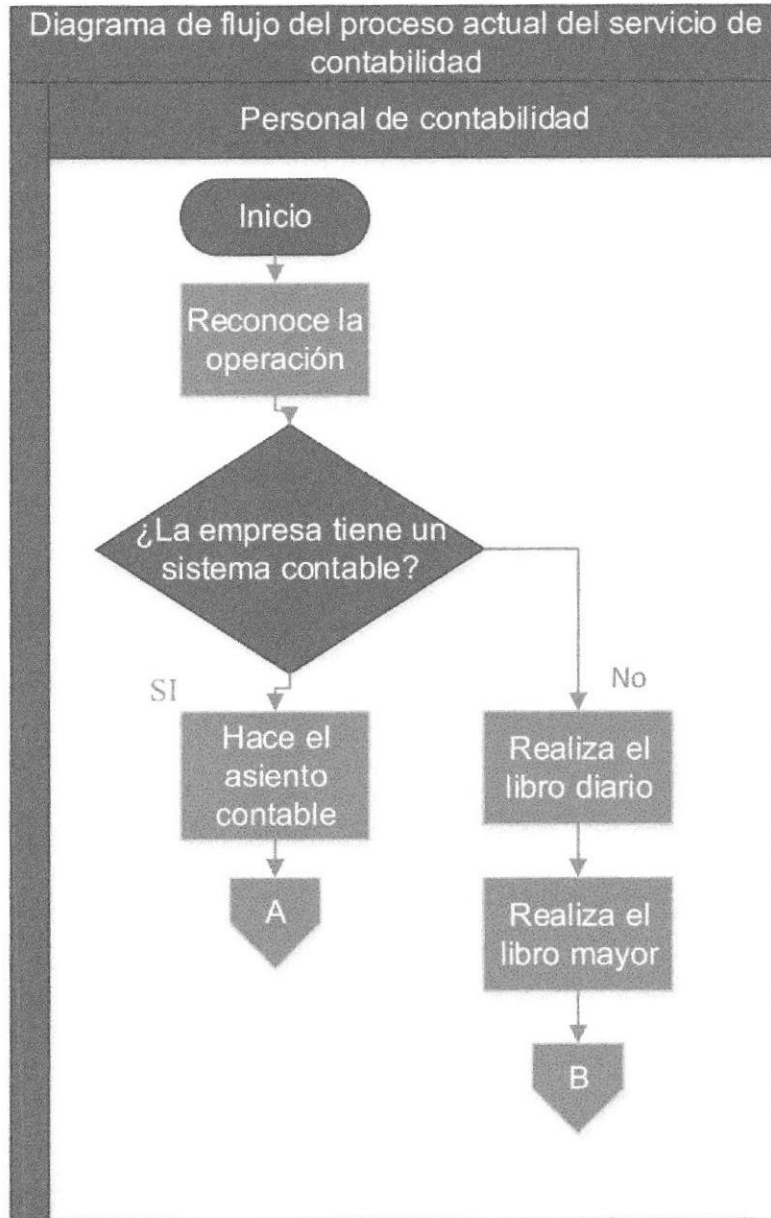
Objetivo:	Medir la cantidad de errores con respecto al número de servicios prestados		
Fórmula matemática:	Cantidad de errores/# de servicios prestados		
Periodicidad:	Mensual		
Rango de calificación:			
Optimo	Aceptable	Deficiente	
menor a 1,125	entre 1,125 y 2,25	mayor a 2,25	

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada		
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información		
Periodicidad:	Mensual		
Rango de calificación:			
Optimo	Aceptable	Deficiente	
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

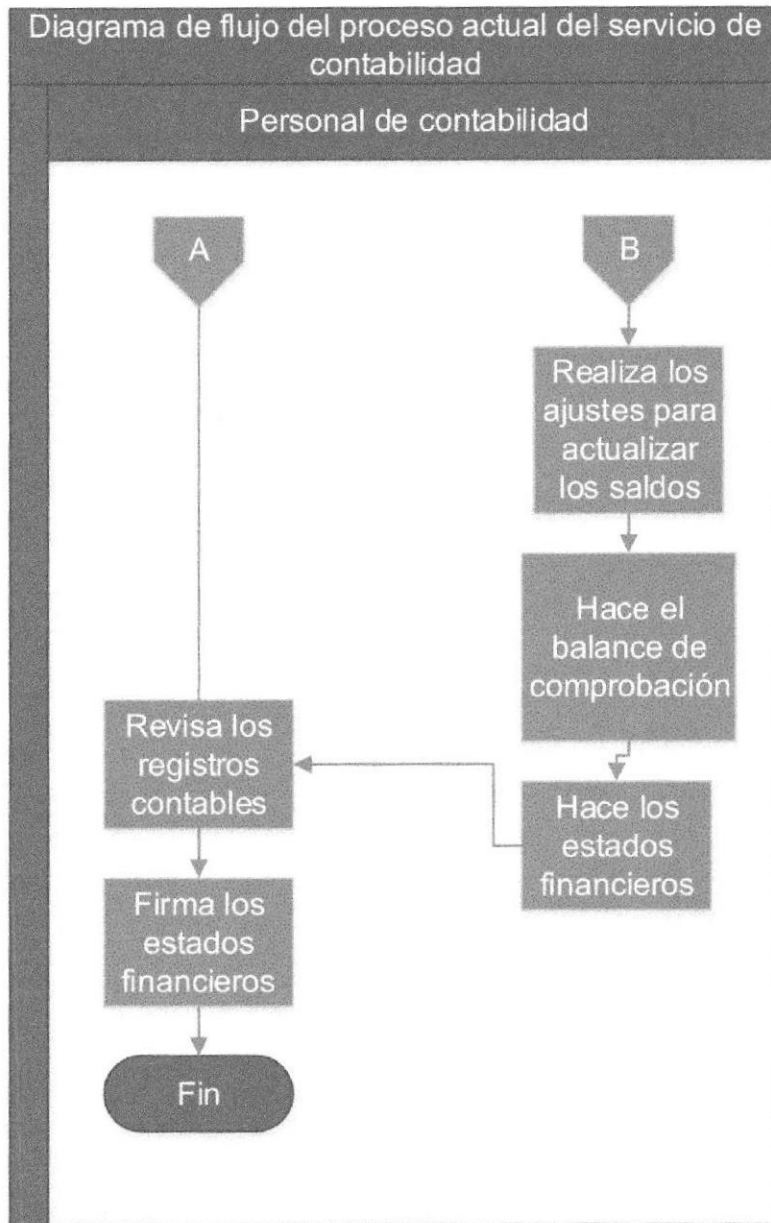
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	30	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de contabilidad



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	31	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	32	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso actual del servicio de contabilidad

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer la operación	Servicio contabilidad	de Se reconoce la operación de acuerdo con las normas de contabilidad establecidas.
2	Realizar el libro diario	Servicio contabilidad	de Se registra la operación de acuerdo a las normas contables establecidas, y disposiciones tributarias y legales en caso de requerirse.
3	Realizar el libro mayor	Servicio contabilidad	de Clasificar los valores y obtener los saldos de las cuentas.
4	Realizar los ajustes para actualizar los saldos	Servicio contabilidad	de Actualizar y depurar los saldos para presentarlos razonablemente.
5	Hacer el balance de comprobación	Servicio contabilidad	de Hacer un resumen de todas las cuentas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

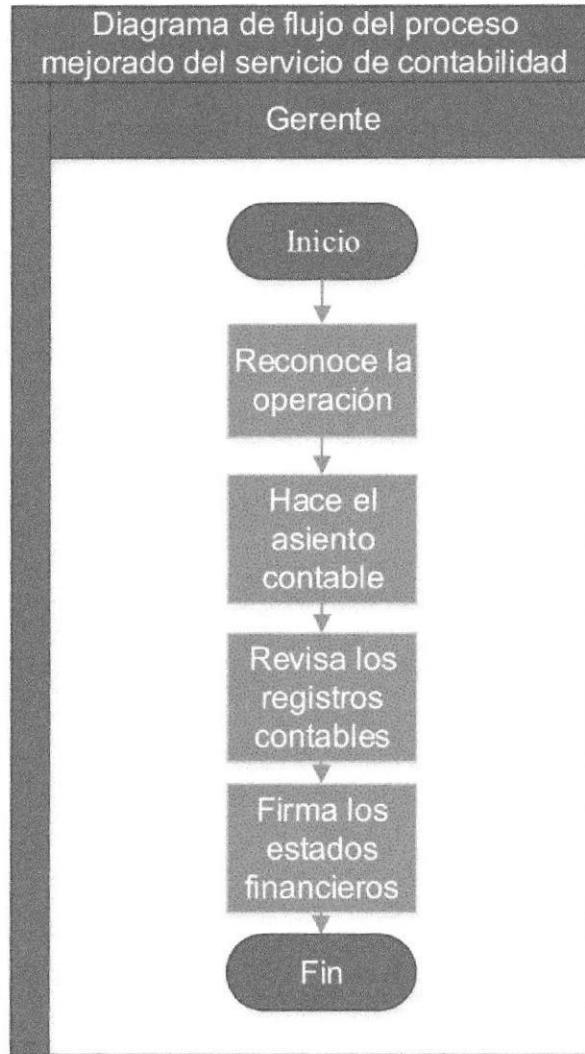
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	33	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
6	Hacer los estados financieros	Servicio de Contabilidad	Hacer el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambio en el patrimonio, estado de flujo de efectivo y las respectivas notas a los estados financieros.
7	Revisar los registros contables	Servicio de contabilidad	Revisar el trabajo realizado, seleccionando una muestra.
8	Firmar los estados financieros	Servicio de contabilidad	El contador firma los estados financieros.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	34	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de contabilidad



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	35	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso mejorado del servicio de contabilidad

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer la operación	Servicio contabilidad	de Se reconoce la operación de acuerdo con las normas de contabilidad establecidas.
2	Hacer el asiento contable en el sistema	Servicio contabilidad	de Se registra la operación de acuerdo a las normas contables establecidas, y disposiciones tributarias y legales en caso de requerirse.
3	Revisar los registros contables	Servicio contabilidad	de Revisar el trabajo realizado, seleccionando una muestra.
4	Firmar los estados financieros	Servicio contabilidad	de El contador firma los estados financieros.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	36	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DE CONTABILIDAD

El proceso de contabilidad que actualmente lleva la empresa se lo realiza en una hoja Excel, y se obtienen los estados financieros anualmente.

Entradas

Documento que certifique el evento o transacción a registrar, o la transacción misma para los sistemas más automático.

Salidas

- Estados financieros.

Recursos

- Computador.
- Sistemas o software para llevar la contabilidad (recomendado, actualmente no se usa esta tecnología).
- Contador.

Controles

- NIC.
- NIIF.
- Disposiciones tributarias y otras disposiciones legales.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	37	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada	
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	38	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso actual del servicio de contabilidad

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer la operación	Servicio contabilidad	de Se reconoce la operación de acuerdo con las normas de contabilidad establecidas.
2	Realizar el libro diario	Servicio contabilidad	de Se registra la operación de acuerdo a las normas contables establecidas, y disposiciones tributarias y legales en caso de requerirse.
3	Realizar el libro mayor	Servicio contabilidad	de Clasificar los valores y obtener los saldos de las cuentas.
4	Realizar los ajustes para actualizar los saldos	Servicio contabilidad	de Actualizar y depurar los saldos para presentarlos razonablemente.
5	Hacer el balance de comprobación	Servicio contabilidad	de Hacer un resumen de todas las cuentas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

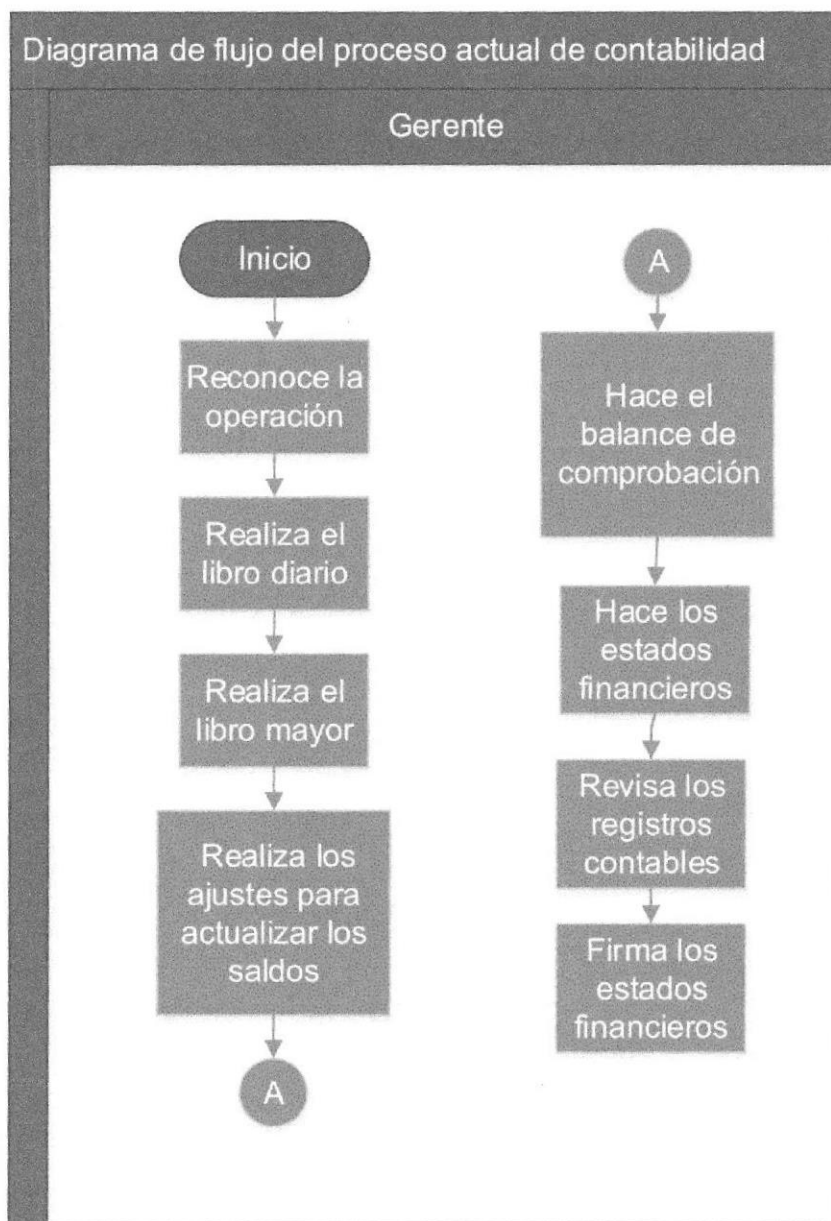
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	39	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
6	Hacer los estados financieros	Servicio de Contabilidad	Hacer el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambio en el patrimonio, estado de flujo de efectivo y las respectivas notas a los estados financieros.
7	Revisar los registros contables	Servicio de contabilidad	Revisar el trabajo realizado, seleccionando una muestra.
8	Firmar los estados financieros	Servicio de contabilidad	El contador firma los estados financieros.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	40	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

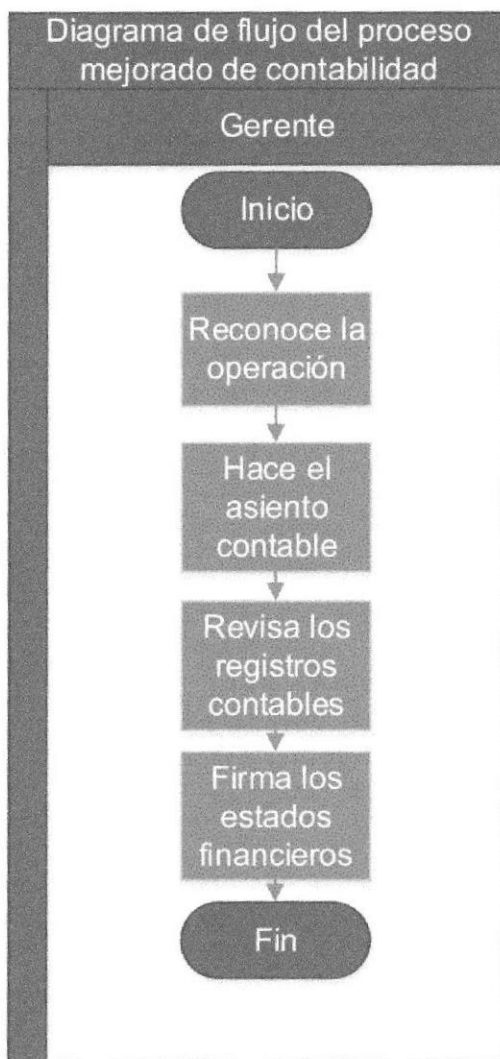
Diagrama de flujo del proceso actual de contabilidad



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	41	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso mejorado de contabilidad



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	42	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso mejorado de contabilidad

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer la operación	Servicio contabilidad	de Se reconoce la operación de acuerdo con las normas de contabilidad establecidas.
2	Hacer el asiento contable en el sistema	Servicio contabilidad	de Se registra la operación de acuerdo a las normas contables establecidas, y disposiciones tributarias y legales en caso de requerirse.
7	Revisar los registros contables	Servicio contabilidad	de Revisar el trabajo realizado, seleccionando una muestra.
8	Firmar los estados financieros	Servicio contabilidad	de El contador firma los estados financieros.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	43	De	57
	Sustituye a			
<i>Manual de Procesos</i>	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN

Entrada

Identificación de las necesidades del cliente.

Salida

Capacitación al cliente.

Recursos

- El personal de capacitación.
- La persona que planifica cada capacitación.
- Recursos didácticos para el cliente: folletos, diapositivas en dispositivos de almacenamiento.
- Recursos didácticos como ayuda de la exposición: diapositivas,
- Dos computadoras.

Controles

- La bitácora con la firma y el nombre de quienes se inscriben a las capacitaciones.
- Registro de contacto del cliente; teléfono y correo electrónico.
- Revisión del material de apoyo para las capacitaciones, por parte del gerente.
- Pago de la primera cuota, cuando se inscribe el cliente.
- Normas y disposiciones legales en las que se basa el contenido.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	44	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores de gestión para el proceso de capacitación

Objetivo:	Medir la cantidad de retrasos con respecto al total de servicios brindados	
Fórmula matemática:	Cantidad de retrasos/Total de servicios brindados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
0	0,5	mayor a 0,5

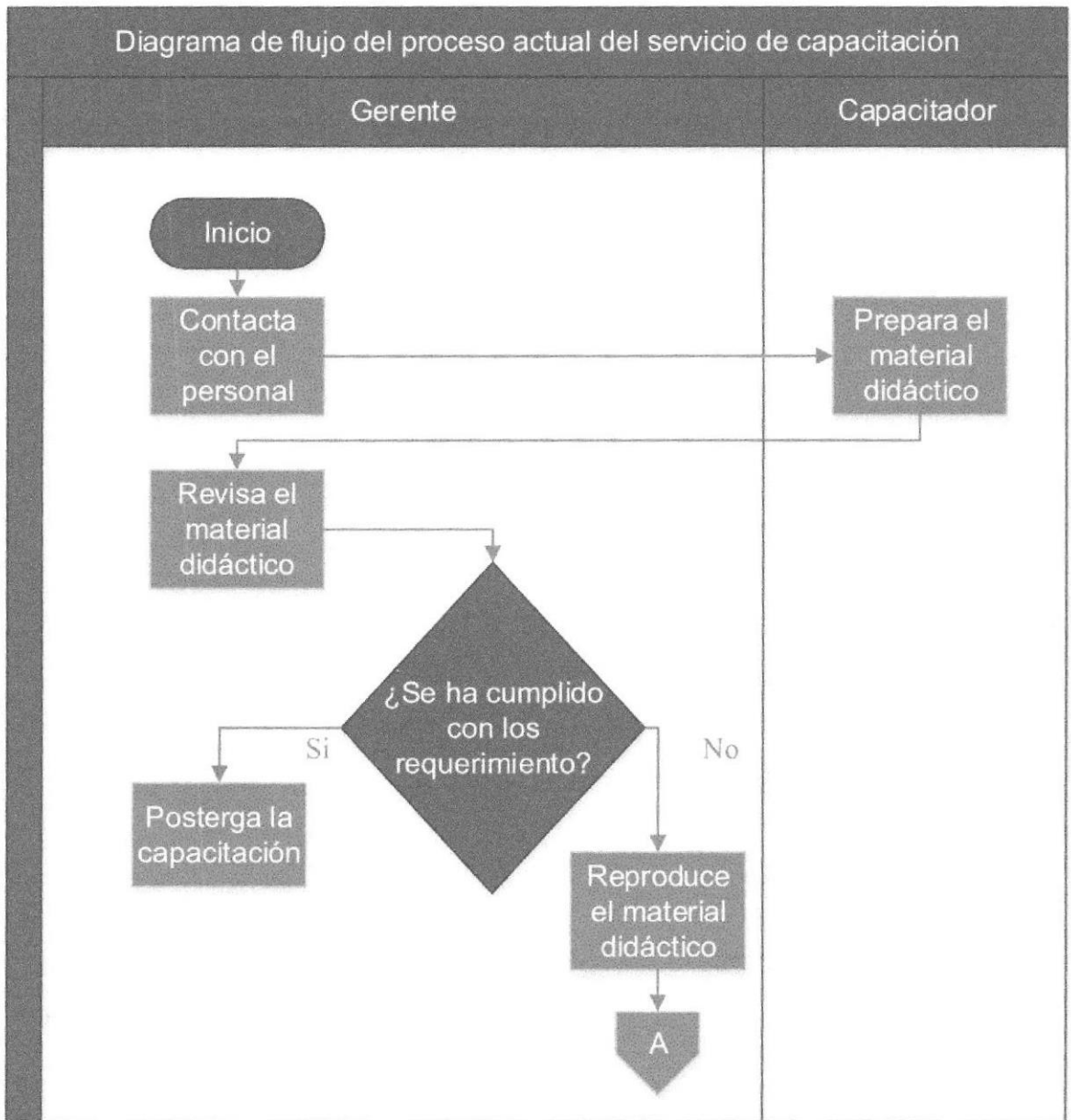
Objetivo:	Medir la cantidad de errores con respecto al número de servicios prestados	
Fórmula matemática:	Cantidad de errores/# de servicios prestados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
menor a 1,125	entre 1,125 y 2,25	mayor a 2,25

Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada	
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 80%	entre 50% y 80%	menor al 50%

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

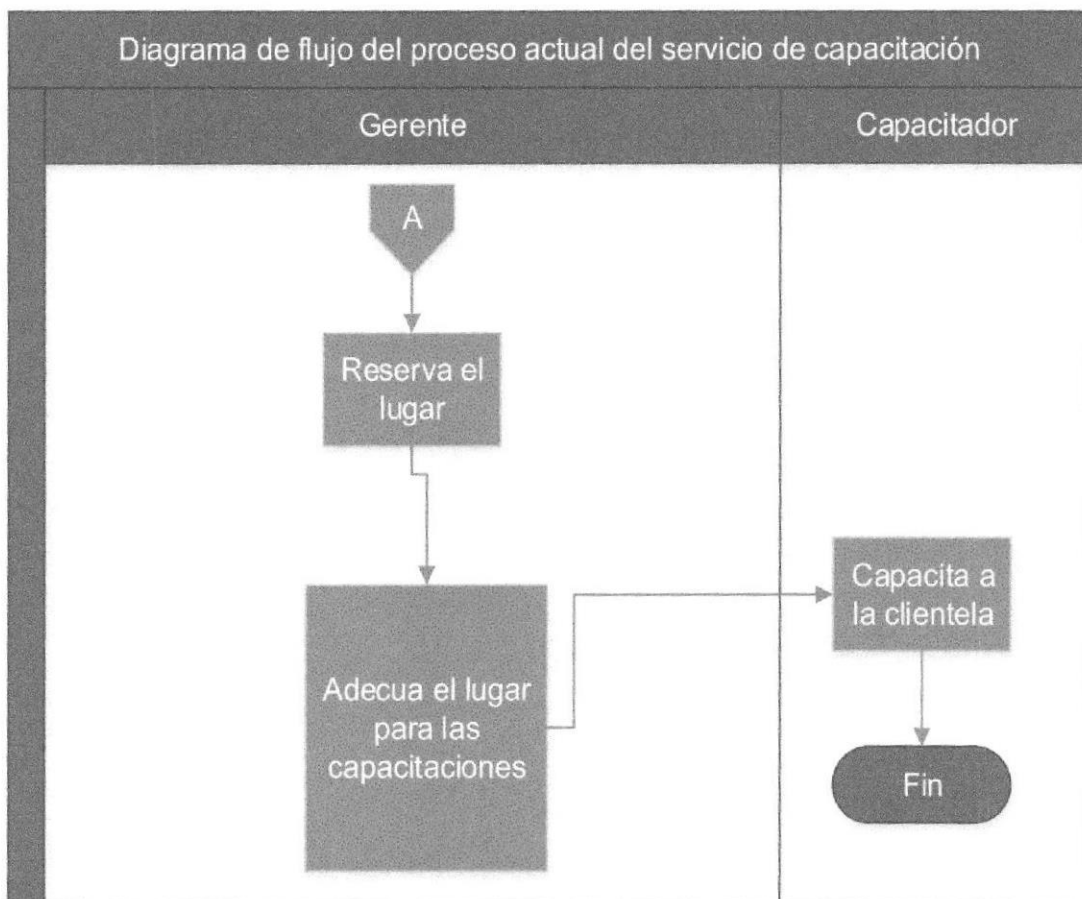
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	45	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de capacitación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	46	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	47	De	57
Sustituye a				
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

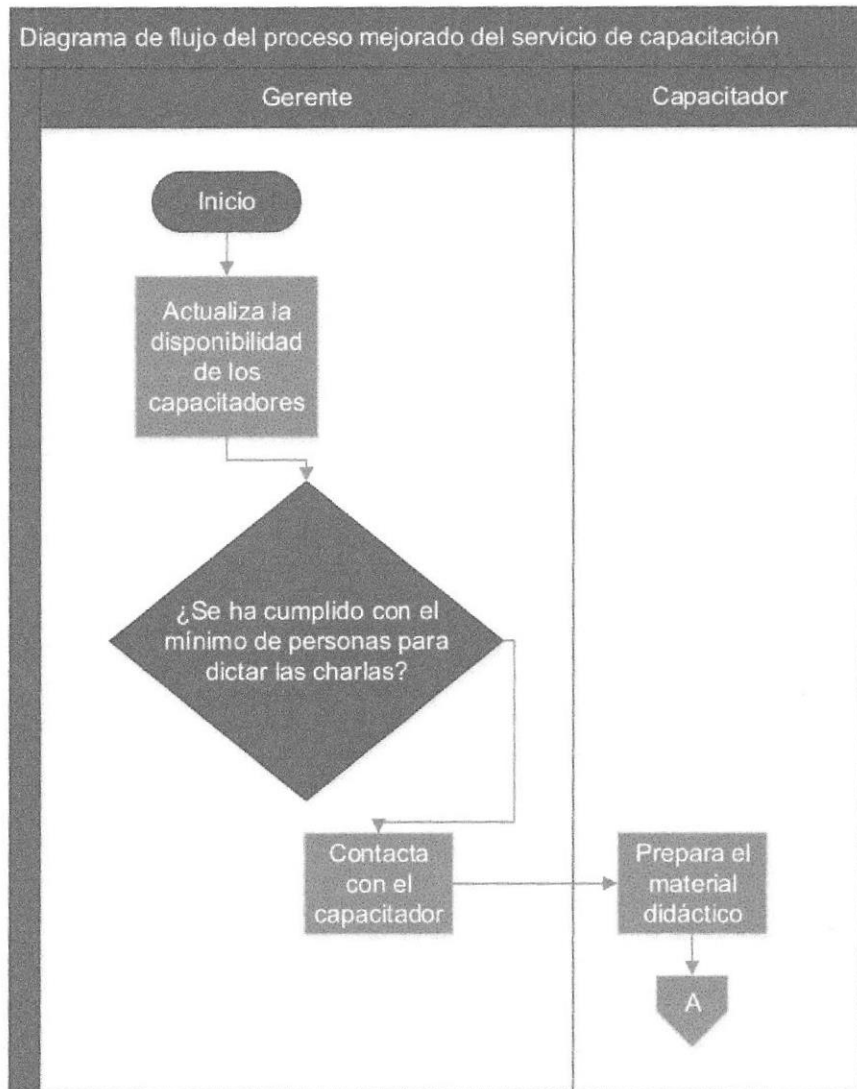
Descripción del proceso actual del servicio de capacitación

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Contactar con el personal	Servicio de capacitación	Un mes antes a la capacitación se contacta con la personal calificado para las capacitaciones, se confirma su disponibilidad.
2	Preparar el material didáctico	Servicio de capacitación	La persona que va a dar la charla de capacitación prepara el material de apoyo para la exposición, lo realiza en diapositivas.
3	Revisar el material didáctico	Servicio de capacitación	El gerente revisa el material de apoyo elaborado por el capacitador.
4	Postergar la capacitación	Servicio de capacitación	Se avisa a todos los clientes inscritos que la capacitación será aplazada.
5	Reproducir el material didáctico	Servicio de capacitación	Se imprimen folletos guías para los clientes inscritos.
6	Reservar el lugar	Servicio de capacitación	Se reserva el lugar para las charlas de la capacitación, en lugares donde se dan los servicios de conferencias.
7	Adecuar el lugar para las capacitaciones	Servicio de capacitación	Se asegura que el lugar este condicionado para dar las charlas
8	Capacitar a la clientela	Servicio de capacitación	Se capacitan hasta un máximo de 25 personas por capacitación, se usan recursos didácticos, las capacitaciones pueden durar varios días, y al final cada cliente que asistió recibe un diploma como constancia de haber recibido la capacitación.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	48	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

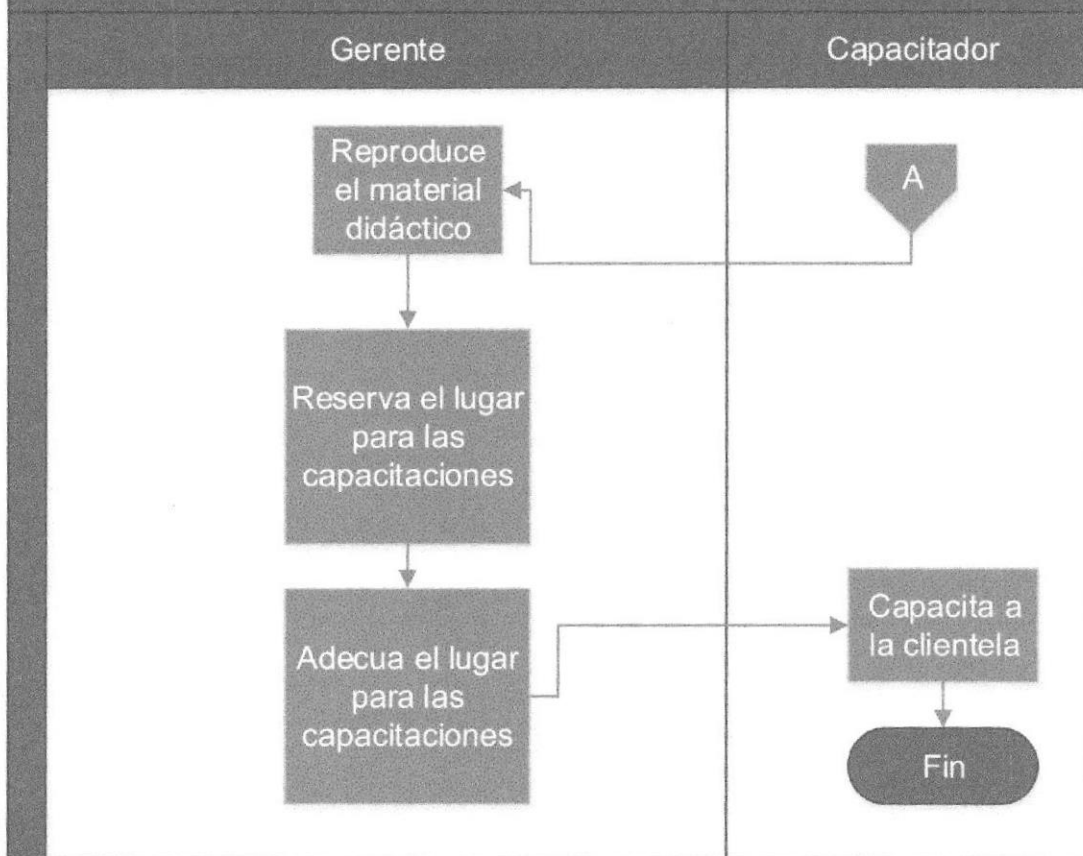
Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de capacitación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	49	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso mejorado del servicio de capacitación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	50	De	57
Sustituye a				
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso mejorado del servicio mejorado de capacitación

Nº	Actividad	Área	Descripción
1	Actualizar la disponibilidad de los capacitadores	Servicio de capacitación	Previo a la capacitación se contacta con la personal calificado para las capacitaciones, se confirma su disponibilidad.
2	Contactar con el capacitador	Servicio de capacitación	Cuando se haya cumplido con el mínimo de personas, se contacta con el capacitador disponible
3	Preparar el material didáctico	Servicio de capacitación	La persona que va a dar la charla de capacitación prepara el material de apoyo para la exposición, lo realiza en diapositivas.
4	Revisar el material didáctico	Servicio de capacitación	El gerente revisa el material de apoyo elaborado por el capacitador.
5	Postergar la capacitación	Servicio de capacitación	Se avisa a todos los clientes inscritos que la capacitación será aplazada.
6	Reproducir el material didáctico	Servicio de capacitación	Se imprimen folletos guías para los clientes inscritos.
7	Reservar el lugar	Servicio de capacitación	Se reserva el lugar para las charlas de la capacitación, en lugares donde se dan los servicios de conferencias.
8	Adecuar el lugar para las capacitaciones	Servicio de capacitación	Se asegura que el lugar este condicionado para dar las charlas
9	Capacitar a la clientela	Servicio de capacitación	Se capacitan hasta un máximo de 25 personas por capacitación, se usan recursos didácticos, las capacitaciones pueden durar varios días, y al final cada cliente que asistió recibe un diploma como constancia de haber recibido la capacitación.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	51	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

PROCESO DEL SERVICIO DE TRIBUTACIÓN

Entrada

- Documento soporte de la transacción.
- Salida.
- La declaración y anexos para el SRI.

Recursos

- Computadoras.
- Sistemas o software para llevar la contabilidad.
- Auxiliares contables.
- DIM anexos.
- DIM formularios.
- Internet.

Controles

- NIC.
- NIIF.
- Disposiciones tributarias y otras disposiciones legales.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	52	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Indicadores

Objetivo:	Medir la cantidad de retrasos con respecto al total de servicios brindados	
Fórmula matemática:	Cantidad de retrasos/Total de servicios brindados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
0	0,5	mayor a 0,5

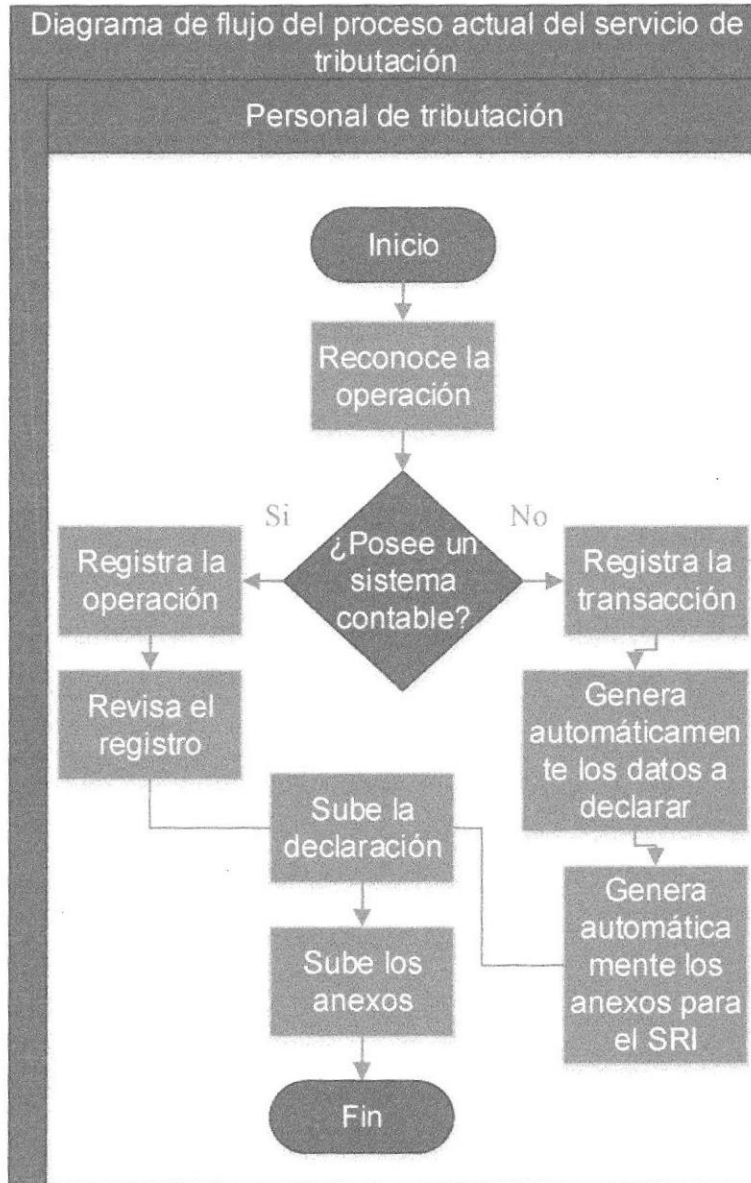
Objetivo:	Medir la cantidad de clientes satisfechos con respecto al total de clientes	
Fórmula matemática:	Clientes satisfechos/Total de clientes	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
mayor a 0,9	entre 0,82 y 0,90	menor a 0,82

Objetivo:	Medir la cantidad de errores con respecto al número de servicios prestados	
Fórmula matemática:	Cantidad de errores/# de servicios prestados	
Periodicidad:	Mensual	
Rango de calificación:		
Optimo	Aceptable	Deficiente
menor a 1,125	entre 1,125 y 2,25	mayor a 2,25
Objetivo:	Calcular el porcentaje de la información respaldada	
Fórmula matemática:	Información respaldada/Total de información	
Periodicidad:	Mensual	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	53	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo del proceso actual del servicio de tributación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	54	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso actual del servicio de tributación

Nº	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer operación	la Servicio de tributación	Se reconoce la operación con base a los documentos que la sustentan y de acuerdo a las disposiciones tributarias.
2	Registrar operación	la Servicio de tributación	En una hoja de Excel se va ordenando los datos para hacer usados en la declaración de impuestos.
3	Revisar registro	el Servicio de tributación	Se revisa que el registro este correctamente realizado.
4	Registrar transacción	la Servicio de tributación	Se registran los datos solicitados por el software, con respecto a la transacción efectuada.
5	Hacer los anexos para el SRI	Servicio de tributación	Por medio del DIM Anexos, se registran los datos solicitados por el programa.
6	Revisar registro	el Servicio de tributación	Se revisa que el registro este correctamente realizado.
7	Generar automáticamente los datos a declarar	Servicio de tributación	Hay software contables que generan automáticamente la información solicitada por el SRI.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

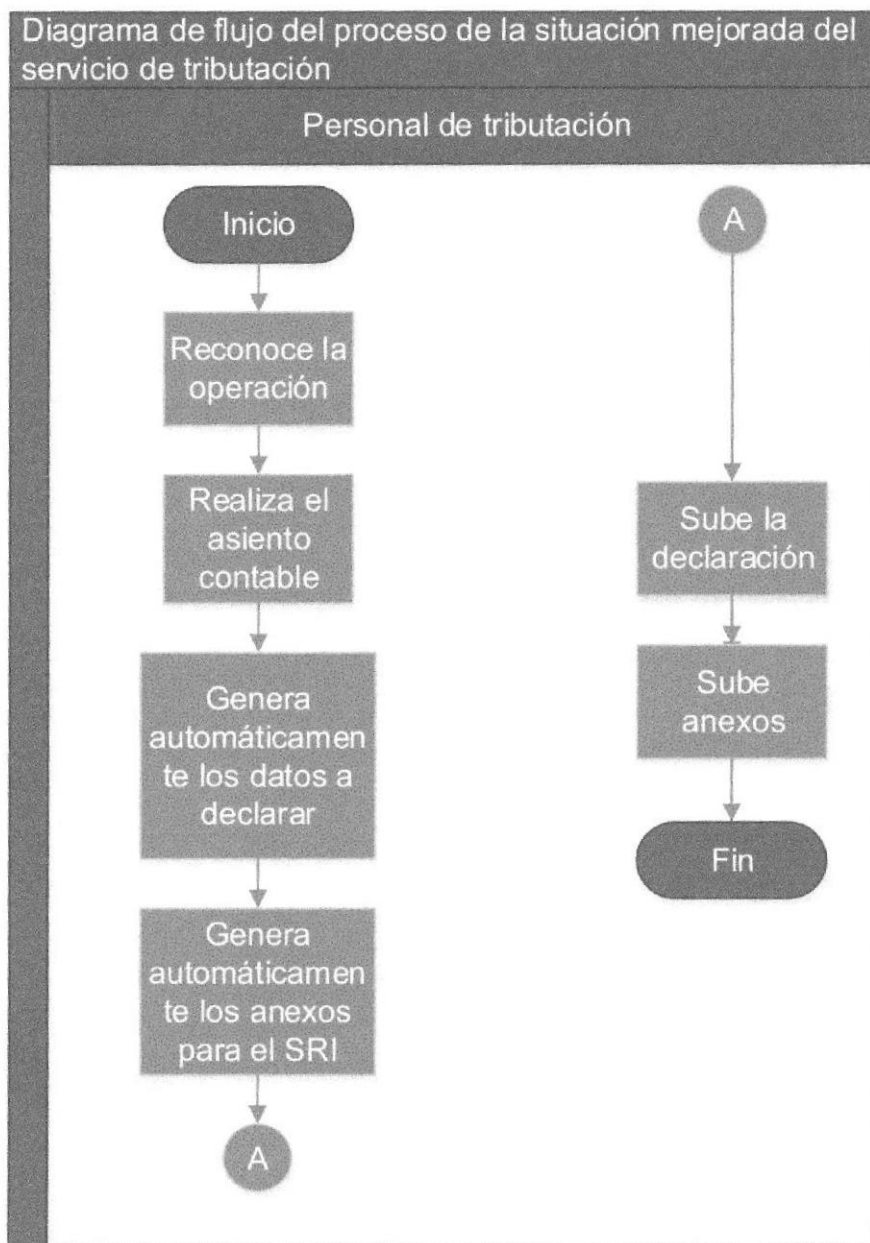
Empresa Consultora	Fecha			
	Página	55	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

N°	Actividad	Área	Descripción
8	Generar automáticamente los datos los anexos para el SRI	Servicio de tributación	Hay software contables que generan automáticamente la información solicitada por el SRI.
9	Subir declaración	Servicio de tributación	Se colocan los datos en el formulario para la declaración de impuestos, luego se lo sube al portal web del SRI
10	Subir anexos	Servicio de tributación	Se sube el archivo de los anexos al portal web del SRI.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	56	De	57
Manual de Procesos	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Diagrama de flujo de proceso de la situación mejorada del servicio de tributación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Empresa Consultora	Fecha			
	Página	57	De	57
	Sustituye a			
Manual de Procesos	Página		De	
	De fecha			

Descripción del proceso mejorado del servicio de tributación

N°	Actividad	Área	Descripción
1	Reconocer la operación	Servicio de tributación	Se reconoce la operación con base a los documentos que la sustentan y de acuerdo a las disposiciones tributarias.
2	Registrar la transacción	Servicio de tributación	Se registran los datos solicitados por el software, con respecto a la transacción efectuada.
3	Generar automáticamente los datos a declarar	Servicio de tributación	Hay software contables que generan automáticamente la información solicitada por el SRI.
4	Generar automáticamente los datos los anexos para el SRI	Servicio de tributación	Hay software contables que generan automáticamente la información solicitada por el SRI.
5	Subir declaración	Servicio de tributación	Se colocan los datos en el formulario para la declaración de impuestos, luego se lo sube al portal web del SRI.
6	Subir anexos	Servicio de tributación	Se sube el archivo de los anexos al portal web del SRI.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Karla Alexandra Abad		
Firma:	Firma:	Firma:

Referencias bibliográficas

- [1]Latapí Ramírez, M.(2003).Consolidación Fiscal Financiera 2003. México: ISEF Empresa Lider.
- [2]Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). Gestión por procesos.(4ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- [3]Salgueiro, A.(2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.Madrid: Ediciones Díaz de Santos,S.A.
- [4]Ugalde Víquez, J. (1993) Programación de operaciones.EUNED.
- [5]Alvarez Torres, M. (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. (14ta ed.). México: Panorama Editorial S.A.
- [6]Amo Baraybar, F.(2011) El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Madrid: ESIC Editorial.
- [7]Contraloría General de la República (Nicaragua). Manual de Auditoría Gubernamental: Parte N° III Auditoría Operacional o de Gestión. Managua: Proyecto BID/CGR, 2009.
- [8]Medina Giopp A.(2005) Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Santo Domingo: ITEC.
- [9]Samuel Alberto Mantilla B.(2004) Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [10]Hernández, C.(2007) Análisis Administrativo. (5ta edición) San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- [11]Villar, J. Las 7 Nuevas Herramientas para la mejora de la calidad. (2da edición) FC Editorial.